

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma / taloushallinto

Miia Pautamo

PALVELUYRITYKSEN BUDJETOINTI CASE: RYHMÄPERHEPÄIVÄKOTI
ANSELM

Opinnäytetyö 2010

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous

PAUTAMO, MIIA

Palveluyrityksen budjetointi case: Ryhmäperhepäiväkoti
Anselmi

Opinnäytetyö

32 sivua + 7 liitesivua

Työn ohjaaja

Lehtori Wenla Väisälä

Toimeksiantaja

Ryhmäperhepäiväkoti Anselmi

Joulukuu 2010

Avainsanat

budjetti, budjetointi, budjettijärjestelmä, balanced score-
card

Varsinkin pienet yritykset harvemmin suunnittelevat ja valvovat talouttaan jonkin ohjausvälineen avulla. Usein pienille yrityksille riittää pelkkä tuloksen seuraaminen. Ohjausvälineen käyttö kuitenkin mahdollistaa sen, että menoja voidaan hallita kesken tilikauden ja sitä kautta pystytään vaikuttamaan myös yrityksen tulokseen. Budjetointi on erinomainen yrityksen talouden ohjausväline.

Tämän opinnäytetyön aiheena oli aloittavan palveluyrityksen budjetointi. Työn tavoitteena oli selvittää, millaisia erilaisia vaiheita budjetointiin liittyy ja miten eri tavoilla budjetin voi laatia. Tavoitteena oli myös antaa yrityksille tietoa budjetoinnin tarpeellisuudesta ja sen tuomista hyödyistä yritykselle.

Opinnäytteen teoriaosuudessa on käsitelty monipuolisesti budjetointia. Lisäksi budjetoinnin rinnalle on tuotu vaihtoehtoinen yrityksen talouden ohjausväline, balanced scorecard. Lisäksi Excel-pohjaan on laadittu budjettitaulukot, joihin on tehty valmiit laskukaavat ja viitteet osabudjettien ja pääbudjettien välille.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Management

PAUTAMO, MIIA

A Service Company's Budgeting Case:

Ryhmäperhepäiväkoti Anselmi

Bachelor's Thesis

32 pages + 7 pages of appendices

Supervisor

Wenla Väisälä, Senior Lecturer

Commissioned by

Ryhmäperhepäiväkoti Anselmi

December 2010

Keywords

Budget, budgeting, budget system, balanced scorecard

Especially small companies rarely plan and monitor their economy with some control tool. Often it is enough for small companies to monitor their profit. Using a control tool makes it possible that companies can control expenses in the middle of the accounting period and in that way companies are able to affect the profit. Budgeting is an excellent control tool for business economy.

The subject of this thesis was starting a service company's budgeting. This main goal was make clear what kinds of periods there are in the budgeting process and how a budget can be created. This goal was also to give information to companies about the necessity of budgeting and what benefits it brings.

The theoretical part of the study consists of diverse theory of budgeting. In addition, there is an alternative control tool of economy besides budgeting - the balanced scorecard. The empirical part considers the target company's competitive environment and the company's first year budget has been drawn up. In addition, budget tables have been created in Excel. There are formulas and references between different budgets in the tables.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	YRITYKSEN TALOUDEN SUUNNITTELU	6
3	YRITYKSEN BUDJETTIJÄRJESTELMÄ	7
	3.1 Budjettijärjestelmän peruskäsitteet	7
	3.2 Budjetin tehtävät	8
	3.3 Budjettikausi	9
	3.4 Budjetointiprosessi	10
	3.4.1 Toimintasuunnitelman- ja budjetin laatiminen	10
	3.4.2 Budjetointimenetelmät	10
	3.4.3 Budjetointitavat	11
	3.4.4 Budjetin tarkkailu	12
	3.5 Osabudjetit	13
	3.5.1 Myyntibudjetti	13
	3.5.2 Ostobudjetti	14
	3.5.3 Markkinointikustannusbudjetti	14
	3.5.4 Investointibudjetti	14
	3.6 Pääbudjetit	15
	3.6.1 Tulosbudjetti	15
	3.6.2 Rahoitusbudjetti	16
	3.6.3 Tase-ennuste	16
	3.7 Budjetointi tänä päivänä	16
4	BALANCED SCORECARD	17
	4.1 Tulokortin perusteet	17

4.2	Näkökulmat	18
4.3	Tavoitteiden asettaminen ja näkökulmien mittareiden valinta	20
4.4	Valintani budjetoinnin ja balanced scorecardin välillä	21
5	CASE: RYHMÄPERHEPÄIVÄKOTI ANSELMI	22
5.1	Toiminta	22
5.2	Kilpailuympäristö	22
5.3	Budjetti vuodelle 2011	23
	5.3.1 Myyntibudjetti	23
	5.3.2 Ostobudjetti	25
	5.3.3 Markkinointikustannusbudjetti	26
	5.3.4 Investointibudjetti	26
	5.3.5 Tulosbudjetti	27
	5.3.6 Rahoitusbudjetti	28
	5.3.7 Ennakoitu tase	29
6	YHTEENVETO	29
	LÄHTEET	31
	LIITTEET	
	Liite 1. Myynti- ja ostobudjetti 2011	
	Liite 2. Myyntibudjetin avustavataulukko	
	Liite 3. Markkinointikustannusbudjetti 2011	
	Liite 4. Investointibudjetti 2011	
	Liite 5. Tulosbudjetti 2011	
	Liite 6. Rahoitusbudjetti 2011	
	Liite 7. Tase-ennuste 2011	

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on yrityksen budjetointi. Tarkoituksena oli selvittää budjetointiprosessi kokonaisuudessaan eli mitä kaikkia vaiheita budjetointiin liittyy ja mitä hyötyä budjetoinnista on yrityksille. Budjetointi on vain yksi yrityksen talouden ohjausväline, ja siksi olen vertailun vuoksi tuonut budjetoinnin rinnalle balanced scorecard -mallin, jonka tarkoitus ei ole ohjata yritystä vain talouden näkökulmasta vaan ohjata yrityksen toimintaa kokonaisuudessaan.

Toimeksiantajana tälle opinnäytteelle on vuonna 2011 toimintansa aloittava ryhmäperhepäiväkoti Anselmi, jolle oli tavoitteena laatia budjetti sen ensimmäiselle toimintavuodelle. Tein budjeteille Excel-pohjaiset budjettitaulukot, joiden avulla budjetti on helppo laatia. Samoja pohjia on myös helppo hyödyntää seuraavien vuosien budjettia laadittaessa. Tarkoitukseni oli myös neuvoa toimeksiantajayritystä budjettipohjien käytössä.

Työn teoriaosuudessa käydään läpi budjetoinnin peruskäsitteitä ja budjetoinnin eri vaiheita sekä sen hyötyjä. Lisäksi teoriaosuudessa esitellään balanced scorecard -mallia, vaihtoehtona budjetoinnin tilalle. Työn empiriaosuus muodostuu toimeksiantajayritykselle laaditusta budjetista.

Idea tälle opinnäytteelle syntyi, kun kuulin tästä perustettavasta yrityksestä ja siitä, että yritykselle ei ollut mietitty minkäänlaista taloudellista suunnittelua. Tutkimus aiheesta ja budjetin laatimisesta herätti toimeksiantajayrityksen kiinnostuksen alusta alkaen.

2 YRITYKSEN TALouden SUUNNITTELU

Yrityksen talouden suunnittelu on yksi osa koko yrityksen toiminnan suunnittelua. Pienissä yrityksissä ei kuitenkaan usein seurata taloutta minkään ohjausvälineen avulla vaan seurataan tulosta kirjanpidon tuottaman tiedon perusteella. Tuloksen toteamisen jälkeen on jo myöhäistä tehdä asialle mitään, koska tulokseen johtaneet asiat ovat jo tapahtuneet. (Lindfors & Syvänperä 2008, 11.)

Taloudellisten tuloksien saavuttamista valvotaan yrityksessä raportoinnin avulla. Yrityksessä voidaan itse päättää, mitä asioita halutaan seurata kuukausittain tai neljännesvuosittain, mutta tilinpäätös on tehtävä kirjanpitolain mukaan. Raportoinnista yrityksessä on syytä tehdä sellainen, että johto saa tarkan kuvan yrityksen kannattavuudesta, maksuvalmiudesta, vakavaraisuudesta ja siitä, toteutuvatko asetetut tavoitteet. (Lindfors & Syvänperä 2008, 11.)

Yrityksen talouden suunnitteluun ja ohjaukseen on olemassa useita eri vaihtoehtoja, joista yrityksen on löydettävä se paras vaihtoehto suunnitella omaa talouttaan. Budjetointi on yksi yrityksen talouden suunnitteluun soveltuva työkalu, jonka olen valinnut tämän työn keskeiseksi asiaksi ja toimeksiantajayrityksen talouden suunnittelun peruselementiksi. Jos yritys ei käytä budjetointia taloutensa suunnitteluun ja ohjaukseen on vaihtoehtoina toimintojohtaminen ja toimintolaskenta sekä balanced scorecard eli tasapainotettu mittaristo, josta kerron myöhemmin lisää. Jotkut yritykset ovat kokeilleet tunnuslukujohtamista, jolloin yrityksen johdon tavoitteena on ollut saada tavoite-tunnusluvut saavutettua erilaisin keinoin. (Alhola & Lauslahti 2000, 301.)

3 YRITYKSEN BUDJETTIJÄRJESTELMÄ

3.1 Budjettijärjestelmän peruskäsitteet

Budjetti Budjetti on koko yrityksen tai sen osan toimintaa varten laadittu kirjallinen toimintasuunnitelma. Se laaditaan tietylle ajanjaksolle, esimerkiksi yhdeksi vuodeksi ja budjetin tulos laaditaan mahdollisimman hyväksi yrityksen kannalta. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 226.)

