

## Yksilöurheilijan budjetointi

Nuutti Niemelä

<b>Tekijä(t)</b> Nuutti Niemelä	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Yksilöurheilijan budjetointi	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 22 + 8
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten urheilijat budjetoivat kautensa. Lisäksi tarkoituksena on kartoittaa uuden työkalun tarve ja opinnäytetyön tuotoksena tehdä helpokäyttöinen Excel-työkalu urheilijoille. Työkalun pääpainona tulee olemaan nuoret urheilijat. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla neljää entistä tai nykyistä huippu-urheilijaa. Tutkimuksellinen lähestyminen toteutettiin kvalitatiivisella tutkimuksella.</p> <p>Teoreettisessa osuudessa tarkasteltiin pienien ja keskisuurien yritysten budjetointia siihen liittyvän kirjallisuuden pohjalta. Lisäksi verohallinnosta selvitettiin urheilijan verotukseen vaikuttavia seikkoja.</p> <p>Tutkimus rajattiin yksilöurheilijoihin, jotka asuvat Suomessa. Tutkimuksesta rajattiin pois urheilijat, jotka olivat yhtiöittäneet urheilunsa tai kanavoivat varansa rahastojen kautta.</p> <p>Tutkimuksessa havaittiin budjetoinnin olevan hyvin vähäistä. Parhaimmillaankin budjetointi oli hyvin alkukantaista. Suunnittelua ennen kautta tapahtui, mutta kassabudjettejakaan ei pidetty ollenkaan.</p> <p>Budjetointi työkalulle nähtiin tarve ja sellainen luotiin. Työkalusta pyrittiin tekemään mahdollisimman helpokäyttöinen.</p>	
<b>Asiasanat</b> Tulosbudjetti, kassabudjetti, budjetointityökalu	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset .....	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne ja menetelmät .....	1
1.3	Peittomatriisi .....	2
2	Budjetointi .....	3
2.1	Budjetin laatiminen.....	3
2.2	Tulosbudjetti .....	8
2.3	Kassabudjetti .....	10
2.3.1	Kassaan maksut .....	11
2.3.2	Kassasta maksut.....	11
2.4	Tase-ennuste .....	13
2.5	Urheilijan verotus .....	15
3	Tutkimus .....	17
3.1	Tutkimusmenetelmä ja otanta .....	17
3.2	Alku-uran suunnittelu .....	18
3.3	Suunnittelu myöhemmin uralla .....	18
3.4	Uusi työkalu .....	19
4	Pohdinta.....	21
4.1	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset .....	21
4.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	21
4.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	21
4.4	Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi .....	22
5	Lähteet .....	23
6	Liitteet .....	24
	Liite 1. Haastattelukysymykset .....	24
	Liite 2. Markus Malinin haastattelu .....	25
	Liite 3. Roope Tonterin haastattelu.....	27
	Liite 4. Mikko Rehnbergin haastattelu.....	29
	Liite 5. Nuutti Niemelän haastattelu .....	30
	Liite 6. Budjetoinnin Excel-työkalu .....	31

# 1 Johdanto

Tutkija on toiminut ammatillisesti yksilöurheilijana lähes 10 vuoden ajan. Kauden suunnittelu ja seuranta oli hyvin alkukantaista, eikä aputyökaluja suunnitteluun ollut tiedossa. Myöhemmin kokemuksen tuoman tiedon perusteella kausien suunnittelu helpottui, mutta varsinkin aloittelevalla urheilijalla, jolle myös rahoitus on tiukassa, kauden suunnitteluun pyritään etsimään apua. Viime vuosikymmenillä ammattiurheilu on ammattimaistunut suuresti ja ala on myös keihäänkärjistynyt, eli urheilijoille maksetaan suurempia summia, mutta määrää on vähennetty. Tämä on nostanut kilpailua eri tuotevalmistajien talleissa, maajoukkueissa ja alan muiden sponsoreiden tiimeissä. Kilpailun helpottamiseksi pyritään luomaan työkalu, jolla nuoret nousevat urheilijat pystyvät osoittamaan rahoittajilleen kauden suunnitelmat ja arviot siihen tarvittavasta pääomasta.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa, yksilölajien ammattiurheilijoita haastatteleamalla, budjetoinnin käyttöä apuna kausien suunnittelussa. Selvityksessä on, miten urheilijat suunnittelevat kautensa ja mitä työkaluja tässä käytetään apuna. Haastatteluista otetaan myös selvää, onko uudelle työkalulle tarvetta. Opinnäytetyön tutkimuksen pohjalta on tarkoitus tuottaa Excel-työkalu erityisesti nuorten ja nousevien yksilöurheilijoiden avuksi kauden suunnittelussa. Budjetoinnista käydään läpi keskeisimmät teoriat ja niiden käyttö, jotta voidaan ymmärtää sen hyödyt myös urheilussa.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten yksilöurheilijat budjetoivat kautensa?
2. Mitä työkaluja budjetoinnissa käytetään?
3. Onko tarvetta uudelle työkalulle?

Budjetoinnin teoriassa keskitytään pienten ja keskisuurten yritysten budjetoinnin teoriaan, koska tätä pystytään soveltamaan myös yksilöurheilijan budjetoinnissa. Tutkimuksesta rajataan pois ulkomaalaiset urheilijat ja urheilijat, jotka ovat perustaneet yrityksen urheilunsa taustalle tai ovat muuten rahastoineet tulonsa.

## 1.2 Opinnäytetyön rakenne ja menetelmät

Opinnäytetyön ensimmäinen luku koostuu johdannosta, josta saadaan selville tutkimuksen taustat, tavoitteet ja rajaukset. Teoriaosuudessa käydään läpi pienten ja keskisuurten yritysten budjetoinnin teoriaa. Teorian jälkeen tuodaan esille tutkimus, tutkimusmenetelmät ja siitä saadut tulokset. Lopuksi pohdinnassa käydään läpi opinnäytetyön aihealuetta,

tarkastellaan tutkimuksen tuloksia ja luotettavuutta sekä mietitään jatkotutkimusehdotuksia ja arvioidaan oma työ ja oppiminen.

Tutkimus toteutettiin kirjoituspöytä tutkimuksena. Tutkimuksessa haastateltiin ammattiurheilijoita sekä tutkittiin ja analysoitiin haastatteluja. Tutkimuksen menetelmänä käytettiin kvalitatiivista, eli laadullista menetelmää. Kvalitatiivinen tutkimus valittiin, koska tutkimuksessa kerättiin laadullista tietoa haastatteluin, eikä numeerisia tietoja tutkimuksessa tarvittu.

### 1.3 Peittomatriisi

Osaksi tutkimushaastattelua on tehty peittomatriisi tutkimusongelmista. Sen tarkoituksena on havainnollistaa yhteyttä, joka syntyy tutkimusongelmien, tietoperustan, tuloksien ja haastattelu kysymysten välille.

Taulukko 1. Peittomatriisi.

Tutkimusongelma	Tietoperusta	Tulokset	Haastattelu kysymykset
Alaongelma 1	2	3.2, 3.3	1,2,4,6
Alaongelma 2	2	3.2, 3.3	3,5
Alaongelma 3	2	3.4	7

## **2 Budjetointi**

Jyrkkiö & Riistama (2004, 226) mukaan Budjetti on yrityksen toimintaa varten laadittu, mahdollisimman edullisen taloudellisen tuloksen sisältävä, määrättyä ajanjaksona toteutettavaksi tarkoitettu euromääräinen toimintasuunnitelma.

Yritykset tavoittelevat voittoa. Parhaan tuloksen saavuttamiseksi yrityksen toiminta tulee olla suunnitelmallista ja tavoitteellista. Olennaisia osia yrityksen toiminnan suunnittelussa ovat budjetointi ja raportointi. Budjetoinnissa mietitään yrityksen asioita etukäteen. Tulevan kauden toiminnot mitataan rahallisesti ja ajoitetaan niin, että saadaan mahdollisimman edullinen taloudellinen tulos. (Lindfors & Syvänperä 2008, 11-12)

Budjetointi ei ole lakisääteistä, eikä sitä kaikissa yrityksissä käytetä hyväksi. Näissä yrityksissä toimitaan kirjanpidon pohjalta, joka tuottaa tietoa vain menneestä. Jotta budjettia pystytään vertaamaan kirjanpitoon, tulisi ne laatia samassa muodossa. Yleensä budjettikausi on seuraava tilikausi. (Lindfors & Syvänperä 2008, 11-12)

### **2.1 Budjetin laatiminen**

Valmis budjetti koostuu kolmesta kokoomabudjetista. Tulosebudjetti, kassabudjetti ja taseennuste. Nämä rakennetaan osabudjeteista, jotka riippuvat yrityksen toiminnasta. Yleisiä osabudjetteja ovat myyntibudjetti, ostobudjetti, henkilöstöbudjetti ja investointibudjetti. (Lindfors & Syvänperä 2008, 15)

Tulosebudjetin luvut merkitään lähes aina ilman arvonlisäveroa. Arvonlisävero on yritykselle vain ohimenevä kulu. Se peritään asiakkaalta myyntihintaan lisäten ja tilitetään valtiolle kuukausittain. Tästä pois luetaan kuitenkin arvonlisäverovähennys kelvottomat erät, kuten edustuskulut. Ne merkitään myös tulosebudjetissa arvonlisäverollisina. Kassabudjetissa arvonlisävero lasketaan mukaan, koska siinä tarkastellaan rahan kulkua yritykseen ja yrityksestä. Kassabudjetista nähdään, koska arvonlisävero on tullut yritykseen ja milloin se on tilitetty valtiolle. Kokoomabudjetit perustuvat toisiinsa. Tulosebudjetti tehdään ensin ja siihen perustaen tehdään kassabudjetti. Viimeisenä tehdään taseennuste, joka tehdään samaan muotoon oikean taseen kanssa, vertailun helpottamiseksi. (Lindfors & Syvänperä 2008, 18-19)

