

YRJÖ KOPRA

Finanssikriisin ja laman vaikutukset yritysjohdon kannustimiin

Osakekannustimien tulo Suomeen

Suomalaiset pörssiyhtiöt katsottiin 1980 -luvun loppuun saakka kuuluviksi joko Kansallis-Osake-Pankin tai Suomen Yhdyspankin johtaman finanssileirin vaikutusvaltaan. Hajaomisteissa pörssiyhtiöissä pankin ja sitä lähellä olevan vakuutusyhtiöryhmän alle kymmenenkin prosentin omistus riitti takaamaan pankin vahvan vaikutusvallan yhtiökokouksessa. Pankin intressi omistajana oli markkamääräisesti yleensä selvästi vähäisempi kuin lainanantajana. Yhtiöiden velkaantuneisuus oli silloin nykyistä korkeammalla tasolla ja lainat annettiin valtaosin kotimaasta ja nimenomaan omasta pankista. Oma-
varaisuusaste 500 suurimmassa yhtiössämme oli v. 1990 keskimäärin vain 30 %, kun se v. 2008 oli melkein 50 % korkeampi, eli 43 %. Asemansa säilyttämisestä kiinnostunut pörssiyhtiön ylin johto saattoi tehdä työtään enemmän lainoittajan kuin omistajan intressissä. Sidoksesta pankkiin muistutti vielä yhtiön toimitusjohtajan jäse-

nyys pankin hallintoneuvostossa. Yritystutkimus oli kehitetty luottoriskien arviointiin, osakkeen arvonmuodostusta ei tutkinut kukaan.

Ulkomaalaisten omistus suomalaisissa yhtiöissä oli lailla rajoitettu, mutta pörssiyhtiöihin ei ulkomaalaisilla ollut vakuutusyhtiöitä lukuun ottamatta pääsyä ennen vuotta 1984, kun ns. sidotut ja vapaat osakkeet alettiin noteerata erikseen. Sen jälkeen yhtiöt tekivät ulkomaille suunnattuja osakeanteja ja eräät jopa listasivat osakkeensa ulkomaisissa pörsseissä. Muistan hyvin osakeanteja tuolloin KOP:ssa järjestäneenä, miten yhtiöt ryhtyivät kiinnittämään huomiota sijoittajasuhteiden hoitoon ja omistaja-arvoon. Yhden haasteen asetti suomalaisten pörssiyhtiöiden insinööri- tai virkamiesmäinen johtaminen – investoi ja hallinnoi. Tätä tyyliä ilmensi osaltaan kannustimien painottuminen julkisen sektorin tapaan asemiin ja arvoniimiin eikä rahaperusteisiin palkkioihin. Vuorineuvokseksi päästään edelleenkin taseen eikä tuloslaskelman viimeisen rivin perusteella.

YRJÖ KOPRA,

• e-mail: yrjo.kopra@alexander.fi

Pörssiyhtiöiden ylin johto oli usein yllättävän tietämätöntä oman yhtiönsä osakkeen arvosta. Oli tarpeellista ja toki myös ulkomaisen esikuvien mukaista, että johtoa ryhdyttiin palkitsemaan menestyksestä osakkeenomistajan kannalta tärkeimmällä mittarilla eli osakkeen tuoton perusteella. Osakkeen tuotto on lyhyellä aikavälillä usein hyvin volatiili. Osakkeen tuottoon sidottujen kannustimien tulee siksi olla aikajänteeltään selvästi pidempikestoisia kuin vuositulospalkkioiden. Pitkän aikajänteen ansiosta näiden kannustimien sivuvaikutuksena saadaan aikaan sitouttamista. Kertyneen mutta erääntymättömän palkkion menettäminen työsuhteen päättyessä on monivuotisessa kannustimessa materiaalisesti moninkertainen menetys verrattuna kuluvan tilikauden aikana kertyneen vuositulospalkkion menettämiseen.

