



NORGES HANDELSHØYSKOLE

Bergen, våren 2006

Utredning i fordypningsområdet: Økonomisk styring; Styring av større foretak.

Veileder: Dekan Iver Bragelien

## **BONUSAVLØNNING I NORSK TOPPFOTBALL**

-

*En analyse av insentivvirkninger og lønnskrollerende effekter*

av

Stian Vestbø & Gjermund Sægrov

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## Sammendrag

Utredningen tar for seg bruk av bonusavlønning i ledende norske fotballklubber. Dette kan ses på som et svar på den enorme veksten i lønnskostnadene flere klubber slet med på slutten av 90-tallet. Bonuslønn kan utformes med en reversibel effekt, slik at en klubb slipper unna med mindre lønnskostnader når sportslig suksess uteblir. Et annet mulig motiv med bonuslønn er at det kan stimulere til økt innsats og bedre prestasjoner. Vi diskuterer hvordan ledelsen bør gå fram ved utformingen av bonussystemer, enten hensikten er denne insentiveffekten eller å tilpasse lønnskostnadene til inntektene. Blant aspektene vi diskuterer er differensiering av lønn, lønnsandel, bonusandel, hvorvidt ordningen bør være kollektiv eller individuell og om satsene bør være like eller ulike. Vi betrakter også hvordan klubbenes bonusordninger ser ut i dag, og om disse er rasjonelt utformet i forhold til deres hensikt.

Vi vil videre se nærmere på hvilken betydning økt markedsinteresse og spesielt den nye tv-avtalen vil ha for lønnsnivået i norsk fotball, samt om andre tiltak for å holde lønnsutgiftene i sjakk, som lønnstak og drafting, kan være hensiktsmessige for norsk fotball.

## Forord

Vi vil begynne med å rette en stor takk til alle som har bidratt i forbindelse med denne oppgaven. Vi har vært avhengige av informasjon fra klubbledere og fotballspillere, og er svært takknemlige for at de vi har vært i kontakt med har satt av tid for å hjelpe oss med å besvare spørsmål, la seg intervjuer og svare på spørreskjema. En takk rettes også til våre «eksperter», Hallgeir Gammelsæter og Boye Skistad, som villig har stilt opp. Til slutt vil vi takke veileder Iver Bragelien, førsteamanuensis og dekan for masterutdanning ved Norges Handelshøyskole, som har resultatbasert avlønning og økonomisk organisasjonsteori blant sine spesialområder, for motivasjon og nyttig tilbakemelding underveis.

Avhandlingen er i hovedsak av kvalitativ art. Opprinnelig så vi for oss en mer kvantitativ oppgave med fordypning i og analyse av klubbens regnskaper, hvor vi spesielt ville betrakte lønnskostnader og bonuslønnssystemer. Mer konkret ønsket vi blant annet å finne ut hvorvidt klubbene brukte bonuslønn som et tiltak for å redusere lønnskostnadene etter lønnsgaloppen på siste halvdel av 1990-tallet og de økonomiske problemene som fulgte rundt årtusenskiftet. I tillegg ønsket vi å analysere hva som var årsakene til disse problemene. Det viste seg imidlertid at det var svært vanskelig å få tilgang til klubbens regnskaper. Fotballklubbens årsregnskaper er ikke underlagt offentlighetsplikten, og få klubber velger å legge fram sine økonomiske oversikter for allmennheten. Da vi kontaktet klubbene, var de i tillegg lite interesserte i å oppgi inngående detaljer om eksempelvis sine lønnsbudsjetter. Dette er å betrakte som sensitiv informasjon som klubbene vil holde for seg selv, noe vi har stor forståelse for. Konsekvensen er et litt annet og mer kvalitativt fokus enn opprinnelig planlagt. I stedet for regnskapsanalyse har vi innhentet informasjon fra klubber, spillere og eksperter gjennom intervjuer og spørreskjema.

Vi håper at denne avhandlingen kan være til en viss nytte for klubbene i deres arbeid med sine bonusordninger.

Bergen, juni 2006

*Gjermund Sægrov & Stian Vestbø*

# Innholdsfortegnelse

<b>Kapittel 1 Innledning</b> .....	<b>6</b>
1.1 Problemstillinger og formål .....	6
1.2 Om strukturen i oppgaven .....	10
1.3 Metode .....	12
1.4 Tidligere forskning .....	14
<b>Kapittel 2 Teori</b> .....	<b>16</b>
2.1 Ulike betalingsformer: Fast eller resultatavhengig lønn? .....	16
2.1.1 Lønnsstruktur – differensiert lønn? .....	17
2.1.2 Fast lønn .....	20
2.1.3 Prestasjonslønn .....	20
2.2 Bonusordninger .....	23
2.2.1 Fordeler og ulemper forbundet med bruk av bonusordninger .....	23
2.2.2 Kritikk av prestasjonslønn .....	25
2.2.3 Oppsummering .....	29
2.3 Utforming av bonuslønn .....	30
2.3.1 Valg ved utforming av bonussystemer .....	30
2.3.2 Bonusens størrelse .....	31
<b>Kapittel 3 Empiri</b> .....	<b>34</b>
3.1 Utvikling av bonuslønn i næringslivet de senere år .....	34
3.2 Lønn og bonus innenfor idrett .....	35
3.3 Oversikt over økonomi, lønn og bonus i Tippeligaklubbene .....	37
3.4 Roten til de økonomiske problemene: Lønnsgalopp .....	48
3.5 Tv-avtalen .....	50
<b>Kapittel 4 Svar fra undersøkelser</b> .....	<b>53</b>
4.1 Klubbenes bonusutforming og klubblederes synspunkter .....	53
4.2 Spilleres synspunkter .....	60
4.2.1 Hvor viktig er lønn for spillernes prestasjoner? .....	60
4.2.2 Hva driver spillernes prestasjoner på fotballbanen? .....	61

4.2.3 Kollektive og individuelle bonuser .....	64
4.2.4 Fordeler og ulemper med bonusavlønning .....	67
4.3 Eksperters synspunkter .....	69
<b>Kapittel 5 Analyse av bonusavlønning i norsk fotball.....</b>	<b>73</b>
5.1 Oversikt .....	73
5.1.1 Alternative formål med bonusavlønning i toppfotball .....	74
5.1.2 Er bonusavlønning hensiktsmessig i fotball? .....	76
5.2 Lønn og bonus i fotballklubber .....	79
5.2.1 Innledning .....	79
5.2.2 Dimensjoneringen på klubbenes lønnsbudsjett – lønnsandel .....	80
5.2.3 Lønnsstruktur – omfang av individuelle inntektsforskjeller .....	82
5.2.4 Bonusordninger – innledning .....	86
5.2.5 Omfang av bonus – bonusandel .....	87
5.2.6 Valg av bonusordning: Kollektiv eller individuell .....	91
5.2.6.1 Kollektive bonusordninger .....	92
5.2.6.2 Individuelle bonusordninger .....	96
5.2.6.3 Oppsummering .....	101
5.2.7 Like eller ulike satser .....	103
5.3 Stimulere til bedre prestasjoner .....	105
5.3.1 Innledning .....	105
5.3.2 Hva driver spillernes prestasjoner? .....	106
5.3.2.1 Er lønn viktig for fotballspillere? .....	106
5.3.2.2 Hva driver da spillernes prestasjoner? .....	108
5.3.3 Er klubbenes utforming hensiktsmessig i forhold til dette motivet? .....	111
5.4 Tilpasse lønnskostnadene til klubbenes økonomi .....	113
5.4.1 Innledning .....	113
5.4.2 Er klubbenes utforming hensiktsmessig i forhold til dette motivet? .....	116
<b>Kapittel 6 Økt inntektsgrunnlag via tv-avtalen og markedsinteresse .....</b>	<b>121</b>
6.1 Innledning .....	121
6.2 Disponering og konsekvenser av økte inntekter .....	121
6.3 Klubbledernes synspunkter på forbedret tv-avtale .....	126
6.4 Betydningen av langsiktig planlegging .....	127

6.5 Oppsummering .....	128
<b>Kapittel 7 Andre tiltak for å begrense lønnskostnadene .....</b>	<b>129</b>
7.1 Lønnstak .....	130
7.1.1 Innledning .....	130
7.1.2 Synspunkter fra eksperter, ledere og spillere .....	131
7.1.3 Utforming av lønnstak og innvirkning på nivået i norsk fotball .....	134
7.1.4 Er lønnstak nødvendig og realistisk?.....	137
7.1.5 Felles lønnstak for Europa .....	138
7.2 Reguleringer i amerikansk lagidrett .....	140
7.2.1 Drafting, lønns- og inntektsreguleringer i amerikansk lagidrett .....	140
7.2.2 Kan amerikansk praksis overføres til norsk fotball? .....	142
7.3 Oppsummering .....	144
<b>Kapittel 8 Konklusjon .....</b>	<b>147</b>
Avsluttende kommentarer .....	153
<b>Litteraturliste .....</b>	<b>155</b>
Vedlegg 1: Spørreskjema til klubbledere .....	163
Vedlegg 2: Spørreskjema til spillere .....	167
Vedlegg 3: Spørreskjema til eksperter .....	171

# 1 Innledning

Denne oppgaven handler i hovedsak om bonusavlønning i norsk toppfotball på herresiden. Bakgrunnen for valg av dette temaet var for det første at vi synes avlønningssystemer er et interessant område å utforske i praksis. I tillegg har vi begge stor interesse for fotball. Det at vi på denne måten kunne kombinere fag med en av våre største fritidsinteresser, gjorde arbeidet ekstra spennende.

## 1.1 *Problemstillinger og formål*

Viktigheten av å ha en sunn økonomi, herunder å ha kontroll på lønnskostnadene, er stor både i norsk og internasjonal fotball. Det finnes mange eksempler på at sportslige resultater er avledet av en sterk finansiell posisjon. For eksempel er de rikeste klubbene i England, Chelsea og Manchester United, og Rosenborg her hjemme, i toppen i sine respektive ligaer år etter år med få unntak. Å ha muligheten til å kunne bruke mye penger på nye og gode spillere, treningsfasiliteter og støtteapparat, kan være avgjørende i jakten på trofeer. I Norge har den dominerende klubben de siste 15 årene, Rosenborg, hatt klart mest penger på bok. Den handlefriheten disse pengene gir, kan delvis forklare deres dominans, men vi må samtidig huske at det var målrettet og nøktern satsing som førte klubben i denne posisjonen. I England har Chelsea med god hjelp av sin styrtrike eier, Roman Abramovich, forsvart ligatittelen denne sesongen (2005/06), men i de fleste tilfeller må klubbene selv skaffe penger gjennom driften. Sagt med andre ord er muligheten for suksess større dersom en klubb er i besittelse av store økonomiske midler, men klubben må også i de fleste tilfeller ha opplevd suksess for å komme i denne posisjonen. Vårt poeng er at for å komme i en slik situasjon med betydelige økonomiske muskler kreves hardt og målrettet arbeid, samt en ledelse som evner å styre skuta på en god måte økonomisk. Vi leser til stadighet om pengeproblemer i fotball, og klubber som havner i store vanskeligheter på grunn av dette. Dette bekrefter viktigheten av god økonomistyring. Personalkostnader for spillere er den klart største utgiftsposten i profesjonelle fotballklubber. Å være ekstra påpasselig med utforming av lønnsstruktur, kan derfor vise seg å være svært viktig. Et alternativ i denne sammenhengen kan være å la deler av lønna være bonusbasert. Da Viking innførte bonuslønn i 2003, uttalte daværende direktør Bjarne Berntsen:

«Vi jobber med en modell der lønnen differensieres hvis du er blant de elleve som spiller eller ikke. Det er det vi kaller kamplønn, som kommer i tillegg til en trygg grunnlønn. Også lagets prestasjoner og antall tilskuere kan spille inn på den

bonusrelaterte delen. Årsaken til at Viking endrer lønssystemet, er å sikre en forsvarlig drift av klubben på lang sikt» (NTBtekst 2004a).

Samme år fortalte sportslig leder i Lyn, Morgan Andersen, at de vil bort fra bonusordninger som han mente er urettferdig for spillerne fordi det skaper store forskjeller, i tillegg til at det er dyrt for klubben:

«Grunnlønna skal bestemme hva en spiller får. Det vil være økonomisk mest riktig for klubben, og være lettere å budsjettere» (Nordli 2003).

Disse motstridende utsagnene forteller oss at et bonussystem både kan ha positive og negative sider, og at det er delte meninger om hvor effektive de er. Vi vil vurdere hvorvidt bruk av bonusavlønning er hensiktsmessig innenfor fotball.

En viktig del av problemstillingen i denne avhandlingen er å finne ut hva klubbene vil oppnå med sine bonusordninger, og hvorvidt de er rasjonelt utformet i forhold til det som er klubbenes intensjoner med bonussystemene. Grovt sett mener vi at en av to hensikter vil ligge bak en klubbs bonussystem, og vi skiller mellom disse i resten av utredningen.

Den ene hensikten en fotballklubb kan ha med sin bonusordning er at den skal bidra til forbedrede prestasjoner gjennom at innsatsen øker. I så måte ønsker vi å finne ut om bruk av bonuslønn er et egnet redskap for å fremme spillernes prestasjoner. Om Branns tidligere bonuslønnssystem uttalte daværende Brann-keeper Ivar Rønningen:

«Jeg er litt kritisk til bonussystemet. Jeg synes kanskje vi heller burde fått en lavere sats for å starte. Når vi får ut ifra resultat, er vi for avhengig av de andre spillerne, men det er jo klubben som har bestemt dette» (Thue 2003).

Rønningen mener med andre ord at spillernes påvirkningsmuligheter på kamputfallet er begrenset. Dette skulle tilsi at det å utforme et bonussystem myntet på å fremme spillernes prestasjoner er en utfordrende oppgave for en fotballklubb. På den andre siden ga personaldirektør Olav Haraldseid i Statoil Detaljhandel i en gjesteforelesning ved NHH 30.august 2005, klart uttrykk for at penger betyr noe. Han underbygget dette med følgende påstand:

«De aller fleste mennesker er villige til å prestere bedre dersom dette medfører høyere lønn» (personlig kommunikasjon 30. august 2005).

For et bonussystem som har til hensikt å stimulere spillerne til økt innsats, vil det være avgjørende at spillerne verdsetter den premien en bonusutbetaling er. Vi vil i den forbindelse



kartlegge hvilken rolle lønn spiller for fotballspillere. Vi vil dessuten undersøke hva som er fotballspilleres viktigste drivkrefter, og om lønn er en av disse. Når det gjelder betydningen lønn har, uttalte tidligere Brann-spiller Roy Wassberg i 2001 følgende:

«Når en spiller sier at han velger klubb av sportslige årsaker, tror jeg ikke noe på det. 90 prosent er opptatt av lønn, men kommer med svada for at de ikke skal bli oppfattet som griske» (Bergens Tidende 2001a).

Den andre hensikten bak en bonusordning i en fotballklubb er at den skal bidra til å tilpasse lønnskostnadene til klubbens inntjening. Innføringen av bonusordningene kan i den forstand tenkes å ha vært et tiltak for å redusere lønnskostnadene etter pengeproblemene mange klubber slet med på starten av 2000-tallet. Konfrontert med disse problemene uttalte daværende Molde-direktør Espen Silseth i 2001:

«Vi er nødt til å redusere grunnlønna betraktelig. I stedet vil vi gi lønn etter prestasjon og resultat» (Lyngøy 2001).

Dette er i tråd med hva Bjarne Berntsen i Viking uttalte. Behovet for å redusere lønnskostnadene er størst når klubbene sliter sportslig, fordi dårlige sportslige resultater normalt vil ha en negativ innflytelse på inntektene. Poenget kan dermed være å utforme et system som gjør at lønnsutbetalingene varierer i takt med inntektene. Dette er også rettferdig sett fra spillernes side. Start-spiller Bård Borgersen mener at spillerne bør belønnes med bonus når klubben har suksess:

«Når vi spiller inn penger i kassen, er det naturlig at vi får noe igjen» (Sandvik 2005).

Blant målene våre i utredningen er å finne ut hvordan en bonusordning i norsk toppfotball optimalt bør utformes, enten hensikten er å gi spillerne insentiv til å stå på ekstra eller om det er økonomiske motiv som ligger bak.

I tillegg ønsker vi å analysere tv-avtalen som nylig er inngått for norsk fotballs vedkommende, og hva denne kan ha å si for lønnskostnadene. Denne avtalen, som sikrer TV 2 og Telenor rettighetene til å vise norsk toppfotball fram til og med 2008-sesongen, sørger for ytterligere økonomiske midler til toppklubbene i Norge. FIFA-agent Lars Petter Fosdahl uttalte i denne forbindelse:

«Det kommer garantert til å bli press på lønna til spillerne utover, og vi vil oppleve økte lønninger i norsk fotball igjen. Norske klubber har tradisjon for å være mer opptatt av poeng enn penger» (Andersen 2005).

Olav Boksaap i Norsk Toppfotball sier imidlertid at klubbene sannsynligvis har lært av tidligere lønnsfester, og at pengene i stedet vil gå til anlegg og arrangement (Andersen 2005). Direktør i Rosenborg, Rune Bratseth, er enig med Boksaap og mener at avtalen ikke er så stor at det blir snakk om noen lønnsfest (VG 2005).

Vi har allerede vært inne på bonusavlønning som en mulighet for å holde lønnskostnadene under kontroll (jf. hensikten om å tilpasse lønnskostnader og inntekter). Siste del i oppgaven dreier seg om å vurdere andre tiltak som kan begrense klubbenes lønnsutbetalinger, eller holde dem på et økonomisk akseptabelt nivå. Det første vi vil vurdere er et tak på spillerlønningene i klubbene (lønnstak), noe som ble dratt fram i lyset av Bodø/Glimts daglige leder Gunnar Carlsen i forbindelse med den nye tv-avtalen:

«Vi har nå fått et lønnspress som vi hadde for noen år tilbake, og alle vet jo hvordan det gikk. Så det å legge et lønnstak tror jeg ville være fornuftig for fremtiden til norsk fotball» (Traaen og Strømnes 2005).

En annen mulighet kan være å følge etter amerikansk idrett, og da spesielt ishockey, som blant annet gjennom sitt drafting-system klarer å holde lønnsnivået nede for de yngste spillerne.

Informasjonsgrunnlaget i oppgaven er innhentet gjennom intervjuer og spørreskjema fra klubber, spillere og eksperter. Vi har avgrenset oss til Tippeligaklubber og et fåtall av de største i Adeccoligaen (1. divisjon), som jevnlig har oppholdt seg i Tippeligaen de seneste årene. Totalt består utvalget av 13 klubber, og spillerutvalget vårt (rundt 30 spillere) kommer også fra disse klubbene. Vi presiserer dette nærmere i metodeavsnittet (kapittel 1.3). På bakgrunn av ønsker fra både klubber og spillere, offentliggjøres ingen navn i oppgaven. Vi vil ellers gjøre leserne oppmerksomme på at vi i oppgaven bruker ulike benevnelser på bonuslønn, som prestasjonslønn, insentivlønn og resultatavhengig lønn. Vi presiserer at det da hele tiden er bonuslønn som er i tankene, dersom ikke annet er nevnt.

## **Oppsummering**

For å oppsummere ønsker vi å finne svar på følgende spørsmål gjennom denne avhandlingen:

- Hva ønsker klubbene å oppnå med bonuslønn – stimulere til bedre prestasjoner eller tilpasse lønnskostnadene til klubbens økonomiske situasjon? Er klubbenes bonusordninger rasjonelt utformet i forhold til deres motiv med ordningen?
- Er bonuslønn hensiktsmessig i fotball?

- Hvor mye av total omsetning går/bør gå til lønn (lønnsandel) i en fotballklubb?
- Hvor store bør de individuelle lønnsforskjellene mellom spillerne på et lag være?
- Hvor mye av totale lønnskostnader går/bør gå til bonuser (bonusandel) i en fotballklubb?
- Kollektive versus individuelle bonusordninger – hva har klubbene valgt og hva bør de velge? Hvordan er og bør klubbenes bonusordninger utformes?
- Hva er fotballspilleres viktigste drivkrefter, herunder hvor viktig er lønn?
- Hvordan vil og bør klubbene disponere sine økte inntekter fra ny tv-avtale og økt markedsinteresse? Er det fare for en ny lønnsgalopp?
- Er lønnstak et realistisk, hensiktsmessig og nødvendig tiltak for å begrense lønnskostnadene?
- Reguleringer i amerikanske lagidretter. Har norsk fotball noe å hente herfra?

## **1.2 Om strukturen i oppgaven**

Oppgaven starter med en kort innføring i aktuell teori på området lønn og bonus. Store deler av avhandlingen bygger på dette teoretiske fundamentet. Konkret vil vi presentere de ulike avlønningssystemene som eksisterer, og da spesielt skillet mellom fast lønn og prestasjonslønn. Bonussystemer vil naturlig nok være hovedfokus i teoridelen, og i tillegg til å framstille fordeler og ulemper med prestasjonslønn, vil vi si noe om hvilke kriterier som må være oppfylt for at en ordning skal kunne trigge motivasjonen. Vi gjengir videre noe av den kritikken som er rettet mot bonusordninger, før vi avslutningsvis går nærmere inn på hvordan et bonussystem bør utformes, herunder spesielt hvor stor andel av lønna som bør utbetales som bonus.

Etter å ha beskrevet teori om avlønning, vil vi se nærmere på empiri. Vi starter her med å se på utviklingen når det gjelder resultatavlønning i næringslivet generelt i løpet av de siste årene. Deretter vil vi kort se på noen utviklingstrekk i både norsk og internasjonal idrett hva lønn og bonus angår, før vi går grundigere inn på utviklingen i fotball og norsk eliteserie. Dette finner vi mest hensiktsmessig å gjøre gjennom en kronologisk framstilling. Etter dette følger en mer inngående presentasjon av de økonomiske problemene norske fotballklubber havnet i som følge av til dels uvettig pengebruk spesielt i siste halvdel av 90-tallet. Høye

lønninger stod her fram som en viktig faktor til problemene, og vi ser nærmere på hva som forårsaket denne lønnsгалoppen i norsk toppfotball. Til slutt i empirikapitlet presenterer vi hovedtrekkene i den nye medieavtalen som er inngått om tv-rettigheter til norsk fotball de neste tre årene.

Som nevnt har vi vært i kontakt med flere representanter for ledende norske fotballklubber og en rekke spillere. I kapittel fire gjengir vi de viktigste opplysningene som framkom gjennom denne kommunikasjonen, inkludert hovedtrekkene i klubbens bonussystemer (4.1). Svarene spillerne ga er framstilt i 4.2, mens 4.3 er viet svarene fra de to ekspertene vi har vært i kontakt med, Gammelsæter og Skistad. Deres bakgrunn presenteres i kapittel 1.3.

Med aktuell teori og empiri om emnet, en oversikt over bonussystemene i norske fotballklubber, samt en del spillere og klubblederes holdninger omkring sentrale tema, er vi klare til å ta fatt på analysen. Denne er delt i tre bolker (kapittel 5.2, 5.3 og 5.4). Vi starter imidlertid med å presentere de to formålene et bonussystem kan ha. Dette er for det første å stimulere til bedre prestasjoner og for det andre å tilpasse lønnskostnadene til klubbens økonomi. Resten av analysen bygger i stor grad på disse motivene. Vi diskuterer også om bonuslønn er hensiktsmessig i fotball før vi går løs på de tre nevnte bolkene. I kapittel 5.2 (lønn og bonus i fotballklubber) ser vi nærmere på hvilke valg ledelsen må gjøre ved fastsettelse av lønn og bonus. Det første som må gjøres er å fastsette hvor mye lønnskostnadene skal utgjøre av omsetningen i klubben (5.2.2). Deretter må ledelsen bestemme lønnsstrukturen, eller hvor store lønnsforskjeller det skal være mellom spillerne (5.2.3). Dersom ledelsen har bestemt seg for å innføre bonusavlønning, må den ta stilling til hvor stor del av lønna bonuser skal utgjøre (5.2.5). Videre må den bestemme om klubben skal ha individuelle eller kollektive bonuser – eller eventuelt begge deler (5.2.6). Det må også avgjøres hvorvidt satsene i bonusordningen, enten den er individuell eller kollektiv, skal være like eller ulike (5.2.7).

I de to andre bolkene går vi både deskriptivt og normativt til verks når vi tar for oss klubbens bonussystemer og diskuterer om de faktisk oppnår det som er deres hensikt. I kapittel 5.3 ser vi på de klubbene som har oppgitt at deres motiv med bonusordningen er å gi spillerne et insentiv til å stå på ekstra. Dersom innsats skal kunne påvirkes av bonusutbetalinger, forutsetter det at spillerne faktisk verdsetter ekstra lønn. I forbindelse med dette vil vi kartlegge hva som faktisk driver spillernes prestasjoner: Er lønn like viktig som for andre

arbeidstakere, og hvis ikke, hvilke faktorer er det da som er de viktigste drivkreftene for fotballspillere? I kapittel 5.4 ser vi på klubbene som har oppgitt at overskuddsdeling eller det å redusere totale lønnskostnader er deres motiv. Som vi skal komme tilbake til, anser vi disse motivene som sammenfallende og ser på dem under «tilpasse lønnskostnadene til klubbenes økonomi». Vi diskuterer hvorvidt deres respektive bonussystemer er rasjonelt utformet i forhold til hensikten.

Som nevnt er vi også interessert i hvilken betydning den nye tv-avtalen kan ha for norsk fotball, og om lønnstak eller andre tiltak for å redusere lønnskostnadene kan innføres i Norge. I kapittel 6 undersøker vi hvilken betydning medieavtalen kan få for lønnsnivået i norsk toppfotball. Kapittel 7 er viet lønnstak og ulike reguleringer amerikanske lagidretter. Vi drøfter hvorvidt innføring av lønnstak eller praksis fra amerikansk idrett kan bidra til å holde lønnskostnadene nede, om det er realistisk og hvordan det eventuelt kan utformes.

Avslutningsvis oppsummerer vi funnene vi har gjort i løpet av oppgaven. Vi gir råd til utforming av bonussystem avhengig av om hensikten er å stimulere til bedre prestasjoner eller tilpasse lønnskostnadene med inntektene. Videre kommer vi med noen praktiske råd til fotballklubbene på bakgrunn av teori og empiri, samt innhentede synspunkter og erfaringer fra spillere, ledere og eksperter. Vi vil da komme med noen forslag til hva vi mener kan være en fornuftig og velfungerende oppbygning av et bonussystem i en norsk toppfotballklubb. Vi vil også komme med forslag til videre studier av norsk toppfotball.

### **1.3 Metode**

Det teoretiske fundamentet i oppgaven er hentet fra lærebøker, artikler og gjennom søk på Internett. Bibsys (skolebibliotekets database) og kurset «Styring av større foretak» ga oss oversikt over litteratur på området.

Bakgrunnsstoff om temaet lønn og bonus knyttet til idrett generelt og norske toppklubber spesielt, ble fortrinnsvis innhentet via søk i A-tekst. Dette er bibliotekets database for aviser og tidsskrifter, og inneholder redaksjonsarkivene til de største norske avisene (VG, Dagbladet, Aftenposten, Dagens Næringsliv, Bergens Tidende, Adresseavisen, Stavanger Aftenblad, Fædrelandsvennen, Nordlys, etc.) samt noen mindre magasiner og tidsskrifter (Økonomisk

rapport, Kommunal rapport og NTBtekst). I tillegg har vi i mindre grad benyttet andre søkemotorer som Google. Til sammen har vi lest nærmere 300 artikler fra disse kildene, hvor formålet først og fremst har vært å skaffe oss bred innsikt i emnet. Et sammendrag av de viktigste og mest relevante opplysningene er å finne i empirikapitlet.

For å kartlegge klubbens bonussystemer og klubbledernes synspunkter på de områdene vi tar opp (eksempelvis den nye tv-avtalen, lønnstak, hva som trigger fotballspillers motivasjon, etc.), har vi vært i kontakt med samtlige Tippeligaklubber og de fire vi anser som størst på det nest øverste nivået. Et fåtall av klubbene har ikke vært villige til å avgi noen som helst informasjon, selv etter tilbud om å holde klubbnavn anonymt og la oppgaven bli arkivert og ikke offentliggjort. Utvalget vårt på 13 klubber, hvorav 10 fra øverste nivå (av 14 totalt), finner vi likevel tilstrekkelig stort. Vi har innhentet informasjon fra de enkelte klubbene i utvalget gjennom telefonintervju og spørreskjema (vedlegg 1). For å hindre at vi mistet opplysninger fra klubbene, skrev vi et sammendrag etter hvert telefonintervju. Spørreskjema ble benyttet i de tilfeller respondenten foretrakk dette framfor telefonintervju, som oftest begrunnet med tidspress. Fem klubber svarte på spørreskjema, mens resten (åtte) ble intervjuet pr telefon. Alle ble imidlertid oppringt på forhånd. Respondentene er sportslig eller daglig leder i de respektive klubbene, da disse har en fot både innenfor den sportslige og økonomiske siden. Alternativt kunne vi kontaktet representanter fra økonomiavdelingen, men det ville trolig gått på bekostning av spørsmål som går på den sportslige biten.

Vi har også kartlagt spillernes synspunkter på en rekke områder i tilknytning til lønn og bonus. Dette har utelukkende blitt gjort gjennom spørreskjema (vedlegg 2). Når det gjelder valg av spillere i undersøkelsen, ønsket vi et så bredt utvalg som mulig, med både profilerte spillere, rutinerte spillere i siste fase av karrieren, unge og fremadstormende spillere, typiske reserver med lite spilletid og spillere utsatt for skader. I tillegg ønsket vi spillere fra både toppklubber, såkalte middelhavsfarere og mindre klubber. Vi antok på forhånd at vi kunne finne sammenhenger mellom disse kriteriene, noe som var årsaken til at vi ønsket et såpass bredt utvalg. Til sammen består spillerutvalget av 30 spillere. Enkelte av spørsmålene klubblederne og spillerne har besvart er identiske, noe som gjør det mulig å diskutere eventuelle avvik i svarene. I tillegg har vi innhentet såkalte eksperters syn gjennom intervjuer. Dette er førsteamanuensis i organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Molde og forsker ved Møreforskning, Hallgeir Gammelsæter (personlig kommunikasjon 28. mars 2006), som har skrevet og fått publisert en rekke artikler om fotballøkonomi. Vi har også fått intervju fra

Boye Skistad (personlig kommunikasjon 24. mars 2006) i Norsk Toppfotball, som er en felles interesseorganisasjon for lagene i Tippeligaen og 1. divisjon. Sistnevnte har også presentert oss for innholdet i tv-avtalen i detalj. Deres spørreskjema er å finne i vedlegg 3.

I analysen benytter vi informasjonen fra spillere, ledere og eksperter til å blant annet kartlegge hva som driver spillernes prestasjoner, diskutere klubbenes ulike valg av utforming av bonussystemer og drøfte hvorvidt de respektive klubbenes bonussystemer samsvarer med dets hensikt. Vi ser også nærmere på tv-avtalens effekt og mulige konsekvenser for klubbenes økonomi og lønnsutgifter. Til slutt undersøker vi om innføring av lønnstak eller systemer benyttet i amerikansk idrett kan være realistisk og hensiktsmessig.

#### **1.4 Tidligere forskning**

Vi har ikke kjennskap til tidligere forskningsarbeid som er direkte sammenfallende med temaet i denne oppgaven. Det foreligger imidlertid en del interessant forskningslitteratur på nært beslektede områder, med studier innenfor idrettens verden. Vi vil her redegjøre kort for noen av de forskningsarbeidene som omhandler insentivvirkninger i profesjonell idrett. Annet forskningsmateriale som brukes senere i oppgaven, tas opp der det faller naturlig inn.

For det første kan vi nevne Ronald J. Dornoff og Ronald L. Tathams artikkel «An incentive plan for baseball players: A better motivator than straight pay» som konkluderer med at insentivlønn i profesjonell idrett er bedre enn fast lønn fordi fast lønn har en tendens til å gjøre dårlig innsats overbetalt og fremragende innsats underbetalt. Artikkelen tar for seg både offensive og defensive prestasjonsfaktorer som kan måles for å bestemme baseballspilleres insentivlønn. Yehuda Baruch, Ken Wheeler og Xia Chao har studert prestasjonslønn i kinesisk idrett. Resultatene de presenterer i deres arbeid fra 2004, «Performance-related pay in Chinese professional sports», er sammenfallende med deres forventninger, nemlig at prestasjonslønn bedrer prestasjonene. I artikkelen «The sports business as a labor market laboratory» fra 2000 bruker Lawrence M. Kahn profesjonell idrett for å teste flere økonomiske teser, blant annet hvorvidt insentivkontrakter virker etter hensikten. Forfatteren konkluderer med at insentivkontrakter har stor effekt på prestasjon.

Ronald Ehrenberg og Michael Bognanno gjorde i 1987 en studie av proffturneringer i golf og presenterer resultatene i artikkelen «The incentive effects of tournaments revisited: Evidence from the European PGA Tour». De har funnet ut at nivået og strukturen på prispenger i profesjonelle golfturneringer påvirker utøvernes prestasjoner. Incentiveeffekten ligger blant annet i at spillernes prestasjoner varierer positivt med de totale prispengene i en turnering.

I 2002 framla kredittvurderingsbyrået Moody's forskningsrapporten «National Football League scores well with investors» om økonomien i de fem store idrettene i USA; NFL (amerikansk fotball), NASCAR (bilracing), NBA (basket), Major League Baseball og NHL (ishockey). Her kom NFL ut som den med best økonomi. Årsaken til at NFL ble rangert øverst var blant annet at den hadde lønnstak, høy grad av overskuddsdeling og et begrenset antall faste spillerkontrakter (en fast spillerkontrakt er en kontrakt som ikke kan brytes av arbeidsgiveren i dens avtaleperiode uansett hvordan utøveren presterer). En annen faktor som gjør NFL så sterk finansielt sett er at den forhandler om tv-rettighetene kollektivt for alle ligaens 30 lag og deretter deler inntekten likt mellom klubbene. I de andre idrettene, hvor klubbene forhandler individuelt, har man oppnådd mye lavere inntekter gjennom salg av tv-rettigheter. I NHL, som den gang var uten lønnstak, økte spillerlønnene enormt på 1990-tallet og starten på 2000-tallet. Gjennomsnittlig spillerlønn økte fra ca. 1,7 millioner kroner til over 10 millioner kroner.

Bente Skogvang, internasjonal toppdommer og tidligere styremedlem i Norges Fotballforbund, avla nylig (april 2006) sin doktorgradsavhandling ved Norges Idrettshøgskole. Hun har intervjuet spillere og trenere fra toppklubber på både herre- og damesiden i norsk fotball, samt fulgt tre toppklubber gjennom observasjoner over ett år. Hennes undersøkelser viser blant annet at mannlige spillere på øverste nivå mener at de får høyere lønn enn de fortjener, samtidig som de føler at de kunne bidratt mer for klubben utenfor fotballarenaen. Følgende uttalelse fra en mannlige toppspiller illustrerer dette: «Jeg måtte ha jobbet i ti år i en annen jobb for å tjene det samme som jeg gjør på ett eller to år som fotballspiller.» På herresiden svinger lønningene fra 200 000 kroner årlig og opp til to millioner blant dem hun intervjuet, mens de beste på damesiden tjener 135 000 kroner årlig.



## 2 Teori

Prestasjonslønn er avlønning som avhenger av den ansattes innsats, i form av eksempelvis akkord, provisjon eller bonus. Akkorder og provisjoner gjør at lønna blir et direkte resultat av arbeidet, og benyttes særlig ved ensformig arbeid eller der det er problematisk å kontrollere hva arbeidstakeren gjør (Bragelien 2001). Til forskjell fra akkord og provisjon er bonus en belønning som utbetales i tillegg til, ikke istedenfor, den faste lønna. Bonusordninger er med andre ord en svakere belønningsform, og utgjør gjerne en beskjeden andel av den totale lønna. Et slikt system vil dermed i mindre grad enn akkord- og provisjonsordninger kunne påvirke arbeidstakernes motivasjon. Bonus blir ofte forbundet med en kollektiv utbetaling som følge av godt resultat, men den kan også være individuell. I slike tilfeller er økonomisk belønning et viktig insentiv for å fremme høy innsats fra de ansatte. Samtidig er ikke bonuslønn alltid prestasjonsavhengig. Bonusutbetaling ved slutten av året etter et godt resultat trenger ikke nødvendigvis være knyttet opp mot den enkeltes innsats. Prinsippet om at resultatet skal belønnes og ikke antall timer på kontoret er uansett det samme, slik at også kollektiv bonus er en type resultatavhengig lønn. Når man får utbetalt en del bevegelig lønn på toppen av den faste, omtales dette, foruten bonuslønn, gjerne som insentivlønn, resultatbasert lønn eller prestasjonslønn (Grinde et al. 2003).

Variabel avlønning kan virke på flere måter, men de viktigste teoretiske argumentene for å bruke dette er å tiltrekke og beholde talent (korrigere for ugunstig utvalg), motivere de ansatte til å jobbe hardere, smartere og ta bedre beslutninger (korrigere for moralsk hasard) og vri oppmerksomheten i retning riktige og viktige arbeidsoppgaver (Bragelien 2005a).

### **2.1 Ulike betalingsformer: Fast eller resultatavhengig lønn?**

Utforming av belønningssystemer er vanskelig, ettersom det er mange hensyn å ta. Arbeidstakerne har både sterke egeninteresser og ulike oppfatninger av hva som er rettferdige forskjeller (Nordhaug 1993). I tillegg har lønn en symbolsk signaleffekt i det den gir uttrykk for hvordan forskjellige jobber verdsettes, og den bidrar dessuten til å fordele status internt i organisasjonen. Betydningen av å bygge opp et belønnings- og insentivsystem med allmenn legitimitet, er derfor stor.

Odd Nordhaug, professor i bedriftsøkonomi/administrasjonsvitenskap ved Institutt for strategi og ledelse på Norges Handelshøyskole, setter opp fire krav et belønningssystem bør oppfylle (Nordhaug 1993). For det første må det oppfattes rettferdig blant de ansatte. Det skiller mellom ekstern rettferdighet, som er lønnsnivået i forhold til andre bedrifter i samme bransje, og intern rettferdighet, som er forholdet mellom ulike grupper innad i organisasjonen. Eksempler på sistnevnte kan være forholdet mellom tekniske og administrative stillinger, menn og kvinner, nyansatte og ansatte med ansiennitet, og produktive mot mindre produktive arbeidere. For det andre må lønssystemet være forståelig. Et komplisert system er også kostbart å administrere. For det tredje må det inneholde faktorer den ansatte selv kan påvirke, og for det fjerde må det bidra til trygghet. Det vil si at det bør generere en jevn framtidig inntekt slik at ansatte kan planlegge sin framtid, og ikke ha store inntektsvariasjoner. Det vil imidlertid alltid være en avveining mellom trygghet og risiko, da arbeidstakeren ofte vil kunne akseptere å påta seg en viss risiko dersom den mulige oppsiden er høy nok, og han samtidig anser denne for å være et realistisk utfall. Vi diskuterer risiko og risikokostnader mer utfyllende senere.

Det finnes flere prinsipielle former for belønningssystemer. Ytterpunktene når det gjelder avlønning er på den ene siden kun fast lønn og på den andre siden kun variabel lønn. Rendyrkede varianter av prestasjonslønn ser vi imidlertid bare unntaksvis i praksis. Hvis man har en ordning med insentivlønn, vil denne som regel være kombinert med fast lønn. Fast lønn er fortsatt den mest utbredte avlønningsformen i Norge (Nordhaug 1993).

### **2.1.1 Lønnsstruktur – differensiert lønn?**

Ved fastsettelse av avlønningsstruktur må ledelsen i en bedrift ta stilling til i hvor stor grad virksomheten skal differensiere lønna til arbeidstakerne. Som vi skal se nedenfor er det både fordeler og ulemper forbundet med å ha betydelige lønnsforskjeller innad i en organisasjon. Når lederen har avgjort hvor mye lønna skal differensieres, vil bedriften ha et godt grunnlag både i forbindelse med fastsetting av arbeidstakernes fastlønn (kapittel 2.1.2), hvorvidt man skal benytte seg av prestasjonslønn (2.1.3) og hvordan en eventuell bonusordning skal utformes (2.3).

En virksomhet vil kunne differensiere arbeidernes individuelle lønn både ved å ha forskjellig fastlønn og ved å belønne innsats og prestasjoner (insentivlønn). I en bonusordning vil lønna

kunne differensieres gjennom individuelle og/eller kollektive bonuser (kapittel 2.3). Samtidig vil omfanget av bonuser, med andre ord hvor mye insentivlønnen utgjør av total lønn (2.3.1), ha innvirkning på hvor store lønnsforskjellene mellom arbeidstakerne vil bli.

I litteraturen finner vi ulike synspunkter på hva som er best av en jevn lønnsstruktur eller en mer hierarkisk (ujevn) struktur. Frank (1985), Kandel og Lazear (1992) og Levine (1991) vektlegger viktigheten av å ha en jevn lønnsstruktur, mens Lazear og Rosen (1981), Rosen (1986) og Scully (1999) poengterer fordelene med en mer hierarkisk struktur som belønner de beste ekstra (jf. tournament-modellen som blir grundigere tatt opp i forbindelse med kapittel 2.1.3).

Lazear (1989) legger vekt på betydningen av likhet og rettferdighet, og kommer fram til at jo viktigere det er for lagets resultater at de jobber som en enhet, dess jevnere bør lønnsfordelingen være. Han påpeker også at det normalt vil foreligge en trade-off mellom motivasjonseffektene fra sterke insentiver og de enhetsskapende effektene av en mer lik lønnsfordeling (Lazear 1995). Professor ved Haas School of Business i Berkeley, David Levine (1991), hevder at store lønnsforskjeller virker negativt inn på teamets prestasjoner. Jo mer komplementære oppgavene til arbeiderne er, desto større vil effekten på lagets prestasjoner av en gratispassasjer bli. Større lønnsforskjeller vil da ha en negativ virkning på teamets prestasjoner.

Professor ved Centre for Industrial Relations and Human Resources ved University of Toronto, Morley Gunderson (2001), sier at den optimale graden av lønnsforskjeller vil avhenge av den type atferd bedriften ønsker å oppmuntre til og muligheten til å overvåke atferd. Større lønnsforskjeller vil kunne gi økt innsats hvis den enkeltes bidrag kan måles, hvis risikotakende atferd er ønskelig, hvis den enkelte ikke synes å påvirke prestasjonen til andre og hvis samarbeid ikke er viktig. Motsatt vil mindre lønnsforskjeller være fornuftig dersom risikotaking ikke er viktig, dersom det er vanskelig å skille den enkeltes bidrag fra teamets, dersom teamets medlemmer påvirker hverandres atferd på måter som er vanskelig å måle og belønne, og dersom laginnsats er viktig.

Gerald Scully, som blant annet er professor innenfor økonomi og ledelse ved University of Texas, er en av de som viser til fordelene med differensierte lønninger. Han har fordypet seg på området lønn innenfor idrett, og da spesielt lagidrett, og har blant annet skrevet bøkene «The Business of Major League Baseball» og «The Market Structure of Sports». Scully (1999)

hevder at lønnsstrukturer må være hierarkiske for å få spillerne til å yte høy innsats (jf. tournamentmodellen). I lagidretter konkurrerer hvert av lagets medlemmer for en plass i startoppstillingen. Konkurransen om startposisjoner i profesjonelle lagidretter virker som en effektiv insentivmekanisme fordi startere alltid trues av prestasjonene til reservene og av spillere som kan kjøpes fra andre lag. En spillers mulighet til å komme på laget bestemmes av hans ferdigheter, som kan forbedres ved at han trener mer, i tillegg til utenforliggende faktorer.

I 2003 framla de tre tyske forskerne Bernd Frick, Joachim Prinz og Karina Winkelmann en studie av de største nordamerikanske lagidrettene (Frick et al. 2003). De har her analysert hvorvidt lønnsforskjeller påvirker lagets prestasjoner i positiv eller negativ retning innenfor lagidrettene baseball, basketball, amerikansk fotball og ishockey. Disse kan karakteriseres ved ulik grad av avhengighet mellom spillerne og/eller ulike krav til samarbeid. Dersom sterke insentiver er nødvendig for å motivere spillerne, vil en høy grad av lønnsforskjeller føre til bedre prestasjoner for laget. Hvis derimot svake insentiver er nødvendig for å fremme samarbeid mellom teammedlemmene, er det mest fornuftig å ha en jevnere avlønning. Undersøkelsene gir ikke et klart svar på om lønnsforskjeller bedrer eller forverrer lagets resultater. Resultatene varierer betydelig mellom de fire idrettene, noe som i stor grad skyldes at idrettene stiller ulike krav til samhandling. Forskerne kommer fram til at det å opprettholde harmonien i laget ved å ha små lønnsforskjeller er viktigst i lagidretter hvor lagstørrelsen er forholdsvis stor, det vil si når det kreves samarbeid mellom et relativt stort antall spillere. I både basketball og ishockey påvirker en større grad av lønnsforskjeller lagets resultater positivt, fordi antall spillere på banen i disse idrettene er lavt. Én enkelt «stjernespiller» vil da kunne ha stor betydning for lagets resultater, noe som gjør at man kan ha en ujevn fordeling av spillerlønningene uten at det påvirker prestasjonene til de som befinner seg i det nedre lønnsstippet i negativ retning. I baseball og amerikansk fotball vil størrelsen på troppen som er nødvendig til hver kamp og for en hel sesong være betydelig større. En individuell spillers innflytelse på lagets prestasjoner vil da normalt være betydelig mindre i disse lagidrettene. I overensstemmelse med dette finner Frick, Prinz og Winkelmann at i baseball og amerikansk fotball er større lønnsforskjeller forbundet med dårligere resultater.

Det finnes også en fersk rapport som har analysert sammenhengen mellom lønnsforskjeller og prestasjoner spesifikt innenfor fotball. Torgler, Schmidt og Frey publiserte i januar 2006 en empirisk studie av sammenhengen mellom lønnsforskjeller og den enkelte spillers

prestasjoner på fotballbanen (Torgler et al. 2006). Utvalget i undersøkelsen bestod av spillere fra det øverste nivået i tysk fotball, Bundesligaen, basert på observasjoner over perioden fra 1995/1996-sesongen til 2003/2004-sesongen. Rapporten analyserer i hvilken grad en spillers relative inntektsposisjon påvirker hans sportslige prestasjoner, gitt at absolutt inntektsnivå holdes konstant. Den relative inntektsposisjonen måles som forskjellen mellom lagkameraters gjennomsnittlige lønn og en spillers individuelle lønn. Analysen kommer fram til at fotballspillers prestasjoner blir dårligere jo større inntektsforskjellene innad i et lag er.

Oppsummert kan vi si at når samarbeid er viktig for gruppas prestasjoner bør man være påpasselig med å ikke ha for store lønnsforskjeller. Den ferske undersøkelsen fra tysk fotball konkluderer med at spillernes prestasjoner forverres i takt med økende inntektsvariasjon. Det vil imidlertid ofte være fornuftig å differensiere lønna til en viss grad. I lagidretter er det viktig å ha lønnsforskjeller for å stimulere spillerne til å yte høy innsats for å få en plass i startoppstillingen. I lagidretter som krever samarbeid mellom et forholdsvis stort antall spillere vil nødvendigheten av å opprettholde harmonien og samhandlingen i laget gjennom å ha små lønnsforskjeller være viktigere enn i idretter med begrenset lagstørrelse, der lønna kan variere mer.

### **2.1.2 Fast lønn**

Fast lønn kan være knyttet til stilling eller kompetanse (Nordhaug 1993). Denne avlønningsformen vil som regel være den beste når det er vanskelig å måle resultatet av arbeidet og når en stilling innebærer flere oppgaver. En fordel med fast lønn er at man unngår å havne i situasjoner der kvantitet prioriteres på bekostning av kvalitet. Fast lønn kan for øvrig også være resultatavhengig. Både forfremmelse og lønnsøkning er verktøy ledere kan benytte seg av for å honorere godt utført arbeid, men slike belønninger kan sjelden reverseres fordi det er vanskelig å oppnå aksept blant arbeiderne for lønnskutt (Bragelien 2005a).

### **2.1.3 Prestasjonslønn**

Som vi skal se i empirikapitlet (3.1) er innslaget av prestasjonslønn stigende. Eksempler på denne typen avlønning er akkord, provisjon og bonus. Variabel lønn er en belønningsform som kan utebli ved manglende resultater. Akkord- og provisjonsordninger brukes typisk når arbeidet er monotont og kjedelig, og når det er vanskelig å overvåke den ansatte (Bragelien 2001). Resultatet må være lett å måle, det bør kun være én arbeidsoppgave og arbeidet bør

være av selvstendig karakter. Individuell akkord kan føre til produktivitetssøkninger og reduserte kostnader knyttet til overvåkning av de ansatte, men samtidig kan økt arbeidstempo føre til at sikkerheten går ned og kvaliteten på produksjonen synker (Nordhaug 1993). Individuell bonus utgjør vanligvis en mindre del av total lønn og utbetales ofte årlig. Siden den utgjør mindre av den totale lønna enn ved akkorder og provisjoner, vil den påvirke de ansattes motivasjon i mindre grad. Et annet belønningssystem er kollektiv resultatlønn. Her ligger resultatet i organisasjonsenheten til grunn for fordeling av belønninger. Eksempler på kollektiv resultatlønn er felles bonusordninger og overskuddsdeling. Ved overskuddsdeling får de ansatte en viss andel av overskuddet. Dette fører ofte til økt lojalitet og tilknytning til selskapet, og kan dessuten øke interessen for bedriftens økonomiske stilling. Motivasjonseffekten i forhold til innsats er imidlertid liten (Nordhaug 1993). I tillegg kan belønninger som aksjer og aksjeopsjoner supplere fast lønn (Bragelien 2003), men disse vil vi ikke kommentere nærmere.

Ifølge professor ved Stanford University, Edward Lazear (1998) har prestasjonslønn to viktige fordeler. For det første kan man forvente økt arbeidsinnsats, ettersom dette kan påvirke lønna i gunstig retning. I tillegg bidrar resultatavhengig lønn til å bli kvitt uproduktive arbeidere. Dersom ordningen er riktig utformet, tjener de minst produktive arbeiderne mindre enn om de hadde hatt fast lønn, og slutter dermed så snart de finner en alternativ jobb med fast lønn. Kun de mest produktive vil akseptere en ren resultatlønn. Dette omtales også som ugunstig utvalg eller sortering. Innenfor lagidrett innebærer det å tiltrekke seg riktige spillere.

Prestasjonslønn er bare effektivitetsfremmende under visse betingelser (Nordhaug 1993). For det første må de ansatte vurdere det positivt å kunne påvirke sin egen lønn. For det andre må de være overbeviste om at god prestasjon virkelig fører til høyere lønn, og for det tredje må de føle at deres prestasjon i all hovedsak påvirkes av dem selv, og ikke av utenforliggende faktorer. Videre må de ansatte vurdere de positive konsekvensene som følge av god arbeidsinnsats som høyere enn de negative konsekvensene, og til sist må de ansatte som mottar prestasjonslønn vurdere høy arbeidsinnsats som en mer effektiv måte å påvirke egen lønn på enn andre typer atferd, som smisking og politikk.

Det er viktig å understreke at belønningsordninger ikke kan erstatte andre styringsmekanismer. I tillegg til belønningsmekanismer, som lønn, bonus og forfremmelser, skiller teorien mellom autoritære og sosiale mekanismer, som begge spiller en viktig rolle.

Førstnevnte er inputbasert og inneholder eksempelvis direkte instruksjon, samt formelle regler og rutiner, mens sosiale mekanismer kan være organisasjonskultur og sosiale normer og verdier (Bragelien 2001).

Vi vil nå gjengi Lazear og Rosens «tournament model» (Lazear 1998). Hovedpoenget er at høy innsats kan bety opprykk til en ny og bedre betalt stilling høyere i hierarkiet. Dette betraktes som en premie (i form av bedre lønnsbetingelser) som de ansatte i en bedrift konkurrerer om. Modellen forutsetter for det første at betaling er basert på posisjoner, og ikke kvalifikasjoner og/eller ferdigheter. Lønnsforskjellene mellom to posisjoner, for eksempel direktør og avdelingsleder, er gitt og forandres ikke selv om ferdighetsnivået mellom de to som besitter posisjonene endres. Jo større lønnsforskjellen er, desto gjere er premien, og desto høyere innsats vil ventelig legges ned.

For det andre er det relativ prestasjon, og ikke absolutt, som avgjør hvem som blir forfremmet. Det betyr at en ansatt ikke nødvendigvis blir tildelt en ny og bedre stilling fordi han er spesielt dyktig, men fordi han eller hun er dyktigere enn sine konkurrenter. Fordelene med å benytte relativ prestasjon er at det er lettere for ledelsen å vurdere kandidatene når de settes opp mot hverandre, slik at observasjonskostnadene blir lavere. I tillegg reduseres effekten av hell og tilfeldigheter. Ulempene er at kandidatene kan inngå en avtale om å yte lav innsats, slik at den minst dårlige ansatte vinner den nye stillingen. Det motsatte kan også skje, nemlig at konkurransen blir usunn med samarbeidsproblemer som resultat. Tournaments er derfor mest egnet når rivaler kan separeres effektivt, slik at sabotering av en rivals prestasjoner ikke er mulig, og mindre hensiktsmessig når de arbeider tett sammen. Selv ved store lønnsforskjeller og en sterkt ønsket premie kan imidlertid motivasjonen være lav, for eksempel dersom det er mange kandidater som kjemper om samme posisjon, slik at den enkelte anser sine muligheter til å vinne som svært liten. Samtidig vil innsatsen reduseres dersom støyproblemer, som hell og målefeil, er vesentlige, og tilfeldigheter i stor grad avgjør hvem som blir forfremmet.

Et viktig poeng i tournamentmodellen er at lønna til en ansatt ikke er høy fordi vedkommende har jobbet hardt i sin nåværende stilling, men fordi han eller hun jobbet hardt (eller i det minste bedre enn sine konkurrenter) i sin forrige stilling.

## **2.2 Bonusordninger**

### **2.2.1 Fordeler og ulemper forbundet med bruk av bonusordninger**

Det finnes ikke noe fasitsvar når det gjelder hvordan et bonussystem bør være. En bonusordning kan fungere utmerket i en bedrift, mens en tilsvarende ordning kan virke dårlig i en annen bedrift. For at en bonusordning skal kunne fungere etter hensikten er det viktig at den er grundig utformet (Bragelien 2003). Med det mener vi en ordning som er tilpasset den enkelte bedrift og der bonus i stor grad bestemmes av arbeidernes handlinger, og ikke utenforliggende faktorer de ikke kan kontrollere. Belønningssystemet må være slik at det både tar hensyn til styringsmessige behov og mål i bedriften, samt organisasjonskulturen. I tillegg må belønningen av de enkelte ansatte og grupper/avdelinger i organisasjonen skje på grunnlag av arbeidets karakter, det vil si den type arbeidsoppgaver de utfører. Det er også viktig med samsvar mellom graden av ansvar som man blir belønnet for, og tildelt beslutningsmyndighet. Hvis bonusordningen ikke er utformet slik at den er tilpasset den aktuelle virksomheten, vil resultatet kunne bli redusert, heller enn økt, motivasjon.

