

NORGES HANDELSHØYSKOLE
Bergen, høsten 2006

Utredning i fordypnings-/spesialfagsområdet:
Økonomisk styring
Veileder: Professor Trond Egil Olsen

Prestasjonsbasert avlønning:
- Med Rosenborg og norsk toppfotball som case

av
Hans Martin Øverkil

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i siviløkonomutdanningen 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

I denne utredningen har jeg prøvd å kartlegge bruken av prestasjonsbasert avlønning i norsk toppfotball. Jeg har gjennom bruk av generell teori om prestasjonsbasert avlønning forsøkt å identifisere klubbens lønnsystemer. Prestasjonslønningene kommer i hovedsak gjennom gruppebaserte evalueringsformer, men de fleste klubbene praktiserer individuelle bonuser etter antall spilte kamper. I de fleste klubbene ser spillerne på lønningssystemene som rettferdige. Jeg har sett på utviklingen av norsk og europeisk fotballøkonomi det siste tiåret, og funnet at lønnsveksten har mangedoblet seg det siste tiåret i europeisk fotball, og den norske økonomien følger konjunktorene i den europeiske fotballøkonomien, bare i en mindre målestokk. Prestasjonsbasert avlønning har kommet som en følge av at klubbene ikke vil betale dyre lønninger til spillere som sitter mye på benken. Dette for at klubbene skal ha et lønnsnivå som står i forhold til klubbens inntjening.

Forord

I Iver Bragliens kurs *Styring av større foretak* høsten 2005 fikk jeg en liten innføring i temaet prestasjonsbasert avlønning og bonussystemer. Dette virket svært interessant, og jeg ble inspirert til å skrive siviløkonomutredningen om temaet. Valget av norsk toppfotball som case kom som en følge av min interesse for fotball og at dette var ett case det var skrevet lite om tidligere. Det var store utfordringer i forbindelse med innsamling av tall og informasjon om klubbenes lønnsystemer. Dette var svært tidkrevende, og klubbene måtte kontaktes flere ganger både på e-post og telefon. Jeg forsøkte også å komme i kontakt med tidligere fotballproffer i England for å få en liten innføring i praktisering av lønnsystemet der, men lyktes ikke å få noen positiv tilbakemelding på dette. Likedan forsøkte jeg å komme i kontakt med Espen "Shampo" Knutsen for å få førstehåndsinformasjon om lønnsystemet i den profesjonelle amerikanske hockeyligaen, men uten positiv respons. Jeg har derfor brukt deolittes årlige økonomiske rapport som hovedkilde på de engelske fotballøunningene, samt amerikansk sports litteratur for lønningssystemer i amerikansk lagidrett.

Klubbenes vilje til å dele informasjon om lønnsystemene varierte, men jeg fikk informasjon fra 11 av de 14 tippeligaklubbene i 2006. Mengden informasjon som jeg fikk varierte fra klubb til klubb, og denne variasjonen gjorde det vanskelig å sammenligne klubbenes økonomiske tall opp mot hverandre. Men gjennom denne informasjonen fikk jeg dannet en viss oversikt over klubbenes lønnsystemer og praksis i avlønning av spillerne. Jeg vil takke klubbene, og en spesiell takk til Kirsti Brækkan i Rosenborg, som har bidratt med informasjon slik at denne oppgaven kunne omhandle klubbene i den norske eliteserien.

Jeg vil også rette en takk til veilederen min Trond Olsen, for innspill og ideer underveis i skriveprosessen. I tillegg vil jeg takke "fotballprofessor" Arild Hervik for gode innspill og diskusjoner rundt temaet prestasjonsbasert lønn i norsk fotball.

Bergen, november 2006

Hans Martin Øverkil

FORORD	1
1 INNLEDNING	4
1.1 PRESENTASJON AV TEMA	6
1.2 PROBLEMSTILLING	7
1.3 FRAMGANGSMÅTE	7
2 TEORI OM PRESTASJONS-/RESULTATBASERT AVLØNNING	9
2.1 PRINSIPAL-/ AGENTTEORI.....	11
2.2 MOTIVASJON	14
2.3 INNFØRING AV RESULTAT-/ OG PRESTASJONSBASERT AVLØNNING	15
3 ULIKE FORMER FOR RESULTAT- OG PRESTASJONSLØNN OG INSENTIVSYSTEMER	17
3.1 PROVISJON/AKKORD	18
3.2 RESULTATBONUS	18
3.3 GRUPPEBASERTE INSENTIVER.....	20
3.4 INDIVIDUELLE INSENTIVER	21
3.5 TURNERINGER	21
3.6 HVA KAN MÅLES AV INDIVIDUELL MÅL.....	22
4. ØKONOMISK UTVIKLING I EUROPEISK FOTBALL	24
4.1 UTVIKLINGEN I EUROPEISK KLUBBFOTBALLS ØKONOMI	24
4.2 BOSMAN	27
4.3 TIDEN ETTER BOSMANDOMMEN.....	28
4.4 BRUK AV PRESTASJONSBASERT LØNN I PREMIER LEAGUE.....	29
4.4.1 PRESTASJONSBASERT LØNN I PREMIER LEAGUE	30
4.4.2 SAMMENLIGNING AV SPORTSLIGE PRESTASJONER OG LØNN I ENGELSK FOTBALL	30
4.5 AVLØNNING I ANDRE IDRETTER	32
4.6 SAMMENFATNING AV KAPITTELET	33
5. PRESTASJONSBASERT LØNN I DEN NORSKE ELITESERIEN I FOTBALL	35
5.1 UTVIKLINGEN AV LØNNSNIVÅET I ELITESERIEN.....	35
5.2 INCENTIV VED PRESTASJONSBASERT LØNNSSYSTEM	38
5.3 ELITESERIEKLUBBENES LØNNSSYSTEMER.....	39
5.4 HVA ER TENDENSEN TIL I ELITESERIEKLUBBENES LØNNSSYSTEM	43
6. PRESENTASJON AV LØNNSSYSTEMET I ROSENBORG	46
6.1 "GAMMELT LØNNSSYSTEM" 2003.....	46
6.2 "NYTT SYSTEM" DAGENS SYSTEM 2006	48
6.2.1 ROSENBORGS LØNNSSYSTEM 2006.....	49
6.2.2 HVA SKJER PÅ LØNNINGSDAGEN?	52
6.3 TENDENSEN I ROSENBORGS LØNNSSYSTEM	52

<u>7. DEN NORSKE ELITESERIENS LØNNSYSTEMS FORANKRING I DEN ØKONOMISKE TEORIEN</u>	54
7.1 PRINSIPAL-/AGENT FORHOLD:	54
7.2 MOTIVASJON:	57
7.3 RESULTAT- OG PRESTASJONSLØNN	58
7.3.1 AKKORD/PROVISJON	59
7.3.2 RESULTAT-/PRESTASJONSBONUS	59
7.3.3 GRUPPEBASERTE INSENTIVER.....	60
7.3.4 INDIVIDUELL INSENTIVER.....	61
7.3.5 TURNERINGER.....	62
7.4 SAMMENFATNING AV KAPITTELET	63
<u>KONKLUSJON</u>	65
<u>LITTERATURLISTE:</u>	68

1 Innledning

1.1 Presentasjon av tema

Rosenborgs Nils Arne Eggen og Rune Bratseth er blant de mest skeptiske til den tiltagende pengekarusellen i norsk fotball. I stedet for å gi spillerne en god grunnlønn, har Rosenborg derfor innført en garantert bonus. Flere Rosenborg-spillere har fått en slik ordning.

Dette innebærer at enkelte Rosenborg-spillere kan heve millionlønn pluss resultatavhengige bonuser fra klubben sin. (DN, 5.3.1997)

Siden Rosenborg kvalifiserte seg for mesterligaen for første gang i 1995, har media skrevet mye om spillernes bonusordninger, og hvor stor del spillerne har fått av klubbens inntekter i den gjeveste europacupen. All denne mediedekningen om Rosenborgs lønnsystem har vakt oppsikt i resten av fotball-Norge. I denne oppgaven vil jeg rette søkelyset på de norske klubbenes avlønningspraksis. Rosenborg startet tidlig med å fordele verdiene som ble skapt tilbake på spillerne. Det er derfor interessant og gjennom denne oppgaven finne ut om det er slik at alle klubbene i Norge praktiserer former for prestasjonsbasert avlønning, og rette litt ekstra fokus på Rosenborg, som har vært en av foregangsklubbene på dette området i Norge.

Rosenborg har det siste tiåret vært den klubben i den norske tippeligaen med størst suksess, både på fotballbanen og rent økonomisk. Den største grunnen ligger i klubbens fremragende innsats i mesterligaen. Deltakelsen i denne cupen har gitt klubben stor økonomisk gevinst og er den mest avgjørende faktoren til Rosenborgs suverene stilling i norsk fotball i perioden fra 1995 - 2006. Pengene er imidlertid ikke nok til suksess. De må brukes på en fornuftig og forsvarlig måte. Når det gjelder spillerne er det nødvendig å ha et lønnsystem som frister gode, ansvarsfulle aktører. Rosenborg er blant klubbene i norsk fotball som har lyktes godt på dette området.

1.2 Problemstilling

I dagens eliteserie i fotball har de fleste klubbene innført en form prestasjonsbasert bonussystem. Det er derfor interessant og gjennom denne oppgaven finne ut om det er slik at alle klubbene i Norge praktiserer slik avlønning. I denne oppgaven vil jeg derfor sette søkelyset på den prestasjonsbaserte/resultatbaserte avlønningen som er i den norske tippeligaen i dag, og da med litt ekstra vekt på Rosenborgs praksis.

For å kunne tilby konkurransedyktige vilkår for spillerne, har Rosenborg hele veien hatt en form for prestasjons-/resultatavhengig bonussystem. Hensikten er å gi hver enkelt spiller i klubben delaktighet i klubbens økonomiske overskudd etter spill ute i Europa. Dette medførte at enkelte av spillerne i Rosenborg kunne heve millionlønninger allerede i 1995.

Mine hovedspørsmål blir da. Hva er bakgrunnen for norske klubbers belønningspolitikk, og hvem har hatt størst påvirkningskraft. Hvordan er disse bonussystemene i eliteserien lagt opp i dag, og hva var hovedårsaken til at denne belønningsmodellen ble innført? Videre vil jeg fokusere på hva denne innføringen har betydd for økonomien i klubbene, og hvordan spillerne(lønnsinntakene) tolker systemet. Jeg vil ha litt ekstra fokus på Rosenborg som klubb, og spillergruppa i klubbene som lønnsinntakere.

1.3 Framgangsmåte

For å kunne finne svar på disse spørsmålene må jeg først finne teorien og røttene bak dagens lønninger i den norske eliteserien i fotball. Først vil jeg presentere generell teori om prestasjonsbasert avlønning. Jeg vil ta for meg prinsippal-agent teorien, se på ulike motivasjonsfaktorer og ta kort for meg ulike former for prestasjonslønn.

Når det teoretiske fundamentet er lagt vil jeg videre presentere den økonomiske utviklingen i europeisk fotball. Hovedvekten vil ligge på Premier League i England, fordi vi nordmenn har størst kjærighet og kjennskap til engelske forhold. De store utenlandske ligaene setter på en måte en standard for hvordan lønnsystemene skal være. Videre vil jeg kort presentere de norske klubbenes lønnsystemer, før jeg går litt dypere inn på Rosenborgs system og sammenligner det med den økonomiske teorien.

Videre vil jeg gjennom noen enkle analyser forsøke å se litt på det sportslig utbytte av slik avlønning. Helt til slutt vil jeg trekke en sammenfattende konklusjon.

2 Teori om prestasjons-/resultatbasert avlønning

Det kan være vanskelig å gi klart uttrykk for hvorfor resultatbasert lønn benyttes. Det er i midlertidig svært nærliggende å tro at hovedformålet vil være å øke den ansattes motivasjon og dermed stimulere til en høyere innsats. Innføring av resultatlønn er ingen garanti for resultatforbedringer, økt innsats eller større motivasjon, men det kan være en stimulans til å jobbe mot bedriftens målsetninger. En uheldig virkning av slik avlønning kan være at arbeidstakerne konsentrerer sin innsats opp mot de arbeidsoppgavene som gir høyest fortjeneste, og legger mindre vekt på andre viktige arbeidsoppgaver. Det er dette som i faglitteraturen kalles for vridningseffekten. (SNF 25/00, s30) Arbeidsinnsatsen fokuseres mot de aktivitetene som gir høyest avkastning, mens det tas lettere på oppgaver som ikke gir muligheter for bonuslønn. Sett fra arbeidsgivers synsvinkel så kan et lønnsystem stimulere de ansatte til å rette større innsats og konsentrasjon mot bedriftens viktigste aktiviteter. Det vil si at de kan påvirke beslutningstakingen til arbeiderne. Lønnsystemet er dermed utviklet på en slik måte at de ansatte er nødt til å prioritere spesielle aktiviteter for å kunne oppnå en god totallønn.

Resultatbasert lønn kan sies å være en måte ledelsen kan styre sine ansatte på. Det er derfor opp til hver enkelt bedrift å utforme belønningssystemet slik at de ansatte jobber mot de fastsatte mål. Det må i midlertidig presiseres tydelig at dette ikke må gå utover organisasjonens kvalitet på resterende produkter. Belønningssystemet kan utformes slik at arbeidstakeren kan påvirke resultatlønnen både positivt og negativt. Det finnes ingen fasit på hvordan et slikt belønningssystem skal utformes, men det er viktig at hver enkelt bedrift skreddersyr sitt eget system. Dette kan virke som en enkel og overkommelig oppgave i teorien, men det er ofte vanskelig å få dette til å fungere i praksis. I virkeligheten kan det oppstå uheldige effekter som kan være vanskelig å forutse. Det kan medføre at de ansattes fokus på å oppnå høy lønn svekker bedriftens kvalitet på tjenester i andre ledd i bedriftsstrukturen. Dette kan påvirke både den ansatte og bedriften på en negativ måte. (*Bragelien, 2005*)

Alle bedrifter jobber mot å forbedre sitt økonomiske resultat, og gjennom bruk av belønning i form av resultatlønn kan det være lettere for bedriften å lykkes på dette området. Det kan være vanskelig å se hva som er bedriftens egentlige mål med å innføre et prestasjonsbasert lønnsystem. I tillegg kan det være vanskelig å se klart hva resultatet av det nye lønnsystemet

blir, selv etter at det er innført i bedriften. Spesielt kan dette være vanskelig å se for de ansatte. Men det er viktig at det nye systemet gir de ansatte insentiv til å jobbe mot et forbedret resultat, og et sterkere insentiv for å bli værende i bedriften. Resultatbasert lønn brukes ofte som ett virkemiddel for å "kvitte" seg med de ansatte som ikke er villig til å jobbe mot bedriftens mål. I motsatt tilfelle kan et slikt system virke slik at man beholder eller tiltrekker seg dyktige og talentfulle arbeidstakere. Er mye av lønnen avhengig av gode individuelle prestasjoner og prestasjoner som gruppe, vil de som ikke klarer eller har talent for det falle igjennom. Deres insentiv for å bli i en slik jobb vil da svekkes.

I dag er folk meget opptatt av penger og statussymboler, og derfor er nye måter å fordele lønn på et viktig systemverktøy for ledelsen. De ønsker å "styre" de ansatte til å strekke seg litt lenger for å oppnå et best mulig resultat for bedriften. Dette er fullt ut avhengig av et utviklet og tilpasset belønningssystem som gir de ansatte rette incentivene for å jobbe mot bedriftens mål og til bedriftens beste.

For å oppnå et best mulig økonomisk resultat er bedriften avhengig av at de har en sammensetning av kompetanse og en mulighet for ledelsen til å påvirke de ansatte til å nå selskapets mål. Ett lønnsystem alene vil imidlertid ikke kunne hjelpe bedriften til å skape et forbedret økonomisk resultat. Både interne og eksterne faktorer kan påvirke det økonomiske resultatet markant. Kostnadene innføring av et nytt lønnsystem medfører, bør vurderes. Det kan være at de administrative kostnadene ved det nye systemet overgår den økte økonomiske inntjeningen som kommer fra nyvinningen. Samtidig kan det være underliggende faktorer som ikke er lett å observere. Disse kan forårsake store utgifter, og det er dermed svært komplekst å finne ut hvorfor et nytt system ikke gir de ventede utslag på det økonomiske resultatet.

Skal resultatlønn kunne ha noen nevneverdig effekt på bedriftens resultat, er vi avhengig av de ansattes bevissthet om hvilke aktiviteter som vil kunne øke deres inntjening. Er muligheten for å påvirke sin egen lønn stor, vil det øke innsatsen deres for å oppnå dette. Derfor er det viktig med et lønnsystem der de ansatte lett kan observere en sammenheng mellom prestasjonene og den potensielle belønningen. For eksempel kan det brukes avlønning hvor lønnen øker lineært etter hvert som resultater oppnås, og sammenhengen mellom lønn og prestasjoner da er lett observerbare.

Det kan også forekomme systemer der bedriftene belønner sine ansatte etter deres prestasjoner, uavhengig av hvilket resultat de genererer for bedriften.

Når jeg nå har presentert temaet prestasjons-/ resultatbasert avlønning, er det naturlig at jeg går litt nærmere inn på og utdyper prinsipal-agentteori, litt om motivasjonsfaktorer og en kort presentasjon av den resultatbaserte avløningen i den norske tippeligaen.

2.1 Prinsipal-/ agentteori

En prinsipal-agent modell beskriver en form for et ansettelsesforhold. Prinsipalen er arbeidsgiverens representant, som oftest sjef på et eller annet nivå, og agenten er den ansatte. En arbeidskontrakt utformes av prinsipalen, og det er agenten som velger om han vil godta kontrakten. Hvis agenten godtar kontrakten, får vi et prinsipal-agent forhold. Denne teorien ser på problemer som kan oppstå ved utforming av lønnskontrakter i et ansettelsesforhold. Prinsipalen ansetter gjerne en agent uten at han helt og fullt kan være sikker på hva denne personen egentlig er god for. Det er derfor knyttet usikkerhet til hva sjefens ambisjon for bedriften er og hva agentens evne og lyst til å jobbe mot denne ambisjonen. Denne usikkerheten på prinsipalens mål og agentens innsats kan skape en interessekonflikt om agentens innsats. Dette kan analyseres ved hjelp av en prinsipal-agentmodell.

Prinsipalen skal bedømme om det arbeidet som blir gjort, er godt eller dårlig. Det kan gjerne være asymmetrisk informasjon inne i bildet som gjør det vanskeligere for prinsipalen å vite hva agenten egentlig er god for eller hvilken innsats agenten legger i arbeidet. Dette kan føre til situasjoner som i faglitteraturen kalles: Moralsk hasard og ugunstig utvalg.

Moralsk hasard vil si at prinsipalen ansetter agenten og vet ikke helt hva han får av innsats. Prinsipalen utarbeider en kontrakt som agenten godtar, men prinsipalen vet ikke hvilken innsats agenten kommer til å yte. (*Hendrikse, 203, kap 5*) Denne asymmetriske informasjonen kan agenten velge å utnytte fordi prinsipalen ikke vil kunne peke direkte på årsaken til et lite tilfredsstillende resultat. Dette er et velkjent problem i forsikringsbransjen. Man ser her tendenser til at folk endrer atferd og lever mer risikofylt med en gyldig forsikring.

(Forelesning Bus 400, høst 2005)

Ugunstig utvalg er definert som at agenten har privat informasjon før ansettelsesforholdet. (Hendrikse, 2003) Dette innebærer at prinsipalen ikke vet helt hva han får ved å ansette agenten, og det vil være usikkert hvordan agenten vil være som arbeidstaker. Agenten kan observeres, men prinsipalen vil få begrenset informasjon og innsikt i agentens innsats, beslutningstaking og oppførsel hvis han ikke observeres tett. Hvis prinsipalen ikke klarer å skille mellom de med høy og lav produktivitet, vil han kunne tiltrekke seg lavproduktive medarbeidere som er interessert i å utnytte dette. Det er derfor viktig at prinsipalen utvikler lønnskontrakter som tiltrekker seg de rette agentene. Han ønsker først og fremst dyktige agenter som vil jobbe seriøst for å tilfredsstille prinsipalens mål.