Aluksi päätetään minkä tyyppistä budjettia lähdetään laatimaan. Vaihtoehtoina ovat kiinteä, tarkistettava, rullaava ja liukuva budjetti. Kiinteä laaditaan ennen tilikautta ja se käsittää koko tilikauden. Tarkistettava laaditaan myös ennen tilikautta, mutta siihen tehdään

tarkistuksia tilikauden aikana ja tehdään tarvittaessa muutoksia. Rullaavassa budjetoinnissa toimitaan tarkistettavan budjetoinnin tapaan, mutta budjettiin lisätään menneen ajan verran tulevaisuuteen. Jos rullaavaa budjetointia tarkistetaan neljännesvuosittain, aina tarkistuksen yhteydessä budjettiin lisätään neljännesvuosi lisää. Liukuva budjetti muutetaan aina toteutuneen mukaan. Kiinteät kulut budjetoidaan vakiona, mutta muuttuvat kulut kirjataan vasta toteutuneen mukaan. (Lindfors & Syvänperä 2008, 16)

Seuraavaksi valmistellaan osabudjetit yrityksen toimintojen mukaan. Näiden pohjalta kootaan kokoomabudjetit yksiköittäin ja/tai koko yrityksen osalta. Kokoomabudjetit tarkistetaan vastaamaan tavoitteita ja niihin tehdään tarvittavat korjaukset ja täydennykset. Lopuksi yrityksen johto tai hallitus hyväksyvät budjetin ennen seuraavan tilikauden alkua. (Lindfors & Syvänperä 2008, 15)

Osabudjetit kootaan omiin aputaulukoihin, joista ne on helppo kopioida kokoomabudjettiin. Yrityksillä on omat erityispiirteet ja siksi osabudjetit ja niiden määrät vaihtelevat yrityksittäin. Yleisimpinä kuitenkin myynti- ja ostobudjetit sekä investointibudjetti. Myyntibudjetissa listataan yrityksen saamat myyntitulot tuotteista tai palveluista kyseisellä ajanjaksolla. Ostobudjettiin listataan ostot tuotteet ja palvelut sekä varaston muutos. Varaston muutos toimii ostobudjetissa päinvastoin ostoihin nähden. Yrityksen ostaessa tuotteita varastoon, varaston muutos kasvaa. Tuotteita myytäessä varasto pienenee. (Lindfors & Syvänperä 2008, 27-29)

Taulukko 2. Esimerkki myynti- ja ostobudjeteista (mukaillen Lindfors & Syvänperä 2008, 31)

Harjoitusyrittäjä Oy							
Myynti- ja ostobudjetti 1.-6.2019	tammi	helmi	maalis	huhti	touko	kesä	<b>yhteensä</b>
Liikevaihto							
Vaatteiden myynti	50 000	60 000	40 000	55 000	45 000	65 000	315 000
Lisäpalvelut	10 000	12 000	8 000	11 000	9 000	13 000	63 000
Liikevaihto yhteensä	60 000	72 000	48 000	66 000	54 000	78 000	<b>378 000</b>
Ostobudjetti 1.-6.2019							
Aineet, tarvikkeet ja tavarat							
Ostot tilikauden aikana							
Hankintakulut	-80 000				-30 000		-110 000
Varaston muutos	80 000	-12 000	-8 000	-11 000	21 000	-13 000	57 000
Ulkopuoliset palvelut							
Alihankinnat	-9 000	-11 000	-7 000	-5 000	-8 000	-9 000	-49 000
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-9 000	-23 000	-15 000	-16 000	-17 000	-22 000	<b>-102 000</b>

Henkilöstökulubudjettia tarvitaan, mikäli yrityksessä työskentelee yrittäjän lisäksi muita henkilöitä. Palkan lisäksi sivukulut nostavat henkilöstökuluja huomattavasti. Suoriteperusteisessa kirjanpidossa epäsäännöllisetkin sivukulut jaksotetaan kuukausittaisiksi kuluiksi. (Lindfors & Syvänperä 2008, 32)

Isosävi (2019) mukaan henkilöstönsivukulut ovat noin 25% bruttopalkasta. Henkilöstöbudjetissa huomioon otettavat kulut ovat:

- Palkka
- Lomapalkka
- Lomaraha
- Työntekijän työeläkevakuutus
- Tapaturma ja henkivakuutus
- Työntekijän työttömyysvakuutusmaksu
- Työnantajan sairausvakuutusmaksu
- Työehtosopimuksista tulevat lisät
- Ennakkopidätyksen tilittäminen (Työnantaja ei maksa, mutta tilittää valtiolle).

Investointibudjettiin lasketaan yrityksen pysyvät omaisuudet. Näitä ovat rakennukset ja koneet. Budjettiin lasketaan myös lainat ja sijoitukset. Yrityksen ostaessa pysyvän omaisuuden, arvioidaan kauanko sitä tullaan käyttämään yrityksessä ja mikä omaisuuden jäännösarvo on käyttöiän lopussa. Tämän jälkeen omaisuuden arvonalentuma jaksotetaan käyttövuosille. Investointibudjetissa tämä arvonalentuma jaetaan kuluksi joka kuukaudelle. Esimerkiksi yrityksen ostaessa ajoneuvon 20 000 eurolla ja tämän käyttöiäksi arvioidaan 5 vuotta ja käytön lopussa ajoneuvon jäännösarvoksi arvioidaan 5 000 euroa. Vuosittainen



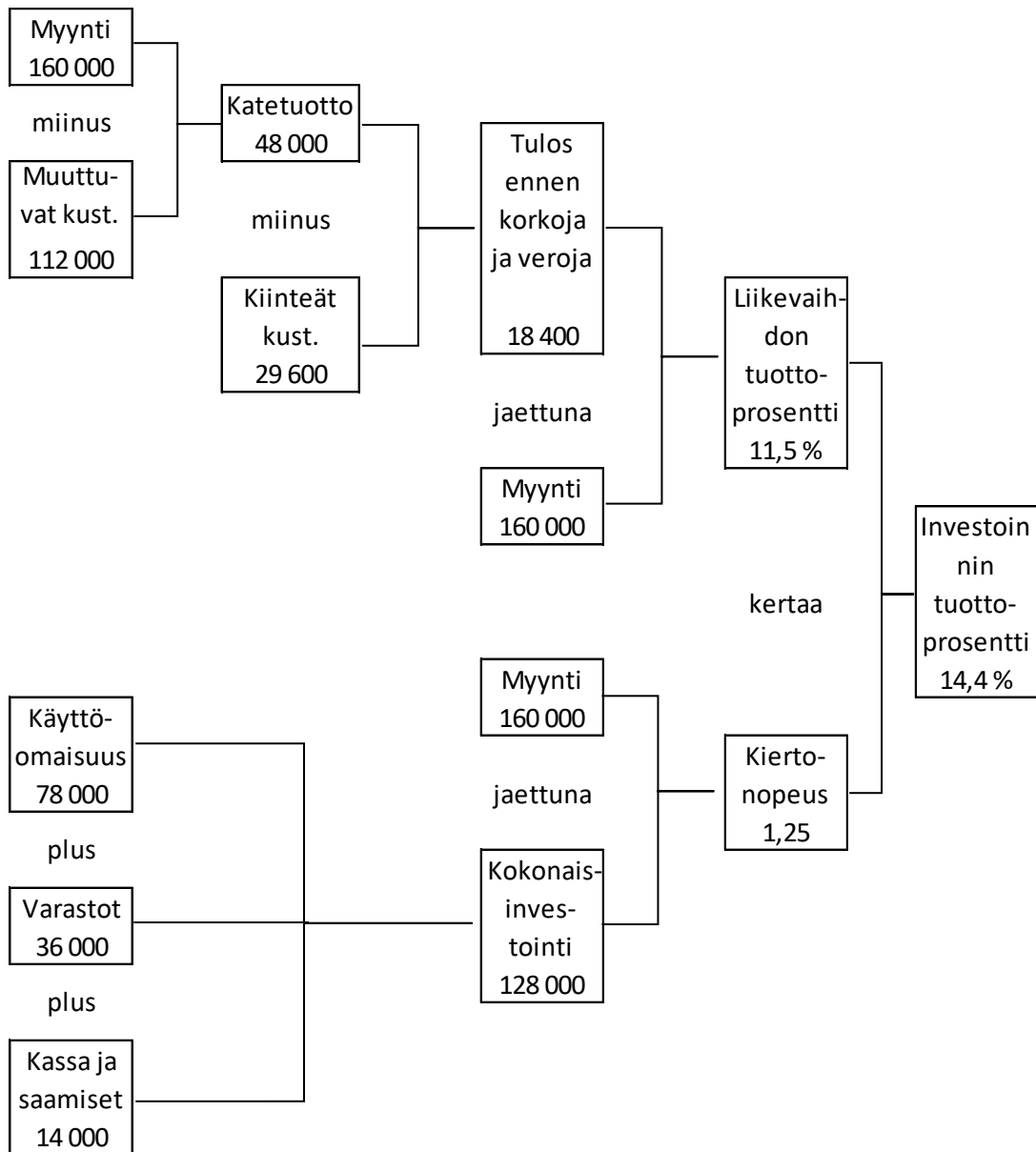
arvonalentuma olisi  $((20\,000\text{€}-5\,000\text{€}) / 5 \text{ vuotta}) = 3\,000$  euroa ja kulu yhdelle kuukaudelle olisivat 250 euroa. (Lindfors & Syvänperä 2008, 36)

