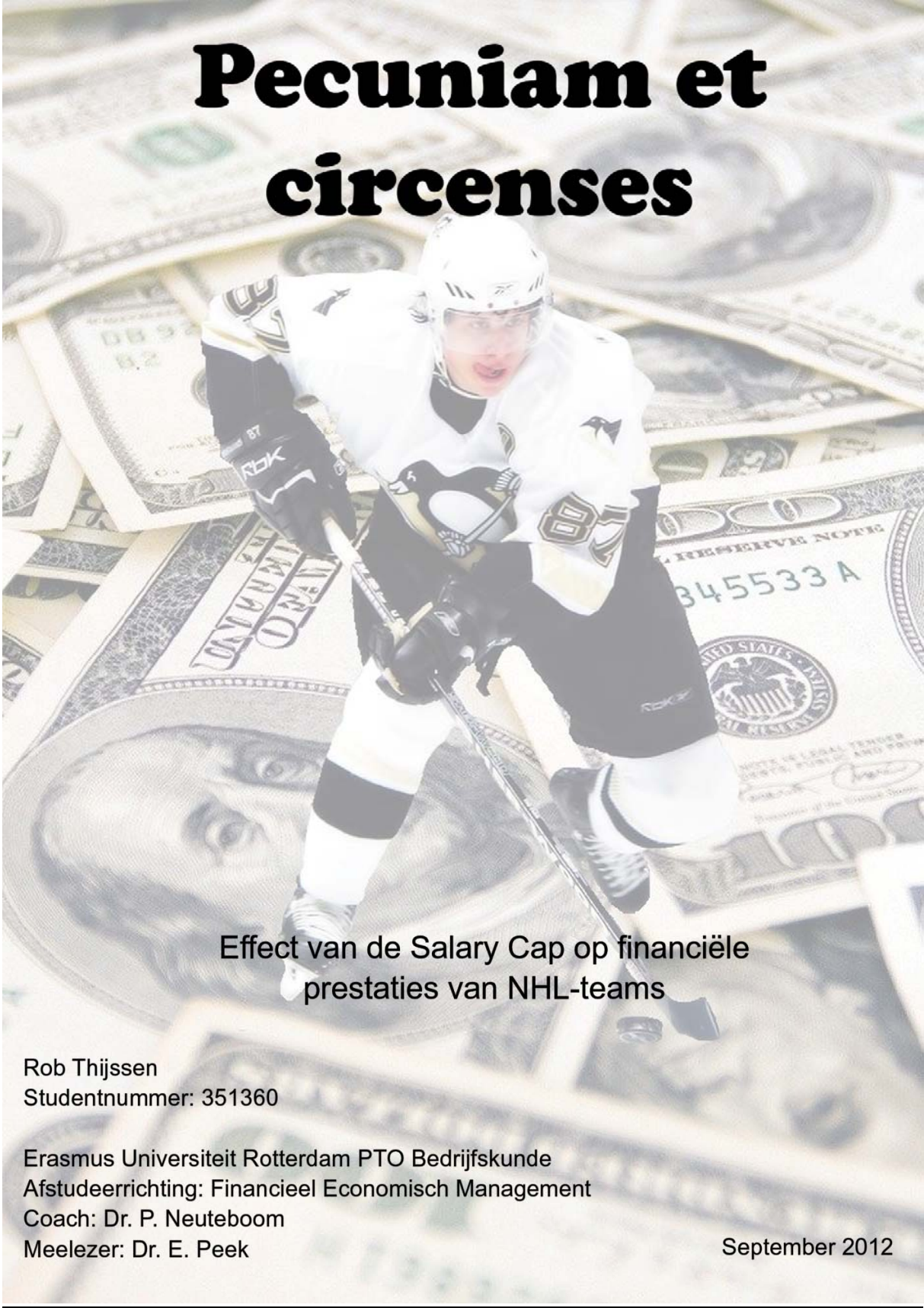




Pecuniam et circenses

Effect van de Salary Cap op financiële
prestaties van NHL-teams

Rob Thijssen
Studentnummer: 351360

Erasmus Universiteit Rotterdam PTO Bedrijfskunde
Afstudeerrichting: Financieel Economisch Management
Coach: Dr. P. Neuteboom
Meelezer: Dr. E. Peek

September 2012

Voorwoord

De voorliggende scriptie is mijn persoonlijke Stanley Cup.

De Stanley Cup is een van de hoofdprijzen in de sport waarvan alom bekend is dat die zeer moeilijk te winnen is. Diegenen die deze prijs reeds wonnen hebben het dan ook echt verdiend.

De eerste drie semesters aan de RSM zijn voor mij een metafoor voor een lang NHL-seizoen van 82 wedstrijden. Al die avonden en weekenden op of buiten de RSM waren bijzonder boeiend en terugkijkend is het voorbijgevoegen. Afgelopen januari werd begonnen met afstuderen. Het afstudeersemester heb ik ervaren zoals ijshockeyspelers lange en zware playoff-series met veel overtime-wedstrijden ervaren. Constante druk om te presteren en weinig tijd om te herstellen en in tegenstelling tot de reguliere semesters waren er nu geen teamgenoten, zoals bij EB en IP, met wie ik samen de moeilijkste klussen succesvol heb kunnen volbrengen. Desondanks sta ik nu na 3 jaren avondstudie aan de bekroning van al het harde werken.

In tegenstelling tot een heersend bijgeloof dat je als ijshockeyspeler de Stanley Cup niet mag aanraken tenzij je deze echt heb gewonnen, kan en zal ik deze masterscriptie vol trots aan iedereen laten zien en lezen. Met hierbij de aantekening dat toen ik in Toronto, Canada naast de echte Stanley Cup stond deze bewust niet heb aangeraakt... misschien word ik alsnog ijshockeyspeler of coach.

De keuze voor Financieel Management als verdiepingsvak was snel gemaakt. Zeker in deze tijden zijn organisaties er van doordrongen dat de financiën moeten kloppen en spelen finance en accounting een strategische rol. Naast een hele hoop intellectuele kennis heeft deze studie me ook als mens doen groeien. Ik weet nog goed hoe zenuwachtig ik op de eerste introductiedagen rondliep toen ik aan dit avontuur begon. Inmiddels kijk ik daar lachend op terug. Op de een of andere manier is er een soort van vertrouwen in me gegroeid waardoor ik me nu meer bewust ben van mijn capaciteiten en vaardigheden en weet wat ik allemaal kan. Ik ben dan ook heel benieuwd naar alles wat er nog op mijn pad gaat komen.

Ik wil graag Peter (als coach) en Erik (als meelezer) hartelijk danken voor hun aandeel in voorliggende scriptie. De vele suggesties (kartels, gereguleerde landbouw in EU) die nu nog aan de muur hangen en de stapel papers die niet in deze scriptie terecht zijn gekomen getuigen van het feit dat er zoveel meer invalshoeken zijn om een antwoord te vinden op mijn onderzoeksvraag. Een extra dankwoord wil ik aan Erik richten. Ik zal nooit vergeten dat ik even flink moest slikken van jouw feedback maar ik ben er van overtuigd dat door het toevoegen van het effect van salaris distributie op teamprestaties deze scriptie een orde groter beter is geworden.

Een bijzonder woord van dank is er voor mijn ouders. Tijdens het afstuderen heb ik daar enkele malen ongestoord een aantal dagen in Venlo aan deze scriptie kunnen werken en zodoende grote stappen kunnen maken in het proces. Het is fijn dat ik altijd op jullie kan terugvallen. Pap en mam – bedank!

Rotterdam, september 2012

Samenvatting

In voorliggende masterscriptie is gekeken naar de effecten van de invoering van een Salary Cap, salarisplafond, in de Noord-Amerikaanse ijshockeycompetitie, de NHL. De NHL is een goed beschreven, geconditioneerde omgeving en fungeert daardoor prima als een laboratorium om de effecten van een Salary Cap te bestuderen. De uitkomsten uit dit laboratorium worden vervolgens besproken aan de hand van de bestaande 'Pay & Performance'-literatuur. Mogelijk is de Salary Cap als instrument waarin loon en prestaties aan elkaar gekoppeld worden een oplossing om de hoge beloningen van CEO's in het bedrijfsleven te beteugelen.

Uit de literatuur is bekend dat een Salary Cap ingrijpt op de kostenstructuur van de sportteams. Een ander effect is dat de beperkingen aan de uitgavenkant zullen leiden tot een verbetering van de competitieve balans doordat alle teams nu met vergelijkbare budgetten talent kunnen aannemen. Een aspect dat minder uitvoerig beschreven is, is het feit dat een Salary Cap ook een effect zal hebben op de salarisverdeling binnen een team. Als deze verdeling scheef wordt getrokken wordt dat zichtbaar in de prestaties van het collectief.

Uit dit onderzoek blijkt dat de ingevoerde Salary Cap niet heeft geleid tot een verbeterde 'cost certainty' voor de teams. Dit ondanks dat de bezoekersaantallen op peil zijn gebleven en er voor het eerst in de geschiedenis een nationale TV-deal in de Verenigde Staten is overeengekomen.

De competitieve balans is wel veranderd na invoering van de Salary Cap. Deze is sindsdien continue verbeterd. Ook heeft de NHL sinds de invoering van de Salary Cap inmiddels 7 verschillende winnaars opgeleverd. Daaronder 3 teams die nog nooit eerder de hoofdprijs, de Stanley Cup, wonnen.

Er is in de NHL geen effect waargenomen op de salarisverdeling binnen de teams. Wel is de prestatie van elk team licht verbeterd. Vervolgonderzoek kan onthullen welke factoren hieraan hebben bijgedragen.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
1.1	Professionele sporten en economie	1
1.1.1	De economie van de NHL voor de lockout.....	2
1.1.1.1	en toen plofte de bom, in 2004.....	3
1.1.2	De lockout in de NHL	4
1.2	Historie van arbeidsconflicten in de NHL	5
2	De onderzoeksvraag en hypothesen.....	8
2.1	Relevantie	10
2.1.1	Praktische relevantie.....	10
2.1.2	Academische relevantie	11
3	Major Leagues bestemmen het sportlandschap in Noord-Amerika	12
3.1	Major leagues	12
3.2	Minor Leagues	13
3.3	Major Leagues – de kenmerken.....	14
3.4	Franchises garanderen de unieke positie van de NHL in Noord-Amerika.....	14
3.4.1	Major leagues – monopolie of kartel?	16
3.5	De structuur van de major leagues	18
3.6	Major leagues en zelfregulatie	20
3.7	Major leagues - inkomsten en uitgaven.....	20
3.8	Major leagues - franchises en spelers.....	21
3.8.1	Spelers - Contracten	22
3.8.2	Spelers - werving	23
3.8.3	Spelers – salariskosten	24
4	Salary Cap als instrument	26
4.1	Salary Cap - de theorie	26
4.2	De Salary Cap in de NHL	28
4.3	Loopholes in de NHL Salary Cap.....	31
4.3.1	Grootste loophole voor NHL – Frontloading	31

4.4	Salary Caps - andere leagues andere systemen	32
4.5	Deelhypothesen 1+2: Bezoekers en TV: De belangrijkste inkomstenbronnen van de NHL	33
4.5.1	Deelvraag 1: 1 ^e deel Fans en bezoekers van NHL-wedstrijden	33
4.5.2	Toeschouwers - de data en analyse	37
4.5.3	Deelvraag 1: 2 ^e deel –TV-inkomsten.....	38
4.5.3.1	TV-uitzendrechten de kosten	40
4.5.4	Deelvragen – conclusies	41
4.6	Salary Cap – data en analyse	42
4.7	Salary Cap - eindconclusies hypothesen 1A en 1B.....	43
4.7.1	Salary Cap - Reflectie over nut van hypothesen	44
5	De Salary Cap en de competitieve balans in de NHL.....	45
5.1	Competitieve balans – de theorie.....	45
5.1.1	Noll-Scully-ratio als meetinstrument en de theorie	45
5.2	De 'Reserve Clause' en de competitieve balans	47
5.3	De Entry Draft en competitieve balans.....	48
5.4	Competitieve balans - de data en resultaten	50
5.5	Competitieve balans - conclusie.....	52
6	De Salary Cap en het effect op salaris distributie binnen de teams.....	55
6.1	Salaris distributie - de theorie.....	55
6.2	Salaris distributie - de data en regressieanalyse.....	56
6.3	Salaris distributie – de bevindingen.....	56
7	Beantwoording van de onderzoeksvraag	59
7.1	Eindconclusie	60
7.1.1	Vervolgonderzoek	60
8	Lessen uit de sport voor de praktijk.....	61
8.1	Het effect van een superster (speler of CEO) in een organisatie	61
8.2	Onderhandelingen over beloningen	61
8.3	Samenstelling beloningspakket.....	62
8.4	Handhaving.....	64
8.5	Slotgedachte	65

9	Discussie over de situatie in de NHL	67
9.1	De hoogte van de salarissen.....	70
10	Literatuurlijst	72
10.1	Internet bronnen – allen september 2012	80
	Bijlage 1: IJshockey als spel, de NHL, een NHL seizoen en de Stanley Cup	85
	Bijlage 2: Korte geschiedenis van de NHL	90
	Bijlage 3: De Entry Draft in de NHL en andere major leagues	94
	Bijlage 4: Welke prestaties worden er gemeten in de NHL?	98
	Bijlage 5: loopholes in andere major leagues en frontloading in de NHL	100
	Bijlage 6: Spelregels rond TV blackouts van major league wedstrijden.....	103
	Bijlage 7: How to Calculate the Noll-Scully Competitive Balance Measure[40]	105
	Bijlage 8: t-toets op Noll-Scully-ratios voor en na de lockout	107
	Bijlage 9: Overzicht data 14 NHL-seizoenen	108

1 Inleiding

Voordat ik, voor mijn werkgever Unilever, in 2004 naar Chicago, Illinois, in de Verenigde Staten verhuisde had ik me als ijshockeyfan al helemaal verheugd dat ik heel veel ijshockeywedstrijden in de National Hockey League (NHL), de belangrijkste ijshockeycompetitie ter wereld, kon gaan kijken. De NHL bezit namelijk het monopolie op het uitbaten van het hoogste niveau van ijshockey in Noord-Amerika met de beste spelers van de hele wereld. De lezer die graag wil weten wat ijshockey is, hoe een NHL-seizoen verloopt en wat de Stanley Cup is verwijs ik naar bijlage 1.

In de nazomer van dat jaar keek ik met speciale interesse uit naar de datum dat de Calgary Flames, mijn favoriete team, in Chicago aan zouden treden voor een oefenwedstrijd. In het voorjaar van 2005 zouden ze terugkomen voor de echte competitiewedstrijden. Groot was mijn teleurstelling toen bleek dat de ijshockeycompetitie dat jaar op zijn best later zou beginnen en zelfs in zijn geheel afgelast dreigde te worden omdat er een zakelijk conflict was tussen teameigenaren en de spelers. Er was sprake van een zogeheten 'lockout' toestand. De term lockout betekent zoveel als buitensluiting en is terug te voeren op het feit dat de werkgevers hun werknemers niet meer het werkterrein op laten totdat de onderhandelingen afgerond zijn. Geen werk betekent geen salaris, waardoor de werkgever normaliter een sterkere onderhandelingspositie inneemt. Deze toestand is in de moderne professionele sporten in Noord-Amerika iets dat regelmatig voorkomt en normaliter komen de eigenaren en spelers er voor de start van het nieuwe seizoen altijd wel uit. Recentelijk bij het basketbal bleek dat er meer tijd nodig was en werd er daardoor een iets verkort seizoen gespeeld.

1.1 Professionele sporten en economie

Professionele sporten nemen economische gezien een unieke plek in (Rottenberg, 1956). Normaliter concurreren bedrijven onderling om marktinvoer, op leveranciers en afnemers. In tegenstelling tot deze normale markt zijn de 30 NHL-teams businesspartners, die weliswaar jaarlijks met elkaar de strijd aangaan in een ijshockeycompetitie waarbij het ene team niet succesvol kan zijn zonder dat zijn

concurrenten én in voldoende mate sportief tegenspel kunnen bieden en financieel gezien kunnen overleven. Het gezamenlijk product is immers een ijshockeywedstrijd (Borland et al, 2003) die verkocht moet worden aan fans, televisie en sponsors.

Park et al (2007) beschrijven dat er 3 grote inkomstenstromen zijn voor sportteams.

- Publieke middelen, zoals subsidies en belastingvoordelen.
- Private sector, corporate sponsorsdeals en investment Capital.
- Sportgerelateerde inkomsten, kaartverkoop, inkomsten uit concessies, parkeergelden, merchandise, skyboxes, naamgeving aan het stadion, media inkomsten (TV-gelden, lokaal en nationaal).

Deze derde geldstroom is heel ondoorzichtig (Fort, 2004). Het is namelijk niet precies na te gaan hoe concessie- en parkeergelden ten bate komen van de clubs.

Ticketprijzen en de prijs van een drankje en hamburgers in het stadion zijn wel transparant en staan gewoon op internet.

Kort door de bocht, als er 30000 fans zijn dan is je product tweemaal zoveel waard dan dat er slechts 15000 fans te bekoren zijn voor het bijwonen van een wedstrijd. Niet alleen de teams hebben elkaar nodig maar ook de spelers en de teameigenaren. Afspraken hiertoe over werk en beloning zijn in een CBA (Collective Bargaining Agreement, te vergelijken met een CAO) vastgelegd.

1.1.1 De economie van de NHL voor de lockout

Het sportieve weerwoord en het economisch overleven van de NHL-teams ging lange tijd heel goed omdat de spelers via de reserve clause (waarover later meer) met handen en voeten gebonden waren aan een team en de salariskosten hierdoor beheersbaar waren. Doch doordat de teameigenaren graag elkaar onderling willen verslaan teneinde zelf de Stanley Cup te winnen hebben ze de beste spelers nodig en werden deze met veel geld weggelokt. Het klassieke prisoner's dilemma[1]. Zodoende ontstond een prijsspiraal waardoor de salarissen van de spelers flink stegen in de afgelopen 20 jaar en dus ook de kosten van de teameigenaren. De Pittsburgh Penguins, een small-market team, hadden in de jaren 90 van de afgelopen eeuw de hoogste salarissom en wonnen 2 Stanley Cups en gingen vervolgens failliet (Vrooman, 2009).

Deze situatie kan worden vergeleken met de financiële sector de afgelopen jaren. Jaar na jaar werden hier recordsalarissen en megabonussen verdeeld. Vervolgens bleken bank na bank doodziek waaronder ABN Amro (NL), Northern Rock (UK), Merrill Lynch en Lehman Brothers (beide USA). Nu zijn de Spaanse banken aan de beurt.

1.1.1.1 en toen plofte de bom, in 2004

Westhead et al (2004) stelden dat er een voor de business van de NHL dodelijke mix was ontstaan van achterblijvende groei van revenuen voor de teams en snel stijgende salariskosten. Sinds 1990 waren de salarissen voor de speler met 240% gestegen. Daar stond tegenover dat de inkomsten voor de teams slechts met 160% waren toegenomen. Echter omdat beide partijen elkaar wantrouwden liepen de onderhandelingen vast. Dat de partijen elkaars cijfers niet vertrouwden is gezien de volgende quote van Paul Beeston (Fort, 2000), eigenaar van de Toronto Blue Jays in 1992 geen verrassing.

“Anyone who quotes the profits of a baseball club is missing the point. Under Generally Accepted Accounting Principles, I can turn a \$4 million profit into a \$2 million loss, and I can get every national accounting firm to agree with me.”

Westhead et al (2004) hadden een voorspellende blik door te stellen dat de spelers en de teameigenaren ideologisch zo ver uit elkaar gegroeid waren dat er wel heel wat zou moeten veranderen om een 'lockout-situatie te voorkomen. Voor de buitenwereld leek het ijs van de Noord-Amerikaanse ijshockeyvelden al die jaren glad en gaaf en merkte niemand de groeiende scheuren op. Analoog hieraan leken het afgelopen decennium de mooie kantoorgebouwen en fraaie cijfers in de financiële sector ook niet vermoeden dat er een grote systeemcrisis aan zat te komen.

Met de invoering van de Salary Cap (salarisplafond) in de NHL wilden de eigenaren bewerkstelligen dat ze de kosten beter in de hand kunnen krijgen waardoor de clubs financieel gezond konden worden en blijven. Aan de andere kant van de tafel zat de spelersvakbond. Deze zagen hun inkomsten in gevaar immers een Salary Cap beschermt de teams tegen overinvesteringen in talent (=spelers), (Dietl et al, 2008 en 2009) waardoor de teams zichzelf financieel zouden kunnen ruïneren, zoals Pittsburgh en daardoor de competitie minder interessant maken. Omdat ook in de financiële sector

de beloningen aan de top leden aan overinvestering (maar niet in talent of kwaliteit) mag worden gesteld dat dit beloningsmodel een grote rol heeft gespeeld in het veroorzaken van de crisis. Als reactie daarop heeft de Europese Unie ook 'Caps' gezet op de bonussen van CEO's van banken. Ook in de Verenigde Staten wordt gezocht naar regulerende maatregelen voor beloningen van topbestuurders met name in de bankensector (Bebchuk et al, 2010a; Dietl, 2010c).

1.1.2 De lockout in de NHL

In de NHL hadden de franchise-eigenaren vastgesteld dat ze meer dan 76%^[2] van hun inkomsten aan spelerssalarissen uitgaven en dat de NHL niet meer rendabel was. De inkomsten beliepen \$1,93 miljard in 2003, (Westhead et al, 2004). De teameigenaren voerden een gezamenlijk verlies aan van \$300 miljoen^[3]. Volgens Forbes was er slechts een verlies van \$96 miljoen. De andere major leagues hadden dat jaar wel zwarte cijfers (Park et al, 2007).

Tijdens de onderhandelingen bleven ditmaal de rijen aan de zijde van de NHL gesloten en vastbesloten een Salary Cap invoeren. De vertegenwoordiger van de spelers, Bob Goodenow, had bij zijn aantreden gezworen dat hij nooit een Salary Cap zou accepteren. Bob vroeg zich openlijk af of dergelijke draconische maatregelen moesten worden getroffen of dat dit alleen maar een slinkse manier was van de teams om een bezuiniging op spelerskosten door te drukken? Saillant detail is dat de beide gesprekspartners allebei al veel geld hebben en strijden over de verdeling van nog meer geld^[4].

Net zoals de hele wereld verrast werd door het faillissement van Lehman Brothers in 2008 zo zag de sportwereld in de zomer van 2004 beide partijen ineens lijnrecht tegenover elkaar, als ware het een allesbeslissende face-off. Waar een ijshockeygevecht op het ijs in een kwestie van minuten beslist is... en beide kemphanen vervolgens bestraft worden duurde de lockout-situatie 12 maanden. Hierdoor kwam de gehele ijshockeycompetitie voor het eerst in de geschiedenis te vervallen en werd er voor de tweede keer geen Stanley Cup uitgereikt. De eerste keer was vanwege de griep пандеміе in 1919 (Bernstein, 2010).

Tot op heden is dit de langstdurende lockout in de sportgeschiedenis geweest. Westhead et al (2004) noemen dit een klassiek voorbeeld van business partners die niet meer inzien dat ze business partners zijn terwijl ze elkaar nodig hebben om allebei een boterham te hebben. De clubs hadden dat seizoen geen inkomsten maar ook weinig kosten en de spelers zodoende geen salarissen. Veel ijshockeyspelers stapten op het vliegtuig en vertrokken naar Europa voor 1 seizoen om daar te gaan werken, of korter mocht er onverhoopt eerder overeenstemming worden bereikt. De fans bleven eenzaam en vertwijfeld achter in de ijzige Noord-Amerikaanse winter en spraken er schande van. Analooq aan de langste lockout in de sport gaat de wereldeconomie nu door de diepste crisis en is er voorlopig geen zicht op een einde hiervan.

1.2 Historie van arbeidsconflicten in de NHL

Sinds 1992 heeft de NHL te maken gehad met conflicten met de spelersorganisatie, NHLPA. Alle drie conflicten gingen over arbeidsvoorwaarden.

In 1992[3] was er een spelersstaking van tien dagen, waarna de competitie gewoon weer verder ging. De eigenaren stemden toe dat de spelers meer geld kregen uit de marketingrechten zoals portretrecht op verzamelkaartjes en inkomsten die voortvloeiden uit het behalen van de playoffs. Tevens werden er wijzigingen gemaakt in het free agency systeem ten gunste van de spelers. De nieuw gekozen vertegenwoordiger van de spelers, Bob Goodenow had daarmee zijn eerst zege als bestuurder binnen. Deze staking leidde tot het aftreden van de toenmalige NHL-Commissioner (in die tijd nog aangeduid als de President). Zijn opvolger werd Gary Bettman.

In het seizoen 1994-1995 was er een lockout van 104 dagen[3] en werd het seizoen maar voor de helft gespeeld, 48 in plaats van 82 wedstrijden. De eigenaren wilden toentertijd al een Salary Cap invoeren met als belangrijkste reden het ondersteunen van de small-market franchises, de arme broeders. De NHL wilde de salarissen van de spelers koppelen aan de omzet per team. Waardoor het ineens voor de spelers een groot verschil zou gaan uitmaken om te spelen voor de Toronto Maple Leafs, de grootverdieners, of voor de Florida Panthers, een van de armere franchises. De NHLPA bracht als tegenvoorstel de invoering van revenue sharing, waardoor er direct geld van

de rijkere franchises naar de armere teams zou vloeien. Uiteindelijk voorkwam een akkoord dat het hele seizoen afgezegd moest worden. Dit kwam doordat enkele teameigenaren hun steun aan de NHL introkken omdat ze een verloren seizoen als erger beschouwden dan de baten die een Salary Cap zou opleveren. Wel werd er een Salary Cap voor rookies (nieuwkomers) overeengekomen en kregen rookies een two-way-contract. Dit houdt in dat als ze naar de minor league worden gestuurd ze ook het minor league salaris krijgen. Er werd uiteindelijk niets geregeld voor de armere small-market franchises waarmee deze een gezonde business zouden kunnen opbouwen. Hiermee werd feitelijk de tijdbom geactiveerd die 10 jaar later afging.

De lockout van 2004-2005 werd de langste staking in de geschiedenis van professionele sporten. Het hele seizoen inclusief de playoffs werd niet gespeeld. Het vorige record was de MLB-spelersstaking van 232 dagen in 1994. Met die staking werd succesvol de invoering van een Salary Cap tegengehouden[3]. In de MLB werd toen wel een Luxury Tax ingevoerd (Dietl et al, 2011a).

Na 310 dagen werd er een CBA afgesloten (NHL, 2005) met daarin een Salary Cap van \$39 miljoen, en een maximum salaris van \$7.8 miljoen (20% van de bovengrens) per speler. Het nieuwe contract ging in vanaf het seizoen 2005-2006. Goodenow nam ontslag en daarmee de schuld van het verloren seizoen op zich (Staudohar, 2005). Winfree (2009) suggereert dat de eigenaren vanwege het substitutie-effect mogelijk bewust de onderhandelingen hebben gerekt omdat in ieder geval 11 eigenaren van een NHL-team ook eigenaar zijn van een ander major of minor league team die vanwege de lockout dat jaar meer bezoekers trokken.

Deze CBA geldt tot 15 september 2012. De sportwereld wacht in spanning af wat er dan gaat gebeuren. Een prima aanleiding om eens terug te kijken door zelf in deze materie te duiken en hier een masterscriptie over te schrijven met de onderliggende vraag of de lockout van 2004-2005 in de NHL überhaupt zinvol is geweest.

Momenteel (1 september 2012[5]) zitten de onderhandelingen in een impasse. De NHL heeft voorgesteld om de revenuen 50/50 te verdelen in plaats van de huidige 57/43 (spelers/teams).

Tegelijkertijd wil ik aan de hand van de bevindingen in deze bijzondere context bekijken of er uit het NHL-laboratorium lessen kunnen worden getrokken voor de wereld om ons heen en de zieke financiële sector in het bijzonder. Dit zou moeten kunnen omdat de professionele sportcompetities, de major leagues, in Noord-Amerika de enige sector zijn waarin substantiële ervaring is opgedaan met regulering van beloningen, zoals salarissen en bonussen (Dietl et al, 2010c).

2 De onderzoeksvraag en hypothesen

De volgende onderzoeksvraag wil ik proberen te beantwoorden:

Heeft de invoering van de 'hard Salary Cap' in de NHL de 'financiële prestaties' van de teams verbeterd sinds de lockout van het seizoen 2004-2005?

Door financiële prestaties te vertalen als winst is deze als maatstaf te operationaliseren door te analyseren of de 30 individuele clubs (franchises) en de NHL er nu beter voor staan dan voor de lockout?

Hypothese 1A: De invoering van de Salary Cap heeft tot gevolg gehad dat meer NHL teams winst zijn gaan maken.

Hypothese 1B: De NHL als geheel genereert nu meer omzet en winst.

NB: Noch de financiële gegevens van de teams noch die van de NHL zijn openbaar. Echter via Forbes.com zijn er betrouwbare schattingen beschikbaar.

Een tweede maatstaf die langs de onderzoeksvraag gelegd kan worden is 'competitive balance'. Dit wordt uitgedrukt in de Noll-Scully-ratio[6], een maatstaf die bekijkt of de gelijkwaardigheid van de competitiedeelnemers verandert en dus of de competitie spannend of minder spannend is geworden. Het is in het belang van de NHL, de teams en spelers dat wedstrijden voldoende spannend zijn of worden.

Spanning resulteert in meer toeschouwers bij de wedstrijden en beter bekeken wedstrijden op de Noord-Amerikaanse televisie en dus hogere inkomsten uit recettes en de verkoop van TV-rechten. De verwachting is dat door middel van de Salary Cap de verschillen in bestedingen per team kleiner worden waardoor ieder team een gelijke hoeveelheid talent in het team kan halen en behouden waardoor de verschillen tussen de teams kleiner worden en de wedstrijden derhalve spannender. Rijke teams met enkel supersterren zullen hiermee tot het verleden behoren.

Hypothese 2: De competitive balance van de NHL-teams is sinds de invoering van de Salary Cap toegenomen.

Hiertoe zullen de Noll-Scully-ratio's worden berekend en de situatie voor en na de lockout van 2004-2005 met elkaar worden vergeleken met hierbij de discussie in hoeverre een verschil alleen afhankelijk is van de ingevoerde Salary Cap.

Onder competitive balance valt niet dat er meer verschillende teams met de Stanley Cup aan de haal zijn gegaan. Desondanks wil ik dat aspect ook bekijken.

Deelhypothese 2_2: Er zijn nu meer verschillende teams kampioen geworden als voor de invoering van de Salary Cap.

In een discussie zal hiertoe het aantal verschillende kampioenen van de periode met Salary Cap worden vergeleken met het aantal verschillende kampioenen voorafgaande aan de lockout.

Een Salary Cap heeft niet alleen invloed op de maximale hoogte van de totale salarissen per team en daarmee op de competitieve balans tussen teams maar dit instrument heeft ook een effect op de verdeling van die salarissen binnen de teams.

De salarisverdeling binnen teams is mogelijk een factor die er toe zal leiden dat de salarissen niet veel sterker meer zullen toenemen en wellicht tot omdenken stemt. Onder de spelers leidt de scheve verdeling van de salaristaart tot schuine blikken tijdens het werk en leidt tot mindere prestaties van het team als geheel. De onderliggende gedachte is waarom zou ik voor een schamel salaris van \$1 miljoen nu even wat harder schaatsen om een puck te halen. Laat Crosby dat zelf maar doen. Hij krijgt 10x meer dan mag hij ook meer werk opknappen. Depken (2000) heeft dit voor baseball uitgezocht. Mogelijk treedt dit effect zelfs sterker op bij ijshockey omdat de teams hier kleiner zijn.