Budjetointi Budjetointi tarkoittaa yrityksen budjettien ja toimintasuunnitelman laatimista. Budjetointi on myös budjettien käyttöä yrityksen toiminnan ohjauksessa, budjettien toteutumisen tarkkailua, budjettien ja toteuman erojen analysointia sekä mahdollisten korjaavien toimenpiteiden toteuttamista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 231.)

Budjetointi on aikoinaan ollut ensisijaisesti valtion ja kunnan rahoituksen suunnitteluun käytetty apuväline. Tällöin budjetilla on tarkoitettu arviota julkisen talouden yksikön rahankäytöstä ja tuloista tiettyinä tulevana budjettikautena, joka on yleensä ollut yksi vuosi. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 226.)

Budjettitarkkailu

Budjettitarkkailu on budjettiin asetettujen tavoitelukujen vertaamista toteutuneisiin lukuihin. Vertailun tarkoituksena on hyväksikäyttää saatuja tietoja yrityksen toiminnan ohjailussa. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 227.)

Budjettijärjestelmä

Yrityksen budjettijärjestelmä tarkoittaa budjetoinnin ja budjettitarkkailun aikaansaamiseksi laadittua toimintasuunnitelmaa. Budjettijärjestelmä sisältää kokonaisuudessaan määräykset ja ohjeet siitä, miten budjettivastuu ja budjetointitehtävät on jaettu organisaatiossa, ohjeet siitä, miten budjettia varten tärkeät tiedot kerätään ja käsitellään sekä tiedot käytettävistä lomakkeista, raportointijaksoista, raporttien sisällöistä ja jakelusta. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 227.)

3.2 Budjetin tehtävät

Budjetti on ensisijaisesti yrityksen johdon työväline, jota käytetään yrityksen toiminnan suunnittelun välineenä. Budjetin avulla voidaan tehdä erilaisia vaihtoehtolaskelmia, esimerkiksi kannattaako jokin tietty asia tehdä itse vai hankkia valmiina. Budjetin avulla voidaan myös selvittää, esimerkiksi kuinka monta vakinaista henkilöä kannattaa palkata vai pärjääkö yritys palkkaamalla vain osa-aikaisia työntekijöitä. (Alhola & Lauslahti 2000, 274.)

Budjetti on myös yrityksen talouden ja toiminnan tarkkailuväline. Sen avulla voidaan helposti tarkkailla yrityksen menoja ja tuloja ja verrata niitä budjetoituihin lukuihin. Tehokasta budjetin käyttöä on, että budjetoitujen lukujen ja toteutuneiden lukujen ero ja selvitetään riittävästi. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 228-229.)

Budjetti on lisäksi yrityksen koordinoiva kokonaissuunnitelma. Budjetti vaikuttaa koordinointiin sekä suunnittelussa että tarkkailussa ja toisaalta koordinointia tapahtuu jo laadittaessa budjettia. Esimerkiksi myyntibudjetin ja ostobudjetin on oltava yhteydessä toisiinsa. Ei kannata ostaa paljota enempää kuin oletetaan myytävän, jotta varasto ei kasva ylettömästi tai toisaalta ei voida ostaa liian vähän, jotta myytävä ei lopu kesken. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 229.) Kuva 1 havainnollistaa budjetin tehtäviä.

	Budjettisuunnittelu	Budjetti	Budjettitarkkailu
Tehtävä	Suunnittelu	Koordinointi ja ohjaus	Ohjaus ja tarkkailu
Laskelmat	Vaihtoehtolaskelmat	Tavoitelaskelmat = budjettiluvut	Tarkkailulaskelmat
Tekstit	Toimintaympäristön kuvaus ja analyysit Oletukset	Tavoitteet Toimintasuunnitelmat	Raportit ja analyysit

Kuva 1. Budjetin tehtävät eri vaiheissa toteutustapoineen (Alhola & Lauslahti 2000, 275)

3.3 Budjettikausi

Budjettikausi on ajanjakso, jonka ajalta kertyvät tuotot ja menot ovat budjetin tavoitteena. Budjettikauden pituuden mukaan käytetään termejä vuosibudjetti, kehysbudjetti ja pitkän aikavälin suunnittelu. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 229.)

Tavallisin budjettikausi on kalenterivuosi tai kirjanpidon tilivuosi. Yhdeksi vuodeksi tehtävä budjetti on kuitenkin tarpeellista jakaa vielä lyhyempiin tarkkailujaksoihin. Esimerkiksi kassabudjetin tarkkailujakso voi olla viikon pituinen, kun taas valmistusbudjettia seurataan usein neljännesvuosittain ja myyntibudjettia kuukausittain. Koska vuosibudjetti laaditaan siis yhdeksi vuodeksi kerrallaan, on tästä seurauksena, että jäljellä oleva budjetti vaihtelee: Pisimmillään budjetti on vuoden alussa ja lyhimmillään vuoden lopussa. Tätä aiheutuvaa haittaa voidaan minimoida rullaavalla budjetoinnilla. Silloin lähin vuosipuolisko budjetoidaan tarkasti ja sitä seuraava vuosipuolisko vain summittaisesti. Lähestyttäessä seuraavaa vuosipuoliskoa, tarkastetaan summittainen budjetti yksityiskohtaisemmaksi ja laaditaan taas uusi summittainen budjetti seuraavalle vuosipuoliskolle. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 230.)

Kehysbudjetti eli keskipitkän aikajänteen budjetin kausi voi vaihdella pituudeltaan kahdesta kolmeen vuoteen. Kehysbudjettia tehtäessä toimintasuunnitelmat eivät ole sidottuja yrityksen käytettävissä olevaan kapasiteettiin, vaan huomioon otetaan esimerkiksi tulevat investoinnit ja henkilökunnan muutokset. Useimmiten kehysbudjetti sisältää vain tulos- ja rahoitussuunnitelman. Nämä perustuvat summittaisiin myynti- ja kustannuslukuihin. Suunnitelmia laadittaessa käytetään lähteinä mm. kysyntäennusteita. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 230.)

Pitkän aikavälin suunnittelua kutsutaan myös strategiseksi suunnitteluksi. Sen tavoite on yrityksen toimintaedellytysten kartoittaminen usean vuoden päähän. Pitkän aikavälin suunnittelua ei nykypäivänä käytetä kovinkaan paljon, koska yritystoiminnan suunnittelu on muuttunut kovin epävarmaksi ja useilla toimialoilla tuotteiden elinkaari on lyhentynyt ja tuotekehitys korostunut. Siksi yritykset suosivat enemmän lyhyen aikavälin suunnittelua. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 230-231.)

3.4 Budjetointiprosessi

3.4.1 Toimintasuunnitelman- ja budjetin laatiminen

Budjetointiprosessi aloitetaan huolellisella suunnitteluvaiheella ja käydään läpi muun muassa seuraavan vuoden tavoitteita ja kartoitetaan, mitä tietoja budjetin tekemiseen tarvitaan. Budjetin laatimisaikataulu on syytä laatia hyvissä ajoin. Viimeinen takaraja budjetin valmistumiseen on seuraavan tilikauden alku. (Lindfors & Syvänperä 2008, 15.)

Ensimmäiseksi budjetointiprosessissa käydään läpi yrityksen toimintasuunnitelma seuraavalle alkavalle tilikaudelle. Toimintasuunnitelmassa käydään läpi ainakin seuraavat asiat: liiketoiminnan kehitys, markkinointitoimenpiteet, investoinnit ja henkilöresurssit. Toisessa vaiheessa valmistellaan osabudjetit, joita siis tässä työssä ovat myynti- ja ostobudjetti, markkinointibudjetti sekä investointibudjetti. Osabudjetteja varten kannattaa laatia aputaulukoita esimerkiksi Excelillä, joista tiedot on helppo siirtää tulosbudjettiin. Osabudjetit kootaan kokoomabudjetteihin, jotka sitten tarkistetaan, vastaavatko ne asetettuja tavoitteita. Lopuksi vielä tehdään budjetteihin tarvittavat korjaukset ja isommissa yrityksissä yhtiön johto hyväksyy budjettiehdotuksen. (Lindfors & Syvänperä 2008, 15, 18.)

3.4.2 Budjetointimenetelmät

Yrityksen budjetointi voidaan rakentaa eri tavoilla ja eri menetelmiä voidaan myös yhdistellä yrityksen tarpeen mukaan. Yrityksen tapaa organisoida oma budjettiprosessi ja budjettisuunnittelu kutsutaan yrityksen budjetointimenetelmävalinnaksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 239.) Seuraavana on kolme eri budjetointimenetelmää:

Demokraattisessa menetelmässä eli alhaalta ylöspäin menetelmässä budjetointi aloitetaan organisaation alhaalta, jolloin tehdään ensin osastokohtaiset budjetit johdon antaman yleisen budjettikehyksen mukaan. Kun osastokohtaiset budjetit ovat valmiit, johdon tehtävänä on kerätä ne yhteen ja sopeuttaa niitä tarpeen mukaan. Tämä menetelmä sitouttaa myös henkilöstön budjetointiin ja mahdollistaa erityisosaamisen hyödyntämisen. Toisaalta ongelmana voi olla budjetoinnin kokonaisnäkemyksen puute. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 239.)

Autoritaarisessa menetelmässä eli ylhäältä alaspäin menetelmässä budjetointiprosessi on yritysjohtolähtöistä ja eri osastojen tehtäväksi jää ainoastaan koota budjettierät johdon ohjeistuksen mukaisesti. Tämän menetelmän etuja ovat nopeus ja prosessin hallittavuus. Haittoja ovat ne, ettei henkilöstö sitoudu tarpeeksi budjetointiin eikä erityisosaamista päästä käyttämään tarpeeksi. Autoritaarinen menetelmä sopii erityisesti yrityksille, jotka ovat jonkinnäköisessä kriisitilanteessa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 239.)