Taulukko 3. Esimerkki investointibudjetista (mukaillen Lindfors & Syvänperä 2008, 37)

Investointibudjetti 1.-6.2019	tammi	helmi	maalis	huhti	touko	kesä	saldo
Koneet ja kalusto							
Saldo 1.1.	20 000						
Lisäykset			3 500		2 000		5 500
Poistot	-250	-250	-347,22	-347,22	-430,55	-430,55	-2 055,54
Saldo							23 444,46
Alkusaldo 1.1.	20 000						
Lisäykset kauden aikana			3 500		2 000		5 500
Poistopohja	15 000	15 000	18 500	18 500	20 500	20 500	20 500
Kumulatiivinen poisto	-250	-500	-847,22	-1 194,44	-1 624,99	-2 055,54	-2 055,54

Kuten taulukosta 2 nähdään, on esimerkki yrityksellä 1.1. ollut käytössään ajoneuvo, jota on suunnitelman mukaan poistettu joka kuukausi. Maalis- ja toukokuussa omaisuutta on lisätty pienempien koneiden muodossa. Näiden koneiden käyttöiksi on arvioitu lyhyempi aika ja niillä ei uskottu olevan jäännösarvoa enää käyttöiän lopussa. Poistopohjasta nähdään, mistä summasta poistot lasketaan ja kumulatiivisesta poistosta, paljonko budjetin aikana poistoja on maksettu yhteensä tiettyyn kuukauteen mennessä. (Lindfors & Syvänpää 2008, 36-37)

Investoinnilla haetaan tuoton kasvua. Investoinnin tuotto prosentilla voidaan havainnollistaa investoinnin kannattavuus. Pääoma on usein yrityksen toimintaa rajoittava tekijä. Investoinnin tuotto prosentin laskeminen eri osastojen tai toimenpiteiden välillä, voidaan vertailla yrityksen kannattavimmat osa-alueet. (Jyrkkio & Riistama 2004, 215)



Kuva 1. Investoinnin tuotto-prosentin määrittäminen. (mukaillen Jyrkkiö & Riistama 2004, 216)

Tuotanto- ja jälleenmyyntiyritykset ostavat aineksia tai tuotteita suurissa erissä, näin säästetään kuljetuskustannuksissa ja joissain tapauksissa saadaan paljousalennusta. Tällaisessa tilanteessa jokainen tuote ei mene suoraan myyntiin ja ne varastoidaan. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 99) Varastoimiseen tarvitaan tilaa ja se sitoo pääomaa. (Sakki 2014, 18) Liikenneministeriön tekemässä selvityksessä vuonna 2012 varastoinnin kustannukset olivat kauppaa-, teollisuus- ja rakennusyrityksien liikevaihdosta 5,6%. (Sakki 2014, 13) Varastointibudjetin tarkoitus on pitää kirjaa saapuneista tuotteista ja niiden hankintahinnasta. Vastaavasti käytetyt ja myydyt määrät saadaan budjetoinnista selville sekä varastoidut määrät ja varastonarvo. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 100)

Varastointiaika on yrityksille tärkeä tulostekijä ja tämän tunnuslukuna käytetään varaston kiertonopeutta. Tuotteen kiertonopeus lasketaan jakamalla vuosittainen myyntimäärä keskimääräisellä varastomäärällä. Keskimääräinen varastomäärä voidaan laskea alkuvaraston ja loppuvaraston keskiarvolla. Koko yrityksen keskimääräisen kiertonopeuden voi laskea myytyjen tavaroiden hankintakustannukset jaettuna keskimääräisen varaston hankintakustannuksilla. Kiertonopeuden avulla saadaan laskettua tuotteen tai tuotteiden varastossa oloaika päivinä. Tämä saadaan jakamalla vuosi päivinä (n. 365) tuotteen kiertonopeudella. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 72)

## **2.2 Tulosbudjetti**

Mikäli tulosbudjetti tehdään Excelissä, on hyväksi linkittää osabudjettien luvut myös suoraan tulosbudjettiin. Tässä vaiheessa budjetin laatijalla tulisi olla tiedossa kaikki budjettiin vaikuttavat asiat. Tulosbudjettiin tulevat osabudjetit, joita voivat olla myyntibudjetti, ostobudjetti, henkilöstökulubudjetti ja investointibudjetti. Lisäksi tulosbudjettiin tarvitaan liiketoiminnan muut kulut, jotka vaihtelevat yrityksittäin ja rahoituskulut tai -tuotot. Näiden kahden lisäyksen jälkeen pystytään laskemaan valtiolle maksettavat tuloverot. (Lindfors & Syvänäperä 2008, 39)

Liiketoiminnan muita kuluja voivat olla toimitilakulut, vapaaehtoiset henkilöstökulut, kone- ja kalustokulut, matkakulut, edustuskulut, markkinointikulut, It-kulut ja muut toimistokulut. Toimitilakuluihin kuuluvat toimitilojen vuokrat, sen ylläpitoon käytettävät kulut, kuten siivous ja sähkökulut. Vapaaehtoisia henkilöstökuluja ovat henkilöstön koulutus kulut, henkilöstölle myönnettävät lounasedut, mahdolliset kulttuuri- ja liikuntaedut. Kone- ja kalustokuluihin kuuluvat eri laitteiden ylläpitokustannukset ja leasingkulut. Matkakuluihin lasketaan työntekijöiden km-korvaukset, päivärahat, majoitukset ja matkustuksesta aiheutuvat kulut. Edustuskuluja ovat asiakkaille tarjotut tarjoilut ja lahjat. Edustuskulut eivät ole arvonlisävero vähennettäviä, joten ne merkitään budjettiin verollisena. Tuloverotuksessa edustuskuluista pystytään vähentämään kuitenkin puolet. Markkinointikuluihin lasketaan mainostukseen ja mainostusmateriaaleihin liittyvät kulut sekä messuihin liittyvät kulut. It-kuluihin lasketaan tietokoneiden ohjelmistojen ostot ja käyttömaksut, it-tukeen menevät maksut ja tietoliikenne kulut. Muita toimistokuluja ovat yrityksenpuhelinkulut ja postitustarpeet. Mahdollisia kuluja ovat asianajopalvelut ja tilintarkastajien palvelut. Kuluja voivat olla myös sisäisiin palavereihin liittyvät kulut. (Lindfors & Syvänäperä 2008, 40-41)

Rahoitustuottoja ovat yrityksen asiakkailleen myöntämät luotot, niitä ovat myös osingot, jos yritys omistaa jonkun toisen yrityksen osakkeita. Rahoituskuluja ovat yrityksen lainojen korot, lyhennykset ja hoitokulut. (Lindfors & Syvänäperä 2008, 41)

Tuloverot lasketaan kirjanpidosta. Tulosbudjetti kuitenkin on jo kirjanpidon muodossa, mutta sitä pitää muokata verotettavan tulon selvittämiseksi. Tulosbudjetista saadaan tulos ennen veroja, tulokseen lisätään veronalaiset erät, joita ei ole huomioitu ja vähennyskelvottomat erät, jotka on huomioitu kuluissa. Seuraavaksi tästä vähennetään verovapaat erät, jotka on huomioitu tuotoissa, vähennyskelpoiset erät, joita ei ole jo huomioitu kuluissa ja aikaisemmilta vuosilta vahvistettu tappio. Näistä saadaan verotettava tulo, osakeyhtiöillä tulovero on 26 prosenttia verotettavasta tulosta ja toiminimille tulo lasketaan yrittäjän henkilökohtaisena tulona. (Lindfors & Syvänperä 2008, 41)

Verotuksessa vähennyskelvottomat kulut, jotka lisätään tulokseen ennen veroja, sakot ja rangaistusmaksut, 50 prosenttia edustusmenoista, välittömät verot, lahjoitukset muille kuin verohallinnon nimeämille tahoille, verojen viivästys seuraamukset, pakolliset varaukset ja käyttöomaisuusosakkeiden luovutustappiot ja arvonalentumiset. Tulosesta vähennettäviä kuluja ovat käyttöomaisuusosakkeiden luovutukset, kunhan osakkeet on omistettu yli vuoden, omistusosuus on yli 10 prosenttia ja osakkeet eivät olet kiinteistö tai asunto-osakeyhtiön osakkeita. Osinkotulojen verovapaa osuus vähennetään myös tuloksesta. (Lindfors & Syvänperä 2008, 42)

Taulukko 4. Esimerkki tulosbudjetista (mukaillen Lindfors &amp; Syvänperä 2008, 45)