Hypothese 3: De invoering van de Salary Cap heeft geleid tot kleinere salarisverschillen binnen teams die hierdoor beter zijn gaan presteren.

Met behulp van de Herfindahl-Hirschman Index[7] (HHI) zal gekeken worden naar de salarisverdeling binnen teams voor en na de invoering van de Salary Cap. De HHI is een maatstaf waarmee de concentratie van partijen in een markt wordt gemeten. De HHI wordt gebruikt door markttoezichthouders om na te gaan of er door een bedrijfsfusie een te grote machtspositie (oligopolie of monopolie) ontstaat voor het

nieuwe bedrijf waardoor dit bedrijf een te hoge prijs aan de consumenten kan gaan berekenen voor hetzelfde product. De prestaties van de teams worden uitgedrukt in het aantal punten dat een team per seizoen behaalt met het winnen van wedstrijden.

2.1 Relevantie

2.1.1 Praktische relevantie

De economische betekenis van sport is de laatste jaren sterk toegenomen. Menig sportbedrijf heeft een flinke jaaromzet en waarde[8] in vergelijking tot (beursgenoteerde) ondernemingen met 'normale' producten.

Een synergie tussen teams en bedrijven - beide willen het beste en daar stevig voor betalen (Gunderson, 2001). Het effect van een goede CEO straalt uit naar de werknemers en klanten van een organisatie en hoe groter een organisatie, als een multinational, des te groter dit effect is. Analooq hieraan worden kleine verschillen tussen een goede CEO en een buitengewoon goede CEO uitvergroot. Gunderson verwijst hierbij naar de superster theorie van Rosen (1981).

De synergie tussen spelers en een CEO is dat beide zoveel mogelijk willen verdienen in ruil voor hun talent. Beide krijgen gigantische vergoedingen met een intrigerend verschil. Supersterren krijgen hoge vaste salarissen terwijl CEO's hoge resultaat-afhankelijke beloningen krijgen die vaak worden uitgekeerd in een mix van geld en aandelenopties (Kaplan et al, 2008).

Anderzijds zijn er ook buiten de sport veel monopsonies* (Sandy et al, 2004) te vinden. Bijvoorbeeld een docent of een verpleger kan weliswaar de school of ziekenhuis wisselen maar blijft werkzaam in het onderwijs of de zorg.

* monopsony is een situatie waarin er maar een enkele koper is voor de afname van een goed of dienst, in dit geval het talent van een speler (Siegfried, 1995).

2.1.2 Academische relevantie

Tot op de dag van vandaag is er geen publicatie geweest over de effecten van de Salary Cap in de NHL. Volgens de literatuur zijn er verbanden tussen de opzet van een sportcompetitie en de competitieve balans waardoor er een beter product geleverd kan worden aan de fans. Door invoering van een Salary Cap verandert het speelveld voor teams onderling maar ook voor de spelers binnen de teams heeft dit consequenties. Major leagues bieden interessante laboratoria (Kahn, 2000) omdat vrijwel alle informatie bekend is. De salarissen van de spelers zijn openbaar en daarmee de salarisverdeling binnen de teams. Als productiemaatstaf geldt het behaalde aantal punten per seizoen. Binnen de sportwereld worden concepten als een Salary Cap 'getest'. De wetenschap observeert en analyseert vervolgens de effecten hiervan. Aan de hand daarvan zullen generieke uitspraken worden gedaan over de bruikbaarheid van een Salary Cap in het bedrijfsleven.

Gunderson (2001) stelt dat een optimale salarisverdeling binnen organisaties afhankelijk is van vele factoren, zodat de belangen van teams als individuele werknemers voor een organisatie gediend worden. Hierbij is het van belang te weten hoe de prestaties van teams en teamleden worden geëvalueerd en gewaardeerd zonder daarbij de verschillen te groot te laten worden zodat ieder optimaal blijft presteren.

Kahn (2000) stelt dat sport een mooi laboratorium is. Er zijn slechts drie tot vierduizend topatleten werkzaam in dit lab, de NHL maakt daarvan met 600 ijshockeyers 20% uit. Ondanks het kleine aantal proefpersonen kan hiervan desalniettemin gebruik worden gemaakt omdat deze proefpersonen en hun werkomgeving net als de productie bekend zijn. In de sport zijn er simpele goed beschreven relaties tussen de productie-functies van de arbeiders (Rosen et al, 2001). Dit gegeven en het feit dat de historische data van zowel spelers als hun productie bekend is maken het een ideaal vertrekpunt.

3 Major Leagues bestemmen het sportlandschap in Noord-Amerika

Alvorens er begonnen kan worden met de beantwoording van de onderzoeksvraag moet eerst het unieke concept van een major league worden uitgelegd. Aan de hand van de beknopte geschiedenis van de NHL (bijlage 2) zal in dit hoofdstuk inzicht worden gegeven in de unieke marktpositie die major leagues bekleden en de gevolgen voor de omgeving.

De hypothesen worden vervolgens in hoofdstuk 4 tot en met 6 behandeld. Deze monden uit in een conclusie in hoofdstuk 7. De conclusie wordt gevolgd door hoofdstuk 8 waarin een beschouwing volgt van de lessen die uit het unieke NHL laboratorium getrokken kunnen worden. Hoofdstuk 9 bevat een discussie van mogelijke oplossingen voor de huidige situatie in de NHL. Tot slot is een opsomming te vinden van alle geraadpleegde literatuur inclusief de internetbronnen. Deze zijn gekenmerkt met vierkante haken.

3.1 Major leagues

Li et al (2001) definiëren major leagues als een competitie met:

- teams die zich uitstrekken over het gehele land of landen.
- teams die gezamenlijke inkomsten uit nationale televisierechten genereert.
- teams die inkomsten van consumenten uit het hele land betreft (bijvoorbeeld door de verkoop van merchandise).
- de franchise teams die deel uitmaken van een major league bezet met de best beschikbare spelers ter wereld.

Er zijn 4 major leagues in Noord-Amerika. De major leagues opereren zowel in de Verenigde Staten als in Canada.

MLB = Major League Baseball. Honkbal is de nationale sport in de Verenigde Staten.

NFL = National Football League. Dit betreft american football.

NBA = National Basketball Association, voor basketbal.

NHL = National Hockey League, voor ijshockey.

De NHL is de enige van de vier major leagues die van Canadese origine is.

De major leagues bepalen zelf de regels en de wedstrijdschema's (Szymanski et al, 1999) en zorgen voor een spannend en uniek kampioenschap (Dietl et al, 2011a).

Alle major league kampioenschappen hebben illustere prijzen te vergeven. De Stanley Cup in het ijshockey, De Vince Lombardi trophy (NFL) voor het team dat de Super Bowl wint. De Larry O'Brien trophy (NBA). Alleen bij honkbal is de prijs niet vernoemd naar een persoon, deze prijs heet Commissioner's trophy.

3.2 Minor Leagues

Minor leagues spelen bewust de tweede viool Li et al (2001) en beconcurreren de major leagues noch voor spelers noch TV-rechten, ook al overlappen de markten. Minor leagues zijn vaak regionaal georganiseerd maar kunnen ook internationaal zijn. Een wellicht bekend voorbeeld van een minor league is de NFL Europe (Li et al, 2001). Hierin speelde de Amsterdam Admirals. Deze minor league is echter na 16 jaar in 2007 opgeheven. Een voor deze scriptie relevante minor league is de AHL, American Hockey League. De AHL is net als de NHL actief in de Verenigde Staten en Canada. De AHL is sterk verbonden aan de NHL maar is hiervan geen dochterorganisatie en dus volledig vrij in haar eigen bedrijfsvoering. Alle NHL-teams hebben wel een vergaande samenwerking met een van de teams uit de American Hockey League. Beide leagues hebben 30 franchises.

De AHL-teams worden ook wel 'farm-teams' voor de NHL genoemd. Een goede vertaling hiervoor is kweekvijverteam. In de AHL stallen de NHL-franchises jong talent om wedstrijdervaring op te doen, het zogenaamde 'farmen'. De jonge plantjes mogen groeien en worden, mits succesvol, geoogst en ingezet in de NHL. IJshockeys uit de NHL-teams die vanwege blessures een tijd niet mee kunnen doen op het hoogste niveau kunnen in de AHL weer laten zien dat ze fit genoeg zijn. Dit heen en weer geschuif met spelers is allemaal geregeld en vastgelegd in het CBA, Collective Bargaining Agreement (vergelijkbaar met een CAO in Nederland). Het CBA is afgesloten tussen de NHL-teameigenaren en de NHL-spelers. Alle major leagues hebben een eigen unieke CBA.

3.3 Major Leagues – de kenmerken

Szymanski (2003) voortbouwend op het werk van Quirk et al (1992), Fort (2000), Andreff et al (2000) en Li et al (2001) benoemt 11 eigenschappen die de NHL (NHL constitution, 2009) en de drie andere major leagues bezitten.

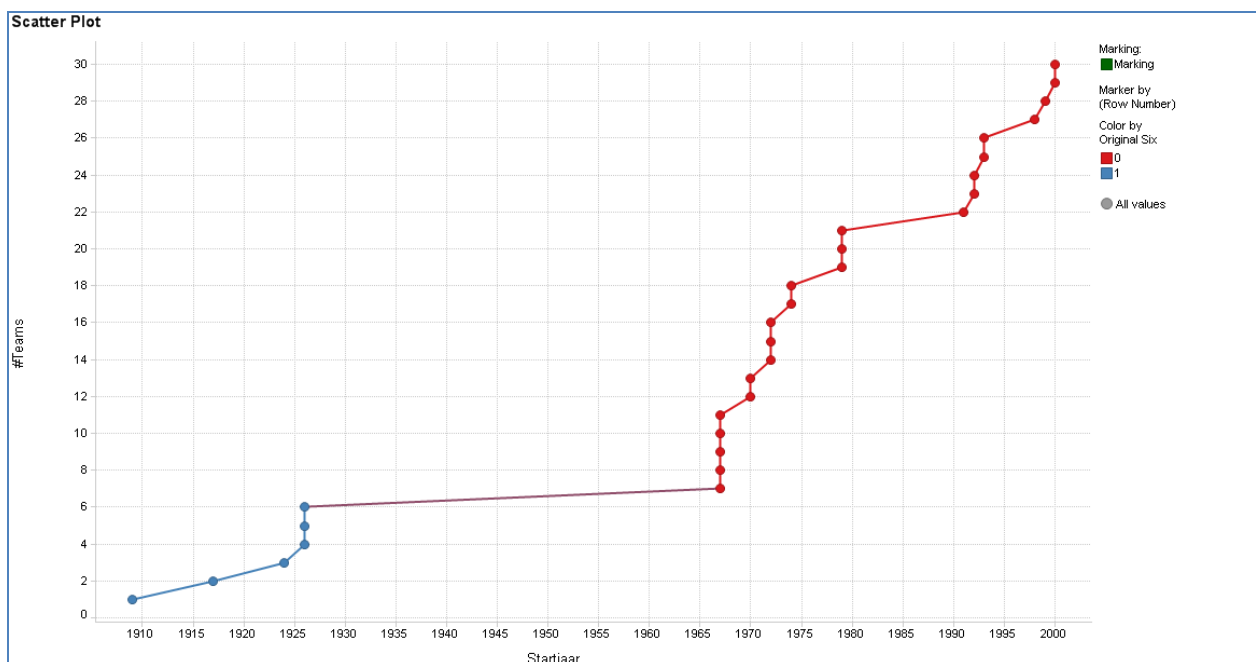
1. Major league is een onafhankelijke organisatie.
2. Vastgelegd aantal teams.
3. Toegang tot de major league enkel via een expansion franchise.
4. Exclusief grondgebied en mobiliteit van de franchise (50 mijl regel).
5. Entry Draft (monopsony voor teams voor het verkrijgen van nieuwe spelers/talent). (Zie bijlage 3)
6. Vastgelegd aantal spelers per team.
7. Lage mobiliteit spelers en beperkte spelershandel in ruil voor geld (op cashtransacties is belasting van toepassing).
8. CAO's tussen major league organisatie en spelersvakbonden.
9. Collectieve verkoop van de TV-rechten (antitrust vrijstelling).
10. Collectieve verkoop van merchandise.
11. Beperkingen voor wat betreft vreemd vermogen in de franchises (aandelenuitgifte).

3.4 Franchises garanderen de unieke positie van de NHL in Noord-Amerika

Voor het eerst werd het concept franchise in de sport toegepast bij de oprichting van de National League voor baseball in 1876. (Dietl et al, 2011a) De National League fuseerde later met de American League tot de MLB. Door te kiezen voor franchises hoopte de National League stabiliteit te bereiken in het uitvoeren van de baseballcompetitie. De voorganger was ten onder gegaan aan rijke clubs die armere clubs beroofden van hun beste spelers waardoor de kleine clubs halverwege het seizoen de handdoek in de ring wierpen en de competitie daarmee voor iedereen voorbij was (Kahn, 2000).

De keuze voor een franchise model bleek een goede beslissing gezien het feit dat alle major leagues gebruik maken van het franchise model en alle major leagues al

decennialang in business zijn. Eigenaren van de bestaande franchises beslissen gezamenlijk of en waar er een nieuwe franchise bijkomt. Deze nieuwe franchise komt dan meestal in een geografisch nieuwe markt waarmee de nieuwkomer daarin quasi een monopoly in handen krijgt. Zo hebben de bestaande franchises er geen directe last van. Een ander typisch fenomeen van de monopolies die de major leagues hebben is dat nieuwkomers te maken krijgen met bijzonder hoge instapkosten (Li et al, 2001). Een nieuwe eigenaar die een door de desbetreffende major league beschikbaar gestelde expansion-franchise koopt moet alle andere teams zogeheten 'expansion fees' betalen ter compensatie van het verdunnen van de monopoly-markt. De laatste expansiegolf van de NHL liet de meeste nieuwe franchises ontstaan in de 'Sunbelt' de grote zuidelijke agglomeraties van de Verenigde Staten zoals Atlanta, Georgia; Miami en Tampa Bay, Florida; Phoenix, Arizona en San Jose, Californië. Dit was qua ijshockey nog onontgonnen gebied. De 'Sunbelt'-teams zijn de 9 franchises onder de 36^e breedtegraad die sinds de jaren 80 van de vorige eeuw zijn toegevoegd (figuur 1).



Figuur 1: Expansie NHL. In 30 jaar zijn er 24 franchises bijgekomen.

Naast hoge instapkosten moet een nieuwkomer ook nog eens aan een lijst van eisen voldoen, waaronder een stadion van bepaalde omvang (minimum 18000 plaatsen), het opbouwen van de lokale markt (fans aantrekken) en het verkopen van de TV-rechten in die lokale markt. Mocht het zo zijn dat er een nieuwkomer in een bestaande vijver komt

vissen dan moet er compensatie worden betaald aan de franchise die al actief is in die markt. Mede hierdoor zijn er geen 2 franchises in Toronto en andere grote ijshockeysteden als Montréal en Chicago.

Franchises worden allemaal beheerd door personen danwel ondernemingen. Deze kunnen een franchise naar believen verkopen of met instemming van de andere franchise-eigenaren verplaatsen naar een andere stad mocht de bestaande locatie niet profitabel genoeg zijn. Dit streven naar winst is typisch voor een Noord-Amerikaanse franchise. Buzzacchi et al (2003) citeren hiertoe de 'locus classicus' van Sloane uit 1971. Sloane vond dat de Noord-Amerikaanse sportfranchise als doel hebben winsten te optimaliseren. Dit optimaliseren van winsten heeft er toe geleid dat het bezoeken van een sportwedstrijd een dure liefhebberij is geworden (Zirin, 2010).

De Europese voetbalteams daarentegen hebben als doel zoveel mogelijk kampioenschappen te halen, binnen het gegeven budget. In tegenstelling tot Europese voetbalclubs die meestal naar sportieve winst streven waardoor er nauwelijks winsten worden gemaakt. In Europa is er sinds de jaren 90 van de vorige eeuw een verandering zichtbaar omdat er sinds die periode veel meer geld beschikbaar is gekomen voor voetbalteams en doordat er meer voetbalclubs naar de beurs zijn gegaan richten deze zich ook meer op het optimaliseren van winst (Andreff et al, 2000).

3.4.1 Major leagues – monopolie of kartel?

Weistart (1984) vindt dat de major leagues wel erg neigen naar totale monopolies. Li et al (2001) vullen aan dat kartel meer van toepassing is dan een monopolie om de situatie van de major leagues te beschrijven. Een kartel stemt namelijk onderling de productie (aantal wedstrijden) af die door elk van de karteldeelnemers wordt gerealiseerd. Een bekend kartel is de OPEC, hierin zijn de meeste olie producerende en exporterende landen vertegenwoordigd. Een kartel heeft doordat ze de productie beheersen de macht om de prijs van een product te bepalen. Zakt bijvoorbeeld de prijs van een vat olie onder een bepaald niveau dan beperkt de OPEC de productie tot de prijs weer op het gewenste niveau is. Het product van de major leagues is competitie (Borland et al, 2003; Westhead et al, 2004).

De NHL is een positief kartel, de NHL doet er namelijk veel aan om de karteldeelnemers (de franchises) een zo goed mogelijk product af te laten leveren, te weten een spannende wedstrijd tussen de beste ijshockeyteams ter wereld. Een wedstrijd waar mensen graag voor naar het stadion komen of de televisie voor aanzetten. Voor dit product proberen de deelnemers aan het NHL-kartel een zo hoog mogelijke prijs te krijgen. In tegenstelling tot de OPEC zijn de fans, de afnemers van de NHL-wedstrijden, niet verplicht om tegen elke ticketprijs naar deze wedstrijden te komen kijken. Ze kunnen ook thuisblijven en de TV aanzetten of naar minor league wedstrijd gaan kijken.

De meeste kartels hebben ongeveer 10 leden (Pelnar, 2007) en de houdbaarheidsdatum van een kartel ligt tussen 3.7 en 7.5 jaar, vaak omdat de deelnemers te veel uit de pas gaan lopen. De sportkartels doen het dus beter door met 30 (MLB, NBA en NHL) of 32 (NFL) deelnemers al decennialang de markt te beheersen.

Het feit dat de NHL en andere major leagues onaangevochten monopolies kunnen uitbaten ligt besloten in een aantal antitrust vrijstellingen (Pelnar, 2007) die de major leagues hebben weten te verkrijgen. De eerste uitspraak dateert al uit 1914 in het voordeel van de MLB ten opzichte van de Sherman Act die uit 1890 stamt. Door deze vrijstellingen bepaald de NHL ook zelf waar en hoeveel expansieteams er komen. Quirk et al (1999) schrijven in hun boek 'Hard Ball' treffend de interdependenciteit van sport en politiek waardoor tot op de dag van vandaag het Amerikaanse Congres van Afgevaardigden deze antitrust vrijstelling in stand houdt. Met als belangrijkste argument het feit dat elke major league een CAO heeft met zijn spelers (Rivkin in Noll, 1974).

De congresleden willen herkozen worden en in hun thuisstaat niet te boek staan als diegene die een populaire major league de business onmogelijk maakten. Zolang er een CBA is voelt de overheid zich niet geroepen te interveniëren in de business van de major leagues. Zodoende hebben de 4 major leagues een wettelijk geregelde antitrust-vrijstelling voor wat betreft het collectief verkopen van de TV-rechten waardoor ze alle wedstrijden in een pakket aan de hoogste bidder kunnen verkopen. Andere partijen zoals in 1984 de NCAA (overkoepelende organisatie van universiteit sportteams) die hetzelfde wilde doen hebben bij het hooggerechtshof bakzeil gehaald (Weistart, 1984,

Li et al, 2001) en verkopen sindsdien de rechten individueel met lagere opbrengsten als gevolg.

Ironisch: Al die antitrust vrijstellingen voor major leagues staan haaks op de Amerikaanse filosofie van een open markt waarin kartelvorming verboden is. Immers in een open markt worden de juiste producten en diensten geleverd aan gebruikers tegen de laagst mogelijke prijs.

Rivaliserende competities tot slot. Als deze al werden opgestart, werden ze of simpelweg uit de markt gedrukt of er volgde een fusie waarbij de huidige major leagues altijd de bovenliggende partij waren en er soms enkele teams uit de concurrerende competities mochten toetreden tot die major league, mits ze geen antitrust-zaak aanhangelijk gingen maken. Zodoende werden de bijvoorbeeld de Edmonton Oilers (waar Wayne Gretzky speelde) en 3 andere teams uit de WHA tot de NHL toegelaten in 1979 (Willes, 2005).

3.5 De structuur van de major leagues

Een andere unieke eigenschap van de major leagues in Noord-Amerika is het feit dat ze allemaal gesloten of beter gezegd besloten competities organiseren, Closed Leagues (CL). Dat wil zeggen dat de het team dat aan het einde van het jaar als laatste is geëindigd niet uit de major league hoeft te verdwijnen. Ook treedt de winnaar van een minor league niet toe tot de major league om deze franchise te vervangen. Promotie en degradatie zijn een typisch Europees verschijnsel. In de wetenschappelijke literatuur wordt deze Europese vorm van competitie beschreven als Open League (OL). Open Leagues zijn het meest bekend uit het voetbal, de grootste sport in Europa, maar deze structuur is ook ingevoerd in veel andere sporten in Europa die oorspronkelijk uit Noord-Amerika kwamen zoals basketbal en honkbal. Er is blijkbaar een verschillende beleving van het verloop van een sportcompetitie tussen de werelddelen. Saillant detail: de Europese Commissie (1998) heeft voorgesteld het promotie/degradatie-mechanisme, feitelijk de Open League structuur te bestempelen als een typische europees sportmodel.

Buzzacchi et al (2003) beschrijven naast bovengenoemd mechanisme enkele grote verschillen tussen Open en Closed leagues, zoals het playoff systeem, en onderzoeken of de structuur van de competitie verschil maakt met betrekking tot de competitieve balans van deze competities. Een verschilanalyse leert dat het Europese “Equality of opportunity”-model gelijkwaardige kansen voor alle teams nastreeft ongeacht of ze nu in de major league actief zijn of in een van de minor leagues. De Noord-Amerikaanse situatie wordt omschreven als een “Equality of outcome”-model. In theorie, aldus de onderzoekers kan in Europa elke competitiedeelnemer ooit een gooi doen naar de hoogste titel omdat via promotie ieder team een kans maakt uiteindelijk in de hoogste competitie te spelen. Echter in de bestudeerde voetbalcompetities wordt gevonden dat er een klein aantal dominante teams zijn die onderling uitmaken wie er kampioen wordt. De auteurs tonen aan dat de Closed Leagues beter in balans zijn dan de Open Leagues. Nederland (Peeters, 2011) voldoet ook aan dat ongebalanceerde beeld. Analyse laat zien dat 3 voetbalteams de afgelopen 30 jaar 95% van de kampioenschappen hebben verdeeld.

Feitelijk (Noll, 2002) komt promotie/degradatie in open leagues overeen met het verplaatsen van een franchise in een closed league met het verschil dat Europese clubs lokale wortels hebben waardoor deze niet zomaar zullen verhuizen in tegenstelling tot Amerikaanse franchises die soms letterlijk als een dief in de nacht vertrokken zijn[9].

Competities die via promotie/degradatie werken kunnen door meer teams te promoveren/degraderen het aantal teams dat aan de competitie deelneemt beïnvloeden. In geval van vermeerdering van het aantal teams spreekt de Noord-Amerikaanse context van ‘expansion’. Vermindering = ‘contraction’.

Noll (2002) stelt dat promotie aantrekkelijk is voor teams, immers betere tegenstanders en meer exposure genereren meer inkomsten. Hierdoor wijzen teams het verdiende promotierecht nooit af. Echter in de huidige crisistijd zijn er enkele voorbeelden, buiten het voetbal. In de Duitse ijshockeycompetitie hebben de kampioenen van de 2^e divisie vanwege de verwachte kostenexplosie bijna allemaal bedankt voor die eer. Dit waren de teams uit Bietigheim (2009), Ravenburg (2011) en Landshut (2012). Enkel München (2010) durfde de stap aan en kon dit doen doordat ze de beschikking over een groter (gemeentelijk) ijsstadion hadden, een grote sponsor en een grote thuismarkt.

3.6 Major leagues en zelfregulatie

De major leagues reguleren zich in feite zelf en dit leidt tot minimaal een van de 5 punten (Li et al, 2001).

1. Promoten van gelijkheid in competitie, de zogeheten competitieve balans.
2. Versterken van de marktpositie van leden, bijv. door collectieve verkoop TV-rechten.
3. Uitdragen en handhaven van onzekerheid van uitkomst. Dit is het meest essentiële onderdeel van sportcompetities.
4. Maximaliseren van winst voor de franchises.
5. Veiligheid voor spelers en bezoekers. De NHL heeft bijvoorbeeld een collectieve ziektenkostenverzekering voor zijn spelers mocht er toch iets misgaan.

De zelfregulering kent 2 vormen. Het syndicaateigenaarschap, waarbij het syndicaat (als eigenaar van het contract met de speler) bepaald waar een speler gaat spelen en hoeveel elke speler verdient. Of het opzetten van regulerende policies in een league zoals de major leagues dat doen. Deze regulerende policies zijn onder andere de Salary Cap, Entry Draft, free agency, nationale TV-deals maar ook Luxury Tax (MLB) en revenue sharing.

3.7 Major leagues - inkomsten en uitgaven

Inkomstenstromen voor sportploegen bestaan uit bezoekers en uitzendrechten van wedstrijden (samen goed voor de helft tot driekwart, bij NFL zelfs bijna 100%. Bij de NHL is er sprake van een “gate-driven”-mode. Dit betekent dat de NHL in tegenstelling tot de andere major leagues meer afhankelijk is van bezoekers. Daarnaast de verkoop van fanartikelen (merchandise), verkoop van reclameborden en sponsors (Dietl et al, 2011a) en concessies in het stadion plus de opbrengsten van de parkeerterreinen (Li et al, 2001; Zirin, 2010). In Noord-Amerika komen de bezoekers vrijwel allemaal met de auto en liggen de sportstadions niet altijd centraal.

De uitgaven zijn de salariskosten van de spelers en management en de kosten voor het stadion. Vaak is dat alleen de huur voor de wedstrijddagen. De meeste franchises

bezitten het stadion niet. Sommige teameigenaren bezitten het stadion zelf maar in de meeste gevallen zijn de stadions tegenwoordig van de gemeentes. Deze draaien op voor bouw, renovatie en de operationele verliezen. Dit is een interessant onderzoeksgebied dat ik uitvoerig heb bekeken en uiteindelijk allemaal heb laten vervallen omdat het niet bijdraagt tot de beantwoording van mijn onderzoeksvraag.

Hoe kan het dan dat ondanks de zeer goed beschermde marktposities van de teams in de NHL de teams in het begin van het eerste decennium van de 21^e eeuw toch moesten vaststellen dat de kosten niet meer in evenwicht waren met de baten en dat er onder de streep een verlies resulteerde.

Een verklaring die volgt uit onderzoek (Mahony et al) in Li et al (2001) is het feit dat de NHL-teams weliswaar met elkaar konden afspreken hoeveel ze hun spelers betaalden en dat ze onderling spelers niet met een flinke zak geld zouden weglokken. Net als bij de OPEC hebben leden in het kartel de vrijheid om gezamenlijke afspraken aan hun laars te lappen. Bij de OPEC zijn er landen die hun productie toch iets hoger hielden dan de afspraak om zo zelf meer geld te verdienen. Precies zo gedragen de eigenaren van de NHL teams zich ook. Als een teameigenaar een goede speler kon weghalen dan gebeurde dat, zoals bij Brett Hull en Detroit in 2002 (Bernstein, 2010) Hierdoor gingen de salarissen van goede spelers flink omhoog en daarmee de salariskosten van het team. Als de inkomsten niet evenredig meestijgen dan is op een gegeven moment het geld op. Immers een vol stadion kan niet voller tenzij de ticketprijzen stijgen, meer ruimte voor reclame is er niet langs een ijshockeyveld, de lokale TV-inkomsten blijven gelijk. En een nationale TV-deal bestond niet voor ijshockey.

3.8 Major leagues - franchises en spelers

De laatste unieke eigenschap in dit hoofdstuk. Deze passage bestaat uit 3 delen. Hoe zijn de spelers contractueel gebonden aan de teams. Hoe komen spelers in de NHL en de salariskosten.

3.8.1 Spelers - Contracten

Tot de jaren 70 van de vorige eeuw kende de NHL het reserve clause systeem. Dit wil zeggen dat de club eenzijdig het recht heeft om een speler te verkopen. Een speler is hierdoor gebonden aan de club en kan niet weg als hij zich elders kan verbeteren. De club waaraan hij is gebonden mag het contract altijd verlengen door de speler een nieuwe aanbieding te doen. Mocht de speler deze aanbieding naast zich neerleggen dan is hij in principe vrij om te gaan ware het niet dat geen enkele andere franchise hem een contract zal aanbieden. Hierdoor zaten de spelers in de praktijk vast bij een team. De teams onderling verkopen de spelers als ware het productiemiddelen. Toen de WHA als concurrerende major league naast de NHL werd opgericht koos de WHA er voor het reserve clause model los te laten en op die manier kon de WHA veel talent aantrekken dat anders bij in de NHL emplooi had moeten zoeken (Willes, 2005). Na de samensmelting van WHA en NHL onder de naam NHL in 1978 werd de reserve clause ook in het ijshockey, als laatste van de major leagues, afgeschaft. Voortaan kende men ook hier de instapcontracten en de term 'free agency', al dan niet met restricties. De federale Labor Relations Act die hierop van toepassing was dateert uit 1935. De overheid had met die wet eerder regulerend in het reserve clause model kunnen ingrijpen. In Europa heeft de overheid met Bosman-arrest (1995) ingegrepen in de beperkte mobiliteit van de spelers. Het afschaffen van de reserve clause betekende voor de spelers dat er een groter deel van de inkomsten van de franchises naar de spelers ging. Was dit nog 21.3% in de jaren 70 van de vorige eeuw. Een decennium later was dat al 30%, en in 2004 liefst 75%. Vandaag de dag hebben de spelers recht op 57% van alle inkomsten (Scully, 2004; NHL CBA, 2005).

Rottenberg (1956) legde al uit dat de reserve clause geen enkel nut zal hebben ten opzichte van een vrije markt en introduceerde hiermee het invariance principle. Zoals Modigliani en Miller dat deden met 'Capital Structure' en de waarde van een onderneming. In de sport heeft een team beperkt plaats voor topspelers. Ferrari zal geen 3 Michael Schumachers aannemen en vorstelijk betalen omdat er maar 1 wereldtitel te behalen valt. Vanuit een bedrijfseconomisch standpunt is het voor Ferrari onzinnig om veel te investeren in een 2^e en 3^e plaats als Ferrari alleen maar kan oogsten voor de 1^e. En Schumacher toch nergens anders zijn talent kan verkopen.

