

Opas

Tietoa ja taitoa kehittämiseen ja kasvuun tilitoimistoille

DigiTili2020



Tilitoimistoala on suuressa muutoksessa. Ohjelmistorobotiikka ja digitaalinen liiketoiminta muuttavat perinteisen kirjanpidon merkitystä tilitoimiston palveluliiketoiminnassa. Ohjelmistorobotti vertaa, tarkistaa, kopioi ja tallentaa tietoja ohjelmien välillä aivan samoin kuin ihminenkin, mutta paljon nopeammin. Se korvaa rutiininomaista manuaalisyötä. Nopea muutos edellyttää myös tilitoimistojen asiakasyrityksiltä yhä nopeampaa kehittymistä. Tilitoimistot ovat tutkimusten mukaan se taho, josta yrittäjä ensimmäisenä hakee apua, oli kyseessä sitten kasvu, omistajanvaihdos tai kansainvälistyminen.

Tulevaisuuden tilitoimistot työllistävät numeroita murskaavia muutosagentteja, jotka osaavat analysoida asiakkaidensa liiketoimintaa, mutta digitalisaation myötä tilitoimistoille avautuu erilaisia tapoja erikoistua ja tuotteistaa osaamistaan. Digitaalisuuden myötä tilitoimistoissa tarvitaan uudenlaista osaamista, jotta tieto kulkee eheässä, kontrolloidussa ja varmistetussa muodossa. Kun rutiinit, kuten viranomaisraportointi, automatisoituvat, aikaa vapautuu muun osaamisen kehittämiseen.

Kaikki tilitoimistot eivät ole vielä päässeet mukaan digitaaliseen kehitykseen, eikä niillä näin ollen ole ollut myöskään aikaa eikä mahdollisuutta kehittää omaa liiketoimintaosaamisen konsultointiaan. Niillä ei ole myöskään ollut käytettävissä työkaluja yritysten neuvontaan, analysointiin ja kehittämiseen.

Tämän oppaan tavoitteena on nostaa esille tulevaisuuden tilitoimiston osaamisalueet ja arvioida kyvykkyyksiä kehittää tilitoimistojen liikkeenjohdollista ja konsultointiosaamista ja antaa tilitoimistoille sekä omaan että asiakasyritysten kehittämiseen työvälineitä.

Tämä opas ja sitä tukeva TISMA-tiedonhankintaportaali tukevat asioiden syventämistä tilitoimistoalan tulevaisuuden osaamistarpeisiin ja jäävät koulutukseen osallistuneille tilitoimistoille käyttöön ja ovat myös muiden tilitoimistojen käytettävissä samoin kuin toimintamallit ja työvälineet.

DigiTili 2020 -hanke on toteutettu ESR-rahoitteisena hankkeena Etelä-Pohjanmaan alueen tilitoimistoille.

Digitalisaation mahdollisuudet: toiminta- ja ansaintamallit

03

Digitalisaation kolme murrosta

01

Asiakaskäyttämisen murros

02

Markkinoiden murros

03

Teknologian murros

Miten sinä ja tilitoimistosi olette valmistautuneet näihin murroksiin?

Minkälaisia ovat asiakkaasi digitaalisessa yhteiskunnassa ja mitä se tarkoittaa tilitoimistopalveluille? Onko tilitoimistonne digitaaliset tuotteet ja palvelut kehitetty asiakkaiden mukaan? Mihin ryhmään sinun asiakkaasi kuuluvat: 1) Diginatiivit (joille tietokoneet, internet ja älypuhelimet ovat olleet lähes aina olemassa), 2) Digi-immigrantit (joille tietokoneen käyttö on sisäistynyt vasta aikuisiällä), vai 3) Digiresistentit (jotka ovat jääneet tai jättäytyneet digitalisaation ulkopuolelle).