Gitt at bonusordningen er fornuftig utformet, har den mange potensielle positive virkninger (Colbjørnsen et al. 2000). Den kan motivere til ekstra innsats, gjennom at de ansatte jobber hardere, mer effektivt og tar bedre avgjørelser. Når den overordnede ikke kan observere innsatsen til arbeidstakeren, kalles det moralsk hasard. Bruk av resultatlønn kan korrigere for dette. Resultatlønn vil dessuten kunne øke sjansen for at vår bedrift ender opp med de dyktigste medarbeiderne, både de som allerede er ansatt hos oss og folk ellers i markedet, fordi de ser at de beste blir belønnet ekstra for den jobben de gjør. De som føler at de ikke har ferdigheter til å møte bedriftens resultatforventninger (de minst talentfulle) vil heller finne andre steder å jobbe, der større deler av lønna er fast og ikke knyttet opp mot prestasjoner. Når eierne eller lederne på forhånd ikke vet hvilke kvalifikasjoner arbeidssøkeren har, kalles det ugunstig utvalg (adverse selection). Bruk av resultatlønn vil også kunne korrigere for dette gjennom at kun de mest produktive vil søke jobb i bedrifter med en høy grad av prestasjonsrelatert avlønning. Incentivlønn kan føre til at de ansatte får felles økonomiske interesser med eierne. Mer sammenfallende interesser kan dempe mulige motsetninger ved at det skapes en følelse av mer rettferdig fordeling av verdiskapningen i bedriften. De ansatte ser da at de som bidrar mest også får best betalt. Samtidig vil arbeidstakerne kunne føle seg mindre detaljstyrt og få større ansvar for resultater. Det kan også motivere til at arbeidstakerne



tar mer risiko, noe som ofte er viktig for at bedriften skal oppnå sine mål. I tillegg vil det muliggjøre en desentralisering i organisasjonen, noe som blant annet kan føre til økt fleksibilitet, lederutvikling og læring, raskere og mer effektiv beslutningstaking, og høyere motivasjon som følge av økt ansvar (Horngren et al. 2005). Man vil også kunne utnytte de ansattes kompetanse på en bedre måte. Desentralisering kan imidlertid også ha negative effekter, som for eksempel mindre lojalitet til organisasjonen som helhet, suboptimale beslutninger og økte informasjonskostnader.

Andre positive effekter resultatbasert lønn kan ha, er at de ansatte opplever at de får bedre tilbakemelding på jobben de gjør og føler seg mer verdsatt (Bragelien 2001). Bonus på gruppenivå vil oppmuntre til samarbeid. I de fleste virksomheter skapes resultatene i et samspill, og det er da viktig at insentivene stimulerer til samarbeid. Gruppebonus vil i tillegg kunne disiplinere den enkelte ansatte, men det er samtidig en fare for at enkelte kan bli gratispassasjerer.

Dessverre er det også flere potensielle negative virkninger forbundet med prestasjonsavhengig lønn (Bragelien 2001). Arbeidsoppgaver som ikke kan måles, vil fort bli bortprioritert, og samtidig oppmuntrer en slik ordning til fokus på bedriftens resultater på kort sikt for å oppnå høyest mulig bonusutbetaling. I enkelte tilfeller vil en bonusordning kunne bidra til å dempe kreativiteten og viljen til å påta seg risiko fordi man kun vil gjøre det som skal til for å oppnå bonusen. Arbeidsgleden og interessen for arbeidet vil dessuten kunne synke betraktelig fordi man føler at belønningen styrer atferden, og at man således blir mer kontrollert. Insentivlønn på individuelt nivå vil kunne redusere samarbeidsviljen og «vi-følelsen» i bedriften, fordi de ansatte blir mest opptatt av å gjøre de oppgaver som bidrar til at de selv får høyest mulig bonus. En slik ordning vil dermed kunne bidra til et kaldere arbeidsmiljø, der arbeidsforholdet kun blir en økonomisk transaksjon, samt at lojaliteten til bedriften kan bli mindre. Det kan videre tenkes at flaks, og ikke dyktighet, premieres, og det kan gi rom for favorisering. I tillegg vil man kunne oppleve at det trikses med regnskapsstørrelser for å maksimere bonusene. En annen, og meget viktig effekt, er at størrelsen på lønna blir usikker, noe som gjør at de ansatte kan miste en del av forutsigbarheten og tryggheten knyttet til lønnsutbetalingene. Variabel avlønning utgjør, i motsetning til fast lønn, en risiko for arbeidstakerne gjennom at de kan miste den, helt eller delvis, dersom det går dårlig for bedriften. Samtidig må ledelsen bruke mye tid på å måle hvordan arbeidsoppgavene blir utført, og det kan gå mye tid til reforhandling av bonusordningene. Bedriften må være

oppmerksom på at både implementeringen og driften av et bonussystem vil kunne kreve til dels store ressurser. Økt grad av bonusavlønning vil også på sikt bidra til at faste lønnstillegg reduseres (Gedde-Dahl 2005). En annen faktor man må være oppmerksom på er at bonus ikke er en pensjonsgivende lønn. Resultatavhengig lønn bidrar dessuten til at arbeidsgiver får mer makt og kontroll, gjennom at arbeidstakeren påtar seg mer av risikoen til virksomheten. Dette kan imidlertid også ses på som positivt for arbeidstakeren, gjennom at han vil kunne få høyere belønning enn ved fast lønn når bedriften genererer et godt resultat. Dermed føles det ikke som at han gir arbeidsgiveren mer makt, men kanskje heller motsatt.

### **2.2.2 Kritikk av prestasjonslønn**

Prestasjonslønn har vært gjenstand for mye positiv og negativ kritikk, både fra forskere og næringslivet. En av de som har uttrykt seg negativt om emnet er den amerikanske samfunnsforskeren Alfie Kohn (1993), som har listet opp seks årsaker til at prestasjonslønn i sin natur ikke kan fungere. I tillegg peker Kohn på flere forskningsresultater som viser at mennesker som forventer en belønning etter utført arbeid, ikke utfører arbeidet like godt som de som ikke forventer en belønning. Og dersom insentivlønn og bonuser fungerer, har de kun kortvarige positive effekter. For å skape varige holdningsendringer er imidlertid belønninger ineffektive.

Kohns første argument er at betaling i seg selv ikke er motiverende. Selv om en underbetalt jobb kan være irriterende og demoraliserende, er det ikke dermed sagt at en overbetalt jobb resulterer i økt innsats. Videre hevder Kohn at belønninger straffer. Med det mener han at å ikke oppnå bonus oppleves som en straff, og at belønning og straff dermed er to sider av samme sak. Jo høyere ønsket bonusen er, desto mer frustrerende vil det være å gå glipp av den, og desto større er dermed straffen. I tillegg vil det være demoraliserende å føle seg overvåket. For det tredje ødelegger belønninger menneskelige relasjoner. Dette gjelder spesielt når flere ansatte kjemper om samme eller et fåtall belønninger. I slike tilfeller er samarbeidsproblemer ofte en konsekvens. For det fjerde overser belønninger årsaker, det vil si at eventuelle underliggende problemer ikke blir tatt hensyn til gjennom insentivordninger med fokus på produktivitet. Dessuten bruker ledere insentivlønn som et substitutt for tilbakemeldinger og medarbeidersamtaler. Det femte og sjette argumentet har vi allerede vært inne på, nemlig at belønninger demper risikotaking og kreativitet, og at belønninger ødelegger

interessen for arbeidet. Fokus vil i de fleste tilfeller være på kvantitet framfor kvalitet, og i stedet for å være innovative, velger arbeidstakerne løsninger de vet de vil belønnes for.

Det er imidlertid mange som har stilt seg sterkt kritiske til Kohns artikkel. Dette kommer blant annet fram i en artikkel skrevet av ni såkalte eksperter på området (Stewart III et al. 1993). Her går de til angrep på Kohns argumenter. Bennett Stewart III mener at for at belønning skal bety noe må den kobles til prestasjon. Folk bør belønnes for godt utført arbeid, for eksempel gjennom en andel av overskuddet. Kohns argument om at belønninger straffer, møtes med at man i en dynamisk økonomi ikke kan la alle få like mye. Eileen Appelbaum, som innehar ekspertisekunnskap om blant annet arbeidsmarkeder og insentivlønnssystemer, hevder at omorganisering av arbeidsprosesser for å bedre utnyttelsen av arbeidstakernes ferdigheter, i kombinasjon med blant annet overskuddsdeling, har forbedret prestasjonene. Michael Beer, professor i Business Administration ved Harvard Business School, er enig med Kohn i at insentiver ikke løser underliggende problemer i organisasjonen, men samtidig vil man kunne miste sine beste ansatte hvis disse ikke betales ekstra. I tillegg innebærer mange jobber at det er vanskelig å overvåke den ansattes innsats direkte, slik at insentivlønn er nødvendig. Andrew M. Leiby hevder at penger er den letteste måten for lederne å vise de ansatte at de setter pris på det arbeidet de har lagt ned. Teresa M. Amabile, professor i psykologi ved Brandeis University i Massachusetts, uttrykker at belønninger kan øke innsatsen og kreativiteten når individets hovedfokus er på den indre belønningen arbeidet i seg selv gir gjennom utfordrende arbeidsoppgaver og arbeidsglede. Jerry McAdams uttaler at belønninger er en «vinn-vinn-situasjon» for de ansatte og bedriften. Målet med en belønningsordning er å skape fokus og belønne forbedrede prestasjoner, ikke å kontrollere og manipulere. Belønningssystemer vil fungere så lenge de utformes skikkelig og følges opp. Dennis Kozlowski, leder ved Tyco Laboratories, viser til at insentiver virker i denne bedriften. Ved å knytte ledernes belønning direkte opp mot resultater de selv kunne påvirke, oppnådde firmaet suksess, som også lederne og investorene ble belønnet for. Professor ved Harvard Business School, George Baker, er enig med Kohn at når samarbeid er viktig, vil bruk av kun individuell belønning gi nedgang i produktiviteten. Han mener imidlertid, i motsetning til Kohn, at i slike situasjoner vil et fornuftig utformet insentivsystem som belønner teamets resultater ikke bare forhindre forverret produktivitet, men samtidig gi forbedrede prestasjoner. Belønningsordninger trenger heller ikke være kontrollerende som Kohn mener. Ved å gjøre belønningen avhengig av ønskede resultater, og ikke en spesiell type atferd, vil ordningen kunne øke kreativiteten. Donita Wolters framholder at

insentivordninger kan slå meget gunstig ut på motivasjonen, gitt at de brukes når forholdene ligger til rette for det. For at belønningsordninger skal fungere, må resultatmålet som utgjør grunnlaget for belønningen ligge innenfor det den ansatte kan kontrollere, og ikke påvirkes av utenforliggende faktorer. Samtidig må resultatmålet og vurderingen av den ansattes prestasjoner være objektive. I tillegg må størrelsen på belønningen stå i forhold til innsatsen som er lagt ned.

En annen som er kritisk til prestasjonslønn, er Jeffrey Pfeffer, professor i organisasjonsatferd ved Stanford University's Graduate School of Business. I sin artikkel «Six myths about pay» forkaster Pfeffer mytene om at resultatlønn bedrer prestasjon og at mennesker arbeider kun for pengenes skyld (Pfeffer 1999). Pfeffer argumenterer med at individuell prestasjonslønn undergraver produktivitet, går på bekostning av teamwork, fremmer kortsiktig fokus og kan gi følelse av at smisking og riktige kontakter er vel så viktig for belønning som innsats. Hvorfor prestasjonslønn likevel er såpass populært selv om det ikke fungerer, handler om at det ofte er letteste utvei. Det er enklere å endre et belønningssystem for å bedre produktivitet enn å forandre organisasjonskultur, organisering av arbeidet og liknende.

I stedet for individuelle bonuser kan overskuddsdeling og kollektive ordninger være gunstige løsninger. Gratispassasjerproblemet som ofte nevnes som et argument mot bonus på gruppenivå, er empirisk sett svært lite utbredt, ifølge Pfeffer. Dessuten er det ikke slik at arbeidere isolert og uavhengig bestemmer et innsatsnivå, men de blir påvirket av omgivelser og sosial interaksjon med andre kollegaer i sin arbeidsgruppe.

Også norske forskere peker på negative sider ved prestasjonslønn. Blant dem er Gaute Torsvik, professor i samfunnsøkonomi ved Universitet i Bergen, som i 2003 uttalte at bonuslønn kan ødelegge arbeidsgnisten (Bergens Tidende 2003). Som eksempel nevnte han en engelsk undersøkelse som slo fast at antall bloddonatorer hadde blitt kraftig redusert da det ble innført en kompensasjon for å gi blod. Dette sosialpsykologiske fenomenet med at økt belønning reduserer motivasjonen, altså at indre motivasjon går ned når ytre motivasjon går opp, omtales gjerne «motivation crowding out» (Frey og Oberholzer-Gee, 1997). I denne typen handling ligger det en skjult belønning i form av den gleden en føler ved å utføre arbeidet. Selv om ytre belønninger som oftest vil ha en positiv insentivvirkning, kan altså det motsatte også være tilfellet. Det er videre vanskelig å gi bonus til ansatte som utfører flere enn én arbeidsoppgave. Torsvik trekker i denne forbindelse fram et ekstremt eksempel hvor en

bussjåfør ikke plukket opp passasjerer, slik at han holdt rutetidene og fikk utbetalt bonus. Dette understreker viktigheten av å utforme bonussystemet slik at de ansatte gjør det ledelsen ønsker.

Bård Kuvaas, professor i organisasjonspsykologi ved Institutt for ledelse og organisasjon ved Handelshøyskolen BI, har forsket på blant annet human resource management, det vil si insentiver, motivasjon og forpliktende organisasjonsengasjement. Han uttalte i Aftenposten 23. april 2005 at det er stor forskjell på hvor effektive bonussystemene er for bedriftene, og at det ikke er sikkert at bonuser vil påvirke motivasjonen og forbedre produktiviteten (Aamodt-Hansen 2005). Etersom prestasjonslønn forutsetter at folk bare motvillig yter innsats, har bonussystemer størst effekt når de ansatte har svak indre drivkraft (Grinde et al. 2003). I enkle salgsjobber hvor målet er å maksimere produksjon vil bonus være velegnet, mens dette ikke er tilfellet for mer kompliserte arbeidsoppgaver. Kuvaas viser til en undersøkelse hvor man sammenlignet ren overskuddsdeling og prestasjonslønn. I avdelingen med overskuddsdeling hadde medarbeiderne både høyere innsats, høyere indre motivasjon og høyere følelsesmessig organisasjonsforpliktelse. Kuvaas' støtte til kollektive bonusordninger kommer også fram i følgende utsagn: «Når bonus ikke går på den enkeltes innsats men blir lik for alle, styrkes 'vifølelsen' og de ansatte står på litt ekstra.»

I Norge er næringslivsorganisasjonene LO, YS og UHO alle skeptiske til utviklingen hvor en stadig større andel av lønna er bonusbasert (Gedde-Dahl 2005). LO mener det er spesielt farlig for lavlønnsyrker, hvor man fort «blir sittende med lang nese i dårlige år for bedriften.» YS presiserer at bonus ikke er pensjonsgivende, og at arbeidstakere dermed mister rettigheter ved bonuslønn i stedet for fast lønn. UHO peker på den årlige usikkerheten bonuslønn utgjør, og at maktbalansen mellom arbeidstaker og arbeidsgiver forskyves ved at slike ordninger gir større makt og kontroll til arbeidsgiver. Både YS og UHO mener imidlertid at kollektive bonuser kan være positivt og motiverende i begrenset omfang, men det bør ikke gå på bekostning av ordinær lønn og det bør ligge klare, målbare kriterier til grunn.

Vi har nå lagt fram for det meste negative synspunkter om insentivlønn. Det er imidlertid flere som er langt mer positive til bruk av prestasjonslønn. Leder i Norges Meglerforbund, Per Broch Mathisen, har stor tro på bonuslønn og oppfordrer alle bedrifter som per i dag ikke har innført dette, om å gjøre det (Grinde et al. 2003). Han mener prestasjonslønn får hver enkelt arbeidstaker til å utnytte sitt potensial til det fulle.

Olav Weyergang-Nielsen i HR Norge gir sin støtte til bonusordninger, og da spesielt i form av overskuddsdeling, der alle ansatte får en like stor del av den profitten som bedriften sitter igjen med og som de selv har bidratt til (Grinde et al. 2003). Han bemerker at en slik overskuddsdeling er enkel å administrere og samtidig oppfattes som rettferdig av de ansatte.

Personaldirektør Olav Haraldseid i Statoil Detaljhandel ga i en gjesteforelesning ved NHH 30.august 2005 støtte til bonussystemer (personlig kommunikasjon 30. august 2005): «Selv om disse sjelden er rettferdige, så er de mer rettferdige enn ingen bonussystem, og dersom et bonussystem ikke virker, er det fordi det ikke er godt nok utformet.» Han uttalte også at de aller fleste mennesker er villige til å prestere bedre dersom dette medfører høyere lønn.

### **2.2.3 Oppsummering**

Oppsummert kan vi si at et bonussystem på papiret har flere viktige fordeler. Vi mener de fleste av disse kan overføres fra næringslivet til fotballindustrien, noe vi kommer tilbake til i kapittel 5. Samtidig har bonusordninger vært gjenstand for mye kritikk, spesielt når det gjelder insentiveffekten og hvorvidt denne eksisterer og er positiv.

Et av de viktigste argumentene for bonusordninger er den insentiveffekten ordningen potensielt kan føre med seg. De ansatte motiveres til innsats og problemet med unnasluntring blir mindre (moralsk hasard). For det andre har bruk av bonus en sorteringseffekt, ved at det kan bli lettere å tiltrekke seg og beholde de dyktigste arbeidstakerne (ugunstig utvalg). Videre kan et bonussystem bidra til at de ansatte føler seg rettferdig behandlet, enten ved at de som bidrar mest får best betalt, eller dersom alle ansatte får en viss andel av overskuddet. Dette kalles overskuddsdeling, og som vi husker mente flere av kritikerne av bonuslønn at en slik ordning kan fungere.

De viktigste negative virkningene som har kommet fram, er at bonuslønn bare har kortsiktige effekter, det kan gå på bekostning av teamwork (samarbeidsviljen kan reduseres) og at det er vanskelig å belønne flere enn en arbeidsoppgave. Videre er det som vi har sett flere som hevder at bonuslønn ikke har noen insentiveffekt. Hvorvidt disse ulempene kan overføres til fotballindustrien, kommer vi tilbake til i kapittel 5.1.2.

## **2.3 Utforming av bonuslønn**

### **2.3.1 Valg ved utforming av bonussystemer**

Ledelsen står overfor flere ulike valg ved utformingen av bonuslønn. Skal det for eksempel være en uventet ekstrabonus etter et godt resultat (overskuddsdeling), engangsbonus som gulrot ved spesielle krafttak, eller en årlig bonus utbetalt etter fastlagte kriterier? Hvilke kriterier skal man i så tilfelle benytte, og skal disse være subjektive eller objektive? Videre må man ta stilling til om bonusen skal være kollektiv eller individuell, og hvor stor denne bonusen skal være (Bragelien 2005b).

Individuelle bonuser eller bonus i små grupper har mer insentivstyrke enn kollektive bonuser og er således mer effektive (Bragelien 2003). Det kan imidlertid være vanskelig å måle arbeidstakernes individuelle bidrag hvis samarbeidet er tett, og dessuten kan individuelle bonuser ødelegge samarbeid. I så fall er store grupper eller hele bedriften bedre, selv om den direkte motivasjonseffekten reduseres betraktelig. For at individuelle bonuser skal virke motivasjonsfremmende er det tre kriterier som må være oppfylt. (Colbjørnsen et al. 2000). For det første må den enkeltes innsats vise tydelig igjen på resultatet. Videre må den enkeltes bidrag kunne skilles ut fra bidraget fra kollegaer. Til sist må den enkelte ha myndighet til å ta avgjørelser som påvirker relevante resultater.

Ved bruk av objektive kriterier er ulike regnskapstall vanligst – og i mange tilfeller enklest. En ulempe er imidlertid at andre viktige områder kan bli oversett, ettersom de ansatte vektlegger oppgaver som påvirker bonusen (Bragelien 2005b). I tillegg kan støy påvirke regnskapstallene slik at bonusens størrelse ikke bare er bestemt av innsatsen, men også eksterne forhold. Det er videre vanskelig å måle resultatet av viktige oppgaver på kort sikt. Subjektive kriterier kan korrigere for enkelte av disse potensielle problemene, men det kan være vanskelig å finne gode mål, i tillegg til at trynefaktor kan komme til å spille inn. Paul Milgrom og John Roberts, som begge er professorer i økonomi ved Stanford University, har vært inne på vanskelighetene forbundet med bruk av subjektive kriterier (Milgrom og Roberts 1992). De ansatte kan føle at evalueringen av dem er lite treffende, noe som kan føre til diskusjoner med ledelsen, lavere motivasjon eller forsøk på å manipulere ledelsens oppfatninger. I tillegg har det ofte vist seg at arbeidsgiver har en motvilje mot å rangere sine ansatte. For å illustrere dette viser Milgrom og Roberts til en undersøkelse av to bedrifter som

skulle rangere sine ansatte på en skala med henholdsvis fire og seks nivåer. Det var på forhånd forventet en viss skjevhet i fordelingen, med flere dyktige enn dårlige arbeidere, på grunn av opplæring og erfaring og fordi de dårlige på sikt vil forsvinne (frivillig eller etter press). I de to bedriftene er det imidlertid en enorm skjevhet, hvor 94,5 prosent av de ansatte i bedrift 1 er plassert i de to øverste kategoriene («good» og «outstanding»). I bedrift 2 er hele 98,8 prosent rangert i de tre øverste kategoriene (av seks totalt). Ledelsen er med andre ord ikke villige til å differensiere sine ansatte. Lønnsforskjellene mellom de ansatte i de ulike kategoriene er dessuten små. I bedrift 1 i undersøkelsen er ansatte i den øverste kategorien («outstanding») 7,8 prosent bedre betalt enn de ansatte i den nederste kategorien («not acceptable»). I bedrift 2 er forskjellen fra best til dårligst rangerte arbeider 6,2 prosent. Dette innebærer relativt små insentiver til å jobbe hardt. En løsning på problemene vi har beskrevet, kan være såkalte «tournaments» som vi omtalte i kapittel 2.1.3.

Når det gjelder utformingen av bonusordninger, er en viktig faktor man må ta stilling til hvor stor del av lønna som skal være prestasjonsrelatert. Dette vil vi derfor ta opp for seg selv i neste avsnitt.

### **2.3.2 Bonusens størrelse**

Det er ikke noe fasitsvar på spørsmålet om hvor stor andel av lønna som bør utbetales som bonus. Denne andelen refereres ofte som insentivstyrke (Colbjørnsen et al. 2000). I sin artikkel om resultatavhengig belønning peker forfatterne på ulike faktorer som må tas hensyn til ved avgjørelsen om hvor mye av lønna som skal avhenge av innsats. For å bestemme insentivstyrken er det viktig å ta hensyn til hvor stor påvirkningsmulighet de ansatte gjennom sin opptreden og handlinger har på resultatet. Problemet er at resultatet som den variable lønna skal knyttes opp mot ofte påvirkes av faktorer utenfor den ansattes kontroll. Dette omtales som støy, og kan for eksempel være knyttet til at konjunkturedringer påvirker resultatet eller at den ansatte er prisgitt beslutninger tatt av andre i organisasjonen som følge av manglende myndighet. Jo mindre utslag støy har på resultatet, desto større kan bonusandelen være.

Et annet viktig moment når det gjelder graden av insentiver er risiko. Ved å benytte resultatlønn blir størrelsen på lønnsutbetalingene usikre. Resultatet som avgjør bonusens størrelse kan påvirkes av forhold utenfor den ansattes kontroll. I tillegg kan uforutsette ting



som sykdom påvirke bonusen. Insentivlønn har med andre ord en kostnad ved at den medfører risiko for den ansatte.

Fordelen med å ha en lav bonusandel er at det medfører lav risiko for de ansatte (Bragelien 2003). De vet i stor grad hva lønna kommer til å bli, og dette vil åpenbart gi trygghet. På den andre siden vil fordelene med å ha en høy bonusandel være at det kan gi sterk motivasjon, og dermed bidra til bedre beslutninger og prestasjoner. Når arbeidsgiver skal utforme lønnsystemet og bestemme hvor mye av lønna som skal utbetales som bonus, står han derfor overfor en avveiningssituasjon. Det gjelder å komme fram til et lønnsystem som ivaretar hensynet til at den ansatte ikke skal pådra seg for stor risiko, altså usikkerhet knyttet til størrelsen på lønnsutbetalingen. For å gi den ansatte forutsigbarhet og trygghet i hverdagen er det viktig med en viss størrelse på den faste lønna i bunn. Den faste lønnsandelen bør være høyere jo mer risikoavseer de ansatte er. Samtidig er det viktig å ha et visst omfang av bonuslønn for å motivere den ansatte til å stå på ekstra for bedriften. I en bedrift vil kostnadene forbundet med risiko være ulik for eiere og ansatte, og dette må tilpasses graden av insentiver. Eierne i en bedrift er som regel veldiversifiserte og vil av den grunn stå bedre rustet enn de ansatte (som i tillegg investerer sin humane kapital i virksomheten) til å påta seg risiko. Hvis ikke økonomiske belønninger medfører at den ansattes innsats øker vesentlig, vil det dermed være mest hensiktsmessig å gi fast lønn. Ledelsen må imidlertid ha i tankene at fast lønn kan medføre ineffektivitet i organisasjonen som følge av at de ansatte ikke blir gjort ansvarlig for sine handlinger og resultater de selv har hatt innflytelse på (Colbjørnsen et al. 2000).

Insentivstyrken bør også avhenge av hvor omfattende de negative vridningseffektene er (Colbjørnsen et al. 2000). Vridningseffekter kommer til syne gjennom at bonussystemet gir insentiver til å vektlegge enkelte arbeidsoppgaver, samtidig som andre viktige oppgaver bortprioriteres fordi de ikke påvirker størrelsen på bonusutbetalingen. Disse uønskede effektene kan særlig komme til syne for dimensjoner som er vanskelige å måle. Dersom det er vanskelig å utforme et system uten betydelige vridningseffekter, bør bonusandelen være beskjeden. Er det derimot høy grad av samsvar mellom resultatmål og den atferd man ønsker å stimulere arbeidstakerne til, kan insentivstyrken være betydelig.

Det er knyttet mye usikkerhet til hvorvidt bonuslønn virkelig bidrar til at de ansatte gjør en bedre jobb. I fagmiljøet har det vært heftig debattert om bonuslønn påvirker de ansattes

motivasjon. Vi har tidligere vært inne på Alfie Kohn, som argumenterer for at bonusordninger ikke er noen god løsning. Bragelien mener at bonusordninger kan ha en sterk motivasjonsmessig effekt dersom de er hensiktsmessig utformet (Bragelien 2003). Han antyder at bonus må ligge på minimum 10 prosent av lønna for å kunne bidra til økt motivasjon. Den bør derimot normalt ikke utgjøre mer enn 30 prosent av lønna for de ansatte som følge av de nevnte problemene med de ansattes risikokostnader. Som påpekt ovenfor er heller ikke bonuslønn en pensjonsgivende lønn. I tillegg kan høy bonus bidra til at de ansatte nedprioriterer arbeidsoppgaver som gir lite kortsiktig utslag på bedriftens resultater, men som er viktige for oppnåelse av virksomhetens langsiktige mål (Bragelien 2001). Ledelseskonsulenten Joseph Schmitt (2005) har uttalt at 25 prosent kan være en passende bonusandel.

## 3 Empiri

### 3.1 Utvikling av bonuslønn i næringslivet de senere år

Bruk av bonusavlønning tok for alvor av på 1990-tallet. Ifølge AFFs lederundersøkelse mottok 37 prosent av lederne i privat sektor bonuslønn i 2002, og bonus utgjorde i snitt 19 prosent av total lønn (Bragelien 2005). Samme år hadde hver tredje bedrift innført insentivlønn også på mellomleder- og medarbeidernivå (Bragelien 2003). Seniorforsker Oddbjørn Raaum ved Frischsenteret kunne i 2005 fortelle at bruk av prestasjonslønn øker til dels kraftig (Kagge 2005). I 2004 hadde 60 prosent av bedriftene i privat sektor en eller annen form for prestasjonslønn, mot 40 prosent i 1997. De senere årene har vi flere eksempler på at bonuslønn blant «vanlige» arbeidere blir stadig mer benyttet (Bragelien 2003). Kjersti Jørgensen i PA Consulting Group bekrefter at prestasjonslønn tas i bruk av stadig flere bransjer i Norge, i tillegg til at mange offentlige virksomheter er i ferd med å innføre denne avlønningsformen (Dagsavisen 2004).

Bragelien (2003) peker på tre årsaker til denne utviklingen. For det første er det et motefenomen. Når «alle andre gjør det» er det lettere for arbeidstakerne å akseptere en slik ordning, samtidig som lederne kan føle et visst press for å benytte et slikt «moderne» ledelsesverktøy. For det andre kan det tolkes som en eksperimentering. Bonusavlønning er relativt nytt, og ledere leter fremdeles etter det optimale belønningssystemet. Den tredje årsaken Bragelien peker på, er at det er et resultat av underliggende faktorer i arbeidslivet og samfunnet for øvrig. Arbeidslivet har endret seg vesentlig de siste 50 årene og gjort krav på andre typer belønningsordninger. Rutinepregede jobber har i større grad blitt erstattet av mer fleksible og selvstendige type jobber, noe som betyr mer bruk av belønning som styringsinstrument i stedet for detaljert instruksjon og overvåkning.

Vi kan også nevne at undersøkelser gjort av en gruppe framtrede arbeidslivsforskere har vist at bedrifter med prestasjonslønn har om lag to prosent høyere lønnsnivå enn de uten (Kagge 2005).

### **3.2 Lønn og bonus innenfor idrett**

Vi vil nå gå nærmere inn på hva empirien viser når det gjelder bruk av bonusavlønning, og starter med å se på praksis fra idrett generelt. Deretter vil vi gå mer detaljert inn på kjerneområdet vårt, som altså er toppklubbene i norsk herrefotball. For å kunne belyse bonusavlønning mer spesifikt, finner vi det her nyttig å ta en historisk gjennomgang både når det gjelder den økonomiske utviklingen i klubbene og bonusordninger. En undersøkelse gjort av revisjonsfirmaet Deloitte & Touche i engelsk fotball, har konkludert med at lønnsbudsjettet ikke bør være over 50 prosent av total omsetning (Thoresen 2002). En slik grense er også anbefalt i norsk fotball av blant annet Norges Fotballforbund (Overvik 2003) og Møreforskning, som har gjort mange studier av økonomien i norsk toppfotball (Lund 2002).

Ut fra de mange hundre artiklene i dagspressen vi har lest gjennom synes prestasjonsrettede avtaler innen idrett å ha blitt stadig mer tatt i bruk de siste årene. Det er mange eksempler på bonusavlønning innen idrett, og slike ordninger kan ofte skape uenighet. Sykkellandslagets sjef, Svein Gaute Hølestøl, kunne i 2004 oppnå nærmere 100 000 kroner i bonus ved norsk suksess i mesterskap, mens syklistene selv ikke fikk noe bonus (Ellingsen 2004). Dette vakte oppsikt i sykkelmiljøet. Hølestøl forsvarte bonusen med at det var han som hadde ansvaret hvis det gikk galt. Håndballandslaget for kvinner har bonusordninger i forbindelse med store mesterskap. Hvis de hadde vunnet gull i VM i 2005, kunne hver av spillerne trolig hevet rundt 50 000 kr i gullbonus (Hartvig 2005).

I 1994 var verdens best betalte fotballspiller Marco van Basten, som fikk utbetalt en årslønn på ca 21 millioner kroner fra sin italienske klubb AC Milan (Valderhaug 1995). I 1999 var Rosenborgs André Bergdølmo Tippeligaens best betalte spiller med en inntekt på rundt 4,1 millioner (Larsen 2000). Norges best betalte idrettsutøver var Tore André Flo i den skotske fotballklubben Glasgow Rangers med 23 mill i årsinntekt. Samtidig var Alvaro Recoba i italienske Inter verdens best betalte fotballspiller med 81 mill kr i lønn. Til sammenligning var den tyske formel 1-føreren Michael Schumacher verdens best betalte idrettsutøver med over 440 mill kr i inntekt i 1999! Årsakene til disse enorme lønningene lå i svært innbringende sponsor- og tv-avtaler, samt markedsføringsmuligheter utenfor idrettsarenaene. Flere av tv-selskapene hadde imidlertid tapt penger på å kjøpe rettigheter, så man trodde ikke dette kunne fortsette. Spillerlønningene i engelsk toppfotball økte dette året med hele 29 prosent til ca. 3,2 milliarder kr, mens omsetningen ikke økte med mer enn 18 prosent (Synnestvedt 2000).

I 2003 var David Beckham den best betalte fotballspilleren (Nesje 2004). Han fikk utbetalt 129 millioner kr i lønn fra Real Madrid. Over 20 europeiske spillere hadde dette året en årslønn på 50 millioner eller mer. Samtidig hadde europeiske klubber totalt over 60 milliarder kr i gjeld til sine kreditorer. Dette skyldtes skyhøye lønninger og et dødt overgangsmarked. Flere spådde på dette tidspunktet redusert fastlønn og mer prestasjonsrettede kontrakter i framtiden, samtidig som det totale lønnsnivået ville måtte gå ned.

I verdens rikeste fotballklubb, Manchester United, sa direktør David Gill i slutten av 2004 at framtidige kontrakter ville bli mer prestasjonsrettede med lavere grunnlønn (NTBtekst 2004b). Han mente at hele 25 prosent av lønna ville bli prestasjonsavhengig. Samtidig varslet den tyske storklubben Bayern München at tidene med lønnsstigninger var over, og at man nå trolig ville oppleve lønnsreduksjoner (NTBtekst 2004c).

I italiensk fotball ble spillerne i de to øverste divisjonene enige om å innføre prestasjonsavhengige kontrakter fra og med 2006, der bonuslønn med full uttelling kan doble lønna (NTBtekst 2005a). I 2005 hadde de fleste spillerne fast lønn uavhengig av resultater.

Vi finner mange eksempler på dårlig økonomisk styring i norsk idrett, der lønn er en viktig årsak til de store økonomiske problemene mange klubber har opplevd. Går vi helt tilbake til 1993, finner vi at ni av ti norske ishockeyklubber i den øverste divisjonen hadde underskudd på driften, og en samlet gjeld på over 10 millioner kr (Dehlin 1993). Dette skyldtes blant annet høye lønninger. I slutten av 2005 slet Vålerenga Hockey fremdeles med ettervirkninger av forhenværende dårlig økonomisk styring, med en gammel gjeld på fem mill kr og konkurskrav (Thoresen 2005a). Samme år holdt Trondheim Ishockeyklubb på å bli slått konkurs (Adresseavisen 2005). Også norsk håndball har slitt kraftig med økonomien. I 1997 hadde Bækkelaget et overskudd på 3,1 mill kr, blant annet grunnet lukrative tv-avtaler og høye tilskuertall (Imset et al. 2001). I 2001 hadde klubben en gjeld som var kommet opp i totalt 5,5 mill kr, som i stor grad var en følge av høye spillerlønninger (Lunde 2001). I 2002 kunne vi lese at flere håndballklubber stod i fare for å bli degradert fra eliteserien som følge av økonomiske problemer (Overvik 2002).

Regnskapene viste at 10 av 14 klubber i norsk 1. divisjon i fotball drev med underskudd i 1998 (Johansen 1998b). Dette skyldtes i hovedsak høye spillerlønninger, men også svikt i

billettinntektene. I mange klubber var lønnsutgiftene rundt 60 prosent av driftsbudsjettet. Dette er godt over den anbefalte andelen på 50 prosent.

En annen interessant problemstilling er bruk av lønnstak for å redusere lønningene. I den amerikanske ishockeyligaen NHL hadde de 30 klubbene i sesongen 2003/2004 over 1,5 milliarder kr i underskudd (Pedersen 2005). Lønningene utgjorde over 75 prosent av ligaens omsetning. Da ny lønnsavtale skulle forhandles fram foran 2004/2005-sesongen, forlangte eierne et lønnstak for å unngå konkurser. Spillerne nektet å godta dette, noe som førte til lock-out. Enighet ble først oppnådd nærmere ett år senere. Det ble da innført et lønnstak, med det resultatet at lønnspotten ble redusert fra 75 til 54 prosent av omsetningen, som hver klubb hadde til rådighet og kunne fordele etter eget ønske. Det er første gang en profesjonell liga har mistet en hel sesong på grunn av slike omstendigheter. Lock-out'en og den påfølgende lønnsreduksjonen sies likevel å ha reddet nordamerikansk ishockeys eksistens.

Også innenfor fotball snakkes det om å innføre lønnstak. I England arbeider sportsminister Richard Caborn for å få kontroll over svimlende lønninger, og har kontaktet både UEFA og EU for å kartlegge mulighetene til å innføre lønnstak. Caborn uttaler ifølge NTBtekst (2005b) at «det er ikke noe poeng at engelsk fotball tjener 1,4 milliarder pund på tv-avtaler når det meste går med til spillerlønninger.»

### ***3.3 Oversikt over økonomi, lønn og bonus i Tippeligaklubbene***

Vi vil nå studere den økonomiske utviklingen i fotballklubbene i norsk eliteserie de siste 10-15 årene, og samtidig se på bruken av bonusordninger. For oversiktens skyld vil vi gjøre dette gjennom en kronologisk framstilling. Vi gjør oppmerksom på at flere av de størrelsene vi omtaler nedenfor er estimerte og omtrentlige tall som er hentet inn av norske aviser og tidsskrifter. Det er likevel interessant å ha med disse fordi vi er ute etter å få en oversikt over utviklingen i de norske fotballklubbene på toppnivå.

#### **1992**

Så langt tilbake som 1992 kunne vi lese at bruken av prestasjonsbasert avlønning i norske toppklubber var på frammarsj, på bekostning av fast lønn. Brann har et lønnsbudsjett på 3,3

mill kr, herav 1 mill avsatt til bonus (Hagen 1992). Klubben er ledende på bonuser, og seier gir 7 500 kr dersom laget dårligst ligger på 9. plass på tabellen. I Sogndal er bonusordningen slik at spillerne får bonus for uavgjort (kun borte), samt seier. Spillerne an ikke få utbetalt bonus før etter sesongen, og ved nedrykk blir bonusen uansett null. Samme år blir det rapportert at Lyn har 8,5 mill kr i gjeld og står i fare for å bli degradert fra eliteserien (Eriksen 1992).

## **1995**

Budsjettene til de 14 eliteseriekubbene er på vel 180 millioner kr (Hansen 2001). Gjennomsnittlig spillerlønn er høyest i Rosenborg (458 000 kr), foran Brann (292 000 kr), mens den er lavest i Strindheim (42 000 kr) (Lund 2002). I begynnelsen av 1995 kan vi lese at Vålerenga foregående år gikk 4,5 mill kr i minus, herav et avvik i lønnskostnader på 2 mill kr i forhold til budsjett (Svegaarden et al. 1995). Senere samme år advarer Bodø/Glimt-trener Trond Sollied mot lønnsgaloppen i norsk fotball, og uttaler frykt for at flere klubber kan gå konkurs (Johannessen 1995). Klubbledere som satset over evne for å ta igjen Rosenborg får skylden. I Brann økte spillerlønningene med 130 % fra 1993 til 1996, og snittlønna gikk fra vel 150 000 kr til over 360 000 kr (Aftenposten 1997).

## **1997**

Tippeligaklubbene samlete budsjetter er på rundt 264 mill kroner (Johansen 1998a). Rosenborg-spillerne har høyest gjennomsnittslønn (1 750 000 kr), foran Brann (625 000 kr), mens Skeid-spillerne har lavest lønn (208 000) (Lund 2002). I august kan vi lese i Aftenposten at Vålerenga styrer mot et underskudd på nærmere 10 mill kr (Kirkebøen 1997). Profflisensnemnda, gjennom Tom Knudsen, uttrykker bekymring over lønnsøkningen i norsk toppfotball (Langeland 1997).

## **1998**

I 1998 har klubbene budsjetter på totalt ca 320 mill kr (herav 50 mill til spillerlønninger, dvs. 47 prosent) (Johansen 1998a). Rosenborg har et overskudd på 33,5 mill kr, mye takket være Champions League-spill (Anda 1999). De øvrige klubbene går med totalt 53 mill kr i underskudd. Når det gjelder den ordinære virksomheten har alle klubbene underskudd, samlet sett ca 80 mill kr.

## **1999**

Klubbene i eliteserien har budsjetter på til sammen rundt 360 millioner kr (Kirkebøen 1999). Gjennomsnittlig spillerlønn er høyest i Rosenborg (1 750 000 kr), mens den er lavest i Kongsvinger (208 000 kr) (Lund 2002). Brann pådrar seg gjennom året 26 mill kr i underskudd (Thomasgaard 2001).

## **2000**

I år 2000 får Brann et underskudd på 14 mill kr (Thomasgaard 2001). Stabæk bruker hele 94 prosent av omsetningen på lønn, mens Bodø/Glimt bruker 78 prosent (Berntsen 2001). I Start går 90 prosent av inntektene med til å lønne spillere og administrasjon (NTBtekst 2001d). Både Start og Stabæk varsler betydelig reduksjon i grunnlønna og overgang til mer prestasjonsrettet avlønning.

## **2001**

Budsjettene til de 14 eliteserieklubbene er på totalt 420 millioner kr (Hansen 2001). Rosenborg-spillerne har best gjennomsnittslønn (2,25 mill), foran Molde (917 000), mens Sogndal-spillerne tjener minst (375 000) (Lund 2002). De totale lønningene til klubbene blir kuttet med 30-40 prosent dette året (Fredagsvik og Olsen 2004). Samtlige av Tippeligaklubber går med driftsunderskudd, blant annet grunnet høye spillerlønninger og sviktende spillersalg. Vi kan lese om store økonomiske problemer i klubber som Vålerenga (Stokstad 2001), Start (NTBtekst 2001b) og Bodø/Glimt (NTBtekst 2001c). Vålerenga har dette året 29 mill kr i underskudd (Fredagsvik og Olsen 2004). Branns samlede gjeld er kommet opp i over 80 mill kr (Sjem og Svegaarden 2001).

Tippeligaklubbene går i 2001 med totalt 170 millioner i underskudd (Kirkebøen 2003). Aftenpostens Stian Skaar (2001) foreslår ulike virkemidler klubbene kan foreta for å gjenvinne kontrollen over økonomien. Han mener det viktigste tiltaket vil være å innføre lønnstak, enten som en gitt andel av klubbens omsetning eller en fast sum for alle klubbene. Lederen for spillernes fagorganisasjon NISO, Morgan Andersen, kommer som svar på tiltale med at lønnstak var en helt urealistisk løsning (Andersen 2001). Han argumenterer med at fotball er næringsvirksomhet, og at ingen annen bransje vil finne seg i et tak for hvor mye en ansatt skal kunne tjene.



Klubbene er tvunget til å kutte lønningene etter flere år med økte lønninger som følge av Bosman-dommen og spillersalg til utlandet som nå har stoppet opp (Lyngøy 2001). Klubbene varsler også omlegging av lønnsstrukturen. Spillernes grunnlønn skal reduseres, samtidig som lønna skal knyttes opp mot resultater og prestasjoner. De fleste klubbene gir bonus ved gode plasseringer i cup og serie, og er også i ferd med å innføre bonusordninger for individuelle prestasjoner. Lillestrøm-trener Arne Erlandsen er blant de som mener at bonuser er helt nødvendig for å ha kontroll på økonomien: «Når norske klubber ikke får solgt spillere, må vi flytte kostnader andre steder. Dermed går grunnlønna ned, og spillerne belønnes med bonuser både individuelt og kollektivt.» Tidligere sportslig leder i Odd, Jan Sæterbakken, er en annen som ønsker å øke bonusandelene: «Spillerne blir attraktive, og lønnspresset øker. I reforhandling av kontraktene vil vi gå mer over til prestasjonslønn» (NTBtekst 2001a). I Tromsø har man kollektive bonusavtaler som gir uttelling ved gode resultater i serie og cup, i tillegg til individuell bonus for å spille kamper (Lyngøy 2001). For å gi spillerne trygghet, utgjør fast lønn 80 prosent. Ifølge sportssjef Tore Rismo vil det nye systemet «sikre klubbene økonomisk, og dermed vil det også gagne spillerne.»

Sogndal er eneste klubb som ikke har planer om å innføre prestasjonsrettet lønn (NTBtekst 2001a). Sportsdirektør Svein Bakke uttaller at det for en 20 år gammel spiller vil være trygt å vite at han får en økt lønn, uansett om han er på banen eller ikke. Han tror dette vil være mer prestasjonsfremmende enn at spilleren er nødt til å være på laget. I Strømsgodset kreves det at spillerne må være på banen i et visst antall kamper for å få bonus.

Brann innfører et bonussystem som i stor grad gir bonus ut fra resultat, og som vil kunne gi høye bonuser dersom klubben rykker ned til 1. divisjon og vinner mange kamper der (Thue 2003). Klubben varsler en ordning som i større grad vil gi bonus til spillere i startelleveren. I den nye lønnsmodellen blir spillerne inndelt i fire kategorier som setter grenser for både grunnlønn og bonuslønn (Thue 2001). Størrelsen på bonuslønna blir avgjort av kamputfall (ulik bonus for seier og uavgjort) og om man starter kamper eller ikke. I tillegg vil spillerne få 25 prosent av nettogevinsten fra spill i Champions League. Bonusene tar i utgangspunktet ikke hensyn til skader på spillerne. Samtidig vil spillernes grunnlønn bli redusert. Branns sportssjef Arne Møller mener slike lønnsmodeller vil gjøre at klubbene får råd til å lønne spillerne i dårlige tider. Kun sju seriekamper før slutten av sesongen er det fortsatt ikke oppnådd enighet mellom klubbledelsen og spillerne om størrelsen på bonusordningen for serien (Bergens Tidende 2001b). Foregående sesonger fikk spillerne 1000 kr for de første 30

poengene, 2000 for de neste 12, og 5000 for overskytende, gjennomsnittlig 1700 kr pr poeng. Nå foreslår ledelsen en flat sats under 1700 kr, som spillerne ikke vil godta.

## **2002**

Etter den krisepregede fjorårssesongen, budsjetterer Tippeligaklubbene med lønnsreduksjoner på 28 millioner kr (Knutsen 2001). Samtidig spår sjefen for Toppfotballavdelingen i Norges Fotballforbund, Svein Rustad, at klubbenes lønssystemer vil bli mer prestasjonsrelaterte. Klubbenes budsjetter utgjør totalt ca 521 mill kr, med unntak av Lyn som ikke vil oppgi tall (NTBtekst 2003b). Herav er 247 mill lønnskostnader (47 prosent). Tippeligaklubbene går med 100 millioner kr i underskudd, og 11 av 14 har minus på driften (Kirkebøen 2003). I løpet av året går for eksempel Vålerenga med et underskudd på 17 mill (Fredagsvik og Olsen 2004).

Sviktende spillersalg til utlandet og høye lønninger får skylden for det økonomiske uføret mange av eliteserielubbene i løpet av de siste årene har kommet i (Knutsen 2002). Bosman-dommen førte til at klubbene ga spillerne lange og kostbare kontrakter. På slutten av 90-tallet bidro aksjeselskaper og stor interesse for norske spillere fra utlandet med store beløp til eliteserielagenes klubbkasser. Denne situasjonen er nå snudd på hodet. Flere klubber har lønnskostnader på 60 prosent av samlet driftsbudsjett. For å redusere de høye lønningene har mange klubber innført prestasjonsrettede lønssystemer. Det er tegn til bedring i økonomien, da underskuddene er redusert med 70 millioner kr fra fjoråret. Formann i Lillestrøm, Frank Grønlund, tilskriver aksjeselskapene hovedskylden for klubbenes økonomiske problemer. Molde ligger an til 30 mill kr i underskudd, men reddes av Kjell Inge Røkke som garanterer for hele summen. Brann og Bryne er blant klubbene som sliter mest økonomisk, men flere andre klubber sliter også med flere millioner i underskudd. I Lyn bidrar spillerne til å bedre situasjonen ved å si fra seg alle bonuser. I motsatt ende av skalaen finner vi Rosenborg som går mot et overskudd på 28 millioner, mye takket være meget lukrative inntekter fra Champions League-spill.

I Aftenposten (2002) kan vi lese om et utslag av klubbenes forandrede lønssystemer. I Vålerenga er lønna til enkelte spillere kuttet med 50 prosent som skal motsvares av startbonus ved poeng i kampene.

Branns Petter Furuseth Olsen kommer med kritikk av klubbens bonussystem, som han hevder utgjør alt for stor del av lønna (Simsø 2002b). Han mener de høye bonusene for å vinne en

kamp kan føre til at enkelte vil spille både halvskadde og slitne. I tillegg frykter han et kaldere miljø i spillergruppa hvis forskjellen mellom de som er i førsteellevoren og på benken blir for stor. Samtidig varsler Brann-direktør Bjørn Dahl at bonuslønningene i klubben i framtiden vil utgjøre en enda større andel av total lønn.

Senere i sesongen hører vi at Brann vil forkaste lønnsmodellen som de kun har hatt i ett år (Nilssen og Nord 2002). Lønnstaket skal fjernes, og det skal bli slutt på store bonusutbetalinger når det går dårlig. Den gamle modellen førte til at Brannspiller Roy Wassberg fikk 219 000 kr i bonus i en sesong klubben så vidt unngikk nedrykk, og samtidig kunne spillerne hevet store bonuser ved spill i 1. divisjon (Bergens Tidende 2002). I tillegg gjorde det gamle systemet det vanskelig å hente attraktive spillere, og man fikk en opphoping av spillere i de to øverste lønnsklassene.

Revisjonsfirmaet Deloitte & Touche kommer fram til at totale lønnskostnader ikke bør utgjøre mer enn 50 prosent av omsetningen i en fotballklubb (Thoresen 2002). I over halvparten av de norske eliteserierklubbene er andelen dette året over denne grensen.

## **2003**

Budsjettene til de 13 Tippeligaklubbene (med unntak av Lyn som ikke oppgir tall) er redusert til 433 mill kr, og klubbene planlegger omfattende lønnsreduksjoner (NTBtekst 2003b). Med unntak av Lyn har eliteserierklubbene 213 mill kr i lønnskostnader, noe som er en reduksjon på over 30 mill fra fjorårssesongen (Pedersen 2004). Fra 2001 til 2003 har klubbene redusert kostnadene med mellom 100-150 mill kr (Fredagsvik og Olsen 2004). Flere klubber, deriblant Lillestrøm, Viking og Bodø/Glimt, legger opp til millionunderskudd i budsjettet og kalkulerer samtidig med millioner fra spillersalg (Skaar 2003). I løpet av de siste sju årene har Vålerenga gått med 170 mill kr i minus, og er blitt holdt i live av investor John Fredriksen. Brann har i løpet av de fire foregående årene pådratt seg 62 mill kr i gjeld. En klubb som Stabæk sliter med et samlet underskudd siden opprykket i 1995 på 53 mill kr, og det til tross for spillersalg for over 100 mill i samme periode.

I juni rapporteres det at klubbene styrer mot underskudd på til sammen 35 millioner dette året, en klar forbedring i forhold til 100 millioner i fjoråret (Kirkebøen 2003). Molde står for øvrig for halvparten av årets underskudd. Forsker Frode Ohr ved Møreforskning uttaler også at mange klubber har strammet inn og fått en mye sunnere økonomi.

Mot slutten av sesongen beretter Norges Fotballforbund om store underskudd i eliteseriekubbene, og det til tross for betydelige kostnadskutt blant annet i form av lønnsreduksjoner (Overvik 2003). Klubbene går mot nærmere 72 mill kr i underskudd, mot 100 mill året før. Lønnskostnadene ligger i snitt på 59 prosent av omsetningen, og er dermed fortsatt godt over den anbefalte grensen på 50.

Start innfører et nytt lønssystem med prestasjonsbasert avlønning (NTBtekst 2003a). Med den nye lønnsordningen vil spillernes lønn delvis være basert på tilskuertallene på hjemmekampene.

Vi kan lese at Lyn de to foregående årene har gått med underskudd på totalt 29 mill kr (Nordli 2003). Dette skyldtes i stor grad høye lønninger, og at enkeltspillere tjente veldig mye sammenlignet med andre. For å redusere lønnsnivået vil sportsdirektør Morgan Andersen ha jevnere lønn mellom spillerne. Dette vil han blant annet gjennomføre ved å fjerne bonussystemet, som han mener bidrar til store kostnader for klubben og rammer spillerne urettferdig, samtidig som det medfører store forskjeller. Han sier at et system basert på fastlønn vil bedre økonomien og være lettere å budsjettere.

## **2004**

Med unntak av Lyn som ikke oppga tall, har eliteseriekubbene samlede lønnskostnader på 192 millioner kr, en reduksjon på vel 20 millioner fra i fjor (Pedersen 2004). Vålerenga går med 10 millioner i overskudd (Simsø 2005c).

## **2005**

10 av de 14 eliteseriekubbene øker nå lønningene igjen etter flere år med lønnskutt (Økonomisk Rapport 2005). Dette skjer samtidig som klubbenes omsetning er blitt større, særlig som følge av økte sponsor- og tilskuerinntekter. Det at mange klubber øker lønnsbudsjettene betydelig, kommer i hovedsak de største stjernene til gode, og lønnsforskjellene mellom eliteseriespillerne har blitt betydelig større de siste årene (Simsø 2005b). Når det kommer til den økonomiske tilstanden i norske fotballklubber meldes det om store forbedringer og økt optimisme for framtiden fra flere hold. Silje Johannessen, leder i utøverorganisasjonen NISO, er en av dem, og hun peker på økt grad av bonusavlønning som en forklarende faktor. En annen er samfunnsøkonom og forsker på fotballøkonomi, Arild

Hervik. Han mener lønnsreduksjoner, gjennom redusert gjennomsnittslønn og økende grad av prestasjonsbasert avlønning, er den viktigste årsaken til den positive situasjonen. I 2001, som han omtaler som bunnåret i norsk fotball, var både Brann og Vålerenga truet av konkurs, og senere kom også Start og Bryne i store vansker. Fra 2001 startet klubbene virkelig med å ordne opp i økonomien. Flere klubber ble reddet av rike onkler, investorer, AS-er og kommuner, som gikk inn med over 300 mill kr i løpet av en toårsperiode. Som allerede nevnt berettes det om at forskjellen mellom de største stjernene og de nest beste har økt kraftig. Vålerenga-spiller Tom Henning Hovi mener det er rettferdig at lagkamerat Steffen Iversen har en mye høyere lønn enn han selv, fordi han er en langt større profil som tilfører klubben høyere inntekter gjennom økt publikums- og sponsortilslutning.

Vålerenga varsler at flere spillere vil få både gode lønnsøkninger og lengre kontrakter (Simsø 2005a). Mye av den økte lønna vil være bonusbasert.

Viking varsler før sesongstart en endring av lønssystemet (NTBtekst 2004a). Foruten en fast grunnlønn, kommer en kamplønn som er avhengig av om man spiller eller ikke. I tillegg vil bonus utbetales avhengig av lagets prestasjoner og antall tilskuere. Med dårlige resultater og lite spilletid vil spillerne kunne få hundretusener i redusert inntekt. Vikings nye lønssystem medfører økt grad av bonus og lavere grunnlønn (Iversen og Nilssen 2005). Det tidligere fastlønnstaket blir betydelig redusert, og spillerne vil få kamplønn hver gang de spiller minimum 45 min i seriekamper.

I juni 2005 står det å lese at Rosenborg-spillerne får 30 prosent av overskuddet i bonus (Sandvik 2005). Samtidig har ikke Start avtalt en slik bonusordning i det hele tatt, til tross for at man er halvveis i sesongen. Start-spiller Bård Borgersen foreslår egne regnskap for henholdsvis serie, cup, Royal League og Champions League, der spillerne får en prosentvis bonus basert på resultat i den enkelte turnering.