Hetzelfde geldt voor de ijshockeyspelers. Deze kunnen weliswaar de Winnipeg Jets inruilen voor de Chicago Blackhawks maar ze blijven werken in dezelfde NHL-ijshockeybusiness. Teameigenaren zullen proberen de salarissen van de spelers laag te houden. Rottenberg (1956) merkt hierover op dat het monopsony van de teams er voor zorgt dat er geen competitie is aan de vraagzijde terwijl er wel intense competitie zal zijn aan de aanbodzijde. Er zijn immers heel veel spelers die graag een contract willen bij een major league team en in die tijd waren er slechts 6 NHL-franchises. Theoretisch zouden de spelers dan zoveel betaald krijgen als hun next-best-employment buiten de sport. Toch kregen de spelers (in die tijd niet allemaal) vele malen meer betaald terwijl ze eigenlijk weinig tot geen talent hebben dat een royaal alternatief salaris zou kunnen opleveren. Rottenberg verklaart deze paradox door te stellen dat een speler zoveel krijgt als hij betalende toeschouwers naar het stadion kan trekken. De ondergrens wordt bepaald door de prijs van het reserve clause contract. En toch zit het salaris niet aan de onderkant van deze bandbreedte. Dit komt doordat een speler het recht heeft om zijn diensten niet te leveren (staken). Een tweede argument is dat een speler die zich onderbetaald voelt en er niet voor kiest om te staken minder gemotiveerd zal zijn om het maximale kunnen te tonen. Een rationeel team kiest ervoor om een speler zoveel aan salaris te betalen dat het verschil tussen de opbrengsten en de kosten voor deze speler maximaal is. Dit veronderstelt dat een team meet en weet hoeveel een individuele speler per periode (vaak een jaar) oplevert. Bijlage 4 bevat een opsomming over hoe de prestaties van ijshockeyspelers gemeten worden.

3.8.2 Spelers - werving

Spelers - salariskosten Sinds het expansie jaar 1967 worden de spelers niet meer lokaal geworven maar jaarlijks centraal verdeeld over de teams. Dit gaat via een zogeheten Entry Draft. Dit is de manier voor een speler om in de NHL aan het werk te komen. Alle beschikbare spelers uit de Verenigde Staten, Canada en de rest van de wereld kunnen als ze aan bepaalde criteria voldoen (deze criteria zijn voor deze scriptie niet relevant) op een grote lijst komen waaruit de teams in omgekeerde volgorde mogen kiezen. Voor meer informatie over de Entry Draft zie bijlage 3.

3.8.3 Spelers – salariskosten

Het basissalaris voor een rookie, (=nieuweling) is maximaal \$850000 per jaar. Het minimumsalaris is \$400000[10]. Het grote geld komt zodra de speler het entry contract mag inwisselen voor de 'unrestricted free agency' status. Sinds het CBA van 2005 is dit in het jaar dat de speler 27 wordt of het jaar dat de speler 7 jaar in de NHL heeft gespeeld. Het meetmoment hiervoor is 1 juli. Voorheen lag de leeftijdsgrens bij 31 jaar en werd er niet gekeken naar dienstjaren. In het oude CBA was er alleen een rookie Salary Cap. Een rookie-contract geldt doorgaans voor de eerste jaren of een vastgesteld aantal wedstrijden. Daarna staat het de speler vrij om zelf actief op zoek te gaan naar een team.

Naast de unrestricted status bestaat er ook een restricted free agency status. Een restricted free agent mag met andere franchises onderhandelen over een nieuw contract. Doch voordat dit nieuwe contract getekend wordt heeft de huidige franchise het recht om de speler een betere aanbieding te doen en als het verschil binnen de 10% zit dan mag de speler niet weg. Het Europese equivalent van free agency is het Bosman-arrest van 15 december 1995.

Tot 2005 kreeg de eigenaar van een vertrekkende speler compensatie. Deze compensatie bestond dan uit een aantal picks (=keuzes) in de eerstvolgende Entry Draft. Voor ijshockey en basketbal is het verlies van een goede free agent meer van belang dan voor baseball (team bestaat uit 40 spelers) of football, waarbij het team uit 53 spelers bestaat. Dit komt doordat er bij ijshockey 6 en basketbal altijd maar 5 spelers tegelijk aan het werk zijn waardoor de individuele kwaliteiten veel meer doorslaggevend zullen zijn dan bij de andere sporten.

Na 2005 is deze compensatie volledig vervallen. Hier komt het verschil tussen de rijkere en armere franchises weer om de hoek kijken. De Pittsburgh Penguins opereren in een relatief kleine markt en hebben daardoor veel minder middelen als de New York Rangers en zou de verwachting zijn dat grote teams al het talent weggokken. Toch grossieren de New York Rangers en andere franchises uit groot-stedelijke agglomeraties (>750000 inwoners) niet in Stanley Cups. Als de lijst met winnaars vanaf 1967 wordt beschouwd dan helt deze niet over in het voordeel van de franchise uit de

supergrote steden. Ook de dominante invloed van de Original Six is intussen weggesmolten.

Doordat een team bestaat uit een bonte verzameling spelers, van rookies tot (un)restricted free agents bestaan er grote verschillen in salarissen. Het gemiddelde salaris van een ijshockeyspeler is rond de \$3 miljoen. Een rookie krijgt gemiddeld \$700000 per jaar en Sidney Crosby \$12 miljoen. Frick et al (2003b) onderzochten of major league teams beter af zijn met een hiërarchische of een platte salarisstructuur. De verwachting was dat een platte structuur de teamprestatie ten goede komt, echter er werd geen sluitend bewijs gevonden. Fullard (2012) heeft de beide salarisstructuren gebruikt als indicator voor teamprestatie in de NHL en vond dat een hiërarchische structuur de teamprestaties bevordert.

Via de diverse statistieken die worden bijgehouden voor Noord-Amerikaanse major leagues is de waarde van een speler voor een team inzichtelijk.

4 Salary Cap als instrument

In dit hoofdstuk wordt uitgelegd wat een Salary Cap is en hoe deze wordt toegepast in de NHL. Tevens wordt aan de hand van toeschouwersaantallen en TV-inkomsten nabeschouwd wat het effect van de lockout was en of de ingevoerde Salary Cap een effect hierop heeft.

4.1 Salary Cap - de theorie

Er is een subtiel verschil tussen een Salary Cap die de maximum hoogte van een salaris voorschrijft en een payroll Cap waarbij daarover niets wordt vastgelegd en waarin de totale som van de salarissen is vastgesteld. Alleen in de major leagues hebben de werkgevers collectief dergelijke salarisrestricties ingevoerd (Rosen et al, 2001). Een Salary Cap mag worden vergeleken met een quota, zoals visquota. Hierin staat hoeveel vis er door alle vissers gezamenlijk mag worden gevangen.

Een Salary Cap heeft een tweeledig doel (Li et al, 2001; Dietl et al, 2009). Enerzijds om de kosten van de spelers niet te laten exploderen. Er vindt een waardetransfer plaats van de speler, die de waarde produceert, naar de eigenaar van de speler. Anderzijds om het verschil in uitgaven aan spelers tussen de rijke en armere teams kleiner te maken met als doel de sportieve balans te verbeteren. Deze gedachte is strijdig met Rottenberg's (1956) voorspelling dat ongeacht de marktsituatie de betere spelers altijd uitkomen bij de teams die dit talent het meest waardeert, in het kort is dit het theorema van Coase.

Salary Caps kunnen worden ervaren als een manier van de rijke eigenaren om minder van de rijkdom te hoeven afstaan aan spelers. Salary Caps zijn geenszins in overtreding met de Sherman Act omdat ze tot stand zijn gekomen in een vrije onderhandeling tussen spelers en eigenaren. De eigenaren beschermen zichzelf met dit instrument tegen het overinvesteren in talent en dat is precies wat er in de NHL aan de hand was in de jaren voorafgaande aan de lockout. Dietl et al (2009) tonen aan dat een Salary Cap de competitieve balans ten goede komt en het talent eerlijker verdeeld wordt over de teams (Késenne, 2000). Hierachter zit de gedachte dat een eenheid

talent een vaste prijs heeft en ieder team zodoende evenveel eenheden talent kan kopen.

De hoogte van de Salary Cap wordt vastgesteld aan de hand van de totale inkomsten van de league in het voorgaande jaar. Staudohar (1998) stelt dat een Salary Cap ertoe kan leiden dat de rijke franchises minder supergetalenteerde free agents bij arme franchises zullen wegkapen omdat deze kleine/arme teams niet in staat zijn om hoge salarissen te betalen. Zodoende kunnen deze kleine/arme teams ook free agents aan zich binden en zodoende hun sportieve kansen vergroten. Tegelijkertijd kan zo de competitieve balans van de NHL als geheel groter worden.

Bijvoorbeeld Sidney Crosby genereert wellicht \$10 miljoen aan revenuen voor Pittsburgh maar hij zou mogelijk \$20 miljoen voor Toronto waard zijn. Of \$3 miljoen in Phoenix. Volgens Rottenberg zou Crosby dan altijd bij Toronto uitkomen. Echter vanwege de Salary Cap kan Toronto Crosby niet de \$20 miljoen betalen die hij waard zou zijn omdat ze anders het salarisplafond overschrijden. Hierdoor blijft Crosby bij Pittsburgh en draagt bij om de competitie als geheel gelijkwaardiger te maken en houden. Het effect van de Salary Cap op competitieve balans wordt in het volgende hoofdstuk bestudeerd.

Staudohar (1998) bespreekt ook de keerzijde van de Salary Cap en citeert hiertoe Noll (1991) die zegt dat kleine teams zelden een supertalent naar zich toe kunnen trekken omdat de rijke teams de aanbieding van een klein team altijd mag matchen in een poging de speler te behouden. De betreffende speler zal liever blijven omdat zijn huidige franchise vaak een sterkere ploeg heeft dan hij bij de kleine franchise ooit zal hebben. Volgens Noll zal een Salary Cap de arme/kleine teams nauwelijks helpen omdat de rijke teams nauwelijks gestopt worden bij het wegkapen van spelers. Staudohar (1998) concludeert derhalve dat Salary Caps eerder symbolisch en cosmetisch zijn dan functioneel. Daar tegenover stellen Dietl et al (2012) middels een modelberekening aan dat een Salary Cap positief is voor de kwaliteit van de competitie totdat zich een nieuw kwaliteitsmaximum heeft ingesteld. Wie er gelijk heeft? Het lijkt erop dat de NHL het bij juiste eind had toen ze in 2005 een hard Salary Cap invoerde.

Salary Cap is volgens Staudohar (1998) een quid pro quo ten opzichte van Free Agency. Spelers krijgen enerzijds meer vrijheid om hun diensten/talent aan de hoogste bidder te verkopen en anderzijds beperken de clubs (in overleg met de spelersvakbond) het totaal aan salarissen dat ze jaarlijks gaan uitkeren.

Westhead et al (2004) stellen dat een Salary Cap niet intuïtief is en halen daartoe de Minnesota Wild franchise aan. Deze hadden een payroll van \$20 miljoen en haalden daarmee de laatste 4. Met de nieuwe Salary Cap en floor, die cost certainty zou brengen, moest er dus ineens meer worden worden uitgegeven om aan die voorwaarden te voldoen en dat terwijl ze een prima team hadden. De clubs uit de grotere markten met de hogere salariskosten zoals de Detroit Red Wings (\$80 miljoen op de payroll in 2004) konden nu bezuinigen. Zonder een Salary Floor zouden arme teams een team opstellen dat zo min mogelijk kost teneinde een beetje geld te verdienen. Nu worden ze gedwongen hun bestaande spelers meer te gaan betalen voor dezelfde prestaties om aan de minimum eisen te voldoen[11,12]. Dankzij dergelijke constructies zullen kwalitatief goede spelers nog meer salaris gaan eisen.

4.2 De Salary Cap in de NHL

Een unicum van de ingevoerde Salary Cap is dat het een harde Salary Cap is. Een harde Salary Cap betekent ook dat er geen enkele uitzondering toegestaan zal worden. Fort et al (1995) stellen dat in het handhaven de grootste uitdaging van een Salary Cap zit. Overtredingen dienen hard te worden bestraft. De NBA, in 1984, was de eerste major league die een Salary Cap invoerde. Echter de zachte variant. Soft slaat op het feit dat de handhaving niet al te streng is en het salarisplafond wordt gezien als een richtlijn en op overtredingen geen sancties volgen.

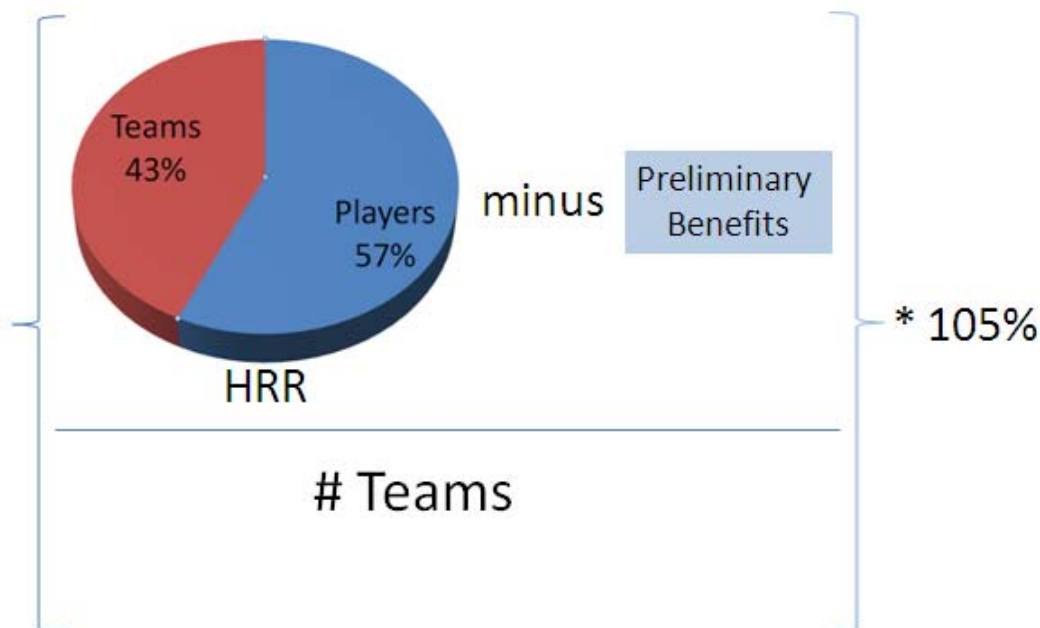
De inkomsten van de franchises en het deel daarvan dat aan de spelers toevallt, ligt vast. Groeien de inkomsten stijgen de salarissen. Jaarlijks wordt de hoogte van de Salary Cap opnieuw vastgesteld. Volgens onderstaande formule uit het CBA:

"Preliminary HRR (Hockey Related Revenues) for the prior League Year multiplied by [x] the Applicable Percentage (as defined in Section 50.4(b) of this Agreement), minus [-] Preliminary Benefits, divided [/] by the number of Clubs then playing in the NHL (e.g., 30), shall equal [=] the Midpoint of the Payroll Range, which shall be adjusted upward by a factor of five (5) percent in each League Year (yielding the Adjusted Midpoint) until League-wide Actual HRR equals or exceeds \$2.1 billion, at which point the five (5) percent growth factor shall continue unless or until either party to this Agreement proposes a different growth factor based on actual revenue experience and/or projections, in which case the parties shall discuss and agree upon a new factor"

"Preliminary Benefits." In accounting for League-wide Player Compensation during any League Year, "Preliminary Benefits" shall mean the entire maximum aggregate amount of Benefits projected to be paid to all Players League-wide for such League Year.

Deze 'preliminary benefits' worden geschat op \$90 miljoen[13].

Op het eerste oog lijkt dit een lange en complex berekening maar feitelijk staat hier met veel woorden:



Figuur 2: Illustratie basisberekening Salary Cap en Floor

De uitkomst van de berekening in figuur 2 is het 'Adjusted midpoint' – De Salary Cap/Floor ligt hier \$8 miljoen boven/onder.

De factor 105% is afkomstig uit het paragraaf 50.5.c uit het CBA.

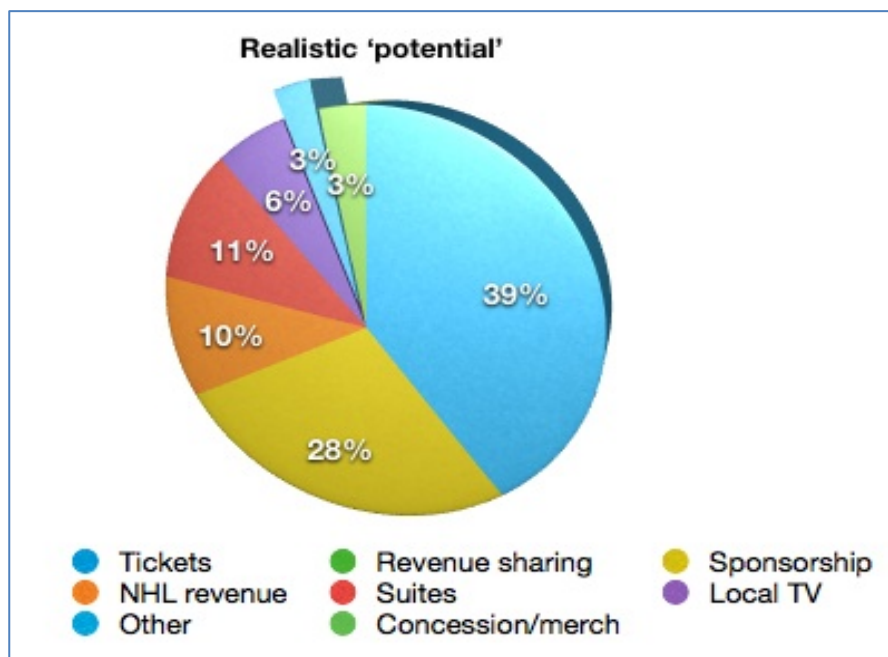
Voor het komend seizoen is de Cap/Floor ongeveer:

$\{ (3200 \times 57\% - 90) / 30 \} \times 105\% = \60.7 als 'Adjusted midpoint'. Plus of min \$8 miljoen.
Cap/Floor worden dan \$68.7 / \$52.7 miljoen.

Deze ruwe schatting komt goed overeen met door de NHL vastgestelde Salary Cap/Floor van \$70.2 en \$54.2 miljoen (CBA)[14].

De laatste stand van zaken in de onderhandelingen tussen de NHL en NHLPA gaan uit van een 50/50 verdeling waarmee de Cap/Floor voor 2013-2014 bij gelijkblijvende omzet zal dalen naar circa \$61/\$45 miljoen (1 september 2012)[5].

In figuur 3 is de opbouw van de HRR te zien.



Figuur 3: Opbouw HRR - voorbeeld Phoenix Coyotes[42]

De data zijn afkomstig uit documenten die tijdens het faillissement van de Phoenix Coyotes openbaar werden. Duidelijk te zien is dat een NHL-team voor zijn inkomsten sterk afhankelijk is van de verkoop van tickets voor wedstrijden.

4.3 Loopholes in de NHL Salary Cap

Er zitten twee verborgen gebreken in het Salary Cap model van de NHL. De eerste is de mogelijkheid om contracten te 'frontloaden'. Het tweede gat zijn de 'up-front'-payments ofwel de mogelijkheid om een speler via tekengeld een grote som geld te doen toekomen die maar voor een klein deel in de berekening van de Cap meetelt. Dit laatste is een voordeel voor rijke teams. Onderzoek heeft aangetoond dat er een rechtstreekse relatie is tussen teams die hoge tekengelden aan spelers geven en slechte teamprestaties. Doordat de NFL-teams hiermee desondanks doorgaan duidt dit erop dat de voordelen toch groter zijn dan de nadelen (Frick, 2003a). In de NHL komen 'up-front'-betalingen (nog) niet voor.

4.3.1 Grootste loophole voor NHL – Frontloading

Frontloading heeft tot nu toe in de enige grote overtreding geresulteerd die de NHL vervolgens hard heeft bestraft. New Jersey Devils dacht Ilya Kovalchuk via een typische frontloaded deal voor 17 jaar te verplichten. De eerste 10 jaar zou Kovalchuk voor \$9.5 miljoen ontvangen en vervolgens jaarlijks \$1 miljoen. Uiteindelijk ging de NHL akkoord met 15 jaar en \$100 miljoen en telt Kovalchuk jaarlijks voor \$6.66 miljoen.

De sanctie op het vergrijp was niet mild. Naast \$3 miljoen boete^[15], te betalen aan het goede doelen fonds van de NHL, moeten de Devils tussen 2011 en 2014 jaar een speler uit eerste ronde van de Entry Draft opgeven. Gelijktijdig werden in het CBA de teksten met betrekking tot langlopende contracten grondig herzien om dergelijke verrassingen uit te sluiten^[16]. De NHL maakt hiermee duidelijk niet gediend te zijn van creatief boekhouden.

Frontloaden gaat zolang goed totdat de Cap naar beneden wordt bijgesteld. Hierdoor zullen er spelers verkocht moeten worden weer aan de nieuwe norm te voldoen (zie voorbeeld in bijlage 5).

Frontloading is voor teams interessant omdat ze verwachten dat de Salary Cap blijft doorgroeien waardoor de ruimte die een dure speler dan inneemt relatief kleiner wordt. Ook is het zo dat mocht een speler tijdens zijn contractduur besluiten een punt achter zijn carrière te zetten de rest van de looptijd niet meer meetelt. Contracten kunnen

worden afgekocht en dan blijft slechts een percentage van het dan geldende salaris meetellen[16,17,18,19]. Als dat salaris dan slechts \$1 miljoen is dan is het voor het team geen hoge horde. Rijkere teams houden dit frontloaden langer vol, ze hebben immers het geld om het nu uit te geven[20].

Naar verwachting zullen hierover in het nieuwe CBA nieuwe afspraken worden gemaakt. In de NBA is de maximale contractduur op 5 jaar gezet[15]. De NHL wilde dit op 3 jaar stellen in de onderhandelingen van 2004[16,21], maar deze eis hebben ze uiteindelijk laten vallen.

4.4 Salary Caps - andere leagues andere systemen

In de NBA en de NFL wordt gewerkt met soft Salary Caps. Deze systemen hebben enkele unieke loopholes waarvan in bijlage 5 voorbeelden staan.

Naast een soft Salary Cap heeft de NBA in 1999 ook een Luxury Tax ingevoerd van liefst 100%. In MLB wordt sinds 1996 gewerkt met Luxury Tax. Zodra een franchise boven het door MLB vastgestelde totale salarisbedrag komt moet hierover 35% luxebelasting worden afdragen aan MLB. Het geld dat op deze manier binnenkomt wordt verdeeld onder de 13 small-market teams in MLB. Een small-market franchise is een franchise in een stadsregio met minder dan 750000 inwoners en waarvan de salarissom onder het gemiddelde van de league zit. Dietl et al (2010b) tonen aan dat ook via een luxury tax de competitieve balans verbeterd kan worden. Interessant genoeg groeien ondanks deze luxury tax de winsten voor large-market franchises. Ter indicatie New York Yankees betaalde in 2006 \$26 miljoen aan deze tax. De NBA franchise in New York maar liefst \$45 miljoen. Ondanks deze hoge bedragen werden beide dat jaar geen kampioen, maar beide teams zouden niet dergelijke bedragen uitgeven als ze er financieel slechter van zouden worden.

Daarnaast worden in MLB de lokale TV-inkomsten volgens een bepaalde sleutel verdeeld. New York Yankees verdient daarmee jaarlijks \$50 miljoen terwijl de franchises in kleine markten significant minder zullen binnenkrijgen uit deze inkomstenbron. De Yankees delen hiervan dus een deel rechtstreeks met andere teams

en daarnaast gaat er via de luxury tax nog eens een deel naar een bepaald aantal teams.

4.5 Deelhypothesen 1+2: Bezoekers en TV: De belangrijkste inkomstenbronnen van de NHL

De belangrijkste inkomstenstromen voor sportploegen bestaan uit bezoekers en uitzendrechten van wedstrijden (samen goed voor de helft tot driekwart). Daarnaast de verkoop van merchandise (fanartikelen), verkoop van reclameborden en sponsors (Dietl et al, 2011a). Door nu te bekijken hoe de bezoekersaantallen en de inkomsten uit TV-rechten zich ontwikkeld hebben na invoering van de Salary Cap in de NHL is het mogelijk om te bezien of de eerste hypothese aanvaard kan worden.

Een verandering in deze belangrijke inkomstenbronnen zijn een aanwijzing of de NHL door de lockout reputatieschade heeft opgelopen of dat door middel van de Salary Cap het product van de NHL anders wordt gepercipieerd. Afgaande op de literatuur die deze effecten in andere major leagues heeft beschreven blijkt dat er geen toeschouwers wegblijven en dat de TV-inkomsten gewoon blijven toenemen.

Deelvraag: Door de invoering van de Salary Cap is de aantrekkelijkheid van het product “ijshockeywedstrijd” verbeterd?

Deelhypothese1_1: De Salary Cap heeft een positief effect op de bezoekersaantallen.

Deelhypothese1_2: De Salary Cap heeft een positief effect op inkomsten uit TV-gelden.

Hiertoe zullen de toeschouwersaantallen van voor en na de invoering van de Salary Cap in absolute en relatieve (ten opzichte van de totale Capaciteit) zin worden vergeleken. Ook zal de waarde van de TV-uitzendrechten worden geanalyseerd.

4.5.1 Deelvraag 1: 1^e deel Fans en bezoekers van NHL-wedstrijden

“The NHL has a long tradition of sold-out arenas – there aren’t that many hockey fans, but they are all fanatics!” Citaat uit “Pay Dirt” (Quirk et al, 1992).

Fans die wedstrijden bezoeken zijn een belangrijke bron van inkomsten voor de meeste sporten. Historisch gezien is het SSSL-model (Andreff et al, 2000), Spectators-Subsidies-Sponsors Local van toepassing op de de inkomsten van sportteams in Europa. Tegenwoordig is dit MCMMG, Media-Corporations-Merchandising-Markets Globalized. TV als media-component komt in de volgende paragraaf aan bod. Enkel de NFL-teams kunnen hun begroting vrijwel geheel (>80%) uit TV-inkomsten financieren. De overige major leagues hebben inkomsten uit wedstrijdbezoek nodig om voldoende inkomsten te genereren.

Het aantal toeschouwers dat een wedstrijd bezoekt is afhankelijk van de prijs, het inkomen, het aantal inwoners, voorkeur (met betrekking tot “uncertainty of outcome” en kwaliteit van het team) en de beschikbaarheid van alternatieven (Rottenberg, 1956; Fort, 2004; Coates et al, 2011). IJshockeyfans blijken liefhebbers van de sport doordat ze tijdens de lockout veelal gebruik maakten van de substituten van de NHL. Dit zijn de AHL en andere minor leagues maar ook de junior leagues. Deze konden zich een jaar lang op significant meer bezoekers verheugen. Het feit dat de NHL dat jaar niet speelde maakt deze resultaten zuiver (Winfree et al, 2008).

Major leagues reageren op onvoldoende bezoekersstromen met verplaatsing van franchise(s). Voornamelijk NHL-teams, doordat ze relatief weinig TV-inkomsten hebben zijn grotendeels afhankelijk van recettes. Recentelijk is hierom de zieltogende franchise uit Atlanta naar Winnipeg verhuisd. In Winnipeg verkochten de Jets in 17 minuten alle 41 thuiswedstrijden uit (en staan 8000 mensen op een wachtlijst). Saillant detail is dat de plaats op de wachtlijst alleen overdraagbaar is aan directe familie[22]. Door deze verhuisactie is de omzet in een jaar gestegen van \$71 naar \$100 miljoen[23].

Er zijn twee fantypes ‘core’ fans en ‘floating’ fans (Robinson, 2012). Core fans komen altijd, ongeacht de prijs van een kaartje, de tegenstander of de positie van het team op de ranglijst. Quirk et al (1992) zetten de ijshockeyfans absoluut bij de core groep. Floating fans laten hun bezoek afhangen van de aantrekkingskracht van een wedstrijd. Robinson toont middels een longitudinale studie naar toeschouwersaantallen van Europese voetbalteams dat supporters deze teams niet door dik en dun blijven steunen. Dit effect treedt zelfs op als de club dezelfde positie op de ranglijst bekleedt. Er wordt echter alleen naar gemiddelde toeschouwersaantallen per team per jaar gekeken en de

relatie tot de positie op de ranglijst. Lokale economische factoren als ontwikkelingen van de lonen en werkgelegenheid worden buiten beschouwing gelaten. Net als het positieve effect van de grootte en jonge leeftijd van het stadion (Park et al, 2007). Szymanski (2003) refereert aan Kahane en Shmanske (1997). Zij vonden dat franchises die jarenlang vasthielden aan dezelfde spelers hogere bezoekersaantallen realiseerden dan franchises die dit niet deden. Dit effect blijkt echter alleen te gelden in Noord-Amerika en niet in Europa. Coates et al (2011) vonden in data van gokbedrijven dat wedstrijden waarin de thuisploeg een klein beetje de underdog was meer toeschouwers trokken.

Weliswaar leiden hogere ticketprijzen tot meer directe omzet doch dit kan ten koste gaan van andere potentiële inkomsten zoals de verkoop van merchandise (petjes en andere memorabilia) en inkomsten door verkoop van concessies aan bijvoorbeeld de bierverkoper. Park et al (2007) verwijzen voor deze complexe samenhang naar de oorspronkelijke geestelijken vaders van dit fenomeen in Quirk et al (1974).

Een factor die wel meegenomen wordt is de markt waarin de major league franchise opereert. In een grote stad is het gemakkelijk om een stadion te vullen dan in een klein dorpje. Afhankelijk van de populariteit van de sport in een grote stad of stadsregio kan het zelfs tegen fors hogere prijzen. Fort (2004, 2007), Park et al (2007) tonen aan met data uit de MLB dat prijselasticiteit verwaarloosbaar is. Fort plaatst hiertoe in zijn onderzoek kritische noten bij het (verwerpelijke) voorgaande onderzoek naar prijselasticiteit en presenteert zijn nieuwe theorie en bewijs.

Prijsinelasticiteit komt normaliter voor bij primaire goederen. Dit zijn unieke producten of producten waaraan een klein deel van iemands inkomen wordt gespendeerd. Derhalve is een bezoek aan een sportwedstrijd geen primair goed. De prijsinelasticiteit is waarneembaar tussen de Canadese en de Amerikaanse franchises in de NHL. Alle Canadese teams rekenen fors hogere entreprijzen en zijn allemaal uitverkocht. In de Verenigde Staten is er bij de helft van de franchises gemakkelijk aan een toegangkaartje te komen. Ironisch genoeg is dit dan vele malen goedkoper dan een gemiddeld NHL-kaartje. Dit duidt op ontbrekende vraag. Eigenaren van franchises stellen hun prijzen precies in het bereik van de vraag waarin deze inelastisch is. Met

andere woorden het stadion blijft uitverkocht en de omzet uit kaartverkoop wordt gemaximaliseerd.

El Hodiri et al (1971) vonden dat de recette optimaal is als de 'uncertainty of outcome' het hoogst is, dat wil zeggen beide teams maken evenveel kans om de wedstrijd te winnen en zijn een warm pleitbezorger van voldoende competitieve balans. Wel vonden ze dat het voor thuisspelende ploegen voordeliger is om iets beter te zijn dan de bezoekende ploeg omdat de fans graag de eigen ploeg willen zien winnen. Als de balans teveel naar een zijde doorbuigt stort de recette in. Dit laatste aspect is nog niet onderzocht voor TV-belangstelling.

Van stakingen in de NHL en andere major leagues is bekend dat de supporters, de consumenten van de wedstrijden, walgen van de strijd tussen twee al rijke partijen over de verdeling van nog meer geld. Supporters uiten deze onvrede door te stellen dat ze nooit meer naar de wedstrijden gaan kijken, op TV of in het stadion. (Schmidt et al, 2004). Ook al is er geen substituuat voor major league wedstrijden. Vaak is het zo dat als bedrijf A staakt de consument de producten van bedrijf B kan blijven betrekken. Ten tijde van een conflict geven zowel spelers als de eigenaren aan zich zorgen te maken over het wegblijven van de fans nadat het geschil is bijgelegd. Onderzoek wijst echter uit dat het dreigement om niet meer te komen volledig loos blijkt te zijn. Schmidt et al (2004) laten zien dat de Noord-Amerikaanse fans de sporten niet de rug toekeren na een staking van de spelers (of een lockout van de teams). Sterker nog de major leagues kunnen zich na een staking vaak over meer toeschouwers op de tribunes verheugen.