Itsearviointi 1-4

- 1** En hallitse osa-aluetta.
Aloita perusasioiden opiskelulla.
- 2** Minulla on välttävät tiedot ja taidot osa-alueesta.
Lue esimerkkejä aiheesta ja sen soveltamisesta.
- 3** Hallitsen osa-alueen tiedot, mutta en sen soveltamista käytännössä.
Kokeile ja testaa kehittämistä omassa yrityksessä. Kysy asiakkaan näkemystä ja kokeile soveltamista yhdessä asiakkaan kanssa.
- 4** Minulla on valmiudet soveltaa ja hyödyntää osa-alueen tietoa sekä omassa toiminnassa että yhteistyössä asiakkaan kanssa.



Arvioi, kuinka hyvin hallitset ja tunnet alla määritetyt tulevaisuuden tilitoimiston osaamistarpeet. Itsearviointi 1-4. Katso s. 4.

	Itsearviointi
Digitaalisen yrityskuvan kehittäminen	<input type="checkbox"/>
Digitaalinen ajattelutapa	<input type="checkbox"/>
Pienet ja toimivat tiimit	<input type="checkbox"/>
Kokeilukulttuuri (tutkitaan, epäonnistutaan, yritetään uudelleen).	<input type="checkbox"/>
Avoimuus ja tiedon jakaminen (tietoa ei pantata työntekijöiltä).	<input type="checkbox"/>
Uudet ideat (ideat voivat tulla mistä vain).	<input type="checkbox"/>
Oikeat ihmiset ja oikeat työkalut ja -ympäristöt.	<input type="checkbox"/>
Ajatteletko isosti: Ei vähän paremmin, vaan 10 x paremmin (esim. nopeammin ja virheettömämmin).	<input type="checkbox"/>

Testaa yrityksesi digitalisaation tasoa

Lisätietoa digitalisaation mahdollisuuksista
TISMA-portaalista <https://www.seamk.fi/yrityksille/tki-projektit/tisma/>

Talousjohtaminen ja suorituskyky- mittaristot

Mitkä talousjohtamisen ja suorituskykymittaristojen osa-alueet hallitset, mitä arvioit tarvitsevasti tulevaisuudessa ja mitä näistä voisit toteuttaa yhdessä asiakkaidesi kanssa?

Tällaisia osaamisalueita ovat esimerkiksi erilaiset kustannuslaskentamenetelmät (esim. tuote-/asiakaskohtainen kustannuslaskenta), talouden suunnittelu (esim. budjetointi ja suorituskykymittaristot) ja seuranta (esim. keskeiset rahamääräiset ja ei-rahamääräiset tunnusluvut).

Arvioi, kuinka hyvin hallitset ja tunnet alla määritetyt tulevaisuuden tilitoimiston osaamistarpeet. Itsearviointi 1-4. Katso s. 4.

Itsearviointi

Katetuottolaskenta

Kustannuspaikkalaskenta

Tuotekohtainen kustannuslaskenta

Jakolaskenta: yksi tuote, monta tuotetta, sivutuotteet

Lisäyslaskenta

Toimintolaskenta

Standardikustannuslaskenta

Elinkaarikustannuslaskenta

Tavoitekustannuslaskenta

Laatukustannuslaskenta

**Kustannus-
laskenta**

Suorituksen mittaaminen

Suoritusmittarit ovat yrityksissä keskeisiä ohjausvälineitä. Yksinkertaisimpia esimerkkejä ovat yrityksen liikevaihto tai käyttökateprosentti. Suoritusmittaristoilla pyritään ohjaamaan yritystä haluttuun suuntaan.



Arvioi, kuinka hyvin hallitset ja tunnet alla määritetyt tulevaisuuden tilitoimiston osaamistarpeet.

	Mittari/ohjauskeino		Mittarin/ohjauskeinoon sisältö, esim. liikevaihto
	käytössä?		
	kyllä	ei	
Toiminnan nykytason arviointi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Varoitukset tai hälytykset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ennustaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tavoitteiden viestiminen henkilöstölle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konkreettiset tavoitteet – strategiasta johtamiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työntekijöiden ohjaaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suoriutumisen valvonta (tavoitteet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oppiminen (uudet ideat, tai korjatut virheet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työntekijöiden motivointi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Positiivisen kilpailun korostaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstön osaamisresurssien hallinta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Rahoitus ja rahoitus- vaihtoehdot

10

Kuuluuko rahoitusosaaminen tilitoimistosi palvelutarjontaan?