Kolmas menetelmä on yhteistyömenetelmä eli yhdistelmä kahdesta edellisestä budjetointimenetelmästä. Yhteistyömenetelmässä yrityksen johto määrittelee yhdessä eri osastojen kanssa budjetoinnin yleiset tavoitteet ja käytettävissä olevat resurssirajat. Varsinaisen budjetoinnin hoitavat eri osastot. Tämä menetelmä lienee tällä hetkellä yleisin budjetointimenetelmä suurissa ja keskisuurissa yrityksissä. Yhteistyömenetelmällä yrityksen on mahdollista päästä hyviin tuloksiin, mutta menetelmä on jokseenkin hidas toteuttaa, koska se vaatii yleensä paljon keskusteluja organisaatiossa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 239.)

3.4.3 Budjetointitavat

Yrityksissä on erilaisia tapoja toteuttaa omaa budjetointiaan. Sitä voi tehdä rullaavana tai liukuvana tai sen voi aloittaa tyhjältä pöydältä eli nollapohjabudjetoinnista, josta aloittavan yrityksen on lähdettävä. Toiset eivät käytä budjetointia ollenkaan, jolloin yritys tarvitsee tietynlaista osaamista, jotta se on mahdollista. Pienissä yrityksissä budjetti ei ole lainkaan niin välttämätön kuin isoissa yrityksissä. Jos yritys ei halua käyttää budjetointia, tilalla kannattaisi hyödyntää vaihtoehtoisesti esimerkiksi balanced scorecardia, josta enemmän myöhemmin. (Alhola & Lauslahti 2006, 98.)

Perusbudjetti eli kiinteä budjetti laaditaan ennen tilikauden alkua ja budjetti tehdään koko tilikaudelle. Toteutuneita lukuja verrataan alkuperäiseen budjettiin. Tarkistettava budjetti tehdään samaan tapaan ennen tilikauden alkua kuin kiinteä budjettikin, mutta sitä tarkkaillaan esimerkiksi neljännesvuosittain. Nollapohjabudjetointi tarkoittaa, että yritys ei käytä apunaan edellisten vuosien toteumalukuja. Aloittavan yrityksen on pakko lähteä tästä budjetointitavasta, koska sillä ei ole saatavilla edellisten vuosien tietoja. Kauankin toiminut yritys voi käyttää nollapohjabudjetointia, kun se haluaa kyseenalaistaa kaikki toiminnan alueet ja kehittää niitä. Nollapohjabudjetoinnissa voi käyttää apuna esimerkiksi asiakkaiden ja tavarantoimittajien kanssa tehtyjä sopimuksia, erilaisia tilastoja sekä kaupparekisteristä saatavia kilpailevien yritysten tilinpäätöksiä. (Lindfors & Syvänperä 2008, 16.)

Rullaava budjetointi tarkoittaa sitä, että suunnitelmaa budjettia varten tehdään vuoden aikana tasaisesti: kuukausittain, neljännes- tai puolivuositain budjetoidaan tulevaa 12 kuukautta. Toisin sanoen yrityksissä käytetään rullaavaa ennustamista, jonka taustalta löytyy normaalin tilikauden mittainen budjetti. (Alhola & Lauslahti 2006, 98.) Esimerkiksi case-yritykseeni valitsimme rullaavan budjetoinnin. Budjettikausi alkaa 1.1.2011 niin kuin tilikausikin, ja budjetti tehtiin kokonaiseksi ensimmäiseksi vuodeksi, ja kun ensimmäinen neljännes (tammikuu-huhtikuu) on toteutunut, lisätään 31.12. päättyvän ennusteen perään seuraavan vuoden ensimmäinen neljännes.

Liukuva budjetointi tarkoittaa, että budjetti muuttuu toteutuvan myynnin mukaan. Liukuvassa budjetissa kiinteät kustannukset budjetoidaan yleensä normaalimääräisenä, mutta muuttuvat kustannukset jätetään riippumaan toteutuvasta valmistettavasta määrästä. Esimerkiksi liukuva tapa on hyvä silloin, kun yrityksen toiminta-aste vaihtelee kausittain. Muutokset budjetissa tapahtuvat tällöin muuttuvissa kustannuksissa ja kiinteät kustannukset pysyvät aina ennallaan. (Lindfors & Syvänperä 2008, 16.)

3.4.4 Budjetin tarkkailu

Budjettitarkkailulla pyritään seuraamaan budjetin toteutumia ja syntyneitä eroja sekä selvittämään erojen syitä. Budjettitarkkailun tavoite on ohjata yrityksen eri toimintoja siten, että yritys pääsee hyvin budjettitavoitteeseensa. Mikäli toteutuneet luvut eroavat merkittävästi budjetoiduista luvuista, on syytä selvittää, mistä erot johtuvat. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 244.)

Budjettia voidaan tarkkailla eripituisin aikaväleihin: vuosittain, neljännesvuosittain, kuukausittain, viikoittain tai päivittäin. Vuosittaisessa tarkastelussa budjettivuoden päätyttyä arvioidaan, miten hyvin yrityksen budjetti on toteutunut eli onko budjetin luvut samat kuin todelliset ja missä on eroavaisuuksia. Neljännesvuosi- ja kuukausitarkkailussa kohdistetaan huomio yleensä tulos- ja rahoitusbudjettien tarkkailuun ja tehdään tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä. Viikoittainen ja päivittäinen tarkkailu ei yleensä ole tarpeellista, koska budjetointi on harvoin mahdollista kovin lyhyellä ajalla. Budjettia voidaan kuitenkin toki seurata viikoittain, esimerkiksi myyntibudjettia. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 246-247.)

3.5 Osabudjetit

Osabudjetit on määritelty yrityksen keskeisille toiminnoille. Osabudjetteja ovat esimerkiksi myynti-, osto-, valmistus-, varasto-, markkinointi-, hallintolustannus- ja investointibudjetit. Esimerkiksi palveluyritys ei kuitenkaan toiminnan luonteen takia tarvitse valmistusbudjettia eli joksinen yritys ottaa käyttöönsä vain ne osabudjetit, joita toiminnassaan tarvitsee. Budjettijärjestelmässä osabudjettien luvut kytkeytyvät pääbudjetteihin eli osabudjeteista saadut luvut siirretään suoraan pääbudjetteihin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 236-237.) Seuraavassa esittelen osabudjetit, joita käytän ryhmäperhepäiväkodin budjetin laatimiseen eli myynti-, osto- ja markkinointibudjetit sekä investointibudjetti.

3.5.1 Myyntibudjetti

Usein budjetointi aloitetaan myyntibudjetin tekemisestä. Myyntibudjetin tekoon vaikuttavat asetetut tavoitteet ja valitut strategiat. Tekeminen aloitetaan arvioimalla, kuinka paljon myynti kasvaa tai laskee määrällisesti seuraavan budjettijakson aikana. Myynnin arvioinnissa auttavat toteutuneet myyntiluvut, ennusteet sekä lyhyen ja pitkän ajan myyntitrendit. Seuraavaksi budjetoidaan tuotteen hinta. Hintaa määriteltäessä tulee ottaa huomioon useita tekijöitä, kuten markkinatilanne ja kilpailevien tuotteiden hinta. Hintaa budjetoidessa on otettava huomioon myös mahdolliset annettavat alennukset, kuten paljous- ja vuosialennukset. Myös arvonlisävero on otettava huomioon. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 232-233.)

Myyntibudjetin rakentamisen voi aloittaa myös muulla tavalla kuin myyntimäärien ja tuotteen hinnan budjetoinnilla. Toinen tapa olisi asettaa ensiksi halutut myyntikate- ja

markkinaosuustavoitteet ja lähteä sitä kautta laskemaan tuotteelle hintaa. (Alhola & Lauslahti 2006, 109) Useat yritykset laativat myyntibudjettinsa varsin yksityiskohtaisella tasolla, kuten palveluittain tai palveluryhmittäin, asiakkaittain tai asiakasryhmittäin. (Lindfors & Syvänperä 2008, 28.)

3.5.2 Ostobudjetti

Ostobudjetissa on kaikki yrityksen ostamat ainekset ja tarvikkeet, jotka se myy eteenpäin tai joista se valmistaa myytäviä tuotteita tai palveluyrityksessä kaikki palvelun tuottamiseen liittyvät tarvikkeet ja materiaalit. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 235.) Esimerkiksi aiheenani olevan ryhmäperhepäiväkodin ostobudjettiin budjetoidaan ruokaostot, joista valmistetaan lapsien ateriat, hygieniatarvikkeet ja muut päivittäiset tarvikkeet, jotka eivät ole investointeja.

3.5.3 Markkinointikustannusbudjetti

Markkinointikustannusbudjetin eriä ovat muun muassa mainonta medioissa, markkinointimateriaali, erilaiset markkinointitapahtumat ja mainoslahjat. Myös sponsorointi on markkinointibudjetin erä. (Alhola & Lauslahti 2006, 112.) Jotkut markkinointibudjetin menoista ovat riippuvaisia myynnistä, kuten provisiopalkat, pakkauskustannukset ja kuljetusvakuutukset. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 234)

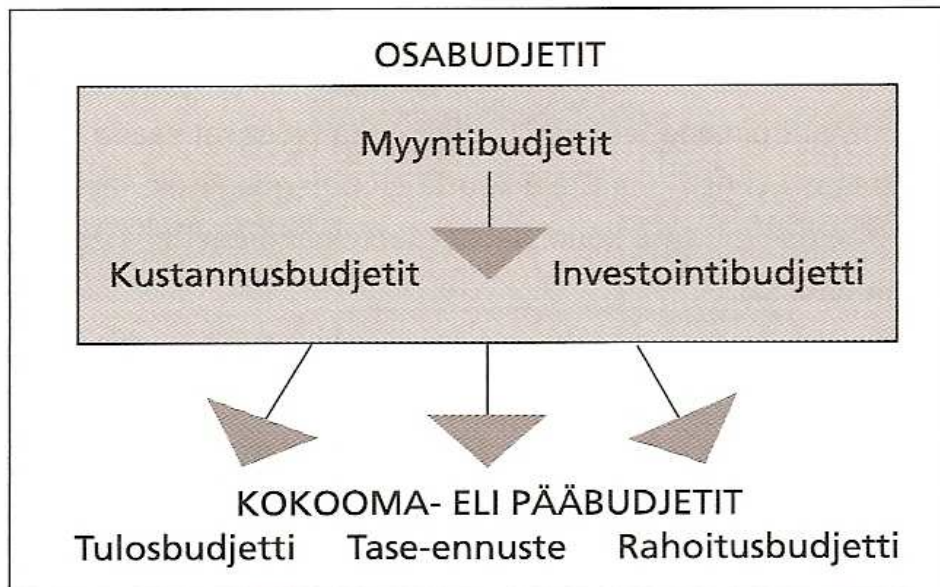
3.5.4 Investointibudjetti

Investointibudjetissa on kaikki liiketoiminnan vaatimat investoinnit. Rahoitusbudjettia varten on selvitettävä, mitä maksuja investoinneista aiheutuu budjettikauden aikana. Useissa yrityksissä tehdään vuosittain pienehköjä investointiluonteisia konehankintoja, kuten konttorikoneet, kalustohankintoja sekä peruskorjauksia, jotka budjetoidaan investointibudjettiin. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 235-236.)