Pitkäjänteiset kannustusjärjestelmät tulivat suomalaisiin pörssiyhtiöihin 1980-luvun lopulta alkaen. Tehokkain omistajaintressiä korostava kannustin olisi omistus. Osakkeen antamiseen liittyi ja liittyy kuitenkin välitön palkka-erotus kaikkine sivukuluineen. Tämä oli suuri syy siihen, että lähes kaikki 1900-luvun lopulla pörssiyhtiöissämme tehdyt pitkäjänteiset kannustimet tehtiin optioiden varaan. Optioiden käyttöaika asetettiin päättymään runsaan viiden vuoden kuluttua, koska viiden vuoden jälkeen optiot saattoi myydä verovapaasti.

Pörssikurssien laskukausien vaikutukset kannustimiin

Pörssikurssien nousu 1980-luvun jälkipuoliskolla alkoi herättää yritysten johtohenkilöissäkin kiinnostusta osakkeen arvoon sidottuja kannustimia kohtaan. Pörssiyhtiöiden hallituksille asiat olivat uusia ja hallinnointikäytännöt sen verran kehittymättömiä, että järjestelmät suunniteltiin yleensä yhtiöiden operatiivisessa joh-

dossa ulkopuolisen neuvonantajan kanssa. Ulkopuolisen neuvonantajan roolia ei tule korostaa, mutta 1988 perustetulla ja kaikkia suuria pörssiyhtiöitä avustaneella Alexander Corporate Finance Oy:llä oli varmasti oma osuutensa siinä, että optio-ohjelmia ryhdyttiin heti yhtiön perustamisen jälkeen pörssiyhtiöissä laatimaan. Pörssikurssit saavuttivat huippunsa vuonna 1989, jolloin optio-ohjelmia tehtiin 15 pörssiyhtiössä. Pörssikurseista pyyhkiytyi pois yli 60 % syksyyn 1992 mennessä, kunnes markan kellutuspäätös käänsi kurssit pitkään nousuun. Optio-ohjelmat muuttuivat pääosin arvottomiksi osakkeiden kurssilaskun myötä. Myös kiinnostus uusien ohjelmien laatimiseen lopahti niin, että vuonna 1992 vain yksi pörssiyhtiö perusti uuden optio-ohjelman ylimmän johdon kannustimeksi. Pitkäjänteiset kannustimet eivät olleet vielä ennen 1990-luvun alun lamaa kehittyneet yhdeksi tavanomaiseksi osaksi yritysjohdon kokonaiskompensaatiota, vaan niiden käyttäminen tai käyttämättä jättäminen perustui erilaisiin yrityskohtaisiin tekijöihin.

Optio-ohjelmien tekeminen 1980- ja 1990-lukujen vaihteessa perustui pitkälti operatiivisen johdon eli järjestelmien kohdehenkilöiden omaan kiinnostukseen ja aktiveettiin. Uusien järjestelmien perustamisaktiiviteetin lähes täydellinen hiipuminen laman pohjalla ei johtunut siitä, että yhtiöiden hallitukset eivät olisi sallineet niitä tehtävän vaan siitä, että johto menetti kiinnostuksensa osakeliitännäisiä kannustimia kohtaan, kun ne eivät kurssilaskun vuoksi missään tuottaneet mitään. Toki on myös tunnustettava, että varsinkin vuosina 1991 ja 1992 käytiin monissa yhtiöissä ulonjäämiskamppailua, jossa yritysjohto ei päälle kaatuvia ongelmia hoitaessaan tullut ajatelleeksi kannustusjärjestelmiä. Erilaiset osakkeiden ostamiseen perustuvat kannustimet olisivat tuolloin osoitta-

neet todellista yrittäjähenkä ja palkinnet myöhemmin riskiä ottaneet johtajat runsaasti, mutta kukapa olisi jaksanut kiinnostua osakkeista, kun taivas tuntui olevan putoamassa päälle.

