

SNF-rapport nr. 36/05

Strategisk bruk av insentiver ved lederavlønning

Sammenhengen mellom teoretiske bidrag
og praksis i Telenor Mobil

av

Kristin Anita Gaasøy

SNF Prosjekt nr. 7881
Økonomisk styring og regulator

PROGRAMOMRÅDET TELEØKONOMI

Denne publikasjonen inngår i en serie arbeidsnotater og rapporter om teleøkonomi fra Samfunns- og næringslivsforskning AS (SNF). Hovedmålsettingen med SNFs forskningsprogram om teleøkonomi er å studere teleindustriens reguleringsprosess, og de økonomiske og organisatoriske konsekvenser av endringer i marked, teknologi og regulering. Forskningsprogrammet er forankret i Senter for næringsøkonomi og økonomisk politikk, Senter for strategi og ledelse og Senter for finansiell økonomi ved SNF. Programmet er finansiert av Telenor AS.

SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS
Bergen, 2005

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo. Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale og i strid med åndsverkloven er straffbart og kan medføre erstatningsansvar.

ISBN 82-491-0402-1 **Trykt versjon**
ISBN 82-491-0404-8 **Elektronisk versjon**
ISSN 0803-4036

Sammendrag

Desentralisering av beslutningstaking er en nødvendighet i de fleste større bedrifter, hvor en person alene ikke lenger kan stå ansvarlig for hele virksomhetens operative drift. Med desentralisering mister imidlertid eierne noe av kontrollen med avgjørelser som tas nedover i bedriften. Det oppstår dermed risiko for at beslutninger som tas av ulike aktører i bedriften tas med sikte på å maksimere ulike målfunksjoner. Lederne i de ulike divisjonene i et selskap kan jobbe for å maksimere egne, eventuelt divisjonens, interesser isolert. Resultatet kan bli tap i lønnsomhet på konsernnivå.

For vertikalt integrerte aktører i telemarkedet kan det argumenteres med at de sektorspesifikke reguleringene, spesielt ikke-diskrimineringsprinsippet, bidrar til å gjøre problemstillinger knyttet til desentralisering mer akutte. Når myndighetene går inn for at nedstrøms- og oppstrøms produsent i ett og samme selskap skal opptre som uavhengige for å bedre konkurransevilkårene, er intensjonen at det skal bli vanskeligere for de integrerte selskapene å profitere på sin vertikale integrasjon.

Denne utredningen har tatt utgangspunkt i denne situasjonen, og forsøkt å redegjøre for samt å problematisere hvordan Telenor, som en vertikalt integrert aktør, kan benytte lederinsentiver som et strategisk styringsverktøy. I kapittel fire ses det på hvordan man kan designe en belønningsstruktur som gir ledere insentiver til å ta beslutninger i samsvar med eiernes interesser. Fokuset er hvordan insentiver i lederavlønning kan benyttes som et virkemiddel for å styre virksomheten i henhold til eiernes interesser, og insentiver ses dermed i sammenheng med intern strategi. I tillegg går det i kapittel fem spesielt inn på hvordan insentiver kan benyttes til å styre nedstrømsprodusentene i den retning som vil gi det profittmaksimerende resultatet for konsernet som helhet. Eksempelvis vil atferd som fører til profittmaksimerende resultat på divisjonsnivå ikke nødvendigvis gi det mest lønnsomme resultatet for konsernet.

Insentiver utgjør et mulig styringsverktøy for en virksomhet, og kan dermed være av strategisk betydning. Ved riktig bruk kan insentiver gi lederne en retning å gå etter ved beslutningstaking, som samsvarer med eiernes målfunksjoner. For at styringseffekten insentivene gir skal kunne bidra positivt for virksomheten, er det imidlertid viktig at insentivene virker i samme retning som virksomhetens overordnede strategi. En leders arbeidsoppgaver er varierte og komplekst sammensatte, og resultatene av lederens jobb blir

ofte først tydelig over et lengre tidsrom. Å utforme et insentivsystem som bidrar til å stimulere lederen til å fatte beslutninger i samsvar med eiernes interesser er derfor en kompleks oppgave. Man må sikre at måltallene reflekterer den innsatsen som er ønskelig å måle, at insentivsystemet er helhetlig sammensatt og at det ikke gir insentiver til dysfunksjonell atferd fra lederens side.

Samtidig vil en bedrifts insentivsystem, i samme grad som dens strategiske målsetninger, måtte anerkjennes som et dynamisk redskap. Endringer i bedriftens strategiske satsingsområder bør følges av en gjennomgang, og eventuelt justeringer eller større endringer, av bedriftens insentivsystem. De samme krefter som påvirker bedriftens strategi vil dermed kunne påvirke bedriftens insentivsystem.

Selv om det finnes teoretiske utgreiinger som redegjør for hvordan virksomheten kan omgå effektene av statlige reguleringer, er det ikke gitt at det teoretiske bildet samsvarer med den praktiske virkeligheten. En viktig del av denne utredningen har derfor vært å stille spørsmålet om de praktiske betydningene av de teoretiske bidragene. Med utgangspunkt i Telenor Mobil, den største aktøren i det norske telekommunikasjonsmarkedet, ses det på til hvilken grad insentivskjemaer i dag benyttes som et strategisk styringsverktøy, og om den praktiske bruken samsvarer med de teoretiske prediksjonene.

Forord

Denne utredningen er skrevet som et ledd i masterutdanningen ved Norges Handelshøyskole, på oppdrag fra Samfunns- og Næringslivsforskning AS (SNF). Den er en del av prosjektet ”Teleøkonomi – økonomisk styring og regulatorisk tilpasning i telesektoren”. Formålet er å belyse vertikale styringsutfordringer i telemarkedet, og det er valgt å avgrense til å se på hvordan insentiver kan utgjøre en styringsmekanisme for Telenor.

Jeg retter en stor takk til Kenneth Fjell, som har kommet med mange nyttige innspill i arbeidet med utredningen. Videre vil jeg takke min hovedinformant i Telenor, Mattias Johansson, Direktør for Compensation and Benefits. Hans åpenhet og positive innstilling under arbeidet med denne utredningen har vært avgjørende i arbeidet med å beskrive Telenors lederinsentiver. Kari Bech Moen, Compensation and Benefits Manager i Telenor Nordic, fortjener også en stor takk for sine bidrag til at mitt bilde av insentivsystemet i Telenor skulle bli så komplett som mulig.

Boston, 13.8.2005.

Kristin Anita Gaasøy

Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	1
1.1 Problemstilling	2
1.2 Metodisk tilnærming	3
1.3 Telenor som casebedrift	4
1.4 Utredningens struktur	5
1.5 Begrepslilnærming og avgrensning.....	6
2. Markedsdefinisjon	8
2.1 Telekommunikasjon – en industri i sterk endring.....	8
2.2 Dagens markedsforhold.....	10
2.2.1 Karakteristikkcr ved telekommunikasjonsindustrien	10
2.2.2 Mobilmarkedet	11
3. Styring ved desentralisert beslutningstaking.....	16
3.1 Desentralisert beslutningstaking	16
3.1.1 Effekter av desentralisering.....	16
3.1.2 Ulike styringsmekanismer.....	17
3.2 Beslutningstaking i bedrifter	20
3.2.1 Styring av beslutningstaking hos ledere.....	20
4. Insentiver.....	23
4.1 Introduksjon	23
4.2 Grunnleggende agentteori	24
4.2.1 Teoretisk utvikling i agentteori	24
4.2.2 Agentkontrakten	25
4.2.3 Problemer i agentforholdet.....	27
4.3 Utforming av kontrakter til ledelsen	29
4.4 Statistiske kontrakter.....	30
4.4.1 Grunnleggende modell og avveiningen mellom risiko og insentiver	31
4.4.2 Grunnlag for prestasjonsbasert kompensasjon.....	36
4.5 Dynamikken i agentkontrakter	40
4.5.1 Utsatt kompensasjon	40
4.5.2 Avkastningene på forfremmelse i hierarkier.....	41
4.5.3 Kompensasjon i form av fremtidige reforhandlede kontrakter	42
4.5.4 Kompensasjon basert på dynamisk forsterking av kontrakter	42
4.6 Kritikk av agentteorien.....	42
5. Strategisk bruk av insentiver	44
5.1. Introduksjon	44
5.2 Bedriftens strategiske omgivelser	46
5.3 Strategisk samhandling	47
5.3.1 Grunnleggende teori.....	48
5.3.2 Strategisk effekt.....	49
5.3.3 Strategiske beslutninger	50
5.4 Strategisk bruk av insentiver til ledere.....	50
5.4.1 Effekt av ikke-diskrimineringsreguleringen uten strategisk tilpasning.....	51
5.4.2 Effekt av reguleringene ved strategisk tilpasning.....	54
5.5 Implikasjoner for utforming av insentivskjema	58
6. Insentiver og lederavlønning i praksis	60
6.1 Lederavlønning – praksis og trender.....	61
6.2 Lønnsstruktur og insentivvirkninger	63
6.3 Resultatbonus	64

6.3.1 Resultatmål.....	66
6.3.2 Resultatstandard	67
6.3.3 Sammenheng mellom bonus og lønn	68
6.4 Aksjebasert avlønning (aksjer og aksjeopsjoner).....	70
6.5 Sammenhengen mellom teori og praksis	71
6.5.1 Agentteoriens prediksjoner og Telenors insentivsystem.....	72
6.5.2 Strategisk atferd og insentivutforming i praksis	74
6.6 Insentiver som reelt styringsredskap	76
7. Oppsummering og konklusjon	77
Kildehenvisning	79

1. Innledning

Markedet for telekommunikasjon er i sterk og hurtig endring, noe som skyldes både samfunnsmessig, teknologisk og institusjonell utvikling. Behovet for mobilitet, både i arbeids- og hverdagslivet, har ført til hurtig vekst i industrien for trådløse kommunikasjons-tjenester. Skiftet fra analoge til digitale nettverk har videre gjort sitt for å bidra til den formidable veksten i den trådløse industrien. Digitalisering tillater større trafikkapasitet, lavere priser og bedre lyd kvalitet. I tillegg har digitalisering åpnet døren for innovative data- og Internettjenester. IP-telefoni, telefonsamtaler over Internett, er et eksempel på en ny tjeneste som har vokst markant i senere tid, og som representerer en sterk prisutfordrer til mer tradisjonelle telefonitjenester.

Med de teknologiske endringene har det også fulgt regulatoriske endringer. Telesektoren var tidligere ansett som en naturlig monopol industri, med store utviklingskostnader knyttet til infrastruktur. Den teknologiske utviklingen har endret kostnadsstruktur og konkurranse-betingelser, og telesektoren har gått fra å være preget av monopolvirksomhet til i dag å være konkurranseutsatt på de fleste områder. Den teknologiske utviklingen har videre ført til en sammenveving av industrier, hvor skillet mellom innholds- og tjenesteproducent utviskes.

I det norske telemarkedet kan man fortsatt trekke et skille mellom vertikalt integrerte aktører og aktører som kun konkurrerer nedstrøms. For vertikalt integrerte aktører er både infrastrukturen (telenettet) og produksjonen av netjtjenester integrert i ett selskap. Aktører som kun konkurrerer nedstrøms konkurrerer kun på tjenesteproduksjon. Vertikalt integrerte aktører har i utgangspunktet et fortrinn fremfor sine konkurrenter, ettersom de gjennom sin infrastruktur har kontroll over en nødvendig ressurs for å drive tjenesteproduksjon. Dette fortrinnet søker myndighetene å nøytralisere gjennom regulering.

Reguleringen av vertikalt integrerte aktører kan sies å skape et sterkere skille mellom den vertikalt integrerte aktørens ulike forretningsområder. For den vertikalt integrerte virksomheten vil det derfor være ønskelig å tilpasse seg reguleringene fra myndighetene strategisk, slik at de i størst mulig grad kan oppnå profittmaksimering på virksomhetsnivå også i etterkant av reguleringene.

Imidlertid kan separasjonen mellom eierskap og kontroll, som eksisterer i de fleste større virksomheter, føre til at det ikke nødvendigvis er bedriftens interesser som maksimeres når ledere tar sine beslutninger. Gitt desentralisering av beslutningstaking blir det interessant å se på hvordan lederes beslutninger kan styres. Koordinering og motivasjon er to sentrale problemer knyttet til økonomisk styring og ledelse. En viktig styringsutfordring blir å skape insentiver hos lederne i de ulike enhetene i selskapet som fører til at de fatter beslutninger som maksimerer selskapets totalprofitt. For at dette skal oppnås, må man både få lederne til å handle i tråd med det de tror er til det beste for selskapet, og en må sikre at de insentivene lederne gis er de insentivene som vil føre til best mulig resultat for selskapet som helhet. Man må gi lederne insentiver, og insentivene man gir de må være de riktige insentivene.

1.1 Problemstilling

Denne utredningen har både et teoretisk og et praktisk formål.

Det teoretiske formålet er å se på hvordan en vertikalt integrert aktør i det norske telemarkedet kan benytte insentiver som et strategisk redskap. Det ses her både på interne styringsutfordringer og eksterne strategiske utfordringer. Litteratur om ledelseskompensasjon inntar gjerne et interdisiplinært perspektiv¹, og det er også tilfellet for denne rapporten. Gjennom en kombinasjon av agentteori og spillteori vil teoretiske anbefalinger belyses, og implikasjoner for anvendelse av insentivteori som strategisk virkemiddel i praksis vil utkrystalliseres.

I første rekke vil det ses på hvordan insentiver kan benyttes som et virkemiddel i styringen av bedrifter. Det går her inn på hvilke retningslinjer agentteori kan gi for utforming av kompensasjonsskjemaet til ledere, slik at det kan bidra til at beslutningene lederne tar i størst mulig grad vil være i henhold til eiernes interesser. Videre ses det på hvordan insentiver kan gjøre en forskjell for strategisk posisjonering i markedet, gjennom å være styrende for hvilken målfunksjon lederen maksimerer.

I tillegg til å kombinere teoretiske modeller av strategisk riktig atferd med insentivteori, har utredningen også et praktisk relatert formål. Det er ønskelig å se på til hvilken grad de

¹ Murphy, K (1999).

implikasjonene teorien gir for bruk av ledelsesinsentiver samsvarer med praktisk utforming av insentiver i Telenor.

1.2 Metodisk tilnærming

Utredningen er i en stor grad teoretisk basert, med en begrenset empirisk del. Dette har hatt implikasjoner for informasjonsinnhenting. Store deler av utredningen bygger på en gjennomgang og utvelgelse av teoretisk relevant materiale innenfor området, med en bred faglig innfallsvinkel. Bidrag fra agentteori, spillteori og generell økonomisk organisasjonsteori er integrert, og det har vært ønskelig å se på hvilken forklaringsverdi disse faggrenene samlet sett har for bruk av insentiver i praksis.

Det praktiske formålet med utredningen belyses ved å se på i hvilken grad Telenor velger å belønne ledere i henhold til anbefalingene fra økonomisk teori. Utredningens empiridel bygger dermed på informasjon om ett case, og dette må tas hensyn til når man skal vurdere implikasjonene av empirien. Utledningen kan derfor ikke brukes til å trekke noen generelle konklusjoner om insentivpraksis i mobilmarkedet.

Formålet med empiridelen er videre ikke å ta stilling til hva som gjøres riktig eller galt i Telenor. For å kunne evaluere hvor godt deres insentivsystem er, vil det i tillegg kreves en større intern gjennomgang. Dette er de i dag i ferd med å gjennomføre. Formålet her har dermed mer hvert å belyse sammenhenger eller sprik mellom teori og praksis. Analysen som gjøres i den sammenheng, kan imidlertid utgjøre et grunnlag for Telenor til å vurdere i hvilken grad teoriens innsikter i større grad bør tas høyde for.

Som utgangshypotese antas det at de som utformer insentivkontrakter i Telenor vil gjøre dette i samsvar med prediksjoner fra den teoretiske litteraturen. Det antas videre sammenheng mellom bedriftens insentivsystem for ledere og dens strategi, slik at strategiske endringer vil gjenspeiles i insentiver til lederne. Ved betydningsfulle endringer i bedriftens miljø, vil en ut fra dette forvente at dette tas hensyn til i bedriftens strategi og dermed også i bedriftens insentivsystem. Konklusjoner fra utredningen vil dermed basere seg på i hvilken grad dette er tilfellet. I tillegg vil det konkluderes i forhold til om det eksisterer teoretiske anbefalinger som Telenor bør vurdere å ta stilling til.

Ettersom dette er snakk om et casestudie, og intensjonen ikke er å trekke noen generelle konklusjoner, har jeg valgt en kvalitativ tilnærming til informasjonsinnhenting. Informasjonsinnhenting fra Telenor har skjedd gjennom kommunikasjon med ansatte i Telenor, samt bruk av sekundærinformasjon. Jeg har i hovedsak hatt to informanter i Telenor, og begge innehar sentrale stillinger i forretningsområdet ”Compensations and Benefits”.

Bruk av intervju er den vanligste metoden for datainnsamling i kvalitativ forskning.² Et kvalitativt forskningsintervju kan defineres som ”an interview, whose purpose is to gather descriptions of the life-world of the interviewee with respect to interpretation of the meaning of the described phenomena”³. For å få en forståelse av informantenes virkelighetsforståelse med tanke på spørsmål knyttet til bruk av insentiver ved lederavlønning, valgte jeg å begynne informasjonsinnhenting med relativt ustrukturerte telefonsamtaler. Gjennom å la informantene selv fortelle om Telenors tilnærming, uten at jeg førte samtalen i noen spesiell retning, fikk jeg et innblikk i hvilke spørsmål det ville være nyttig å fokusere på i det videre arbeidet.

Informasjonsinnhenting fortsatte med mer strukturert kommunikasjon via e-post, samt oppfølgende telefonsamtaler. I tillegg har jeg gjennomført et strukturert dybdeintervju med min hovedinformant. Dette intervjuet varte i 70 minutter, og fulgte en relativ stram struktur⁴.

1.3 Telenor som casebedrift

Valget av bedrift faller nokså naturlig, ettersom Telenor tidligere hadde monopolstilling i telemarkedet i Norge, og slik har måttet foretatt strategiske justeringer i møte med både rereguleringer og konkurrenter. Telenor har fire hovedvirksomhetsområder: fastnett, mobil, bredbånd og øvrig virksomhet. Som utgangspunkt velges det i denne utredningen å fokusere spesielt på det norske mobilmarkedet, hvor Telenor er en av kun to aktører med operativt mobilnett. Dermed legges det et ekstra fokus på Telenor Mobil, som er den enheten i Telenor som har ansvar for mobilvirksomheten i Norge.

Telenor er imidlertid nå i ferd med å gjennomgå en restrukturering av sine aktiviteter i den nordiske regionen, som har delt opp mobilvirksomheten. Enheten Nordic utgjør nå en

² King, N. i Cassell, C. og Simon, G. (2004).

³ Kvale, S. (1983).

⁴ Se vedlegg 1 for intervjuguiden som ble brukt.

fellesnordisk plattform for produkter og tjenester. Telenor Mobil befinner seg i enheten Consumer Norway, som igjen er underlagt Nordic⁵. Resten av Telenors mobilvirksomhet er i hovedsak organisert under enheten International Mobile.⁶ Telenor Mobil er imidlertid kun et juridisk selskap, og de ansatte i selskapet er fordelt jevnt innen Nordic organisasjonen. Dette innebærer at Telenor heller ikke har noen insentivprogrammer som kun gjelder ledere i Telenor Mobil. Informasjonen om Telenors bruk av lederinsentiver innenfor det norske mobilmarkedet må derfor bygge på generell informasjon om Telenors insentiver for heleide datterselskap (som Telenor Mobil), samt mer spesifikk informasjon knyttet til Nordic enheten.⁷

1.4 Utredningens struktur

Utredningen vil begynne med et kapittel der det gjøres kort rede for de gjeldende markedsforhold. Det vil redegjøres for særtrekk både ved telemarkedet generelt og mobilmarkedet spesielt. Det ses på teknologisk, industriell og regulatorisk utvikling, med spesiell vekt på det siste. Videre vil det gås spesielt inn på norske forhold, både når det gjelder markeds- og konkurranseforhold og dagens reguleringspolitikk.

Etter å ha definert markedet vil det teoretiske grunnlaget for analyse av problemstillingen legges. I kapittel 3 legges grunnlaget for de etterfølgende kapitlene, og kapitlet utgjør en introduksjon til styringsutfordringer ved desentralisert beslutningstaking for en vertikalt integrert bedrift. Her lanseres problematikken med maksimering av ulike målfunksjoner i en bedrift, samt hvordan insentiver kan utgjøre en av flere mulige styringsverktøy for å forene eieres og ledes interesser i en desentralisert bedrift.

I kapittel 4 fokuseres det på det rammeverket agentteori gir for utforming av insentiver, og på hvilke prediksjoner og anbefalinger agentmodellen gir for bruk av insentiver og utforming av kompensasjonskontrakter. Først gis det en generell introduksjon til agentteori, og deretter presenteres en statisk og en dynamisk modell. Til slutt gås det kort inn på funn fra empirisk forskning på området.

⁵ Se vedlegg 2 for kart som beskriver Telenors organisasjonsstruktur.

⁶ Sonofon, og Djuice i Sverige, er andre mobilenheter som heller ikke er underordnet International Mobile.

⁷ For enkelthets skyld velges det i hovedsak å benytte betegnelsen Telenor for å referere til bedriften, uten å skille ytterligere mellom enhetene. Informasjonen som er innhentet er imidlertid vinklet for å danne et mest mulig klart bilde av Telenor Mobil.

Kapittel 5 analyserer strategisk bruk av ledelsesinsentiver i telekommunikasjonsmarkedet. Her diskuteres noen sentrale bidrag vedrørende ønskelig strategisk atferd for ledere i en vertikalt integrert bedrift i telemarkedet. Hensikten er å se hvilke effekter strategisk bruk av lederinsentiver kan ha for en vertikalt integrert aktør i telemarkedet.

I kapittel 6 ses det på bruk av lederinsentiver i praksis. Her vil først informasjon om Telenors insentivsystem presenteres, sett i forhold til en beskrivelse av tilgjengelige verktøy og vanlig praksis ved insentivutforming. Deretter analyseres Telenors insentivsystem opp mot teoretiske anbefalinger.

I kapittel 7 gis det konklusjoner i forhold til det grunnlaget som er lagt i de tidligere kapitlene. Forholdet mellom teori og praksis vil her være et spesielt fokus.

1.5 Begreps tilnærming og avgrensning

Det er spesielt to begreper som krever spesiell omtale i denne utredningen. Det første er begrepet insentiver, som står svært sentralt i utredningens problemstilling. Grunnleggende sett innebærer insentiver at medarbeidere i noen gra forsøker å oppføre slik at de unngår ulemper og oppnår fordeler. Når det i denne utredningen ses på insentiver, avgrenses det til å fokusere på økonomiske insentiver. Begrepet insentiver brukes dermed for å beskrive resultatavhengige belønninger hvis verdi kan måles i penger.⁸

Et annet viktig begrep i denne utredningen er begrepet strategi, som er et indirekte eller direkte tema i flere kapitler. Når jeg ser på hvordan insentiver kan utgjøre et internt styringsredskap, kan dette ses i sammenheng med bedriftens interne strategi. Jeg tar imidlertid også for meg strategisk atferd i markedet, ekstern strategi. Begrepet strategi er imidlertid ikke så lett å definere. Det handler om de viktige beslutninger en organisasjon må ta stilling til, og kommer til syne gjennom atferd som er konsistent over tid. Videre former strategi bedriftens felles forståelse av hvordan den skal lykkes i møte med sine konkurrenter⁹. I kapittel fem behandles strategibegrepet spesielt i forhold til spillteoriens tilnærming til strategi. For nå vil jeg derfor bare gi en nokså generell definisjon av strategikonseptet:

⁸ Colbjørnsen, T., Bragelien, I., Hagen, K.P., Heum, P. og Salvanes, K.G. (2000).

⁹ Besanko, D., Dranove, M. og Stanley, M. (2000).

”... the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals.”¹⁰

¹⁰ Alfred Chandler (1962), gjengitt i Besanko et al (2000:1).

2. Markedsdefinisjon

Telekommunikasjonsindustrien har vært i sterk vekst i de senere år, og utviklinger innen Internett er med på å holde løftet om kontinuerlig vekst i live. Ettersom flere og flere kunder får tilgang til internett gjennom trådløse redskap, håper tjenestetilbydere å overbevise kunder om å bruke GAP-telefoner og andre redskap med nettilgang til å shoppe og til å underholde seg selv. For å møte fremtidens krav, legger operatører grunnen for såkalte 3G-nettverk. Denne tredjegerasjons infrastrukturen følger første generasjons analoge og andre generasjons digitale system. Tjenestetilbydere har betalt milliarder av dollar for 3G lisenser i nasjonale auksjoner rundt omkring i Europa. Imidlertid har disse prisene vist seg å være satt overdrevent høyt, sett i sammenheng med nedgangen som har rammet telekommunikasjonsindustrien. Mange trådløse operatører har satt seg i stor gjeld, og i tillegg har man ikke lyktes i å drive kundene til de nyeste teknologiene i stor nok grad. Selv om antallet som bruker trådløse kommunikasjonstjenester i dag har passert 1 billion, har veksten i mobilabonnementer, som i mange år har overgått forventningene, nå bremsset opp. Trådløse operatører er blitt tvunget til å akseptere at økende konkurranse og synkende antall abonnementer nå er realiteten i industrien.¹¹

Men markedsforholdene i teleindustrien har ikke alltid vært like harde. Etter en generell introduksjon om utviklingstrender i markedet for telekommunikasjon, tar dette kapittelet for seg hvordan utviklingen har vært i det norske telemarkedet i senere år. Deretter gis det en beskrivelse av dagens konkurranseforhold.

2.1 Telekommunikasjon – en industri i sterk endring

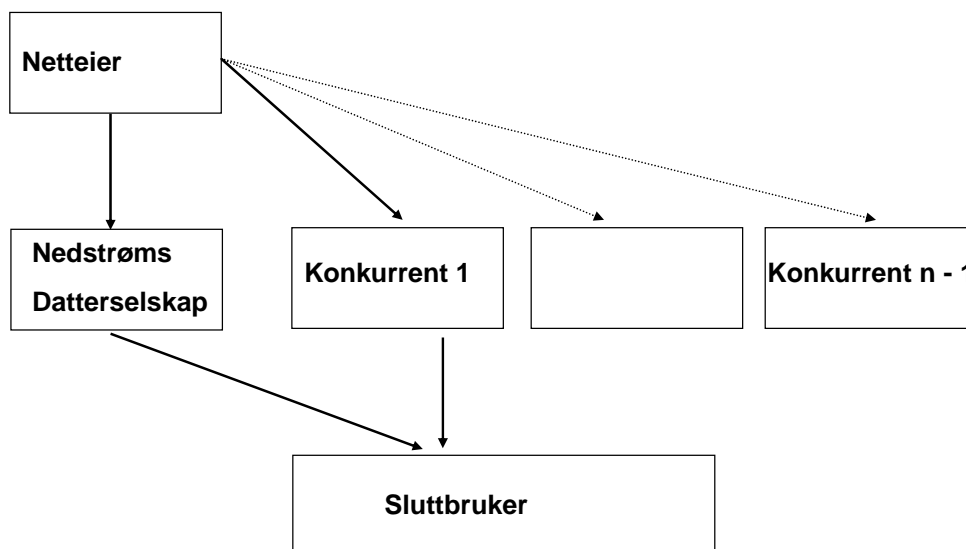
Telesektoren preges av to dyptgripende endringsprosesser. Hurtig teknologisk utvikling skaper både stadige forbedringer og helt nye produkter og anvendelsesområder. Dette gir en svært dynamisk og innovativ industri. I tillegg skjer det endringer med selve industristrukturen. Med digital teknologi er tradisjonelle grenser mellom IT-, medie- og telesektoren i ferd med å viskes bort. Dermed er grensene for relevante markeder i sterk bevegelse.

¹¹ Denne informasjonen er hentet fra Hoover's Industry Snapshot, 26.7.2005. Se http://www.hoovers.com/business-information/--pageid__10066--/global-mktg-join.xhtml.