Kirjanpitolain mukaan taseen pysyviin vastaaviin kuuluvan aineellisen omaisuuden, kuten koneiden ja kaluston, hankinnasta aiheutuva meno aktivoidaan ja kirjataan vaikutusaikanaan suunnitelman mukaisina poistoina yrityksen kuluiksi. Pieni kirjanpitovelvollinen voi valita, haluaako suunnitelman mukaisiksi poistoiksi elinkeinoverolain maksimipoistot (25%) vai lähellä niitä olevat poistot. Pienen kirjanpitovelvollisen tunnusmerkit ovat: liikevaihto alle 7,3 miljoonaa euroa, taseen loppusumma enintään 3,65 miljoonaa euroa ja keskimäärin 50 henkilöä työllistettynä.

3,65 miljoonaa euroa ja keskimäärin 50 henkilöä työllistettynä. (Lindfors & Syvänäperä 2008, 36.)

3.6 Pääbudjetit



Kuva 2. Osabudjeteista kokooma- eli pääbudjetteihin (Alhola & Lauslahti 2006, 106)

Pää- eli kokoomabudjetteja ovat tulosbudjetti, rahoitusbudjetti ja tase-laskelma. Kunkin pääbudjetin tiedot kootaan pääsääntöisesti laadituista osabudjeteista. (Alhola & Lauslahti 2006, 117.) Kuva 2 havainnollistaa sen, että ensin tehdään osabudjetit ja ne kootaan pääbudjeteiksi.

3.6.1 Tulosbudjetti

Tulosbudjettiin kootaan eri osabudjettien menot ja tulot. Tulosbudjetti tehdään suori-teperusteisena eli kulut kirjataan sille kuukaudelle, jolloin tavara on saatu. Jotta voi-daan seurata yrityksen tuloksen kehittymistä, on hyvä asettaa tulosbudjetti edellisen ti-likauden ja kuluvan tilikauden rinnalle. Näin niitä helppo verrata keskenään. Tulos-budjetin lukuja olisi myös hyvä tarkastella prosentteina liikevaihdosta, sillä esimerkiki-menojen osuus prosentteina kertoo usein enemmän kuin pelkkä euro määräinen summa. (Lindfors & Syvänäperä 2008, 18-19, 43.)

3.6.2 Rahoitusbudjetti

Rahoitusbudjettia voidaan nimittää myös kassa-, likviditeetti tai maksuvalmiusbudjettiksi. Tässä työssä käytän kuitenkin nimitystä rahoitusbudjetti. Rahoitusbudjetin tärkein tehtävä on tarkistaa yrityksen rahavarojen riittävyys. Tavoitteena on tietenkin saada mahdollisimman edulliset maksuehdot, alhaiset rahoituskulut ja hyvä tuotto rahavaroille. Rahoitusbudjettiin otetaan mukaan kaikki yrityksen rahavaroihin vaikuttavat erät eli kaikki tuotot ja kulut. (Lindfors & Syvänperä 2008, 49.)

Rahoitusbudjetti perustuu samoihin laskelmiin kuin tulosbudjettikin, mutta lähtökohdiana on yrityksen rahaliikenne. Rahoitusbudjetissa tulosbudjetin suoriteperusteiset luvut muunnetaan maksuperusteiseksi eli samalla voidaan tarkastella sitä, koska asiakailta saadaan maksu ja koska yritys maksaa laskunsa esimerkiksi tavarantoimittajille. Rahoitusbudjettia tehdään kuukausittain, koska silloin voidaan seurata kunkin kuukauden loppusaldoa. Jos loppusaldo on negatiivinen, yritys ei selviä laskuistaan ja on tehtävä jotain tilanteen muuttamiseksi. Rahoitusbudjetin summissa on yleensä arvonnäköalavero mukana. (Lindfors & Syvänperä 2008, 49.)

3.6.3 Tase-ennuste

Tulosbudjetin ja rahoitusbudjetin laatimisen jälkeen voidaan rakentaa ennakoitu tase. Useimmat taseen luvut saadaan osabudjeteista sekä tulos- ja rahoitusbudjeteista. Tase-ennusteessa voidaan tarkastella yrityksen omaisuuden ja pääomarakenteen kehitystä kuluvan budjettikauden aikana ja siitä selviää myös yrityksen taloudellinen asema budjettikauden lopussa. Samalla tavalla kuin normaalissa taseessa, tase-ennusteessa on vastaavaa ja vastattavaa puolet. (Lindfors & Syvänperä 2008, 64.)

3.7 Budjetointi tänä päivänä

Budjetointi on alun perin ollut siis julkisen sektorin eli valtion ja kuntien käyttämä tulo- ja menoarvioprosessi. Se on ollut käytössä myös yrityksissä, mutta millainen asema budjetoinnilla on tänä päivänä yrityksissä?

Taloushallinnon ohjelmistoja tuottavat yritykset ovat luoneet omia ohjelmistoja budjetointia varten, helpottamaan budjetointiprosessia yrityksissä. Ohjelmistoratkaisuja luova Visma on tehnyt oman ohjelman Navita budjetointijärjestelmän, jonka avulla

budjetointi käy helposti ja ohjelmasta saa helposti erilaiset raportit. Kansainvälinen huolinta- ja kuljetusliike Varova Oy, joka on yksi suurimmista suomalaisomistuksessa olevista alan yrityksistä, luottaa toimintaansa suunnitellessaan budjetointiin. He ovat lähiaikoina siirtyneet käyttämään Visman budjettijärjestelmä-ohjelmaa. Talousjohtaja Tapio Hyypän mukaan ohjelman avulla budjetointi on tullut nopeammaksi ja miellyttävämmäksi sekä siitä on tullut tarkempaa. Samaan ohjelmaan luottavat myös mekaniikkaan erikoistunut Mecanova sekä ammatillinen opettajakorkeakoulu Haaga-Helia. (Visma.fi, 20.8.2010)

Yksi maailman vaikutusvaltaisimmista tietotekniikan tutkimus- ja konsultointiyhtiöistä oleva Gartner selvisi vaikeuksistaan kehittämällä projektipohjaisen budjetoinnin. Tässä menetelmässä normaaliin budjetointiin kuuluu myös muodollinen aloitejärjestelmä, jossa projektien vastuuhenkilön on sidottava niiden tavoitteet koko konsernin tavoitteisiin, priorisoitava projektit tavoitteiden perusteella ja analysoitava niiden kustannuksia ja tuottavuutta. (Ferranti & Schumacher, 14.2.2002)

4 BALANCED SCORECARD

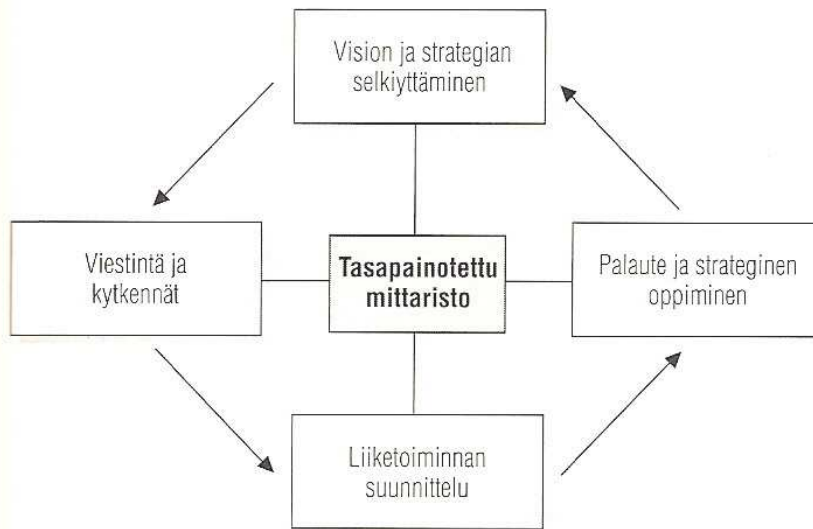
Budjetointi on joidenkin mielestä vaikeaa ja aikaa vievää, eikä budjettia aina onnistuta tekemään niin, että se toteutuisi juuri sellaisenaan. Ainakin tätä mieltä on kirjan Budjetoinnin mielettömyys kirjoittaja Pertti Åkerberg. Hän kirjoittaa kirjassaan, myös että perinteinen budjetti ei voi toimia hyvin nykyajan nopeasti muuttuvassa maailmassa. (Saarelainen, 26.11.2006) Olisiko balanced scorecard parempi vaihtoehto budjetoinnin tilalle?