En ansatt har som regel kun en inntekt å leve av og vil få store økonomiske problemer hvis han skulle miste inntekten. En bedrift har bedre økonomiske evner til å bære tapet enn de ansatte, og den er dermed bedre skikket til å kunne bære en større risiko. Vi sier at arbeidstakeren er risikoavers, mens bedriften er risikonøytral. Skulle agenten allikevel bære risiko forbundet med inntekten, bør det være betalt for denne risikoen gjennom høyere lønn.

Jeg skal nå se litt nærmere på utforming av lønnskontrakt mellom prinsipal og agent. Når prinsipalen tilbyr agenten en kontrakt, ønsker prinsipalen å maksimere sin profitt. Samtidig må kontrakten være såpass gunstig at agenten foretrekker å bli ansatt hos prinsipalen fremfor å søke annet arbeid eller gå arbeidsledig. Dette kalles for "Frivillig deltakelse" kravet (FD). Likedan må kontrakten være utformet slik at agenten foretrekker å yte høy innsats fremfor lav innsats. Dette kalles "frivillig innsats" kravet (FI). (Forelesningsnotater BUS 400, høst 2005)

Man antar at agenten er risikoavers og vil tjene mest mulig med minst mulig innsats. Prinsipalen er risikonøytral. Det vil si at prinsipalen vil ha mest mulig igjen etter å ha betalt agentens lønnskostnader. Agenten krever i første omgang lønn for at det skal være aktuelt å jobbe, FD. Dette innebærer at agentens lønn må være minst like stor som agentens nytte ved og ikke arbeide. Hvis agenten kan velge om han vil yte høy eller lav innsats i sitt arbeid, skal han selvsagt ha betalt for å yte den ekstra innsatsen. Da må agenten i tillegg få dekket den ekstra kostnaden det koster han å yte høy innsats. Det vil si at den forventede nytten ved å yte høy innsats må være høyere enn nytten ved lav innsats. Dette kaller vi FI-betingelsen. Modellen skal hjelpe prinsipalen til å lønne agenten slik at det maksimerer prinsipalens profitt. Prinsipalen kan tilby agenten kun fastlønn, uavhengig av hvilket resultat som oppnås, eller en lønn hvor det kombineres med en fast og en variabel lønnsdel etter hvilket resultat

som oppnås. Dette er avhengig av hvilken innsats som kreves for å nå målene, og hvilken innsats prinsipalen forventer at agenten skal yte. Ved høy innsats fra agenten er sjansene størst for at agenten oppnår høyest lønn, mens den avtar med agentens innsats. Prinsipalen bør da velge den lønnsformen som gir ham størst profitt. (Demski, 1997)

Har vi en situasjon hvor agenten yter lav innsats, og resultatet alltid blir dårlig ved lav innsats, er det unødvendig å gi noen variabel lønn. FI-betingelsen er da alltid oppfylt. Vi trenger dermed kun å se på FD-betingelsen. Betingelsen blir da:

$$U(I1 - C) \geq U(M)$$

Hvor $U(*)$ er nyttefunksjonen til agenten

I er lønn ved dårlig resultat

CL er kostnad ved å yte lav innsats

M er alternativinntekten til agenten

Hvis vi videre antar at agenten yter høy innsats, må prinsipalen da belønne høyt output bedre enn lavt output. Både FD og FI-betingelsene er da relevante; Agenten må oppnå like høy forventet nytte som i markedet (FD) og like høy forventet nytte av å yte høy innsats, som å yte lav innsats(FI). Disse betingelsene må da være oppfylt:

$$\text{FD: } (1-\alpha)U(I1-Ch) + \alpha U(I2-Ch) \geq U(M)$$

$$\text{FI: } (1-\alpha)U(I1-Ch) + \alpha U(I2-Ch) \geq U(I1-CL)$$

Hvor $U(*)$ er agentens nytte

α er sannsynlighet for å oppnå et godt resultat ved høy innsats

I1 er agentens lønn ved lavt output

I2 er agentens lønn ved høyt output

CL er agentens kostnad ved å yte lav innsats

CH er agentens kostnad ved å yte høy innsats

Løser vi ulikhetene ovenfor, vil vi finne hvilke optimale inntekter agenten kan oppnå ved lavt og høyt output, I1 og I2. Det vil i hovedsak dreie seg om en fast lønn og en kontrakt med en fast og en variabel del. Disse lønnsystemene bør så sammenlignes for og finne det som gir

høyest forventet profitt for prinsipalen. Prinsipalens profitt finnes grovt sett ved å ta inntektene minus lønnskostnadene. Han velger det lønssystemet som gir høyest profitt. Hvis prinsipalen velger å tilby ei fastlønn, kan dette svekke agentenes insentiver til å yte maks innsats, dette vil jeg komme nærmere inn på i punkt 3.3 og 3.4 senere i oppgaven. Agentene kan tilbys enten en kontrakt med fastlønn eller en kontrakt med en fast og en variabel del. Dette forutsetter at fastlønnen tilfredsstillers FI-betingelsens krav om at agenten oppnår minst like stor nytte som i markedet, for at han skal få insentiv til å yte høy innsats. Fordelen med dette er at prinsipalen vet hva lønnskostnadene blir og arbeidstakeren får høyere lønn enn han ville fått ved garantert lavt output. Den største ulempen er at arbeidstakeren kan stimuleres til å gjøre minst mulig, ettersom han får den samme lønnen uansett resultat. Tilbys agenten valget mellom en fastlønn og en kontrakt med mulighet for høyere lønn ved høyt output, bør den garanterte delen av lønnen være lavere enn den som tilbys i fastlønnen. Dette for at kontrakten skal ha ønsket insentivvirkning på agenten og stimulere til høyere innsats, og økte muligheter forbedring av prinsipalens inntekt. (*Forelesning Bus 400, høst 2005*)

2.2 Motivasjon

Begrepet motivasjon kommer fra det latinske ordet "movere", som betyr å bevege. Det vil si at det er drivkrefter som ligger bak våre handlinger. (*Kaufmann og Kaufmann, s 43*) Videre definerer Kaufmann og Kaufmann begrepet motivasjon som "De biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse". Et sentralt spørsmål i de senere årene har vært hvorfor ansatte er villig til å yte litt ekstra for at arbeidsgiveren skal lykkes. Hva er det som driver dem til denne ekstra innsatsen? (*Jacobsen og Thorsvik*) Derfor er det viktig at det resultatbaserte og prestasjonsbaserte lønssystemet er konstruert slik at det vil være en motivasjonsfaktor til å yte mer for organisasjonen. Ettersom motivasjon og menneskers behov er nært korrelerte, vil ei god lønn virke som en svært motiverende faktor. Skal arbeidstakerne ha forståelse for hvorfor de utfører en jobb, er det viktig at har motivasjon for å gjøre jobben. Hvis de ansatte er godt motivert for en jobb, blir det enklere og mer givende for dem å yte sitt maksimale. Slike ansatte er med på å skape et godt og trygt arbeidsmiljø i den aktuelle bedriften.

I vår del av verden i dag har flertallet av befolkningen oppnådd god materiell levestandard. Mange mennesker begynner derfor å ha rikelig med materielle goder, og dermed legger

mange større vekt på sosiale behov. (*SNF rapport 25/00, s 2-3*) Likevel verdsettes fortsatt økonomiske goder høyest hos mange, og dermed kan det lett oppstå en frustrasjon over at vi ikke har det enda bedre økonomisk. Det kan være at yrkeskarrieren er kort for mange, og de ønsker derfor å sikre fremtiden i en godt betalt jobb. Dette fører til at man vil prioritere økt økonomisk kompensasjon fremfor sosiale goder. En solid økonomi er viktigst for mange når yrkeskarrieren er over.

Individer utfører ikke en jobb bare på grunn av pengene, eller bare fordi de får betalt. Frey har observert at høyere økonomisk kompensasjon og reguleringer overskygger menneskenes motivasjon i viktige situasjoner. (*Frey, 1997*) Han sier videre at det oppstår en crowding-out effekt når den indre motivasjonen blir påvirket av ytre faktorer som gir personen insentiv til å endre atferd. En crowding-in effekt oppstår når indre motivasjon blir forsterket av et eksternt insentiv. Slik indre motivasjon kan være arbeidstakernes verdier eller moral.

2.3 Innføring av resultat-/ og prestasjonsbasert avlønning

For at folk skal utføre en jobb, krever de kompensasjon i form av lønn. Det kaller vi i litteraturen for belønningssystem. Arbeidslivet er i stadig forandring, og det blir mindre av de vanlige rutinepregede jobbene som det er lett å styre og overvåke. Med mer selvstendige jobber blir det også mer rom for å bruke lønnen som et styringsverktøy. Som nevnt tidligere i oppgaven, er de ansatte ofte dårligere skikket til å bære risiko, og de vil foretrekke en fastlønn fremfor en usikker prestasjonslønn. Derfor er de ansatte gjerne litt tilbakeholdne til et nytt lønssystem hvis de ikke ser muligheten for en økt totallønn. Samtidig kan innføring av prestasjonsbasert avlønning føre til at ikke målbare arbeidsoppgaver kan bli nedprioritert av de ansatte. De ønsker heller å øke intensiteten på de aktivitetene som kan gi bonusutbetalinger.

Når det innføres et nytt system, må ledelsen legge det fram slik at de ansatte får tro på at dette er til vinning for dem. Lederne må kommunisere med de ansatte underveis slik at de ansatte ikke bare føler at de blir tvunget til å godta et nytt lønssystem. I følge Nordhaug er det meget viktig at de ansatte får delta i prosessen. Dette skaper tilhørighet til det nye systemet, og mange vil føle seg som en del av den nye ordningen. De vil kunne identifisere seg sterkere

med bedriften som kan medvirke til å øke arbeidsmotivasjonen. (Nordhaug, 2003, s 275) Belønningssystemer er en velkjent kilde til konflikter, på grunn av de enkelte individenes behov og ønsker for et slikt system er forskjellige. (Kaufmann & Kaufmann, s 86) God kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte kan være en fordel for at slike systemer skal ha best mulig effekt

Skal lønssystemet fremme effektivitet i arbeidsutførelsen, bør systemet oppfattes som rettferdig av flertallet av de ansatte. (Nordhaug, 2003, s 224) Dette for å kunne fremme en kultur som viser at alle får belønning som fortjent. Forutsigbarhet i systemet vil kunne gi de ansatte mulighet til å se at økt innsats blir belønnet. For arbeidstakernes del, er det en fordel at det tas hensyn til intern rettferdighet slik at lønspotensialet er basert på kompetanse og er resultatrelatert. Minst like viktig er det at lønssystemet er eksternt rettferdig. Hvis ansatte i lignende stillinger i andre selskaper har et mye høyere lønnsnivå, kan bedriften miste dyktige og kompetente medarbeidere. Med et rettferdig og godt belønningssystem det større muligheter for at lojaliteten og arbeidsprestasjonene i organisasjonen lettere styrkes.

Den andre faktoren som er viktig ved innføring av resultat-/prestasjonsbasert lønssystem, er å utvikle et lønssystem som er forståelig for alle ansatte. Er lønssystemet innviklet, kan de ansatte ha problem med å forutse sin egen månedslønn. Dette er en stor svakhet for systemet. Hvis ikke arbeiderne forstår hva de kan oppnå med økt innsats, er det heller ingen vits i å innføre et slikt system. De vil heller ikke forstå hvorfor andre i bedriften tjener mer enn dem.

Skal lønssystemet kunne påvirke effektiviteten i selskapet, er det også viktig at hver enkelt ansatt vet hvilke faktorer som påvirker totallønnen. Det er derfor nødvendig at den ansatte får god informasjon om hvorfor totallønn innføres, og hva målet med innføringen er. Dette vil gjøre det lettere å forstå behovet for at det nye systemet innføres. De ansatte vil til enhver tid vite hva ledelsen ønsker fokus på, og dermed forstå hvilke aktiviteter som gir god score på lønnen. Like viktig er det at det ikke er utenforliggende faktorer som kan påvirke resultatet alene, dette vil svekke den ansattes muligheter for selv og kunne påvirke lønnen sin. Det er uheldig hvis en eventuell bonus er svært avhengig av for eksempel oljepris. Bonuslønnen regnes ikke da fra den ansattes arbeidsinnsats, men utenforliggende faktorer vil spille inn. Disse faktorene kan gi foretaket et kunstig høyt resultat i en periode, og gi høy bonusutbetaling. I andre perioder kan de eksterne faktorene føre til motsatt virkning.

3 Ulike former for resultat- og prestasjonslønn og insentivsystemer

I dag er ikke variabel lønn noe særegent for lederlønninger. I løpet av de 5-6 siste årene har stadig flere grupper blitt omfattet av en eller annen form for prestasjons-/resultatlønn. (*Braglien, 2005*). Det har derimot i lange tider vært vanlig i håndverksbransjen og blant jordbærplukkere å jobbe på akkordlønn. Dette vil jeg komme nærmere inn på. Til nå i oppgaven har jeg presentert at det finnes incentiver for å ha prestasjons-/resultatbasert avlønning.

I all hovedsak er det to typer resultatlønn; fast og variabel. Fast resultatlønn er at du ved gode resultater oppnår permanent opprykk i stilling og lønn. Denne formen for økt lønn kan ikke reverseres, og du vil oppnå like god lønn i neste periode selv om du ikke oppnår like gode resultater. Ved variabel lønn er grunnlønnen lavere, men potensialet er stigende med oppnådd resultatmål og økte prestasjoner. Her varierer lønnen fra periode til periode etter hvilke mål som er nådd i perioden. Mange bedrifter har valgt å innføre slike variable lønnskomponenter, og de minker da lønnsutgiftene utgifter i dårlige tider, eller når arbeidstakerne ikke yter godt nok for bedriften. (*Dale, 2005*)

Hvilke tall og prestasjoner som ligger til grunn for måletallene varierer fra bedrift til bedrift. Det er også varierende hvor subjektive og objektive målingene av prestasjonene som ligger til grunn for lønnens størrelse. Enkelte bedrifter legger vekt på mål som er observerbare for bedriftens ledelse, slike objektive mål er lettere å rettfærdiggjøre ovenfor arbeidstakeren. Andre bedrifter lar prestasjonslønnens størrelse avhenge av ledelsens subjektive meninger om arbeiderens prestasjoner. Dette kan være vanskeligere å gjennomføre uten misnøye, på grunn av at ledelsen kan ha sine favoritter blant de ansatte, som lettere får kreditt for innsatsen sin. (*Prendergast, 1999*). Jeg vil nå kort presentere hvilke former for slik avlønning som kan være aktuell i dag.

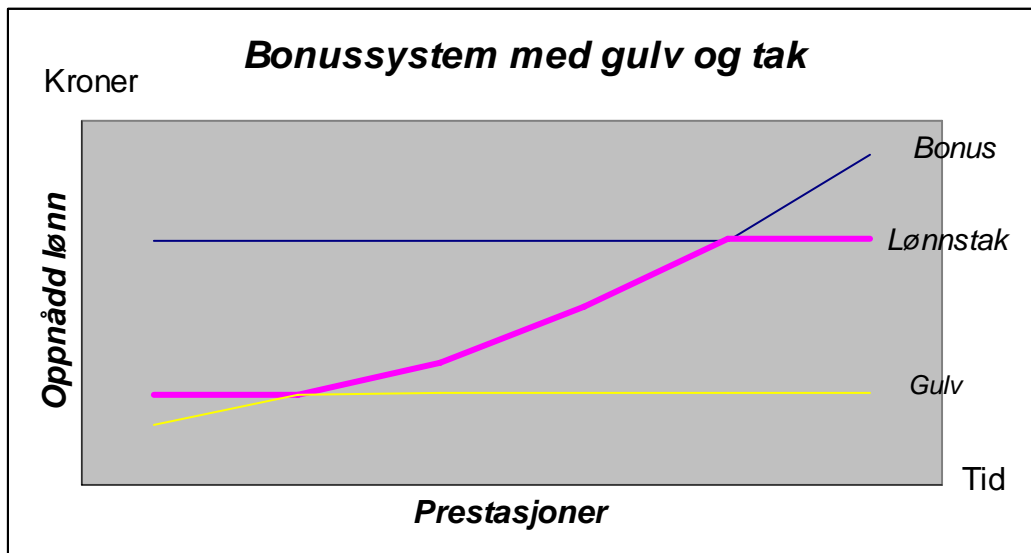
3.1 Provisjon/akkord

Den aller enkleste formen for resultatlønn er der all belønning er basert på resultatet som oppnås. Denne formen egner seg best når resultatene er lett å måle. Dette er belønningsformer som er flittig brukt i håndverkbransjen. Her jobber gjerne agentene på akkord, og dermed får de timebetaling etter hvor hurtig jobben utføres. Dette er noe som fungerer godt i bygge- og håndverksbransjen, men vil være vanskeligere å få gjennomført i bransjer hvor resultatene av jobbene er vanskeligere å observere.

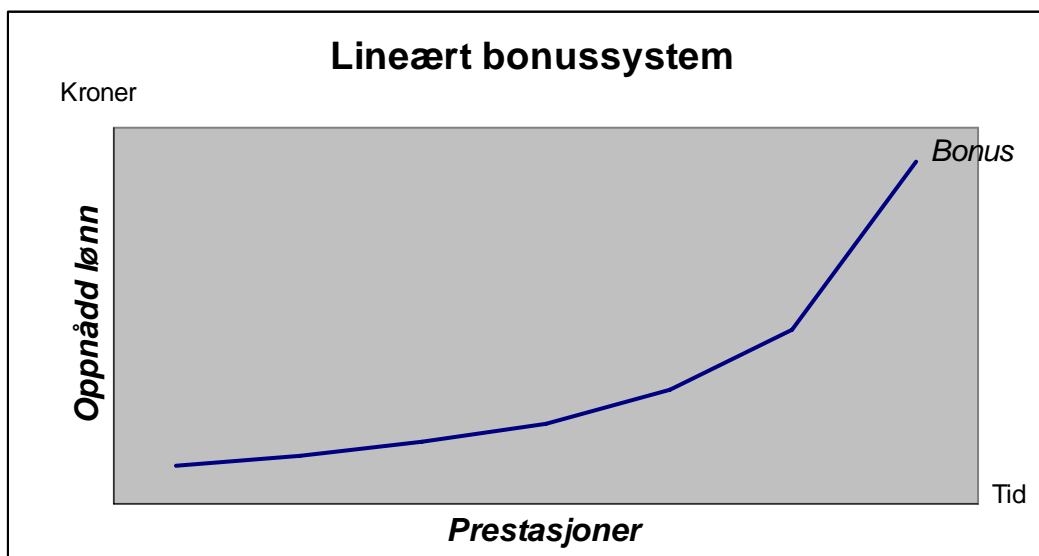
3.2 Resultatbonus

Dette er en variabel utbetaling som godtgjøres når et resultatmål er oppnådd. Denne formen forekommer ofte i form av en engangsutbetaling. Samtidig vil den utebli hvis resultatmålet ikke blir nådd. Denne utbetalingen kommer i tillegg til faste prestasjons- og resultatavhengige lønnstillegg og kommer til uttrykk i en fleksibel belønningsform. Denne kan være gunstig for bedrifter som ikke står sterkt økonomisk, ved at de kan slippe unna med mindre lønnskostnader i dårligere tider. De ansatte vil i utgangspunktet ha en lavere grunnlønn, men med muligheter for en høyere lønn hvis de presterer godt og resultatbonusen slår inn. Resultatbonus kan beregnes på forskjellige måter, og det er vanligst å skille mellom gruppebasert og individbasert system. Det er ofte avhengig av bransje og størrelse på grupper eller bedrifter som avgjør hva som er mest hensiktsmessig i ulike situasjoner.

Resultatbonuser baseres ofte på enten en modell med insentiv sone eller en modell med lineære bonuskontrakter. Hvis bonusen beregnes ut fra modell 1, har vi gjerne et gulv som må nås før det åpnes for bonusutbetalinger, og man har i tillegg et bonustak, som fører til at arbeidstakerne har en maksimal oppnåelig lønn. Dette vil gi oss en sone mellom gulv og tak som kalles for insentivsonen, og de ansattes innsats vil svekkes når taket er nådd. Hvis vi har en lineær bonuskontrakt, vil ikke agentens innsats reduseres på grunn av at taket overskrides. Da vil nemlig bonusutbetalingene kunne vokse og bli uforholdsmessig høy. (*Modell 2*) Bedriftens struktur og størrelse er svært avgjørende for hvilken type bonussystem man velger.