Den teknologiske utviklingen har blitt fulgt av en voksende bevissthet knyttet til ineffektiviteten innenfor produksjon av telekommunikasjon. Tidligere var telekommunikasjon ansett som en naturlig monopol industri grunnet høye faste kostnader. Naturlig monopol innebærer at kostnadene per produsert enhet faller med tjenestevolumets størrelse, slik at kostnadene blir lavest når all produksjon samles i én produksjonsenhet. I USA ble dette løst gjennom (privat konsesjon) og i Europa gjennom statlige monopolbedrifter.

I Norge var det Telenor, tidligere Televerket, som hadde monopolrettighetene. Telesektoren har tradisjonelt vært vertikalt integrert. Det statlige monopolet har hatt enerett både når det gjelder investering og utvikling av telenettet, og når det gjelder den nettbaserte tjenesteytingen. Dette var i overensstemmelse med den konvensjonelle oppfatningen der utbygging og vedlikehold av nett og nettbasert telekommunikasjon ble sett på som en integrert virksomhet. Dette var også tilfellet for det norske Televerket, som stod for både oppstrømsvirksomhet (nett og sentraler) og nedstrømsvirksomhet (produksjon av tjenester i form av telekommunikasjon mellom avsender og mottaker). Figur 1.1 viser den vertikale integrasjonen.

Figur 2.1



Denne organiseringen av produksjonen gav i mange tilfeller datidens operatører små insentiver til kostnadseffektiv produksjon. I tillegg til et høyt prisnivå var også prisstrukturen det ble operert ineffektiv. Enkeltpriser ble determinert gjennom en relativt tilfeldig kostnadsallokeringsprosedyre, og det var en betydelig grad av krysssubsidiering. Innovativ prising i form av tariffmenyer eller ulike priser på ulike tidspunkt på dagen, ble i liten grad benyttet. På midten av 1980-tallet ble det innført ”prishatter”, gjennomsnittpriser som operatørene ikke skulle overstige, i de fleste land. Dette var et forsøk på å tvinge frem en mer effektiv drift, men viste seg å ikke være tilstrekkelig¹².

Etter hvert som det ble det aksept for at det naturlige monopolet er relatert til utbygging og drift av infrastrukturen, og ikke til nedstrøms tjensteproduksjon, begynte en gradvis prosess med reregulering. Fra slutten av 1980-tallet ble det åpnet for konkurranse innenfor stadig flere områder, og i 1998 var tjenestemarkedet fullstendig avregulert. Lokalnettet er det eneste gjenværende enerettsområdet, men det er likevel konkurranseutsatt ved eksistensen av alternative aksessnett som kabel-TV og mobilnettet. Tilrettelegging for liberalisering av telesektoren i Norge har vært et av hovedformålene med den sektorspesifikke reguleringen. Med rereguleringene viste det seg at noen av de tradisjonelle segmentene, så vel som noen av de nye, kunne betjenes like bra, og til tider bedre, av nye aktører. Med introduksjon av konkurranse på stadig flere områder innenfor telekommunikasjon har også insentiver for kostnadseffektiv drift blitt sterkere.

2.2 Dagens markedsforhold

2.2.1 Karakteristikker ved telekommunikasjonsindustrien

Ifølge De Bijl og Peitz (2002) er nettverkselementet den mest distinktive karakteristikken i telekommunikasjonsindustrien. Nettverkselementet er fraværende i de fleste andre industrier, og viser til at det i denne spesielle industrien eksisterer stordriftsfordeler på etterspørselsiden. I industrier med nettverkseffekter får systemet større verdi for hver enkelt bruker jo flere brukere der er. Etterspørselen i slike markeder er typisk karakterisert av at en ny bruker ikke har noen betalingsvilje dersom det ikke eksisterer andre brukere i utgangspunktet. Er man imidlertid kommet opp i et antall brukere som overstiger en kritisk masse, vil imidlertid markedet ekspandere sterkt. Etter hvert som man når et tilstrekkelig antall brukere, vil man

¹² Laffont og Tirole (2000)

oppleve at det ikke finnes nye brukere med betalingsvilje for produktet, og etterspørselen vil dermed synke drastisk.

De spesielle etterspørselsforholdene knyttet til denne typen industri får konsekvenser for konkurranseforholdene i telekommunikasjonsmarkedet. Tidlig i markedets utvikling vil etableringsbarrierene virke høye, ettersom en vet at det må investeres nok til å oppnå et kritisk masse av forbrukere for å lykkes. Det er altså en sterk gjensidig avhengighet mellom aktører. Er markedet nådd sitt metningspunkt, er det rett og slett ikke rom for flere aktører. Når alle husstander og bedrifter innefor en markedsgrense eksempelvis har installert fasttelefon, kan det sies at markedet for installasjon av fasttelefoni er mettet.

For mobilmarkedet gjelder at ekstremt reduserte marginalkostnader for digitaliserte produkter og tjenester innebærer at man raskt kan oppnå enorme stordriftsfordeler, samtidig som distribusjonskostnadene ved digitaliserte goder er svært lave. Det er også nettverkseffekter som føle av komplementariteter mellom produkter på tilbudssiden, betegnet indirekte nettverkseffekter. For en vare eller tjeneste som er en generell plattform for komplementære tjenester vil det være indirekte nettverkseffekter mellom plattformprodusenten og en rekke tjenesteleverandører. I prinsippet oppstår det i mobil handel enten direkte eller indirekte nettverkseffekter i alle ledd i verdikjeden.¹³

2.2.2 Mobilmarkedet

Mobil handel kan defineres som ”transaksjoner som gjennomføres over åpne elektroniske nett der sluttbrukerens terminal er mobil”¹⁴. Dette er en vid definisjon, det kan være snakk om finansielle transaksjoner men også informasjonsutveksling eller kommunikasjon, og alle typer mobile personlige terminaler inkluderes. Europeiske land, og store deler av resten av verden, har adaptert Global System for Mobile Communication (GSM) som standard nett for mobilkommunikasjon¹⁵. Dette er i dag det viktigste nettet for mobiltelefonkommunikasjon, og det er mulig å frakte både tele og data i dette nettet. GSM omtales som andre generasjons mobilkommunikasjonssystem. Universal Mobile Telecommunications System (UMTS), også kalt 3G eller tredjegenasjons mobiltelefonkommunikasjon, er et nytt nett under utbygging

¹³ Pedersen, i Ulset, S. (2001).

¹⁴ Pedersen, i Ulset, S. (2001).

¹⁵ I USA er situasjonen annerledes. Man har ikke greid å enes om å innføre en felles standard, og resultatet har vært at det benyttes konkurrerende digitale standarder. Dette har sinket utviklingen av trådløse tjenester i USA.

som enda ikke er operativt. Både i Europa ellers og i Norge satses det stort på dette nettet. Innen år 2006 skal alle tettsteder med mer enn 200 innbyggere i Norge ha dekning i UMTS-nettet. I første omgang vil det tilbys samme tjenester i både GSM og i UMTS-nettet, men nye tjenester vil komme til etter hvert som mulighetene i UMTS-nettet blir benyttet. Fordelen med UMTS-nettet er at det har stor nok kapasitet til å overføre levende bilder og lyd. Ettersom det fysiske UMTS-nettet enda ikke er operativt, avgrenses det i denne utredningen til å kun se på GSM-nettet og markedsforholdene der.¹⁶

Markedsstruktur

Tradisjonelt har det vært en høy grad av vertikal integrasjon i telemarkedet, og dette gjelder også for mobilmarkedet. I senere tid har det imidlertid vokst frem en rekke uavhengige aktører, og verdikjeden fremstår i dag langt mer fragmentert enn tidligere. Uten å gå videre inn på problematikken rundt strukturendringene i markedet, skiller jeg her mellom aktører med eget nett og virtuelle aktører (tjenesteprodusenter uten egne nett).¹⁷

Fra det ble slutt på Telenors monopol i 1993(?) har antall konkurrenter ekspandert. Det norske mobilmarkedet preges nå av flere aktører med ulik markedsstyrke, og antallet aktører er økende. Det er i dag tre aktører med eget GSM-nett: Telenor, Netcom og Teletopia. Telenor og NetCom er her hovedkonkurrenter, ettersom Teletopia ikke per i dag kan regnes som en virksom konkurrent. Alle disse tre er vertikalt integrerte, og konkurrerer også nedstrøms. I tillegg finnes det mange tjenestetilbydere uten eget nett, som konkurrerer nedstrøms.

Operatører med eget nett

Telenor Mobil AS (Telenor)

Den tidligere monopolbedriften Telenor er fortsatt i dag den største tele- og kommunikasjonsaktøren i Norge, og har i tillegg betydelige mobile operasjoner internasjonalt. Televerket ble i 1994 gjort om til et statsaksjeselskap. I 2000 ble Telenor ASA delprivatisert og børsnotert ved Oslo børs og den amerikanske teknologibørsen NASDAQ. Telenor Mobil AS er et

¹⁶ Markedsandelene og markedsrett i UMTS-markedet er imidlertid per i dag svært likt situasjonen i GSM-markedet. Telenor og NetCom er de sterkeste netteierne også her, og de er de eneste aktørene som har påbegynt utbyggingen av UMTS-nett. UMTS vil bli tett integrert med GSM-nettet, og på sikt vil det derfor bli naturlig å behandle mobilmarkedet i Norge som ett marked bestående av begge typene nett.

¹⁷ For en diskusjon av verdikjedeintegrering og samarbeidsmodeller i mobil handel, se Pedersen, i Ulset, S. (2001).

datterselskap av Telenor ASA. De har 57,7% av alle norske mobiltelefon-abonnement¹⁸. Telenor er den norske operatøren med det best utbygde nettet, og hadde i februar 2004 dekning for 99,2% av befolkningen på det stedet de bor.

NetCom GSM ASA (NetCom)

Også NetCom eier og driver et landsdekkende GSM-nett, og selv om deres dekning er litt mindre enn Telenors, er effekten marginal for den vanlige bruker. NetCom ble etablert i 1989 som den første utfordreren til Telenor. De åpnet sitt GSM-nett omtrent samtidig med Telenor i 1993, og brøt dermed telemonopolet. Siden den gang har det hatt en sterk og jevn vekst. NetComs markedsandel, målt i antall abonnement i 2003, er på 29,8% (PT). Selskapet ble børsnotert i 1996, men ble tatt av Oslo børs i 2000 da Telias eierandel passerte 95%. I dag er NetCom AS et 100% eid datterselskap av TeliaSonera AB

Teletopia AS (Teletopia)

Teletopia ble etablert i 1994, og i 1995 fikk de tillatelse til å utplassere eget intelligent utstyr i Telenors sentraler. Dette innebar at Teletopias tjenesteproduksjon ble en direkte konkurrent til Telenors tjenesteproduksjon. Selskapet har vært en pådriver for økt konkurranse i mobilmarkedet i Norge, og har, i likhet med Sense, stått for mange prinsipielt viktige saker i telemarkedet.

I 2003 åpnet Teletopia Mobile Communications AS sitt eget GSM-nett med navnet Teletopia 3. Foreløpig dekker Teletopia kun Oslo-området, og dekningen er varierende også innenfor dette begrensede området. En kan derfor foreløpig kun benytte Teletopia abonnement når en er i Oslo-området, og ikke hvis en befinner seg andre steder i landet. En såkalt roaming avtale med Telenor og NetCom er planlagt, men ikke realisert ennå. En slik avtale vil føre til at en kan bruke et Teletopia abonnement i hele landet hvor Telenor eller NetCom har dekning. Per mars 2004 har Teletopia få kunder og er foreløpig ikke en direkte konkurrent til Telenor og NetCom.

¹⁸ Post og Teletilsynets hjemmeside, 2003:
http://www.npt.no/portal/page?_pageid=121,47468&_dad=web&_schema=PORTAL

Virtuelle operatører

Det finnes videre en rekke virtuelle operatører som kun konkurrerer i tjenestemarkedet, og denne gruppen operatører er sterkt økende. Her er Sense og Chess blant de viktigste aktørene, men det finnes nå et titall andre aktører på markedet.

Beskrivelse av konkurranseform

Som konkurrentgjennomgangen ovenfor viser, er mobilmarkedet i dag nokså fragmentert. Antallet tjenesteprodusenter i telemarkedet er i en eskalerende vekst, samtidig som antallet mobilabonnementer er stagnerende. Det økende antallet tjenesteprodusenter taler for at etableringsbarrierene kan være lave i dette markedet, noe som innebærer at trusselen om ny kapasitet konstant henger over de etablerte aktørene.

En kan skille mellom strukturelle og strategiske etableringsbarrierer. Eksempler på det førstnevnte kan være kontroll over essensielle ressurser, stordrifts- og samdriftsfordeler, eller markedsføringsfordeler for den etablerte. Strategiske etableringsbarrierer kan være bindinger (som lojalitetsprogrammer overfor kunder, eller i form av leverandør- eller distributøravtaler), prising (eksempelvis ”rovprising”, der en etablert aktør presser prisen kunstig ned for å drive bort en nykommer), eller kapasitetsutvidelse.

I mobilmarkedet har spesielt bruken av lojalitetsprogrammer overfor kunden vært utstrakt, gjennom salg av abonnementer med bindingstid. Med Chess inntreden på markedet ble standarden for prisstruktur på det norske markedet utfordret. Inntil da hadde de etablerte aktørene benyttet bindingstid med fast abonnementspris og kostnader ved å bytte operatør i utstrakt grad. Bindingstiden var gjerne på to år. Chess gav kundene et nytt alternativ, lave priser kombinert med ingen bindingstid.

Chess har høstet stor suksess med sin inngangsstrategi, og andre aktører har fulgt etter. De store aktørene har likevel ikke sett seg nødt til å endre sin generelle prisstruktur. Dette kan ses i sammenheng med en annen strategisk hindring for konkurranse som har vært brukt i sterk grad i dette markedet: distributøravtaler. De etablerte aktørene har på denne måten sikret seg hylleplass, og gjort det vanskeligere for nyetableringer å nå frem til konkurrentene. Chess utstrakte bruk av gatesalg i sin forretningsmodell kan ses som en respons på dette.

På tross av et sterkt økende antall konkurrenter i mobilmarkedet, eksisterer det altså strategiske barrierer som i utgangspunktet er til hindrer for like konkurransevilkår. Det er imidlertid muligheter for å sno seg rundt disse hindringene, som Chess har bevist, og konkurranseforholdene i mobilmarkedet kan dermed vanskelig karakteriseres som stabile.

Mobilmarkedet står dermed overfor en tilspisset konkurransesituasjon, hvor spillets regler ikke lenger kan tas for gitt. Det synes å i økende grad forekomme konkurranse på pris, men samtidig er prisstrukturene som benyttes av de ulike operatørene fortsatt vanskelige å få oversikt over for kunden. Det er ikke nødvendigvis en enkel oppgave å velge hvilken tilbyder som kan gi deg det billigste tilbudet, og tilstrekkelig med priskonkurranse kan faktisk gjøre markedet såpass uoversiktlig for kunden at det igjen virker dempende på den reelle priskonkurransen.¹⁹

Ulike aspekter ved de totale abonnementstilbudene, som forskjellige prismenyer, grad av kundeservice, bindingstider eller annet, gir videre kundene et grunnlag for å preferere enkelte aktører foran andre. Kunder som har preferanser for en tilbyder, blir også mindre prisfølsomme. Tilbydere med markedsrett vil dermed kunne utnytte sin posisjon til å ta eget prispåslag, og dermed vil prisvariasjoner typisk forekomme selv om produktkvaliteten i utgangspunktet er identisk.

Det er dermed ikke nødvendigvis noen enkel oppgave å karakterisere konkurranseformen i henhold til tradisjonelle økonomiske modeller som kvantums- eller priskonkurranse. Det kan synes som om utviklingen i markedet går i retning av priskonkurranse i økende grad, særlig hvis trenden med stadige nyetableringer fortsetter. I denne utredningen velges det å karakterisere mobilmarkedet som fortsatt kjennetegnet av kvantumskonkurranse. Samtidig erkjennes det stadig sterkere innslaget av priskonkurranse, og det tas høyde for implikasjonene av dette når det ses nærmere på strategisk atferd i kapittel 5.

¹⁹ Fjell, K. i Ulset, S. (2001).

3. Styring ved desentralisert beslutningstaking

3.1 Desentralisert beslutningstaking

Moderne virksomheter av en viss størrelse er tvunget til å desentralisere beslutninger.²⁰ Gjennom desentralisering spres beslutningsmyndighet utover i organisasjonen, i stedet for å sentreres hos en leder og eier. I virksomheter delegeres beslutningsmyndighet til ulike ansatte i ulik grad. Når eierne delegerer beslutningsmyndighet til lederne, kan dette i hovedsak tilskrives to faktorer: spesialisering og begrenset lederkapasitet.

Behovet for desentralisering kan delvis ses som et resultat av at det er knyttet gevinster til spesialisering i det moderne arbeidsliv. ”Loven om komparative fortrinn” fører til spesialisering, noe som igjen impliserer arbeidsdeling. Folk er mer produktive når de spesialiserer seg, og den optimale arbeidsdelingen determineres av folks relative evner. Gevinstene ved spesialisering er knyttet til at det kan bidra til en mer effektiv ressursallokering.

Begrenset ledelseskapasitet er en annen faktor som begrunner behovet for desentralisering av beslutningsmyndighet. I større virksomheter er det umulig for en leder å ha fullstendig oversikt over alle deler av virksomheten samtidig, og det oppstår dermed behov for inndeling av virksomheten i ulike underområder og for fordeling av ansvar mellom flere ledere. Det skapes dermed en separasjon mellom eierskap og kontroll i bedriften²¹.

3.1.1 Effekter av desentralisering

Med desentralisering følger det kostnader, ikke bare gevinster. Kommunikasjons- og agentkostnader er en naturlig følge av arbeidsdeling og av separasjon mellom eierskap og kontroll.

Koordineringskostnader

Når oppgaver fordeles mellom ulike folk, er man avhengige av andre for deler av arbeidet. Spesialisering innebærer derfor at det skapes mange former for gjensidig avhengighet, både mellom ulike organisasjoner og internt i en organisasjon. March og Simons (1993) definisjon

²⁰ Hendrikse, G (2004)

²¹ Jensen og Meckling (1960) er et tidlig og betydningsfullt bidrag til å beskrive det potensielle agentproblemet som følger av separasjonen mellom eierskap og kontroll

av organisasjoner som ”systemer av koordinert handling blant individer og grupper hvis preferanser, informasjon, interesser eller kunnskap varierer”, tar høyde for de gjensidige avhengighetsrelasjonene internt i en organisasjon. Denne gjensidige avhengigheten skaper behov for koordinering både i og mellom bedrifter, og det er knyttet kommunikasjonskostnader til gjennomføringen av koordineringen.²²

Agentkostnader

Agentkostnader er kostnader som oppstår som følge av inkonsistente målsetninger i bedriften. Delegering av beslutningsmyndighet kan innebære en risiko, ettersom lederne kan velge å handle ut fra andre motiver enn å maksimere eierens interesser. Ser man lederen som agent, og eieren som prinsipal, kan man da si at det oppstår et agentproblem. Et agentproblem er en form for styringsproblem, der asymmetrisk informasjon mellom leder og eier fører til at eieren kun har ufullstendig kontroll over lederens handlinger og prioriteringer. For en leder som primært er interessert i å maksimere egen nytte, kan man risikere at bedriftens profittmaksimering blir nedprioritert dersom det ikke er fullstendig overlapp mellom lederens og bedriftens nytte.

3.1.2 Ulike styringsmekanismer

Ved delegering må det settes krav til resultater, ettersom ansvaret fordeles nedover i organisasjonen. Man må dermed finne frem til resultatmål for de ulike enhetene, og kontrollere at enhetene yter innsats i henhold til det som best vil tjene bedriftens resultater. Eierne kan benytte ulike styringsmekanismer for å få de ansatte til å yte innsats og til å yte innsats på en formålstjenlig måte for bedriften sett under ett.

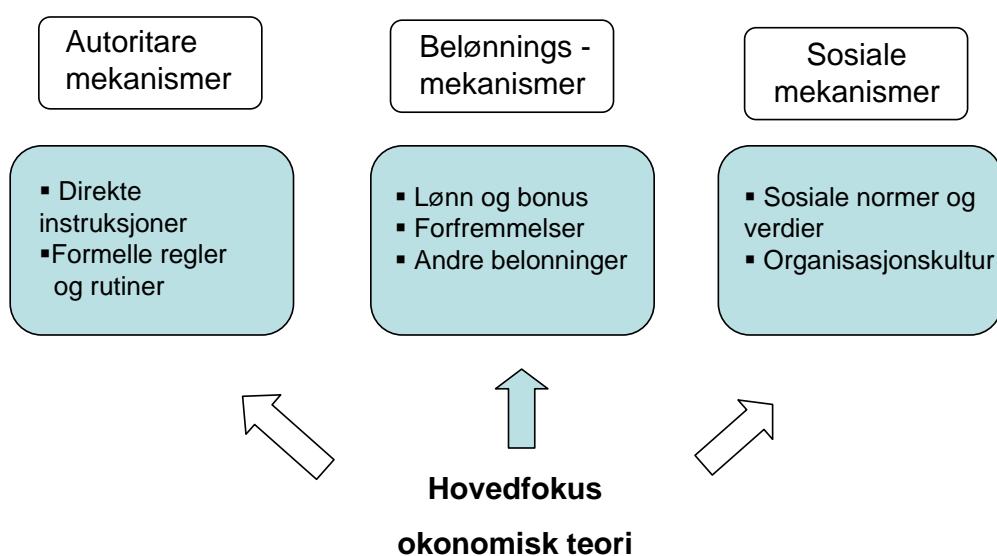
Man kan skille mellom autoritære mekanismer, sosiale mekanismer og belønningsmekanismer som ulike former for styringsmekanismer. Se figur 3.1 for illustrasjon²³. Førstnevnte gruppe virkemidler viser til direkte styring av innsats, gjennom eksempelvis direkte instruksjon og formelle regler og rutiner. Sosiale mekanismer refererer til styring av atferd gjennom sosiale normer og verdier for hva som er akseptabel atferd i bedriften. Lykkes man i å utvikle en organisasjonskultur som støtter opp om bedriftens langsiktige mål for virksomheten, kan det ha stor verdi som et indirekte styringsverktøy. Sosiale mekanismer kan

²² Hendrikse, G (2003).

²³ Bradack, J.L. og Eccles, R.G. (1989).

virke styrende både når det gjelder innsatsen som nedlegges og resultatet som fremkommer. Resultatbasert avlønning er et tredje mulig styringsinstrument, som kan benyttes som supplerende til autoritære og sosiale mekanismer. Gjennom lønn, bonus, forfremmelse og andre former for belønning kan bedriften søke å påvirke virksomhetens resultat i ønsket retning.

Figur 3.1 Ulike belønningsmekanismer og økonomisk teori.



Insentiver kan defineres som belønning for å endre atferd. Gjennom insentiver motiveres den ansatte til å gjøre noe som vedkommende ellers ikke ville gjort. Belønninger kan utfylle, men ikke erstatte, andre styringsmekanismer. Insentiver brukes for å kommunisere gjennom å signalisere ønsket retning, og for å endre ansattes atferd. Slik kan insentiver redusere både kommunikasjons- og agentkostnadene.

Belønninger virker både direkte og indirekte på den enkeltes motivasjon.²⁴ Utsiktene til å oppnå en belønning eller kompensasjon for ens innsats gir den ansatte direkte motivasjon til å yte mer av den typen atferd som vil lede til kompensasjon, gitt at den ansatte verdsetter belønningen mer enn alternativ bruk av sin tid. I tillegg kan rettferdig belønning fra tidligere gi utgangspunkt for en indirekte motiverende effekt, da det bidrar til å gi den ansatte en positiv opplevelse av bedriften. Dersom det ikke er utsikter til å oppnå en belønning man

²⁴ Bragelien, I. (2003).

verdsetter høyere enn alternativ tidsbruk, eller bedriften ikke har belønnet den ansatte på en måte som har opplevdes rettferdig tidligere, kan imidlertid begge disse effektene i stedet dra i negativ retning. Belønningsformen bidrar da til å skape demotiverte ansatte, ikke motiverte. Det er derfor svært viktig med et godt utformet belønningssystem.

Belønninger kan bestå av både økonomiske og ikke-økonomiske aspekter. Mens de økonomiske aspektene er av grunnleggende betydning, bør de ikke-økonomiske aspektene ikke undervurderes. Når mennesket har oppnådd en grunnleggende tilfredsstillende av menneskelige behov, melder behovene for anerkjennelse, respekt og selvrealisering seg i sterkere grad²⁵. Gjennom belønninger som dekker begge disse typene behov kan bedriften i større grad legge til rette for fornøyde ansatte.

Holmstrøm og Tirole (1989) trekker frem fire hovedårsaker for å forklare hvordan man kan få ledere til å følge bedriftens mål fremfor sine egne: arbeidsmarkedsdisiplin, produktmarkedsdisiplin, kapitalmarkedsdisiplin og intern disiplin. Alle disse faktorene kan disiplinere ledelsen i den forstand at de kan få ledelsen til å ta beslutninger i samsvar med eierens interesser.

Arbeidsmarkedsdisiplin refererer til betydningen av betingelser i arbeidsmarkedet for den innsatsen lederen yter. En leder som har opparbeidet seg et dårlig rykte gjennom arbeid i en bedrift vil kunne få problemer med å få ny ansettelse hos noen andre. Lederen vil derfor ta beslutninger som øker sjansene for at de vil opparbeide seg et godt rykte. Ettersom den typen beslutninger som vil bidra positivt for lederens rykte gjerne vil sammenfalle med den typen beslutninger som vil bidra positivt til bedriftens lønnsomhet, kan arbeidsmarkedsdisiplin styre lederens handlinger i retning av eierens interesser.

I tillegg til arbeidsmarkedet kan også produktmarkedet virke som en disiplinierende mekanisme. Produktmarkedets styrende effekt kan oppstå som resultat av sammenligninger med bedrifter i samme eller tilsvarende bransje.

²⁵ Maslow's kjente behovspyramide illustrerer dette. Hans behovhierarki er både blitt mye brukt og mye kritisert, men anvendt i en vestlig kontekst kan det sies å gi en generell innsikt.

Kapitalmarkedet kan representere en ytterligere kilde til markedsdisiplin. Dette markedets disiplinerende effekt inntreffer når lederen er sensitiv overfor reaksjoner fra kapitalmarkedet, og tar hensyn til dette når han treffer sine beslutninger.

Den siste formen for disiplineringsmekanismer overfor ledelsen, intern disiplin, er den som skal utgjøre hovedfokuset i denne oppgaven. Intern disiplin er i stor grad knyttet til topplederkompensasjon og utforming av insentivskjemaer for ledelsen. Et godt utformet insentivsystem som samtidig støtter opp om virksomhetens mål og motiverer topplederen, kan virke styrende på ledelsen. Hva som bør tas høyde for i utformingen av et slikt insentivsystem, skal det gås nærmere inn på i neste kapittel.

3.2 Beslutningstaking i bedrifter

Tradisjonell pristeori hviler på den høyst forenklede hypotesen om at det eneste objektivet for en bedrift er profittmaksimering. Men når vi innser at beslutninger i bedrifter tas av individer som kan ha ulike motiv og objektiv, kan vi argumentere at beslutninger tatt av bedrifter er nærmere å være et kompromiss mellom konflikterende parter enn maksimering av en enkel objektivfunksjon. Eksplisitt eller implisitt pågår det kontinuerlig en forhandlingsprosess, og beslutningen som til slutt tas er resultatet av denne forhandlingsprosessen. Kompleksiteten i lederes beslutningsprosesser og separasjonen mellom eierskap og ledelse har vært trukket frem som grunner til avviket fra profittmaksimeringen²⁶. Aoki (1980, 82, 83)²⁷ beskrev det moderne selskapet som en koalisjon av aksjeeiere, ansatte og forretningspartnere, og pekte på at spillteori er riktig tilnærming for å analysere et slikt selskap. Maksimering av en enkelt objektfunksjon kan ikke fange samhandlingen mellom alle de økonomiske agentene som deltar i beslutningsprosessen.²⁸

3.2.1 Styring av beslutningstaking hos ledere

En overordnet konsekvens av desentralisering av beslutningsmyndighet er således at bedrifter ikke bare maksimerer profitt. Spill mellom ulike maktsentre i en bedrift, samt ulike målfunksjoner hos de med beslutningsmyndighet, er to faktorer som bidrar til at maksimeringen går i flere retninger. Betydningen av skillet mellom eierskap og kontroll i moderne virksomheter tydeliggjøres når ledere søker andre objektiv enn profittmaksimering.

²⁶ Sklivas, S.D. (1987).

