



**Kauppatieteiden osasto  
Laskentatoimi**

090161000 Kauppatieteiden kandidaatin tutkinnon tutkielmaseminaari

Informaatio ja raportointi yritysjohdon tukena päätöksenteossa

**Tekijä: Arto Teittinen**

**Ohjaaja: Professori Ulla Kotonen**

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Arto Teittinen
<b>Nimi:</b>	Informaatio ja raportointi yritysjohdon tukena päätöksenteossa
<b>Osasto:</b>	Kauppatieteiden osasto
<b>Vuosi:</b>	2006
<b>Kauppatieteiden kandidaatin seminaarityö:</b>	Lappeenrannan teknillinen yliopisto, 33 sivua, 8 kuvaa, 1 taulukko
<b>Tarkastaja:</b>	Professori Ulla Kotonen
<b>Hakusanat:</b>	informaatio, informaatiojärjestelmät, raportointi
<b>Keywords:</b>	information, information systems, re- porting

Johtamisen painopiste on muuttunut yhä enemmän tulevaisuuteen suuntautuvaksi. On pystyttävä esittämään erilaisia lyhyen ja pidemmän aikavälin visioita ja kyettävä reagoimaan entistä nopeammin toimintaympäristön muutoksiin. Yritysjohdon on päätöksentekojen tueksi saatava oikea-aikaista informaatiota ja luotettavia raportteja.

Tutkielman tavoitteena on tarkastella millaista sisällöllistä ja ajallista tietoa johto tarvitsee työnsä ja päätöksentekojen tueksi. Informaatiota ja sen avulla tuotettavaa raportointia käsitellään osana johdon päätöksentekoa. Tutkimuksen alussa selvennetään käsitteitä informaatio ja tieto, sillä usein ne ymmärretään synonyymeina. Informaatiojärjestelmiä ja informaation hallintaa käsitellään yleisesti johdon näkökulmaan painottuen. Raportointia käsitellään enemmän konkreettisella tasolla. Tällöin huomio tutkimuksessa kiinnitetään siihen millaisia raporttien tulisi olla ja miten raportointi tulisi toteuttaa jotta ne vastaisivat entistä paremmin johdon vaatimuksia.

1 JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkimuksen taustaa.....	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset.....	2
1.3 Tutkimusmenetelmä ja aineisto.....	3
1.4 Tutkimuksen rakenne.....	3
2 INFORMAATIO YRITYKSESSÄ.....	5
2.1 Mitä on informaatio ?.....	5
2.2 Informaatiojärjestelmä.....	6
2.3 Informaation hallinta prosessina .....	10
3 PÄÄTÖKSENTEKO JA INFORMAATIO.....	12
3.1 Päätöksentekotilanteet ja informaatio .....	12
3.2 Johdon informaatiotarve ja ongelmat tiedonsaannissa .....	15
4 RAPORTOINTI.....	18
4.1 Yleistä raportoinnista.....	18
4.2 Raportoinnin tehtävät.....	19
4.3 Raporttien luokittelu .....	21
4.4 Raportoinnin ajalliset ulottuvuudet .....	22
4.5 Raporteille asetettavat vaatimukset .....	24
4.6 Raporttien määrä .....	25
4.7 Informaation määrä ja laatu raporteissa.....	26
4.8 Raportoinnin toteuttaminen .....	28
5 RAPORTTOINTIIN KOHDISTUNUTTA KRITIIKKIÄ JA TULEVAISUUDEN SUUNTAUKSIA.....	30
6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	32
LÄHDELUETTELO.....	34

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Nopeasti muuttuva maailma vaatii johtamiselta laaja-alaisuutta ja joustavuutta. Johtajalta odotetaan nopeiden ratkaisujen lisäksi keskittymistä toiminnassa olennaiseen ja ratkaisujen tekemistä kokonaisuuden kannalta järkevästi. Johtamisen painopiste on muuttunut yhä enemmän tulevaisuuteen suuntautuvaksi. On pystyttävä esittämään erilaisia lyhyen ja pidemmän aikavälin visioita ja ennusteita sekä kyettävä reagoimaan entistä nopeammin toimintaympäristön muutoksiin.

Ratkaisujensa perustaksi yritysjohto tarvitsee tietoa. Tiedon on oltava yrityksen strategiaa, taktiikkaa tai toimintaa palvelevaa sekä kilpailukykyä edistävää. Tällöin tieto on osana niitä keskeisiä voimavaroja, joiden avulla yritys pyrkii saavuttamaan tavoitteensa ja toteuttamaan toiminta-ajatustaan. Tiedonkulku ja sen varmuus ja oikeellisuus on ollut liiketoiminnan peruselementtinä kautta aikojen. Millaiselle tiedolle ratkaisut perustuvat, kenellä on paras tilannetieto ja miten tieto vielä saadaan oikeiden ihmisten tietoisuuteen ovat olleet ja tulevat olemaan menestyksen osatekijöitä nyt ja tulevaisuudessa.

Useissa yrityksissä tiedon kulku ja raportointi on koettu ongelmallisiksi. Tieto ei saavuta oikeita ihmisiä, se on puutteellista tai tietoa ei ole oikea-aikaisesti saatavilla. Päätöksentekijät saattavat myös saada tietoa johon ei ole todellista tarvetta ja kysyntää saattaa olla tiedolle jota ei ole riittävän tehokkaasti saatavissa. Toisaalta päätöksentekijät eivät välttämättä aina itsekään tiedä mitä tietoa he tarvitsevat.

Hyvin palveleva johdon raportointi perustuu johdonmukaisesti organisaation tavoitteille ja tukee tärkeimpiä toiminta-alueita. Raportoitavat tiedot ovat oikealla tarkkuustasolla ja riittävän ajantasaisia. Poikkeavat ja ongelmalli-

set tilannetiedot erottuvat muista raporttien tiedoista. Raportointi tukee organisaation kulloisiakin tietotarpeita, joten tietosisältöä on pystyttävä muuttamaan jatkuvasti. Lisäksi johdon on saatava riittävästi informaatiota niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat työyhteisön menestymiseen.

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset**

Tutkimuksen päätavoitteena on tarkastella millaista sisällöllistä tietoa johto tarvitsee työnsä ja päätöksentekojen tueksi ja miten se olisi ajallisesti tuotettava. Informaatiota ja sen avulla tuotettavaa raportointia käsitellään osana johdon päätöksentekoa. Kirjallisuuteen ja tutkimuksiin perehtymällä pyritään selvittämään mitä puutteita johdon informaation saannissa ja raportoinnissa on ilmennyt ja miten niitä voidaan kehittää vastaamaan entistä paremmin johdon vaatimuksiin. Tutkimuksessa pohditaan lisäksi miten informaatio kanavoidaan parhaiten johdon käyttöön.

Tutkimuksessa selvennetään myös käsitteiden informaatio ja tieto välistä eroa ja tutkitaan miten informaatiota voidaan hallita prosessina. Tarkastelua laajennetaan myös informaatiojärjestelmiin.

Tutkimuksessa huomio kiinnitetään informaation ja raportoinnin kulkuun organisaation sisällä ja organisaation sisäiseen raportointiin. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole ulkoiseen laskentatoimeen liittyvän informaatiokulun ja raportoinnin tarkastelu. Päähuomio on johdolle tuotettavassa tiedossa.

Johdon päätöksenteon tueksi on myös kehitetty erilaisia raportointi-, ohjaus- ja seurantajärjestelmiä. Yleisesti puhutaan myös johdon informaatiojärjestelmistä. Johdolla tarkoitetaan tällöin henkilöitä jotka tekevät päätöksiä joilla on vaikutusta yritystoimintaan lähinnä strategisella ja operatiivisella tasolla. Tässä tutkimuksessa näiden järjestelmien rakenteeseen ei perehdytä tarkemmin, eikä eri järjestelmiä vertailla keskenään. Tutkimuksessa kuitenkin pohditaan sitä, miten ja millaista tietoa järjestelmien olisi tuotet-

tava, jotta ne palvelisivat mahdollisimman tehokkaasti yritysjohtoa. Vaikka johdon informaatiojärjestelmät ovatkin yleistyneet, ovat ne edelleen koh-  
tuullisen kalliita investointeja yrityksille. Niinpä tässä tutkimuksessa myös  
informaation kulkua ja raportointia tarkastellaan suuryritysten näkökulmas-  
ta. Tällöin yrityksillä on myös, organisaatorakenteesta riippuen, erilaisia  
johtamistasoja ja -alueita. Tässä tutkimuksessa johtamista ajatellaan käsit-  
teenä, millä organisaatio saadaan toimimaan sille asetettujen tavoitteiden  
ja periaatteiden mukaisesti.

### **1.3 Tutkimusmenetelmä ja aineisto**

Tutkimus toteutetaan kirjallisuuteen perehtyen. Tutkimusmenetelmä on  
kvalitatiivinen deskriptiivinen. Kirjallisuuden lisäksi aineistona käytetään  
myös laskentatoimeen liittyviä tutkimusartikkeleita. Tutkittaessa informa-  
atiota, sen käsitettä, määrittelyä ja järjestelmiä, lähdemateriaalina käytetään  
paljon ulkomaista kirjallisuutta. Kun tutkimuksessa siirrytään raportoinnin  
alueelle, lisääntyy lähdemateriaalina kotimaisen kirjallisuuden ja tutkimus-  
ten osuus. Erityisesti Riistaman, Jyrkkiön ja Neilimon kirjallisuus antaa pe-  
rustan raportoinnin tutkimiselle.

### **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Johdannon jälkeen, kappaleessa kaksi määritellään käsite informaatio, ja  
selvennetään sen suhdetta käsitteeseen tieto. Kappaleessa kaksi käsitel-  
lään myös informaatiojärjestelmiä ja informaation hallintaa prosessina.  
Tarkastelussa painottuu vahvasti yritysjohton tarpeet ja vaatimukset in-  
formaatiolle ja sen kululle. Kappaleessa kolme näkökulmaa laajennetaan  
käsittämään päätöksentekotilanteet ja niihin liittyvä informaatiotarve sekä  
tarkastellaan ongelmia tiedonsaannissa.