Juist doordat de fans blijven terugkomen is het de verwachting van de auteurs dat er in de toekomst nog veel meer zakelijke geschillen zullen uitmonden in stakingen. Een paar maanden na de publicatie van Schmidt et al (2004) begon de langste lockout periode in de sportgeschiedenis. De effecten hiervan zijn nog niet beschreven.

4.5.2 Toeschouwers - de data en analyse

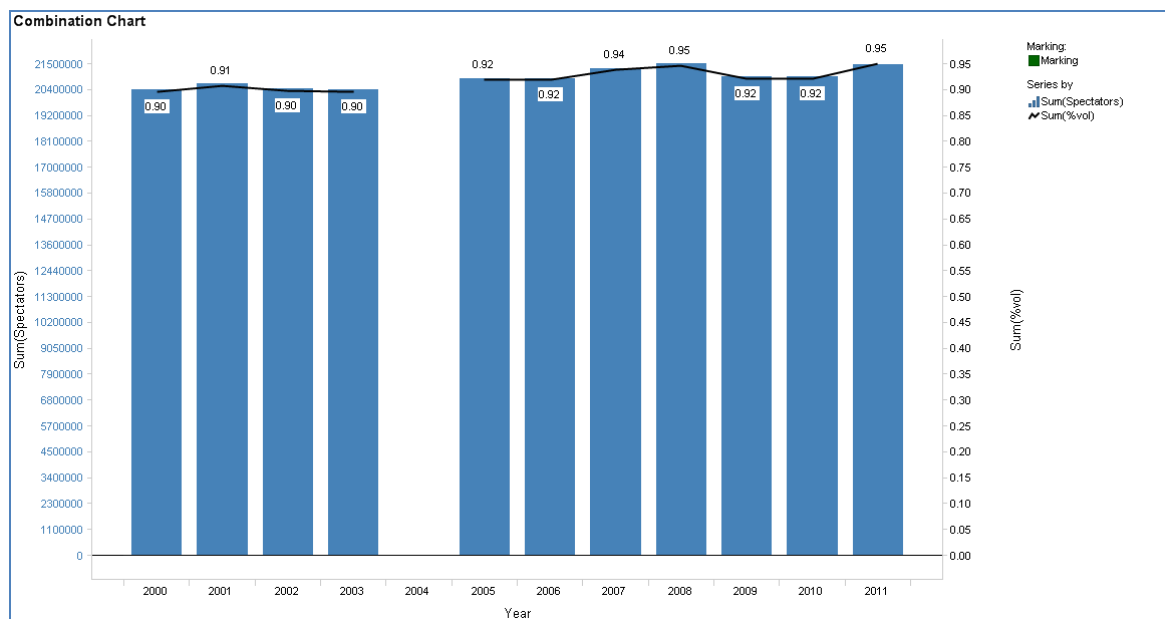
Gegevens over toeschouwersaantallen zijn afkomstig van de website:

www.espn.go.com/nhl/attendance (augustus 2011). De Capaciteit per stadion is gevonden op de website van elk team (via www.nhl.com).

De data laten geen grote verandering zien vanaf het jaar 2000. In dat jaar speelden er voor het eerst 30 franchises. De maximumcapaciteit van alle NHL-stadions bedraagt 22,5 miljoen toeschouwers per seizoen.

Figuur 4 toont dat stadions iets voller zitten sinds de lockout. De toeschouwers blijven, in lijn met de literatuur, komen. Veel teams (zeker in Canada) spelen altijd voor uitverkochte stadions. 12 Franchises trekken sinds de lockout significant meer toeschouwers dan voorheen.

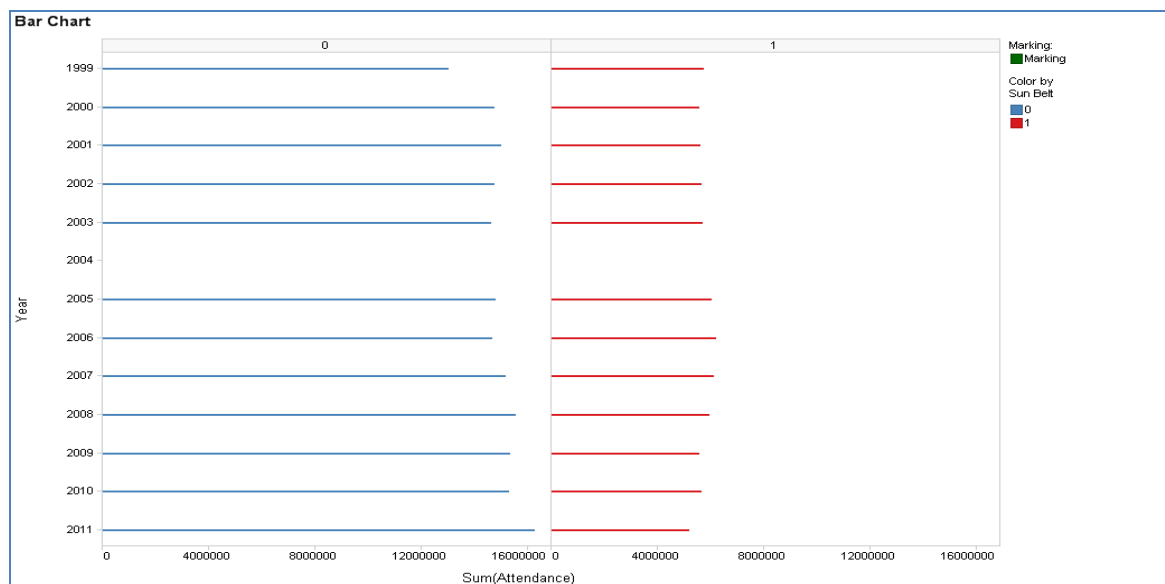
Ook ondanks de economische teruggang, getuige het kleine dipje in 2008 en 2009, blijft de belangstelling voor NHL-ijs hockey onverminderd hoog. Hiermee kan het eerste deel van hypothese 2 worden aanvaard.



Figuur 4: Totaal aantal toeschouwers en totaal ten opzichte van maximum Capaciteit

Voor een beter begrip van de problematiek van de Sunbelt-franchises zijn de totale toeschouwersaantallen hiervan in figuur 5 uitgezet tegen die van de andere franchises. De Sunbelt franchises, met lagere toegangsprijzen, verliezen jaarlijks toeschouwers. Als

belangrijkste oorzaak mag worden verondersteld dat het niet gelukt is om de passie voor ijshockey in de Sunbelt te verspreiden. Het experiment van expansie naar de Sunbelt mag langzamerhand als niet geslaagd beschouwd gaan worden (Bass, 2011).



Figuur 5: Toeschouwersaantallen links de normale teams en rechts de Sunbelt-franchises.

4.5.3 Deelvraag 1: 2^e deel –TV-inkomsten

Het Amerikaanse televisielandschap werd ontsloten door de komst van satelliettelevisie. Daardoor kon iedere Amerikaan overal in de Verenigde Staten kijken wat hij/zij maar wilde. Op deze manier werd het interessant voor zenders om de nichemarkt van major league sporten te ontginnen.

Ondanks de grote expansie sinds 1967 met als doel een groter marktaandeel in de Verenigde Staten te verwerven is het de NHL niet gelukt hieruit munt te slaan met een nationaal TV-contract in de Verenigde Staten. Daar bleef MLB de nationale vrijetijdsbesteding en sloten de NFL en NBA door de jaren heen wel TV-deals. De NHL heeft pas sinds het laatste decennium een tienjarig contract afgesloten met Versus (inmiddels NBC Sports Network, NBCSN) voor het uitzenden van NHL- wedstrijden in de gehele Verenigde Staten. De waarde van dit contract bedraagt \$2 miljard[24,25].

Doordat ijshockey de nationale sport van Canada is werd die nationale markt wel uitstekend voorzien. Iedere Canadees kent het programma “Hockeynight in Canada”. Zaterdagavond is in Canada nog steeds de ijshockeyavond waarop mensen gezellig

samen thuis of in de horeca van 'hun' ijshockey genieten. Eenmaal per jaar is het zelfs Hockey Day in Canada. Op die dag spelen alle Canadese teams tegen elkaar en wordt dat allemaal live uitgezonden. Met de terugkeer van de Jets naar Winnipeg is daar nu een 4^e wedstrijd bijgekomen.

Op Nieuwjaarsdag beheerst de NHL de televisie in Noord-Amerika met de Winter Classic. 2 NHL-teams spelen dan in de buitenlucht voor veel publiek op een speciaal aangelegde ijsbaan. Dit als eerbetoon aan de oorsprong van het ijshockey.

De gebundelde verkoop van uitzendrechten in de Verenigde Staten is sinds 1961 wettelijk geregeld via de Sports Broadcasting Act (SBA). (Cave et al, 2001). De SBA is uniek voor de sportbusiness. Voor die tijd probeerde elk major league team lokaal zijn TV-rechten te verkopen. Nationale televisie, door de overheid gefinancierd, zoals die zich in West-Europa ontwikkelde was er in de Verenigde Staten niet. Rijke franchise uit Toronto en Montréal verkopen hun lokale TV-rechten gemakkelijk. Sunbelt franchises genereren hiermee minder inkomsten. Doordat de ijshockeyrechten nu als één pakket worden verkocht en de inkomsten evenredig verdeeld worden profiteren alle franchises van elkaar en blijft de NHL overeind. Dit benadrukt de interdependenties van franchises weer eens. Het SBA heeft een antitrust vrijstelling voor major leagues (Li et al, 2001). De NFL was de eerste major league die via TV-rechten inkomsten genereerde voor alle deelnemers.

Wedstrijden worden overigens pas uitgezonden in de stadsregio van de franchise als de wedstrijd uitverkocht is (zie blackout-spelregels in bijlage 6). De TV moet immers niet de stadionbezoekers kannibaliseren. Szymanski et al (1999) vonden dat voetbalsupporters in het Verenigd Koninkrijk het uitzenden van een voetbalwedstrijd op TV als extra beschouwen maar daarvoor niet minder naar het stadion gaan. TV fungeert echter als een marketing instrument voor de major leagues. Hiermee kan de inelastische prijsstelling van de toegangsprijzen in stand worden gehouden.

De verdeling van TV-inkomsten geschiedt in de major leagues naar evenredigheid onder elk team (Szymanski, 2001). In tegenstelling tot het voetbal in Europa waarbij topploegen veel meer krijgen dan middenmotors. Peeters (2011) stelt dat de prestatieafhankelijke (Europese) verdeling inefficiënt is voor alle deelnemers aan de

competitie om samen een maximale opbrengst te realiseren en dat het evenredigheidsprincipe hierin veel beter voorziet.

4.5.3.1 TV-uitzendrechten de kosten

Met de komst van pionier ESPN in de jaren 80 van de vorige eeuw en vervolgens Fox schoten de prijzen van sportuitzendrechten omhoog. Behalve voor de NHL in de Verenigde Staten totdat de sportzender Versus met succes instapte.

Onder het motto “Wie betaald, bepaald.” heeft Versus afgelopen seizoen de playoffs zodanig ingedeeld dat er nooit 2 wedstrijden overlapt en dat er hooguit 2 wedstrijden per dag plaatsvonden. De kijkcijfers en populariteitsscores duiden erop dat deze afweging goed was.

Figuur 6 toont hoe de andere major leagues hieruit grote delen van hun inkomsten verkrijgen met de NFL als absolute grootverdiener.

	TV-Contract					Per team
League	Van	Tot	Prijs (\$miljoen)	Duur (jaren)	Eigenaar	(\$miljoen)
NFL	2006-07	2013-14	21600	7	consortium	96.4
	2014-15	2020-21	34700	7	consortium	154.9
NBA	1998-99	2001-02	840	4	TNT/TBS	6.8
	2002-03	2007-08	2200	6	TNT	11.8
	2008-09	2015-16	7440	8	ESPN, ABC, TNT	30
	NB: NBA deelt met 31 ondanks het feit dat er 30 teams zijn[43]					
MLB	2001	2006	2500	6	Fox	13.4
	2007	2012	4850	6	Fox, TBS, ESPN	26.2
	2013	2020	10000	7	???	46.1
NHL (totaal)	2010-11	2010-11	183	1	consortium	6.1
	2011-12	2011-12	183	1	consortium	6.1
	2012-13	2012-13	308	1	consortium	10.3

Figuur 6: Inkomsten uit TV-gelden, data zijn afkomstig van diverse online bronnen [44,45,46,47,48,49].

NHL (total) is opgebouwd uit de nationale TV contracten van de Verenigde Staten en Canada. Tevens omgerekend naar inkomsten per jaar.

Voor de franchises in de NHL zijn \$10.3 miljoen veel. Gebaseerd op de nieuwe situatie is dit bedrag ongeveer 15% van de Salary Cap en 19% van de Salary Floor. Bij een groeiende (krimpende) Cap/Floor worden de relatieve TV-inkomsten rap minder (meer).

Door de collectieve nationale TV-deal is het verschil tussen grote en kleine markt franchises minder diep geworden. Echter de lokale inkomsten uit TV-rechten houden deze kloof in stand (Keller et al, 2011). Forrest et al (2005) vinden dat zowel de TV-zenders als toeschouwers geïnteresseerd zijn in een goede competitieve balans. De TV-zender wil de kijker een significant belangrijke wedstrijd aanbieden en de kijker wil daarvoor betalen.

Het tweede deel van hypothese 1 kan hiermee ook worden aanvaard. De NHL heeft immers voor het eerst in de geschiedenis de uitzendrechten van alle ijshockeywedstrijden als een pakket aan een mediabedrijf in een meerjarige deal weten te verkopen[24,25].

Opmerking: Het is wel jammer dat de NHL zich voor 10 jaar heeft gecommitteerd aan NBCSN. Doordat het afgelopen ijshockeyjaar op de Noord-Amerikaanse televisie goed is aangekomen mag verwacht worden dat NBCSN goed zal verdienen aan deze deal. Voor de NBC is deze deal met de NHL een mooie aanvulling op hun deal met de NFL die \$950 miljoen per jaar kost en waar ze enkel de zondagavondwedstrijden mogen uitzenden. Dat zijn in totaal 17 NFL-wedstrijden + 3 playoff-wedstrijden[26]. Dit is \$50 miljoen per wedstrijd! Daartegenover staan dan de 1230 NHL wedstrijden inclusief playoffs. Die minimaal toch 70 wedstrijden beslaan. Een NHL wedstrijd kost NBCSN daarmee slechts \$150000.

4.5.4 Deelvragen – conclusies

De stijgende toeschouwersaantallen en vollere stadions duiden op een toenemende belangstelling van NHL-ijshockeywedstrijden sinds de invoering van de Salary Cap. Daarnaast duidt het allereerste meerjarige televisiecontract er op dat de NHL een plek heeft verworven in het Noord-Amerikaanse televisielandschap. Hieruit spreekt ook vertrouwen van de televisiezenders in de manier waarop de NHL de competitie bedrijft. Derhalve kan worden gesteld dat sinds de invoering van de Salary Cap de aantrekkelijkheid van het product “NHL-ijshockeywedstrijd” verbeterd is.

De NHL heeft dus geen reputatieschade overgehouden aan de lockout en volgt daarmee de literatuur die de gevolgen van eerdere conflicten in Noord-Amerikaanse sportcompetities hebben beschouwd.

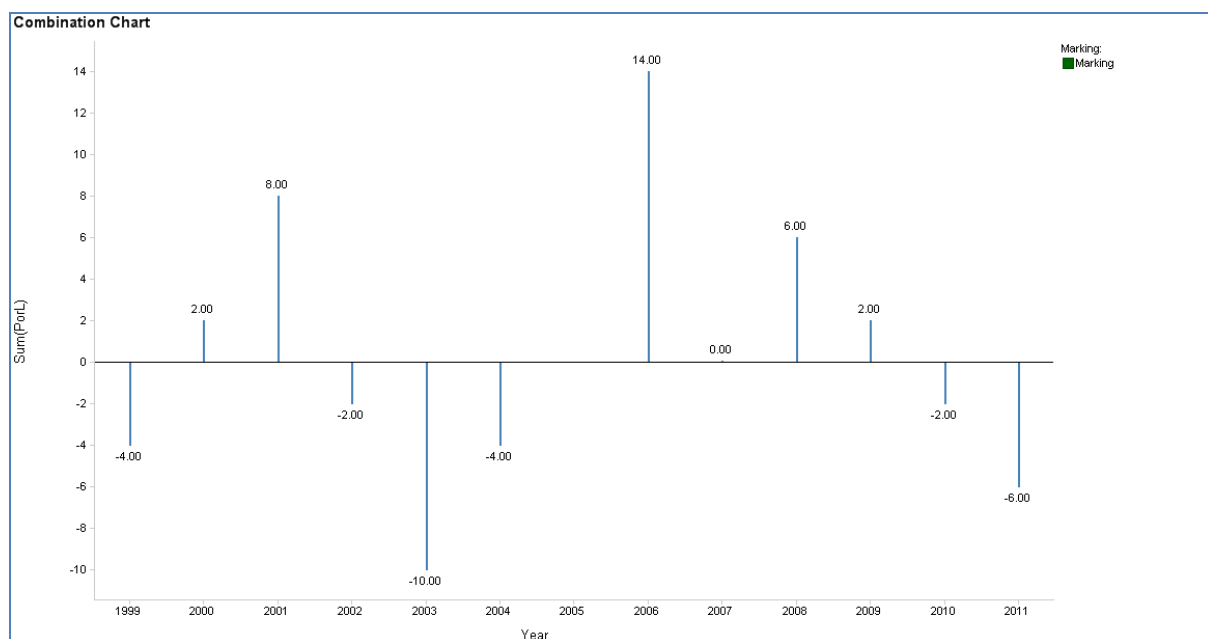
Beide deelhypothesen mogen dus worden aanvaard.

4.6 Salary Cap – data en analyse

Via forbes.com zijn data van de afgelopen 12 jaar verzameld. Deze data bevatten schattingen van de omzet en de winst/verlies-cijfers van de franchises. Via NHL.com zijn de waarden van de jaarlijkse Salary Cap/Floor gevonden. Evenals de data over de totale jaarlijkse inkomsten van de NHL.

Analyse winst/verlies van de teams

In figuur 7 is een eenvoudige verschilanalyse weergegeven tussen de franchises die winst en verlies rapporteren. Figuur 7 laat zien dat er duidelijk meer franchises verliezen rapporteren als kort na de invoering van de Salary Cap.



Figuur 7: Netto aantal franchises met winst/verlies

Een waarde van -6 betekent dat er 12 franchises winst maken en 18 verlies. De hoogte van de winsten en verliezen worden hierbij buiten beschouwing gelaten.

Uit figuur 7 is op te maken dat voor de lockout al regelmatig een meerderheid van de franchises verliezen genereerde. Dit gebeurde vaak na een periode van overinvesteringen in (te) dure spelers in een poging kampioen te worden. De trend sinds 2005 gaat in de richting van een verdere toename van verliesgevende franchises. Deze data duiden er op dat de Salary Cap er niet toe geleidt heeft dat er meer teams zwarte cijfers zijn gaan rapporteren. Alleen het eerste jaar gaf hoop op een omslag. Dit goede eerste jaar laat zich verklaren uit het feit dat de ingevoerde Salary Cap dat jaar voor veel teams lager was als de kosten die op dat moment hadden aan spelerssalarissen. Desalniettemin boekten er in het eerste jaar nog steeds 8 franchises een negatief resultaat.

NB: De data uit figuur 7 zijn met inachtneming van het gelijktijdig ingevoerde revenue-share-plan dat in de NHL van toepassing is. Dit betekent dat er mogelijk nog meer teams zijn die er slechter voorstaan dan uit dit overzicht blijkt. Echter de NHL en de franchises doen deze revenue-sharing in het diepste geheim.

4.7 Salary Cap - eindconclusies hypothesen 1A en 1B

Op basis van bovenstaande resultaten kan hypothese 1A (meer teams genereren winst) niet worden aanvaard.

Hypothese 1B kan wel worden aanvaard, omdat de NHL sinds 2004 als geheel meer omzet genereert. De omzet steeg liefst 195% ten opzichte van 2003-2004 tot \$3.2 miljard in 2011-2012[8,27]. Hoeveel hiervan als winst overblijft voor de NHL is onduidelijk omdat niet te achterhalen is hoeveel de teams moeten afdragen aan de NHL en waar bijvoorbeeld de inkomsten vallen die de NHL binnenkrijgt uit de verkoop van internetabonnementen. De NHL doet geen uitspraken over de hoogte van de winst. Het enige dat ze rapporteren is dat er een winst was gerealiseerd over het onlangs afgesloten seizoen.

Uit deelvraag 1 blijkt wel dat de markt voor het product NHL-ijshockey is flink gegroeid na invoering van de Salary Cap.

4.7.1 Salary Cap - Reflectie over nut van hypothesen

De vraag rijst of deze eerste hypothese geschikt is om de onderzoeksvraag te beantwoorden.

Ja, want het is overduidelijk dat de NHL-business flink is gegroeid sinds de invoering van de Salary Cap. Waarbij de vraag gerechtvaardigd is of zonder de Salary Cap de business ook gegroeid zou zijn.

Nee, want feit is dat de gerapporteerde gegevens van Forbes met de nodige voorzichtigheid betracht moeten worden. Forbes doet schattingen over inkomsten en uitgaven. In elk geval laat de sterke omzetgroei van de NHL zien dat er wel degelijk iets gebeurd is door de instelling van de Salary Cap.

5 De Salary Cap en de competitieve balans in de NHL

Naast een betere grip op de kosten is het tweede doel van een Salary Cap een reductie van het verschil in uitgaven tussen de rijke en arme teams, dit zou tot verbetering van de sportieve balans moeten leiden (Li et al, 2001, Dietl et al, 2009).

5.1 Competitieve balans – de theorie

Dietl et al (2009) verwachten ook dat het concept van een Salary Floor (ondergrens) een positief effect zal hebben op de competitieve balans omdat teams gedwongen worden voor een bepaald bedrag aan talent te kopen en niet bij wijze van spreken 20 spelers voor een paar Dollars inhuren.

Hypothese 2 luidt: De competitieve balance van de NHL-teams is sinds de invoering van de Salary Cap toegenomen.

Voor de zorgvuldigheid wordt deze hypothese opgesplitst in twee deelhypothesen.

Deelhypothese 2_1: De Salary Cap heeft een positief effect op Competitieve balans tussen de teams.

De rekenkundige competitieve balans kan weliswaar verschuiven, maar de waarde of de omvang van de verschuiving biedt geen garantie dat er niet een team of een aantal dominante teams zijn. De NHL heeft een 'dynastie'-periode (1976-1988) gekend waarin er 3 teams, Montreal Canadiens, New York Islanders en de Edmonton Oilers dominant waren. Dominante teams hebben een negatief effect op de 'uncertainty of outcome' aantrekkelijkheid van wedstrijden en kampioenschappen.

Deelhypothese 2_2: De Salary Cap heeft een positief effect op de hoeveelheid verschillende teams die kampioen zijn geworden.

5.1.1 Noll-Scully-ratio als meetinstrument en de theorie

Competitieve balans (Fort, 2000) wordt in de literatuur meestal uitgedrukt in Noll-Scully-ratio. Noll-Scully-ratio geldt als de standaard. Andere veelgebruikte maatstaven zijn de Gini-coëfficiënt en Herfindahl-Hirschman Index, (HHI), (Owen et al, 2007; Totty et al

2011). Relatieve entropie (Horowitz, 1997) als alternatieve maatstaf voor competitieve balans werd niet algemeen overgenomen. Kaplan et al (2011) lanceerden recentelijk een proefballon voor een nieuwe maatstaf “hoop”. Waarmee de hoop van fans op een playoff-positie wordt uitgedrukt.

De Noll-Scully-ratio vergelijkt per team per seizoen de standaarddeviaties van de winstpercentages met de ideale standaarddeviatie. Hoe dichterbij deze ratio, van boven, de 1 benaderd hoe beter de competitie in balans wordt geacht.

<u>Steps in calculating Noll-Scully</u> Noll Scully = Standard Deviation / Idealized Standard Deviation Standard Deviation = $[\sum(Y - \text{mean of } Y)^2 / n]^{0.5}$ Where Y = team winning percentage (or points in soccer, hockey, etc.) mean of Y = average team winning percentage (or points, etc.) n = number of teams in league Idealized Standard Deviation = $\text{mean of } Y / (N)^{0.5}$ N = schedule length
--

Figuur 8: Berekening Noll-Scully-ratio (zie ook bijlage 7 voor een stappenplan in Excel)

Hoe groter de variantie per seizoen (kwadraten van de standaarddeviatie) des te minder was de competitie in balans dat seizoen. Deze maatstaf laat buiten beschouwing of een team een wedstrijd met 1-0 wint of met 10-0. Waarbij de eerste uitslag een dubbeltje op zijn kant kan zijn geweest en de 2^e een klinkende overwinning die tot stand is gekomen doordat het winnende team totaal dominant is.

Buzzacchi et al (2003) introduceren naast de statische competitieve balans een dynamische variant. Met statisch bedoelen de auteurs de competitieve balans voor een wedstrijd of over een seizoen en met de door hun opgestelde dynamische competitieve balans kan onderzocht worden of bepaalde teams de competitie over meerdere jaren domineren. Analoog aan het verspreiden van griepvirus stellen ze dat hoe meer competitieve balans er is binnen een competitie des te meer verschillende teams een top 5 positie zullen behalen. Met het belangrijke verschil dat in een Closed League er maar 30 teams meedoen terwijl dit aantal in een Open League in principe oneindig is. In deze scriptie zal hier ook naar worden gekeken in deelvraag 2_2 (effect van Salary Cap op verdeling van kampioenschappen).

5.2 De 'Reserve Clause' en de competitieve balans

Rottenberg verwoordde in 1956 al de heersende gedachte uit het baseball dat de reserve clause broodnodig is om een gelijke distributie van talent te garanderen teneinde de onzekerheid over de uitkomst van een sportwedstrijd (uncertainty of outcome) in balans te houden. Doordat er een gelijkwaardige kans is op winst (verlies) worden de toeschouwers aangetrokken om een kaartje te kopen voor de wedstrijd. Deze stelling is gebaseerd op de premisse dat er rijke en arme franchises zijn en dat als de rijke franchises hun gang kunnen gaan ze al het talent wegg kopen van de arme broeders. Rottenberg toonde als eerste aan dat deze premisse onjuist is. Een rijke club bevindt zich in een stad met veel inwoners zoals New York en heeft daardoor de mogelijkheid het stadion makkelijker te vullen met geïnteresseerden dan een kleine stad als St. Louis.

Schmidt et al (2001) beschrijven de afhankelijkheid tussen bezoekersaantallen en de verschillen in salarisdistributie tussen teams. Teams die winsten maximaliseren (zoals major league franchises) zien dat doel in gevaar als ze sportief te succesvol worden. Immers te succesvolle teams leiden tot ongelijkwaardigere competitie. Deze ongelijkheid zal fans weerhouden wedstrijden te bezoeken en zodoende beroven de teams zichzelf van hun primaire inkomsten. De auteurs rekenen aan de hand van MLB-data uit dat het voor de langere termijn beter is voor alle teams om een goede competitieve balans te hebben. Per wedstrijd kan dit 6000 extra bezoekers opleveren. Een MLB-wedstrijd trekt gemiddeld tweemaal zoveel bezoekers als een NHL-wedstrijd waardoor een goede competitieve balans in de NHL 3000 bezoekers extra kan aantrekken. Dit effect gaat natuurlijk niet helemaal op voor de NHL want de Sunbelt-franchises opereren in markten die niet vergelijkbaar zijn met de volwassen NHL-markten. Schmidt et al (2001) suggereren hiermee wel dat de salarisverschillen tussen teams een negatieve uitwerking op de competitieve balans in een league en dat de gemiddelde toeschouwersaantallen zullen gaan dalen. Voor de inkomsten uit TV-gelden is gevonden dat zowel de TV-zender als de toeschouwer geïnteresseerd zijn in een goede competitieve balans. De kijker wil (meer) betalen voor een significant belangrijke wedstrijden (Forrest et al, 2005).

5.3 De Entry Draft en competitieve balans

Alle vier major leagues hebben hun idiosyncratische eigenaardigheden en regels maar bij allemaal is het zo dat bij de draft in principe de zwakste ploegen als eerste uit de nieuwe lichting versterkingen mogen kiezen. Siegfried (1995) stelt dat een Entry Draft als middel om de competitieve balans na te streven meer door de eigenaren wordt beleden dan door de feiten. Het verschil tussen diegene (het slechtste team van het afgelopen seizoen) die als eerste mag kiezen en de kampioen die als 30^e mag kiezen is niet heel groot. Immers het slechtste team mag vervolgens weer als 31^e kiezen. Als de teams talent goed kunnen beoordelen volgen de gekozen spelers in de draft een talentcontinuüm. Doch de mate waarin deze talenten gaan presteren op het hoogste niveau is een onzekerdere factor dan de volgorde van kiezen. Zeker als de speler in een groter collectief wordt opgenomen zoals bij baseball en football. Een longitudinale studie van Tingling et al (2011) naar het effect van drafts in de NHL toont aan dat het eerder mogen kiezen een significant en substantieel effect is dat echter afvlakt nadat er drie drafrondes zijn geweest. Een interessante vondst is dat 58.3% van de gedrafte spelers (n = 5981) nooit in de NHL heeft gespeeld. Mr. Moneyball, Billy Bean, (Lewis, 2004) probeerde voor het eerst het traditionele raden naar het potentieel van een toekomstige speler met behulp van prestatie-statistieken te rationaliseren en zijn methode vindt navolging. Toch zijn er nog steeds teams die vasthouden aan de klassieke scoutingaanpak. Schmidt (2006) toont aan dat de Entry Draft in zijn geheel niet helpt om de competitieve onbalans in de MLB te repareren.

Een tweede argument dat Siegfried (1995) opvoert is het Theorema van Coase (1960). Dit theorema stelt dat resources (spelers) uiteindelijk altijd zullen uitkomen bij de partij die er het meeste waarde uit kan halen. Mits eigendomsrechten (van een speler) goed gedefinieerd zijn en de transactiekosten laag en het aantal betrokken marktpartijen laag. Het is dus niet zo dat volgens dit theorema Crosby vroeger of later altijd bij een rijke franchise gaan belanden omdat dit voor de huidige eigenaar als de nieuwe eigenaar beter is. De waarde van een nieuwe potentiële superspeler voor een franchise in een kleine markt is lager dan die zou zijn voor een franchise in een grote markt. Immers de extra inkomsten die door die speler kunnen worden gegenereerd zouden in een grote markt veel hoger liggen. Meer mensen die deze speler willen zien en een

shirt met zijn naam erop willen kopen. De volwassenheid van de markt speelt hierbij ook een rol. Enkele Canadese franchises opereren in kleine doch zeer volwassen ijshockeymarkten en ook voor deze franchises zou een superspeler een aanwinst zijn omdat hiermee veel waarde kan worden gegenereerd. Siegfried haalt hierbij een studie aan van Noll (1974) waaruit bleek dat Canadese ijshockeyfans graag meer zouden willen betalen als ze daarmee een winnend team kunnen zien. De gelijkwaardigheid van de teams staat voor die bezoekers niet voorop. Mochten alle factoren gelijk zijn dan zouden er evenveel fans naar een wedstrijd komen kijken. Willen de fans liever naar een winnend team komen kijken, het zogeheten effect van de wispelturige of fickle fan, dan kan de eigenaar meer verdienen doordat de totale inkomsten in een grotere markt hoger zullen worden dan in een kleine markt. Zeker omdat er nauwelijks prijselasticiteit is. Siegfried rondt af met de conclusie dat de economische efficiëntie ondanks de Entry Draft gewoon is blijven bestaan en er dus winnende teams zijn op plaatsen waar deze worden gewaardeerd en minder winnende teams op de plekken waar de mensen het niet zo interessant vinden dat hun team wint. Siegfried noemt dit 'social welfare'. Hierdoor zal er volgens Siegfried nooit een perfecte competitieve balans kunnen ontstaan.

