

“Daarom passen Scandinaviërs zich zo makkelijk aan”

‘Cultuurfit’ en de prestaties van buitenlandse spelers in de Eredivisie



Robin Beijen

Eerste begeleider: Dr. M.J.T. van Velzen

Tweede begeleider: Dr. J. Veldman

Universiteit Twente, Enschede

Bedrijfskunde

“Daarom passen Scandinaviërs zich zo makkelijk aan”

‘Cultuurfit’ en de prestaties van buitenlandse spelers in de Eredivisie

Bacheloropdracht Bedrijfskunde (Vakcode: 194100010)

Auteur: Robin Beijen

Studentnummer: 1008269

Organisatie: Universiteit Twente, Faculteit Management en Bestuur

Opleiding: Bedrijfskunde

Eerste Begeleider: Dr. M.J.T. Van Velzen

Tweede Begeleider: Dr. J. Veldman

Datum van indienen: 20-08-2012

Afbeeldingen voorblad:

DenisDoeland.com (2012). [Eredivisie logo]. Verkregen van

http://denisdoeland.files.wordpress.com/2011/08/eredivisie_logo.png?w=200

FCUpdate.nl (2010). [Rob Wilaert, Mads Junker en Stein Huysegems tijdens Feyenoord-Roda JC op 07-11-2010] [Foto]. Verkregen van <http://images.fcupdate.net/large/48549.jpg>

Samenvatting

In deze bacheloropdracht wordt gekeken in hoeverre de cultuurdimensies van Hofstede *et al.* (2011) invloed uitoefenen op de prestaties (in zowel sportief- als financieel opzicht) van individuele, buitenlandse spelers in de Eredivisie. Daarbij wordt getracht om antwoord te geven op de volgende hoofdvraag:

‘In hoeverre beïnvloedt een fit op basis van cultuur (Hofstede et al., 2011) de prestaties van buitenlandse spelers in de Nederlandse Eredivisie?’

De verwachting is dat spelers over het algemeen *beter* zullen presteren naarmate de verschillen *kleiner* zijn tussen de dimensiescores van het land van herkomst en de dimensiescores van Nederland (een negatieve relatie dus). Prestaties worden in zowel sportief opzicht (aantal gespeelde competitiewedstrijden) als in financieel opzicht (marktwaarde-indicaties en werkelijk betaalde transfersommen) gemeten. Wanneer de beschreven relatie significant blijkt te zijn, kan daarmee een gerichter advies worden uitgebracht aan Nederlandse BVO's ten aanzien van hun spelersbeleid.

Uit de resultaten is gebleken dat een negatieve relatie tussen ‘cultuurfit’ en sportieve prestaties beperkt blijft tot de cultuurdimensie masculiniteit. Nederland is een *feminiën* land en spelers uit even feminiene landen presteren sportief gezien beter bij BVO's in de Eredivisie dan spelers uit landen waar het verschil op deze cultuurdimensie groter is. Bij de financiële prestaties is er geen sprake van een negatieve relatie met ‘cultuurfit’. Voor de individualisme-index geldt wel het tegenovergestelde: hoe groter het verschil met de Nederlandse score, hoe beter de financiële prestaties. Nederland heeft een individualistische cultuur, maar spelers uit collectivistische landen maken over het algemeen een hogere stijging in marktwaarde en transferwinst door.

Met het oog op de sportieve prestaties, betekent dit voor BVO's in de Eredivisie dat zij bij het aantrekken van een nieuwe speler beter kunnen kiezen voor een speler uit een feminiene cultuur dan uit een masculiene cultuur (mits de spelers op andere beslissingscriteria weinig van elkaar verschillen, zoals talent). Voorbeelden van feminiene landen waar BVO's in dat geval spelers kunnen ‘wegplukken’, zijn de Scandinavische landen. De Zweedse en Deense competitie zijn ook op dit moment al een populair scoutingsgebied voor veel BVO's in de Eredivisie.

Op basis van de financiële prestaties van een individuele speler, lijkt het verstandiger om spelers uit collectivistische culturen te halen in plaats van individualistische culturen. Dat zou betekenen dat BVO's op zoek moeten gaan in Zuid-Amerika, Afrika en Zuidoost Azië. Het is echter de vraag of de financiële drempel daarvoor niet te hoog is met het oog op de hogere scoutingkosten en de wettelijke eis dat spelers buiten de EU minimaal 150 procent van het gemiddelde jaarsalaris in de Eredivisie moeten krijgen.

