

De invloed van een manager op de prestaties van een team:

Onderzoek naar de Nederlandse Eredivisie van 2004 tot 2015

Erasmus Universiteit Rotterdam

Erasmus School of Economics

Applied Economics

Bachelor Scriptie

Begeleider: Dr. T.L.P.R. Peeters

Schrijver: Frank Seip

Studentnummer: 377484

Email: frankgseip@gmail.com

Inhoudsopgave:

Voorwoord	3-4
Sectie 1 – Introductie	5-6
Sectie 2 – Probleemstelling en Hypotheses	7-8
Sectie 3 – Literatuur	9-14
Sectie 4 – Data en Methode	15-17
Sectie 5 – Resultaten	18-24
Sectie 6 – Conclusie en Discussie	25-27
Bronnenlijst	28
Appendix	29-32

Voorwoord

Waarom voetbal?

Niet zozeer de individuele kwaliteiten, maar de teamprestaties maken dat ik graag voetbal kijk. Goede teamprestaties worden vaak vormgegeven door een manager. Een manager is in het voetbal goed als het team het goed doet, een manager is heel goed als hij bij meerdere clubs heeft bewezen goed te presteren, maar een manager is slecht als het vertrouwen weg is, de prestaties tegenvallen en de spelers niet meer luisteren. Slecht presterende teams zijn boeiend om te volgen. Vaak is het gevolg van een slechte prestatie dat de manager wordt ontslagen. In de elf onderzochte seizoenen heeft dit tot 51 ontslagen geleid. Vaak zit achter een dergelijk ontslag een interessant verhaal:

14 januari 2009: Feyenoord trainer Gert-Jan Verbeek is zojuist na amper zes maanden dienstverband ontslagen. Noch de spelers, noch de supporters, noch de technische staf hadden het vertrouwen dat Feyenoord er weer bovenop zou komen. *De prestaties van een club worden vaak gekoppeld aan de baan van de trainer. Blijkbaar is de trainer dus de belangrijkste sleutel tot sportief succes.*

15 januari 2009: Feyenoord stelt interim (tijdelijke) trainer Leon Vlemmings aan die het seizoen mag afmaken als trainer van Feyenoord. Een man die weet dat hij ongeacht de prestaties mag blijven. Hierdoor is Feyenoord dit jaar niet meer interessant, want iedereen wacht op het volgende seizoen.

28 januari 2009: Feyenoord heeft in 14 dagen dé, in hun ogen, perfecte vervanger voor Verbeek gevonden. Vrij snel, maar niet onmogelijk dacht de media. Mario Been, een echte Rotterdammer, heeft het in zich kampioen van Nederland te worden met Feyenoord.

13 juli 2011: Feyenoord trainer Been stapt op na een vertrouwensbreuk met de spelers. Mario Been, de man die in 14 dagen uit een ontzettend grote poel trainers dé man bleek, stelde teleur met een 4^e en een 10^e plaats in de Eredivisie en is dus om dezelfde reden als Verbeek ontslagen.

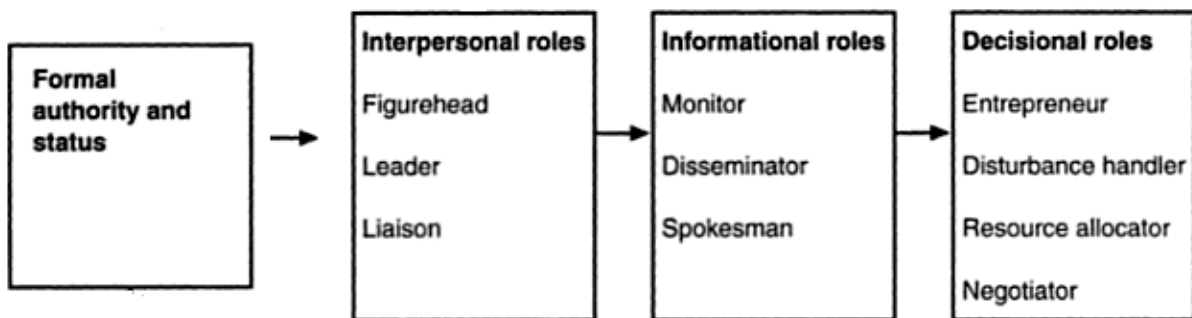
In het streven naar Europees sportief succes voor de grote Nederlandse clubs lijkt het bovenstaande verhaal tijdverspilling. Feyenoord heeft immers twee jaar lang beneden de verwachting gepresteerd. Dit onderzoek doet een poging het probleem van de 'falende' manager op te lossen. Als Rotterdammer ben ik begaan met de club en hoop op successen voor de fans, voor het team en voor de stad. Toch is het gebrek aan succes verklaren niet het doel van dit onderzoek. De coach, van nu af aan manager, staat centraal.

Speciale dank gaat uit naar mijn begeleider Dr. Peeters die mij niet alleen heeft geholpen in het begrijpen van het voor mij ingewikkeld ogende statistische programma STATA, maar ook zeer gedetailleerde feedback en aanwijzingen gaf welke zeer goed hebben geholpen. Het einddoel: een goed gestructureerd en interessant wetenschappelijk onderzoek doen.

Sectie 1: Introductie

De Manager

Managers zijn overal, worden gezien als de leidinggevende binnen een bedrijf en zijn vaak de eerste die ontslagen worden in geval van rode jaarcijfers. Managers zijn er altijd al geweest, al groeit hun verantwoordelijkheid met de dag omdat ze steeds meer publiekelijk opereren. De literatuur doorzoekend naar een goede omschrijving van een manager bracht mij bij Henry Mintzberg (1975) waarbij de rol van een manager als volgt wordt omschreven:



Figuur 1: De taken van een manager (Mintzberg, 1975)

Een manager heeft dus drie functies: een interpersoonlijke rol waarbij de manager het gezicht van het bedrijf is, een informatiele rol waarbij de manager een ieder op de hoogte houdt van de interne en externe gang van zaken en als derde een beslissende rol waarbij de manager de persoon is die besluiten neemt en waar mogelijk onderhandelt.

Leiderschap en status zijn ongeacht welk type manager sleutelbegrippen. Deze scriptie zoekt naar beslissende eigenschappen waarmee een manager in de Eredivisie het verschil kan maken. Factoren als ervaring van de manager, stadionvulling, loonkosten voor de hele club, winstgevendheid en reisafstand van de manager zijn variabelen die mogelijk invloed hebben op het resultaat als team. De manager heeft dus zeker invloed, maar in welke mate en op basis waarvan?

De taken van een manager zijn nu duidelijk. Echter is het ook belangrijk dat het bedrijf in goede gezondheid en harmonie verkeert. Lencioni (1998) bedacht hierbij de vijf vallen waar je als manager in kunt lopen. Om het leiderschap in maximale harmonie uit te voeren heeft hij de volgende vergelijkingen opgesteld:

Resultaat	>	Status
Verantwoordelijkheid	>	Populariteit
Duidelijkheid	>	Zekerheid
Conflict	>	Harmonie
Vertrouwen	>	Onaantastbaarheid

Figuur 2: De 5 leadership traps (Lencioni, 1998)

De meest opvallende vergelijking is dat conflict gekozen moet worden boven harmonie. Dit verklaart Lencioni door te stellen dat goed beargumenteerde conflicten leiden tot nieuwe, creatieve inzichten die het leiderschap vergemakkelijken. Dit onderzoek zal zich voornamelijk focussen op meetbare manager variabelen, waardoor duidelijkheid, conflict en vertrouwen niet onderzocht zijn. De nadruk ligt dus sterk op het resultaat met daarin verwerkt een stukje verantwoordelijkheid.

In sectie 2 worden de hypotheses geformuleerd en beargumenteerd waarna in sectie 3 de literatuur probeert de hypotheses theoretisch te ondersteunen. Is het ontslaan van een manager bijvoorbeeld een goed idee als het team slechter dan verwacht presteert? In sectie 4 wordt eerst de gebruikte data - en vervolgens de statistische aanpak uitgelegd met als doel het nut van de onderzoeksvraag te bevestigen. In sectie 5 volgen de resultaten met daarin een terugkoppeling naar het voorwoord waarna sectie 6 conclusies trekt en aanbevelingen doet voor verder onderzoek.

Het gehele onderzoek is gebaseerd op data uit een zelf opgestelde dataset met daarin de variabelen vermeld in Appendix Tabel C. De dataset is zorgvuldig opgesteld waarbij de informatie uit jaarverslagen van de clubs komt, of van statistische sites is verkregen. Meer uitleg volgt in sectie 4.

Deze scriptie bevat quotes van Johan Cruyff, welke goed passen bij het thema en zijn gebruikt om aan te tonen dat voetbal in feite niet erg ingewikkeld is.

Sectie 2: Probleemstelling en hypotheses

In de 11 jaar Eredivisie die is onderzocht hebben 152 managers een contract gehad bij een club tot het moment dat ze zijn vertrokken of zijn ontslagen. Dat zijn gemiddeld $(3348 \cdot 2) / 152 = 44$ wedstrijden (22 thuis en 22 uit) per manager. Een manager in de Eredivisie houdt het dus ruim een seizoen vol. Het gevolg bij tussentijds ontslag is vaak dat de nieuwe manager de schade binnen de perken moet houden en in het daar op volgende seizoen wordt opgevolgd door weer een nieuwe manager die een volledig nieuw plan van aanpak heeft. Verspilling van geld, tijd en een extra drempel naar de kans op een stabiele en succesvolle ploeg. Het fundament moet goed zijn, een manager moet de tijd krijgen en als blijkt dat na 44 wedstrijden de manager is ontslagen, dan is steeds de vraag of zijn opvolger het beter gaat doen, en de club dus gebaat is bij deze wissel. Daarom is de gestelde onderzoeksvraag in dit onderzoek:

“In hoeverre kan een club een beter doelsaldo behalen door op ervaring, reisafstand en leeftijd van een manager te scouten?”