Harjoitusyritys Oy							
Tulosbudjetti 1-12/2019							
	Toteutunut	%	Toteutunut	Ennuste	%	Budjetti	%
	2018	liikevaihd.	1-4/19	2019	liikevaihd.	2020	liikevaihd.
Liikevaihto	518 000		182 000	545 000		600 000	
Liiketoiminnan muut tuotot	0		0	0		0	
Aineet, tarvikkeet ja tavarat							
Ostot tilikauden aikana	-10 000		-2 338	-7 000		-15 000	
Varaston muutos	1 000		-334	-1 000		1 000	
Ulkopuoliset palvelut	-115 000		-41 409	-124 000		-128 000	
Aineet, tarvikkeet ja tavarat yht.	-124 000	23,9 %	-44 081	-132 000	24,2 %	-142 000	23,7 %
Henkilöstökulut							
Palkat	-222 000	42,9 %	-78 143	-234 000	42,9 %	-240 000	40,0 %
Eläkekulut	-40 248	7,8 %	-14 141	-42 346	7,8 %	-41 000	6,8 %
Muut henkil�st�nsivukulut	-9 786	1,9 %	-3 438	-10 296	1,9 %	-9 800	1,6 %
Henkilöstökulut yht.	-272 034	52,5 %	-95 723	-286 642	52,6 %	-290 800	48,5 %
Poistot ja arvonalentumiset							
Suunnitelman mukaiset poistot	-4 600	0,9 %	-1 636	-4 900	0,9 %	-5 200	0,9 %
Liiketoiminnan muut kulut							
Toimitilakulut	-30 600	5,9 %	-10 219	-30 600	5,6 %	-30 600	5,1 %
Kone- ja kalustokulut	-8 400	1,6 %	-2 939	-8 800	1,6 %	-8 800	1,5 %
Markkinointikulut	-10 000	1,9 %	-3 673	-11 000	2,0 %	-12 000	2,0 %
It-kulut	-15 000	2,9 %	-5 009	-15 000	2,8 %	-16 000	2,7 %
Liiketoiminnan muut kulut yht.	-64 000	12,4 %	-21 840	-65 400	12,0 %	-67 400	11,2 %
LIIVEVOITTO / -TAPPIO	53 366	10,3 %	18 720	56 058	10,3 %	94 600	15,8 %
Rahoitustuotot ja -kulut							
Korkotuotot	500		176	526		600	0,1 %
Korkokulut	-6 000		-2 108	-6 313		-7 000	1,2 %
Rahoitustuotot ja -kulut yht.	-5 500	1,1 %	-1 932	-5 787	1,1 %	-6 400	1,1 %
VOITTO/TAPPIO ENNEN VEROJA	47 866	9,2 %	16 788	50 271	9,2 %	88 200	14,7 %
Tuloverot	-13 900	2,7 %	-4 876	-14 600	2,7 %	-26 901	4,5 %
<b>Tilikauden tulos</b>	<b>33 966</b>	<b>6,6 %</b>	<b>11 912</b>	<b>35 671</b>	<b>6,5 %</b>	<b>61 299</b>	<b>10,2 %</b>

### 2.3 Kassabudjetti

Kassabudjetin avulla yritys pystyy hallitsemaan kassavarojaan budjettikauden aikana ja säilyttämään maksuvalmiutensa. Tämän avulla voidaan neuvotella paremmat maksuehdot ja pienentää rahoituskuluja. Kassabudjettia voidaan sanoa myös rahoituksen riittävyyden ennakkoinniksi. Kassabudjetti perustuu tulosbudjetin kanssa samoihin lukuihin, lähtökohtaisesti siinä kuitenkin seurataan yrityksen rahavirtoja. Tulosbudjetissa summat ovat pääosin

arvonlisäverottomina, mutta kassabudjetissa summat näkyvät arvonlisäverollisina. Siinä myös näytetään verojen tilitys valtiolle. Kassabudjetin alussa nähdään kassan tilanne kauden alussa ja lopussa näkyvä kassa kauden lopussa siirtyy automaattisesti seuraavan kauden alkuun. Kassalla tarkoitetaan yrityksen käytettävissä olevat varat sillä hetkellä. (Lindfors & Syvänperä 2008, 49)

### **2.3.1 Kassaan maksut**

Kassaan maksuja saadaan yleisimmin myynnistä. Tuloja on mahdollista saada myös liiketoiminnan muusta toiminnasta. Näitä voi olla esimerkiksi vuokratuotot. Rahoitustuottoja yritys voi saada arvopapereiden myynneistä tai osakkeista. Yritys, joka harjoittaa käteismyyntiä, saa myynneistä tulevat varat heti käyttöönsä. Laskutusmyyntiä harjoittavalla yrityksellä varojen saapumiseen vaikuttavat asiakkaiden maksuehdot ja maksukäyttäytyminen. Myyntisaamiset voivat siis siirtyä myös tulevan kauden tai kuukauden erään, tämä joudutaan huomioimaan kassabudjetissa. Mikäli kassaan maksut eivät riitä, joutuu yritys tukeutumaan ulkopuolisiin lainoihin, myymään arvopapereita tai laitteita. Myös omistajat voivat sijoittaa lisää pääomaa yritykseen. (Lindfors & Syvänperä 2008, 51)

### **2.3.2 Kassasta maksut**

Kassasta maksut koostuvat pääasiallisesti ostoista, liikelakuluista, henkilöstökuluista ja muista liiketoimintaan liittyvistä kuluista. Aika-ajoin myös investoinnit ovat tarpeellisia yrityksille. Yleensä kassasta maksut tapahtuvat laskuilla, joihin yritys pystyy neuvottelemaan maksuajan. Tämä antaa suunnitteluvaraa yrityksen kassanhallintaan. (Lindfors & Syvänperä 2008, 51)

Työntekijöille maksettava palkka saadaan bruttopalkasta, josta vähennetään ennakkipidätys, palkansaajan työeläke, työttömyysvakuutus ja muut vähennykset, jos niitä on. Ennakkipidätys ja sosiaaliturva maksetaan palkanmaksusta seuraavan kuukauden 10. päivä. Sosiaaliturvamaksu lasketaan rahapalkan ja luontaisetujen yhteissummasta. Lisäksi sotumaksuluokkaan vaikuttaa yrityksen edellisen vahvistetussa verotuksessa ilmi käyneistä palkkojen ja poistojen määrästä. Lomarahat nostavat myös seuraavan kuukauden työeläke- ja sosiaaliturvamaksuja. Työeläke ja muut vakuutusmaksut yritys maksaa eläkevakuutusyhtiöön. Nämä maksetaan joko ennakkomaksuina edellisen kauden vuosilmoitukseen perustuen tai kuukausittaisin tilityksin. Myös ennakkomaksuihin voidaan tehdä ilmoituksia muuttuneista työsuhteista. Vuoden loputtua tehdään vielä vuosilmoitus, jonka perusteella lopulliset maksut määräytyvät. Lakisääteiset vakuutusmaksut tehdään tapaturmavakuutusyhtiöön. Näiden maksut määräytyvät edellisen vuosilmoituksen mukaan, ellei toisin ole sovittu. (Lindfors & Syvänperä 2008, 58)

Maksettava arvonlisävero suoritetaan aina kahden kuukauden kuluttua kuun 15. päivänä. Maksettavaan arvonlisävero muodostuu myyntien myötä asiakkaiden maksamiin arvonlisävero-osuuksista eli arvonlisävero velasta ja vähentyy yrityksen ostoissa ja vuokrassa olleista arvonlisäveroista sekä mahdollisista investoinneista. Jos ostojen arvonlisävero-saavat ylittävät arvonlisävero velat, vähennetään saatavat seuraavan kuukauden erääntyvistä veloista. (Lindfors & Syvänperä 2008, 56) Muut verot yritys maksaa kuukausittain valtiolta saadun ennakoverolipun perusteella. (Lindfors & Syvänperä 2008, 59)

Taulukko 5. Esimerkki kassabudjetista (mukaillen Lindfors & Syvänperä 2008, 60-61)

Harjoitusyritys Oy							
<b>Kassabudjetti 1-6/2019</b>	<b>1/19</b>	<b>2/19</b>	<b>3/19</b>	<b>4/19</b>	<b>5/19</b>	<b>6/19</b>	<b>Yhteensä</b>
<b>Kassa kauden alussa</b>	20 250	10 851	14 348	651	15 205	28 288	
<b>Toiminnan kassaan maksut</b>							
Maksut myyntisaamisista	56 620	63 820	81 980	84 052	79 312	50 172	415 956
Muut tulot	50	50	50	50	50	50	300
Toim. kassaan maksut yht.	56 670	63 870	82 030	84 102	79 362	50 222	416 256
<b>Toiminnan kassasta maksut</b>							
Maksut ostovelosta	23 309	20 663	86 595	26 493	25 852	24 079	206 991
Arvonlisävero	5 220	6 570	0	515	8 717	9 628	30 650
Nettopalkat	14 000	15 680	14 000	14 000	14 000	14 000	85 680
Ennakonpidätys ja sotu	5 600	5 600	6 272	5 600	5 600	5 600	34 272
TyEL ja lakis.vakuutukset	14 080			14 080			28 160
Vuokrat	2 600	2 600	2 600	2 600	2 600	2 600	15 600
Rahoitusmaksut	420	420	420	420	420	420	2 520
Verot	840	840	840	840	840	840	5 040
Muut menot							0
Toim. kassastamaksut yht.	66 069	52 373	110 727	64 548	58 029	57 167	408 913
<b>Investoinnit</b>		8 000			3 250		11 250
<b>Pääomarahoit</b>							
Lainojen lyhennykset				5 000	5 000	5 000	
Lainojen nostot			15 000				
Omistajien lisäsijoitukset							
Osingonjako							
Muu pääomarahoit							
Pääomarahoit			15 000	-5 000	-5 000	-5 000	0
<b>Kassavarojen muutos</b>	-9 399	3 497	-13 697	14 554	13 083	-11 945	-3 907
<b>Kassa kauden lopussa</b>	10 851	14 348	651	15 205	28 288	16 343	16 343

## 2.4 Tase-ennuste

Tase-ennusteen tarkoitus on arvioida yrityksen taloudellinen tilanne budjettikauden lopussa. Se pystytään luomaan vasta tulosbudjetin ja kassabudjetin jälkeen. Tase-ennusteeseen kerätään vastaava- ja vastattava-puoli. Näiden puolien tulee täsmätä valmiissa tase-ennusteessa. Tase-ennusteella seurataan yrityksen omistusten sekä oman ja vieraan pääoman suhteen kehittymistä budjettikauden aikana. Ennusteen tekeminen aloitetaan kuluvan vuoden arvioidusta taseesta. Tulosbudjetista ja kassabudjetista saadaan lähes kaikki luvut suoraan tase-ennusteeseen. (Lindfors & Syvänperä 2008, 64)