Tulevaisuuden tilitoimistossa se voisi kuulua. Enää asiakkaalle ei välttämättä riitä, että tilitoimisto suosittelee rahoitusasioissa pankin puoleen kääntymistä. Digitaalisessa maailmassa rahoitusmarkkinoille on syntynyt runsaasti vaihtoehtoisia rahoituslähteitä, joista olisi hyvä osata kertoa asiakkaille. Pankkien lisäksi on tarjolla pääomasijoittajien ja bisnesenkeleiden tarjoamaa rahoitusta, samoin kuin joukkorahoitusta ja vertaislainoja. Lisäksi olisi hyvä tuntea liiketoiminnan kehittämiseen suunnatut julkisen rahoituksen lähteet.

Entä hallitsetko investointilaskelmat ja yrityksen arvonmäärittämisen?

Tulevaisuuden tilitoimisto avustaa asiakasyrityksiä hahmottamaan investointien kokonaiskuvan ja niiden rahoituksen suunnitteluun liittyviä kysymyksiä (ml. yrityskaupat ja arvonmäärittäminen). Tulevaisuuden tilitoimisto pystyy konsultoimaan asiakasyrityksiään kasvun ja rahoituksen ongelmassa ja ohjaamaan yrittäjää oikean palveluntarjoajan luo.

Miten hyvin hallitset rahoituksen osa-alueita?

Arvioi, kuinka hyvin hallitset ja tunnet alla määritetyt tulevaisuuden tilitoimiston osaamistarpeet. Itsearviointi 1-4. Katso s. 4.

Oman ja vieraan pääoman lähteet

	Itsearviointi
Vanhat omistajat/maksullinen osakeanti	<input type="checkbox"/>
Kehitysyhtiöt (yleensä enemmistöomistaja)	<input type="checkbox"/>
Venture capital -yhtiöt (yleensä vähemmistöosakas)	<input type="checkbox"/>
Business enkelit	<input type="checkbox"/>
Joukkorahoituslustoat	<input type="checkbox"/>
Pankkirahoitus (velkakirjalainat, takaukset, luottolimiitit)	<input type="checkbox"/>
TEL-takaisinlainaus (vakuutusyhtiöille maksetuista lakisääteisistä työeläkemaksuista)	<input type="checkbox"/>
Muut vakuutusyhtiölainat	<input type="checkbox"/>

Oman ja vieraan
pääoman lähteet

Markkinaehtoinen vieras pääoma

Joukkovelkakirjalainat

Vaihtovelkakirjalainat

Optiolainat

Hybridilainat

Lainamuotoinen joukkorahoitus

Korkoinstrumenttien ominaisuudet

Itsearviointi

Julkisen rahoituksen lähteet

Finnvera

Business Finland

ELY-keskukset

Itsearviointi

**Markkinaehtoinen
vieras pääoma**

Julkisen rahoitus

Rahoituskohteen kannattavuuden arviointi

Investoinnin kannattavuuslaskelmat
Break even -analyysin käyttö
Herkkyyshanalyysi ja varmuusmarginaalit
Velan vipuvaikutus
Pääomakustannukset
DuPont -mallin käyttö

Itsearviointi

**Rahoituskohteen
kannattavuus**

Rahoituskohteen arvon arviointi

Yrityksen menestyksellisyyden arviointi /tilinpäätösanalyysi

- Koko pääoman kannattavuus (ROA ja ROI)
- Oman pääoman kannattavuus (ROE)
- Staattinen vakavaraisuus (Omavaraisuusaste)
- Dynaaminen vakavaraisuus (Vpo:ntakaisinmaksukyky)
- Staattinen maksuvalmius (Quick ratio, Current ratio)
- Dynaaminen maksuvalmius (Rahoitustulos-%)
- Käyttöpääomaerien kiertoajat
- Kassavirtalaskema
- Kasvun arviointi
- Riskilukujen käyttö

Itsearviointi

**Rahoituskohteen
arvo**

Yrityksen arvon määrittely

Substanssiarvo

Yritysarvo

Markkina-arvo

Markkinaperusteiset tunnusluvut (P/E, P/B, P/S,...)