De overtuiging van deze mogelijkheid tot gerichte scouting van de manager is bij mij aanwezig. Door de marktwerking zal het wel lastig worden voor kleinere clubs om een manager met goede eigenschappen te contracteren. Managers met goede eigenschappen krijgen immers een substantieel hogere waarde dan managers die onderaan het lijstje eindigen.

Omdat geld een grote rol speelt in het voetbal, is ook dit een belangrijk aspect van dit onderzoek. Waar de Europese topclubs rond Kerst en in de zomer spelers kopen voor vele miljoenen, moeten de clubs in de Eredivisie spreekwoordelijk op de kleintjes letten. Het budget van de Eredivisie is beperkt, waardoor de contractduur van een goed presterende manager vermoedelijk wordt verkort omdat de topclubs uit de buitenlandse competities door de marktwerking de beste managers en spelers uit de Eredivisie kopen. Ook het effect van de crisis wordt meegenomen. Omdat de kredietcrisis (2007-2011) ook de Eredivisie heeft getroffen, wordt de eerste hypothese als volgt gesteld:

H1: “Een manager van een verlieslijdende club in een bepaald seizoen presteert dat jaar slechter”

Andersom kun je deze hypothese ook stellen. Zorgt een goede trainer voor winstgevendheid bij de club in het betreffende boekjaar? Kortom, uitgezocht gaat worden wat de invloed is van de trainer op de financiële situatie bij de club.

Verlies en winst is niet erg manager-specifiek, dus is het van belang dat ook het effect van de managereigenschappen bepaald worden. Omdat er veel literatuur te vinden is over het nut van het ontslaan van een manager, wordt in deze scriptie de volgende hypothese onderzocht.

H2: “Het ontslaan van een manager in de Eredivisie heeft geen effect op de resultaten van een team in de rest van dat seizoen”

Deze hypothese heeft al in meerdere onderzoeken centraal gestaan met verschillende uitkomsten waardoor deze hypothese neutraal gesteld wordt. De Literatuur in de volgende sectie zal de argumenten uitvoerig behandelen. Een laatste interessante theorie is die van de “man van de stad”. Het klinkt aannemelijk dat een manager, geboren in Utrecht, met een kleine reisafstand tot het stadion van FC Utrecht beter in Utrecht presteert dan wanneer hij steeds naar PSV Eindhoven moeten rijden en minder affiniteit met de club heeft. Daarom is de laatste hypothese:

H3: “Een man van de stad als manager aanstellen zorgt voor meer succes dan een manager met een grotere reisafstand tot het thuisstadion”

Sectie 3: Literatuur

Managers in de zakenwereld:

Voetbal is verwant aan de zakenwereld. Zoals in de introductie is beschreven komen de benodigde managereigenschappen overeen. De literatuur staat vol van managereigenschappen die invloed hebben op winst en prestaties. Allereerst schrijven (Bertrand & Schoar, 2003) in hun paper over de invloed van verschillende typen managers op de bedrijfsresultaten. Uitkomsten zijn dat oudere managers op een meer conservatieve manier hun keuzes maken, en dat het topsegment aan managers niet waarschijnlijk bij een kleiner bedrijf zal gaan werken. Ook vinden Bertrand en Schoar dat een hogere vooropleiding van een manager vaak leidt tot een strategie uit het boekje, omdat dit zo is aangeleerd. Een manager met een mindere educatie zal dus vaker beslissingen op gevoel moeten nemen. De paper van Kaplan et al. (2012) onderzoekt 30 CEO eigenschappen waarbij steeds de prestatiewaarde gemeten wordt. Agressieve strategieën en teamwork verhogen de prestatie, net als schriftelijke communicatie. Daarentegen blijkt mondeling communiceren slecht voor de prestatie van de CEO. Mondeling contact met spelers is normaal voor een manager in het voetbal. Echter als er belangrijke beslissingen over contracten, salarissen of het kopen van nieuwe spelers worden genomen, gaat dit toch schriftelijk. Kaplan et al. hebben ook het netwerk van de CEO onderzocht en bestempeld als prestatie bevorderend (Kaplan, Klebanov, & Sorensen, 2012). Een bekendere manager die bijvoorbeeld op hoog niveau heeft gevoetbald of een manager die al lange tijd manager is, zal in dat geval een groter netwerk hebben dan nieuwkomers die door hun gebrek aan ervaring en contacten volgens Kaplan et al. ook mindere resultaten behalen.

Een ander onderzoek naar CEO's van Hermann en Datta in 2002 geeft een hypothese waarin wordt verondersteld dat CEO's met internationale ervaring vaker geassocieerd worden met de voorkeur voor volledige controle, terwijl de CEO's die minder ervaring hebben met de buitenlandse bedrijvigheid vaker kiezen voor een gedeeld leiderschap. Volledige controle betekent hier meer risico en het omgaan met meer hoogwaardige middelen (Herrmann & Datta, 2002). In de eredivisie kan een dergelijke CEO dus aan de slag bij de grotere clubs waar meer middelen aanwezig zijn en de internationale ervaring van pas komt in het risicomanagement.

Dan rest nog de vraag op basis van welke eigenschappen CEO's worden geselecteerd door de hedendaagse bedrijven, en welke gevolgen een bepaalde keuze heeft. Guthrie en Datta (1997) onderzoeken in hun paper naar logische verklaringen voor een bepaalde keuze van een CEO. Wat blijkt is dat vooral de verschillen in winstgevendheid, grootte en marketingactiviteiten van de

bedrijven goede indicatoren zijn voor het zoeken naar specifieke managereigenschappen. Grote, oude en winstgevende bedrijven zullen vaker de status quo hanteren waarbij een CEO wordt aangesteld met dezelfde eigenschappen als zijn voorganger. Meestal is dat een oudere manager met ervaring in de sector. Daarentegen is het gebruikelijk dat wanneer een dergelijk bedrijf verlies maakt, een nieuwe, minder ervaren, CEO wordt aangesteld in de hoop dat dit frisse en nieuwe initiatieven oplevert die het bedrijf kunnen redden van een dreigend faillissement (Guthrie & Datta, 1997). Ook wordt de leeftijd van de CEO in dit onderzoek vergeleken met de verkoopopbrengst. Gebleken is dat bedrijven die snel groeien, vaak jonge bedrijven, dit realiseren met een jonge CEO. Leeftijd doet er dus zeker toe als een keuze gemaakt moet worden welke manager de komende tijd de leiding krijgt.

Ervaring komt in veel papers terug als de doorslaggevende factor voor succes. Immers, hoe meer routine, hoe sneller men werkt en hoe minder fouten gemaakt worden. Een kort voorbeeld uit de Eredivisie schetst het verhaal van Guus Hiddink die in 2004 met PSV kampioen werd van de Eredivisie. Guus was toen bezig met zijn 22^e seizoen als manager. Philip Cocu is het afgelopen seizoen op de eerste plaats beland met PSV, hij heeft vijf jaar ervaring. Dit zijn uitersten, maar algemeen bekend is dat oudere managers gewild zijn om hun ervaring en kennis. Tussen Guus en Philip zit niet alleen een verschil in ervaring, ook is Hiddink 24 jaar ouder. Een Russische breinonderzoeker schreef in 2006 een interessant boek over de 'wisdom paradox'. Gesteld wordt dat oudere mensen, ondanks dat de dagelijkse processen en het aanleren van nieuwe dingen steeds langzamer gaat, betere managers zijn. De hersendelen die zorgen voor het herkennen van patronen (ervaring) en het zien van samenhang (inzicht) worden naarmate men ouder wordt alleen maar functioneler (Goldberg, 2006). In het voetbal zou dit betekenen dat oudere managers betere resultaten boeken dan hun jongere collega's. Het inzicht en aanpassingsvermogen in bepaalde situaties is immers biologisch gezien beter bij een oudere manager.

“Voetbal is simpel. Het is echter moeilijk om simpel te voetballen.”

De basis van de papers over ervaring en leeftijd van CEO's ligt bij de human capital theory. Deze theorie stelt dat hoe meer iemand investeert in kennis en educatie hoe productiever die persoon wordt en hoe hoger het salaris van deze persoon zou moeten zijn (Nafukho, Hairston, & Brooks, 2004). Door te stellen dat oudere CEO's meer tijd hebben gehad om hun human capital te vergroten, wordt de veronderstelling dat ervaring en leeftijd van belang zijn in het selecteren van een CEO bevestigd met deze theorie.

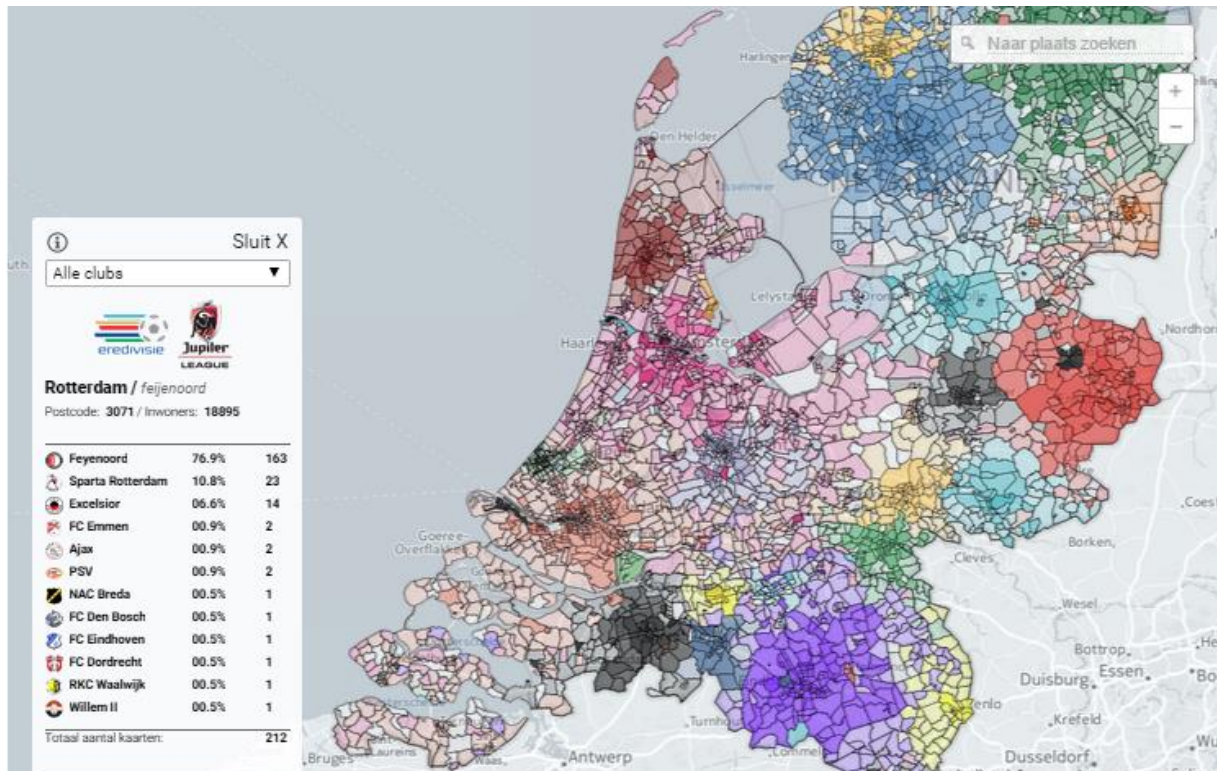
Werkt het ontslaan van trainers prestatie bevorderend?