Kappaleessa neljä siirrytään tarkastelemaan raportointia. Abstraktisem-  
masta informaation käsittelystä siirrytään siten konkreettisempaan rapor-

tointiin. Tarkoituksena on tuoda esiin tekijöitä, joita hyvältä raportilta ja raportoinnilta vaaditaan. Myös raportoinnin tarkastelussa keskitytään yritysjohdolle suunnattuun raportointiin ja heille tuotettuihin raportteihin. Tutkimuksen lopussa on johtopäätökset tehdystä tutkimuksesta.

## 2 INFORMAATIO YRITYKSESSÄ

### 2.1 Mitä on informaatio ?

Arkikielessä käsitteitä informaatio ja tieto käytetään usein toistensa synonyymeina, mikä hankaloittaa niihin liittyvien ilmiöiden tarkastelua. Myös termi data sekoitetaan usein informaatioon. Informaatiokirjallisuudessa ne kuitenkin erotetaan toisistaan. McLeod (1990, 15) on määritellyt tiedon koostuvaksi tosiasioista ja kuvioista, joilla ei ole sanottavaa merkitystä käyttäjälleen. Data puolestaan on raaka-ainetta, josta informaatio syntyy. Data on numeroita, tekstiä, kuvia tai niiden yhdistelmiä. Data ei sisällä suhteita eikä merkityksiä vaan vain irrallista tietoa (Sydänmaanlakka 2001, 176).

Informaatio on tiedostettua tai tarkoituksenmukaista tietoa ja ilmaisee jotakin, mikä on aikaisemmin ollut tuntematonta. Davis ja Olson (1985, 200) ovat määritelleet informaation seuraavasti: ”Informaatio on vastaanottajalleen hyödylliseen muotoon jalostettua tietoa, jolla on todellinen tai havaittava arvo nykyisiin tai tuleviin toimintoihin tai päätöksiin”. Turban (1993, 438) ottaa tiedon ja informaation rinnalle lisäksi sanan tietämys, mikä merkitsee jonkin asian tajuamista ja ymmärtämistä. Tämä on Turbanin mukaan tiedon ”korkein” aste.

Kun tieto on merkityksellistä käyttäjälle, saa se informaatioarvon. Informaation tarkoituksena on siis muokata henkilöä joka vastaanottaa sen. Informaation suhteen voidaan erottaa lähettäjä ja vastaanottaja. Informaatio voi muuttua tiedoksi kun sen ottaa vastaan joku henkilö. Vastaanottaja itse asiassa määrittelee, onko viesti informaatiota vai dataa.

Huotari et.al. (2005, 38) kuvaavat informaation ja tiedon suhdetta tiedon arvoketjun avulla (value chain of information). Tällöin ajatellaan, että data jalostuu informaatioksi ja informaatio jalostuu tiedoksi ihmisten käyttöön, jolloin lopuksi saattaa syntyä viisautta. Huotari et.al. (2005, 39) mukaan



tieto syntyy, kun informaation vastaanottaja tulkitsee informaatiota ja hyväksyy tulkintansa jolloin se yhdistyy osaksi hänen tietorakennettaan ja muuttaa sitä. Tieto on ymmärrystä, jota ihmisellä on itsestään ja maailmasta. Yrityksen kannalta mikä tahansa tieto ei ole arvokasta. Tiedon on oltava yrityksen strategiaa, taktiikkaa tai toimintaa palvelevaa tai kilpailukykyä edistävää (Carlsson et. al.1989, 12).

Kun ajatellaan tiedon kulkua organisaatiossa, olennaista on siis edellä olevien määritelmien mukaan ymmärtää ero datan, informaation ja tiedon välillä. Organisaation ja johdon näkökulmasta katsottuna tavoitteena olisi tietenkin muuttaa mahdollisimman suuri määrä tietoa organisaatiossa havaittavaksi tiedoksi. Lisäksi tiedon olisi hyvä olla dokumentoituna ja helposti siirrettävää. Vaarana saattaa nimittäin olla, että tieto lähtee yrityksestä esim. työntekijöiden mukana heidän vaihtaessaan työpaikkaa.

## **2.2 Informaatiojärjestelmä**

Informaatiojärjestelmän käsite viittaa tiedon systemaattiseen keräämiseen, käsittelyyn ja kommunikointiin hyväksikäyttöä varten (Vuorinen 1985, 45). Virallinen, tietokonepohjainen informaatiojärjestelmä on Laudonin & Laudonin (1998) mukaan toimintasarjojen joukko, joka kerää, jalostaa, varastoi sekä hajottaa tietoa päätöksenteon ja valvonnan tueksi. Informaatiojärjestelmien potentiaalista merkitystä on ollut vauhdittamassa ns. elektroninen vallankumous, jonka on ennustettu aiheuttavan suuruusluokaltaan teolliseen vallankumoukseen rinnastettavissa olevia muutoksia yhteiskunnassa.

Informaatiojärjestelmä on yksi väline, jonka avulla voidaan koota tiedot yhteen eri järjestelmistä ja siten saada ne nopeammin käyttöön. Informaatiojärjestelmiä onkin usein kehitetty palvelemaan tulosohjauksen ja tulosjohtamisen tarpeita. Informaatiojärjestelmät ovat sisällöltään, toiminnoiltaan ja teknisiltä ratkaisuiltaan varsin erilaisia. Osa informaatiojärjestelmis-

tä on kehitetty koko henkilöstön ja osa lähinnä johdon käyttöön. Johdon informaatiojärjestelmät sisältävät yleensä ainakin jalostettua taulukko- tai kaaviomuodossa olevaa taloustietoa. Tieto voi tulla johdolle useita erilaisia tietokanavia pitkin. Mitä enemmän erilaisia tietokanavia tarvitaan, jotta tieto tulisi perille, sitä pidemmän aikaa tiedon saamiseen kuluu (Valtiontalouden tarkastusvirasto1998).

Informaatiojärjestelmän tiedot ovat parhaimmillaan ajantasaisia, oleellisia, oikeita, tarkkoja ja siinä muodossa, että ne pystytään suhteellisen helposti havainnoimaan. Parhaimmillaankin informaatiojärjestelmät toimivat kuitenkin vain tulos- ja tuloksellisuustavoitteiden sekä muiden tärkeiden asioiden seurannan apuvälineinä. Tavoitteiden asettaminen ja tavoitteiden toteuttamisen seurannan jälkeinen päätöksenteko kuuluvat edelleen johtajien tehtäviin. Informaatiojärjestelmän kehittämisen peruslähtökohtana on kuitenkin yleensä päätöksenteon helpottaminen ja tukeminen.

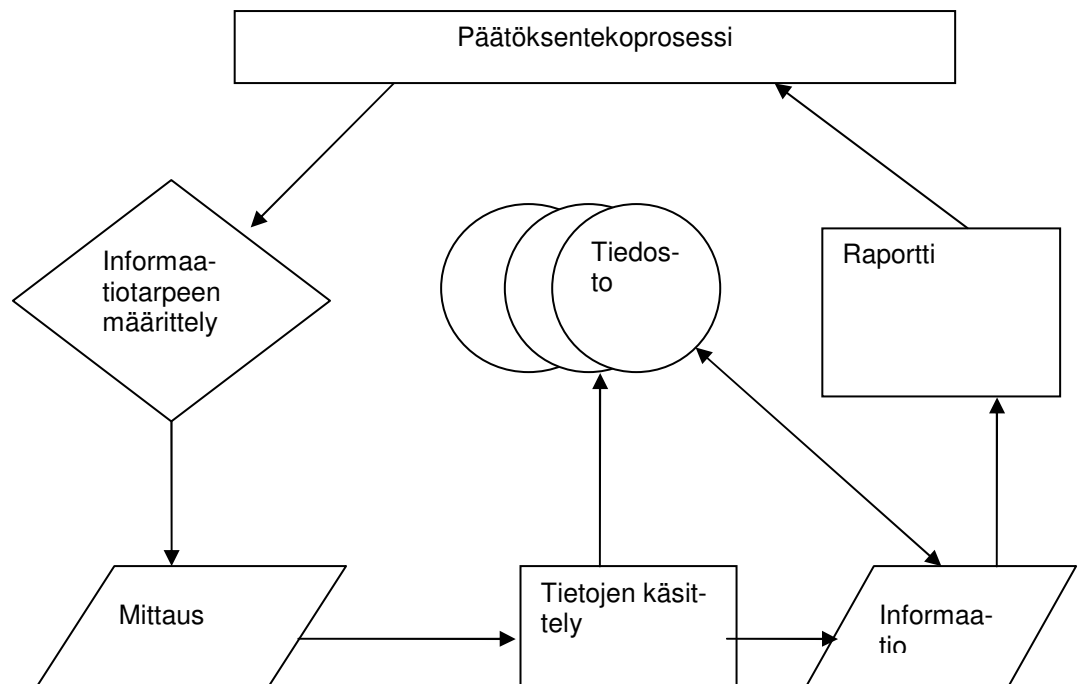
Larmola (1971, 39-40) on asettanut informaatiojärjestelmän avulla tuotetuille informaatiolle viisi perusvaatimusta: päätöksenteon perusta, käyttökelpoisuus, tarkkuus, nopeus ja taloudellisuus. Kaikki johdon saamat tiedot jotka eivät johda toimintaan eivätkä avusta päätöksentekoa ovat hyödyttömiä. Johto tarvitsee pitkälle jalostettua informaatiota, jonka perusteella se voi tehdä suoraan päätöksiä. Informaation käyttökelpoisuus korostuu johtajien ajanpuutteen vuoksi eli informaation laatu on tärkeämpi kuin sen määrä.