²⁷ Gjengitt i Sklivas, S.D. (1987).

²⁸ Fershtman, C. (1985)

Dersom lederes kompensasjon avhenger primært av bedriftens totalprofitt, blir separasjonen mellom eierskap og ledelse mye mindre viktig²⁹. Slik kan belønningsmekanismer virke styrende på lederes atferd.

For at virksomheter skal lykkes i å styre sine ledere også ved desentralisert beslutningstaking, er det nødvendig med en grunnleggende forståelse av hva det er bedriftene ønsker å styre. Bedriftene ønsker å sikre at lederne skal ta de riktige beslutningene slik at bedriften vil oppnå en størst mulig langsiktig verdiskaping. De ønsker ikke nødvendigvis å påvirke selve beslutningene lederne tar, ettersom lederne sitter inne på mye kunnskap som eierne ikke i utgangspunktet har fullstendig forståelse for. En del av denne kunnskapen kan lederne kommunisere til eierne nokså greit. Dette gjelder kunnskap som er av en eksplisitt karakter, i den forstand at den lett kan settes ord på og videreformidles til andre. Jensen og Meckling (1976) har innført begrepet ”generell kunnskap” for å betegne slik kunnskap. De skiller mellom denne formen for kunnskap og ”spesifikk kunnskap”, hvor sistnevne kunnskapsform refererer til det som også blir kalt taus (tacit) kunnskap. Tenker man seg et kontinuum hvor kunnskapsformer skilles ut fra hvor enkel kunnskapen er å videreformidle til andre, vil generell og spesifikk kunnskap ligge i hver sin ende. Når kunnskap er viktig for beslutningen, og kunnskap er vanskelig å kommunisere, bør beslutningen tas av den som sitter med kunnskapen.

Fershtman (1985) viser at eksistensen av andre objektiver for ledere enn profittmaksimering ikke nødvendigvis står i motsetning til eierens endelige mål om profittmaksimering. Ledere som strever etter å maksimere ulike objektfunksjoner kan likevel tjene eierens endelige mål om profittmaksimering. Ved hjelp av et eksempel hvor lederes insentiver ble behandlet som strategiske variabler, er det her vist at selv om eiere ønsker å maksimere profitt, vil de i et duopolistisk miljø finne det optimalt å organisere bedriften slik at beslutninger vil fattes i henhold til et kompromiss mellom profitt og salgsmaksimering. Fershtman viser dermed at

²⁹ Fershtman, C. (1985)

ledernes insentivskjema kan benyttes som et strategisk redskap av eiere som ønsker å maksimere profitt.³⁰

³⁰ Hvilke antakelser man gjør om menneskers atferd, får betydningen for i hvilken grad man kan påvirke ledernes objektfunksjon ved beslutningsvalg. Ulike vitenskaper bygger på ulike antakelser om hva som motiverer et menneske til handling, og om i hvilken grad menneskelig atferd er rasjonell. Økonomisk teori forklarer menneskelig atferd som rasjonell og nyttemaksimerende, mens fagområder som sosiologi, statsvitenskap mm i større grad åpner for ikke-rasjonell atferd. Innenfor sistnevnte fagområder har March og Olsen's begrep om "satisfying man" vel så mye forklaringstynge som økonomiens "maximizing man". Antagelser som gjøres om hvordan beslutningsprosessen hos ledere foregår, har implikasjoner for antakelser om hvordan man kan påvirke og styre menneskelig atferd. Mye av teorien som tas i bruk i denne utredningen tar utgangspunkt i mennesker som "economic man". Det kan diskuteres om dette gir et for snevert utgangspunkt for å forstå lederes beslutningstaking.

4. Insentiver

4.1 Introduksjon

Separasjonen mellom eierskap og kontroll, og den følgende desentraliseringen av beslutningsmyndighet, gir ledere en betydningsfull posisjon med tanke på bedrifters lønnsomhet. Dette åpner for et mulig styringsproblem mellom eiere og ledere, det såkalte "corporate governance" problemet. Corporate governance problemet går grunnleggende sett på hvordan investorer kan få beskyttet kapital de skyter inn i foretaket i en verden hvor fullstendige kontrakter ikke er mulige.

Man kan inndele virksomheten til en bedrift i en realprosjektdel og en finansieringsdel. I moderne økonomi er det gjerne slik at personen(e) som står for styringen av realprosjektet ("ledelsen") er andre enn de som står for finansieringen ("eierne"). Mens lederne står for humankapitalen, står eierne for den finansielle kapitalen. Det potensielle agentproblemet består her i at ledelsen kan ha insentiver til å maksimere egennytte fremfor eierens nytte, og at ledelsens interesser ikke nødvendigvis samsvarer med eierens.

Det eksisterer ulike mekanismer som er designet for å sikre at investorer skal være villige til å bidra med kapital i et foretak. Man kan benytte mekanismer i forbindelse med finansiering av foretak, integrasjon og oppkjøp av selskap, fordeling av eierskap mellom investorer og ledelse, stemmerettigheter og insentivkontrakter overfor ledelsen for å sikre ivaretagelse av eierens interesse. I denne utredningen avgrenses det til å se på den sistnevnte mekanismen .

Dette kapitlet tar for seg hvordan insentiver kan utgjøre et virkemiddel for å styre ledernes handlinger. Først redegjøres det for ideene bak grunnleggende agentteori, og deretter ses det mer spesifikt på agentteoriens implikasjoner for lederavlønning. Mot slutten av kapitlet tas det høyde for kritikk av agentteorien og betydningen av denne.

4.2 Grunnleggende agentteori

4.2.1 Teoretisk utvikling i agentteori

Litteraturen har over lengre tid sett på spørsmål knyttet til styring ved delegering av beslutningsmyndighet. Berle og Means (1932) er at av de tidlige bidragene som behandler separasjonen mellom eierskap og kontroll. De argumenterer for at skillet mellom eierskap og ledelse vil føre til at eierne gradvis mister kontrollen over organisasjonen. Dette skyldes at lederne vil prioritere sine egne interesser fremfor eiernes, og det vil dermed oppstå et styringsproblem når disse interessene ikke er sammenfallende.

Agentteori refererer til studiet av bruken av finansielle insentiver for å motivere arbeidere³¹. Gjennom agentteorien tilbys et helhetlig rammeverk for å forstå hvordan bedrifter fungerer. I denne utredningen fokuseres det på agentteoriens bidrag vedrørende effektene av separasjon mellom eierskap og kontroll. Agentteorien kan imidlertid også gi en bedre forståelse av forhold knyttet til bedriftens grenser, kapitalstruktur og interne hierarkier.

Essensen i agentteorien kan beskrives på følgende måte:

”Et agentforhold blir definert som en kontrakt hvor en eller flere personer (prinsipalene) engasjerer en annen person (agenten) til å utføre tjenester på vegne av seg, og engasjementet innebærer delegering av en viss beslutningsmyndighet”³²

Gjennom agentteori beskrives mulighetene og fallgruvene som oppstår når en forsøker å føre sammen interessene til partene i et agentforhold.

Agentteorien ser organisasjonen som et sett av kontraktsrelasjoner mellom individer. Et agentforhold eksisterer når et individ, kalt agenten, handler på vegne av et annet, kalt prinsipalen. Forholdet kan være i form av en business to business transaksjon, et ansettelsesforhold, et ekspert/klientforhold, eller lignende. Prinsipalen kan eksempelvis være en leder, og agenten en underordnet. Eller prinsipalen kan være eieren av en bedrift og agenten bedriftens ledelse. I denne oppgaven fokuseres det på det sistnevnte forholdet.

³¹ Besanko, D, Dranove, D. og Shanley, M. (2000).

³² Jensen og Meckling (1976: 305)

Det kan være ulike grunner til at en prinsipal velger å benytte seg av en agent til å ta seg av deler av en bedrifts virksomhet. En prinsipal kan finne det gunstig å benytte seg av en agent når han eier noe han ikke selv vet hvordan han skal maksimere verdien på. Prinsipalen kan også benytte seg av en agent i tilfeller hvor prinsipalen selv har begrensede ressurser, eksempelvis ved at han ikke har tid eller kapasitet til å ta seg av alle aspekter av virksomheten³³. I begge disse tilfellene eksisterer det asymmetri mellom prinsipal og agent, der sistnevnte sitter på informasjon eller ressurser som prinsipalen er avhengig av for å oppnå egne mål.

I agentteorien antas det opportunisme i forholdet mellom aktørene, og altså at både prinsipal og agent handler for å maksimere egen nytte. Når prinsipal og agent arbeider ut fra ulike målfunksjoner, kan resultatet avvike fra prinsipalens interesser. Imidlertid kan prinsipalen begrense avvik fra egne interesser gjennom styring av agentkostnader.³⁴ Agentkostnader refererer til kostnader som oppstår på grunn av at prinsipalen må delegere ansvar til agenten.

Agentens maksimering av egeninteresse, i stedet for bedriftens/eierens interesse, kan altså potensielt føre til problemer for prinsipalen. Agentteorien ser agentproblemet fra prinsipalens perspektiv, og tar for seg hvilke styringsmekanismer prinsipalen kan bruke for å sikre at agenten opptrer i henhold til prinsipalens interesser.

Bruk av insentiver i lederavlønning representerer en potensiell løsning på agentproblemet. Insentiver skal belønne lederen finansielt for å handle i tråd med eierens ønsker. Når utformet riktig, slik at insentivskjemaene vil føre til ønsket utfall for prinsipalen samtidig som de er akseptable for agenten, kan insentiver være et virkemiddel for å få lederen til å handle i henhold til eierens interesser.

4.2.2 Agentkontrakten

For å virke bindende for eier og leder, må insentivene være kjente for begge parter. En agentkontrakt er en beskrivelse av betingelsene for agentforholdet. Den spesifiserer betalingene prinsipalen skal gjøre til agenten, betinget av at agenten utfører spesielle handlinger og/eller at prinsipalen observerer visse resultat. Kontrakten kan være eksplisitt, i den forstand at den er nedskrevet og legalt bindende. Kontrakten kan også være av implisitt

³³ Besanko et al (2000)

³⁴ Jensen, C.M og Meckling, H.W. (1976).

art. I sistnevnte tilfelle er betingelsene forstått av alle parter og kontrakten er bindende for atferd fordi de involverte ønsker å opprettholde en langsiktig relasjon til hverandre og/eller fordi de ønsker å opprettholde sitt rykte overfor utenforstående.

Kontrakten som eieren tilbyr lederen må som et minimum oppfylle følgende to betingelser: deltakerbetingelsen og insentivbetingelsen. Deltakerbetingelsen sier at agenten må være villig til å akseptere kontrakten. For at dette skal skje, må kontrakten tilby agenten muligheten til å oppnå en lønn som er minst like stor som agentens nest beste alternativ. Lederen må altså oppnå sin reservasjonslønn hos en bedrift for at han skal foretrekke å jobbe for denne bedriften fremfor en annen.

Med insentivbetingelsen menes at kontrakten må gi lederen insentiver til å handle i henhold til eierens interesser. Eieren vil generelt ønske at agenten skal handle effisient, med optimal avveining mellom gevinster og kostnader, slik at bedriftens profittmuligheter maksimeres. Eieren har derfor utformet insentivene i kontrakten med dette for øye. Dersom lederen likevel ikke velger å handle ut fra hva som vil være mest effisient for eieren, er ikke kontrakten optimalt utformet. For at kontrakten skal tilfredsstillе insentivkompatibilitetsbetingelsen, må den inkorporere insentiver som fører til at lederen handler effisient.

FB effisient kontrakt

En kontrakt som fører til at A handler effisient og samtidig aksepterer reservasjonslønnen sin, benevnes en Første Beste (FB) kontrakt for prinsipalen. For at FB kontrakter skal kunne oppnås, må visse betingelser være oppfylt. Det må eksistere perfekt symmetrisk informasjon mellom partene, i den forstand at agentene ikke kan ha noen informasjonsfortrinn foran prinsipalen. Prinsipalen må vite hva som utgjør effisiente handlinger og hva slags resultat han kan forvente av arbeidet. Videre må prinsipalen være i stand til å vite med sikkerhet hvordan agenten velger å handle, og/ eller hva slags resultat agentens handlinger gir. I tillegg må det være liten risiko knyttet til å inngå kontrakten for agentene. De må kunne føle seg sikre på at de vil få sin betaling så lenge de oppfyller sin del av kontrakten.

4.2.3 Problemer i agentforholdet³⁵

Prinsipalens og agentens interesser er ofte ikke sammenfallende, og det er derfor en risiko for at agentens søken etter selvinteresse kan underminere agentforholdet. Betingelsene for å oppnå en FB effisient kontrakt er omfattende og sjelden oppfylt i praksis. Dette skyldes kostnader ved å skrive ned slike kontrakter (transaksjonskostnader), asymmetrisk informasjon om ledelsens handlinger og tilstander, og problemer knyttet til verifiserbarhet. Ulik målstruktur for prinsipal og agent, samt at agenten er risikoavers, er blant de viktigste årsakene til at agentrelasjoner kan være problematiske.

Når FB kontrakter ikke oppnås, medfører dette tap/ kostnader for prinsipalen som omtales som "agentkostnader". Agentkostnader kan inndeles i styringskostnader og resttap. Med styringskostnader menes kostnader tilknyttet det å måle og observere agenten, samt øvrig innsats for å kontrollere agenten. Resttapedet refererer til at det vil være en viss uoverensstemmelse mellom agentens beslutninger og de beslutninger som vil maksimere prinsipalens nytte.³⁶

Prinsipalen må alltid veie kostnader knyttet til styring opp mot resttapedet, og begrunnelsen for å tolerere styringskostnader er at resttapedet reduseres. Det rasjonelle for prinsipalen blir dermed å øke styringen inntil marginale styringskostnader er lik marginalt resttap. Denne handlingsregelen er imidlertid ikke så enkel å operere ut fra i praksis, ettersom agentkostnader er vanskelig å måle. Imidlertid viser den til et viktig prinsipp å være seg bevisst. Det er ikke bare knyttet potensielle gevinster til økt styring og kontroll, men også kostnader. Enhver beslutning som innebærer økt grad av styring vil derfor måtte vurderes opp mot effekten i måloppnåelse³⁷.

Asymmetrisk informasjon og styringskostnader

At prinsipal og agent har ulik målstruktur, innebærer at agenten i utgangspunktet vil ønske å maksimere andre objektiver enn prinsipalen. Ledere som bedriver imperiebygging kan være et eksempel på dette. Dersom lederens lønn øker med det antall ansatte lederen har under seg, kan lederen velge å bygge ut virksomheten for å maksimere egen nytte, og ikke fordi det vil maksimere bedriftens lønnsomhet. Ulik målstruktur mellom prinsipal og agent skaper altså en

³⁵ Besanko et al (2000)

³⁶ Huse, M (1990)

³⁷ Jørgensen, S. (2004)

mulighet for at agenten i det skjulte jobber for egne mål som avviker fra prinsipalens mål. Agenten utnytter da den frihet som ligger i eget handlingsrom og opptrer opportunistisk for å maksimere egen vinning.

Problemet for prinsipalen bunner i vanskeligheter med å avdekke om agenten opptrer opportunistisk. Dette skyldes asymmetrisk informasjon mellom prinsipal og agent, der agenten har et informasjonsfortrinn. Asymmetrisk informasjon muliggjør dermed opportunistisk atferd, og fører til at prinsipalen har begrensede muligheter til å kontrollere agentens aktiviteter. Det kan her være snakk om skjult informasjon, i betydningen at agenten sitter på informasjon i forkant av at kontrakten underskrives som ville ha påvirket prinsipalens betalingsvillighet. Alternativt kan problemet med asymmetrisk informasjon være knyttet til de handlingene agenten velger å utføre etter kontraktinngåelse (skjult handling eller ”moralsk hasard”).

Observerbarhet er en nøkkel til å forhindre moralsk hasard. Dersom prinsipalen kan observere handlinger og resultat, og de ønskede handlinger og resultat kan spesifiseres i kontrakten og hjemles i loven, kan prinsipalen løse agentproblemet. I enkelte agentforhold er de ønskelige handlingene og resultatene lette å observere og å lage kontrakter ut fra. I mange andre tilfeller er imidlertid handlinger og resultat vanskelig både å observere og å måle.

Risikopremie

Risikoaversjon hos agenten representerer et annet potensielt motiv for opportunistisk atferd. Selv om agenten ikke har egne mål som avviker fra prinsipalens mål, kan risikoaversjon føre til at agenten unngår å ta den risikoen som vil være nødvendig for å nå prinsipalens mål. Et eksempel har man hvis en toppleder velger å maksimere egen jobbsikkerhet fremfor å maksimere aksjonærenes interesser. Risikoaversjon kan i slike tilfeller føre til at agenten unnlater å ta avgjørelser det er heftet risiko ved, ettersom han som toppleder blir holdt ansvarlig hvis avgjørelsen senere viser seg ugunstig. Dersom sannsynligheten er stor for at han vil tape karrieremessig, eksempelvis gjennom å måtte fratrukke sin stilling, kan dette lede lederen til å ta en beslutning med mindre risikable konsekvenser.

SB kontrakt

Agentkostnadene hindrer oppnåelse av optimale agentkontrakter, og gjør at en i stedet endrer opp med en mindre enn optimal løsning. Det beste en kan oppnå i praksis vil derfor være en kontrakt som tar høyde for agentproblemene, og maksimerer prinsipalens profitt gitt disse. Nedenfor vil det nå gås nærmere inn på hvordan en kan lykkes i å utforme ”second best”-kontrakter i praksis.

4.3 Utforming av kontrakter til ledelsen³⁸

Lederens lønn består generelt av en grunnlønn samt en prestasjonsbetinget del. Utfordringen er å finne ut *hvordan* ledelsens lønn bør sammensettes. I avsnittene ovenfor har jeg vært inne på flere faktorer det bør tas hensyn til ved utforming av insentivkontrakter. Mens bedriften har en større evne til bære risiko, har lederen bedre kontroll på tilstanden til bedriften enn styret. Styret observerer kun et (imperfekt) prestasjonsmål som indikasjon på lederens innsats. Leder styrer tilstanden gjennom mange beslutninger, beslutninger som ikke er direkte observerbare for styret. I resten av dette kapitlet skal det gås mer i detaljer angående utforming av insentivkontrakter. Hensikten er å vise hvordan insentiver utgjør et potensielt styringsverktøy. Med et utgangspunkt i agentteori vil jeg se på hvilke anbefalinger litteraturen gir for utforming av insentivkontrakter for ledere.

Siden eieres og ansattes interesser ikke alltid er sammenfallende, har teoretisk litteratur sett på et bredt spekter av insentivmekanismer for å sammenstille partenes interesser. Blant disse mekanismene finner man resultatbasert kompensasjon, diskresjonære bonuser, forfremmelse, profittdeling, lønn over likevektsnivå, fremtidig kompensasjon i form av høyere lønn eller bedre muligheter i senere kontraktsforhandlinger³⁹. Utbredelsen av ulike insentivmekanismer i praksis varierer, men insentiver brukes generelt hyppigere ved avlønning av ansatte høyt oppe i en organisasjon. Spesielt gjelder dette for toppledere.

Prinsipal- agentteori, hvis grunnleggende antakelser er presentert ovenfor, kan benyttes som utgangspunkt for økonomiske analyser av spørsmål tilknyttet lederes insentivordninger. Forskning på topplederlønninger, som begynte tidlig på 1980-tallet, har vokst frem i nær tilknytning til fremveksten og den generelle aksepten av agentteori.⁴⁰ Nedenfor vil det først

³⁸ Deler av strukturen i de følgende avsnittene bygger på Prendergast (1999).

³⁹ Prendergast, C (1999:7)

⁴⁰ Murphy, K (1999)

presenteres en statisk enperiode modell, og deretter en modell som tar hensyn til dynamiske effekter. Begge modellene gir bidrag til å forklare effektene av ulike insentivordninger.

Den statiske modellen ser på forholdet mellom leder og eier slik det eksisterer i en isolert periode, uten noen antakelser om verken fortidig eller fremtidig samhandling. Selv om forenklingene i denne modellen sammenlignet med virkeligheten er store, fremkommer det allerede her enkelte resultater som har betydning for utforming av insentivsystemer i praksis.

Den dynamiske modellen åpner for å inkludere flere perioder i prestasjonsevalueringene, noe som medfører at insentiver ikke nødvendigvis er basert på dagens resultat, atferd og/eller innsats. Dette muliggjør en kompensasjon av ansatte som bedre reflekterer deres innsats. I en bedrift vil det ofte ta tid før en ser de langsiktige effektene av en leders beslutning, og en kontrakt som inkorporerer effekter av resultater over tid vil dermed kunne gi et bedre bilde av lederens bidrag til bedriftens overskudd. En dynamisk kontraktmodell vil også i de aller fleste tilfeller ligge nærmere den empiriske virkeligheten.

4.4 Statiske kontrakter

Statiske kontrakter er kontrakter hvor forholdet mellom lederen (agenten) og bedriften eller eierne (prinsipalen) behandles som et engangsforhold. Den statiske kontrakten kan representeres som en enperiode modell, hvor lederen velger innsats i begynnelsen av perioden og resultatet av lederens handling er klart ved periodens slutt.

Insentiver ved avlønning basert på statiske kontrakter kan gis enten ved å basere lønn på innsats eller på prestasjon. Det å basere kompensasjon på innsats kan være gunstig eksempelvis ved rutinepreget arbeid, hvor arbeidsoppgavene er lette å forutsi og å kvantifisere. Samlebåndsarbeid er et klassisk eksempel på arbeid hvor innsats er lett å måle, og her har insentiver basert på hver ansatts innsats historisk vært hyppig benyttet.

Ledere står imidlertid ovenfor et komplekst sett av arbeidsoppgaver, hvor det er vanskelig å predikere på forhånd hvilken innsatsallokering som vil være den beste. De kan sies å falle inn i kategorien kunnskapsarbeidere. Deres evne til å styre bedriften er en funksjon av akkumulert kunnskap og erfaring, og verdien lederen tilfører bedriften er dermed ikke nødvendigvis en funksjon av kvantifiserbar innsats (som arbeidstimer). Basert på antakelsen om at lederen har

et informasjonsfortrinn foran eieren vedrørende daglig drift av virksomheten, vil det heller ikke være ønskelig for eieren å styre lederens tidsbruk. For lederavlønning gjelder derfor generelt at insentiver for å øke lederens prestasjon bør baseres på prestasjonsmåling, ikke på styring av innsatsen.

Prestasjon kan imidlertid måles på ulike måter og ved hjelp av ulike indikatorer. Fremstillingen nedenfor redegjør for ulike måter å basere prestasjonsbasert kompensasjon av ledere på. Innenfor individuell prestasjonsatmåling skilles det mellom objektive og subjektive indikatorer på prestasjon. Mens objektive prestasjonsmål karakteriseres ved at de kan verifiseres, er subjektive mål en betegnelse på alt som ikke kan verifiseres av en tredjepart. Dersom lederne kan vise til solide resultater på de kriteriene de blir målt på, vil dette reflekteres i en høyere resultatbasert kompensasjon. Kompensasjonsmålingen muliggjør verdsettelse av ansattes prestasjoner relativt til hverandre, men kompensasjon kan også fastsettes absolutt. Ved absolutt kompensasjonsfastsetting gjennom ”turneringer” er det kun den lederen som skårer absolutt høyest som belønnes, eksempelvis gjennom forfremmelse. Kompensasjon kan også baseres på gruppeprestasjoner. Nedenfor vil det redegjøres for mulige implikasjoner av å benytte disse ulike formene for kompensasjon, og for hvilke utfordringer dette gir ved utforming av kompensasjonssystemer.

4.4.1 Grunnleggende modell og avveiningen mellom risiko og insentiver

Insentivkontrakter representerer en måte å avhjelpe moralsk hasardproblemer på. Gjennom insentivkontrakter styrkes individuelle insentiver ved at agentene holdes, i det minste delvis, ansvarlig for resultatene av sine handlinger. Dette utsetter imidlertid agenten for risiko som prinsipalen ville båret til en mindre kostnad. En må derfor foreta en avveining mellom insentiver og risiko i utformingen av insentivkontrakter.

Premisset i agentteori er at en prinsipal designer kontrakter for å gi agenten insentiver til å utføre de ønskede handlinger. Insentivene støttes av bruken av betaling for ytelse. Men bruken av betaling for ytelse innebærer også at insentivene påfører de ansatte en tilleggsrisiko. Avlønnen representerer ikke lenger en sikker ytelse som de vil motta uavhengig av evne til å prestere eller oppnådd resultat. De ansatte må kompenseres for denne tilleggsrisikoen, noe som innebærer at bedriften må ut med høyere lønninger.

Agenten antas å være risikoavers, mens prinsipalen er risikonøytral. Prinsipalen antas dermed å være indifferent overfor den risikoen som hefter ved en beslutning, mens agenten prefererer

en lavest mulig risiko, alt annet like. Begrunnelsen for å kunne benytte denne forenklingen i modellen er at prinsipalen vil kunne tåle et tap i inntekt i mye større grad enn agenten. Prinsipalen må derfor kompensere agenten ekstra for å få agenten til å ta en del av risikoen. Denne tilleggsbetalingen som er nødvendig for å gi agenten insentiver til å akseptere å bære deler av risikoen, kalles risikopremien⁴¹. Risikopremien representerer avviket i måloppnåelse som prinsipalen opplever fordi agenten handler på en annen måte (ut fra en annen målfunksjon) enn det prinsipalen ville gjort i samme situasjon, gitt at prinsipalen hadde tilgang til samme informasjon⁴².

Bedriftens eiere har altså en større evne til å bære risiko enn det lederne har. Samtidig har lederne bedre kontroll på bedriftens "tilstand", siden de er ansvarlige for bedriftens daglige drift. Mens lederen maksimerer forventede egen nytte, maksimerer eierne profitt. Prinsipalen kan ikke observere agentens handlinger, men kan potensielt betinge lønn på et sett signaler som er korrelert med de. Belønnes lederen ut fra prestasjon, føres noe av eiernes risiko over på lederen. Dette vil i henhold til agentteorien igjen føre til at lederen reduserer sin innsats gitt alt annet like, eller krever risikopremie for å holde samme innsatsnivå. Belønnes lederen kun ut fra fastlønn, vil dette gi optimal risikodeling, men ikke optimale insentiver. Avlønning som kun inneholder en prestasjonsbasert komponent vil gi motsatte effekter.

Prestasjonsbasert avlønning begrenses dermed av målingsstøy (som knytter usikkerhet til agentens forventede avlønning) og av agentenes evne til å håndtere risiko. Ved vurdering av hvor stor andel av en leders lønn som bør være prestasjonsbetinget, må en veie fordelene knyttet til økte insentiver mot ulempene knyttet til utgifter forbundet med risikopremie. Historisk sett har man operert ut fra ulike "tommelfingerregler" ved gjennomføringen av slike avveininger.

⁴¹ Besanko et.al (2000)

⁴² Huse, M. (1990)

Informativitetsprinsippet

I klassisk ”management control” teori har oppfatningen vært at avveininger mellom risiko og insentiver skal foretas ut fra det såkalte ”kontrollerbarhetsprinsippet”. Dette prinsippet innebærer at en ansatt kun skal holdes ansvarlig for resultater vedkommende har innflytelse over. Forhold utenfor den ansattes kontroll skal dermed ikke regnes med ved beregning av eksempelvis bonuser.

Moderne agentteori sier at man skal se på informasjonsverdi i stedet for kontrollerbarhet. Begrunnelsen for dette er at måltall kan ha informasjonsverdi om innsats selv om de ikke er direkte påvirkbare. Informativitetsprinsippet, utviklet av Holmstrøm (1979), sier at ethvert mål på ytelse som (på marginen) bidrar med tilleggsinformasjon om agentens ytelsesnivå, bør inkluderes i kompensasjonskontrakten. Ledere som evalueres på bakgrunn av oppnådd resultat utsettes for risiko knyttet til forhold de ikke selv kan kontrollere. Markedsrisiko er et eksempel på at forhold i markedet som lederen ikke kontrollerer, som prisendringer på verdensmarkedet, kan påvirke bedriftens resultat og dermed lederens lønn.

Informativitetsprinsippet impliserer at denne typen markedsrisiko bør inkluderes for å få et klarere bilde av ledernes innsats eller evner. Dette kan gjøres eksempelvis ved å justere resultatene en leder måles på mot en benchmark. Da vil tilfeldige svingninger filtreres bort, og en kan i større grad si noe om ledernes evne til å fatte de riktige beslutningene vedrørende de kriteriene de måles etter.