Managers worden ontslagen omdat ze slecht presteren. De vraag is echter of de opvolger beter presteert. Deze vraag is voor de Eredivisie beantwoord door Koning die, met een tabel met daarin de punten van de manager voor het ontslag en het aantal punten per wedstrijd die de nieuwe manager behaalde in de rest van het seizoen, aantoonde dat nieuwe managers vrijwel altijd beter presteren dan hun voorganger (Koning, 2003). Toegegeven, vaak krijgt een nieuw aangestelde manager in het midden van het seizoen de taak om te redden wat er nog te redden valt. Vaak gaat dit gepaard met 'lelijk, maar effectief' voetbal, zoals NAC dit seizoen (2014/2015) vaak te horen kreeg na de aanstelling van Robert Maaskant. Het enige doel van NAC: punten halen door verdedigend voetbal te spelen. Dit lukte Maaskant; twee punten meer in 17 wedstrijden dan zijn voorganger. Eenzelfde tabel als Koning maakte zal ook voor de onderzochte jaren gemaakt worden. Wel merkt Koning terecht op dat clubs na het ontslag van de manager niet een herkansing krijgen met de nieuwe manager tegen dezelfde clubs. Dit kan in sommige gevallen op korte termijn een scheve beeldvorming opleveren als NAC bijvoorbeeld onder Maaskant de hele top vijf nog langs moest. Voor de prestatie van de manager als geheel maakt dit minder uit vanwege het "reversion to the mean- effect" waarbij geldt dat hoe meer wedstrijden een manager langs de kant staat hoe kleiner het effect is op de gemiddelde prestatie van één uitslag. Er zijn ook tegenhangers van de theorie van Koning. In het onderzoek van van Ours en van Tuijl wordt de conclusie getrokken dat het nauwelijks uitmaakt of een manager wordt ontslagen. In dit onderzoek wordt rekening gehouden met doelsaldo, prestaties in thuiswedstrijden en de kans om een wedstrijd winnend af te sluiten (Jan van Ours, 2014). In dit onderzoek is voor de methode van Koning gekozen om aan te tonen of het team na het ontslag van de manager meer punten behaalt omdat het model van van Ours en van Tuijl te complex en tijdrovend is om op de 3348 onderzochte wedstrijden toe te passen.

Een man van de stad

Er zijn in de afgelopen 11 seizoenen om precies te zijn 293 wedstrijden gespeeld waarvan de manager van het thuisteam ook daadwerkelijk in de stad geboren is waar de club zijn oorsprong vindt. Negen procent van alle wedstrijden is weliswaar niet erg veel, maar het is zeker voor te stellen dat een geboren Rotterdammer beter presteert als manager van Feyenoord dan bij FC Groningen. Puur biologisch gezien toont Carré (2009) ook aan dat de testosteron niveaus van spelers en staff hoger zijn na een gewonnen wedstrijd op een locatie dicht bij het thuisstadion dan een even grote overwinning verder van huis. Spelen voor fans uit de buurt geeft een extra prikkel om te presteren (Carré, 2009). Economische theorieën zijn hierover niet te vinden wat het een interessante variabele maakt om te onderzoeken. Opvoeding van de fans speelt daarin zeker een rol zoals goed te zien is in de voetbalkaart van Tubantia. Op deze kaart is zichtbaar in welke Nederlandse gemeenten welke

clubs gesteund worden met de aankoop van een seizoenskaart (Bekhuis, Minkman, & Bunskoek, 2014). Wat blijkt is dat vrijwel alle Eredivisieclubs hun fans in de buurt hebben wonen. Neem het voorbeeld uit figuur 3 waarbij 200 van de 212 geregistreerde seizoenskaarten van inwoners van de Rotterdamse wijk Feijenoord een seizoenskaart hebben van een Rotterdamse club.



Figuur 3: voetbalkaart Eredivisie seizoen 2013-2014

Een gemiddelde Rotterdammer zal dus niet opgevoed worden met Ajax. Hetzelfde geldt ook voor de managers van nu. Veel managers zullen in de opvoeding sympathie voor een club hebben meegekregen, en het managen van die club als ‘droombaan’ zien. Mario Been sprak destijds de woorden: “Feyenoord is altijd al mijn droomclub geweest”. De band tussen manager en club uitgedrukt in punten tracht ik in dit onderzoek zichtbaar te maken.

“Als je niet kan winnen moet je zorgen dat je niet verliest.”

Ervaring als speler

In een andere paper (Bridgewater, Kahn, & Goodall, 2011) is de belangrijkste boodschap dat een manager die zelf op hoog niveau heeft gevoetbald veel kan leren aan minder goede spelers, simpelweg omdat deze spelers nog beter kunnen worden. In de Eredivisie ligt het niveau lager dan in de Engelse Premier League, dus is de kans aanwezig dat er managers zijn die op een hoger niveau

hebben gevoetbald dan de spelers van de club. Hier ligt het dus voor de hand dat dit team een progressie doormaakt omdat er veel van de manager wordt geleerd in de loop van een seizoen. De auteurs maken dit meetbaar door het niveau van de manager op te schalen in vier categorieën en deze te vergelijken met de kwaliteiten van het team.

“Je kan ook goed spelen zonder een bal te raken.”

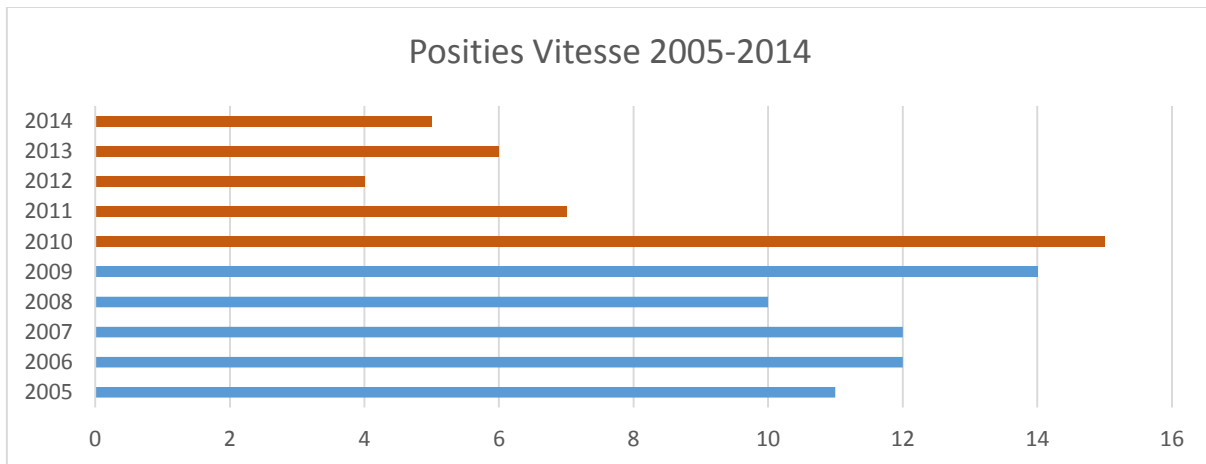
Ook in het basketbal is hier onderzoek naar gedaan, met een duidelijk positief effect van een voormalig topspeler op zijn ploeg. De paper stelt dat managers die vijf jaar in het all-star team van de NBA hebben gespeeld gemiddeld zes plaatsen hoger op de ranglijst eindigen dan wanneer dezelfde ploeg door een manager zonder NBA ervaring zou zijn gecoacht. Alles heeft hierbij te maken met de 'expert knowledge' waarbij de ervaring van het zelf presteren onder hoge druk en de daarbij komende kwaliteiten op het gebied van leiderschap zwaar meewegen in het succes als manager (Goodall, Kahn, & Oswald, 2011). Waar wel rekening mee gehouden moet worden is dat de uitstraling van een club met een legendarische manager ervoor kan zorgen dat de aangetrokken spelers van een hoger niveau zijn en dus beter presteren. Ter vergelijking, Johan Cruyff zal met zijn staat van dienst makkelijker een topspeler overhalen voor zijn team te komen spelen dan een gemiddelde manager uit de eredivisie.

Successen zijn te koop

In dezelfde paper van Goodall, Kahn en Oswald wordt besproken dat in het basketbal is aangetoond dat teams die gezamenlijk een hoger salaris ontvangen ook een hoger puntengemiddelde per wedstrijd halen. Nu is dit verklaarbaar door te stellen dat het salaris de kwaliteiten van een team weergeeft. Toch is dit in de zakenwereld heel anders. In de paper van Cooper et al. is de bonus van een CEO onderzocht. Hier richt men zich dus specifiek op de manager. In deze paper is op de aandelenmarkt onderzocht hoe de aandelenprijs van de top tien bonusverstrekkers aan hun CEO's verandert in de drie daarop volgende jaren. De prijs blijkt in dit geval met 8% te dalen (Cooper, Gulen, & Rau, 2014). Goed betalen levert dus niet altijd een verbetering van resultaat op.