Vastaava-puolelle kerätään yrityksen omaisuuserät. Omaisuuserät jaetaan pysyviin ja vaihtuviin vastaaviin. Pysyviä vastaavia voivat olla yrityksen omistamat koneet ja kiinteistöt. Vaihtuvia vastaavia voivat olla rahoituserät tai vaihto-omaisuus. Vastattavaa puolelle tulevat yrityksen omistuosuudet. Tältä puolelta nähdään, miten yrityksen rahoitus on jakautunut vieraaseen pääomaan ja omaan pääomaan. Vakavaraisella yrityksellä oman pääoman osuus on suurempi. (Lindfors & Syvänperä 2008, 64)

Koneet ja kalusteet saadaan investointibudjetista. Varaston arvon muutos tulee ostobudjetista. Myyntisaamiset ja ostovelat saadaan kassabudjetista. Osakkeet ja osuudet tulevat investointibudjetista. Edellisten tilikausien voitto/tappio tulee tulosbudjetista ja tilikauden voitto sen lopusta. (Lindfors & Syvänperä 2008, 65-66)



Taulukko 6. Esimerkki Tase-ennusteesta (mukaillen Lindfors &amp; Syvänperä 2008, 67)

Harjoitusyritys Oy			
<b>TASE-ENNUSTE</b>		<b>31.12.2018</b>	<b>31.12.2019</b>
<b>Vastaavaa</b>			
Pysyvät vastaavat			
Aineelliset hyödykkeet			
Koneet ja kalusto		16 500,00	16 500,00
Sijoitukset			
Osakkeet ja osuudet		22 850,00	2 850,00
Pysyvät vastaavat		39 350,00	19 350,00
Vaihtuvat vastaavat			
Vaihto-omaisuus			
Aineet, tarvikkeet ja tavarat			75 000,00
Saamiset			
Myyntisaamiset		31 000,00	22 824,00
Muut saamiset		9 800,00	7 800,00
Siirtosaamiset		6 200,00	5 661,00
Saamiset		47 000,00	36 285,00
Rahat ja pankkisaamiset			
Pankkitili		35 125,00	29 059,00
Vaihtuvat vastaavat		82 125,00	140 344,00
<b>Vastaavaa</b>		<b>121 475,00</b>	<b>159 694,00</b>
<b>Vastattavaa</b>			
Oma pääoma			
Osakepääoma		2 500,00	7 500,00
Edellisten tilikausien voitto/tappio		-8 258,00	20 085,00
Tilikauden voitto		28 343,00	29 443,00
Oma pääoma		22 585,00	57 028,00
Vieras pääoma			
Pitkäaikainen			
Lainat rahoituslaitoksilta		30 000,00	30 000,00
Lyhytaikainen			
Ostovelat		18 500,00	16 850,00
Muut velat		17 390,00	22 216,00
Siirtovelat		33 000,00	33 600,00
Lyhytaikainen vieras pääoma		68 890,00	72 666,00
Vieras pääoma		98 890,00	102 666,00
<b>Vastattavaa</b>		<b>121 475,00</b>	<b>159 694,00</b>

## 2.5 Urheilijan verotus

Verolainsäädännössä ei ole määritetty urheilijan käsitettä. Harrastustoiminta katsotaan tuloverolain säädännön mukaan ja useamman vuoden tappiollinen toiminta katsotaan harrastustoiminnaksi. Tulokäsitem on kuitenkin laaja ja siitä säädetään tuloverolaissa. Harrastustoiminnasta saatu tulo katsotaan maksujen mukaan sen verovuoden tuloksi, jona sitä on nostettu. Tuloverolaissa harrastustoimintaan menneen elantomenot eivät ole vähennyskelpoisia verotuksessa. Toiminta katsotaan tulonhankkimistarkoitukselliseksi, jos tulot kattavat osaksikin urheilijan elantomenoja tulonhankkimiskulujen jälkeen. Urheilun ollessa ansiotulon piirissä, myös siitä koituneet menot ovat vähennyskelpoisia (Kotimaan verohallinto, 2019)

Elinkeinotoimintana pidetään liiketoiminnan kaltaista harjoitettua toimintaa. Tähän riittää ansiotarkoituksellinen ja voiton tavoittelu harrastustoiminnassa. Rajatilanteissa ratkaisu tehdään tapauskohtaisesti kokonaisarviointilla. Urheilijan yritystoiminta ja sen tulot verotetaan tällöin elinkeinotulon verotuksen pohjalta. Urheilusuorituksista tulleet palkkiot eivät ole arvonnäisäveron alaisia. Kuitenkin mainostaimen, mainostilanmyynti ja erilaisten maksullisten ohjaustuntien pitäminen ovat arvonnäisäverollista tuloa. (Kotimaan verohallinto, 2019)

Urheilijan tulot jaetaan neljään luokkaan: Urheilijan palkka, palkkio ja muut urheiluun liittyvät tulot sekä muut urheilijan saamat tulot. Urheilijan palkka on työsuhteessa saatavaa tuloa ennakoperintälain mukaan. Palkkaa ovat myös työsuhteesta saadut luontaisedut. Matkakorvaukset eivät kuitenkaan ole verotettavaa tuloa. (Kotimaan verohallinto, 2019)

Urheilijan palkkio on urheilusuorituksista, kuten kilpailuista, suoraan tai välillisesti saatua palkkiota. Palkkiot ovat veronalaista ansiotuloa. Tavara palkinnot ja jopa mitali, jos tämän myydään, arvotetaan niiden arvon tai niistä saadun myyntivoiton mukaan ja lasketaan ansiotuloksi. (Kotimaan verohallinto, 2019)

Muita urheiluun liittyviä tuloja voivat olla apurahat, stipendit ja valmennustuet. Näiden tosiassiallinen luonne määrittää, miten niitä verotetaan. Apurahat ja stipendit voivat olla veronalaisia urheilijan palkkioita. Kuitenkin opetusministeriön huippu-urheilijoille maksamat valmennus- ja harjoitteluapurahat ovat verovapaita. Muut urheilijan saamat tulot jakautuvat myös tulon mukaan. Esimerkiksi urheilijan tekemän videon jaosta saamat tulot ovat veronalaista ansiotuloa. (Kotimaan verohallinto, 2019)

Urheilijan katsotaan verovelvolliseksi suomeen, jos henkilö asuu Suomessa tai hän oleskelee suomessa yli kuusi kuukautta vuodesta. Myös muualta kuin suomesta saatu tulo on urheilijalle Suomeen verovelvollista, ellei Suomen valtiolla ja tulon lähdemaalla ole verosopimusta. OECD, eli The Organisation for Economic Co-operation and Development maiden välillä on verosopimus. Organisaation (OECD, 2019) mukaan sopimukseen kuuluvat 36 maata. Verosopimuksissa erikseen määritetään, kumpi maa etusijaisesti verottaa tulon. (Verohallinto ulkomaat, 2019)

Organisaation (OECD, 2019) mukaan sopimukseen kuuluvat 36 maata. Nämä maat ovat: Alankomaat, Australia, Belgia, Itävalta, Kanada, Chile, Tšekin tasavalta, Tanska, Viro, Suomi, Ranska, Saksa, Kreikka, Unkari, Islanti, Irlanti, Israel, Italia, Japani, Etelä-Korea, Latvia, Liettua, Luxemburg, Mexico, Uusi-Seelanti, Norja, Puola, Slovakian tasavalta, Slovenia, Espanja, Ruotsi, Sveitsi, Turkki, Yhdistynyt kuningaskunta ja Yhdysvallat.

Yleensä verosopimuksissa annetaan oikeus tulon lähdemaaalle verottaa tulosta. Urheilijan tulee ilmoittaa tästä verohallinnolle, jotta kaksoisverotukselta vältytään. Suomen ja Yhdysvaltojen verosopimuksessa on erikseen maininta; jos kalenterivuoden aikana kokonaistulot, kulukorvaukset mukaan lukien alittavat 20 000 Yhdysvaltain dollarin rajan, tulee urheilijaa verottaa ainoastaan asuinmaassa. (Verohallinto ulkomaat, 2019)

### 3 Tutkimus

#### 3.1 Tutkimusmenetelmä ja otanta

Tutkimus menetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivinen, eli laadullinen menetelmä sopi tutkimuksen pohjaksi, koska tutkimuksessa haettiin vastauksia kysymyksiin; miten ja mitä. Tutkimus suoritettiin kirjoituspöytä tutkimuksena. Opinnäytetyössä haastateltiin neljää ammattiurheilijaa, heidän lajinaan on lumilautailu, joka on yksilöurheilulaji. Haastatteluja tutkittiin ja analysoitiin. Haastateltavat sopivat hyvin tutkimuksen aineistoon ja vastaukset olivat samansuuntaisia, mutta myös eroavaisuuksia löytyi. Haastattelut suoritettiin puhelinhaastatteluina.

Tutkimus rajattiin suomalaisiin yksilöurheilijoihin ja tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin urheilijat, jotka olivat tehneet yrityksen urheilunsa taustalle tai muuten kanavoinut tulonsa rahastoihin. Tutkimukset kaikki haastateltavat olivat lumilautailijoita ja heistä jokainen on ollut useamman vuoden uransa aikana A-maajoukkueessa ja edustanut suomea maailmanmestaruuskisoissa vähintään kerran. Kaksi haastateltavaa olivat myös osallistuneen talviolympialaisiin useampana kertana. Tavoitteena on näiden haastattelujen pohjalta saada vastaukset tutkimuskysymyksiin, jotka ovat luettavissa johdannosta (kts. 1.1.).