Ackoff (1969, 147-156)) on esittänyt viisi teesiä liittyen yrityksen informaatiojärjestelmiin:

- yritysjohdon päätöksenteon pullonkaula ei ole ”relevantin tiedon puute” vaan pikemminkin irrelevantin tiedon tulva
- yritysjohto tarvitsee kaiken sen informaation, jonka se haluaa
- yritysjohdon päätöksenteon parantamisen ensisijainen edellytys on lisäinformaation saanti
- laajan raportoinnin mahdollistama lisääntynyt kommunikaatio organisaation eri osien kesken parantaa organisaation kokonaissuoritus-  
tasoa
- yritysjohdon ei tarvitse ymmärtää itse informaatiojärjestelmän toimintaa, vaan ainoastaan kyseisen järjestelmän hyväksikäyttömahdollisuudet.

Edellä esitetyissä näkökulmissa korostuu vahvasti relevantin tiedon vaatimuksen näkökulma. On muistettava kuitenkin, että informaatiojärjestelmiin tietoa syöttävät ihmiset. Näiden ihmisten olisi siten osattava erottaa oikea tieto väärästä. Heidän olisi oltava ikään kuin johdon "ajatustenlukijoita".

Yrityksen informaatiojärjestelmät pyrkivät tuottamaan informaatiota järjestelmällisesti. Informaatiojärjestelmän toimintaperiaate (kuva 1) on samankaltainen, vaikka menetelmät ja käytettävät apuvälineet järjestelmällisen informaation tuottamiseksi vaihtelevat yrityksen koon ja toiminnan luonteesta riippuen.

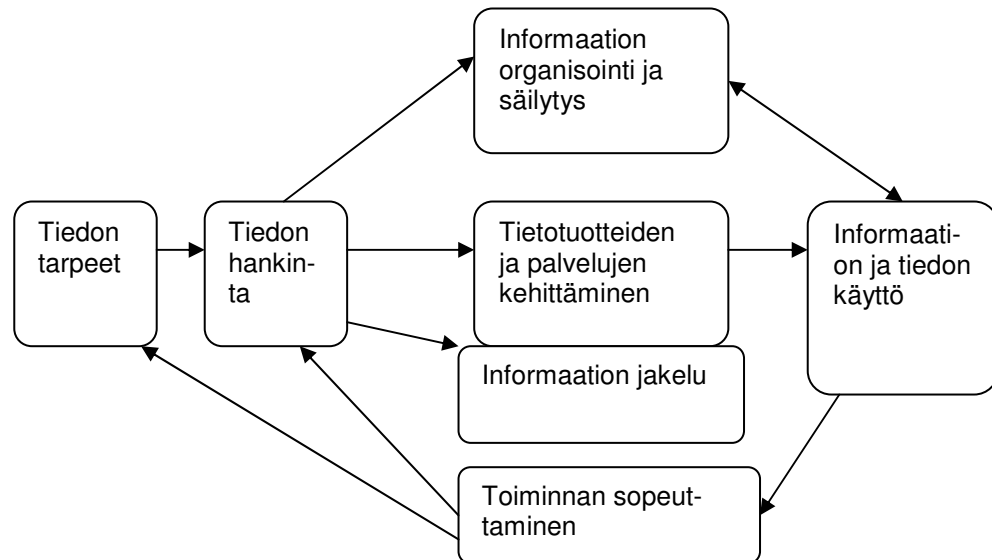


Kuva 1. Informaatiojärjestelmän toiminta (Jyrkkiö & Riistama 1997, 236).

Jotta johdon informaatiojärjestelmä antaisi käyttäjälleen mahdollisimman merkityksellistä tietoa, on järjestelmän rakentamisen lähtökohdaksi otettava yrityksen toiminta ja sen ohjaamisen tarpeet. Informaatiojärjestelmien hankinnan ja käytön suunnitteluun kannattaa käyttää riittävästi aikaa ja panostusta. Informaatiojärjestelmät ovat edelleen investointeina kalliita. Yrityksessä olevien operatiivisten järjestelmien hankintaa voidaan usein perustella niiden välittömällä vaikutuksella suoritettavan työn tehokkuuteen, kun taas johdon informaatiojärjestelmien avulla saatavaa hyötyä voi olla konkreettisesti vaikeaa arvioida. Niiden hankintaa suunniteltaessa pitäisi kuitenkin pyrkiä selvittämään sovellutuksien hyöty ja kustannukset myös rahassa.

## 2.3 Informaation hallinta prosessina

Informaation määrä on nykyisin valtava, ja se kasvaa nopeasti, jopa hallitsemattomasti. Informaatio on muuttunut entistä moniselitteisemmäksi, ja tiedon määrä on kasvanut esimerkiksi erilaisten digitaalisten aineistojen yleistymisen vuoksi. Informaation hankinta, haku ja arvioiminen, järjestäminen ja hallinta sekä käyttö ja soveltaminen ovat suuri haaste (Huotari et..al 2005, 10). Informaatioalan tutkija (Choo 1998, 261) on esittänyt informaation hallintaa organisaatiossa kuvaavan vaiheittaisen mallin.



Kuva 2. Informaation hallinnan prosessi (Choo 1998, 261)

Informaation hallinnan prosessimallin lähtökohtana on tiedontarpeen tunnistaminen. Kun ihminen tunnistaa itsessään tiedontarpeen, eli haluaa tietää jotakin, hän usein myös ryhtyy toimimaan tarvitsemansa informaation tai tiedon hankkimiseksi. Tietotarpeen tunnistaminen johtaa usein informaation tai tiedon hankintaan. Tiedonhankinnassa huomio kiinnitetään kahteen, toisilleen vastakkaiseen vaatimukseen: yhtäältä on pystyttävä jatkuvasti seuraamaan riittävän laajaa tietolähteiden joukkoa ja toisaalta on myös kyettävä valitsemaan keskeisimmät tietolähteet.

Toimintaa varten hankittua informaatiota säilytetään työyhteisössä ja organisaatiossa sekä manuaalisissa, että digitaalisissa tietojärjestelmissä. Tietotuotteiden ja -palvelujen kehittäminen perustuu käsitykseen, että informaation työstäminen, yhdistely ja esittäminen tuottavat lisäarvoa ja siten edistävät informaation ja tiedon käyttöä. Eri lähteistä saatua informaatiota yhdistetään ja jalostetaan informaation ja tiedon käyttötarkoituksen mukaan. Tietotuotteet ja -palvelut ovat välttämättömiä päätöksenteon tukena, sillä päätöksiä ei voi tehdä prosessoimattoman informaation pohjalta.

Ei riitä, että organisaatio kehittää tietotuotteitaan ja -palvelujaan siten, että niistä tulee sisällöltään tarkoituksenmukaisia. Informaation ja tiedon hyödyntämiseksi tietotuotteet on tarjottava ja jaettava oikein: ne on toteutettava ja kohdennettava siten, että ne vastaavat niitä käyttävien tiedontarpeisiin. Tämä vaatii tietotuotteiden ja -palvelujen käyttäjäryhmien tai -segmenttien määrittelemistä. Tämän lisäksi tietotuotteet ja -palvelut on jaettava useiden eri kanavien kautta.

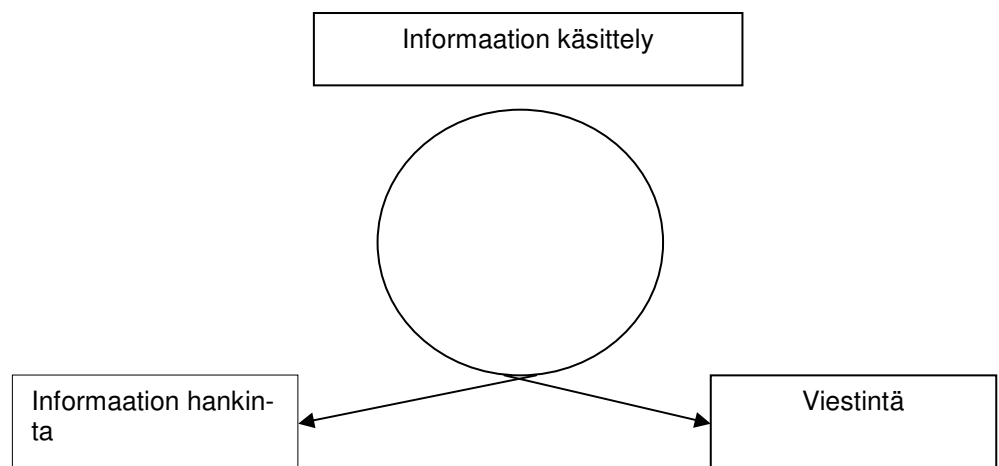
Choon (1998) mukaan organisaatiossa ja työyhteisössä informaatiota ja tietoa käytetään etenkin silloin, kun niitä sovelletaan ongelman ratkaisuun ja päätöksentekoon, ja hyödynnetään uuden tiedon luomisessa. Jotta organisaatio voisi toimia ja kehittyä, sen on jatkuvasti oltava vuorovaikutuksessa toimintaympäristönsä kanssa. Toimintaympäristön muutokset heijastuvat organisaation toimintaan ja muuttavat usein esimerkiksi toimintatapoja ja työnjakoa. Tätä kutsutaan toiminnan sopeuttamiseksi. Organisaatiossa toimintaa ja toimintoja sopeutetaan siten, että toiminnassa luotu sisäinen tieto käytetään organisaation ja ulkoisen toimintaympäristön väliseen vuorovaikutukseen. Tämä vuorovaikutus voi muuttaa tai jopa luoda uutta toimintaympäristöä. Se myös nostaa esille uusia tietotarpeita, jotka saattavat johtaa tiedonhankintaan ja näin informaation hallinnan prosessi käynnistyy uudelleen.