Dit onderzoek biedt verschillende opties voor vervolgonderzoek. Zo kan het onderzoek worden gerepliceerd in buitenlandse competities of in andere bedrijfstakken om daarmee de externe validiteit van de bevindingen te vergroten. Ook kunnen er enkele aanpassingen worden gemaakt aan het onderzoeksdesign, bijvoorbeeld door het toevoegen van een kwalitatieve dimensie om daarmee andere (aanverwante) theoretische concepten te toetsen.

Voorwoord

Ter afsluiting van mijn bacheloropleiding Bedrijfskunde heb ik een scriptie geschreven waarin ik een wetenschappelijk tintje probeer te geven aan één van mijn grootste hobby's – voetbal. Ik had toevallig al eens gehoord dat Martijn van Velzen samen met enkele afstudeerders onderzoek deed naar *human resource management* in betaald voetbalorganisaties (HRM in BVO's). Eind februari heb ik Martijn van Velzen voor het eerst gesproken over een mogelijke opdracht over dit onderwerp en na een intakegesprek op 21 maart kon ik me beginnen te oriënteren op een mogelijke opdracht die mij zou interesseren.

Uit de vijf opties die ik daarna heb opgesteld, stak één onderwerp er met kop en schouders bovenuit. Nadat ik ook met familie en vrienden had gesproken over de mogelijke opties, was vrijwel iedereen nieuwsgierig naar hetzelfde onderwerp: kan het succes van buitenlandse spelers worden verklaard door de nationale cultuur waarmee zij zijn opgegroeid? Het was grappig om te zien dat veel mensen op dezelfde manier reageerden: *“Oh, je bedoelt dat spelers uit Scandinavië een grotere kans van slagen hebben dan spelers uit Afrika?”* En inderdaad, dat is precies waar ik benieuwd naar ben. Hier komt ook de titel van dit onderzoek vandaan. Het is een quote van Mads Junker, de Deense ex-spits van Roda JC Kerkrade en Vitesse, over het gemak waarmee Scandinaviërs zich lijken aan te passen in Nederland: *“Over het algemeen zijn de landen goed te vergelijken. Daarom passen Scandinaviërs zich ook zo makkelijk aan”* (de Vries, 2010, p. 26).

Ik wil een aantal mensen in het bijzonder bedanken voor hun hulp bij de totstandkoming van deze scriptie. Graag wil ik mijn begeleider Martijn van Velzen bedanken voor zijn nuttige tips en kritische blik, maar ook voor de vrijheid die ik heb gekregen om datgene te onderzoeken wat ik leuk en interessant vind. Ook wil ik de andere afstudeerders op het gebied van HRM in BVO's – Leon, Wouter en Ruben – bedanken voor hun hulp bij het verzamelen van data en de tips die zij mij gegeven hebben. Ten slotte wil ik Jasper Veldman bedanken voor zijn rol als tweede begeleider en de hulp bij het statistische gedeelte van dit onderzoek.