Haastateltavina olivat Roope Tonteri, päälajeinaan Big air ja Slopestyle. Tonteri on kaksinkertainen maailmanmestari Big airissa ja Slopestylessä. Hältään hän on 27 vuotta ja edelleen aktiivinen urheilija. Markus Malin, päälajinaan Half pipe. Malinin parhain saavutus on pronssi X-gamesien Half pipessä. Markus Malin on 32-vuotias ja aktiiviura on jo takana-päin. Mikko Rehnberg, tuore suomenmestari Big airissa ja parhaana saavutuksena maailmancupin 10. sija. Hältään Rehnberg on 22-vuotias ja edelleen aktiivinen urheilija. Tutkija haastatteli myös itseään, jotta tutkimus pysyisi mahdollisimman objektiivisena ja tutkijan kokemukset saataisiin sopivassa kontekstissa myös mukaan tutkimukseen. Tutkija itse on 28-vuotias jo uransa lopettanut urheilija, jonka päälajeina olivat Slopestyle ja Big Air. Suurimpana saavutuksena WST:n maailmanrankingin 11. sija.

Tutkimuksesta kävi myös ilmi urheilijoiden ansaita logiikka. Ihan uran alkuvaiheilla mennään vielä vanhempien rahoituksella ja ehdoilla, jonka jälkeen tukeudutaan kisoista saattuihin palkintorahoihin. Myöhemmin uraa jatketaan sponsoreiden tuella ja mahdollisesti Olympiakomitean tukirahoilla. Haastatteluista kävi myös ilmi; sponsoreiden tuki on niin merkittävä, että urheilija voi olla valmis jättämään kisoja välistä, jotta pääsee sponsorin järjestämään kuvaus tai promootio tapahtumaan.

### **3.2 Alku-uran suunnittelu**

Kaikilla vastaajista tilanne oli sama, uran alussa elettiin kädestä-suuhun, eli suunnittelua tapahtui aina sen verran, kun varaa oli. Suunnitelman olivat lyhyitä, mutta sen vuoksikin ne pitivät hyvin. Työkaluja ei juurikaan käytetty. Lähes kaikilla suunnittelun apuna olivat kisaorganisaatioiden kalenterit, joita tutkittiin kerrallaan vain lyhyen ajanjakson. Toisilla vastaajista se oli 1-2 viikkoa ja toisilla 1-2 kuukautta eteenpäin.

Haastateltavista huomasi, että iältään vanhemmilta urheilijoilta kysyttäessä alku-urasta, puheeksi tulivat ensimmäiset kaudet ulkomailla. Nuoremalta haastateltavalta tätä kysyttäessä puhe siirtyi lapsuuden kisakausiin, jolloin vielä kierrettiin Suomessa Suomi-Cupia. Ulkomaille siirryttäessä kaikilla tähtäimessä olivat lähialueiden kisat. Näitä olivat Pohjoismaat, Venäjä ja Keski-Eurooppa. Haastateltavilta kaikilta ensimmäisillä kausilla kisojen ehtona olivat rahapalkinnot, jotka mahdollisesti auttaisivat tuleviin kisoihin. Yksi vastaajista kertoi suoraan etsivänsä mahdollisimman isoja kisoja, huonoimmalla kilpailijoiden tasolla voittojen maksimoimiseksi.

### **3.3 Suunnittelu myöhemmin uralla**

Uran edetessä suunnitelman paranivat, mutta keinot eivät juurikaan kehittyneet. Kokemuksen myötä urheilijat pystyivät suunnittelemaan koko kauden jo ennen sen alkua. Suunnitelmatkin alkoivat elämään, koska ne olivat pitempiä ja tarkempia. Haastateltavat olivat kaikki lumilautailijoita maajoukkueessa, joka yhdistää kauden perusrunkoa. Kausi alkoi Uudessa-Seelannissa / Australiassa elokuun aikoihin, siellä myös olivat kauden ensimmäiset kisat ja siitä siirryttiin syys-lokakuussa Keski-Eurooppaan; Sveitsiin tai Itävaltaan. Tämän jälkeen lähdettiin Yhdysvaltojen Coloradoon tai jäätiin Suomeen harjoittelemaan. Uuden-vuoden paikkeilla alkoi kisakausi, joka jatkui aina toukokuulle asti.

Suunnitteluun tulivat avuksi tukihenkilöt maajoukkueesta ja osalla managerit. Haastateltavista puolet olivat päätyneet ottamaan managerin uransa tueksi. Vaikka managerin pääpaino on rahoituksessa, hankkimalla ja hallinnoimalla urheilijan sponsoreita, ovat he läheisesti myös muuten mukana urheilijan kaudessa. Jokainen urheilija piti päätösvastuun pääasiallisesti itsellään, mutta vaihtelevassa määrin urheilijat ottivat neuvoja tiukoissa paikoissa managerilta, muulta tukihenkilöltä, kuten perheenjäseneltä tai valmentajalta. Erityisesti kahden kisan sijoittuessa samalle ajanjaksolle, mietittiin yhteisvoimin, mihin urheilijan kannattaa osallistua.

Työkaluista tärkeimmäksi miellettiin edelleen kisaorganisaatioiden kalenterit ja osa käytti myös omia kalentereita apuna. Päävalmentajan laatima kisakalenteri Excel miellettiin myös hyvin käyttökelpoiseksi. Yksi haastateltavista kertoi suunnittelevansa Notepadin avulla kauden menoja, yhden mukaan matkabudjettia oli riittävästi, ettei suunnittelua juurikaan kaivannut ja yhden haastateltavan mukaan ei suunniteltua juurikaan tule.

Haastateltavien mukaan kauteen tuli automaattisesti runkosuunnitelma, joka sitten kehittyi kauden myötä tulleiden kutsujen mukaan. Etukäteen ei heidän mukaansa voi tietää, saako tiettyihin isoihin kisoihin, kuten X-Gameisiin, kutsua ja suunnitelmat tulevat niiden ympärille. Yhtenä esimerkkinä annettiin, että mikäli saa kutsun isoihin kisoihin Pohjois-Amerikkaan, ei välttämättä kannattanutkaan tulla enää toisiin kisoihin Eurooppaa, vaan jäädä Pohjois-Amerikkaan hieman pidemmäksi aikaa ja käydä myös useammat kisat ja harjoitella siellä.

Haastatteluista kävi myös ilmi, etteivät urheilijat juurikaan pitäneet kassabudjettia. Kauden alussa katsottiin tulevat saatavat ja sen mukaan suunniteltiin kausi. Kauden aikana katsottiin korkeintaan pankkitiliä ja sieltä todettiin tilanne. Tätä voitaisiin verrata yrityksiin, jotka eivät käytä budjetointia hyödyksi ja perustavat suunnittelun kirjanpitoon, eli jo tapahtuneeseen katsomiseen.

### **3.4 Uusi työkalu**

Haastateltavat jakautuivat uuden työkalun käyttöönotosta. Osa piti omaa suunnittelutapaansa jo riittävän hyvänä, ettei siihen enää uutta työkalua tarvitse. Toisaalta osa haastateltavista ajattelivat uuden työkalun olevan hyvänä apuna kauden suunnittelussa. Kaikki olivat yhtä mieltä, että helppokäyttöinen työkalu olisi ollut erittäin hyödyllinen uran alkuvaiheessa. Puolet myös myönsivät tieto-aidon puutteen, mielellään lukuja olisi pyöritelty enemmän, mutta taitoja ei löytynyt. Suurin osa haastateltavista kertoi muille tahoille täytettävästä kausisuunnitelmasta, johon joudutaan panostamaan hieman enemmän ja se koettiin vaivalloiseksi.

Haastatteluista kävi myös ilmi, että kassabudjetista voisi olla hyötyä kaikille urheilijoille. Sen avulla pystyttäisiin hallinnoimaan kautta paremmin ja ennakoimaan mahdolliset kasvajeet ennen harjoitus- tai kisamatkoja.

Uuden työkalun pitäisi siis pääosin suuntautua uransa aloittaville urheilijoille. Siinä pitäisi olla hyvät ohjeet ja sen käyttö helppoa. Työkalun tarkoitus on helpottaa urheilijan kauden suunnittelua ja samalla nähdä kauteen tarvittava rahoitus. Hyvällä suunnitelmalla ja

selvillä luvuilla, myös rahoittajia ja sponsoreita on helpompi lähestyä. Kauden mittaan hyödyksi käytettävästä kassabudjetista taas helpottuisi kauden suunnitelman ylläpito.

## **4 Pohdinta**

Opinnäytetyössä haastateltiin ja analysoitiin yksilöurheilijoiden kausi-budjetointia. Tutkimus suoritettiin vuonna 2019. Tutkimuksen tiedot kerättiin puhelinhaastatteluin. Kerätyt tiedot voidaan pitää luotettavina, mutta otannan suppeus täytyy muistaa.

### **4.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset**

Tutkimuksesta kävi ilmi, että urheilijoiden kauden suunnittelu on hyvin tietoperusteista ja alkukantaista. Apuvälineitä ei juurikaan käytetä. Päätösvastuu pidetään itsellä, mutta tukihenkilöt ovat mukana päätöksenteko prosessissa.

Työkalulle on selvästi tarvetta, mutta sen käyttöönoton kynnys on oltava matala. Muuten työkalun vaikeus nähdään liian suurena vaivana, eikä sitä oteta käyttöön. Työkalu auttaa myös uran alussa olevia nuoria urheilijoita, rahoituksen ollessa vielä erittäin tiukkaa ja matkojen optimointi auttaa kauden sujuvan etenemisen. Työkalun avulla voidaan kuitenkin saada merkittävää etua rahoittajien hankinnassa oikein käytettynä, koska erot ovat nyky-päivänä pienet.

### **4.2 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksesta saatuja tuloksia ei voida yleistää. Tutkimuksen kohteena olleet urheilijat olivat kaikki talviurheilijoita ja yhden lajin edustajia. Tutkittujen määrä oli myös pieni. Tutkimustuloksia voidaan kuitenkin pitää suuntaa antavina, koska tulokset olivat samansuuntaisia.