### 3 PÄÄTÖKSENTEKO JA INFORMAATIO

#### 3.1 Päätöksentekotilanteet ja informaatio

Päätöksenteko perustuu tietoon, taitoon, näkemykseen, ymmärrykseen sekä rohkeuteen. Käytettävissä oleva informaatio riippuu täten käytettävänä olevan tiedon lisäksi myös päättäjän kyvystä ymmärtää ja käyttää tietoa hyväksi. Tämän vuoksi on tärkeää, että päättäjä on mukana määrittämässä niitä tietoja, joita hän tarvitsee päätöksenteossaan (Carlsson et. al. 1989).

Salmisen (2001, 47) mukaan johtamista ja päätöksentekoa ei pidä sekoittaa toisiinsa. Päätöksenteko on informaation hankintaa ja sen käsittelyä sekä viestintää. Informaatiota voi hankkia aistien välityksellä tai sitä voi tuottaa omassa mielessä yhdistelemällä eri tiedon palasia uudeksi kokonaisuudeksi.



Kuva 3. Päätöksenteko on informaation hankintaa, käsittelyä ja viestintää (Salminen 2001, 47).

Ihminen käsittelee hankkimaansa informaatiota tiedoksi joko analyttisesti ajattelemalla tai emotionaalisesti valitsemalla ratkaisut tunteiden perusteella. Päätöksentekoon liittyy keskeisesti myös viestintä, jota ilman päätöksenteolla ei ole merkitystä, ellei päätös koske pelkästään päätöksentekijää itseään.

Kuten edellä kappaleessa 2.2 mainittiin, informaatiojärjestelmien tehtävänä on avustaa yritysjohtoa päätöksentekoa vähentämällä informaation tuottamiseen kohdistuvia teknisiä ja osittain myös taloudellisia esteitä. Tutkimalla informaatiojärjestelmien ja päätöstilanteiden välisiä yhteyksiä voidaan järjestelmät luokitella monella tavalla. Luokitteluiden periaate on samansisältöinen eli se perustuu eri päätöstilanteisiin eri johtamistasoilla. Awad (1998) kuvaa informaatiojärjestelmän rakennetta kolmen informaatiotyyppin ja kolmen päätöksentekotason, strategisen, taktisen ja operatiivisen avulla.

Johtamistasot	Päätöksen luonne	Informaatioluokat	Tiedon tarkkuus	Aikajänne	Epävarmuus
Ylin	Strukturoimaton eli jäsentymätön	Strateginen informaatio toimintatapojen suunnitteluun	Pieni	Vuosi	Suuri
Keski	Puoliksi strukturoitu eli puoliksi jäsentymätön	Taktisen suunnittelun, päätöksenteon ja valvonnan kontrollointi	Kohtalainen		Kohtalainen
Alin	Strukturoitu eli jäsentynyt	Operatiivisen tason informaatio, joka korostaa suoritusprosessia	Suuri	Päivä	Pieni

Taulukko 1. Johtamistasot ja informaatioluokat tyypillisessä organisaatiossa (Awad 1988, 34).

Strateginen informaatio sisältää paljon epävarmuutta, suuntautuu tulevaisuuteen ja on yhteydessä pitkän tähtäimen suunnitteluun. Ylimmän johdon käyttämän strategisen informaation aikajänne ulottuu kuukausista vuosiin riippuen tehtävän päätöksen luonteesta, esimerkiksi onko kyse rahoitusinvestoinneista vai teknologian kehityksen aiheuttamista vaikutuksista. Ylin



johto joutuu useimmiten tekemään päätöksensä jäsentymättömässä tilanteessa ilman toimintamalleja, mikä lisää päätöksen onnistumisen riskitasoa.

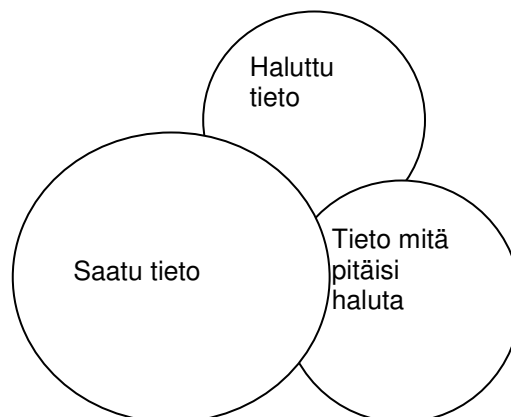
Keskijohdolle/osastojen päälliköille hyödyllistä tietoa on taktiseen suunnitteluun ja toimintatapojen toteutukseen keskittyvä hallinnollinen informaatio. Viikoittain/kuukausittain tehtävien myyntianalyysien ja tuotannon valmistusohjelmien tiedot perustuvat sekä pehmeään että kovaan informaatioon. Päätöstilanteiden luonne on puoliksi jäsentynyt. Operatiivisen tason informaatio on lyhytaikaista ja kovaa päivittäisen toiminnan suorittamiseen tarvittavaa tietoa. Tämä erityisesti alimman johdon käyttämä tietotyyppi on ennakolta hyvin määriteltyä ja jäsenneiltyä kuten työntekijöiden tunti- tai annetut työmääräykset. Päätöstilanteet operatiivisella tasolla ovat rutini- ja rutiinimaisia.

Päätöksenteon tueksi johto tarvitsee siis tietoa. Tietoa tarvitaan organisaation ympäristöstä, itse organisaatiosta sekä sen toiminnoista. Toiminnoista voisi mainita esimerkiksi laskentatoimen, rahoitushallinnon, jakelun, tuotannon ja tutkimus ja kehitystyön. Jos yrityksen tietohallintastrategia ja sen toteutus ovat toimivia, on tämä tieto käytössä usein reaaliaikaisesti. Voisi päätelläkin, että yrityksen ylimmän johdon merkitys korostuu ja keskijohdon, päätöksiä valmistelevan portaan, rooli heikkenee myös operatiivisessa johtamisessa. Tiedon hyväksikäyttö tehostuu, koska eri portaiden mahdollisuus manipuloida tietoa heikkenee. Organisaatiot ovat viime aikoina myös latistuneet ja hajautuneet. Tällöin voi olettaa päätöksentekojen määrään vaikuttavien tekijöiden kasvavan ja päätöksentekoprosessien monimutkaistuvan. Kun samalla päätösten valmistelu-aika on lyhentynyt, edellyttää se yhä nopeampaa ja parempaa informaatiota sekä johdon valmiutta tehdä suuriakin päätöksiä nopeasti.

### 3.2 Johdon informaatiotarve ja ongelmat tiedonsaannissa

Johtamisessa tarvittavan informaation painopiste siirtyy selvästi menneisyydestä ja organisaation sisäisestä tiedosta nykytilaa ja tulevaisuutta kuvaavaan tietoon. Toimintaympäristöä ja sen muutoksia kuvaava informaatio tulee yhä tärkeämmäksi (Mankki-Koskinen & Isohanni 1993, 20-21). Tätä suuntausta tukee erityisesti kiristynyt kansainvälinen kilpailu. Yrityksen tulee pystyä parempaan tuottavuuteen ja tarjoamaan korkealaatuisia palveluita säilyttääkseen nykyiset markkina-asemansa. Johdon päätöksentekoon käytettävissä oleva aika lyhenee ja riskinhallintakykyä koetellaan. Markkinoiden ollessa "täynnä" muuttuu johtaminen enemmän markkina- ja kilpailijatietoihin perustuvaksi. Tällöin informaation kannalta on tärkeää, että johto osaa valita oleellisen tiedon ja tehdä oikeita valintoja erilaisten johtopäätösten välillä. Johtamisen vaatimukset painottuvat entistä enemmän organisaation tietojenkäsittely, valinta- ja kommunikaatiokykyihin (Keränen 1986, s.32).

Johdon informaatiotarpeen ongelmia ilmentää hyvin kuvan 4. osoittama tilanne. Suuri osa johdon saamasta informaatiosta on sille tarpeetonta ja toisaalta paljon tarpeellista informaatiosta jää kokonaan saamatta.

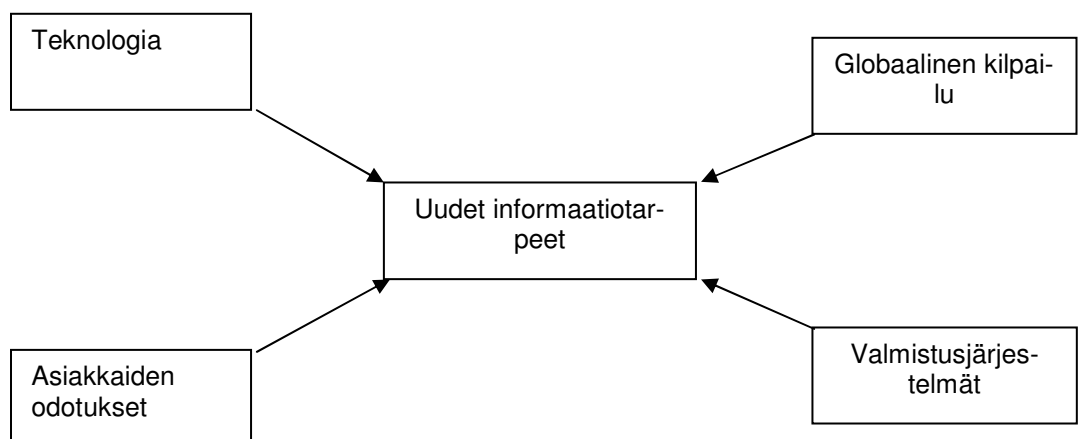


Kuva 4. Yritysjohdon informaatiotarveongelma (Aalto & Jarenko.1984, 72).

Keränen (1986, 31) toteaa, että tietoa on runsaasti saatavilla, mutta sen tuottama informaatio on köyhää. Breyer (1992, 86) puolestaan on tiivistänyt johdon tiedontarveongelman seuraaviin epäkohtiin

- Vääränlaista tietoa on aivan liikaa
- Oikeanlaista tietoa ei ole tarpeeksi
- Tieto on liian hajallaan ollakseen hyödyllistä
- Tieto saapuu liian myöhään ollakseen hyödyllistä
- Tieto saapuu usein epätarkassa muodossa, jolloin se ei ole luotettavaa.