In de voetbalwereld gaat inmiddels erg veel geld om, al dan niet gefinancierd door buitenlandse investeerders. In Engeland is de top-5 in buitenlands bezit. Chelsea (RUS), Manchester City (VAE), Arsenal (VS), Manchester United (VS) en Liverpool (VS). In de zomer van 2014 werd voor 835 miljoen Pond aan spelers gekocht door Premier League clubs. Enigszins logisch is het dan dat het nu 21 jaar geleden is dat een club die niet in die top vijf genoemd is kampioen is geworden.

De Eredivisie is net zo voorspelbaar met in de laatste 51 jaar slechts drie andere kampioenen dan Feyenoord, Ajax of PSV. Deze clubs hebben meer inkomsten en een groter budget om de spelers en de manager van te betalen. Sinds kort zijn er echter buitenlandse investeerders in Nederland. Vitesse (sinds 2010) en ADO den Haag (sinds 2014) zijn in Russische respectievelijk Chinese handen. De verwachting is dus dat de prestaties verbeteren indien er meer geld beschikbaar is. Te zien in figuur 4 is de eindrangschikking van Vitesse voor de overname(blauw) en na de overname(oranje).



Figuur 4: prestatiegrafiek Vitesse voor en na de overname.

“Met geld maak je geld.”

Meer geld beschikbaar betekent meer geld voor salarissen en dus betere spelers en managers. De verschillen tussen Excelsior (in 2008 2,1 miljoen personeelskosten) en Feyenoord (in 2008 26,3 miljoen personeelskosten) zijn erg groot. De kloof tussen Nederlandse clubs is enorm en zal op korte termijn moeilijk te veranderen zijn. Wel zou een regel uit de Amerikaanse basketbalcompetitie (NBA) ook in het voetbal ingevoerd kunnen worden. De ‘salary cap’ zorgt ervoor dat elk team, hoe rijk de eigenaar ook is, hetzelfde bedrag aan salarissen mag uitkeren. Omdat een team het niet met 3 spelers redt, worden de salarissen eerlijker verdeeld over alle spelers (Késenne, 2000). Echter is het in de huidige voetbalindustrie moeilijk nivelleren. De verschillen in inkomsten tussen de clubs zijn zo groot dat een salary cap niet zal werken.

Sectie 4: Data en Methode

Het onderzoek focust zich op de Nederlandse Eredivisie van seizoen 2004/2005 tot en met seizoen 2014/2015. Alleen de in de Eredivisie spelende clubs en bijbehorende managers zijn in de dataset verzameld. Appendix Tabel B geeft een overzicht van welke clubs in welke jaren in de eredivisie speelden en hoe dat jaar gepresteerd is. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van voetbal.com voor de gegevens over de managers en alle andere clubstatistieken. Espnfc.com is gebruikt voor het gemiddelde aantal toeschouwers per wedstrijd en de stadioncapaciteit per club en eredivisiestats.nl voor de lijst met 3348 gespeelde wedstrijden inclusief alle uitslagen van de elf onderzochte seizoenen. Om een goed beeld te krijgen van de invloed van de manager op de uitslag is bij elke wedstrijd de manager van zowel het thuisspelende team als het uitspelende team toegevoegd met de persoonlijke kenmerken. Bij het verzamelen van de financiële data gaan de credits naar Thomas Peeters die alle beschikbare jaarrekeningen al verzameld had. Helaas hebben niet alle clubs hun jaarverslagen openbaar gemaakt waarbij vooral de jaarrekeningen van de seizoenen 2004 tot 2007 voor de kleinere clubs moeilijk- of zelf onvindbaar waren. Voor een overzicht van alle gevonden variabelen zie Appendix 1B, de volgende variabelen zijn daadwerkelijk in het onderzoek gebruikt en verdienen daarom een korte uitleg:

Manager Specifieke Variabelen:

TravelD is de, met google.nl/maps berekende, met de auto af te leggen, afstand tussen de geboorteplaats van de manager en de locatie van het thuisstadion. Omdat managers met enige regelmaat gekozen worden omdat ze 'bekend zijn' met de stad en dus dichterbij het publiek staan, kan dit een bepalende factor in het succes van een manager zijn. Vooral Utrecht is hier erg bedreven in met drie managers die geboren zijn in Utrecht.

EXP is de ervaring van een manager op het hoogste niveau van het betaalde voetbal in Nederland of daarbuiten. De berekening is (jaar huidige seizoen – jaar gestart als manager) met afronding naar beneden.

CatPlay is het eerder genoemde niveau van de manager in zijn eigen voetbalcarrière. De opdeling is als volgt gemaakt:

Cat. 1: Zelf gespeeld in de hoogste Europese competities.

Cat. 2: Zelf gespeeld in de eigen competitie of elders op een vergelijkbaar niveau.

Cat. 3: Zelf gespeeld in de laagste regionen van het betaald voetbal of in het hoogste amateurvoetbal

Cat. 4: Niet gespeeld of op een niet noemenswaardig niveau

Door de managers op deze manier te rangschikken kan Marco van Basten(Cat. 1) vergeleken worden met Henk ten Cate(Cat. 3).

Age is de leeftijd van de manager in jaren afgerond naar beneden.

Club Specifieke Variabelen:

Att is de gemiddelde procentuele stadionvulling gemeten over een seizoen van 17 thuiswedstrijden. De berekening komt voort uit de deelsom: (aanwezigen/capaciteit). De waarden hiervan zitten tussen 59% en 110% in. Dat laatste is mogelijk omdat Groningen in 2004 en 2005 sta-tribunes had die niet in de stadioncapaciteit zijn opgenomen. Wel zijn die seizoenen het aantal toeschouwers geteld wat op een percentage groter dan 100% is uitgekomen.

NetRes is het resultaat na belastingen of het nettoresultaat. In de winst- en verliesrekening van de club staat eerst het bruto bedrijfsresultaat genoemd (opbrengsten minus kosten). Echter zijn er nog transferkosten en – opbrengsten, stadionhuur en dus belastingen die voor een totaal ander resultaat kunnen zorgen.

Wages is een belangrijke variabele die aangeeft hoeveel de club in totaal aan loonkosten van spelers en staff heeft uitgegeven. Hoe hoger de loonkosten, hoe beter de verwachte selectie. De marktwerking waarbij goede spelers en managers duurder zijn dan minder goede spelers en managers gaat hier volledig op. Verschillen tussen de clubs zijn hierdoor enorm, en slechts een enkele keer lukt het een club met een klein budget om hoog te eindigen in de competitie.

Methodologie

De beste manier om de invloed van de manager op de prestaties van een team te meten is door het doelsaldo per thuiswedstrijd te gebruiken en deze te corrigeren voor het zogeheten thuisvoordeel. Bekend is dat teams steun ervaren van het eigen publiek en dan vaak beter presteren. De volgende basisformules zijn hiervoor opgesteld.

$$(1) D_{ij} = T_{ij} - U_{ij}$$

$$(2) D_{ij} = h_i + (M_i - M_j) + (C_i - C_j)$$

Als eerste zal het doelsaldo D_{ij} per wedstrijd bepaald worden. De doelpunten gemaakt door het thuisteam i tegen uitteam j minus de doelpunten gemaakt door uitteam j tegen thuisteam i . Om het thuisvoordeel h_i te bepalen wordt de formule $h_i = \frac{\text{Doelpunten thuisteam} - \text{Doelpunten uitteam}}{\text{Aantal thuiwedstrijden}}$ gebruikt.

Het resultaat is te vinden in Appendix Tabel A waarbij de bovenstaande formule is gebruikt, alsmede in Tabel 1 bij de descriptives. Het kan bij D_{ij} dus voorkomen dat de waarde negatief wordt aangezien het uit spelende team kan winnen en dus geldt dat $U_{ij} > T_{ij}$.

Nadat het thuisvoordeel is bepaald, moeten de managereigenschappen nog worden toegevoegd. Om de managereigenschappen te toetsen op het doelsaldo moet ook rekening gehouden worden met de managereigenschappen van de tegenstander. Daarom bevat formule (2) naast het thuisvoordeel h_i ook $M_i - M_j$.

Kijkend naar die formule zijn er nu dus nog twee onbekenden; M_i en M_j . In de bepaling van variabelen is strikt gekeken naar welke zinvol zijn in de beantwoording van de onderzoeksvraag en welke terug te vinden waren in de literatuur. Dat heeft tot de volgende functies voor M_i en M_j geleid.

$$(3) M_i = Age_i + Exp_i + TravelD_i + CatPlay_i$$

$$(4) M_j = Age_j + Exp_j + TravelD_j + CatPlay_j$$

Nu het thuisvoordeel en de manager specifieke variabelen zijn geformuleerd moeten de club specifieke variabelen C_i en C_j nog in de regressie worden opgenomen. De volgende functies gelden voor de thuisclub C_i en uitclub C_j