Enschede, 20 augustus 2012,

Robin Beijen

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Voorwoord	4
Inhoudsopgave	5
1 Inleiding	7
1.1 Achtergrond	7
1.2 Aanleiding van het onderzoek	8
1.3 Doel	8
1.4 Maatschappelijke relevantie	9
1.5 Wetenschappelijke relevantie	9
1.6 Leeswijzer: opzet van deze scriptie	9
2 Theoretisch kader	10
2.1 Karakterisering van 'de voetbalindustrie'	10
2.1.1 De arbeidsmarkt in 'de voetbalindustrie'	10
2.1.2 Transfer-, scouting- en spelersbeleid van BVO's	11
2.1.3 'Sportieve prestaties'	13
2.1.4 'Financiële prestaties'	14
2.2 De cultuurdimensies van Hofstede	15
2.2.1 Cultuurniveaus	16
2.2.2 Machtafstand	18
2.2.3 Individualisme	18
2.2.4 Masculiniteit	19
2.2.5 Onzekerheidsvermijding	20
2.2.6 Langetermijngerichtheid	21
2.2.7 Kritiek op Hofstede	21
2.3 'Cultuurfit' en prestaties in een breder (HRM-)perspectief	24
2.3.1 Werving en selectie	24
2.3.2 'Person-environment fit'	25
2.3.3 Socialisatieproces	26
2.4 Onderzoeksvraag en hypotheses	28
2.5 Hypothesevorming	28
3 Methodologie	32
3.1 Onderzoeksontwerp	32
3.1.1 Verkennend, beschrijvend of verklarend?	32
3.1.2 Toetsend	32
3.1.3 'Unobtrusive'	33
3.2 Steekproef en selectie onderzoekseenheden	34
3.3 Constructen en operationalisaties	35
3.3.1 Onafhankelijke variabelen: cultuurdimensies	36
3.3.2 Sportieve prestatie-indicatoren	37
3.3.3 Financiële prestatie-indicatoren	38
3.4 Kwantitatieve analyse	41
3.4.1 SmartPLS en de voordelen	41
3.4.2 Model in SmartPLS	42
3.4.3 Statistische analysemethoden	44
3.4.4 Omgaan met missende waarden	45
4 Onderzoeksresultaten	46

4.1	<i>Beschrijvende statistiek</i>	46
4.2	<i>Kwaliteitscriteria voor de SmartPLS-resultaten</i>	49
4.2.1	Betrouwbaarheid van de indicatoren in het ‘measurement model’	49
4.2.2	Validiteit van de latente constructen in het ‘measurement model’	51
4.3	<i>Resultaten van bootstrapping en PLS Algorithm</i>	53
5	Discussie en conclusie	56
5.1	<i>Beperkingen van het onderzoek</i>	56
5.2	<i>Conclusie</i>	58
5.2.1	Antwoord op de eerste deelvraag – ‘cultuurfit’ en sportieve prestaties	58
5.2.2	Antwoord op de tweede deelvraag – ‘cultuurfit’ en financiële prestaties	58
5.2.3	Antwoord op de hoofdvraag – ‘cultuurfit’ en prestaties	59
5.3	<i>Discussie</i>	60
5.4	<i>Implicaties van het onderzoek</i>	62
5.4.1	Aanbevelingen voor BVO’s in de Eredivisie	62
5.4.2	Suggesties voor vervolgonderzoek	63
	Referenties	67
Bijlage A	Reflectieverslag	70
Bijlage B	Histogrammen van de onderzochte variabelen	73
Bijlage C	Screenshots van de SmartPLS-resultaten	77
Bijlage D	Beschrijvende statistiek van de originele steekproef en de steekproef voor de analyse	80

1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal de aanleiding voor het onderzoek besproken worden, alsmede de probleemstelling en de daarbij geformuleerde hoofdvraag. In paragraaf 1.1 wordt eerst de achtergrond geschetst waartegen dit onderzoek is uitgevoerd, in paragraaf 1.2 volgt de aanleiding voor het onderzoek. In paragraaf 1.3 wordt het doel van dit onderzoek uiteengezet. De maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie worden respectievelijk in paragraaf 1.4 en 1.5 behandeld en de verdere opzet van dit onderzoek komt ten slotte aan bod in paragraaf 1.6.

1.1 Achtergrond

Human resource management wordt door Boselie (2010, p. 14) als volgt gedefinieerd: *'HRM involves management decisions related to policies and practices that together shape the employment relationship and are aimed at achieving individual, organizational and societal goals.'* Het is een breed managementgebied waarbij werknemers (de 'human resources') centraal staan, daarbij gaat het om zowel de zorg voor het personeel als om de inzet van personeel voor het bereiken van (strategische) doelen.

Waar het belang van *human resources* in 'gewone' productiebedrijven en dienstverleners al groot is, daar spelen ze in betaald voetbalorganisaties zo mogelijk een *nog* crucialere rol. BVO's hebben een selectie van spelers onder contract staan die tegen een vergoeding voetballen bij de betreffende BVO. De personeelskosten van de achttien BVO's in de Eredivisie bedroegen in het seizoen 2010/2011 gemiddeld 63% van de netto omzet; bij een gemiddelde BVO in de Eredivisie bedragen de totale personeelskosten 15,4 miljoen euro per jaar, waarvan gemiddeld 7,4 miljoen euro opgaat aan de salariskosten voor contractspelers (KNVB Expertise, 2011). Bij een grootverdiener als AFC Ajax N.V. bedroeg de post lonen en salarissen over het seizoen 2010/2011 zelfs 51,3 miljoen euro tegenover een omzet van maar liefst 97,1 miljoen euro (Jaarverslag Ajax, 2010-2011).