I siste del av året blir det inngått ny tv-avtale som gjelder fra 2006- til og med 2008-sesongen. Avtalen innebærer at norsk fotball tilføres 300 millioner kroner årlig de neste tre årene (Dagbladet 2006). Herav går bortimot 200 millioner til klubbene i eliteserien og 1. divisjon hvert av de tre neste årene (NTBtekst 2006). Dette spås å øke lønningene i norsk fotball (Andersen 2005). Vi omtaler tv-avtalen mer detaljert i kapittel 3.5. Daglig leder i Bodø/Glimt, Gunnar Carlsen, frykter at avtalen kan bety at klubber vil havne i økonomiske problemer, på

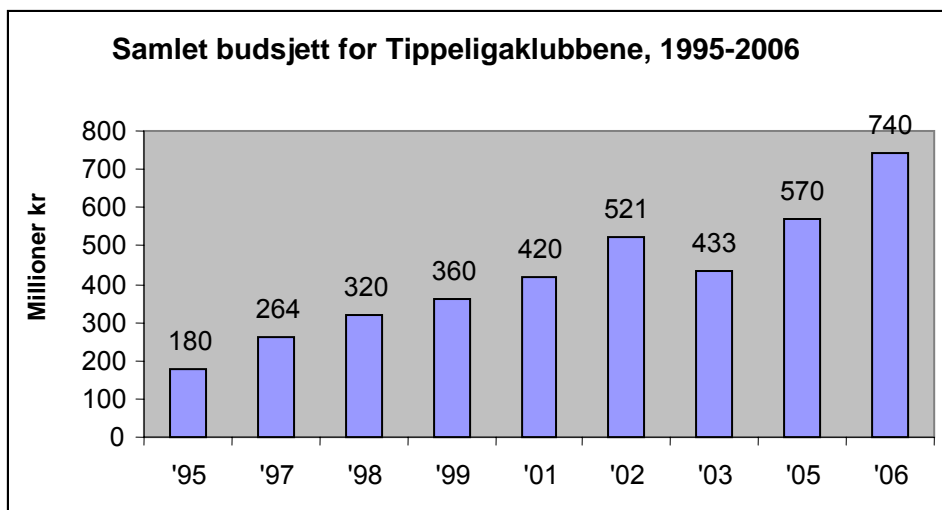
samme måte som rundt årtusenskiftet, som følge av en ny lønnsalopp. Han uttaler i den forbindelse at det kunne vært fornuftig å innføre lønnstak for å forhindre dette. Fredrikstad-direktør Arve Mokkelbost er en av mange som sier seg uenig i Carlsens syn. Han frykter at et tak på spillernes lønn vil medføre spillerflukt til utlandet, og uttaler: «Et lønnstak vil dessuten føre til at flere norske spillere må gå ned i lønn - spillere som er med på å holde nivået i norsk fotball oppe» (Røkeberg og Henriksen 2005). Lønnstak blir behandlet mer inngående i kapittel 7.1.

## **2006**

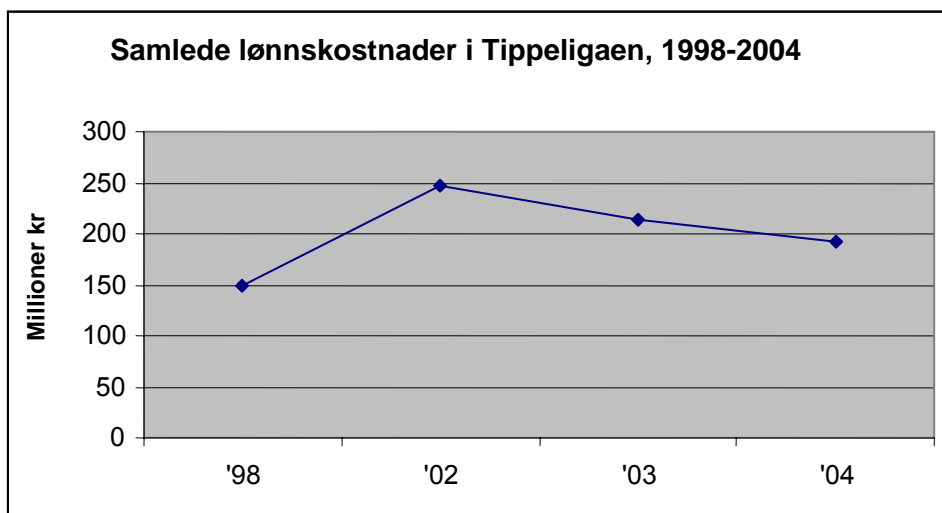
Budsjettene til Tippeligaklubbene foran 2006-sesongen er på til sammen over 740 millioner kr (Fædrelandsvennen 2006). Dette er en kraftig økning i forhold til foregående sesong, da man budsjetterte med i underkant av 570 mill i omsetning. Budsjettøkningen foran årets sesong er med andre ord på hele 30 prosent. Utregninger gjort av Dagbladet rundt serieåpningen viser at norske fotballspillere i snitt vil tjene 660 000 kr i inneværende sesong (Wahlstrøm 2006). Til sammenligning er det 100 000 mer enn for to sesonger siden. Medieavtalen, som vi redegjør for i kapittel 3.5, og som drøftes senere i oppgaven (kapittel 6), beskrives som den viktigste årsaken til klubbenes økte pengebruk. Økte sponsor- og tilskuerinntekter er andre viktige faktorer.

## **Oppsummering**

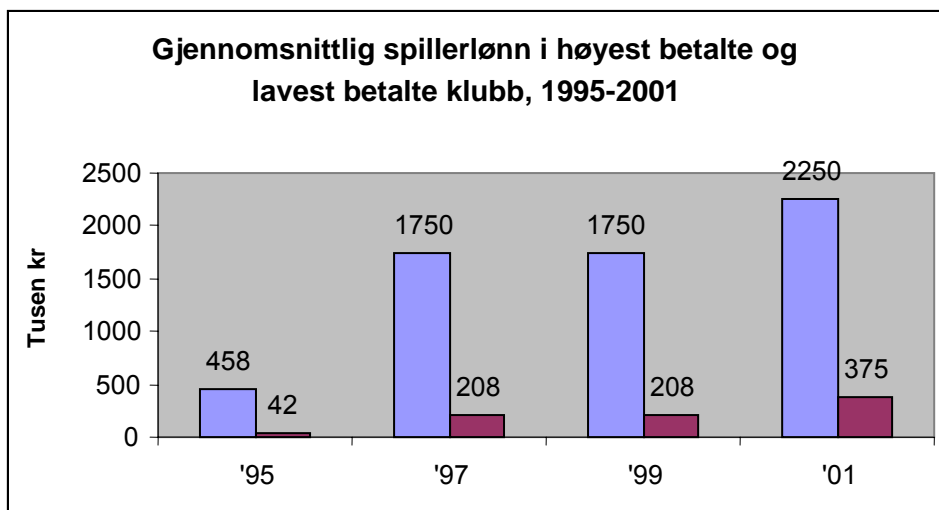
Til slutt i dette kapitlet vil vi oppsummere noen nøkkeltall som bidrar til å illustrere trenden vi har forsøkt å beskrive. Vi understreker nok en gang at deler av materialet er estimater innhentet fra norske aviser og tidsskrifter, slik at ikke alle tall er nøyaktige. Det finnes heller ikke tall for alle årene i perioden. Likevel mener vi følgende figurer gir et godt bilde av utviklingen.



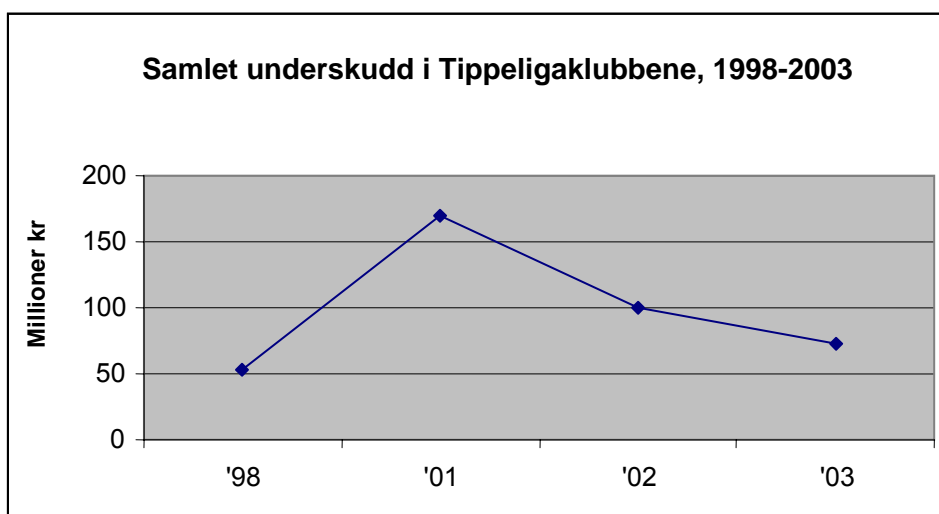
Vi ser at klubbenes samlede budsjett stort sett har steget jevnt i hele perioden. På grunn av til dels store økonomiske problemer reduserte flere klubber sine utgifter dramatisk foran 2003-sesongen. Økt interesse og tv-avtalen har de seneste årene bidratt til at budsjettene har nådd nye høyder. Merk at Lyn ikke ønsket å oppgi sine tall i 2002 og 2003.



Tross tall fra bare fire år, ser vi at Tippeligaklubbenes lønnskostnader steg svært mye rundt årtusensskiftet. Etter 2002 har imidlertid klubbene klart å redusere denne utgiftsposten. Likevel var lønnsandelen 59 prosent av omsetningen i 2003.

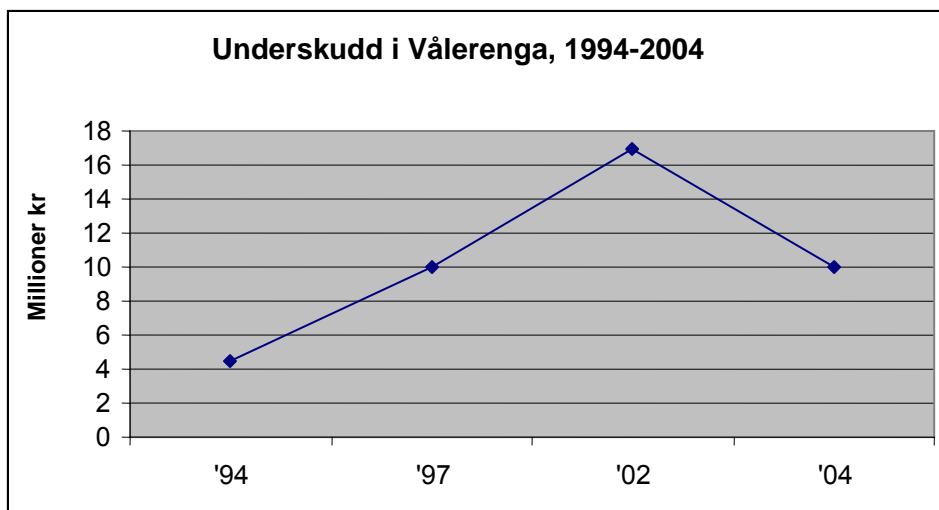


Rosenborg har gjennom hele perioden betalt sine spillere mest. Vi ser at lønningene steg kraftig fra 1995 til 2001. Også lønnsnivået på klubben som til enhver tid har hatt lavest lønnsutgifter, har steget i perioden. Disse klubbene er henholdsvis Strindheim, Skeid, Kongsvinger og Sogndal.



Utviklingen i samlet underskudd for klubbene i Tippeligaen følger samme mønster som totale lønnskostnader. Merk at Rosenborg er utelatt fra tallmaterialet i 1998. Grunnet deltakelse i Champions League gikk trønderklubben dette året 33,5 millioner kroner i overskudd. Dersom vi kun ser på den ordinære virksomheten, gikk klubbene (inkl. Rosenborg) med 80 millioner i underskudd. I 2001 gikk alle klubbene i minus, mens elleve av 14 hadde røde tall i 2002. Vi vil nå se nærmere på utviklingen i noen av disse eliteseriekubbene, og starter med Vålerenga.





I 2001 hadde Vålerenga totalt 29 millioner kr i gjeld. I perioden 1996 til 2002 gikk Osloklubben totalt med 170 millioner kr i underskudd. For Brann var også tallene dramatiske. De hadde 80 millioner i gjeld i 2001. Lyn er en annen klubb som har vært på dypt vann. I 1992 hadde de 8,5 millioner i gjeld, og stod dermed i fare for å bli degradert. I løpet av 2000 og 2001 gikk klubben med totalt 29 mill kr i underskudd.

### **3.4 Roten til de økonomiske problemene: lønnsgalopp**

Vi vil nå oppsummere årsakene til de store økonomiske problemene flere klubber slet med de første årene etter årtusenskiftet. Disse skyldtes først og fremst en kraftig økning i lønnsutgiftene. VG rapporterte om at lønnsfesten var over for norske fotballspillere foran 2002-sesongen (Simsø 2002a). Foran den sesongen kuttet eliteserieklubbene spillerlønningene, og det ble antydnet at spillerne måtte belage seg på kraftige kutt også de neste sesongene. Tippeligaklubbene budsjetterte med lønnsreduksjoner på 28 mill kr (Knutsen 2001). Lønnskuttene fortsatte året etter. Med unntak av Lyn som ikke oppga tall, hadde eliteserieklubbene 213 mill kr i lønnskostnader i 2003, noe som var en reduksjon på over 30 mill kr fra fjorårssesongen (Pedersen 2004). I 2004-sesongen var de samlede lønnskostnadene kommet ned i 192 mill kr, en reduksjon på ytterligere vel 20 millioner. Mye av årsaken til uføret klubbene havnet i, skyldtes som nevnt lønnsgaloppen. Eller som VG skrev foran 2003-sesongen: «Nesten alle de mer etablerte klubbene sitter igjen i en voldsom bakrus fra pengefesten som startet på siste halvdel av 90-tallet» (Stokstad et al. 2002).

Det er flere årsaker til denne lønnsgaloppen fotball-Norge opplevde på 90-tallet, men flere av dem kan spores tilbake til Bosman-dommen fra 1996, som snudde hele spillermarkedet på hodet (Hasås 2001). Jean-Marc Bosman mente at profesjonelle fotballspillere i likhet med vanlige arbeidstakere måtte omfattes av EUs regler om fri flyt av arbeidskraft, og vant i retten med dette. Så lenge spillerne var under kontrakt var de klubbens eiendom, men ved kontraktens utløp kunne spilleren selv fritt velge klubb, uten at moderklubben hadde krav på kompensasjon. Denne regelen overførte større makt i lønnsforhandlingene til spillerne, ettersom de nå ifølge regelverket fritt kunne forlate sin klubb til fordel for en annen ved endt kontrakt.

Klubbens strategi var å binde spillerne til klubben gjennom lange kontrakter, og for å få til dette, ble lønningene bydd opp – ofte til et nivå de strengt tatt ikke hadde råd til. De lange kontraktene førte også til at det ble veldig mange spillere i stallen. I Dagbladet stod følgende på trykk ved inngangen til 1999-sesongen: «Lønnsnivået i norsk toppfotball er nå så høyt at flere klubber risikerer økonomisk ruin.» Blant annet hadde halvparten av eliteseriekubbene spillere som i 1999 mottok mer enn én million kroner i grunnlønn (Lorentzen 1999). Ifølge rapporten «Tippeligaen 2000. Økonomiske nøkkeltall», skrevet for Møreforskning om den økonomiske situasjonen for norske toppklubber, hadde åtte av de 14 tippeligaklubbene for høye lønnskostnader i 2000-sesongen, hvilket innebærer lønnsutgifter på over 50 prosent av omsetningen til disse klubbene (minus inntekter fra spillersalg) (Ohr og Solum 2001). I tillegg ble såkalt «sign-on fee», et fast beløp for å skrive under kontrakten, stadig mer brukt (Hervik og Ohr 2002). Samtidig var håpet at spillerne var mye verdt når de ble solgt til andre klubber mens de var under kontrakt. Tilførsel av risikovillig investorkapital gjorde dette mulig. Denne strategien fungerte fram til årtusenskiftet mens norske spillere fremdeles var attraktive.

Skaar (2001) peker på tre årsaker til den plutselige stansen i norsk spillereksport. For det første hadde spillerne fått en prislapp som skremte de fleste. Norske spillere var overpriset spesielt i forhold til østeuropeiske, som ble et marked de store ligaene i større grad rettet sine øyne mot. Markedet i Øst-Europa var rimeligere og spillerne like gode. For det andre hadde svake resultater for landslaget og norske klubber i Europacupen svekket norsk fotballs status. Etter det beste tiåret i landslagets historie, med to VM-sluttspill, ett EM-sluttspill og høy plassering på FIFA-rankingen, falt landslaget sammen, samtidig som Rosenborg gjorde det dårlig i Champions League. Den tredje årsaken til nedgangen i norsk spillereksport var at flere

av spillerne som dro ut på slutten av 90-tallet raskt havnet på benken eller slet med å få spilletid.

Vi kan dermed slå fast at lønnsfesten oppstod fordi klubbene ble vant til høye overgangsinntekter og budsjetterte deretter, og at krisen var en følge av bortfallet av disse inntektene. Negative tall var imidlertid ikke alltid synlige. Flere av klubbene dekket underskudd gjennom villige aksjeselskap eller rike onkler (Pedersen 2003). Alle klubbene reduserte imidlertid antall spillere i stallen og kuttet antall administrative stillinger i starten på 2000-tallet.

Samtidig må lederne påta seg en god del skyld for problemene som oppstod. Sponsorkongen Terje Bogen gir i VG 20. november 2001 klubbliderne skylden for kostnadsgaloppen (Lura 2001). Daværende leder av spillernes fagorganisasjon NISO, Morgan Andersen, kommer en måned senere også med flengende kritikk av lederne i norske toppklubber (Andersen 2001). Han mener lederne må ta på seg ansvaret for de store underskuddene, fordi de blant annet har budsjettert med urealistisk høye inntekter fra spillersalg.

Arild Hervik og Frode Ohr, som har drevet omfattende forskning av norsk fotballøkonomi, er andre som analyserer årsakene til de økonomiske vanskelighetene i norsk fotball (Hervik og Ohr 2002). De mener klubbene må bære ansvaret for de store underskuddene (bl.a. 170 millioner i 2001). De sammenligner fotballklubber med andre kommersielle bedrifter, og uttaler blant annet: «Klubbene må som andre kommersielle bedrifter ha fokus på lønnsom drift hvor sportslig resultat blir et middel for å oppnå lønnsomhet. I dag maksimerer man sportslig resultat og har for liten fokus på risikoen i økonomien.» De sammenligner krisen i fotballøkonomien med en klassisk bobleøkonomi, og peker på Bosman-dommen fra 1995 som en medvirkende faktor.

### **3.5 Tv-avtalen**

Den 17. juni 2005 kjøpte TV 2 og Telenor gjennom Canal Digital tv-rettighetene til norsk toppfotball av Norges Fotballforbund (NFF) for rundt én milliard kroner (Dagbladet 2005). Denne avtalen gir TV 2 og Telenor (ved Canal Digital) enerett på formidling av kamper fra Tippeligaen, 1. divisjon (Adeccoligaen), cupen og landslaget via fjernsynsskjermen de neste

tre årene (VG 2006). Tv-avtalen, som altså gjelder fra 2006- til og med 2008-sesongen, ble framforhandlet av Rune Hauge. Avtalen skapte sterke reaksjoner fordi Hauge og hans selskap mottok hele ti prosent av avtalens verdi, altså 100 millioner kroner. Selve prosentsatsen var ikke gjenstand for så mye kritikk, men det faktum at motparten ikke satte et øvre tak for hvor mye Hauge kunne tjene, vakte reaksjoner. Uansett er det liten tvil om at Hauge har sikret NFF en lukrativ avtale og betydelig inntektskilde.

Avtalen innebærer at norsk fotball tilføres 300 millioner kroner årlig de neste tre årene (Dagbladet 2006). Den nye tv-avtalen sørger for at bortimot 200 millioner går til klubbene i eliteserien og 1. divisjon hvert av de tre neste årene (NTBtekst 2006). Av dette beløpet tilfaller 80 prosent (rundt 150 millioner årlig) Tippeligaklubbene, mens 20 prosent (omtrent 40 millioner pr år) går til Adeccoligaklubbene. Når det gjelder fordelingen mellom Tippeligaklubbene, viser dokumenter vi har fått tilsendt fra daglig leder Boye Skistad i Norsk Toppfotball, som er en felles interesseorganisasjon for lagene i Tippeligaen og 1. divisjon, at 50 prosent, eller rundt 75 millioner pr år, fordeles flatt mellom de 14 klubbene (personlig kommunikasjon 24. mars 2006). Avtalen bidrar til at hver eliteserierklubb er sikret rundt 5,5 millioner hvert av de tre neste årene. I tillegg deles det ut 20 prosent basert på klubbens tabellplassering ved sesongslutt. De resterende 30 prosentene tildeles etter antall tv-kamper. Denne fordelingen tar blant annet hensyn til seertallene på kampene, og er slik at 2/3 tilflyter hjemmelaget og 1/3 bortelaget. Fordelingsnøkkelen for de 50 prosentene som fordeles individuelt mellom klubbene ut fra antall tv-kamper og sluttsplassering i serien skapte uenighet mellom klubbene (Jakobsen 2006). De største klubbene mente de ville motta for lite, mens de mindre klubbene mente de vil komme dårlig ut fordi de sjelden vises på tv.

Den nye medieavtalen medfører at hver klubb i eliteserien i 2006-sesongen får utbetalt omtrent tre ganger så mye som i foregående sesong (NTBtekst 2006). Med maksimal uttelling vil avtalen kunne utløse en utbetaling på rundt 15 millioner kroner på én sesong hvis man vinner serien og i tillegg vises mye på tv. Når det gjelder fordelingen i Adeccoligaen fordeles 50 prosent flatt og 50 prosent etter tabellplassering. Mens fordelingen i den nye tv-avtalen som sagt er 80:20 mellom Tippeligaklubbene og Adeccoligaklubbene, var fordelingen i den gamle 75 prosent til lagene i eliteserien og 25 prosent til 1. divisjonslagene (Thoresen 2003). Den nye avtalen favoriserer altså eliteserierklubbene mer enn den forrige. Den tidligere avtalen medførte for øvrig at andelen som ble delt likt mellom eliteserierklubbene var lavere, samtidig som andelen som ble gitt ut fra tabellplassering var tilsvarende høyere, sammenholdt med den

nye medieavtalen. Den nye avtalen tilsier således en noe jevnere fordeling mellom eliteserieklassene, siden tabellplasseringen gjør mindre utslag på bevilgede midler.

De 100 årlige millionene som ikke fordeles direkte til klubbene i Tippeligaen og Adeccoligaen, deles blant annet ut gjennom cupen. Tildelinger basert på oppnådde resultater i den norske cupen skjer gjennom den såkalte cupkassen, som i 2006 utgjør 15 millioner kroner, mot 1 million for ett år siden (Jensen 2006). Av de 15 millionene stikker elite- og 1. divisjonsklubbene av med rundt 10, mens 2. og 3.-divisjonsklubbene sitter igjen med rundt en tredjedel (Thoresen 2005b). Videre går en del av pengene til driften av Norges Fotballforbund og Norsk Toppfotball. I tillegg vil 2. divisjonsklubbene, kvinnefotballen og kretsene motta nærmere 100 millioner kroner totalt i løpet av de tre årene avtalen gjelder (Bjerke 2005).

Det er flere som uttaler frykt for at man kan få en ny ukontrollert lønnsvekst i Tippeligaen på linje med den vi så på slutten av 90-tallet. FIFA-agent Lars Petter Fosdahl uttalte som nevnt innledningsvis at det som følge av tv-avtalen «garantert vil bli press på spillerlønningene igjen, og at disse vil øke. I verste fall til det nivået som truet flere eliteseriekubber med konkurs for noen år siden.»

Sportslig leder i Vålerenga, Lars Bohinen, peker på en annen konsekvens av avtalen, nemlig et vanskeligere spillermarked og av den grunn et større antall utlendinger i norsk fotball. Bohinen mener at den bedre klubbøkonomien gjør norske spillere altfor dyre: «Vi møter stengte dører. Nå får vi nesten ikke snakke med spillerne en gang. Tidligere hadde en del norske klubber likviditetskrise i november, desember og januar. Nå er det snakk om å selge for sju-åtte millioner kroner. Det er skummelt for norsk fotball. Og kan føre til at vi henter billige spillere fra utlandet. Vi har merket forskjell allerede fra i fjor. Det norske markedet er nesten umulig» (Sæbø 2006).

## 4 Svar fra undersøkelser

### 4.1 Klubbenes bonusutforming og klubbledernes synspunkter

Med ett unntak har alle klubbene i undersøkelsen en eller annen form for bonusavlønning. For å beholde deres anonymitet, noe enkelte av klubbene ønsket, bruker vi betegnelsen *a-m* om dem. De største klubbene som foran denne sesongen er antatt å kjempe om medaljene i Tippeligaen, presenteres først (*a-e*). *F-h* er typiske middelhavsfarere, mens de antatt svakeste klubbene i Tippeligaen, samt representantene fra 1.divisjon, betegnes med *i-m*. Vi vil nå kort omtale samtlige klubbers motivasjon med bonussystemet, hvilken ordning de i korte trekk har valgt og hvor stor bonus- og lønnsandel klubbene har. Ikke alle har oppgitt dette. I tillegg vil vi gjengi hvilke konsekvenser tv-avtalen har for de respektive klubbenes lønnsbudsjetter, det vil si hvorvidt de vil øke grunnlønn og/eller prestasjonslønn eller ikke. Til slutt gjengir vi deres standpunkt til forslaget om å innføre lønnstak. Disse opplysningene har alle framkommet gjennom personlig kontakt med en representant for ledelsen i de respektive klubbene.

#### Klubb a

Motivasjon: Bedre spillernes prestasjoner og redusere totale lønnskostnader

Ordning: Kombinasjon individuell/kollektiv ordning

Individuell: Poeng- og kampbonus

Ulike satser

Kollektiv: Turneringer utenom seriesystemet

Prosentvis andel av netto til spillerne

Spillerne lager egen fordelingsnøkkel

Bonusandel: Ikke oppgitt

Tv-avtalen: Både grunnlønn og prestasjonslønn vil øke

Lønnstak: Nei

#### Klubb b

Motivasjon: Redusere totale lønnskostnader

Ordning: Kombinasjon individuell/kollektiv ordning

Individuell: Kampbonus

Ulike satser

Kollektiv: Gjelder kun Champions League  
Tv-avtalen: Ingen endring i lønn  
Lønnstak: Nei

### **Klubb c**

Motivasjon: Redusere totale lønnskostnader  
Ordning: Kombinasjon individuell/kollektiv ordning  
Individuell: Kampbonus. Må spille minst 45 minutter  
De fleste (90 prosent) har like satser  
*«Unngå dyre spillere på benken. De som spiller mest, tjener mest.»*  
Kollektiv: Utløses ved seriegull og –sølv, cupgull, samt deltakelse i Royal League og UEFA-cup  
Tv-avtalen: Både grunnlønn og prestasjonslønn vil øke  
Lønnstak: Nei. *«Enhver klubb må selv ha et system de kan håndtere, ellers blir det overstyring.»*

### **Klubb d**

Motivasjon: Overskuddsdeling  
Ordning: Kombinasjon individuell/kollektiv ordning  
Individuell: Resultatbonus; krever seier  
Ulike ordninger. Spillerne forhandler selv  
Må være på banen  
Kollektiv: Spillerutvalg forhandler med ledelsen  
Andel av netto sponsorinntekter i NM  
Andel av netto inntekter  
Bonus for 1.-4.plass (Royal League)  
Andel av klubbens nettoinntekter i Royal League  
Bonusandel: 15 prosent av total lønn  
Lønnsandel: 50 prosent av totalt budsjett  
Tv-avtalen: Både grunnlønn og prestasjonslønn vil øke. *«Tv-avtalen har gjort det mulig å bytte ut spillere med lav lønn med dyrere spillere.»*

Lønnstak: Nei, umulig å gjennomføre. «*Klubbene kunne omgått det ved for eksempel overføringer gjennom et aksjeselskap.*»

### **Klubb e**

Motivasjon: Overskuddsdeling

Ordning: Kollektiv ordning

Avtales med spillerutvalg

Avhengig av økonomisk og sportslig resultat (seriegull, Royal League, kvalifisering til Champions League dersom overskudd)

Like satser

Bonusandel: 5 prosent av total lønn. Forrige sesong var andelen 10 prosent

Tv-avtalen: Grunnlønn vil øke

Lønnstak: Nei. «*Klubber vil alltid konkurrere med hverandre både på og utenfor banen som en hvilken som helst bedrift innen samme bransje. Lønn vil da være mest hensiktsmessig å konkurrere på.*»

### **Klubb f**

Motivasjon: Redusere totale lønnskostnader

Ordning: Kombinasjon individuell/kollektiv ordning

Individuell: Resultatbonus, krever seier eller uavgjort

Ulike satser

Kollektiv: Både prestasjons- og inntektsbasert, avtales før hver sesong  
Spillergruppa avgjør fordeling

Bonusandel: 25-30 prosent av totale lønnsutgifter. Relativt stabil de siste årene

Lønnsandel: Ca 50 prosent av totalt budsjett

Tv-avtalen: Både grunnlønn og prestasjonslønn vil bli høyere

Lønnstak: Nei. «*Ikke med den strukturen som er i norsk fotball i dag. Hele strukturen måtte vært organisert annerledes.*»

### **Klubb g**

Motivasjon: Bedre spillernes prestasjoner («*Stimulere til knallhard innsats på trening*»)

Ordning: Kombinasjon individuell/kollektiv ordning

Individuell: Kampbonus hvor spillerne som starter kampen belønnes



- Individuelle avtaler for hver enkelt spiller. Skadeforfulgte får gjerne lavere grunnlønn og høyere startbonus
- Kollektiv: Utløses dersom lagets målsetning oppnås  
Størrelse fastsettes av styret, fordelingen av spillerne
- Bonusandel: 14 prosent av total lønn
- Tv-avtalen: Ingen endring i lønn. «*Tv-avtalen er ikke så lukrativ som alle skal ha det til.*»
- Lønnstak: Nei. «*Umulig å gjennomføre. Norge ville ikke blitt konkurransedyktig. Kun de nest beste ville kommet hit, og Sverige og Danmark ville løpt fra oss.*»

### **Klubb h**

- Motivasjon: Overskuddsdeling («*De beste bør belønnes*»)
- Ordning: Individuell ordning  
Resultatbonus  
Alle spillerne har egne avtaler i kontrakten, alle med et bonuselement. Ulike satser som varierer med alder, etablering og plass på banen (f.eks. får keeper for å ikke slippe inn mål og spiss for å score)
- Bonusandel: Ca 10 prosent av total lønn
- Tv-avtalen: Ingen endring i lønn, men kanskje på sikt. «*Vi har så lite penger allikevel*»
- Lønnstak: Nei. «*God tanke, men praktisk umulig. Prinsippet om at penger snakker høyt vil fortsatt gjelde.*»

### **Klubb i**

- Motivasjon: Bedre spillernes prestasjoner og redusere totale lønnskostnader
- Ordning: Kombinasjon individuell/kollektiv ordning  
Individuell: Resultatbonus, seier og uavgjort  
Ulike satser  
Kollektiv: Årsbonus for plassering og økonomisk resultat
- Bonusandel: 3 prosent av total lønn. Små endringer siste sesonger
- Lønnsandel: 16 prosent av totalt budsjett. Økning på fire prosent fra forrige sesong
- Tv-avtalen: Prestasjonslønn vil øke
- Lønnstak: Nei. «*Fotball er en markedsbasert aktivitet, ergo markedsbasert lønn.*»

## Klubb j

- Motivasjon: Overskuddsdeling. («*Helheten. De som spiller bør få mer*»)
- Ordning: Kombinasjon individuell/kollektiv ordning
- Individuell: Kampbonus  
Like satser
- Kollektiv: Utløses ved en gitt plassering som avtales på forhånd
- Bonusandel: 5-10 prosent av total lønn. Utgjorde opp imot 30-40 prosent for noen år siden
- Lønnsandel: 40 prosent av totalt budsjett
- Tv-avtalen: Grunnlønn vil øke på sikt
- Lønnstak: Nei. «*De klubbene som vil, omgår regelverket. Fotballedere er kreative til å finne på nye løsninger, og det vil alltid dukke opp smutthull.*»

## Klubb k

- Motivasjon: Bedre spillernes prestasjoner («*Med et incitament i bunn tenker fotballspillere likt som for eksempel selgere*»)
- Ordning: Individuell ordning
- Resultatbonus, seier og uavgjort  
Like satser  
Egen ordning for keeper: Bonus ved null innslupne mål
- Bonusandel: 10-15 prosent av total lønn. Stabilt siste sesonger
- Lønnsandel: 40 prosent av total lønn
- Tv-avtalen: Ingen endring i lønn. Klubben ønsker å prioritere anlegg. Lederen her kritiserer den signaleffekten alt pratet om lønnsvirkninger gir: «*Når fotballedere går ut og sier at dette gir økte lønninger, så vil nok nettopp dette skje.*»
- Lønnstak: Ja. «*Som hos alle andre yrkesgrupper bør det kunne innføres lønnstak. Mens mange andre klubber har AS eller ASA hvor de kan skjule tallene, har ikke vår klubb dette.*»
- Forslag til utforming: Tre kategorier, med de etablerte i kategori tre og de yngste i kategori én. Spillerne i kategori 1 bør tjene x, kategori 2 bør tjene y og kategori 3 bør tjene z.

## Klubb I

Motivasjon: Miljø, trivsel og tilrettelegging. «Vi er en liten klubb som ikke kan konkurrere på lønn.»

Ordning: Kombinasjon individuell/kollektiv ordning

Individuell: Resultatbonus, seier og uavgjort

Kollektiv: Utløses ved x antall poeng, i praksis overlevelse

Spillerne har valgt å fordele potten likt

Bonusandel: Ca 8 prosent av total lønn

Tv-avtalen: Ingen endring i lønn. Avtalen har imidlertid gitt mer slingeringsmonn

Lønnstak: Nei.

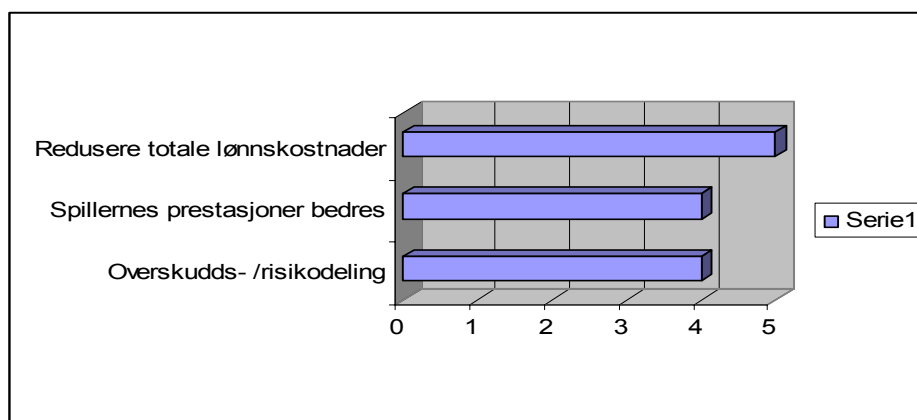
## Klubb m

Har ikke innført bonusordning enda, men er i ferd med å gjøre det. Motivasjonen er først og fremst det økende fokuset på tabellplassering, som spesielt kommer til syne gjennom den nye tv-avtalen. Bedre plassering genererer mer inntekter, derfor skal spillerne belønnes etter prestasjon (jf overskuddsdeling). Bonussystemet blir dermed prestasjonsrettet. Det er kun aktuelt med kollektiv bonus. Individuell bonus er vanskelig å utforme uten at det «lager ugreie», ifølge daglig leder. Et annet argument for bonusen, er lagets tradisjonelle høstprekk.

Tv-avtalen: Ingen endring i lønn

Lønnstak: Nei. «Umulig å gå inn og detaljstyre slik. Det er heller ikke lønnstak i andre næringer.»

Vi kan oppsummere de ulike motivene klubbene har med bonusordninger på følgende måte:



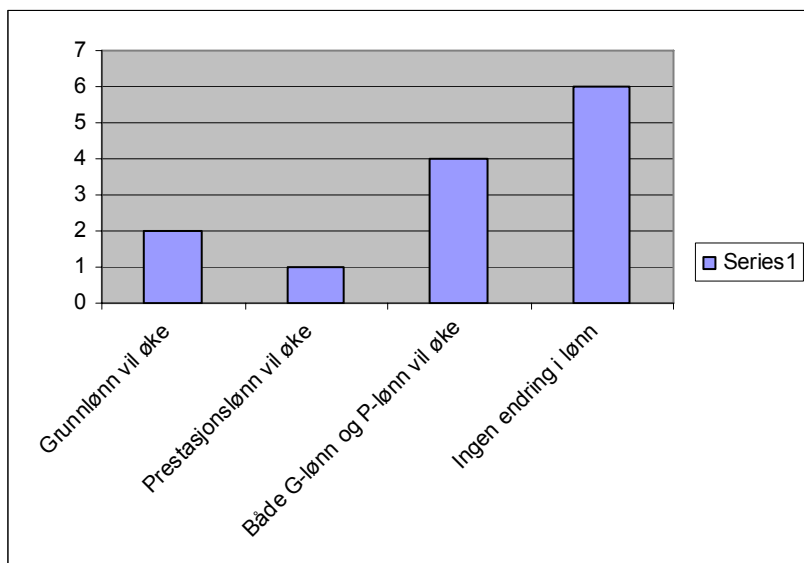
Vi ser at de fleste klubbene vi har vært i kontakt med, har valgt en kombinasjon av individuell og kollektiv bonusordning:

Individuell	2
Kollektiv	1
Begge	9

De elleve klubbene som har et individuelt bonuselement, fordeler seg slik når det gjelder kamp- og resultatbonus:

Kampbonus	4
Resultatbonus	5
Kombinasjon	2

Vi kan slå fast at bonusandel av total lønn varierer fra 3 til 25-30 prosent, og at de aller fleste som har oppgitt denne andelen ligger mellom 5 og 15 prosent. Når det gjelder de økte overføringene tv-avtalen fører med seg, mener klubblederne dette vil påvirke klubbenes lønnsutbetalinger på følgende måte:



Sagt på en annen måte vil sju av klubbene øke lønningene, mens seks vil unngå en økning. Vi har dessuten sett at en klubb ønsker å innføre lønnstak i norsk fotball, mens resten er negative til denne ideen.

### Hva driver spillernes prestasjoner?

Stilt overfor de fem alternativene lønn, bonus, proffambisjoner i utlandet, landslagsambisjoner og indre motivasjon, vil bare et fåtall av klubbene rangere dem. Det er imidlertid enighet om

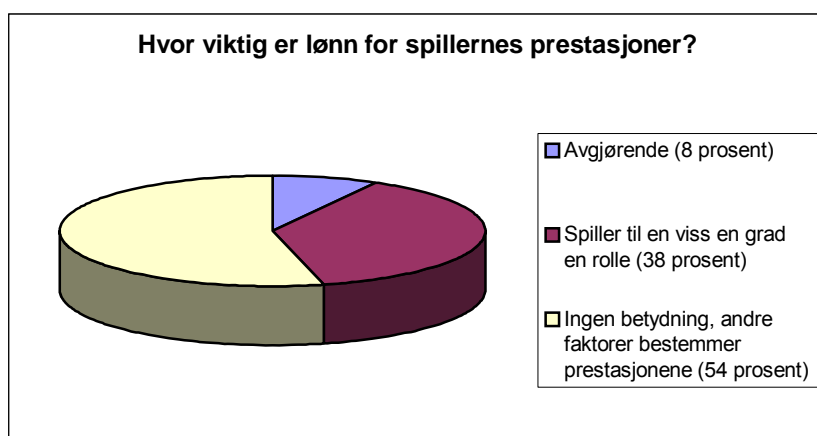
at lønn og indre motivasjon er de to viktigste drivkreftene. Det er også bred enighet om at alder kan være avgjørende. Yngre spillere er ofte mer opptatt av proffambisjoner, mens lønn er viktigere jo eldre man blir. Mange spillere dropper utdanning og får etter hvert et høyt utgiftsnivå som gjør dem avhengige av inntekten fra klubben. Generelt ligger likevel vinnerinstinktet i bunn: De beste drives av et brennende ønske om å vinne og prestere. En klubb mener bonusutbetalinger er den nest viktigste faktoren, for øvrig har dette liten betydning ifølge lederne vi har vært i kontakt med.

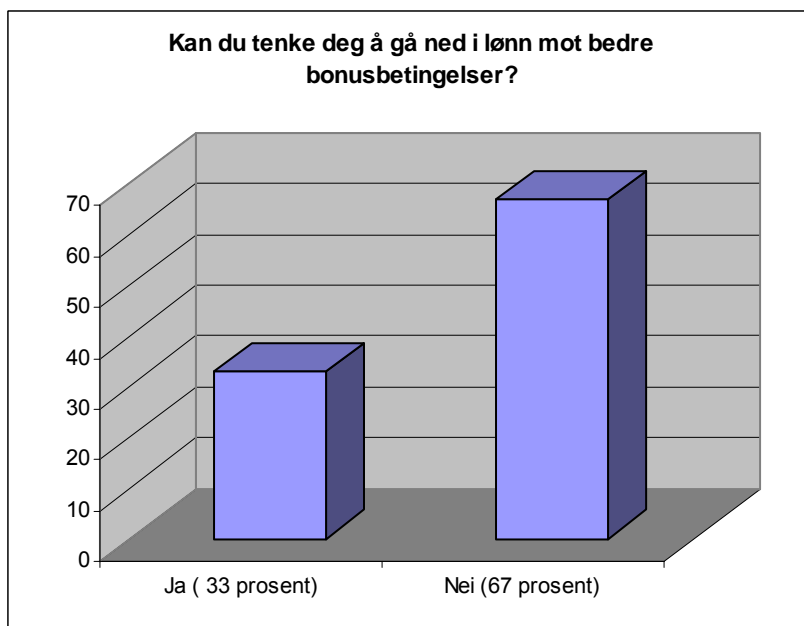
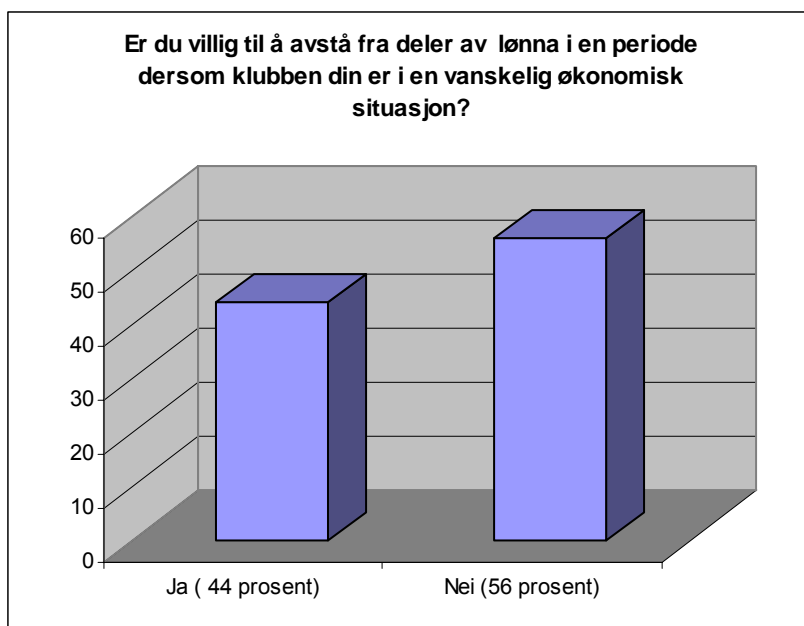
## 4.2 Spillernes synspunkter

Spillerne vi har vært i kontakt med har alle via spørreskjema besvart spørsmål vi finner relevante for vår problemstilling. Vi gjengir her de svarene vi har mottatt, men viser til analysen (kapittel 5) for nærmere kommentarer. For oversiktens skyld benytter vi i stor grad figurer og diagrammer. Spørreskjemaet vi har brukt er vedlagt (vedlegg 2).

### 4.2.1 Hvor viktig er lønn for spillernes prestasjoner?

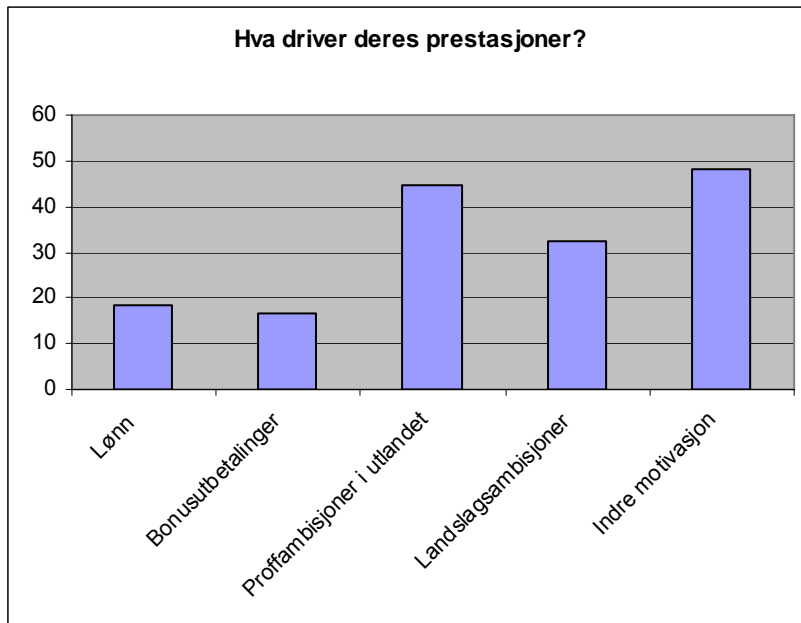
Vi vil først kartlegge viktigheten av lønn for fotballspillere. Ved å gjengi svarene på hvorvidt lønn er viktig for spillernes prestasjoner, om spillerne er villige til å avstå fra lønn for å hjelpe sin klubb og om spillerne er villige til å bytte deler av den faste lønna mot bedre bonusbetingelser, vil vi få en indikasjon på dette.



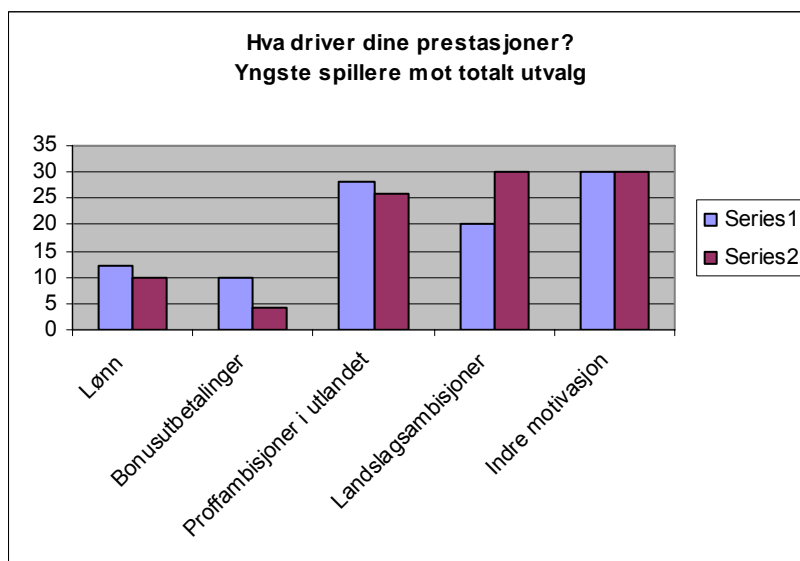


#### 4.2.2 Hva driver spillernes prestasjoner på fotballbanen?

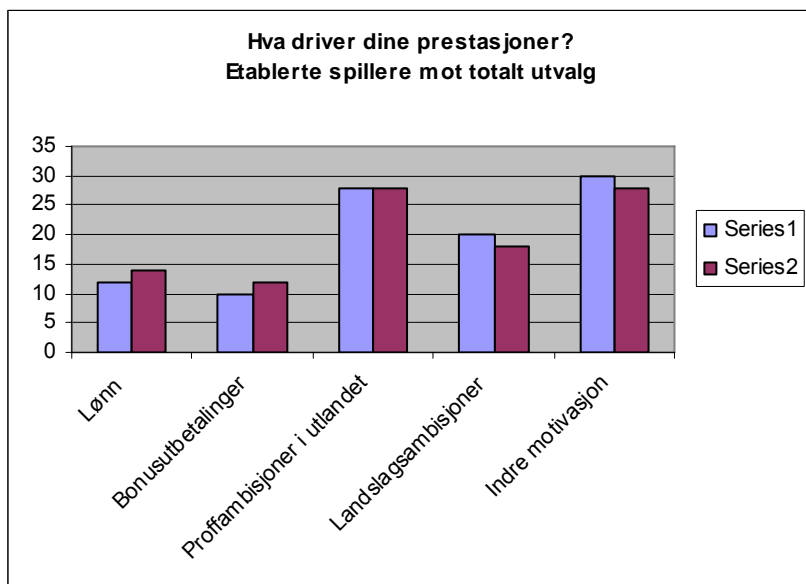
Ettersom flere av spillerne uttaler at lønn spiller en mindre rolle, ønsker vi å finne hvilke faktorer som i størst grad driver spillernes prestasjoner. Som figuren under viser, stod respondentene overfor fem alternativer. Disse er rangert med fire poeng til det mest foretrukne alternativet, tre poeng til nr 2 osv. Det minst foretrukne alternativet fikk dermed ingen poeng. Figuren under viser spillernes aggregerte preferanser.



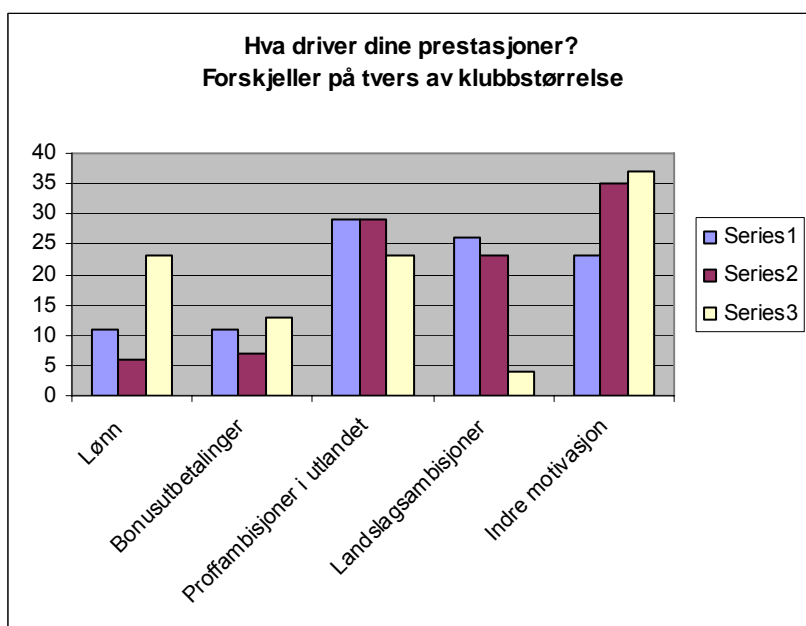
Vi ser at indre motivasjon er viktigst, tett fulgt av proffambisjoner i utlandet, og med lønn og bonusutbetalinger henholdsvis nest sist og sist. 63 prosent av spillerne i undersøkelsen oppga indre motivasjon som viktigste argument, 31 prosent mener proffambisjoner har mest betydning og de resterende 6 prosentene uttaler at landslagsambisjoner påvirker prestasjonene i størst grad. Det kan videre være interessant å se om de yngste spillerne svarer annerledes enn de etablerte, og om spillere fra de antatt beste lagene har andre syn enn de fra de antatt svakeste. Figuren under viser andeler for de yngste spillerne i utvalget (serie 2) sammenlignet med den totale populasjonen (serie 1).



Det kan se ut som landslagsambisjoner betyr relativt mer og bonusutbetalinger relativt mindre for de yngste. Vi vil nå se på de mest etablerte spillerne, det vil si de som opererer i førstellevaren til sine respektive lag (serie 2), sammenlignet med hele populasjonen:



Det er her små avvik. Vi vil nå på samme måte se om det er forskjeller i svarene på tvers av klubber. Figuren under viser dette. Serie 1 er spillere fra de antatt beste klubbene (a-e), serie 2 er fra såkalte middelhavsfarere (f-h) og serie 3 er fra de antatt svakeste klubbene i Tippeligaen, samt de fra 1.divisjon som er med i undersøkelsen (i-m).



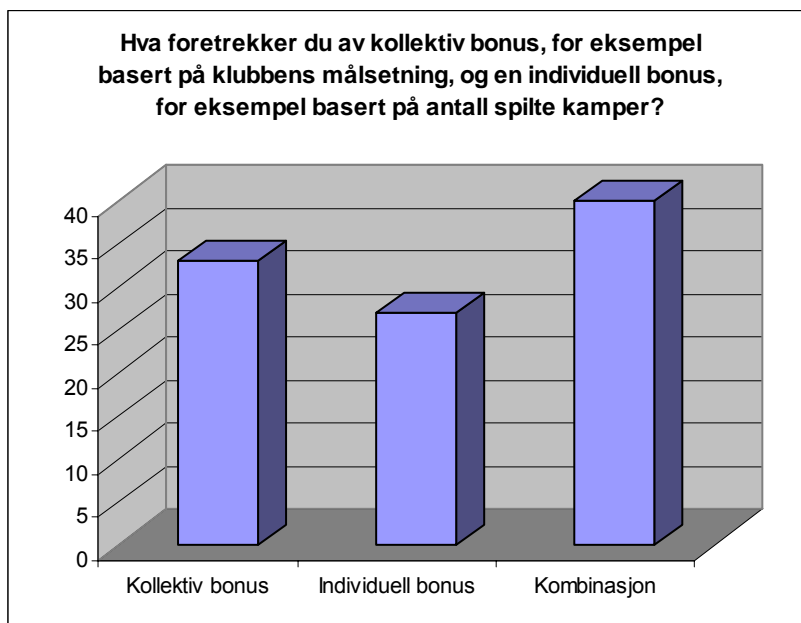
Vi ser at det er visse forskjeller mellom spillerne fra de minste klubbene og spillerne fra de antatte medaljekandidatene. Det kan se ut som spillerne fra de minste klubbene vektlegger



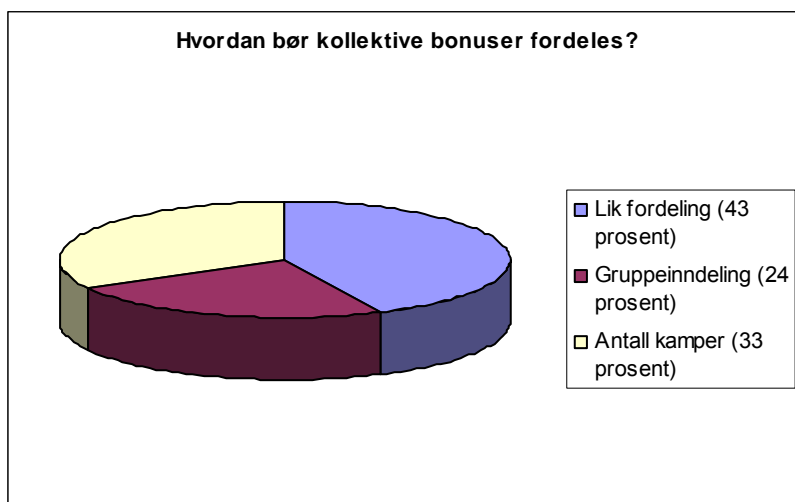
landslags- og proffambisjoner mindre enn de øvrige, og samtidig er relativt mer opptatt av lønn og bonus. Den indre motivasjonen er likevel viktigste faktor. For spillerne på topplagene kan det se ut som proff- og landslagsambisjoner er viktigere enn indre motivasjon.