Pörssikurssit kaksinkertaistuivat vuonna 1993 ja niinpä vuonna 1994 optio-ohjelmia tehtiin jo runsaassa 20 pörssiyhtiössä. Vuoden 1994 päättyessä pääosa suurista pörssiyhtiöistämme käytti optioita johtohenkilöiden kannustimena. Valtiokin ohjeisti neljää pörssissä ollutta intressiyhtiötään tekemään optio-ohjelmat keväällä 1994 ennen kuin yhtiöt järjestävät ensimmäiset ulkomaille suunnatut osakeantinsa. Enso-Gutzeit, Outokumpu, Rautaruukki ja Valmet noudattivat tätä kehotusta viipymättä. Kolme näistä tarjosi optiot tehtyään osakkeitaan ulkomaille vielä myöhemmin samana vuonna. On ilmeistä, että yhtiön ylimmän johdon sitouttaminen osakkeen arvoon perustuvilla kannustimilla oli omiaan vähentämään valtio-omistajaan liittyviä epäilyksiä ja helpottamaan osakkeiden myyntiä. Vuonna 1994 Suomi sai myös ensimmäiset optiomiljonäärinsä. Seitsennumeroisia markkamääriä nähtiin Nokian ja Rauma-Repolan optioissa. Siitä alkoi myös julkinen keskustelu, joka onkin jatkunut sen jälkeen aina välillä kiihtyen ja sitten vaimentuen.

Vuoteen 2000 tultaessa valtaosa pörssiyhtiöistä oli tarjonnut optioita johdolle, mutta hyvin moni myös koko henkilöstölle. Optioita oli jo 50.000 työntekijällä. Optiot olivat kaikkein yleisimpiä vauhdikkaimmin kasvaneella ict-alalla. Pörssikurssit kääntyivät merkittävään laskuun vuosituhannen vaihteen it-huuman jälkeen. Kaikkein nopeimmin menettivät arvonsa it-yhtiöiden optiot, suurimpana kaikista tietenkin Nokia. Toisin kuin kymmenen vuotta aikaisemmin, nyt pitkäjänteiset kannustimet, eli käytännössä optiot, olivat vakiinnuttaneet paikkansa osana ylimmän johdon kokonaiskompensaa-

tiota. Niinpä kannustimien tekemistä ei lopetettu vuoden 1992 tapaan, vaan niille haettiin uusia muotoja. Tämä vastasi hyvin myös muualla maailmalla tapahtunutta kehitystä. Tarvetta tuli sellaisille kannustimille, jotka palkitsisivat esimerkiksi Nokian johtoa tilanteessa, jossa yhtiön liikevaihto ja tulos olivat edelleen erinomaisella tasolla, eivätkä oikeastaan heikentyneet lainkaan vuodesta 2000, vaikka osake menetti pääosan arvostaan siihen liitettyjen huikeiden odotusten muututtua realistisemmiksi. Optioiden asemesta tai niiden ohella siirryttiin osakepalkkiojärjestelmiin, joissa suorituksia mitattiin tilinpäätösperusteisilla tunnusluvuilla ja palkkio annettiin osakkeina, joihin saattoi liittyä erilaisia luovutusrajoituksia ja pitovelvoitteita. Näin osakesidonnaiset kannustimet saattoivat tuottaa rahaa kohdehenkilöille, vaikka kurssi laskisikin.

Osakepalkkiojärjestelmiin siirryttiin myös valtion intressiyhtiöissä, mutta toisista syistä. Optio-ohjelmien tuotot eräissä valtio-omisteisissa yhtiöissä säikäyttivät pääomistajaa. Valtio suositteli ohjeissaan ensimmäisen kerran jo vuonna 1998 osakepalkkio-ohjelmien kaltaisiin järjestelmiin siirtymistä. Seuraavien kymmenen vuoden aikana optio-ohjelmien käyttö jatkui kuitenkin muualla kuin valtio-omisteisissa yhtiöissä niin, että tällä hetkellä lähes puolet kaikista pörssiyhtiöistä käyttää optioita kannustujärjestelmiensä instrumenttina. Osakepalkkiot nousivat yhtä yleisiksi, ja eräät yhtiöt käyttävät molempia järjestelmiä samanaikaisesti.