Modell 1: Bonussystem medd incentivsone



Modell 2: Lineære bonuskontrakter

I følge Braglien er det svært få bedrifter som klarer å forutsi på forhand hvordan et slikt system vil slå ut. (Braglien, 2005) Bonussystemet skal være noe man skal strekke seg etter i arbeidsdagen, og helst medfører bedre innsats og økte prestasjoner for å tilfredsstillе bedriftens mål. De økte prestasjonene og innsatsen skal oppstå gjennom incentiver som systemet genererer, og dette skal jeg nå gå litt nærmere inn på. Det er viktig å understreke om det er langsiktige eller kortsiktige incentiver som ligger til grunn for bonusen.

3.3 Gruppebaserte insentiver

Gruppebasert insentivsystemer bygger på at en skal måle en avdeling, et team eller en annen gruppe, og man vil dele ut bonus likt til hele gruppen. I mange bedrifter er det samarbeidende aktiviteter mellom kollegaer som skaper bedriftens resultat. Det legges altså ikke vekt på den enkeltes arbeidsinnsats for å nå resultatet, men man ser på gruppen som en enhet. Dette er gunstig når det er vanskelig å skille de enkeltes innsats i gruppen, og det vil kanskje gjøre det lettere å dele sin kompetanse med resten av gruppen. Dette vil også kunne gi en følelse av gruppetilhørighet og motivasjon til å stå på sammen som helhet for å nå gruppens mål.

Det store problemet med slike bonussystemer er det vi i terminologien kaller ”Gratispassasjerproblemet”. (Prendergast, 1999) Den enkeltes egeninnsats alene vil ikke ha stor innvirkning på gruppens resultat. Det kan være rasjonelt for den enkelte å høste gevinst uten å bidra for mye selv, og bare dra nytte av resten av gruppens innsats. Dette problemet er økende med størrelsen på gruppen, og blir i følge litteraturen også kalt for 1/N problemet, hvor agenten mottar sin andel av resultatet som er skapt av N medarbeidere. Det finnes ulike tiltak for å redusere dette problemet. I Prendergast artikkel nevnes bruk av muligheten for de ansatte å straffe dem som ikke presterer tilstrekkelig godt nok. Andre muligheter for å svekke gratispassasjerproblematikken kan være at hver enkelt ansatt blir overvåket, eller at det spilles på felles identitet og tilhørighet til gruppen. Når de ansatte blir tildelt en del av overskuddet, vil det være et signal om at deres arbeidsinnsats er viktig for bedriften som helhet. Det kan bli skapt en følelse av eierforhold til bedriften, og dette kan være med på å svekke villigheten til å opptre som gratispassasjer. (Braglien, 2001) Utdeling av bonusene ved hjelp av en på forhånd fastsatt fordelingsnøkkel kan være en annen mulighet for en mer rettferdig fordeling av gruppens bonusdel. Etter for eksempel den enkeltes prestasjoner, antall timer i arbeid i perioden eller antall solgte enheter. Bedriften er i så tilfelle avhengig av at prestasjonene som skal fordele bonusene er relativt lett målbare. Med en slik løsning er det vanskeligere for ansatte å bare surfe med gruppen for å få bonusen. Det krever på en annen side mer i utviklingen av et slikt system, og vi beveger oss litt i retning av den enkeltes insentiv til å utføre arbeidet. Dette kommer jeg nærmere inn på under punkt 3.4. om individuelle insentiver.

Gruppebaserte evalueringsformer er ment å fremme samarbeid og det sosiale miljøet i gruppen. De ansatte skal jobbe mot det samme målet, og alle gruppens medlemmer vil oppnå

bonus hvis gruppen når resultatmålet ledelsen har satt på forhand. Dette kan gi arbeiderne bedre insentiv til å dele sin kompetanse og erfaringer med sine medarbeidere.

3.4 Individuelle insentiver

Kontrakter hvor den enkelte belønnes etter individuelle prestasjoner er vanligst i de tilfeller der det er enkelt å fastslå hvilket resultat den enkelte har generert. Det er også viktig at det lett kan skille mellom hva den enkelte har oppnådd, og hva kollegaene har oppnådd. Likeledes må det legges vekt på at den enkelte har myndighet og mulighet til å ta beslutninger som er relevante for resultatet. Selgere er et eksempel på en gruppe som gjerne har slike insentivkontrakter. Disse kontraktene gjør det attraktivt for dem å gjøre sitt beste for å kunne oppnå best mulig resultat, både for seg selv og for bedriften.

En annen mulighet er at de ansatte har individuelle kontrakter. Da får de bonus for antall prestasjoner. Dette kan for eksempel dreie seg om antall kundemøter i salgsbransje, antall møter i fagforeningsarbeid og lignende.

3.5 Turneringer

Turnering er navnet på en metode som kan benyttes ved fastsettelse av arbeidernes lønn. Denne metoden baserer seg på relative prestasjoner i forhold til sine kollegaer. De ansatte blir rangert, og hver posisjon har en fastsatt belønning. Det kan trekkes sammenligninger mot individuelle sportsturneringer som golf og tennis, hvor premiepengene er større for den som vinner turneringen enn de som blir nummer 2 og lavere. (*Fort, 2003, s203*) Denne belønningsformen er overført til arbeidslivet, hvor det er individuelle kriterier i hver enkelt bedrift.

Prinsipalen utformer en turnering hvor vi antar et tilfelle med to ansatte som er med, med to mulige belønninger, en for vinneren, W , og en for taperen, L . Prinsipalen fastsetter også hvilke kriterier som legges til grunn for turneringen, og vinneren får lønnen W , mens taperen må ta til takke med L . (*Prendergast, 1999*) Dette kan også ses på som et bonussystem med fastlønn L , og mulig bonus $(W-L)$.

Turnering er et enkelt system, som gir ulik lønn etter de kriterier som ledelsen har fastsatt. Og ettersom agentene rangeres relativt i forhold til de andre ansatte, så kan dette gi ekstra motivasjon for å yte ekstra innsats for å oppnå bedre lønn. En av bakdelene med en slik form for vurdering, er at den konkurransen de ansatte i mellom kan føre til mindre lagfølelse, oppmuntring og lavere lojalitet ovenfor sine medarbeidere.

3.6 Hva kan måles av individuell mål

I det næringslivet har det vært et fokus på at lønn skal reflektere arbeidstakerens talent og resultater, hvis vi tar utgangspunkt i et fullkomment arbeidsmarked. (*Bragelien, 2005*) Bonuser ble blant annet beregnet fra ulike mål som var satt opp på individ. Resten av dette kapittelet vil dreie seg om hva som kan måles av individuelle mål.

I en bedrift i næringslivet kan det ofte måles/beregnes hva hver enkelt ansatt produserer i løpet av en dag. Det kan være hvor mange komponenter han produserer eller hvor mange kunder han ekspederer. I finansinstitusjoner kan man også måle hvor stor inntekt den enkelte ansatt genererer av bedriftens inntekt. I næringslivet hvor man kan observere hva den enkelte arbeider skaper, kan man observere hvilken betydning den enkelte ansatt har for bedriftens resultat. Det vil være mulig å måle prestasjoner ned på individnivå.

I lagsport er det vanskeligere å fastsette hva den enkelte skaper av lagets prestasjoner. Fra amerikansk litteratur vet vi at i lagsportene der er det svært vanlig at spillernes prestasjoner i løpet av kampen blir telt opp. I baseball finnes det statistikker over antall homeruns, antall feilslåtte slag, antall treff o.s.v. i løpet av en kamp. Enkelte baseballspillere har kontrakter hvor bonuslønnen er avhengig av antall homeruns i løpet av sesongen. (*Prendergast, 1999*) Dette er mulig når det utarbeides slike statistikker fra kampene.

Ser vi på muligheter for målinger av individene i fotball, så finnes det mange deler det kan ordnes i statistikk. Det kan være antall offside, antall skudd på mål, antall frispark i lagets favør/disfavør, antall mål, antall godepasninger/feilpasninger, antall dueller vunnet/tapt, antall målgivende pasninger, antall redninger, antall cornere vunnet/tapt, straffespark i lagets favør/disfavør. Som vi ser er det uttalige statistikker som kan måles for hver enkelt spiller i

løpet av en kamp. Det er ikke vanlig at fotballspillere i Norge eller andre europeiske ligaer har bonuser som baseres på slike statistikker.

4. Økonomisk utvikling i europeisk fotball

I løpet av de siste tiårene har vi opplevd en økonomisk vekst i den norske fotballigaen. Dette gjelder både inntekts- og kostnadssiden i norsk toppfotball, dette diskuteres nærmere i neste kapittel. (*NFFs årsrapport 2005*) Jeg vil prøve å finne medvirkende faktorer til dette ved å se på den økonomien som norsk fotball er en del av - økonomien i den europeiske fotballen. Vil derfor ta for meg økonomien i europeiske ligaer i dette kapitlet. I følge ”Sports business group at Deolitte”, er det ligaene i England, Italia, Tyskland, Spania og Frankrike som er de fem store ligaene i Europa. Toppligaene i disse fem landene genererer 54 % av inntektene i det Europeiske fotballmarkedet, og står for over 80 % av veksten i europeisk fotballs inntekter. (*Deolitte, 2006, s 13*) Økonomisystemene i Norge vil påvirkes av disse ligaenes økonomiske styring. Her er det flyt av spillere over landegrensene, og klubbene konkurrerer om de samme talentene. Jeg vil prøve å bruke tallmateriale fra disse ligaene for å vise tendensen i den europeiske fotballøkonomiens utvikling, og velger å sette hovedfokus på den engelske Premier League, som i følge Deolittes rapport er den største økonomiske enheten i europeisk fotball. Samtidig som det er den ligaen nordmenn har størst forhold til, og var den største importøren av norske spillere på midten av 90-tallet. Derfor er det etter min mening denne ligaen som har hatt størst innvirkning på den norske fotballøkonomien.

4.1 Utviklingen i Europeisk klubb fotballs økonomi

Økonomien i den norske fotballen er svært beskjeden i forhold til europeiske sammenhenger. Hvis vi for eksempel sammenligner de norske klubbenes og PL-klubbenes omsetning i 2004, ser vi at økonomien i fotballnorge er en miniatyr av økonomien i England. Den totale omsetningen i den norske tippeligaen var 737 millioner i 2004 (*NFF's årsrapport 2005*). Lignende tall for Premier League var bortimot 2 milliarder euro. Det tilsvarer med dagens kurs omtrent 16 milliarder NOK. Det vil si at omsetningen i den engelske ligaen er rundt 20 ganger større enn i den norske. Det vil si at hver enkelt av klubbene i Premier League i snitt har like stor omsetning som hele den norske ligaen totalt. Inntekten i PL har nesten firedoblet seg de siste 10 årene, også de andre store ligaene i Europa har opplevd voldsom vekst i inntektene i samme periode. (*Diagram 1*) Men England har blitt den suverent største ligaen økonomisk i løpet av denne perioden. Og avstanden ned til inntektene i Italiensk Serie A, den

nest største ligaen, var i 2004/05 sesongen på over 600 mill. €. I diagrammet under er utviklingen i den europeiske fotballens inntekter skissert.

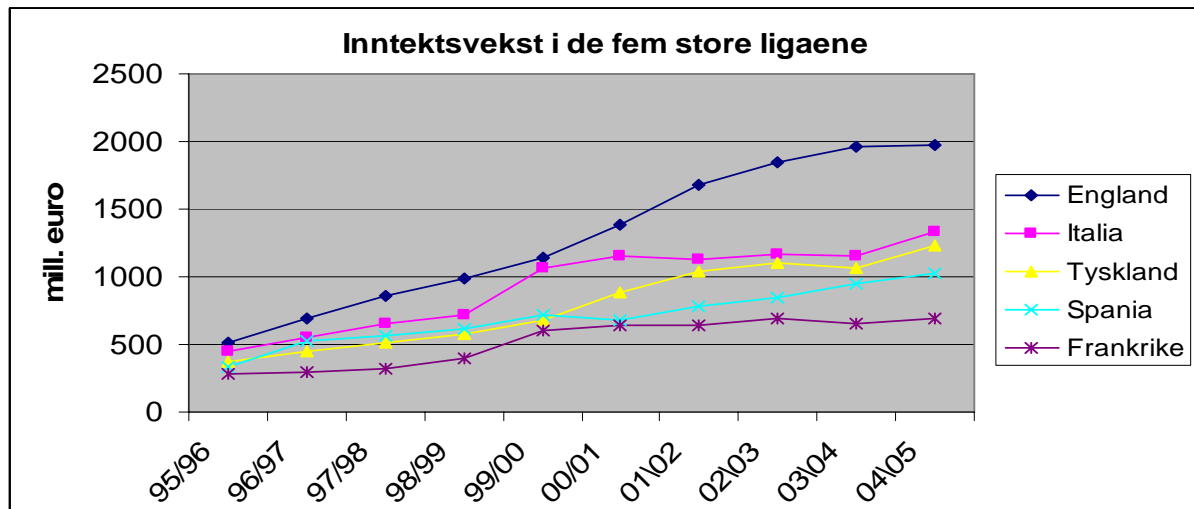


Diagram 1: Inntektsvekst for de fem store europeiske fotballigaene siste 10 år. (Deolitte, 2006)

På midten av 90-tallet var inntektene relativt like store i de europeiske ligaene, men ved årtusensskifte begynte engelsk PL å skille seg ut som den klart mest inntektsgivende ligaen. Skal nå kort se litt på hvor inntektene kommer fra. Klubbene i de fem stores toppserie får største delen av inntektene fra salg av tv-rettigheter, med unntak av tysk bundesliga, hvor det er sponsorer som er den største inntektsfaktoren. Se tabell 1 under for de viktigste inntektspostene.

Inntektskilder	England	Italia	Tyskland	Spania	Frankrike
Kampdag	612 (26 %)	226 (17 %)	232 (19 %)	294 (28 %)	131 (19 %)
Tv-rettigheter	856 (43 %)	739 (55 %)	321 (26 %)	409 (40 %)	344 (49 %)
Sponsorer	506 (31 %)	189 (14 %)	358 (29 %)	326 (32 %)	143(21 %)
Kommersielle aktiviteter	*	182 (14 %)	325 (26 %)	*	78 (11 %)
Totale inntekter	1974	1336	1236	1029	696

Tabell 1: Inntektsfordelinger 2004/05. Tall i mill €, aktivitetens %-andel i parentes.

* Inntekter fra sponsorer og kommersielle aktiviteter er slått sammen.

(Deolitte, 2006, s 14)

Av tallene og grafene ovenfor kommer det klart frem at inntektsiden i fotballøkonomien har økt betraktelig de siste 10 årene. Hvilken innvirkning får dette på lønnsnivået i europeisk toppfotball. Under skal jeg se nærmere på utviklingen i forholdet mellom omsetningen og lønnskostnadene for de samme fem fotballligaene.

	95/96	96/97	97/98	98/99	99/00	00/01	01/02	02/03	03/04	04/05
England	47 %	48 %	52 %	58 %	62 %	60 %	62 %	61 %	61 %	59 %
Italia	57 %	58 %	64 %	72 %	62 %	75 %	90 %	76 %	73 %	62 %
Spania	53 %	44 %	53 %	56 %	54 %	73 %	72 %	72 %	64 %	64 %
Tyskland	50 %	50 %	54 %	55 %	56 %	54 %	53 %	50 %	52 %	44 %
Frankrike	58 %	61 %	69 %	69 %	53 %	64 %	69 %	68 %	69 %	63 %

Tabell 2: Andel av lønnskostnader i forhold til klubbens omsetning.

(Deolitte, 2006)

Kostnadene ved å beholde de beste spillerne i klubbene har blitt relativt store i de europeiske ligaene. Kostnader til lønninger til spillerne har etter hvert utgjort i overkant av 50 % av klubbens totale omsetning i 1999. (Morrow, 1999, s 42) Tabellen over viser oss at klubbens lønnskostnader alltid er den største kostnaden. Fra 1995 til 2001-sesongen var Italia og England de ligaene med de klart høyeste lønnskostnadene. Men som vi ser av tabellen over, hadde de engelske klubbene større inntekter i forhold til lønningene. Som vi ser en klar indikasjon på i 2001/02, da både den engelske og italienske ligaen hadde nådd totale lønnskostnader på 1 milliard €. De italienske klubbene hadde ikke inntekter som matchet lønninger i denne størrelsesorden, og hadde lønnskostnader som tilsvarte 90 % av omsetningen den sesongen. (Deolitte, 2006, s 16). Dette medførte at lønnsnivået måtte tilpasses klubbens inntektsnivå i Italia de påfølgende årene, dette ga en relativt kraftig lønnsreduksjon de følgende årene. Og lønnskostnadene var i 2004/05 830 millioner €, noe som er nesten 200 millioner € lavere enn lønnstoppen i 2001/02-sesongen. PL-klubbene hadde vekst i lønningene frem til og med 2003/04-sesongen, men hadde også tilsvarende økt omsetning, slik at de kunne forsvare lønnskostnader på 1,2 milliarder € i 2003/04. Men også i England tyder de siste tallene på at toppen på lønningene er forbi. Hva var det som gjorde det mulig at lønnskostnadene kunne øke nesten med en milliard euro på en tiårs-periode?

Jean-Marc Bosmans rettssak mot den belgiske klubben Royal Club Liégois, det belgiske fotballforbundet (URBSFA) og det europeiske fotballforbundet (UEFA) på begynnelsen av 90-tallet skulle vise seg å få betydning for klubbenes lønnsutviklinger over hele Europa.

4.2 Bosman

I 1987 innførte EU en lov om fri flyt av arbeidskraft, varer og kapital i Europa. Dette var som en videreføring av Romatraktaten om fri handel, og dette la grunnlaget for det som i ettertid har fått navnet Bosmandommen. På vegne av Jean Marc Bosman var det den unge, belgiske juristen ved navn Jean-Lois Dupont som førte saken mot Royal Club Liégois til den europeiske domstolen i Luxembourg. Saken startet allerede i 1990, og i 1995 la retten fram kjennelsen, som slo fast at transfersystemet og restriksjonene på maksimum antall utenlandske spillere var brudd på artikkel 48 i Romatraktaten. Følgene av denne dommen ble at spillerne kunne gå vederlagsfritt mellom klubber i Europa hvis de var kontraktløse. Klubbene kunne ikke lenger kreve kompensasjon for spillere som forlot klubben etter endt kontraktstid. En annen endring som var en følge av bosmandommen, var den såkalte 3+2 regelen. Et kvotesystem som tillot tre utenlandske spillere på lag i den nasjonale ligaen, samt to ekstra hvis disse hadde spilt i landets liga i over 5 sammenhengende år. (*Fort & Fizel, 2004, s 68*) Videre sier Fort & Fizel at Bosman dommen har en klar sammenheng med lønningene, spillerforflytninger og klubbenes finanser. Klubber fra mindre ligaer ble tvunget til å selge unge talenter tidlig for å unngå at de skulle gå vederlagsfritt etter endt kontraktstid. Dette var en medvirkende årsak til å svekke de mindre klubbenes kvalitet, og skjerpet konkurransen betraktelig for å beholde de beste spillerne. I tillegg til bosmandommen førte kommunismens fall til at flere spillere fra Øst-Europa fikk prøve seg i de bedre betalte vesteuropeiske klubbene. Følgene av den økte tilgangen på nye talenter ble at klubbene fikk flere spillere av høy klasse. Større tilgang på talent skal i følge den økonomiske teorien medføre lavere pris for å tilfredsstille talenter, men økt mengde med talent vil medføre høyere gjennomsnittslønn pr spiller. Dette var en medvirkende årsak til at klubbenes lønnskostnader økte såpass kraftig som de gjorde på slutten av 90-tallet. Tabellene nedenfor viser en klar sammenheng mellom lønnskostnader og antall utlendinger i PL.