### 4.2.3 Kollektive og individuelle bonuser

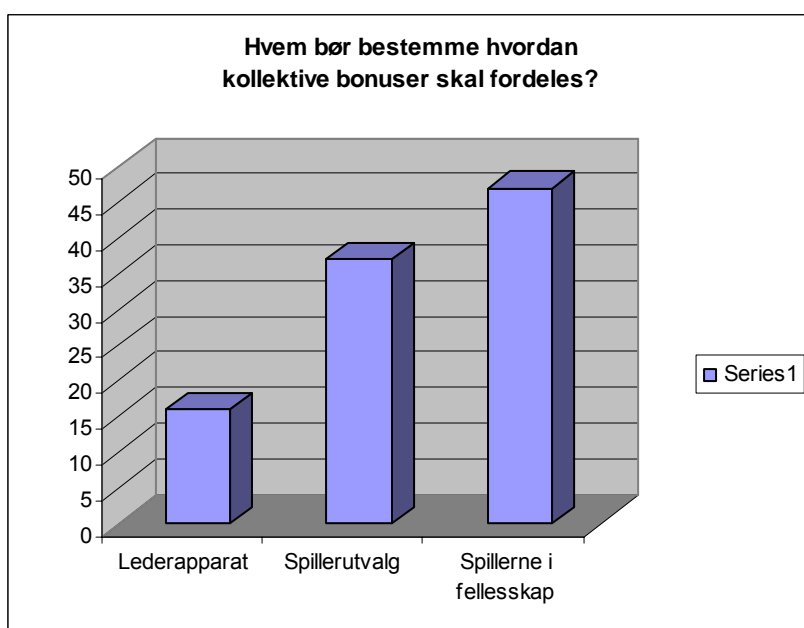
Vi vil først kartlegge hva spillerne foretrekker av kollektiv og individuell bonus, dersom de fikk velge. Deretter vil vi gå mer spesifikt inn på de to etter tur.



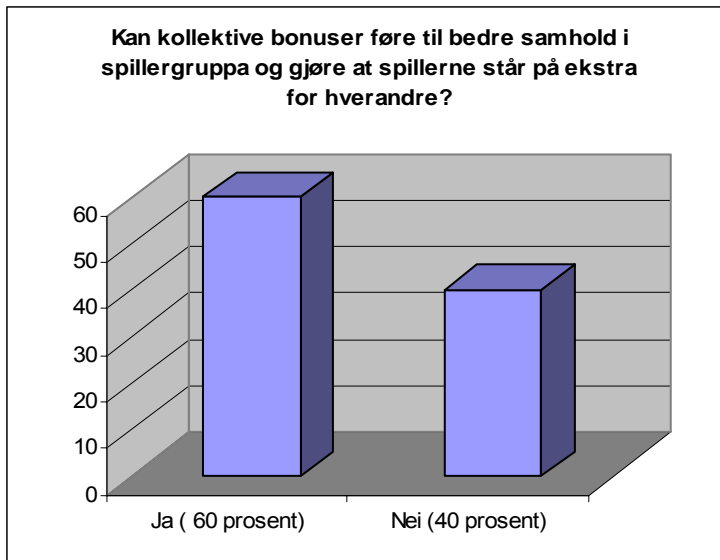
Vi vil nå undersøke spillernes synspunkter omkring kollektiv bonus, og finner det naturlig å starte med en avklaring om hvordan slike bør fordeles. Spillerne ble presentert for tre alternativer: 1) Lik fordeling mellom alle i A-stallen, 2) Spillerne blir på forhånd inndelt i tre grupper med ulike satser basert på eksempelvis tidligere prestasjoner, erfaring og generell betydning for laget (På denne måten kan betydningsfulle spillere, som f.eks. grunnet skader ikke spiller mange kamper, likevel belønnes) og 3) Spillerne mottar bonus i forhold til antall spilte kamper. En rangering (3 poeng til mest foretrukne alternativ, ett til minst foretrukne) ga følgende resultat:



Hele 71 prosent, inkludert samtlige unge spillere og typiske innbyttene, rangerte for øvrig «lik fordeling» først. 44 prosent hadde samme rangering, med antall kamper nest først, etter lik fordeling. 12 prosent hadde alternativet med gruppeinndeling først. Neste spørsmål er hvem som bør bestemme fordelingsnøkkelen.

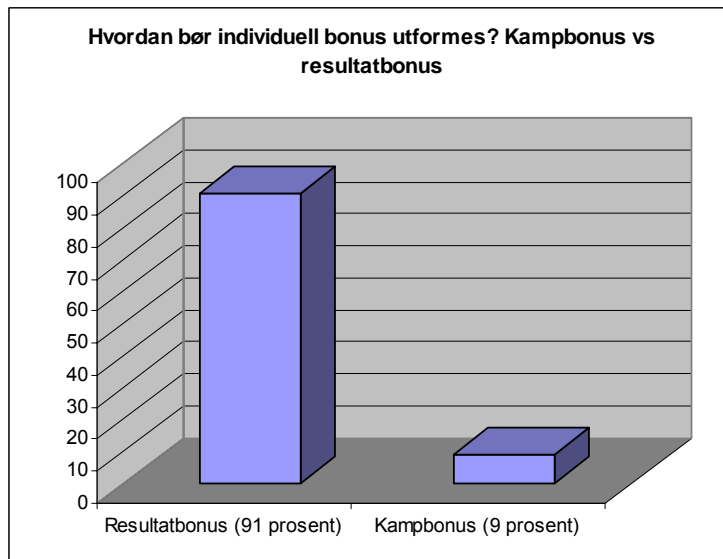


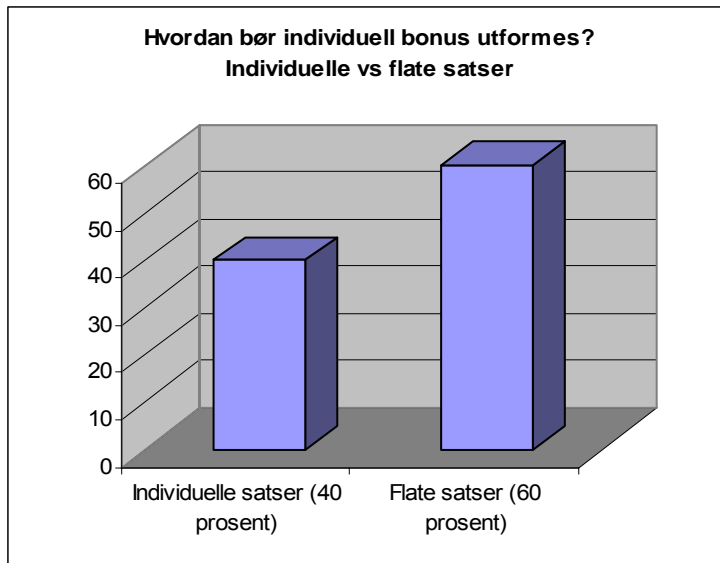
Et solid flertall ønsker at spillerne skal være involvert, enten gjennom et spillerutvalg eller i fellesskap. I tillegg foreslo en av spillerne spillerutvalg sammen med lederne. Det siste spørsmålet om kollektive bonuser er hvorvidt bruk av dette kan styrke samholdet blant spillerne:



Et flertall mener at kollektive bonuser kan ha en slik positiv effekt.

Vi går nå over til spørsmål om individuell bonus. Det første spillerne må ta standpunkt til, er hvordan en ideell individuell bonusordning bør være utformet. Vi ber dem først skille mellom resultat- og kampbonus, og deretter hvordan de foretrekker satsene. Når det gjelder bonussatsene, stod spillerne overfor tre alternativer: 1) Flate satser, like for alle, 2) ulike satser som følger fastlagte kriterier og 3) individuelle satser som fastsettes i forbindelse med kontraktsforhandlinger. Ingen av spillerne svarte alternativ 2.

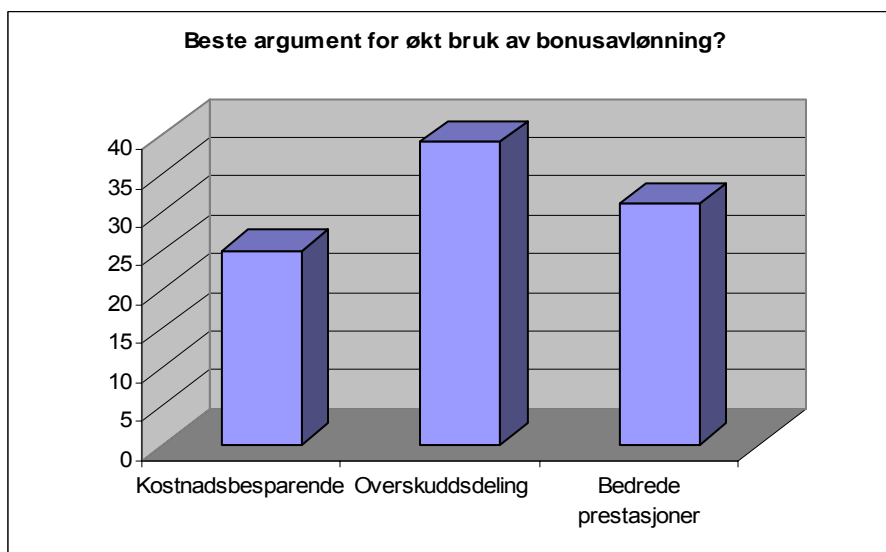




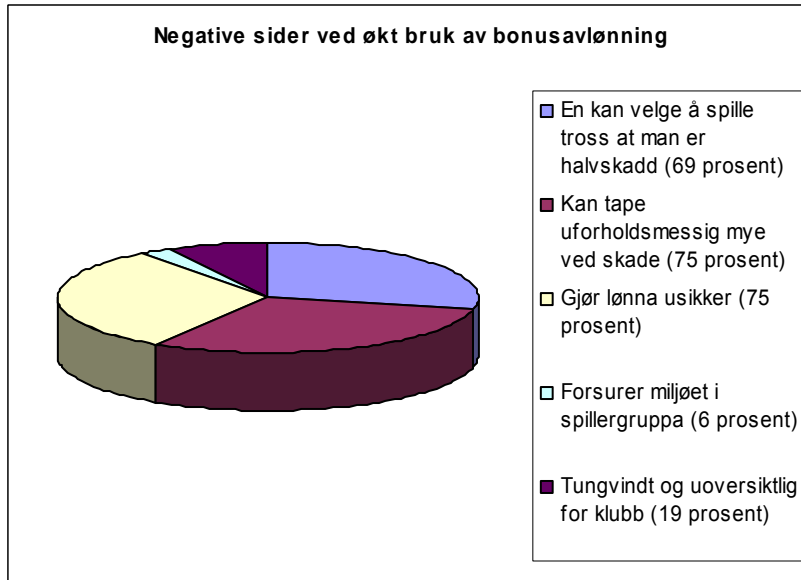
Et solid flertall ønsker resultatbonus framfor kampbonus, og seks av ti foretrekker at bonussatsene er like for alle.

#### 4.2.4 Fordeler og ulemper med bonusavlønning

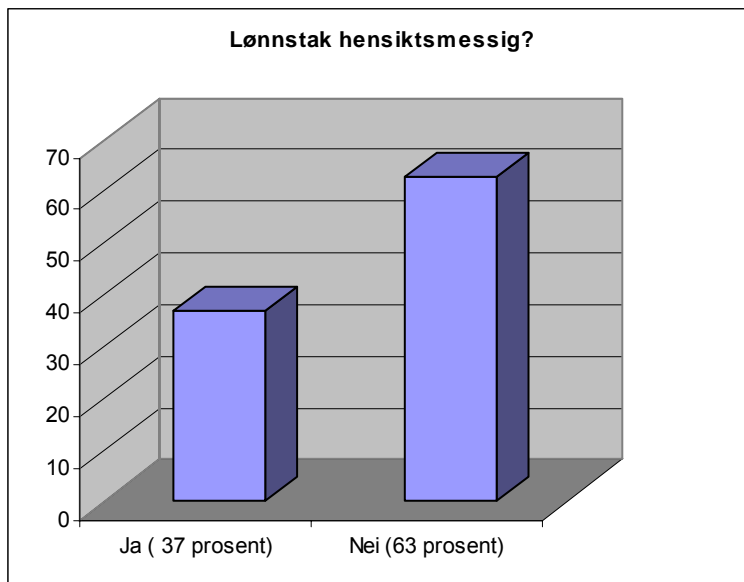
Hva mener spillerne er de beste argumentene for økt bruk av bonusavlønning? Spillerne ble stilt overfor tre alternativer: 1) Kan være kostnadsbesparende for klubb, 2) Overskuddsdeling (når klubb gjør det bra og inntektene øker, bør også spillerne tjene mer) og 3) Spillernes prestasjoner, gjennom økt innsats, bedres. Noe over halvparten av spillerne rangerte alternativ 2 (overskuddsdeling) først. 87 prosent av disse rangerte alternativet med bedrede prestasjoner nest først. 69 prosent av spillerne rangerte alternativ 1 sist. Figuren under illustrerer rangeringen (tre poeng for mest foretrukne, ett for minst foretrukne).



Hva mener spillerne er de største ulempene forbundet med økt bruk av bonusavlønning? Som det framgår av figuren under ble respondentene stilt overfor fem påstander, og bedt om krysse av for alle de antok er reelle.



Til sist ønsket vi å kartlegge hvorvidt spillerne mener lønnstak være hensiktsmessig for norsk fotball:



Vel en tredjedel av spillerne er positive til innføring av lønnstak i norsk toppfotball.

### 4.3 Eksperters synspunkter

Vi har som tidligere nevnt også vært i kontakt med Hallgeir Gammelsæter fra Høgskolen i Molde og Boye Skistad fra Norsk Toppfotball. Disse utgjør vårt «ekspertpanel» og har besvart en rekke spørsmål knyttet til oppgaven. Deres spørreskjema er å finne i appendiks 3.

#### Hvor viktig er lønn for spillernes prestasjoner?

Gammelsæter: *«Ingen betydning, andre faktorer er avgjørende»*

Skistad: *«Avhengig av alder. Avgjørende for spillere fra 27-28 år og oppover, og da spesielt for de over 30. For yngre spillere spiller lønn ikke mer enn en viss rolle.»*

#### Hva driver spillernes prestasjoner mest?

Respondentene har rangert følgende alternativer fra 1 (mest) til 6 (minst).

	Gammelsæter	Skistad
Lønn	6	4
Bonusutbetalinger	5	5
Landslagsambisjoner	3	3
Proffambisjoner i utlandet	4	2
Indre motivasjon	1	1
Trivsel og et godt forhold til ledelse og medspillere	2	

Begge er enige om at indre motivasjon er viktigst, mens lønn og bonusutbetalinger betyr minst for prestasjonene til fotballspillere. Boye Skistad understreker som nevnt at dette til en viss grad er aldersbetinget, ettersom de eldste spillerne kan ha andre behov enn yngre.

#### Hva er de viktigste argumentene for utstrakt bruk av bonuslønn?

Respondentene rangerer fra 1 (viktigst) til 4 (minst viktig).

	Gammelsæter	Skistad
Kan være kostnadsbesparende for klubb	2	3
Rettferdig (overskuddsdeling)	3	1
Risikodeling (mindre utbetalinger i dårlige tider)	1	2
Spillernes prestasjoner bedres	4	4

Argumentene avviker noe, men totalt sett mener ekspertene at risikodeling viktigst. Begge mener at incentiveeffekten er liten. Gammelsæter uttaler i denne forbindelse at han har liten tro på bonus som motivasjonssystem, og begrunner dette med at «*motivasjonen må sitte dypere. At det kan være økonomisk fornuftig er en annen sak, men da må det ikke utformes slik at det fører til misstemning i spillergruppen.*»

#### **Kan utstrakt bruk av bonuslønn ha noen av følgende negative effekter?**

	Gammelsæter	Skistad
Tungvint og uoversiktlig	Ja	
Kan bli kostbart		Ja
Vanskelig å gjøre rettferdig	Ja	
Kan tape uforholdsmessig mye ved skade	Ja	Ja
Halvskadde spillere kan velge å spille og skjule skade	Ja	Ja
Forsurer miljøet i spillergruppa	Ja	
Gjør lønna usikker	Ja	Ja

Gammelsæter nevnte tidligere at han har liten tro på bonusavlønning, noe som kommer fram også her. Den eneste negative effekten han ikke ser for seg, at det kan bli kostbart, har Skistad markert. Tre av de mulige konsekvensene anser begge som reelle.

#### **Hvordan bør den ideelle bonusordning se ut?**

Her velger respondentene først mellom kollektiv bonus, individuell bonus og en kombinasjon, deretter om kamp- eller resultatbonus bør benyttes ved en individuell ordning, og til slutt om bonussatsene bør være like for alle, variere og følge fastlagte kriterier, eller være individuelle og fastsettes i forbindelse med kontraktsforhandlinger.

	Gammelsæter	Skistad
Bonus bør være:	Kollektiv	Kombinasjon kollektiv og individuell
Individuell bonus bør:	Utbetales til de som starter kampen (kampbonus)	Være resultatavhengig (resultatbonus)
Bonussatsene bør:	Være like for alle	Være individuelle og fastsettes i forbindelse med kontraktsforhandlinger.

På disse punktene svarer ekspertene konsekvent forskjellig. Gammelsæter hevder at han legger mest vekt på at «bonus bør oppleves rettferdig og ikke skape for store forskjeller i spillergruppen.»

Neste spørsmål dreier seg om hvor stor bonusandelen bør være:

	Gammelsæter	Skistad
<b>Hvor stor andel av totale lønnskostnader bør bonus utgjøre?</b>	«Først og fremst et økonomisk og ikke et motivasjonsspørsmål»	«Umulig å svare på; vil variere fra klubb til klubb. Vil sterkt avhenge av hvilken type bonusordning som velges»

Det er enighet om det ikke finnes et fasitsvar på dette.

Det følger nå noen spørsmål om kollektiv bonus. På spørsmål om hva kollektiv bonus bør ta utgangspunkt i, krysser Hallgeir Gammelsæter av for alternativet «forhåndsavtalt sportslig målsetning (sluttplassering seriespill, cup-prestasjon etc.)», mens Boye Skistad mener det samme kombinert med økonomisk resultat. De er heller ikke enige om hvordan kollektiv bonus bør fordeles. Gammelsæter mener denne bør deles likt mellom alle i A-stallen. Skistad mener alternativet hvor spillerne på forhånd blir delt inn i tre grupper, med ulike satser basert på eksempelvis tidligere prestasjoner, erfaring og generell betydning for laget, kan være mest hensiktsmessig. Ingen trakk dermed fram forslaget om bonus i forhold til antall spilte kamper.

### **Tror du inntektene den nye tv-avtalen fører med seg kan lede til en ny lønnsfest i Tippeligaen tilsvarende den vi var vitne til rundt årtusenskiftet?**

Gammelsæter: «Erfaringen viser at kampen om spillerne får fotballedere til å heve lønningene. Det er ingen grunn til å tro at det ikke skjer igjen.»

Skistad: «Vanskelig å si. Vi erfarte dette i begynnelsen og slutten på 90-tallet, da klubbene og NFF sentralt (ASA, spillersalg, etc.) genererte betydelig mer inntekter – med etterfølgende lønnsfest og betydelige negative



*økonomiske konsekvenser for mange klubber. Spennende å se om det samme skjer nå – 2006-2008 – når inntektene atter skyter i været.»*

**(1) Kan innføring av lønnstak være hensiktsmessig for norsk fotball?**

**(2) Er et felles lønnstak for hele Europa realistisk, og vil dette i så fall kunne bedre økonomien til klubbene?**

Gammelsæter: (1) *«Er nesten umulig å praktisere. Krever enten et sterkt reguleringsorgan eller sterk lojalitet mellom klubbene. Begge deler er redusert de siste årene.»*

(2) *«Hvis det lot seg gjennomføre, men det gjør det ikke. Klubbene har heller ikke tro på det. Det er urealistisk.»*

Skistad: (1) og (2) *«Ikke tro på lønnstak, verken i Norge eller Europa. Det er alltid noen klubber som vil ha større økonomisk evne/større økonomiske muskler å bruke på spillerkjøp og lønninger. Dette nytter det ikke å styre, fordi de beste i Norges Idrettsforbund – hele tiden – vil bli målt på resultater, ikke minst i internasjonale turneringer. Det er også nedfelt i NFFs og vår (Norsk Toppfotballs) målsetning at klubbene skal hevde seg i Europa. Det får selvfølgelig konsekvenser.»*

Dersom en ordning med lønnstak likevel skulle innføres mener Skistad at alternativet «knyttet til en viss prosent av klubbenes omsetning» er bedre enn den andre muligheten «fast sum for alle klubber».

## 5 Analyse av bonusavlønning i norsk toppfotball

### 5.1 Oversikt

Som vi var inne på i empirikapitlet, har bruk av prestasjonsrelaterte belønninger skutt fart i flere næringer. Som årsaker nevnte vi blant annet eksperimentering med et uutnyttet verktøy og motefenomenet. Gjelder dette også i toppfotball, eller har lederne andre mål med bonusavlønning? Vi var i samme kapittel inne på at bruk av bonusavlønning ble mer utbredt etter de økonomiske problemene flere klubber slet med rundt årtusenskiftet. Er det kostnadene klubbene ønsker å komme til livs gjennom bonusordninger? Eller er fokus på ønskede insentivvirkninger? Hva ønsker de egentlig å oppnå, og er bonussystemene rasjonelt utformet i forhold til disse målene? Dette er sentrale spørsmål vi vil diskutere nærmere i løpet av analysen.

Vi starter med å redegjøre for det vi mener er mulige formål med fotballklubbens bonusordninger (kapittel 5.1.1), nemlig å stimulere til økt innsats og tilpasse lønnskostnadene til klubbens økonomiske resultat. Disse er sentrale og ligger til grunn for resten av analysen. Før vi går løs på utforming av bonuslønn relatert til disse motivene, vil vi se nærmere på om bruk av bonuslønn faktisk er hensiktsmessig i fotballindustrien (5.1.2). Vi støtter oss i stor grad til forskningen vi gjennomgikk i teorikapitlet, og diskuterer hvorvidt resultatene fra næringslivet kan overføres til toppfotball.

Resten av analysen er delt i tre bolker. I kapittel 5.2 ser vi i detalj på hvilke valg ledelsen må gjøre ved fastsettelse av lønn og bonus. Det første punktet er å ta stilling til lønnsandelen (5.2.2). Dette innebærer å fastslå hvor mye lønnskostnadene skal utgjøre av klubbens omsetning. Neste steg er å bestemme lønnsstrukturen (5.2.3), eller hvor store lønnsforskjeller mellom spillerne som er ønskelige. Dersom ledelsen velger å innføre bonusavlønning, må den for det første bestemme bonusandelen (5.2.5), altså hvor stor del av lønna bonuser skal utgjøre. Videre må den avgjøre om klubben skal ha individuelle eller kollektive bonuser (eller eventuelt begge deler) (5.2.6), og til slutt hvorvidt satsene i bonusordningen skal være like eller ulike (5.2.7).

Kapittel 5.3 og 5.4 er viet de to formålene med bonusordningen. Her diskuterer vi hva som er klubbens motiv og om disse samsvarer med den utformingen de har valgt, altså hvorvidt bonussystemet er rasjonelt utformet i forhold til hensikten. I forbindelse med kapittel 5.3 vil vi drøfte hva som driver spillernes prestasjoner, herunder hvor stor betydning lønn har (5.3.2). Dersom det skal være vits med et bonussystem myntet på insentivvirkninger, er det en forutsetning at spillerne verdsetter den ekstra gevinsten bonus kan gi.

### **5.1.1 Alternative formål med bonusavlønning i toppfotball**

Som en innledning til den videre analysen, vil vi kort diskutere de to mulige motivene klubbene kan ha med sine bonussystemer, nemlig å stimulere til økt innsats og tilpasse lønnskostnadene til klubbens økonomiske resultat. Som nevnt vil store deler av den videre analysen ta utgangspunkt i disse motivene.

Vi fant det opprinnelig hensiktsmessig å skille mellom fire ulike motiver som grunnlag for spørreskjemaene: «Spillernes prestasjoner bedres», «overskuddsdeling», «risikodeling» og «reduksjon av totale lønnskostnader». De tre sistnevnte motivene er imidlertid nokså sammenflytende, og enkelte av dem kunne nok vært presisert bedre. Vi skal nedenfor vise at det er hensiktsmessig å behandle disse tre målsetningene under ett, fordi det underliggende formålet med alle er å tilpasse lønnskostnadene best mulig til klubbens økonomi. Vi starter imidlertid med å kommentere førstnevnte.

Den ene målsetningen bonusordningen kan ha er å stimulere spillerne til økt innsats. I teorikapitlet gjenga vi en del av forskningen som foreligger på hvorvidt resultatavhengig lønn har en insentivvirkning, og hvordan denne eventuelt fungerer. Vil spillernes innsats og prestasjoner kunne bedres når størrelsen på lønnsutbetalingene påvirkes av faktorer som eksempelvis klubbens sportslige prestasjoner og den enkeltes spilletid? Vi analyserer formålet «spillernes prestasjoner bedres» nærmere i kapittel 5.3.

Når det gjelder de tre sistnevnte motivene («overskuddsdeling», «risikodeling» og «reduksjon av totale lønnskostnader») finner vi det som nevnt mest hensiktsmessig å behandle disse under ett. Overskuddsdeling dreier seg om at spillerne får en viss andel av klubbens økonomiske resultat på deling seg i mellom når klubben gjør det bra. Dette kan ses ut fra et rettferdighetsperspektiv, der spillerne blir belønnet for sitt bidrag til klubbens økonomiske

suksess, som ofte kommer som følge av at klubben har gjort det godt sportslig. Risikodeling dreier seg om at klubben overfører en del av risikoen ved virksomheten til spillerne. Dette gjøres ved at spillerne vil få mindre utbetalinger fra bonusordningene når klubben gjør det dårlig økonomisk. Dermed vil klubben bli mindre skadelidende om de sportslige og økonomiske resultatene skulle utebli fordi de totale lønnsutbetalingene i en slik situasjon vil bli redusert. Overskuddsdeling og risikodeling faller i stor grad sammen, da begge går ut på at klubben overfører noe av risikoen for virksomhetens resultater til spillerne, gjennom at deres lønn gjøres avhengig av hvordan klubben gjør det økonomisk. Vi har derfor funnet det naturlig å analysere disse under ett.

Formålet «reduksjon av totale lønnskostnader» er selvforklarende, og kan blant annet være begrunnet i lønnsгалoppen vi så i norsk toppfotball på slutten av 90-tallet. Også dette formålet er nokså sammenfallende med «overskuddsdeling» og «risikodeling», slik at vi vil behandle disse tre under ett i diskusjonen i kapittel 5.4. Det bakenforliggende formålet med å redusere totale lønnskostnader mener vi er å tilpasse klubbens lønnsutbetalinger bedre til deres økonomiske situasjon, som kan variere ganske betydelig fra år til år. Mye av årsaken til at vi kan se slike svingninger i de økonomiske resultatene ligger i klubbens sportslige prestasjoner. For det første vil tilskuertallene og sponsorinteressen påvirkes av hvordan klubbene presterer på fotballbanen. Videre vil de sportslige resultatene ha betydning for hvor mye penger klubbene får utbetalt fra for eksempel tv-avtalen. Samtidig vil spillersalg og prestasjoner i turneringer utenfor Norge, som Royal League og Champions League, kunne påvirke den økonomiske situasjonen.

Vi ser med dette at den underliggende hensikten bak bonusordningen blir den samme ved både «overskuddsdeling», «risikodeling» og «reduksjon av totale lønnskostnader», nemlig at klubben i størst mulig grad ønsker å tilpasse lønnsutbetalingene til klubbens økonomiske resultater det enkelte år. På denne måten vil en klubb slippe å utbetale store lønninger i dårlige tider, og dermed vil bonussystemet kunne forhindre de økonomiske problemene som tidligere har vært sett i Tippeligaen. Spesielt på slutten av 1990-tallet eskalerte lønningene dramatisk og bidro til at flere klubber havnet i et økonomisk uføre som nær hadde gitt konkurser rundt årtusenskiftet (jf. empirikapitlet).

### 5.1.2 Er bonusavlønning hensiktsmessig i fotball?

Før vi går løs på diskusjonen finner vi det naturlig å se på om bruk av bonusordninger faktisk er et fornuftig redskap for fotballklubber på øverste nivå, eller om det er mer hensiktsmessig å begrense seg til kun fast avlønning.

En av våre eksperter, førsteamanuensis i organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Molde, Hallgeir Gammelsæter, uttaler som vi har sett i kapittel 4.3 at bonuslønn kan være økonomisk fornuftig for klubbene. I tillegg til at det kan være kostnadsbesparende, må vi heller ikke glemme de fordelene ved bonussystemer som vi gjennomgikk i teoridelen (kap. 2.2). Det kan motivere til ekstra innsats, både i trenings- og kampsituasjon, ettersom man som oftest (i hvert fall i individuelle ordninger) må spille på førstelaget for å få uttelling. Teresa Amabile er blant dem som har uttrykt at belønninger kan øke innsatsen, særlig når hovedfokus er på den indre belønningen arbeidet i seg selv gir gjennom utfordrende arbeidsoppgaver og arbeidsglede. I fotball er indre motivasjon, ifølge spillerne selv, deres viktigste drivkraft (jf. kap. 4.2), slik at Amabiles argument passer godt inn på dette området. Gammelsæter uttaler imidlertid at han har liten tro på bonus som et motivasjonssystem i fotball.

Et bonussystem kan gjøre det lettere å bli kvitt spillere som ikke bidrar like mye, da de kan tenkes å ønske seg bort dersom fastlønnen er lavere enn andre steder og de er avhengige av spilletid for å få full økonomisk uttelling. Samtidig risikerer klubben å miste sine beste spillere dersom disse ikke belønnes ekstra, i tråd med hva Michael Beer hevdet. Vi er nå inne på det vi tidligere har omtalt som ugunstig utvalg eller sortering (kap. 2.1.3). Vi vil videre anta at det er større aksept for lønnsforskjeller blant spillerne dersom forskjellene bunner i prestasjoner. Andrew M. Leiby uttalte at penger er den enkleste måten å vise at man setter pris på innsatsen som er lagt ned, og det ble hevdet at insentivlønn er en «vinn-vinn-situasjon» for ansatt og klubb. Som vi har vist har særlig kollektive ordninger og overskuddsdeling blitt omtalt i positive ordelag av mange. Olav Weyergang-Nielsen i HR Norge, Jeffrey Pfeffer, Bård Kuvaas og næringslivsorganisasjonene YS og UHO gir alle støtte til dette. Også Bennett Stewart III og Eileen Appelbaum er positive til overskuddsdeling.

Samtidig er det utvilsomt flere ulemper som taler mot bruk av bonussystem. I kapittel 2.2 var vi inne på flere argumenter mot insentivlønn. Et av disse er, som Gaute Torsvik var inne på, at det er vanskelig å gi bonus når ansatte utfører flere enn én arbeidsoppgave. Vi mener

imidlertid at fotball ikke kan sammenlignes med «vanlige» jobber. Mens det i næringslivet ofte kan være kompliserte sammenhenger og mange forskjellige arbeidsoppgaver som skal utføres, vil det i fotballen være langt klarere hva som kreves. Her har man på en måte bare én enkelt oppgave å utføre, og det er å gjøre det best mulig på fotballbanen. Dermed taler ikke dette argumentet mot bonusavlønning i fotball.

Et annet motargument er at insentivlønn kan føre til at arbeids glede og interesse for arbeidet vil kunne synke, og at man kan føle seg overvåket og kontrollert. Vi mener at heller ikke dette vil være tilfellet innenfor lagidretter som fotball. Fotballspillere uttrykker ofte at de føler seg privilegerte som har anledning til å ha hobbyen sin som yrke, og vi ser ingen grunn til at denne oppfattelsen endres selv om deler av lønna blir prestasjonsbasert. Det er dessuten lite trolig at fotballspillere vil føle seg mer overvåket med bonus. Basert på innsats og prestasjoner på trening og i kamp vil treneren alltid ta ut det laget han mener vil gjøre det best. I tillegg er fotballspillere konstant i medias søkelys og vil derfor føle seg overvåket uansett.

Vi var inne på at særlig individuell insentivlønn kan redusere samarbeid og «vi-følelse». Fotball er imidlertid teamarbeid av natur, og det skal mye til før bonusutbetalinger forringer dette. Såfremt bonusene ikke er på bakgrunn av antall scorede mål, som kan fremme egoisme blant spillerne, tror vi at samarbeidsproblemer og svekket samhold grunnet bruk av insentivlønn vil være bortimot ikke-eksisterende i toppfotball. Et flertall av spillerne i undersøkelsen mener sågar at bonusordninger vil være positivt for samholdet. Videre nevnte vi at prestasjonslønn kan føre til et kaldere arbeidsmiljø, og ifølge Alfie Kohn være ødeleggende for menneskelige relasjoner, spesielt når ansatte kjemper om samme bonus. I enkelte tilfeller ved bruk av individuelle bonuser vil spillere kjempe om samme bonus, for eksempel ved kamptilskudd hvor de elleve som starter blir belønnet. Vi tror likevel ikke at dette fører til et kaldere miljø eller dårligere menneskelige relasjoner, ettersom spillerne har et fast element i bunn og fordi det er prestasjoner som ligger til grunn for bonusutbetalingene. Bare en eneste spiller svarte dessuten ja på spørsmålet om bonusordninger kan forsure miljøet i spillergruppa. Kohn kan imidlertid ha et poeng i at belønninger straffer, ved at de som ikke oppnår bonusen oppfatter dette som en straff. Samtidig har Bennett Stewart III tilbakevist denne påstanden gjennom å si at i en dynamisk og moderne økonomi kan ikke alle få like mye.

Et annet argument mot prestasjonslønn vi nevnte i kapittel 2.2, er at utbetalinger kan bli gjenstand for flaks og favorisering. Dette er lite trolig i fotball. En trener er avhengig av resultater for å beholde jobben og vil derfor, i stedet for å favorisere enkelte, til enhver tid ta ut de elleve han mener har størst mulighet til å levere resultater. Vi mener også at målekostnadene knyttet til bonussystem er små og ikke kan sammenlignes med næringslivet for øvrig. Enten man benytter kamptilskudd, resultatbonus eller kollektive ordninger er det enkelt å beregne den enkeltes utbetaling.

Vi nevnte i empirikapitlet at Morgan Andersen fjernet bonussystemet i 2003 fordi han mente at det var urettferdig og vanskeliggjorde budsjetteringen. Svein Bakke i Sogndal ønsket heller ikke resultatbasert lønn, med det argument at det for en ung spiller ville være trygt – og dermed prestasjonsfremmende – å vite at han fikk en økt lønn uavhengig av om han var på banen eller ikke. Også Bård Kuvaas var usikker på om prestasjonslønn ville påvirke prestasjonene. Han mente at bonussystemer har størst effekt når den indre drivkraften er lav, men som våre spillerundersøkelser viste (jf. kap. 4.2) rangerer fotballspillere indre motivasjon som deres sterkeste drivkraft når de går ut på fotballbanen. Dette skulle tilsi at bruk av bonusordninger i toppfotball ikke er nødvendig, i hvert fall ikke for prestasjon og innsats sin del. Det finnes imidlertid motargumenter til Kuvaas' syn. Teresa Amabile har, som vi alt har vært inne på, et annet standpunkt. Hun er av den oppfatning at belønninger kan øke innsatsen når individets hovedfokus er på den indre belønningen arbeidet i seg selv gir. Det sosialpsykologiske begrepet crowding out kan i denne forbindelse nevnes. En crowding out-effekt innebærer det motsatte av Amabiles oppfatning, nemlig at en spillers motivasjon faktisk reduseres som følge av økt ytre belønning, som eksempelvis bonusutbetalinger (jf. kap. 2.2.2). Vi husker fra teorikapitlet eksemplet med bloddonatorer som ikke ønsket å delta etter at de ble økonomisk godtgjort for dette. Vi har imidlertid ingen grunn til å påstå at denne effekten gjelder for fotballspillere. Selv om mesteparten oppgir at den indre motivasjonen er svært viktig, er fotballen for de fleste deres levebrød og kan ikke sammenlignes med en idealistisk og god gjerning som det å gi blod. Vi ser derfor bort i fra at en slik crowding out-effekt eksisterer i norsk toppfotball.

Andre potensielle negative effekter ved et bonussystem kan være at det blir tungvint og uoversiktlig, det kan bli kostbart, det kan være vanskelig å gjøre rettferdig, en spiller kan tape uforholdsmessig mye dersom han blir skadet, og en halvskadd spiller kan velge å spille og holde skaden skjult, noe som kan gå på bekostning av lagets prestasjon. Vi mener at disse

problemene kan unngås dersom bonusordningen utformes riktig, og at et visst bonuselement, til tross for de ulempene vi har gjennomgått, absolutt kan være fordelaktig for norske toppklubber. Et godt belønningssystem skal inneholde faktorer spillerne kan påvirke (jf. kap. 2.1), og et riktig utformet bonussystem ivaretar dette. Det er imidlertid avgjørende å vite hva man ønsker å oppnå med bonussystemet, og utforme det grundig deretter. Olav Haraldseids utsagn fra teorikapitlet gir også støtte til bruk av bonusavlønning: «Selv om disse sjelden er rettferdige, så er de mer rettferdige enn ingen bonussystem, og dersom et bonussystem ikke virker, er det fordi det ikke er godt nok utformet.» Per Broch Mathisen mener det samme, og oppfordret som vi nevnte alle bedrifter som per i dag ikke har innført bonusordninger om å gjøre det, fordi det får fram det beste i den enkelte arbeidstaker.

### **Oppsummering**

Vi vil ut fra diskusjonen ovenfor konkludere med at bonusordninger er hensiktsmessig innenfor fotball. Vi mener fordelene med bonuslønn overgår ulempene forbundet med en slik ordning, gitt at man er grundig med planleggingen av ordningen og tilpasser den til den enkelte klubb. De viktigste argumentene for bruk av bonus innenfor fotballbransjen mener vi er at det bidrar til å tilpasse klubbens lønnskostnader til dens økonomiske resultater. Dette betyr at spillerne vil kunne få noe reduserte lønnsutbetalinger når klubben sliter økonomisk, men samtidig vil spillerne kunne få ekstra godt betalt om klubben gjør det bra. Hvorvidt klubben gjør det bra eller dårlig økonomisk, henger som oftest sterkt sammen med de sportslige resultatene, som igjen vil avhenge av spillernes prestasjoner. Vi er mer usikre på insentiveffekten, først og fremst fordi spillerne selv avviser at penger har betydning for prestasjoner. Som vi skal se senere er det imidlertid flere faktorer som tyder på at penger likevel betyr noe, slik at vi ikke ser bort fra at et bonussystem kan ha betydning for innsats og prestasjon. Av samme årsaker er vi litt usikre på sorteringseffekten en bonusordning kan ha.

## **5.2 Lønn og bonus i fotballklubber**

### **5.2.1 Innledning**

Et viktig element ledelsen i en fotballklubb må ta stilling til, er hvordan klubbens lønnsbudsjett skal fordeles mellom spillerne. Det første som må gjøres er å fastsette lønnsandelen (kapittel 5.2.2), det vil si hvor stor andel lønna skal være av omsetningen.



Videre må ledelsen bestemme lønnsstruktur, med andre ord hvor store lønnsforskjeller det skal være mellom spillerne (kapittel 5.2.3). Lønna kan differensieres både gjennom fast og variabel lønn. Vi vil konsentrere oss om differensiering gjennom variabel avlønning, og da i form av bonusordninger. Gitt at en fotballklubb har bestemt seg for å innføre bonusavlønning, står ledelsen overfor flere valg. Ledelsen må ta stilling til hvor stor del av lønna bonuser skal utgjøre (5.2.5). Videre må den bestemme om klubben skal ha individuelle eller kollektive bonuser – eller eventuelt begge deler (5.2.6). Det må også avgjøres hvorvidt satsene i bonusordningen, enten den er individuell eller kollektiv, skal være like eller ulike (5.2.7).

Før vi går videre med den konkrete diskusjonen rundt lønssystemer i en fotballklubb, finner vi det nyttig å presisere hvordan en individuell bonusordning kan se ut i en fotballklubb. Det er i hovedsak kampbonus og resultatbonus som er de aktuelle formene for individuelle bonusordninger. Ettersom disse blir drøftet flere steder i analysen, vil vi forklare hva de går ut på allerede nå. I tillegg tas de opp i et eget underkapittel (5.2.6). De to bonustypene kan enten anvendes hver for seg eller som en kombinasjon. Både resultat- og kampbonus er individuelle fordi de vil variere mellom spillerne. Kampbonus bygger på delaktighetsprinsippet og belønner de spillerne som spiller flest kamper. Denne typen bonus kan utformes på flere måter. En mulighet er å telle antall kamper en spiller har vært i førstellevaren, en annen å telle antall kamper en spiller har vært på banen og en tredje er å telle antall minutter en spiller har vært på banen. I de to siste tilfellene krediteres også innbyttere. Resultatbonus belønner spillerne som er med på å vinne eller oppnå gode resultater. Det er altså lagets resultater i de enkelte kamper som ligger til grunn. Vi kan tenke oss et gitt beløp for å vinne kampen, og eventuelt et annet (og mindre) beløp for å spille uavgjort. Det kan også her være ulike muligheter når det gjelder hva som må til for å oppfylle kriteriet om delaktighet. Dette kan for eksempel være at bare de i førstellevaren er berettiget til å motta resultatbonus, eller at i tillegg innbyttere skal få slik bonus, og eventuelt om disse skal få et mindre beløp. Uavhengig av om man benytter kampbonus eller resultatbonus må satsene være bestemt på forhånd. De kan enten være flate, for eksempel et gitt beløp pr spilte kamp, eller slik at ulike spillere har egne avtaler.

## **5.2.2 Dimensjoneringen på klubbens lønnsbudsjett - lønnsandel**

Vi vil starte med en evaluering av hvor mye lønnskostnadene bør utgjøre av omsetningen i en fotballklubb, med andre ord lønnsandelen, og sammenholde dette med tallmaterialet vi har

funnet om klubbens regnskaper. Som vi har vært inne på tidligere har vi dessverre kun fått tilgang på et meget begrenset tallmateriale når det gjelder klubbens økonomiske nøkkeltall. Vi har derfor måttet basere oss på unøyaktig og til tider uoverensstemmende andrehåndsinformasjon. Basert på de opplysningene vi har gravd fram, vil vi imidlertid kommentere noen spesifikke eksempler, samt se på den generelle utviklingen når det gjelder størrelsen på lønnsandeler i norske Tippeligaklubber.

Hva er et fornuftig nivå på klubbens lønnsbudsjetter? Det relevante sammenligningsgrunnlaget for lønnsutgiftene er omsetning, og det interessante er dermed å analysere hvor mye av omsetningen klubbene bruker på lønninger. Som vi har vist under empiridelen, har det kjente revisjonsfirmaet Deloitte & Touche gjort analyser i engelsk fotball som konkluderer med at lønnsutgiftene i en fotballklubb ikke bør være større enn 50 prosent av omsetningen minus inntekter fra spillersalg. Tilsvarende studier i norsk fotball gjort av Møreforskning har kommet fram til de samme resultatene om lønnsandeler. Tidligere så vi flere skrekkeksimpler når det gjaldt lønnsandeler. 2000 framstår her som det verste året. Som vist under empiridelen utgjorde lønnsutgiftene i Stabæk dette året 94 prosent av omsetningen, mens lønnsandelene i Start og Bodø/Glimt var på henholdsvis 90 og 78 prosent. I 2002 var situasjonen betydelig forbedret, men også da hadde over halvparten av klubbene andeler på over 50 prosent. Året etter ble lønningene kuttet igjen, men fortsatt var de for høye, i snitt på 59 prosent av omsetningen. I 2004 ble lønnskostnadene redusert ytterligere. Klubbene økte spillerlønningene igjen i 2005-sesongen, men samtidig steg omsetningen, slik at lønnsandelen ikke nødvendigvis utviklet seg i negativ retning for klubbene. Foran 2006-sesongen budsjetterte klubbene med nok en økning i omsetningen, blant annet som følge av den nye tv-avtalen. Det skal bli spennende å se hvilke utslag dette gir på spillerlønningene framover. Dette drøfter vi nærmere under kapittel 6 «Økt inntektsgrunnlag via tv-avtalen og markedsinteresse».

Vårt innhentede økonomiske tallmateriale tyder altså på at klubbens lønnsutgifter de siste årene har blitt mye bedre tilpasset omsetningen enn det som tidligere var tilfellet, noe som kan være et tegn på en betydelig forbedret økonomistyring fra klubbløderne. En annen årsak til at lønnsbudsjettene synes å være bedre dimensjonert, kan være at klubbene har gjort mer bruk av bonusavlønninger. Dette poenget framhevet også leder av spillerorganisasjonen NISO, Silje Johannessen. Et bonussystem kan nemlig medføre at lønnsbudsjettet samsvarer bedre med den økonomiske situasjonen en klubb befinner seg i, særlig når en benytter seg av en kollektiv

bonusordning. Dette skal vi komme grundigere tilbake til blant annet i kapittel 5.2.6, der vi analyserer klubbens bonusordninger.

### **5.2.3 Lønnsstruktur – omfang av individuelle inntektsforskjeller**

En leder i en fotballklubb må ta stilling til hvilken lønnsstruktur klubben skal ha. Med det menes hvorvidt klubbens samlede spillerlønninger i størst mulig grad skal fordeles jevnt mellom spillerne, eller om det er ønskelig å ha en mer ujevn fordeling. Når ledelsen har avgjort hvor store lønnsforskjellene skal være, vil de ha et godt grunnlag både i forbindelse med fastsetting av spillernes fastlønn og hvordan en eventuell bonusordning skal utformes. Spillerlønningene kan differensieres både gjennom å gi spillerne ulik fastlønn og ved å belønne innsats og prestasjoner (bonuslønn). Når det gjelder bonussystemet, vil beslutningen om i hvilken grad lønningene skal differensieres legge føringer på klubbens valg av individuelle og kollektive bonusordninger, og hvorvidt satsene i disse ordningene skal være like eller ulike mellom spillerne, noe vi diskuterer senere. Dimensjoneringen av den variable bonuslønnen, det vil si hvor stor andel av de totale spillerlønningene (fast og variabel lønn) bonusene skal utgjøre, vil også være med å bestemme hvor mye lønna vil variere mellom spillerne.

Som vi så i kapittel 2.1.1 har forskerne ulike synspunkter på hvor store lønnsforskjellene i en organisasjon bør være. Både Frank, Levine, Kandel og Lazear var for en jevn lønnsfordeling. Lazear la vekt på rettferdighets- og likhetsaspektet. Han mener lønnsstrukturen bør være jevnere desto større betydning samarbeid har, og at det vil være en trade-off mellom motivasjonseffektene fra sterke insentiver og de enhetsskapende effektene av en mer lik lønnsfordeling. På et fotballag er det viktig at de elleve ute på banen fungerer godt sammen for at lagets resultater skal bli gode. Dette taler for at lønnsfordelingen mellom spillerne ikke bør være altfor ujevn. Lys sportsdirektør Morgan Andersen argumenterte, som vi så i empirikapitlet, for en mer lik lønn mellom spillerne. Han mente det var altfor store variasjoner i klubben mellom spillernes lønninger, og at de burde bli jevnere og mer rettferdig fordelt. Samtidig vil en viss lønnsforskjell kunne være fornuftig for å motivere til økt innsats. Den tidligere nevnte sorteringseffekten vil også tale i favør av at lønna må differensieres, for at klubbens spillerstall skal bestå av de ønskede spillerne. Det vil si at man beholder og tiltrekker seg de beste spillerne ved å gi dem ekstra belønning, samtidig som de mindre gode søker seg til klubber med større grad av fast lønn og mindre lønnsforskjeller. En annen vi har

sett tale for en jevn lønnsfordeling er David Levine. Han bemerket at jo mer komplementære oppgaver arbeiderne skal utføre, dess større negativ effekt på teamets prestasjoner vil det ha at folk sluntrer unna, og at lønnsforskjellene derfor i slike situasjoner bør være små. På fotballbanen utfyller de elleve spillerne hverandres ferdigheter, og samhandlingen dem imellom må være god for at laget skal lykkes. Problemet med at folk sluntrer unna (gratispassasjerproblemet), er imidlertid lite aktuelt innenfor fotball fordi spillere som ikke yter maksimalt raskt vil bli satt ut av laget. Levines argument påvirker derfor ikke valg av lønnsstruktur i en fotballklubb.

Morley Gunderson argumenterte i teorikapitlet for under hvilke omstendigheter henholdsvis små og større lønnsforskjeller vil være hensiktsmessig. Han uttrykte at mindre lønnsforskjeller vil være fornuftig hvis risikotaking ikke er viktig, det er vanskelig å skille den enkeltes bidrag fra teamets, gruppas medlemmer påvirker hverandres atferd på måter som er vanskelig å måle og belønne, og laginnsatsen er viktig. Innenfor fotballbransjen er flere av Gundersons argumenter for en jevn lønnsfordeling til stede. For det første er ikke risikotakende atferd viktig i fotball. I tillegg vil enkeltspillere kunne påvirke hverandres innsats på måter som er vanskelig å måle og belønne. Spillere som for eksempel ikke er i førsteleveren kan likevel bidra til å heve lagets prestasjoner. Dette kan eksempelvis gjelde en utøver som er en viktig humørspreder i et lag, en som går foran med stor innsats på treningene, og dermed høyner intensiteten og nivået, en som kommer med positive bemerkninger til lagkamerater, eller en som bistår treneren på ulike områder. Slike eksempler illustrerer faktorer som er vanskelig for en leder å måle og belønne, og kan medføre at det er problematisk å skille den enkeltes bidrag fra lagets. Samarbeid, det vil si at laget fungerer som en enhet og ikke opptrer hver for seg, er en komponent som er avgjørende for et fotballags resultater. Vi har nå kommet med flere momenter som for det meste taler for en jevnere fordeling av klubbens lønnsbudsjett.

Ut fra diskusjonen hittil skulle en tro at fotballspilleres lønninger ikke bør variere i særlig grad. Vi må imidlertid være klar over at fotballnæringen skiller seg ut fra det øvrige næringslivet på flere områder. Blant annet er medieoppmerksomheten stor og enkeltspilleres status kan bety mye for klubbens inntekter. Dette kan tale for at enkeltspillere som framstår som profiler i en klubb fortjener høyere lønn enn andre. For eksempel kan en profilert spiller bidra til økte sponsorinntekter og økte tilskuertall. Tom Henning Hovi i Vålerenga framhevet også dette poenget (jf. empirikapitlet), da han sa at Steffen Iversen fortjente en høyere lønn

enn han selv fordi han var en langt større profil og dermed genererte ekstrainntekter for klubben. Dette momentet er blitt stadig mer aktuelt i løpet av de siste årene, der fotball har opplevd enorm medieoppmerksomhet gjennom kanaler som tv, aviser, Internett og radio, samt stor sponsor- og publikumstilslutning. Dette er i tråd med vår beskrivelse i empirikapitlet av at lønnsforskjellene i norsk fotball er blitt betydelig større de siste årene.

I kapittel 2.1.1 så vi at flere eksperter på avlønningssystemer, som Lazear, Rosen og Scully, talte for en mer hierarkisk, eller ujevn, inntektsfordeling. Scully hevder at for å få idrettsutøvere til å yte høy innsats må lønna differensieres. Alle spillerne konkurrerer for en plass i startoppstillingen, noe som virker som en effektiv insentivmekanisme fordi starterne alltid trues av prestasjonene til reservene og spillere som kan hentes fra andre lag. Scully kommer her med flere momenter som passer godt innenfor fotball. For å få fotballspillere til å yte høy innsats både i trening og på kamp kan det være smart å differensiere lønna deres. Dette kan skje gjennom å gi spillerne ulik fastlønn og ved hjelp av bonusordninger som er individuelle (kamp- eller resultatbonus) (kapittel 5.2.6.2) eller kollektive (5.2.6.1), i tillegg til at satsene i en bonusordning kan gjøres ulike (5.2.7). I en fotballklubb vil det alltid være stor konkurranse om å komme i førsteellevren, og de som er i førsteellevren vil føle presset fra reservene, i tillegg til at nye spillere kan kjøpes inn dersom resultatene ikke samsvarer med forventningene. Kampen for å komme i førsteellevren vil særlig fungere som en sterk insentivmekanisme når man har en individuell bonusordning som kun belønner de som starter. I tillegg vil en differensiering av spillernes fastlønn kunne være hensiktsmessig for å få spillerne til å yte høy innsats. Dette skjer gjennom at de spillerne som presterer bra blir tilbudt kontraktsforlengelse med bedre lønnsbetingelser. Samtidig risikerer de som ikke presterer bra nok å måtte akseptere en lavere lønn, eller å måtte finne seg en ny klubb med dårligere lønn. Det vil dermed alltid være en sterk konkurranse for å komme på laget fordi dette som regel vil gi de største lønnsutbetalingene. I tillegg vil konkurransen om en plass i startoppstillingen være sterk av den grunn at den vil øke sannsynligheten for at en spiller tiltrekker seg oppmerksomhet fra større klubber innenlands og utenlands, noe som kan gi enda høyere lønn. Betydningen av en startplass gjør at spillere vil yte høy innsats både på treningsfeltet og i kampsituasjon, samt gjerne drive egentrening i tillegg. En spillers mulighet til å komme på laget er i stor grad et resultat av hans fotballferdigheter. Ferdighetene kan bedres gjennom å trene mer på egenhånd. Muligheten til å komme på laget er imidlertid også et resultat av trenerapparatets subjektive vurderinger, og hendelser som for eksempel konflikter mellom trener og spiller kan bidra til at det ikke alltid er de elleve beste som spiller.

Som vi husker fra kapittel 2.1.1 ble det i 2003 lagt fram en undersøkelse av om individuelle lønnsforskjeller innvirket positivt eller negativt på lagets prestasjoner i de største nordamerikanske lagidrettene. Forskerne kom fram til at dette var avhengig av den spesifikke idrettens krav til samhandling. I lagidretter hvor lagstørrelsen er forholdsvis stor, som baseball og amerikansk fotball, og det dermed kreves samarbeid mellom et betydelig antall spillere, vil det være hensiktsmessig å ha små lønnsforskjeller. Én enkelt spillers innflytelse på lagets prestasjoner vil da være relativt liten, og større lønnsforskjeller er forbundet med dårligere resultater. I idretter som basketball og ishockey vil derimot større lønnsforskjeller kunne påvirke lagets resultater positivt, fordi antall spillere på banen er begrenset og enkeltspillers innflytelse vil være viktigere. Når det gjelder fotball vil vi plassere dette i noenlunde samme kategori som basketball og ishockey. I amerikansk fotball og baseball er antallet spillere hvert lag har på banen henholdsvis elleve og ni, med andre ord nokså likt fotball. Imidlertid benytter disse idrettene seg av betydelig flere innbyttere i løpet av en kamp, slik at det reelle antallet spillere er høyere og enkeltspillers innflytelse er mindre, enn i fotball. I basketball benytter hvert lag fem spillere på banen, mens i ishockey kan lagene hver ha seks spillere hver på isen. Dette er betydelig færre enn i fotball, men vil oppveies av at man i basketball og ishockey gjør langt flere spillerbytter i løpet av en kamp enn i fotball, slik at det kreves samarbeid mellom betraktelig flere enn henholdsvis fem og seks spillere. For å oppsummere kan vi si at fotball i det vesentligste kan sammenstilles med basketball og ishockey hva angår krav til samarbeid mellom spillerne og enkeltspillers betydning. Ved å overføre undersøkelsen av amerikanske lagidretter til fotball vil konklusjonen, i tråd med forskernes resultater, bli at en høyere grad av lønnsforskjeller vil påvirke lagets resultater positivt.