Marburger (1997) ondersteunt de theorie van Coase en stelt dat iedere franchise een andere omzetfunctie heeft. Middels een vraagmodel rekent Marburger uit dat de verdeling van talent altijd zal uitvallen in het voordeel van de club met de steilste omzetfunctie. Dat wil zeggen dat de omzet het meest zal toenemen per additie van een eenheid talent. In de praktijk zal de talentverdeling hierdoor neigen naar de teams in de meest lucratieve markten. Doch Schmidt (2011) toont na bestudering van de invoering van free agency in MLB aan dat er aan het theorema van Coase getwijfeld mag worden. Schmidt vond dat de spelers sindsdien veel vaker van team wisselden doordat ze nu ze meer invloed hadden over waar ze wilden spelen.

Szymanski et al (1999) beschrijven treffend het probleem dat een kleine/arme franchise heeft. FC Liverpool was sportief gezien succesvol maar Manchester United was financieel succesvol en om de spelers te houden moest Liverpool veel geld uitgeven. Hierdoor bleef er onder de streep weinig over van die extra inkomsten die het succes meebracht. Manchester United trok veel talenten aan die rijkelijk werden betaald. Deze

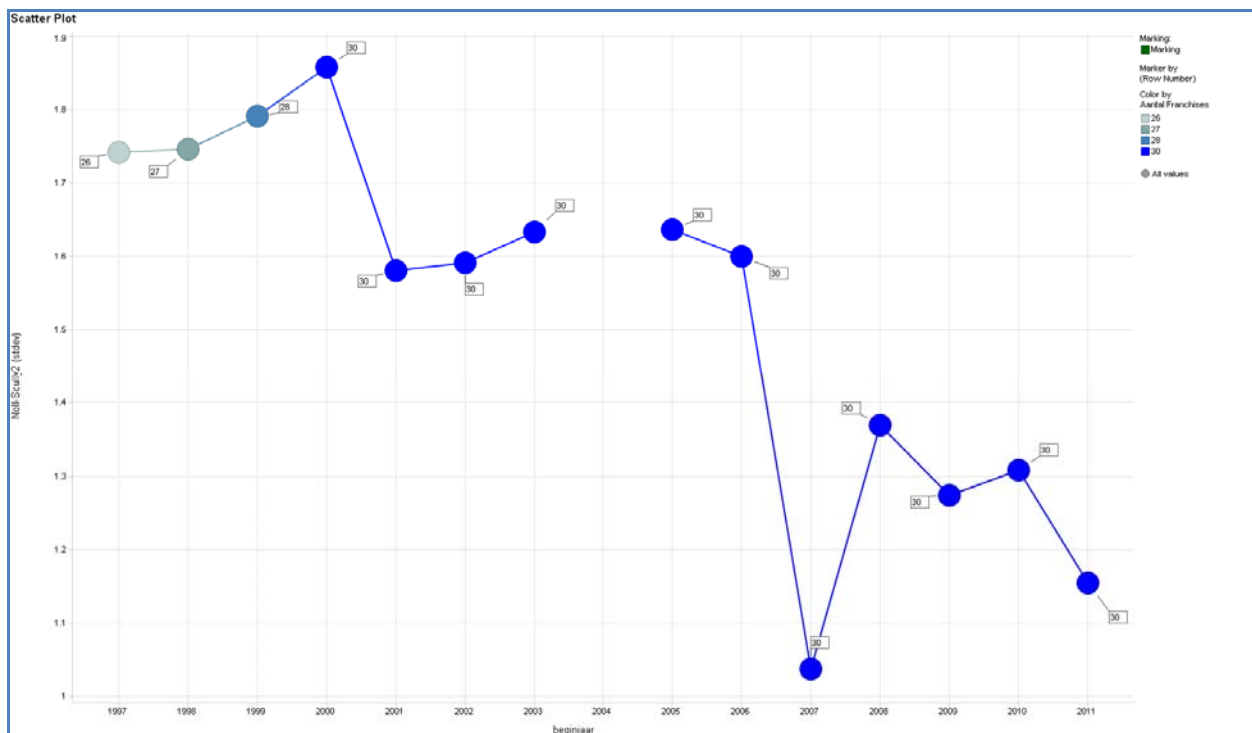
spelers konden vanwege de financiële voorsprong ook niet worden weggehaald. Sportieve successen bleven niet uit. Dit ging goed totdat er een derde partij opstond, Chelsea. Deze ploeg had de beschikking over nog meer geld en kocht een nog beter team bij elkaar. De competitieve onbalans werd nog groter. Inmiddels is er met Manchester City weer een superrijke ploeg bijgekomen en het lijkt sportief succes gewoon te koop.

Deze sportieve onevenwichtigheid leidt tot oninteressante voetbalkampioenschappen en voetbalwedstrijden die niet spannend zijn (Szymanski, 2001). Generaliserend geldt dit voor alle competities en wedstrijden. In combinatie met almaar stijgende salarissen voor spelers (na instelling van 'free agency' of Bosman-arrest) is duidelijk dat dit een bedreiging is voor zowel de league als de teams. Immers beide zijn gebaat bij een succesvol voortbestaan. Entry Draft, revenue sharing en Salary Caps zijn regulerende maatregelen om het systeem beheersbaar te houden (Dietl et al, 2011b).

Totty et al (2011) tot slot vonden in hun onderzoek geen bewijs is voor een positief effect van een Salary Cap op de competitieve balans in NBA, NFL en NHL. Voor revenue sharing werd er wel een gunstig effect gevonden voor de competitieve balans.

5.4 Competitieve balans - de data en resultaten

Hiertoe zijn via de website www.nhl.com de eindstanden van de reguliere NHL-competitie van de afgelopen 15 jaar gebruikt. Zodoende kan een periode van 7 jaar voor en na invoering van de Salary Cap worden vergeleken. De berekende Noll-Scully-ratio^[4] is per jaar weergegeven in figuur 9.



Figuur 9: Noll-Scully-ratio voor en na de lockout.

Figuur 9 toont dat de Noll-Scully-ratio sinds de lockout veel meer de ideale waarde van 1 benaderd dan in de jaren daarvoor. In de figuur is ook aangegeven hoeveel franchises er actief waren. Het lockout-jaar is rood gemarkeerd. In de jaren dat er nieuwe franchises werden toegevoegd lag de Noll-Scully-ratio dientengevolge hoger. Dit omdat de nieuwe teams nog niet meteen op het gemiddelde niveau kunnen presteren. Desondanks ligt de Noll-Scully-ratio bij 1,6 in de jaren voorafgaande aan de lockout.

Historisch gezien is dit al een hele verbetering. In tabel 1 staan de Noll-Scully-ratio's van de afgelopen 4 decennia[28].

Decennium	Gemiddelde Noll-Scully-ratio	Belangrijkste verklaring
I - 1970-1980	2.557	Eerste en tweede expansiegolf.
II - 1980-1990	1.969	Grote inkomensongelijkheid en dynastieën.
III - 1990 -2000	1.796	Sun Belt expansie + opening Oost-Europa.
IV - 2000 -2010	1.509	Salary Cap vanaf 2005.

Tabel 1: Noll-Scully-ratios van de afgelopen decennia

Een t-toets (95%, bijlage 8) laat zien dat de Noll-Scully-ratio significant is gedaald in de jaren na de lockout. Ook als de woelige ongebalanceerde jaren van de laatste

expansiegolf niet worden meegenomen in de berekening is het verschil nog steeds significant. Idem als het seizoen 2007-2008 als een uitbijter wordt beschouwd (bijlage 8 variant C).

5.5 Competitieve balans - conclusie

Deelhypothese 2_1 mag worden aanvaard. Het lijkt er inderdaad op dat de harde Salary Cap er toe geleidt heeft dat de competitieve balans in de NHL is toegenomen. Dit komt overeen met de verwachtingen zoals geformuleerd in de literatuur bijvoorbeeld van Dietl et al (2009, 2012). Echter omdat de lange termijn trend al dalende was is hier de vraag opportuun of de Salary Cap hiervoor hoofdverantwoordelijk is. Andere oorzaken voor een verbeterde balans is het feit dat de voorraad talent waaruit de franchises kunnen putten groter is geworden[28,29,30]. Onder andere doordat er spelers achter het voormalige IJzeren Gordijn beschikbaar zijn gekomen voor de NHL (Schmidt, 2006).

Horowitz (1997) stelt dat expansie weliswaar in het begin voor een verstoring van de competitieve balans zorgt doch nadat de nieuwe teams een tijdje meedraaien ze toch stuk van de 'talenten'-taart naar zich toe trekken waardoor het voor de oorspronkelijke teams niet meer zo eenvoudig is om al het potentiële talent te verzamelen en te houden. Een tweede argument dat Horowitz aanvoert is het feit dat de major league franchises zich door de jaren heen professioneler zijn gaan gedragen en dat er een verschuiving heeft plaatsgevonden van het winnen van wedstrijden naar het optimaliseren van winsten als hoofddoelstelling.

Dietl et al (2012) stellen dat door invoering van een Salary Cap zowel rijke als arme franchises na instelling van het nieuwe evenwicht minder zullen uitgeven aan salariskosten en dat daardoor de competitieve balans verbeterd en de revenuen maximaal zullen zijn. De verwachting is dat beide type franchises de salarissen zullen kunnen verminderen. Dit strookt niet met de empirie in de NHL (en andere major leagues) waar op dit moment de salarissen in het bijzonder van toptalenten forse stijgingen vertonen. In de literatuur is op dit moment niet bekend hoe lang het zou moeten duren voordat zich een dergelijk evenwicht instelt.

Deelhypothese 2_2: Er zijn nu meer verschillende teams kampioen geworden als voor de invoering van de Salary Cap.

In de literatuur is niet te vinden of dit goed danwel slecht is. Dynastieën van dominante teams hebben ook zo hun charme. Enerzijds trekt dit fans naar stadions of voor de TV om die dominantie te zien. Anderzijds genereert dit fenomeen interesse omdat in deze wedstrijd het eigen team misschien wel de dominantie kan doorbreken.

Sinds de lockout waren er 7 verschillende winnaars van de Stanley Cup. Met de recente winnaar Los Angeles Kings zijn de afgelopen 7 jaar 3 franchises toegevoegd aan de reeks winnaars. Al deze winnaars kwamen voort uit 12 verschillende (van de 14) finalisten. In de 7 jaren voorafgaand aan de lockout waren er 2 nieuwe winnaars en dat was al redelijk uniek gezien de historie van winnaars in de NHL sinds 1967. Het aandeel van de Original Six zakt en van een dominantie daarvan is intussen weinig meer zichtbaar. Tabel 2 toont dat hun aandeel in het winnen van Stanley Cups snel kleiner wordt. In de jaren 80 van de vorige eeuw kwamen ze slechts eenmaal in het stuk voor. Dat terwijl er toen maar 22 teams meespeelden. Sinds de expansiegolf wacht van de Original Six alleen Toronto nog op een volgende Stanley Cup. Illustratief toont tabel 3 het aantal voetbalkampioenschappen van Nederland dat is behaald door de 'Standaard 3'; Ajax, PSV en Feyenoord.

Afgelopen x jaar	Original Six
44	19
40	15
30	9
20	8
10	4

Afgelopen x jaar	Standaard 3
44	41
40	37
30	28
20	18
10	8

Tabel 2: Aantallen Stanley Cups voor Original Six Tabel 3: Aantallen voetbalkampioenschappen voor Standaard 3

Het feit dat er in de afgelopen jaren al meer beter geplaatste teams in de eerste ronde van playoffs uitgeschakeld werden doet vermoeden dat er zich een nieuw evenwicht aan het instellen is[31]. Dat de Los Angeles Kings afgelopen juni de Stanley Cup wonnen komende vanaf plaats 8 is mogelijk een indicator voor het feit dat er dusdanige

competitieve balans bereikt is geworden dat de “uncertainty of outcome” de meest ultieme verschijningsvorm heeft aangenomen[32].

In totaal zijn er 12 franchises (40%) die nog geen Stanley Cup gewonnen. 6 daarvan hebben wel al eens in de finales gespeeld. De algemene verwachting is dat er 2 (Vancouver, Washington) de komende jaren hun 1^e Stanley Cup zullen gaan winnen. Samenvattend heeft elk team ooit al deelgenomen aan de lucratieve playoffs. Slechts 2 van de 30 franchises zijn in hun hele bestaan nog nooit verder gekomen dan de eerste ronde van de playoffs.

Kijkende naar de feiten kan deelhypothese 2_2 aanvaard worden. Tevens is er nauwelijks nog een legacy-effect waarneembaar van de Original Six. Door de toegenomen competitieve balans zijn deze nu even kansrijk als alle andere rivaliserende franchises. Doordat beide deelhypothesen aanvaard zijn kan hypothese 2 worden aanvaard. Er is dus een positief effect van de invoering van de Salary Cap op de competitieve balans in de NHL.

Ter afsluiting van dit hoofdstuk....de Nederlandse voetbalcompetitie is een goed voorbeeld van een competitie met dominante clubs en geen regulerende maatregelen. Dit is in lijn met Dietl et al (2012) die stelt dat als de fans geen eerlijke verdeling van spelers wensen er ook geen regulerende maatregelen zullen worden genomen door een actor, in dit geval de voetbalbond. Aan de hand van de onlangs gepubliceerde budgetten kan worden voorspeld dat 80% van de clubs bij voorbaat totaal kansloos zal zijn.

Fort, (2000) poneerde de stelling dat fans krijgen waarvoor ze willen betalen. In de VS heeft dat de vorm van een major league team. Voor Europa gaat dit ook op want de meeste sterkere voetbalteams spelen niet in kleinere plaatsen. Dit komt omdat de grote steden altijd meer revenuen konden en kunnen genereren.

De Formule 1 werkt precies zo. De races worden afgewerkt op locaties die de prijs willen betalen en dat is niet meer in Europa. Maar omdat toch een deel van de markt zich in Europa bevindt zijn de starttijden daarop tegenwoordig aangepast. Een win – win. Overigens worden de TV-inkomsten in de Formule 1 naar prestatie verdeeld.

6 De Salary Cap en het effect op salarisverdeling binnen de teams

6.1 Salarisverdeling - de theorie

Een Salary Cap heeft zodoende niet alleen invloed op de maximale hoogte van de totale salarissen per team en daarmee op de competitieve balans tussen teams maar dit instrument heeft mogelijk ook een effect op de verdeling van die salarissen binnen de teams.

Gunderson (2001) stelt dat een optimale salarisverdeling binnen organisaties afhankelijk is van vele factoren, zodat de belangen van teams als individuele werknemers voor een organisatie gediend worden. Hierbij is het van belang te weten hoe de prestaties van teams en teamleden worden geëvalueerd en gewaardeerd zonder daarbij de verschillen te groot te laten worden zodat ieder optimaal blijft presteren.

Uit de literatuur is verder bekend dat de salarisverdeling tussen spelers (productiemedewerkers) binnen een team (Frick et al, 2003b) een effect heeft op de gezamenlijke prestatie (of productkwaliteit). Er is een negatief verband tussen een toename in de onderlinge salarisverschillen en de prestaties van het team. Voor de lockout stond het de teams vrij, met inachtneming van het minimum loon, elke speler een gepast loon te betalen. Na invoering van de Salary Cap ligt er nu ook een bovengrens vast. Hierdoor kunnen teams nog maar enkele spelers (de supersterren) het maximum betalen. De overige spelers kunnen daardoor echter met een schuin oog naar hun fors verdienende teamgenoten kijken en zullen hierdoor makkelijker uit hun teamrol vallen (Depken, 2000). Deze spelers trachten zich te profileren op een voor het team ongunstige manier. De samenwerking binnen het team raakt mogelijk verstoord. Een gelijkwaardigere salarisverdeling binnen een team heeft de voorkeur bij een team waarin de gezamenlijke prestatie afhangt van het samenspel tussen de teamleden (Gunderson, 2001).

In de literatuur wordt veel gewerkt met de Gini-coëfficiënt, doch na bestudering van Cowell (1988) heb ik besloten de HHI te gebruiken. De Herfindahl-Hirschman Index is een geschikte maat voor ongelijkheid (Owen et al, 2007).

6.2 Salaris distributie - de data en regressieanalyse

Allereerst zijn per team vanaf het seizoen 2000-2001 de salarissen van alle spelers verzameld (www.capgeek.com). Hieruit is de totale salarissom en de HHI van de salaris distributie per team per jaar berekend. Deze data zijn daarna gekoppeld aan de jaarlijkse behaalde punten als de maatstaf voor prestatie. Tot slot zijn de uitbijters (3x standaarddeviatie HHI) verwijderd. Op de nieuwe dataset is regressieanalyse toegepast (Scully, 1974; Depken, 2000; Frick, 2003b; Field, 2009). Waarbij voor een 'jaar' een dummyvariabele is gebruikt.

Resultaten regressieanalyse op de salarisdata en teamprestaties:

		Year		Salary		HHI	
	n	B1	p	B2	p	B3	p
pre Cap	117	-0.0297	0.034	0.322	<0.001	-1.79	0.137
Post Cap	210	-0.041	<0.001	0.516	<0.001	-1.26	0.168

Tabel 4: Uitkomsten regressieanalyse

- B1 Year_number
- B2 Salary = ln(Salary) per team per year
- B3 HHI = distribution per team and year

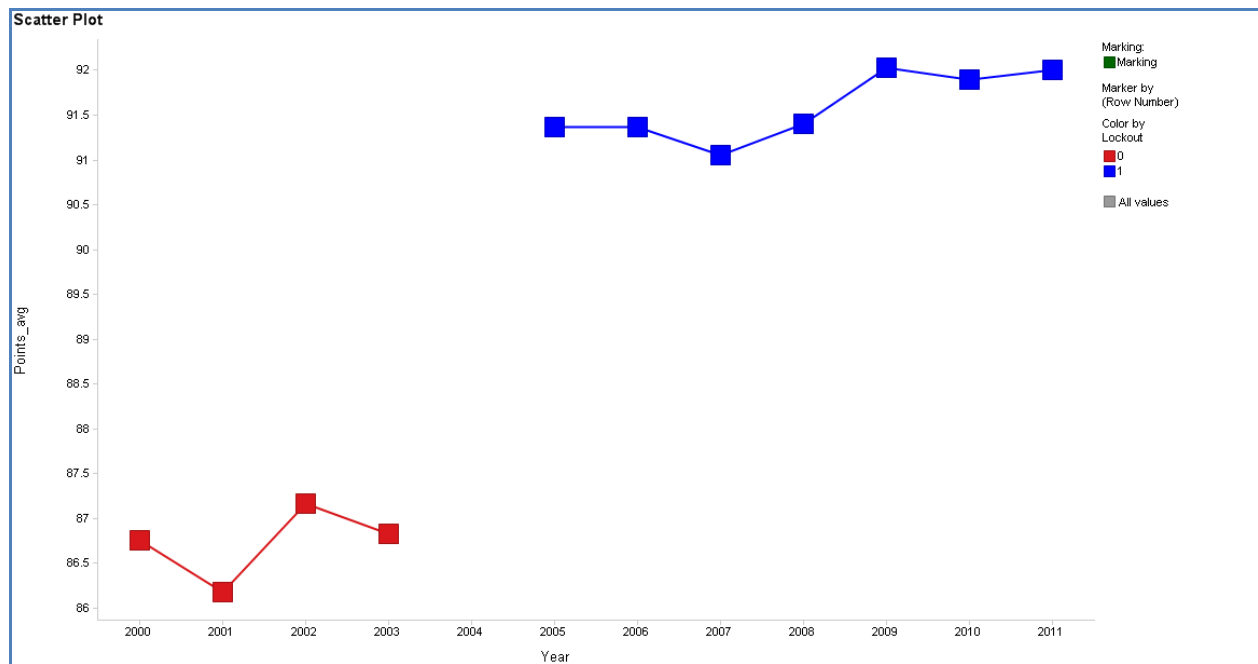
6.3 Salaris distributie – de bevindingen

Uit tabel 4 is op te maken dat er een positieve verschuiving heeft plaatsgevonden in HHI ten opzichte van de prestaties. De salaris distributie heeft een minder negatief effect sinds de invoering van de Salary Cap. Gecombineerd met het feit dat de prestaties van de teams sinds de invoering van de Salary Cap verbeterd zijn duidt dit erop dat het effect van de Salary Cap op de salaris distributie binnen teams niet uit balans is geraakt. Waardoor de Salary Cap de teamprestaties ten goede lijkt te komen.

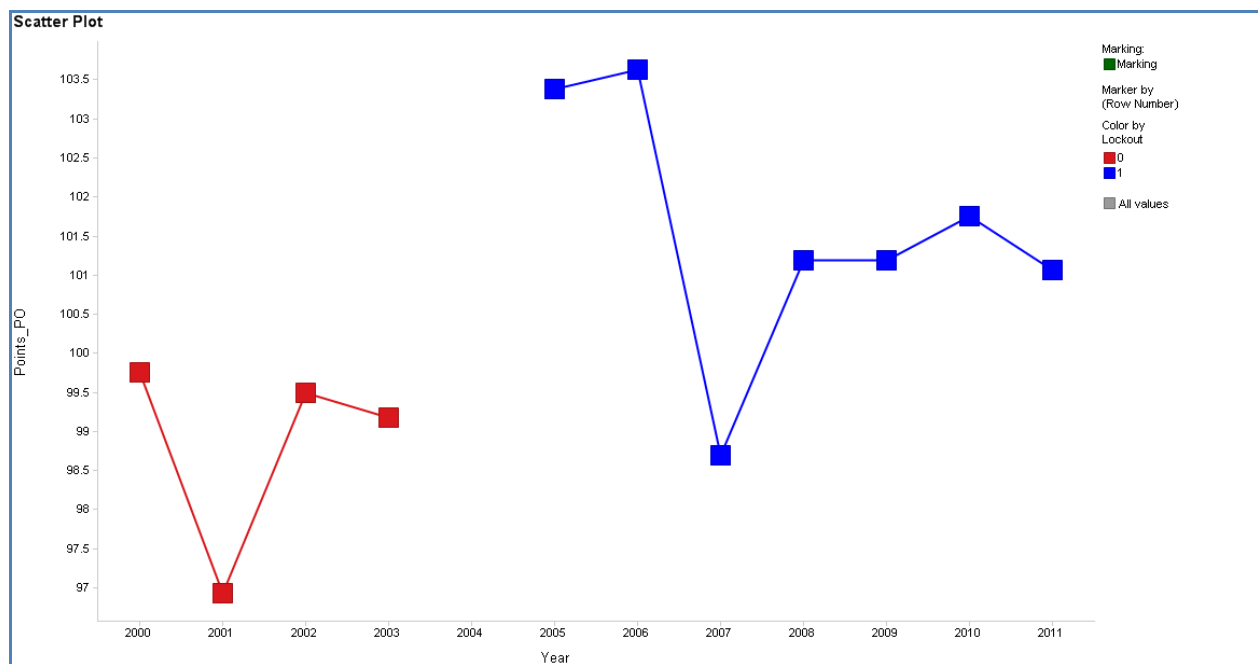
Deze laatste bewering wordt ondersteund door tabel 5 en de figuren 10 en 11. In de tabel staat het gemiddelde aantal punten dat de teams behaalden voor en na de lockout van 2004. Dit is significant duidelijk toegenomen. Gemiddeld gezien hebben de teams meer punten behaald en ook is de lat om de playoffs te halen hoger komen te liggen. In de laatste kolom van de tabel staat het totaal aantal punten dat door alle teams per jaar is verzameld. Bij alle Noord-Amerikaanse sporten wordt enkel het aantal overwinningen en nederlagen bijgehouden. Bij ijshockey krijgt het winnende team altijd 2 punten en het verliezende team krijgt er 1 of 0 afhankelijk of ze verliezen nadat de reguliere wedstrijd in een gelijkspel was geëindigd of niet. Waardoor er in geval van een regulier gelijkspel dus totaal 3 punten worden uitgedeeld. Omdat de salarisverdeling nauwelijks verandert is lijkt dit een rechtstreeks gevolg van de toegenomen competitieve balans.

Year	Points_avg	Points_PO	Points_totaal
2000	86.76	99.75	2582
2001	86.18	96.93	2581
2002	87.17	99.5	2615
2003	86.83	99.18	2605
2005	91.37	103.38	2741
2006	91.37	103.63	2741
2007	91.06	98.69	2732
2008	91.4	101.19	2742
2009	92.03	101.19	2761
2010	91.9	101.75	2757
2011	92	101.06	2760

Tabel 5: Punten per seizoen



Figuur 10: Gemiddeld aantal punten per team per jaar



Figuur 11: Gemiddeld aantal punten nodig voor de Playoffs

7 Beantwoording van de onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag zoals deze is geformuleerd aan het begin van de scriptie is:

Heeft de invoering van de 'hard Salary Cap' in de NHL de 'financiële prestaties' van de teams verbeterd sinds de lockout van het seizoen 2004-2005?

Voordat de onderzoeksvraag beantwoordt gaat worden staan hier de conclusies van alle in deze scriptie besproken hypothesen en deelhypothesen in het volgende overzicht. Een overzicht van de data staat in een bijlage 9.

Hypothese	Omschrijving	Aanvaard
1A	Meer teams maken winst	Nee
1B	Omzet groei van NHL	Ja
1_1	Geen daling in toeschouwers	Ja
1_2	Geen daling TV-inkomsten	Ja
2	Positief effect op competitieve balans	Ja
2_1	Verbetering competitieve balans	Ja
2_2	Meer verschillende kampioenen	Ja
3	Positief effect op salaris distributie	Ja
3_1	Salaris distributie wordt kleiner	Nee
3_2	Teamprestaties nemen toe	Ja

Tabel 6: Overzicht van de hypothesen.

Het antwoord op de onderzoeksvraag is derhalve “Ja, de Salary Cap heeft de financiële prestaties van de NHL positief beïnvloedt.” Met daarbij de aantekening dat toepassing van het instrument Salary Cap in lijkt te grijpen op het gehele systeem van werknemer-werkgever, product en markt.

De Salary Cap is een instrument waarmee beloning gekoppeld wordt aan geleverde prestaties. Tegelijkertijd wil ik daarbij opmerken dat een Salary Cap geen zaligmakend instrument is dat dan maar meteen moet worden toegepast op elke salarisstructuur in iedere organisatie.

7.1 Eindconclusie

Het probleem van NHL was en is tweeledig. Enerzijds de rijke en arme teams met de daarmee gepaard gaande sportieve onbalans en anderzijds de explosief stijgende salariskosten. De Salary Cap zou in theorie voor de arme teams op alle fronten een verbetering moeten brengen (Dietl et al, 2010a). Echter volgens deze auteurs is het ideale middel geen Salary Cap (met of zonder Floor) maar enkel revenue sharing. Wellicht dat de NHL en de andere major leagues dit instrument in de toekomst gaan invoeren. Vooralsnog lijkt het erop dat de invoering van de Salary Cap de competitieve balans significant heeft verbeterd. Het publiek blijft komen en de NHL heeft eindelijk een meerjarige TV-deal kunnen sluiten.

Rijke teams echter zullen altijd rijker blijven dan de kleine/arme franchises (tenzij er verplaatsing van de franchise gaat plaatsvinden, zoals de casus Winnipeg bewijst). De stijgende salariskosten zijn nog niet opgelost met de invoering van de Salary Cap. Waardoor de invoering daarvan vooralsnog veel weg heeft van een verkapte bezuinigingsronde.

7.1.1 Vervolgonderzoek

Het lijkt me interessant het stuk rond de salaris distributie verder uit te diepen dan het niveau van de teamprestatie. Dit kan doordat van elke speler ook een heleboel persoonlijke prestaties per wedstrijd worden vastgelegd waardoor deze informatie in principe beschikbaar is. Daarmee kan de vraag beantwoordt worden of de superster daadwerkelijk de grootste bijdrage levert aan het teamresultaat. Dit zou een nieuw licht kunnen werpen op de beloningen binnen het topmanagement.

8 Lessen uit de sport voor de praktijk

In dit hoofdstuk zal aan de hand van 4 thema's gekeken worden naar de overlap tussen beloningen in de sport en beloningen bij professionele organisaties buiten de sport. Aan het einde volgt een slotgedachte over de Salary Cap.

8.1 Het effect van een superster (speler of CEO) in een organisatie

Teams hechten blijkbaar meer belang aan een goed functionerend collectief in plaats van een paar supersterren en slecht betaalde waterdragers. Supersterren kunnen immers niet schitteren zonder gemotiveerde waterdragers.

Een Salary Cap voor CEO's en Raden van Bestuur zal zeer wel volgens een soortgelijke distributie gaan werken. Ook de beste CEO ter wereld heeft een goed team om zich heen nodig. De opvolging van CEO's brengt voor organisaties ook risico's met zich mee omdat onder de kroonprinsen een verlammende competitie kan ontstaan voor de hoofdprijs. Organisaties kunnen dit opvangen door een extern iemand te benoemen als nieuwe CEO. Echter hierdoor zouden de interne potentiële pretendents hogere beloningen kunnen eisen om gecompenseerd te worden voor het feit dat ze niet op de CEO-positie kunnen komen en toch gemotiveerd moeten worden om desondanks goed te blijven functioneren en presteren (Gunderson, 2001).

8.2 Onderhandelingen over beloningen

In de major leagues wordt via collectieve onderhandelingen afgesproken welk percentage van de totale omzet naar de spelers gaat en wat dit betekent voor het salarisplafond en salarissvloer. Beide hebben belang bij een goed compromis immers een verloren seizoen beroofd beide partijen van inkomen.

Waar de onderhandelingen in de major leagues gaan tussen 2 duidelijk gedefinieerde partijen is dat bij een multinational minder overzichtelijk. De kosten om dit te coördineren zullen de eventuele besparing op de beloning van de CEO overstijgen. In de NHL onderhandelt de NHLPA namens 600 spelers. De CEO's hebben geen globale

vakbond die voor ze onderhandelt. Ter illustratie, een Nederlands pensioenfonds zal als grootaandeelhouder heel andere belangen in dergelijke onderhandelingen inbrengen dan een Amerikaans hedgefonds.

In een bedrijf wordt meestal het standaard 'principaal-agent-model' gevolgd als het gaat om het vaststellen van het salaris van een CEO. De principaal is normaliter de aandeelhouder die een bepaald beloningspakket opstelt waardoor een CEO de gezamenlijke interesses zal gaan behartigen. Bij grotere organisaties is deze taak in handen van een beloningscommissie. Dietl et al (2010c) stellen voor om de aandeelhouders samen met de CEO over diens beloning te laten onderhandelen om zo de invloed van de interne beloningscommissies, die niet noodzakelijkerwijs de aandeelhouder dienen, weg te halen. Op die manier zal de beloning van de CEO minder hard groeien of zelfs verminderen. Conyon (2006) toont echter aan dat de beloningscommissies geen buitengewone groei in beloningen hebben opgeleverd. Al mag gezien de huidige financiële crisis bij deze conclusie een groot vraagteken worden gezet.