Prestasjonsbasert kontrakt i sin enkleste form

I agentteorien er det utviklet modeller som viser effektene avveiningen mellom risiko og kontroll har for utviklingen av optimale kontrakter. Ser man på den enkleste formen for prestasjonsbasert kontrakt, en lineær kontrakt, består den av en fast og en variabel del. Den faste delen er lederens grunnlønn, mens den prestasjonsavhengige delen eksempelvis kan gis i form av opsjoner eller bonuser⁴³.

Det antas for enkelhets skyld at agenten har eksponentiell nytte⁴⁴

⁴³ Se kapittel 4.4.2 for mer om ulike former for prestasjonsbasert avlønning og effektene av de

⁴⁴ Valget av eksponensiell nyttefunksjon skyldes at denne, kombinert med normalfordelte feil, fører til at den optimale kontrakten som knytter lønn til disse observerte signalene er lineær (Prendergast, C 1999: 13).

$$V = - \exp [-r(w-C(e))] \quad (1)$$

Her er w lik lederens lønn, $r \geq 0$ er den konstante raten for absolutt risikoaversjon, og lederens kostnader knyttet til å yte innsats er $C(e)$, hvor C står for kostnader og e for innsats.

Eierne har tilgang til et *objektivt* prestasjonsmål y og et subjektivt prestasjonsmål s , som begge er informative om lederens innsats⁴⁵. Det antas at prestasjonsmålene fremkommer som resultat av følgende sammenhenger:

$$y = e + \alpha + \varepsilon_y \quad , \text{ og} \quad (2)$$

$$s = e + \alpha + \varepsilon_s \quad (3)$$

y og s er her resultat av en kombinasjon av lederens innsats (e), evne (α) og støy heftet ved det aktuelle prestasjonsmålet (ε_i). For enkelhets skyld antar man at støy (ε) og evne (α) er normalfordelt⁴⁶.

Forutsetningene tatt ovenfor fører til at den optimale kompensasjonen til lederen er gitt ved

$$W = \beta_0 + \beta_y y + \beta_s s \quad (3)$$

Her viser β_0 til fastlønnskomponenten, som er den lønnen lederen vil oppnå uavhengig av innsats. β_y er "stykkraten" på signal y , og står dermed for hvor mye lønnen vil øke dersom lederen øker innsatsen med en enhet på det objektive prestasjonsmålet. Tilsvarende sammenhenger gjelder ved tolkning av det subjektive prestasjonsmålet. Der viser β_s hvor mye lederen belønnes for en enhets økning på det subjektive resultatmålet.

Prinsipalen må bestemme seg for hvor mye han ønsker å vektlegge hvert av signalene. Denne beslutningen fatter prinsipalen på basis av antakelser om agentens respons. Agenten vil

⁴⁵ Jeg følger Prendergast, C (1999) i å forenkle i dette avsnittet og anta at man kan skrive troverdige kontrakter basert på målet s selv om s fastsettes subjektivt. Nedenfor vil jeg gå nærmere inn på noen av vanskelighetene tilknyttet det å basere kontrakter på subjektive mål.

⁴⁶ $e \sim N(0, \sigma_e^2)$ og $\alpha \sim N(0, \sigma_\alpha^2)$

maksimere egen nytte (V) til minimal innsats e , noe som er tilfellet når $e^* = (\beta_y + \beta_s) / c$ ⁴⁷. Modellen viser dermed at lederens optimale innsatsnivå er et forhold mellom prestasjonsavhengig lønn og lederens kostnader knyttet til å yte innsats, og uavhengig av fastlønnen. Fastlønnen, eller β_o , må være høy nok til at lederen vil takke ja til stillingen (tilfredsstillende deltakerbetingelsen), men utover det har den ingen insentivfunksjon. Fastlønnen gir altså insentiver til deltakelse eller kontraktaksept, men ikke til å yte ekstra. Dersom prinsipalen ønsker å gi stimuli til ekstra ytelse, må han benytte seg av insentiver.

Bedriften vil ta hensyn til lederens optimale tilpasning når det besluttes hvilken lønnsstruktur som skal benyttes i avlønningen av agenten. Optimeringsutregninger vil vise at bedriften vil velge lønnsrater slik at

$$\beta_y^* = \frac{\sigma_s^2}{\sigma_s^2 + \sigma_y^2 + rc((\sigma_s^2 + \sigma_y^2)\sigma_\alpha^2 + \sigma_s^2\sigma_y^2)}, \text{ og} \quad (4)$$

$$\beta_s^* = \frac{\sigma_y^2}{\sigma_s^2 + \sigma_y^2 + rc((\sigma_s^2 + \sigma_y^2)\sigma_\alpha^2 + \sigma_s^2\sigma_y^2)} \quad (5)$$

Uttrykkene for β_y^* og β_s^* reflekterer at bedriftens beslutning er et resultat av en trade-off mellom risiko og insentiver. Bruken av insentiver stiger med avkastningene på innsats ($1/c$), mens høy risikoaversjon virker mot bruken av insentiver. Med positiv risikoaversjon og målingsfeil knyttet til begge prestasjonsindikatorerne, vil innsats alltid være under det første beste optimale nivået ($\beta_y^* + \beta_s^* < 1$). Uttrykkene viser også effektene av hvor stor varians prestasjonsmålene har. Vektingen på et spesielt prestasjonsmål synker med variansen på målets signal, noe som innebærer at mål det er knyttet mye støy til vil tillegges mindre vekt. Samtidig er det også slik at det er en innbyrdes avhengighet mellom vektingen av målene – vekten som er knyttet til ett av målene øker med støyen knyttet til det andre målet. Den totale bruken av insentiver, $\beta_y^* + \beta_s^*$, synker imidlertid med graden av støy tilknyttet ett av målene.⁴⁸

⁴⁷ Første beste ytelsesnivået er $1/c$, noe som kun oppnås når $\beta_y^* + \beta_s^* = 1$, dvs når agenten kun oppnår prestasjonsbasert bekønning. Som diskutert tidligere i kapittelet, er forutsetningene for en første beste løsning sjelden oppfylt i praksis.

⁴⁸ Prendergast, C (1999: 13)

Prediksjoner av den grunnleggende agentmodellen

Den viktigste implikasjonen av den grunnleggende agentmodellen er at tildelingen av insentiver begrenses av *målefeil*. Derfor bør ethvert signal som øker informasjonen om ytelse benyttes i kompensasjonspakker, som foreskrevet gjennom informativitetsprinsippet. Det vanligste eksempelet på bruken av dette prinsippet har vært anvendelsen av relativ prestasjonsevaluering, hvor en agents prestasjon sammenlignes med en annens prestasjon når kompensasjon velges. Slik kan man filtrere ut felles risiko fra kompensasjonspakker, slik at lederne eksempelvis ikke straffes hardt for endringer i etterspørselen i markedet. Dermed baseres belønningen i mindre grad på faktorer som ikke gir informasjon om lederens ytelse. Modellen predikerer for det første at i miljø hvor der er felles faktorer som påvirker kompensasjon, bør agenter delvis belønnes ut fra hvor bra de gjør det relativt til andre. Videre predikerer modellen også at graden av relativ prestasjonsevaluering bør øke med korrelasjonen mellom de to signalene.

Den andre hovedprediksjonen som følger av denne grunnleggende agentmodellen er at kompensasjonskontrakter har seleksjonseffekt. Ettersom flinke ledere har mindre kostnader knyttet til å yte mer innsats, vil høyere prestasjonsavhengig belønning (høyere β_y og β_s) fremstå som relativt mer attraktivt for disse. Dette bør bedrifter ta hensyn til ved kontraktsdesign. I tillegg til at kontrakter bør stimulere til innsats, bør de være utformet slik at lederne selv vil avsløre sin egen type ved å velge kontrakter som gir de best avkastning for sin innsats.⁴⁹

4.4.2 Grunnlag for prestasjonsbasert kompensasjon

Kompensasjon basert på prestasjon i form av objektive resultater

Grunnmodellens prediksjoner for avveining mellom risiko og insentiver, og bruk av informativitetsprinsippet i evaluering av hvilke signal som bør inkluderes i prestasjonsmåling, er viktige innsikter som bør være styrende i anvendelsen av objektive prestasjonsmål. Fordelen med å velge å måle prestasjon ved hjelp av objektive signal på ytelse, fremfor subjektive, ligger mye i at de kan verifiseres av en tredje part og dermed gir partene ”håndfaste” mål å forholde seg til.

⁴⁹ Prendergast, C (1999)

Ulempene ligger i at jobber hvor den ansatte utfører sammensatte og gjensidig avhengige oppgaver vanskelig kan la seg dele opp uten at en "mister" en del av helheten. Det kan være vanskelig å finne frem til en god nok kombinasjon av måltall til å gi en helhetlig bedømmelse. Vektlegger man noe, skjer dette på bekostning av noe annet. Lederens jobbytelse vil derfor alltid være avhengig av skjønn, og bedriften vil være sårbar overfor muligheten for at lederen spiller et strategisk spill gjennom å allokere sin innsats for å skåre maksimalt på prestasjonsmålene. Utfordringen for bedriften ved bruk av objektive prestasjonsmål vil derfor være å skape mekanismer som sikrer de i størst mulig grad mot multitasking⁵⁰ og skaper grunnlag for å gi lederen insentiver til å yte både høy og riktig innsats.

I tillegg er det fare for at kravene til resultater økes når det har gått bra en periode, noe som skyldes at bonusene må relateres til en standard som settes for hver periode. En slik måleordning kan gi lederne insentiver til å vise gradvis fremgang fra år til år, til forskjell fra store forbedringer ett år.⁵¹

Kompensasjon basert på subjektiv prestasjonsevaluering

Subjektiv prestasjonsevaluering er en vanlig måte å gi insentiver på, noe som kan ses i sammenheng med at det er vanskelig å spesifisere alle aspekter av jobber i eksplisitte kontrakter.⁵² Gjennom subjektiv prestasjonsvurdering kan en unngå problemer knyttet til multitasking. Flere faktorer inkluderes i bedømmelsene, som skjønn, kontekstavhengig informasjon og langsiktige hensyn, og slik kan det gjøres en mer helhetlig bedømmelse av lederens innsats. Det essensielle trekket ved subjektive vurderinger er at de ikke kan verifiseres av en utenforstående, noe som imidlertid også åpner for at prestasjonsmål kan manipuleres eller forstyrres bort fra sine sanne verdier. Ved bruk av subjektive kriterier er arbeidstakeren til en viss grad prisgitt ledelsens vurderinger ved årets slutt.⁵³

Forstyrrelser ved bruk av subjektive prestasjonsmål kan oppstå av ulike grunner. Det er fare for at prinsipalen vil underrapportere prestasjoner for å spare på lønnskostnader. Videre er det betydelig bevis i personellitteratur for at overordnede forstyrrer subjektive prestasjonsrangeringer ved å ikke skille tilstrekkelig mellom gode og dårlige prestasjoner når de skal gi

⁵⁰ Begrepet multitasking refererer til at man ved komplekse jobber ikke vil kunne måle alle spekter ved jobben, noe som kan lede til at den ansatte fokuserer kun på de delene av jobben som han måles på, og dermed neglisjerer de andre.

⁵¹ Bragelien, I (2003).

⁵² Prendergast, C (1999).

⁵³ Bragelien, I (2001)

sine bedømmelser. Empiri tyder på at dette gjerne skjer på en av to måter; enten ved at overordnede tilbyr alle ansatte rangeringer som skiller seg lite fra en norm, eller ved at de oppvurderer de av de ansatte som har gjort det dårligst. Verdien av subjektive vurderinger kan videre reduseres gjennom at agenten opptre strategisk for å oppnå en høyere rangering fra overordnede, selv når dette har en negativ effekt på bedriftens overskudd. Denne typen ”rent seeking” aktiviteter har vært hovedfokus i økonomisk litteratur om subjektive prestasjonsevalueringer. Agenter bruker tid på å ”smiske” som kunne vært benyttet til profittøkende formål, og det kan være vanskelig å bedømme om agenter som har fått gode prestasjonsrangeringer har fått de på grunn av favorisering eller på grunn av genuint gode prestasjoner. Ved subjektiv prestasjonsevaluering er det videre en fare for at bedriftene underrapporterer prestasjon for å kutte lønnskostnader, noe som igjen kan påvirke insentivene subjektiv prestasjonsevaluering gir de ansatte. Det er altså flere former for forstyrrelser som reduserer verdien av subjektive vurderinger som et middel til å gi insentiver.⁵⁴

Subjektive prestasjonsevalueringer er spesielt relevant for kompliserte jobber hvor de ansattes innsats er vanskelig å observere, noe som kan sies å gjelde for de fleste lederstillinger. Også ved bruk av individuell bonus, kan det være hensiktsmessig å basere bonusene enten helt eller delvis på subjektiv prestasjonsevaluering⁵⁵. Imidlertid finnes det skuffende lite empirisk forskning på dette området, særlig sett i forhold til andelen jobber av denne karakter. Selv om mange av innsiktene som styrer kompensasjon under objektive mål også er gyldige ved subjektive evalueringer, kommer det i tillegg flere kompliserende faktorer inn i bildet. Eksempelvis blir avveiningen mellom insentiver og risiko av mindre betydning dersom overordnede ikke skiller tilstrekkelig mellom gode og dårlige prestasjoner.

Kompensasjon i form av forfremmelse (turneringer)

Forfremmelser benyttes generelt for å sortere ansatte på bakgrunn av talent. I et konkurrerende arbeidsmarked allokeres ansatte til ulike posisjoner basert på talent, og de belønnes i henhold til dette. Som en implikasjon av slike allokeringbeslutninger kan man si at forfremmelse også har insentiveffekter. Litteraturen har adressert insentiveffekten av forfremmelse ut fra turneringsteori, hvor utgangspunktet er en gruppe agenter som konkurrerer om et fast sett av belønninger. Belønningene er spesifisert på forhånd, og

⁵⁴ Prendergast, C (1999)

⁵⁵ Bragelien (2001)

agentene yter innsats for å øke sannsynligheten for å oppnå en bedre belønning. For å ”vinne” er det kun relative prestasjoner, ikke absolutte, som er av betydning.

Turneringsmodellen⁵⁶ predikerer at agentens innsats stiger med størrelsen på belønningen. Denne prediksjonen er verifisert empirisk av flere forfattere, noe som bekrefter at bruken av insentiver utgjør en forskjell. Det sier imidlertid ingenting om kontrakter utformes med utgangspunkt i denne prediksjonen eller ikke. En annen prediksjon av turneringsteori er at belønningen for å vinne bør være større jo flere konkurrenter som deltar. Også denne prediksjonen er det funnet empirisk støtte for. Videre predikerer agentteori at turneringer hvor to deltakere konkurrerer mot hverandre, og den ene aktøren har større sjanse til å vinne enn den andre, gir lavere innsats. Denne siste prediksjonen eksisterer det, ifølge Prendergast (1999), mindre empirisk bevis for.

Ut fra den grunnleggende modellen med risikoaversjon presentert i tidligere avsnitt, er det lite som forklarer hvorfor turneringer benyttes i såpass sterk grad som de gjør. De representerer en form for belønning som kun tar hensyn til relativ, ikke absolutt, prestasjon. Mens agentteori anbefaler å benytte relativ prestasjon i situasjoner hvor agentene utsettes for felles risiko, er det svært sjelden at optimal kompensasjon kun involverer relativ prestasjonsevaluering.

Turneringer benyttes likevel hyppig. En faktor som kan bidra til å forklare det, er at det gjerne er lettere for de som skal evaluere en ansatts innsats å rangere de ansatte i forhold til hverandre enn å vurdere prestasjonene absolutt. De bruker turneringer for å gjøre allokeringprosessen enklere. Byråkratiske regler er en annen mye brukt måte å styre allokeringen av ressurser på, selv om resultatet som genereres ikke i seg selv er så effektivt. Forklaringen på at slike regler likevel benyttes kan ligge i at selv om den ex post effisiente allokeringen blir lavere, gir reglene agentene insentiver til riktig ressursallokering⁵⁷. Bedrifter forplikter seg derfor til byråkratiske regler for å redusere agentenes insentiver til å inngå i påvirkningsaktiviteter, og optimal tildeling av insentiver involverer dermed byråkrati.

⁵⁶ I denne utredningen går jeg ikke inn på detaljene rundt turneringsteori. For en grundigere gjennomgang, se Prendergast, C (1999).

⁵⁷ Turneringsmodellen kan brukes til å belyse effekter av ressursallokering ved hjelp av byråkratiske regler. Prendergast, C (1999) gir en fremstilling av dette.

Kompensasjon basert på felles bidrag

En leders resultater avhenger ikke bare av egen innsats, men også til en betydelig grad av innsatsen til de han har under seg. Ved å belønne lederen for enhetens resultatoppnåelse, gir man samtidig lederen insentiver til å gjøre sitt for at enheten skal jobbe mest mulig effektivt sammen. Lederen har dermed insentiver til å jobbe mot problemer knyttet til ”gratispassasjerer”⁵⁸ og andre problemer som kan oppstå når individuelle bidrag til resultatet er vanskelig å identifisere og belønningen er basert på felles bidrag.

Kompensasjon i form av lønn over likevektsnivå (effektiv lønn)

En av antakelsene i den grunnleggende agentmodellen er at agentene tjener sin reservasjonsnytte. Bedrifter kan imidlertid overbetale ansatte for å gjøre deres jobber verdifulle, og på den måten gjøre det mindre sannsynlig at de ansatte vil (shirk).

4.5 Dynamikken i agentkontrakter

Ovenfor er det sett på statiske kontrakter, hvor kontrakten og atferden i ett år ikke har noen effekt på fremtidige kontrakter. Ansatte blir imidlertid ofte hos samme arbeidsgiver i år etter år, og dermed blir den statiske modellen for enkel. Med et dynamisk perspektiv melder det seg nye utfordringer knyttet til intertemporale sammenhenger i kontraktene, ettersom kontrakten tilbudt dette året avhenger av fjorårets kontrakter og resultat. Det er ikke lenger noen nødvendig grunn til at den ansatte skal belønnes ut fra sin forventede marginalproduktivitet i hver periode. I stedet kan den ansatte betales bedre i noen perioder enn i andre.

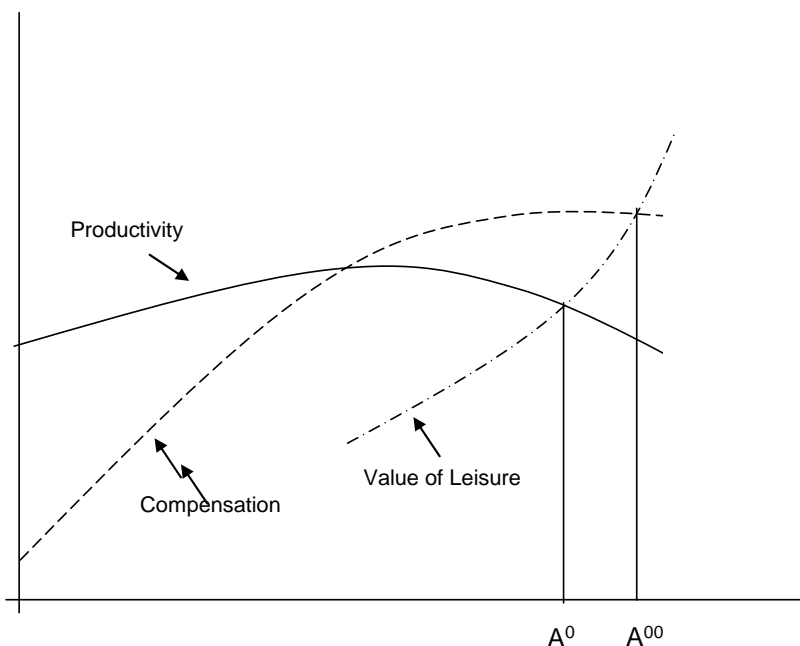
4.5.1 Utsatt kompensasjon

Et dynamisk perspektiv på lønnskontrakter muliggjør det å gi insentiver i dag gjennom forespeilinger om høyere belønning i fremtiden. Med ”utsatt kompensasjon” menes at ansatte overbetales når de er gamle, på bekostning av underbetaling når de er unge. Se Figur 4.1 for illustrasjon av denne kompensasjonsformen. Det kan være mange årsaker til at bedrifter velger å benytte seg av utsatt kompensasjon i lederavlønning. Forsinket kompensasjon kan bidra til at ledere blir lengre i bedriften, gjennom at en mer langsiktig relasjon etableres. Utsatt belønning kan også ses som nyttig fordi det kan være en betydelig forsinkelse før man

⁵⁸ Gratispassasjerer refererer til situasjonen som oppstår når agenter, når de fatter sin beslutning om innsats, ikke tar høyde for gevinstene som tilfaller andre medlemmer av enheten dersom de gjør en innsats for gruppen (Prendergast, C 1999).

observerer resultatene av ledernes ytelse. Det har imidlertid vært fokusert mest på hvordan utsatt kompensasjon kan benyttes som et virkemiddel for å gi incentiver til de ansatte. Belønning som gis til eldre ansatte er også attraktivt for yngre ansatte, fordi å utøve anstrengelse øker sannsynligheten for å bli i bedriften lenge nok til å oppnå disse belønningene.⁵⁹

Figur 4.1 Kompensasjon basert på fremtidig lønn⁶⁰



4.5.2. Avkastningene på forfremmelse i hierarkier

En annen anvendelse av ideen om at kontrakter i en periode avhenger av kontrakter i den forutgående perioden, vedrører hvordan avkastningen på forfremmelse varierer ettersom ansatte beveger seg i en bedrifts hierarki. Det kan være mange ulike årsaker til at avkastningene på forfremmelse varierer. Avkastningene på forfremmelse kan øke ettersom lederen klatrer i hierarkiet, fordi det vil kreve mer penger å få en leder som allerede lønnes godt til å yte ekstra innsats enn det kreves for en som sitter mindre godt i det. Videre kan lønnsgapet øke fordi det optimale innsatsnivået er høyere når man når høyere opp i hierarkiet, ettersom lederens beslutninger da har mer vidtrekkende konsekvenser. Rosen (1986)⁶¹ argumenterer videre for at en gjennom å tilby inntekter til ansatte i ledende posisjoner også kan bidra til å øke incentivene til alle ansatte. Dette fordi en forfremmelse fra en stilling til en

⁵⁹ Prendergast, C (1999)

⁶⁰ Prendergast, C. (1999).

⁶¹ I Prendergast, C. (1999).

stilling høyere oppe i hierarkiet ikke bare innebærer betalingsforskjellen mellom disse to stillingene, men også den økte sannsynligheten for ytterligere forfremmelse.

4.5.3 Kompensasjon i form av fremtidige reforhandlede kontrakter

Prestasjonsmål avslører ikke bare informasjon om innsatsen lederen har lagt i jobben, men også om hans iboende evner. Karrierehensyn oppstår i situasjoner hvor ledere yter innsats ikke bare for å maksimere inntekter i dag, men også for å påvirke andres oppfattelse av egne evner. Fremtidige kontrakter avhenger av dagens prestasjoner, og dermed utøver ledere innsats også for å komme bedre ut i neste kontrakt. Etersom lederen vil ønske å fremstå attraktiv for andre bedrifter, gis det dermed insentiver også i tilfeller hvor eksplisitt prestasjonsavlønning ikke gis.⁶²

4.5.4 Kompensasjon basert på dynamisk forsterking av kontrakter

Dersom eieren skal velge om han vil kompensere lederen for god prestasjon som ikke er verifiserbar for en tredje part, som tilfellet vil være ved subjektiv prestasjonsmåling, kan eieren fristes til å unnlate å kompensere for å kutte lønnskostnader ved en statisk kontrakt. Ved dynamiske kontrakter vil imidlertid lederen kunne true med å yte lavere i framtiden om han ikke kompenseres tilstrekkelig nå. Gjentatte kontrakter kan dermed generere effisiente løsninger som ikke ville oppstått i tilfeller med statisk kontrakt.⁶³

4.6 Kritikk av agentteorien

Agentteorien har stått sentralt i forskning på ledelsesinsentiver. En grunnleggende antakelse i dette kapittelet har vært at styret i en bedrift, på eiernes vegne, opptrer som en prinsipal og utformer kontrakten til agenten på en måte som minimerer agentproblemet. Dette innebærer at både styret og kontrakten blir sett på som instrumenter som reduserer agentproblemet. Det finnes imidlertid en alternativ tilnærming til lederlønninger kalt "Managerial power approach". Denne tilnærmingen ser tvert imot styret som en del av problemet:

*"Executive compensation should be viewed as part of the agency problem, not a solution to it"*⁶⁴.

⁶² Prendergast, C (1999).

⁶³ Prendergast, C (1999).

⁶⁴ Bebchuk, L og Fried, J. (2003).

Det hersker altså ikke enighet om at agentteorien utgjør et godt utgangspunkt for å beskrive lederavlønning. ”Managerial Power” tilnærmingens kritikk går i hovedsak ut på at optimal kontrakt tilnærmingen ikke kan forklare fakta. Det hevdes blant annet at styret foretrekker enighet med ledelsen, og dermed ikke opptrer som prinsipal. Videre kritiseres bruken av opsjoner og vanlige former for utsatt kompensasjon. ”Managerial power” tilnærmingen tar altså utgangspunkt i en verden hvor aksjonærer har minimal innflytelse på styre og ledelse, og hvor styret kontrolleres av lederen. Når en leder først er ansatt, får han eller hun full kontroll over selskapet.

”Managerial Power” tilnærmingen kan bidra til å forklare noen faktorer i praksis som ikke virker konsistente med agentteorien. Det kan derfor være nyttig å ha den i bakhodet når det i kapittel seks ses på insentivutforming i praksis. Hvilken tilnærming som er riktigst, hersker det uenighet om, og det vil ikke tas stilling til dette her.

5. Strategisk bruk av insentiver

I dette kapitlet ses det på den potensielle strategiske betydningen av insentiver. Som vist i kapittel fire, utgjør insentiver et mulig styringsredskap som, når riktig utformet, indirekte kan påvirke lederes handlingsvalg. Dermed kan insentiver utgjøre en forskjell også med tanke på en bedrifts respons i møte med eksterne omgivelser.

Det vil her først redegjøres for begrepet strategi og hva som utgjør en bedrifts strategiske omgivelser. Spesiell vekt legges på hvordan reguleringer fra myndighetene utgjør en del av de strategiske omgivelsene i telemarkedet. Deretter redegjøres det for grunnleggende begreper og tilnærminger innenfor strategisk økonomisk teori. Med dette som grunnlag, ses det så på hvilke effekter strategisk bruk av lederinsentiver kan ha for en vertikalt integrert aktør i telemarkedet. I neste kapittel vil det gås nærmere inn på hvordan innsikten om den potensielle strategiske betydningen av insentiver kan gi retningslinjer for praktisk utforming av insentivskjemaer til ledere.

5.1.Introduksjon

Bedrifter opptrer ikke isolert i markedet, og en bedrifts realiserte profitt vil avhenge av eksterne så vel som interne betingelser. Ulike målfunksjoner hos leder og eier i en bedrift skaper styringsbehov som kan møtes blant annet ved bruk av insentiver. Ved utforming av insentivskjemaer må det klargjøres hvilke effekter det er ønskelig at insentivene skal ha, både på kort og lang sikt. Dette kapitlet vil se på betydningen av å se utvelgelsen av insentiver i sammenheng med bedriftens overordnede strategi.

Generelt vil ledernes informasjonsfortrinn gjøre at det ikke vil være ønskelig for eierne å spesifisere atferd på detaljplan. På et strategisk og mer overordnet nivå er det imidlertid viktig for eierne å sikre seg at lederne fatter beslutninger i overensstemmelse med eiernes mål. I kapittel fire er det sett på hvordan ulike målfunksjoner mellom leder og eier utgjør grunnlag for potensielle interessekonflikter mellom aktører i en bedrift. I virkelige settinger kompliseres beslutningsprosessen ofte av at flere aktører er involvert i beslutningstaking, noe som gir flere ulike målfunksjoner som må sammenføres og tas høyde for ved utforming av riktige insentiver.