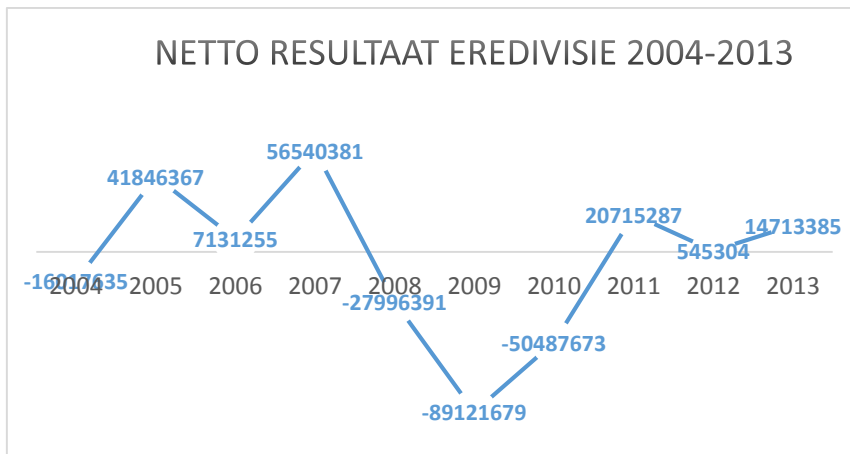
$$(5) C_i = Att_i + Wages_i + NetRes_i$$

$$(6) C_j = Wages_j + NetRes_j$$

Logischerwijs is bij C_j geen waarde Att_j omdat team j een uitwedstrijd speelt. De andere gekozen variabelen geven antwoord op de belangrijkste punten uit de literatuur en zijn tevens in staat de onderzoeksvraag te beantwoorden. Heeft de leeftijd (Age_{ij}) van een manager bijvoorbeeld een positief effect op de kwaliteit? Ook ervaring is onderzocht. Klopt het dat ervaren (Exp_{ij}) managers betere managers zijn? Mannen van de stad ($Travel_{ij}$) hebben vermoedelijk meer affiniteit met de club uit hun geboorteplaats waardoor ze daar mogelijk beter zouden presteren. Als deze theorie juist blijkt is de verwachting dat het doelsaldo afneemt voor een grotere afstand tot het thuisstadion. Verder kan de financiële ($Wages_{ij}$ en $NetRes_{ij}$) data bevestiging geven van het feit dat een financieel gezonde club een goede club is. Als laatste wordt ook de theorie van de Premier League-coach op de Eredivisie getoetst. Is een voormalig topspeler uit categorie 1 ($CatPlay_{ij}$) een betere manager dan iemand die zelf nooit op een noemenswaardig niveau heeft gespeeld (Bridgewater, Kahn, & Goodall, 2011)?

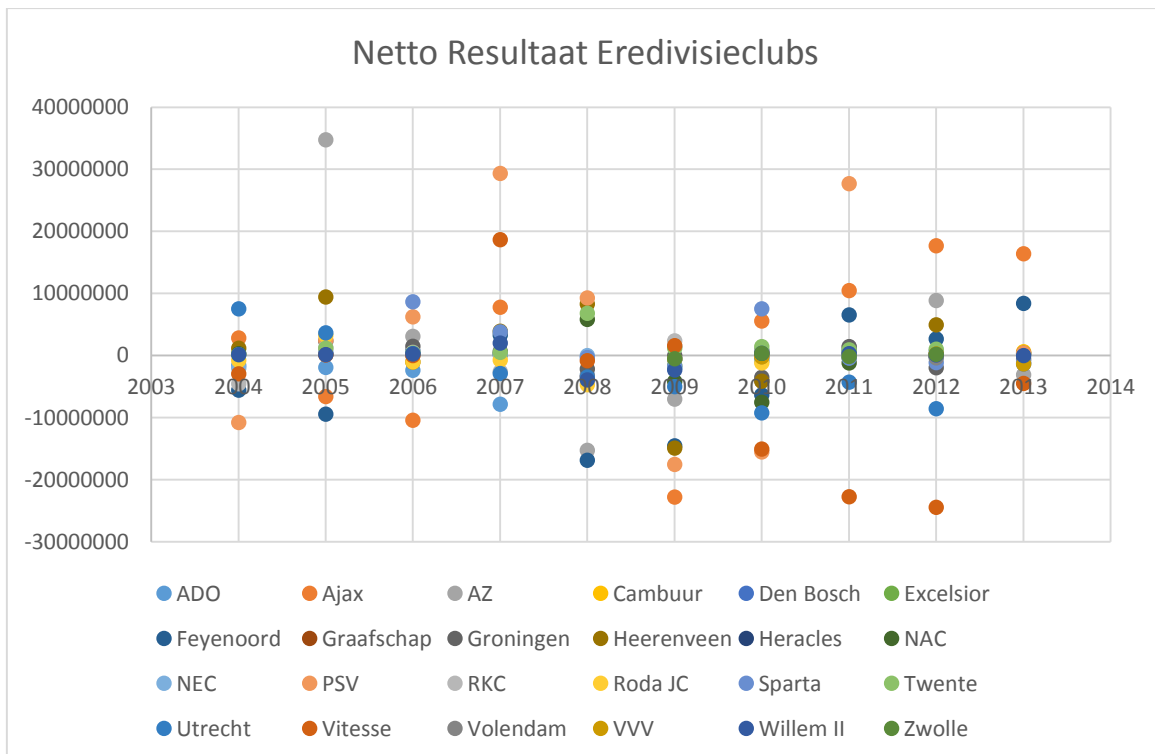
Sectie 5: Resultaten

Allereerst zullen de financiële resultaten beschreven in hypothese 1 besproken worden. De hypothese “Een manager van een club die dat jaar verlies maakt, presteert slechter” kan na de regressie worden beantwoord. De periode waarin onder andere Europa in een crisis zat ligt tussen 2007 en 2011, iets wat ook duidelijk binnen de Eredivisie zichtbaar is in figuur 5.



Figuur 5: de financiële resultaten van de Eredivisie tussen 2004 en 2013

Interessanter is om de winst per club te plotten waardoor de invloedrijke clubs duidelijker hun aandeel hebben in het totaal van figuur 5.



Figuur 6: de financiële resultaten per jaar per club

Uit figuur 6 blijkt dat een club vrijwel de volledige winst in een jaar in figuur 5 kan verklaren. Zo heeft AZ in 2005 een winst van bijna 35 miljoen Euro gemaakt, waar de totale winst van de eredivisie ruim 41 miljoen Euro betrof. Later, in de jaren 2010-2012, drukt Vitesse de totaalwinst sterk omlaag en lukt het Ajax vanaf 2010 om structureel een grote winst te behalen. Om terug te komen op de hypothese moeten deze financiële resultaten straks worden vergeleken met de geboekte resultaten. Dit komt in de regressie uitgebreid aan bod.

De tweede hypothese; *“Het ontslaan van een manager in de Eredivisie heeft geen effect op de resultaten van een team in de rest van dat seizoen”* werd in de literatuur met verdeeldheid beargumenteerd. Het onderzoek in de Eredivisie in de periode 2004-2015 wijst uit dat het ontslaan van een manager wel degelijk zorgt voor een positieve trend in de resterende wedstrijden dat seizoen zoals te zien is in figuur 7.

		<u>Gemiddeld aantal punten</u>	
	Aantal ontslagen	Oud	Nieuw
2004/2005	4	1,04	1,70
2005/2006	5	0,95	1,02
2006/2007	3	0,80	1,12
2007/2008	6	1,37	1,46
2008/2009	7	1,11	1,45
2009/2010	6	0,90	1,05
2010/2011	5	0,85	1,27
2011/2012	4	1,45	1,52
2012/2013	2	1,20	1,56
2013/2014	5	0,96	1,13
2014/2015	4	0,59	0,87

Figuur 7: prestaties ontslagen manager versus zijn opvolger per seizoen

Te zien is dat in alle seizoenen de nieuwe managers gemiddeld meer punten per wedstrijd halen dan de reeds ontslagen managers. Dit ondersteunt de theorie van Koning (2003). Voor wat betreft de tweede hypothese kan dus gesteld worden dat er een positief effect zichtbaar is na het ontslaan van een ondermaats presterende manager, er van uit gaande dat dit veelal de reden van het ontslag is.

Voor de beantwoording van de derde hypothese; “De thuisspelende manager heeft een voordeel op managers met een grotere reisafstand tot het thuisstadion” moet de regressie die ook nodig is bij hypothese 1, uitsluitel geven.

Het begin van de regressie is het thuisvoordeel welke in figuur 8 zichtbaar een waarde van 0,50 aanneemt. Doelsaldo is hierin gelijk aan thuisvoordeel omdat steeds alleen het resultaat van de thuiswedstrijden is meegenomen. Door steeds thuisdoelpunten minus uitdoelpunten te berekenen en het totaalverschil te delen door 3348 (het totale aantal wedstrijden), kan de waarde van 0,5 ook worden gevonden. Zie hiervoor Appendix Tabel A.

De basis van D_{ij} begint dus bij 0,50. Elke waarde hoger dan 0,50 betekent $(M_i - M_j) > 0$ en elke waarde kleiner dan 0,50 $(M_i - M_j) < 0$. Als de manager van het uitteam betere eigenschappen bezit voor zijn rol als manager dan zal D_{ij} dus kleiner zijn dan 0,50. De onderstaande figuur geeft een samenvatting van de gebruikte variabelen die in de OLS gebruikt zijn.

Variabele	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Doelsaldo	3348	.5	2.024278	-7	10
Manager Age	3342	47.5015	5.696701	35	66
% Attendance	3348	87.66575	10.04292	58.55	109.68
Experience	3342	9.978157	6.584732	0	29
Travel(Dutch)	2991	89.37446	55.1448	0	250
Travel(All)	3342	475.4351	1967.875	0	15000
Wages	2566	1.48e+07	1.15e+07	2055033	5.13e+07
Net Result	2566	-160123.7	7796557	-2.45e+07	3.47e+07
Category player	3342	2.168462	.6745371	1	4

Figuur 8: Descriptives

Het aantal observaties kan afwijken van de 3348 wedstrijden. Zo is bij zes wedstrijden van FC den Bosch in het seizoen 2004/2005 geen manager aan te wijzen, waardoor de manager karakteristieken een waarde van maximaal 3342 kan aannemen. Door het ontbreken van een aantal jaarverslagen is het aantal waarnemingen in dit geval beperkt tot 2566. Verder is te zien dat de gemiddelde manager 47 jaar oud is en al 10 jaar ervaring heeft als manager. De reisafstand van de geboorteplaats naar het thuisstadion is in twee categorieën opgedeeld. Voor de Nederlandse managers blijkt de afstand gemiddeld 89km te zijn. Stel dat de buitenlandse managers niet worden uitgesloten dan levert dit

ruim 475km op. In de OLS-analyse is slechts de Travel(Dutch) opgenomen omdat de resultaten ernstig afwijken met 351 waarden oplopend tot aan 15000 km. Een ander opvallend feit is de maximale bezettingsgraad in een stadion gedurende een heel seizoen. Wetende dat 100% betekent dat een stadion wekelijks is uitverkocht, kan de waarde van 109,68% verklaard worden door het gebruik van staantribunes bij FC Groningen in de seizoenen 2004/2005 en 2005/2006 terwijl de stadioncapaciteit is gebaseerd op het aantal zitplaatsen. Op financieel gebied is het gemiddelde seizoensverlies van €160124 een slecht teken. Een simpele rekensom geeft een totaalverlies over 11 seizoenen van alle clubs van $160124 * 18 * 11 = 31,7$ miljoen Euro.