Een andere groep organisaties vormen de publieke non-profit instellingen waarin veel gewerkt wordt met beloningscommissies. Voorbeelden zijn woonstichtingen, ziekenhuizen, zorginstellingen en onderwijsinstellingen. Bestuurders krijgen daar buitensporige vergoedingen toegewezen van beloningscommissies. Doordat er geen aandeelhouders zijn maar enkel de overheid als toezichthouder wordt hier niet ingegrepen. De kranten in Nederland schrijven regelmatig over beloningsexcessen van dergelijke bestuurders.

8.3 Samenstelling beloningspakket

In de NHL gaat het om significante salarissen op de totale omzet. De omzet van \$3.2 miljard die in 2011 werd gerealiseerd gaat voor 57% naar 600 zeer gespecialiseerde werknemers. Gemiddeld krijgt elke speler \$3 miljoen. Daarvan is het grootste deel vast, dat wil zeggen resultaatonafhankelijk. Prestatiegerelateerde bonussen zijn derhalve insignificant in de orde van grootte van 1%. IJshockeyspelers doen automatisch hun uiterste best omdat ze daarmee direct invloed hebben op de looptijd van hun carrière en dus de periode waarin ze vorstelijke salarissen kunnen verdienen (Rosen et al, 2001).

Dit is opportunity cost, als een speler niet in vorm is wordt deze vervangen. Vanwege de monopsoniepositie van de teams in de spelersmarkt en doordat het rookie-contract een vaste looptijd met maximum salaris kent is het zeer wel mogelijk dat niet iedere speler een astronomisch salaris zal gaan verdienen. Gemiddeld gezien worden jaarlijks 20% van alle spelers uit de NHL vervangen door nieuwelingen. Met die wetenschap loop je er niet snel de kantjes vanaf (Krautmann et al, 2002).

Kay et al (2007) stellen dat complexe beloningsconstructies zoals bij Unilever (Paul Polman salaris is 25% vast en 75% 'afhankelijk van presteren') totaal niet transparant zijn. Pas een jaar later wordt via het jaarverslag (2012) duidelijk hoe hoog de beloning daadwerkelijk is geworden. Hierdoor is vooraf de totale omvang van de jaarlijkse beloning voor een CEO niet vast te stellen (optiepakketten etc.). Regulering zou hierdoor veel procedures en administratie (Faulkender et al, 2010) net als constante monitoring vereisen om te zien of iedereen het spel volgens de afgesproken regels blijft spelen. Al deze activiteiten brengen hoge agency kosten met zich mee (Fama, 1980; Fama et al, 1983). Salarissen in de NHL zijn daarentegen vooraf bekend en worden gewoon gepubliceerd. Ook is het zeer onduidelijk op basis van welke criteria het prestatieafhankelijke deel van de beloning is toegekend.

Het salaris van een sportman is afhankelijk van de individuele prestaties. CEO's krijgen hun beloning (salaris + bonus) afhankelijk van de prestaties van het bedrijf. Paul Polman kan bij wijze van spreken een jaar lang achterover leunen en toch een grote prestatiebonus krijgen. De individuele prestaties van de CEO is echter moeilijk vast te stellen. Een Salary Cap zal de discussie over wie welk deel van het beschikbare budget krijgt aanwakken. Hierin schuilt een afbreukrisico voor de organisatie. In de NHL wordt dit maximum door de harde Salary Cap jaarlijks vastgelegd en is hierover geen discussie mogelijk. Ook lijkt het afbreukrisico goed afgedekt doordat de salaris distributie binnen de teams niet is opgelopen de afgelopen jaren maar juist licht is afgenomen.

8.4 Handhaving

Regulering in sport is makkelijker te controleren en af te dwingen dan in het bedrijfsleven. Dat zal globaal moeten worden afgestemd. Een eerste gecoördineerde poging om een Salary Cap voor CEO's te bespreken vond plaats op de G-20 van 2009 (Dietl, 2010c).

In de VS en UK wordt in bepaalde sectoren al het 'Say on pay' (Conyon, 2006; Bebchuk et al, 2010b) principe uitgevoerd, waarbij aandeelhouders mogen stemmen over de beloningsvoorstellen van bestuurders. Dit heeft parallellen met het arms-length principe uit de transferprijs-literatuur. Bebchuk et al (2010b) stellen dat reeds voorgestelde regulering van beloningen bij banken niet het beoogde risicoverminderende effect zullen bereiken omdat deze maatregelen niet rechtstreeks ingrijpen in de eenzijdige beloningsstructuur van het topmanagement waardoor buitensporige risico's worden beloond. De auteurs stellen voor deze te structuren te verbreden waardoor de prikkel om excessieve risico's te nemen wordt verminderd. In het artikel wordt benadrukt dat een bredere beloningsstructuur effectiever zal zijn dan een Salary Cap. De auteurs zijn van mening dat een bovengrens een andere prikkel wegneemt die de aantrekkelijkheid van de financiële sector als werkgever in gevaar brengt. Een Salary Cap is weliswaar makkelijker te handhaven voor een regulerend orgaan doch deze hebben al voldoende juridisch gereedschap tot hun beschikking om bovengenoemde verbreding af te dwingen. Daaronder de 'Clawback provision' uit de Sarbanes-Oxley Act (Hill, 2010), die het mogelijk maakt om bonussen terug te vorderen. Alleen hebben ze dat de afgelopen decennia nagelaten te doen.

Bebchuk et al (2010a) presenteren 8 principes die het hoger management er toe moeten bewegen meer aan de lange dan aan de korte termijn te denken. Principes die bijvoorbeeld ingrijpen op de vrijheid om aandelenopties te verzilveren.

Door de Salary Caps te koppelen aan de totale inkomsten van de NHL worden de belangen van zowel spelers als eigenaren gediend. Gaat het voor de wind dan groeien de salarissen en ook het topinkomen. Gaat het minder dan kan hiervoor worden gecompenseerd doordat er in de NHL een 'escrow'-fonds is waarin een deel van de spelerssalarissen worden geparkeerd totdat duidelijk is dat de inkomsten daadwerkelijk

een bepaald niveau hebben bereikt. En als de inkomsten tegenvallen zal in het volgende jaar via de formule alles naar beneden moeten worden bijgesteld.

Een voordeel is dat de hele beloningsstructuur in de NHL transparant en eenduidig is en een franchise zal niet ineens miljoenen extra moeten reserveren voor het betalen van hoge bonussen als het team ineens buitengewoon presteert.

In het bedrijfsleven zijn de meningen verdeeld of een eventuele Salary Cap voor CEO's absoluut of relatief moet zijn. President Obama van de Verenigde Staten heeft \$500000 als absolute beloning in contanten geopperd voor een CEO. In Europa lijkt de voorkeur uit te gaan naar een relatieve Cap ten opzichte van bedrijfsinkomsten (Dietl et al, 2010b). Dus niet winst, want winst is gemakkelijk manipuleerbaar op de korte termijn.

Een harde Salary Cap kan echter een CEO met een lange en goede staat van dienst tekort doen. In de NHL wordt dit onderscheid ook gemaakt. Een rookie, ongeacht hoe goed, krijgt een rookie-salaris in zijn beginjaren. Pas nadat hij free agent geworden is en nog steeds goed is kan hij een topsalaris verlangen maar nooit meer dan het voorgeschreven maximum. Dietl et al (2010b) pleiten derhalve voor een softere Salary Cap voor ervaren CEO's waarbij wel duidelijk moet worden afgesproken welk deel 'soft' zal zijn om eventuele loopholes te voorkomen. Een uitzondering naar boven toe zal ervaren CEO's motiveren de focus naar de lange(re) termijn te verschuiven, senioriteitsprincipe van Hutchens (1989).

8.5 Slotgedachte

In de sport hebben de spelers qua inkomen geen 'outside options'. Waardoor een salarisverlaging niet direct leidt tot het vertrek van spelers uit een team/competitie. In het bedrijfsleven wel. Als de CEO van Unilever elders meer kan krijgen kan hij morgen weg zijn (Kay et al 2007). Waarbij het natuurlijk legitiem is om te stellen dat dit argument weliswaar vaak wordt aangevoerd doch menig CEO zal niet morgen huis en haard inpakken omdat er in Timboektoe een paar Euro meer wordt betaald voor zijn talent. Feitelijk spelen bedrijven onder elkaar hetzelfde spel als de teameigenaren in de NHL die het niet nalieten om elkaars talenten weg te kapen met forse salarissen.

Dietl et al (2010b) spreekt zich uit voor een Luxury Tax boven een Salary Cap. De opbrengsten van deze belasting gaan naar de overheid die zodoende de beloning regulerend afroemt. Hoe harder de CEO werkt en waarde toevoegt aan de onderneming des te minder de CEO daarvan krijgt. De discussie zal dan gaan over de hoogte van de Luxury Tax en op welk deel van de beloning (salaris + bonus) dit van toepassing is. Salary Caps zijn een duidelijker in te stellen en makkelijker te handhaven instrument.

Echter een Salary Cap is in strijd met de opvattingen over de waarde van het talent. Niet elk talent komt bij de rijke teams (grote multinationals) uit – immers bij een klein team kan er nu ook goed verdiend worden. Rijke large-market teams zouden door de vele supersterren veel revenuen genereren en nieuw talent aantrekken waarmee ze weer veel revenuen kunnen genereren. Een perpetuum mobile. Een Salary Cap stopt deze praktijk. Organisaties trekken met goede salarissen talent en dit talent zorgt voor goede prestaties. Die hebben vervolgens weer aantrekkingskracht op potentieel talent. Unilever is mede door de aanwezigheid van zoveel talent in combinatie met goede salarissen een populaire werkgever.

Een Salary Cap zal ertoe kunnen leiden dat er minder talent naar Unilever komt. Hieruit volgt dat een Salary Cap niet voor alle functies hoeft te worden ingevoerd. Net zoals in de sport een kleine bijzondere groep topatleten met een Salary Cap te maken heeft zal dit in het bedrijfsleven slechts voor de hogere management echelons van toepassing zijn. Voornamelijk in de financiële sector waarin de afgelopen decennia veel regulerende maatregelen zijn afgebroken is deze economische crisis wellicht een goed moment om iets daarvan weer op te bouwen danwel eindelijk bepaalde juridische middelen eens toe te passen in plaats van deze te laten sluimeren (Bebchuk et al, 2010b).

9 Discussie over de situatie in de NHL

Een Salary Cap met Floor moet er voor zorgen dat de kosten beheersbaar worden en blijven en de competitieve balans verbeterd. De Salary Cap pakt direct het verschil in uitgaven tussen de teams aan. Echter doet niets om het verschil in inkomsten tussen de teams te verkleinen. Terwijl de Salary Floor teams dwingt om een bepaalde som aan salarissen te spenderen. Deze Salary Floor doet de arme teams de meeste pijn.

De Salary Floor heeft als functie elke franchise te prikkelen om in talent te blijven investeren en zodoende de competitie tussen de teams te verbeteren waarmee het product, de NHL-wedstrijd, aan aantrekkingskracht wint. Deze competitieve balans is weliswaar verbeterd maar de armere teams profiteren daar het minste van. Veelal vanwege hun locatie in de zuidelijke staten, de Sunbelt, waar NHL-ijshockey letterlijk een exotisch product is.

De Salary Floor ligt inmiddels (2012-13) op \$54.2 miljoen. Nashville, een Sunbelt-franchise, spendeerde in 2004 slechts de helft daarvan aan salarissen, en bereikte de playoffs. Nu moeten ze tweemaal zoveel uitgeven en zijn sindsdien nooit verder gekomen in de playoffs. Het aloude adagium dat teameigenaren niet teveel geld zouden hoeven uitgeven om een competitief team op te stellen doet hiermee opgeld (webbron 46).

Deze onbalans in inkomsten kan via revenue-sharing worden gladgestreken. Echter revenue-sharing is omstreden in de literatuur. Fort et al (1995) vinden dat verdelen van lokale TV-gelden de competitieve balans, en dus het product, positief beïnvloedt. Dietl et al (2011b) tonen aan dat revenue sharing zowel een positief als negatief effect op de competitieve balans kan hebben. Door het delen van bepaalde middelen zoals lokale TV-uitzendrechten is het mogelijk een deel van de inkomsten van de rijkere teams af te romen en door te sluizen naar de armere broeders.

Uit artikel 49 van het CBA blijkt dat er een subsidieregeling is waarmee de NHL geld via 'wealth cheques' van rijke teams geld doorsluisst naar arme franchises waardoor deze voldoende budget hebben om de Salary Floor te halen. Echter deze armere teams moeten wel geprikkeld worden om dit geld op korte termijn ten goede te laten komen

aan de kwaliteit van het team, waardoor er meer revenuen via bezoekers en lokale TV-gelden kunnen worden gegenereerd. Op de langere termijn zouden de armere teams hiermee zelf hun broek op moeten houden. Het via revenue-sharing gedeelde geld moet niet in de zakken van de teameigenaren verdwijnen of zinloos worden uitgegeven aan gemiddelde spelers die daardoor in de praktijk exorbitante salarissen zijn gaan krijgen.

Ook het verdelen van de recette tussen het bezoekende en thuisspelende team kan er toe leiden dat er rechtstreeks geld van de rijke teams naar de armere teams vloeit. Montréal haalt \$2 miljoen per thuiswedstrijd op en Phoenix slechts \$500000. In de NFL is de verdeelsleutel 60-40 voor het thuisteam (Szymanski et al, 2004),[33]. Een wedstrijd in Montréal zou via 'gate-sharing' dan voor Phoenix \$800000 opleveren. De 41 wedstrijden die Phoenix buitenshuis speelt zullen dan \$25-30 miljoen aan additionele inkomsten opleveren. Szymanski et al (2004) stellen echter kritisch dat hiermee een prestatieprikkel voor beide franchises gereduceerd wordt. Ze zullen zich minder gaan inspannen om de best mogelijke ploegen samen te stellen. Hierdoor zal de belangstelling van het publiek dalen, waardoor uiteindelijk de competitieve balans scheefgetrokken zal worden. Het is mogelijk dat gate-sharing in de NFL wel werkt doordat er maar 16 wedstrijden in een regulier seizoen zijn waardoor de impact van een nederlaag veel hoger is en teams toch met een sterke ploeg aan willen treden om de playoffs te bereiken.

Iets wat de NHL zelf zou kunnen doen om het aantal verliesgevende teams te verminderen is het aantal franchises verkleinen. Dit kan volgens een tweetal scenario's met de volgende 8 armere Sunbelt-teams: Carolina, Dallas, Phoenix, Nashville, Florida, Anaheim, Tampa Bay en St. Louis. Opmerking: St. Louis is een armlastig team maar geen officiële Sunbelt-franchise.

- 1) Totale contractie door de 8 bovengenoemde franchises op te heffen (Zirin, 2010).
- 2) Partiële contractie. Een aantal van de 8 zuidelijke teams naar Canada verhuizen[34] en de andere franchises opheffen. De markt in Canada is wel goed. Maar niet oneindig groot (Keller et al, 2011)

Volgens bovenstaande strategie wordt het NHL-product schaarser. Zodoende zouden alle teams goedkoper aan spelers moeten kunnen komen en meer inkomsten uit TV-rechten per club overhouden. De toekomstige groei van het nationale TV-contract komt hiermee wellicht onder druk te staan doch mijn verwachting is dat het voor de TV-zenders van meer belang is dat de kwaliteit van de wedstrijden hierdoor toe zal nemen dan dat er minder NHL-teams actief zullen zijn.

Verder nadenkende kwam de gedachte dat er ook nog een andere manier is om het financiële speelveld te nivelleren. Namelijk door de rijke teams minder rijk te maken via het verdunnen van hun thuismarkten. Stel dat Montréal en Toronto er allebei minstens een directe concurrent bij krijgen in de stad, die in hetzelfde stadion gaan spelen. Hierdoor zullen de inkomsten van de bestaande clubs omlaag gaan. De ijshockeyfans krijgen zo directe alternatieven. Met de dalende inkomsten zal ook de winstgevendheid verminderen en zullen ze eerder geneigd zijn om in te stemmen met een rem op de uitgaven aan salarissen.

Bijkomend voordeel voor de andere teams en voor de NHL is dat er hierdoor veel stads- en regioderby's bij komen. Deze zijn prima te verkopen aan toeschouwers waardoor de stadions nog steeds goed vol zullen zitten, al is het dan tegen normalere toegangsprijzen, waardoor ook gezinnen weer eens naar een NHL-wedstrijd kunnen komen kijken zonder een extra hypotheek te moeten nemen. Ook de TV-exposure van de NHL zou hier beter van kunnen worden. Derbywedstrijden zijn altijd goed voor de kijkcijfers.

De NHL heeft de macht om deze specifieke uitbreiding door te drukken. Of de spelers zullen morren is te betwijfelen omdat er via expansie werkgelegenheid wordt gecreëerd. De daling in salaris zal worden gecompenseerd doordat spelers langere carrières in de NHL kunnen hebben via expansie.

Deze maatregelen kunnen eventueel versterkt worden door extra teams in hun thuisregio's te plaatsen. Bijvoorbeeld in de stad Hamilton, Ontario naast Toronto en als streekconcurrent voor Montréal een franchise in het stroomafwaarts gelegen Québec City. In Québec City wordt momenteel zelfs al een nieuw NHL-waardig stadion geconstrueerd[35]. De eigenlijke kosten voor een expansie-franchise zijn weliswaar

bijzonder hoog maar de NHL kan deze beïnvloeden of deze uit eigen zak betalen en zelf de eerste jaren de nieuwe teams beheren. Dat is niet ongebruikelijk want de NHL is ook voor een deel eigenaar van de wegwijnende Phoenix Coyotes (Zirin, 2010),[36]. Dit net zolang totdat de lokale markt voldoende gegroeid is zodat de franchise weer op eigen benen kan staan of tot dat er een koper is gevonden. In het laatste geval duurde dat met de franchise van Atlanta slechts 2 weken.

De moeilijkheid van bovenstaand idee is de markt van New York Rangers open te breken. De Islanders en de New Jersey Devils vissen weliswaar in dezelfde gigantische bevroren stadsvijver maar beiden slagen er niet in om rendabel te zijn. De Islanders zijn ondanks de Salary Cap al jaren het zwakste team (slechts 1x playoffs) en krijgen het stadion nooit vol. De Devils dreigen ondanks hun finaleplaats nu zelfs failliet te gaan.

De Yankees (MLB), Giants (NFL), Rangers (NHL) en Knicks (NBA) zijn de populaire en rijke teams. Het grote publiek in New York lijkt zich alleen maar met deze teams te identificeren. De Mets, Jets, Nets, Islanders en Devils krijgen de kruimels en moeten de eindjes aan elkaar zien te knopen.

Voor het NHL-ijshockey is verplaatsing, van in elk geval de Devils of beide franchises, een mogelijke oplossing. Vervolgens kunnen zich daar dan een of twee minor league teams vestigen. De Rangers kunnen dan weliswaar immens veel gaan vragen voor een wedstrijdkaartje en de lokale TV-rechten, maar dat overschot kan via revenue-sharing of een speciale Rangers-belasting worden weggehaald en ten bate komen aan het collectief. Dit hoeft nauwelijks extra administratie op te leveren voor de NHL want de franchises moeten jaarlijks hun financiële gegevens via een standaardformulier indienen.

9.1 De hoogte van de salarissen

Wie heeft bepaald dat een bijzonder goede speler als Sidney Crosby \$12 miljoen per jaar moet verdienen? Natuurlijk heeft Crosby recht op een goed salaris want naast het feit dat hij een begenadigd speler is, genereert hij immers veel inkomsten voor zijn werkgever. Echter vanwege de monopsony-positie van de franchises zou er mijns inziens best afgesproken kunnen worden dat er een lagere bovengrens op salarissen

komt dan de huidige 20% van de Salary Cap. Crosby wil voor \$3 miljoen ook wel werken, mits hij maar in een competitieve omgeving kan spelen zodat hij de Stanley Cup kan winnen. Dat is belangrijker voor het welbevinden van Crosby dan het vele geld. Ik denk dat de NHL collectief aan loonmatiging zou kunnen doen.

Het is wel begrijpelijk dat de NHL de inkomsten van de teams koppelt aan het geld dat voor spelers beschikbaar is in de vorm van salaris. Als de markt voor het product van de NHL groeit, dan is het logisch dat de spelers (als medewerkers aan dat product) daarin mogen meedelen. Alleen moet de NHL goed nadenken over de scheve verdeling van de inkomsten. Doordat er geen aandeelhouders zijn van major league teams is er geen corrigerend marktmechanisme. Het is onduidelijk wat de NHL met het vele geld doet. Natuurlijk wordt er geïnvesteerd in ijshockey en goede public relations maar de NHL hoeft over de \$3.2 miljard enkel aan de 30 franchises verantwoording af te leggen. De NHL zou met het vele geld dat ze dan overhouden zelf een bijdrage kunnen leveren aan de bouw van nieuwe stadions. Zeker nu ook in Noord-Amerika de meeste gemeentes een lege schatkist hebben. Zo kan de NHL veel goodwill kweken.

Andreff, W., Staudohar, P.D. 2000. The Evolving European Model of Professional Sports Finance. **Journal of Sports Economics**, Vol. 1 No. 3, August 2000, pp. 257-276.

Bass, A. 2011. **The Great Expansion - the ultimate risk that changed the NFL forever**. Bloomington, IN. iUniverse.com.

Bebchuk, L.A., Fried, J.M. 2010a. Paying for Long-term Performance. **University of Pennsylvania Law Review**, Vol. 158, pp. 1915-1959.

Bebchuk, L.A., Spamann, H. 2010b. Regulating Bankers' Pay. **Georgetown Law Journal**, Vol. 98, No. 2, pp. 247-287.

Bernstein, R. 2010. **Raising Stanley: What It Takes to Claim Hockey's Ultimate Prize**. Chicago, IL. Triumph Books.

Borland, J., MacDonald, R. 2003. Demand for Sport. **Oxford Review of Economic Policy**, Vol. 19, No. 4, pp. 478-502.

Buzzacchi, L., Szymanski, S. Valetti, T.M. 2003. Equality of Opportunity and Equality of Outcome: Open Leagues, Closed Leagues and Competitive Balance. **Journal of Industry, Competition and Trade**, 3:3, pp. 167-186.

Cave, M. and Crandall, R. 2001. Sports rights and the broadcast industry. **Economic Journal**, Vol. 111 (February 2001), pp. F4–F26.

Coates, D., Humphreys, B.R. 2011. Game Attendance and the Competitive Balance in the National Hockey League. **University of Alberta**. Working paper 2011-08, pp. 1-21.

Canyon, M.J. 2006. Executive Compensation and Incentives. **Academy of Management Perspectives**, Vol. 20, No. 1 (Feb., 2006), pp. 25-44.

Cowell, F.A. 1988. Inequality decomposition: Three bad measures. **Bulletin of Economic Research**, Vol. 40, No. 4, pp. 309-312.

Depken, C. 2000. Wage disparity and team productivity: evidence from major league baseball. **Economic Letters**. Volume 67, issue 1, April 2000, pp. 87-92.

Diamond, D. 1991. **The Official National Hockey League 75th Anniversary Commemorative Book**. Toronto, Ontario. McClelland & Stewart.

Dietl, H.M., Franck, E., Lang, M. 2008. Overinvestment in Team Sports Leagues: A Contest Theory Model, **Scottish Journal of Political Economy**, Vol. 55, pp. 353-368.

Dietl, H.M., Lang, M., Rathke, A. 2009. The Effect of Salary Caps in Professional Team Sports on Social Welfare. **The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy**, Vol. 9, issue 1, Article 17, pp. 1-21.

Dietl, H.M., Lang, M., Rathke, A. 2010a. The combined Effect of Salary Restrictions and Revenue Sharing in Sports Leagues. **Institute for Strategy and Business Economics University of Zurich**. Working Paper Series, ISSN 1660-1157, paper no. 102, pp. 1-36.

Dietl, H.M., Lang, M., Werner, S. 2010b. The Effect of Luxury Taxes on Competitive Balance, Club profits, and Social Welfare in Sports Leagues. **International Journal of Sport Finance**, Vol. 5, No. 1, pp. 41-51.

Dietl, H.M., Duschl, T., Lang, M. 2010c. Executive Pay Regulation: What Regulators, Shareholders, and Managers Can Learn from Major Sports Leagues. **Institute for Strategy and Business Economics University of Zurich**. Working Paper Series, ISSN 1660-1157, paper no. 129, pp. 1-26.

Dietl, H., Franck, E., Lang, M. Rathke, A. 2011a. Organizational Differences between U.S. Major Leagues and European Leagues: Implications for Salary Caps. **International Association of Sports Economists (IASE)**. Working Paper Series, paper no. 11-05, pp. 1-17.

Dietl, H.M., Grossmann, M. Lang, M. 2011b. Competitive Balance and revenue sharing in sports leagues with utility-maximizing teams. **Journal of Sports Economics**, Vol. 12, No. 3, pp. 284-308.

Dietl, H., Franck, E., Lang, M. Rathke, A. 2012. Salary Cap Regulation in Professional Sports. **Contemporary Economic Policy**, Vol. 30, No. 3 (July 2012), pp. 307–319.

El-Hodiri, M., Quirk, J. 1971. An Economic Model of a Professional Sports League. **Journal of Political Economy**, Vol. 79, No. 6 (Dec., 1971), pp. 1302-1319.

Fama, E.F. 1980. Agency Problems and the Theory of the Firm. **Journal of Political Economy**, Vol. 88, No. 2 (Apr., 1980), pp. 288-30.

Fama, E.F., Jensen, M.C. 1983. Separation of Ownership and Control. **Journal of Law and Economics**, Vol. 26, No. 2, (Jun., 1983), pp. 301-325.

Faulkender, M., Kadyrzhanova, D., Prabhala, N., Senbet, L. 2010. Executive Compensation: An Overview of Research on Corporate Practices and Proposed Reforms. **Journal of Applied Corporate Finance**, Vol. 22, No. 1, Winter 2010, pp. 107-118.

Field, A. 2009. **Discovering Statistics 3rd edition**. Thousand Oaks, California, Sage Publications.

Forrest, D., Simmons, R., Buraimo, B. 2005. Outcome Uncertainty and the Couch Potato Audience. **Scottish Journal of Political Economy**, Vol. 52, No. 4, September 2005, pp. 641-661.

Fort, R. Quirk, J. 1995. Cross-Subsidization, Incentives, and Outcomes in Professional Team Sports Leagues. **Journal of Economic Literature**, Vol. 33, No. 3 (Sep., 1995), pp. 1265-1299.

Fort, R. 2000. European and North American Sports Differences(?). **Scottish Journal of Political Economy**, Vol. 47, No. 4, September 2000, pp 431- 455.

Fort, R. 2004. Inelastic Sports Pricing. **Managerial and Decision Economics**, Vol. 25, pp. 87-94.

Fort, R. 2007. Reply to 'The Paradox of Inelastic Sports Pricing'. **Managerial and Decision Economics**, Vol. 28, pp.159-160.

Frick, B. 2003a. Contest Theory and Sport. **Oxford Review of Economic Policy**, Vol. 19, No. 4, pp. 512-529.

Frick, B. Prinz, J. Winkelmann, K. 2003b. Pay inequalities and team performance. **International Journal of Manpower**. Vol. 24, No 4, 2003, pp. 472-488.

Fullard, J. 2012. Investigating Player Salaries and Performance in the National Hockey League. **Master thesis**, April 2012. Brock University, St. Catharines, Ontario, Canada.

Gunderson, M. 2001. Economics of personnel and human resource management. **Human Resource Management Review**, Vol. 11 (2001), pp. 431–452.

Hill, J.G. 2010. New Trends in the Regulation of Executive Renumeration. **ECGI Working Paper Series in Law**, working paper no. 142/2010.

Horowitz, I. 1997. The Increasing Competitive Balance in Major League Baseball. **Review of Industrial Organization**, Vol. 12 (1997), pp. 373-387.

Hutchens, R.M. 1989. Seniority, Wages and Productivity: A Turbulent Decade. **The Journal of Economic Perspectives**, Vol. 3, No. 4 (Autumn, 1989), pp. 49-64.

Kahn, L.M. 2000. The Sports Business as a Labor Market Laboratory. **The Journal of Economic Perspectives**, Vol. 14, No. 3 (Summer, 2000), pp. 75-94.

Kaplan, A., O'Reilly, N. 2008. The CEO – Star Athlete Analogy: The Role of Variable Compensation in Professional Sport, **International Journal of Sport Management and Marketing**, Vol. 3, issue 4, pp. 358-373.

Kaplan, A., Nadeau, J., O'Reilly, N. 2011. The Hope Statistic as an Alternative Measure of Competitive Balance. **International Journal of Sport Finance**, Vol. 6, No. 2, pp. 170-184.

Keller, T., McGuire, N. 2011. The New Economics of the NHL: Why Canada can support 12 NHL teams. **Mowat Centre for Policy Innovation**. University of Toronto.

Kay, I.T., van Putten, S. 2007. **Myths and Realities of Executive Pay**. Cambridge University Press, New York.

Késenne, S. 2000. The Impact of Salary Caps in Professional Team Sports. **Scottish Journal of Political Economy**, Vol. 47, No. 4, September 2000, pp 422-430.

Krautmann, A.C., Oppenheimer, M. 2002. Contract Length and the Return to Performance in Major League Baseball. **Journal of Sports Economics**, Vol. 3, No. 1, February 2002, pp. 6-17.

Lewis, M. 2004. **Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game**. Norton & Company, New York.

Li, M., Horfacre, S., Mahony, D. 2001. **Economics of sport**. Morgantown, WV. Fitness Information Technology.

Marburger, D. R., 1997. Gate revenue sharing and luxury taxes in professional sports. **Contemporary Economic Policy**, Vol. XV, issue 2 (Apr., 1997), pp. 114-123.

NHL. 2009. Constitution of the National Hockey League. 1917. Version 2009, pp. 1-31.

NHL & NHLPA, 2005. Collective Bargaining Agreement between National Hockey League and National Hockey League Players' Association, pp. 1-472.

Noll, R. G. 1974. Attendance and price setting. In R.G. Noll (editor), **Government and the sports business**. Washington D.C., Brookings Institution.

Noll, R.G. 2002. The Economics of Promotion and Relegation in Sports Leagues: The case of English Football. **Journal of Sports Economics**. Vol. 3, No. 2, May 2002, pp. 169-203.

Owen, P.D., Ryan, M., Weatherston, C.R. 2007. Measuring Competitive Balance in Professional Team Sports Using the Herfindahl-Hirschman Index. **Review of Industrial Organization**, Vol. 31, issue 4, pp. 289-302.

Park, K. W., Lee, S. & Miller, P. 2007. Ticket Pricing Per Team: The Case of Major League Baseball (MLB). **Working Paper Department of Sports Management. Mankato: Minnesota State University.**

Peeters, T. 2011. TV Revenue Sharing as a Coordination Device in Sports Leagues. **International Association of Sports Economists (IASSE)**. Working Paper Series, paper no. 11-09, pp. 1-28.

Pelnar, G. 2007. Antitrust Analysis of Sports Leagues. **MPRA online**: <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/5382/>

Quirk, J.P., Fort, R.D. 1992, **Pay Dirt**. Princeton university press, New Jersey.

Quirk, J.P., Fort, R.D. 1999. **Hard Ball - The abuse of power in pro team sports**. Princeton university press, New Jersey.