Taloudellinen lisäarvo (EVA)

Vapaa kassavirta (FCF)

Arvonmäärittelymallien käyttö

Itsearviointi

Lisätietoa rahoituksesta ja rahoitusvaihtoehdoista

TISMA-portaalista

<https://www.seamk.fi/yrityksille/tkiprojektit/tisma/>

Yrityksen arvon
määrittely

Tulevaisuuden ennakointi

Koulutuksen, työvälineiden ja tämän oppaan tavoitteena on edistää tilitoimistojen kyvykkyyttä tehdä strategista ennakointia, jotta tuleviin muutoksiin kyetään vastamaan proaktiivisesti. Tavoitteena on ymmärrys siitä, mitä tulevaisuuden ennakointi on ja miten sen avulla kyetään vaikuttamaan yrityksen strategisten valintojen osuvuuteen. Käytettävissäsi on toimintamalleja (ennakoinnin prosessimalli ja sen erilaiset sovellukset) ja työkaluja ennakointiin (erilaiset ennakointimenetelmät ja niiden käyttötarkoitus ja käytettävyys erilaisissa yrityksissä) sekä ennakointitiedon yhdistämiseen yrityksen strategiseen päätöksentekoon (jatkuvan strategiaprosessin toimintamalli).

Arvioi, kuinka hyvin hallitset ja tunnet alla määritetyt tulevaisuuden tilitoimiston osaamistarpeet. Itsearviointi 1-4. Katso s. 4.

Megatrendi
Trendi
Heikot signaalit
Villit kortit
Mustat joutsenet

Itsearviointi

Lisätietoa tulevaisuuden ennakoinnista

TISMA-portaalista

<https://www.seamk.fi/yrityksille/tki-projektit/tisma/>

**Ennakoinnin
aakkoset, arvioi
tietämyksesi**

Markkinointi- kyvykkyys

Minkälainen on tilitoimistosi brändi?

Tämä on yksi tulevaisuuden, digitaalisen aikakauden tilitoimiston markkinoinnin peruskysymyksistä. Tilitoimistollasi pitää olla valmiudet digitaalisen markkinoinnin suunnitteluun ja johtamiseen, brändin kehittämiseen ja asiakassuhteiden hallintaan. Työvälineemme opastavat sinua asiakas- ja kilpailijatiedon hankinnassa sekä tämän tiedon hyödyntämisessä. Työvälinettä voivat hyödyntää myös asiakasyrityksesi.

Markkinoinnin perusteet, ensiaskeleet

Vastauksesi

Mitä teemme kilpailijoita paremmin?

.....

Mitä hyötyä siitä on asiakkaillemme?

.....

Mistä saamme asiakkailtamme kiitosta?

.....

Onko tuotteitten tai palveluiden muodostama kokonaisuus riittävän laaja?

.....

Mitä markkinoinnin keinoja hyödynnämme?

(Esim.mainonta, henk. koht. myyntityö, suhdetoiminta).....

Mitä viestintäkanavia asiakkaamme seuraavat?

.....

Olemmeko näkyvissä asiakkaille tärkeissä kanavissa?

.....

Lisätietoa markkinointiin liittyvästä teemasta

TISMA-portaalista

<https://www.seamk.fi/yrityksille/tki-projektit/tisma/>

Kasvuyrittäjyys ja omistajanvaihdokset

Tunnistatko oman tilitoimistosi kasvun haasteet? Miten tilitoimisto voi tukea asiakasyritystä kasvussa? Tunnistaako asiakkaasi oman yrityksensä kasvun haasteet ja pullonkaulat?

Tavoite on, että tulevaisuuden tilitoimiston työntekijä tunnistaa (ja mielellään myös hallitsee) erilaiset kasvun vaiheet ja kasvustrategiat, orgaanisen ja epäorgaanisen kasvun erityispiirteet sekä kasvun esteet.