Paul Lillrank on ehdottanut Talouselämän artikkelissa, että julkinen sektori vaihtaisi vanhan, jäykän budjetoinnin tasapainotettuun mittaristoon. Balanced scorecard sopisi hänen mukaansa erityisen hyvin julkisen sektorin organisaatioille, koska niissä ei tehdä taloudellista tulosta. (Lillrank, 13.10.2000)

4.1 Tulokortin perusteet

Balanced scorecard -käsite on suomennettu monella eri tavalla. Sananmukaisesti se tarkoittaa tasapainotettua tulokorttia, mutta siitä käytetään myös nimityksiä tasapainotettu mittaristo, menestystekijämittaristo ja tulokortti. Tässä työssä käytän siitä nimitystä tulokortti. Balanced scorecard ajattelumalli esiteltiin ensimmäisen kerran

vuonna 1992, kun Robert Kaplan ja David Norton julkaisivat artikkelin Harvard Business Review -lehdessä. (Olve, Roy & Wetter 2001, 15-16, 23.)



Kuva 3. Tasapainotetun mittariston prosessi (Olve, Roy & Wetter 2001, 41)

Tuloskortti perustuu ajallisesti kolmeen ulottuvuuteen: menneisyyteen, nykyisyyteen ja tulevaisuuteen. Tuloskortissa yritystä tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta. Tämän tarkoituksena on yhdistää toiminnan lyhytaikainen ohjaus pitkäaikaiseen visioon ja strategiaan. Yrityksessä otetaan huomion kohteeksi muutama yrityksen kannalta ratkaiseva tunnusluku jokaiselta olennaiselta tavoitealueelta ja näin yrityksen on pakko seurata ja ohjata päivittäistä toimintaansa, mikä taas vaikuttaa yrityksen tulevaan kehitykseen. Sillä työllä, mikä tehdään tänään huomisen hyväksi, saadaan näkyviä rahoitustuloksia usein kuitenkin vasta vuosien päästä. Kunhan yrityksessä tajutaan tämä seikka, yrityksen näkökenttä avartuu ja tajutaan, että on järkevää seurata muitakin kuin taloudellisia mittareita. Yllä oleva kuva 3 havainnollistaa hyvin tuloskortin perusajatuksen. (Olve, Roy & Wetter 2001, 16.)

4.2 Näkökulmat

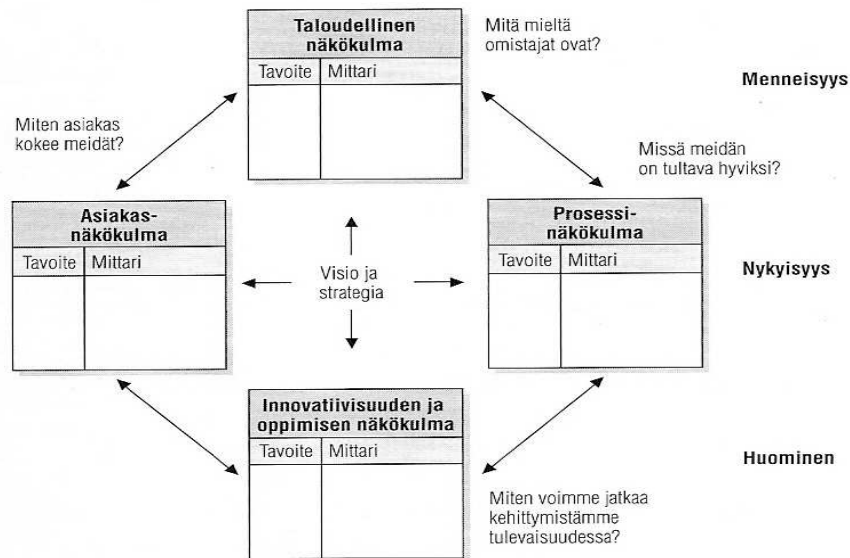
Alkuperäisessä tuloskortin mallissa on neljä näkökulmaa: taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma sekä oppimisen ja innovatiivisuuden näkökulma. Monet yritykset ovat kuitenkin lisänneet omaan tuloskorttiinsa vielä yhden näkökulman: henkilöstönäkökulman. (Olve, Roy & Wetter 2001, 56-57.)

Taloudellisesta näkökulmasta voidaan suoraan nähdä, onko muiden näkökulmien mittarit valittu onnistuneesti. Tässä näkökulmassa määritellään osa yrityksen pitkän aikavälin tavoitteista ja kuvataan myös omistajien odotukset yrityksen kasvuvaatimuksista ja kannattavuusvaatimuksista. Taloudellinen näkökulma sisältää usein siis monet perinteiset ohjauskeinot, kuten erilaiset tunnusluvut. (Olve, Roy & Wetter 2001, 58-59.)

Asiakasnäkökulma kuvaa sen, miten asiakkaiden tarpeet tyydytetään ja miksi asiakkaat ovat valmiita maksamaan juuri siitä saamastaan palvelusta tai tuotteesta. Tämä näkökulma voidaan luokitella koko tuloskortin ytimeksi, sillä jos ei pystytä tuottamaan oikeanlaista palvelua tai tuotetta, jotka tyydyttävät asiakasta, ei saada tuloja. Jotta yritys löytää oikeat mittarit asiakasnäkökulmaan, sen on tunnettava asiakkaiden ostokäyttäytymistä. (Olve, Roy & Wetter 2001, 59.)

Sisäisten prosessien näkökulma kertoo sen, millä yrityksen sisäisillä prosesseilla saadaan tuotettua asiakkaiden tarpeiden mukaista arvoa siten, että myös osakkeenomistajat ovat tyytyväisiä. Tätä näkökulmaa varten yrityksen on käytävä läpi kaikki sisäiset prosessinsa ja löydettävä niistä ne, jotka tuottavat eniten arvoa asiakkaille sekä asiakaskollisuutta. Sisäisten prosessien näkökulmaan kannattaa ottaa mittareiksi sellaiset prosessit, jotka johtavat asiakaskunnan kasvuun, kuten esimerkiksi toimitusprosessit ja myynnin jälkeisiin palveluihin liittyvät prosessit. (Olve, Roy & Wetter 2001, 60-61.)

Oppimisnäkökulmassa varmistetaan yrityksen uudistumiskyky, jotta se säilyisi mukana kilpailevilla markkinoilla. Koska osaaminen on yhä tärkeämpää nykyajan yrityksissä, yrityksen on päätettävä mitkä osaamisalueet aikoo ottaa kehittämisen kohteeksi ja ns. ydinosaamisalueeksi. Tärkeää on myös päättää, mitä tehdään niille osaamisen alueille, joita yrityksestä ei välttämättä löydy. (Olve, Roy & Wetter 2001, 62-63.) Kuva 4 havainnollistaa hyvin tuloskortin perusajatuksen.



Kuva 4. Tuloskortin perusmallinnus (Olve, Roy & Wetter 2001, 16)

4.3 Tavoitteiden asettaminen ja näkökulmien mittareiden valinta

Yrityksillä on monia erilaisia vaihtoehtoja omien strategisten tavoitteiden ja kriittisten menestystekijöiden sekä mittareiden ja tavoitteiden valintaan ja määrittämiseen. Tuloskortin laadintaa aloittaessa on syytä ensin ottaa selvää yleisesti koko toimialasta ja sen kehityksestä sekä oman yrityksen asemasta kyseisellä toimialalla. Tämän tavoitteena on saada pohjatietoa, jotta voidaan muodostaa käsitys koko toimialan edellytyksistä ja vaatimuksista, jotta voidaan määrittää omalle yritykselle mahdollisimman selkeä visio ja strategiat. (Olve, Roy & Wetter 2001, 51.)

Seuraavaksi on syytä täsmentää yrityksen visio. Koska tuloskortin mallissa lähdetään koko yritystä koskevasta visiosta ja liikeideasta, on syytä tarkistaa, onko yhteinen näkemys jo olemassa vai tarvitseeko sellainen luoda. Se on tärkeää siksi, että koko organisaatio on saatava keskittymään samaan, yhteiseen asiaan, jolla yritys saadaan menestymään. (Olve, Roy & Wetter 2001, 54.)

Kun visio ja liikeidea ovat selvillä, on aika valita näkökulmat, joiden varaan tuloskortin voi rakentaa. Näkökulmia valitaan usein 4-5, jotka ovat siis taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma, innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma sekä henkilöstönäkökulma. Näkökulmien valinnassa tulee ottaa huomioon se, että ne varmasti liittoutuvat toisiinsa. Esimerkiksi Asiakasnäkökulmassa on käytävä ilmi, millä tavalla asiakaspalvelua ja tuotteita aiotaan kehittää, jotta asiakkaiden saama

arvo tulisi suuremmaksi. Sen vaikutus taas tulee näkyä aikanaan taloudellisessa näkökulmassa. (Olve, Roy & Wetter 2001, 56-57.)

Mittareiden valinta on astetta vaikeampi kuin näkökulmien valinta. Mittareista ei yrityksissä ole puutetta. Jokaisella yrityksellä on mittareita kymmeniä, ellei satoja erilaisia. Vaikeinta on varmasti löytää ne, jotka kuvaavat parhaiten yrityksen visiota ja strategiaa ja millä mittareilla niihin tavoitteisiin päästään. Mittari ja sen tavoite voi olla määrällinen eli mitattava tai laadullinen eli sanallisesti arvioitava. (Määttä 2000, 216-217.) Esimerkiksi talouden näkökulmaan mittari voisi olla pääoman kiertonopeus, asiakasnäkökulmaan asiakastyytyväisyys, prosessinäkökulmaan tietojärjestelmien tehokkuus ja oppimisen näkökulmaan koulutuksien määrä. Lisää haastetta mittareiden valintaan tuo se, että mittareiden tulisi olla yhteydessä toisiinsa, löydetään tasapaino näkökulmien välille. Ei niin, että korostetaan vain yhtä tai kahta näkökulmaa, ja loput ovat vain olemassa. Näkökulmien mittareiden tulisi tukea koko yrityksen visiota ja strategiaa. (Olve, Roy & Wetter 2001, 66.)