Varsinkin ict-yhtiöitä koskettaneen kurssiromahduksen vaikutus kannustimiin rajoittui lähinnä mittaushuoneen muuttumiseen puhtaasta osakkeen tuotosta monin paikoin ensisijaisesti tilinpäätösperusteisiin mittareihin. On kuitenkin huomattava, että jälkimmäisissäkin osake on palkitsemisjärjestelmän maksuväline, ja näissä-

kin järjestelmissä osakkeen tuotolla on merkitystä vaikkakin toissijaisena mittarina.

Finanssikriisi 2008

Taloustiede ei ole lääketiedettä, jossa voidaan nostaa ruumis pöydälle ja avaamalla se todeta, mikä potilaan tappoi. Niinpä finanssikriisin syistäkin voidaan esittää erilaisia käsityksiä. Finanssikriisin yhtenä syynä näkyy usein mainittavan pankkien johdon kannustimet, jotka kannustivat pankkien johtohenkilöitä ahneuden sokaisemina toimintaan, jolla ei ollut pidemmällä ajankänteellä edellytyksiä kestää. Väitetään, että kannustimet oli rakennettu väärin. Väärin rakennetun kannustimen tunnistaa käsitykseni mukaan siitä, että se kannustaa kohdehenkilöitä priorisoimaan asioita omistajan intressistä poiketen. Oikein tehty kannustin taas ohjaa johtoa juuri siihen, mitä omistaja eniten tahtoo. Ilmeisesti pankkien kannustimet olivat yleisesti ottaen oikein rakennetut. Omistajat halusivat juuri sitä kehitystä, kasvua ja tuottoa, mihin kannustimet oli kytketty ja mitä menestykselliset pankit tuottivatkin yli 20 vuoden ajan. Itse asiasa sitä halusi koko yhteiskunta. Finanssisektori oli ja on Britannian kansantalouden Nokia, vaikkakin suhteelliselta merkitykseltään suurempi. Finanssisektorin merkitys Britannian BKT:lle on suunnilleen yhtä suuri kuin teollisuustuotannon, ja ensin mainitun osuus on vuosikymmeniä kasvanut, jälkimmäisen laskenut.

Yksi finanssikriisin keskeisistä keskustelunaiheista on pankkien saamien valtiollisten tukien ja pankkien johdon kannustimien välinen suhde. Voidaanko finanssisektorilla sallia suurten voittojen perusteella maksettavia suuria kannustimia, jos suuret tappiot kaatuvat valtioiden maksettaviksi? Kun sektori kohtasi ensimmäisen järjestelmänlaajuksen kriisin, sektorin verotuloista nauttineet kansalaiset moittivat

pankkeja ja ilmoittavat, että verotulot kuuluvat meille, mutta laskut eivät. Onko verovaltio rinnastettava pankeissa työskenteleviin johtajiin, joiden kannustimet tuntevat vain up siden, vai omistajaan, joka saa tuntea sekä nousun että laskun? Ainakin tuloslaskelmissa valtio on samalla rivillä omistajan eikä palkkatyöntekijöiden kanssa. Ymmärtäisin paremmin pankkituen ja omistajien saamien tuottojen rinnastamisen. Kannustimilla omistajat kommunikoiivat tahtotilansa johdolle, johto saa palkkioina omistajan tahdon toteuttamisesta murto-osan siitä, mitä ovat omistajille tienanneet. Joissain amerikkalaispankeissa johdon saama palkkio näyttää käsittämättömän suurelta, mutta uskon omistajien tietävän minua paremmin, mikä johdon merkitys on ollut omistajien tahdon täyttämiseksi. Onko sellaisella pankilla parempi oikeus valtion tukeen, jossa omistajat ovat niin ahneita, että pitävät kaiken lisäarvon itsellään, eivätkä jaa osuudestaan niille, jotka ovat tehneet työn lisäarvon tuottamiseksi? Koska omistajat ottavat voitoista enemmän kuin johto, pankkitoimintaan ja -tukeen liittyvä moraalinen ongelma on kärjistettävissä asetelmaksi voitot omistajille – tappiot valtion piikkiin. Johdon asema on pankkialalla sama kuin muuallakin, bonuksilla voi tienata osuuden voitoista, mutta ei niistä millään toimialalla joudu tappiotilanteessa maksamaan työnantajalle.