Arvioi, kuinka hyvin hallitset ja tunnet alla määritetyt tulevaisuuden tilitoimiston osaamistarpeet. Itsearviointi 1-4. Katso s. 4.

Yrityksen resurssien tunnistaminen
Kasvustrategia
Omistajan vaihdos: Osakekauppa
Omistajan vaihdos: sukupolvenvaihdos
Riskinottohalu
Riskinottokyky
Ideoiden toimeenpano

Itsearviointi

Lisätietoa yrityksen kasvuun ja omistajavaihdoksiin
TISMA-portaalista
<https://www.seamk.fi/yrityksille/tki-projektit/tisma/>

**Tunnistatko
yrityksen
kasvuun liittyviä
haasteita?**

Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen sisältää erilaisia vaiheita: strateginen suunnittelu, strateginen päätöksenteko, strategian toteuttamisen suunnittelu ja seuranta. Strategisen suunnittelun avulla kehitetään ja otetaan käyttöön organisaation tavoitteiden mukainen strategia. Strateginen päätöksenteko liittyy organisaation toiminnan tärkeisiin asioihin ja tehtäviin, tehtävien prioriteetteihin, tehtävien ja resurssien koordinointiin sekä koordinoinnin ongelmiin.



Milloin olet viimeksi pohtinut yrityksen strategista johtamista?

Oma visio ja strategia

Osaaminen

Työkalut, resurssit

Digitalisoitumisen vaikutus

Asiakkaat, kilpailutilanne ja yhteistyö

Kehittäjän rooli asiakkaan suuntaan

Vuosi? Kuukausi?

En muista. En koskaan?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Lisätietoa yrityksen strategisesta johtamisesta

TISMA-portaalista

<https://www.seamk.fi/yrityksille/tki-projektit/tisma/>

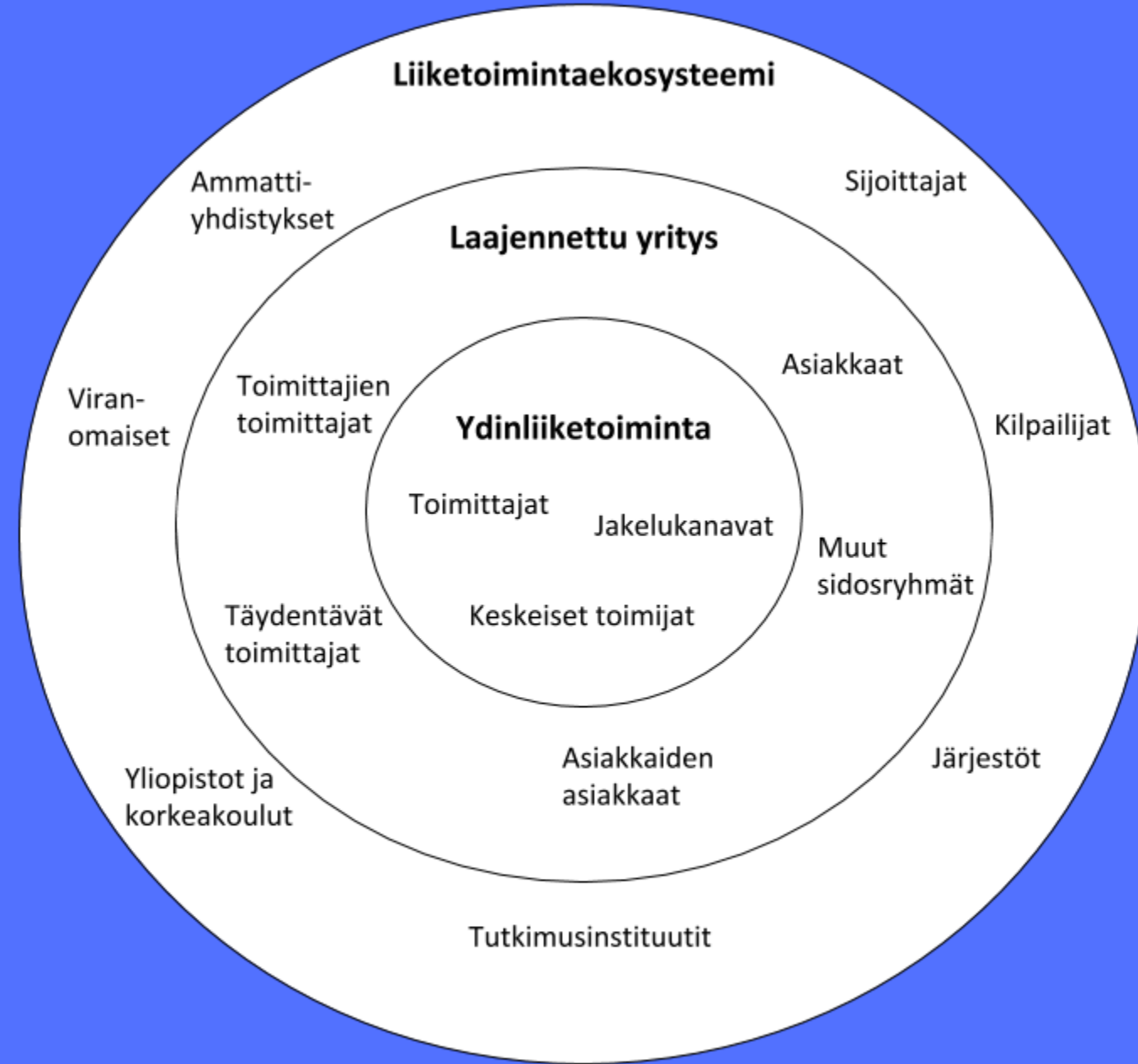
Ekosysteemi- ajattelu yritysten kehittämisessä