4.4 Valintani budjetoinnin ja balanced scorecardin välillä

Vaikka joidenkin mielestä budjetointi on vanhanaikainen tapa ohjata yritystä, eikä sovellu enää nykyaikaisen yrityksen tarpeisiin, se ei kuitenkaan ole haudattu juttu. Sitä käytetään edelleen monissa yrityksissä ja siihen luotetaan yrityksen talouden ohjausvälineenä. Avuksi tulleet nimenomaan budjetointiin räätälöidyt ohjelmistojärjestelmät helpottavat yrityksen budjetointiprosessia ja tekevät siitä joustavamman ja nopeamman. Tietenkään kaikki eivät usko budjetoinnin riittävän nykyajan yrityksessä ohjausvälineeksi vaan suosivat esimerkiksi juuri balanced scorecardia. Hyvän ohjausvälineen löytäminen on aivan yrityksen toimialasta ja sen tavoitteista kiinni. Ei voi sanoa budjetoinnin tai balanced scorecardin olevan se yksi ainoa oikea tapa ohjata yritystä.

Itse olen kuitenkin sitä mieltä, että budjetointi ei suinkaan ole vanhanaikainen yrityksen talouden seurantajärjestelmä. Se on edelleen varsin käyttökelpoinen, toisaalta ehkä suuritöinen, mutta kannattava tehdä silti, jotta nähdään edes vähän suuntaa, mihin yritys on taloudellisesti menossa. Budjetoinnista löytyy paljon kirjallisuutta, joissa neuvotaan budjetin teossa ja sen tarkkailussa melkein kädestä pitäen. Jos yrittäjältä itseltä ei löydy taitoa ja tietämystä budjetin laadintaan, löytyy sitä ainakin tilitoimistoista. Jos itse perustaisin yrityksen, valitsisin budjetoinnin ohjausvälineeksi, ja siksi valitsin sen myös case -yritykselleni.

5 CASE: RYHMÄPERHEPÄIVÄKOTI ANSELMI

5.1 Toiminta

Ryhmäperhepäiväkoti Anselmi aloittaa toimintansa vuoden 2011 alussa Inkeröisissä, Kouvolassa. Perustajia on kolme, jotka itse työskentelevät lastenhoitajina, muuta henkilökuntaa päiväkotiin ei ole tarkoitus palkata. Yhdellä perustajalla on jo kokemusta ennestään yksityisen päiväkodin toiminnasta, muilla kunnallisen puolen päivähoidosta. Yhtiömuoto on osakeyhtiö. Ryhmäperhepäiväkodin viralliset aukioloajat tulevat olemaan maanantaista perjantaihin aamusta klo 6.30 aina ilta 18:aan asti. Arkipyhinä päiväkoti on kiinni. Aukioloajat halutaan pitää kuitenkin joustavina, jotta asiakkaita voidaan palvella mahdollisimman hyvin.

Hoitoon on tarkoitus ottaa sekä kokopäivähoitoa että osapäivähoitoa tarvitsevia lapsia. Kokopäiväiset lapset saavat olla hoidossa pisimmillään kymmenen tuntia ja osapäiväiset lapset viisi tuntia. Kerrallaan hoidossa voi olla neljä lasta yhtä hoitajaa kohti. (Asetus lasten päivähoidosta 16.3.1973) Lapsia voi siis olla päiväkodin kirjoilla enemmän kuin kaksitoista, koska maksimissaan viisi tuntia päivässä hoidossa olevia lapsia voi olla niin, että yksi on aamupäivästä ja toinen tulee iltapäivästä, kunhan samaan aikaan kerrallaan päiväkodissa on vain neljä lasta hoitajaa kohti.

5.2 Kilpailuympäristö

Inkeröisissä on ennestään ainoastaan yksi yksityinen ryhmäperhepäiväkoti ja Anjalassa yksi yksityinen perhepäivähoitaja. Entisen Anjalankosken alueella ei muita yksityisiä hoitopaikkoja ole. Muut lähimmät yksityiset päivähoidon järjestäjät ovat Kouvolassa. Kunnallinen päivähoito on Inkeröisissä järjestetty niin päiväkodin, ryhmäperhepäiväkodin kuin kotiperhepäivähoitajien muodossa. (Kouvolan kaupunki, 8.8.2010)

Tällä hetkellä Kouvolan kaupungin järjestämät päivähoitopaikat ovat täynnä ja siksi Kouvolan kaupunki tarvitsee lisäksi ostopalveluna kaikki alueella toimivat yksityiset päiväkodit. Vaikka Kouvolan kaupunki on alkanut maksaa elokuun 2010 alusta Kouvola-lisää niille perheille, joista toinen vanhempi on kotona hoitamassa perheen alle kouluikäisiä lapsia, silti hoito tarpeen uskotaan kasvavan. (Keskilaakso 2010) Näyttää siis siltä, että yksityiselle perhepäiväkodille löytyy kysyntää.

Perheillä, jotka vievät alle kouluikäiset lapsensa hoitoon kunnallisen päivähoidon sijasta yksityiseen päivähoitoon, on mahdollisuus hakea Kelalta yksityisen hoidon tukea, johon kuuluu hoitoraha sekä perheen tulojen suuruudesta riippuva hoitolisä. Kela maksaa tuen aina yksityisen hoidon tuottajalle suoraan. (Kela, 10.8.2010) Hoitomaksu Kelan tukien jälkeen ei jää juuri paljoa kalliimmaksi kuin kunnallisessa päivähoitopaikassakaan, eli yksityinen päivähoito ei ole rahasta kiinni.

5.3 Budjetti vuodelle 2011

Ryhmäperhepäiväkodin budjetti laaditaan autoritaarisella menetelmällä, koska yrityksessä ei ole työntekijöitä lainkaan. Budjetointitavaksi valittiin tarkistettava budjetti, sillä toteutuneita lukuja halutaan verrata neljännesvuosittain budjetoituihin lukuihin. Yrityksen tilikausi on 1.1.2011-31.12.2011, joten se on luontevaa valita myös budjettikaudeksi. Ensimmäisen kerran budjettia verrataan toteumiin huhtikuussa 2011, kun ensimmäinen neljännes on takana. Koska yritys on uusi ja se ei voi siis käyttää suunnittelussaan edellisten vuosien tietoja, budjetointi täytyy aloittaa nollapohjabudjetista. Budjetoidut luvut perustuvat täten yrittäjien ennalta selvittämiin kustannuksiin ja oletuksiin. Tavoitteena on tietenkin saada kaikki hoitopaikat täyteen, jotta saadaan mahdollisimman hyvä tuotto yritykselle.

5.3.1 Myyntibudjetti

Myyntibudjettiin määriteltiin ensin hoidosta perittävät hinnat. Kokopäivähoitoa tarvitsevan lapsen hoitomaksu on 550 euroa kuukaudessa ja osapäivähoitoa tarvitsevan lapsen 60 prosenttia kokopäiväisen maksusta eli 330 euroa kuukaudessa. Yrittäjät tietävät, että muissakin alueen yksityisissä hoitopaikoissa hoitomaksun ovat samaa suuruusluokkaa.

Yrittäjät eivät ole erikseen määritelleet, kuinka monta kokopäiväistä lasta hoitoon otetaan ja kuinka monta paikkaa jää osapäiväisille lapsille. Hoitopaikat täytetään hakemusten perusteella. Budjettiin arvioitiin kuitenkin, että kokopäiväisiä lapsia olisi 8 ja osapäivähoidossa lapsia voisi olla 4-6, riippuen mihin aikaan kukin hoitoa tarvitsee. Seuraavaksi arvioitiin se, kuinka monta lasta on tarkoitus saada hoitoon eri kuukausina. Omiin kontakteihinsa nojaten, yrittäjät arvioivat, että kokopäivähoitopaikat saadaan lähes täyteen heti alusta alkaen ja osapäiväisiä lapsia on aluksi 2-3. Yrittäjät uskovat, että osapäiväpaikatkin saadaan nopeasti täyteen. Kesällä on otettu huomioon se,

että lapsien vanhemmat ovat kesälomalla ja lapset eivät tarvitse silloin yhtä paljon hoitoa. Syksystä alkaen tavoitteena on, että kaikki hoitopaikat olisivat täynnä ja toiminta pyörisi täydellä teholla.

Yksityisen päivähoidon järjestäjän ei tarvitse maksaa myyntituotoistaan arvonlisäveroa, koska arvonlisäverolain mukaan veroa ei tarvitse suorittaa sosiaalihuoltona tapahtuvasta palveluiden myynnistä. Kun yksityisen päivähoidon järjestäjä myy palveluita suoraan asiakkaalle, arvonlisäverottomuudelle on asetettu seuraavat ehdot: Palveluntarjoajan on tehtävä asiakkaan kanssa kirjallinen hoitosopimus sekä hoitosuunnitelma. Sopimuksen tulee sisältää tiedot siitä, mitä palveluja myydään ja kuinka paljon. Hoitosuunnitelman tulee sisältää verohallituksen mukaan seuraavat tiedot:

- Sosiaalihuollon tarpeen peruste
- asiakkaan toimintakyky
- palvelujen ja hoidon tarve
- palvelujen ja hoidon tavoitteet
- miten tavoitteet saavutetaan (Sosiaalihuoltopalvelujen arvonlisäverotus, 6.3.2006)

Myyntibudjetti kokonaisuudessaan on liitteessä 1 ja liitteessä 2 on myyntibudjetin avustavataulukko, josta selviää, kuinka monta lasta on arvioitu olevan hoidossa jokaisena kuukautena. Myyntibudjetin kolme ensimmäistä kuukautta muodostuvat vuodelle 2011 alla olevan taulukon mukaisesti.

Taulukko 1. Myyntibudjetti vuodelle 2011

Myyntibudjetti 2011	tammi €	helmi €	maalis €	yhteensä €
Kokopäivähoito	3 850	4 400	4 400	12 650
Osapäivähoito	660	990	990	2 640

Vuoden 2011 kokonaismyyntituotoiksi budjetoitiin 66 000 euroa.