Divisjon	1995-96	1999-2000	Prosentvis økning
Premier League	57	167	192
Division one	44	123	179

Division two	33	64	93
Division three	12	30	150
Totalt	146	384	163

Tabell 3: Ikke-britiske spillere i Engelsk liga. (Fort and Fizel, 2004)

ÅR	Premier League	Div. one	Div. two	Div. three	Alle
1994	5312	2541	1096	743	2397
1995	6568	2485	1256	788	2735
1996	8494	3263	1324	941	3289
1997	10905	3768	1734	1051	4080
1998	15222	5605	2179	1201	5653
1999	19545	5343	2861	1302	6729

Tabell 4: Gjennomsnittslønn i Engelsk fotball 1994-1999, Tall i 1000 pund. (Fort and Fizel, 2004)

Dommen viste seg å få mange følger. Allerede året etter dommen viste klubbene kamp for å beholde spillerne seg i kraftige lønnsøkninger i England. Manchester United økte sine lønnskostnader med 70 % fra 1996 til 1997, og de var ikke et enestående eksempel i europeisk toppfotball. (Morrow, 1999, s 45) Selv om klubbene genererte stadig større inntekter fra salg av reklame, TV-rettigheter og lignende, så ble de økte inntektene absorbert av økte spillerlønninger. De viktigste årsakene til dette var Bosmandommens iverksettelse og hyppigere inntreden av spilleragenter som representerte spillerne ved kontraktsforhandlinger og overganger. Spillerne fikk samtidig en bonus for å signere for den nye klubben. Dette var penger som klubbene før måtte bruke på å kjøpe spillerne. Et annet middel som Premier League-klubbene tok i bruk, var lengre kontrakter. Grunnen var at de måtte beskytte spillerne sine mot fri overgang som følge av Bosmandommen. Spillerne fikk kompensasjon i form av høyere lønn for å inngå slike langvarige kontrakter, og medvirket til lønnsveksten.

4.3 Tiden etter bosmandommen

Etter bosmandommen fulgte flere forslag om nye endringer av overgangssystemet i internasjonal fotball. I 2000 var det et forslag oppe fra EU hvor klubbene ikke kunne kreve

noen overgangssum av noe slag for spillerne, for slike overgangssummer svekket spillernes frihet i arbeidsmarkedet. Denne loven, med tilnavnet Perugiadommen, kunne gi spillerne rett til fri overgang en gang i året, og spillernes verdi for klubbene vil da bli tilnærmet 0. Etter gjentatte forespørsler om at det burde være kompensasjon for spillere mellom 18 og 24 år i 2000, førte det til at lederne i den europeiske og internasjonale fotballforbundene ble enige om at sport var et spesialtilfelle, og skal dermed være unndratt fra den europeiske arbeidsloven. 5. Mars 2001 ble det enighet om ny lov for spilleroverganger. Hvor både EU, UEFA og FIFA ble enige om at overganger innen sport skulle behandles spesielt, og ikke komme under EUs arbeidsmiljølov på dette punktet. Loven sa at alle spillere som har avsluttet sin kontrakt med klubben, står fritt til å forlate den vederlagsfritt, med unntak av at klubbene som har oppfostret spillerne fra de var 12 til 24 år, får såkalt treningskompensasjon, når spillerne blir solgt i en lavere alder enn 24 år. (*Fort & Fizel, 2004, s 71-74*) Dette for å belønne de klubbene som fikk frem gode talenter, slik at det skal lønne seg å drive en god ungdomsavdeling i klubbene.

I følge Stephen Morrow har den engelske ligaen et spillermarked, der spillerlønningene er en god prediktor på spillernes prestasjoner. De klubbene med høye inntekter og gode sportslige prestasjoner tilbyr også spillerne sine høye lønninger. (*Morrow, 1999*) Årets rapport fra Deloitte fastslo at lønnskostnadene til klubbene ble redusert for første gang på lang tid. Forholdstallet mellom lønnskostnader og omsetning kom under 60 % for første gang på 5 år. (*Se tabell 2*) I følge denne rapporten er det en synkende korrelasjon mellom størrelsen på lønningene og plasseringer i ligaen, i motsetning til Morrows analyser på slutten av 1990-tallet. (*Deolitte, 2006*) Dette kommer jeg nærmere inn på i neste delkapittel.

4.4 Bruk av prestasjonsbasert lønn i Premier League

De siste årene har spillerkostnadene i den profesjonelle fotballen i England begynt å komme under kontroll. Chelsea, Manchester United, Everton, Liverpool og Spurs reduserte sine lønnskostnader betraktelig, samtidig som de fikk gode plasseringer i PL. Dette kombinert med

økning i klubbens omsetning var en viktig årsak til at lønnskostnadene for PL-klubbene utgjorde under 60 % av omsetningen for første gang på 6 år. (jfr. Tabell 2)

4.4.1 Prestasjonsbasert lønn i Premier League

I den engelske toppserien varierer klubbens inntekter sterkt etter klubbens prestasjoner. En plassering på tabellen utgjør ca en halv million £, i tillegg utgjør avansement i nasjonale (FA- og Liga-cup) og europeiske cuper (Mesterligaen og UEFA-cup) store pengebeløp for klubbene. På grunn av den store usikkerheten i sportslige inntekter, har spillerne fått mer prestasjonsrettede lønninger, som krever at laget og spillerne presterer på banen for å oppnå full lønn. (Deolitte, 2006, s 35) Styrene i klubbene fastsetter finansielle målsetninger basert på ulike scenarier av klubbens prestasjoner, og på bakgrunn av disse fastsettes størrelsen på den prestasjonsrettede bonuspotten. Videre fastsettes en fordelingsnøkkel som fordeler bonuspotten på spillerne, ledelsen og andre ansatte i klubbene. Noe fordeles kollektivt til hele laget, mens spillernes individuelle kontrakter fastsetter eventuell individuell bonus.

I Deolittes rapport kommer det fram, at de klubbene som tilbyr kontrakter med gode muligheter for høy prestasjonsbasert bonusutbetalinger, skaper seg et konkurransefortrinn i kampen om de beste og mest motiverte spillerne. Når bonusene baserer seg på spillernes prestasjoner og klubbens resultater i liga og cup, vil det motivere spillerne slik at det kan påvirke klubbens prestasjoner og resultater på banen. Og hvis et lags prestasjoner på banen er dårlig, vil den prestasjonsbaserte bonusen bli null, mens talentene skal belønnes hvis laget presterer godt på banen. (Deolitte, 2006) I tillegg har spillerne egne sponsoravtaler som sikrer profilerte spillere store beløp i tillegg til lønnen de tjener i klubb og på landslag.

4.4.2 Sammenligning av sportslige prestasjoner og lønn i Engelsk fotball

Deolitte har i sin rapport sett på sammenhengen mellom lønnskostnader og prestasjoner i ligaen, både i Premier League og i Divisjon one. Nedenfor er disse gjengitt i diagramform.

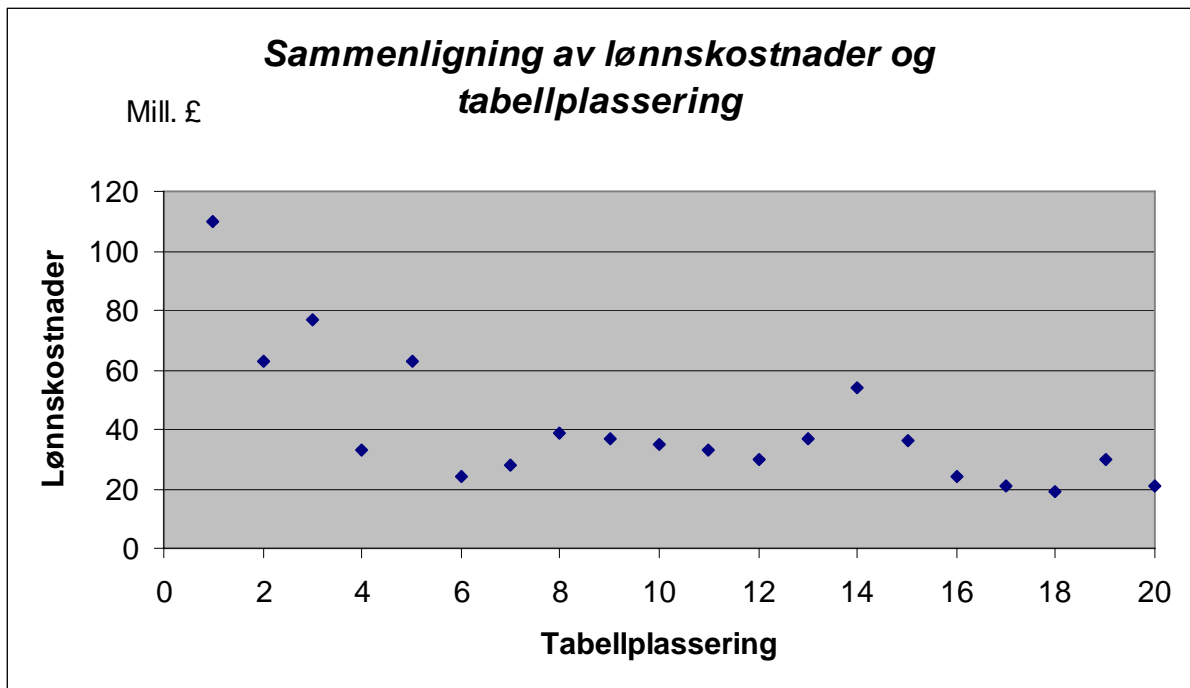


Diagram 2: Premier League 2004/05. (Deolitte, 2006, s 37)

Denne analysen av toppserien i England viser en forklaringsgrad på 70 % ($R^2 = 0,7$). Det viser oss at det er en relativt sterk korrelasjon mellom klubbenes størrelse på lønningene og deres sportslige prestasjoner på banen i sesongen 2004/05. (Deolitte2006)

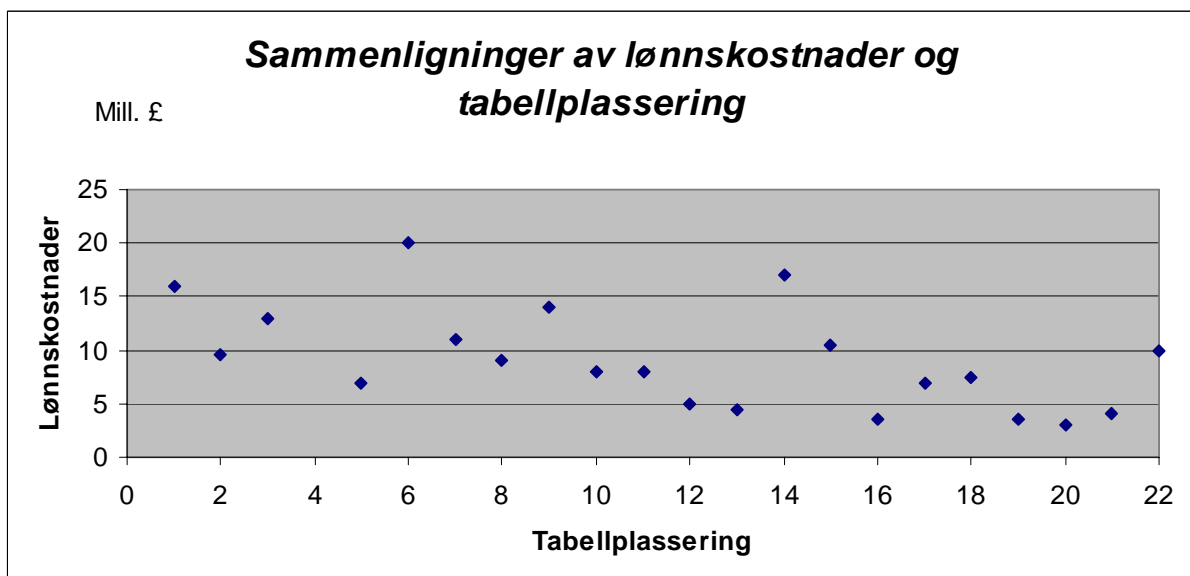


Diagram 3: Division one 2004/05. (Deolitte, 2006, s 37)

Denne analysen av den nest øverste divisjonen i England har en forklaringsgrad på bare 27 % ($R^2=0,27$). Det viser oss at klubbenes sportslige prestasjoner på banen ikke er særlig korrelert med størrelsene på klubbenes lønnsutgifter.

Diagrammene over viser oss at sportslige prestasjoner ikke kan forklares kun med lønn. Vi ser samtidig at lønnens størrelse er sterkere korrelert til plassering på tabellen i PL enn den er i divisjon one. Det er litt merkelig at det skal være så stor forskjell på to ligaer i samme land. Ser vi på PL, så er det kun 5 av de 20 klubbene som har lønnskostnader over gjennomsnittet på 40 mill. £, og de tre høyeste lønnskostnadene endte på de tre øverste plassene i PL. Når de med de laveste lønnskostnadene i tillegg endte på den nederste delen av tabellen, vil en regresjonsmodell som vist over få en høy forklaringsgrad.

I division one sitt tilfelle er det ikke like forutsigbart. For det første hadde vinneren av serien kun de tredje største lønnskostnadene, og klubben som endte på andre hadde kun lønnskostnader på 10 mill. £, som er gjennomsnittet i serien. Samtidig endte laget med de nest høyeste lønnskostnadene på nedre del av tabellen, og lag med lønninger langt under gjennomsnittet endte på øvre del. Det er derfor ingen sterk sammenheng i division one mellom størrelsene på klubbenes lønnskostnader og hvor godt de presterer sportslig.

4.5 Avlønning i andre idretter

Bonuslønn basert på prestasjoner er et velkjent fenomen i flere sporter. I USA er basketball, baseball, amerikansk fotball og ishockey de største profesjonelle sportene, hvor de største stjernene får svært høye lønninger.

I følge amerikansk sportslitteratur er idrettsstjerner i de store ballsportene mye bedre betalt enn gode lærere, til tross for at samfunnet er villig til å betale mer for gode lærere. I all enkelhet oppstår lønnsforskjellene fordi tilbudet av store idrettstjerner er lavt, mens tilbudet av gode lærere er høyt, og dette medfører at idrettsstjernene blir høyere lønnet. (jfr. Tilbuds og etterspørselskurven) (*Fort, 2003, s 196*) Dette kan være en forklarende faktor til hvorfor idrettsutøvere kan få så gode lønninger sett i forhold til resten av arbeiderne i samfunnet.

I den profesjonelle amerikanske ishockeyligaen, NHL, er de beste spillerne, nykommere så vel som veteraner, meget godt betalt. Hovedtyngden av den lønnen de mottar ligger i ulike

bonuser som de gjør seg fortjent til, og bonusandelen kan utgjøre rundt 2/3 av den totale lønnen. Kontraktene i NHL, og andre amerikanske sporter er fulle av klausuler som må tilfredstilles for å oppnå maksimal lønn. Det starter med at de ved kontraktinngåelse får en bonus for å signere kontrakten, og bonusens størrelse avhenger av kontraktens lengde og spillernes talent. Signeringsbonusen kan komme opp i et åttesifferet dollarbeløp. (Fort, 2003) Skal spilleren oppnå maks lønn er han avhengig av gode prestasjoner på banen, som det å spille et vist antall kamper, kan få lojalitetsbonus i form av høyere lønn hvis han er i klubben kontrakten ut.

4.6 Sammenfatning av kapitlet

Gjennom dette kapitlet har vi fått bekreftet at England er den ledende økonomien i europeisk fotball. I tillegg ser vi at norsk fotballøkonomi er som å regne som en miniputt økonomi i europeisk sammenheng. Det siste tiåret har vist oss store økninger i klubbens inntekter, med tilsvarende økning i lønnskostnader, og fotballspillere begynner å bli en del av den europeiske lønnsadel. Den sterke lønnsveksten siden midten på 90-tallet, har medført en viss skepsis på om fotballøkonomien vil tåle denne kraftige veksten. Økonomien i Italiensk fotball rundt år 2000 er et godt bilde på at lønningene ikke kan øke hvert år, når inntektsveksten stagnerte. Det medførte at lønnsveksten måtte stoppes. På slutten av 90-tallet var det flere innen internasjonal fotballøkonomi som var bekymret for lønnsutviklingen i europeisk fotball. Og Stephen Morrow uttalte at det kan være en løsning å innføre en form for lønnstak for å få fotballøkonomiene under en viss kontroll. Slike systemer var allerede innført i andre sportsligaer, som for eksempel i den amerikansk baseballligaen, med hell. (Morrow, 1999, s48)

Prestasjonsbasert avlønning har blitt utbredt innen forskjellige sporter verden over. I dette kapitlet har vi vært innom bonusrelaterte lønninger både i engelsk fotball og i amerikansk lagidrett, med ishockey som eksempel. Denne lønnsformen blir brukt for å belønne spillerne når laget oppnår gode resultater, som generer større inntekter for klubbene. Og over halvparten av lønnen NHL-spillerne mottar er basert på ulike bonuser som de oppnår gjennom prestasjoner i løpet av sesongen.

Bosmandommen og de etterfølgende lovene som kom etter 1995 og frem til i dag, har hatt relativt stor innvirkning på den økonomiske utviklingen i Europeisk fotball. Og har åpnet muligheten for utenlandske talenter til å slå gjennom i andre ligaer, gjennom lov om flere utlendinger på banen er tillatt og muligheten for selv og bestemme klubb etter endt kontrakt. Disse lovene har i sterk grad bidratt til økte lønnskostnader for å binde talentene til klubben over tid. Selv om Norges fotballøkonomi er en svært liten i forhold til de store ligaene i Europa, er Norge allikevel en del av den europeiske fotballøkonomien. Det kan derfor være et godt fundament å ha når jeg i de neste kapitellene skal se nærmere på prestasjonsbasert avlønning i norsk fotball.

5. Prestasjonsbasert lønn i den norske eliteserien i fotball

Ifølge PA Consulting group hadde hver tredje norske bedrift tatt i bruk en eller annen form for prestasjonsbasert lønn i 2002. (*Braglien, 2003*) Lønn som varierer med resultat og prestasjoner, er i ferd med å bli en norm i dagens næringsliv. Det er derfor ikke noe uvanlig at lønnen skal reflektere prestasjonene og resultatene som ligger bak, og ikke bare arbeidstiden som er lagt ned i jobben. Samtidig kan det være stor variasjon i systemenes utforming, og den opplevde effekten av innføringen. (*Braglien, 2003*)

I eliteserien har det etter hvert blitt vanlig med prestasjonsbasert avlønning. Rosenborg har vært foregangsklubb på dette området og innførte en form for bonusordninger allerede på midten av 90-tallet. Mange av de andre norske klubbene fulgte etter på slutten av 90-årene, og innførte former for delte avlønninger. Bonusordningen skulle gi spillerne en motivasjonsfaktor til å prestere godt på banen, og skape gode sportslige resultater for klubben. Intensjonen bak dette var at spillerne skulle få ta del i det økonomiske overskuddet som de var med og skapte gjennom klubbens prestasjoner både nasjonalt og internasjonalt. Dette ga spillerne som var med på mesterligaeventyret høye lønninger som følge av de gode bonuspengene de gode resultatene i cupen genererte for klubben og spillerne. Dette har vært en medvirkende årsak til at lønnsnivået i eliteserien har økt betraktelig. Jeg vil nå se litt på andre faktorer som har spilt inn i utviklingen av lønnsnivået i norsk fotball fra 90-tallet og frem til i dag. Vi har allerede sett at lønnskostnadene i den engelske ligaen, og resten av fotballigaene i Europa har økt betraktelig i dette tidsrommet. Skal de norske klubbene ha noen muligheter til å beholde sine beste spillere, er antakeligvis lønningene i den norske ligaen nødt til å følge utviklingen med det som har skjedd i de andre store ligaene i Europa. Selv om det vil være umulig for norske klubber operere med like høye lønninger.