Robinson, T. 2012. Dyed in the wool? An empirical not on fan loyalty. **Applied Economics**, Vol. 44, No. 8, pp. 979-985.

Rosen, S., Sanderson, A. 2001. Labour markets in professional sports. **The Economic Journal**, 111 (February), pp. 47-68.

Rottenberg, S. (1956). The baseball players' labor market. **The Journal of Political Economy**, Vol. 64, issue 3 (June 1956), pp. 242-258.

Sandy, R., Sloane, P.J., Rosentraub, M.S. 2004. **The Economic of Sport: An international perspective**. New York, Palgrave MacMillan.

Schmidt, M. B. & Berri, D. J. 2001. Competitive balance and attendance. The case of Major League Baseball. **Journal of Sports Economics**, 2(2), pp. 145-167.

Schmidt, M. B. & Berri, D. J. 2004. The Impact of Labor Strikes on Consumer Demand: An Application to Professional Sports. **The American Economic Review**, Vol. 94. No. 1 (Mar., 2004), pp. 344-357.

Schmidt, M. B. 2006. On the evolution of competition: an application of nonlinear tests. **Applied Economics**, Vol. 38:1, pp. 1-12.

Schmidt, M. B. 2011. Institutional Change and Factor Movement in Major League Baseball: An Examination of the Coase Theorem's Invariable Principle. **Review of Industrial Organization**, Vol. 39, issue 3, pp. 187-205.

Scully, G.W. 1974. Pay and Performance in Major League Baseball. **The American Economic Review**, Vol. 64, No. 6 (Dec., 1974), pp. 915-930.

Scully, G.W. 2004. Player Salary Share and the Distribution of Player Earnings. **Managerial and Decision Economics**, Vol. 25, No. 2, Sports Economics (March 2004), pp.77-86.

Siegfried, J.J. 1995. Sports player drafts and reserve systems. **Cato Journal**, 14(3), pp 443-453.

Staudohar, P.D. 1998. **Salary Caps in Professional Team Sports**. In S. Kesenne and C. Jeanrenaud (eds.), *Competition Policy in Professional Sports: Europe after the Bosman Case*. Antwerpen, België. Standaard Editions, Ltd.

Staudohar, P.D. 2005. The hockey lockout of 2004-05. **Monthly Labor Review**. Vol. 128, No. 12, Dec., 2005, pp. 23-29.

Szymanski, S., Kuypers, T. 1999. **Winners and Losers – the business strategy of football**. New York, Viking.

Szymanski, S. 2001. Income equality, competitive balance and the attractiveness of team sports: some evidence and a natural experiment from English soccer. **The Economic Journal**, Volume 111 (February), pp. 69-84.

Szymanski, S. 2003. The economic design of sporting contests. **Journal of Economic Literature**. Vol XLI (December 2003), pp. 1137-1187.

Szymanski, S., Késenne, S. 2004. Competitive Balance and Gate Revenue Sharing in Team Sports. **The Journal of Industrial Economics**, Volume LII (March 2004), No. 1, pp. 165-177.

Tingling, P., Masri, K., Martell, M. 2011. Does order matter? An empirical analysis of NHL draft decisions. **Sport, Business and Management: An International Journal**. Vol. 1 No. 2, pp. 155-171.

Totty, E.S., Owens, M.F. 2011. Salary Caps and Competitive Balance in Professional Sports Leagues. **Journal for Economic Educators**, 11(2), Fall 2011, pp. 46-56.

Unilever. 2012. **Annual Report and Accounts**, Unilever N.V.

Vrooman, J. 2009. Theory of the Perfect Game: Competitive Balance in Monopoly Sports Leagues. **Review of Industrial Organization**, Vol. 34:5, pp. 1-30.

Weistart, J.C. 1984. League Control of Market Opportunities: A perspective on Competition and Cooperation in the Sports Industry. **Duke Law Journal**, Vol. 1984, No. 6 (Dec., 1984), pp. 1013-1070.

Westhead, R., Jay, P. 2004. Cost certainty No salary cap. **Profit**, Volume 23, issue 1 (March 2004), pp. 4-15.

Willes, E. 2005. **The Rebel League: The Short and Unruly Life of the World Hockey Association**. Toronto, Ontario. McClelland & Stewart.

Winfree, J.A., Fort, R. 2008. Fan substitution and the 2004-05 NHL Lockout. **Journal of Sports Economics**, Vol. 9, No. 4 (August 2008), pp. 425-434.

Winfree, J.A. 2009. Owners incentives during the 2004-05 National Hockey League lockout. **Applied Economics**, Vol. 41:25, pp.3275-3285.

Zirin, D. 2010. **Bad Sports: How owners are ruining the games we love**. Scribner, New York.

10.1 Internet bronnen – allen september 2012

[1]

http://espn.go.com/blog/truehoop/post/_/id/32164/sticking-point-competitive-balance

[2]

http://icehockey.wikia.com/wiki/NHL_Salary_Cap

[3]

<http://www.cbc.ca/sports/indepth/cba/features/flashback.html>

[4]

<http://www.forbes.com/forbes/2010/1220/nhl-valuations-10-anschutz-burkle-falcone-billionaires-on-ice.html>

[5]

<http://www.nhl.com/ice/news.htm?id=640772>

[6]

<http://wagesofwins.com/wiki/competitive-balance/noll-scully/>

[7]

http://en.wikipedia.org/wiki/Herfindahl_index

[8]

<http://www.plunkettresearch.com/sports-recreation-leisure-market-research/industry-statistics>

[9]

http://en.wikipedia.org/wiki/History_of_the_Baltimore_Colts

[10]

<http://sports.espn.go.com/nhl/columns/story?id=2107128>

[11]

http://sports.yahoo.com/nhl/blog/puck_daddy/post/what-we-learned-how-the-salary-cap-floor-hurts-the-nhl?urn=nhl,wp8096

[12]

<http://sportskeptic.wordpress.com/2011/10/13/salary-again/>

[13]

http://www.theglobeandmail.com/sports/hockey/nhl-salary-cap-to-be-temporarily-set-at-703-million/article2449267/?utm_medium=Feeds%3A%20RSS%2FAtom&utm_source=Home&utm_content=2449267

[14]

<http://www.nyrblueshirts.com/?tag=salary-cap>

[15]

<http://www.alaskahighwaynews.ca/article/20120629/FORTSTJOHN0201/306299998/-1/fortstjohn/friday-forecheck-should-and-would-the-nhl-put-an-end-to-long-term>

[16]

http://sports.yahoo.com/nhl/blog/puck_daddy/post/Five-myths-from-the-NHL-s-win-in-the-Kovalchuk-a?urn=nhl,261502

[17]

<http://bleacherreport.com/articles/742934-genius-the-nhl-salary-cap-loophole-that-is-just-now-being-exposed>

[18]

<http://lockersrumors.com/2012/02/13/what-is-the-benefit-of-front-loading-a-players-contract-in-the-nhl/>

[19]

<http://fromthepoint.com/nhl/are-front-loaded-long-term-deals-hurting-the-game>

[20]

<http://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2011/11/30/the-business-of-hockey/print/>

[21]

http://sports.yahoo.com/nhl/blog/puck_daddy/post/whats-the-future-of-front-loaded-long-term-contracts

[22]

<http://www.winnipegfreepress.com/breakingnews/Priciest-NHL-tickets-already-sold-out-123156823.html>

[23]

<http://www.winnipegfreepress.com/breakingnews/Jets-will-not-need-NHLs-revenue-sharing--146445605.html>

[24]

http://sports.yahoo.com/nhl/blog/puck_daddy/post/nbc-versus-win-nhl-tv-rights-in-bidding-war-vs-espn?urn=nhl,wp2944

[25]

http://sportsillustrated.cnn.com/2011/hockey/nhl/04/19/tv-contract.ap/index.html?eref=si_latest

[26]

<http://www.the506.com/nflmaps/>

[27]

<http://www.nbr.com/blogs/article/nhl-revenue-ups-and-downs#.UBVnaKAVSSq>

[28]

<http://wagesofwins.com/2009/09/29/the-nhl-salary-cap-and-competitive-balance/>

[29]

<http://wagesofwins.com/2006/11/20/the-short-supply-of-tall-people/>

[30]

<http://sabermetricresearch.blogspot.nl/2009/10/stacey-brook-on-salary-caps-and.html>

[31]

<http://bleacherreport.com/articles/1152513-2012-stanley-cup-playoffs-competitive-balance-exemplified-in-first-round>

[32]

http://espn.go.com/nhl/playoffs/2012/story/_/id/7824026/competitive-balance-taken-national-hockey-league-new-heights

[33]

<http://www.conferenceboard.ca/reports/briefings/bigleagues/briefing-5.aspx>

[34]

<http://bleacherreport.com/articles/1252827-nhl-why-relocation-is-the-best-option-for-struggling-franchises>

[35]

<http://www.cbssports.com/nhl/blog/eye-on-hockey/18044731/new-arena-to-be-built-in-quebec-city-to-break-ground-in-september/rss>

[36]

<http://www.nhl.com/ice/news.htm?id=631466#&navid=nhl-search>

[37]

<http://www.buffalonews.com/incoming/article934930.ece>

[38]

<http://www.theglobeandmail.com/sports/hockey/globe-on-hockey/big-signing-bonuses-becoming-nhls-new-norm/article616096/>

[39]

<http://capgeek.com/players/display.php?id=773>

[40]

<http://teamsportsanalysis.blogspot.co.uk/2012/04/how-to-calculate-noll-scully.html>

[41]

<http://teamsportsanalysis.blogspot.co.uk/2012/04/2011-2012-nhl-competitive-balance.html>

[42]

<http://fromtherink.sbnprivate.com/2009/5/22/883351/a-portrait-of-a-team-on-the-brink>

[43]

<http://articles.latimes.com/2006/jul/31/sports/sp-aba31>

[44]

<http://www.cbc.ca/sports/hockey/story/2007/03/26/hockey-night-in-canada.html>

[45]

http://en.wikipedia.org/wiki/Major_League_Baseball_television_contracts

[46]

<http://www.bloomberg.com/news/2011-12-14/nfl-renews-television-contracts-with-cbs-fox-nbc-networks-through-2022.html>

[47]

http://en.wikipedia.org/wiki/NFL_on_television

[49]

<http://www.insidehoops.com/nba-tv-contracts.shtml>

Bijlage 1: IJshockey als spel, de NHL, een NHL seizoen en de Stanley Cup

IJshockey – het spel

Vandaag de dag zijn er 30 teams actief in de NHL. De NHL schrijft voor dat de teams verplicht per wedstrijd minimaal 20 spelers op moeten stellen. Gebruikelijk zijn dat de 2 doelmannen ook wel goalies genoemd en 18 zogeheten skaters. Deze 18 skaters zijn functioneel onderverdeeld in 6 verdedigers en 12 aanvallers. In totaal zijn er 600 spelers bij de 30 franchises werkzaam.

Een wedstrijd bestaat uit 3 periodes van 20 minuten zuivere speeltijd. Dit betekent dat de klok wordt stilgezet als er een doelpunt of een overtreding wordt gemaakt.

Overtredingen worden bestraft met tijdsstraffen van 2 of 5 minuten al naar gelang de zwaarte hiervan. Begaat een speler een bijzonder fikse overtreding dan kan hij voor het geheel van de wedstrijd of zelfs een aantal wedstrijden worden uitgesloten. Tijdens de wedstrijd heeft elk team maximaal 6 spelers op het ijs. De teams mogen onbeperkt wisselen tijdens het spel. Spelers zijn veelal niet langer dan 30 seconden per wisselbeurt op het ijs. Per wedstrijd worden per speler diverse prestaties bijgehouden waardoor de teams een goed inzicht hebben in de waarde van een speler. (Zie hiertoe bijlage 3).

IJshockey kent al heel lang doellijncamera's en in geval van twijfel kijkt een videoscheidsrechter met de hoofdscheidsrechter naar de beelden en beslist dan of het doelpunt geldig is.

IJshockeywedstrijden hebben altijd een winnaar. Mocht een competitiewedstrijd na de reguliere speeltijd in evenwicht zijn dan volgt een Sudden-Death-verlenging. Hierin spelen beide teams met een speler minder maximaal vijf minuten verder. Is het dan nog onbeslist dan volgen penalty-shots totdat er een winnaar is. In de playoffs echter worden wedstrijden net zo lang met een periode van 20 minuten verlengd volgens het Sudden-Death principe totdat er een winnaar is. Zodoende heb ik in Keulen eens een playoff-wedstrijd gezien die pas in de 6^e verlenging beslist werd. De meeste ijshockeyregels zijn universeel geldig. Een uitzondering is dat een NHL-ijshockeyveld iets smaller is dan de internationale norm.

De NHL

De NHL is opgericht op 26 november 1917 in Montréal, Canada. Volgens het eigen statuut, de zogeheten “Constitution of the National Hockey League” (1917 versie 2009) is de NHL een zogeheten unincorporated association not for profit. De belangrijkste bezigheid van de NHL is het organiseren en uitbaten van een professionele ijshockeycompetitie in Noord-Amerika via een systeem van franchises. In 1967 verdubbelde de NHL naar 12 teams en in 1980 waren er al 21.

Door de opkomst van de televisie, superster Wayne Gretzky en het behalen van de gouden medaille op de Olympische Spelen in Lake Placid (USA) van 1980 tegen aartsrivaal Sovjet-Unie in het zogenoemde ‘miracle on ice’ steeg de populariteit van het ijshockey in Noord-Amerika naar grote hoogte. Om te voldoen aan de vraag voegde de NHL vanaf 1992 tot 2000 nog 9 franchises toe waardoor er nu 30 franchises zijn. Afgezien van de teams in Montréal en Toronto en de 4 WHA-fusieteams zijn alle overige franchises door de NHL gecreëerd. In bijlage 1 staat een kort overzicht.

De NHL wordt geleid door een Commissioner, Gary Bettman. Bettman staat al sinds 1993 aan het roer. In die tijd is de NHL league revenue gegroeid van \$400 miljoen tot meer dan \$3 miljard.

De NHL-competitie

De 30 teams zijn gelijk verdeeld over 2 conferences, East en West. Elk van de conferences telt 3 divisies met 5 teams. Zie figuur 1 en 2.

NHL EASTERN CONFERENCE															
ATLANTIC		GP	W	L	OT	P	ROW	GF	GA	DIFF	HOME	AWAY	S/O	L10	STREAK
1	 Z - NY RANGERS	82	51	24	7	109	47	226	187	+39	27-12-2	24-12-5	4-5	6-4-0	LOST 2
2	 X - PITTSBURGH	82	51	25	6	108	42	282	221	+61	29-10-2	22-15-4	9-3	6-4-0	WON 3
3	 X - PHILADELPHIA	82	47	26	9	103	43	264	232	+32	22-13-6	25-13-3	4-7	5-4-1	LOST 1
4	 X - NEW JERSEY	82	48	28	6	102	36	228	209	+19	24-13-4	24-15-2	12-4	7-2-1	WON 6
5	 NY ISLANDERS	82	34	37	11	79	27	203	255	-52	17-18-6	17-19-5	7-4	5-5-0	LOST 1
NORTHEAST		GP	W	L	OT	P	ROW	GF	GA	DIFF	HOME	AWAY	S/O	L10	STREAK
1	 Y - BOSTON	82	49	29	4	102	40	269	202	+67	24-14-3	25-15-1	9-3	7-2-1	WON 2
2	 X - OTTAWA	82	41	31	10	92	35	249	240	+9	20-17-4	21-14-6	6-4	4-6-0	LOST 3
3	 BUFFALO	82	39	32	11	89	32	218	230	-12	21-12-8	18-20-3	7-7	6-3-1	OT 1
4	 TORONTO	82	35	37	10	80	31	231	264	-33	18-16-7	17-21-3	4-5	3-5-2	LOST 1
5	 MONTRÉAL	82	31	35	16	78	26	212	226	-14	16-15-10	15-20-6	5-12	3-3-4	WON 1
SOUTHEAST		GP	W	L	OT	P	ROW	GF	GA	DIFF	HOME	AWAY	S/O	L10	STREAK
1	 Y - FLORIDA	82	38	26	18	94	32	203	227	-24	21-9-11	17-17-7	6-11	2-3-5	WON 1
2	 X - WASHINGTON	82	42	32	8	92	38	222	230	-8	26-11-4	16-21-4	4-4	6-2-2	WON 2
3	 TAMPA BAY	82	38	36	8	84	35	235	281	-46	25-14-2	13-22-6	3-3	6-3-1	WON 1
4	 WINNIPEG	82	37	35	10	84	33	225	246	-21	23-13-5	14-22-5	4-4	3-5-2	OT 1
5	 CAROLINA	82	33	33	16	82	32	213	243	-30	20-14-7	13-19-9	1-6	5-4-1	LOST 1

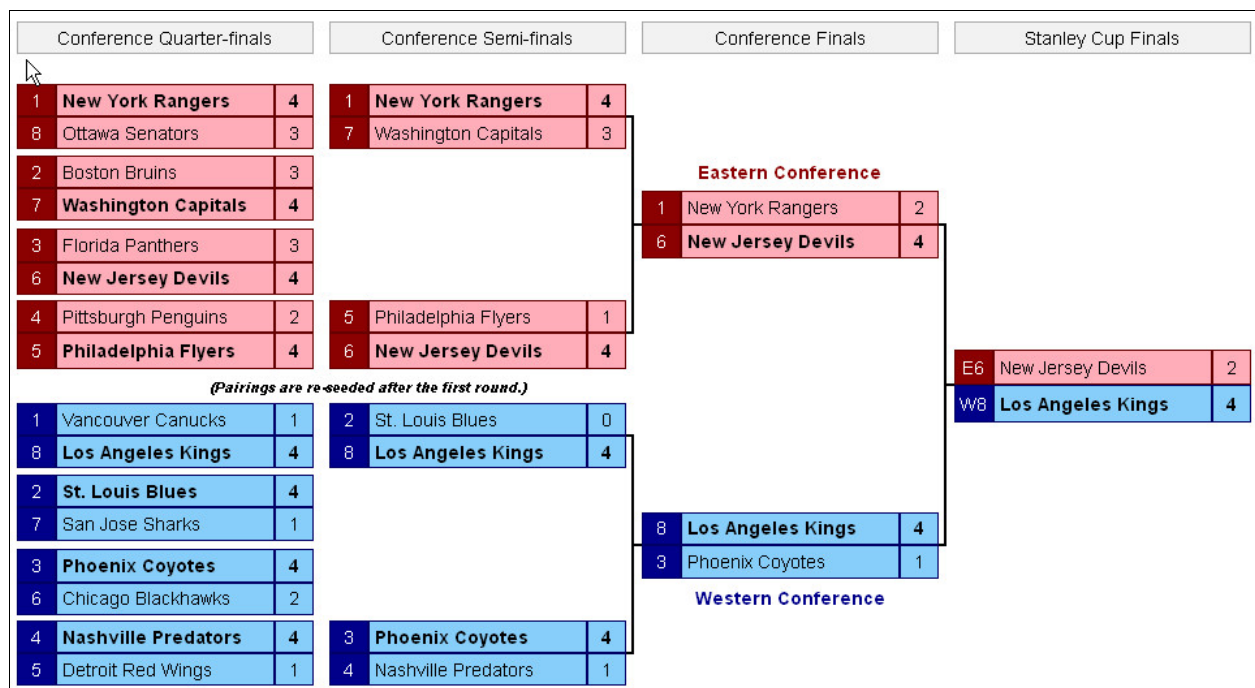
Figuur 1: Conference East – eindstand 2011-2012

NHL WESTERN CONFERENCE															
CENTRAL		GP	W	L	OT	P	ROW	GF	GA	DIFF	HOME	AWAY	S/O	L10	STREAK
1	 Y - ST LOUIS	82	49	22	11	109	45	210	165	+45	30-6-5	19-16-6	4-10	4-3-3	WON 1
2	 X - NASHVILLE	82	48	26	8	104	43	237	210	+27	26-10-5	22-16-3	5-5	6-4-0	WON 3
3	 X - DETROIT	82	48	28	6	102	39	248	203	+45	31-7-3	17-21-3	9-3	4-4-2	OT 1
4	 X - CHICAGO	82	45	26	11	101	38	248	238	+10	27-8-6	18-18-5	7-7	6-1-3	WON 1
5	 COLUMBUS	82	29	46	7	65	25	202	262	-60	17-21-3	12-25-4	4-5	6-4-0	WON 2
NORTHWEST		GP	W	L	OT	P	ROW	GF	GA	DIFF	HOME	AWAY	S/O	L10	STREAK
1	 P - VANCOUVER	82	51	22	9	111	43	249	198	+51	27-10-4	24-12-5	8-7	8-1-1	WON 1
2	 CALGARY	82	37	29	16	90	34	202	226	-24	23-12-6	14-17-10	3-9	3-3-4	WON 2
3	 COLORADO	82	41	35	6	88	32	208	220	-12	22-17-2	19-18-4	9-2	3-5-2	LOST 2
4	 MINNESOTA	82	35	36	11	81	24	177	226	-49	20-17-4	15-19-7	11-9	5-4-1	LOST 1
5	 EDMONTON	82	32	40	10	74	27	212	239	-27	18-17-6	14-23-4	5-7	4-4-2	LOST 1
PACIFIC		GP	W	L	OT	P	ROW	GF	GA	DIFF	HOME	AWAY	S/O	L10	STREAK
1	 Y - PHOENIX	82	42	27	13	97	36	216	204	+12	22-13-6	20-14-7	6-10	7-1-2	WON 5
2	 X - SAN JOSE	82	43	29	10	96	34	228	210	+18	26-12-3	17-17-7	9-5	7-3-0	WON 4
3	 X - LOS ANGELES	82	40	27	15	95	34	194	179	+15	22-14-5	18-13-10	6-9	5-2-3	OT 2
4	 DALLAS	82	42	35	5	89	35	211	222	-11	22-16-3	20-19-2	7-4	3-7-0	LOST 5
5	 ANAHEIM	82	34	36	12	80	31	204	231	-27	21-18-2	13-18-10	3-7	4-5-1	LOST 1

Figuur 2: Conference West – eindstand 2011-2012

In een seizoen speelt iedere team 82 wedstrijden. Waarvan 24 (3x thuis en 3x op bezoek) bij elk van de 4 teams in de eigen divisie. Daarnaast 40 wedstrijden in de eigen conference, 2x thuis en 2x op visite bij de andere 10 teams in de conference. De overige 18 wedstrijden worden gespeeld tegen teams uit de andere conference. Die wedstrijden worden zo verdeeld dat bijvoorbeeld de Canadese teams die niet bij elkaar in de conference zitten toch de commercieel gezien interessante derbywedstrijden tegen elkaar kunnen spelen. De regel voor de overige teams is dat ze elkaar minimaal 5x in 4 speelseizoenen tegenkomen.

Na 1230 NHL wedstrijden is de reguliere competitie voorbij en beginnen per conference de beste acht teams, dat zijn de 3 divisiewinnaars + de beste 5 per conference, vervolgens aan playoff campagne, volgens de best-of-7 modus. Deze playoffs zijn interconference-playoffs (figuur 3). De beide conference-winnaars treden uiteindelijk tegen elkaar aan in een best-of-7 duel om de felbegeerde en inmiddels legendarische Stanley Cup die feitelijk niet meer is dan een wisselbeker.



Figuur 3: Playoff schema 2011-2012 – met de winnaar van de Stanley Cup: Los Angeles Kings.

De Stanley Cup

De Stanley Cup (Bernstein, 2010) is in 1892 bedacht door Lord Stanley of Preston. Lord Stanley was gouverneur generaal in Canada, dat toentertijd nog een Britse kolonie was,

en raakte in de ban van het spelletje. Hij bestelde een zilveren kom die ieder jaar wordt doorgereikt aan de winnaar van de playoffs en daarmee altijd in het bezit is van het beste ijshockeyteam ter wereld. Dit team mag dan op eigen kosten de naam in de beker graveren. Na enkele jaren was de cup vol met inscripties en werd er een grote ring ondergezet. De Cup telt nu altijd 5 ringen en weegt 17 kilogram. Is een ring vol dat gaat die naar de NHL Hall of Fame in Toronto, Canada. Een speler staat zo minimaal 65 jaar op de Cup. De NHL Hall of Fame is een 'tempel' waar voorwerpen en foto's en video's van legendarische spelers en wedstrijden te bewonderen zijn. Elk jaar worden 4 spelers, ceremonieel, opgenomen in de lijst van ijshockeygrootheden. Dit jaar vindt die ceremonie plaats in november. De 'Class van 2012' bestaat uit de spelers Joe Sakic, Mats Sundin en Pavel Bure en coach Adam Oates. Spelers kunnen pas 3 jaar nadat ze hun carrière hebben beëindigd worden gekozen in de Hall of Fame. Het is de NHL toegestaan om in bijzondere gevallen hier van af te wijken.

Bij drie Hall of Famers begon het uiteindelijk toch weer te kriebelen en werden de schaatsen en stick weer tevoorschijn gehaald. De legendarische Mario Lemieux kwam zelfs nog dichtbij een 3^e Stanley Cup als speler. Deze 3^e Cup won hij uiteindelijk als eigenaar van de Pittsburgh Penguins.

Er zijn overigens 3 Stanley Cups. De "Original Bowl" die is te bezichtigen in een kluis in de NHL Hall of Fame. Dit is de zilveren kom die Lord Stanley heeft laten vervaardigen. Dan zijn er de "Presentation Cup" en de "Replica Cup". De laatste is altijd te bewonderen in de NHL Hall of Fame. De "Presentation Cup" wordt uitgereikt aan het winnende team en is vervolgens bij elk van de spelers een dag te gast. Sommigen zetten de Cup die dag in hun tuin en organiseren een feestje, anderen nemen de Cup mee naar hun geboorteplaats of geboorteland in Europa zoals een aantal Tsjechische spelers van de winnende Detroit Red Wings een aantal jaren geleden heeft gedaan. Helemaal bijzonder was de actie van Clark Gillies (New York Islanders). Hij vulde de Stanley Cup met hondenvoer en liet zijn hond daar uit eten.

Bijlage 2: Korte geschiedenis van de NHL

Sinds 1917 worden er door Bass (2011) 4 tijdperken onderscheiden in de roemruchte geschiedenis van de NHL.

1917 – 1942 = Opstart tijdperk

1942 – 1967 = “Original Six”

1967 – 1992 = Tijdperk van expansie

1992 – nu = de moderne tijd

In 1917 telde de NHL 4 teams, allemaal uit Canada. Er was een rivaliserende competitie in west-Canada. Het andere enigszins verstedelijkte deel in die tijd. De NHL breidde uit naar Boston, Chicago, Detroit, New York en Pittsburgh. Deze steden liggen relatief dichtbij ijshockeyminnend Canada en hadden een voldoende grote bevolking om een gezonde ijshockeybusiness te kunnen opzetten.

De Great Depression, de economische crisis in die tijd, reduceerde het aantal ijshockeyteams in de NHL tot 6 die sindsdien als ‘Original Six’ bekend staan. Dat waren:

- Montréal Canadiens
- Toronto Maple Leafs
- Chicago Blackhawks
- Boston Bruins
- Detroit Red Wings
- New York Rangers

In de crisisjaren werd er voor het eerst een tijdelijke salary cap ingevoerd in de NHL. Maximaal \$62500 per team en maximaal \$7000 per speler (Diamond, 1991).

De Original Six en de expansie van 1967

De Original Six waren de enige ploegen in de NHL voor een periode van 25 jaar. Doordat de concurrerende Western Hockey League (actief in grotere urbanisaties tussen Los Angeles, Seattle en Vancouver) meer aan invloed begon te winnen voegde

de NHL 12 nieuwe franchises toe vanaf 1967 tot 1974. Bass (2011) beschrijft zeer gedetailleerd het hoe en waarom in zijn boek "The Great Expansion". De laatste keer dat een NHL-franchise de deuren moest sluiten was in 1978, de Cleveland Barons.

In het begin van de jaren 80 uit de vorige eeuw volgde, na een lange juridische strijd, een fusie met de World Hockey Association. 4 teams uit de WHA werden toegelaten tot de NHL waardoor het totaal op 21 teams kwam. De populariteit van de WHA bij de spelers liet zich verklaren doordat de WHA geen reserve clause kende. Dit is de manier waarop spelers aan de club zijn gebonden (Willes, 2005).

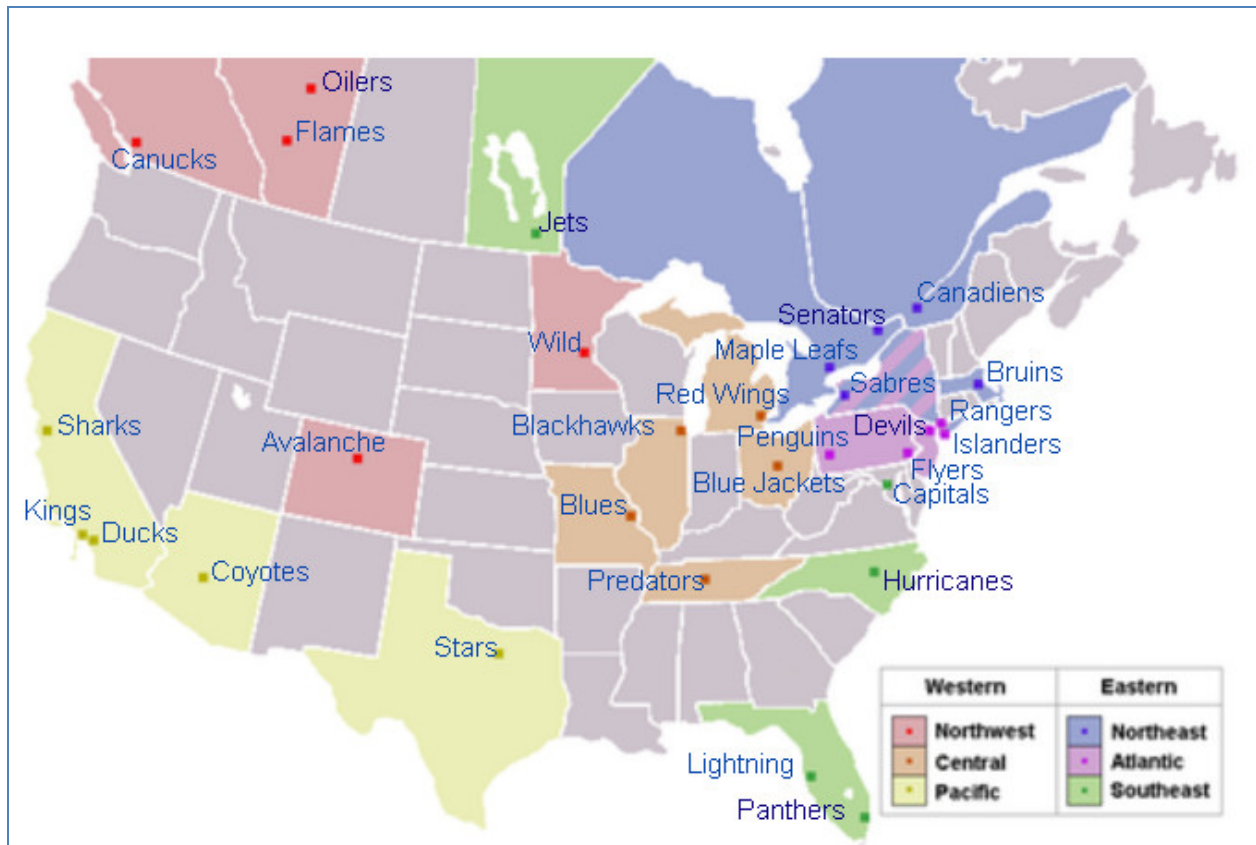
Meer teams – gelijke kansen

Omdat de 6 nieuwe expansie teams in 1967 natuurlijk niet meteen mee zouden kunnen doen met de Original Six voor een plek in de playoffs werden alle 6 nieuwe franchises in een aparte divisie ondergebracht. Er werd weliswaar ook gespeeld tegen de Original Six teams, en die wedstrijden gingen zeker in de beginjaren vrijwel altijd verloren, maar aan het einde van het jaar waren er per divisie 4 teams die aan de interdivisionele playoffs mochten deelnemen. Zodoende stond er de eerste jaren na 1967 altijd een van de nieuwe teams tegenover een van de Original Six teams in de strijd om de Stanley Cup. Het eerste succes voor een expansieteam was er al in 1973 toen de Philadelphia Flyers voor het eerst de Stanley Cup wonnen.