Dersom vi aksepterer at beslutninger tas i bedrifter som et resultat av en forhandlingsprosess, og at bedriften vil fatte ulike kompromissavgjørelser med ulike insentivskjema for ledere, så kan vi se på bedriftens insentivskjema for ledere som del av eierens strategi. Gjennom design av ledernes insentivsystem kan eierne determinere hva slags beslutninger bedriften skal ta. Selv om vi aksepterer at eierne ønsker å maksimere profitt, er det derfor likevel ikke klart hva som er det insentivskjemaet for ledere som best tjener denne hensikten⁶⁵. For å sikre at insentivskjemaene til en bedrift vil bidra til at eierne oppnår sine langsiktige mål, bør de være forankret i virksomhetens overordnede strategi.

Det er imidlertid ikke gitt hva som legges i begrepet strategi, og dermed hva implikasjonene av strategiforankret styring vil være. Strategi er et ikke-tinglig og abstrakt begrep hvis betydning i praksis ikke alltid er like enkel å fastsette. Forskjellene i definisjoner kan til dels spores tilbake til ulike fagområder. Innenfor spillteori er strategi brukt i betydningen plan, mens det finnes andre forståelser (og andre fagområder) som i stedet likestiller strategi med et mønster (pattern), en posisjon eller et perspektiv. Disse fire ulike forståelsene av begrepet strategi gir utgangspunkt for fire ulike former for strategisk styring.

Spillteoriens forståelse av strategi som en plan for fremtidig handling gir en tilnærming til strategisk styring som kan sammenlignes med programmering. Begrepet strategi refererer da til fremtidige handlinger, bevisste og målrettede, og gjerne nedskrevet i dokumentform. Innenfor denne tradisjonen har Newmann og Morgenstern (1944) definert strategi som

”a complete plan: a plan which specifies what choices the player will make in every possible situation”.

Denne forståelsen av begrepet strategi representerer en top-down tilnærming, og det blir viktig ved bruk av denne form for strategisk styring å sikre koblingen mellom strategiske planer og handling. Spillteorien, med sine rasjonelle forutsetninger og strenge logikk, kan møte sine begrensninger som planleggingsinstrument nettopp fordi den virkelige verden sjelden er like avansert og konsekvent som den teoretiske. Likevel utgjør spillteorien i mange tilfeller et godt utgangspunkt for å evaluere strategiske muligheter. Nedenfor skal det ses på noen innsikter et spillteoretisk rammeverk kan gi for styring ved hjelp av insentiver.

⁶⁵ Fehrstman (1985)

5.2 Bedriftens strategiske omgivelser

For å ta stilling til hvordan en bedrift best kan opptre strategisk innenfor gitte markedsbetingelser, må en se på hvilke beslutninger som vil lede til det gunstigste utfallet for bedriften på sikt. Her spiller både bedriftens omgivelser og interne betingelser i bedriften en viktig rolle. Mens omgivelsene bestemmer rammeverket som bedriften må forholde seg til, bestemmes bedriftens respons på omgivelsene av interne forhold. Det er dermed ikke gitt hvilken effekt endringer i omgivelsene vil få for bedriften. Gitt rasjonelle beslutningstakere i bedriften kan man anta at bedriften generelt vil velge å møte endringer i omgivelsene med tilpassede endringer i egne handlingsvalg. Gjennom strategisk tilpasning kan bedriften potensielt selv være med på å bestemme effekten av rammevilkårene rundt seg.

I kapittel to ble markedssituasjonen for norsk telekommunikasjon beskrevet, og den gjensidige avhengigheten mellom både markedsaktører og reguleringsmyndigheter vektlagt. For å finne ut hvilket insentivskjema som best vil tjene eierens slutt mål om å oppnå størst mulig profitt, er det derfor ikke tilstrekkelig å vurdere bedriftens omgivelser statisk og determinere hva som, gitt dagens situasjon, vil være beste handlingsvalg. I stedet må man erkjenne at bedriften er i stadig samspill med sine omgivelser, og forsøke å ta høyde for omgivelsenes respons ved beslutningstaking.

En bedrifts omgivelser defineres til en viss grad av markedsstrukturen til den industrien bedriften tilhører, og av de fellestrekkene som dermed legger grunnlaget for profitten til alle bedriftene i industrien. En annen avgjørende determinant for bedriftens profittmuligheter er, ifølge Michael Porter (1979), industriens interne struktur.

I telemarkedet er påvirkning fra myndighetene gjennom reguleringer med på å sette standarden både for den generelle markedsstrukturen i industrien, men også for relativ konkurransestyrke mellom bedrifter internt i industrien.

Porter forklarer både stabile forskjeller i konkurransestrategi mellom bedrifter innen en industri, og varige profittforskjeller mellom industrier, ut fra konseptet om strategiske grupper og mobilitetsbarrierer. Strategiske grupper består av bedrifter som følger lignende strategier i valg av de avgjørende variablene for å skape profitt i en industri.

I det norske telemarkedet stiller Telenor, sammen med NetCom, i en særstilling som vertikalt integrert aktør. Telenors beste respons på markeds- og konkurranseforhold vil dermed ikke nødvendigvis tilsvare den beste responsen for andre aktører som kun er tjenestetilbydere og ikke netteiere. Telenor kan tenkes å være tjent med å fatte andre strategiske beslutninger enn sine nedstrøms konkurrenter, og dermed kan bedriftens grensdragning få betydelige konsekvenser for konsernets overordnede strategi. Med Porters begrepsapparat kan man si at Telenor befinner seg i en annen strategisk gruppe enn majoriteten av konkurrentene. Telenor står dermed ovenfor strategiske utfordringer som skiller seg fra de fleste av konkurrentene, som en konsekvens både av bedriftsinterne faktorer og av de spesielle reguleringene myndighetene har pålagt bedriften.

Reguleringene fra myndighetene, og da spesielt ikke-diskrimineringsprinsippet, skaper et sterkere skille mellom nettselskapet og nedstrømskonkurrentene i den vertikalt integrerte bedriften. Ut fra intensjonen om at datterselskapene til nettmonopolet ikke skal få noen fordeler overfor rivalene, regner myndighetene seg fram til en tilgangspris som skal gjelde for alle tjenestetilbydere. Dette medfører en større desentralisering av beslutninger enn en ville ha hatt i tilfellet med en vertikalt integrert aktør som ikke var regulert. Prisbeslutningene desentraliseres, noe som gjør at nedstrøms datterselskapet treffer egne beslutninger om pris basert på den internprisen det må betale for tilgang^{66 67}.

5.3 Strategisk samhandling

Problemene med å predikere bedriftenes strategiske respons skyldes for det første mulige styringsproblemer i forholdet mellom eiere og ledelsen, der det ikke er sikkert at eiernes interesser blir fullstendig ivaretatt. Lederne kan ha insentiver til å fatte andre beslutninger enn de rent profittmaksimerende. En annen viktig forklaringsfaktor er dynamikken i samhandlingen (det strategiske spillet) mellom beslutningstakerne i bedriften, som kan lede til andre resultat enn det man kan predikere ut fra de enkelte ledernes objektiver.

Bruken av spillteori er utbredt i samfunnsøkonomi. Det er lenge siden den invaderte industriell organisasjon⁶⁸, og spillteoretisk modellering er nå vanlig i internasjonal, arbeids-, makro- og finansiell økonomi. Den vinner også popularitet i utviklingsøkonomi og

⁶⁶ Foros, Ø., Kind, H. og Sørgard, L (2004).

⁶⁷ Se kapittel to for mer om markedsstruktur og reguleringer fra myndighetene.

⁶⁸ Betegnelsen industriell økonomi svarer til et felt innenfor samfunnsøkonomien som ser på bedriften og dens produktmarkeder.

økonomisk historie. I tillegg er spillteori i ferd med å vinne tillit innenfor andre enn samfunnsøkonomiske fagfelt, som regnskap, lov, markedsføring, politisk vitenskap og sosiologi.

Man kan generelt tenke seg to mulige forklaringer på spillteoriens økende popularitet. Delvis kan forklaringen ligge i trender og endringer i motebildet, men Gibbons (*årstall*) mener at det i tillegg ligger noe dypere til grunn. Spillteoriens metodikk har i seg noen fundamentale tiltrekkende egenskaper. Enkelt sagt, er det mange økonomer som bruker spillteori fordi det tillater dem å studere implikasjonene av rasjonalitet, selvinteresse og likevekt i tilfeller hvor teorien om perfekt konkurranse ikke er gyldig. Dette gjelder eksempelvis tilfeller hvor markeder har imperfekt konkurranse, eller hvor markeder kun er perifert relevante. Det sistnevnte er tilfellet i samhandling mellom en bedrift og regulerende myndigheter eller mellom en leder og en eier.⁶⁹ Når man skal se på hva slags atferd som vil utgjøre den strategisk beste tilpasningen for en vertikalt integrert bedrift i telemarkedet, kan spillteori derfor i følge mange gi et nyttig begrepsapparat.

5.3.1 Grunnleggende teori

Gjennom spillteori ser en på hva som vil være en bedrifts beste tilpasning i markeder med gjensidig avhengighet mellom aktørene. Gjensidig avhengighet mellom aktører finner man i markeder som befinner seg et sted mellom de to ytterpunktene for markedsstruktur, frikonkurranse og monopol.

For en bedrift som står i en monopolsituasjon i markedet, er det relativt enkelt å fastslå hvilken markedsstrategi som vil være den beste. I følge standard mikroøkonomi bør monopolisten øke produksjonen inntil den ekstra økningen i inntekt av en enhet mer solgt er lik grensekostnaden. Med flere aktører i markedet blir imidlertid bildet betraktelig mer komplisert. Ens konkurrenters handlingsvalg får betydning for ens egne, og omvendt. Det oppstår dermed gjensidig avhengighet mellom markedsaktørene.

Hva som vil være en bedrifts beste tilpasning i et marked med gjensidig avhengighet, vil, i tillegg til å avhenge av markedsstruktur, også påvirkes av hva slags konkurransemodell det er i markedet. Både pris- og kvantumskonkurranse kan være egnede modeller for å beskrive

⁶⁹ Gibbons, R. (1998)

mobilsektoren, valget av modell avhenger av til hvilken grad man vektlegger ulike variabler. Hovedargumentet for Cournot er at konkurransen primært dreier seg om variabler som er vanskelige å endre på kort sikt (kapasitetskonkurranse) og sekundært om dem som er lette å endre (priskonkurranse). Ved såkalt Cournot-konkurranse (kvantumskonkurranse) er bedriftens kapasitetsvalg bestemmende for prisen bedriften tar, mens Bertrand- eller priskonkurranse innebærer mer fleksibel produksjon. Som redegjort for i kapittel to, velges det her primært å beskrive mobilmarkedet ved hjelp av en modell for kvantumskonkurranse.

5.3.2 Strategisk effekt⁷⁰

For at en handling skal ha ønsket effekt på konkurrentene, slik at en gjennom en beslutning i dag skal kunne påvirke rivalens fremtidige atferd, må to forutsetninger være oppfylt. For det første må beslutningen som fattes i dag være observerbar for konkurrentene – ellers er det jo ingenting de kan reagere på. Videre må beslutningen være slik at en på en troverdig måte binder seg til å endre atferd i fremtiden. Eksempelvis kan en trussel om priskrig være tom, mens oppbygging av kapasitet kan være en mer troverdig form for handling.

Alle beslutninger som har langsiktige virkninger, og som bærer i seg et element av irreversibilitet, kan inneholde et strategisk effekt. Den eventuelle strategiske effekten er en indirekte effekt, i den forstand at den gjennom å endre egen atferd også endrer konkurrentenes atferd. Irreversible beslutninger kan også tenkes å virke direkte på konkurrentenes atferd, uten å påvirke egen atferd, men da kalles det ikke lenger en strategisk effekt.

Man kan skille mellom strategisk effekt på konkurrentene som følge av at en selv opptrer mer aggressivt, og strategisk effekt som følge av at en selv opptrer mykere eller mer føyelig. Med egen aggressiv atferd menes atferd som bidrar til å skjerpe konkurransen mellom partene. Dersom man er i et marked med priskonkurranse, vil egen prisreduksjon kunne oppfattes som et aggressivt signal overfor konkurrenten. Man opptrer føyelig når man ved kvantumskonkurranse i stedet setter opp prisen, og dermed gjør det mulig for konkurrentene å ta en større andel av markedet. Føyelig atferd bidrar altså til å svekke konkurransen og legge til rette for samarbeid mellom partene.

Ved kvantumskonkurranse vil den form for investering som gjør en selv mer føyelig føre til at konkurrenten blir mer aggressiv. Handlingsvariablene er her strategiske substitutter, noe som

⁷⁰ Dette avsnittet bygger i hovedsak på Sørgård, L. (2003).

innebærer at mer av en handling hos en selv vil resultere i mer av den motsatte handlingen hos konkurrentene. En vil selv ønske å selge mindre dersom rivalen selger mer. Dersom en selv blir mer aggressiv ved å sette et lavere kvantum, vil altså konkurrenten respondere med å øke sitt kvantum. Ved priskonkurranse vil derimot den form for konkurranse som øker egen aggressivitet også gjøre rivalen mer aggressiv. Dersom en selv senker prisen, vil rivalen ønske å gjøre det samme. Handlingsvariablene er her strategiske komplementær.

5.3.3 Strategiske beslutninger

Når betydningsfulle faktorer i en bedrifts omgivelser endrer seg, vil det være i bedriftens beste interesse å vurdere om dens nåværende tilpasning er den mest optimale. Profittmaksimerende eiere vil derfor ønske å foreta strategiske revurderinger i henhold til hva som vil gi høyest mulig langsiktig profitt. Som berørt tidligere i denne utredningen (kapittel 3), kan det være flere (potensielt konflikterende) objektiver som ønskes maksimert i en bedrift. Med en slik forståelse til grunn, blir det også mer komplekst å predikere den vertikale bedriftens strategiske respons på reguleringene.

Den vertikalt integrerte kjedens beste respons på reguleringene fra myndighetene vil være en funksjon av markeds- og konkurranseforhold i tillegg til bedriftsinterne faktorer som ledernes valg. De eksterne faktorene er det vanskelig å gjøre noe med, men de interne faktorene kan påvirkes. Nedenfor presenteres et eksempel på hvordan man kan benytte insentiver strategisk for å styre lederes valg, og på hvilke effekter dette kan gi.

5.4 Strategisk bruk av insentiver til ledere

For å illustrere den potensielle effekten av insentiver til ledere for bedrifters strategiske respons, vil jeg her presentere et konkretisert eksempel på effekten av bruken av insentiver i lederlønn. Eksempelet er bygger på Foros, Kind og Sørgard (2004), som diskuterer effektene av ikke-diskrimineringsregulering. Foros et al tar i sin artikkel for seg i hvilken grad ikke-reguleringsprinsippet, som brukes både i Norge og i EU som et nøkkelinstrument for å regulere vertikalt integrerte bedrifter med kontroll over oppstrøms flaskehals som, fungerer etter hensikten. Formålet med å bruken av deres modell i denne utredningen er en noe annen. Det ønskes her å vise at insentiver kan virke styrende på bedriftens retning gjennom å påvirke bedriftens respons på omgivelsene, samt å illustrere hvordan spillteori kan brukes som et rammeverk for å vinne innsikt om effekten av insentiver ved strategisk samhandling.

5.4.1 Effekt av ikke-diskrimineringsreguleringen uten strategisk tilpasning

Den økonomiske begrunnelsen for å benytte prinsippet om ikke-diskriminering er at det kan bidra til å skape bedre konkurransevilkår. For at prinsippet skal skape reelle endringer i konkurranseforholdene mellom bedrifter, må det innebære et sterkere skille mellom netteier og nedstrøms datterselskapet. Gjennom å påvirke den vertikalt integrerte bedriftens interne organisering, slik at nedstrøms datterselskapet handler som om det var en egen bedrift, kan ikke-diskrimineringsprinsippet skape et likere utgangspunkt for konkurranse mellom vertikalt integrerte bedrifter og selvstendige tjenesteprodusenter.

Med utgangspunkt i ikke-diskrimineringsprinsippet beregner myndighetene en tilgangspris for nettilgang som skal gjelde for både datterselskapet og andre uavhengige konkurrenter. Denne tilgangsprisen beregnes med utgangspunkt i gjennomsnittskostnader.⁷¹ Ettersom telekommunikasjonsindustrien har nettverkseffekter, tenderer det til å være store forskjeller mellom gjennomsnitts- og marginalkostnader. Markeder med nettverkseffekter kjennetegnes av høye kostnader per enhet ved oppstarten, og så lavere kostnader jo flere som knytter seg til nettverket⁷². Når myndighetene beregner tilgangspris ut fra gjennomsnittskostnadene, gir dette i praksis en tilgangspris som er høyere enn marginalkostnadene.

Ikke-diskrimineringsprinsippet vil altså resultere i en kunstig høy internpris for den vertikalt integrerte bedriften. Dette skal hindre den vertikalt integrerte bedriftens mulighet til å underkutte konkurrenter på pris, og slik skape likere vilkår for konkurranse i markedet. Den vertikalt integrerte bedriften vil her oppnå best resultat ved å opptre føyelig og heve prisene. Likere konkurransevilkår oppstår da altså på bekostning av høyere konsumentpriser.

Grunnleggende modell

Effekten av ikke-diskrimineringsreguleringen uten strategisk tilpasning fra bedriften side, kan vises formelt ved å sette opp en modell med grunnleggende antakelser konsistente med det sektorspesifikke reguleringsparadigmet i telemarkedet. Det antas da at myndighetene setter en tilgangspris som er større enn netteierens marginalkostnader, og at myndighetene videre ex ante påfører reguleringer på den interne organiseringen til den vertikalt integrerte bedriften. Sluttpriene antas det imidlertid å ikke være noen reguleringer på.

⁷¹ Foros, Kind og Sørgard (2004).

⁷² Se kapittel to for en grundigere diskusjon av nettverkseffekter.

Markedsstrukturen som analyseres består av en vertikalt integrert bedrift, og dens (n-1) identiske rivaler. Den vertikalt integrerte bedriften produserer to tjenester: monopolinput (nettverkstilgang) og nedstrømsoutput (tjenesteproduksjon). Det antas videre at en enhet av oppstrømsgodet trengs for å produsere en enhet av nedstrømsgodet. Marginalkostnadene ved å produsere nettverkstilgang benevnes c , og w står for den regulerte prisen oppstrømsmonopolisten tar for nettverkstilgang fra sine nedstrømskonkurrenter. Ettersom kostnadsstrukturen i markedet preges av en stor andel faste kostnader, vil myndighetene sette tilgangspris større enn marginalkostnadene ($w > c$). Dermed står den uavhengige nedstrømskonkurrenten overfor høyere marginalkostnader (w) enn den vertikalt integrerte bedriftens marginalkostnader (c). Kostnadene ved å produsere nedstrømsgodet antas å være lik null.

Alt annet likt impliserer den høyere tilgangsprisen at den vertikalt integrerte bedriften vil ha et konkurransefortrinn i sluttbrukermarkedet. Det er her ikke-diskrimineringsregelen kommer inn i bildet, og i sin ekstreme form innebærer den at den vertikale bedriften må konkurrere i sluttbrukermarkedet som om dens marginalkostnader var lik tilgangsprisen ($c = w$). Generelt kan en si at jo strengere ikke-diskrimineringsprinsippet utøves, jo høyere vil de opplevde kostnadene for nettverkstilgang være for nedstrøms datterselskapet til den vertikalt integrerte bedriften. Dette fanges opp ved å anta at nedstrøms datterselskapet står overfor følgende kostnadsfunksjon:

$$C_d = \beta w + (1-\beta)c, \quad (1)$$

hvor β er element i $(0,1)$, og en høyere β står for et strengere ikke-diskrimineringskrav. Kostnadene for nedstrømsenheten i den vertikalt integrerte bedriften er altså sammensatt av to ledd, det ene knyttet til den regulerte prisen og det andre knyttet til marginalkostnadene. Hvis reguleringskravene er strenge (høy β), vil det være liten sammenheng mellom nedstrømsenhetens kostnadsfunksjon C_d og den reelle marginalkostnaden c .

Den inverse etterspørselkurven i sluttmarkedet er gitt ved

$$p = 1-Q, \quad (2)$$

hvor p er prisen og $Q = q_d + \sum_{j=1}^{n-1} q_{cj}$ er total kvantum. Variabelen q_d betegner produksjonen til den integrerte nedstrømsenheten, og q_{cj} står for produksjonen til den uavhengige tjenesteprodusenten j . Det antas videre kvantumskonkurranse⁷³.

Ut fra dette blir nedstrøms profitt til det integrerte datterselskapet og dets rivaler henholdsvis

$$\pi_d = (p - C_d) q_d \quad (3)$$

og

$$\pi_{cj} = (p - w) q_{cj} \quad (4)$$

Dette gir en total profitt for den vertikalt integrerte bedriften lik

$$\pi_I = (w - c) Q + \pi_d \quad (5)$$

Virkingen av ikke-diskrimineringsprinsippet betinges imidlertid av at myndighetene lykkes i å skape et internt skille mellom nettselskapet og nedstrøms datterselskapet gjennom reguleringene. Lykkes ikke dette, vil nettselskapet heller bruke de reelle marginalkostnadene som utgangspunkt for prising av nettilgang overfor datterselskapet. Andre nedstrøms konkurrenter vil fortsatt avkreses den høyere gjennomsnittsprisen. Dermed blir det forskjell på tilgangsbetingelsene mellom uavhengige nedstrøms konkurrenter og det vertikalt integrerte datterselskapet, og reguleringene har ikke virket etter hensikten.

Reguleringene er ment å bedre konkurranseforholdene gjennom å minske gevinsten det gir for den vertikalt integrerte bedriften å spenne på tvers av en større del av verdikjeden. Gitt denne gevinsten, er det ønskelig for den vertikalt integrerte bedriften å opptre strategisk for å beholde det fortrinnet bedriftens grensedragning gir utgangspunkt for. Spørsmålet det skal gås

⁷³ Som diskusjonen i kapittel to viser, er det ikke helt rett frem å determinere om konkurranseformen i mobilmarkedet heller mest mot pris- eller kvantumskonkurranse. Ettersom formålet i denne sammenheng er å vise effektene av insentiver, ikke å diskutere hva som er den strategisk beste tilpasningen, kan valg av konkurranseform ses på som underordnet. Dette forsterkes av at Foros et al (2004) i sin artikkel viser at de samme hovedeffektene gjelder for begge konkurranseformene. Jeg velger her derfor å vise effektene av insentiver i tilfellet med kvantumskonkurranse. I vedlegg x vises at den strategiske effekten fortsatt vil være tilstede ved priskonkurranse.

nærmere inn på nedenfor, er hvordan en vertikalt integrert bedrift i denne settingen kan benytte insentiver for å styre bedriftens strategiske tilpasning.

5.4.2 Effekt av reguleringene ved strategisk tilpasning⁷⁴

Argumentasjonen ovenfor bygger på at bedriften passivt tilpasser seg endringene ved anvendelsen av ikke-diskrimineringsprinsippet. Foros et al argumenterer imidlertid for at bedriftene i praksis vil respondere strategisk på reguleringen, og finne sin nye optimale tilpasning gitt de endrede betingelsene. Argumentet er at bedriften gjennom strategisk tilpasning kan begrense, eller også omgå helt, det interne skillet reguleringene er tenkt å skape.

Ved hjelp av rammeverket som brukes innenfor litteraturen om strategisk delegering, analyserer Foros et al et totrinnspill hvor en vertikalt integrert bedrift selger en essensiell oppstrøms innsatsfaktor til sine nedstrøms konkurrenter. I første trinn fatter eierne en strategisk beslutning vedrørende lederne ved å velge αk . Foros et al har fortolket αk som ledertype, og viser hvordan eiernes valg av hva slags ledere de vil ansette til nedstrømsbedriftene kan være en del av bedriftens strategiske tilpasning. Jeg vil imidlertid her i stedet fortolke αk som insentivkontrakten gitt til lederen i nedstrøms bedriften, som det gjøres hos Fershtman og Judd (1987) og Sklivas (1987).⁷⁵

Uansett fortolkning, må eierne foreta et forpliktende handlingsvalg i dette første trinnet av spillet, og αk må være observerbar for å kunne ha en strategisk effekt. Jeg antar derfor at kontraktene er bindende for eierne, slik at de er forpliktet til å holde sin del av kontrakten. Videre antas det at både eierne og lederne kjenner til kjenner til kontraktene, slik at kriteriet for observerbarhet er oppfylt.

Myndighetenes valg av tilgangspris w og β er tatt forut for dette spillet, og vil bli sett på som eksogent.

⁷⁴ Foros et al (2004) viser et benchmark eksempel med profittmaksimerende ledere for å illustrere effektene av reguleringen uten strategisk tilpasning fra bedriftenes side.

⁷⁵ Foros et al (2004) begrunner sitt valg i å fortolke αk som ledertype bl.a med at reguleringsmyndighetene i prinsippet kan regulere datterselskapets insentivkontrakter, men at de tvilsomt vil blande seg inn i hvilken ledertype som ansettes i nedstrøms selskapet. Mitt valg i å i stedet bruke fortolkningen insentivkontrakter bunner både i at dette er mer relevant for denne utredningen, samtidig som Foros et al's prinsipielle innvending ikke eksisterer i praksis i dag.

Trinn 2: Lederne setter kvantitet

På andre trinn i dette spillet møtes lederne av nedstrømsbedriftene til konkurranse i markedet. Incentivkontraktene til lederne er da valgt, og det skal vises at den valgte incentivkontrakten har en styrende effekt på bedriftens strategi. Jeg lar incentivkontrakten til bedrift $k = d, cj$ være gitt av α_k . Fortolkningen av en høy α_k er at lederen er gitt incentiver som gir sterke preferanser for profitt, mens en lav α_k innebærer at lederen har sterke preferanser for salg (kvantitet).

Mer spesifikt antas følgende objektfunksjon for leder med incentivkontrakt av type α_k :

$$\phi_k = \alpha_k \pi_k + (1 - \alpha_k) pq_k \quad (k = d, cj) \quad (6)$$

Det første leddet i objektfunksjonen viser til sammenhengen mellom incentivkontrakten og lederens incentiv til profittmaksimering, mens det andre leddet viser sammenhengen mellom incentivkontrakten og lederens preferanse for salg. Med en lav α_k , vil lederens objektfunksjon domineres av incentiver til å maksimere salg fremfor profitt.

Lederne maksimerer sin objektfunksjon ϕ_k , og ved hjelp av uttrykk (3), (4) og (6) finner vi at reaksjonsfunksjonen til datterselskapets leder er gitt ved

$$q_d = \frac{1 - \sum_j q_{cj} - \alpha_d C_d}{2} \quad (7)$$

Reaksjonsfunksjonen viser at salget til datterselskapet (q_d) synker når α_d stiger. Dette reflekterer det faktum at jo høyere verdi på α_d , jo mer bryr lederen seg om profitt og jo mindre om salg.

Reaksjonsfunksjonen til lederen i den uavhengige tjenesteproduzenten finnes på samme måte, og er gitt ved

$$q_{cj} = \frac{1 - q_d - \sum_{i \neq j} q_{ci} - w \alpha_{cj}}{2} \quad (8)$$

Reaksjonsfunksjonene viser altså at, alt annet likt, så vil produksjonen til hvert av de uavhengige selskapene synke når incentivkontraktene gir lederne incentiv til mer aggressiv

atferd (høyere α_k). Siden det er tatt utgangspunkt i kvantumskonkurransen, er bedriftenes respons strategiske substitutter. Om bedrift k ansetter en mer aggressiv leder, vil responsen til de andre nedstrømselskapene derfor være å redusere deres produksjon.

Utregninger viser at sluttbrukerprisene er gitt ved:

$$p = \frac{1 + w \sum_j \alpha_{c_j} + \alpha_d C_d}{n + 1} \quad (9)$$

Alt annet likt, stiger dermed prisen konsumentene må betale når kostnadene for datterselskapet stiger (C_d) og når α_k stiger (mer føyelig/ mindre aggressiv leder). Dette antyder at sluttbrukerprisene er høyere jo strengere ikke-diskrimineringsregelen anvendes (jo høyere C_d), men at de samtidig er lavere jo mer aggressive lederne er (jo mindre er α_k). Dermed kan bruken av insentiver oppveie effekten av ikke-diskrimineringsregelen.