Door gebruik te maken van een OLS-regressie met als afhankelijke variabele Doelsaldo is figuur 9 gevormd. Opmerkingen hierbij zijn dat de variabelen met een "i" erachter de invloed van het thuisspelende team bepalen terwijl de variabelen met een "j" horen bij het uit spelende team. Het publiek (*Atti*) is een uitzondering omdat dit alleen bij het thuisspelende team van toepassing is.

Doelsaldo	Coef.	Std. Err.	P>t	[95% Conf.Interval]	
Atti	.0176776	.0046233	0.000	.0086098	.0267455
Agei	.0008276	.0099638	0.934	-.0187147	.02037
Expi	.019519	.008943	0.029	.0019788	.0370592
TravelDi	-.0016879	.0008335	0.043	-.0033227	-.000053
Wagesi	4.84e-08	4.38e-09	0.000	3.98e-08	5.70e-08
NetResi	-3.42e-09	5.46e-09	0.531	-1.41e-08	7.29e-09
CatPlayi	-.1591429	.0732251	0.030	-.3027614	-.0155244
Agej	-.0102543	.0101727	0.314	-.0302062	.0096976
Expj	-.0129223	.0089174	0.147	-.0304123	.0045678
TravelDj	.0001521	.0008212	0.853	-.0014587	.0017628
Wagesj	-4.75e-08	4.16e-09	0.000	-5.57e-08	-3.94e-08
NetResj	8.32e-09	5.45e-09	0.127	-2.36e-09	1.90e-08
CatPlayj	.0471541	.0740254	0.524	-.0980339	.1923421

Figuur 9: OLS Resultaten

De interpretatie van de resultaten begint met het publiek. Duidelijk is dat een stijging van de stadionbezetting met 1% 0.018 extra goals ten opzichte van de tegenstander oplevert. Dit klinkt niet als een grote factor, maar stel dat Vitesse met een huidige bezetting van 67,5% het stadion wekelijks vol zou krijgen, dan is het doelsaldo per wedstrijd gemiddeld 0.57 hoger. Deze waarde is ook significant(0,000) bij een 5%-level wat deze factor dus zeer belangrijk maakt.

Aantal Obs.	F(13, 1740)	Prob>F	R-Squared	Adj R-Squared
1754	34,71	0,0000	0,2059	0,2000

Figuur 10: Samenvatting Model

Samenvatting model

Het totaal aantal observaties van in het gebruikte model is gelijk aan 1754. Dit is lager dan de 3348 omdat enkele gegevens niet beschikbaar waren. Daarentegen is de R^2 gelijk aan 0,2059 wat een verklaringskracht van ruim 20% oplevert voor wat betreft het doelsaldo D_{ij} . De F-toets voor de significantie van het gehele model levert een waarde van 0,0000 op waardoor met een zekerheid van meer dan 99,99% kan worden gezegd dat de coëfficiënten van de onafhankelijke variabele niet gelijk zijn aan 0 en dus allen invloed hebben op de afhankelijke variabele D_{ij} .

Interpretatie van M_i

De leeftijd van een manager heeft een positief effect op het doelsaldo. De waarde is weliswaar erg klein met 0,0008 en niet significant, maar hogere leeftijd impliceert dus een beter doelsaldo. Voor ervaring geldt dat het effect positief en significant is, wat betekent dat ervaren managers wel degelijk beter presteren. De waarde van 0,01952 heeft grote invloed indien een manager met 20 jaar ervaring een club leidt. Reisafstand van geboorteplaats tot stadion heeft een negatief teken. Dit bevestigt dus de bewering dat “een man van de club” zoals gesteld in de literatuur inderdaad beter presteert. De invloed is daarentegen niet groot. Loonkosten zijn positief en significant. Bij een stijging van de loonkosten met tien miljoen Euro per seizoen wordt het doelsaldo per wedstrijd 0,484 beter. Of dit haalbaar is voor een kleine club valt te betwisten, maar een overname waarbij de club ineens meer te besteden heeft leidt dus tot betere resultaten. De negatieve waarde van de categorie speler is een interessante omdat deze volgens de literatuur heel stellig van grote invloed was. Hoe beter de manager zelf als voetballer was, en dus hoe lager de categorie (topspelers zijn categorie 1, amateurs categorie 4). De waarde van -0,159 geeft dus aan dat een club beter een manager uit een lage categorie kan halen omdat een categorie 4 manager het doelsaldo met ruim 0.6 omlaag haalt. De laatste variabele is het netto resultaat van een club. Opvallend is dat het teken hier negatief is. Een club die winst heeft gemaakt het afgelopen seizoen heeft dus relatief slechter gepresteerd. Een verklaring hiervan kan zijn dat clubs die voor successen spelen meer geld uitgeven aan salarissen en dus vaker verlies lijden. Toch hebben deze clubs sportief gezien meer succes omdat ze bijvoorbeeld boven hun stand leven. Clubs die om handhaving voetballen hebben vaak een klein budget en moeten van schuldeisers aan de financiële verplichtingen voldoen voor bestaansrecht. Deze clubs sluiten vaak het jaar af met een minimale winst van enkelen duizenden Euro's terwijl de prestaties achter blijven.

Interpretatie van M_j

Logisch zou zijn als de invloed van de manager variabelen van het uitteam allemaal een omgekeerd teken zouden hebben. Dit is nu ook het geval waarbij er wel enkele variabelen een veel grotere of

juist een veel kleinere invloed hebben op het doelsaldo in vergelijking met M_i . De enige significante variabele is hier loon. De uiteindelijke vergelijking van D_{ij} luidt nu als volgt:

$$D_{ij} = 0.50 + (0.0177Att_i + 0.0008Age_i + 0.0195Exp_i - 0.0017TravelD_i + 4.84 \cdot 10^{-8}Wages_i - 3.42 \cdot 10^{-9}NetRes_i - 0.1591CatPlay_i) - (0.0103Age_j + 0.0129Exp_j - 0.0002TravelD_j + 4.75 \cdot 10^{-8}Wages_j - 8.32 \cdot 10^{-9}NetRes_j - 0.0472CatPlay_j)$$

Het is interessant om met de bovenstaande formule terug te komen op het voorwoord. Mario Been was volgens Feyenoord de perfecte opvolger en het onderlinge vertrouwen was groot. Toch had dit niet het gewenste resultaat en Been mocht weer vertrekken. Deze toepassing kan bij elk onderzocht seizoen en bij elke manager gebruikt worden.

Positie	Manager	Club	Age	Exp	TravelD	CatPlay	D-value	Eindpositie club
1	Ronald Koeman	AZ	46	12	30	1	0,0625177	5
2	Martin Jol	Ajax	53	18	60	2	-0,024355	2
3	Gert-Jan Verbeek	Heracles	47	16	53	2	-0,0565433	6
4	Fred Ruiten	PSV	47	16	60	2	-0,0683586	3
5	Trond Sollied	Heerenveen	50	17	89	2	-0,0953059	11
6	Mario Been	Feyenoord	46	9	0	2	-0,1045452	4
7	Theo Bos	Vitesse	44	11	24	2	-0,107672	14
8	Frans Adelaar	Sparta	49	14	64	2	-0,112493	16
9	Ron Jans	Groningen	51	13	105	2	-0,1995607	8
10	Dwight Lodeweges	NEC	52	19	89	3	-0,2137556	13
11	Ton du Chatinier	Utrecht	51	1	0	2	-0,2565592	7
12	Jan van Dijk	VVV	53	13	143	2	-0,2620457	12
13	Raymond Atteveld	ADO den Haag	43	6	66	2	-0,2769864	15
14	Ruud Brood	RKC	47	5	64	2	-0,2898192	18
15	Robert Maaskant	NAC	40	13	63	3	-0,2969154	10
16	Harm van Veldhoven	Roda JC	47	9	97	3	-0,4265868	9
17	Steve McClaren	Twente	48	8	89	3	-0,431775	1
18	Alfons Groenendijk	Willem II	45	2	119	2	-0,4428659	17

Figuur 11: prestaties van alle managers in het seizoen 2009/2010

In figuur 11 zijn de prestaties van de managers te zien bij de club waar ze dat seizoen manager waren. Hierbij zijn de waarden van de variabelen in de regressievergelijking ingevoerd om tot de D-value te komen (D_{ij} exclusief h_i). Te zien is dat alleen Ronald Koeman een toegevoegde waarde op het doelsaldo heeft, waar alle andere managers een negatieve D-waarde scoren. Ook opvallend is dat Steve McClaren als manager matig scoort, maar dat seizoen met FC Twente wel kampioen is geworden. De *TravelD* voor de buitenlandse managers waarvan de afstand te groot is om voor elke wedstrijd met de auto komen zijn vastgezet op 89 kilometer. Dit is het gemiddelde van alle Nederlandse managers. Echter is na figuur 11 nog niet duidelijk of Feyenoord de meest geschikte trainer voor Feyenoord heeft binnengehaald. Daarvoor moeten de variabelen *Wages*, *NetRes* en *Att*

vast worden gezet op het niveau van Feyenoord dat seizoen en de steeds de afstand van de geboorteplaats van de manager tot Rotterdam gemeten worden.