Kannustimien rajoittaminen pankkien tukipaketin osana täytyy perustua oletamaan pankkien omistajien heikkoudesta. En usko tämän oletaman olevan oikea. Jos omistajat kuitenkin olisivat johdon vietävänä mitä kannustimiin – ja loogisesti sitä kautta strategiaan – tulee, on tuen antaja otettava omistajan rooli ja asetettava kannustimille järkevät ehdot. Yhdysvaltain liittovaltio näyttää näin tehneen asettaessaan helmikuussa 2009 pankkitukea saavien

pankkien johtajien palkkakatoksi USD 500.000. Palkkakattoa tärkeämpää kuitenkin on, että tämän lisäksi sallitaan kannustimia ilman ylärajaa kunhan ne annetaan pankin osakkeina. Osakkeiden edelleen myyminen on sallittua vasta liittovaltion pankkituen tultua takaisin maksetuksi. Tämä merkitsee siirtymistä palkkarakenteeseen, jossa kiinteä palkka näyttölee varsin pientä osaa ja työnantajapankin osakkeet muodostavat pääosan kompensatiosta. Erittäin yrittäjämäinen malli, jonka toimivuuteen tekee mieli uskoa.

Lama 2009

Finanssikriisiä seurannut kaikille aloille ulottunut lama tulee jättämään jälkensä yritysjohton palkitsemiseen aivan kuten kymmenen vuoden takainen it-kuplan puhkeaminenkin teki. Finanssisektorin kriisi johtaa pankeissa kannustusjärjestelmien muutoksiin, jotka nähdään perustelluiksi myös muilla toimialoilla.

Suomalaisen pörssiyhtiön toimitusjohtajan kokonaiskompensatiosta tuli v. 2008 hiukan runsaat puolet kiinteästä peruspalkasta. Vuositulospalkkioiden osuus oli n. 15 % ja pitkäjänteisten kannustimien n. 20 %. Työnantajan kustantamien lisäeläkkeiden kustannus ei näy johtajan ansiotulossa, mutta niistä aiheutuvat maksut ovat n. 10 % vuotuisesta kokonaiskompensatiosta. Laman aikana on nähty johdon kiinteiden palkkojen jäätyminen. Toimitusjohtajien ansiokehitys oli takavuosina n. 7 % vuodessa eli selvästi yli yleisen ansiokehityksen. Vuodesta 2008 vuoteen 2009 toimitusjohtajien palkat nousivat alle 2 % eli vähemmän kuin palkat Suomessa keskimäärin. Hidas kehitys jatkuu tänäkin vuonna. Laman jälkeen on mielenkiintoista nähdä, jatkuuko toimitusjohtajien peruspalkkojen kehitys hitaana ja painottuvatko muuttuvat palkanosat aiempaa enemmän. Mak-

sajan näkökulmasta on perustellumpaa maksaa todetuista saavutuksista kuin kuukauden työstä kerrallaan. Vuosibonukset eivät ole herättäneet intohimoja Suomessa johtuen varmaankin siitä, että palkkiot alittavat aina vuosipalkan. Lisäeläkkeissä tapahtuu siirtymää etuusperusteisista (muotoa 60 % eläke 60 vuotiaana) maksuperusteisiin (muotoa 100.000 euroa eläkemaksua vuodessa). Tähän muutokseen on kuitenkin syytä varsinkin vuoden 2005 työeläkeuudistus eikä meneillään oleva lama.