Trinn 1: Eierne velger insentivkontrakt

På trinn 1 beslutter eieren hvilke insentiver han vil gi lederen gjennom kontrakten. Utregning gir at

$$\alpha_c = 1 - \underbrace{(1 + 2c - 3w) \frac{n-1}{(n^2 + 1)w}}_{\text{"BusinessStealing"Effekt}} - \underbrace{(w - c) \frac{n-1}{(n^2 + 1)w}}_{\text{Integrasjonseffekt}} \quad (11)$$

$$\alpha_d = \left(\underbrace{1 - (1 + 2c - 3w) \frac{n-1}{(n^2 + 1)c}}_{\text{"BusinessStealing"Effekt}} - \underbrace{4(w - c) \frac{n-1}{(n^2 + 1)c}}_{\text{Integrasjonseffekt}} \right) \left(\frac{c}{C_d} \right) \quad (12)$$

Andre ledd i begge disse uttrykkene viser at hver bedrift har insentiver til å ansette en aggressiv leder for å stjele kunder fra konkurrentene. Dette kom også til uttrykk gjennom reaksjonsfunksjonene til bedriftene på trinn 2. Fra uttrykk (11) og (12) ser vi at denne effekten

er større i uttrykket for α_d enn for α_c , noe som indikerer at den integrerte bedriften ansetter en mer aggressiv leder. Dette skyldes at denne bedriften har en større reell nedstrøms profittmargin, med c som sann marginalkostnad.

Det tredje leddet i uttrykk 11 og 12 reflekterer effekten av at den integrerte bedriften har oppstrøms inntekt fra sine nedstrøms rivaler. Denne effekten gjør den integrerte bedriften mindre aggressiv, noe som kommer frem av (12). Etersom handlingsvariabelen kvantitet er strategiske substitutter, vil økt aggressivitet fra den integrerte bedriften føre til at de andre bedriftene reduserer sin produksjon. Med en lavere α_d vil altså oppstrøms profitt fra rivalene reduseres. Alt annet like vil altså vertikal integrasjon gi bedriften insentiver til å ønske en mer aggressiv leder.

Det siste leddet i uttrykk 12 reflekterer effekten fra ikke-diskrimineringsreguleringen, og dette leddet påvirker dermed bare den integrerte bedriften direkte. Når myndighetene benytter ikke-diskrimineringsregulering, dvs at β har en positiv verdi, vil den integrerte bedriften velge å gi sterkere insentiver til å fokusere på salg jo strengere ikke-diskriminering. Men selv når ikke-diskrimineringsregelen ikke benyttes, vil $\alpha_d < \alpha_c$.

Foros et al viser med dette at både eierne av de uavhengige nedstrømsprodusentene og eierne av den vertikalt integrerte bedriften vil velge å gi lederne insentiver til aggressiv atferd ($\alpha_k < 1$). Eierne av den vertikalt integrerte bedriften vil imidlertid velge å gi insentiver til mer aggressiv atferd enn eierne av de uavhengige nedstrøms selskapene ($\alpha_d < \alpha_c$). De viser videre at ex ante krav til ikke-diskriminering ($\beta > 0$) ikke har noen effekt på likevektspriser og profitt så lenge bedriften ex post kan ta hensyn til dette i valg av insentivkontrakter til sin nedstrømsenhet. Resultatet er dermed at bedriftenes strategiske valg av insentivkontrakter mer eller mindre nøytraliserer effekten av ikke-diskriminerings reguleringen. Ifølge Foros et al er dette et resultat som holder også mer generelt.

Siden alle nedstrømsprodusentene velger å gi lederne insentiver til aggressiv atferd, viser Foros et al sin modell at totalprofitten i markedet blir høyere og sluttprisene lavere enn i situasjonen uten strategisk tilpasning (hvor lederne gis insentiver til å opptre profittmaksimerende). Det faktum at sluttprisene er lavere i tottrinnsplanet enn i ettrinnsplanet,

fremmer spørsmålet om eierne har insentiver til å unngå tottrinsspillet⁷⁶. Imidlertid viser Foros et al videre at eieren av den vertikalt integrerte bedriften kan få en høyere profitt i tottrinns spillet enn i ettrinns spillet.

5.5 Implikasjoner for utforming av insentivskjema

Foros et al viser at den vertikalt integrerte bedriften kan omgå effekten av den høye internprisen ved å benytte insentivkontrakter som vektlegger markedsandel på bekostning av profitt. Dermed kan den integrerte bedriften likevel oppnå en produksjon og en sluttpris som om datterselskapet hadde stått overfor den sanne marginalkostnaden. Et insentivsystem som vektlegger markedsandel resulterer dermed i høyere profitt for den integrerte bedriften enn det en profittmaksimerende insentivkontrakt ville gitt.

Foros et al viser dermed at bedrifter kan tjene på å benytte insentiver strategisk, i dette eksempelet gjennom å gi lederne insentiver til annen enn rent profittmaksimerende atferd. Selv om den vertikalt integrerte bedriftens overordnede motiv er profittmaksimering, er det ikke gitt at insentivskjemaer til ledere bør utformes for å gi ledere insentiv til å maksimere profitt. Det er her elementet om strategisk samhandling kommer inn - i et miljø med gjensidig avhengighet mellom aktørene er det ikke nødvendigvis noen motsetning i det at lederne har andre insentiv enn eierne.

Fershtman, C. (1984) tar eksplisitt opp den potensielle problemstillingen i det at ledere kan ha andre motivere enn eiere. Han viser at eksistensen av andre objektiver for ledere enn profittmaksimering ikke trenger å stå i motsetning til eierens endelige mål om profittmaksimering. I tilfellet med en monopolistisk bedrift er det klart at en slik konflikt eksisterer. I et duopolistisk miljø er det imidlertid ikke klart at en ledelse som har andre mål enn profittmaksimering ikke indirekte tjener eierens objektiv om maksimum profitt.

Sklivas, S.D. (1987) fokuserer også på effekten av gjensidig avhengighet mellom aktørene for hva som vil være eiernes beste valg av strategi:

”En leders insentiver får ham til å opptre på en spesiell måte som vil påvirke hans egne så vel som hans rivaliserende leders handlinger. Siden en eiers profitt er

⁷⁶ I Fershtman og Judd (1987) vektlegges at det konvensjonelle ettrinns kvantumsspillet, hvor eierne dikterer resultatet, også utgjør en likevekt. I deres modell er ettrinnslikevekten et bedre utfall for bedriftene enn tottrinnslikevekten.

determinert av handlingene til alle lederne, tar hans optimale valg av lederinsentiver høyde for effekten de har på rivaliserende lederes handlinger så vel som de på hans egen leder. I tillegg vil en eiers optimale valg av lederinsentiver avhenge av valgene rivaliserende eiere tar. Dette introduserer et strategisk element i hans valg.”

Implikasjonene for insentivutforming av å ta høyde for strategisk samhandling er dermed et mindre rett-frem forhold mellom eiernes endelige objektive og de insentivfremmende virkemidlene som vil gi ønsket effekt. Kompleksiteten ved utforming av insentivsystemer blir dermed åpenbar, noe som også praktiske erfaringer gang på gang har bekreftet. I neste kapittel rettes søkelyset mot hvordan man kan benytte teoriens innsikter for å utforme insentivsystem som fungerer som reelle styringssystem.

6. Insentiver og lederavlønning i praksis

Prestasjonsbasert avlønning utgjør et mulig styringsinstrument. Bruk av insentiver kan utfylle mer tradisjonell styring, som direkte instruksjon og overvåking, samt den påvirkning som sosiale normer og verdier i bedriftskulturen har. Insentivers potensielle styringseffekt er vist generelt i kapittel fire, og i kapittel fem er det illustrert hvordan insentiver kan utgjøre en forskjell for bedrifters strategiske respons i møte med omgivelsene.

Gjennom hele oppgaven har mobilmarkedet, og Telenors posisjon i det, vært et gjennomgående eksempel. Til nå har det blitt sett på teoretisk baserte løsninger for styringsutfordringer i Telenor, spesielt med tanke på de utfordringene bedriften møter som vertikal integrert aktør i møte med reguleringer fra myndighetene. I dette kapitlet skal det derimot ses på hvordan insentiver i dag benyttes som et styringsverktøy i Telenor Mobil.

Den praktiske utformingen av prestasjonsbasert lønn er avgjørende for hvilken styringseffekt insentivene reelt vil få. Historien har vist nok av eksempler på insentivsystemer som har mislyktes, noe som bekrefter graden av kompleksitet involvert ved utforming av insentiver. Å måle ledere på faktorer som avhenger av eksterne faktorer som konjunkturutvikling, uten å indeksere mot utviklingen i markedet, kan gi uforutsette konsekvenser. Et eksempel på det er da Statoil for noen år tilbake lot lederlønninger avhenge av oljepris, like før oljeprisen (og lederlønningene) fikk et kraftig løft.

Dette kapitlet begynner med en overordnet redegjørelse for praksis og trender i bruk av lederavlønning. Deretter ses det på praksis i forhold til lønnsstruktur og prestasjonsmåling, hvor Telenors praksis ses i forhold til teori og vanlig bruk. Videre går jeg inn på sammenhengen mellom teori og praksis, og her vurderes Telenors insentivsystem opp mot teoretiske konklusjoner fra kapittel fire og fem. Til slutt ses det kort på hva som skal til for at insentiver skal utgjøre et reelt styringsverktøy.

6.1 Lederavlønning – praksis og trender

Norske lederlønninger har skilt seg ut fra lederlønningene i andre land, både når det gjelder lønnsnivå og - oppbygging. På tross av at lederlønningene har steget en del i de senere år, er de fortsatt relativt lave og ”nøysomme” sammenlignet med internasjonale størrelser. Dette kan ses i sammenheng med den sosialdemokratiske kulturen i Norge, hvor likhetstankegangen står sterkt. Forskjellen er stor til den amerikanske tankegangen hvor ”enhver er sin egen lykkes smed”. Lederlønningene har da også ligget på et betraktelig høyere nivå i USA enn i Norge.

Selv om noen kritiserer lederlønninger som unødvendig høye, finnes det argumenter som kan forsvare høye topplederlønninger. For det første kan en god leder tillegge en bedrift enorme verdier. Dette kan skje på mange måter, og må ses i sammenheng med lederes utstrakte ansvarsområde. De tar viktige strategiske beslutninger, og hjelper til med å bygge opp og overvåke rammevilkårene for de øvrige ansattes arbeidsinnsats. Forskning finner bevis for at topplederes kompensasjon i det minste delvis reflekterer verdien de tilfører selskapet.⁷⁷

Et annet argument for høy toppleder kompensasjon, er at det er nødvendig for å motivere toppledere. Dersom dette er tilfellet, bør kompensasjonen øke når bedrifter gjør det bedre, og synke når de gjør det dårligere. Jensen og Murphy (1990) har funnet at i den typiske bedriften er det ikke særlig sammenheng mellom en topplers lønn og bonus, og bedriftens ytelse. Inntektseffekten er såpass liten at det er tvilsomt at det kan gi tilstrekkelig motivasjon. Derimot finner de at aksjer og aksjeopsjoner gir noe motivasjon. De finner videre at toppledere sies opp såpass ofte at trusselen om oppsigelse ikke har en viktig motiverende effekt.

Det er ikke bare nivået på lederlønninger som har vært lavere i Norge enn i utlandet. Også anvendelsen av variable insentivordninger har vært lavere i Norge, og igjen kan man trekke på kulturelle forklaringsfaktorer. ”Janteloven” og egalitetstankegangen som preger mye av det ”norske” tankesettet har ikke oppmuntret en avlønningsform som skaper skillelinjer mellom folk. I 1999 var omfanget av insentivordninger fortsatt beskjedent for norske ledere, noe som fremkommer av resultater fra AFFs lederundersøkelse. Den viste at kun en fjerdedel av alle norske ledere hadde resultatbonuser. For de lederne som hadde bonus, utgjorde

⁷⁷ Besanko, D. et al (2000).

bonuselementet i gjennomsnitt 18% av lønnen. Aksjeopsjoner var generelt sett forbeholdt toppledere, og bare 6% av ledere i private aksjeselskaper hadde aksjeopsjoner. Typisk var det bedrifter med utenlandske eierinteresser som benyttet seg av aksjeopsjoner. 18% av alle lederne eide aksjer i eget selskap, hvorav 46% av topplederne. Rene fallskjermer⁷⁸ var det kun 6% av alle ledere som hadde, hvorav 28% av topplederne i private aksjeselskap. Igjen viste det seg å være en sammenheng hvor bruken av fallskjermer var større i selskap med utenlandske eierinteresser. Undersøkelsen viste videre en generell forskjell mellom offentlig og privat sektor, der bruken av insentivordninger var til dels mye større i det private.⁷⁹

Også aksjer og aksjeopsjoner er mer brukt i USA enn i Norge. Amerikanske toppledere får mer enn 50% av lønnen i form av aksjer og opsjoner. 18% av norske ledere eide aksjer i 1999 (46% av topplederne). Bare 6% av norske ledere (inkludert mellomledere) hadde opsjoner i 1999.

Imidlertid har bruken av resultatavhengig lønn økt i de senere år. Det kan være ulike forklaringer på dette. Økningen kan forklares som et motefenomen, som eksperimentering med uutnyttet styringsverktøy, eller også som et resultat av underliggende trender i arbeidslivet og samfunnslivet for øvrig.⁸⁰ Det kan sies at man har hatt en teknologisk vridning i samfunnet, der humankapital er blitt mer viktig, noe som igjen gjør det viktigere for bedrifter å tilknytte seg og å beholde gode ledere. Videre kan det også hevdes at økt internasjonalisering har ført til at det er blitt sterkere konkurranse i mange næringer, i tillegg til at fallhøyden har økt. Til sist kan oppkjøpbølger ha ført til økt bruk av fallskjermer i lederavlønning.

I pakt med den generelle trenden både i Norge og internasjonalt, har bruken av insentiver økt også i Telenor de senere årene. Dette gjelder både når man ser på anvendelse av insentivkontrakter og også til en viss grad størrelsen på bonusrammer. Insentiver har vært i bruk i Telenor i mange år, men små endringer har skjedd kontinuerlig. Telenor er nå midt inne i en revisjon av bonusene, men har ikke kommet frem til noen tiltak ennå. I denne prosessen innhenter de informasjon om hvordan de ansatte evaluerer systemet, samt om

⁷⁸ Med betegnelsen "fallskjerm" menes en avtale mellom en leder og bedriftens eiere om at lederen skal være villig til å forlate sin stilling på øyeblikkelig varsel for et økonomisk vederlag, mot å la være å gjøre lovregler om usaklig oppsigelse gjeldende (Colbjørnsen, T (2000)).

⁷⁹ Colbjørnsen, T. (2004).

⁸⁰ Bragerlien, I. (2003)

synspunkter til ledere vedrørende hvordan insentivsystemet både kan gjøres mer effektivt og mer attraktivt.

6.2 Lønnsstruktur og insentivvirkninger

Lederes lønn består typisk av en fast og en variabel kompensasjonsdel. Begge disse komponentene er til en viss grad prestasjonsavhengig. Fast lønn gir insentiver gjennom lønnsøkning og forfremmelse, men er ikke-reversibel i den forstand at det skal svært mye til for å miste goder oppnådd i kraft av fast lønn. For både lønnsøkninger og forfremmelse opphører lønnstilleggets resultatavhengighet med en gang tillegget er gitt. Fastlønnen er videre en viktig del av insentivkontrakter siden flere komponenter for resultatbasert lønn er knyttet til denne. Eksempelvis er bonus ofte gitt som en prosentandel av grunnlønn.

Variabel prestasjonsavhengig lønn gis vanligvis i form av resultatbonus, aksjeopsjoner og/eller aksjetildelinger. I tillegg til disse to komponentene, er pensjonsplan, livsforsikring og en plan for lederens kompensasjon hvis bedriften blir kjøpt opp (som eksempelvis en "fallskjerm" vanlige komponenter i lederavlønning.

Ledere i datterselskaper til Telenor har en fastlønnsandel på mellom 60 og 80 prosent. Denne gir insentiver til innsats både på kort og på lang sikt. I tillegg kommer supplerende pensjonsordning, som også er en del av langsiktig kompensasjon, samt eventuell fallskjerm. Avlønningen består også av en kortsiktig prestasjonsavhengig del i form av årsbonus, og av en langsiktig prestasjonsavhengig del i form av opsjoner. En eventuell fallskjerm kan også være gitt som del av prestasjonsavhengig kompensasjon.⁸¹ Fallskjermer er imidlertid i utgangspunktet forbeholdt konsernledelsen.

Hvor stor andel av lederens lønn som er fastlønn, og hvor stor andel som er prestasjonsavhengig lønn, varierer med lederens posisjon. For ledere som besitter stillinger høyt oppe i Telenorsystemet, vil en større andel av lønnen avhenge av prestasjon. En person som sitter i konsernledelsen og er ansvarlig for Telenor mobil, vil ha en målbonus på tjuefem prosent av grunnlønn, en maksimumsbonus på femti prosent, og en pensjon som vil ligge på rundt tjuefem til tretti prosent av grunnlønnen. Lignende sammenhenger vil gjelde for

⁸¹ Informasjonen er hentet fra en av informantene i Telenor (se kapittel 1 for beskrivelse av informasjonsinnhenting).

aksjekomponenten. For ansatte lavere ned i organisasjonen gis det ikke aksjer, og bonusen er lavere i forhold til grunnlønnen.

Ved avgjørelser om sammensetningen av lønnen, gjøres det avveininger i forhold til hvor stor risiko det er ønskelig at lederen skal ta. Ledere høyt oppe i organisasjonen har høyere grunnlønn, og er dermed i stand til å ta en høyere risiko. Det er ønskelig at ledere høyt oppe i organisasjonen har en større andel prestasjonsavhengig lønn, slik at man på den måten kan bidra til å forene eiernes og ledernes interesser. I tillegg tas det også hensyn til hvilken risikoprofil som er vanlig ellers i markedet for de aktuelle stillingene.

Ettersom lederes arbeidsoppgaver er av en variert og sammensatt karakter, og det vil ta tid før resultatene av lederens arbeid reflekteres i konkrete måltall (som i bedriftens regnskap), er det mest aktuelt med bruk av sjeldne utbetalinger. Bonussystemer og aksjebaserte ordninger har begge sjeldne utbetalinger, og er dermed spesielt aktuelle ved resultatbasert avlønning av ledere.⁸² Nedenfor presenteres disse formene for variabel økonomisk insentivavlønning, samtidig som det redegjøres for hvordan Telenor har valgt å benytte seg av de i sin insentivavlønning av ledere.

6.3 Resultatbonus

Resultatbonus er en variabel belønningsform som utbetales når bestemte resultat inntreffer, og som uteblir når resultatene ikke nås. Bonus er en fleksibel belønningsform, og kan knyttes til ulike tidsintervaller. Bonuser knyttet til årsresultater er det vanligste, men bonusene kan både deles ut oftere og sjeldnere. Langtidsintensivplaner, der bonuser knyttes til resultater oppnådd de siste tre til fem årene, er ikke uvanlig.⁸³

Den relativt lange måleperioden for bonuser gjør det lettere å måle resultatene av lederens arbeid. Imidlertid vil det fortsatt være slik at resultatet av en del av lederens arbeidsoppgaver ikke lar seg måle pålitelig i løpet av måleperioden. Resultatet av oppgaver som investeringsbeslutninger og kundebehandling vil først vise seg over en lengre periode, og av praktiske hensyn (som eksempelvis intern eller ekstern jobbrotasjon) vil det være vanskelig med bonusordninger som går over et alt for langt tidsspekter. Derfor blir det desto viktigere å unngå at man, ved å belønne oppgaver som er målbare på kort sikt, bidrar til en forvridding av

⁸² Bragerlien, I. (2003).

⁸³ Colbjørnsen, T (2000).

lederens innsats på bekostning av langsiktige mål. Mangler man måltall som dekker hele spekteret av de viktige arbeidsoppgavene til lederen, kan det mest hensiktsmessige være å avstå fra resultatbasert avlønning.

En måte å øke ledernes bevissthet om betydningen samtidige vektleggingen av prestasjoner på flere områder, kan være ved å ”rottere” prestasjonsmålene. Ved relativt hyppig bytte mellom ulike prestasjonsindikatorer kan bedriften bidra til å forhindre konsekvent neglisjering av enkelte arbeidsområder og stimulere til en mer helhetlig ledelsesstil. Det skal noe til for at lederen skal legge om på hele sin arbeidsstil hver gang man skifter til å benytte et nytt prestasjonsmål. Telenor benytter en slik mekanisme i sitt avlønningssystem, ettersom enkelte av målene lederne der vurderes etter skiftes ut ved utviklingen av bonusmal for neste år.

Bonus bygger ofte på bonuskontrakter som er felles for hele gruppen av topledere i bedriften, men også på individuelle bonuser basert på forhåndbestemte mål. Bonuskontraktene er eksplisitt gitt, og består gjerne av resultatmål, resultatstandard og beskrivelse av sammenhengen mellom lønn og resultat.

I Telenor lages det en mal fra sentralt hold, hvor de overordnede målene fastsettes av en gruppe som består av representanter for forretningsområdene Strategi, Konsern og Compensation and Benefits⁸⁴. Denne malen gir overgripende retningslinjer for hvilken vektning man ønsker på de ulike nivåene. På nivå tre Norden⁸⁵ vil det eksempelvis være en spesifikk vektning på konsern, en annen på Norden, en tredje på enheten; og så en spesifikk vektning på individuelle mål. Det er imidlertid rom for fleksibilitet i den overordnede malen. Forhandlinger mellom leder og medarbeidere videre nedover i systemet vil også innvirke på den endelige målfastsettelsen i Telenor.

I tillegg til at en del ting fastsettes fra sentralt hold, benyttes også individuelle bonuser. Hver medarbeider har et måldokument i sin personlige utviklingsplan, og der skriver de ned alle mål for ett år. De viktigste av disse tas med i bonusmål. Vektingen som skal legges på disse individuelle målene er imidlertid gitt i malen.

⁸⁴ Mattias Johansson, den ene av informantene, sitter i denne gruppen i kraft av sin stilling som Direktør for Compensation and Benefits.

⁸⁵ Se vedlegg 2 for organisasjonskart over Telenor.

6.3.1 Resultatmål

Bonuser kan gis basert på enten subjektive eller objektive kriterier. Å basere seg på multiple styringsmål er vanlig, og bruken av "Balanced Scorecard" (BSC) er relativt utbredt. Dette systemet legger opp til å rapportere finansielle og eierrelevante mål, kunderrelevante mål, nyskappingsrelevante mål og interne kvalitets- og effektivitetsmål. Bonuser kan i prinsippet knyttes til alle disse. For toppledere peker finansielle og eierrelevante mål seg ut som spesielt aktuelle.

Resultatmål baseres vanligvis på regnskapsmessig profitt og aksjekurs, med en individuell bonuskomponent knyttet til en forhåndbestemt standard. Resultatmål basert på regnskapsmessig profitt har den fordel at de er lett å verifisere og lett å forholde seg til for lederne. Ulempen er at de kan være bakoverskuende og kortsiktige, og at de dermed blant annet er mulig å manipulere. De gir lite insentiver til innovativ atferd eller brå sprang i effektivitet. Måler man i stedet resultater basert på aksjekurser, gir også dette fortrinn gjennom å være objektive og lett målbare. Alle bedrifter kan imidlertid ikke benytte disse, ettersom det krever aksjemarked.

I Telenor benytter de et par ulike prosesser for å fastsette de resultatmålene som er felles for lederne. De har en BSC prosess, som de supplerer med en "verdidriverprosess" der de velger ut de viktigste verdiskapende aktivitetene for videre fokus.

Bonusmalen for Telenor i 2005 benytter to finansielle konsernmål; EBITDA Konsern og Inntekter Konsern. Intensjonen bak bruken av disse målene blir av en av informantene beskrevet som

"å skape en jevnvekt mellom lønnsomhet og vekst; vi vil ha en lønnsom vekst. Vi vil ikke ha bare fokus på ett av disse, men på begge. "

I tillegg ble begrepet "empower" brukt som et mål som skal si noe om hvor gode lederne er til å lede. Dette målet blir beskrevet som et eksempel på en spesiell sak de ønsket å fokusere på i år.

Hvilke mål som benyttes, kan variere fra år til år. Selv om informanten antar at det trolig ikke vil bli noen store forandringer til neste år, kan det bli endringer i vektingen av målene. Utvelgelsen av mål bunner i hva det er ønskelig å styre med utgangspunkt i på det aktuelle

tidspunktet. Et eksempel her kan være kontantstrøm, men også operasjonelle mål (som gjennomføring av en strukturell endring) kan være aktuelle. For alle enhetene vil det videre gjelde at det alltid vil være en større vektning på den enheten man jobber i. For en leder med ansvar for Telenor Mobil, vil dermed vektingen være størst på mål knyttet til denne enheten. Den prestasjonsbetingede delen av lønnen i Telenor indekseres ikke.

Subjektive og objektive mål

Bruk av subjektive bonuser har generelt vist seg å fungere svært godt i praksis, på tross av at en del ledere har vanskeligheter med å rangere sine medarbeidere og av den menneskelige tendensen til å overvurdere egen innsats⁸⁶. Objektiv resultatmåling oppleves gjerne som mer håndterlig og ”vitenskapelig”, ettersom den i mindre grad er gjenstand for eksplisitte fortolkninger og synsing fra både ansatte og overordnede. Samtidig er overvurdering av objektive kriterier en av de vanligste ”bonusfeilene” som gjøres⁸⁷.

Lederavlønning i Telenor baseres i utgangspunktet hovedsakelig på objektive resultater, selv om det er åpning for å benytte subjektiv resultatmåling hvis ønskelig:

”...det ligger noe i at vi ønsker at alle mål skal kunne måles objektivt og tydelig; det er både lett og følge opp og rettferdig. Så vi ønsker heller å ha objektive mål. Står man mellom subjektive og objektive mål, vil vi anbefale at man velger objektive. Sier ikke at man ikke får bruke eller at vi ikke tillater subjektive mål, men at vi foretrekker objektivt målbare mål.”⁸⁸

6.3.2 Resultatstandard

Bedrifter brukes som oftest én resultatstandard, men det hender at flere blir brukt. Standardene kan være basert på planer bedriften har (som vekstplaner eller budsjett), de kan være satt relativt til andre bedrifter i sektoren, og/ eller de kan være basert på tidligere års resultat. Siden de fleste standarder er basert på tidligere års erfaring og målsetting der lederne er med å bestemme, har en åpenbare ”ratchet” eller mothakeeffekter⁸⁹ med resultatstandarder.

⁸⁶ Bragelien, I. (2001).

⁸⁷ Bragelien, I. (2005)

⁸⁸ Sitat informant i Telenor.

⁸⁹ Med ratchet- eller mothakeeffekt menes at når eieren endrer insentivkontrakten over tid, for å ta høyde for endringer i bedriftens prestasjon, kan dette føre til underprestasjon fra ledernes side for å unngå mer krevende kontrakter i fremtiden. Se Freixns, Guesnerie og Tirole (1985) for mer om denne effekten.

En av informantene i Telenor beskriver at deres standard baserer seg mer på forventninger enn tidligere prestasjoner, og slik i større grad er et fremoverskuende enn et bakoverskuende instrument. Forventninger fastsettes gjennom en prosess hvor det spesifiseres hva de tror Telenor kan prestere, basert på konsernets forutsetninger i hvert geografiske marked. I tillegg er budsjett og lignende fra respektive datterselskaper med i vurderingene.

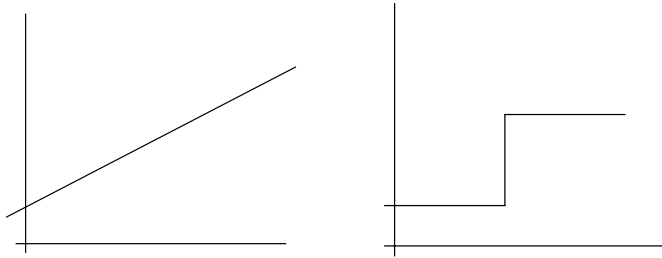
6.3.3 Sammenheng mellom bonus og lønn

Bonuser er også fleksible med hensyn til insentivstyrke. Valg av insentivstyrke, og om den skal være økende, fast eller avtakende er av betydning for hvilke effekter insentivene vil lede i retning av. Effekter av en bestemt insentivstyrke kan eksempelvis lede i retning risikotaking, kreativitet og ekstraordinær innsats, eller til forsiktighet, sikkerhet og unngåelse av feil.⁹⁰

For at en bonusordning skal ha ønskede motivasjonsmessige effekt, er det nødvendig at den er av en viss størrelse. Samtidig taler problemer knyttet til at den ansatte må bære risiko, samt faren for fokusvridning bort fra langsiktige arbeidsoppgaver, for at bonusen heller ikke bør settes for høyt. Bragelien (2003) forslår en bonus på minimum ti og maksimum tretti prosent av lønnen for en arbeidstaker med middels inntekt. For en ansatt i en lederstilling vil man kunne øke bonusen forholdsmessig, blant annet begrunnet med at risikoaversjon er synkende med økt formue. I Telenor utgjør bonusen for ledere fra 1- 6 månedslønner, avhengig av ledernivå.