I teorikapitlet omtalte vi også en nylig publisert rapport som har analysert sammenhengen mellom lønnsforskjeller og prestasjoner i tysk fotball. Her undersøkte Torgler, Schmidt og Frey i hvilken grad en spillers relative inntektsposisjon, målt ved forskjellen mellom individuell og gjennomsnittlig lønn, påvirker en spillers sportslige prestasjoner. De fant ut at fotballspillers prestasjoner blir dårligere jo større inntektsforskjellene innad i et lag er. Her har vi med andre ord en undersøkelse som taler for en beskjeden grad av lønnsforskjeller innenfor en enkelt fotballklubb. Dette er ikke i tråd med vår analyse av undersøkelsen fra amerikansk lagidrett.

## **Oppsummering**

For å komme med en konklusjon når det gjelder i hvor stor grad en profesjonell fotballklubb bør differensiere spillernes lønn, kan vi først fastslå at en viktig faktor ved fastsettelse av lønnsstrukturen er kravene som stilles til samarbeid. I en fotballklubb er samhandling mellom spillerne viktig for lagets resultater, noe som taler for en jevn lønnsfordeling. Hensynet til samarbeid vil imidlertid måtte stilles opp mot motivasjonseffekten av sterke insentiver. Det er viktig å differensiere lønna for å få spillerne til å yte høy innsats både på trening og i kamp, og dermed ha en kontinuerlig sterk konkurranse om en plass i førsteellevren. Dette taler for et visst omfang av lønnsforskjeller mellom spillerne. Vi mener dermed at fotballspillers lønninger bør differensieres en del som følge av motivasjonseffektene ved sterke insentiver, men ikke for mye av hensyn til viktigheten av at laget fungerer sammen som en enhet.

### **5.2.4 Bonusordninger - innledning**

Etter at en klubb har fastlagt hvordan lønnsfordelingen mellom spillerne skal være, altså hvor mye lønna skal variere fra spiller til spiller, vil den ha et godt grunnlag for å gå i gang med utformingen av et fastlønnssystem og et bonussystem. Vi skal nå konsentrere oss om aktuelle bonusordninger i en fotballklubb, og hvordan klubbene praktiserer disse.

Samtlige Tippeligaklubber har en eller annen form for bonusavlønning. Blant de største klubbene i 1. divisjon er det en klubb som pr dags dato ikke har, men som er i ferd med å innføre, et bonussystem. Selv om flere av bonusordningene ligner hverandre, er ingen identiske. For det første er det forskjeller på hvor store bonusandeler klubbene har, det vil si hvor mye av klubbens totale lønnsbudsjetter som er satt av til bonuser. I tillegg varierer ordningene med hensyn til hvorvidt de er individuelle eller kollektive (eller begge deler) og om satsene er like eller ulike. De individuelle bonusordningene kan dessuten avvike med hensyn til om resultat eller spilte kamper ligger til grunn. Vi vil nå se på hver av disse aspektene i tur og orden.

Vi vil poengtere betydningen av at implementeringen av et insentivsystem er basert på grundig planlegging, slik at man unngår negative overraskelser. For det første bør kriteriene for å oppnå bonus være klarlagt før sesongen for at systemet skal kunne ha motivasjonsmessig effekt. Vi har som tidligere nevnt sett at klubber som Brann og Start langt ut i sesongen ikke hadde fastsatt bonusordningen. Et annet resultat av dårlig planlegging leste vi om i 2001, der

Branns insentivsystem kunne medføre at spillerne ville få høyere bonuser om klubben rykket ned til 1. divisjon og vant mange kamper der. Dette skyldtes at resultatbonusene ikke skilte mellom Tippeligaen og 1. divisjon. Brann unngikk så vidt nedrykk den sesongen, men spillerne kunne likevel heve høye bonuser.

### **5.2.5 Omfang av bonus - bonusandel**

Vi vil nå se på hvor mye av de totale lønnskostnadene bonuser faktisk utgjør i en fotballklubb. Deretter vil vi på bakgrunn av teori og forskning om bonusavlønnings størrelse i næringslivet, drøfte hvor stor bonusandelen i et fotballag bør være. Vi vil altså forsøke å overføre teori og forskning fra næringslivet til fotballbransjen. Vi sammenligner så resultatene fra klubbene med det vi kommer fram til er en hensiktsmessig bonusandel i en fotballklubb.

Av klubbene vi har undersøkt er det ikke alle som har villet oppgi bonusandel. Blant de 13 klubbene vi har undersøkt i norsk Tippeliga og toppen av 1. divisjon har elleve angitt bonusandel, inkludert en klubb i nest øverste divisjon som ikke utbetaler bonus. De ti andre klubbene har bonusandeler som varierer fra 5 til nærmere 30 prosent. I tre av klubbene ligger bonusandelen under 10 prosent, fem har en andel på mellom 10 og 15 prosent, én mellom 15 og 20, og én mellom 25 og 30. Vi har fått begrenset med informasjon om hvordan insentivstyrken har utviklet seg de seneste årene. En av klubbene viser en utvikling som har gitt gradvis økning av bonusene i løpet av de fire siste årene, mens en annen har redusert bonusene ganske markant. Ellers har tre klubber en relativt stabil bonusandel de siste årene.

I kapittel 2.1 gjenga vi hvilke fire krav et godt belønningssystem bør oppfylle. Et av disse er at systemet må bidra til trygghet. Dette taler for en viss størrelse på fastlønnsandelen. Ved å gjøre en større del av lønna fast vil spillernes risikokostnader synke. Det er likeledes et faktum at eierne i en fotballklubb normalt vil ha mye større muligheter til å påta seg risiko enn spillerne, da en eier (som f.eks kan være en person som Kjell Inge Røkke), kan redusere risikoen ved å diversifisere gjennom investeringer også andre steder enn i en fotballklubb. Profesjonelle fotballspillere har alt investert sin humane kapital i klubben, og bør belønnes godt gjennom høyere forventet lønn, dersom de i tillegg skal investere mye av sine finansielle ressurser der. Samtidig er det ofte fornuftig å ha et visst omfang på insentivlønna for å få spillerne til å stå på ekstra for klubben. Fotball representerer en sterk prestasjonskultur, der innsatsen fra spillerne er avgjørende for klubbens prestasjoner. For stor fastlønn vil kunne slå



negativt ut for klubben, gjennom at spillerne ikke blir gjort ansvarlig for de resultatene de selv har kunnet påvirke. Vi må også kunne anta at spillernes prestasjoner og innsats vil kunne øke som følge av bonusordningen, men dette er selvsagt vanskelig å måle. Dette vil vi imidlertid komme tilbake til i kapittel 5.3.

Resultatavhengig lønn vil som nevnt føre til at den enkeltes inntekt utsettes for risiko. Incentivstyrken bør ta hensyn til hvor stor mulighet spillerne har til å påvirke resultatet som utgjør grunnlaget for beregning av bonusen. I tillegg bør den faste lønnsandelen være høyere jo mer risikoaverse spillerne er. Det er i utgangspunktet ikke noen grunn til at fotballspillere skal være mer villige til å påta seg risiko enn personer ellers i arbeidslivet. De fleste spillerne i norsk toppfotball har fotballen som levebrød, og vil ønske en viss størrelse på den faste lønna i bunn for å være sikre på å kunne dekke sine faste utgifter i hverdagen. Samtidig vil spillernes toleranse til å bære risiko kunne variere avhengig av den enkeltes personlighet og familiesituasjon. Det må antas at erfarne spillere som er etablert med familie synes det er viktig med en høy fastlønn i bunn. Unge spillere som ikke har stiftet familie vil trolig være mer opptatt av den mulige oppsiden som bonus gir, og av den grunn være villig til å akseptere en noe lavere grunnlønn.

Incentivstyrken bør være lavere jo større omfang uønskede vridningseffekter har (jf. kapittel 2.3.1). Vridningseffekter er framtreddende når bonussystemet bidrar til at enkelte oppgaver nedprioriteres fordi de ikke påvirker størrelsen på bonusutbetalingen. Særlig vil dette kunne gjelde oppgaver som er problematiske å måle. I fotball er det mange som knytter størrelsen på bonusen opp mot klubbens sportslige prestasjoner, gjerne tabellplassering ved sesongslutt. Vi finner det ikke naturlig å anta at de uønskede vridningseffektene er særlig store. Det må være i spillernes beste interesse å yte høy innsats for at klubben skal gjøre det best mulig. Når det gjelder kollektiv bonus, kan vi ikke se at det er noen viktige resultatdimensjoner som ikke blir belønnet. Hvis vi derimot ser på de individuelle bonusordningene, det være seg kamp- eller resultatbonus, vil omfanget av vridningseffekter kunne være mer betydningsfullt. Det kan her ligge en fare i at enkelte spillere går på banen både halvskadet og småsyke for å få utbetalt kamp-/resultatbonus. Da kan resultatet på banen bli dårligere, samtidig som spilleren risikerer å forverre sin skade. Dette problemet diskuterer vi nærmere i kapittel 5.2.6.2 om individuelle bonuser. I tillegg kan det være en del spillere, som for eksempel er viktige bidragsytere til spillermiljøet og bidrar til å holde høy intensitet på treningene, men som ikke spiller fast og dermed ikke belønnes ordentlig for sin innsats. Det samme kan være tilfellet for spillere som

er viktige for stallen ved at de benyttes ved skader og suspensjoner. Særlig reservekeeperen er aktuell i så måte, siden det er viktig å ha en god målvakt i bakhånd hvis førstekeeperen er ute med skade eller suspensjon, og reservekeeperen gjerne kun en sjelden gang får spille. Noen av de uønskede vridningseffektene kan unngås ved at man utformer et insentivsystem som tar hensyn til skader, i tillegg til at keeperne kan ha et eget system.

For at bonuslønn skal være en motivasjonsfaktor, er det antydnet at den bør utgjøre minimum 10 prosent av lønna. Av hensyn til de ansattes risikokostnader er det heller ikke anbefalt at bonusandelen bør overstige 30 prosent. Ut fra diskusjonene ovenfor, ser vi ikke noen grunn til at dette ikke skal kunne overføres fra næringslivet til fotballarenaen. Vi mener imidlertid at fotballspilleres risikokostnader kan ligge noe under andre «vanlige» arbeidstakere. Dette gjelder i hvert fall de fleste i vår målgruppe (norske fotballklubber i eliteserien og toppklubber i 1. divisjon). Blant spillerne i eliteserien vil det store flertallet ha fotball som yrke og eneste inntektskilde. I tillegg har de fleste fotballspillerne som er i nærheten av førsteellevaren i eliteserierklubbene en inntekt som ligger betydelig høyere enn hva de fleste andre arbeidstakere på samme alder, og med høyere utdanning, har. Dette taler for at fotballspillere kan være villige til å påta seg noe større risiko gjennom en høyere bonusandel, noe som til gjengjeld gir muligheter for større lønnsutbetalinger. I 1. divisjonsklubbene vil en del av spillerne ha en jobb utenom fotballen, men dette gjelder i sterkest grad klubbene som ikke ligger helt i toppen. De som for eksempel har 50 prosent stilling utenfor fotballarenaen kan kanskje være mer risikovillige enn de som har fotball som eneste inntektskilde. Dette skyldes at de da kan ha en fast lønn i den andre stillingen, og dermed er mer villig til å gå for den mulige oppsiden bonusen kan representere. Jo høyere andel av inntekten som kommer fra fotballen, jo mindre bør normalt insentivstyrken være.

Omfanget av uønskede vridningseffekter kan tenkes å være større i mange av bedriftene i næringslivet enn i fotballklubbene. Dette skyldes at fotballklubber som regel er mindre kompliserte enn andre bedrifter, og at det således blir lettere å måle og belønne alle viktige resultatdimensjoner. I bedriftene i næringslivet vil det gjerne være mange ulike resultatdimensjoner som er viktige, men ofte kan være vanskelige å måle. Hvis lønna da kun knyttes opp mot de dimensjoner som lar seg måle, vil utfallet kunne bli at de ansatte legger liten vekt på oppgaver som kan være viktige for bedriften. I tillegg er det større fare for at kortsiktige oppgaver prioriteres på bekostning av langsiktige, fordi resultatet av langsiktige oppgaver ofte ikke vises før om noen år.

Vi har nå slått fast at risikokostnadene trolig er noe lavere for profesjonelle fotballspillere enn vanlige arbeidstakere, både fordi fotballspillere gjennomgående har høyere lønn enn den gjennomsnittlige arbeider, og fordi uønskede vridningseffekter normalt vil være større for bedrifter i næringslivet enn for fotballklubber. Siden risikokostnadene normalt vil være noe mindre for fotballspillere, kan det være fornuftig å ha litt sterkere insentivstyrke for disse. Som vi har sett av våre undersøkelser så var bonusandelen under 15 prosent i halvparten av klubbene som sa de hadde resultatavlønning. I disse klubbene er det med andre ord grunnlag for å øke bonusandelene en god del. Tre av klubbene oppga at bonusandelen var under 10 prosent. Her bør ledelsen absolutt vurdere en økning av den bonusbaserte lønna. For at det i det hele tatt skal være noen vits å ha insentivlønn, med andre ord dersom målet med lønnsystemet er at det skal kunne bidra til å høyne motivasjonen og forbedre prestasjonene, bør bonus i hvert fall utgjøre 10 prosent av lønna, og gjerne også noe høyere enn dette for fotballspillere som følge av deres lavere risikokostnader. I empirikapitlet så vi at de beste italienske klubbene nylig har innført bonuslønn, som med maksimal uttelling kan doble deres totale lønn. Spillerne i Italia er imidlertid mer velstående og har lavere risikokostnader enn norske spillere, i og med at lønnsnivået er betydelig høyere i italiensk fotball. Det er dermed grunnlag for høyere bonusandeler i italienske toppklubber.

Selv om vi gjennom våre drøftelser ovenfor har kommet til at et visst nivå på insentivavlønning vil kunne være positivt for klubbene, finner vi noen klubber som ikke har innført dette. En av klubbene i vårt utvalg har ikke bonussystem pr i dag, men vurderer å innføre det. I tillegg uttalte, som vi var inne på, Sogndal gjennom media i 2001 at de ikke hadde intensjoner om å innføre prestasjonslønn. Som årsak til dette framhevet de tryggheten som lå i fast lønn. Dette må kunne tolkes som at ledelsen mente at spillernes risikokostnader var så høye at de ikke burde ha insentivlønn i det hele tatt. Vi mener som sagt at spillernes risikokostnader langt fra er så høye at de skulle være til hinder for å innføre et bonussystem. I 2003 uttalte Lyns sportsdirektør Morgan Andersen at de ville fjerne bonussystemet fordi det påførte klubben store kostnader og medførte urettferdige forskjeller mellom spillerne. Et godt utformet insentivsystem skal ikke påføre en klubb mer ekstrakostnader enn de fordelene et slikt system fører med seg. En annen begrunnelse for å ha prestasjonslønn kan være at det er mer rettferdig enn kun å ha fastlønn, slik at de som bidrar mest ser at det gir utslag på lønna. Andersens uttalelse kan i så måte heller tolkes dit hen at klubbens lønnsystem ikke er godt nok utformet.

Våre eksperter er usikre på hvor mye bonusen optimalt bør utgjøre av total lønn innenfor fotball. Hallgeir Gammelsæter, som ikke har særlig tro på bonuslønn som stimulator til økt innsats, mener at dette først og fremst er et økonomisk, og ikke et motivasjonsmessig, spørsmål. Boye Skistad kommer heller ikke med noe nøyaktig svar. Han mener den optimale bonusandelen vil variere fra klubb til klubb og sterkt avhenge av hvilken type bonusordning som velges. Ut fra vår diskusjon over, har vi kommet fram til noen rammer for hvor stor bonusandelen bør være. I likhet med våre eksperter har vi vanskeligheter med å anbefale en eksakt andel. Dette vil avhenge av situasjonen den enkelte klubb befinner seg i både sportslig og økonomisk, hvilken type bonusordning den har, samt ikke minst hva klubben ønsker å oppnå med bonusordningen. Hvis vi likevel skulle anslå et intervall for størrelsen på bonusandeler for norske eliteserierklubber, vil vi anbefale at et sted mellom 15 og 40 prosent kan være fornuftig, på grunnlag av våre drøftelser ovenfor.

### **Oppsummering**

Bonusandelen av total lønn i norske toppklubber varierer mellom 5 og 30 prosent. De fleste ligger mellom 5 og 15 prosent. Ved fastsettelse av bonusstørrelsen må spillernes risikokostnader avveies mot hensikten med ordningen. Høyere bonusandel fører til økte risikokostnader, men samtidig større insentivvirkninger. På samme måte kan vi fastslå at jo høyere bonusandelen er, dess mer vil lønnskostnadene variere i takt med klubbens inntekter. Vi mener at profesjonelle fotballspillere som har idretten som eneste levevei normalt vil ha noe lavere risikokostnader enn øvrige arbeidstakere. Dette skyldes at de gjerne har en god del høyere inntekt enn «gjennomsnittsarbeideren», i tillegg til at omfanget av uønskede vridningseffekter er mindre innenfor fotball enn i næringslivet for øvrig. Normalt bør imidlertid klubbene, og ikke spillerne, bære størsteparten av risikoen. Dette gjelder spesielt i tilfeller der klubbene har velstående og godt diversifiserte ressurser i ryggen.

### **5.2.6 Valg av bonusordning: kollektiv eller individuell?**

En fotballklubb kan velge å benytte seg av enten en kollektiv bonusordning eller en individuell bonusordning – eller begge deler. Vi begynner med å presentere hvilke ordninger klubbene faktisk benytter og hva spillerne foretrekker, samt knytte noen kommentarer til dette. Deretter skal vi se grundigere på kollektive bonusordninger, og i hvilke situasjoner dette

er mest hensiktsmessig (kapittel 5.2.6.1). Videre drøfter vi individuelle bonuser, som kan bestå av kamp- og/eller resultatbonus, og under hvilke omstendigheter disse bør brukes (5.2.6.2). Vi runder av denne delen av analysen med en oppsummering (5.2.6.3).

Undersøkelsen vår viser at de aller fleste har en kombinasjon av kollektiv og individuell bonus. Ni av 13 klubber oppgir dette. Én klubb har kun kollektiv bonus, mens to benytter seg utelukkende av en individuell ordning. Dette betyr samtidig at ti av 13 har en kollektiv ordning og elleve av 13 har en individuell ordning. Som vi skal komme nærmere inn på vil klubbenes valg av bonusordning avhenge av hva de ønsker å oppnå med ordningen. Dersom formålet først og fremst er å tilpasse lønnskostnadene til klubbens økonomiske situasjon, vil en kollektiv ordning være mest fornuftig. Er hensikten derimot i hovedsak å stimulere til økt innsats vil en individuell bonusordning være mest hensiktsmessig. Dette viser samtidig at det ofte kan være hensiktsmessig å kombinere kollektive og individuelle bonusordninger, fordi man da vil kunne oppnå et passende kompromiss mellom de to formålene.

Hva foretrekker så spillerne av kollektiv og individuell bonus? De fleste ønsker en kombinasjon (40 prosent), selv om dette ikke var oppgitt som alternativ. En spiller begrunner dette med at han «tror individuell bonus er mest effektivt til å motivere til økt innsats, men det er bra at kollektivet også godtgjøres ved gode resultater». 27 prosent av de som har besvart dette spørsmålet foretrekker individuell bonusordning. Blant disse er de fleste klare førstevalg hos sine respektive klubber, og har de siste sesongene kun stått over kamper ved skade og karantene. At nettopp disse spillerne ønsker individuell bonus er derfor ikke overraskende. Hvorvidt de tror individuell bonus er best for klubben totalt sett eller om de er mest opptatt av egen gevinst, er uvisst. De samme spillerne oppgir imidlertid på et tidligere spørsmål at lønn ikke har noen betydning for prestasjon. En tredjedel foretrekker kollektiv bonus framfor individuell, blant annet med den begrunnelse at individuell bonus ofte vil redusere fast lønn. De legger dermed vekt på tryggheten av å ha en betydelig fastlønn i bunn.

#### **5.2.6.1 Kollektive bonusordninger**

Vi husker fra teorikapitlet at en organisasjon står overfor flere valg ved utforming av et bonussystem. Stort sett gjelder samme resonnement for utforming av en kollektiv bonusordning i en fotballklubb som i en profittmaksimerende bedrift. Også fotballklubber må bestemme seg for hvilke kriterier som skal brukes, men i motsetning til bedrifter er objektive

kriterier som aksjekurs og regnskapstall mindre egnet. Dette blant annet fordi inntekter ikke alltid vil være korrelert med sportslige prestasjoner. I stedet er sportslig resultat vanligere og mer hensiktsmessig. Mulige kriterier for utløsning av kollektiv bonus er opprykksbonus, bonus for å unngå nedrykk, bonus for medalje eller topp fire (som kvalifiserer til deltakelse i Royal League), seriegull, cupfinale og deltakelse i Champions League. I tillegg kan man velge å utbetale bonus ut fra inntekter, for eksempel billettinntekter eller sponsorinntekter. Kollektiv bonus utbetales vanligvis ved slutten av året. Hvordan bonusen skal fordeles blant spillerne må avklares på forhånd. Skal potten fordeles likt mellom alle spillerne i stallen, eller skal man beregne seg fram til hvem som har bidratt mest, for eksempel hvem som har spilt flest kamper?

Som oftest er kollektive bonuser forankret i resultater (sportslige eller økonomiske) over tid. Selv om en enkelt spiller har vært på banen i hele perioden, er hans påvirkningsmuligheter begrenset fordi han til enhver tid kun vil være en av elleve spillere på banen. I tillegg vil heller ikke spillerne bestemme hvem de skal spille sammen med. De er her prisgitt trenerens disponering av spillerstallen og taktiske disposisjoner, samtidig som den sportslige ledelsen vil bestemme kjøp og salg av spillere. Dersom bonus baseres på økonomiske resultater, for eksempel publikumsinntekter, er dette naturligvis også avhengig av hvordan klubben gjør det sportslig, men her vil flere faktorer utenfor spillernes kontroll spille inn. Dette kan være slik som vær, billettpris, standard og fasiliteter på stadion, etc. Klubbens finansielle resultater vil selvsagt kunne bli bedre med gode sportslige resultater (særlig når det gjelder Europacupene), men også her vil støy spille en rolle. En faktor er ledelsens økonomistyring, blant annet hvor mye som går til lønninger, kjøp/salg av spillere osv. Den generelle økonomiske situasjonen i samfunnet (konjunktorene) vil i tillegg kunne bety mye, da det eksempelvis vil kunne være mer å hente i sponsorinntekter når bedriftene i næringslivet gjør det godt. Argumentene så langt tyder på at individuell bonus er å foretrekke når hensikten er å stimulere til økt innsats.

Fra kapittel 5.2.3 husker vi at jo viktigere samarbeid er, dess jevnere bør inntekten fordeles. Kollektive bonuser er i utgangspunktet mer sosiale enn individuelle ordninger, fordi alle spillerne som regel deler potten seg imellom. Dette er i kontrast til for eksempel kampbonus, hvor bare de som spiller kampene mottar bonus. Selv om kollektive bonuser kan fordeles på flere måter blant spillerne avhengig av klubbens fordelingsnøkkel, vil som regel flere spillere nyte godt av bonusen enn hva tilfellet er ved kampbonus. De fleste klubbene oppgir da også at

de fordeler den kollektive bonuser likt mellom alle. Vi kan derfor slå fast at kollektiv bonus sikrer en jevnere fordeling, noe som er å foretrekke når samarbeid er viktig.

Utstrakt bruk av kollektiv bonus vil ofte være fornuftig dersom klubben vektlegger den økonomiske biten mest, altså at lønnskostnadene skal variere i takt med inntektene. Forutsetningen for dette er at bonusen tar utgangspunkt i resultater som skaper inntekter. Til sammenligning vil en kampbonus gi like store utbetalinger gjennom hele sesongen, selv når klubben gjør det dårlig både sportslig og økonomisk.

De fleste av klubbene som har kollektiv bonus lar denne utløses ved en oppnådd plassering. For noen gjelder plassering som gir deltakelse i Royal League (blant de fire beste), én klubb krever seriegull eller -sølv, mens de fleste ikke oppgir annet enn at en gitt og forhåndsavtalt plassering utløser kollektiv bonus. I tillegg opererer noen klubber med felles bonuser for turneringer utenom serie, som den norske cupen (3 klubber), Champions League (3) og UEFA-cupen (2). Triumf i hjemlig turnering (serie eller cup), samt deltakelse i internasjonal turnering (Royal League og Europa-cup) genererer mest inntekter, og er dermed kanskje mest hensiktsmessige som utgangspunkt for kollektiv bonus. Det vil også være forskjeller i klubbenes inntekter ut fra hvilken tabellplassering de oppnår. Tv-avtalen medfører at klubbene vil få mer penger jo høyere på tabellen de ender ved sesongslutt. Hvilken plassering klubbene legger til grunn må selvsagt avhenge av størrelse og ambisjoner. To klubber honorerer spillerne ved gode økonomiske resultater. Her har ikke spillerne direkte påvirkningskraft, men som regel vil gode sportslige resultater i de fleste tilfellene føre til bedret økonomi. Hos de aller fleste er det spillerne selv eller et spillerutvalg som bestemmer fordelingsnøkkelen. Dermed burde spillerne føle seg rettferdig behandlet.

Det er også andre fordeler med kollektiv bonus. «Vi-følelsen» blant de ansatte styrkes, noe som kan føre til at spillerne står på ekstra for hverandre. Vi husker at insentivkritiker Jeffrey Pfeffer og næringslivsorganisasjonene YS og UHO ga støtte til kollektive bonuser, såfremt det foreligger klare og målbare kriterier. Gratispassasjerproblemet Pfeffer snakker om, er mindre utbredt i toppfotball enn i næringslivet for øvrig. Å stole på at andres innsats er tilstrekkelig for å oppnå bonus nytter ikke i fotball, hvor det betyr så mye for spillerne å være fast i førsteellevren. Som vi var inne på i teorikapitlet mente George Baker at når samarbeid er viktig, noe vi har argumentert for at i høyeste grad er tilfelle i fotball, kan utelukkende bruk av individuell belønning lede til produktivitetsforverring i form av dårligere innsats. I slike

situasjoner kan kollektive belønninger ifølge Baker ikke bare forhindre produktivtetsnedgang, men dessuten gi forbedrede prestasjoner. Resultatene fra spillerundersøkelsene støtter delvis dette synet. Et knapt flertall av spillerne (60 prosent) mener at kollektive bonuser kan være hensiktsmessige ved å ha en positiv effekt på samhold og innsats. Bård Kuvaas er som nevnt enig. Han tror kollektive bonuser både kan føre til bedre fellesskapsfølelse og høyere innsats.

For at en kollektiv bonus skal ha insentivvirkninger, må plasseringen bonusen utløses av være realistisk. Det hjelper lite å tilby bonus for Royal League dersom et mer realistisk mål ville vært bonus for å unngå nedrykk. Å basere kollektiv bonus på økonomiske resultater slik to klubber gjør, der spillerne ikke har direkte påvirkningskraft, er også mindre egnet når det klubben ønsker å oppnå er forbedrede prestasjoner. Gode resultater fører riktignok i de fleste tilfeller til et bedre økonomisk resultat, men i enkelte situasjoner spiller også andre faktorer inn. Dessuten har den enkelte spiller, som vi har vært inne på, begrenset innvirkning på de sportslige resultatene.

Kollektiv bonus kan fordeles på flere måter. Den mest sosiale løsningen er at alle medlemmene i A-stallen får like mye av kaka. En annen mulighet, som ble benyttet av Brann for en del sesonger siden, er å dele spillerne inn i ulike forhåndsbestemte grupper, der hver gruppe har ulike satser. Inndelingen kan være basert på rutine, tidligere prestasjoner og generell betydning for laget, og vil sikre at betydningsfulle spillere, som for eksempel grunnet skader ikke spiller mange kamper, likevel belønnes. Den mest insentivsterke ordningen er antagelig at spillerne mottar bonus i forhold til antall spilte kamper. Presentert for disse tre alternativene, mente både Hallgeir Gammelsæter og flertallet av spillerne (58 prosent) at kollektiv bonus bør fordeles likt mellom alle i stallen. 42 prosent rangerte forslagene på samme måte: Det sosiale alternativet foran antall spilte kamper, og gruppeinndelingen til slutt. 17 prosent av spillerne, samt Boye Skistad, likte forslaget med inndeling i grupper best. Felles for disse spillerne er at de alle er etablerte profiler på sine respektive lag, og at de etter all sannsynlighet ville havnet i gruppa med høyest satser. De 25 prosentene som mener at kollektiv bonusutbetaling bør skje i forhold til antall spilte kamper er også etablerte spillere på sine respektive klubber, og vil trolig komme til å spille de fleste kampene i kommende sesong. Over halvparten av spillerne ønsker på den annen side lik fordeling. I denne gruppa finner vi både typiske innbyttere, unge spillere på vei opp, samt spillere som er å finne i førsteplassen på sine lag.



Like viktig som hvordan kollektive bonuser fordeles, er kanskje hvem som bestemmer fordelingen av dem. Et klart flertall av spillerne (to tredjedeler) mener at spillerne i fellesskap bør bestemme dette. De resterende fordeler seg likt mellom alternativene lederapparat og spillerutvalg. Dersom spillerne i fellesskap bestemmer fordelingsnøkkelen, har alle en mulighet til å bli hørt. Vi skulle dermed tro at dette sikrer bonusordningens legitimitet på en best mulig måte. Spillerutvalget skal representere interessene til alle spillerne, og vil kanskje i de fleste tilfellene komme opp med samme fordeling som fellesskapet ville gjort. Om en spiller ikke er tilfreds med fordelingen, kan det være lettere å akseptere ordningen hvis alle spillerne har vært med på å bestemme den. Hos de aller fleste klubbene er det spillerne selv, eller et spillerutvalg, som bestemmer fordelingsnøkkelen. Dermed burde spillerne føle seg rettferdig behandlet.

#### **5.2.6.2 Individuelle bonusordninger**

Individuelle bonuser tar enten utgangspunkt i resultat (resultatbonus) eller antall spilte kamper (kampbonus). Vi redegjorde for forskjellene mellom disse i kapittel 5.2.1. Fem av de elleve klubbene har resultatbonus ( $d, f, i, k, l$ ). En av disse ( $d$ ) krever seier, mens de øvrige premierer både seier og uavgjort. Fire klubber ( $c, g, h, j$ ) oppgir at de har kampbonus, mens to ( $a, b$ ) har både kamp- og resultatbonus.

Vi husker fra kapittel 2.3 at individuell bonus har større insentivstyrke enn kollektiv bonus. Dette fordi individuelle bonuser som oftest tar utgangspunkt i faktorer spillerne selv lettere kan påvirke. Det vil være naturlig å anta at spillernes risikokostnader, som vi diskuterte i kapittel 5.2.5, oppleves mindre jo større påvirkningsmuligheter de har. Når klubbens hovedmål med bonussystemet er å stimulere spillerne til økt innsats, vil det dermed være naturlig å benytte seg av utstrakt bruk av individuelle bonuser. Et annet argument som taler i retning av individuelle bonusordninger finner vi gjennom Scullys syn, som vi diskuterte under kapittel 5.2.3 om lønnsforskjeller. Han mener det er nødvendig å differensiere spillernes lønn for å få dem til å yte høy innsats på trening og i kamp for å vinne en plass i startelleveren.

Et ytterligere moment for individuelle bonuser finner vi i sorteringseffekten. Dersom denne effekten er framtrødende, skulle en forvente at de beste spillerne foretrekker større grad av individuelle bonuser, og at de dermed velger klubb blant annet med dette i bakhodet.

Dessuten kan klubber med høy individuell bonusandel lettere bli kvitt spillere som i mindre grad er bidragsyttere. Individuelle bonuser vil i tillegg kunne føre til at spillere som tidligere sa seg fornøyd med en benketilværelse, yter høyere innsats for å vinne en plass i førsteellevren, der dette er en betingelse for å motta bonus. Individuelle ordninger kan dermed ha en meget gunstig insentiveffekt for en klubb gjennom at den tiltrekker seg de riktige spillerne som yter høy innsats, og kan dermed bidra til å forsterke konkurransen om en startplass. Vi er nå inne på det som i økonomisk teori betegnes som frivillig deltagelse og frivillig innsats. Utgangspunktet er at den ansatte (agenten) er risikoavers og ikke ønsker å jobbe mer enn nødvendig. Utfordringen for arbeidsgiver (prinsipalen), som ønsker å maksimere sin inntekt, er å utforme en lønnsstruktur som gjør at agenten for det første foretrekker å bli ansatt hos prinsipalen, og dernest velger et høyt innsatsnivå. Dette kalles henholdsvis frivillig deltagelse og frivillig innsats. I praksis betyr det at agentens forventede totale lønn må være høyere enn hans beste alternativ, og samtidig må han ha insentiver som gjør at han yter den innsatsen prinsipalen ønsker. Den valgte ordningen innebærer dermed en avveining mellom optimal risikodeling (som peker mot fast lønn) og optimale insentiver (som peker mot ren variabel lønn). I forhold til svarene vi har innhentet er det imidlertid mindre trolig at bruk av bonuslønn kan spille en slik insentivmessig rolle, da bonusutbetalinger ble rangert lavest for hva som er viktige drivkrefter for fotballspillere. Dessuten kan det tenkes å være motsatt, det vil si at spillerne foretrekker mest mulig fastlønn.

Vi vil nå gå nærmere inn på de to ulike formene for individuelle ordninger, kamp- og resultatbonus. For kampbonus, altså at spillerne må være på banen for å få bonus, vil spillernes påvirkningsmulighet være betydelig. De spillerne som presterer best vil normalt sett spille fast på laget og således få størst bonus. Det finnes imidlertid støyfaktorer som for eksempel sykdom og skader for spillerne. Blant annet uttalte, som tidligere nevnt, daværende Brann-spiller Petter Furuseth Olsen i 2002 at individuelle bonuser kunne medføre at enkelte ville spille både halvskadde og slitne fordi bonusens andel utgjorde såpass mye av total lønn (jf. empirikapitlet). Dette vil imidlertid være svært lite gunstig for spillerens framtidige bonusutbetalinger. Dersom han spiller halvskadd, er sannsynligheten for å pådra seg en ny og mer alvorlig skade langt større, og et lengre skadeavbrekk vil hindre spilleren i å motta bonusutbetalinger de neste kampene. Spilleren må derfor ha både liten tålmodighet og en svært kort tidshorisont for å gå halvskadd på banen. For treneren som tar ut laget er også tålmodighet og tidshorisont avgjørende i så henseende. Fordi det å bruke en spiller som ikke er fullt ut restituert kan medføre at spilleren må stå over flere av de kommende kampene, er

det grunn til å tro at treneren i de fleste tilfeller vil spare spilleren. Dersom treneren har en kort tidshorisont, for eksempel fordi han forventer at spilleren slutter i nær framtid, eller dersom han ikke er spesielt viktig for laget, men kan løse et kortsiktig problem (for eksempel hvis det er nøkkelspillere som ikke kan spille), kan det tenkes at treneren sender spilleren på banen til tross for at han er halvskadet.

Gitt at kampbonus benyttes, må man avgjøre hvor mye spilletid som er tilstrekkelig for å få godskrevet en kamp. Er det for eksempel nok med et innhopp mot slutten av kampen? Vi finner fire hensiktsmessige alternativer. Det første, og enkleste, er at spillerne må være i startelleveren. Det innebærer at bare elleve spillere mottar bonus i hver kamp, noe som betyr ekstra hard innsats på trening for å overbevise treneren om at man fortjener en startplass. For å gjøre nåløyet mindre trangt, kan man i stedet velge å gi kampbonus til de 16 i troppen, det vil si førsteelleveren og de fem som sitter på benken, uavhengig av om de blir benyttet i løpet av kampen eller ikke. Her er imidlertid insentiveffekten mindre i og med at det ikke kreves like mye for å få bonus. For de øvrige spillerne i stallen kan det også oppleves urettferdig at spillere som sitter på benken, men uten å spille, mottar bonus. Vi er nå inne på Alfie Kohns andre argument (kapittel 2.2.2), nemlig at å ikke oppnå bonus har samme virkning som en straff. Dersom bonusen er stor, føles det mer frustrerende å gå glipp av den. En annen mulighet som reduserer dette problemet, kan være at bare de med spilletid får bonus, slik at ubenyttede reserver får ingenting. Ulempen med dette er at spillere som blir byttet inn på slutten får like mye som de som spiller hele kampen. Det kan dessuten ofte være de samme som blir byttet inn på slutten grunnet taktiske disposisjoner treneren må foreta, for eksempel en ekstra midtstopper for å holde på en ledelse. En løsning på dette kan være å fordele kampbonus ut fra totalt antall spilte minutter. På denne måten blir spillere som ofte blir byttet ut «straffet», og spillere som bare spiller noen få minutter hver gang får desto mindre bonuspenger. Ulempen er at det kan bli mer tungvint, men dette oppveies av at det føles rettferdig for spillerne. Man må imidlertid vurdere en egen ordning for reservekeeperen, da det er langt vanskeligere for han å få et innhopp. Keeperbytter skjer som kjent svært sjelden.

Resultatbonus vil si at spillerne som er på banen samtidig med at laget vinner (evt. også spiller uavgjort), får utbetalt bonus. Hva som utløser resultatbonus bør avhenge av klubbens størrelse og ambisjoner. For en toppklubb med ambisjoner om seriegull eller medalje, er det dumt å premiere uavgjort, i hvert fall på hjemmebane. For svakere klubber kan det på den andre siden være lurt å belønne også uavgjort, eller eventuelt uavgjort på bortebane og seier

hjemme og borte. Det går også an å regne antall poeng, for eksempel på månedlig basis, og utbetale bonus ut fra det. En annen mulighet er å se an motstanderne, og foran hver kamp avgjøre hva som kreves for bonus. For en toppklubb kan det være aktuelt å gi bonus for uavgjort borte mot de hardeste konkurrentene, ellers kun ved seier. Eller man kan la størrelsen på bonusen variere, for eksempel ved å gi en større bonus ved seier mot de hardeste konkurrentene. Dette kan imidlertid oppfattes som tungvint og uoversiktlig, og bør nok bare benyttes ved helt spesielle anledninger (for eksempel seriefinale). Om det er tilstrekkelig å komme inn som innbytter eller om man må være i førsteelleveren for å være berettiget til å motta resultatbonus, må også klargjøres. Dette drøftet vi i avsnittet om kampbonus, og de samme resonnementene gjelder her.

Ved resultatbonus vil bonusen i tillegg til støyfactorene ved kampbonus avhenge av de andre spillernes prestasjoner. Den enkeltes påvirkningsmulighet blir dermed svekket, slik at vi kan sette spørsmålsteget ved hvorvidt resultatbonus oppfyller de fem kriteriene for når prestasjonslønn er effektivitetsfremmende (jf. kap. 2.1.3). De fleste betingelsene er oppfylt, men det er vanskelig å påstå at spillerne er overbevist om at gode prestasjoner fører til høyere lønn. Dette ble som nevnt påpekt av tidligere Brann-keeper Ivar Rønningen, som heller ville ha startbonus enn seiersbonus. Hver enkelt spiller er avhengig av de ti andre i førsteelleveren for å oppnå et godt resultat. Strålende innsats fra en spiller er ingen garanti for et godt resultat og bonus. Av dette kan vi anta at en kampbonus er vel så motiverende, ettersom spillernes påvirkningsmuligheter er størst her. Visshet om at god innsats på trening belønnes med plass på laget, og dermed bonus, vil i de fleste tilfeller kunne stimulere til økt innsats. Spillerne med kampbonus vil også yte maksimal innsats i kampsituasjon for å beholde plassen i førsteelleveren (og dermed bonusen), da de hele tiden vil trues av prestasjonene til både reservene og potensielle nye spillerkjøp. Dette er i tråd med Scullys oppfatninger, som vi var inne på blant annet i kapittel 5.2.3, og vil bidra til at konkurransen om en startplass vil være sterk til enhver tid. Disse argumentene taler for at kampbonus er mest egnet dersom målet med ordningen er å øke spillernes innsats. En annen fordel med kampbonus er at bonusutbetalingene blir like for hver kamp. Elleve spillere (pluss eventuelle innbyttere) skal til enhver tid ha bonus, noe som sikrer forutsigbarhet for klubben og forenkler budsjettarbeidet.

Det vi har sagt ovenfor skulle antyde at flertallet av spillerne ville foretrekke en ordning med kampbonus framfor resultatbonus. Dette skyldes som sagt at spillerne ved resultatbonus vil

være avhengig av de ti andre spillernes prestasjoner, og dermed vil ha mindre påvirkningsmuligheter. Overraskende nok viser resultatene fra våre spillerundersøkelser at et stort flertall av spillerne, hele 91 prosent, foretrekker resultatbonus. Dette kan muligens til en viss grad skyldes at spillerne ikke har tenkt seg så godt om når det gjelder den påvirkningskraften de har i de ulike ordningene. Med et så skjevt resultat kan uansett ikke dette poenget bidra til noen endring på konklusjonen om at spillerne foretrekker resultatbonus. Hva skyldes det så at et stort flertall av spillerne vil ha resultatbonus? Svaret kan være at spillerne ikke legger særlig vekt på insentivvirkningene. Dette er i samsvar med at flertallet av spillerne mener at lønn ikke har noen betydning for prestasjonene på fotballbanen. Vi vil imidlertid analysere nærmere hvorvidt dette er hva spillerne egentlig mener i kapittel 5.3.2 «Hva driver spillernes prestasjoner?». Siden spillerne synes å legge liten vekt på insentivvirkninger, vil vi tro forklaringen må være at de tror resultatbonus vil kunne gi høyere bonusutbetalinger enn kampbonus. Resultatbonus vil normalt gi høyere bonuser enn kampbonus dersom laget gjør det bra sportslig sett gjennom å vinne mange kamper. I motsatt fall vil resultatbonus kunne gi spillerne lavere belønning hvis laget presterer dårlig. Resultatbonus innebærer således en mer risikoutsatt avlønning enn kampbonus, fordi den vil kunne svinge i begge retninger avhengig av resultatene, mens kampbonus kun vil avhenge av antall spilte kamper. Dette indikerer at spillerne er villige til å påta seg en del risiko for å ha muligheten til å oppnå den høyere oppsiden en resultatbonus kan gi. Dette vil være spesielt positivt for en klubb som ønsker å tilpasse lønnskostnadene til klubbens økonomiske situasjon.

Vi er usikre på hva som er mest egnet av resultat- og kampbonus, ettersom begge, som vi har diskutert, har gunstige sider og kan hevdes å sikre forutsigbarhet for klubben. Ved kampbonus betaler klubben et fast beløp for hver kamp avhengig av størrelsen på bonusen. Dersom også innbytterne får kampbonus kan utbetalingene avvike noe, avhengig av hvor mange innbyttere som benyttes. Ser vi bort fra dette, kan klubben budsjettere de nøyaktige bonusutbetalingene foran hver sesong, noe som sikrer forutsigbarhet. En slik ordning vil i så måte være mer forutsigbar enn resultatbonus i den forstand at det er lettere å budsjettere lønnskostnadene korrekt. Ved resultatbonus slipper klubben bonusutbetalinger ved svake resultater. En slik ordning er forutsigbar i den forstand at bonusutbetalingene vil være høyere ved gode resultat, og omvendt. For at dette argumentet skal ha relevans må inntektene variere i takt med resultatene. På kort sikt er ikke dette nødvendigvis tilfellet, men på lenger sikt vil inntektene ventelig følge de sportslige resultatene. En klubb som rykker ned vil for eksempel slippe unna med mindre bonusutbetalinger fordi klubben har vunnet få kamper. På denne måten kan det

sies at en ordning med resultatbonus er mer aktuell enn kampbonus når klubben legger vekt på å tilpasse lønnskostnadene best mulig til sin økonomiske situasjon. I slike tilfeller kan følgelig en kombinasjon av kollektiv bonus og resultatbonus være mest hensiktsmessig. Når hovedmålet med bonussystemet er å øke spillernes innsats vil derimot kampbonus være mest fornuftig, ettersom spillernes påvirkningsmuligheter er størst her. Ofte vil imidlertid en kombinasjon av kamp- og resultatbonus være fornuftig for å sette fokus på å oppnå gode resultater i kampene, noe som er fundamentalt for klubbene.

### **5.2.6.3 Oppsummering**

De fleste klubbene har som sagt en kombinasjon av kollektiv og individuell bonus, noe som på mange måter kan hevdes å være det optimale. Som vi har vært inne på er det innenfor fotball veldig viktig at laget fungerer godt sammen. Det vil da være fornuftig å ikke basere seg kun på individuelle ordninger. Som både George Baker og Alfie Kohn hevdet vil bruk av kun individuell belønning kunne medføre dårlige prestasjoner der forholdene tilsier at samarbeid er viktig. Samtidig er det, som Nordhaug var inne på, viktig at de ansattes påvirkningsmulighet på resultatene som ligger til grunn for bonuslønnen er betydelig, og i minst mulig grad påvirkes av faktorer utenfor deres kontroll. For individuelle bonusordninger vil som sagt påvirkningsmulighetene være større, og støyfarene færre, enn ved kollektive ordninger. Den svakere insentivvirkningen av kollektive ordninger taler for at andelen denne utgjør av total bonus ikke bør være så høy, særlig hvis klubben legger betydelig vekt på at bonussystemet skal gi insentivvirkninger. Når vi sammenholder dette med den vesentlige betydningen samarbeid har innen fotball, vil vi si at det mest fornuftige ofte vil være å ha en kombinasjon av individuell og kollektiv bonusordning. Samtidig kan det argumenteres for at en individuell bonus er tilstrekkelig, fordi en spillers utbetaling er avhengig av hvorvidt spilleren gjør laget godt. Forutsetningen er at treneren observerer dette, slik at spilleren blir tatt ut på laget neste gang. I tillegg har vi tidligere argumentert for at samarbeidsproblemer og svekket samhold grunnet bruk av insentivlønn trolig vil være et problem av mindre betydning i fotball (kapittel 5.1.2 og 5.2.3).

Når det gjelder spillernes kollektive bonusordninger, vil vi anbefale at disse i størst mulig grad er basert på hvordan klubben gjør det sportslig i serie og cup, da spillernes innflytelse her er størst. Vi vil i mindre grad anbefale ordninger der størrelsen på bonuspotten fastsettes ut fra

kriterier som ikke avledes direkte fra sportslige resultater, fordi støy under slike betingelser vil være med på å begrense betydningen av spillernes prestasjoner.

Individuelle bonusordninger er mest insentivsterke og bør dermed benyttes når dette er målsetningen. I så tilfelle har ledelsen valget mellom kamp- og resultatbonus. Vi har argumentert for at kampbonus antagelig er mest insentivsterk av disse, da spillerne i større grad har direkte påvirkning på om de er i førstellevaren enn på lagets resultater. Selv om vi i første rekke anbefaler kampbonus når hensikten er å stimulere til økt innsats og bedre prestasjoner, vil vi understreke at det ikke på noen måte er uaktuelt med resultatbonus. Hvordan spillerne presterer på banen er essensielt for klubbens sportslige resultater. Men om spillerne har kampbonus, vet de at de må prestere for å beholde plassen på laget og dermed få bonus, noe som skjerper konkurransen om en plass i startellevaren. Totalt sett taler dette for at man ikke bør innføre en bonusordning basert på resultatbonus alene. Likevel betyr resultatene så mye at for å få størst mulig motivasjon for å oppnå gode resultater, kan det tenkes at den beste løsningen ofte vil være å innføre en bonusordning med en kombinert kamp- og resultatbonus slik et par av klubbene allerede har gjort.

Dersom klubben ønsker lønnskostnader som varierer i takt med inntektene, kan bruk av kollektiv bonus være hensiktsmessig. Dette forutsetter at faktorene bonusen beregnes ut fra er de som genererer mest inntekter. Hva som velges vil avhenge av klubbens størrelse og ambisjoner. Spill i internasjonale turneringer kan være svært økonomisk innbringende, og det samme gjelder triumfer i hjemlige turneringer (serie og cup). Som følge av den nye tv-avtalen kan også plasseringen på slutt Tabellen brukes, og da særlig for mindre klubber hvor triumfer er mer urealistisk. Alternativt kan klubben ta utgangspunkt i finansielle størrelser som sponsoravtaler, tilskuertall og bruttoresultat, men det vil være vanskeligere å få spillerne til å akseptere slike avtaler, da mye av dette er ute av den enkelte spillers kontroll.

Også individuelle bonuser kan imøtekomme målet om å tilpasse lønnskostnadene til klubbens økonomiske situasjon. Som vi har vist er resultatbonus da mest egnet. Resultatbonus kan fungere som en erstatning for kollektive bonusordninger, fordi begge belønner spillerne ut fra klubbens resultater. Klubben unngår samtidig å belønne (eller eventuelt straffe) spillerne dobbelt. Et eksempel på dette finner vi dersom klubben gir en kollektiv bonus ved medalje i tillegg til seiersbonus, noe som vil medføre at spillerne vil komme spesielt godt ut siden en medalje nødvendigvis innebærer et betydelig antall seire. Ved å kombinere disse vil på den

annen side spillerne se at lagets sportslige prestasjoner gir dem uttelling i form av bonusutbetalinger underveis i sesongen, og ikke kun ved sesongslutt. For å ha et kontinuerlig fokus på resultatene, samtidig som konkurransen om en plass på laget opprettholdes, kan således resultatbonus og kollektiv bonus med fordel kombineres. Kampbonus er imidlertid mest forutsigbar for klubben i og med at denne kan budsjetteres nøyaktig på forhånd.

### **5.2.7 Like eller ulike satser**

For at bonusordningen skal oppfattes rettferdig av spillerne er det viktig at det er enighet om hvorvidt satsene skal være like eller ikke. En fordel med ulike satser er at det kan gi en gunstig sorteringseffekt. Ved å gi de beste spillerne høye bonuser kan, som vi har vært inne på, muligheten til å beholde disse i klubben øke. På samme måte kan det være lettere å tiltrekke seg ønskede spillere utenfra. Alternativt kan klubben velge å konsentrere seg om fast lønn og differensiere denne. Det vil imidlertid øke klubbens risiko. Det er ikke gitt at en spiller slår til i en ny klubb, og i tillegg kan spillere pådra seg langtidsskader. I begge situasjoner vil klubben komme dårlig ut hvis hele lønna er fast.

En ulempe med ulike satser er at det kan oppfattes urettferdig og at det kan være vanskelig å trekke skillelinjer mellom spillerne. Dette gjelder spesielt dersom subjektive kriterier benyttes. Fra kapittel 2.3 husker vi Milgrom og Roberts' undersøkelse som slo fast at ledere ofte har vanskeligheter med å rangere sine ansatte. Dette problemet kom som nevnt fram i Brann i 2002. Spillerne var inndelt i fire kategorier. Som følge av ledelsens motvilje mot å rangere spillerne fikk de en opphoping av spillere i de to øverste kategoriene. Dette, sammen med at arbeidstakere har en tendens til å overvurdere betydningen av egen innsats, taler for at man ikke bør gå lenger enn en tredeling av spillerne ved bruk av ulike satser.

Som vi var inne på i kapittel 2.1 må et godt belønningssystem oppfylle fire kriterier. Blant disse er rettferdighet, som igjen kan deles i ekstern og intern rettferdighet. Uansett om satsene er like eller ulike kan bonusordningen komme i konflikt med intern rettferdighet, enten ved at en spiller synes han får for lite i forhold til andre (ved ulike satser), eller ved at en spiller mener hans posisjon skulle tilsi høyere bonuser enn andre (like satser). Stor misnøye kan lede til et kaldere klima i spillergruppa. Vi nevnte at Petter Furuseth Olsen fryktet at dette kunne skje dersom skillet mellom de som startet kampene og de som satt på benken ble for stort. Et eksempel på det motsatte så vi i kapittel 3.3, hvor Vålerenga-spiller Tom Henning Hovi mente



det var rettferdig at lagkamerat Steffen Iversen hadde langt høyere lønn enn han selv, fordi Iversen var en mye større profil som tilførte klubben inntekter gjennom økt tilskuer- og sponsortilslutning. Ettersom Iversen genererte mer inntekter, burde han også belønnes mer. Da han ble solgt forsvant både markedsinntektene Iversen skapte og lønnsutgiftene hans. Dette kan antyde at ulike satser kan være hensiktsmessig dersom målet med bonusordningen er å tilpasse lønnskostnadene med inntektene.

Et knapt flertall av spillerne (58 prosent) foretrekker at satsene er like framfor at de varierer og følger fastlagte kriterier. De resterende mener at bonus bør være individuell og fastsettes i forbindelse med kontraktsforhandlingene. Flere av spillerne som mener dette er alle profiler på sine lag, noe som kan tyde på at de føler seg i sterk forhandlingsposisjon. Når det gjelder individuell bonus, oppgir tre av klubbene (*j, k, l*) at de har like satser, mens åtte har ulike (individuelle). De tre med like satser er alle mindre klubber som ikke er etablerte i Tippeligaen. Det kan dermed se ut som de største klubbene vektlegger insentivvirkningen et bonussystem kan ha i form av økt innsats, mens de mindre klubbene setter trivsel og sosiale aspekt høyere. Med like satser som oppfattes rettferdig kan det således være lettere å holde på spillere i mindre klubber hvor samhold kan tenkes å være svært viktig. Ved at en større klubb benytter seg av ulike satser vil den lettere kunne tiltrekke seg de beste spillerne fordi disse da vil kunne få ekstra belønning. Denne sorteringseffekten vil i tillegg kunne føre til at klubben blir kvitt uønskede spillere som ikke gjør en god nok innsats fordi disse vil ønske en mer lik fordeling. Klubben må imidlertid være forsiktig slik at satsene ikke blir for ulike da dette kan lede til misnøye og murring i spillergruppa. Dette må tas hensyn til i fastleggelsen av bonussystemet.

### **Oppsummering**

Den viktigste fordel med ulike satser er at dette gjennom sortering kan bidra til å tiltrekke seg og beholde ønskede spillere. Blant ulempene er at det kan være problematisk for ledelsen å trekke skillelinjer mellom spillere, samt at det kan oppfattes som urettferdig og dermed virke demotiverende. Like satser kan imidlertid også oppfattes som urettferdig fordi de beste ikke belønnes ekstra. Det er dermed usikkert hva som er best av like eller ulike satser dersom motivet for bonusordningen er insentiveffekten den kan gi. Når hensikten er å tilpasse lønnskostnadene til klubbens inntekter har vi vist at ulike satser kan være mest fornuftig.