5.3.2 Ostobudjetti

Ostobudjettiin budjetoidaan kaikki ruokaostot, koska yrittäjät valmistavat ruoan lapsille itse. Ruokaostot ovat yrityksen suurin menoerä. Ostobudjettiin budjetoidaan myös hygieniatarvikkeet, kuten wc- ja käsipaperit, saippuat ynnä muut sellaiset, koska niitä kuluu paljon. Lisäksi ostobudjettiin budjetoidaan muut ostot, joihin kuuluu esimerkiksi askartelutarvikkeita.

Kokopäivähoidossa olevilla lapsilla on mahdollisuus saada hoitopäivän aikana aamupala, lounas ja välipala. Osapäivähoidossa olevilla lapsilla taas on mahdollisuus saada aamupala ja lounas tai lounas ja välipala. Yhden aamupalan hinta budjetoidaan olevan 2 euroa, lounaan 3,50 euroa ja välipalan 2 euroa. Ruokaostoja budjetoitaessa on otettu huomioon hoitopäivien määrä kuukausittain, jotta saadaan mahdollisimman tarkat summat. Hygieniatarvikkeisiin budjetoidaan 100 euroa kuukaudessa ja muihin ostoihin 50 euroa.

Vuoden 2011 ostobudjetin ensimmäinen vuosineljännes on alla olevan taulukon mukainen.

Taulukko 2. Ostobudjetti vuodelle 2011

Ostobudjetti 2011	tammi €	helmi €	maalis €	yhteensä €
Ruokaostot	1 270,00	1 530,00	1 759,50	4 559,50
Hygieniatarvikkeet	100,00	100,00	100,00	300,00
Muut ostot	50,00	50,00	50,00	150,00

Yhteensä vuoden 2011 kokonaisostoiksi budjetoitiin 22 037 euroa, mikä on noin 33,4 % yrityksen tuotoista. Ostobudjetti kokonaisuudessaan on liitteessä 1.

5.3.3 Markkinointikustannusbudjetti

Ryhmäperhepäiväkoti aikoo markkinoida toimintaansa alussa lehti-ilmoittelulla paikallislehdessä. Kun lapsia on tarpeeksi, mainontaa ei tarvita. On mahdollista myös, että mainontaa ei tarvita näinkään paljon, mikäli hoitopaikat täyttyvät nopeasti. Jos lasten määrä tulevaisuudessa taas pienenee, mainontaa mietitään uudestaan. Markkinointikustannuksiin budjetoitiin 100 euroa ensimmäisille kolmelle kuukaudelle sekä elokuussa mainostetaan samalla summalla.

Markkinointikustannusbudjetin ensimmäinen vuosineljännes vuodelle 2011 muodostui alla olevan taulukon havainnollistamalla tavalla. Markkinointikustannusbudjetti on liitteessä 3.

Taulukko 3. Markkinointikustannusbudjetti vuodelle 2011

Markkinointikustannusbudjetti 2011	tammi	helmi	maalis	yhteensä
	€	€	€	€
Markkinointikustannukset	100	100	100	300

Markkinointikustannuksiksi vuodelle 2011 budjetoitiin yhteensä 400 euroa. Se on noin 0,6 % myyntituotoista.

5.3.4 Investointibudjetti

Investointibudjettiin budjetoidaan kaikki ryhmäperhepäiväkodille toiminnan alkaessa hankittavat tarpeelliset koneet ja kalusteet. Investointeihin on varattu 1000 euroa ja kaikki hankitaan päiväkodin avaukseen mennessä. Tarkoitus on ostaa vain välttämättömimmät koneet ja kalusteet. Osa tarvittavista saadaan yrittäjien omasta käytöstä ja tuttavilta lahjoituksina, joten niihin ei tarvitse käyttää rahaa. Investointien maksut on jaettu 250 euron eriin. Seuraavassa taulukossa on kolmen ensimmäisen kuukauden otos investointibudjetista.

Taulukko 4. Investointibudjetti vuodelle 2011

Investointibudjetti 2011	tammi	helmi	maalis	yhteensä
	€	€	€	€
Koneet ja kalusto	1 000	0	0	1 000
Poistot	20,83	20,83	20,83	62,49

Investointibudjettiin olen myös laskenut valmiiksi suunnitelman mukaiset poistot. Ne ovat 25 prosenttia 1 000 eurosta eli 250 euroa koko vuonna ja noin 20,83 euroa kuukaudessa. Investointibudjetti on liitteessä 4.

5.3.5 Tulobudjetti

Tulobudjettiin koottiin luvut kaikista osabudjeteista, jotka tässä työssä ovat myynti- ja ostobudjetit sekä markkinointi- ja investointibudjetit. Lisäksi tulobudjettiin lisättiin poistot kalustosta ja koneista sekä toimitilakulut, jotka ovat vuokra ja sähkö.

Tulobudjettiin on lisätty myös liiketoiminnan muut kulut, jotka sisältävät liiketoimintaan liittyviä asioita, jotta toimintaa pystytään hoitamaan. Muihin kuluihin on budjetoitu posti- ja puhelinkulut, taloushallinnon palvelut eli kirjanpito ostetaan tilitoimistolta sekä tilintarkastus on otettu huomioon. Vakuutus ryhmäperhepäiväkodin on otettava toimitilan lisäksi myös lapsille.

Tulobudjetti kokonaisuudessaan on liitteessä 5. Budjetin tuloksen perusteella yrittäjät miettivät jo heti, miten saisivat menot pienennettyä, jotta yrittäjille itselleen käteen jäisi vähän enemmän rahaa. Tietenkin he olivat varautuneet siihen, ettei ensimmäinen toimintavuosi toisi hirveästi tuloja itselle. Seuraavassa taulukossa on ensimmäisen vuosineljänneksen lyhennetty tulobudjetti.

Taulukko 5. Tulosbudjetti vuodelle 2011

Tulosbudjetti 2011	tammi	helmi	maalis	yhteensä
	€	€	€	€
Liikevaihto	4 510	5 390	5 390	15 290
Ostot	1 420	1 680	1 909,50	5 009,50
poistot	20,83	20,83	20,83	62,49
muut kulut	1 100	1 090	1 100	3 290
Tilikauden tulos	1 969,20	2 599,20	2 359,70	6 928,10

Koko tilikauden tulokseksi budjetin mukaan muodostui 31 223 euroa.

5.3.6 Rahoitusbudjetti

Rahoitusbudjettiin koottiin kaikki ryhmäperhepäiväkodin tuloihin ja menoihin liittyvät erät. Samat luvut löytyvät myös tulosbudjetista, mutta rahoitusbudjetti on maksu-
rustein eli luvut on laitettu sen kuukauden kohdalle, jolloin ne oikeasti maksetaan,
kun taas tulosbudjetissa luvut ovat sen kuukauden kohdalla, kun ne hankitaan. Rahoitusbudjetin idea on siis se, että nähdään, riittävätkö yrityksen rahavarat kattamaan jokaisen kuukauden menot.

Alussa, koska kassa on tietenkin nolilla ja hoitomaksut saadaan vasta helmikuussa, yrityksen rahavarat on turvattu omistajien alkusijoituksilla. Sijoitukset ovat yhteensä 1500 euroa eli kaikki kolme sijoittavat 500 euroa. Rahat kassassa näyttävät riittävän hyvin menojen kattamiseen jokaisena kuukautena, tosin yrittäjille itselleen ei paljoa jää nostettavaksi. He päättivätkin miettiä, missä kannattaisi säästää. Suurin menoerä on ruokaostot, mutta yrittäjien mukaan on mietittävä, kuinka paljon niissä kannattaa säästää, jotta ruoan monipuolisuus ei supistuisi.

Seuraavassa on lyhennettynä rahoitusbudjetin kolme ensimmäistä kuukautta.

Taulukko 6. Rahoitusbudjetti 2011

Rahoitusbudjetti 2011	tammi	helmi	maalis	yhteensä
	€	€	€	€
Kassaanmaksut	0	4 510	5 390	9 900
Kassastamaksut	870	2 510	2 880	6 260
Investoinnit	250	250	250	750
Pääoma rahoitus	1 500	0	0	1 500
kassa kauden lopussa	380	2 130	4 390	6 900

Rahoitusbudjetti kokonaisuudessaan on liitteessä 6. Budjetin mukaan kassassa olisi rahaa joulukuun 2011 lopussa 27 733 euroa.

5.3.7 Ennakoitu tase

Liitteessä 7 on ryhmäperhepäiväkoti Anselmin tase-ennuste ensimmäiselle toiminta vuodelle. Taseen loppusummaksi tuli 34 863 euroa. Yrittäjät olivat tyytyväisiä tase-ennusteeseen. Pääomaksi riittää hyvin oma pääoma, vierasta pitkäaikaista pääomaa ei tarvitse ottaa. Lyhytaikaisen vieraan pääoman summa on kohtuullinen, sillä myyntisaamiset ovat reilusti suuremmat kuin velat.

6 YHTEENVETO

Yrityksen talouden ohjauksessa kannattaa käyttää apuna jotakin ohjausvälinettä. Budjetointi on perinteinen ja hyvä tapa seurata oman yrityksensä taloutta. Sen avulla nähdään jo suuntaa-antava tulos seuraavalle vuodelle ja sen avulla voidaan helposti suunnitella yrityksen menoeriä ja estää mahdollisen tappion syntyminen.

Tälle työlle oli varsin otolliset lähtökohdat, sillä vasta perustusvaiheessa oleva toimintayritys ei ollut suunnitellut käyttävänsä talouden ohjaukseen mitään ohja-

usvälinettä. Työni tavoitteena oli näyttää toimeksiantajalle, kuinka hyvä yrityksen ohjausväline budjetointi on. Tältä osin työ onnistui täysin sillä, vaikka laskelmia yrityksellä oli tehtynä, kaikkea ei kuitenkaan ollut alkuperäisissä laskelmissa huomioitu ja budjetin avulla päästiin ihan erilaiseen tulokseen.

Laatimani Excel-pohjaiset budjettitaulukot onnistuivat mielestäni hyvin. Selkeytensä ja valmiiden laskukaavojen ansiosta ne ovat helppokäyttöisiä ja soveltuvat muidenkin kuin toimeksiantajayrityksen käyttöön.