En vanlig måte å sammenknytte lønn og resultat på, er å først la insentivene sette inn før 80 % av standarden er nådd, og så å kutte de ved 120 %. Sammenhengen er vanligvis lineær, noe som innebærer at insentivene som gis er konstante. Sammenhengen kan også være stegvis. Se figur 6.1 for illustrasjon av lineær og stegvis bonus. I tillegg benyttes både konveks og konkav sammenheng. Mens konveks sammenheng mellom lønn og resultat bidrar til å redusere lederens risikoaversjon, bidrar konkav sammenheng til å øke effekten av lederens risikoaversjon.

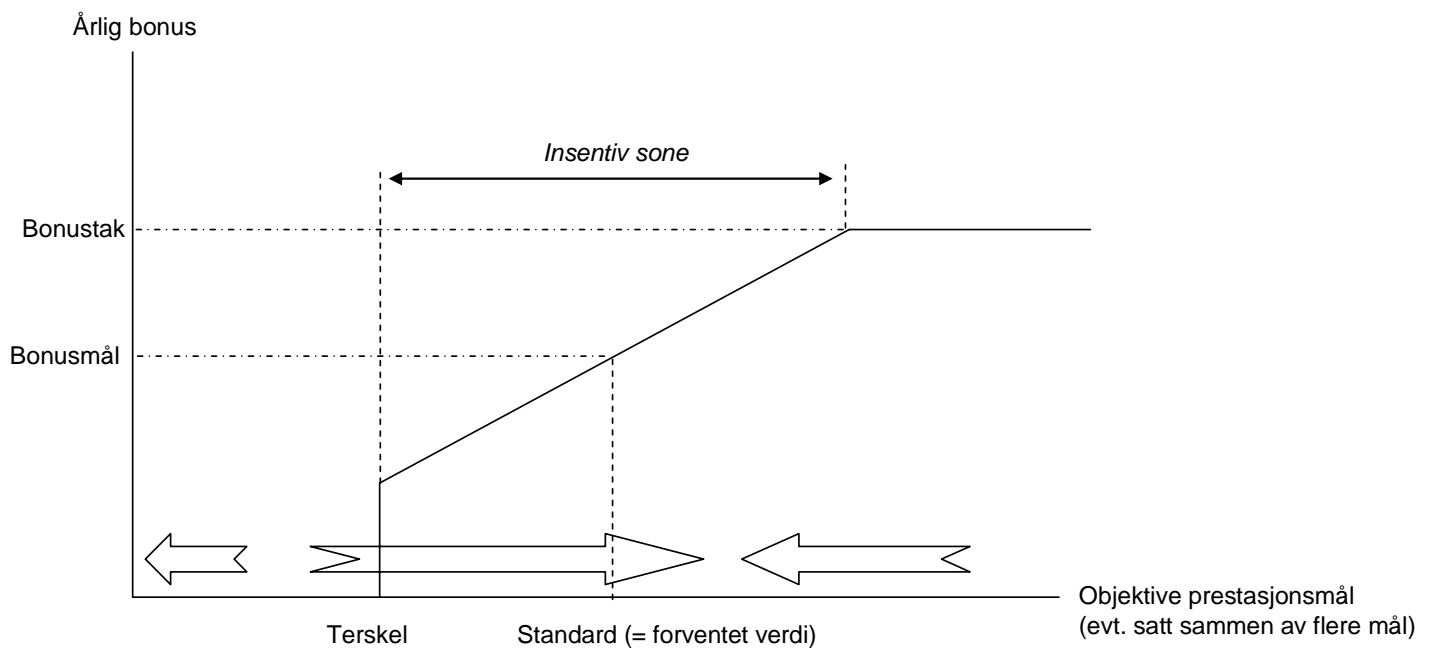
⁹⁰ Colbjørnsen, T (2000)



Figur 6.1 Lineær og stegvis sammenheng

I Telenor er årsbonus summen av [(bonusramme * vekt) * bonusoppnåelse] per kriterie. Det utbetales generelt bonus for all måloppnåelse over et innslagspunkt, som er det laveste målet som anvendes i bonus, satt til 0% av bonusoppnåelse. Bonusen beregnes lineært mellom innslagspunkt og knekkpunkt (et mellomnivå av bonusoppnåelse satt til 50%), og mellom knekkpunkt og bonusmål (som tilsvarer maksimal bonus på 100%). Knekkpunktet er tenkt som et forventet prestasjonsnivå, mens bonusmålet refererer til en prestasjon over det normale. Bonusoppnåelse kan også beregnes ved at man treffer definert indeks og lineært mellom disse, og ved at man oppfyller noen satte absolutte kriterier (ja eller nei kriterier). Se figur 6.2 for en generell illustrasjon av sammenhengen mellom lønn og bonus.

Figur 6.2



6.4 Aksjebasert avlønning (aksjer og aksjeopsjoner)⁹¹

Aksjer og aksjeopsjoner er en annen, og mer direkte, måte å knytte lønn opp mot eiernes interesser. Imidlertid er det i hovedsak lønnen, og ikke nødvendigvis den ansattes prestasjon, som knyttes direkte mot bedriftens lønnsomhet. Aksjebaserte ordninger gir dermed generelt en svakere sammenheng mellom lederens aktivitet og den belønningen lederen mottar enn det som er tilfellet ved bonusordninger. Dette skyldes at mange utenforstående faktorer påvirker aksjekursen, som generell markedsoptimisme og rentenivå. Imidlertid kan toppledere ha betraktelig påvirkning på bedriftens lønnsomhet, og dermed er aksjebasert avlønning mye mer aktuelt for lederinsentiver enn det er for ansatte lenger ned i organisasjonen.

Til forskjell fra aksjer, stimulerer opsjoner til risikotaking. De betinger også lavere formuesoverføring enn aksjer. Opsjoner beskattes i dag i hovedsak som lønn når de realiseres, til forskjell fra tidligere, og det er derfor ikke lenge noen skattemessige gevinster ved å bruke opsjoner i stedet for kontant lønn.⁹² Dette gjør opsjoner mindre attraktive enn tidligere, men de er likevel aktuelle til bruk ved lederavlønning. Ledere høyt oppe i organisasjonen har til en viss grad muligheten til å påvirke kursutviklingen, og dermed kan opsjoner utgjøre et reelt insentivredskap.

Telenor anvender opsjoner på tre ulike nivå. Det ene gjelder konsernledelsen, som skal kjøpe aksjer for en femtedel av bonusen de oppnår. I tillegg har de et berettiget kjøpsprogram som gjelder for alle ansatte dersom det oppnås visse satte mål på konsernnivå. De hadde også i 2003, 2004 og 2005 ett konsernfelles opsjonsprogram som gjaldt om lag 100 ledere i hele konsernet. Ifølge den ene av informantene var ikke disse opsjonene koblet til prestasjon, og vurderingene om hvem som var berettiget var mer i form av subjektive vurderinger. Det at de ikke har hatt opsjoner i år, betyr ikke at de ikke kommer til å bruke det igjen. Imidlertid oppleves det at det er en negativ klang rundt opsjoner, og at debatter i media kan være med på å påvirke til at man blir redd for å gi for mye. Informanten sier videre at han

”...på ingen måte mener at opsjoner ikke har effekt, men man er redd for gi for mye på grunn av media og allmennheten”.

⁹¹ En opsjon er en rett men ikke en plikt til å kjøpe aksjen for en gitt pris.

⁹² En må nå betale full skatt for opsjoner når de realiseres, inkludert mulig toppskatt. I tillegg må arbeidsgiver betale arbeidsgiveravgift. Opsjoner blir dermed som en hovedregel er likestilt med kontant lønnsutbetaling. Imidlertid kan realisert opsjonsfordel fordeles forholdsmessig likt på hvert inntektsår den er opparbeidet. Dette siste vil kunne gi lettelse i toppskatt for den ansatte, men økt arbeidsgiveravgift for bedriften. For mer om dette, se eksempelvis Bragelien, I. (2005).

Begrunnelsen for å benytte aksjebasert avlønning oppgis som å forene de berettigedes interesse med aksjeeiernes. Det er et formål å skape en langsiktig forpliktelse, og en opplevelse hos de berettigede av å ”sitte i samme båt som investorene”. I tillegg beskrives den ønskede insentiveffekten som å ”Motivate, recognize, reward and retention”.

6.5 Sammenhengen mellom teori og praksis

Mens kapittel fire viste teoretiske prediksjoner for hvordan insentivsystemer for ledere bør utformes generelt, gikk kapittel fem spesifikt inn på den potensielle betydningen av insentiver for å styre lederes strategiske atferd i markedet. Begge kapitlene gav teoretiske prediksjoner basert på økonomiske modeller, og som kjent er modeller alltid en abstraksjon fra virkeligheten.

Ettersom insentiver er med på å determinere hvordan individer handler i organisasjoner, er en inngående forståelse av insentiver viktig for å oppnå en god forståelse av bedrifter. Den økonomiske forståelsen av interne insentivstrukturer er imidlertid langt fra fullstendig.⁹³ En viktig del av problemstillingen i denne oppgaven har vært å sammenstille teori med praksis, og å se hvor den teoretiske og den praktiske løsningen befinner seg i forhold til hverandre.

Når insentivsystemet gjennomgås og endres i Telenor, skjer ikke dette på bakgrunn av bruk av økonomiske modeller. Representanter fra enhetene Strategi, Konsern og Compensation and Benefits møtes og diskuterer seg fram til en løsning, basert på akkumulert erfaring og kunnskap. Selv om prosessen er ulik den mer abstraherte modelløsningen, er hovedintensjonen det samme.

”Intensjonen med bonusutformingen er å koble selskapets ve og vel, selskapets prestasjon, med individets prestasjon.”⁹⁴

Nedenfor vil Telenors insentivsystem først vurderes opp mot de teoretiske prediksjonene fra kapittel fire. Deretter vil insentivene ses i sammenheng med innsiktene om strategisk atferd fra kapittel fem. Dette vil gi et grunnlag for å si noe om forholdet mellom teori og den praksisen som har utformet seg i Telenor.

⁹³ Baker, G., Jensen, C. M. Og Murphy, K.J. (1988).

⁹⁴ Sitat fra en av informantene.

6.5.1 Agentteoriens prediksjoner og Telenors insentivsystem

Agentteorien gir en rekke prediksjoner for utforming av kontrakter i praksis.⁹⁵ Nedenfor vil jeg se utvalgte prediksjoner agentteorien gir for kontraktsutforming i sammenheng med insentivsystemet for ledere i Telenor Mobil.

Gjennom agentteori foreskrives det at jo svakere presisjon det er i måling av innsats, jo svakere insentiver bør det gis basert på innsats. Det samme gjelder for forholdet mellom lederens risikoaversjon og insentiver. En risikoavers leder bør gis svakere insentiver enn en som er mindre risikoavers, alt annet like. Både sterk grad av målefeil og av risikoaversjon bør dermed føre til svakere bruk av insentiver, fordi dette gir en svakere sammenheng mellom bruk insentiver og resultatøkning. Insentivtildelingen bør være sterkere jo klarere sammenheng det er mellom bedriftens lønnsomhet og lederens innsats. Bruken av insentiver bør også øke i styrke med hvor mottakelig lederen er for insentiver. Ved belønning av ledere må det tas hensyn til at det er snakk om belønning av komplekse arbeidsoppgaver, og at graden av ansvar som lederen belønnes for passer overens med den beslutningsmyndigheten lederen er tildelt.

I Telenor er det tatt høyde for kompleksiteten som preger ledernes arbeidsoppgaver ved utformingen av insentivsystemet. Insentiver er derfor basert på resultater, og ikke på lederens allokering av innsats. Det gis videre en stor grad av fleksibilitet i målene som lederne måles på. Informanter fra Telenor har videre uttrykt at den prestasjonsbaserte delen utgjør en større del av lønnen for ledere jo høyere opp de er i organisasjonen, og at den øker med lederens ansvarsområde. Det er samtidig tatt høyde for at ledere høyt oppe i systemet har større evne til å bære risiko, ettersom de har en større grunnlønn.

Så lenge det ikke medfører altfor kompliserte beregninger, bør en i henhold til agentteorien ta hensyn til faktorer som kan redusere usikkerheten i beregning av prestasjonsavhengig lønn, jamfør informativitetsprinsippet. Bruk av indeksering kan her være et eksempel, og på den måten kan lederavlønningen gjøres mindre avhengig av markedsendringer utenfor lederens kontroll. Videre bør man vurdere hvor mye ressurser man vil bruke på måling av prestasjon opp mot hvor viktig økonomiske insentiver er for innsats. Jo viktigere økonomiske insentiver

⁹⁵ For en god gjennomgang av empirisk forskning om lederkompensasjon, se Murphy, K.J (1999).

er for innsats, jo mer ressurser lønner det seg å bruke på måling av resultat. Optimal ressursallokering blir her en avveining mellom målekostnader og agentkostnader.

Ettersom Telenor per i dag ikke benytter indeksering i beregninger av prestasjonsavhengig lønn, kan dette innebære en unødvendig risikobelastning på lederen, samtidig som avstanden mellom kompensasjon og innsats blir større enn nødvendig. Gitt at beregningene for å benytte indeksering ikke vil være altfor kompliserte, kan det altså sies at Telenor ikke følger anbefalingen i informativitetsprinsippet fullt ut. Særlig gjelder dette for ledere høyt oppe i systemet, der ressursbrukning på resultatmåling kan forsvares i størst grad.

Hvis lederen har flere oppgaver å velge mellom, vil han i henhold til agentteorien velge den aktiviteten som på marginen gir høyest nytte, sett i forhold til kostnadene det har for lederen å yte denne innsatsen. For å unngå neglisjering av viktige aktiviteter, må en derfor sørge for at alle viktige aktiviteter er like lønnsomme for den ansatte å bedrive. Implikasjonen av dette er at dersom aktiviteter som ikke kan måles er av tilstrekkelig stor betydning, vil fastlønn være et bedre alternativ, dersom det vil føre til at den ansatte gjør moderat innsats på alle viktige aktiviteter.

Telenor har, ifølge den ene informanten, ingen bevisste tiltak for å unngå problematikken rundt multitasking. Den eneste måten det tas høyde for, er ved at det ligger i enhvers utviklingsplan at det skal tas hensyn til alle mål, og ikke bare bonusmål. Generelt kan det sies at man i praksis alltid vil måtte gjøre prioriteringer når man står overfor knappe ressurser, og at økonomiske insentiver (gitt at de har en effekt) vil bidra til å styre prioriteringene i en retning, og da samtidig bort fra en annen. Teorien gir dermed grunnlag for anbefalinger om å sørge for lik verdsetting av alle viktige aktiviteter. Her kan imidlertid rotering av mål, som gjennomføres i Telenor, fungere som et "botemiddel".

Dynamiske kontrakter åpner for muligheten til å sammenknytte lederes og eieres interesser på lengre sikt. Agentteorien gir her prediksjoner blant annet med henhold til at utsatt kompensasjon, økt avkasting på forfremmelse og karrierehensyn kan gi insentiver til innsats i dag selv om det ikke gis noen ekstra kompensasjon til lederen i dag. Insentivene bygger på forventninger til framtidig kompensasjon. I Telenor gis det langsiktige insentiver til ledere gjennom aksjebasert avlønning og supplerende pensjonsordninger. Langsiktige insentiver kan bidra til å senke turnover og øke lederes lojalitet til bedriften, og generelt kan det tenkes at det

er ønskelig for bedrifter å beholde ledere i høye stillinger over tid. Den bedriftsspesifikke kunnskapen de tilegner seg vil være av verdi for bedriften, og både aksjebaserte ordninger og supplerende pensjonsordninger kan dermed tenkes å ha gunstige effekter for Telenor.

6.5.2 Strategisk atferd og insentivutforming i praksis

For å kunne si at Telenors insentivsystem er et reelt styringssystem, må det være utformet slik at det vil støtte opp om konsernets satsingsområder.⁹⁶ Er det eksempelvis ønskelig å stimulere til at bedriften skal ta større markedsandeler og opptre som en aggressiv konkurrent, må insentivsystemet reflektere det. Som vist i kapittel fem, er det ikke nødvendigvis noen entydig sammenheng mellom overordnede konsernmål og de insentiver som bør gis til ledere for å oppnå de overordnede målene. Bedrifter opptre i samspill med strategiske omgivelser, og insentiver til ledere bør derfor ta høyde for at lederens beslutning ikke nødvendigvis er en beskrivelse av det endelige resultatet lederens handling får.

Den overordnede bonusmalen som utformes fra sentralt hold i Telenor, fastlegger hvilken vektning som skal gis på de ulike overordnede målene. Vektingen vil imidlertid være sterkest for den enheten du selv tilhører, og dermed er det tatt høyde for at det vil være en klarere sammenheng mellom lederens innsats og resultatene for den enheten lederen tilhører. Samtidig kan det også ligge et potensielt faremoment i dette, ettersom det kan gi lederen insentiver til å prioritere egen enhets måloppnåelse fremfor konsernet sett under ett. For å unngå dette, er det viktig at målene som benyttes på enhetsnivå støtter opp om konsernets overordnede målsetninger.

Ved beskrivelse av sammenhengen mellom strategi og mål, gir en av informantene følgende beskrivelse av prosessen for å finne frem til relevante mål:

”Vi har en overgripende konsernstrategi, og bryter ned de overordnede målene i andre typer mål som støtter de overordnede. Har du et vekstmål er det for eksempel vanskelig å støtte det med et mål på kontantstrøm; da er det heller slik at vil fremme at det anvendes kapital for å øke veksten. Vi har altså en logisk nedbrytning av overordnede konsernmål.”

⁹⁶ Bragelien, I. (2001)

Det er altså en bevisst sammenheng mellom konsernstrategi og insentiver, men dette innebærer ikke i seg at den ”logiske nedbrytningen” av overordnede konsernmål fører til de ønskede resultater. Dersom logisk nedbrytning innebærer en klar sammenheng mellom de overordnede konsernmål og målene for enhetenes virksomhet, slik eksempelet om vekstmål kan tyde på, er det mulig at det antas en enklere sammenheng mellom konsernmål, lederes beslutningstaking og endelig sluttresultat enn det kapittel fem gir utgangspunkt for å tro.

Reguleringene fra myndighetene virker ikke å ha noen direkte effekt på bedriftenes insentivsystem. På spørsmål om strategisk respons på reguleringer fra myndighetene, har svaret fra informantene vært at det ikke er slik at dette følges opp av noen strategisk endring. Imidlertid vil det være naturlig å anta at en indirekte effekt vil forekomme. Dersom reguleringene virker etter sin hensikt, vil de bidra til å endre konkurranseforholdene i markedet, noe som igjen trolig vil reflekteres i Telenors strategi. Dermed er det mulig at en indirekte effekt på insentivsystemet også vil finne sted. Selv om prosessen ikke er så bevisst som modellen i kapittel fem, og det ikke i like stor grad virker å tas hensyn for kompleksiteten i forholdet mellom lederens beslutningstaking og resultatet av lederens handlinger, er det likevel mulig at resultatet vil bli insentiver som oppmuntrer lederen til mer aggressiv atferd.

Gjennomgangen ovenfor har vist at det både er sammenfall og sprik mellom teoretiske anbefalinger eller prediksjoner og Telenors insentivsystem.

6.6 Insentiver som reelt styringsredskap

For å si om insentivsystemet i Telenor har forutsetningene for å utgjøre et reelt styrings-system, må man se på om insentivene lykkes i å oppfylle den bakenforliggende intensjonen om å sammenstille ledernes og eierens interesser.

Selv et godt og ”teoretisk riktig” utformet prestasjonsbasert lønnsystem, vil ikke utgjøre et reelt styringssystem dersom det ikke brukes aktivt. Insentivsystemer må tilpasses bedriftens aktuelle styringsmessige behov, og de må justeres dynamisk når det strategiske fokuset skifter mot nye områder. Endringer i bedriftens satsingsområder må reflekteres i endringer i ledernes måltall eller i kriterier for subjektiv prestasjonsevaluering.⁹⁷

⁹⁷ Bragelien, I. (2003).

Fra informantene fremkommer det at det gjøres stadige endringer i Telenors insentivsystem, og at konsernstrategien er et viktig redskap i fastsettelsen av mål. Den stadige utskiftingen av mål i den årlige bonusmalen, samt fleksibiliteten med tanke på hvilke mål som skal ligge til grunn for den, gir signaler om at insentivsystemet faktisk brukes som et reelt og aktivt styringssystem i Telenor. Da er spørsmålet som gjenstår bare om det brukes riktig.

7. Oppsummering og konklusjon

Med utgangspunkt i vertikale styringsutfordringer i det norske mobilmarkedet, har denne utredningen sett på hvordan en vertikalt integrert aktør som Telenor kan benytte insentiver som strategisk redskap. Formålet har både vært teoretisk, gjennom en gjennomgang av relevante bidrag fra agent- og spillteori, og praktisk, gjennom en sammenligning av teoretiske prediksjoner og den faktiske insentivutformingen i Telenor.

Utredningen begynte med en introduksjon til telemarkedet generelt og mobilmarkedet spesielt, hvor historisk utvikling ble skissert i tillegg til dagens markedsforhold.

Den teoretiske gjennomgangen så både på interne styringsutfordringer og eksterne strategiske utfordringer. Først ble det gitt en grunnleggende introduksjon til styringsutfordringer som følge av desentralisering. Deretter ble agentteorien og dens bidrag til å predikere lederinsentiver presentert, både gjennom en statisk og en dynamisk modell. Kritikkk av agentteorien ble også nevnt. Videre ble det sett på hvordan insentiver kan brukes som et redskap til å påvirke bedrifters strategiske atferd, gjennom å styre lederes beslutninger. Her ble det vektlagt at forholdet mellom eiernes endelige målfunksjon og de insentivene som gis til leder ikke nødvendigvis er rett frem. Man må også ta hensyn til strategisk samhandling.

Den praktiske delen av problemstillingen ble først belyst gjennom en presentasjon av Telenors insentivsystem, i sammenheng med en gjennomgang av relevante konsept og vanlig praksis vedrørende prestasjonsavhengig lønn. Deretter ble Telenors insentivsystem analysert opp mot de teoretiske innsiktene fra kapittel fire og fem. Det praktiske formålet var å se på til hvilken grad de teoretiske implikasjonene samsvarte med praktisk utforming av insentiver i Telenor.

I forkant av arbeidet med informasjonsinnhenting fra Telenor hadde jeg antatt som utgangshypotese at utformingen av insentivkontrakter i praksis ville være i samsvar med prediksjoner fra den teoretiske litteraturen. Videre hadde jeg antatt at det ville være samsvar mellom bedriftens insentivsystem for ledere og dens strategi, slik at strategiske endringer vil gjenspeiles i insentiver til lederne.

Analysen av Telenors insentivsystem opp mot prediksjoner fra agentteorien viste at Telenor hadde tatt høyde for mange av de teoretiske innsiktene. Samtidig var det også et visst sprik, spesielt i forhold til indeksering. Uten mer inngående kjennskap til beslutningene som ligger bak insentivutformingen, og bedriftsspesifikke forhold i Telenor, blir det vanskelig å detaljert kunne peke på forbedringsmuligheter.

Informasjonsinnhenting i Telenor tydet på en bevisst sammenheng mellom etablerte konsernmål og insentivutforming. Det ble også indirekte tatt hensyn til strategisk samhandling, gjennom at resultatstandarder bygger på blant annet antakelser om hvor godt Telenor ville gjøre det i markedet. Et spørsmål ble reist vedrørende om sammenhengen mellom konsernmål og insentivutforming anerkjente kompleksiteten i strategisk samhandling, som kan finne sted både internt i bedriften og eksternt i bedriftens møte med markedet. Uttalelser fra en av informantene tydet på at selv om det tas hensyn til markedsforhold og strategisk samhandling ved utvikling av konsernmålene, er det mulig at det antas en enklere sammenheng mellom konsernmål og lederinsentiver enn det teorien predikerer.

Det virket videre å være en mindre direkte sammenheng mellom betydningsfulle endringer i bedriftens miljø, som reguleringer fra myndighetene, og insentiver enn den på forhånd antatt. Det er imidlertid ikke gjort tilstrekkelige undersøkelser til å si at det ikke eksisterer en (sterk) indirekte sammenheng her.

Med bakgrunn i sammenligningen av teori og praksis her utført, vil jeg konkludere med at det virker å være en sammenheng mellom de prediksjonene agentteorien gir for lederinsentiver, og Telenors insentivsystem. Samtidig er det klart at agentteorien også gir utgangspunkt for en del prediksjoner som ikke er inkludert direkte i Telenors insentivsystem. Videre vil jeg konkludere med at sammenhengen mellom strategisk utforming av lederinsentiver og spillteoretiske prediksjoner kan sies å være noe svakere. Selv om konsernmål reflekteres i insentiver til ledere, virker sammenhengen mellom lederinsentiver og ønsket resultat å være antatt å være enklere enn teorien predikerer. Jeg vurderer Telenors insentivsystem som et reelt styringssystem, på bakgrunn av dets aktive bruk og den nære tilknytningen til strategiske mål. Imidlertid tyder teorien presentert i kapittel fem på at Telenor med fordel kan vurdere en økt bevissthet rundt sammenhengen mellom konsernets overordnede mål og de insentiver som bør gis til lederne for å oppnå disse målene.

Kildehenvisning

Baker, G., Jensen, C. M. og Murphy, K.J. (1988): Compensation and Incentives: Practice vs. Theory. *Journal of Finance*, vol. XLIII, No.3, pp. 593-616.

Bebchuk, L. and J. Fried (2003). Executive Compensation as an Agency Problem. *CEPR Discussion Paper* 3961.

Berle, A.A. og Means, G.C. (1932): *The modern Corporation and Private Property*. McMillan, New York.

Besanko, D. Dranove, og Shanley (2000): *Economics of Strategy*. John Wiley & Sons.

Besanko, D. Dranove, M. Shanley og S. Schaefer (2004): *Economics of Strategy*. Third Edition. John Wiley & Sons.

Bradach, J. L. & R. G. Eccles. 1989. "Price, authority and trust: From ideal types to pluralforms." *Annual Review of Sociology* 15:97-118

Bragelien, I: "Resultatbasert avlønning: Muligheter og problemer." *Silhuetten* nr. 1 2001 (4-5).

Bragelien, I: "Bruk av lønn som styringsinstrument: Hvorfor så mange mislykkes." *Magma* nr. 2 2003 (47-57).

Bragelien, I. (2005): "10 bonustabber – hvordan lære av teori og praksis", *Praktisk økonomi og finans* nr. 2.

Cave, M. (red) (2001): *Opening Telecommunications Markets to Competition : Perspectives from North America and Europe*. Washington, DC, USA: Brookings Institution Press.

Colbjørnsen, T. (red) (2000): *Resultatavhengig belønning. En utredning skrevet for Kredittkassen*. Stiftelsen for Samfunns- og Næringslivsforskning AS, Bergen.

Colbjørnsen, T. (2004): *Ledere og lederskap. AFFs lederundersøkelser*. Fagbokforlaget, Bergen.

De Bijl og Peitz (2002): *Regulation and entry into Telecommunication markets*.

Fehrstman, C. (1985): "Managerial Incentives as a strategic variable in Duopolistic Environment". *International Journal of Industrial Organizations* 3, pp 245-253.

Fehrstman, C. og Judd, K.L. (1987) Equilibrium Incentives in Oligopoly. *American Economic Review*, 77. 927-940.

Foros, Ø., Kind, H. og Sørgard, L. (2004): "Managerial Incentives and access price regulation". Working Paper, Norges Handelshøyskole, Bergen.

Freixnes, Guesnerie og Tirole (1985): "Planning under incomplete Information and the Racket Effect". *The Review of Economic Studies*, Vol 52, no 2.

Gans, J. S., King, S. P. og Wright, J. (forthcoming): "Wireless Communication". Handbook of Telecommunications, Volume 2.

Gibbons, R. "The Incentives in Firms" *Journal of Economic Perspectives*, (1998).