Johdon informaatiotarpeen muutoksiin lienee oleellisemmin vaikuttanut yritysten ja yhteisöjen viime vuosikymmeninä voimakkaasti muuttunut liiketoimintaympäristö. Lumijärven (1993) mukaan teknologia, asiakkaiden odotukset, globaalinen kilpailu ja valmistusjärjestelmät vaikuttavat informaatiotarpeisiin (kuva 5).



Kuva 5. Informaatiotarpeisiin vaikuttavat tekijät (Lumijärvi 1993, 34).

Mäkelä & Pastila (1990, 8) toteavat, että johto tarvitsee tietoa vain muutamasta syystä. Johto tarvitsee heidän mukaan oikeita tietoja oikeaan aikaan, jotta se voisi tehdä nopeita hyviä päätöksiä, parantaa oman työn

tuottavuutta, ymmärtää liiketoimintaa paremmin sekä kommunikoida paremmin ja nopeammin. Johdon tarvitseman tiedon tullessa entistä valikoidummaksi ja sen merkityksen kasvaessa, muuttuu tieto yrityksen kriittiseksi resurssiksi, mikä lisää yrityksen tiedonhallinnan organisoinnin roolia.

## 4 RAPORTOINTI

### 4.1 Yleistä raportoinnista

Päätöksentekijän tarvitsemat tiedot tulisi tuottaa päätöksentekijälle raportoinnin avulla. Riistama et. al. (1999, 403) mukaan raportoinnilla tarkoitetaan yleensä tiedon antamista tai ilmoitusta tapahtuneesta tai parhaillaan tapahtuvasta. Laskentatoimen raportoinnilla tarkoitetaan tarkoituksenmukaisessa kirjallisessa muodossa annettuja ilmoituksia yrityksen toteutuneista tuotoista ja kustannuksista sekä niiden perustana olevista määrällisistä luvuista. Mitä suurempi on henkilön vastuu ja vastuualue, sitä enemmän henkilö tarvitsee raportteja.

Raporteista tärkeimpiä ovat tarkkailuraportit, joiden avulla seurataan toiminnan toteutumista. Tarkkailuraporteilla pyritään löytämään syy-yhteyksiä poikkeamiin. Raportit jotka sisältävät pelkästään toteutuneita lukuja, saattavat myös olla merkittäviä. Esimerkiksi tiukan rahatilanteen aikana päivittäinen kassaraportti voi olla erittäin tärkeä yrityksen toiminnan kannalta. Raportteja käytetään toiminnan lisäksi myös suunnittelussa. Raporteista saadaan menneen kehityksen suuntia joiden mukaan tulevaa kehitystä voidaan ennakoida.

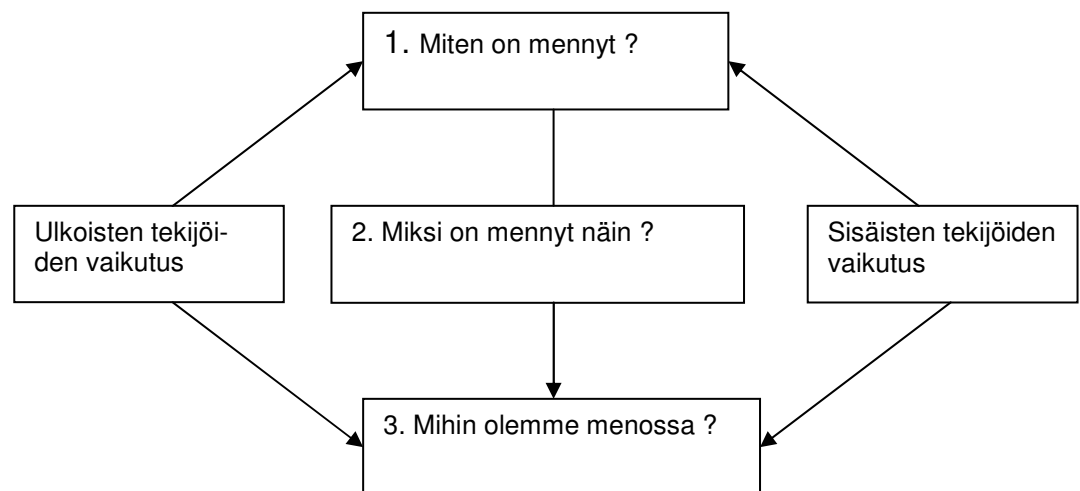
Raportit on laadittava hyväksikäyttäjäänsä varten eli niissä on otettava huomioon hänen tarpeensa ja vastaanottokykynsä. Informaatio on esitettävä mahdollisimman selkeässä muodossa.

Raportoinnin sisällön selvittämiseksi on raportin laatijan ja vastaanottajan yhteistyö välttämätöntä. Raporteissa tulee osoittaa, mihin tuottoihin ja kustannuksiin vastaanottaja voi vaikuttaa. Raportit eroavat sisällöltään sen mukaan, mille johtoportaalte niitä laaditaan. Mitä korkeammasta johtoportaa on kysymys, sitä enemmän merkitystä on rahamääräisillä luvuilla. Alemmilla tasoilla, erityisesti esimiestasolla ovat määrälliset luvut tärke-

ämmät, koska näiden tasojen henkilöt voivat vaikuttaa eniten toiminnan taloudellisuuteen ja tehokkuuteen.

#### 4.2 Raportoinnin tehtävät

Raportointi ei ole pelkkiä talouden tuottamia tulos- ja tasetietoja. Raportoinnin tehtävänä on antaa kokonaiskuva yrityksen eri toimintojen taloudellisesta ja toiminnallisesta tilasta. Raportoinnin tulee kertoa, miten on mennyt, miksi on mennyt näin ja mihin olemme menossa sekä miten eri sisäiset ja ulkoiset tekijät ovat vaikuttaneet nykyiseen tilanteeseen ja miten ne tulevat vaikuttamaan tulevaisuudessa. Lauslahti (2003) on kuvannut johdon raportoinnin tehtäviä alla olevan kuvan mukaisesti.



Kuva 6. Johdon raportoinnin tehtävät (Lauslahti 2003, 36).

Raportointi on Alholan ja Lauslahden (2000, 76) mukaan osa yrityksen ohjausjärjestelmää sekä vahva väline johtamisessa, koska parhaimmillaan se ohjaa kutakin organisaation yksilöä keskittymään oikeisiin asioihin ja tietämään, miten voi kehittää omalta osaltaan kannattavuutta. Raportoinnin tehtävänä on seurata, mihin suuntaan yritystoiminta on kehittynyt tai on kehittymässä, onko yrityksen kannattavuus parantunut, onko asetetut ta-

voitteet saavutettu ja miksi sekä miten kannattavuus kehittyy tulevaisuudessa. Raportoinnin rooli on katsoa menneeseen, nykyisyyteen ja tulevaisuuteen. Entistä enemmän painopiste on siirtymässä seurannasta tulevaisuuden ennakkointiin. Raportoinnin tehtävänä on analysoida, reagoida ja ennakoida.

Alholan & Lauslahden (2000, s.13) mukaan raportointi ei ole vain tiedon tuottamista seuranta ja ennakkointia varten. Sen avulla voidaan vaikuttaa suoraan koko organisaation toimintaan ja positiivisessa mielessä myös koko organisaation henkilöstöön

- motivoimalla, jolloin tavoitteiden saavuttamisen kautta koetaan onnistumisen tunne ja saavutetaan myös rahallista hyötyä sekä tiedostetaan onnistuminen
- ohjaamalla tekemään oikeita asioita
- olemalla osa avointa viestintää kertomalla miten liiketoiminta menestyy ja mitkä ovat tavoitteet
- sitomalla ryhmiä toisiinsa yhteisten tavoitteiden kautta, jolloin joissain tilanteissa kisaillaan myyntiryhmien kesken, kuka myy eniten ja parhaimmalla katteella.

Raportoinnin voidaan katsoa olevan moniulotteinen väline sekä liiketoiminnan, että henkilöstön ohjauksessa.

### 4.3 Raporttien luokittelu

Raportit voidaan luokitella sen mukaan minkälaista tietoa ne välittävät. Bruns ja McKinnon (1993, s. 105) ovat jakaneet raportit neljään eri luokkaan: 1) toimintaa kuvaavat, 2) asemaa kuvaavat, 3) muutosta ja suuntaa kuvaavat sekä 4) referenssiraportit. Toimintaa kuvaavia raportteja päivitetään usein ja ne sisältävät fyysisiä lukuja ja summia esimerkiksi valmistusmääristä ja päivittäisestä myynnistä. Asemaa kuvaavat raportit ovat myös usein päivitettäviä ja sisältävät kuvaavaa tai yhteenvetomaista eirahallista tietoa.

Muutosta ja suuntaa kuvaavat ovat luonteeltaan uutismaisia tiedotteita, joissa tuoreimpia tietoja verrataan esimerkiksi edellisen vuoden tietoihin. Referenssiraportit voivat sisältää yksityiskohtaista, suhteellista tai tiivistelmän omaista tietoa. Referenssiraportti voi sisältää esimerkiksi yhteenvedon tuotannosta tietyltä ajanjaksolta.

Raportit jaetaan ajoituksen suhteen kahteen eri ryhmään: periodi ja tilannekohtaisiin raportteihin. Periodi eli rutiiniraportit laaditaan säännöllisin väliajoin suunnilleen samanlaisessa muodossa toistuvasti ajanjaksosta toiseen. Periodiraporttien raportointijakso vaihtelee raporttityypistä ja tilanteesta riippuen. Tilannekohtaiset raportit laaditaan tarpeen mukaan jonkin uuden ongelman ratkaisun perustaksi. Tilannekohtaisia raportteja varten joudutaan muokkaamaan jo järjestettyjä tietoja, kun taas periodiraportit perustuvat esimerkiksi kirjanpidon yhteydessä suoritettuun tietojen ryhmitelyyn.