24

Tunnistatko yritystoimintaasi liittyvät toimijat, joista olet riippuvainen?

Tavoitteena on tehdä näkyväksi yritysten toimintaan, kasvuun ja menestymiseen vaikuttavien ekosysteemien toimijat ja toimijoiden tarjoama tuki ja palvelut. Nämä toimijat muodostavat erilaisia kehittyneitä ekosysteemejä. Esimerkiksi yrittäjämäisessä ekosysteemissä painopiste on yritysten kyvykkyyksien kehittämisessä ja kehittämisessä, ja tähän voi liittyä esimerkiksi innovaatioihin ja teknologioihin liittyvät ekosysteemit. Tulevaisuuden tilitoimiston on ymmärrettävä, mitä ekosysteemi tarkoittaa.

Tilitoimiston rooli ja asema?



Liiketoimintaekosysteemin toimijat (Moore 1993 mukailleen).

Lisätietoa ekosysteemeistä yritysten kehittämisessä TISMA-portaalista
<https://www.seamk.fi/yrityksille/tki-projektit/tisma/>

**Tunnistatko
liiketoiminta-
ekosysteemisi
toimijat?**

Tiedon hankinta ja jalostaminen sekä louhinta

26

Informaatiotulvan hallitsemiseksi tarvitaan tehokkaita työkaluja. Tilitoimiston henkilökunnan on osattava itse hankkia tietoa ja opastaa asiakasyrityksiä tiedonhallinnassa, tiedon hakemisessa sekä tiedon laillisessa käyttämisessä. Myös tiedon luotettavuuden arviointi osa keskeinen osa tiedonhankintaprosessia ja tiedonhallinnan kokonaisuutta. Tiedonhallintaosaaminen on tehokas kilpailuvaltti, jolla asiantuntijaorganisaatio pystyy sitouttamaan asiakkaansa entistä paremmin.

Tilitoimistoissa tiedonhaku on nk. tehtäväperustaista tiedonhakua. Henkilön suorittama työtehtävä määrittää tiedon tarpeet, tiedonhaun välineet ja sen, millaista tietoa kulloinkin tarvitaan. Esimerkiksi kirjanpitäjä ja toimitusjohtaja tarvitsevat työnsä tueksi eri tyyppistä informaatiota johtuen heidän toimenkuviansa eroista. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöitä on valmennettava käyttämään eri tyyppisiä lähteitä ja opetettava heidät tunnistamaan ajankohtainen ja luotettava tieto sekä ne lähteet, joihin kannattaa turvautua kussakin tiedontarvetilanteessa.