Teoriaosuutta opinnäytetyöstä voidaan kuitenkin pitää luotettavana. Tietoja kerättiin aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta ja verohallinnon sivuilta. Kirjallisuuden kirjoittajat olivat tunnettuja ja teoriaosuuteen käytettyjä kirjoja on hyväksytty myös oppilaitosten oppimateriaaliksi. Teoriaosuuteen hyödynnettiin kuitenkin vain muutamaa kirjaa, joka vähentää luotettavuutta jonkin verran. Urheilijan verotus osuus on ollut lainvoimaisena vasta kuukauden opinnäytetyön palauttamisen jälkeen, joten tieto on erittäin tuoretta.

### **4.3 Jatkotutkimusehdotukset**

Aiheeseen liittyvät jatkotutkimukset voidaan tehdä suuremmalla otannalla. Otantaan olisi hyvä ottaa kesä- ja talviurheilijoita. Otannassa olisi hyväksi olla myös molempien sukupuolien edustajia ja eri uran vaiheissa olevia urheilijoita. Mielenkiintoista olisi myös haastatella myös ulkomaiden urheilijoita.



#### **4.4 Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi**

Vaikka aihe oli joiltain osin tuttu, oli aiheen teoreettisen osuuden kirjoittaminen hyvin opettavainen ja mielenkiintoinen. Se syvensi tietojani budjetoinnista ja sen kasaamisesta. Oma kokemus on rajoittunut juuri yksilötasolle, mutta opinnäytetyö avasi myös yrityksen budjetointia ja sen lainalaisuuksia. Tästä uskon olevan hyötyä itselleni myös tulevaisuudessa. Muiden urheilijoiden haastattelu avasi, kuinka muut ovat tehneet ja käsitelleet kauden suunnittelua urallaan. Opinnäytetyön tuotokseksi tehty Excel-työkalu auttaa varmasti myös nousevia urheilijoita kautensa suunnittelussa ja helpottaa työtä.

## 5 Lähteet

Isosävi, J. 2019. Työnantajan sivukulut. Suomen Palkanlaskenta Oy. Luettavissa: [https://www.palkkaus.fi/Cms/Article/tyonantajan\\_sivukulut](https://www.palkkaus.fi/Cms/Article/tyonantajan_sivukulut). Luettu: 19.4.2019.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna (20.painos). WSOY. Helsinki.

Lindfors, H. & Syvänperä, O. 2008. PK-Yrityksen budjetointi ja raportointi. Edita Prima Oy. Helsinki.

Malin, M. 25.4.2019. Lumilautailija. Suomen lumilautamaajoukkue. Puhelinhaastattelu. Helsinki

Niemelä, N. 21.4.2019. Lumilautailija. Suomen lumilautamaajoukkue. Haastattelu. Helsinki

OECD-maat. 2019. The Organisation for Economic Co-operation and Development. Luettavissa: <http://www.oecd.org/about/membersandpartners/list-oecd-member-countries.htm>. Luettu: 28.4.2019.

Rehnberg, M. 25.4.2019. Lumilautailija. Suomen lumilautamaajoukkue. Puhelinhaastattelu. Helsinki

Sakki, J. 2014. Tilaus-toimitusketjun hallinta: digitalisoitumisen haasteet (8.painos). Jouni Sakki Oy. Vantaa.

Tonteri, R. 22.4.2019. Lumilautailija. Suomen lumilautamaajoukkue. Puhelinhaastattelu. Helsinki

Verohallinto. 2019. Urheilusta saatujen tulojen verotus. Luettavissa: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48990/urheilusta-saatujen-tulojen-verotus/>. Luettu: 28.4.2019.

Verohallinto. 2019 Urheilusta saatujen tulojen verotus kansainvälisissä tilanteissa. Luettavissa: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/75521/urheilusta-saatujen-tulojen-verotus-kansainv%C3%A4lisiss%C3%A4-tilanteissa/>. Luettu: 28.4.2019.

## 6 Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Urasi alussa, miten suunnittelit talven?
2. Päivititkö suunnitelmaa talven aikana ja pitikö suunnitelmasi vai poikkesitko siitä suuresti?
3. Mitä työkaluja käytit apunasi suunnittelussa?
4. Urasi edetessä, miten suunnitelmat paranivat?
5. Löysitkö uusia työkaluja suunnittelun avuksi?
6. Urallasi annoitko suunnitteluvastuun tukihenkilölle? (esim. Manageri, valmentaja)  
Missä määrin osallistuit suunnitteluun tukihenkilön kanssa?
7. Kokisitko hyödyksi, jos käytössäsi olisi helppokäyttöinen työkalu?
8. Miten huolehdit rahan riittävydestä kauden aikana?

## Liite 2. Markus Malinin haastattelu

1. Aivan uran alussa, kun alkoi vähän pärjäämään tai oikeastaan kun oli 16-vuotias, eli ihan alussa. Silloinen maajoukkueen päävalmentaja kyseli ja soitteli, että haluaako lähteä johonkin kisoihin, jos oli paikkoja auki. Lähialueilla maailmancupin kisoja eli Ruotsia, Norjaa tai Keski-Eurooppaa. Kyselin vanhemmilta rahaa lähteä ja kävin mihin pääsin. Uuden päävalmentajan tultua aloimme suunnitella paremmin ja kauden alussa katsottiin, että mihin kisoihin kannatti mennä ja paljonko oli rahaa sijoittaa kisoihin. Jossakin välissä vanhemmat tulivat sanomaan, että nyt alkavat olla rahat lopussa, ettei tiedetä, milloin pääset seuraaviin kisoihin. Sitten alkoikin onneksi pärjäämään ja aina kun tuli hyvä sijoitus kisoista pystyi suunnittelemaan, että mihin nämä rahat riittävät ja mihin kisoihin voi lähteä seuraavaksi. Palkintorahoilla pystyi aina maksamaan kisareissuja. Seuraavana vuonna sai sponsoreilta tukea jo niin hyvin, että pystyi lähtemään kohtuullisen helposti Euroopan kisoihin ja 1 tai 2 kisaa Yhdysvaltoihin. Siiten kävikin kaikki Euroopan kisat ja ehkä mahdollisesti Yhdysvalloissa kisan, jos rahat riittivät.
2. Alkuaikoina piti aika tarkkaan, koska ei ollut rahaa muutella suunnitelmaa. Ei tullut mitään ex tempore juttuja. Kun raha ei ollut enää huolena, niin suunnitelmat vaihtelivat paljonkin. Oli tietyt kisat mihin meni, mutta sitten saattoi olla kaksi kisaa lähemmäs, niin päätöksen jätti leijumaan, että kumpaan saattoi mennä. Yleensä kyseli myös muilta, että mihin muut olivat menossa ja pystyi mennä samaan. Jos sai kutsun esimerkiksi X-games:n niin sitten oltiin siellä ja piti miettiä, että kannattaako tänne jäädä muihin kisoihin vai lähteä takaisin Eurooppaan maailmancupin kisoihin. Eli runko pysyi samana, mutta palaset muuttuivat paljonkin kauden aikana.
3. Ihan itseasiassa FIS:n kisakalenteria ja TTR:n kisakalenteria ja loppuaikoina päävalmentaja keräsi kaikki kisat Excel-taulukkoon ja siitä näki, että missä tapahtuu mitään.
4. Kun meni kausia eteenpäin ja tuli Kissmark sponsori kuvioihin, niin ei tarvinnut enää matkabudjetin riittämistä miettiä ja oli enää halusta kiinni, että mihin mentiin. Jossain välissä aloimme tekemään koko maajoukkueen kanssa kalenteria ja katsottiin, että mihin kisoihin kannattaa mennä. Jos on Yhdysvalloissa ja Euroopassa kisat ja taas Yhdysvalloissa, niin ei välttämättä kannata lähteä Eurooppaan välissä.

5. Exceliä ja kisakalentereita, jotka olivat muutenkin yhdistyneet FIS:n ja TTR:n kanssa.
6. Itseasiassa ei sinänsä, mutta kuten aiemmin sanottu, jos sai kutsun isoihin kisoihin, niin tietysti sinne meni. Eli, jos manageri kertoi, että olet saanut kutsun, niin tottakai sinne mennään. Aika pitkälti sitä on itse sen rungon tehnyt. Sitten, jos oli useampia kisoja päällekkäin, niin saattoi kysyä managerilta / valmentajalta, että kumpi olisi parempi ratkaisu. Viimeisillä kausilla Half pipe kisoja oli jo niin vähän, että oletuksena kaikkiin mitä järjestettiin, mentiin. Alkuaikoina kisoja oli paljon enemmän ja silloin itse katsoi mihin mennään. Epäselvissä tilanteissa tai jos ei osannut itse päättää, niin sitten saattoi kysyä valmentajalta / managerilta. Ihan loppuaikoina Half pipe kisoja oli enää noin 5-6 isompaa kisaa, niin kyllähän niihin kaikkiin ehti lähtemään.
7. Jos Exceliä olisi paremmin osannut itse käyttää, niin sitä olisi varmasti tullut enemmän hifistelyä sen kanssa. Esimerkiksi alkuaikoina olisi varmasti tullut pyöriteltyä numeroita enemmän. Sitten myöhemmin, kun tiesi suunnilleen paljonko lennot olivat, sitä katsoi vain tililtä, että onko rahaa. Olisi varmasti ollut mielenkiintoista katsoa taulukko-ohjelmasta konkreettisesti, että miten sitä rahaa on ja miten sitä menee. Myöhemmin sitä vain katsoi, ettei ihan tuhatta euroa tule Euroopan lennoista maksettua. Mukavuus ajoi edelle, kun ei ollut enää niin tarkkaa matkabudjettien kanssa. Varsinkin alkuaikoina olisi ollut erittäin hyödyksi.
8. Kauden aikana, alkuaikoina katsottiin vain, onko vanhemmilla rahaa antaa matkoille ja sitten laskettiin, jos ollaan kaks viikkoa ja lennot ovat tämän verran ja päivässä menee rahaa tämän verran ja sitten jos mentiin esimerkiksi maailmancupin kisoihin niin siellä hotellit ovat aina saman verran ja siihen kuuluu aamupala ja päivällinen. Siihen laskettiin ainoastaan lounaan hinnat. Näin se meni alkuaikoina. Jokaiselle matkalle katsottiin erikseen budjetti, että riittääkö. Loppuaikoina, kun oli sponsorit, niin ei tarvinnut miettiä enää. Ainoastaan lentoja katteli, että pääsee paikan päälle. Sitä vaan ajatteli, että meneehän sitä rahaa Suomessakin, jos tarvitsee ostaa ruokaa tai muuta.