Gibbons, R. Lecture note; agency theory. MIT

Hendrikse, G.: *Economics and Management of Organizations*. McGraw-Hill, 2003.

Holmstrøm, B. (1979). "Moral Hazard and observability". *Bell Journal of Economics*, Vol. 10, 74-91

Holmstrøm og Tirole (1989) "Transfer Pricing and Organizational Form" i *Journal of Law, Economics and Organization*.

Hoover's Industry Snapshot: http://www.hoovers.com/business-information/--pageid__10066--/global-mktg-join.xhtml

Huse, M (1990): *Introduksjon i agentteori*. Nordlandsforskning og Siviløkonomutdanningen i Bodø.

Jean-Jacques Laffont, Jean Tirole (2000) *Competition in telecommunications*
Cambridge, Mass. : MIT Press

Jensen, M. and W.H. Meckling (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-60.

Jensen, M. og Murphy, K.J.: "Performance Pay and Top Management Incentives", *Journal of Political Economy*, 98, 1990.

Jørgensen, Sveinung: "Ressursbasert teori, agentteori og investors lønnsomhet ved MBOs". 2004, Utredning i fordypnings- / spesialfagsområdet: Strategi og ledelse. Bergen

King, N. i Cassell, C. og Simon, G. (2004): *Essential guide to qualitative methods in Organizational Research*, SAGE, London.

Kvale, S. (1983): The qualitative Research Interview: a phenomenological and a hermeneutical mode of understanding", *Journal of Phenomenological Psychology*, 14: 171-96.

Laffont og Tirole (2000): *Competition in Telecommunications*. The MIT Press.

Lazear, E.P. (1998): *Personnel Economics for Managers*, John Wiley & Sons, New York.

Milgrom, P. og Roberts, J (1992): *Economics, Organization and Management*, Prentice-Hall, New Jersey.

Murphy (2000). Executive Compensation. *Handbook of Labor Economics*, del III, II, og I.

Porter, M. (1979) "How competitive forces shape strategy", Harvard business Review, March/April 1979.

Prendergast, C. (1999). The Provision of Incentives in Firms. *Journal of Economic Literature*, 37, 7-63.

Sklivas, S.D. (1987): "The Strategic Choice of Managerial Incentives. RAND Journal of Economics, vol. 18, No 3.

Sørgard, L. (2003): *Konkurransestrategi. Eksempler på anvendt mikroøkonomi*. Fagbokforlaget, Bergen-Sandviken.

Ulset, S (red.) (2001): *Fra summetone til informasjonsportal*. SNF-Årbok, Fagbokforlaget, Bergen.

Vickers, John (1985): "Delegation and the Theory of the Firm". *The Economic Journal*, Vol. 95.

Vedlegg 1 Intervjuguide

Bruk av insentiver ved avlønning av ledere

Intensjonen bak spørsmålene nedenfor er å kartlegge bruken av insentiver i avlønning av ledere i Telenor Mobil, som et heleid nedstrøms datterselskap under Telenor.

Benytt gjerne eksempler for å konkretisere der det faller seg naturlig.

Før vi begynner med spørsmålene er det fint om du kan gi en beskrivelse av din stilling i Telenor.

Endringer i avlønningssystemet for ledere

1. Hvordan har insentiver vært benyttet i avlønning av ledere i Telenor Mobil siden oppstarten i 1993?
 - a. I hvilken grad har prestasjonsbasert lønn vært benyttet?
 - b. Hvor mange større endringer av avlønningssystemet har det vært gjennomført disse årene?
 - c. Hvilke endringer, hvis noen, ble innført som et resultat av at markedet ble åpnet for konkurranse i begynnelsen av 90-tallet?
2. Hva er bakgrunnen til at dere nå gjennomfører endringer i avlønningssystemet?
3. Hva er de viktigste endringene som gjennomføres?
 - a. Hva regnes som viktigere nå i forhold til i det forrige avlønningssystemet?
 - b. Hva regnes som mindre viktig nå i forhold til i det forrige avlønningssystemet?
4. Blir det nye avlønningssystemet prestasjonsbasert i større grad enn det forrige?
 - a. Hvis ja:
 - i. Hvilke komponenter gjør at det er mer prestasjonsbasert?
 - ii. Hva er begrunnelsen for å ønske en mer prestasjonsbasert ordning?
 - b. Hvis nei:
 - i. Hvorfor ønsker man ikke en mer prestasjonsbasert ordning?

Prestasjonsavhengig lønn

5. Hvor stor del av ledernes lønn utgjør henholdsvis bonus, pensjon og aksjer?
6. Hvilke avveininger gjøres i forbindelse med fastsettelsen av hvor stor del av lønnen som skal være fast versus prestasjonsavhengig?
 - a. Hva taler for å gjøre lønnen mer prestasjonsavhengig?
 - b. Hva taler for en større fastlønnskomponent?
7. Fra "Bonusavtale 2005" fremkommer at finansielle konsernmål utgjør 70% av bonusgrunnlaget.
 - a. Hva prøver dere å fange opp gjennom målet EBITDA Konsern?
 - b. Hva prøver dere å fange opp gjennom målet Inntekter Konsern?
8. Fra "Bonusavtale 2005" fremkommer det videre at 30% av bonusgrunnlaget består av "Annet", derav 10 % av "Lederskap – Empower people". Kan du gi eksempler på hva de resterende 20% av "Annet" kan utgjøre?
9. Hva ligger i betegnelsen "strekkmål"?
10. Hva ligger til grunn for utvelgelsen av prestasjonsmål?
11. Er det tatt hensyn til mulige problemer knyttet til multitasking (forvridning av den ansattes innsats, slik at han neglisjerer oppgaver han ikke måles på til fordel for oppgaver han måles på) i denne sammenheng?
 - a. Hvis ja, hvordan er dette ihensyntatt?

12. Ble andre alternative faktorer (måltall) vurdert inkludert i prestasjonsmålingen?
 - a. Hvis ja: hvorfor ble de ikke inkludert?
13. Indekseres den prestasjonsbetingede delen av lønnen? Med andre ord, avhenger den også av andre faktorer (offentlig tilgjengelige signal) som kan redusere usikkerheten? (mulig eksempel: prisutvikling)

Bonuskomponent

14. Hva er intensjonene bak bonusutformingen? (hvordan er den ment å bidra positivt)
15. Hvor stor prosentandel av bonusen bygger på konsernmål?
16. Hvor stor prosentandel av bonusen bygger på mål relatert til Telenor Mobils resultater?
17. Kan du forklare hvordan bonusen beregnes? (Hvor oppstår det knekkpunkt?)

Aksjebasert belønning (aksjer og aksjeopsjoner)

18. Hvorfor benyttes aksjebasert belønning?
19. Hvordan beregnes hvor mye en leder skal få i aksjebasert avlønning?

Supplerende pensjonsordning

20. Hvorfor velger dere å benytte supplerende pensjonsordning? (Hva er den ment å fange opp som ikke alt dekkes av bonus eller aksjer?)
21. Hvordan beregnes denne; hva gir høyere pensjon?

Subjektiv prestasjonsevaluering

22. Måles lederne også ut fra subjektive kriterier?
 - a. Hvis ja:
 - i. Hva er intensjonen bak den subjektive prestasjonsmålingen?
 - ii. Hva måles subjektivt?
 - iii. Hvordan gjennomføres målingen, og av hvem?
 - b. Hvis nei:
 - i. Hvorfor velges det å ikke benytte subjektiv prestasjonsmåling?

Dynamiske kontrakter

23. Hvordan bygger nye bonusavtaler på tidligere perioders resultat?
24. Gjøres det noe for å sikre at det å oppnå høyt resultat i en periode ikke skal gjøre det vanskeligere å oppnå bonus i neste periode? (slik at man unngår at det gis insentiver til gradvise forbedringer når det ville vært i selskapets interesse med radikale forbedringer)

25. Fallskjerm/ etterlønn

26. Gis lederne noen spesiell kompensasjon dersom de bes om å fratrukke sin stilling?
27. Hva er begrunnelsen for å gi/ ikke gi en slik kompensasjon?

Strategisk bruk av insentiver

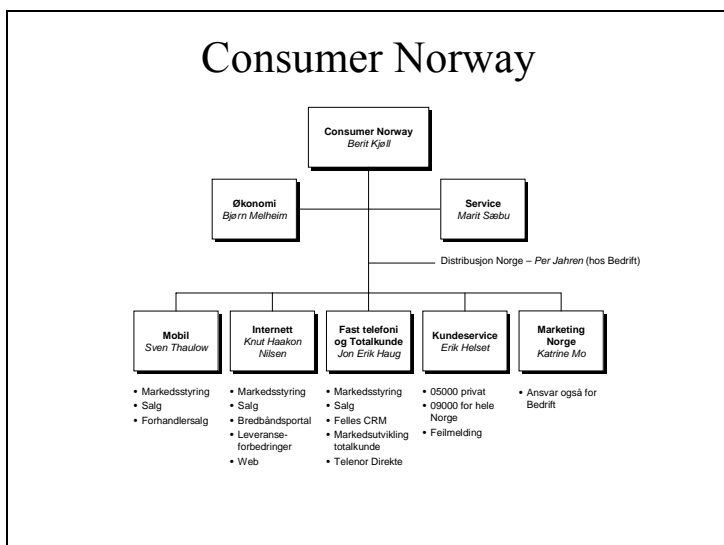
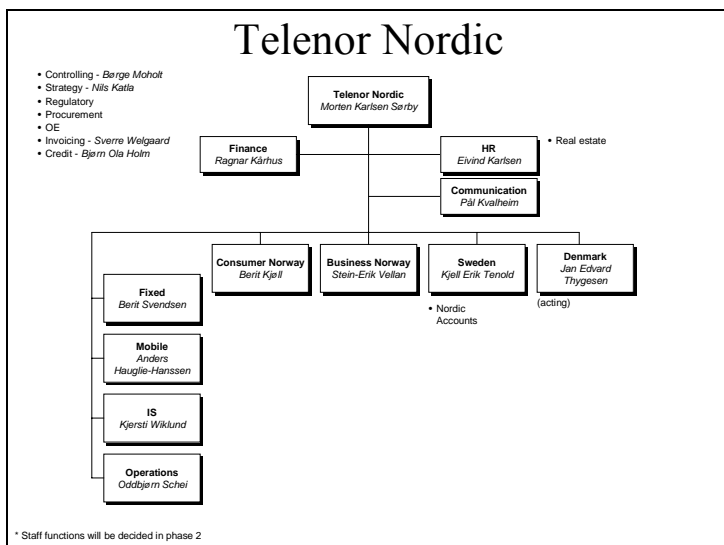
28. Hvordan vurderes bruken av insentiver i avlønning av ledere opp mot konsernets strategiske mål?
 - a. Hvem gjør denne vurderingen?
 - b. Ligger konsernstrategiske mål til grunn for utvelgelsen av mål på prestasjon? I tilfelle ja, hvordan?

- c. Gi gjerne eksempler.
- 29. Vil endringer i konsernets strategi og satsingsområder reflekteres i endringer i insentivsystemet?
 - a. I tilfelle ja, hvordan?
 - b. Kan du gi et eksempel på at et nytt strategisk satsingsområde har medført endringer i insentivsystemet for ledere?
 - c. Har det historisk vært slik at en endring i strategi og i prioriteringsordninger etterfølges av en gjennomgang av insentivsystemet?
- 30. Hva er konsernets tre største satsingsområder i dag?
 - a. Reflekteres de i avlønningssystemet?
 - b. I tilfelle ja, hvordan?
- 31. Er det noen intensjoner om at prestasjonsbasert avlønning skal bidra til å sammenføre datterselskapets (Telenor Mobils) særinteresser og konsernets interesser?
 - a. Hvis ja, hvordan reflekteres dette i målingen av lederne?
- 32. Er ledernes insentivsystemer i størst grad utformet sentralt, eller er det i størst grad åpent for forhandlinger mellom lederne og nærmeste overordnede? (begrunne)

Annet

- 33. Er det noe vesentlig disse spørsmålene ikke fanger opp?/ Har du noen kommentar til spørsmålene?

Vedlegg 2 Organisasjonsstruktur i Telenor



PUBLIKASJONER INNEN TELEØKONOMI 1998 –

- Kristin Anita Gaasøy *Strategisk bruk av insentiver ved lederavlønning
Sammenhengen mellom teoretiske bidrag og
praksis i Telenor Mobil*
SNF rapport nr. 36/05
(R36/05 vil være konfidensiell til oktober 2007)
- Kenneth Fjell *Endogenous Average Cost Based Access Pricing*
Øystein Foros SNF Working Paper No. 75/05
Debashis Pal
- Trond Bjørnenak *Taking ABC to court – a research note on cost oriented
access prices in telecom*
Kenneth Fjell SNF Working Paper No. 74/05
- Jan Y. Sand *Efficiency in complementary partnerships with competition*
SNF Working Paper No. 73/05
- Kenneth Fjell *Access price regulation facilitates strategic transfer pricing*
Øystein Foros SNF Working Paper No. 60/05
- Morten Furholm Pettersen *Realopsjoner – verdsettelse av informasjons- og
kommunikasjonsteknologi*
SNF rapport nr. 14/2005, Bergen
- Per E. Pedersen *An explanatory study of the relationships between mobile data
services business models and customer value*
Leif B. Methlie SNF Report No. 13/2005, Bergen
Leif Gressgård
Herbjørn Nysveen
Helge Torbjørnsen
- Tor Olav Gabrielsen *Identifisering av realopsjonselementer innen UMTS markedet
og irreversible investeringer under asymmetrisk duopol*
Eivind Thorsteinsen SNF-rapport nr. 12/2005, Bergen
- Jan Yngve Sand *Input price discrimination with heterogenous sub-markets*
SNF-Working Paper No. 69/2004, Bergen
- Mette Bjørndal *Cost Allocation and Pricing in a Supply Chain*
Kurt Jörnsten *An Application of Aumann-Shapley Prices*
SNF-Working Paper No. 58/2004, Bergen

- Andre Berg Edvardsen *Børsprising og –avkastning for norske IKT-selskaper*
SNF-rapport nr. 16/2004, Bergen
- Kåre P. Hagen
Bjørn Hansen
Steinar Vagstad *Synergies and non-discriminatory access pricing*
SNF-Working Paper No. 50/2004, Bergen
- Øystein Gjerde
Kjell Henry Knivsfå
Frode Sættem *The value relevance of financial reporting on the Oslo Stock Exchange*
SNF-Working Paper No. 50/2003, Bergen
- Leif Jarle Gressgård
Inger Stensaker *Future Mobile Internet Services: Business Model Scenarios*
SNF-Report No. 08/2004, Bergen
- Øystein Foros
Hans Jarle Kind
Jan Yngve Sand *Do Internet Incumbents Choose Low Interconnection Quality?*
SNF-Working paper No. 20/2004, Bergen
- Tommy S. Gabrielsen
Steinar Vagstad *Why is on-net traffic cheaper than off-net traffic? Access markup as a collusive device and a barrier to entry*
SNF-Working paper No. 69/2003, Bergen
- Mette Bjørndal
Kurt Jørnsten *Pricing in Iterative Combinatorial Auctions*
SNF-Working paper No. 68/2003, Bergen
- Herbjørn Nysveen
Helge Thorbjørnsen
Per E. Pedersen *Effects of WebTV on Consumer-Brand Relationships*
SNF-Working paper No. 45/2003, Bergen
- Leif Jarle Gressgård
Leif B. Methlie
Inger Stensaker *Mobile Internet Services: Integration Models and Structural Determinants*
SNF-Report No. 36/2003, Bergen
- Hagen, Kåre P.
Ola Nafstad *Telepolitikk i Europa*
SNF-rapport nr. 27/2003, Bergen
- Per E. Pedersen
Herbjørn Nysveen
Helge Thorbjørnsen *Identity expression in the adoption of mobile services: The case of multimedia messaging services*
SNF-Working paper No. 26/2003, Bergen
- Herbjørn Nysveen
Per E. Pedersen
Helge Thorbjørnsen *Using mobile services to strengthen brand relationships: The effects of SMS and MMS channel additions on brand knowledge, satisfaction, loyalty and main channel use.*
SNF-Report No. 22/2003, Bergen
- Stemsrudhagen, Jan Ivar *The structure of balanced scorecard: Empirical evidence from Norway.*
SNF-Working paper No. 24/2003, Bergen

- Stemsrudhagen, Jan Ivar *The balanced scorecard and leadership: The system's (ir)relevance in an uncertain world.*
SNF-Working paper No. 23/2003, Bergen
- Spiller, Pablo T.
Ulset, Svein *Why Local Loop Unbundling Fails?*
SNF-Working paper No. 87/2002, Bergen
- Ulset, Svein *The Rise and Fall of Global Network Alliances. Success or Failure?*
SNF-Working paper No. 86/2002, Bergen
- Ulset, Svein *The Disintegration of Network Externalities Industries. The Computer and the Telecommunications Equipment Industries.*
SNF-Working paper No. 85/2002, Bergen
- Ulset, Svein *Restructuring Diversified Telecom Operators.*
SNF-Report No. 57/2002, Bergen
- Ulset, Svein *Corporate versus Contractual Knowledge Transfer to Foreign Operations. The Case of Mobile Network Operators.*
SNF-Report No. 56/2002, Bergen
- Andersson, Kjetil
Fjell, Kenneth
Foros, Øystein *Are TV-viewers and surfers different breeds?
Broadband demand and asymmetric cross-price effects.*
SNF-Working paper No. 14/2003, Bergen
- Stemsrudhagen, Jan Ivar *The causality of strategic control: three-level construction of causality.*
SNF-Working paper No. 77/2002, Bergen
- Barros, Pedro
Kind, Hans Jarle
Nilssen, Tore
Sørgard, Lars *Media competition when the audience dislikes advertising: A theory of vertical alliance on the Internet.*
SNF-Working paper No. 79/2002, Bergen
- Pedersen, Per E.
Nysveen, Herbjørn *The adoption of a mobile parking service: Instrumentality and expressiveness.*
SNF-Working paper No. 76/2002, Bergen.
- Foros, Øystein
Kind, Hans Jarle *Økonomiske aspekter ved Internettets markedsstruktur.*
SNF-arbeidsnotat nr. 74/2002, Bergen.
- Nysveen, Herbjørn
Pedersen, Per E. *Individual and cross media communication in converging media environments: A review of research on the antecedents and effects of communication using various media in marketing contexts.*
SNF-Working paper No. 65/2002, Bergen
- Pedersen, Per E.
Nysveen, Herbjørn
Thorbjørnsen, Helge *The adoption of mobile services: A cross service study.*
SNF-Report No. 31/2002, Bergen

- Jensen, Sissel
Sannarnes, Jan Gaute
Prisregulering av et telenettverk: Prinsipiell analyse med særlig fokus på avkastnings- og pristaksregulering.
SNF-Report No. 37/2002, Bergen
- Stemsrudhagen, Jan Ivar
Creative SMC in a Norwegian ICT company: managerial interaction with sources of realised strategies.
SNF-Report No. 26/2002, Bergen
- Stemsrudhagen, Jan Ivar
Strategic control systems in action: managers' use of information devices in creational and institutionalising work.
SNF-Working paper No. 38/2002, Bergen
- Pedersen, Per E.
The adoption of text messaging services among Norwegian teens: development and test of an extended adoption model.
SNF-Report No. 23/2002, Bergen.
- Foros, Øystein
Kind, Hans Jarle
Sand, Jan Yngve
Do Incumbents Have Incentives to Degrade Interconnection Quality in the Internet?
SNF-Working paper No. 22/2002, Bergen.
- Fjell, Kenneth
Elasticity based pricing rules in telecommunications – a cautionary note
SNF-Working paper No. 19/2002, Bergen.
- Kristoffersen, Siri Hege
Prising og uforstand – ein analyse av prissetjing med ufullstendig informerte konsumentar i den norske marknaden for mobiltelefoni
SNF-rapport nr. 54/2001, Bergen.
- Pedersen, Per E.
Adoption of mobile commerce: An exploratory analysis
SNF-Report No. 51/2001, Bergen.
- Gabrielsen, Tommy Stahl
Vagstad, Steinar
On how size and composition of customer bases affect equilibrium in a duopoly with switching cost
SNF-Working paper No. 26/2001, Bergen.
- Berge, Laila Kristin
Prisdiskriminering i oligopol –en teoretisk gjennomgang og eksempler fra telemarkedet
SNF-rapport nr. 13/2001, Bergen.
- Bjørndal, Mette
Jørnsten, Kurt
An Analysis of a Combinatorial Auction.
SNF-Working paper No. 19/2001, Bergen.
- Vagstad, Steinar
Price discrimination with uncertain consumers.
SNF-Working Paper No. 12/2001, Bergen.
- Gooderham, Paul N.
Ulset, Svein
Knowledge transfer between parent and developing country subsidiaries. A Conceptual Framework.
SNF-Working Paper No. 08/2001, Bergen.

- Staafl Gabrielsen, Tommy
Vagstad, Steinar *Second-period pricing in a duopoly with switching costs: the effect of size and composition of customer bases.*
SNF-Working Paper No. 09/2001, Bergen.
- Pedersen, Per E. *Adopsjon av mobil handel (m-handel) -en forstudie*
SNF-rapport nr. 07/2001, Bergen.
- Hundsnes, Tore *The Management of Complexity*
SNF-Report No. 58/2000, Bergen.
- Knivsflå, Kjell Henry
Rud, Linda
Sættem, Frode *Kapitalnettverk for små og mellomstore bedrifter*
SNF-rapport nr. 72/2000, Bergen.
- Foros, Øystein *Strategic Investments with Spillovers, Vertical Integration and Foreclosure in the Broadband Access Market*
SNF-Working Paper No 75/2000, Bergen
- Lommerud, Kjell Erik
Sørgard, Lars *Entry in Telecommunication: Customer Loyalty, Price Sensitivity and Access Prices.*
SNF-Working Paper No. 62/2000, Bergen.
- Munkeby, Trygve Osvoll *Konkurransen mellom norske internetleverandører.*
SNF-rapport nr. 48/2000, Bergen.
- Pedersen, Per E.
Methlie, Leif B. *Tjenesteintegrering i elektronisk handel.*
SNF-rapport nr. 21/2000, Bergen.
- Methlie, Leif B.
Pedersen, Per E. *MAP-IT: A Model of intermediary Integration Strategies in online Markets.*
SNF-Working Paper No. 26/2000, Bergen.
- Gabrielsen, Tommy Staafl
Vagstad, Steinar *Consumer heterogeneity and pricing in a duopoly with switching costs.*
SNF-Working Paper No. 25/2000, Bergen.
- Ulset, Svein
Gooderham, Paul *Internasjonalisering av telesektoren. Generelle lærdommer og spesielle utfordringer for Telenor.*
SNF-arbeidsnotat nr. 16/2000, Bergen.
- Ulset, Svein *Virtual Network Operation. Strategy, Structure and Profitability.*
SNF-Working Paper No. 15/2000, Bergen.
- Foros, Øystein
Kind, Hans Jarle
Sørgard, Lars *Access Pricing, Quality Degradation and Foreclosure in the Internet.*
SNF arbeidsnotat nr. 12/2000, Bergen.

- Foros, Øystein
Sand, Jan Yngve *Asymmetrisk regulering innen telekommunikasjon.*
SNF særtrykk nr. 03/2000, Bergen.
- Ulset, Svein *Ekspansive teleselskap. Finansiering, organisering og styring.*
SNF-rapport nr. 64/1999, Bergen.
- Sannarnes, Jan Gaute *Ulike reguleringsregimer i telesektoren sett ut fra et dynamisk perspektiv.*
SNF-rapport nr. 58/1999, Bergen.
- Seime, Gunn Randi *Konkurransen i det norske mobiltelefonimarkedet.*
SNF-rapport nr. 49/1999, Bergen.
- Methlie, Leif B.
Pedersen, Per E. *Multimedia Banking*
Bankenes strategiske situasjon. Ny teknologi –
ny konkurransearena – ny struktur.
SNF-rapport nr. 41/1999, Bergen.
- Pedersen, Per E. *Multimedia Banking*
Programvareagenter i elektronisk handel. En kartlegging med
vekt på agentbaserte tjenester og finanstjenestesektoren.
SNF-rapport nr. 40/1999, Bergen.
- Pedersen, Per E. *Multimedia Banking*
En agentbasert tjeneste for produkt- og leverandør-
sammenlikning av finanstjenester.
SNF-rapport nr. 39/1999, Bergen.
- Pedersen, Per E.
Nysveen, Herbjørn
Jensen, Leif Magnus *Multimedia Banking*
En eksperimentell studie av atferdskonsekvenser ved bruken
av agentbaserte tjenester i finanssektoren.
SNF-rapport nr. 38/1999, Bergen.
- Fjell, Kenneth
Foros, Øystein
Gabrielsen, Tommy S.
Hagen, Kåre P.
Sørgard, Lars
Vagstad, Steinar *Problemstillinger for videre forskning på prising av tele-*
tjenester.
SNF-rapport nr. 27/1999, Bergen.
- Fjell, Kenneth
Hagen, Kåre P. *Oversikt over forskningsprogrammet i teleøkonomi ved SNF:*
1996-1998.
SNF-rapport nr. 26/1999, Bergen.
- Fjell, Kenneth
Foros, Øystein
Hagen, Kåre P.
Sørgard, Lars *Telenor – bare lave priser ?*
Drøfting av Telenors rabattstruktur utfra et bedriftsøkonomisk
og samfunnsøkonomisk perspektiv.
SNF-rapport nr. 23/1999, Bergen.

- Staahl Gabrielsen, Tommy
Vagstad, Steinar *Konkurransform i telesektoren: Hvordan rasjonalisere observert atferd?*
SNF-rapport nr. 65/1998, Bergen.
- Altenborg, Ellen *Koordinering og insentiver i samarbeid om produktutvikling mellom forretningsområder i Telenor.*
SNF-rapport nr. 39/98, Bergen
- Methlie, Leif *Multimedia Banking*
Strukturendring i bank. Distribusjon – grovanalyse.
SNF-arbeidsnotat nr. 31/1998, Bergen.
- Methlie, Leif *Multimedia Banking*
Strukturendring i bank. Strategisk posisjonering – grovanalyse.
SNF-arbeidsnotat nr. 30/1998, Bergen.
- Foros, Øystein
Ulset, Svein *Naturlige grenser for teleselskapene.*
SNF populærvitenskapelig særtrykk nr. 10/1998, Bergen.
- Ulset, Svein
Spiller, Pablo *Organizing Global Seamless Networks: Contracts, Alliances and Hierarchies.*
SNF Reprint No. 26/1998, Bergen.
- Ulset, Svein *Infrastruktur og konkurranse i telesektoren.*
SNF særtrykk nr. 27/1998, Bergen.
- Ulset, Svein *Value-Creating Interconnect*
International Competition in Global Network Services.
Technology, Organization and Performances.
SNF-report No. 28/1998, Bergen.
- Ulset, Svein *Value-Creating Interconnect*
Optimal Organization of the Converging Information and Communication Technology (ICT) Industries.
Theoretical analysis and some illustrative data from the Norwegian market.
SNF-report No. 27/1998, Bergen.
- Methlie, Leif B.
Nysveen, Herbjørn *Multimedia Banking*
Kundeatferd ved bruk av Internett og andre kanaler.
SNF-rapport nr. 29/1998, Bergen.
- Ulset, Svein *Verdiskapende samtrafikkavtaler.*
Hvordan kan organisering av infrastruktur bidra til utvikling av bedre og billigere teletjenester. En analyse av betingelsene for konkurranse og samarbeid i telesektoren.
SNF-rapport nr. 25/1998, Bergen.

- Spiller, Pablo T. *Value-Creating Interconnect. Unbundling and the Promotion of Local Telephone Competition: Is Unbundling Necessary in Norway?* SNF-Report No. 03/1998, Bergen.
- Bjørnenak, Trond
Gabrielsen, Tommy Staahl
Vagstad, Steinar *Verdiskapende samtrafikkavtaler. Prising av samtrafikk.* SNF- rapport nr. 02/1998, Bergen.
- Andersen, Christian
Sannarnes, Jan Gaute *Analyse af tilgangsavgifter ved irreversible investeringer under usikkerhed.* SNF-rapport nr. 07/1998, Bergen.

Oversikt over publikasjoner innen teleøkonomi i perioden 1992-1997 fås ved henvendelse til eli.loetvedt@snf.no, telefon 55 95 95 00.