Ensimmäisen vuosineljänneksen toteutumista en vielä tähän työhön pääse kommentoimaan. Toivon, että budjetti toteutuu ja antaa kohdeyritykselle uskoa jatkaa budjetoinnista. Ensimmäisenä toimintavuotena budjetointikin on harjoitteluasteella ja jo seuraavan toimintavuoden ennustaminen edellisvuoden toteumien perusteella on helpompaa.

LÄHTEET

- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 1. painos. Porvoo: WSOY.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2006. Taloutta johtamista varten. 2.painos. Helsinki: Edita.
- Asetus lasten päivähoidosta 16.3.1973/239
- Ferranti, M & Schumacher, J. 2002. Gartner elä kuten opetat. Tietoviikko 14.2.2002. Saatavissa: <http://lehtiarkisto.talentum.com.xhalax-ng.kyamk.fi:2048/lehtiarkisto/search/show?eid=289809> [viitattu 15.9.2010].
- Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2008. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18.-20. painos. Porvoo: WSOY.
- Kansaneläkelaitos. Yksityisen hoidon tuki. Saatavissa: <http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/170701124416EH?OpenDocument> [viitattu 10.8.2010].
- Kouvola-lisää maksetaan elokuun alusta. Keski-aamun 29.6.2010.
- Kouvolan kaupunki. Yksityiset päivähoitoyksiköt Kouvolan kaupungin alueella. Saatavissa: <http://www.kouvola.fi/palvelut/paivahoito/paivakodit/yksityisetpaivahoitoyksikot.html> [viitattu 8.8.2010].
- Lillrank, P. 2000. Tulosojohtamista budjettiorganisaatiossa. Talouselämä 13.10.2000. Saatavissa: <http://lehtiarkisto.talentum.com.xhalax-ng.kyamk.fi:2048/lehtiarkisto/search/show?eid=229415> [viitattu 28.8.2010].
- Lindfors, H. & Syvänperä, O. 2008. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Määttä, S. 2000. Tasapainoinen menestysstrategia – Balanced scorecardin tuolla puolella. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6.-7. painos. Helsinki: Edita.

Olve, N., Roy, J. & Wetter, M. 1998. Balanced Scorecard – yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Porvoo: WSOY.

Saarelainen, J. 2006. Budjetoimatta paras. Talouselämä 26.11.2006. Saatavissa: <http://lehtiarkisto.talentum.com.xhalax-ng.kyamk.fi:2048/lehtiarkisto/search/show?eid=1072365> [viitattu 29.8.2010].

Sosiaalihuoltopalvelujen arvonlisäverotus. Ohje 413/40/2006. 6.3.2006. Saatavissa: http://vero.fi/default.asp?path=5,40,87&article=4572&domain=VERO_MAIN [viitattu 26.10.2010].

Visma.fi. Visma Navita budjettijärjestelmä. Saatavissa: <http://www.visma.fi/Ohjelmistoratkaisut/Visma-Navita/Navita-Budjettijarjestelma/> [viitattu 1.9.2010].

Visma.fi. Varova kuljettaa kotimaisessa omistuksessa. Saatavissa: <http://www.visma.fi/PageFiles/2990/Varova.pdf> [viitattu 20.8.2010].

RYHMÄPERHEPÄIVÄKOTI ANSELMI

	Tammi	Helmi	Maalis	Huhti	Touko	Kesä	Heinä	Elo	Syys	Loka	Marras	Joulu	Yhteensä
MYYNTI- JA OSTOBUDJETTI													
01/2011-12/2011													
MYNTITUOTOT													
Kokopäivähoito	3850	4400	4400	4400	3850	3300	2200	3850	4400	4400	4400	4400	47850
Osapäivähoito	660	990	990	1320	1650	1650	1320	1650	1980	1980	1980	1980	18150
Myyntituotot yhteensä	4510	5390	5390	5720	5500	4950	3520	5500	6380	6380	6380	6380	66000
Ostobudjetti 2011													
Aineet, tarvikkeet ja tavarat													
Ostot tilikauden aikana													
Ruoka	1270	1530	1759,5	1558	1760	1522,5	1092	1840	2046	1953	2046	1860	20237
Hygieniatarvikkeet	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
Muut ostot	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Aineet, tarvikkeet ja tavarat yhteensä	1420	1680	1909,5	1708	1910	1672,5	1242	1990	2196	2103	2196	2010	22037

RYHMÄPERHEPÄIVÄKOTI ANSELMI

MYyntIBUDJETTI 1.1.-31.12.2011

Hoidon hinta	Tuotot palvelusta											
	Tammi	Helmi	Maalis	Huhti	Touko	Kesä	Heinä	Elo	Syys	Loka	Marras	Joulu
Osapäivähoito	330 €	2 kpl	3 kpl	3 kpl	4 kpl	5 kpl	5 kpl	4 kpl	5 kpl	6 kpl	6 kpl	6 kpl
	660	990	990	1320	1650	1650	1320	1650	1980	1980	1980	1980
Kokopäivähoito	550 €	7 kpl	8 kpl	8 kpl	7 kpl	6 kpl	4 kpl	7 kpl	8 kpl	8 kpl	8 kpl	8 kpl
	3850	4400	4400	4400	3850	3300	2200	3850	4400	4400	4400	4400
Yhteensä	4510 €	5390 €	5390 €	5720 €	5500 €	4950 €	3520 €	5500 €	6380 €	6380 €	6380 €	6380 €

RYHMÄPERHEPÄIVÄKOTI ANSELMI

TULOSEBUDJETTI 2011	Tamm	helmi	Maalis	Huhti	Touko	Kesä	Heinä	Elo	Syys	Loka	Marras	Joulu	Yhteensä
LIIKEVAIHTO													
Kokopäivähoitotuotot	3 850,0	4 400,0	4 400,0	4 400,0	3 850,0	3 300,0	2 200,0	3 850,0	4 400,0	4 400,0	4 400,0	4 400,0	47 850,0
Osapäivähoitotuotot	660,0	990,0	990,0	1 320,0	1 650,0	1 650,0	1 320,0	1 650,0	1 980,0	1 980,0	1 980,0	1 980,0	18 150,0
Liikevaihto yhteensä	4 510,0	5 390,0	5 390,0	5 720,0	5 500,0	4 950,0	3 520,0	5 500,0	6 380,0	6 380,0	6 380,0	6 380,0	66 000,0
Aineet, tarvikkeet ja tavarat													
Ruokaostot	1 270,0	1 530,0	1 759,5	1 558,0	1 760,0	1 522,5	1 092,0	1 840,0	2 046,0	1 953,0	2 046,0	1 860,0	20 237,0
Hygieniatarvikkeet	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	1 200,0
Muut ostot	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	600,0
Aineet, tarvikkeet ja tavarat yht.	1 420,0	1 680,0	1 909,5	1 708,0	1 910,0	1 672,5	1 242,0	1 990,0	2 196,0	2 103,0	2 196,0	2 010,0	22 037,0
Poistot ja arvon alentumiset													
Suunnitelman mukaiset poistot	20,8	20,8	20,8	20,8	20,8	20,8	20,8	20,8	20,8	20,8	20,8	20,8	250,0
Toimitilakulut													
Toimitilan vuokra	600,0	600,0	600,0	600,0	600,0	600,0	600,0	600,0	600,0	600,0	600,0	600,0	7 200,0
Sähkö	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	1 200,0
Toimitilakulut yhteensä	700,0	700,0	700,0	700,0	700,0	700,0	700,0	700,0	700,0	700,0	700,0	700,0	8 400,0
Markkinointikulut													
Mainonta	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	400,0
Markkinointikulut yhteensä	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	400,0
toimistokulut													
Postikulut	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	120,0
Puhelinkulut	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	480,0
Taloushallinnon palvelut	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	960,0
Tilintarkastus	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	150,0	150,0
Vakuutusmaksut	160,0	160,0	160,0	160,0	160,0	160,0	160,0	160,0	160,0	160,0	160,0	160,0	1 920,0
Muut toimistokulut	10,0	0,0	10,0	0,0	10,0	0,0	10,0	0,0	10,0	0,0	10,0	0,0	60,0
Muut toimistokulut yhteensä	300,0	290,0	300,0	290,0	300,0	290,0	300,0	290,0	300,0	290,0	300,0	440,0	3 690,0
Liiketoiminnan muut kulut yht.	1 100,0	1 090,0	1 100,0	990,0	1 000,0	990,0	1 000,0	1 090,0	1 000,0	990,0	1 000,0	1 140,0	12 490,0
LIIKEVOITTO/-TAPPIO	1 969,2	2 599,2	2 359,7	3 001,2	2 569,2	2 266,7	1 257,2	2 399,2	3 163,2	3 266,2	3 163,2	3 209,2	31 223,0
Rahoitustuotot ja -kulut	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TILIKAUDEN TULOS	1 969,2	2 599,2	2 359,7	3 001,2	2 569,2	2 266,7	1 257,2	2 399,2	3 163,2	3 266,2	3 163,2	3 209,2	31 223,0

RYHMÄPERHEPÄIVÄKOTI ANSELMI			
TASE-ENNUSTE 2011		31.12.2011	
Vastaavaa			
Pysyvät vastaavat			
Aineelliset hyödykkeet			
Koneet ja kalusto		750,0	
Pysyvät vastaavat		750,0	
Saamiset			
Myyntisaamiset		6 380,0	
Saamiset		6 380,0	
Rahat ja pankkisaamiset			
Pankkitili		27 733,0	
Vaihtuvat vastaavat		34 113,0	
Vastaavaa		34 863,0	
Vastattavaa			
Oma pääoma			
Osakepääoma		1 500,0	
Tilikauden voitto		31 223,0	
Oma pääoma		32 723,0	
Vieras pääoma			
Lyhytaikainen			
Ostovelat		2 010,0	
Siirtovelat		130,0	
Lyhytaikainen vieras pääoma		2 140,0	
Vieras pääoma		2 140,0	
Vastattavaa		34 863,0	