



<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Aine	Liiketaloustiede laskentatoimi	Päivämäärä	31.12.2002
Tekijä	Jari Leppälahti	Matrikkelinumero	
		Sivumäärä	137
Otsikko	Omistajalähtöisen johtamisen mittaaminen ja omistajaintressin mukainen palkkiojärjestelmä		
Ohjaajat	KTT Vesa Partanen, KTM Jarkko Rislakki		

**Tiivistelmä**

Tutkimuksessa käsitellään omistajalähtöistä johtamista (*Value Based Management, VBM*), jota kutsutaan myös arvolähtöiseksi johtamiseksi ja tuottolähtöiseksi johtamiseksi. Tutkimuksen tarkoituksena on selkeyttää kuvaa omistajalähtöisestä johtamisesta sekä toisaalta käsitellä erilaisia taloudellisia mittareita ja palkkiojärjestelmiä omistajalähtöisestä näkökulmasta. Taloudellisista mittareista tutkimuksessa käsitellään ROI-, ROE-, P/E-, EVA-, CFROI-mittarit. Palkkiojärjestelmistä tutkimuksessa käsitellään yleisimmät Suomessa olevat rahamääräiset palkkiojärjestelmät.

Tutkimuksessa käytetään käsiteanalyttistä tutkimusotetta toimintoanalyttisessä hengessä. Tutkimusaineisto koostuu pääosin kotimaisista julkaisuista ja tutkimustuloksista sekä tilastotiedoista. Tutkimuksen empiirinen osuus on kerätty käyttämällä erästä maailman suurinta metsäalan yritystä case-yrityksenä.

Omistajalähtöisellä johtamisella tarkoitetaan johtamisnäkökulmaa, jossa osakkeenomistajan varallisuuden kasvattaminen on asetettu yrityksen kaiken toiminnan lähtökohdaksi. Omistajalähtöisyyttä painottavassa johtamiskulttuurissa omistus nähdään investointina yritykseen ja yritys sijoituskohteena. Omistajalähtöisesti johdetun yrityksen tehtävänä on luovuttaa suurehko osa luodusta lisäarvosta omistajille. Ilmiön taustalla on amerikkalaisen sijoittajakulttuurin leviäminen Eurooppaan, suomalaisten yritysten kansainvälistyminen ja pääoman liikkuvuutta helpottaneet lakimuutokset. Omistajalähtöisen johtamisen ongelmana on sekä kirjallisuuden että empiiristen havaintojen perusteella lyhytjänteisyys. Omistajalähtöistä johtamista voidaan pitää myös ajan ilmiönä, seuraavaksi näyttäisi korostuvan laajempi yhteiskunnallinen suuntaus.

Mitään taloudellista mittaria ei voida pitää yksiselitteisesti parhaana omistajalähtöisen johtamisen mittarina. Usean mittarin kombinaatio on suositeltavin vaihtoehto. Tällöin eri mittarien heikkous vähenee. Erityisesti EVA- ja CFROI-mittarien yhteiskäyttö on perusteltu. Tutkimuksessa käsitellyistä mittareista P/E-mittaria voidaan pitää käyttöominaisuksiltaan heikoimpana.

Omistajalähtöisesti johdetussa yrityksessä on suositeltavaa käyttää organisaation alemmilla tasoilla kattavia tulospalkkiojärjestelmiä, joissa on selkeä linkki suorituksen ja palkkion välillä. Myös EVA:n käyttö osana palkkiojärjestelmää on erittäin suositeltavaa. Ylimmälle johdolle ja avainhenkilöille suunnatun pitkäaikaisen synteettisen optiojärjestelmän käyttöä voidaan pitää myös perusteltuna erityisesti sitouttamis mielessä. Ylimmän johdon palkkiojärjestelmä tulisi myös hyväksyttävä yhtiökokouksessa. Henkilöstörahostosta saatavissa voittopalkkioissa suorituksen ja palkkion välistä yhteyttä voidaan pitää etäisenä. Toisaalta esimerkkejä toimivista henkilöstörahostoistakin löytyy.

Asiasanat	Omistajalähtöinen johtaminen, Value Based Management, VBM, corporate governance, taloudellinen lisäarvo, CFROI, tulospalkkiot, voittopalkkiot, optiot, synteettiset optiot, EVA-palkkiojärjestelmä.
Muita tietoja	