Riistama ja Jyrkkiö (1999, 406) ryhmittävät raportit sen mukaan, mille johdoportaalle niitä laaditaan. Tällöin voidaan organisaatiohierarkiassa erottaa

- ylin johto: johtokunta tai hallitus sekä toimitusjohtaja
- toimintojen johto: tekninen, hallinto- tai markkinointijohtaja jne.

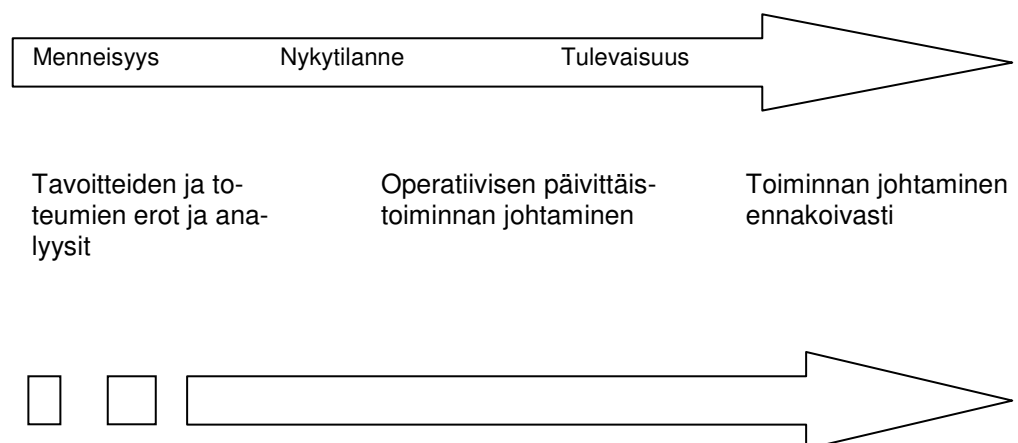


- osastojen johto: käyttöpäälliköt, osastoinsinöörit, varastopäälliköt jne.
- esimiehet: työnjohto

Mitä korkeammasta johtoportaan on kysymys, sitä enemmän painoarvoa on markkamääräisillä luvuilla. Muilla tasoilla, erityisesti esimiestasolla, ovat määrälliset luvut tärkeämmät, koska näiden tasojen henkilöt voivat vaikuttaa eniten toiminnan taloudellisuuteen ja tehokkuuteen.

#### 4.4 Raportoinnin ajalliset ulottuvuudet

Raportoinnissa on eri aikaulottuvuuksia, koska johtaminen ei ole pelkkää tulevaisuuden johtamista ilman historiaa. Eilispäivän tapahtumat ja toimenpiteet luovat pohjaa tulevaisuuden kehitykselle. Raportoinnin tulee antaa monipuolinen kuva niin, että analysoidaan historiaa, nykyisyyttä ja tulevaisuutta jatkumona. Sen tulee auttaa reagoimaan riittävän ajoissa ja ennakoimaan tulevaisuutta sekä antaa edellä mainittujen pohjalta johtopäätöksiä tulevaisuuden rakentamiseksi (kuva 7).



Kuva 7. Yrityksen raportointi (Alhola & Lauslahti 2005, 174).

Raportointi kohdistuu siis menneisyyteen, nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Menneisyyden tarkkailu on pitkälti asetettujen tavoitteiden ja niihin liittyvien tekijöiden seuranta. Menneisyyden raportit ovat suunnitelmien mukaisia (budjetit, strategiset suunnitelmat) ja osin niitä tukevia analyyttisiä raportteja, esimerkiksi tuloslaskelma ja sen kustannuserittely. Nykyhetken tilanteen raportointi on pitkälti reagoivaa ja liittyy tämän hetken seurantaan kuten kampanjaseuranta tai koneen käyntinopeus. Tulevaisuutta pyritään katsomaan mittaristojen ja yhdistelmäraporttien avulla. Tällöin raporttien on oltava reaktiivisia ja ennakoivia (Alhola & Lauslahti 2000).

Päätöksenteon aikahorisontin kasvaessa yli vuodeksi tulevat laskentatoimen tietojen ohella yritys ympäristön kehitystä kuvaavat tiedot yhä enemmän mukaan myös johdon raportointijärjestelmiin. Lyhyen ajanjakson raportoinnin tarkkuus muuttuu vähitellen puitetarkkuudeksi ja lopulta jo visionääriseksi näkemykseksi tulevaisuudesta. Tällöin laskentatoimen tiedon tarkkuus vähenee samalla kun tiedontarve muuttuu yhä tärkeämmäksi strategisessa päätöksenteossa (Neilimo & Uusi-Rauva 1999, 259)

Edellä luvussa 3.1 informaatiojärjestelmiä ja päätöksentekoa kuvattiin eri tasojen avulla. Kuten johtamista yleensä, myös raportointia voidaan tarkastella hierarkisesti strategiselta, taktiselta ja operatiiviselta tasolta. Taktinen perustuu usein vuositason tavoitteiden asettamiseen ja toimenpiteiden suunnitteluun sekä budjetointiin. Taktisten raporttien avulla seurataan vuositason tavoitteiden toteutumista. Taktiset tavoitteet jaetaan lyhyemmän aikavälin operatiivisiksi tavoitteiksi, ja näiden tavoitteiden toteutumista seurataan operatiivisin raportein (esimerkiksi viikoittain tai kuukausittain), jolloin näiden raporttien käyttö muodostuu osaksi yrityksen johtajan jokapäiväistä työtä. Strateginen johtaminen ja raportointi pohjaa yrityksen kriittisten menestystekijöiden etsimiseen pitkällä aikavälillä. Tällöin myös yrityksen ympäristö ja ulkopuoliset tietolähteet muuttuvat tärkeiksi (Neilimo & Uusi-Rauva 1999, 255).

#### 4.5 Raporteille asetettavat vaatimukset

Raportoinnin peruseriaatteita ovat tiedon oikeellisuus, oleellisuus ja oikea-aikaisuus. Tietojen oikeellisuus on tärkeää, koska väärä tieto voi viedä yrityksen johtoa harhaan ja pettää luottamuksen pitkäksikin aikaa tuotettuihin raportteihin ja niissä olevan informaatioon. Tiedon oikeellisuuden tarkkuustason ei kuitenkaan tarvitse olla sisäisen laskennan raportoinnissa yhtä täydellistä kuin viranomaisille lähetettävissä laskelmissa. Oleellisuuden periaate on hyvin tärkeä nykyisessä tietoa pursuavassa yhteiskunnassa – kaikkea ei tarvitse raportoida. Raportoinnin on kerrottava tärkeät liiketoiminnan johtamiseen liittyvien avainalueiden asiat. Ei riitä, että raportit ovat sisällöllisesti oikeita ja toiminnan kannalta oleellisia, niiden pitää tulla myös oikeaan aikaan (Alhola & Lauslahti, 2000, 316).

Raporteissa on kiinnitettävä huomiota sisältöön, ajoitukseen ja luettavuuteen. Sisällöstä ei voida esittää mitään yleistä kaavaa. Koska raportin sisällön tulee vastata sen vastaanottajan informaation tarvetta, on vastaanottajan ja laskentatoimen yhteistyö välttämätöntä. Hyvä raportointi edellyttää toimivaa organisaatiota, jossa vastuun ja toimivallan jakaminen on suoritettu ja tiedotettu tarkoituksenmukaisella tavalla (Alhola & Lauslahti, 2000, s. 316)

Wilkinson (1982, 210) on listannut eräitä hyville raporteille ominaisia yleisiä piirteitä:

- Asiaankuuluvuus (relevance): Jokaisen raportin tulisi sisältää soveltuvaa tietoa raportin käyttötarkoitusta varten. Numerotietojen suuri arvo ei kuitenkaan saa olla itseisarvo.
- Kvantifioitavuus (quantifiability): Tapahtumia ja tavoitteita tulisi pyrkiä mittaamaan numeerisina lukuina, tällöin niitä on helpompi ymmärtää ja vertailla keskenään. Numeroaineisto esitetään useimmiten erilaisina taulukkoina. Taulukkojen täydentäjinä ja joskus kor-

vaajinakin toimivat graafiset esitykset. Niiden avulla on helppo havainnollistaa raportin sanomaa.

- Tarkkuus (accuracy): Yritysjohdo tarvitsee riittävän tarkkaa ja oikeaa tietoa, jotta se pystyy tekemään yrityksen kannalta parhaan mahdollisen päätöksen. Käyttötilanne ratkaisee kuinka tarkkaa tietoa tarvitaan.
- Tiiviys/Olennaisuus (consisenes): Yrityksissä informaation määrä on valtava, vaikeampaa on saada olennaista tietoa. Tärkeää tietoa saattaa hävitä vähempiarvoisen sekaan. Tämän takia tuotettua informaatiota tulisi supistaa jo muokausvaiheessa esimerkiksi siten, että kukin päättäjätaso saa vain omaan toimintaansa liittyvää informaatiota.
- Ajankohtaisuus (timeliness): Jotta kerättyä informaatiota voitaisiin käyttää tehokkaasti, on tieto saatava riittävän ajoissa käyttäjille. Tähän vaikuttavat raportointivälin pituus ja raportointiviive.
- Laajuus (scope): raporttien tulisi vastata sitä laajuustasoa, josta kukin käyttäjä on vastuussa. Esimerkiksi osastonjohtajan tulisi saada raportit osastotasolta ja toimitusjohtajan puolestaan yritystasolta. Osastojohtajille yritystason raportit eivät tuo riittävän yksityiskohtaista tietoa suunnittelun perustaksi, toimitusjohtajan puolestaan on vaikea muodostaa kokonaiskuvaa liian tarkkojen raporttien pohjalta.