Suurimmat laman aiheuttamat muutokset pörssiyhtiöiden johtajien palkkauksessa tullaan näkemään pitkäjänteisissä kannustimissa. Monet pankkisektorille esitetystä vaatimuksista omaksutaan jossain muodossa myös muilla toimialoilla. Osakepalkkioiden ja optiojärjestelmien aikajänne on Suomessa tyypillisesti ollut koostunut 2–3 vuoden jaksosta, jolloin optio tai osake ei vielä ole käytettävissä ja sitten 1–2 vuoden jaksosta, jolloin käyttö on mahdollista. Tiettyä painetta on osakkeenomistajien suunnasta alkanut esiintyä hiukan pidempiä jaksoja kohtaan. Esimerkiksi kevään 2009 yhtiökokouksissa oli havaittavissa, että ulkomaalaiset omistajat vaativat lisääntyvässä määrin optio-ohjelmiin vähintään kolmen vuoden rajoitusaikaa ennen optioiden käyttämistä.

Pankkeja kohdanneen kriisin seurauksena pitkäjänteisiltä kannustimilta vaaditaan riskitason huomioon ottamista. Tausta-ajatuksena on ilmeisesti oletus siitä, että pankkien operatiivinen johto otti suurempia riskejä kuin omistaja olisi halunnut. Vaikka oletus ei pitäisikään paikkansa, on toki sitä arvokkaampaa mitä alhaisemmalla riskitasolla tavoiteltu voitto tai muu päämäärä saavutetaan. Vaatimukset ”risk adjustment” -tekijän mukaan ottamisesta voitaisiin toteuttaa mm. sijoitusrahastomaailmassa käytettyjä riskimittareita soveltamalla. Tällöin kuitenkin

kin hävittäisiin selkeydessä varmasti paljon enemmän kuin mitä riskimittarilla saavutettaisiin. Näyttääkin onneksi vahvasti siltä, että riskin huomioon ottamisen vaatimus toteutetaan maailmalla ja meillä lisäämällä järjestelyjä, joilla yhtiöiden operatiivisen johdon osakeomistusta voitaisiin lisätä. Ylimmän yritysjohdon osakeomistuksen lisäämisessä ei Suomessa tarvitse lähteä liikkeelle nollasta. Large cap -luokkaan kuuluvien pörssi-yhtiöiden toimitusjohtajien mediaanomistus yhtiössään oli heinäkuussa 2009 hiukan yli 50 % peruspalkasta eli rahamääräisesti n. 300.000 euroa. Osa omistuksesta perustuu vapaaehtoisiiin osakeostoihin. Suuri merkitys on myös optio-ohjelmiin ja osakepalkkiojärjestelmiin jo lähes kymmenen vuoden ajan otetuilla säännöksillä, jotka ovat velvoittaneet johtohenkilöä sijoittamaan kannustusjärjestelmän tuotosta määrätyn osan yhtiön osakkeisiin. Uudet osakeomistukseen voimakkaasti tähtäävät kannustimet ovat olleet tehokkaimmillaan johdon perustamia holding -yhtiöitä, jotka on lainotettu hyvin raskaasti ja koko pääomalla on hankittu yhtiön osakkeita. Malli on tuttu pääomasijoittajien kohdeyhtiöistä, mutta pörssi-yhtiöihin johdon omistusyhtiöitä alettiin perustaa laajemmin vasta viime vuonna (Cramo, Konecranes, SSH, Okmetic). Hiukan maltillisempi malli on kannustaa johtoa ostamaan osakkeita henkilökohtaisesti omistukseensa ja palkkita ostoja lupaamalla ostettuun osakemäärään suhteutettu määrä osakkeita tulevina vuosina joko ilmaiseksi (Amer Sports), hyvin edulliseen hintaan (Nordea) taikka jonkinlaiseen ansaintaan perustuvana (Aspo). Osakeomistuksen korostuminen lienee merkittävin vuoden 2009 laman aikaansaama muutos yritysjohdon pitkäjänteisissä kannustimissa.