## 5.3 Stimulere til bedre prestasjoner

### 5.3.1 Innledning

Å utforme et bonussystem når hensikten er å øke innsats og bedre spillernes prestasjoner, er en utfordring for ledelsen ettersom spillerne uttaler at ytre belønninger ikke betyr noe. Ut fra spillernes egne meninger har lønn og bonusutbetalinger, som vi så i kapittel 4, i beste fall begrenset innvirkning på prestasjonene på banen. Hallgeir Gammelsæter sier også at han har «liten tro på bonuslønn som motivasjonssystem, fordi motivasjonen må ligge dypere». Selv om indre motivasjon, mål om landslagsplass og proffambisjoner i utlandet viser seg å være viktigere faktorer, ser vi ikke bort fra at den trygghetsfølelsen en stabil inntekt gir, kan spille en betydelig rolle. 25 prosent av spillerne rangerte alternativet «spillernes prestasjoner, gjennom økt innsats, bedres» høyst på spørsmålet om de beste argumentene for økt bruk av bonusavlønning. Det er dessuten grunn til å tro at spillernes svar påvirkes av hva som forventes av dem, istedenfor at de svarer det de egentlig mener. Selv om spillerne uttaler at bonuser i liten grad påvirker prestasjonene deres, er det ikke usannsynlig at et riktig utformet bonussystem faktisk kan stimulere til økt innsats. Med et riktig utformet bonussystem mener vi her en ordning som er tilpasset den enkelte klubb, og der bonus i stor grad bestemmes av spillernes handlinger og ikke faktorer utenfor deres kontroll.

Fire klubber oppgir at bedrede spillerprestasjoner er blant motivene for bonusordningen. Blant disse er en mindre klubb ( $k$ ) og en mellomstor klubb ( $g$ ), som begge har dette som eneste argument. Daglig leder i klubb  $k$  sier at «med et incitament i bunn tenker fotballspillere likt som eksempelvis selgere», mens sistnevnte forteller at motivet er å «få spillerne til å jobbe knallhardt på trening». De uttrykker således god tro på at bonussystemet kan ha klare insentiveffekter. De to andre klubbene ( $a$  og  $i$ ) ønsker i tillegg å redusere de totale lønnskostnadene. Disse kommenteres senere.

Klubb  $k$  har resultatbonus som premierer seier og uavgjort. Den har ikke kollektiv bonus. Som vi konkluderte med i teorikapitlet, er individuelle bonusordninger mer insentivsterke enn kollektive, altså er det samsvar mellom formål og valg av bonusordning i denne klubben. Klubb  $g$  har på sin side, i likhet med de aller fleste klubbene vi har undersøkt, en kombinasjon av individuell og kollektiv bonus. Dersom en individuell ordning velges, har vi argumentert for at kamptilskudd har større potensial til å påvirke innsats enn resultatbonus. Før vi ser

nærmere på disse klubbenes bonussystemer, vil vi imidlertid diskutere hva som er spillernes drivkrefter på fotballbanen. Dette gjør vi fordi vi er av den oppfatning at dersom et bonussystem skal kunne påvirke innsats, slik målet til fire av klubbene er, må den ytre belønningen være ønsket.

## **5.3.2 Hva driver spillernes prestasjoner?**

### **5.3.2.1 Er lønn viktig for fotballspillere?**

Fra innledningskapitlet husker vi at tidligere Brann-spiller Roy Wassberg uttalte at påstander om at lønn ikke spiller inn ved valg av klubb, ikke er troverdige: «90 prosent er opptatt av lønn, men kommer med svada for at de ikke skal bli oppfattet som griske.» Fotballspillere er som andre arbeidstakere avhengige av en viss inntekt for å imøtekomme daglige behov. De aller fleste profesjonelle fotballspillere er i aldersgruppa 18-35 år, noe som skulle tilsi at en betydelig del har en familie å forsørge. Vi finner det naturlig å anta at uten en stabil inntekt vil det kunne bre seg en usikkerhet blant spillerne, som igjen vil kunne påvirke prestasjonene på banen. Spesielt vil vi tro at dette gjelder for de eldste spillerne som gjerne har etablert seg med familie, noe som gjør dem avhengige av lønnsutbetalingene fra klubben i og med at denne lønna ofte er deres eneste inntektskilde. Resultatene fra våre undersøkelser er i samsvar med antagelsen om at eldre og etablerte spillere vektlegger lønn mer enn yngre spillere. Åtte prosent av spillerne i undersøkelsen innrømmer at lønn er avgjørende for prestasjonene på banen. Ytterligere 38 prosent svarer at lønn til en viss grad spiller en rolle. Over halvparten, 54 prosent, oppgir imidlertid at lønn har ingen betydning og at andre faktorer bestemmer prestasjonene på banen. Dette er både i samsvar med Alfie Kohns første argument om at betaling i seg selv ikke er motiverende, og Jeffrey Pfeffer som forkastet myten om at mennesker presterer for pengenes skyld (jf. kap. 2.2).

Mener virkelig spillerne at lønn er såpass uviktig? Oppfølgingsspørsmålet, «Er du villig til å gi avkall på deler av lønna i en periode dersom din klubb er i en vanskelig økonomisk situasjon?», gir bare delvis støtte til dette. Her har 44 prosent svart ja, men disse er ikke de samme som sa at lønn ikke har betydning. En av spillerne som ikke er villig til å gå ned i lønn, og som svarte at lønna er avgjørende for prestasjoner, sier at «klubbene må tenke langsiktig nok til å ikke måtte ty til reduksjon i spillerlønningene for å få budsjettet til å gå i

balanse». Han poengterer videre at «mange spillere har korttidskontrakter og er avhengige av lønna si for å ha en stabil familieøkonomi».

Det at så mange er villige til å gå ned i lønn, kan også tyde på at lojaliteten til klubben er stor. Det kan på den annen side ikke avvises at spillerne ikke gir uttrykk for hva de innerst inne står for, men i stedet svarer det som forventes av dem. Hallgeir Gammelsæter er imidlertid også av den oppfatning at lønn er uten betydning for spillerne. Boye Skistad mener at det er avhengig av alder: «Lønn spiller en viss rolle for yngre spillere, men er avgjørende for de over 27-28 år.» Dette er i samsvar med både våre antagelser og spillerundersøkelser, da vi ovenfor viste at lønn betyr mer for eldre enn yngre spillere.

En tredjedel av spillerne svarer at de kan tenke seg å gå ned i fast lønn mot bedre bonusavtaler. Blant disse mener en at bonusordninger er et godt virkemiddel for å motivere spillere, og at «utfordringen ligger i at slike bonuser i stor grad må være avhengig av enkeltspillernes innsats ettersom lagets prestasjoner er avhengig av utrolig mange ikke-kontrollerbare faktorer». Denne spilleren peker på et av kriteriene Nordhaug setter for at prestasjonslønn skal være effektivt (kapittel 2.1.3), nemlig at arbeidstakeren må være overbevist om at god prestasjon virkelig fører til høyere lønn. En annen påpeker at det kan være en vinn-vinn-situasjon for klubb og spiller, ved at begge parter blir belønnet ved ønskede resultater. De fleste er imidlertid ikke villige til å gå ned i lønn mot bedre bonusavtaler, og en begrunnelse er at det alltid må være en grunnlønn som sikring. Dette tyder på at lønn likevel opptar spillerne. Dersom så ikke er tilfellet, ville det vært naturlig at flere enn tredjedelen er villige til å gå med på en bonusavtale og den mulige oppsiden denne kan gi.

I tillegg til belønningsordninger, nevnte vi i kapittel 2.1.3 to andre viktige styringsmekanismer: Autoritære og sosiale mekanismer. Det kan være interessant å kartlegge hvordan disse styringsmekanismene virker i toppfotball, og om en eller begge mekanismene er viktigere i toppfotball enn i næringslivet for øvrig. Når det gjelder autoritære mekanismer, har vi ikke grunnlag for å påstå at disse avviker spesielt mye fra næringslivet. Både i en «vanlig» bedrift og en fotballklubb eksisterer det regler og rutiner. En trener kan straffe en spiller som ikke gjør jobben sin ved å sette ham ut av laget, mens en bedriftsleder kan straffe en ansatt som ikke yter tilfredsstillende innsats ved å degradere vedkommende eller gi han mindre interessante arbeidsoppgaver. De sosiale mekanismene kan derimot være sterkere i en fotballklubb. Teamarbeid er helt avgjørende i fotball: Betydningen av å ha elleve mann som

fungerer sammen og har kompletterende ferdigheter er avgjørende. Det er viktig å ha et godt miljø og en god organisasjonskultur for at spillerne skal kunne prestere i lag. Dette støttes av Hallgeir Gammelsæter, som mener at trivsel og et godt forhold til ledelse og medspillere er den nest viktigste faktoren for spillernes prestasjoner.

### **5.3.2.2 Hva driver da spillernes prestasjoner?**

Gitt at lønn og bonusutbetalinger har liten eller ingen betydning for spillernes prestasjoner, hvilke faktorer er da viktigst? Når det gjelder fotballspillers drivkrefter har vi på spørreskjemaene oppgitt følgende alternativer: «lønn», «bonusutbetalinger», «proffambisjoner i utlandet», «landslagsambisjoner», «indre motivasjon (spilleglede)» og «annet (spesifiser)». Når det gjelder faktoren «lønn» mente vi med denne fast lønn, mens «bonusutbetalinger» er den øvrige, variable lønna. Vi ser i etterkant at det særlig kunne vært spesifisert tydeligere at vi med «lønn» tenkte på den faste lønna. Det er noe uklart hvorvidt våre intervjuobjekter har forstått dette, men vi behandler svarene som om at de har skjønt det.

Våre eksperter, Boye Skistad og Hallgeir Gammelsæter, er enige i at indre motivasjon er den viktigste drivkraften, og at lønn og bonus spiller minst rolle. Gammelsæter legger som nevnt over også til trivsel og et godt forhold til ledelse og medspillere som viktige faktorer. Lederne for de ulike klubbene har forskjellige meninger, men som vi husker fra kapittel 4 er det samlet sett lønn og indre motivasjon som trekkes fram som de to viktigste drivkreftene. «Lønn har en del å si, ettersom det gir en trygghet som gjør at spillerne presterer» og «lønn er med på å skape teamfølelse» er to av begrunnelsene. Sistnevnte argument vil vi også anta at gjelder for bonus. Mens en nevner vinnerinstinkt, påpeker en annen på at det varierer fra spiller til spiller og at noen (spesielt lokale spillere) kun er ute etter å gjøre jobben de er satt til. En annen sier at yngre spillere ofte har proffambisjoner som drivkraft, men at lønn nok er viktigst for de eldre. Dette er ikke i tråd med en annen, som hevder at de beste drives av andre ting enn økonomiske insentiver: «Det er individuelt hva som driver mest, men de som kun er der for pengene går på hodet ut igjen.» Flertallet av de som både oppgir at lønn ikke har betydning og som er villige til å gå ned i lønn, spiller for nettopp denne klubben.

En klubb antar at landslagsambisjoner er den største drivkraften og to klubber tror at proffambisjoner i utlandet er viktigst for yngre spillere. Bonusutbetalinger kommer totalt sett dårligst ut blant lederne. Når det gjelder proffambisjoner i utlandet kan dette ses i

sammenheng med lønn. Å få et tilbud fra en klubb i en større europeisk liga kan betraktes som en premie, hvor en høy lønn gjør denne spesielt attraktiv. Dette er analogt med Lazear og Rosens «tournament model» som vi redegjorde for i kapittel 2.1.3. Selv om lønn og lønnsforskjeller ikke er konstante i ulike ligaer, kan vi tenke oss spill i en utenlandsk klubb som en høyere stilling med bedre lønnsbetingelser. Vi vet at utenlandsproffer kan få betydelige lønnshopp, slik at premien er ønsket og mange jobber hardt for å oppnå den. Relative prestasjoner er med visse forbehold beslutningsrelevante når det gjelder å avgjøre kjøp av spillere. I Norge har vi erfart at det er de spillerne som presterer best som vekker utenlandsk interesse. Eksempler de seneste årene er Morten Gamst Pedersen og Magne Hoseth, som begge var de største profilene på sine respektive lag (henholdsvis Tromsø og Molde). På den annen side kan det tenkes at en klubb er ute etter en viss spillertype med gitte ferdigheter, for eksempel en hurtig høyrebeint spiller med gode innlegg. I så tilfelle konkurrerer denne typen spillere på tvers av både klubber og land, og den beste kan få profftilbud. Samtidig spiller faktorer som pris (dersom spilleren er under kontrakt) og lønnskrav en rolle, slik at modellen ikke kan brukes ukritisk på toppfotball. Vi kan imidlertid anta at jo høyere lønnsnivået er i utlandet, dess større ønske har hjemlige spillere om å få innpass i en større liga, og dess mer står han på for å nå dette målet. Spillere og ledere som oppgir proffambisjoner i utlandet som største drivkraft, kan dermed ha den økonomiske oppsiden dette gir i bakhodet.

Selv om lederne er uenige, er det mindre tvil hos spillerne selv om at indre motivasjon er den viktigste prestasjonsfaktoren. 62,5 prosent oppgir dette. Enkelte konkretiserer dette med stikkord som stolthet og lysten til å vinne. 31 prosent har proffambisjoner i utlandet som største inspirasjonskilde. Som vi diskuterte i forrige avsnitt, kan tanken på høy lønn ligge bak ambisjonene om spill i en bedre liga. Når vi ser på hva som driver spillernes prestasjoner, kommer altså indre motivasjon først, etterfulgt av proffambisjoner i utlandet og deretter landslagsambisjoner på tredje plass. 37,5 prosent har indre motivasjon som nest viktigste faktor, og det gjelder særlig de yngste spillerne i undersøkelsen, enten de spiller fast eller ikke. Lønn og bonusutbetalinger er på henholdsvis nest nederste og nederste, og det interessante er at også de eldste og mest etablerte spillerne rangerer både proff- og landslagsambisjoner høyere enn lønn og bonus. En av disse er til og med godt over 30 år og har ennå ikke debutert på landslaget! Selv om vi skulle tro at spillerne vet best selv, kan slike resultater tyde på at spillerne er politisk korrekte i sine svar, og oppgir det som forventes av dem. Det er jo tradisjonelt litt tabubelagt å mene at penger er viktig.

Noen av spillerne i undersøkelsen har slitt med skader den siste tida. Vi ville på forhånd anta at disse rangerer fast lønn i det minste foran bonus, og muligens høyere enn andre spillere. De skadeforfulgte spillerne er enige om at indre motivasjon er viktigst, men rangerer de øvrige alternativene ulikt. En av dem setter proff- og landslagsambisjoner foran lønn og bonus. Denne spilleren var inntil nylig i søkelyset til en utenlandsk storklubb. En annen rangerer bonus som nest viktigste faktor, til tross for store skadeproblemer sist sesong. Han er imidlertid friskmeldt foran denne sesongen. Det kan imidlertid tenkes at denne og flere andre spillere overvurderer egne ferdigheter og muligheter til førstelagsspill. Dette er et velkjent fenomen i samfunnet generelt når det gjelder menneskers syn på egne prestasjoner, og omtales gjerne «self-enhancement bias». Dersom tilstrekkelig mange spillere overvurderer egne kvaliteter og regner seg selv som sikre kort på laget, kan det føre til lavere lønnsutgifter for klubbene ved at aksepten for bonuskontrakter øker. Flere bonuskontrakter innebærer videre lavere faste lønnsutbetalinger, og siden ikke alle kan spille på laget og motta kamptilskudd (eventuelt resultatbonus), reduseres de totale lønnskostnadene. Denne tilbøyeligheten til å overvurdere verdien av egen innsats kan også overføres til mulighetene for spill i utlandet. Dersom en spiller tror han vil bli proff i utlandet, kan han godta lavere lønn i dag, noe som sparer klubben for lønnsutgifter.

For de yngste spillerne kommer landslagsambisjoner og indre motivasjon likt ut som største drivkraft, foran proffambisjoner i utlandet. At lønn og bonusutbetalinger kommer nest sist og sist er i tråd med både våre antagelser og ledernes utsagn, nemlig at for de yngste spillerne er ikke den økonomiske biten like viktig som for de eldre. Nå vet vi imidlertid at også de eldste spillerne rangerer lønn og bonusutbetalinger sist, og vi ser heller ikke noen stor forskjell i hvor langt bak de økonomiske faktorene kommer.

Våre undersøkelser viser enkelte forskjeller mellom spillerne fra de minste klubbene og spillerne fra de antatte medaljekandidatene. Spillerne fra de minste klubbene synes å vektlegge landslags- og proffambisjoner mindre enn de øvrige, samtidig som de er relativt mer opptatt av lønn og bonus. Den indre motivasjonen er likevel viktigste faktor begge steder. Disse resultatene kan ha sin bakgrunn i at de beste klubbene i utgangspunktet har mesteparten av de beste spillerne, og at det derfor er mer sannsynlig at disse kan bli kjøpt opp av utenlandske klubber og komme på landslaget. Spillerne fra mindre klubber vil i mange tilfeller ikke ha særlig mer lønn enn de trenger for å forsørge seg selv og familien. Det er

derfor naturlig at lønn og bonuser betyr mer for disse. De beste klubbenes spillere vil derimot ofte ha en relativt høy avlønning, og trenger derfor ikke bekymre seg så mye over lønna.

Selv om resultatene så langt viser at lønn har lite eller ingen betydning for prestasjonene på banen, spesielt for etablerte spillere, vil vi ikke se bort fra at den trygghetsfølelsen en stabil inntekt gir, også spiller en viss rolle, i det minste ubevisst. At spillerne foretrekker fast lønn framfor bonusordninger er et bevis på dette. Uansett er det ingen tvil om at den indre motivasjonen er svært viktig. I det øyeblikket spillerne går ut på banen, er nok tankene andre steder enn i husholdningsbudsjettet.

### **5.3.3 Er klubbenes utforming hensiktsmessig i forhold til dette motivet?**

Vi vil nå se nærmere på de klubbene som oppga at formålet med deres bonusordning er at den skal stimulere til økt innsats. Dette gjelder klubb  $g$  og  $k$  i vår undersøkelse. Med utelukkende resultatbonus mener vi at klubb  $k$  sin bonusordning ikke er optimalt utformet når klubben ønsker at bonusordningen skal lede til forbedret innsats fra spillerne. Som vi har argumentert for i kapittel 5.2.6 er kampbonus i slike tilfeller mer egnet enn resultatbonus fordi spillernes påvirkningsmuligheter er større.

Daglig leder ved denne klubben hevder at «med et incitament i bunn tenker fotballspillere likt som for eksempel selgere». Selv om dette ikke er i tråd med flere av forskningsresultatene vi gjenga i teorikapitlet (bl.a. Alfie Kohn og Bård Kuvaas), og ikke minst spillernes egne utsagn vi nettopp vi var inne på, konkluderte vi i kapittel 5.1.2 med at et riktig utformet bonussystem kan påvirke spillernes prestasjoner. I så tilfelle argumenterte vi for at kampbonus vil være mest hensiktsmessig, ettersom spillerne har større innvirkning på om de spiller enn om laget vinner. Dessuten vet spillerne at de må prestere for å holde plassen på laget, noe som kan føre til høy intensitet og innsats på trening og i kamp. Dersom de skal motiveres, må de som nevnt i kapittel 2.1.3 vite at innsatsen faktisk fører til økt bonus, slik som selgere gjør. De må også føle at deres prestasjon påvirkes av dem selv, og ikke eksterne faktorer. Vi nevnte Donita Wolters i teorikapitlet som mente at insentivordninger kan slå meget gunstig ut på motivasjonen, såfremt forholdene ligger til rette for det. Det innebærer at resultatmålet som utgjør grunnlaget for belønningen må ligge innenfor det den ansatte kan kontrollere og ikke påvirkes av utenforliggende faktorer, og samtidig at resultatmålet og vurderingen av den



ansattes prestasjoner må være objektive. Resultatbonus har sine fordeler, men dette gjelder først og fremst økonomiske sider, og argumentene våre i kapittel 5.2.6 tilsier at en bonusordning ikke bør være basert på resultatbonus alene. Når klubb  $k$  likevel har valgt å gjøre dette, er vi imidlertid enige i at både seier og uavgjort bør premieres fordi klubbens størrelse er relativt liten. En større klubb med høyere målsetninger burde kun premiert seier. En egen ordning for keeper kan også være hensiktsmessig, selv om vi er usikre på insentiveffekten ved klubb  $k$  sin keeperbonus for null innslupne mål. Det er ikke alltid primært keeperens fortjeneste at laget holder nullen. Motstanderen og hvor godt resten av laget spiller, vil også være avgjørende.

Klubb  $g$  har startbonus med individuelle avtaler for hver enkelt spiller. Vi mener denne klubbens bonussystem er bedre utformet og dermed har større potensial til å virke etter hensikten enn hva tilfellet er for klubb  $k$ 's resultatbonus. Som vi var inne på i kapittel 5.2.6.2 er kampbonus bedre enn resultatbonus når målet med bonussystemet er å stimulere til økt innsats, fordi den enkelte spiller ved kampbonus har betydelig større innvirkning på om han mottar bonus eller ikke. At satsene er avtalt individuelt sikrer at spillerne har et ord med i laget og ikke føler seg overkjørt og urettferdig behandlet. Skadeforfulgte spillere får gjerne lavere grunnlønn og høyere startlønn. Gjennomsnittlig utgjør bonus 14 prosent av total lønn. Som vi har antydnet i teorikapitlet bør bonusens andel av total lønn i utgangspunktet minimum være 10 prosent for at den skal ha noen motivasjonsmessig effekt, men ikke over 30 prosent grunnet de ansattes risikokostnader. På bakgrunn av våre drøftelser i kapitlet om bonusens størrelse kom vi fram til at denne generelle regelen stort sett kan overføres til fotballen, men fordi fotballspilleres risikokostnader kan være noe lavere enn arbeidstakere ellers i næringslivet, kan det være aktuelt å heve bonusandelen noe for fotballspillere. 14 prosent kan dermed synes noe lavt, og klubben bør kanskje vurdere å heve bonusandelen noe for at ordningen skal gi noe særlig insentivmessig effekt. I tillegg har denne klubben en kollektiv bonus som utløses dersom lagets målsetning nås. Dette er primært en gitt tabellplassering som avtales før sesongen. Styret fastsetter størrelsen på denne summen, mens spillerne selv lager fordelingsnøkkel. Siden klubbens formål med bonusordningen er at den skal medføre at spillernes prestasjoner bedres, bør den kollektive bonusens andel utgjøre en beskjeden del av total bonuslønn. Dette skyldes at kollektive bonusordninger er mindre insentivsterke som følge av at spillernes påvirkningskraft er mindre enn ved en individuell ordning.

## **5.4 Tilpasse lønnskostnadene til klubbens økonomi**

### **5.4.1 Innledning**

De fleste klubbene budsjetterer med en betydelig omsetningsøkning foran 2006-sesongen, spesielt som følge av den nye medieavtalen (jf. empirikapitlet). Dette vil antagelig også medføre økte utgifter, som kan gjenspeile seg i blant annet høyere lønninger og økte utlegg til spillerkjøp. Det er i denne forbindelse viktig at klubbene innretter seg på et utgiftsnivå som lar seg reversere i tilfelle inntektssiden blir svekket om noen år. Som vi har vist i teorikapitlet kan bonusavlønning være et hjelpemiddel for å redusere lønn, fordi denne i visse tilfeller kan reverseres når inntektene svikter. Dette vil i utgangspunktet være mest aktuelt der man har en kollektiv bonusordning som er knyttet opp mot klubbens nettoinntekter (jf. kap. 5.2.6). Som vi var inne på kan en individuell ordning der klubben benytter resultatbonus, enten som et supplement til eller istedenfor kollektiv bonus, være et aktuelt alternativ i en slik situasjon.

Som vi nevnte i kapittel 3.2 har det de siste årene også internasjonalt vært snakk om å innføre mer prestasjonsrettede lønnskontrakter for å komme store utgifter i møte. Vi nevnte at europeiske klubber til sammen hadde over 60 milliarder kroner i gjeld i 2003 og at direktør i Manchester United, David Gill, mente at framtidige kontrakter ville bli mer prestasjonsrettede. Også i Norge er økonomiske motiv som begrunnelse for bonusordningen framtrepende. De fleste klubbene som har deltatt i undersøkelsen har oppgitt at de ønsker å oppnå reduserte totale lønnskostnader eller overskuddsdeling, som vi mener går ut på det samme, nemlig å tilpasse lønnskostnadene til klubbens økonomiske situasjon (se kapittel 5.1.1). Vi vil derfor presisere at når vi nedenfor taler om motivene « redusere totale lønnskostnader » og « overskuddsdeling » mener vi i begge tilfeller at klubbens underliggende formål er at lønnskostnadene i størst mulig grad skal tilpasses de økonomiske resultatene for klubben.

Fem av klubbene, altså nær halvparten, oppgir « redusere totale lønnskostnader » blant motivene for bruk av bonus. Mye bruk av bonus betyr mindre faste lønnskostnader, og gir således mer sikkerhet til klubben som får de største lønnsutgiftene i gode sportslige tider. Samtidig kan lavere fast lønn være vanskelig for spillerne å akseptere. Betydelige bonuselement innebærer en kostnad for den ansatte i form av risiko. Spilleren risikerer å få

dårlig økonomisk uttelling selv etter god innsats, for eksempel på grunn av forhold han ikke kan forutse eller kontrollere. Dette gjelder særlig ved kollektive bonusordninger, og i tillegg ved resultatbonuser hvor den enkelte spillers bonusutbetaling vil være avhengig av de andre spillernes prestasjoner. Har man resultatbonus eller kampbonus vil forhold som spilleren ikke rår over, som skader og sykdom, kunne påvirke hans bonus. Se for øvrig grundigere diskusjon av dette i kapittel 5.2.6. I de fleste tilfellene bør eierne bære størst risiko ettersom de enten er veldiversifiserte eller har mulighet til det. Molde (Røkke) og Brann (Vollvik og andre investorer) er to gode eksempler på klubber med veldiversifiserte eiere eller investorer, mens andre klubber som Bodø/Glimt ikke har tilsvarende ressurser i ryggen. Til tross for at bonusordninger kan bidra til lavere faste lønnsutgifter trenger ikke nødvendigvis de totale lønnskostnadene bli mindre. Som vi nevnte i empirikapitlet har bedrifter med prestasjonslønn rundt to prosent høyere lønnsnivå enn andre. Klubbene hvis motiv blant annet er å redusere lønnskostnadene, oppgir alle at lønnskostnadene faktisk er blitt mindre med bruk av bonus. Dette må imidlertid tas med et forbehold, ettersom det slett ikke er sikkert at en klubb ville vært villig til å innrømme at bonusordningen i førte til høyere totale lønnskostnader, når intensjonen var det motsatte.

Blant klubbene som ønsker å redusere kostnadene er tre medaljekandidater (*a*, *b* og *c*), samt klubb *f* og *i*. Klubb *a* og *i* oppgir i tillegg bedre prestasjoner som mål. Hvis bonusordningen skal fungere etter hensikten, må for det første de faste lønnskostnadene være redusert, noe de er hos alle disse klubbene. Samtidig bør lønnsutgiftene variere i takt med inntektene, slik at klubben forplikter seg til å betale mindre når inntektene synker. Dermed vil spillerne få høyere lønn når inntektene stiger. En slik overskuddsdeling kan ses på som en form for rettferdighet i og med at spillerne får en viss del av inntektene de er med på å skape. En positiv virkning av dette er at det kan føre til økt lojalitet og tilknytning til klubben. Som vi nevnte i innledningskapitlet, mente Start-spiller Bård Borgersen at spillerne bør belønnes med bonus når klubben har suksess: «Når vi spiller inn penger i kassen, er det naturlig at vi får noe igjen.» Tre klubber (*d*, *e* og *h*) oppgir overskuddsdeling som viktigste argument for bonusordningen. Dersom overskuddsdeling skal fungere, må størrelsen på bonusutbetalingene være korrelert med klubbens inntekter.

Vi skal nå se på hva spillerne mener er de beste argumentene for økt bruk av bonusavlønning. I den forbindelse er det viktig å presisere at spillerne ble presentert for tre svaralternativer; «Kan være kostnadsbesparende for klubb», «Overskuddsdeling (når klubb gjør det bra og

inntektene øker, bør også spillerne tjene mer)» og «Spillernes prestasjoner, gjennom økt innsats, bedres». I dette tilfellet synes vi det er mest hensiktsmessig å analysere disse tre motivene hver for seg, istedenfor å slå de sammen til to, slik vi gjorde med analysen av klubbene ovenfor. Vi mener vi i dette tilfellet vil få bedre fram spillernes underliggende syn på målet med bonussystemer ved å ikke slå sammen de to førstnevnte alternativene. Når spillerne svarer «overskuddsdeling» legger de et rettferdighetsperspektiv til grunn, ved at klubben skal dele suksessen med spillerne fordi spillerne er mye av årsaken til klubbens gode prestasjoner. De som oppgir «kan være kostnadsbesparende for klubb» kan tenkes å stille seg mer på klubbens side gjennom å være opptatt av at den ikke skal havne i økonomiske problemer. På denne måten viser spillerne at de legger mindre vekt på at de selv skal kunne tjene penger på bonusordningen.

Overskuddsdeling er det klart mest populære alternativet blant spillerne. 54 prosent var enige i at når en klubb gjør det bra og inntektene øker, bør også spillerne tjene mer. Som regel (men ikke alltid) er inntektene noenlunde korrelert med resultatene på fotballbanen, i og med at et lag trekker flere tilskuere på hjemmekampene og er mer attraktive i sponsormarkedet når det går bra. Den nye tv-avtalen premierer også resultater, gjennom ulik utbetaling ut fra tabellplassering og antall kamper på tv. Vi antar da at lagene med størst sportslig suksess vises oftest på skjermen. Jo bedre resultater laget oppnår, jo mer inntekter får klubben og dess mer bør tilfalle spillerne. Argumentene mot dette er at inntekter ikke alltid går i takt med de sportslige resultatene og at inntektene i liten grad kan påvirkes av den enkelte spiller. Med en rettferdighetstankegang bør likevel spillerne få ekstra godtgjørelse når klubben tjener penger. Klubben som er i ferd med å innføre bonus er mest opptatt av at bedre plassering genererer mer inntekter (gjennom tv-avtalen), og at spillerne derfor skal belønnes etter prestasjoner.

Tre spillere mente at det beste argumentet for økt bruk av bonusavlønning er at det kan være kostnadsbesparende for klubben. Det interessante her er at disse spillerne har samme arbeidsgiver (*f*). Dette kan tyde på at denne klubben har en kultur eller et miljø som gjør spillerne tilfredse og nesten i overkant lojale. Nesten halvparten av de som besvarte dette spørsmålet rangerte imidlertid dette argumentet sist, noe som er mer i tråd med våre forhåndsantagelser. Det er ikke unaturlig å anta at man har omtanke for sin arbeidsplass først etter at egen lommebok er fylt opp.

### 5.4.2 Er klubbens utforming hensiktsmessig i forhold til dette motivet?

Vi skal nå se på hvorvidt klubbens bonusordninger virker fornuftig med hensyn til et formål om å tilpasse lønnskostnadene bedre til klubbens økonomi. Igjen vil vi presisere at når klubbene oppgir «reduere totale lønnskostnader» og «overskuddsdeling» som motiv, tolker vi begge disse som et underliggende formål om å samordne lønningene best mulig til klubbens finansielle resultater.

Vi ser først på klubbene som oppga «reduere totale lønnskostnader» som hensikt med bonusordningen. Disse er klubbene *c*, *b* og *f*. Klubb *c* har kampbonus kombinert med kollektiv bonus som utløses ved seriegull og –sølv, cup-gull og deltagelse i Royal League og UEFA-cup. Kampbonusen, som krever at en spiller minst 45 minutter for å få godskrevet en kamp, er forutsigbar for klubben i og med at bonusen er like stor for samtlige kamper (90 prosent av spillerne har like satser) og dermed lett for ledelsen å budsjettere. Vi har diskutert forutsigbarhet i lønnsutbetalingene tidligere (kapittel 5.2.6). Der kom vi for øvrig fram til at kollektive bonuser er velegnet når klubben ønsker å tilpasse lønningene til dens økonomiske situasjon. I tillegg fant vi ut at resultatbonuser vil variere mer i takt med økonomien enn kampbonuser. Dette taler for at en ordning med resultatbonus vil være vel så godt egnet som kampbonus for klubb *c*. Som sagt taler imidlertid forutsigbarhet i budsjetteringen for å ha kampbonus. I tillegg ligger det en fare i at en kombinasjon av resultatbonus og kollektiv bonus kan belønne eller straffe spillerne dobbelt. Kravet om 45 minutters spilletid innehar en potensiell negativ virkning gjennom at ingen bytter skjer i pausen selv om dette kan være praktisk fordelaktig. Klubben har en egen ordning for keeperne: Disse får halvparten av den individuelle bonusen allokert til spilte kamper. Dette er som vi har vært inne på fornuftig, da det er vanskeligere for reservekeeperen enn en utespiller å spille seg inn på laget. Kollektiv bonus utløses ved triumfer som genererer relativt store inntekter, både direkte og i form av økt sponsorinteresse. Vi synes derfor klubb *c*'s bonussystem virker gjennomtenkt i forhold til motivet den har med bonusordningen, nemlig å redusere lønnskostnadene.

Klubb *b* har i likhet med *c* kampbonus. Satsene mellom spillerne er imidlertid ulike, noe som ikke gir den samme forutsigbarheten som i klubb *c*. Uansett kan ordningen gi et godt anslag på bonuskostnadene for hver kamp, særlig dersom satsene ikke avviker betydelig. *B* har også kollektiv bonus, som kun utløses ved kvalifisering til Champions League. Champions League er turneringen som genererer desidert størst inntekter. Dersom klubben kvalifiserer seg til

denne turneringen vil dette påvirke inntektene betraktelig, slik at en kollektiv bonus med utgangspunkt i dette er hensiktsmessig både ut i fra et rettferdighetsperspektiv og klubbens økonomiske interesser. I tillegg er klubben, som klubb *c*, blant de som ventes å kjempe i toppen av Tippeligaen, slik at målet som utløser kollektiv bonus virker fornuftig.

Klubb *f* har i motsetning til *b* og *c* resultatbonus. Denne utløses ved seier og uavgjort, og kan være hensiktsmessig i forhold til målet om å tilpasse kostnadene med inntektene. Selv om resultatbonus ikke er like forutsigbart som kampbonus (hvor man i forkant får et nøyaktig anslag på størrelsen), slipper man billigere unna med lønnsutgifter når det sportslig går i nedoverbakke. På den andre siden er ikke inntektene bestemt av utfallet av de enkelte seriekampene, men tilstrekkelig med gode resultater vil bety en god plassering, som igjen vil bety høyere inntekter, både fra tv-avtalen og sponsorer, slik at en ordning med resultatbonus vil kunne bidra til at lønnskostnadene går enda mer i takt med økonomien enn kampbonus. Vi mener derfor at både kamp- og resultatbonus kan være velfungerende, men det viktigste er muligens å ha en omfattende kollektiv ordning knyttet opp mot størrelser som direkte påvirker inntektene til klubben. En konsekvens av å kombinere resultatbonus og kollektive ordninger kan som vi diskuterte i kapittel 5.2.6 være at spillerne blir belønnet eller straffet dobbelt: Dersom klubben gir en kollektiv bonus for eksempel ved medalje, i tillegg til seiersbonus, vil spillerne komme spesielt godt ut ettersom en medalje nødvendigvis innebærer et betydelig antall seire. Denne klubbens kollektive ordning er både prestasjons- og inntektsbasert og avtales foran hver sesong. Spillergruppa avgjør fordeling. Hos denne klubben står bonus for så mye som 25-30 prosent av totale lønnskostnader. Dette er imidlertid godt innenfor vårt anbefalte bonusintervall på 15-40 prosent. Samtidig vil lønnskostnadene variere mer i takt med klubbens inntekter jo høyere bonusandelen er. Siden klubbens mål er nettopp å koordinere disse, vil det være fornuftig å ha en høy bonusandel, slik at bonusandel i klubb *f* synes formålstjenlig.

Vi vil nå kommentere de klubbene som oppga overskuddsdeling som hensikt med bonusordningen. Disse klubbene er *h*, *e*, *d* og *j*. Klubb *h* har kun en individuell ordning som varierer fra spiller til spiller. Hver spiller har egne kontraktsfestede avtaler som alle innebærer en eller annen form for bonus. Resultatbonus er vanligst, men kriteriene og satsene varierer med alder, etablering og plass på banen. Keeper får for eksempel bonus for å ikke slippe inn mål, mens en spiss får bonus for å score mål. Bonus utgjør i snitt 10 prosent av total lønn. Selv om vi ikke kjenner detaljene i spillernes kontrakter, mener vi at denne bonusordningen

ikke er optimalt utformet i forhold til målsetningen. Klubben er riktignok relativt liten, og det er usannsynlig at den vinner hjemlige turneringer eller kvalifiserer seg til Royal League eller Europa-cup, i hvert fall i nærmeste framtid, men vi mener likevel at en kollektiv bonus med fordel kan benyttes, og forankres i eksempelvis slutt plassering. Tv-avtalen premierer som kjent plassering, og en andel av de inntektene slutt plasseringen gir kan tilfalle spillerne. Klubbdirektøren har rett når han påpeker at inntektene er avhengige av prestasjonene. Det er imidlertid støyproblemer knyttet til dagens ordning. Å premiere en spiss for å score mål kan lett føre til at vedkommende blir så opptatt av å avslutte selv at dette går på bekostning av samspill og bedre løsninger.

Klubb *e* har ingen individuell ordning, men en omfattende kollektiv bonus. Denne avtales med et spillerutvalg og er avhengig av både økonomisk så vel som sportslig resultat. Sistnevnte innebærer seriegull, Royal League, samt å nå mellomrunden i Champions League-kvalifiseringen, såframt dette gir overskudd. Satsene er like. Vi synes denne ordningen er bedre enn den forrige i forhold til målet om overskuddsdeling (eller tilpasse lønnskostnadene til inntektene). Både seriegull og Royal League genererer store inntekter, både direkte og indirekte, og man har også tatt hensyn til at mellomrunden i Champions League-kvalifiseringen ikke nødvendigvis er inntektsbringende. Man kunne i tillegg belønnet gode prestasjoner i NM.

Vi mener at klubb *d* har det bonussystemet som i størst grad samsvarer med målet om overskuddsdeling. Denne klubbens bonusutbetalinger er svært nært knyttet til inntektene. Spillerne mottar, etter at spillerutvalget har forhandlet, en andel av henholdsvis netto inntekter (inkludert sponsorinntekter) i seriespill, cup og Royal League. I tillegg gir man bonus for å havne blant de fire beste i serien. På toppen av dette har klubben en individuell ordning med resultatbonus. Her er det kun seier som premieres for de som spiller kampen. Det kan muligens stilles spørsmål ved om dette er nødvendig i forhold til overskuddsdeling (altså tilpasse lønnskostnadene til inntektene), ettersom den kollektive ordningen fanger opp inntektene klubben genererer. Resultatbonus kan imidlertid brukes som et supplement for å stimulere til ekstra innsats og fokus på de enkelte kampene. Slik vil spillerne se at gode prestasjoner raskt gir utslag på lønsslippen, og ikke bare etter sesongslutt. Vi har imidlertid argumentert for at kampbonus kan være vel så hensiktsmessig som resultatbonus når det gjelder insentivvirkninger. Resultatbonus vil på den annen side gjøre lønnsutbetalingene mer samordnet klubbens økonomi. Bonusutbetalingene utgjør i snitt ca 15 prosent av total lønn. Vi

mener at bonusandelen bør være høyest mulig (30-40 prosent) når den er knyttet opp mot økonomisk resultat, fordi dette i størst grad vil oppfylle klubbens målsetning om å tilpasse lønn med økonomi.

Klubb *j* er en annen klubb som oppgir overskuddsdeling som motiv for bonusordningen. De benytter en kombinasjon av kollektiv og individuell ordning. Som nevnt over er en kollektiv ordning fornuftig når hensikten er å tilpasse lønnskostnader og økonomi. Den kollektive bonusen utløses av tabellplassering, noe som virker å være fornuftig ut fra at tv-avtalen gir mer inntekter jo bedre plassering en klubb oppnår. I tillegg er dette en av de mindre klubbene i utvalget, slik at klubbens viktigste mål vil være å overleve i Tippeligaen. Det vil da være hensiktsmessig å i hovedsak belønne klubbens prestasjoner i serien fordi det vil være veldig viktig for klubbens økonomiske situasjon å unngå nedrykk. Det hadde vært mulig å ha en ekstra bonus for å unngå nedrykk i tillegg, men ulempen med det ville vært mangelfulle insentivvirkninger hvis klubben gjorde det bedre enn forventet, samt at det kanskje kunne oppfattes som en defensiv målsetning. Klubbens individuelle ordning består av kampbonus med like satser. Dette er som vi har vært inne på en meget forutsigbar ordning for klubben når det gjelder kostnadsbudsjettering. Bonusene utgjør kun 5-10 prosent av lønn, mot 30-40 prosent for noen år siden. Vi har argumentert for at når klubben ønsker samsvar mellom lønn og økonomi bør bonusandelen være størst mulig. Det synes derfor underlig, og ikke formålstjenlig, at klubben har så lav bonus. Vi ville heller foreslå en bonusandel i nærheten av den de hadde for noen år siden. En bonusandel på kun 5-10 prosent er dessuten i underkant av hva den bør utgjøre i forhold til at det i det hele tatt skal være noen vits å ha bonusordning (jf. kapittel 5.2.5).

Enkelte klubber nevnte i tillegg andre motiver (som ikke var foreslått i skjemaet) med bonussystemet. Blant disse finner vi «unngå dyre spillere på benken» (klubb *c*) og «de beste bør belønnes» (klubb *h*). Disse momentene kan oppfylles gjennom å ha en individuell kampbonus og/eller resultatbonus som kun belønner spillere i førsteplassen. I tillegg bør bonus utgjøre en betydelig del av lønna for at den skal gi tilstrekkelig innvirkning på lønnskostnadene og differensiere lønna slik at de beste belønnes mest. Dessuten vil en ved å benytte ulike satser i enda større grad bidra til å realisere disse motivene. Klubb *c* synes i hvert fall delvis å oppfylle dette formålet gjennom å benytte seg av kampbonus, ellers mangler vi utfyllende opplysninger fra denne klubben til å kunne si så mye mer. Klubben har imidlertid kollektiv bonus i tillegg, slik at hvis ordningen skal bidra til å unngå dyre spillere



på benken bør ikke kollektiv bonus utgjøre for mye, dersom denne da ikke fordeles på grunnlag av spilte kamper. Klubb *h* benytter seg utelukkende av en individuell ordning, hvilket kan være fornuftig ved formål om å belønne de beste. Bonusen er utformet med ulike satser, noe som bedrer muligheten til å gi de beste ekstra belønning. Bonusandelen er imidlertid kun 10 prosent, noe som er i minste laget. Klubb *l* oppgir «miljø, trivsel og tilrettelegging» som motiv. Dette er en liten klubb som har innsett at den ikke kan matche konkurrentene på lønn. Klubben har en fellesbonus som utløses etter et gitt antall poeng som i praksis innebærer overlevelse i Tippeligaen. Etter ønske fra spillerne er satsene like. Klubben har dessuten en individuell ordning i form av poengbonus. Bonusordningen utgjør bare 7-8 prosent, noe som vi har vært inne på er litt for lavt. Fellesbonusen kan selvsagt spille en viss rolle for miljø og samhold, selv om de fleste spillerne i undersøkelsen hevder det motsatte.

To klubber, *a* og *i*, oppgir både «bedre spillernes prestasjoner» og «redusere totale lønnskostnader» som mål for bonusordningen. Det vil selvsagt være en ideell situasjon for en klubb om bonussystemet bidrar til å oppfylle begge disse formålene. I så tilfelle gjelder det å holde tunga rett i munnen ved utforming av bonussystemet. *A* har både poeng- og kampbonus, samt kollektiv bonus for turneringer utenfor seriesystemet hvor en prosentvis andel av netto tilfaller spillerne. Med både kamp- og resultatbonus bør motivasjonen til å yte maksimalt være tilstede, både i kamp og på trening. I tillegg vil andelen av nettoresultatet sikre at lønnsutgiftene i det minste til en viss grad varierer med inntektene. Vi mener dette er godt utformet, men vi vet ikke hvor stor bonusstørrelsen er. Klubb *i* har på sin side resultatbonus som utløses ved seier og uavgjort. Den har også årsbonus for plassering og økonomisk resultat. Dette er hensiktsmessig i forhold til å stimulere til innsats og redusere lønnsutgiftene, selv om vi muligens ville innført kampbonus i stedet for, eller i tillegg til, resultatbonus. Dette er imidlertid en smakssak. Resultatbonus har kanskje en noe mindre insentivvirkning enn kampbonus, men er samtidig tilsvarende mer kostnadsbesparende.

## **6 Økt inntektsgrunnlag via tv-avtalen og markedsinteresse**

### **6.1 Innledning**

Norske eliteseriekubber har fått større økonomisk handlefrihet som et resultat av den nye tv-avtalen og økt markedsoppslutning gjennom større sponsor- og publikumsinteresse. Som vi husker fra empirikapitlet, sikrer tv-avtalen store pengesummer til toppklubbene. Alle Tippeligaklubbene er garantert 5,5 millioner kroner hvert år, og med maksimal uttelling kan man komme opp i 15 millioner, avhengig av plassering og antall tv-kamper. Minstebeløpet er tre ganger så høyt som foregående sesong (2005). I empirikapitlet var vi dessuten inne på at klubbenes inntekter øker på grunn av større sponsor- og publikumsinteresse. Noe av grunnen til dette er gode økonomiske tider i næringslivet generelt. Den norske serien er i tillegg blitt stadig jevnere, der flere lag enn før er med å kjempe i toppen, noe som bidrar til økt interesse. Nye flotte stadionbygg og anleggsforbedringer har også bidratt positivt. Tv-avtalen og økt sponsor- og publikumstilslutning skaffer norsk fotball kjærkommen kapital, men kan det tenkes at det også er noen negative konsekvenser forbundet med dette? Kan de økte inntektene lede norske klubber inn i en ny situasjon med lønnsgalopp eller i det minste økte ikke-reversible lønnsutgifter?

### **6.2 Disponering og konsekvenser av økte inntekter**

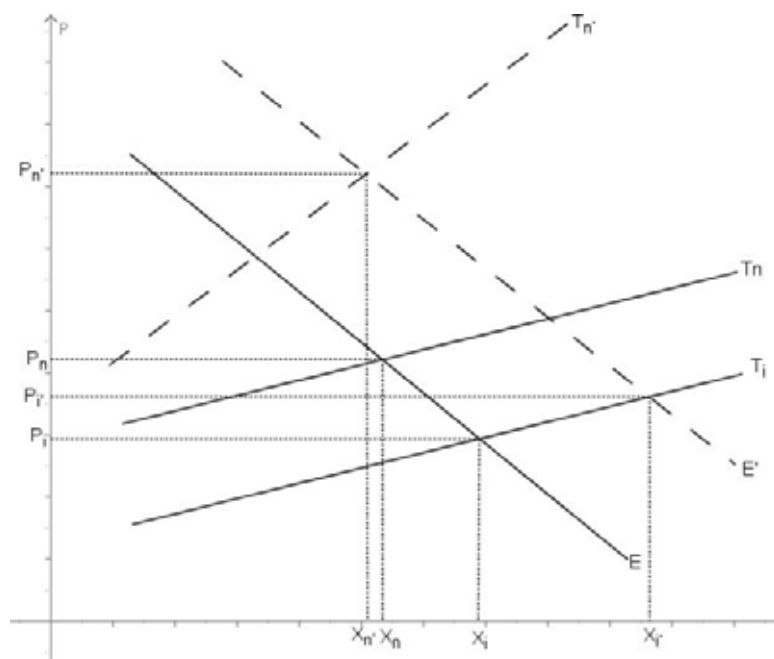
FIFA-agent Lars Petter Fosdahl har, som vi tidligere har kommentert, uttalt at spillerlønningene vil øke som følge av den nye avtalen. Han frykter en ny lønnsgalopp som kan føre til at flere klubber havner i store økonomiske problemer, på samme vis som på starten av 2000-tallet. Det er viktigere enn noen gang å være blant eliteserielagene, og tabellplassering avgjør hvor mye av potten som tilfaller klubbene. Dette taler i retning større satsing i form av høyere lønnsbudsjetter for å trekke til seg eller holde på de beste spillerne (omtalt tidligere som å korrigere for ugunstig utvalg). Vår ekspert Hallgeir Gammelsæter peker på at erfaringen viser at kampen om spillere får fotballederne til å heve lønningene, og at det «ikke er noen grunn til å tro at det (en ny lønnsgalopp) ikke skjer igjen». Boye Skistad er usikker på hvorvidt de økte inntektene den nye medieavtalen genererer for klubbene vil gi

seg utslag i en ny lønnsfest. Han håper imidlertid at klubbene har lært av forrige gang, da lønningene nær hadde ført til konkurser i flere klubber.

Olav Bokstap i Norsk Toppfotball sier, som vi husker fra innledningskapitlet, at klubbene sannsynligvis har lært av tidligere lønnsfester og at pengene i stedet vil gå til anlegg og arrangement. Direktør i Rosenborg, Rune Bratseth, er enig med Bokstap og mener at avtalen ikke er så stor at det blir snakk om noen lønnsfest. Samtlige klubber øker imidlertid sine budsjetter foran 2006-sesongen (jf. empirikapitlet). De fleste, både de antatt største og minste, begrunner denne økningen med økte medieinntekter. Økte publikums- og sponsorinntekter er andre begrunnelser. Hvorvidt de økte budsjettene påvirker lønnsutbetalingene til klubbene, vil vi komme tilbake til. Dersom lønningene økes vil det være viktig at klubbene innretter seg på et utgiftsnivå som lar seg reversere i tilfelle inntektssiden blir svekket om noen år. Som vi diskuterte i forrige kapittel kan da bonusavlønning være et hjelpemiddel for å redusere lønn, ettersom denne i visse tilfeller kan reverseres når inntektene svikter. Dette vil da i utgangspunktet være mest aktuelt der man har en kollektiv bonusordning som er knyttet opp mot klubbens nettoinntekter.

En annen konsekvens av at klubbene får mer penger mellom hendene er et vanskeligere spillermarked i Norge. Lars Bohinen i Vålerenga klaget på dette og fortalte at løsningen ofte ble å hente billigere spillere fra utlandet (jf. kapittel 3.5). Dette er et aktuelt tema i dag ettersom en rekordhøy andel av dagens Tippeligaspillere er fra utlandet. Når Tippeligaklubbene, som følge av økte tilskuer-, sponsor- og tv-inntekter, får mer økonomiske ressurser å rutte med, vil flere norske klubber ha råd til å holde på de beste spillerne, og dermed være mindre villige til å selge. Samtidig vil flere klubber ha muligheter til å være med i kampen om de beste spillerne innenlands. Begge disse faktorene vil kunne resultere i at prisene på norske spillere stiger markant, noe som gjør at mange klubber vil velge å se mot utlandet når de skal hente forsterkninger. Dette kan vises i det samfunnsøkonomiske markedsdiagrammet skissert nedenfor. Vi har sett mange eksempler på utenlandske spillere som ikke slår til i Norge. Årsakene til dette kan være sammensatte, men klima, kultur og en uvant spillestil blir ofte nevnt. Vi kan dermed si at det er forbundet med en viss risiko å kjøpe utenlandske spillere. De økte inntektene fra medieavtalen, sponsorer og publikum gjør klubbene i stand til å ta en slik risiko. En konsekvens av dette er at de yngste norske spillerne i mindre grad slipper til, noe som bremser talentutviklingen. Vi vil imidlertid ikke gå nærmere inn på dette.

Diagrammet under viser effekten de økte inntektene kan gi for norske klubber når det gjelder antall overganger og prisnivået på overgangsmarkedet i Norge og internasjonalt. Vi presiserer at diagrammet viser virkningene for norske klubber. Kurvene må ikke oppfattes som et presist bilde av de rådende forhold, da de kun er ment å få fram noen interessante poeng.



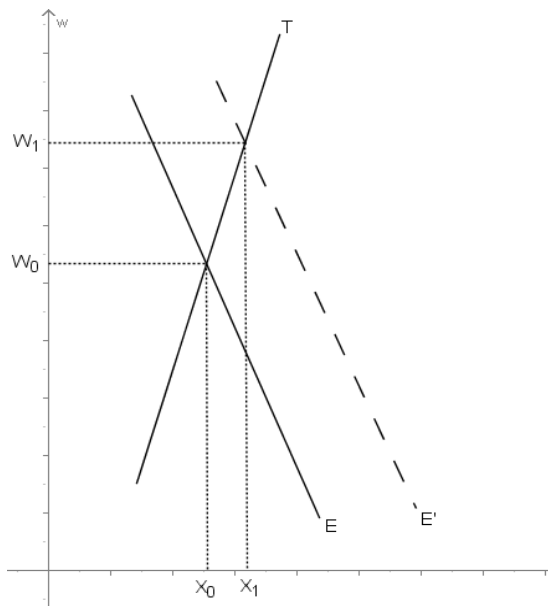
X-aksen illustrerer det totale antall spilleroverganger for norske klubber, mens Y-aksen viser prisnivået på overgangsmarkedet. Etterspørselskurven (E) viser total etterspørsel etter spillere blant norske klubber. Tilbudskurven for norske spillere er angitt  $T_n$  og for internasjonale  $T_i$ , og viser hvor mange overganger klubbene vil foreta henholdsvis innenlands og utenlands til ulike priser på overgangsmarkedet. Den innenlandske tilbudskurven vil ligge over den internasjonale fordi kjøp på det innenlandske markedet i gjennomsnitt er dyrere enn de som norske klubber foretar på det internasjonale markedet. Prisnivået for interessante spillere på det norske markedet er høyere ( $P_n$ ) enn for de spillerne det er aktuelt å hente fra utenlandske klubber ( $P_i$ ) som en følge av at de norske klubbene ofte vil se etter «uoppdagede» og billige spillere fra for eksempel Afrika og Øst-Europa. I tillegg vil antall overganger i utgangspunktet være størst gjennom det innenlandske markedet fordi klubbene i utgangspunktet foretrekker å hente spillere fra det norske framfor det internasjonale markedet som en følge av blant annet

ulik kultur og spillestil (se avsnittet over). Antall overganger mellom norske klubber er  $X_n$  og utenfor Norge (mellom norsk og utenlandsk klubb) residualen ( $X_i - X_n$ ).

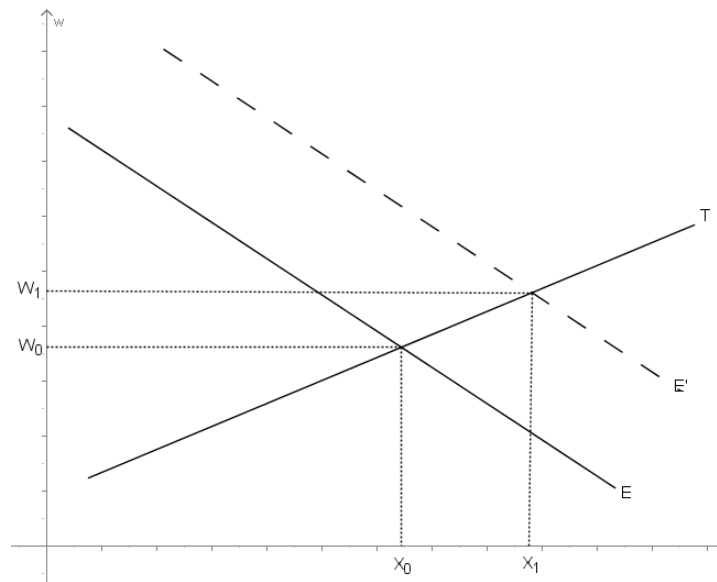
Vi tenker oss at tilbudskurvene for henholdsvis innenlandske og utenlandske spillere er parallelle før inntektsøkningen i norske klubber. Dette betyr at tilbudselastisiteten er lik, det vil si den relative endringen i tilbudet av spillere for salg vil være like stor innen- og utenlands ved en gitt prisøkning. Når de norske klubbene inntekter øker som følge av blant annet den nye tv-avtalen, vil for det første etterspørselskurven skifte utover til  $E'$ . Samtidig vil prisene på innenlandske spillere stige kraftig fordi flere klubber, som nevnt over, vil ha råd til å holde på de beste spillerne og dermed kreve høyere pris for å slippe dem, i tillegg til at flere klubber vil være med i kampen om de beste spillerne. Dette medfører at de norske klubbene tilbudskurve vil skifte oppover (til  $T_n'$ ), samtidig som den vil bli brattere, det vil si mer uelastisk. Som vi ser av den nye likevekten vil mesteparten av de økte inntektene bidra til at norske klubber handler mer utenlands, mens det vil bli mindre økning i antall overganger innenlands, ettersom innenlandske spillere er blitt så dyre. Hvor stor effekten vil være på antall spillere som handles henholdsvis innenlands og utenlands vil avhenge av blant annet helningen på etterspørselskurven, som igjen bestemmes av klubbens preferanser når det gjelder henholdsvis innenlandske og utenlandske spillere. Har klubben sterke preferanser for å hente spillere innenlands, vil en prisøkning hjemme gi mindre effekt på antall utenlandske spillere som hentes. I tillegg vil antall spilleroverganger være avhengig av hvordan klubbene prioriterer bruken av de økte inntektene. Andre bruksområder er for eksempel spillerutvikling, bedre treningsfasiliteter og fornying av stadionanlegg.