#### **4.6 Raporttien määrä**

Varmistaakseen, että kaikki tiedon tarpeet todella tyydytetään, raporttien suunnittelijat tavoittelevat usein enemmän raportteja kuin todella olisi tarpeen. Tarpeeton raportti tai epäolennainen tieto jossakin raportissa aiheuttavat lisäkustannuksia tietojen keräämisessä ja välittämisessä. Vielä pahempaa on, että vastaanottajat kuluttavat turhaa aikaa raportin lukemiseen, tai heiltä jää huomaamatta tärkeä informaatio, joka hukkuu detajitiedon paljouteen. Sopivin väliajoin on sen vuoksi syytä tarkistaa raportoin-

tia, ja tämä saattaa johtaa joidenkin raporttien hylkäämiseen ja toisten yksinkertaistamiseen (Anthony 1991, 19) Lisäksi on syytä suorittaa säännöllisin väliajoin raporttituotannon laaduntarkkailua, karsia turhia raportteja ja turhia tietoja niistä.

Yrityksen tapahtumista on annettava tietoa niille joiden vastuulla on yrityksen johtaminen. Kun vastuualue kasvaa, sitä enemmän henkilö tarvitsee raportteja. Raporttien tarve on yleensä sitä suurempi, mitä hajautetumpaa päätösvalta organisaatiossa on (Riistama & Jyrkkiö 1999, 403)

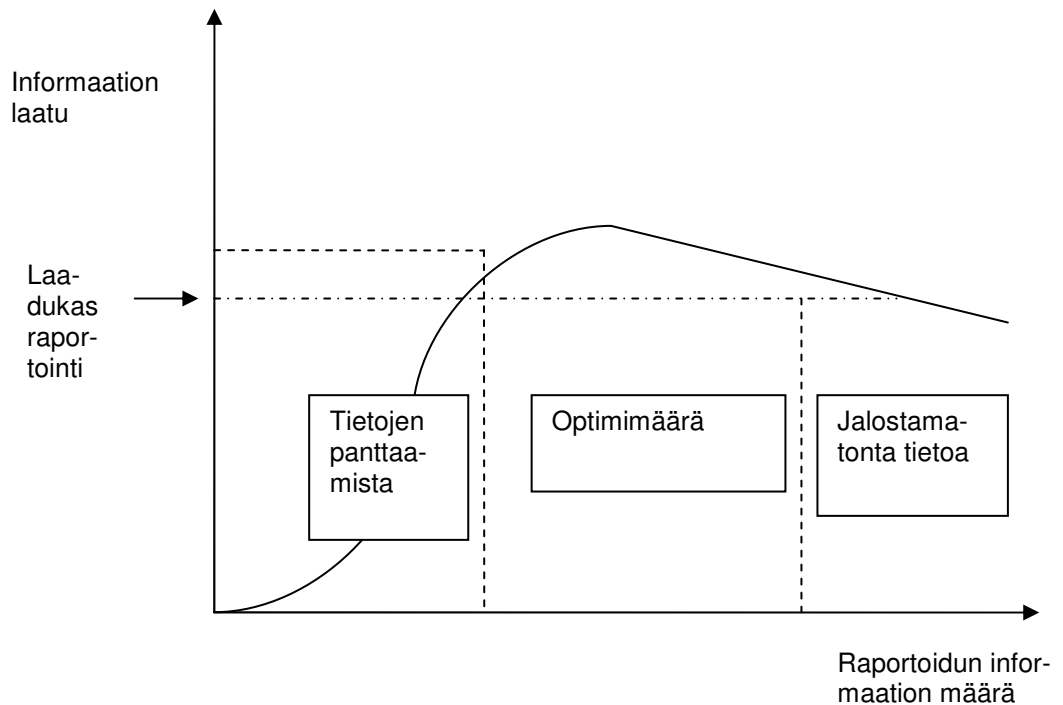
#### **4.7 Informaation määrä ja laatu raporteissa**

Koska nykyinen toimintaympäristömme tuottaa enemmän informaatiota kuin mitä päätöksentekijä kykenee käsittelemään, on johtajille suunnatut viestit oltava tunnistettavissa ja priorisoitavissa. Salminen (2001) kutsuu tällaista toimintaa viestintäinventarioksi, jossa formaalin organisaation välittämät viestit pyritään tunnistamaan ja jokaisen viestintämuodon osalta pyritään hankkimaan edes jonkinlainen vastaus seuraaviin kysymyksiin

- Kuka lähettää sanomia
- Mitä relevanttia tietoa viestit sisältävät
- Kenelle viestit on tarkoitettu
- Kenet päätöksentekijät sanomat tavoittavat
- Miten arvokkaita viestit ovat vastaanottajille
- Mitä viestintäkanavia pitkin sanomat lähetetään
- Ovatko viestintäkanavat mahdollisimman tehokkaita
- Onko viestit muotoiltu tehokkaasti ja taloudellisesti.

Informaation saatavuus tai olemassaolo ei yksin riitä hyvätasoisen taloudellisen ohjauksen tarpeisiin. Informaation laatu voidaan määritellä siten, että se riippuu informaation määrästä, luotettavuudesta ja validiteetista. Näistä edellä mainituista seikoista jokainen omalta osaltaan vaikuttaa ta-

loudellisen ohjauksen edellyttämän informaation laatuun. Liian vähäinen informaatiomäärä merkitsee laskentatoimen hyväksikäyttäjän kannalta tiedon panttaamista. Liian suuri määrä, suhteessa informaation tarvitsijan kykyyn omaksua tai käyttää informaation tutkimiseen työaikaansa, merkitsee jalostamattoman tiedon jakamista. Raportointivastuullisen ongelmana on jalostaa tietoa sellainen optimimäärä, joka vastaa myös organisaatiossa toimivien käsityksiä riittävän hyvästä informaation laadusta (kuva 8).



Kuva 8. Informaation laatu ja informaation optimimäärä (Tenhunen 1996, 26).

Yrityksen ohjausta avustavaan raportointiin tarvitaan tietoja sekä yrityksen sisäisistä tietojärjestelmistä, että yrityksen ulkopuolisista tietokannoista. Merkittävä osa raportoinnin tarvitsemasta perustiedosta saadaan yrityksen yleisestä laskentajärjestelmästä, johon kerätään ja rekisteröidään yrityksen talousprosessin tapahtumat. Johdon laskentatoimen tehtävänä on muokata näitä kerättyjä tietoja edelleen yrityksen päätöksenteon tueksi ja tuottaa siitä informatiivisia raportteja (Neilimo et al.1997).

Mäkelän & Pastilan (1990) mukaan päätöksentekijä tarvitsee tietoa joka on

- merkityksellistä
- luotettavaa
- ajankohtaista
- ymmärrettävässä ja halutussa muodossa
- saatavissa kohtuullisin kustannuksin
- fyysisesti saatavilla siinä paikassa, jossa päätös tehdään
- määrältään, tarkkuudeltaan ja aikaperspektiiviltään kullekin päätöksentekijälle sopiva.

Jotta raportit olisivat johtamisen kannalta laadukkaita voidaan edellä mainittuja tekijöitä pitää vähimmäisvaatimuksina hyvillä raporteilla.

#### **4.8 Raportoinnin toteuttaminen**

Raportointia voidaan toteuttaa raporttien, tunnuslukujen ja mittaristojen avulla. Raportit sisältävät yksityiskohtaista tai yhteenlaskettua tietoa perustietolähteistä. Raporttien esitystapa vaikuttaa suuresti siihen, miten yritysjohdosta pystyy ja haluaa hyödyntää niissä olevaa informaatiota. Raportit on siten esitettävä mahdollisimman selkeässä ja vastaanottajan omaksuttavissa olevassa muodossa. Tärkeimpien tunnuslukujen esittäminen grafiikkana helpottaa asian omaksumista ja mahdollistaa trendien esittämisen. Tiedon tuoreus ja niiden asioiden esittäminen, jotka kiinnostavat johtoa ovat raportoinnin perusasioita (Tähtinen 1996, 7).

Raporttien sisällöstä ei voida esittää mitään yleistä kaavaa. Pääsääntö on, että raportin sisällön tulee vastata sen vastaanottajan informaation tarvetta. Sen selvittämiseksi on laskentatoimen ja raportin vastaanottajan yhteistyö välttämätöntä. Hyvä raportointijärjestelmä edellyttää myös hyvää orga-

nisaatiota, jossa vastuun ja toimivallan jakaminen on suoritettu ja tiedostettu tarkoituksenmukaisella tavalla.



## 5 RAPORTOINTIIN KOHDISTUNUTTA KRITIIKKIÄ JA TULEVAISUUDEN SUUNTAUKSIA

Perinteinen yrityksen talouden ohjaukseen ja rahataloudellisiin mittareihin perustuva raportointi on saanut osakseen kritiikkiä. Rahataloudelliset mittarit: (Kaplan et.al. 1996)

- kertovat jo tapahtuneiden toimintojen tulokset tuotoista, kustannuksista ja kannattavuudesta, jotka eivät välttämättä mittaa strategisten tavoitteiden toteutumista
- unohtavat ei-rahalliset tekijät kuten laatu, asiakastyytyväisyys, toimitusajat ja joustavuus
- rohkaisevat lyhytnäköiseen ajatteluun ja osaoptimointiin, jolloin kustannusten minimoinnilla karsitaan tulevaisuuden mahdollisuuksia
- antavat vaikeatajuista tietoa henkilöstölle toiminnan tuloksellisuudesta
- eivät huomioi yrityksen toimintaympäristöä eikä asiakkaita.

Suomessa ja kansainvälisestikin johdon raportoinnin perustilanne on edelleen hyvin budjettilähtöinen. Tietotekniikan kehittyminen on kuitenkin avannut yhdessä uusien raportointiajatusten kanssa uusia mahdollisuuksia raportoinnin kehittämiseksi. Budjetoinnin rooliin tulevina vuosina tulevat vaikuttamaan yhtymälaajuiset toiminnanohjausjärjestelmät (esim. SAP/R3), tulokorttiajattelu (BSC) sekä erilaiset uudet talousmittarit, kuten taloudellinen lisäarvo (EVA) sekä toimintoperusteinen ajattelu (Järvenpää et.al. 2001, 164).