Positie	Manager	Club	Age	Exp	TravelD	Wages	NetRes	CatPlay	%Att	D-value	Eindpositie	Geboorte
2	Martin Jol	Ajax	53	18	27	3E+07	-14547000	2	81,79	2,801077	2	Den Haag
1	Ronald Koeman	AZ	46	12	81	3E+07	-14547000	1	81,79	2,746166	5	Zaandam
5	Trond Sollied	Heerenveen	50	17	89	3E+07	-14547000	2	81,79	2,674426	11	Mo i Rana
6	Mario Been	Feyenoord	46	9	0	3E+07	-14547000	2	81,79	2,665186	4	Rotterdam
8	Frans Adelaar	Sparta	49	14	61	3E+07	-14547000	2	81,79	2,662302	16	Utrecht
4	Fred Rutten	PSV	47	16	106	3E+07	-14547000	2	81,79	2,62373	3	Wijchen
15	Robert Maaskant	NAC	40	13	8	3E+07	-14547000	3	81,79	2,565651	10	Schiedam
3	Gert-Jan Verbeek	Heracles	47	16	143	3E+07	-14547000	2	81,79	2,561277	6	Deventer
10	Dwight Lodeweges	NEC	52	19	89	3E+07	-14547000	3	81,79	2,555976	13	Turner Val
14	Ruud Brood	RKC	47	5	41	3E+07	-14547000	2	81,79	2,518734	18	Gorinchen
7	Theo Bos	Vitesse	44	11	109	3E+07	-14547000	2	81,79	2,518588	14	Nijmegen
12	Jan van Dijk	VVV	53	13	146	3E+07	-14547000	2	81,79	2,502622	12	Diepenvee
9	Ron Jans	Groningen	51	13	146	3E+07	-14547000	2	81,79	2,500967	8	Zwolle
13	Raymond Atteveld	ADO den Haag	43	6	74	3E+07	-14547000	2	81,79	2,479242	15	Amsterdam
18	Alfons Groenendijk	Willem II	45	2	35	3E+07	-14547000	2	81,79	2,468649	17	Leiden
11	Ton du Chatinier	Utrecht	51	1	61	3E+07	-14547000	2	81,79	2,410211	7	Utrecht
17	Steve McClaren	Twente	48	8	89	3E+07	-14547000	3	81,79	2,337957	1	Fulford(EN)
16	Harm van Veldhoven	Roda JC	47	9	131	3E+07	-14547000	3	81,79	2,285756	9	Luyksgeste

Figuur 12: prestaties van managers indien zij manager van Feyenoord waren in seizoen 2009/2010

Duidelijk hieruit wordt dat Feyenoord, rekening houdend met de omstandigheden van Feyenoord dat seizoen, drie betere opties had, waarvan de beste optie de manager van Ajax was. In figuur 12 zijn de afstanden van de buitenlandse managers wederom vastgezet op de gemiddelde reisafstand van 89 kilometer van een Nederlandse manager, omdat dit een betere afspiegeling van de werkelijkheid is.

Sectie 6: Conclusie en discussie

In dit onderzoek naar de invloed van een manager op de prestaties van een team zijn door middel van een eigen dataset van 3348 wedstrijden en ondersteuning vanuit de literatuur een aantal conclusies te trekken. Kijkend naar de eerste hypothese waarin wordt gesteld dat managers bij een verlieslijdende club slechter presteren, valt meteen op dat dit effect averechts werkt. Wat blijkt is dat clubs die verliesgevend zijn gemiddeld beter presteren. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat dit de grotere clubs zijn die grotere uitgaven doen waardoor ze vaker verliesgevend zijn. Echter is dit niet bevestigd door de literatuur, noch door dit onderzoek. De quote van Cruyf gaat daarom slechts deels op; met geld maak je inderdaad geld, maar dit is niet direct terug te zien in de winst- en verliesrekening van dat seizoen, omdat het geïnvesteerde geld nog in de speler zit. Een alternatieve quote zou zijn:

“Met geld koop je succes”

In de beantwoording van de tweede hypothese waarbij het nut van het ontslaan van een manager wordt besproken, kan geconcludeerd worden dat volgens de theorie van Koning het ontslag gemiddeld genomen een positief effect heeft op de resultaten. Nieuwe managers presteren gemiddeld beter dan de ontslagen managers. Echter is dit niet altijd het geval, immers zou men dan iedere week een andere manager kunnen aanstellen met de veronderstelling dat nieuwe manager steeds beter presteert dan zijn voorganger. Dit is te verklaren door de reversion tot he mean toe te passen. Op de lange termijn is de verbetering van de prestatie vaak beperkt. Wel blijkt uit dit onderzoek dat op de korte termijn de teams beter presteren. De derde hypothese waarbij de “man van de stad” werd geïntroduceerd gaf een negatief effect bij een stijgende afstand. De conclusie, ondanks dat het effect niet erg groot was, luidt dus dat een man van de stad beter presteert dan een manager die niet uit de buurt komt.

Het laatste gedeelte van de sectie over de resultaten spreekt over de juistheid van de aanstelling van Mario Been bij Feyenoord in 2009. In samenspraak met de onderzoeksvraag kan de conclusie getrokken worden dat Feyenoord inderdaad beter een andere manager had kunnen aanstellen. Mocht deze niet beschikbaar zijn geweest, dan is in elk geval aangetoond dat Mario Been niet de beste keuze was. Hiermee werd ook direct duidelijk dat de eigenschappen van managers invloed hebben op de prestaties. Door de regressie zijn de door de literatuur omschreven factoren bevestigd. Ervaring en leeftijd van managers speelt dus niet alleen in het bedrijfsleven een rol (Goldberg, 2006),

maar ook in de sportwereld. Rotterdammer Mario Been weliswaar zijn eigenschap van “man van de stad” mee, echter scoorden een hoop andere managers beter op ervaring en leeftijd. Ook het niveau waarop de manager vroeger zelf speelde bleek belangrijk waarbij een voormalig topspeler de voorkeur geniet.

Zoekt een club een nieuwe manager, dan is het van belang dat de juiste persoon daarvoor gevonden wordt. Feyenoord valt in die zin iets te verwijten bij de aanstelling van Mario Been, omdat dit én in slechts twee weken gebeurde én omdat de keuze achteraf niet optimaal bleek. Door doelbewust te scouten op managers en eigenschappen langs een meetlat te houden die bij die club passen, kan in het vervolg de kans op falen verkleind worden.

Discussie

In dit onderzoek lag de nadruk op de eigenschappen van de manager en welke invloed deze hebben op het verschil in doelpunten gemaakt door het thuisteam minus de doelpunten gemaakt door het uitteam. De richting van de coëfficiënten bleek in alle gevallen verklaarbaar met hulp van de literatuur waardoor slechts de significantie kan zorgen voor een voorzichtige interpretatie van het model. Vooral de variabelen leeftijd (*Age*) en het netto-resultaat (*NetRes_i*) moeten voorzichtig geïnterpreteerd worden. Daarentegen is de reisafstand (*TravelD*) een zeer betrouwbare factor in de verklaring.

De dataset als geheel bevat nog een aantal lege plekken. Met 1754 van de mogelijke 3348 complete observaties kan hier nog verbetering in worden aangebracht. Vooral de jaarrekeningen van de kleinere clubs bleken moeilijk vindbaar. Andere moeilijkheden zijn ondervonden in het koppelen van een manager aan een specifieke wedstrijd. Dit is handmatig gebeurd en nam veel tijd in beslag. Fouten zijn hierbij snel gemaakt. Gelukkig werden die meteen zichtbaar in de descriptives van de volledige dataset en konden ze zo direct worden aangepast.

Met een verklaringskracht van 20,59% heeft het model nog niet alle variabelen die invloed hebben op het doelsaldo te pakken, wat ruimte laat voor verder onderzoek. Een interessant idee is om een vergelijkbaar onderzoek voor de Engelse Premier League te starten. Aangezien dit onderzoek enige tijd geleden in gang is gezet door mijn scriptiebegeleider Dr. Peeters, leverde mij dit vaak inspiratie op en werd dit ook de aanleiding voor dit specifieke onderwerp. Zo zijn de variabelen reisafstand en salarissen in de Premier League boeiend omdat veel managers uit het buitenland komen en de

topclubs bijzonder veel salaris uitkeren aan spelers en managers. Zoals eerder genoemd zijn veel clubs in Engeland in handen van miljardairs waardoor geld een kleinere rol speelt. Het model en de variabelen die invloed hebben op het resultaat kunnen daardoor afwijken.

Voor vervolgonderzoek is het verder aan te raden meerdere divisies binnen een land te onderzoeken. Managers die zijn gedegradeerd worden vaak ontslagen. Juist dan is de aanstelling van een nieuwe manager door de club interessant om langs de meetlat te leggen in de zoektocht naar perfectie.

Het idee van de Brit Matthew Benham die volledig vertrouwt op computergestuurde analyses en opstellingen komt op deze manier weer een stapje dichterbij. Tot op heden heeft het “Moneyball-effect” gewerkt bij de clubs die zijn methode hanteren (FC Midtjylland en Brentford FC). Ook managers worden hierbij zorgvuldig geselecteerd op basis van meerdere eigenschappen. Dit onderzoek is een stap in die richting, maar toont zeker aan dat critici het gebruik van dergelijke modellen moeten omarmen in de jacht op succes. Misschien een idee voor Feyenoord...

“winnen doe je met z’n allen”

Bibliografie:

- Bekhuis, M., Minkman, S., & Bunskoek, J. (2014, 10 24). *voetbalkaart*. Opgehaald van Tubantia:
<http://www.tubantia.nl/extra/datajournalistiek/voetbalkaart>
- Bertrand, M., & Schoar, A. (2003). Managing with style: The effect of managers. *Quarterly Journal of Economics*, 1169-1208.
- Bridgewater, S., Kahn, L., & Goodall, A. (2011). Substitution and complementarity between managers and subordinates: Evidence from British football. *Elsevier, Labour Economics* 18, 275-286.
- Carré, J. (2009). No place like home: Testosterone responses to victory depend on game location. *American Journal of Human Biology*, 392-394.
- Cooper, M., Gulen, H., & Rau, P. (2014). *Performance for pay? The relation between CEO incentive compensation and future stock*. Cambridge.
- Goldberg, E. (2006). *The Wisdom Paradox; how your mind can grow stronger as your brain grows older*. New York: Penguin.
- Goodall, A., Kahn, L., & Oswald, A. (2011). Why do leaders matter? A study of expert knowledge in a superstar setting. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 265-284.
- Guthrie, J., & Datta, D. (1997). Contextual influences on executive selection; firm characteristics and CEO experience. *Journal of management studies*, 537-560.
- Herrmann, P., & Datta, D. (2002, 3rd. Quarter). CEO Successor Characteristics and the Choice of Foreign Market Entry Mode: An Empirical Study. *Journal of International Business Studies*, pp. 551-569.
- Jan van Ours, M. v. (2014, 9 29). Het ontslaan van een voetbaltrainer is vrij zinloos. *Me Judice*.
- Kaplan, S., Klebanov, M., & Sorensen, M. (2012, 6). Which CEO characteristics and abilities matter? *The journal of finance*, pp. 973-1007.
- Késenne, S. (2000, September). The impact of salary caps in professional team sports. *Scottish journal of political economy*, pp. 422-430.
- Koning, R. (2003). An Econometric evaluation of the effect of firing a coach on team performance. *Applied Economics*, pp. 555-564.
- Lencioni, P. (1998). *The Five Temptations of a CEO: a leadership fable*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review*, 49-61.
- Nafukho, F., Hairston, N., & Brooks, K. (2004). Human capital theory: implications for human resource development. *Human resource development international*, 545-551.