Den siste tiden har vi sett flere eksempler på norske utenlandsproffer som velger å avslutte karrieren i Norge. Blant disse er Steffen Iversen (Vålerenga, nå Rosenborg), Bengt Sæternes (Brann), Rune Lange (Vålerenga), Tore André Flo (Vålerenga) og Sigurd Rushfeldt (Tromsø). Det er på det rene at de tre førstnevnte er blant de aller best betalte spillerne i sine respektive klubber, og det er sannsynlig at også Rushfeldt og Flo trekker gjennomsnittslønna opp. Dette kan tale for at klubbene bruker de økte inntektene til å hente inn flere og dyrere spillere. Spørsmålet er om de kvitter seg med andre spillere eller om de øker spillerstallen. En del av økningen i inntekter kan altså gå med til å bytte ut spillere med lav lønn med dyrere spillere. I våre intervjuer med klubbene uttalte klubb  $d$  nettopp dette. Dersom vi nå ser bort fra skillet mellom norske og utenlandske spillere, kan det være interessant å se nærmere på om de økte inntektene som følge av blant annet tv-avtalen medfører et høyere lønnsnivå, det vil si at

klubbene belønner sine nåværende spillere bedre, eventuelt kombinert med en utbytting av spillere med lav lønn med dyrere spillere, eller om klubbene velger å øke størrelsen på spillerstallen. Dette kan betraktes i følgende figurer:



Figur a



Figur b

X-aksen viser størrelsen på spillerstallene i norske klubber, mens Y-aksen viser lønnsnivået. Tilbudskurven viser hvor mange spillere som vil spille innenlands ved ulike nivå på lønningene. Etterspørselskurven viser klubbenes etterspørsel etter spillere ved ulike lønnsnivå. I utgangspunktet tenker vi oss en likevekt med  $X_0$  antall spillere og  $W_0$  i lønn. Etterspørselskurven vil skifte utover fra E til E' som følge av at klubbenes inntekter øker. Det kan argumenteres for at skiftet i etterspørselskurven vil være større jo mindre tilbudet av spillere som ønsker å spille i norsk toppfotball er i utgangspunktet. Vi ser bort fra dette fordi vi kun ønsker å få fram de viktigste poengene. For øvrig viser de to figurene to ekstremsituasjoner; i figur a er både tilbuds- og etterspørselskurven sterkt uelastiske, mens de er sterkt elastiske i figur b. I virkeligheten vil nok situasjonen være slik at verken tilbud eller etterspørsel er så følsom overfor lønnsendringer som de to figurene indikerer. Årsaken til at vi har valgt å tegne dem slik er for å få klart fram mulige effekter på henholdsvis antall spillere og lønnsnivå i norske toppklubber som følge av økte inntekter.

Vi ser at virkningen på henholdsvis lønnsnivå og størrelse på spillerstall avhenger av tilbuds- og etterspørselstetisiteten (helningen på tilbuds- og etterspørselskurven). I det første tilfellet

(figur a), hvor kurvene er uelastiske (bratte), er lønnseffekten klart dominerende. Det vil si at de samme spillerne mottar en god del høyere lønn og/eller at klubbene bytter ut spillere med lav lønn med dyrere (lønnsnivået stiger til  $W_1$ ), mens spillerstallene bare i begrenset grad utvides (øker til  $X_1$ ). Det at tilbudskurven er uelastisk betyr at spillerne er lite sensitive overfor endringer i lønn. Med andre ord må det betydelige lønnsøkninger til for å tiltrekke seg spillere. Uelastisk etterspørselskurve betyr at for en nedgang i lønnsnivået vil klubbenes økte etterspørsel være relativt liten.

I det andre tilfellet (figur b) med elastiske (flate) kurver er volumeffekten dominerende. Dette innebærer at det kun skjer en marginal lønnsøkning, mens størrelsen på spillerstallene øker betydelig. I sistnevnte tilfelle vil dermed klubbene bruke mesteparten av de økte inntektene til å anskaffe nye spillere for å gjøre spillerstallen mindre sårbar for skader, suspensjoner og slitasje. For øvrig vil motsatte resonnementer gjelde for figur b med hensyn til elastisiteter.

De økte inntektene i norsk fotball behøver ikke nødvendigvis kun gå med til økte lønninger og spillerstaller. Hvor mye som går med til å øke lønn og antall spillere vil avhenge av klubbens inntektselastisitet (den relative endringen i etterspørsel som følge av én prosents endring i inntekten) for de respektive faktorene. Større økonomisk handlefrihet kan imidlertid også benyttes på andre måter, for eksempel til stadionanlegg, fotballhaller og spillerutvikling. Hvordan en klubb velger å allokere midlene vil avhenge av inntektselastisiteten for de ulike anvendelsesområdene, noe som vil avspeile seg i klubbledelsens preferanser.

### **6.3 Klubbledernes synspunkter på forbedret tv-avtale**

Lederne vi har vært i kontakt med er delte i synet på om økte tv-penger vil heve lønningene. Seks av 13 (*b, g, h, k, l, m*) forteller at tv-avtalen ikke vil påvirke lønningene. Tre av klubbene (*a, d, f*) tror at både fast lønn og prestasjonslønn vil øke, ytterligere to (*c, e*) tror at grunnløna vil øke, mens en klubb (*i*) tror at prestasjonsløna vil øke som følge av tv-avtalen. I tillegg tror en av klubbene (*j*) at lønnsbudsjettet vil økes på sikt, men ikke nå.

Fem av de seks klubbene som ikke vil øke lønningene, tilhører sjiktet fra midten av eliteserien og nedover. To av disse klubbene vil prioritere anlegg og stadion. En annen klubb vil heller satse på å kjøpe/rekruttere spillere med kvalitet, mens en annen hevder å ha så lite penger

likevel. En klubb mener at tv-avtalen er overvurdert og langt fra så lukrativ som forespeilet. Dette er i kontrast til en annen, som mener at klubbene gjennom tv-pengene har større slingringsmonn enn for noen år siden.

Felles for nesten alle klubbene som vil øke lønnsbudsjettene, er at de har ambisjoner om medalje eller Royal League. Unntaket herfra har i utgangspunktet lavtlønnede spillere, men «for å henge med må imidlertid budsjettet økes, noe som igjen kan bety at lønningene må oppjusteres for å være med i kampen om spillere». En av de andre klubbene mener at tv-avtalen har gjort det mulig å bytte ut spillere med lav lønn med dyre spillere, og at både prestasjonslønn og grunnlønn vil øke.

Trenden ser dermed ut til å være at de antatt største klubbene med medalje- og Royal League-ambisjoner bruker tv-pengene til å øke lønningene. Dette kan igjen bidra til at forskjellene mellom de største og litt mindre klubbene blir større. Et forslag som nylig har blitt nevnt i denne forbindelse er innføring av lønnstak. Et lønnstak kan både føre til jevnere konkurranse mellom klubbene, samtidig som man unngår å havne i en lønnsgalopp som på siste halvdel av 1990-tallet. I amerikansk idrett har det såkalte drafting-systemet samme effekt. Om dette kan være hensiktsmessige redskap skal vi se nærmere på i neste kapittel.

#### **6.4 Betydningen av langsiktig planlegging**

Det er som sagt mye som tyder på at mange klubber øker sine lønnsutgifter som følge av den nye medieavtalen (og i tillegg økte sponsor- og publikumsinntekter). Disse klubbene må imidlertid passe seg for å ikke havne i samme farlige lønns spiral som på slutten av 90-tallet. Det er viktig at klubbene legger seg på et kostnadsnivå som tar høyde for nedgangstider slik at fotballøkonomien ikke utvikler seg til å bli en ny boble. For det første kan dagens situasjon med stor publikums- og sponsorinteresse forandre seg. For det andre er det ingen garantier for at klubbene oppnår like gode betingelser som i dag når det skal inngås ny tv-avtale etter 2008-sesongen. Det er derfor viktig at klubbene ikke kun tilpasser seg til forventede inntekter de nærmeste tre årene, men at de også tilpasser seg mer langsiktig slik at de har økonomi til å håndtere eventuelle reduserte tv-midler (samt nedgang i sponsor- og publikumsinntekter). Vi har sett nok av eksempler på at kraftige reduksjoner fra tv-avtaler i andre land har medført at flere klubber har havnet i en økonomisk krisesituasjon. I både Tyskland, England, Italia og



Hellas har man opplevd store økonomiske vanskeligheter etter at nye tv-avtaler har gitt klubbene mindre penger å rutte med enn tidligere. Når den økonomiske situasjonen var på sitt verste i norsk fotball i 2001, kunne flere klubber takke rike onkler, investorer, aksjeselskaper og kommuner for at de kom seg helskinnet ut av det. Det er ikke sikkert at de blir reddet av en slik velvillighet dersom de igjen skulle havne i et lignende økonomisk uføre. Da kan resultatet i verste fall bli konkurser og at man må begynne på nytt igjen i bunnen av det norske divisjonssystemet. Heldigvis er det mye som tyder på at klubbenes økonomistyring er langt bedre og mye mer profesjonell i dag enn hva som var tilfellet på 90-tallet og rundt årtusenskiftet. Men som sagt viser ferske erfaringer rundt omkring i fotball-Europa at det også i dag er klubbledere som blendes av ønsket om sportslig suksess og setter økonomiske hensyn på sidelinja.

## **6.5 Oppsummering**

Den nye tv-avtalen gir, sammen med økte sponsor- og publikumsinntekter, klubbene økte økonomiske ressurser å rutte med. For det første kan det være smart at klubbene ikke bruker opp alle ekstramidlene på lønninger og spillerkjøp ved å kun vektlegge ønsket om kortsiktig sportslig suksess. En god del av pengene bør settes til side for å bygge grunnlaget for langsiktig suksess, gjennom investeringer i fotballhaller, stadionanlegg, spillerutvikling, etc. I tillegg er det viktig at klubbene innretter seg på et kostnadsnivå som tar høyde for nedgangstider. Det er ingen garantier for at verken den neste tv-avtalen vil bli like innbringende, eller at dagens høye sponsor- og publikumsinteresse vedvarer. Her er det spesielt betydningsfullt å advare mot store økninger i spillerlønninger, samt å binde opp mange spillere til lange og dyre kontrakter. Det er vesentlig at klubbene viser edruelighet på dette området slik at vi unngår å ende opp med samme farlige lønns spiral som på slutten av 90-tallet, som nær hadde forårsaket konkurser i flere norske klubber like etter århundreskiftet.

## 7 Andre tiltak for å begrense lønnskostnadene

Vi skal i dette kapitlet se på to ulike handlingsalternativer som kan være med å begrense de totale lønnskostnadene. Som vi husker fra empirikapitlet havnet norske eliteseriekubber i en farlig lønsspiral på slutten av 1990-tallet som nær medførte konkurser i flere klubber. Som en følge av den nye tv-avtalen, samt økt sponsor- og publikumsoppslutning, har klubbene fått betydelig større økonomisk handlefrihet. For å forhindre at lønnskostnadene enda en gang skal kunne skyte i været er det interessant å se på mulige mottiltak. Vi har allerede vært inne på bonuser som en mulighet for å kontrollere lønnskostnadene. Dette er noe mange norske toppklubber allerede benytter. Nå skal vi se på to andre alternativer.

Det første vi skal se på er innføring av en ordning som setter en grense for hvor store lønnsbudsjetter fotballklubbene kan ha, det vil si et lønnstak (kapittel 7.1). På denne måten vil klubbenes lønnskostnader kunne holdes på et økonomisk forsvarlig nivå. Det har aldri eksistert et lønnstak innenfor fotball. I den amerikanske ishockeyligaen NHL er derimot en slik ordning innført (se kap. 3.2, samt kap. 7.2 nedenfor). Et lønnstak kan enten være knyttet til en viss prosent av klubbens omsetning, noe som vil favorisere de rikeste klubbene, eller det kan være en fast sum for alle klubbene, som de kan fordele på lønninger for hele stallen etter eget ønske (Skaar 2001). Vi skal se på mulige virkninger innføring av et lønnstak kan ha hvis det kun innføres i Norge og dersom en slik ordning innføres for hele Europa. Dessuten vil vi komme inn på noen synspunkter som foreligger blant klubbledere, spillere og eksperter i Norge på innføring av lønnstak. I tillegg vil vi undersøke hvor realistisk det er å få innført en slik ordning, samt hvordan vi i så tilfelle mener den bør utformes.

Det andre alternativet vi skal se på som kan bidra til å holde lønnskostnadene på et nivå som gjør at klubber ikke kan havne i et økonomisk uføre, dreier seg om praksis i store amerikanske lagidretter (kapittel 7.2). Vi skal se hva som er gjort i NHL (ishockey), NBA (basketball), NFL (amerikansk fotball) og Major League Baseball for å kontrollere klubbens lønnsutgifter. Som vi skal se har disse systemene også andre hensikter, som å bidra til en jevnere konkurranse. Vi vil drøfte hvorvidt de systemene som er innført kunne vært tilpasset og anvendt innenfor fotballbransjen.

Flere av de store idrettene i USA har innført ulike reguleringer med sikte på å opprettholde konkurransesituasjonen mellom klubbene og hindre vanvittige lønnskostnader. Vi skal i dette underkapitlet legge mest vekt på det såkalte drafting-systemet som vi finner igjen i en eller annen variant i alle de fire store amerikanske lagidrettene. Dette systemet sikrer både at klubbenes lønnsutgifter holdes nede, samt at konkurransen mellom klubbene blir jevnere. Vi vil dessuten komme inn på andre systemer som er benyttet for å begrense lønnskostnader og sørge for at klubbene konkurrerer på jevnere vilkår. I ishockeyligaen NHL blir for det første de betydelige inntektene fra de nasjonale tv-overføringene delt likt mellom klubbene. For det andre har ligaen en inntektsdeling fra kampene, slik at små klubber med mindre publikumsoppslutning nyter godt av inntektene fra bortekampene mot de lagene som trekker flest tilskuere. I tillegg er det innført ordninger med lønnstak innenfor både ishockey, basketball og amerikansk fotball for å holde lønnskostnadene under kontroll.

## **7.1 Lønnstak**

### **7.1.1 Innledning**

Det fremste argumentet for å innføre en ordning med lønnstak vil være å forhindre en ny lønnsgalopp som den vi opplevde i norsk toppfotball på slutten av 90-tallet, og som nær medførte konkurs for flere eliteseriekubber. Klubbene har fått betydelig større økonomiske midler å rutte med som følge av den nye tv-avtalen, samt økt publikums- og sponsorinteresse (jf. empirikapitlet og kapittel 6). Bodø/Glimts daglige leder, Gunnar Carlsen, uttalte som nevnt i slutten av 2005-sesongen frykt for at klubbene ville bruke de økte inntektene på lønninger, og at dette kunne medføre en ny lønnsgalopp med påfølgende økonomiske problemer. Han foreslo å innføre lønnstak i norsk fotball for å forhindre dette i å skje. I tillegg mente han at lønnstak ville føre til en jevnere konkurranse mellom klubbene. Som vi var inne på i empirikapitlet, er det ikke bare i norsk fotball lønnstak er satt på dagsorden. I England har sportsminister Richard Caborn kontaktet både UEFA og EU for å kartlegge mulighetene til å innføre lønnstak, mens National Hockey League (NHL) i USA allerede har innført et slikt system som svar på de skyhøye lønningene. I tillegg til å bekjempe den sterke lønnsveksten var meningen at de rike klubbene ikke så lett skulle kunne kjøpe opp alle de beste spillerne. I dette tilfellet måtte det en lock-out (og en hel sesong i vasken) til, før tiltaket ble iverksatt.

Vi skal nedenfor (kapittel 7.1.3) drøfte mulige konsekvenser av å innføre lønnstak mer detaljert. Der skal vi også se nærmere på noen mulige utforminger, samt hvilken løsning vi mener ville vært mest hensiktsmessig hvis en slik ordning kom på tale. I tillegg skal vi se på om det foreligger et behov for en slik ordning, og hvorvidt det er realistisk å få innført i norsk fotball (7.1.4). Avslutningsvis skal vi ta for oss et felles lønnstak gjeldende over hele Europa (7.1.5). Først skal vi imidlertid se hva eksperter, klubbledere og spillere mener om lønnstak.

### 7.1.2 Synspunkter fra eksperter, ledere og spillere

Våre undersøkelser (jf. kapittel 4) viser at de aller fleste, både når det gjelder eksperter, klubbledere og spillere, stiller seg negative til innføring av lønnstak i Norge. Av de tolv lederne som besvarte dette spørsmålet, mener elleve at innføring av lønnstak ikke er hensiktsmessig for norsk fotball. To klubber (*f* og *h*) svarer riktignok at tanken er god, men at den praktiske gjennomføringen er umulig, i hvert fall slik strukturen i norsk fotball er i dag. For det første vil de klubbene som virkelig har ønske om det, kunne omgå regelverket. Fotball er omstillingsdyktig og kreativt, og det finnes alltid smutthull. Lederne er også kreative og vil finne løsninger. En annen klubb (*d*) peker på at en slik ordning kan omgås ved for eksempel overføringer gjennom aksjeselskaper. Andre (*e* og *m*) peker på det faktum at siden lønnstak ikke eksisterer i andre næringer, er det heller ikke naturlig i toppfotball. Det blir feil å detaljstyre klubber på en slik måte. Enhver klubb må selv ha et system de kan håndtere, ellers blir det overstyring.

En klubb (*g*) fokuserer på at innføring av lønnstak vil svekke eller ødelegge konkurranseevnen. Det går ikke an å sammenligne norsk fotball med de store ligaene i Europa, slik at Norge realistisk sett ikke kan forsyne seg fra øverste hylle. Et lønnstak vil bety at også de nest beste spillerne velger andre ligaer som eksempelvis den danske og svenske. Selv om spillerne ofte hevder det motsatte så er penger viktig, og av og til avgjørende, for valg av klubb. Lederen i klubb *e* hevder at klubber alltid vil konkurrere både på og utenfor banen som en hvilken som helst bedrift innen samme bransje, og at lønn da er mest hensiktsmessig å konkurrere på. En annen (*i*) oppsummerer dette poenget med å slå fast at «fotball er en markedsbasert aktivitet, ergo bør markedsbasert lønn benyttes». At et såpass stort flertall er mot et lønnstak er på den ene siden noe overraskende, ettersom det kunne

bidratt til en bedre økonomisk situasjon for de fleste. På den andre siden er det naturlig at klubbene med flest penger ikke ønsker lønnstak, i og med at de gjerne vil konkurrere på nettopp lønn i kampen om de beste spillerne. Samtidig hadde det ikke vært unaturlig å anta at flere av de mindre klubbene ville sett på lønnstak både som en økonomisk sikkerhet (tak på lønnsutbetalinger) og gunstig i forhold til å holde på attraktive spillere (ettersom de ikke kunne blitt lokket med betydelig høyere lønn andre steder i Norge).

En klubb ( $k$ ) mener imidlertid at lønnstak absolutt kan være hensiktsmessig, som i alle andre yrkesgrupper. Denne klubben peker på at mange klubber har AS eller ASA hvor de kan skjule negative tall. Representanten for denne klubben har også et forslag til gjennomføring av en lønnstaksordning, som går ut på at spillerne deles i tre kategorier med de yngste i kategori en og de mest etablerte i kategori tre. Innenfor hver kategori bør det være et maksimumsbeløp for hva en spiller kan tjene, med høyest grense i kategori tre. Det framkommer ikke ytterligere og mer konkrete forslag på hvordan disse gruppene bør skilles. Et alternativ kan være at spillere opp til 23 år ikke kan heve mer enn  $x$  kroner i lønn. Spillere mellom for eksempel 23 og 28 år kan videre tjene maksimalt  $y$  kroner, mens de som har fylt 29 år kan tjene  $z$  kroner. Vi tenker oss videre at  $x < y < z$ . Tanken om at de yngste spillerne ikke har mulighet til å få like høy lønn som resten, er for øvrig identisk med systemet i to av de største amerikanske idrettene (kapittel 7.2). Et alternativt forslag, som vi skal komme tilbake til, er å ha et lønnstak som tilsvarer en gitt andel av omsetningen. Slik forslaget til klubb  $k$  er, har ikke de klubbene som genererer mest inntekter anledning til å premiere sine spillere ekstra. Dette kan oppleves urettferdig for klubbene det gjelder, ettersom det ofte er god styring og/eller gode sportslige prestasjoner som ligger til grunn for inntektene. Et annet argument mot denne ordningen er at det kan tenkes at spillere søker seg mot de største byene. Vi forutsetter da at de fleste spillere ønsker å bo i en større by, med de muligheter det fører med seg. Dersom klubbene ikke er i stand til å konkurrere på lønn, kan vi tenke oss at andre faktorer som bosted veier tyngre, og at det da vil bli vanskeligere for klubber fra mindre byer eller tettsteder å tiltrekke seg spillere. Mot dette argumentet kan vi hevde at det i dag er klubbene i de største byene som har mest penger å rutte med, slik at denne trenden også burde vært gjeldende i dag. Faktorer som talentarbeid, ønske om spilletid og ofte en sterk geografisk forankring, stiller oss i tvil om de fleste spillerne ville dratt til de største byene, gitt at lønnstak innføres.

Hallgeir Gammelsæter mener at et lønnstak er umulig å praktisere, blant annet fordi det ville krevd et sterkt reguleringsorgan eller sterk lojalitet mellom klubbene, noe som er redusert de

siste årene. Gammelsæter sier videre at økonomien til fotballklubbene kunne blitt bedret gjennom et felles lønnstak for hele Europa «hvis det lot seg gjennomføre, men det gjør det ikke. Klubbene har heller ikke tro på det, (så) det er urealistisk.» Boye Skistad har heller ikke tro på lønnstak, verken i Norge eller Europa: «Det er alltid noen klubber som vil ha større økonomisk evne til spillerkjøp og -lønninger. Dette nytter det ikke å styre, fordi de beste i Norges Idrettsforbund – hele tiden – vil bli målt på resultater, ikke minst i internasjonale turneringer. Det er også nedfelt i NFFs og vår (Norsk Toppfotballs) målsetning at klubbene skal hevde seg i Europa.»

Også et knapt flertall av spillerne i undersøkelsen vender tommelen ned til lønnstak. Argumentene samsvarer i stor grad med ledernes. Den norske ligaen vil bli lite attraktiv, spillere vil søke til bedre betalte ligaer og nivået reduseres betraktelig. 45 prosent er imidlertid positive til lønnstak. En spiller mener at lønnstak kan være nyttig for å utjevne konkurransen mellom klubbene når det gjelder muligheten til å hente gode spillere. Dette betyr at spilleren har fokus mot selve konkurranseaspektet og at dette skal være så rettferdig som mulig, og ikke et markedsorientert syn. Hvis man ønsker en så jevn serie som mulig, bør lønnstak innføres, uttaler en annen som imidlertid ikke tar stilling til om han er positiv eller negativ til lønnstak. Vi ser at totalt sett er spillerne mer positive til lønnstak enn lederne, til tross for at et slikt system kunne redusert deres inntekt. Dette er en interessant og noe overraskende observasjon. Svarene fra spillerne kan tyde på at de ikke ser for seg at et lønnstak ville angått dem selv. En annen forklaring, som vi har vært inne på tidligere, kan være at de svarer det som forventes av dem.

Et lønnstak vil riktignok kunne medføre at vi får en jevnere serie, men samtidig vil dette kunne komme til å gå på bekostning av nivået i norsk fotball gjennom at flere spillere ser seg om etter muligheter utenfor landets grenser. Dette er i tråd med Fredrikstad-direktør Arve Møkkelbosts uttalelser (kapittel 3). Han ville ikke ha tak på spillernes lønn fordi han trodde dette ville medføre at de beste kom til å få redusert sin lønn. Som et resultat av dette ville de beste spillerne kunne forsvinne til utenlandske klubber. Dermed ville norsk fotball kunne oppleve en nivåsenking.

### 7.1.3 Utforming av lønnstak og innvirkning på nivået i norsk fotball

Vi ser i første rekke for oss to hovedalternativer når det gjelder utforming av en lønnstaksordning. For det første kan et lønnstak være en fast sum for alle klubbene, som de så kan fordele på lønninger for hele stallen etter eget ønske. En slik løsning vil favorisere de fattigste klubbene, som vil kunne tilby like høye lønninger som de rikeste klubbene. De største klubbene ville trolig måtte redusere sine lønnsbudsjetter, mens de minste ville kunne øke sine. På denne måten vil eliteserien kunne bli betraktelig jevnere gjennom at nivåforskjellene mellom lagene langt på vei viskes ut, noe som vil kunne føre til større spenning og uvisshet rundt hvordan de ulike lagene vil prestere. Det vil kunne bli flere lag som har mulighet til å kjempe i toppen enn i dag, samtidig som det er større sannsynlighet for at de beste lagene vil kunne rykke ned. Med en slik ordning vil imidlertid klubbene med størst økonomiske ressurser ikke få nytte av dette gjennom å kunne hente de beste spillerne og tilby de høyeste lønningene. Dyktige både norske og utenlandske spillere vil da fort prioritere bort spill i norsk toppfotball. Dette vil kunne skje gjennom at flere av de som allerede spiller i norsk toppfotball søker utenlands for å oppnå høyere lønn, i tillegg til at det blir vanskeligere å importere gode spillere. En slik ordning vil dermed kunne forringe nivået til de beste klubbene i norsk fotball, og følgelig kunne bidra til at de norske klubbene vil gjøre det dårligere når de møter utenlandsk motstand i turneringer som Royal League, Uefa-cupen og Champions League. Dette vil igjen medføre ytterligere nivåsenking av norsk eliteserie gjennom at enda færre gode spillere finner det attraktivt nok å spille i Norge.

Den andre muligheten er et lønnstak knyttet til en viss prosent av klubbens omsetning, som klubben kan fordele slik den ønsker. Dette vil i mye større grad være en markedsorientert løsning, fordi den gir de klubbene som tjener mest anledning til å ha de høyeste lønnsbudsjettene. Denne løsningen vil dermed favorisere de rikeste klubbene fordi den bidrar til å opprettholde kvalitetsforskjeller mellom lagene. I tillegg vil den, av de fleste klubbene, oppfattes som den mest rettfærdige, da de som klarer å generere størst inntekter også vil kunne betale de høyeste lønningene. Vi skal drøfte denne ordningen mer inngående i avsnittene som følger.

Vi mener løsningen med et lønnstak som knyttes opp mot en gitt andel av klubbens omsetning, der klubbene selv bestemmer hvordan disse midlene skal fordeles, ville vært den mest praktisk gjennomførbare og mest fornuftige hvis en slik ordning skulle komme på tale.

Dette er i samsvar med Boye Skistads vurdering og identisk med ordningen i NHL som vi har kommentert tidligere. Vi ser for oss at ordningen kunne utformes slik at spillerlønningene i den enkelte klubb ikke får overstige 50 prosent av klubbens omsetning fratrukket inntekter fra spillersalg. Dette er som vi tidligere har vært inne på i overensstemmelse med revisjonsfirmaet Deloitte & Touches anbefalinger på bakgrunn av undersøkelser i engelsk fotball. Møreforskning har på bakgrunn av sine undersøkelser kommet fram til at det samme bør gjelde for norsk fotball. En ordning med en gitt lønnsandel for alle klubber ville trolig møtt betydelig mindre motstand enn en fast sum for alle klubbene, da den enkelte klubb ville kunne lønne spillerne ut fra hvor mye ressurser de har skapt. Når klubbene samtidig ville kunne fordele lønnsporten slik de ønsket på individuelle spillere, og dermed kunne ha belønnet de beste spillerne mest, ville denne ordningen kunne ha bidratt til å redusere spillerflukten bort fra landet. Dette ville igjen hindret en dramatisk nivåsenking i norsk fotball. Frykten for at kvaliteten på norsk fotball vil falle markant som følge av spillerflukt, var for øvrig et argument som ble brukt av både spillere og ledere (jf. kapittel 7.1.2 ovenfor).

Hvorvidt de beste spillernes lønn vil kunne opprettholdes på samme nivå som før en lønnstaksordning knyttet til en gitt lønnsandel eventuelt ble innført, slik at en unngår å miste sine beste spillere, vil imidlertid også avhenge av hva som skjer med klubbenes lønnsbudsjetter. Dersom de før lønnstaksordningen har lønnskostnader innenfor grensen satt av den nye ordningen, vil de kunne opprettholde de beste spillernes lønn og unngå å miste spillere. Medfører ordningen at de må redusere lønnskostnadene kun i mindre omfang, kan de også klare dette uten å miste spillere. Dette kan de gjøre gjennom å slanke spillerstallen ved å kvitte seg med noen av spillerne som er lengst unna førsteellevaren. Fører derimot ordningen med seg et behov for betydelige reduksjoner av lønnsutgiftene, vil fort de beste spillerne forsvinne og nivået på norsk fotball senkes. Ut fra vårt begrensede tallmateriale (jf. empirikapitlet) er det vanskelig å si hvorvidt klubbene måtte ha redusert lønnsbudsjettene ved innføring av et slikt lønnstak (maks 50 prosent av omsetning – inntekter fra spillersalg). Det er imidlertid ting som tyder på at klubbenes lønnsandeler i dag stort sett ligger på et fornuftig nivå, slik at et lønnstak ikke hadde behøvd å spille noen stor negativ rolle. Vårt informasjonsgrunnlag er imidlertid ikke tilstrekkelig til at vi kan fastslå dette med sikkerhet. Om situasjonen er slik at alle klubbene har lønnskostnader som utgjør mindre enn 50 prosent av omsetningen, vil det være få negative konsekvenser forbundet med innføringen av et lønnstak. En slik ordning vil da først og fremst være begrunnet i et framtidig tidsperspektiv.



Den kunne ha bidratt til å sikre framtiden i norsk toppfotball gjennom å forhindre at klubbene kunne bli fanget av en eksistenstruende lønnsgalopp som på slutten av 90-tallet.

Dersom kun de små klubbene måtte ha redusert lønnsbudsjettet betydelig som følge av ordningen, ville det ha bidratt til større forskjeller mellom eliteserierklubbene fordi de små klubbene ville kunne miste de beste til større norske eller utenlandske klubber. Motsatt, hvis kun de største klubbene måtte ha senket lønnskostnadene, ville disse kunne miste spillere, særlig til utenlandske klubber. Det sistnevnte utfallet vil i sterk grad kunne ha bidratt til en senking av nivået i norsk fotball. Den førstnevnte situasjonen, der kun de minste klubbene vil miste spillere, gir en mer usikker innflytelse på nivået. På den ene siden ville de største klubbene kunne få flere gode spillere, noe som skulle kunne gi bedre prestasjoner, særlig i Europa. På den andre siden ville konkurransen i norsk fotball synke fordi de minste klubbene blir dårligere, noe som igjen kan gjøre at de beste får for dårlig matching hjemme. Samtidig vil publikums- og sponsorinntektene kunne reduseres fordi serien blir mer ujevn og mindre spennende. Ved dårligere rammebetingelser for de dårligste vil også kvaliteten på for eksempel spillerutvikling senkes, noe som er negativt for norsk fotball både nasjonalt og internasjonalt. Flere faktorer taler dermed for at de beste klubbene ikke ville blitt bedre i en slik situasjon. Ut fra diskusjonen over kan vi konkludere med at nivået på norsk fotball trolig ville senkes i den grad innføring av et lønnstak betyr at norske klubber må redusere lønnsbudsjettet vesentlig. Hvis dette ikke vil være tilfellet, vil kvaliteten trolig forholde seg uendret fordi klubbene vil kunne beholde sine beste spillere.

Hvorvidt et lønnstak knyttet til en viss andel av klubbens omsetning vil føre til en utjevning eller polarisering mellom lagene i norsk toppfotball kunne også vært analysert ved hjelp av økonomisk teori og modellering. Dette faller imidlertid utenfor vår analyse, da lønnstak ikke utgjør hovedtemaet i denne avhandlingen. Dette er imidlertid noe som kunne vært spennende å forske videre på, og vi overlater derfor en grundigere teoretisk og modellteknisk gjennomgang av problemstillingen til framtidige studier.

Vi vil likevel kort vise mekanismen som fører til at rike klubber vil ha flere gode spillere enn fattige klubber. Dette kan vi vise gjennom en enkel modell. Vi kan tenke oss at en klubb har et lønnsbudsjett ( $B$ ) til disposisjon, der størrelsen avhenger av klubbens omsetning. Vi velger så å klassifisere spillerne i to kategorier, gode og dårlige. Klubbens lønnsutbetalinger til gode spillere vil være  $W_g$ , mens de mindre gode får  $W_d$ . Andelen gode spillere i en klubb er  $\alpha_g$ ,

mens andelen dårlige er  $1-\alpha_g$ . Antall spillere i en klubb benevnes  $n$ . Vi kan da sette opp følgende lønnsbudsjettsbetingelse for en klubb:

$$B = [W_g * \alpha_g + W_d * (1 - \alpha_g)] n$$

Ved et lønnstak knyttet til en viss andel av omsetningen vil en klubb kunne ha høyere lønnsbudsjett jo høyere omsetning den har. Gode spillere vil kreve like høy lønn ( $W_g$ ) uavhengig av klubb, noe som vil medføre at andelen gode spillere ( $\alpha_g$ ) blir høyere i rike klubber enn i klubber med mindre økonomiske ressurser. Hvor stor andel gode spillere en klubb vil ha, finnes ved å løse ligningen ovenfor med hensyn på  $\alpha_g$ , noe som gir:

$$\alpha_g = (B/n - W_d) / (W_g - W_d)$$

Vi ser blant annet at jo høyere budsjett en klubb har, desto større vil andelen gode spillere være. Det vil samtidig være en avveining mellom andelen gode spillere og antall spillere i stallen ( $n$ ). Hvorvidt en rikere klubb, i tillegg til en høyere andel gode spillere, vil ha en større stall, er avhengig av dens prioriteringer. Dersom lønnstaksordningen medfører at en klubb må senke budsjettet, vil den antagelig som vi var inne på i forrige avsnitt, først redusere antall spillere ( $n$ ). Er den nødvendige reduksjonen i lønnskostnader betydelig, vil klubben også kunne miste flere av sine beste spillere. Dersom vi tenker oss at kun de minste klubbene vil måtte redusere budsjettet betydelig, vil de kunne miste enda flere av de beste til de rike klubbene. For øvrig viser vi til diskusjonen ovenfor. En lønnstaksordning med en fast sum for alle klubber vil naturligvis være meget gunstig for de minste klubbene. Dette ser vi gjennom at størrelsen på lønnsbudsjettet ( $B$ ) vil være lik mellom klubbene, slik at andelen gode spillere i ulike klubber vil utjevne seg.

#### **7.1.4 Er lønnstak nødvendig og realistisk?**

Fotballbransjen drives i dag langt på vei som bedrifter ellers i næringslivet. Økonomiske hensyn spiller en viktig rolle, om enn noe mindre enn for tradisjonelle bedrifter som ofte er ute etter å maksimere profitten. I fotball kommer dessuten sportslige hensyn høyt på prioriteringslista. Klubbene på høyeste nivå styres i dag for det meste av ledere med solid økonomisk utdannelse, gjerne siviløkonomer. Av den grunn skulle det egentlig være unødvendig med lønnstak, da disse lederne bør klare å styre klubbene slik at man unngår å havne i et økonomisk uføre. Samtidig kan klubbenes økonomi påvirkes i negativ retning som

følge av markedssvikt, noe som ligger utenfor lederens kontroll. Dette kan for eksempel komme til uttrykk ved at dårlige tider i næringslivet kan medføre nedgang i sponsorinntektene. En av årsakene til de store økonomiske problemene mange klubber hadde på slutten av 1990-tallet og begynnelsen av 2000-tallet kan nok som tidligere nevnt tilskrives svak økonomistyring. Dette kan igjen ha sammenheng med at lederne i klubbene den gang hadde mangelfull økonomisk ballast og derfor tenkte mest på sportslige resultater. Fordi fotballklubber på toppnivå i dag drives profesjonelt med mange likhetstrekk med bedrifter i næringslivet, mener vi det vil være galt å innføre et lønnstak med en fast sum for hver klubb. Som for bedriftene i næringslivet er lønn en viktig konkurransefaktor som brukes for å tiltrekke seg de beste spillerne. Å fjerne denne konkurransefaktoren vil være feil vei å gå fordi dette vil være veldig urettferdig overfor de klubbene som klarer å skape store inntekter. Dersom lønnstaket settes til en viss prosent av klubbens omsetning som klubbene kan fordele mellom spillerne etter eget ønske, reduseres dette problemet betydelig.

Slik situasjonen er i dag er det imidlertid nokså usannsynlig at en ordning med lønnstak vil komme på tale. En ordning med lønnstak er for det første vanskelig å utforme i praksis slik at den ikke kan omgås. Dette problemet ble som vi har sett framhevet av både eksperter og klubbledere. Det ble påpekt at det vil være meget vanskelig å utforme en ordning uten smutthull som for eksempel overføringer gjennom aksjeselskap. Det foreligger to alternativer som kan hindre at klubbene omgår et lønnstak. For det første kunne det vært gjennomførbart dersom det fantes en meget høy lojalitet mellom klubbene slik at ingen omgikk regelverket fastsatt av ordningen. En slik lojalitet er nok dessverre ikke til stede per dags dato. Alternativet er å ha et sterkt reguleringsorgan (kunne for eksempel vært Norsk Toppfotball) som følger opp at ordningen etterleves. Dette ville imidlertid blitt meget vanskelig å få til i praksis, fordi det trolig ville blitt svært komplisert å administrere og håndtere. Muligheten for å få innført et lønnstak blir heller ikke større av at Norsk Toppfotball (gjennom Boye Skistad) og bortimot alle klubbene stiller seg negative til innføring av en slik ordning.

### **7.1.5 Felles lønnstak for Europa**

Et av problemene med innføring av lønnstak som kun omfatter Norge er som sagt at det vil kunne føre til en spillerflukt til utenlandske klubber (betinget at lønnstaket medfører behov for reduksjoner av lønnsbudsjettene), og dermed kunne bidra til en nivåsenking for norsk fotball. Hvis derimot det europeiske fotballforbundet, UEFA, sammen med EU hadde kommet fram

til en felles løsning for fotballklubber over hele Europa, ville man kunne tatt brodden av dette problemet. En slik fellesordning ville føles langt mer rettferdig for norske toppklubber fordi de hadde stilt på lik linje med de øvrige europeiske klubbene i kampen om spillerne, slik at den negative påvirkningen på nivået i norsk toppfotball ville blitt betydelig nedjustert.

Spørsmålet er om det foreligger behov for et felles lønnstak i Europa. Det burde kunne kreves at profesjonelle klubbledere må evne å holde økonomien i en fotballklubb under kontroll. I praksis er det dessverre mange eksempler på at så ikke skjer, ofte som følge av at det brennende ønsket om sportslig suksess overskygger fornuftig økonomisk styring. Det intense jaget etter å vinne trofeer har gjort at økonomien i mange tilfeller har havnet i baksetet, i håp om at stor satsing i dag vil bli belønnet med både sportslig og økonomisk suksess senere. Som vi viste under empirikapitlet har denne overdrevne satsingen ført til at europeiske klubber skyldte sine kreditorer over 60 milliarder kroner per 2003. Ved siden av at det ble foreslått økt bruk av bonuslønn fra flere hold (blant annet Manchester United og Bayern München), tror vi at lønnstak vil kunne være et godt redskap for å hindre at klubbene skal kunne påføre seg selv mer gjeld. Om man på denne måten kunne kommet fram til en felles ordning som lar seg gjennomføre i praksis for de europeiske klubbene, mener vi dette vil kunne være meget positivt. Og da gjerne slik at klubbene ikke får ha lønnsbudsjett på over 50 prosent av samlede inntekter, slik vi har drøftet ovenfor.

Selv om et felles lønnstak kunne hatt positive ringvirkninger på den økonomiske situasjonen i mange klubber og medført mer rettferdige konkurranseforhold, finnes det dessverre et stort men her. Dette er knyttet til den praktiske realiseringen og overholdelsen av en slik ordning. Når vi ovenfor har drøftet problemene i forbindelse med den praktiske gjennomføringen av en lønnstaksordning for norsk fotball, har vi kommet til at dette er temmelig urealiserbart på nåværende tidspunkt. For en ordning som skulle gjelde hele Europa, ville en realisering innebære betydelig større problemer. Å få et reguleringsorgan til å håndheve en ordning som omfatter så mange klubber vil i praksis være svært komplisert. I tillegg ville det vært store vanskeligheter forbundet med å få alle land til å komme til enighet om en ordning. Så selv om et lønnstak kunne vært meget fornuftig av hensyn til å forhindre eller redusere gjeldsproblemer i mange europeiske klubber, er dessverre en slik løsning meget usannsynlig på nåværende tidspunkt. Våre eksperter Boye Skistad og Hallgeir Gammelsæter deler for øvrig fullt ut vår oppfatning på denne problemstillingen.

## **7.2 Reguleringer i amerikansk lagidrett**

### **7.2.1 Drafting, lønns- og inntektsreguleringer i amerikansk lagidrett**

I tillegg til innføringen av lønnstak har de fire store idrettene i USA, NHL (ishockey), NBA (basket), NFL (amerikansk fotball) og Major League Baseball, innført flere reguleringer med sikte på å bidra til en jevnere og sunnere fordeling av finansielle midler for å opprettholde konkurransesituasjonen mellom klubbene. Det eksisterer imidlertid til dels betydelige forskjeller mellom ligaene, slik at vi understreker at ikke alle har innført de reguleringene vi diskuterer. Vi var så vidt inne på at inntektene fra tv-overføringene blir delt likt mellom klubbene og at klubbene deler inntektene fra kampene likt. Dette gjelder for NHL og bidrar til et mindre skille mellom store og små klubber, noe som sikrer at de minste klubbene også kan hevde seg i ligaen. Sponsorer har ingen slike beskrankninger å forholde seg til, med den følge at inntektene likevel vil variere mellom klubbene. I tillegg særpreger det såkalte drafting-systemet amerikansk toppidrett. Dette sikrer at ikke alle de beste unge spillerne, vanligvis fra Collegeidrett, havner i de største klubbene. Videre fører det til at klubbenes lønnsutgifter på de yngste spillerne holdes på et moderat nivå.

Selve draften er den prosessen som skjer når nye spillere skal ansettes i en liga. Ifølge hjemmesiden til amerikansk ishockey eksisterer det flere drafter, men for enkelthets skyld begrenser vi oss her til «entry draft» i NHL som er den mest interessante ([nhl.com](http://nhl.com)). High School- og Collegeligaene i USA har sin egen organisasjon og er forbundet med stor prestisje. I tillegg er sponsor- og tv-interessen stor. Ettersom de fleste spillerne i draften kommer fra Collegeligaen, regnes denne som talentfabrikken til de amerikanske proffligaene. For å få være med på selve draften må spillerne tilfredsstille spesielle krav. Alle som er 18 år samme året som draften foregår, eller blir 19, er kvalifiserte. Har man spilt hockey minst én sesong i Nord-Amerika når man er 18, 19 eller 20 år, er man ikke kvalifisert. Heller ikke hvis man har vært med i to drafter tidligere. Rekkefølgen til klubbene som skal velge spillere er bestemt ut fra siste sesongs plasseringer og ved hjelp av vektet trekning. Det laget som hadde dårligst plassering sist sesong har flest baller i bollen og det laget som vant sluttspillet har bare én ball. Ergo har det dårligst plasserte laget størst sjanse til å få velge først i selve draften. Tidligere var det slik at dårligste lag i serien fikk velge først i draften uansett, men dette ble gjort om på da et lag med vilje gjorde det dårlig for å få være først ute. Dette systemet bidrar til et jevnt og mer uforutsigbart ligaspill, ettersom de klubbene som sist sesong hadde svakest

plassering, og dermed må anses som de dårligste, som regel får velge først blant de nye spillerne.

Dette systemet bidrar også til å holde klubbens lønnsutgifter i NHL nede. Spillere som blir draftet må finne seg i at et lønnstak regulerer inntekten deres. I amerikansk målestokk tjener de yngste spillerne derfor relativt lite. For inneværende sesong er entry draft-spillerne i NHL berettiget til maksimalt \$850 000, pluss eventuell «playing bonus» som det også finnes restriksjoner på (nhl.com). Først når spillerne har spilt et visst antall sesonger kan de skrive nye og mer lukrative kontrakter. For de yngste spillerne (18-21 år) er «entry level contract», altså tidsperioden med begrenset lønn, på tre år. Til sammenligning kan de øvrige spillerne motta maksimalt \$7,8 millioner pr år i deres kontraktperiode. Det finnes dessuten en minimumslønn for spillerne, og denne er på \$450 000. Flere av de største talentene og beste unge spillerne inngår imidlertid avtaler med private sponsorer som sikrer dem store inntekter, men dette har uansett ingen innvirkning på arbeidsgivers utbetalinger.

Som nevnt har de største lagidrettene i USA alle en eller annen form for draftingsystem. Det er imidlertid til dels store variasjoner mellom dem, og inntektsbegrensninger for de yngste spillerne eksisterer ikke for alle idrettene. I følge Brynjar Uddu (personlig kommunikasjon 5.mai 2006), som har fulgt amerikansk fotball på nært hold i mange år, kan for eksempel de yngste spillerne i NFL tjene like mye som de best betalte fra dag en. NFL-klubbene garanterer proffkontrakter (en fast spillerkontrakt er en kontrakt som ikke kan brytes av arbeidsgiveren i dens avtaleperiode uansett hvordan utøveren presterer) og en minstelønn (som tidligere var \$250 000) til alle spillerne. Lønnstaket i NFL fungerer på den måten at alle klubbene har et gitt beløp ( $X$  dollar) som spillernes totale lønninger (hver på  $Y$  dollar) ikke kan overstige ( $X \geq Y_1 + Y_2 + \dots + Y_N$ ). Dette lønnstaket, sammen med en høy grad av overskuddsdeling og et begrenset antall faste spillerkontrakter, er for øvrig viktige årsaker til at NFL ble rangert som den ligaen i USA med best økonomi (jf. kapittel 1.4). Hjemmesiden til basketligaen viser at de samme prinsippene for lønnstak gjelder i NBA (nba.com). Her er taket på \$49,5 millioner, rundt halvparten av hva det er i NFL. Årsaken til denne forskjellen ligger i at antall spillere er langt større i amerikansk fotball (52 i stallen mot ca 20 for basketklubbene). I NBA gjelder enkelte regler som begrenser inntektene til enkeltspillere. Det første året i en ny klubb kan ingen spillere med færre enn seks år totalt i NBA tjene mer enn 25 prosent av lønnstaket. Baseball har ikke lønnstak, men har anledning til å gi tilnærmet lærlinglønn til sine nye

spillere. I denne ligaen har klubbene såkalte farmerlag hvor de draftede spillerne må bevisе at de er gode nok før de eventuelt slipper til på øverste nivå.

### **7.2.2 Kan amerikansk praksis overføres til norsk fotball?**

Vi har vært inne på at tendensen i norsk, og spesielt europeisk fotball, er at de rikeste klubbene blir rikere og at avstanden til de andre øker. Å følge etter amerikansk idrett på enkelte områder kan bidra til å snu denne utviklingen. I forrige underkapittel argumenterte vi for at innføring av lønnstak ikke er særlig realistisk for norsk fotball. Hva da med at klubbene deler publikums-/tv-inntekter likt og/eller et drafting-system?

Når det gjelder en lik fordeling av publikums- og tv-inntekter, vil dette utvilsomt bidra til mindre forskjeller i klubbenes forutsetninger for sportslig suksess. Midler fra de klubbene som normalt genererer mest inntekter overføres til de minste klubbene. Dette betyr økte inntekter for noen, på bekostning av andre. De totale inntektene forblir uendret. Vårt fokus er imidlertid på kostnadssiden, og da spesielt tiltak som kan redusere lønnskostnadene. Vi vil dermed ikke gå nærmere inn på fordeling av publikums- og tv-inntekter.

Drafting vil helt klart føre med seg positive sider for norsk fotball, og da spesielt i form av et jevnere seriespill. Et slikt «strømlijeformet» system vil dessuten kunne føre til færre tilfeldigheter, ettersom overgangene er strukturert på samme måte. I tillegg kan drafting øke interessen ytterligere for norsk fotball. Den omfattende mediedekningen og store spenningen omkring selve draftene i USA, ville antagelig gjort seg gjeldende også i Norge. Det viktigste poenget i vår sammenheng er likevel at klubbene ville spart lønnsutgifter i og med at de yngste spillerne ikke ville vært berettiget til å motta mer enn et gitt maksimumsbeløp. Vi vil likevel slå fast at drafting ikke er gjennomførbart i norsk toppfotball, først og fremst fordi organiseringen er veldig ulik den amerikanske. For det første mangler den prestisjetunge og utbredte Collegeidretten i Norge. Dette er et sentralt element i drafting-systemet. Drafting ville tvunget idretten inn i skolen med de konsekvenser det innebærer. For det første kan det tenkes at sportslig satsing og prestisje ville fortrenget den faglige biten. For det andre er det i USA akademiske forutsetninger for å kunne spille, noe som innebærer at det er visse karakterkrav for å være med på skolelaget. Dette kan igjen føre til at idrettstalenter uten særlige akademiske ferdigheter «gir opp» en potensiell karriere før den har begynt. Det kan

videre tenkes at enkelte skoler ville jukse med karakterene eller senke kravene for å sikre seg at et talent er kvalifisert til spill på skolelaget.

I Norge er talentene som oftest å finne på juniorlag, og da gjerne de aldersbestemte lag hos store klubber. Det vil være galt dersom en klubbs juniorspiller skulle kunne snappes opp av en annen klubb straks spilleren når en viss alder. I så fall vil hele hensikten med egne junioravdelinger forsvinne. Det vil også bety andre store omveltninger i organiseringen av norsk fotball. I dag er overgangsvinduet i Norge og Sverige åpent både før sesongen og underveis (1.januar – 31.mars og 1.juli – 31. august), mens drafting forutsetter at tilgangen av nye spillere kun skjer foran hver sesong.

Et annet argument mot drafting i norsk fotball er at et viktig konkurranseelement vil forsvinne. Selv om det ikke eksisterer retningslinjer eller formelle regler for det, er det som oftest de beste klubbene som får tilslaget på de beste spillerne. Årsakene til dette kan være både økonomiske (de beste klubbene har som regel størst kjøpekraft og er i stand til å gi mest lønn) og sportslige (høyere nivå, større utfordringer og mulighet for spill i Europa-cup i de beste klubbene). Dersom de største talentene konsekvent hadde gått til de dårligste klubbene, kunne dette tenkes å bremse talentutviklingen i Norge. På den andre siden kan det være vel så utviklende for de yngste spillerne å oppleve trygghet og å spille fast på sitt lag, noe som kan være lettere i en liten klubb.

Selv om diskusjonen så langt viser at det er praktisk nærmest umulig og lite fordelaktig å innføre systemet med drafting og skoleidrett i Norge, kan det tenkes at enkelte sider ved det kan overføres til norsk fotball. Den eneste siden ved systemet som direkte bidrar til å holde lønnskostnadene nede, er maksimumsbeløpet for de nye spillerne. De andre sidene ved drafting-systemet er ikke kostnadsreducerende i seg selv, men heller av konkurranse-utjevne art. Et alternativ kunne vært en «light-versjon» med et maksimumsbeløp de tre første årene for de yngste spillerne, men uten koblingen skole/idrett og uten selve draften. Dette vil i så fall være svært likt med forslaget til klubb *k* som vi forklarte i avsnitt 7.1.2, nemlig et lønnstak med maksimumsgrenser for spillernes inntekter, og hvor de yngste spillernes tak er lavere enn de andres. Vi konkluderte imidlertid med at dette ikke er realistisk for norsk fotball, og de samme argumentene vil foreligge her. Først og fremst gjelder det at når lønnsgapet mellom Tippeligaen og andre ligaer i Europa øker, er det naturlig at flere spillere søker seg til disse ligaene slik at nivået i norsk fotball ville sunket. I dette tilfellet



gjelder det de yngste spillerne som ville blitt rammet av det amerikanerne kaller «entry level contract».

### **7.3 Oppsummering**

I kapittel 5 så vi at bonusordninger er ett potensielt virkemiddel for å holde lønnskostnadene i sjakk. Vi har i dette kapittelet diskutert andre mulige tiltak som kan bidra til å holde lønnskostnadene på et moderat nivå. Dette dreier seg i hovedsak om et lønnstak eller et drafting-system. En annen effekt av disse er at konkurransen klubbene imellom kan bli jevnere. Til tross for at begge ordningene har blitt prøvd ut og fungerer i praksis (jf. amerikansk idrett), konkluderte vi med at ingen av dem er gjennomførbare i norsk toppfotball.

Selv om innføring av lønnstak kan ha fordeler som utjevning av konkurransen mellom klubbene og at klubbene unngår å havne i et økonomisk uføre, er det verken særlig realistisk eller hensiktsmessig å innføre dette i Norge. Dette er også i samsvar med hva våre eksperter i Møreforskning og Norsk Toppfotball, samt de aller fleste klubblederne og spillerne uttaler om problemstillingen. Selv om man vil kunne få en jevnere serie, vil det medføre fare for en markant nivåsenking i norsk fotball. Dette vil kunne skje ved at flere av de beste Tippeligaspillerne søker seg utenlands hvor lønna ikke er regulert på samme måte, og hvor de dermed kan tjene mer penger enn tidligere. Denne effekten avhenger imidlertid av hvordan lønnstaket utformes, og forutsetter at ordningen medfører at klubbene må redusere sine lønnsbudsjetter i betydelig grad. Det kan også være betydelige problemer forbundet med den praktiske gjennomføringen, da det vil være vanskelig å få utformet en lønnstaksordning som klubbene ikke vil klare å omgå.

Skulle det likevel oppstå en situasjon som gjør det aktuelt å innføre lønnstak, vil en ordning der lønnstaket knyttes opp til en viss prosent av klubbens omsetning være den mest markedsorienterte og beste løsningen. Denne vil føles mest rettferdig for klubbene, fordi de som klarer å generere størst inntekter, også har anledning til å betale de høyeste lønningene. En slik løsning vil samtidig være den som i klart størst grad vil bidra til å opprettholde forskjellen mellom de beste og nest beste lagene. En alternativ ordning med en fast sum for alle klubbene, slik den ene klubben som ønsket lønnstak foreslo, vil i mye større grad bidra til å jevne ut forskjellene mellom lagene, og derved kunne føre til større spenning og uvisshet

rundt hvordan de ulike lagene vil prestere. Samtidig vil da de klubbene som har størst økonomiske ressurser ikke få nytte av dette gjennom å kunne hente de beste spillerne og tilby de høyeste lønningene. Dyktige både norske og utenlandske spillere vil da fort prioritere bortspill i norsk toppfotball. En slik ordning vil dermed kunne forringe nivået til de beste klubbene i norsk fotball, og følgelig kunne bidra til at de norske klubbene vil gjøre det dårligere når de møter utenlandsk motstand i turneringer som Royal League, Uefa-cupen og Champions League. Dette vil igjen medføre ytterligere nivåsenking av norsk eliteserie gjennom at enda færre gode spillere finner det attraktivt å spille i Norge.