5.1 Utviklingen av lønnsnivået i eliteserien

I kjølvannet av suksessen til det norske landslaget på 90-tallet, med gode resultater i forbindelse med både VM 94, VM 98 og EM 2000, ble norske spillere mer attraktive blant storklubber i Europa. Det faktum at Ole Gunnar Solskjær klarte å etablere seg på Manchester United i 1993, var medvirkende til at managere i store klubber fikk troen på norske fotballspillere. De norske klubbene, med Rosenborg i spissen, begynte samtidig å hevde seg

bedre i europacupene. Dette var gode utstillingsvindu, og dermed ble det lettere å selge norske spillere til gode priser ute i Europa. Proffmulighetene ble dermed lukrativt økonomisk for både klubbene og spillerne. Spillerne kunne teste sine grenser utenlands mens klubbene kunne realisere store salgssummer. Kampen om å beholde attraktive spillere ble større, og det var blant annet økte lønninger som måtte til for å beholde dem i klubben. I tillegg kom Bosmandommen i 1995 og forverret situasjonen for klubbene, Spillerne satt dermed i en stadig bedre forhandlingsposisjon i lønnsforhandlingene. De kunne velge å sitte kontrakten ut, og selv bestemme hvor de ville spille. Løsningen for klubbene ble lengre kontrakter og høyere lønninger på grunn av spillernes forhandlingsposisjon som følge av Bosmandommen.

I kapittel 4 så vi hvilke følger dette fikk for overganger og spesielt lønningene i engelsk fotball. Økonomien i norske fotball kom litt ut av kontroll som følge Bosmandommens konsekvenser. Mange av klubbene måtte budsjettere med store inntekter på spillersalg for å få det til å gå rundt med det eksisterende lønnsnivået som hadde oppstått i Norge. Det passet da dårlig at spillerne hadde fått slike rettigheter i etterkant av bosmandommen. Dette kunne gi dem insentiv til å bli i klubben kontrakten ut for så å kunne putte større beløp i egen lomme etter overgangen. I tillegg økte spilleragentenes innflytelse på spillernes overganger og lønninger. Etter 2000 var de fleste klubbene i Tippeligaen tvunget til drastiske kutt i kostnader når eksportinntektene forsvant i kjølvannet av dårligere konjunkturer i europeisk fotball. Andre grunner var dårligere resultater for Norges landslag og overprisede norske spillere. (*Økonomisk rapport 7.4.2005*)

Bosmandommen i 1995 var som tidligere nevnt, med på å presse lønningene opp. De norske klubbenes økonomi tålte ikke et slikt lønnsnivå som var blitt utviklet. De var rett og slett blitt avhengig av å endre lønnsstrukturen for å unngå konkurs. Dette medførte at vi sommeren 2001 fikk store lønnskutt i den norske ligaen, og det ble lengre mellom de fete lønningene i norsk toppfotball. (*Adressa, 29.6.2001*) En følge av dette ble det store lønnskutt sommeren 2001. Alle klubbene i eliteserien, minus Sogndal, hadde da innført bonusordninger også for individuelle prestasjoner. (*NTB, 11.7.2001*) Dette medførte at grunnløna for spillerne ble redusert. De måtte prestere på fotballbanen, og skape gode sportslige resultat for klubbene, for å kunne heve god lønn. Ser vi på perioden fra 1997 og frem til i dag, så har eliteserierklubbene lønnskostnader steget fra 158 til 434 millioner kroner. Det er nesten en tredobling av lønnskostnadene på under 10 år. Sammenligner vi med gjennomsnittlig lønnsvekst i Norge i perioden 1997-2004 er den på 41 %. (*Adresseavisen, 4.4.2006*)

Fotballøningene har altså økt med seks ganger mer enn gjennomsnittlig lønnsvekst i Norge i samme periode.

Klubbenes største inntekter kommer fra reklame/sponsorer, billettinntekter og den nye media-avtalen. (Mail Rune Nordhaug, *Lisensnemda NFF*) Samtidig som deltakelse i europacup gir store muligheter for økte inntekter, og det er derfor stor forskjell på eliteseriekubbene økonomi og evne til å ha et høyt konkurransedyktig lønnsnivå. Rosenborg hadde for eksempel en omsetning på over 200 millioner i 2005, noe som er over ¼ av totale omsetningen i eliteserien! (*NFFs årsrapport 2005*) Det er derfor store forskjeller på klubbene lønninger og potensielle bonusutbetalinger. Selv om alle klubbene i dag har en eller annen form for prestasjonsbasert lønn, så er det ingen av de norske klubbene som kan konkurrere med lønningene til klubbene i de store ligaene i Europa. Hvis spillerne velger å bli i norske klubber, er det ikke på grunn av det økonomiske. Selv om en norsk toppspiller kan tjene 2-3 millioner i året, inkludert bonuser og sponsorpenger, er lønnsnivået et helt annet i de største ligaene ute i Europa.

Ser vi på klubbene andel av lønn i forhold til omsetning for årene 2003 til 2005, observerer vi at lønningene hadde en lønnstopp i 2004. Det er interessant å se at lønn/omsetning ligger på i overkant av 50 % for klubbene i Norge (se tabell 5), noe som tilsvarer noenlunde forholdstallene for klubbene ute i Europa. (Se forrige kapittel) Opplysninger fra Boye Skistad, leder i Norsk toppfotball, viser at klubbene lønnsutgifter har begynt og stabilisert seg mot spillerne, mens de er økende for støtte apparatet rundt spillerne. Klubbene legger større vekt på blant annet flere i trenerteamet, skal ha egen keepertrener, egen fysioterapeut, trener for avslutninger, en som analyserer motstander før kamp med flere. Klubbene har dermed sett at oppfølgingene av spillerne er viktigere enn en bred stall. (*Boye Skistad, Leder i Norsk toppfotball*)

	2003	2004	2005
Tot lønnskostn/omsetning	52,72 %	62,35 %	56,61 %
Lønnskostnader spillere/oms	38,73 %	45,81 %	40,57 %

Tabell 5: Lønnskostnader /omsetning i norsk eliteserie 2003-2005 (*NFF`s årsrapport 2005*)

5.2 Incentiv ved prestasjonsbasert lønssystem

Prestasjonsbasert avlønning kan brukes på mange forskjellige måter. I dagens eliteserie er det stor konkurranse om å beholde de beste spillerne. Derfor er det viktig at klubbene kan tilby spillerne gunstige lønnsavtaler som medvirker til at spillerne blir i klubben. Samtidig som at det finnes muligheter for økonomisk gevinst for de spillerne som yter mest for klubben. Dette gir spillerne en følelse av at deres innsats blir verdsatt av klubben. Når sentrale spillere i en klubb får bedre betalt enn innbytterne, gir dette spillerne et insentiv til å forbedre sine prestasjoner for å få lov til å spille for klubben, og kunne heve høyere lønn. Hvis klubbens trener ikke klarer å behandle spillerne som konkurrerer om plassene på en rettferdig måte, er det muligheter for at dette er et reelt insentiv for spillerne. Skal de behandles rettferdig, bør de som yter best og har mest å tilføre laget, få spille kamper. Treneren bør ikke gi ”klippekort” til spillere som kan erstattes av andre på laget som kan gjøre en tilsvarende god jobb. Da vil de spillerne som ikke får tillit, redusere insentivet for å prestere sitt beste, for de vil føle at de ikke kan oppnå en plass på laget uansett innsatsnivå.

Skal et prestasjonsbasert lønssystem virke prestasjonsfremmende, bør systemet, i følge teorien, være og oppfattes som rettferdig for spillerne. Forståelse av hva og hvilke faktorer som skaper bonusen bør synes klart for de enkelte spillerne. Særbehandling bør ikke forekomme i noen grad og spillerne må gis en følelse av at de får sjansen til å vise hva de er gode for. Nyttens av et slikt lønssystem kommer helt an på hvordan systemet er bygd opp og tilpasset i den enkelte klubben. Det som fungerer i Rosenborg, trenger ikke å fungere like godt i Molde for eksempel. Systemene bør tilpasses hver enkelt klubb, dens støtteapparatet og økonomien i klubben.

Prestasjonsbasert lønn blir brukt mer nå enn før. Fotballspillerne i den norske toppligaen er blitt mer og mer profesjonelle, og de fleste har ikke tid til å ha inntektsgivende jobb ved siden av fotballen. Derfor er det viktig at spillernes lønninger er så gode at de kan leve av jobben sin. Gjennom en bonusbasert avlønning kan klubbene tilby spillerne ekstra lønn når det går bra, og de kan betale en litt lavere lønn i dårlige tider. Samtidig kan de sentrale spillerne som spiller mest, heve den høyeste lønnen.

I denne oppgaven vil jeg se på bonus som er den delen av lønnen som kan variere etter lønsmottakers sportslige prestasjoner. Når arbeidstakere vet at det er mulighet for økonomisk vinning vil de stimuleres til å gjøre sitt beste for å oppnå høyest mulig totallønn. Og i norsk klubb fotball er spillerne avhengig av å prestere på fotballbanen for å oppnå en noenlunde god bonus.

5.3 Eliteseriekлубbenes lønnsystemer

Det er ganske stort sprik i klubbenes økonomiske situasjon i Norge i dag. Rosenborg er i en økonomisk særstilling i Norge. Brann, Vålerenga og Viking er de nærmeste utfordrerne. I følge Økonomisk rapport så begynte lønningene å øke i mange av klubbene igjen ifra 2004 til 2005 etter flere år hvor de fleste klubbene har redusert lønningene til spillerne. (*Økonomisk rapport, 7.4.2005*) Det varierer litt fra klubb til klubb hvorfor lønnskostnadene har økt. For noen er det pga økt spillerstall mens det for andre er etablerte spillere som har kommet til klubben, og får meget godt betalt. Jeg vil nå kort presentere de forskjellige eliteseriekлубbenes lønnsystemer.

Viking innførte nåværende form for bonusavlønning i 2004, for å redusere de faste lønnskostnadene og unngå at spillere med dyre lønninger sitter på benken. Spillerne får individuell kampbonus ved spill i minst 45 minutter, og det er bonus til hele laget ved deltakelse i Europacup, Royal League, cupmester og seriegull eller seriesølv. I følge administrerende direktør oppfatter spillerne i klubben systemet som forutsigbart og rettferdig. Spillernes grunnlønn utgjorde 90 % av den totale lønnen i 2005, og klubben forventer at bonusandelen skal øke til 15 % i 2006. (*Mail fra Erik Forgaard, adm.dir Viking*)

Lillestrøm har bonusbasert lønninger for både spillere, trenere og markedsapparatet. De innførte et slikt system for at lønningene skulle stå mer i stil med klubbens inntjening. Administrerende direktør ville ikke gå nærmere inn på lønnsystemets oppbygning. Lønnskostnadenes størrelse er ca 25 millioner kroner, og i 2005 var 20 % bonus, men de håper at de i 2006 skal komme opp i en bonusandel på 25 %. (*Mail fra Frank Grønland, adm.dir. Lillestrøm*)

Molde har bonuslønn til spillere, trenere og et mindretall i administrasjonen. Lønnsystemet ble innført for å holde kostnadene nede og gi en ekstra motivasjon for gode prestasjoner. Ifølge administrerende direktør Tarje Nordstrand Jakobsen har de en kombinasjon av individuelle og kollektive bonuser. Jakobsen ville ikke gi noen ytterligere informasjon om klubbens lønnsystem. Jeg antar dermed at de måler både prestasjoner og resultater for å beregne spillernes bonuser. Klubben hadde totale lønnskostnader på 18 millioner i 2005, og ca 75 % av dette utgjør de faste lønnskostnadene. De håper at de i sesongen 2006 vil oppnå lignende fordeling. *(Mail fra Tarje Nordstrand Jakobsen, adm.dir Molde)*

Brann har hatt ulike modeller for prestasjonsbasert lønn i de siste årene. Den første allerede i 1999. Dagens system ble innført i 2004. Det ble innført for å belønne de spillerne som spilte kamper fra start. De som er i startoppstillingen registreres, og får en bonus når 10 kamper er oppnådd og en ny for 20 kamper. I tillegg får spillerne andel av overskudd for spill i cupen, royal league og e-cup. Det foreligger også bonus for gode plasseringer i den norske serien og cupen. I følge klubben så forstår spillerne systemet, og de oppfatter det som rettferdig. Klubbens totale lønnskostnader utgjorde i 2005 17,5 millioner, og 3 millioner av disse var bonus. Brann satser på ca samme tall i 2006, med 15-20 % bonusandel. *(Tlf med økonomiansvarlig i Brann, 22.5.2006)*

Fredrikstad startet med bonusmuligheter allerede da klubben befant seg i 2.divisjon i 2002. Innføringen var ment å gi spillerne insentiv til økte prestasjoner på banen. Systemet går på at spillerne har ei grunnlønn, og de får en mulighet til bonus for hver kamp de spiller fra start. Satsene er litt individuelle, og det utbetales ikke bonus før spilleren har spilt minst 5 kamper, så ved 10 og ved 20. Hvis en spiller har startet 12 kamper i en sesong, får han betalt for alle kampene. I tillegg har klubben en ekstrabonus ved gode resultater i serie og cup. Denne bonusen går til hele spillergruppen, men fordeling og størrelse på denne bonusen bestemmes av spillergruppen i samarbeid med ledelsen. Klubben har et system som er under utvikling, og det jobbes med at hele organisasjonen skal inkluderes i en form for bonussystem. Klubben har ett lønnsbudsjett på 17 millioner i år og regner med at ca 10 % kommer fra bonus. *(Telefon med Harry Hansen, toppspillerutvikler i FFK 22.5.2006)*

Sandefjord har hatt kampbonus som standard i alle kontrakter til og med sesongen 2005. Alle spillerne hadde en fast grunnlønn, og fikk kampbonus i tillegg for hver kamp de startet.

Etter opprykket til eliteserien ble bonuspotten mer rettet mot lagets prestasjoner i serie og cup, og fordeles på spillerne etter hvor mange ganger de har vært i troppen. Noen få spillere har individuelle kampbonuser for startet kamp, mens noen får ekstra bonus etter 10 spilte kamper. Bonussystemet ble innført som belønning for lagets og spillernes prestasjoner. Ledelsen og spillerutvalget drøfter i felleskap bonussystemets oppbygning, og ledelsen i klubben mener at det er en viktig faktor for at spillerne oppfatter systemet som forståelig og rettferdig. Fjorårets lønnskostnader var på 7 millioner, og bonusutbetalingene utgjorde 1,2 mill av disse (vel 17 %). Opprykket medførte at forventede lønnskostnader i 2006 er 15 millioner, og at bonusen forventes å ligge på om lag 2 millioner (ca 13,5 % av totale lønnskostnader). (Tlf.

Økonomiansvarlig i Sandefjord fotball, 29.8.2006)

Start har hatt former for bonusbasert belønning i lengre tid, og daglig leder Harald Andersen kunne ikke si nøyaktig når de startet med slik avlønning. Alle spillerne har en fast månedslønn. I tillegg har ca 40-50 % av dem en avtale om en bonus for hver kamp de starter. Samtidig som noen få av spillerne individuelle avtaler om bonus når de blir tatt ut på landslaget og en lojalitetsbonus hvis de fremdeles er i klubben ved et avtalt tidspunkt. Bonusmuligheter er noe de avtaler i sine personlige kontraktforhandlingene med klubben. Klubben har også en kollektiv bonus til spillerne for oppnådde resultat i serie og cup. Denne bonusen ble fordelt flatt i 2005. Markedsavdelingen oppnår bonus ved budsjettoppnåelse. Start har hatt fokus på lavere men fast lønn. En av grunnene er at spillerne da vet med sikkerhet hva de får på lønningsdagen, og bonusen utgjør bare en liten del av totalen. Klubben ønsker å stabilisere lønnskostnadene slik at driften kan forsvares. De har ingen planer om dramatiske endringer i lønnsystemet, men er inneforstått med at utlendinger som kommer til klubben er vant med mer prestasjonsbasert avlønning. Disse vil derfor få gunstigere individuelle avtaler. I 2005 var lønnskostnadene i Start ca 18 millioner, og forventes å være 22,5 millioner i 2006. Bonusen utgjorde ca 10 % i 2005 og forventes å være ca det samme i år. (Telefonsamtale med daglig leder, Harald Andersen, 23.5.2006)

Tromsø innførte delt avlønning ca i 2000. Kostnadskontrollen på lønningene var kommet litt ut av kontroll, og det var dermed et grep for å bedre kontrollen på økonomien. Klubben praktiserer et system der spillerne er garantert 80 % av en makslønn. De resterende 20 % kan de oppnå ved å spille kamper fra start. De har ingen form for individuelle prestasjonsbonuser, men oppnår gruppebaserte bonuser ved gode resultater i serie, cup og e-cup. Spillerutvalget bestemmer selv fordelingen av denne bonusen, og i 2005 ble spillergruppa delt i 3 ”bonusgrupper”. I følge toppspillerutvikler Tore Rismo var klubbens lønnskostnader til

spillerne ca 10 millioner i fjor inkludert bonuser. Går klubben godt og genererer gode økonomiske resultat, vanker det en symbolsk bonus for hele organisasjonen, hvor til og med vaskekona får bonus. Ikke alle spillerne er like fornøyde med dagens lønnsystem, fordi kampen om plass på laget kan gå utover kameratskapet. Den sportslige ledelsen i TIL har derfor stilt seg spørsmål om systemet er prestasjonsfremmende eller prestasjonshemmende. Systemet er under stadig utvikling, og det tar tid å tilpasse et system som passer til Tromsø. (Tlf. Tore Rismo, toppspillerutvikler i TIL 23.5.2006)

Stabæk har ifølge daglig leder, Einar Schultz, hatt former for bonuslønn siden slutten av 90-tallet. Han mener at det alltid har vært et element for å motivere og prestere. Spillerne har individuelle bonuser pr kamp de spiller. I tillegg har de gruppebaserte bonuser, som er basert på resultater oppnådd i sesongen. Disse bonusene er delt i to. Hvor den ene delen fordeles flatt til alle i stallen, mens den andre delen er bonusrelatert etter antall kamper, altså etter deres personlige prestasjoner i sesongen. Ved et godt økonomisk resultat for organisasjonen blir alle i organisasjonen tildelt en bonus ved årets slutt. Daglige leder, Schultz sitter med et inntrykk av at spillerne ser på systemet som rettferdig og forutsigbart. Dette mener han har en klar sammenheng med at spillerne deltar aktivt i utformingen av systemet, slik at det stadig blir forbedret. I 2005 utgjorde bonusen 20 % av spillernes lønn, dette har en klar sammenheng med at spillerne hadde gått kraftig ned i grunnlønn, og kun fikk bonus ved opprykk til eliteserien. Klubben forventer at bonusandelen kommer til å ligge på mellom 10-12 % i år. (Tlf. daglig leder Einar Schultz 23.5.2006)

Odd har også hatt en form for bonussystem allerede i fra 1999-2000, i følge direktør Lasse Hansen. Spillerne i klubben har individuelle avtaler, og de får i tillegg til grunnlønn en bonus etter prestasjoner og resultater. Noen får bonus for spilt kamp, hvor det er forskjellige satser etter om du starter eller kommer inn som innbytter. Andre er i tillegg avhengig av resultatet og har forskjellige satser etter om de vinner eller spiller uavgjort. Ved tap får de dermed ingen bonus. Klubben har også en kollektiv bonus, etter plassering i serien, cupen, royal league og e-cup. Disse bonusene fordeles i samråd med spillerrådet. Kriteriene for fordelingen er antall spilte kamper og lignende. Trenerapparatet mottar også bonus ved gode resultater i Odd. I 2005 utgjorde bonusen 12,5 %, og direktøren regner med at tilsvarende for 2006 blir ca 13 %. Hansen mener spillerne ser på systemet som rettferdig, og han tror det kommer av at spillerne avtaler slike bonuser i sine personlige avtaler. (Tlf Direktør, Lasse Hansen. 23.5.2006)

5.4 Hva er tendensen til i eliteserieklubbene lønnsystem

Jeg vil nå gi en kort sammenfatning av eliteserieklubbene lønnsystem. Helt til slutt i kapitlet vil jeg se litt på sammenhengen mellom klubbene prestasjoner og dens lønnskostnader.