### Liite 3. Roope Tonterin haastattelu

1. Meni aikalailla niin että vähä katto, kun ei tiennyt, mitä kisoja on. Katsomalla 1-2 kuukautta eteenpäin, missä on kisoja tai leirejä. Silloin oli pääasiassa maajoukkueen leirit, mitkä päättivät alkukauden. Sitten vain toivoi, että kisat menivät hyvin, että budjetti riittää ja ei tule miinusta. Sitä enemmän pystyi reissata, mitä enemmän pärjäs kisoissa. Sitten kun rahat loppuivat, niin piti ottaa isältä lainaa. Nykyään hommat ovat paljon kehittyneet ja syksyllä kaikki kisat ovat jo kalenterissa. Kun ei alussa niinkään tiennyt, missä ja millaisia kisoja oli. Tiivistettynä alkuaikoina mentiin aika lailla kädestä suuhun reissaamisen kanssa. Piti ottaa huomioon, että onko sponsorin kuvaukset paremmat vai kisat, jos olivat päällekkäin. Usein kuvaukset menivät edelle. Kenen leipää syöt, niin sen lauluja laulat.
2. Kyllä se aika hyvin piti, tietenkin jos sai isoihin kisoihin kutsun, niin se muutti asiaa. Tai jos oli kuvauksia, mihin yllättäen pääsi. Muuten ihan hyvin piti, mutta kauden aikana suunnitelma elää ja jos pärjää niin saa kutsuja kisoihin mihin ei ajatellut aluksi saavansa. Nykyään menee vähä toisinpäin, että ajattelee saavansa kutsun.
3. Ei ollut pahemmin mitään työkaluja, liiton palveluita lähinnä käytettiin. Puhumalla valmentajan ja omien tukihenkilöiden kanssa. Netistä tuli vain etsittyä kisoja, mitkä sopivat aikataulullisesti, minne on varaa mennä ja missä palkintorahat olisivat riittävän hyvät. Googlen kalenteri oli tärkein työkalu. Ehtiikö ensimmäisistä kisoista vielä seuraaviin, jos lähtee heti kisojen jälkeen.
4. Sanotaan että joo, periaatteessa, lähinnä kokemuksen vuoksi. Tietää miten kausi rakentuu. Alkukausi Uusi-Seelanti, Australia sitten Eurooppaan ja sitten kisat tulevat. Kokemuksen kautta on tullut ja nykyään olympialajina, komiteat ja muut tahot vaativat kausisuunnitelmia, johon joutuu panostamaan vähä enemmän ja tavoitteista kirjottaa ja niin edelleen. Turhanpäivästä.
5. Ei oikeastaan, aika samalla linjalla edelleen mennään. Valmentaja ja manageri lähinnä auttavat paljon ja uutena FIS:ltä tulee maailmancupin kisakalenterit jo syksyllä, niin pystyy suunnittelemaan mihin kaudella menee. Muttei mitään erikoista.

6. Lähtökohtaisesti itse, mutta puhutaan paljon valmentajan kanssa, että kuinka moneen kisaan jaksaminen riittää. Nykyään on tajunnut, että pitää myös levätä välissä, eikä mennä pää kolmantena jalkana kisasta kisaan.
7. En oikeastaan enää. Lähinnä alkuaikoina olisi sellaista tarvinnut. Nykyään tietää jo suunnilleen, että mihin on menossa ja milloin, niin siitä on hyvä suunnitella kausi kasaan.
8. Sanotaanko, että kausi rakentuu melkein samalla tavalla joka vuosi. Uusista sopimuksista nähdään, ovatko matkustamiseen tulevat summat suunnilleen yhtä suuria, kuin edellisenä vuonna. Mikäli summat pienenevät, jostain on hankittava lisää tuloja tai sitten kiristetään kuluissa. Rahaa ei tule kauden mittaan pahemmin seurattua. Jos rahat ovat tiukalla, niin voi sponsoreiltakin pyytää summia suunniteltua nopeammin.

#### **Liite 4. Mikko Rehnbergin haastattelu**

1. Ihan alkuvuosina ei paljoa suunniteltu. Sitä kiersi Suomi-cupeja, miten vanhemmillä oli viikonloppu vapaita, että heiltä sai kyydin. Tai sitten jos kaveri oli menossa niin heidän kyydillä. Lähinnä suomessa tuli reissailtua.
2. Suunnitelmat piti kyllä, koska ne olivat 1-2 viikkoa pitkiä.
3. Ei ollut mitään työkaluja käytössä.
4. Kesällä pari maajoukkue leiriä Vuokatissa, jossa päävalmentajan kanssa käydään läpi kautta ja sitä, kuka menee mihinkin maailmancupin kisaan.
5. Aika pitkälti mennään päävalmentajan mukaan ja päävalmentajan työkalujen kautta. Itse en käytä mitään työkaluja.
6. Ihan omien suunnitelmien mukaan, isän kanssa mietitään jonkin verran reissuja ja sitten tosiaan päävalmentajan kanssa aina kesäisin kisaamisen liittyvät jutut. Aina jos saa kutsun kisoihin, niin se on sitten erikseen, niitä on vaikea etukäteen suunnitella.
7. Ei siitä haittaakaan olisi, jos jokin riittävän helposti käytettävä työkalu. Voisihan sitä aina koittaa, mutta hieman olen laiska noita mitään katsomaan tai tekemään.
8. Kesät olen yleensä töissä niin paljon kuin ehtii. Syksyllä saadaan Olympiakomitean tukirahat sekä sponsoreilta saadut rahat. Sitten kun on suunnilleen kauden budjetti selvillä, niin voi alkaa suunnittelemaan ja miettimään mitkä leirit / kisat halua käydä ja mitkä parhaiten sopivat budjettiin. Itse rahan riittävydestä, reissuille yrittää päästä mahdollisimman halvalla, mutta myös fiksusti. Ettei matkalla ole 24 tunnin lennon vaihtoja. Nykyään myös on paljon tuttuja ympäri maailmaa, niin yrittää päästä kavereiden asuntoihin majoittumaan tai vaihtoehtoisesti ottaa heidän kanssaan halvemman majoituksen, kun ollaan yhtä aikaa reissussa. Maajoukkueen leireillä on kuitenkin maajoukkueen majoitukset.



## **Liite 5. Nuutti Niemelän haastattelu**

1. En juuri mitenkään. Tililtä katsottiin, paljonko rahaa löytyy ja minne voisi mennä. Jos kisat menivät hyvin, oli varaa lähteä taas seuraaviin kisoihin. Ihan alkuaikoina Suomi-Cupia kierretäessä menttiin vanhempien ehdoilla. Silloin katsottiin Suomi-Cupin kalenteria ja menttiin, minne päästiin.
2. Jos vain pysyi terveenä, ei suunnitelmaa tullut juuri muutettua. Uran keskivaiheilla, kun ulkomailla tuli reissailtua enemmän, suunnitelma ei niinkään muuttunut, mutta kehittyi aina kisatulosten mukaan.
3. Eipä oikein mitään työkaluja tullut käytettyä. Silloisen TTR:n (Nykyinen WST) ja FIS:n kalentereita.
4. Kokemuksen tuoma tietotaito kehitti myös suunnittelua. Löytyi yleinen kaava, alkukaudesta Uusi-Seelanti / Australia, siitä Keski-Eurooppaan, ennen joulua USA ja sitten kisoja ympäriinsä.
5. Työkaluksi löytyi Notepad, johon budjetoitiin kauden ja päivittelin tilannetta kauden mittaan.
6. Vastuuta en niinkään, mutta maajoukkueen päävalmentaja oli suuresti apuna, kun puhuttiin, minne maailmancuppeihin kukakin menee ja minne kannattaa kauden aikana mennä. Tietysti alkukauden leiritykset menivät täysin heidän mukaan. Myös Antin tultua kerättiin tärkeät kisat Excel-kalenteriin, josta pystyi helposti suunnitella, että mihin on menossa.
7. Se olisi ollut paljonkin hyödyksi. Työkalun avulla olisi pystynyt hallinnoimaan rahatilannetta hieman paremmin pitkin kautta ja kauden jälkeen olisi nähnyt, miten rahaa meni ja se olisi puolestaan helpottanut seuraavan kauden suunnittelua.
8. Rahat riittävydestä huolehdittiin lähinnä vain budjetoimalla Notepadiin paljonko rahaa tulee ja paljonko sitä suunnilleen menee eri reissuille. Sitten seurattiin pankkitiliä, miten rahaa on tullut ja mennyt ja sen mukaan elettiin.

## Liite 6. Budjetoinnin Excel-työkalu



Budjetointi työkalu,  
Nuutti Niemelä.xlsx