Meer teams – nieuwe indelingen

Bij latere expansies werden de divisies regelmatig opnieuw ingedeeld. Dit heeft een drietal redenen. De divisies en conferences worden numeriek gebalanceerd zodat de sportieve prestaties voor elk van de teams van een bepaald niveau moet zijn om zich te plaatsen voor de playoffs. Immers als je maar met 8 ploegen in de conference bent dan hoeft een franchise zich niet druk te maken om een goed team op het ijs te zetten want de playoffs worden vanzelf bereikt. De tweede reden is dat er veel wedstrijden (40 van de 82) in dezelfde divisie worden afgewerkt. Zo kan de sportieve rivaliteit binnen de divisie ten gelde worden gemaakt. Dit heeft een positief effect op de interesse van de fans en sponsors. Er staat bij deze wedstrijden immers altijd wat op het spel. Het derde argument is de geografische afstand en de te overbruggen tijdzones. In het geval van de Atlanta Thrashers die naar Winnipeg verhuisden betekende dit dat ze in een

divisie zaten met teams uit Tampa Bay en Miami, Florida, Washington DC en Raleigh, North Carolina. De Winnipeg Jets moeten daardoor op dit moment de meeste kilometers reizen per seizoen.



Figuur 1: Huidige indeling in divisies en conferences

Voor het seizoen 2012-2013 had dit gewijzigd kunnen worden, maar de NHLPA (spelersvakbond) wees het voorstel van de NHL af. Voornamelijk om de onduidelijke reisschema's en oneerlijk playoff voordeel voor de kleinere divisies.

<u>CONF. A</u>	<u>CONF. B</u>	<u>CONF. C</u>	<u>CONF. D</u>
Anaheim	Chicago	Boston	Carolina
Calgary	Columbus	Buffalo	NJ Devils
Colorado	Dallas	Florida	NY Islanders
Edmonton	Detroit	Montreal	NY Rangers
Los Angeles	Minnesota	Ottawa	Philadelphia
Phoenix	Nashville	Tampa Bay	Pittsburgh
San Jose	St. Louis	Toronto	Washington
Vancouver	Winnipeg		

Figuur 2: Voorstel NHL in 2012

De eigenaren hadden wel al ingestemd. Een politieke dimensie die over deze beslissing heen spookt is het feit dat de huidige CBA (Collective Bargaining Agreement) bijna verloopt en de divisie-indelingen wel eens als wisselgeld gebruikt zouden kunnen gaan worden.

Bijlage 3: De Entry Draft in de NHL en andere major leagues

Alle vier major leagues hebben hun idiosyncratische eigenaardigheden en regels maar bij allemaal is het zo dat bij de draft in principe de zwakste ploegen als eerste uit de nieuwe versterkingen mogen kiezen. Siegfried (1995) stelt dat een entry draft als middel om de competitieve balans na te streven meer door de eigenaren wordt beleden dan door de feiten. Het verschil tussen de nummer laatst die als eerste mag kiezen en kampioen die als 30^e mag kiezen is niet heel groot omdat de nummer laatst vervolgens weer als 31^e mag kiezen. Met de aanname dat de gekozen spelers daadwerkelijk een soort van talentcontinuüm volgen, dan is de mate waarin deze talenten gaan presteren op het hoogste niveau meer een onzekere factor dan de volgorde van kiezen. Zeker als de speler in een groter collectief wordt opgenomen zoals bij baseball en football. Een longitudinale studie van Tingling et al (2011) naar het effect van de draft in de NHL toont aan dat het eerder mogen kiezen een significant en substantieel effect is dat echter afvlakt nadat er drie drafrondes zijn geweest. Interessante vondsten waren dat 58.3% van de gedrafte spelers (op een totaal van 5981) nooit ook maar 1 NHL-wedstrijd heeft gespeeld.

Invloed van Entry Draft op competitieve balans is omstreden

Slechts 20% van de gedrafte spelers heeft 160 wedstrijden in de NHL gespeeld. Dit aantal is niet toevallig gekozen omdat een speler vanaf 160 wedstrijden recht heeft op een pensioen van de NHL na het beëindigen van zijn carrière als ijshockeyspeler. De gemiddelde carrière van een ijshockeyspeler die minimaal 1 wedstrijd speelt is 11.5 jaar. Haalt een speler de 160 wedstrijden dan is de gemiddelde lengte van diens carrière 13.9 jaar. Hoe eerder een speler gekozen wordt in de draft hoe groter zijn kansen zijn om überhaupt 1 wedstrijd in de NHL te spelen. De auteurs tekenen hierbij terecht aan dat de nieuwe eigenaar van een speler zich natuurlijk meer zal inspannen om zijn eerste keuze(s) ook op het ijs te krijgen. Totale flops, zoals Alexander Daigle die in 1993 de eerste keuze van zijn lichting was, daargelaten. Daarnaast is het zo dat de NHL ongeveer 125 spelers per jaar moet vervangen omdat deze hun carrières beëindigen. In het kader van de competitieve balans die door middel van de Entry Draft de zwakkere teams betere spelers zou moeten opleveren blijkt dat het niet uitmaakt of

een team als eerste of als 30^e mag kiezen. Spelers die in de eerste drie rondes worden gekozen blijken vergelijkbare carrières te hebben. Idem voor spelers uit latere rondes. Kortom er is kwaliteitsverschil tussen de nieuwe spelers maar dit verschil zal de competitieve balans nauwelijks ten goede komen. De sterke teams (latere keuze) hebben evenveel kans dat de door hun gekozen spelers net zo goed bleken te zijn. Uitzonderingen als Crosby daargelaten.

Bij ijshockey en basketbal kan het voordeel voor de zwakkere teams groter zijn, als er al een voordeel is. Het recente succesverhaal van Sidney Crosby wordt door de eigenaren graag aangegrepen om te laten zien dat de Entry Draft van significant belang is. De NHL kent 7 drafrondes. MLB liefst 50. De NBA slechts 2. Bij de NHL Entry Draft maakt het volgens Tingling dus niet meer uit na de derde drafronde en is het alleen nog maar in het belang van de spelers om gedraft te worden in verband met lucratieve contracten. Dit aantal drafrondes zou 90 tot 120 toelaten in de NHL en komt toevallig mooi overeen om het natuurlijk verloop in de NHL op te vangen. Daarnaast wordt er een grote pool aan free agents gecreëerd die gaan proberen hun talenten/diensten aan te bieden waardoor teams deze spelers tegen een gunstiger salaris op hun echte merites kunnen gaan beoordelen.

NHL-voorwaarden aan de draft

Noord-Amerikaanse spelers tussen 18-20 en Europese spelers van alle leeftijden kunnen zich aanmelden om gedraft te worden. Overige spelers kunnen daarna als free agent proberen een werkplek te verwerven bij een van de NHL-teams of daaraan verbondene minor league teams.

Draften van ambacht naar professionele vaardigheid

Het draften van talent door major league teams is door de jaren heen veel serieuzer geworden. In de jaren van Billy Beane (hoofdfiguur in boek "Moneyball"; Lewis, 2004) werd er nog niet gekeken naar de cijfertjes, de statistieken van een speler maar veel meer oppervlakkigheden als hoe snel kan een speler de 55 meter rennen. Niet toevallig de afstand van de thuisplaat tot het 2e honk. Hoe is de bouw van een speler. Hoe hard en goed kan een speler gooien. Niemand lette in die tijd op meer betrouwbare prestatiemaatstaven zoals het slaggemiddelde. In huidige tijden wordt hierop veel beter

gelet. Immers de kosten van een verkeerde selectie zijn veel hoger nu dan toen. Toen was het een foutje van \$1000, inmiddels zijn dit foutjes van meer dan een miljoen.

Sinds de opkomst van het internet is het scouting ook geprofessionaliseerd. Een gemiddeld NHL team besteedt hier enkele miljoenen dollars per jaar aan. Naast de scouting per team is er ook nog een scoutingdienst van de NHL waar alle NHL-franchises gebruik van maken. Het blikveld van dit Central Scouting orgaan omvat alle amateur ijshockeyspelers in Noord-Amerika. Central Scouting werkt samen met een Europese scouting organisatie om ook de Europese spelersmarkt goed in het oog te kunnen houden. Vandaag de dag kunnen scouts in plaats van één speler tijdens één wedstrijd nu de gehele sportieve loopbaan van een speler tijdens zijn high school, college of tijd bij een minor league team of een andere ijshockeyorganisatie op het noordelijk halfrond.

De NHL draft loterij

Om speculatie op de laatste plaats tegen te gaan (casus van de Ottawa Senators in 1993 – die perse Alexandre Daigle wilden hebben) is er een gewogen loterij ingevoerd voor de eerste ronde. Hierin loten de 14 teams die zich niet hebben geplaatst voor de playoffs wie als eerste mag kiezen. De nummer 14 heeft 0.5% van de lootjes en de nummer 30 heeft 45% kans om als eerste te mogen kiezen. De winnaar mag 4 plekken naar beneden. De nummer 26 kan zodoende 30^e worden en daardoor als eerste kiezen.

Bij de recente draft was de volgorde voor de loting:

Teams	Highest possible pick	Next highest pick	Lowest pick
1. Columbus	1st - 48.2%	N/A	2nd - 51.8%
2. Edmonton	1st - 18.8%	2nd - 42%	3rd - 39.2%
3. Montreal	1st - 14.2%	3rd - 56.1%	4th - 29.7%
4. NY Islanders	1st - 10.7%	4th - 66.7%	5th - 22.6%
5. Toronto	1st - 8.1%	5th - 74.7%	6th - 17.2%
6. Anaheim	2nd - 6.2%	6th - 80.7%	7th - 13.1%
7. Minnesota	3rd - 4.7%	7th - 85.4%	8th - 9.9%
8. Carolina	4th - 3.6%	8th - 89%	9th - 7.4%
9. Winnipeg	5th - 2.7%	9th - 91.8%	10th - 5.5%
10. Tampa Bay	6th - 2.1%	10th - 94%	11th - 3.9%
11. Washington*	7th - 1.5%	11th - 96.1%	12th - 2.4%
12. Buffalo	8th - 1.1%	12th - 97.6%	13th - 1.3%
13. Dallas	9th - 0.8%	13th - 98.7%	14th - 0.5%
14. Calgary	10th - 0.5%	N/A	14th - 99.5%

Figuur 1: 2012 NHL Entry draft loterij – met de kansverdeling.

Edmonton won de loterij en mag als eerste kiezen. Columbus 2e en de rest ongewijzigd. Vanaf ronde 2 is het weer Columbus voor Edmonton.

Overigens wordt Alexandre Daigle vandaag de dag als een van de grootste flops beschouwd van alle eerste keuzes die ooit zijn gemaakt in de NHL Entry Draft.

Bijlage 4: Welke prestaties worden er gemeten in de NHL?

Prestatie statistieken voor spelers

2011-2012 SEASON STATISTICS											
	GP	G	A	P	+/-	PIM	PP	SH	GWG	S	S%
REGULAR SEASON	75	50	59	109	18	70	12	0	9	339	14.7
LEAGUE RANK	240TH	2ND	3RD	1ST	34TH	86TH	8TH	121ST	4TH	1ST	80TH
PLAYOFFS	6	3	5	8	-1	6	1	0	0	26	11.5
LEAGUE RANK	191ST	30TH	31ST	35TH	182ND	116TH	25TH	8TH	66TH	52ND	80TH

Figuur 1: De prestaties van Evgeni Malkin (aanvaller van Pittsburgh Penguins).

- GP Games Played. Hoeveel wedstrijden heeft de speler bestreden.
- G Goals. Hoeveel doelpunten heeft de speler gemaakt.
- A Assists. Bij hoeveel doelpunten gaf de speler de pass die tot het doelpunt leidde.
- P Points. Optelsom van Goals + Assists. Is een maatstaf voor de waarde van een speler met betrekking tot het scorende vermogen van het team.
- +/- Totaalscore die aangeeft hoe efficiënt de speler is als hij op het ijs staat. Stond de speler op het ijs terwijl zijn team scoort dan krijgt hij +1 en bij een tegentreffer -1.
- PIM Penalty infraction minutes. Populairder: Penalty in minutes. Het totaal van strafminuten van de speler. Spelers met korte lontjes hebben hier een hoge score. De straftijd die een speler moet uitzitten verzwakt het team op dat moment doordat de speler de tijd die hij moet uitzitten niet aan het spel kan deelnemen. Of een speler met een dubbele grote straf (dit zijn 2x 5 minuten) ook nog eens wordt weggestuurd wordt in deze maatstaf weggelaten maar kan voor het wedstrijdverloop een grote impact hebben gehad.
- PP Powerplaygoals. Hoeveel doelpunten scoorde de speler terwijl zijn team met een man *meer* op het ijs stond.
- SH Short-handed goals. Hoeveel doelpunten scoorde de speler terwijl zijn team met een man *minder* op het ijs stond.
- GWG Game Winning Goals. Hoeveel beslissende doelpunten scoorde de speler. Een GWG is de goal die het team aan de overwinning hielp ongeacht of er nog meer doelpunten werden gescoord. Bijvoorbeeld. Team A wint met 5:2 van team B dan is de 3^e goal van team A de Game Winning Goal.
- S Shots. Aantal schoten op het doel.
- S% Shots-percentage. Hoeveel procent van alle schoten waren raak.

Prestatie statistieken voor goalies

2011-2012 SEASON STATISTICS												
	GP	W	L	OT	GA	SA	SV	SV%	GAA	SO	PIM	MIN
REGULAR SEASON	59	31	21	4	136	1,472	1,336	.908	2.41	3	2	3,392
LEAGUE RANK	14TH	13TH	11TH	24TH	15TH	22ND	22ND	34TH	15TH	24TH	16TH	16TH
PLAYOFFS	24	14	9	3	52	629	577	.917	2.12	1	0	1,471
LEAGUE RANK	1ST	2ND	2ND	2ND	1ST	1ST	1ST	8TH	7TH	4TH	5TH	1ST

Figuur 2: De prestaties van Martin Brodeur (Goalie van New Jersey Devils)

- GP Games Played. Hoeveel wedstrijden heeft de speler bestreden.
- W Wins. Hoeveel wedstrijden zijn er gewonnen.
- L Loss. Hoeveel wedstrijden zijn er verloren.
- OT Overtime Loss. Hoeveel wedstrijden gingen alsnog verloren in de Sudden-Death-verlenging nadat het in de reguliere speeltijd in een gelijkspel was geëindigd.
- GA Goals against. De treffers die deze goalie moest incasseren.
- SA Shots against. Hoevaak werd de goalie onder vuur genomen.
- SV Saves. Hoeveel schoten werd succesvol afgeweerd.
- SV% Saves percentage. Percentage van aantal schoten dat succesvol werd gestopt.
- GAA Goals against average. Hoeveel doelpunten deze goalie per wedstrijd gemiddeld heeft moeten toestaan.
- SO Shut-outs. Hoeveel wedstrijden geen enkel doelpunt werd toegestaan.
- PIM Penalty infraction minutes. Zie boven.
- MIN Minutes. Het aantal minuten dat de goalie op het ijs heeft gestaan.

Bijlage 5: loopholes in andere major leagues en frontloading in de NHL

Loopholes in andere major leagues

NBA

NBA basketbal kent een soft Salary Cap. Het verschil tussen soft en hard zijn de grijze gebieden die binnen een soft Salary Cap wel geëxploiteerd kunnen en mogen worden waar dit bij een hard Salary Cap niet is toegestaan. Een voorbeeld uit de NBA is het feit dat het salaris van een speler die een free agent werd (na een bepaald aantal dienstjaren of het bereiken van een bepaalde leeftijd) niet werd meegerekend binnen de som van salarissen die binnen de Salary Cap vielen. Daardoor konden de teams probleemloos deze spelers voor veel geld aan zich binden en toch binnen de vastgestelde Salary Cap blijven.

Een ander voorbeeld is het feit dat als een team al boven de Salary Cap zit deze teams rookies (nieuwelingen) een 1-jarig contract mogen aanbieden voor \$75000. Zo kwam het dus dat rookie Akeem Olajuwon voor 6 jaar en \$6.3 miljoen bij Houston ging werken en collega rookie Charles Barkley voor \$75000 1 jaar in Philadelphia aan de slag ging omdat Philadelphia al boven de Salary Cap zat. Teams die over de grens gingen worden daarvoor ook nog eens beloond. Het laatste lek in de soft Salary Cap heeft te maken met vervangen van geblesseerde spelers. Het salaris van de vervanger telt slechts voor 50% mee.

NFL

NFL football is ook geëindigd met een soft Salary Cap. Oorspronkelijk wilde de NFL in overleg met de spelers daar een hard Salary Cap instellen maar de loophole die door de teams en spelers werd ontdekt is dat de 'signing bonus', het tekengeld, niet volledig wordt meegeteld. Een speler krijgt bijvoorbeeld \$4 miljoen tekengeld bij een contract voor 4 jaar. Dat bedrag wordt dan voor \$1 miljoen per jaar meegeteld. Dit komt omdat het tekengeld wordt gezien als een vorm van gegarandeerd inkomen voor een speler. In de NFL is het risico op blessures voor een speler en dus loonderving heel groot.

Momenteel is de NFL bezig richting een hard Salary Cap te gaan. Het backloaden van contracten mag dan niet meer.

NHL en de frontloading loophole

Een voorbeeld van frontloading uit de recente praktijk. De Minnesota Wild heeft Zach Parise deze zomer voor 13 jaar aan zich gebonden voor \$98 miljoen en een gemiddelde Cap hit van \$7.54 miljoen. Parise krijgt in de eerste 2 jaar jaarlijks \$12 miljoen en vervolgens minder[21,37], zie ook figuur 1.

> LENGTH: 13 YEAR(S) VALUE: \$98,000,000 TYPE: STANDARD EXPIRY STATUS: UFA					
SEASON	AHL SALARY	NHL SALARY	P. BONUSES	S. BONUS	CAP HIT
2012-13	\$12,000,000	\$12,000,000	\$0	\$10,000,000	\$7,538,462
2013-14	\$12,000,000	\$12,000,000	\$0	\$10,000,000	\$7,538,462
2014-15	\$11,000,000	\$11,000,000	\$0	\$5,000,000	\$7,538,462
2015-16	\$9,000,000	\$9,000,000	\$0	\$0	\$7,538,462
2016-17	\$9,000,000	\$9,000,000	\$0	\$0	\$7,538,462
2017-18	\$9,000,000	\$9,000,000	\$0	\$0	\$7,538,462
2018-19	\$9,000,000	\$9,000,000	\$0	\$0	\$7,538,462
2019-20	\$9,000,000	\$9,000,000	\$0	\$0	\$7,538,462
2020-21	\$8,000,000	\$8,000,000	\$0	\$0	\$7,538,462
2021-22	\$6,000,000	\$6,000,000	\$0	\$0	\$7,538,462
2022-23	\$2,000,000	\$2,000,000	\$0	\$0	\$7,538,462
2023-24	\$1,000,000	\$1,000,000	\$0	\$0	\$7,538,462
2024-25	\$1,000,000	\$1,000,000	\$0	\$0	\$7,538,462

Figuur 1: De verdeling van het salaris van Zach Parise en het effect op de Salary Cap[39].

Uit figuur 1 blijkt het voordeel van frontloaden. Voor teams die genoeg geld in kas hebben is deze constructie gunstig. Ze willen en kunnen veel salaris betalen aan een speler die het nu blijkbaar waard is. Bijkomend voordeel is dat het effect op het salarisplafond niet hetzelfde is omdat dit effect, de Cap hit, wordt bepaald door de hoogte van het contract gedeeld door het aantal jaren.

Tekengeld als bescherming tegen inkomstenderving

Het nieuwe contract van Parise bevat \$10 miljoen tekengeld voor het eerste jaar. Nog eens \$10 miljoen in het volgende en \$5 miljoen in het derde jaar. Hiermee dekt Parise zich in tegen mogelijk grote inkomstenderving mocht de NHL weer in een lockout terechtkomen[38]. Het tekengeld waarvan niet helemaal duidelijk is welk percentage daadwerkelijk uitgekeerd zal worden in geval van een lockout geeft de speler in kwestie in ieder geval een inkomen. Teams die zich van deze loophole bedienen zijn bereid deze som te betalen omdat ze het waard vinden. Zelfs de Sunbelt-teams maken gebruik van deze constructie. Het lijkt dus geen rol te spelen of de franchise een begrotingsoverschot of tekort heeft.

Bijlage 6: Spelregels rond TV blackouts van major league wedstrijden

Blackouts

- If a game is not declared a sellout within 72 hours of kickoff, it is declared "blackout" and cannot be shown in the home team's primary or secondary markets.
- In addition, the affiliate of the doubleheader in the primary market is only allowed to air one game. The doubleheader network first determines which game of theirs will air in the market, forcing the singleheader network to air a game in the opposite timeslot. In effect, this means there are two games aired in a market of a blacked-out game - *one* early game on one network and *one* late game on the other, regardless of which one has the doubleheader.
- In secondary markets, stations simply air another game in place of the blacked out game, and both games of the doubleheader are still shown.

To make sense of all these rules above, here's an example:

Detroit: primary market for the Lions

Lansing: secondary market for the Lions as Lansing stations can be seen within 75 miles of Ford Field

Grand Rapids: not a primary or a secondary market, but one with a strong Lions following.

Imagine this is a partial game schedule on a hypothetical Sunday in which FOX has the doubleheader:

EARLY GAMES

Arizona @ Detroit (FOX)

Seattle @ Green Bay (FOX)

NY Jets @ New England (CBS)

LATE GAMES

Dallas @ NY Giants (FOX)

Denver @ Oakland (CBS)

If the Lions game is blacked out:

	FOX early	FOX late	CBS
Detroit	NO GAME	Dal @ NYG	NYJ @ NE
Lansing	Sea @ GB	Dal @ NYG	NYJ @ NE
Grand Rapids	Az @ Det	Dal @ NYG	NYJ @ NE

Since the Lions were blacked out, FOX could only air one game in Detroit. Since they feel Giants-Cowboys is a major matchup that would garner large ratings, they decided that would be the one game that would air in Detroit. CBS is then forced to air an early game. Lansing is still allowed to air two games on FOX, the only caveat is that one of them cannot be the Lions game. Grand Rapids has no restrictions and thus can air the Lions game.

If the Lions game sells out:

	FOX early	FOX late	CBS
Detroit	Az @ Det	Dal @ NYG	Den @ Oak
Lansing	Az @ Det	Dal @ NYG	either game
Grand Rapids	Az @ Det	Dal @ NYG	either game

CBS is not allowed to compete with a sold-out Lions home game in Detroit, meaning they have to air the Denver-Oakland game. CBS is not bound by that restriction in Lansing (let alone Grand Rapids), meaning they pick whichever game they feel will get the best ratings.

Now, if CBS had the doubleheader:

EARLY GAMES

Arizona @ Detroit (FOX)
 Seattle @ Green Bay (FOX)
 NY Jets @ New England (CBS)

LATE GAMES

St. Louis @ San Francisco (FOX)
 Denver @ San Diego (CBS)

If the Lions game is blacked out:

	FOX	CBS early	CBS late
Detroit	StL @ SF	NYJ @ NE	NO GAME
Lansing	Sea @ GB	NYJ @ NE	Den @ SD
Grand Rapids	Az @ Det	NYJ @ NE	Den @ SD

CBS, with the doubleheader and the first pick, decides to air the Jets-Patriots game in Detroit. This forces FOX to air a late game, as unappealing as it is to a Detroit audience. Lansing still gets its full complement of 3 games (none of which are the Lions), while Grand Rapids still gets the Lions game.

If the Lions game sells out:

	FOX	CBS early	CBS late
Detroit	Az @ Det	NO GAME	Den @ SD
Lansing	Az @ Det	NYJ @ NE	Den @ SD
Grand Rapids	Az @ Det	NYJ @ NE	Den @ SD

<http://www.the506.com/nflmaps/> (29 augustus 2012).

Bijlage 7: How to Calculate the Noll-Scully Competitive Balance Measure^[40]

Here is a step-by-step guide as to how to calculate the Noll-Scully measure of competitive balance. Note that I will include both the case where a team can have only two outcomes (a win or a loss) and where a team can have three outcomes (a win, a loss or a tie). I will also report both calculations of the actual standard deviation of winning percent using a sample and using a population. They will also help for comparison purposes.

Remember the Noll-Scully measure of competitive balance is calculating how far a particular sport or league's distribution of wins deviates from the purely random outcome (i.e. equal playing strength).

Step 1: Get League Standing Data. Download the league standings data - typically at the end of the regular season - and insert it into a spreadsheet. (If you are having trouble getting the standings data from a webpage to paste easily into Excel, I suggest that you use the Mozilla Firefox browser and copy the data from the data using Firefox to Notepad (can be found under All Programs | Accessories on a Windows computer) and paste the data into Notepad, then copy all of that data from Notepad and paste into Excel - works great for me, though I don't know why).

Step 2a: Calculate Actual Standard Deviation. For leagues with only wins and losses, such as basketball or baseball, to calculate the actual standard deviation of winning percentage in Microsoft Excel if the winning percent data is in Column C and there are 30 teams, then for a sample you will use the formula `=stdev(C2:C31)` and for a population use the formula `=stdevp(C2:C31)`.

Step 2b: For leagues with wins, losses and ties, first calculate winning percent as $(\# \text{ of wins} * 2 + \# \text{ of ties}) / (\# \text{ of games played} * 2)$, and then in Microsoft Excel if the winning percent formula is in Column C and there are 30 teams for a sample you will use the formula `=stdev` and for a population use the formula `=stdevp`. (I will let the statisticians argue which is more appropriate of the two).

Step 3a: **Calculate Idealized Standard Deviation.** For leagues with only wins and losses, such as basketball or baseball, to calculate the idealized standard deviation of winning percentage in Microsoft Excel if the winning percent data is in Column C and there are 30 teams, you will use the formula $\text{=average}(C2:C31)/\text{SQRT}(B2)$, where B2 is the number of regular season games played.

Step 3b: For leagues with wins, losses and ties, $[(1-p)/4n]^{1/2}$, where p is the probability of a tie under the equal playing strength assumption and n is the number of games played. Richardson's Eastern Economic Journal paper suggests using playoff series games that went six or seven games and calculating how many were tied at the end of regulation. That seems reasonable to me, so this will need to be figured out separately for the league you are using. Once that is done, use the probability of a tie for (p) and the number of regular season games played for n, and this is the idealized standard deviation of winning percent for a league that has wins, losses and ties.

Step 4: **Calculate the Noll-Scully Competitive Balance Measure.** For both types of leagues, if the actual standard deviation of winning percent is in cell D2 and the idealized standard deviation is in cell D3, then in cell D4 insert the following formula: =D2/D3 , and that is the Noll-Scully competitive balance measure.

Het bewijs dat mijn rekenwerk goed is volgt uit internet bron [41].

Bijlage 8: t-toets op Noll-Scully-ratios voor en na de lockout

- A. 7 jaren voorafgaand aan lockout t.o.v. 7 jaren daarna
- B. Alleen de drie jaren voorafgaand aan lockout t.o.v. alle jaren daarna
- C. Alleen de drie jaren voorafgaand aan lockout t.o.v. alle jaren daarna minus de "outlier" 2007-2008

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances

Dataset Noll-Scully ratio (A.)		
jaren	voor	na
1	1.74188	1.637155
2	1.746881	1.599904
3	1.791379	1.037308
4	1.858224	1.369258
5	1.580746	1.274129
6	1.592209	1.307819
7	1.633136	1.154244

	Variable 1	Variable 2
Mean	1.706351	1.339974
Variance	0.011228	0.048035
Observations	7	7
Hypothesized Mean	0	
df	9	
t Stat	3.981872	
P(T<=t) one-tail	0.001598	<0.05 = significant verschillend
t Critical one-tail	1.833113	
P(T<=t) two-tail	0.003197	
t Critical two-tail	2.262157	

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances

Dataset Noll-Scully ratio (B.)		
jaren	voor	na
1		1.637155
2		1.599904
3		1.037308
4		1.369258
5	1.580746	1.274129
6	1.592209	1.307819
7	1.633136	1.154244

	Variable 1	Variable 2
Mean	1.602031	1.339974
Variance	0.000759	0.048035
Observations	3	7
Hypothesized Mean	0	
df	6	
t Stat	3.106767	
P(T<=t) one-tail	0.010467	<0.05 = significant verschillend
t Critical one-tail	1.94318	
P(T<=t) two-tail	0.020935	
t Critical two-tail	2.446912	

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances

Dataset Noll-Scully ratio (C.)		
jaren	voor	na
1		1.637155
2		1.599904
3		
4		1.369258
5	1.580746	1.274129
6	1.592209	1.307819
7	1.633136	1.154244

	Variable 1	Variable 2
Mean	1.602031	1.390418
Variance	0.000759	0.036267
Observations	3	6
Hypothesized Mean	0	
df	5	
t Stat	2.666627	
P(T<=t) one-tail	0.022264	<0.05 = significant verschillend
t Critical one-tail	2.015048	
P(T<=t) two-tail	0.044528	
t Critical two-tail	2.570582	

Bijlage 9: Overzicht data 14 NHL-seizoenen

Seizoen		Salary (\$miljoen)		Franchises			
begin	eind	Cap	Floor	#teams	#Winst	#Verlies	#Verschil
1997	1998			26			
1998	1999			27			
1999	2000			28	17	13	-4
2000	2001			30	14	16	2
2001	2002			30	11	19	8
2002	2003			30	16	14	-2
2003	2004			30	20	10	-10
2004	2005	Lockout					
2005	2006	39	20	30	17	13	-4
2006	2007	44	28	30	8	22	14
2007	2008	50.3	34.3	30	15	15	0
2008	2009	56.7	40.7	30	12	18	6
2009	2010	56.8	40.8	30	14	16	2
2010	2011	59.4	43.4	30	16	14	-2
2011	2012	64.3	48.3	30	18	12	-6

Seizoen		Noll-Scully-ratio	toeschouwers		
begin	eind		Seizoen_totaal	max. capaciteit	Capaciteit(%)
1997	1998	1.742			
1998	1999	1.747			
1999	2000	1.791	18752855	516775	89%
2000	2001	1.858	20344965	552983	90%
2001	2002	1.581	20613591	552983	91%
2002	2003	1.592	20406333	552983	90%
2003	2004	1.633	20336162	552983	90%
2004	2005	Lockout			
2005	2006	1.637	20854299	552983	92%
2006	2007	1.600	20857288	552983	92%
2007	2008	1.037	21289579	552983	94%
2008	2009	1.369	21495541	552983	95%
2009	2010	1.274	20907061	552983	92%
2010	2011	1.308	20928036	552983	92%
2011	2012	1.154	21470155	550374	95%