Kriisin ja laman seurauksena on myös vaadittu ns. claw back -lausekkeita, joiden pe-

rusteella palkkio voidaan jättää maksamatta tai jo maksettu palkkio voidaan vaatia takaisin. Talouspoliittisen ministerivaliokunnan syyskuussa 2009 annettu kannanotto edellyttää tällaisen lausekkeen sisällyttämistä kaikkien valtion intressiyhtiöiden uusien pitkäjänteisiin kannustimiin. Palkkion epääminen tai takaisinperintä pitää olla mahdollista tilanteissa, joissa palkkio maksettiin manipuloitujen mittareiden tai muun väärinkäytöksen johdosta. Tämä tosin lienee mahdollista ilman nimenomaista ehtoakin. Sitä vastoin vaatimus palkkion epäämisestä sillä perusteella, että sen maksaminen voisi olla haitallista yhtiölle, vaikka se sinänsä onkin ansaittu moitteettomalla ja menestyksekkäällä toiminnalla, jäänee teoreettiseksi. Valtion asettaman palkitsemista pohtineen työryhmän puheenjohtaja Markku Pohjola tuli vuonna 2009 antaneeksi tulkintaohjeen jälkimmäisestä todetessaan, että hän ei ole havainnut Suomessa vielä kertaakaan tapausta, jossa palkkio olisi jälkimmäisellä perusteella pitänyt jättää maksamatta.

Pitkäjänteisiä kannustimia epäillään finanssikriisin aiheuttajiksi, mutta samalla nimenomaan niitä vaaditaan sen takaamiseksi, että johdon toiminta olisi pitkäjänteistä eikä perustuisi lyhytaikaiselle spekulatiivisluontoiselle menestykselle. Pörssi-yhtiöiden hallitukset ovat jatkossa varmasti entistäkin huolellisempia laatiessaan pitkäjänteisiä kannustimia ja päättäessään niiden mitoitukselta yksittäisen johtajan tasolla.

Mikä on kohtuullista?

Pitkäjänteiset kannustimet herättävät keskustelua ehkä enemmän kuin mikään muu johdon palkkaukseen liittyvä asia. Tämä johtuu siitä, että pitkäjänteisten kannustimien kautta maksettavaksi tulevat summat ovat parhaimmillaan – vai pahimmillaan? – selvästi suurempia kuin

mitkään muut palkkana maksettavat suoritukset. Voiko kenenkään ihmisen työn arvo olla miljoonia euroja? Eräiden tutkimusten perusteella voi arvella, että jopa Munkkiniemen Puistotiellä tätä kysyttäessä jokseenkin kaikki vastaantulevat naiset ja huomattava osa miehistä vastaisi kielteisesti. Yritystoiminnassa on kuitenkin onneksemme monta tarinaa, joista on väistämättä pääteltävä, että yhden perustajan, yrittäjän tai innovaattorin työn arvo on luonut miljoonien arvoisen yhtiön. Kysymys kohtuullisuudesta voi-

daan asettaa absoluuttisen sijasta suhteellisena ja kysyä, onko sadoille avainhenkilöille viiden vuoden työstä reilua maksaa palkan lisäksi 3 % osuus siitä arvonnoususta, mitä he saivat työllään omistajille aikaan. Tähän kysymykseen lienee helpompi saada myöntäviä vastauksia kuin miljoonien eurojen oikeutusta kysyttäessä. Jostain syystä mieliä kiihottavat paljon enemmän suuripalkkaiset kuin suurituloiset, vaikka jälkimmäiset tienaaavat kymmenen kertaa enemmän ja selviävät pienemmillä verokannoilla.