Tallene som er oppgitt i kapittel 5 og 6 kan ikke sammenlignes direkte, da innsamling av disse dataene inneholder en viss usikkerhet. Fotballklubbene i Norge ses på som ordinær næring, så de er regnskapspliktige, betaler skatt og moms som andre bedrifter i næringslivet. De må levere årsregnskap til Norges Fotballforbund(NFF). Men de har ingen pålegg om å splitte opp kostnadene i hva som går til spillergruppen og hva som går til andre poster i klubbene. I følge Boye Skistad, daglig leder i Norsk toppfotball, varierer det fra klubb til klubb hva posten lønnskostnader innbefatter. (*Tlf Boye Skistad, 23.8.2006*) Frem til 2006 har utveksling av erfaringer og samarbeid rundt økonomisk drift av klubbene vært relativt liten. Men i 2006 startet et tettere samarbeid mellom klubbene på toppnivå, hvor blant annet Norsk Toppfotball har fått ansvaret for fordelingen av de største pengestrømmene, som for eksempel den nye mediaavtalen. Det er åpenhet mellom klubbene på de fleste punkt unntatt det som har med lønnings- og bonussystemer. På grunn av konkurransesituasjonen i eliteserien er opplysninger om lønnsbudsjetter/kostnader og bonussystemer konfidensielle. Dermed blir ikke tall på lønnskostnader og oppbygningen av klubbene bonussystemer offentliggjort. Tallene i denne oppgaven er hentet fra ulike kilder, noen tall er opplyst av klubbene mens de resterende er hentet fra artikler i Økonomisk rapport. Det er også knyttet en viss usikkerhet til om de oppgitte lønnskostnadene er for spillergruppen, hele organisasjonen eller den sportslige delen av organisasjonen.

Basert på de opplysningene som har blitt innhentet vil jeg på neste side kort sammenfatte eliteserieklubbene lønnsystemer.

	Nåværende	Hvorfor	Individuelle	Lag	Andel fastlønn	Lønnsbudsjett	Oppfattet som rettferdig
Viking	2004	Unngå dyre spillere på benken.	kampbonus ved spill i min 45 min.	E-cup, RL, Cupmester, seriegull eller sølv	90 % i 2005, 85 % i 2006		
Lillestrøm					80 % i 2005, 75 % i 2006	25 mill	
Molde		Holde kostnadene nede, ekstra motivasjon til prestasjoner	Ja	Ja	75 % i 2005 og 2006	18 mill.	
Brann	2004	Belønne spillere som spilte fra start	For antall spilte kamper	Andel av overskudd fra e-cup, cup, RL og gode plasseringer i serie.	80-85% i 2005 og 2006	17,5 mill.	Ja
Fredrikstad	2002	Insentiv til å yte maks.	For hver kamp fra start	Gode resultater i serie + cup.	90 %	17 mill.	
Start			Ca 40-50 % har bonus for kamper de starter, noen få med landslags og lojalitetsbonus.	Resultater i serie og cup.	90 %	22,5 mill.	
Tromsø	2000	For å oppnå kostnadskontroll	80 % fastlønn, siste 20 % kan oppnås ved spill fra start.	Gode resultater i serie, cup og e-cup.		10 mill.	Ikke alle er like fornøyd.
Stabæk	Slutten av 90-tallet	Element for å motivere og prestere	Pr kamp	Resultater oppnådd i sesongen	80 % i 2005, forventer ca 88-90 % i 2006		Ja
Odd	1999-2000		Ja, noen for spilt kamp, noen avhengig av resultat i tillegg	Plassering i serie, cup, RL eller e-cup.	87,5 % i 2005, forventer 87 % i 2006		
Sandefjord	2005	Belønne de spillerne som bidrar til klubbens resultat.	Ja, noen har individuelle kampbonuser.	Plassering i serie og cup	Ca 83 % i 2005, forventer ca 86,5 % i 2006	15 mill.	Ja
Rosenborg	90 - tallet	Belønne spillerne som bidrar. Unngå overbetalte benkeslitere.	Delvis. Forhandles frem ved kontraktinngåelse	Serie- og cupgull. Mesterliga	60 – 70 %		Ja.

Tabell 6: Kortfattet oversikt over klubbenes nåværende lønnsystemer

På grunn av klubbenes varierende vilje til å gi opplysninger om lønnsystemene, er dessverre ikke tabellen helt komplett. Men som vi ser av tabellen, er intensjonene med innføring av delt avlønning litt forskjellige fra klubb til klubb. Kostnadskontroll, insentiv til bedre prestasjoner, motivere spillere som spiller fra start til gode prestasjoner på banen er elementer som går igjen. De fleste klubbene har hatt former for slik avlønning i lengre tid, og mange utvikler og forbedrer systemene kontinuerlig. De fleste klubbene ser også viktigheten av at spillergruppa er representert når slike bonusavtaler skal inngås. Dette for å ha nytte av et slikt lønnsystem til enhver tid. Et annet klart poeng blant norske klubber er at bonusene er basert mer på spillernes prestasjoner, i form av i hovedsak spilletid, enn på oppnådde sportslige resultater for klubben. Selv om de fleste klubbene i tillegg til prestasjonslønnen velger å tilby en liten bonusdel hvis klubben oppnår gode resultater i serie, cup, RL eller e-cup. Hva som utløser slike bonuser, og hvor stor del den enkelte spiller får gjennom slike oppnådde resultater, varierer litt fra klubb til klubb. Men tolkning av den innsamlede informasjonen er at spillerne er svært delaktig i utformingen av dette utdelingssystemet.

Tendensen til bonusutbetalingene i dagens eliteserie kommer i hovedsak på grunn av prestasjoner i form av antall spilte kamper. Bonusutbetalinger på bakgrunn av resultater oppnådd i sesongen utgjør en mindre del av utbetalingene. Også disse fordeles ofte etter parametere som antall spilte kamper. Selv om vi finner avvik i form av for eksempel systemet i Odd Grenland, hvor kampbonusen for enkelte avhenger av kamputfallet. På årsbasis varierer bonusen fra 10 – 25 % av den totale lønnen.. Når den faste lønnen i klubbene utgjør fra $\frac{3}{4}$ av totale lønnskostnader, betyr det at en relativt liten del av lønnen går til bonuslønn. Dette kan være en medvirkende årsak til den store tilfredsheten og forståelsen som spillerne gir uttrykk for om klubbens lønnsystem. Gjennom min analyse er det er bare spillerne i Tromsø som har ytret noen negative holdninger til rettferdigheten med klubbens lønnsystem. Dette kan allikevel være litt misvisende ettersom jeg i undersøkelsen kun var i kontakt med klubbens ledelse når jeg samlet informasjonen om klubbens lønssystemer.

En annen side som er litt interessant er hvorfor har klubber som Fredrikstad og Molde like høye lønnskostnader i forhold til for eksempel en klubb som Brann, som har en mye større omsetning enn de andre to klubbene. Dette kan ha sammenheng med at de konkurrerer i samme liga, og dermed konkurrerer om de samme typene talentene som skal spille å skape resultater for klubbene. Spillerne vil kreve lønn etter talentet, og klubbene må strekke seg for å beholde spillerne, uavhengig av hvor høy omsetning de har. Klubber som Molde og Fredrikstad og til dels Brann har investorer i ryggen, som finansierer spillerkjøp og spillerlønninger. Disse investorenes eierskap i spillere gjør det mulig at de klubbene med lav omsetning, som for eksempel Molde og Fredrikstad kan konkurrere om spillerlønningene.

6. Presentasjon av lønssystemet i Rosenborg

Lønningene for spillerne i Rosenborg består av ei fast grunnlønn pluss en variabel del som avhenger av spillernes prestasjoner og resultater på fotballbanen. Den variable delen av lønnen gis på grunnlag av forskjellige prestasjonsmål. Noen bonuser tilskrives hele laget mens enkelte andre tilkommer dem som direkte medvirker til lagets prestasjoner. Dette er grunntanken for utformingene av lønningene til Rosenborg, men som jeg skal se litt nærmere på i denne delen av oppgaven, har klubben omstrukturert systemet i løpet av de siste årene.

Rosenborg var med på lønns-boomen på slutten av 90-årene og begynnelsen av 2000-årene. Dette ga et lønnsnivå som i 2003 resulterte i at de best betalte spillerne i klubben kunne heve totallønninger på mellom 1,8 og 1,9 millioner. Det medførte at RBK ble nødt til å legge om lønssystemet i 2003 slik at lønningene bedre kunne stå i stil med klubbens inntjening. I følge den økonomiske ledelsen i RBK så er lønssystemet stadig oppe til vurdering, og i 2003 var det et svært høyt kostnadsnivå. Det ble rett og slett for dyre lønninger til spillere som ikke spilte på førstelaget. Derfor ble det i 2003 endret litt på lønssystemet for å tilpasse lønnskostnadene til klubbens økonomi. Klubbens lønnsystem er oppe til stadig vurdering, og dermed er lønnstrukturen forskjellig i dag i forhold til for eksempel i 2003.

Jeg vil videre i denne delen av oppgaven gi et innblikk i hvordan lønssystemet var bygd opp før og etter den siste endringen av lønssystemet til RBK. Det vil si at jeg først tar for meg lønssystemet i 2003 for så etterpå å se på dagens lønnsystem i 2006. På slutten av dette kapitlet vil jeg se på tendensene i Rosenborgs lønnsystem.

6.1 "Gammelt lønnsystem" 2003

Rune Bratseth uttalte i Adresseavisen januar 2003: "Lønningene er på vei ned i alle nasjoner, det er ingen grunn til at vi skal gå motsatt vei... Lønningene må bli mer prestasjonsrettet. Det betyr at grunnlønnen settes ned og spillerne får bonus ut fra hvor mye de er på banen og hva slags resultater de skaper" (*Adressa, 22.1.2003*)

I 2003 var målet med lønnsystemet i klubben klart basert på bonuser for direkte deltakelse og resultat som ble oppnådd, som vi ser av uttalelsene til Bratseth. Lønnsystemet ga spillerne en fast grunnlønn som spillerne mottok uavhengig av klubbens resultater. Størrelsen på grunnlønnen ble forhandlet frem individuelt i spillernes personlige kontrakter. Størparten av spillerne hadde i tillegg mulighet for å oppnå bonuser etter hvor mange kamper de deltok i. Om de hadde slik kontrakt, og hvor stor bonusen kunne bli, var avhengig av spillernes personlige avtale med klubben. De som hadde en slik bonusavtale, hadde satser som varierte etter om de spilte fra start, kom inn før eller etter pause eller de satt på benken hele kampen. De fikk mest om de spilte fra start, litt mindre hvis de kom inn før pause og minst hvis de kom inn på banen etter pausen. Kampbonusen var uavhengig av kampresultatet, men spillerne var avhengig av aktiv deltakelse i kampen for å oppnå denne ekstra bonusen. Skal spillerne oppnå kampbonus var de avhengig av å prestere på trening. Dette var, den sportslige ledelsen i klubben, en fin ordning, for det gav høyere intensitet på treningene..

I motsetning til i den norske serie og cupen, kunne spill og gode resultater i CL gi høyere bonus. I 2003 fikk spillerne 30 % av klubbens nettooverskudd til fordeling, men dette gjaldt kun for inntekter generert i champions league. Som kjent var RBKs innsats i Champions league særdeles svak i 2003. De røyk ut i 3. kvalifiseringsrunde mot Deportivo La Coruna. Spillerne delte denne bonuspotten etter hvor delaktig de hadde vært i resultatene, og spilletid ble brukt som fordelingsindikator. Bonuspotten ble fordelt etter de nevnte reglene om evt. spilletid. Var de med i troppen, fikk de en del av overskuddet. For å oppnå full bonus måtte de spille hver kamp. Hvis ikke ble bonusandelen redusert for hver kamp de ikke var på banen.

Skulle resultatene i sesongen utebli, var mange av spillerne uansett sikret bonus gjennom et bonusgarantisystem. Det er ikke alle spillerne som har slike garantier, og størrelsene varierer etter spillernes nivå. Satsene blir fastsatt individuelt i spillernes personlige kontrakter, og de var i 2003 mellom 0 og 800 000. (*Tall fra Rosenborg*) I 2003 var klubbens resultater for dårlige til at spillerne fikk noen effekt på bonusutbetalingene, og de kunne dermed takke klubben for at de hadde bonusgaranti. Dette sikret de aktuelle spillerne en akseptabel årslønn selv når de sportslige resultatene uteble. I følge ledelsen egentlig å regne som en del av grunnlønnen. Det var opp til hver enkelt spiller å forhandle seg frem til en bonusgaranti ved kontraktinngåelse. Eventuelle bonuser kommer i fratrukk fra bonusgarantien, og RBK sparer dermed en del lønnsutgifter gjennom dette systemet. Denne ordningen gjør klubben bedre rustet til å bære den risikoen bonuslønnen medfører. Dette innebærer at spillerne i realiteten

hadde en høyere garantilønn enn grunnlønnen i seg selv tilsa. I 2003 opererte Rosenborg i tillegg med et betydelig beløp hvis spilleren fremdeles var i klubben 31.12. Denne lojalitetsbonusen skulle belønne dem som var trofaste mot klubben, og beløpet var kr 0-950 000. (*Tall fra Rosenborg*) En del spillere hadde verken bonusgaranti eller lojalitetsbonus innbakt i sine avtaler. Det kom an på hvor viktig det var for klubben å beholde spilleren, ved kontraktsinngåelse. Attraktive spillere hadde gjerne en avtale om en høy lojalitetsbonus hvis han var i klubben ved årsskiftet. Denne bonusen ble også forhandlet frem ved kontraktsinngåelse. Dette var selvfølgelig for å motivere til lojalitet mot klubben. En slik ordning praktiserer klubbene fremdeles ovenfor de mest attraktive spillerne.

Som vi ser av lønnsystemet i 2003, har spillerne særegne kontrakter og oppnår forskjellige typer bonuser. Det er i følge ledelsen bevisst. Spillernes kontrakter er en totalpakke, og det er lønnen som helhet som teller.

Lønnsystemet i 2003 ser da slik ut i korte trekk, hvis spillerne har alle bonuser:

Grunnlønn
+ Kampbonus
+ Mesterligabonus
- Bonusgaranti
+ Lojalitetsbonus
= Spillernes totale lønn

Hvis oppnådd bonus < bonusgarantien → Utbetalt bonus = Bonusgarantien

Hvis oppnådd bonus > bonusgarantien → Utbetalt bonus = Oppnådd bonus

Hvor oppnådd bonus = kampbonus + CL- bonus.

6.2 "Nytt system" Dagens system 2006

Lønnsystemet som ble utarbeidet i 2003 var litt feil oppbygd i forhold til klubbens lønnsbudsjett. Klubben så seg dermed nødt til å gjøre noen små justeringer for å få lønningene tilpasset klubbens økonomi og struktur i 2006.

6.2.1 Rosenborgs lønssystem 2006

I 2006 har det kommet visse forandringer i lønssystemet. Det består fremdeles i en grunnlønn som ligger i bunnen, med muligheter for å oppnå bonuser ved gode prestasjoner for laget. Grunnlønnens størrelse er individuell og varierer selvfølgelig fra spiller til spiller. Bonuser for deltakelse i kamper fås etter hvor delaktig de forskjellige spillerne har vært i kampene. De spillerne som starter kampen får full bonus, mens de som kommer innpå før pause, får ca 2/3 bonus, spill etter pausen gir ca 1/2 bonus. Satsene for kampbonusene varierer litt, og det er ikke alle som har en slik bonus. Men de fleste spillerne som har kampbonus ligger på i underkant av kr 27 000 hvis de starter kampen. Denne summen reduseres gradvis etter spilletid. (Se tabell) Disse satsene er bestemt ut ifra spillernes individuelle kontrakter. Satsenes størrelse avhenger, ifølge den økonomiske ledelsen i Rosenborg, i første rekke av tidspunktet for kontraktsinngåelse. Satsene er altså ikke ”tariff”, men låst til de summene som er avtalt ved kontraktinngåelse i de individuelle kontraktene.

Fra start	Før pause	Etter pause
26 800	18 000	13 500
26 500	18 000	13 500
27 000	18 000	14 000
26 800	18 000	13 500
26 800	18 000	13 500
13 400	9 000	6 750
26 800	18 000	13 500
26 800	18 000	13 500
26 800	18 000	13 500
26 800	18 000	13 500
26 800	18 000	13 500
26 800	18 000	13 500
26 800	18 000	13 500
26 800	18 000	13 500

Tabell 7: Spillernes kampbonuser 2006. (Tall fra Rosenborg)

Grunnlønn	Årslønn 11 mnd	Bonusgaranti
620 000	568 333	446 000
500 000	458 333	550 000
500 000	458 333	223 000
700 000	641 667	268 000
500 000	458 333	178 600
300 000	275 000	
500 000	458 333	447 000
600 000	550 000	
1 492 800	1 181 800	1 093 750
500 000	458 333	446 000
600 000	550 000	535 700
500 000	458 333	267 000
500 000	458 333	223 200
600 000	550 000	535 700
700 000	641 667	625 000
500 000	458 333	357 000
500 000	458 333	89 300
900 000	825 000	300 000
600 000	550 000	178 600
500 000	458 333	300 000
600 000	550 000	535 700

Tabell 8: Rosenborgspillernes lønn og bonusgarantier i for 2006 (Tall fra Rosenborg)

Flere spillere har i det nye systemet fått en bonusgaranti i sine kontrakter, men garantiene har i tillegg blitt lavere enn de var i forrige lønnsystem. De fleste spillerne er dermed ikke garantert like stor lønn som tidligere, og vi kan si at risikoen forbundet med lønnsnivået er forskjøvet litt mer over på spillerne. I dette nye systemet tjener de best betalte spillerne fra 1,2 – 2,5 millioner i året. (Tabell 8) De er enda mer avhengig av at de spiller kampene for at de skal kunne heve en like god lønn. Nå som klubben ikke skal delta i Europacup i år, så er risikoen med å tilby så gode bonusgarantier større, fordi deltakelsen i Europa normalt genererer store inntekter for klubben. Som tabell 8 viser, er størrelsen på spillernes bonusgarantier individuelle, og varierer fra i underkant av 100 000 til rett over millionen. Dette er imidlertid en garantert bonus for spillerne, uavhengig om klubben skal spille europacup eller ikke.

Klubbens viktigste spillere har fremdeles en lojalitetsbonus hvis de fremdeles er i klubben ved årsskiftet. Størrelsen varierer fra avtale til avtale. Lengden på kontrakten har som regel ikke noe å si for hvor høy lønn spillerne får. Spillere som klubben gjerne vil beholde, og da gjerne unge spillere, tilbys gjerne høyere lønn hvis de velger å skrive en lengre kontrakt. Det er blitt mer og mer vanlig å tilby spillerne kortere kontrakter, slik at klubben slipper å ha topplønnede

spillere på klubbens andrelag. Dette skaper en risiko for klubben fordi faren er at spillerne kan gå gratis når kontraktene går ut. Å signere en ny kontrakt med den samme spilleren kan dermed bli atskillig dyrere hvis spilleren har blitt mer attraktiv.

Hvis en spiller i 2006 har alle bonuser, blir oppbygningen av lønnsystemet slik:

Grunnlønn
+ Kampbonus
+ Lojalitetsbonus
- Bonusgaranti
= Spillerens totale lønn

Hvis kampbonus < Bonusgaranti → Utbetalt bonus = Bonusgarantien

Hvis kampbonus > Bonusgaranti → Utbetalt bonus = Kampbonus

Hvor oppnådd bonus = kampbonus

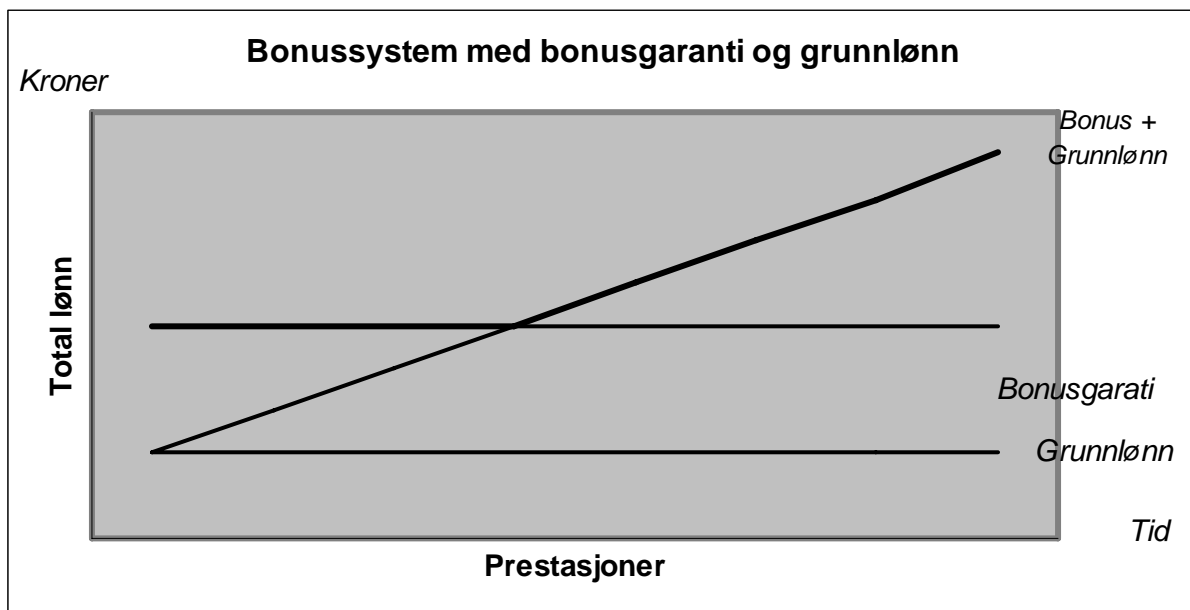


Diagram 4: Rosenborgs lønnsystem fremstilt grafisk.