Vi var også inne på innføring av et lønnstak som omfatter hele Fotball-Europa. Dette ville ført til betydelig færre problemer for norsk fotball enn et lønnstak kun i Norge ville gjort. Ordningen ville dessuten føles mye mer rettferdig for klubbene siden norsk fotball hadde stilt på lik linje med de øvrige europeiske klubbene i kampen om spillerne. Dermed ville ikke en markant nivåsenking vært utfallet. Vi konkluderte likevel med at realiseringen av en ordning som omfatter hele Europa vil by på enda større problemer enn for Norge alene. Å få et reguleringsorgan til å håndheve en ordning som omfatter så mange klubber vil i praksis være svært komplisert. I tillegg ville det vært store problemer forbundet med å få alle land til å komme til enighet om en ordning.

I neste underkapittel så vi på tiltak som er gjort i de fire store amerikanske lagidrettene (ishockey, basketball, amerikansk fotball og baseball) for blant annet å kontrollere lønnskostnadene. Etter å ha tatt disse ordningene nærmere i øyesyn, undersøkte vi hvilke innvirkninger de kunne ha hatt i norsk fotball, samt hvorvidt det kunne vært hensiktsmessig og realistisk å innføre dette her. Vi fant ut at drafting kunne ført med seg flere positive sider for norsk fotball. Dette kunne skjedd i form av en jevnere og mer spennende Tippeliga, mulig økt interesse og dermed utsikter for ytterligere medieinntekter, samt lavere lønnskostnader på de yngste spillerne. Til tross for disse fordelene konkluderte vi med at heller ikke drafting er gjennomførbart i Norge. De viktigste argumentene for dette er først og fremst at norsk idrett er organisert på en helt annen måte enn de amerikanske ligaene. For eksempel rekrutteres ikke norske fotballspillere fra Collegeidrett, men i stor grad fra aldersbestemte klubber, gjerne tilknyttet en større klubb. Å forandre dette systemet vil i praksis være bortimot umulig, og det å tvinge idrett inn i skolen kan også i seg selv ha negative sider. Det kunne ha utestengt talenter med dårlige karakterer fra idretten, eller ha ført til at enkelte skoler ga bedre karakterer enn de burde for å unngå en slik situasjon. I tillegg slo vi fast at et viktig konkurranseelement

vil forsvinne dersom drafting blir innført, ettersom hvem som får tilslaget på de nye spillerne ikke er positivt korrelert med størrelse på klubben, tidligere meritter, etc.

## 8 Konklusjon

Vi har i løpet av denne utredningen vært gjennom aktuell teori og forskning om insentivlønn, med vekt på bonusavlønning, samt sett på utviklingen i bruk av bonusavlønning i næringslivet og innenfor idrett. Videre har vi gitt en oversikt over norske toppklubbers økonomiske situasjon det siste tiåret, med hovedvekt på lønnsutbetalinger. Deretter har vi forsøkt å besvare spørsmålene vi stilte innledningsvis underveis i drøftingsdelen (kapittel 5-7).

Vi startet analysedelen med å presentere de to viktigste motivene for bruk av bonuslønn. Dette er for det første tanken om at spillerne vil yte bedre når de belønnes for prestasjoner. For det andre kan klubbene ønske å ha lønnsutbetalinger som varierer i takt med inntektene, slik at utgiftene blir mindre i dårlige tider. Dette kan ses på som et svar til den truende lønnsgaloppen vi redegjorde for i empirikapitlet.

Til tross for at vi i kapittel 4 så at et flertall av spillerne og lederne, samt våre eksperter, mente at bonusutbetalinger ikke har noen innvirkning på spillernes prestasjoner, konkluderte vi med at et bonussystem, dersom det er riktig utformet, kan være hensiktsmessig, og vi anbefaler alle toppklubber å la deler av lønna være bonusbasert. Med riktig utformet mener vi en ordning som er tilpasset den enkelte klubb, og der bonus i stor grad bestemmes av spillernes handlinger og ikke utenforliggende faktorer utenfor deres kontroll. Vi argumenterte med at de fordelene et slikt bonussystem fører med seg, overstiger ulempene vi var inne på i kapittel 2. De viktigste fordelene er for det første den insentiveffekten en bonusordning kan føre med seg, i form av høyere innsats for å være blant de elleve utvalgte på laget eller bidra til gode resultater. For det andre har vi vært inne på sorteringseffekten, ved at det kan bli lettere å tiltrekke seg og beholde de dyktigste spillerne. Videre kan et bonussystem bidra til at spillerne føler seg rettferdig behandlet, enten ved at de som bidrar mest får best betalt, eller at alle får en viss andel av overskuddet. Det er også viktig for klubbene å ha muligheten til å kunne reversere deler av lønnsutgiftene i dårlige tider, noe et bonussystem kan bidra til. Som vi har sett er lønnsutgifter den klart største utgiftsposten i en fotballklubb, hvilket synliggjør den betydelige verdien denne effekten kan ha. Blant de viktigste negative virkningene som forskere har framvist ved bonusordninger er at det bare har kortsiktige effekter, samarbeidsviljen kan reduseres og det kan være vanskelig å belønne flere enn én

arbeidsoppgave. I tillegg er det flere som har avvist at bruk av bonuslønn faktisk har en insentiveffekt. Vi kom imidlertid fram til at flere av ulempene ikke er like valide i lagidrett og toppfotball som for næringslivet for øvrig.

Hvordan bonusordningen bør utformes er avhengig av størrelsen på klubben og hva den ønsker å oppnå. De største klubbene har anledning til å belønne triumfer i hjemlig serie og i tillegg spill i Europa, mens mindre klubber må finne andre målsetninger å basere bonus på. Om ledelsen tar sikte på en ordning som stimulerer til økt innsats eller om de har økonomiske motiver, har innvirkning på hvordan bonusordningen bør utformes. Vi så at enkelte klubber muligens ikke oppnår det som er hensikten, mens andre virker å ha mer gjennomtenkte systemer som ivaretar klubbens målsetning med bonusordningen.

Det er flere hensyn å ta ved utformingen av et avlønningssystem, og vi diskuterte disse i tur og orden. Først må ledelsen vurdere hvorvidt de ønsker en differensiert lønnstruktur. Lønna kan differensieres både gjennom fast og variabel lønn (i vårt tilfelle bonuslønn). Hensynet til samarbeid og samhandling, som er vesentlig i fotball, taler for en jevn inntektsfordeling. Vi argumenterte likevel med at spillernes lønninger bør differensieres noe, ettersom dette kan bidra til høy innsats både på trening og i kamp. Vi diskuterte videre hvor stor del av lønna bonuser bør utgjøre, der vi slo fast at dette er en avveining mellom spillernes risikokostnader og hensikten klubben har med ordningen. Høyere bonusandel fører til økte risikokostnader, men samtidig større insentivvirkning og/eller større samvariasjon mellom lønnsutgifter og inntekter. Selv om fotballspillere kan ha noe mindre risikokostnader enn andre arbeidstakere, mener vi klubbene normalt bør bære mest risiko, særlig i de tilfellene hvor de har velstående og godt diversifiserte krefter i ryggen.

Videre drøftet vi hvorvidt bonusene bør være individuelle eller kollektive. Ettersom individuelle ordninger vanligvis er mer insentivsterke enn kollektive, anbefalte vi en form for individuell ordning dersom hensikten med bonusordningen er å stimulere til bedre prestasjoner. Individuelle bonusordninger i fotball kan være i form av kampbonus og resultatbonus. Vi kom fram til at kampbonus antagelig er mer insentivsterk enn resultatbonus, fordi spillerne i større grad har direkte påvirkning på om de er i førsteellevren enn om de er på laget og samtidig vinner kampen. Kampbonus kan dessuten tilsi større innsats og intensitet på trening, i tillegg til å være svært forutsigbar for klubben i og med at den kan budsjetteres nøyaktig på forhånd. Disse argumentene gjør imidlertid ikke resultatbonus uaktuell.

Viktigheten av å levere gode resultater kan tilsi at en kombinasjon mellom kamp- og resultatbonus kan vise seg å være den optimale løsningen. Resultatbonus kan også være egnet dersom målet er lønnskostnader som varierer i takt med inntektene. Her kan imidlertid bruk av kollektiv bonus være mest hensiktsmessig. Vi har vist at den kollektive bonusen bør avledes av de størrelsene som genererer mest inntekter. Kollektive bonuser kan i tillegg ha visse insentivvirkninger, og det er da viktig at den baseres på sportslige kriterier, da det er lagets sportslige resultater spillerne har størst anledning til å påvirke. På grunnlag av diskusjonen konkluderte vi med at en kombinasjon av kollektiv og individuell bonus, slik de fleste klubbene har, på mange måter kan hevdes å være optimalt.

Neste moment vi tok opp er hvorvidt bonussatsene bør være like eller variere mellom spillerne. Vi fant ut at dersom målet med bonusordningen er å gi insentiver til økt innsats, kan like satser være best, ettersom dette oppfattes rettferdig blant spillerne. Ulike satser kan virke demotiverende, men samtidig argumenterte vi for at ulike satser kan være best dersom målet er å tilpasse lønnskostnadene bedre med inntektene. Ulike satser gjør det også enklere å tiltrekke seg og beholde ønskede spillere fordi de beste kan belønnes ekstra. På den andre siden mente vi at like satser er enklere å håndtere og at det kan også være enklere i en forhandlingssituasjon.

I den videre analysen gikk vi nærmere inn på de to alternative motivene med bonuslønn i fotball, stimulere til økt innsats og tilpasse lønnskostnader til klubbens økonomiske resultater. Dersom det i det hele tatt skal være vits med et bonussystem myntet på insentivvirkninger, er det en forutsetning at spillerne faktisk verdsetter den ekstra gevinsten bonus kan gi. I denne forbindelse drøftet vi hva som driver spillernes prestasjoner, herunder hvor viktig lønn egentlig er. Videre diskuterte vi hvorvidt bonussystemene til klubbene samsvarer med deres respektive motiv. Vi fant her variasjoner mellom klubbene, med enkelte ordninger som er godt utformet og andre som har forbedringspotensial.

Som en oppsummering av de analysene vi har gjort rundt bonuslønn innen fotball vil vi komme med noen konkrete forslag til utforming av bonussystemer. Vi starter med en bonusordning myntet på å stimulere til bedre prestasjoner og økt innsats, og tar etterpå for oss den ordningen vi anser som best dersom målet er lønnskostnader som varierer i takt med inntektene.

Dersom hensikten med bonusordningen er å stimulere til økt innsats og bedre prestasjoner, vil vi først og fremst argumentere for en individuell bonus av en viss størrelse, da individuelle ordninger er mer insentivsterke enn kollektive. Vi mener videre at kamptilskudd trolig er mer motiverende enn resultatbonus, ettersom hver enkelt spiller har større innvirkning på om de selv er i førstellevaren enn om laget vinner. For enkelthets skyld kan en ordning hvor man må spille minst 45 minutter for å få godskrevet en kamp være hensiktsmessig. Ulempen med dette kan være at treneren bare unntaksvis (ved skader, utvisninger) vil foreta bytter i pausen. Bonussatsene bør normalt være like for å unngå misnøye og demotiverte spillere. I tillegg mener vi at en kollektiv bonus i de aller fleste tilfellene kan være et smart supplement til de individuelle bonusene slik at klubben sikrer at resultatene er i fokus. Dette kan også virke positivt på «vi-følelsen» og styrke samholdet. Vi anbefaler at spillerne selv lager fordelingsnøkkel, slik at de i størst mulig grad føler seg rettferdig behandlet. For en toppklubb tilrår vi en kollektiv bonus som utløses ved triumfer i nasjonale turneringer samt deltagelse i internasjonale. Mindre klubber kan ha andre kriterier, avhengig av størrelse og ambisjoner (jf. neste avsnitt).

Dersom motivet er av økonomisk art, nemlig lønnskostnader som varierer i takt med inntektene, bør bonusordningen utformes noe annerledes. Det er i dette tilfellet viktig med reversible utgifter, slik at utbetalingene blir mindre dersom inntektene svikter. Vi argumenterte for at kollektive ordninger da primært bør benyttes, i form av en ordning som knyttes opp mot de resultatene som genererer mest inntekter. På denne måten blir lønnsutgiftene størst når inntektene er høyest og vice versa. Hva som konkret bør utløse kollektiv bonus avhenger av klubbens størrelse og ambisjoner. For de beste klubbene er medalje i serien (og dermed spill i Royal League), Champions League, cup-gull og seriemesterskap aktuelle utløsere, mens mindre klubber eksempelvis kan ha opprykksbonus og cup-bonus. Den nye tv-avtalen gjør i tillegg bonus basert på slutt plassering mer aktuell. Mindre klubber kan gjerne ha en bonus basert på overlevelse i Tippeligaen, men den bør da i tillegg ha en bonus som gir større uttelling jo høyere klubben kommer på tabellen. Dette for å beholde insentiveffektene hvis klubben gjør det bedre enn forventet og ikke er i nedrykningsstriden.

Også når hensikten er samvariasjon mellom totale lønnsutgifter og inntekter går vi inn for et bonussystem bestående av både en kollektiv og en individuell ordning. For en potensiell toppklubb med ambisjoner om å nå toppen innen noen år, vil vi anbefale at den kollektive

delen for det første knyttes opp mot plassering i Tippeligaen. Vi vil da ha ulike beløp for henholdsvis seriegull, sølv, bronse og fjerdeplass. I tillegg bør kollektiv bonus utløses ved cup-gull og avansement i Royal League og Europacup. Dette er, som vi har diskutert i løpet av analysen, størrelser som kan generere betydelige inntekter. Mye av det samme resonnementet vil gjelde for mindre klubber, men en kollektiv bonus vil da naturlig nok måtte utløses av andre kriterier, da det er viktig at målsetningene er realistiske. Her kan grunnlaget ofte ligge i å unngå nedrykk, fordi det betyr mye økonomisk å overleve i Tippeligaen, i tillegg til en sluttplasseringsbonus for å holde insentiveffekten gående hvis klubben gjør det bedre enn forventet. Sistnevnte medfører samtidig en mer offensiv tankegang, og ikke kun fokus på å unngå nedrykk. Når det gjelder de klubbene som kjemper aller øverst på det nåværende tidspunkt, bør kravene for utløsning av kollektiv bonus være relativt høye for at man i størst mulig grad skal oppmuntre til framgang for klubben også her. Det vil for eksempel være aktuelt å belønne kvalifisering og resultater i Champions League, samt en ekstra høy bonus for seriegull.

Ved et ønske om å tilpasse lønnsutgiftene med økonomien kan den individuelle delen være basert på både kamp- og resultatbonus, men vi vil anbefale kampbonus mest av to årsaker. For det første vil resultatbonus kombinert med kollektiv bonus ofte medføre at klubben betaler «dobbel opp», ettersom klubben nødvendigvis må ha vunnet mange kamper for å utløse den kollektive betalingen. For det andre er kampbonus forutsigbar for økonomiavdelingen fordi den kan budsjettere nøyaktige kampbonuser i forkant av hver sesong. Vi mener videre at satsene kan være ulike. Uansett hvilket motiv som ligger til grunn og hvordan ordningen er utformet, er det viktig at potten er kjent og systemet klargjort på forhånd.

Når formålet er å stimulere til økt innsats er det viktig at bonusutbetalingenes andel av total lønn er av et visst omfang for at bonusen skal utgjøre en forskjell og dermed verdsettes. Når hensikten er å tilpasse lønnskostnadene til klubbens inntekter må også bonusandelen være av en viss størrelse hvis den i vesentlig grad skal kunne svinge i takt med økonomien. Uavhengig av formålet må ikke bonusene utgjøre for mye. En for stor bonusandel kan redusere spillernes trygghetsfølelse og skape usikkerhet, noe som igjen kan tenkes å påvirke prestasjonene i negativ retning. Disse resonnementene gjelder uansett størrelse på klubben. Vi mener at en passende bonusandel bør være et sted mellom 15 og 40 prosent ut fra hvor sterke virkninger klubben ønsker at ordningen skal ha insentivmessig eller i et økonomisk styringsperspektiv.



I neste kapittel (kapittel 6) tok vi for oss klubbenes økte inntektsgrunnlag gjennom den nye tv-avtalen og større markedsinteresse, med spesiell vekt på om dette vil forårsake et høyere lønnsnivå og eventuelt en ny lønnsgalopp à la den vi var vitne til rundt årtusenskiftet. Det er vanskelig å si om dette vil skje, men vi vil henstille klubbl lederne om å vise moderasjon med håndteringen av de økte inntektene, ettersom det slett ikke er sikkert at neste tv-avtale blir like gunstig, samtidig som publikums- og sponsorinteressen kan falle. Dette skulle bety at lederne blant annet bør tilstrebe å ha reversible utgifter, og i så tilfelle er bonusordninger et godt alternativ. Vi anbefaler dessuten at en god del av pengene settes til side for å bygge grunnlaget for langsiktig suksess, gjennom investeringer i anlegg, spillerutvikling, etc., og ikke kun brukes kortsiktig i form av økte lønninger og spillerkjøp.

Avslutningsvis diskuterte vi andre tiltak for å begrense lønnsutgiftene. Her var vi inne på tanken om å innføre lønnstak, samt reguleringer gjort i amerikansk lagidrett. Vi kom fram til at et lønnstak kunne hatt en veldig gunstig innvirkning for å unngå at klubber havner i store gjeldsproblemer, eller for å bidra til å bedre situasjonen i de tilfeller der klubber allerede er kommet opp i et økonomisk uføre. Vi konkluderte imidlertid med at slik situasjonen er i dagens fotball vil en ordning med lønnstak være veldig vanskelig å gjennomføre i praksis, og dessuten fort kunne oppleves urettferdig for klubbene. Vi argumenterte videre for at med et lønnstak kun for Norge sin del, vil nivået på norsk fotball kunne senkes betydelig gjennom at flere spillere velger å spille utenlands, så sant ordningen utformes slik at klubbene må redusere lønnsbudsjettene betydelig. Begrunnelsen for en slik nivåsenking er at det vil være vanskeligere å importere spillere dersom lønnsnivået er lavere enn i andre ligaer, og videre er det naturlig å anta at flere av de beste norske spillere vil søke seg til andre ligaer dersom lønnsforskjellene blir større. Et lønnstak for hele Europa vil være mer rettferdig i så måte, men vil samtidig være enda vanskeligere å håndtere i praksis. Dersom et lønnstak likevel skulle innføres, mener vi at den beste måten å gjøre dette på er å ha regler for hvor stor andel av omsetningen som maksimalt kan brukes på lønnsutbetalinger. Vi diskuterte videre at det amerikanske systemet med drafting heller ikke er velegnet for norsk toppfotball. Dette i første rekke fordi organiseringen av amerikansk lagidrett er svært ulik den norske.

## Avsluttende kommentarer

En problemstilling som kan være interessant å utforske i en senere analyse av norsk toppfotball er økonomistyringen i norsk toppfotball i siste halvdel av 1990-tallet og begynnelsen av 2000-tallet. Mange klubber havnet da i et økonomisk uføre og flere klubber var nær konkurs. Hadde det ikke vært for en betydelig økonomisk håndregning fra rike onkler, investorer, aksjeselskaper og kommuner, kunne utfallet blitt langt verre. Det er mye som tyder på at klubbledernes økonomistyring på denne tiden var meget kritikkverdig, noe som blant annet kan ha med manglende økonomikunnskaper å gjøre. Heldigvis synes økonomistyringen i klubbene i dag å være langt mer sunn og profesjonell.

Vi har også forslag til forskning på andre områder vi berører i utredningen. I kapittel 6.2 så vi ved hjelp av et markedsdiagram på noen konsekvenser klubbenes økte inntekter som følge av tv-avtalen og økt markedsinteresse kan ha på antall overganger norske klubber vil foreta henholdsvis internasjonalt og nasjonalt, samt hva som kan skje med prisnivået. Vi beskrev bare de store linjene ved dette, slik at dette kan forskes enda mer på, blant annet når det gjelder hvordan tilbuds- og etterspørselskurvene ser ut i praksis.

I samme kapittel så vi på hvorvidt klubbenes økte inntektsgrunnlag vil medføre et høyere lønnsnivå, det vil si at klubbene belønner sine nåværende spillere bedre, eventuelt kombinert med en utbytting av spillere med lav lønn med dyrere spillere, eller om klubbene velger å øke størrelsen på spillerstallen. Dette betraktet vi i figurform. Effektene de økte økonomiske ressursene vil ha, kan imidlertid utforskes enda grundigere blant annet ved å undersøke hvordan elastisitetene, det vil si tilbuds- og etterspørselskurvene, faktisk ser ut i virkeligheten.

I tillegg kunne det i forbindelse med lønnstak (jf. kapittel 7) vært sett nærmere på hvorvidt et lønnstak knyttet til en viss andel av klubbens omsetning vil føre til en utjevning eller større forskjeller mellom lagene i norsk toppfotball, om en slik ordning ville ha medført spillerflukt til utenlandske klubber og hvordan den kunne utformes for at så ikke skulle skje.

Vi vil avslutningsvis kort bemerke mulige feilkilder ved som har ligget til grunn for utredningen. I empirikapitlet har vi blant annet beskrevet utviklingen i både lønns- og utgiftsnivå i norsk og internasjonal fotball. Denne informasjonen er i hovedsak annenhånds-

informasjon hentet fra norske aviser gjennom A-tekst. Flere av tallene er estimerte og/eller omtrentlige.

I analysekapitlet har vi tatt utgangspunkt i de to motivene «stimulere til økt innsats» og «tilpasse lønnskostnadene til klubbens økonomiske resultat». På spørreskjemaet klubbliderne mottok, opererte vi imidlertid med fire motiver; «overskuddsdeling», «risikodeling» og « redusere totale lønnskostnader», i tillegg til «stimulere til økt innsats». Etter hvert fant vi ut at de tre førstnevnte hensiktene reelt sett går ut på det samme, nemlig et ønske om å samordne lønnsutbetalingene til variasjoner i klubbens økonomi. Det er noe uklart hva klubbene har lagt i disse tre hensiktene, men vi valgte å behandle svarene dit hen at alle har en målsetning om å tilpasse spillerlønningene til klubbens varierende inntekter.

I diskusjonen om hva som driver spillernes prestasjoner, har vi tatt utgangspunkt i svarene fra spillerutvalgets spørreskjema. Vi burde antageligvis spesifisert forskjellen på lønn og bonus tydeligere, nemlig at vi med «lønn» tenkte på den faste lønna, mens «bonusutbetalinger» er den øvrige, variable lønna. Det er noe uklart hvorvidt våre intervjuobjekter forstod dette, men vi har behandlet svarene som om at de har skjønt det.

## Litteraturliste

- Adresseavisen (2005): *Ser stygt ut for TIK*. Adresseavisen 9.6.2005, s. 31. ATEKST. (9. januar 2006)
- Aftenposten (1997): *Lønns-festen slutt i Brann*. Aftenposten 16.5.97, s. 43. ATEKST. (11. januar 2006)
- Aftenposten (2002): - *Vil bety et enormt tilbakeslag*. Aftenposten 10.9.02, s. 37. ATEKST. (19. januar 2006)
- Anda, Torgeir (1999): *Pengelens kamp om poengene*. Dagens Næringsliv, 13.4.99, s. 18. ATEKST. (10. januar 2006)
- Andersen, Morgan (2001): *Lønnstak i norsk fotball?* Aftenposten 23.12.01, s. 16. ATEKST. (16. januar 2006)
- Andersen, Truls (2005): *Spår ny lønnsfest – TV-avtalen kan gi ny pengegalopp i norsk fotball*. VG 22.11.05. ATEKST. (23. januar 2006)
- Bergens Tidende (2001a): *Frykter nedtur*. Bergens Tidende 19.5.01, s. 29. ATEKST. (16. januar 2006)
- Bergens Tidende (2001b): *Bonuskonflikten ikke løst*. Bergens Tidende 26.8.01, s. 20. ATEKST. (16. januar 2006)
- Bergens Tidende (2002): *Wassberg fikk 219.000 i bonus*. Bergens Tidende 11.12.02, s. 20. ATEKST. (12. januar 2006)
- Bergens Tidende (2003): - *Bonus kan ødelegge arbeidsgnisten*. Bergens Tidende 9.4.03, s. 12. ATEKST. (18. januar 2006)
- Berntsen, Per Angell (2001): *Drastiske lønnskutt. Sjokktall tvinger Tippeliga-lagene til å tenke nytt*. Dagbladet 9.11.01, s. 22. ATEKST. (12. januar 2006)
- Bjerke, Paul: *Milliardsløseri*. Klassekampen 27.10.05. ATEKST. (23. januar 2006)
- Bragelien, Iver (2001): *Resultatbasert avlønning: Muligheter og problemer*. (I: Silhuetten nr. 1 2001, s. 4-5).
- Bragelien, Iver (2003): *Bruk av lønn som styringsinstrument: Hvorfor så mange mislykkes*. (I: Magma nr. 2 2003, s. 47-57).
- Bragelien, Iver (2005a): *Bruk av lønn som styringsinstrument*. Forelesning NHH, 23.8.05.
- Bragelien, Iver (2005b): *Hvordan utforme belønningsordninger som fremmer lønnsomhet i praksis?* Forelesning NHH 29.8.05.

- Colbjørnsen, Tom et al. (2000): *Resultatavhengig belønning: En utredning skrevet for Kreditkassen*. SNF, Bergen. (SNF-rapport nr. 25/00). (10. februar 2006)
- Dagbladet (2005): *Fakta TV-avtalen*. Dagbladet 18.8.05. ATEKST. (23. januar 2006)
- Dagbladet (2006): *Fakta TV-avtalen*. Dagbladet 3.2.06, s. 29. ATEKST. (23. januar 2006)
- Dagsavisen (2004): *Stadig flere bransjer vil ha prestasjonslønn*. Dagsavisen Morgen 6.3.04. ATEKST. (13. januar 2006)
- Dehlin, Håkon (1993): *Norsk Hockey har levd over evne*. Aftenposten 9.9.93. ATEKST. (10. januar 2006)
- Ellingsen, Øyvind (2004): *Treneren får gullbonus – ingenting til syklistene*. Aftenposten 12.8.04. ATEKST. (12. januar 2006)
- Eriksen, Arvid (1992): *Lyn må på hestekur*. VG 28.11.92, s. 43. ATEKST. (13. januar 2006)
- Frank, Robert H. (1985): *Choosing the Right Pond: The Economics and Politics for the Quest of Status*. Oxford University Press, New York, NY. ABI Inform Global, ProQuest. (26. april 2006)
- Fredagsvik, Jarle og Sindre J. Olsen (2004): *Lavere lønninger, mindre budsjetter. Fra lønnsfest til slankekur*. Aftenposten 17.3.04, del 1 s. 20. ATEKST. (12. januar 2006)
- Frey, Bruno S. og Felix Oberholzer-Gee: *The Cost of Price Incentives: An Empirical Analysis of Motivation Crowding-Out*. (I: American Economic Review 87, no. 4 (September 1997): 746-755).
- Frick, Bernd et al. (2003): *Pay inequalities and team performance: Empirical evidence from the North American major leagues*. International Journal of Manpower, vol. 24, nr. 4, s. 472. Bradford. ABI Inform Global, ProQuest. (26. april 2006).
- Fædrelandsvennen (2006): *Og alle klubbene øker budsjettene*. Fædrelandsvennen 3.1.06. ATEKST. (24. januar 2006)
- Gedde-Dahl, Siri (2005): *Skeptiske til bonuslønn*. Aftenposten Morgen 24.4.05. ATEKST. (17. januar 2006)
- Grinde, Eva et al. (2003): *Bonus for alle penga*. Dagens Næringsliv 23.8.03. ATEKST. (19. januar 2006)
- Gunderson, Morley (2001): *Economics of personnel and human resource management*. Human Resource Management Review, vol. 11, pp. 431-52. ABI Inform Global, ProQuest. (26. april 2006)
- Hagen, Vegard Jansen (1992): *Suksess lønner seg*. Bergens Tidende 1.7.92, s. 20. ATEKST. (13. januar 2006)

- Hansen, Espen (2001): *Satser 420 millioner i eliteserien. På vei mot milliarder*. Aftenposten 4.4.01, s. 40. ATEKST. (11. januar 2006)
- Hartvig, Espen (2005): *Håndball: Bonustvisten fortsetter*. NTBtekst 18.11.05. ATEKST. (11. januar 2006)
- Hasås, Torgny (2001): *På konkursens rand*. Klassekampen 30.10.01. ATEKST. (12. januar 2006)
- Hervik, Arild og Frode Ohr (2002): *Myter om norsk fotballøkonomi*. Romsdals Budstikke 22.11.02. <<http://www.mfm.no/db/5/1759.pdf>>. (16. januar 2006)
- Horngren, Charles T. et al. (2005): *Management Control Systems, Transfer Pricing, and Multinational Considerations*. (I: Cost Accounting. 12th ed. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey).
- Imset, Geir et al. (2001): *Best uten tall*. Dagens Næringsliv 17.11.01, s. 22. ATEKST. (10. januar 2006)
- Iversen, Espen og Stig Nilssen (2005): *Bonuskongene i Viking*. Rogalands Avis 11.10.05. <<http://www.rogalandsavis.no/sport/viking/article1752984.ece>>. (7. desember 2005)
- Jakobsen, Ottar (2006): *Klubbene kniver om TV-millioner*. Dagbladet 4.2.06, s. 35. ATEKST. (23. januar 2006)
- Jensen, Jon Idar (2006): *Femtenåringer kan få spille i toppdivisjonen*. Alltid Fotball, 12.3.06. <<http://www.alltidfotball.no/?module=articles&tournament=1&id=1344>>. (16. mars 2006)
- Johannessen, Trond (1995): *Spår fotballkonkurser*. VG 18.10.95. ATEKST. (20. januar 2006)
- Johansen, Magne (1998a): *Klubbene omsetter for 320 millioner. 30 spillere får million-lønn*. Aftenposten 4.4.98, s. 20. ATEKST. (10. januar 2006)
- Johansen, Magne (1998b): *Ingen i 1. divisjon blir straffet av NFF. 10 av 14 klubber med underskudd*. Aftenposten 5.12.98, s. 29. ATEKST. (16. januar 2006)
- Kagge, Gunnar (2005): *Resultatbasert lønn øker kraftig. Egen innsats drar opp lønnsnivået*. Aftenposten Morgen 8.5.05. ATEKST. (12. januar 2006)
- Kandel, Eugene og Edward P. Lazear (1992): *Teer pressure and partnerships*. Journal of Political Economy, vol. 100, s. 801-17. ABI Inform Global, ProQuest. (26. april 2006)
- Kirkebøen, Stein Erik (1997): *Underskudd på omkring ti millioner for Vålerenga Fotball i år. Suksessen koster VIF dyrt*. Aftenposten 6.8.97, s. 22. ATEKST. (13. januar 2006)
- Kirkebøen, Stein Erik (1999): *Får mest ut av minst i eliteserien. Skeid best i klassen*. Aftenposten 21.7.99, s. 21. ATEKST. (12. januar 2006)

- Kirkebøen, Stein Erik (2003): *Eliteseriekubbene fra minus 170 millioner kroner i 2001 til minus 35 millioner i år. Halvparten i økonomisk balanse*. Aftenposten 22.6.03. ATEKST. (13. januar 2006)
- Knutsen, Sondre Mikal (2001): *Fotball-lønningene ned med 28 mill.* Aftenposten 8.11.01, s. 58. ATEKST. (12. januar 2006)
- Knutsen, Sondre Mikal (2002): *11 av 14 klubber går med underskudd. 100 millioner i minus. Slett ikke noe å klappe for.* Aftenposten 12.10.02. ATEKST. (17. januar 2006)
- Kohn, Alfie (1993): *Why Incentive Plans Cannot Work*. (I: Harvard Business Review, September-October 1993, s. 54-63).
- Langeland, Stein (1997): *Lønnsnivå til besvær*. Bergens Tidende 24.9.97, s. 21. ATEKST. (11. januar 2006)
- Larsen, Jan Arild (2000): *Idrettens sinnssyke pengegalopp*. Bergens Tidende 27.12.00. ATEKST. (12. januar 2006)
- Lazear, Edward P. (1989): *Pay equality and industrial politics*. Journal of Political Economy, vol. 97, pp. 561-80. ABI Inform Global, ProQuest. (26. april 2006)
- Lazear, Edward P. (1995): *Personnel Economics*. MIT Press, Cambridge, MA.
- Lazear, Edward P. (1998): *Personnel Economics for Managers*. 1th ed. Wiley, New York.
- Lazear, Edward P. og Sherwin Rosen (1981): *Rank-order tournaments as optimum labor contracts*. Journal of Political Economy, vol. 89, pp. 841-64. ABI Inform Global, ProQuest (26. april 2006)
- Levine, David I. (1991): *Cohesiveness, productivity and wage dispersion*. Journal of Economic Behavior and Organization, vol. 15, pp. 237-55. ABI Inform Global, ProQuest (26. april 2006)
- Lorentzen, Torgeir (1999): *Drømmelønninger for norske fotballspillere*. Dagbladet 23.3.99, s. 28. ATEKST. (13. januar 2006)
- Lund, Jacob (2002): *Enorme lønnsforskjeller*. VG 12.4.02, s.27. ATEKST. (15. januar 2006)
- Lunde, Vidar (2001): *Nytt millionunderskudd i BSK*. Aftenposten 29.12.01, s. 16. ATEKST. (10. januar 2006)
- Lura, Christian (2001): *Start konkurstruet*. VG 20.11.01. ATEKST. (17. januar 2006)
- Lyngøy, Roar (2001): *Store lønnskutt i norsk fotball*. NTBtekst 11.7.01. ATEKST. (9. januar 2006)
- Milgrom, Paul R. og John Roberts (1992): *Compensation and motivation*. (I: Economics, Organization and Management. Pearson Higher Education, New Jersey)

- nba.com: *Salary cap for 2005-06 season set at \$49.5 million. NBA Collective Bargaining Agreement Ratified and Signed.* <[http://www.nba.com/news/CBA\\_050730.html](http://www.nba.com/news/CBA_050730.html)>. (6. mai 2006)
- nhl.com: *Collective Bargaining Agreement FAQs.* <<http://www.nhl.com/nhlhq/cba/index.html>>. (6. mai 2006)
- Nesje, Erlend (2004): *Klubbene har milliarder i gjeld – Beckham & Co. håver inn. Stjerner med superlønn.* Aftenposten 15.1.04. ATEKST. (12. januar 2006)
- Nilssen, Tore og Bjørn Asle Nord (2002): *Brann vil forkaste lønnsmodellen.* Bergens Tidende 11.12.02, s. 19. ATEKST. (12. januar 2006)
- Nordhaug, Odd (1993): *Belønningssystemer.* (I: Måltrettet personalledelse. 1.utg. Tano Aschehoug, Oslo).
- Nordli, Øyvind (2003): *Bare Rosenborg har høyere lønnsnivå enn Lyn. "Lønnspådriveren" må kutte lønnen.* Aftenposten 26.11.03. ATEKST. (9. januar 2006)
- NTBtekst (2001a): *Sogndal mot strømmen.* NTBtekst 11.7.01. ATEKST. (13. januar 2006)
- NTBtekst (2001b): *Sportsnotiser.* NTBtekst 18.10.01. ATEKST. (12. januar 2006)
- NTBtekst (2001c): *Bodø/Glimt svært nær konkurs.* NTBtekst 2.11.01. ATEKST. (12. januar 2006)
- NTBtekst (2001d): *Enorme lønnskostnader kveler Start.* NTBtekst 14.11.01. ATEKST. (11. januar 2006)
- NTBtekst (2003a): *Publikumsframmettet bestemmer lønna i Start.* NTBtekst 8.4.03. ATEKST. (18. januar 2006)
- NTBtekst (2003b): *Drastisk lønnskutt i fotballklubbene.* NTBtekst 10.4.03. ATEKST. (17. januar 2006)
- NTBtekst (2004a): *Viking vil innføre resultatlønninger.* NTBtekst 1.3.04. ATEKST. (7. desember 2005)
- NTBtekst (2004b): *Mer prestasjonsbasert lønn i United.* NTBtekst 13.11.04. ATEKST. (13. januar 2006)
- NTBtekst (2004c): *Bayern kutter i lønningene.* NTBtekst 20.12.04. ATEKST. (13. januar 2006)
- NTBtekst (2005a): *Klart for prestasjonskontrakter i italiensk fotball.* NTBtekst 3.5.05. ATEKST. (13. januar 2006)
- NTBtekst (2005b): *Vil ha lønnstak i europeisk fotball.* NTBtekst 30.12.05. ATEKST. (23. januar 2006)



- NTBtekst (2006): *Seriegull til nesten 20 millioner*. NTBtekst 23.3.06. ATEKST. (23. januar 2006)
- Ohr, Frode og Nils Henrik Solum (2001): *Tippeligaen 2000. Økonomiske nøkkeltall*. Møreforskning Molde 31.10.01. <<http://www.mfm.no/db/5/1767.pdf>>. (13. januar 2006)
- Overvik, Jostein (2002): *Kvinnehåndballens skjebne-helg*. VG 26.4.02, s. 34. ATEKST. (11. januar 2006)
- Overvik, Jostein (2003): *Minus 72 mill. for eliteklubbene*. VG 21.10.03. ATEKST. (15. januar 2006)
- Pedersen, Kaj T. (2003): *Lønnsreduksjon i eliteserien på 54,5 millioner*. NTBtekst 10.4.03. ATEKST. (12. januar 2006)
- Pedersen, Kaj T. (2004): *Lønnskutt med Molde i front*. NTBtekst 5.4.04. ATEKST. (17. januar 2006)
- Pedersen, Morten (2005): *Med NHL på skuldrene*. Dagbladet 28.10.05, del 2 s. 8. ATEKST. (23. januar 2006)
- Pfeffer, Jeffrey (1999): *Six Dangerous Myths About Pay*. (I: Harvard Business Review on Managing People. Harvard Business School Press, Boston, Mass.)
- Rosen, Sherwin (1986): *Prizes and incentives in elimination tournaments*. American Economic Review, vol. 76, pp. 701-15. ABI Inform Global, ProQuest. (26. april 2006)
- Røkeberg, Morten W. og Petter Skafle Henriksen (2005): - *Uaktuelt med lønns-grense*. NRK Østfold 7.10.05. <[http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/nrk\\_ostfold/5122595.html](http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/nrk_ostfold/5122595.html)> (27. januar 2006)
- Sandvik, Arild (2005): *Vil ha 30 prosent av overskuddet*. Fædrelandsvennen 28.6.05. ATEKST. (10. januar 2006)
- Scully, Gerald W. (1999): *Free agency and the rate of monopsonistic exploitation in baseball*. (In: Jeanrenaud, C. and Kesenne, S. (Eds), *Competition Policy in Professional Sports: Europe after the Bosnian Case*, Standaard Editions, Antwerp, pp. 59-69). ABI Inform Global, ProQuest. (26. april 2006)
- Schmitt, Joseph (2005): *Share success with employees, community*. Contractor. Newton, vol. 52 nr. 1, s.17 (Januar 2005). ABI Inform Global, ProQuest. (10. februar 2006)
- Simsø, Robert (2002a): *Lønnsfesten over*. VG 5.4.02, s. 26. ATEKST. (11. januar 2006)
- Simsø, Robert (2002b): *Kritisk til Branns bonussystem*. VG 14.8.02, s. 29. ATEKST. (13. januar 2006)
- Simsø, Robert (2005a): *Gir 4 spillere super-tilbud. Har langtidsavtaler – får mer lønn og lengre kontrakt*. VG 25.2.05, s.29. ATEKST. (18. januar 2006)

- Simsø, Robert (2005b): *Tidenes lønnsfest – Stjernene tjener bedre enn noen gang – men forskjellene øker i mange klubber*. VG 30.4.05, s. 25. ATEKST. (16. januar 2006)
- Simsø, Robert (2005c): *Advarer mot grådighetskultur. VIF-direktør ber Rekdal og spillere om edruelighet*. VG 29.5.05, s. 26. ATEKST. (19. januar 2006)
- Sjem, Sturla og Knut Espen Svegaarden (2001): *Brann må selge nå*. VG 6.3.01. ATEKST. (12. januar 2006)
- Skaar, Stian (2001): *Lønnstak i norsk fotball*. Aftenposten 12.12.01, s. 9. ATEKST. (16. januar 2006)
- Skaar, Stian (2003): *Fotball: Budsjettene*. Økonomisk Rapport 23.4.03. ATEKST. (13. januar 2006)
- Stewart III, G. Bennett et al. (1993): *Rethinking Rewards*. (I: Harvard Business Review, November-December 1993, s. 37-49).
- Stokstad, Morten (2001): *Økonomisk VIF-krise*. VG 20.9.01. ATEKST. (12. januar 2006)
- Stokstad, Morten et al. (2002): *Toppklubbene kutter 28 mill. – Bakrus etter pengefesten på 90-tallet*. VG 13.12.02, s. 30. ATEKST. (11. januar 2006)
- Svegaarden, Knut Espen et al. (1995): *Underskudd: 4,5 mill!* VG 28.1.95, s. 43. ATEKST. (16. januar 2006)
- Synnestvedt, Truls (2000): *Milliard-rekord i engelsk fotball*. Adresseavisen 11.5.00. ATEKST. (12. januar 2006)
- Sæbø, Thomas (2006): - *Skummelt for norsk fotball. Bohinen slår alarm om prisgalopp*. Dagbladet 13.2.06, s. 34. ATEKST. (23. januar 2006)
- Thomasgaard, Jørn Arne (2001): *Brann 13,9 millioner i minus*. Bergens Tidende 28.2.01, s. 26. ATEKST. (12. januar 2006)
- Thoresen, Thore-Erik (2002): *Klubbene betaler for mye i lønn*. Aftenposten 25.6.02. ATEKST. (12. januar 2006)
- Thoresen, Arne (2003): *TV-avtalen redder Tippeliga-lønninger. Har steget fra tre til 65 millioner på 15 år*. Dagbladet 18.8.03, s. 32. ATEKST. (23. januar 2006)
- Thoresen, Arne (2005a): *Truet med konkurs*. Dagbladet 7.12.05, del 2 s. 11. ATEKST. (10. januar 2006)
- Thoresen, Thore-Erik (2005b): *Milliongave til de små klubbene*. Adresseavisen 16.12.05. <<http://fotball.adressa.no/nyhetsarkiv/article.jhtml?articleID=91057>>. (16. mars 2006)
- Thue, Eystein W. (2001): *Slik blir Brann-lønningen*. Bergens Tidende 19.5.01, s. 29. ATEKST. (11. januar 2006)

Thue, Eystein W. (2003): *Seks ukers bonuslønn: 138.000 kr.* Bergens Tidende 3.9.03. ATEKST. (9. januar 2006)

Torgler, Benno et al. (2006): *Relative income position and performance: An empirical panel analysis.* Center for Research in Economics, Management and the Arts (CREMA), Working Paper No. 03, January 2006. Basel.  
<[http://www.yale.edu/leitner/Relative\\_Income\\_Performance\\_Torgler\\_et\\_al\\_Leitner.pdf](http://www.yale.edu/leitner/Relative_Income_Performance_Torgler_et_al_Leitner.pdf)> (26. april 2006)

Traaen, Olav og Svein Strømnes (2005): *Vil innføre lønnstak i Tippeligaen.* NTBtekst 7.10.05. ATEKST. (18. januar 2006)

Valderhaug, Bertil (1995): *Shearer troner på lønnstoppen.* Aftenposten 5.10.95. ATEKST. (12. januar 2006)

VG (2005): *Ekspertpanelet.* VG 22.11.05. ATEKST. (19. januar 2006)

VG (2006): *Info.* VG 17.1.06. ATEKST. (23. januar 2006)

Økonomisk Rapport (2005): *De store øker lønningene.* Økonomisk Rapport 6.4.05. ATEKST. (13. januar 2006)

Aamodt-Hansen, Ida (2005): *Bonusfest også for ansatte. Kan styrke vi-følelsen i bedriften.* Aftenposten Morgen 23.4.05. ATEKST. (19. januar 2006)

## Vedlegg 1

### Spørsmål om bonusavlønning, klubber

	<b>Svar:</b>
Klubb	
Vi ønsker å være anonyme (ja/nei) ("Klubb A oppgir at...")	
Vi ønsker at rapporten holdes hemmelig (ja/nei) (rapporten blir liggende arkivert på bibliotek og utilgjengelig i 5 år)	

1) Har deres klubb en form for bonusavlønning? (ja/nei), og evt. når begynte dere med bonusavlønning?	
---	--

*Hvis ja på spørsmål 1:*

A1) Hva er motivasjonen for bonusordningen?

Overskuddsdeling	
Risikodeling	
Spillernes prestasjoner bedres	
Redusere totale lønnskostnader	
Annet (spesifiser)	

A2) Hvordan er bonusordningen utformet?

Individuell bonusordning for spillerne (ja/nei)	
Felles bonusordning i slutten av året basert på forhåndsavtalt målsetning	

Redusert grunnlønn hvis bonusavtale	
Bonus for spillerne som starter en kamp	
Bonus avhengig av resultat	
Spillerne har like satser	
Egen bonusordning for keeper	
Systemet tar hensyn til skader	
Spillerne kan selv velge mindre bonus og mer grunnlønn	
Kort redegjøring for systemet	

A3) Hvilke erfaringer har dere gjort?

Lønnskostnadene er blitt reduserte	
Spillernes prestasjoner er bedret	
Spillernes lojalitet har blitt påvirket	
Vanskelig å oppnå aksept blant spillerne for innføring av bonus	
Enkelte spillere ønsker å spille selv når de er halvskadde	
Oppfatningen av systemets rettferdighet er god	
Oppfatningen av systemets rettferdighet er mindre god	

Hvis nei på spørsmål 1:

B1) Hvorfor har dere ikke innført bonusavlønning?

Tungvint	
Kan bli for kostbart	
Kan påvirke spillernes prestasjoner i negativ retning	
Vanskelig å gjøre det rettferdig	
Annet (spesifiser)	

- 2) Ca hvor stor andel av spillernes totale lønn utgjør bonus?  
Og hvordan har lønnsandelen, dvs. totale lønnsutgifter (inkl. sosiale kostnader) som andel av totalt budsjett, utviklet seg de siste årene?  
Flott om dere kan oppgi konkrete tall.

<u>År</u>	<u>Bonusandel</u>	<u>Lønnsandel</u>
2006		
2005		
2004		
2003		
2002		
2001		
2000		
1999		

- 3) Hva mener dere driver spillernes prestasjoner mest? Ranger gjerne fra mest (1) til minst.

Lønn	
Bonus	
Landslag	
Proffambisjoner i utlandet	
Indre motivasjon (spillelyst)	
Annet (spesifiser)	

4) Kan innføring av lønnstak være hensiktsmessig for norsk fotball? (ja/nei)	
--	--

*Hvis ja:*

4a) Hvordan bør det i så fall utformes?

Fast sum for hver klubb, fordeler selv etter eget ønske	
Et maksimum for hva en spiller kan tjene	
Annet (spesifiser)	

*Hvis nei på spørsmål 4:*

4b) Hvorfor ikke?	
-------------------	--

5) Hvordan vil den nye TV-avtalen, med de økte inntekter den fører med seg, påvirke lønningene?

Grunnlønn vil øke	
Prestasjonslønn vil øke	
Ingen endring i lønn	

## Vedlegg 2

### Spørreskjema om lønn og bonus, spillere

Navn på spiller (blir ikke benyttet i oppgaven):

1 Hvor viktig er lønn for dine prestasjoner?

	<b>Svar:</b>
Avgjørende	
Spiller til en viss grad en rolle	
Ingen betydning; andre faktorer bestemmer prestasjonene	

2 Hva driver spillernes prestasjoner mest? Ranger gjerne fra viktigst (1) til minst viktig

Lønn	
Bonusutbetalinger	
Proffambisjoner i utlandet	
Landslagsambisjoner	
Indre motivasjon (spillelede)	
Annet (spesifiser)	

3

Er du villig til å gi avkall på deler av lønna i en periode dersom klubben din er i en vanskelig økonomisk situasjon?	
---	--

4

Tror du innføring av lønnstak kan være hensiktsmessig for norsk fotball?	
--	--



5

Kan du tenke deg å gå ned i fast lønn mot bedre bonusordninger? I hvilken grad?	
---	--

6

Hvor stor andel (ca) utgjør bonusutbetalinger av din lønn? Har dette forandret seg de seneste årene?	
Hvis du har fått gunstigere bonusavtaler, har dette i så fall redusert den faste lønna?	

- 7 Hvordan bør *kollektive bonuser* fordeles? Anta at en klubb belønner spillerne med 1 million kroner dersom de oppnår en gitt tabellplassering. Hvilken av følgende fordelinger synes du virker mest rettferdig? Ranger gjerne fra mest rettferdig (1) til minst rettferdig (3)

Likt mellom alle i stallen	
Spillerne mottar bonus i forhold til antall spilte kamper. Spillere uten førstelagsspill mottar dermed ingenting.	
Spillerne blir på forhånd inndelt i 4 grupper basert på eksempelvis tidligere prestasjoner, erfaring og generell betydning for laget. (På denne måten kan betydningsfulle spillere som f.eks grunnet skader ikke spiller mange kamper, likevel belønnes).	

- 8 Hvem bør bestemme hvordan kollektive bonuser skal fordeles?

Lederapparatet	
Spillerutvalg	
Alle spillerne i fellesskap	
Andre (spesifiser)	

9

Kan kollektive bonuser føre til bedre samhold i spillergruppa og gjøre at spillerne står på ekstra for hverandre?	
---	--

10

Hva foretrekker du av en kollektiv bonus, for eksempel basert på klubbens målsetning, og en individuell bonus, for eksempel basert på antall spilte kamper?	
---	--

11 Hvordan bør en ideell individuell bonusordning være utformet?

Bonus bør utbetales til de som starter kampen (kampbonus)	
Bonus bør være resultatavhengig (Seiersbonus)	
Bonussatsene bør være like for alle (Flat bonus)	
Bonus bør variere fra spiller til spiller, og følge fastlagte kriterier (f.eks etablering på laget, alder osv)	
Bonus bør være individuell, og fastsettes i forbindelse med kontraktsforhandlinger	
Eget forslag (spesifiser)	

12 Hva mener du er de beste argumentene for økt bruk av bonusavlønning? Ranger gjerne fra det du mener er viktigst (1) til minst viktig

Kan være kostnadsbesparende for klubb	
Overskuddsdeling (når klubb gjør det bra og inntektene øker, bør spillere også tjene mer)	
Risikodeling	
Spilleres prestasjoner, gjennom økt innsats, bedres	
Andre (spesifiser)	

13 Tror du økt bruk av bonusordninger kan ha noen av følgende negative effekter?

Spillerne velger å spille selv om de er halvskadde; holder skaden skjult (ja/nei)	
Kan tape uforholdsmessig mye dersom man blir skadet (ja/nei)	
Gjør lønna usikker (ja/nei)	
Forsurer miljøet i spillergruppa (ja/nei)	
Tungvint og uoversiktlig for klubb (ja/nei)	

Mener du at din klubbs bonussystem er rettferdig?	
Er dine lagkamerater (så langt du har kjennskap til), tilfreds med bonussystemet?	
Kan utstrakt bruk av bonusordning fremme usikkerhet hos spillerne? Og kan dette eventuelt påvirke prestasjonene på banen?	
Motiveres du til å yte mer?	

## Vedlegg 3

# Spørsmål om bonusavlønning, eksperter (spørsmål 1 kun til Skistad)

1) Kan du fortelle litt om hvordan midlene fra tv-avtalen fordeles (fordelingsnøkler tabellposisjon/tv-kamper, individuelle beløp, årlige minste garantibeløp, årlig cuppott, etc.)?

2) Hvor viktig tror du lønn er for spillernes prestasjoner?

- Avgjørende
- Spiller en viss rolle
- Ingen betydning, andre faktorer er avgjørende

3) Hva tror du driver spillernes prestasjoner mest? Ranger gjerne fra 1 (mest) til minst (5).

- Lønn
- Bonusutbetalinger
- Landslagsambisjoner
- Proff-ambisjoner i utlandet
- Indre motivasjon
- Annet (spesifiser)

4) Hva mener du er de viktigste argumentene for utstrakt bruk av bonuslønn? Ranger gjerne fra viktigst (1) til minst viktig (4).

- Kan være kostnadsbesparende
- Rettferdig (overskuddsdeling)
- Risikodeling (mindre utbetalinger i dårlige tider)
- Spillernes prestasjoner bedres
- Annet (spesifiser)

5) Hvordan ser den ideelle bonusordning ut? Sett ett kryss for hver bokstav.

a) Bonus bør være

- Kollektiv
- Individuell
- Begge deler

b) Individuell bonus bør

- utbetales til de som starter kampen (kampbonus)
- være resultatavhengig (seiersbonus)

c) Bonussatsene bør

- være like for alle
- variere og følge fastlagte kriterier
- være individuelle og fastsettes i forbindelse med kontraktsforhandlinger

6) Hvor stor andel av de totale lønnskostnader mener du bonus bør utgjøre?

*Så noen spørsmål om kollektiv bonus.*

7) Hva mener du kollektiv bonus bør ha utgangspunkt i? Sett ett kryss.

- Forhåndsavtalt sportslig målsetning (sluttplassering serie, cup-prestasjon, etc.)
- Økonomisk resultat
- Begge deler

8) Hvordan synes du kollektiv bonus bør fordeles? Ranger gjerne fra det du synes er best (1) til det du liker minst (3).

- Likt mellom alle i A-stallen
- Spillerne blir på forhånd inndelt i tre grupper med ulike satser basert på eksempelvis tidligere prestasjoner, erfaring og generell betydning for laget. (På denne måten kan betydningsfulle spillere som f.eks grunnet skader ikke spiller mange kamper, likevel belønnes).
- Spillerne mottar bonus i forhold til antall spilte kamper. Spillere uten førstelagsspill mottar dermed ingenting.

9) Mener du utstrakt bruk av bonuslønn kan ha noen av følgende negative effekter? Sett kryss ved de aktuelle alternativene.

- Tungvint og uoversiktlig
- Kan bli kostbart
- Vanskelig å gjøre rettferdig
- Kan tape uforholdsmessig mye dersom man blir skadet
- En halvskadd spiller kan velge å spille, og holde skaden skjult
- Forsurer miljøet i spillergruppa
- Gjør lønna usikker

10) Tror du inntektene den nye tv-avtalen fører med seg kan lede til en ny lønnsfest i Tippeligaen tilsvarende den vi var vitne til rundt årtusenskiftet?

11) Kan innføring av lønnstak være hensiktsmessig for norsk fotball? Hvorfor/hvorfor ikke, og hvordan bør det evt. utformes? Kan det være realistisk med lønnstak for hele Europa?

Hvilket av følgende to alternativer mener du er best dersom det blir bestemt at lønnstak skal innføres?

- a) Knyttet til en viss prosent av klubbenes omsetning
- b) Fast sum for alle klubber, fordele etter eget ønske

Er et felles lønnstak for hele Europa realistisk, og vil dette i så fall kunne bedre økonomien til klubbene?