Medialukutaitoa korostetaan ennen muuta työn ulkopuolisessa tiedonhankinnassa. Se on kuitenkin vähintään yhtä tärkeää myös ammatillisessa tiedonhankinnassa. Esimerkiksi lähteiden ajantasaisuus on usein ratkaisevaa. Tiedon seuranta on myös tiedonhankintaa. Yrityksen tulisikin aktiivisesti seurata itselleen tärkeitä medioita niin verkossa kuin painettuna. Esimerkiksi oman alan lehdet ja Edilex-sivusto ovat hyödyllisiä tilitoimistojen uutisseurannassa. Jälkimmäistä voi seurata myös sosiaalisessa mediassa, kuten Facebookissa ja Twitterissä. Verottaja tiedottaa myös omassa vero.fi -palvelussaan aktiivisesti ajankohtaisista asioista.

Osaatko käyttää Googlea? Itsearviointi 1-4. Katso s. 4.

Osaatko käyttää tarkennettua hakua?

Osaatko hyödyntää Boolean logiikkaa haunmuotoilussa
(AND, OR, NOT -operaattorit)?

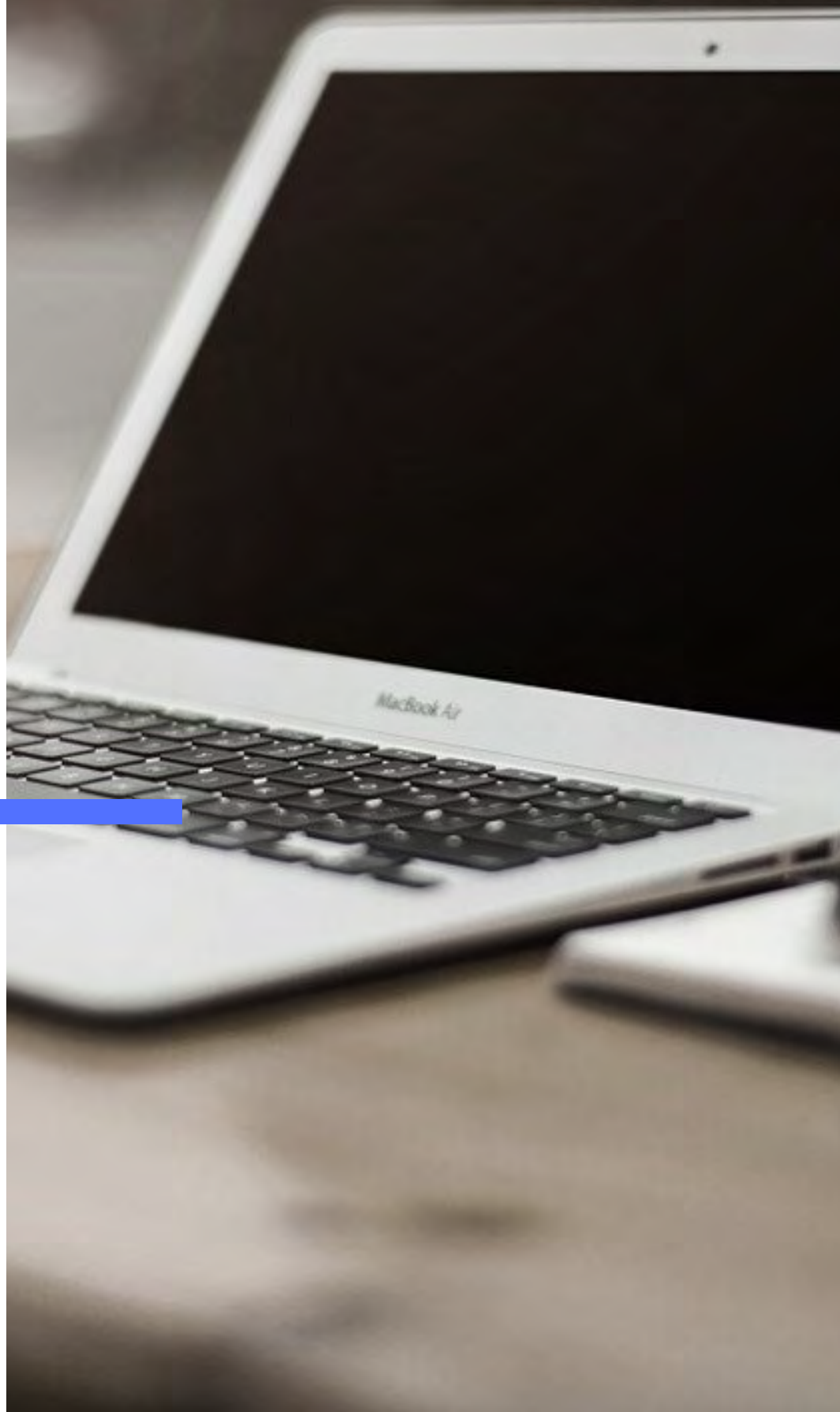
Osaatko valita hakuun tietyn kielen tai alueen
(esim. Suomi)?