6.2.2 Hva skjer på lønningsdagen?

I dette kapittelet har vi sett at spillerne i Rosenborg har en del av lønnen som er fast, og en del som varierer etter spillernes prestasjoner. I Rosenborg så får spillerne utbetalt grunnlønn pluss eventuelt bonusgaranti (Årlig bonusgaranti/12) hver lønningsdag. Eventuell differanse mellom oppnådd bonus og bonusgaranti blir utbetalt ved sesongslutt. Lojalitetsbonusen blir naturlig nok ikke utbetalt før ved årets slutt, det vil si på den første lønningen etter nyttår. Spillerne har dermed en fast utbetalt månedslønn, og får en ekstra bonusutbetaling etter sesongslutt hvis bonuspengene er større enn spillerens bonusgaranti.

6.3 Tendensen i Rosenborgs lønnsystem

Rosenborg har lenge vært en foregangsklubb når det gjelder å utbetale deler av lønnen som en bonus. Denne bonusen er basert på klubbens prestasjoner og resultater og spillernes delaktighet i disse prestasjonene. Klubben har lagt stor vekt på at det er laget, med spillerne og støtteapparatet som skaper verdiene, og det er derfor naturlig at disse skal få igjen for å ha bidratt til klubbens særegne økonomiske stilling i Norge. På midten og slutten av 90-tallet fikk RBK mange gode resultater i Europa og vant den hjemlige serien 13 år på rad. I europeisk sammenheng hadde klubben små ressurser, som vi fikk bekreftet i kapittel 4. En slik suksess hadde vært umulig uten en spesiell fokus på laget som helhet. Det tar tid å bygge opp en prestasjonsgruppe som presterer over tid, og Hervik mener at dette ville vært vanskelig med dagens fokus på startoppstillingen. (*Samtale Arild Hervik, 12.6.2006*) Med fokus på lagets prestasjoner ble det viktig å oppmuntre lagkameratene. Man må gjøre medspillerne sine gode, som Nils Arne Eggen likte å uttrykke det.

Vi ser at lønnsystemet har vært i stadig utvikling siden klubben begynte å hevde seg i Europa på midten av 1990-tallet og fram til i dag. Lønnsystemet har til tider kommet ut av kontroll og har krevd forandringer for å få forsvarlige lønninger i klubben. Klubben måtte blant annet endre systemet i 2003, og i 2006 har vi igjen fått en litt ny struktur på lønnsystemet. Den største forskjellen ligger i bonusgarantiens størrelse og at mulighetene for opptjent bonus i e-cup er forsvunnet på grunn av manglende deltakelse i 2006. Som vi ser av tabellen under, er

fordelingen mellom spillere med og uten bonuser individuelle. I 2006 har halve stallen kampbonus, og så godt som hele laget har en bonusgaranti. Dette gir oss et signal om at klubben velger å holde fast på den prestasjonsbaserte delen av lønnen, som spillerne kan oppnå ved spill på laget. Dette for å unngå det Bratseth velger å kalle luksusinnbyttere. Vi ser altså at forskjellen på lønnsystemene i 2003 og 2006 ikke ligger i antall spillere som har fått utformet del av lønn som resultatbasert (*Tabell 9*), men det er muligheten for hvor høy lønn de maksimalt kan oppnå som har blitt endret. Klubben prøver å følge ei linje med moderate satser for prestasjoner.

2003				2006
	26	Spillerstall	26	
	11	Kampbonus	13	
	20	Bonusgaranti	22	
	10	Lojalitetsbonus	8	

Tabell 9: Oversikt over hvor mange spillere i RBK som har bonuser innbakt i kontrakten sin. (Tall fra RBK)

7. Den norske eliteseriens lønnsystems forankring i den økonomiske teorien

Jeg har nå gitt et innblikk i hvordan lønnen til norske fotballspillere er bygd opp. Videre i denne delen av oppgaven vil jeg se litt nærmere på hvordan dette samsvarer med den økonomiske teorien jeg presenterte i den første delen av oppgaven. For å få klart frem enkelte poenger velger jeg for sammenligningens skyld å bruke eksempler fra solide bedrifter i det norske næringslivet. Jeg tar for meg punkt for punkt i teorien og ser på hvordan dette samsvarer med klubbene, og da med hovedvekt på Rosenborgs måte å gjøre det på.

Oppgaven har vist at klubbene i den norske fotballen ikke legger så mye vekt på oppnådde resultater, men heller mer på spillernes deltakelse i kamper når bonuslønn skal fordeles. Bonusene bygges ikke på spillernes ulike statistikker i kampene. Dette viser en klar tendens til at klubbens ledelse legger større vekt på spillernes relative prestasjoner i forhold til hverandre, fremfor å fokusere på det sportslige resultatet. Vi finner noen små avvik fra dette, som for eksempel gode resultater i serie, cup, Royal League og europacup som påvirker spillernes og ledelsens størrelse på bonuspotten. Som nevnt tidligere så fordeles den oppnådde resultatbonusen til spillerne etter på forhand fastsatte fordelingsnøkler.

7.1 Prinsipal-/agent forhold:

Vi har et klart prinsipal-/agent forhold i norsk fotball. Spillerne og trenerapparatet er agentene som skal stå for å oppnå klubbens prestasjoner på fotballbanen. Klubbens sportslige og administrative ledelse er prinsipalen som skal utarbeide lønns- og ansettelsesbetingelser for spillerne og trenerne. Det er ledelsen som utarbeider klubbens mål og visjoner, og er avhengig av spillerne og trenernes innsats for å oppnå disse målene. I dag er det vanlig at spillerne har egne representanter på slike møter i form av et spillerutvalg som er valgt av spillergruppen. Årsmøtet vedtar mål og visjoner. Ledelsen styrer og administrerer, og trenerne og spillerne skal verksette dette i praksis. På det sportslige planet kan vi si at treneren er klubbens representant, og han opptre på vegne av prinsipalen. Spillerne er agentene, som forholder seg til treneren som klubbens representant, mens trenerne på sin side har

sportsdirektør/manager som sin overordnede. Klubbene er klare prinsipaler, men hvem som er dens representant kommer an på hvor i organisasjonen vi befinner oss.

Fra teorien vet vi at slike ansettelsesforhold ofte inneholder asymmetrisk informasjon. Prinsipalens representant vet ofte ikke nok om hva agenten er god for. Dette kan skape situasjoner med moralsk hasard og ugunstig utvalg. Med dagens harde konkurranse om å beholde plassen i tippeligaen og beholde spillere som fristes av spill i utenlandske ligaer, er kampen om erstattere til grei pris ofte vanskelig. Dette har gjort klubbene nødt til utvide horisonten for hvor spillerne skal hentes fra. I løpet av det siste tiåret har andelen av utlendinger i norsk fotball økt betraktelig. Dette kommer av at tilgangen på tilsvarende gode norske spillere har blitt svekket, fordi dyktige norske spillere ofte forlater de norske klubbene til fordel utenlandske i større ligaer. Samtidig som norske erstattere er kraftig overpriset, og ikke aktuelle på grunn av økonomi. Konkurransen i toppen har blitt større og klubbene vil derfor helst unngå å selge til sine konkurrenter. Derfor er de fremdeles avhengig av å få tak i talenter for å kunne bygge opp et godt lag.

På grunn av norske klubbers økonomi må de hente kommende stjerner fra andre kontinent. Dette medfører en viss risiko ved handel. Det har vist seg flere ganger at norske fotballedere har hentet middelmådige spillere til klubbene, som de trodde skulle gå rett inn på laget og styrke det. Klubbene har ofte kun spilleragentens ord på spillernes ferdigheter, og kan dermed kun verdsette talentet ut fra agentens ord og subjektive mening om spillerens nivå. Dette er et godt eksempel på at klubbene utsettes for en viss usikkerhet ovenfor hva de får igjen av innsats fra spilleren, det er dette som i teorien betegnes moralsk hasard. Norske klubber har ofte prøvd å hente spillere, som ikke har levd opp til forventningene. For Rosenborgs del kan vi nevne Sebastien Eguren og Aleksander Lago, begge fra Uruguay. De ble hentet til klubben i 2005-sesongen for å hjelpe klubben til å heve prestasjonene. Problemet var at den sportslige ledelsen ikke hadde nok informasjon på forhand. De trodde forarbeidet hadde vært tilfredsstillende, men det viste seg at de visste ikke hva de fikk. De valgte å ansette spillerne og ga dem lønnsbetingelsene basert på spilleragentens beskrivelse, som kan være svært subjektiv, av spillerne. Spilleragentene er de som skal sitte med kunnskapen om spillernes talent og dyktighet, og når klubbens representanter ikke sitter med den samme informasjonen, får vi en skjevhet i kunnskapen om spillerens egenskaper. Dette er et velkjent problem fra prinsipal-agent-teorien, og det oppstår en situasjon med asymmetrisk informasjon mellom klubben og agentene. Dette finner vi også gode eksempler på i den norske eliteserien

de siste årene, for eksempel fikk Brann i sin tid en spiller som løy på alderen. Han sa han var 18 år og lovende da Brann skrev kontrakt med han. I virkeligheten var han i midten av 20-årene og ble ikke lenge i klubben.

Utformingen av lønnskontraktene i eliteserien gir et klart bilde av at klubben skal tilfredsstillere spillernes lønnsbehov. Denne lønnen skal gjøre at spilleren velger å bli i klubben fremfor å forlate den til fordel for en av konkurrentene eller i verste fall legge opp. Vi vet at det er i klubbens interesse å oppnå best mulige resultater både økonomisk og sportslig. Det er dermed viktig at klubben gir spillerne en økonomisk kompensasjon, i form av lønn og bonus, så de presterer opp mot sitt beste for å oppnå klubbens mål. I praksis er det vanskelig å måle klubbens profitt ut fra hver enkelts innsats på banen. Derfor er det vanskelig å skulle sette lønn for spillerne som gir klubben mest profitt. Det er en vesentlig forskjell mellom fotballklubber og bedrifter i næringslivet, for hovedmålet for fotballklubbene er å oppnå best mulig sportslige resultater. Gode økonomiske resultater kommer som en eventuell bonus som følger av de gode sportslige resultater. Men det er svært viktig at lønnsbetingelsene til spillerne er så gode at de er fornøyde, og at de ikke ønsker seg vekk i fra klubben på grunn av lønnsbetingelsene. Her er Rosenborg et lite forbilde for de andre klubbene. De har tatt konsekvensen av at de er godt skikket til å bære risiko ved variabel avlønning. Bonusgarantiene gir de aktuelle spillerne en økonomisk trygghet i en ellers prestasjonsjaget hverdag.

Store bedrifter i næringslivet, har flere inntektskilder enn de ansatte som gjerne bare har den ene inntekten. Bedriftene har en tryggere økonomi, og er bedre rustet til å bære risiko i næringslivet. Ser vi på hvor fotballklubbene i Norge genererer inntektene sine fra, var det i følge Rune Nordhaug, klubblisensansvarlig i NFF, så kom nesten halvparten av inntektene i 2005 fra reklame-/sponsorinntekter(ca 42 %). Billett inntekter utgjør ca 29 %, mens resten av inntektene kommer fra salg/utleie av spillere og andre salgs/utleieinntekter.(*Mail. Rune Nordhaug, Klubblisensansvarlig i NFF, 19.06.06*) I 2006 får klubbene en betydelig ekstra inntekt gjennom den nye mediaavtalen for tv-rettighetene som ble under skrevet i april. (*NRK.no*) Norsk toppfotball har ansvaret for fordelingen av disse midlene, som blir fordelt etter fastsatte fordelingsnøkler. Dette har vært en medvirkende årsak til at vi i 2006 fremdeles opplever at lønnsnivået øker. (*Boye Skistad, daglig leder Norsk Toppfotball*) Eliteserieklubbens risiko for konkurs er relativt liten, for mange av klubbene har investeringsgrupper i ryggen, som minker klubbens risiko ved investeringer i dyre spillere og

lønninger. Denne tilførselen av kapital øker omsetningen, og gjør klubbene bedre skikket til å bære risiko ved lønninger enn hver enkelt spiller som er avhengig av lønnen for å bære de økonomiske forpliktelsene sine. Selv om Rosenborg og de fleste klubbene i eliteserien er i en slik økonomisk situasjon at de tåler å bære risiko bedre enn spillerne, er ikke dette tilfellet for alle fotballklubbene i nest øverste divisjon.

Grunnlønnen gir spillerne motivasjon til å være i klubben, og bonusene gir dem motivasjon til å prestere opp mot sitt maksimale. Spillere som viser spillerglede og har stor motivasjon har ofte lettere for å prestere opp imot sitt maksimale. Motivasjon er neste tema.

7.2 Motivasjon:

Å motivere spillerne til å yte for laget kan gjøres på forskjellige måter. Det er ingen tvil om at det er en viktig faktor i både sport og i kommersielle bedrifter at man har motivert sine ansatte for å nå selskapenes mål. Motiverte ansatte vil lettere fokusere på sine prestasjoner for å nå sine og bedriftens mål. Eliteserien i fotball 2006 er jevnere enn på lenge, og en skulle tro at det skulle være motiverende nok for spillerne å se at de kan klatre på tabellen. Teoretisk sett har vi sett at den økonomiske kompensasjonen er en god motivasjonsfaktor for å øke spillernes innsats. Det todelte lønnsystemet i Rosenborg vil kunne gi spillerne økt motivasjon.

Ettersom karrieren til en fotballspiller er kortere enn en vanlig yrkeskarriere, så vil nok pengene være en stor motivasjonsfaktor. Når karrieren er over, er det nødvendig å ha et betryggende økonomisk fundament å bygge livet videre på. Satsingen og tidsbruken på fotball som toppspiller er så tidkrevende at det er mange av spillerne som ikke har noen utdanning å falle tilbake på når karrieren er over.

En annen faktor kan være mulighetene for å spille på a-laget. Gode prestasjoner blir lagt merke til, og muligheten for å bli kjøpt av en stor klubb eller sjansen til å få spille på landslaget kan være en stor motivasjonsfaktor for enkelte. I situasjoner hvor ansatte i næringslivet har mulighet for å avansere på karrierestigen som en stor motivasjonsfaktor, er kanskje landslaget eller profftilværelse en lignende motivasjon for fotballspillere.

7.3 Resultat- og prestasjonslønn

Spillernes arbeidsdag består av mange fellesøker, og ledelsens mulighet for å overvåke og styre spillernes innsats er stor. Med så mye fellestrening vil det være vanskelig for spillerne å lure seg unna med lav innsats uten at noen i støtteapparatet blir klar over det. Spillernes egentreninger har ikke trenerne noen annen overvåkning over enn spillernes ord/rapporter. Det er imidlertid usikkert hvor lang tid det tar før eventuell unnasluntring av egentrening blir oppdaget. De vet samtidig at mulighetene for økt lønn er større ved økt innsats. Etablerte spillere tar det kanskje litt mer som en selvfølge at de spiller kampene og får den ekstra bonusen som dette gir. Det virker som de formene for bonussystemer i tippeligaen er forståelige for spillerne. I de aller fleste klubbene tolker lønnstakerne systemet som rettferdig, og at de som fortjener en økt lønn, gjennom deltakelse i kamper, får det.

I mange store bedrifter er bonussystemer innført for å kunne slippe å betale høy lønn i dårlige tider, og gi de ansatte mulighet for høyere lønn ved god innsats. Et eksempel er Statoil som har bonussystemer hvor alle ansatte skal ha mulighet for et bonuselement i lønnen sin. De ansatte får lavere grunnlønn men får bonus basert på avdelingens oppnådde resultat. De ansatte bidrar gjennom lavere grunnlønn, og får økt fokus på bedriftens verdiskapning. (*Olav Haraldseide, 30/8 2005*) Haraldseide er overbevist om at dette virker prestasjonsfremmende for de ansatte. For fotballklubbene er ikke dette spesielt aktuell problemstilling. For deres lønnsystemer er mer prestasjonsrettet på spillernes nivå enn de er resultatrettet på klubbnivå. Det vil si at de betaler spillerne nesten uavhengig av hvilke resultater de oppnår, men vi finner samtidig eksempel i serien på at klubbene gir ekstra bonuser ved gode sluttresultater. I form av god slutt plassering i serien i forhold til klubbens målsetning, avansement i NM, og eventuelt gode resultater i europacup eller Royal League. De fleste klubbene har også lignende avtaler for trenergruppen og den sportslige ledelsen, samt at noen belønner hele organisasjonen med bonus ved oppnåelse av resultatmålet.

Jeg vil nå se litt nærmere på de ulike formene for resultatlønn som ble presentert i kapittel 3 og se hvilke av disse vi finner i den norske ligaen i dag.

7.3.1 Akkord/provisjon

Denne belønningsformen baseres kun på oppnådde resultater og er svært uvanlig i den norske fotballen. Vi har allikevel sett antydninger til slik avlønning i løpet av de siste årene. For eksempel fikk Rekdal kun utbetalt lønn av Vålerenga i 2001 hvis han klarte klubbens målsetning om opprykk til eliteserien. (VG, 22.10.2001) Hvis laget misslyktes ville han få null i lønn. Han var da spillende trener, men vi har også sett lignende for spillere. Da stabæk klarte opprykk i 2005, ble spillerne belønnet med en god bonus. De fikk null i bonus hvis de ikke klarte det. (Einar Schultz, daglig leder Stabæk) Likedan fikk Steffen Iversen i 2005 en klausul i kontrakten sin med Vålerenga at han skulle få en bonus på 1 million hvis det ble gull i serien. Disse eksemplene kan ses på som provisjonslønn, men kan også tolkes som resultatbonuser. Skillet mellom bonus og provisjon er liten. Men i tilfellet med Kjetil Rekdal er vel kanskje det nærmeste vi kommer en provisjonslønn, hvor vi har kun to alternative lønninger; null eller en million, avhengig av suksess eller fiasko. Jeg skal nå gå nærmere inn på bonus basert på resultat eller prestasjoner av klubb og spillerne.

7.3.2 Resultat-/prestasjonsbonus

Dette er en bonusform som utgjør en overraskende liten del av klubbenes lønnsystemer. I kapittel 5 fikk vi bekreftet dette med at klubbenes andel av lønn som ble utbetalt som bonus lå på 10-25 %, noe som er relativt liten andel av lønn i en sport hvor inntekter skapes, både direkte og indirekte, gjennom gode sportslige prestasjoner. Klubbenes billettinntekter er avhengig av at publikum er villig til å betale for å se laget spille, sponsorene vil bli assosiert med gode prestasjoner og uten god innsats på banen vil interessen for klubben bli laber, så vel sportslig som økonomisk.