Raportoinnissakin on tulevaisuudessa keskityttävä myös ennustamiseen. Jatkuvan ennustamisen keskeisiä funktioita ovat trendien havaitseminen etukäteen, mahdollisuuksien ja uhkien kartoitus, vallitsevien oletusten kyseenalaistaminen, sekä korvaavien toimenpiteiden ennakoivuus. Tämä tarkoittaa sitä, että asioihin voidaan puuttua jo ennen kuin ne ovat menneet pieleen, riskit realisoituneet, myynti laskenut, kustannukset kasvaneet tai fokuointi osoittautunut vääräksi (Järvenpää et. al. 2001, 165).

Käyttäjäläheisen raportoinnin kehittäminen on eräs laskentatoimen raportoinnin kehityslinja. Laskentatoimen raportit ovatkin yksilöitymässä käyttäjälähtöisiksi. Laskentatoimen monet tietojärjestelmät ovat integroitumassa yhteen, jolloin on mahdollista pohtia erilaisten vaihtoehtoisten toimenpiteiden vaikutuksia koko yrityksen talouteen, tulosyksikköjen ja jopa toimintojen kehitykseen. Lisäksi tietoteknologia on mahdollistanut monenlaisten mitä jos -tarkastelujen (what if -mallit) kytkemisen laskentatoimen raporttintuotantoon (Neilimo & uusi Rauva, 1999).

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tieto on organisaatioiden yhä tärkeämmäksi muodostuva resurssi, jonka hankinnan ja käytön suunnitteluun ja johtamiseen kannattaa käyttää riittävästi aikaa ja panostusta. Määrätietoinen johtaminen ei voi perustua tietojen satunnaiseen hankintaan. Pyrkimys järjestelmällisyyteen tietojen keräämisessä ja informaation tuottamisessa on nykyään hallitseva piirre. Tämä on myös ollut yhtenä lähtökohtana johdon informaatiojärjestelmien kehittämislle. Todellisuudessa päätöksentekijöille tulee kuitenkin liikaa tietoa joten ongelmana ei välttämättä ole informaation puute vaan oikean tiedon saaminen oikeaan aikaan. Ongelmana on myös, että johdon käyttämisestä tiedoista huomattava osa on epätarkkaa ja niin sanottua pehmeää tietoa jota voi olla vaikeaa sisällyttää esimerkiksi tietojärjestelmiin.

Johtamisessa tarvittavan informaation painopiste siirtyy selvästi menneisyydestä ja organisaation sisäisestä tiedosta nykytilaa ja tulevaisuutta kuvaavaan tietoon. Painopiste siirtyy siten enemmän toimintaa ohjaavaksi. Perinteisestihän esimerkiksi raportointi on ollut lähinnä tulostarkastelua ja pysyvää tiedottamista, Merkittävä osa raportoinnin tarvitsemasta perustiedosta on saatu yleisestä laskentajärjestelmästä, johon kerätään ja rekisteröidään yrityksen talousprosessin tapahtumat. Vaikka tietojärjestelmät ovatkin viimeaikoina kehittyneet, niiden raportointiominaisuuksissa on vieläkin toivomisen varaa. Tarpeeton raportointi tai epäolennaiset tiedot aiheuttavat useimmiten lisäkustannuksia. Tärkeä informaatio saattaa myös jäädä huomaamatta jos esimerkiksi raporttien määrä kasvaa liian suureksi.

Raportoinnin on tuettava yrityksen liiketoiminnan ohjausta. Raportointia ei voidakaan tutkia irrallisena yritystoiminnan osana vaan, vaan se on suhteutettava siihen toimintaympäristöön, jossa sitä sovelletaan. Jotta voidaan raportoida, on löydettävä raportoitavat asiat. Raportoitavien asioiden taustalla on oltava myös ne asiat ja arvot, joita johto pitää tärkeinä. Näiden taustalla puolestaan vaikuttavat yrityksen johtamismalli ja kulttuuri.

Tutkielmassa selvisi, että sekä informaation tuottamisessa ja raportoinnissa ongelmat ovat samankaltaiset. Tietoa on aivan liikaa saatavilla ja oikean oleellisen tiedon "suodattaminen" on hankalaa. Laatuun olisi kiinnitettävä huomiota määrän sijasta. Lisäksi päätöksentekoa ei voida antaa järjestelmien tehtäväksi. Sen on perustuttava edelleen päättäjän omaan harkintaan, ymmärrykseen ja kykyyn käyttää tietoa hyväksi. Myös raporttien laatijoiden olisi huomioitava vastaanottajan tarpeet sekä hänen vastaanottokykynsä. Tämä vaatii usein käyttäjäryhmien entistä tarkempaa segmentointia.

Tulevaisuuden ennustaminen on vaikeaa jopa mahdotonta. Kun raporteilta vaaditaan ennustavuutta, ovat nykyisen kaltaiset informaatiojärjestelmät tässä suurena apuna. Ne pystyvät tuottamaan historiasta pitkältikin aikaväliltä erilaisia trendisarjoja ja tilastoja. Näistähän esimerkiksi sijoitusmaailmassa usein luodaan pitkänkin aikavälin ennusteita ja skenaarioita. Riski epävarmuudesta tietysti kasvaa, mutta nykyinen yritysmaailman tuntuu elävän jatkuvan epävarmuuden aikaa.

## LÄHDELUETTELO

Aalto, P. & Jarenko, L. 1984. Tieto yrityksen voimavarana. *Ekonomia sarja*. Espoo: Weilin + Göös kirjapaino.

Ackoff, R. 1967. Management Misinformation Systems. *Management Science*, December 1967.

Alhola, K. & Lauslahi, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Porvoo: WSOY.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten esimiehille ja asiantuntijoille. Yritysjulkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy.

Anthony, R.N. 1991. Johdon valvontafunktio. Oy Rastor Ab: Tummavuoren kirjapaino.

Awad, E. 1998. Management Information Systems: Concepts, Structure and Applications. Menlo Park, California: The Benjamin/Cummings Publishing Company, Inc.

Breyer, R. 1992. Die Informationsversorgung markorientierter Topmanager. Dissertation der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich. Bern: Verlag Paul Haupt.

Bruns, W.J. & McKinnon, S. M. 1993. Information and managers.: A field study. *Journal of management accounting research* 5. 84-108.

Carlson, C., Jokinen, K., Saarela, P. & Vuorio, M. 1989. Kokemuksia johdon tietotuesta. Suomen itsenäisyyden juhlavuoden 1967 rahasto (SIT-RA). Sarja B. Helsinki: Kyriiri Oy.

Choo, C.W. 1998. The knowing organization. How organizations use information to construct meaning, create knowledge. New York: Oxford University Press.

Davis, G. & Olson, M. 1985. Management Information Systems: Conceptual foundations, structure, and development. Second Edition. USA: McGraw-Hill Book Company.

Huotari, M-L., Hurme, P & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. Porvoo: WSOY.

Jyrkkiö, E & Riistama, V. 1997. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Porvoo: WSOY.

Järvenpää, M. Partanen, V. & Tuomela, T-S. 2001. Moderni taloushallinto – Haaset ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita Oyj.

Kaplan, R. S. & Norton D.P. 1996. Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press.

Keränen, H. 1986. Onko tietotekniikasta yritysjohton apuvälineeksi. Fakta 5 s. 31-33

Larmola, E. 1971. Liikkeenjohto ja ATK. Ekonomia sarja 16. Tapiola: Weilin+Göös kirjapaino.

Lauslahti, S. 2003. Menestyvä kunta – kuntalaislähtöinen talousjohtaminen. WSOY.

Laudon, K. & Laudon, J. 1988. Management Information Systems: A Contemporary Perspective. Second Edition. New York: Macmillan Publishing Company.

Lumijärvi, O-P. 1993. Toiminto johtaminen. Activity Based Managementin suomalaisia sovelluksia. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy,

Mankki-Koskinen, R. & Isohanni, T. 1993. Johdon järjestelmä kompassi tulevaisuuteen. Helsinki: Painatuskeskus Oy

McLeod, Raymond Jr. 1990. Management Information Systems: A Study of Computer-based Information Systems. Fourth Edition. New York: Macmillan Publishing Company.

Mäkelä, K-P & Pastila, T. 1990 Johdon tietojärjestelmät ja niiden käyttöönotto - kokemuksia Iso-Britanniasta. Teknologian kehittämiskeskus, teollisuussihteeriraportti 4/1990. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 1999. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Oy Edita Ab.

Riistama, V & Jyrkkiö, E 1999. Operatiivinen laskentatoimi. Perusteet ja hyväksikäyttö. Porvoo: WSOY.

Salminen, J. 2001 Johtamisviestintä. Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Talentum Media Oy. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio - tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Talentum media Oy. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Tenhunen, L. 1996. Yrityksen taloudellinen ohjaus- teoriaa ja käytäntöä. Tampereen yliopisto, yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitos. Tutkielmia ja raportteja 64, Sarja A2. Tampere.

Turban, E. 1993. Decision Support and Expert Systems: Management Support Systems. Third Edition. USA. Macmillan Publishing Company.

Tähtinen, T.1996. Taloushallinnon avulla menestyksen tielle. Luottolista vol. 16, s. 5-7.

Valtiontalouden tarkastusvirasto 1998. Johdon informaatiojärjestelmät. Tarkastuskertomus 2/98. Helsinki: Oy Edita Ab.

Vuorinen, I. 1985. Yritysjohdon päätöksenteko ja informaatiojärjestelmät. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A3, työpapereita 9. Tampere.

Wilkinson, J. 1982. Accounting and Information Systems. USA: John Wiley & Sons Inc.