Osaatko valita hakuun tietyn sivuston tai
verkkotunnuksen?

Osaatko valita hakuun sopivan tiedostotyyppin
(esim. pdf)?

Itsearviointi





Google on suosituin hakukone ja sen käyttö olisi hyvä hallita monipuolisesti. Usein pelkkä perushaun käyttö ei ole tarpeeksi. Haun rajaaminen ja sen muotoilu tarkennetussa haussa on hyvä osata. Google tarjoaa sanahaun lisäksi myös runsaasti erikoishakuja. Niitä käyttämällä voi etsiä esimerkiksi kuvia, karttoja, tieteellisiä artikkeleita, uutisia ja muita lähteitä kohdennetusti.

Google on perustyökalu, mutta oman alan kannalta keskeiset tietokannat ja niiden käyttö on hyvä ottaa haltuun. Finlex ja jo edellä mainittu Edilex ovat tilitoimistojen kannalta hyviä ja käyttökelpoisia tietokantoja.

**Lisätietoa tiedon hankinnasta ja jalostamisesta
TISMA-portaalista <https://www.seamk.fi/yrityksille/tki-projektit/tisma/>**

DigiTili 2020 Tietoa ja taitoa kehittämiseen ja kasvuun tilitoimistoille -hankkeen tavoitteena on ollut kehittää tilitoimistojen liikkeenjohdollista osaamista sekä konsultointiosaamista ja antaa tilitoimistoille sekä omaan että asiakasyritysten kehittämiseen työvälineitä. Tämän oppaan tavoitteena on osoittaa tilitoimiston henkilökunnalle keskeisiä tulevaisuuden tilitoimiston osaamisalueita, saattaa henkilökuntaa miettimään omaa osaamistasoaan ja perehtymään tarvitsemiinsa osaamisalueisiin yksityiskohtaisemmin. Jokaisesta osa-alueesta on saatavissa työväline, jota voi hyödyntää osaamisen lisäämisessä. Tämä opas on koulutuksen aikana opittujen asioiden syventämiseksi tarkoitettua materiaalia. Opas ja TISMA-tiedonhankintaportaali jäävät koulutukseen osallistuneille tilitoimistoille käyttöön ja se on myös muiden tilitoimistojen käytettävissä samoin kuin toimintamallit ja työvälineet.

Opas on laadittu DigiTili 2020 Tietoa ja taitoa kehittämiseen ja kasvuun tilitoimistoille -hankkeessa. Työpajojen, työvälineiden ja oppaan sisältöä ovat olleet laatimassa SeAMK:n asiantuntijat: Henri Teittinen, Erkki Kytönen, Kirsti Sorama, Kim Leppänen, Kimmo Kulmala, Piia-Pauliina Mäntysaari ja Ari Haasio.