Som tidligere nevnt, er målene mer prestasjonsrettet enn resultatorientert for de norske klubbene. Dette er en tendens, men de fleste klubbene gir spillerne en liten lønnsbonus som takk for klubbens gode resultater. Dette varierer fra gode resultater oppnådd i serien, cupen Royal League eller europacupen. Noen klubber gir også en bonus til de ansatte hvis bedriften generer et positivt, økonomisk resultat. For Rosenborgs del så får spillere og støtteapparatet i klubben ekstra bonuser for resultater i europacupen, men det vanker ikke mange slike bonuser i 2006, ettersom de ikke får delta i denne cupen i år. Men det er kun et fåtall av klubbene som

gir bonus til spillere og ledelsen for gode økonomiske resultater, fokuset ligger på det sportslige.

Det kan derfor stilles spørsmål om det ville være smart for enkelte av klubbene og lage noen bonuser mer opp i mot resultater som er oppnådd i løpet av sesongen. Dermed kunne klubbene gi spillerne høyere lønninger i økonomiske, sportslige gode perioder. Det hender at klubbene, eller investorer bak klubbene tilbyr bonuser midt i eller å slutten av sesongen hvis klubben vinner serien, cupen eller beholder plassen i serien. Et annet mulig tiltak kan være å gi spillerne bonuser ut fra billettinntekter eller antall tilskuere som kommer på kampene. For jo flere tilskuere det er på kampene, jo høyere billettinntekter og mer attraktiv kan klubben bli som sponsorobjekt. Det finnes mange muligheter for hvordan slike belønningssystemer skal utformes, men det vanligste i dagens norske liga er økt belønning ved gode sportslige prestasjoner for klubbene.

Når vi nå er inne på resultatbasert lønn, er det naturlig å se litt videre på hvordan bonuser fordeles i prestasjonsgruppene. Vi har som nevnt i kapittel 3, gruppebaserte-, individuelle insentivkontrakter og turneringer.

7.3.3 Gruppebaserte insentiver

Vi har sett i kapittel 5 at de fleste klubbene i hovedsak har gruppebasert bonusmuligheter, med noen få innslag av individuelle bonuser. Jeg vil her bruke Rosenborg som eksempel. Gruppebaserte insentiver og motivasjonsfaktorer har lenge vært en del av Rosenborgledelsens verktøy for å motivere arbeidsgruppen. Vi vet fra artikler skrevet i media at spillerne delte overskuddet fra deltakelsene i mesterligaen. Det ble ikke delt flatt, men de som var i troppen, eller satt på tribunen, fikk også litt av overskuddet. Det var Nils Arne Eggens storhetstid, og han hadde jo som kjent stor fokus på laget som helhet og samhandlingen. Det negative i denne tiden var at det var faktisk godt betalt for å sitte på benken, og vi fikk antydninger til ”Gratispassasjer-problematikk”. Passive tribuneslitere fikk en god del ekstra lønn fordi laget fikk så gode resultater. Dette var jo også litt av Eggens filosofi med å bygge opp et lag med samhold og dyrke følelsen av at alle på laget bidrar, også de som satt på tribunen var viktige for laget. Dermed fortjente alle å få igjen for det.

I 1995, det første året RBK gjorde seg bemerket blant de store, fikk til og med vaskekona heve bonus på grunn av gode resultater i Europa. Nils Arne Eggen ble kjent for å fokusere på samhandlingen og at det var laget som helhet som måtte fungere for å kunne vinne kamper. I hans tid på Lerkendal fikk de tid til å bygge opp et lag over lang tid. Det ble satt fokus på at alle som bidro var medvirkende til at Rosenborg hadde kommet dit de var på grunn av samarbeid og samhandling. Når organisasjonen hadde slik innstilling, fikk klubben ro til å bygge et lag som fikk satt seg over lang tid. Dette medvirket nok til at Rosenborg klarte å være så suverene over tid, og at de ble en attraktiv arbeidsplass for mange norske toppspillere.

I den senere tid har disse bonusene blitt mer fordelt på ulike fordelingsnøkler (se teorien i kapittel 3). Spillerne deler en felles pott, som utgjorde 30 % av overskuddet ved forrige deltakelse. De fordeler dette etter fordelingsnøkler som på forhand er fastsatt i et samarbeid mellom spillerne og ledelsen. Dette gjør at de som er mest aktive i å skape den økte fortjenesten, som oftes i form av spilletid, får også bedre betalt for det. Dessuten har Rosenborg gjennom omstruktureringen av bonussystemet gjort det mindre attraktivt å sitte på benken eller tribunen og nyte godene som de andre har skapt. Vi beveger oss nå i retning av individuelle insentiver til å gjøre en innsats for at klubben skal lykkes.

7.3.4 Individuell Insentiver

Skillet mellom insentiver rettet mot en gruppe og insentiver rettet mot individet kan ofte være marginale.

Rosenborg gir spillerne sine individuelle insentiver gjennom det lønnsystemet de har i dag. Spillerne har individuelle kontrakter, hvor det inngår bonusgaranti, kampbonus og lojalitetsbonus. Dette gir hver enkelt spiller en mulighet til å oppnå høyere bonus ved å forbedre sin egen innsats. Gode prestasjoner over tid vil kunne gi gode muligheter for bedre lønnsvilkår ved neste kontraktsinngåelse, og burde gi et sterkt insentiv til den enkelte om å prestere godt på trening og i kamp. Liknende systemer finnes i mange av de andre klubbene også.

7.3.5 Turneringer

Forskning viser at spillere i individuelle sporter, for eksempel i en golfturnering presterer bedre hvis han kjemper om de øverste plasseringene med de høyeste pengepremiene, enn om hen skal kjempe for å forbedre en 53.plass. Forskningen har vist at spillerne presterer best når premiepotten er slik at vinneren får den aller største andelen av premiepotten i turneringen. (*Ehrenberg and Bognamo, 1990/ Fort, 2003, s 203*) I lagsport kan slik belønning overføres, i og med at de beste spillerne i en liga er mer verdifull for ligaens publikumsinteresse enn spillerne som er under middels. Stjernespillere, som for eksempel Michael Jordan var for Chicago Bulls i NBA på begynnelsen av 90-tallet, skal ha en lønn som er mye bedre enn de som sitter på benken. I lagsport har vi en litt mildere form for vinneren får alt, men de beste spillerne får spille mest, og dette medfører høyere lønn hvis bonusen baseres på deltakelse i kamper.

Turnering er en evalueringsform som går på hvert enkelt individ i laget. De fleste spillerne i norsk toppfotball har som vist en eller annen form for lønn basert på deres prestasjoner på fotballbanen. Deltakelse i kamp er det vanligste virkemiddelet for tildeling av bonuser. Om spillerne skal få utbetalt ekstra bonus er da avhengig av trenerteamets laguttak. Spillerne konkurrerer med sine medspillere, og det er de relative prestasjonene i forhold til lagkameratene som avgjør om de får spilletid. Spillernes prestasjoner over tid vil i tillegg avgjøre om de får fornyet kontrakt ved kontrakttidens slutt. Prendergast skriver i sin artikkel at spillerne spiller for fremtidige kontrakter, når de vurderes etter turneringsmetoden. (*Prendergast, 1999*) En negativ følge av at spillerne rangeres etter relative prestasjoner, som tidligere nevnt, den interne konkurransen spillerne imellom kan påvirke lagånden i negativ retning. Noe som blant annet er tilfelle i Tromsø, hvor kampen om plassene på laget kan føre til egoistisk tenkning. (*Tore Rismo, Spillerutvikler i Tromsø*) Men selv om de vurderes individuelt, er det viktigste for dem å beholde arbeidsplassen sin. Klubbens sportslige prestasjoner i forhold til ambisjonene ligger til grunn for klubbens eksistens. Derfor kan det være nødvendig at spillerne prioriterer klubbens vinning, og støtter opp om sine medspillere og konkurrenter, selv om dette kan svekke spillerens posisjon på laget på kort sikt.

7.4 Sammenfatning av kapittelet

Teorien for prestasjonsbasert avlønning legger vekt på at det kan oppstå en vridningseffekt som følger av lønnsystemets oppbygging. Dette er også et problem som kan oppstå innen avlønnen av spillerne. Deltakelse i kamper er flittig brukt fordelingsnøkkel blant fotballklubbene, og det er også roten til at vi kan oppnå vridningseffekt for klubbene også. Klubbenes intensjoner med å innføre et prestasjonsavhengig lønnsystem er å gi spillerne en motivasjonsfaktor til kollektivt å heve lagets prestasjoner. Spillernes gode prestasjoner skal gi målrettede klubbresultater. Spillernes fokus på å komme inn på laget, vil spisse kampen om plassene på laget. Skitne triks kan brukes av innbyttere for å komme blant de 11 og heve ekstra lønn. Som et enkelt eksempel kan vi se for oss et scenario med en spiller som er trenerens klare andrevalg på midtbanen, hvor han kan ty til skitne triks for å kunne kapre plassen i start-11'en. Det vil være menneskelig å bruke litt skitne triks for å oppnå personlig tilfredsstillende og høyere lønn. Jeg tror ikke dette er svært utbredt blant norske klubber, men det kan være en fare med slikt fokus på førstelaget.

Jeg ser flere svakheter enn styrker med for stort fokus på en slik belønningssystem i klubbene. Høyere bonus for å starte kamp enn å komme inn i løpet av kampen vil kunne være en avgjørende faktor for å skape splid i spillergruppa. Selv om dette kan skjerpe innsats og guts på treningen, vil det samtidig kunne føre med seg at hver enkelt spiller jobber individuelt for egen vinning. Det er laget som helhet som vinner kamper, og spillere som kommer inn i løpet av kampen, kan være like viktig for laget som en av spillerne som startet kampen. Jeg kan ta årets (17. mai 2006) Champions League finale mellom engelske Arsenal og spanske Barcelona som eksempel. Arsenal ledet 1-0, og Barcelona sleit med å komme seg inn i kampen, men et godt stykke ut i 2. omgang ble Henrik Larsson byttet inn som. Larsson leverte 2 geniale pasninger som resulterte i mål, og Barcelona kunne innkassere seieren i Champions League 2006. Larsson startet ikke kampen, men han ble byttet inn som en joker og ble helt avgjørende for kamputfallet. Han fortjente dermed like god lønn som de som startet kampen. Ikke vet jeg hvordan bonussystemet er utformet i Barcelona, men det illustrerer godt poenget mitt. Det er laget som vinner fotballkamper. Alle spillerne som er på banen i løpet av kampen, er avgjørende for lagets resultater. Jeg mener derfor at med altfor mye fokus på å være i start-

l løn, er en urettferdig og uheldig måte å fordele ekstra lønn på og kan lett skape splid i spillergruppa.

Dette er noe som for eksempel skiller seg fra teorien om resultatlønn og fordeling av bonus i ei stor bedrift, som for eksempel Statoil, i næringslivet. I følge Iver Bragelien har ledende bedrifter i norsk næringsliv slitt med å tilpasse systemer for resultatbasert avlønning som belønner rettferdig i forhold til arbeiderens talent og resultater. I næringslivet kan det være lettere å fastslå hvem som genererer hvilke resultater for bedriften, mens kapittelet har vist oss at dette kan være vanskeligere å måle i fotballklubbene. Derfor har mange av klubbene belønningssystemer som fordeler bonusutbetalinger basert på spillernes relative prestasjoner i forhold til de andre spillerne fremfor økonomisk utbytte av lagets prestasjoner.

Konklusjon

Prestasjonsbasert avlønning har blitt svært vanlig i den norske eliteserien i fotball. De fleste klubbene har i dag en eller annen form for lønn som utbetales på grunnlag av spillernes eller lagets prestasjoner. De aller fleste spillerne er fornøyd med at deler av lønnen avhenger av deres prestasjoner for laget, med unntak av spillergruppa i Tromsø som mener en slik ordning svekker spillernes lagånd. Klubbene kjemper om de samme talentene, og lønn er den viktigste faktoren for å tiltrekke seg disse. Derfor er det viktig at klubbene har et lønnsystem som tiltrekker seg den kompetente arbeidskraften som de trenger for å skape et lag som vil skape gode sportslige og økonomiske resultater.

Gjennom denne oppgaven har jeg påvist at lønnsnivået i norsk fotball har steget betraktelig de siste 10 årene. RBK har gjennom sin deltakelse i Europa generert gode inntekter for klubben og medført økte lønninger for spillerne. Lønnsnivået og den generelle økonomien i norsk toppfotball har fulgt konjunktorene fra resten av de europeiske fotballigaene. Dette kommer av at alle fotballklubber som nevnt, uavhengig av hvilke liga de tilhører, så er de avhengig av kompetente fotballspillere for å kunne hevde seg på fotballbanen. De konkurrerer om de samme talentene, og den økonomiske belønningen er hovedfaktoren for å tiltrekke fotballspillerne til spill i klubbene. Bosman dommen på midten av 90-tallet, og de påfølgende dommene, har vært den største påvirkningskraften på fotballens lønninger, både i Norge og i resten av Europeisk fotball. Derfor må norske klubber tilby gode lønnsordninger for at ikke spillerne skal ha store insentiver for å skifte klubb/liga. Som en naturlig følge av dette må derfor norske klubber øke lønningene når de utenlandske klubbene øker lønningene. Norske lønninger vil aldri nå samme nivå som i England, Tyskland, Spania eller Frankrike, men vil nok følge konjunktorene i disse ligaene.

I Premier League i England har lønnskostnadene utgjort rundt 60 % av omsetningen de siste fem årene. Mens det samme forholdet har vært mellom 50 og 60 % for de norske eliteserierklubbene. Dette viser oss at klubbene i Norge bruker like mye på lønninger som de engelske klubbene relativt sett i forhold til omsetningen i ligaene. Den norske ligaen er en miniatyr av den engelske når vi ser på det økonomiske aspektet, men forholdstallet mellom lønnskostnader og omsetning, gir oss en bekreftelse på at de norske fotballønnene følger konjunktorene i resten av fotballeuropa.

Det er gruppebaserte evalueringsformer som er den mest brukte i norske fotballklubber, men utbetales på individnivå etter forskjellige fordelingsnøkler, som varierer litt fra klubb til klubb. Bonusandelene varierer fra klubb til klubb, mens spillerne i Rosenborg kan få opp mot 40 % av lønnen gjennom bonus, opererer de fleste klubbene i Norge i snitt med 10-20 % av lønnen som bonus. Den store forskjellen mellom RBK og resten av klubbene, kommer i hovedsak av oppbygningen av Rosenborgs lønssystem, som inneholder bonusgarantier og lojalitetsbonuser som trekker opp bonusandelen, og som har blitt muliggjort gjennom klubbens sterke økonomi. Denne sterke økonomiske posisjonen kommer som en følge av klubbens suksess i champions league i fra 1995-2005.

Gjennom oppgaven har det kommet fram at turneringsprinsippet er vanlig i klubbenes bonusutdelinger. For spillerne får ekstra lønn for spill på banen, og de som spiller, gjør det på bekostning av de spillerne som sitter på benken. Men bonusen størrelse avhenger av om spillerne starter kampen, eller kommer inn som innbytter, og er uavhengig av kamputfallet i de aller fleste klubbene. Spillernes lønn avhenger av relative prestasjoner i forhold til resten av spillergruppe, og det er denne evalueringsformen som spillerne i Tromsø har ytret litt missnøye med. Dette er avtaler som spillerne har forhandlet frem i sine personlige kontrakter med klubbene. I Rosenborg har de som nevnt i tillegg en bonusgaranti som sikrer spillerne bonusutbetaling, selv i en dårlig sportslig sesong for spilleren og laget. De praktiserer også lojalitetsbonus for de spillerne som er i klubben ved nyttår, noe som gir spillerne insentiv til å bli i klubben.

Sett under ett er prestasjonsbasert avlønning av fotballspillere svært vanlig i norsk toppfotball. De fleste klubbene praktiserer ut ifra mine innhentede data noenlunde like lønssystemer, men med litt variasjon i hvor stor del av lønnen som er prestasjonsbasert. Det er noen forskjeller som er vanskelig å identifisere på grunn av at det er for lite åpenhet rundt temaet, noe som kommer av at lønnsbetingelsene er den viktigste faktoren for å tiltrekke seg spillere. Det virker for meg som dagens lønssystem i norsk fotball er relativt godt tilpasset. De som bidrar for klubben får belønning gjennom høyere lønn for deltakelse i kamper og lignende kriterier. For meg virker det som at det er Rosenborg som har kommet lengst i utviklingen, men at alle klubbene på toppnivå nå har skjont at prestasjonsbasert avlønning vil hjelpe dem med å gi de spillerne som fortjener det gode lønninger, mens de som ikke spiller må godta lavere totallønn.

Mulighetene for å betale spillerne som bidrar for klubben, kostnadskontroll og objektive evalueringsformer er styrkene ved dagens lønssystemer i norsk fotball. Svakheten er at de spillerne som bare nesten får spille kamp får ingen bonus på lik linje med de dårligste spillerne i klubbene, og at kampen om plassene på laget kan skape intern uro i spillergruppen. Lønssystemene med bonuser har vært i fotballen i mange år, og jeg tror denne typen avlønning er kommet for å bli. Men systemene vil være under stadig utvikling, og klubbene i Norge jobber kontinuerlig for å utvikle disse. Slik at vi i framtiden trolig vil få videreutviklede lønssystemer som er utviklet gjennom samarbeid mellom spillere og lederne. Disse vil kunne ha andre fordelingsnøkler og forutsetninger enn de systemene vi finner i dag.

Litteraturliste:

Braglien, Iver. "Bruk av lønn som styringsinstrument: Hvorfor så mange misslykkes." , Magma nr. 2 2003 (47-57)

Braglien, Iver. "10 bonustabber – Hvordan lære av teori og praksis?" , Praktisk økonomi og finans – 2/2005 (25-35)

Braglien, Iver. Forelesning Bus 400, høst 2005.

Collbjørnsen, Tom med flere. "Resultatavhengig belønning. En utredning skrevet for Kreditkassen". SNF rapport nr. 25, 2000.

Dale, Maren Nielsen, "Kartlegging av resultatbasert avlønning i banknæringen i Norge", NHH Bergen, 2005.

Demski, Joel. "Managerial uses of accounting information" Academic publishers Boston, 1997

Fort, Rodney. "Sports Economics." Prentice Hall, 2003

Fort, Rodney and Fizel, John. "International Sports Economics Comparisons." Praeger, 2004.

Frey, Bruno S. "Not just for the money: an economic theory of personal motivation" Edward Elgar, 1997

Hendrikse, George. "Economics an management of organizations: co-ordination, motivation and strategy" McGraw-Hill, 2003

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan. "Hvordan organisasjonen fungerer: innføring I organisasjon og ledelse." Fagbokforlaget, 1997

Jones, Dan and Rawnsley, Paul. "Annual review of football finance Europe's premier league"
Deolitte, 2006

Kaufmann, Geir & Kaufmann, Astrid. "Psykologi I organisasjon og ledelse" Fagbokforlaget,
2003

Morrow, Stephen. "The New Business of Football. Accountability and finance in football."
Antony Rowe Ltd, 1999

Nordhaug, Odd. "Ledelse av menneskelige ressurser. Målrettet personal- og
kompetanseledelse." Universitetsforlaget, 2003

Internett og tidsskrifter:

Adresseavisen, www.adressa.no

Dagens næringsliv, www.dn.no

NFFs årsrapport 2005, www.fotball.no

Norsk Telegrambyrå (NTB)

NRK, www.nrk.no

Økonomisk Rapport

E-post:

Bremseth, Egil, Økonomisjef Rosenberg

Brækkan, Kirsti, Administrasjonssjef Rosenberg

Forgaard, Erik, Administrerende direktør Viking

Grønlund, Frank, Administrerende direktør Lillestrøm
Jakobsen, Tarje N., Administrerende direktør Molde
Nordhaug, Rune, Lisensnemda NFF.

Telefonsamtaler:

Andersen, Harald, Daglig leder Start
Brækkan, Kirsti, Administrasjonssjef Rosenborg
Hansen, Harry, Toppspillerutvikler i Fredrikstad Fotballklubb
Hansen, Lasse, Direktør i Odd
Hervik, Arild, ”Fotball-professor”, Møreforskning
Rismo, Tore, Toppspillerutvikler i Tromsø
Skistad, Boye, Daglig leder i Norsk Toppfotball A/S
Schultz, Einar, Daglig leder i Stabæk
Økonomiansvarlig, Brann
Økonomisjef, Sandefjord