Appendix

Tabel A: Bepaling thuisvoordeel in ieder seizoen van 2004/2005 tot 2014/2015

	Thuisgoals	Uitgoals	Aantal thuiswedstrijden	waarde <i>hi</i>	Thuis wint	Uit wint	Gelijkspel
2004/2005	526	422	306	0,34	140	107	59
2005/2006	521	391	306	0,42	151	95	60
2006/2007	550	365	306	0,60	154	82	70
2007/2008	562	394	306	0,55	144	92	70
2008/2009	524	346	306	0,58	147	83	76
2009/2010	528	364	306	0,54	153	91	62
2010/2011	595	392	306	0,66	160	75	71
2011/2012	585	412	306	0,57	155	88	63
2012/2013	540	424	306	0,38	137	91	78
2013/2014	568	410	306	0,52	144	92	70
2014/2015	486	391	288	0,33	145	87	56
Totalen	5985	4311	3348	0,50	1630	983	735

Formule zie: <http://www.pinnaclesports.com/en/betting-articles/soccer/home-field-advantage>

Tabel B: Overzicht prestaties clubs in de periode van 2004-2015

De volgende twee pagina's (29 en 30) van de Appendix bevatten het totaaloverzicht van de prestaties van alle clubs die minimaal een jaar in de Eredivisie gespeeld hebben in de periode tussen 2004 en 2015. Deze tabel behoeft uitleg welke hier wordt gegeven.

- Onder de kolom Club staat steeds de clubnaam met daaronder het aantal seizoenen dat deze club in de onderzochte periode in de Eredivisie heeft gespeeld.
- Vervolgens is per seizoen (2004 is het seizoen 2004/2005 etc.) het gemiddelde aantal punten per wedstrijd en de positie op de ranglijst aan het einde van het seizoen te vinden.
- De meest rechtse kolom toont het langjarig gemiddelde van punten per wedstrijd en de positie op de ranglijst van die club in de seizoenen dat het in de Eredivisie heeft gespeeld.
- Een gemarkeerd vlak betreft een seizoen in welke de club ten minste één manager heeft ontslagen. Een rode markering is een ontslag vanwege een slechtere prestatie dan het langjarig gemiddelde en een groene markering is een ontslag ondanks boven gemiddelde prestaties.
- Dikgedrukte statistieken geven een degradatie van een club in dat seizoen aan.

<i>Club</i>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>	
Ado den Haag	1,06	1,03	0,5	--	0,94	0,88	1,59	0,94	1,18	1,26	1,09	1,0
10	14	15	18	--	14	15	7	15	9	9	13	13
Ajax	2,26	1,76	2,21	2,03	2	2,5	2,15	2,24	2,24	2,09	2,09	2,1
11	2	4	2	2	3	2	1	1	1	1	2	2
AZ	1,88	2,18	2,12	1,26	2,35	1,82	1,74	1,91	1,15	1,38	1,82	1,8
11	3	2	3	11	1	5	4	4	10	8	3	5
Cambuur	--	--	--	--	--	--	--	--	--	1,15	1,21	1,2
2	--	--	--	--	--	--	--	--	--	12	12	12
Den Bosch	0,56	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	0,6
1	18	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	18
Dordrecht	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	0,58	0,6
1	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	18	18
Excelsior	--	--	0,88	0,79	--	--	1,03	0,56	--	--	0,94	0,8
5	--	--	16	18	--	--	16	18	--	--	15	17
Feyenoord	1,82	2,09	1,56	1,76	1,32	1,85	1,29	2,06	2,03	1,97	1,74	1,8
11	4	3	7	6	7	4	10	2	3	2	4	5
Go Ahead Eagles	--	--	--	--	--	--	--	--	--	1,12	0,79	1,0
2	--	--	--	--	--	--	--	--	--	13	17	15
Graafschap	0,56	--	--	0,88	0,88	--	1,12	0,71	--	--	--	0,8
5	17	--	--	16	17	--	14	17	--	--	--	16
Groningen	1,18	1,65	1,5	1,5	1,65	1,44	1,68	1,09	1,26	1,5	1,35	1,4
11	12	5	8	7	6	8	5	14	7	7	8	8
Heerenveen	1,76	1,47	1,62	1,76	1,76	1,09	1,21	1,88	1,24	1,68	1,47	1,5
11	5	7	5	5	5	11	12	5	8	5	7	7
Heracles	--	1,15	0,94	0,94	0,94	1,65	1,44	1,18	1,12	1,09	1,09	1,2
10	--	13	14	14	15	6	8	12	12	14	14	12
NAC	1,03	0,97	1,26	1,85	1,32	1,35	1,21	1,12	1,12	1,03	0,82	1,2

11	15	16	11	3	8	10	13	13	13	15	16	12
NEC	1,09	1,38	1,29	1,44	1,24	0,97	1,26	1,32	1,09	0,88	--	1,2
10	13	10	10	8	11	13	11	8	15	17	--	12
PSV	2,56	2,47	2,21	2,12	1,91	2,29	2,03	2,03	2,03	1,74	2,59	2,2
11	1	1	1	1	4	3	3	3	2	4	1	2
RBC	0,94	0,26	--	--	--	--	--	--	--	--	--	0,6
2	16	18	--	--	--	--	--	--	--	--	--	17
RKC	1,38	1,15	0,79	--	--	0,44	--	1,32	1,09	0,94	--	1,0
7	9	12	17	--	--	18	--	9	14	16	--	14
Roda JC	1,38	1,47	1,59	1,38	0,88	1,38	1,62	1,29	0,97	0,85	--	1,3
10	8	8	6	9	16	9	6	10	16	18	--	11
Sparta	--	1,09	1,09	1	1,03	0,76	--	--	--	--	--	1,0
5	14	13	13	13	13	16	--	--	--	--	--	14
Twente	1,59	1,38	1,94	1,82	2,03	2,53	2,09	1,76	1,82	1,85	1,44	1,8
11	6	9	4	4	2	1	2	6	6	3	10	5
Utrecht	1,29	1,62	1,41	1,35	1,29	1,56	1,38	1,26	1,85	1,21	1,21	1,4
11	11	6	9	10	9	7	9	11	5	10	11	9
Vitesse	1,59	1,29	1,12	1,26	1,26	0,94	1,03	1,56	1,88	1,62	1,71	1,4
11	7	11	12	12	10	14	15	7	4	6	5	9
Volendam	--	--	--	--	0,85	--	--	--	--	--	--	0,9
1	--	--	--	--	18	--	--	--	--	--	--	18
VVV	--	--	--	0,85	--	1,03	0,62	0,91	0,82	--	--	0,8
5	--	--	--	17	--	12	17	16	17	--	--	16
Willem II	1,32	0,82	0,91	0,91	1,09	0,68	0,44	--	0,68	--	1,35	0,9
9	10	17	15	15	12	17	18	--	18	--	9	15
Zwolle	--	--	--	--	--	--	--	--	1,15	1,18	1,56	1,3
3	--	--	--	--	--	--	--	--	11	11	6	9

Tabel C: Alle in de dataset verzamelde variabelen

Variabele	Betekenis
SEASON	seizoen (2004 is seizoen 2004/2005)
DATE	datum van wedstrijd
HOME_TEAM	thuissteam
HOME_GOALS	thuisgoals
OP_TEAM	uitteam
OP_GOALS	uitgoals
TOTAL_GOALS	totaal aantal doelpunten in de wedstrijd
DIFF_GOALS	verschil in doelpunten thuis - uit
TOTO	toto-resultaat
C_ST_CAP	stadion capaciteit
C_AVG_ATT	gemiddelde aantal toeschouwers
C_TOT_ATT	totaal aantal toeschouwers
C_PERC_ATT	bezettingsgraad toeschouwers vs. Stadioncapaciteit
MANAGER	naam van de manager thuissteam
M_TOTAL_GAMES	aantal wedstrijden dat seizoen als manager
M_TOTAL_POINTS	behalde aantal punten door 1 manager
M_AVG_POINTS	gemiddelde aantal punten behaald per wedstrijd
M_YOB	geboortjaar manager
M_LENGTH	lengte in cm van manager
M_WEIGHT	gewicht in kg van manager
M_START	start van manager in het betaalde voetbal
M_EXP	aantal jaren ervaring tot aan het huidige seizoen van de manager
M_POB	geboorteplaats manager
M_TRAVEL	afstand geboorteplaats tot thuisstadion
C_PL	winst of verlies uit de normale bedrijfsvoering
C_REV	opbrengsten
C_COSTS	kosten
C_WAGES	loonkosten
C_PERC_WAGES/COSTS	percentage van totale kosten besteed aan loon
C_RES_AFTER_TAX	bedrijfsresultaat na overige activiteiten en belastingen
M_CAT_PLAY	categorie speler in spelerscarrière van manager
M_YOAP	aantal actieve jaren als speler
M_POS	positie als speler

Gebruikte variabelen uitgelegd:

M_ = Manager variabele

C_ = Clubvariabele