Behalve de rianten salarissen, besteden de BVO's ook veel geld aan het aantrekken van nieuwe spelers doordat ze in sommige gevallen transfersommen moeten betalen om spelers van een andere BVO over te nemen. Zo heeft Ajax in het verleden forse transfersommen betaald voor onder meer Luis Suárez en Miralem Sulejmani die voor een bruto transfersom van respectievelijk 7,5 miljoen euro en 16,25 miljoen euro door Ajax zijn aangetrokken (Jaarverslag Ajax 2010-2011). Dit systeem waarbij werknemers tegen betaling als eigendom worden overgeheveld van de ene organisatie naar de andere organisatie zie je in bijna geen enkele andere bedrijfstak. Deze en andere opmerkelijke karakteristieken van de voetbalsector zullen later in deze scriptie besproken worden.

Het mag echter duidelijk zijn dat BVO's flink investeren in spelers en niet zonder reden. De prestaties die met name de eerste elftalspelers op de mat leggen, bepalen allereerst het sportieve succes van de organisatie, maar indirect beïnvloedt dit ook de financiële prestaties van de BVO. Spelers die goed presteren maken meer kans om verkocht te worden, waardoor de BVO een transfersom kan ontvangen. De Nederlandse Eredivisie staat daarbij bekend als 'exportland van voetbaltalent' en dat is terug te zien in het positieve resultaat vergoedingssommen van bijna 61 miljoen euro over het seizoen 2010/2011 (*'Het resultaat vergoedingssommen is de ontvangen netto opbrengst bij vertrek van een speler minus de nog resterende boekwaarde van de betreffende speler'* – KNVB Expertise, 2011, p. 28).

Een ander voorbeeld van de manier waarop sportieve en financiële prestaties samenhangen, is de kwalificatie voor Europees voetbal. Op 2 mei jl. heeft AFC Ajax zich bijvoorbeeld voor de tweede keer op rij gekroond tot kampioen van de Eredivisie en dit betekent automatisch dat de ploeg zich gekwalificeerd heeft voor de groepsfase van de UEFA Champions League. Europese clubs die goed

presteren in hun nationale competitie kunnen zich voor dit lucratieve toernooi kwalificeren. In het seizoen 2010/2011 heeft Ajax een omzet van maar liefst 24,1 miljoen euro gerealiseerd die gerelateerd is aan de deelname aan de Champions League (Jaarverslag Ajax 2010-2011). Ter vergelijking: dit bedrag van 24 miljoen euro wat Ajax 'extra' ontvangt, is net zo hoog als de *totale omzet* van een gemiddelde BVO in de Eredivisie in datzelfde seizoen (KNVB Expertise, 2011).

1.2 Aanleiding van het onderzoek

Zoals in de vorige paragraaf wel duidelijk is geworden, is de vaderlandse voetbalindustrie een miljoenenbusiness en één van de kostenposten die het meest in het oog springt, zijn de bedragen die BVO's uitgeven voor het aantrekken van nieuwe spelers. Alleen al in het seizoen 2011/2012 gaven de BVO's in de Eredivisie in totaal ruim 68 miljoen euro uit aan transfersommen. Daar tegenover staat ook een totale inkomstenpost van maar liefst 122 miljoen euro aan spelers die verkocht zijn aan andere clubs uit binnen- en buitenland (Transfermarkt.de, 2012). Dit enorme bedrag aan verkoopsommen wijst erop dat een groot aantal spelers (tot op zekere hoogte) een geslaagde periode hebben doorgemaakt bij hun BVO, waardoor ze in de smaak vallen bij andere BVO's die deze spelers voor veel geld willen aantrekken.

Tegenover deze succesverhalen staan ook verhalen over buitenlandse spelers die naar Nederland zijn gekomen en *niet* weten 'te slagen' bij hun nieuwe BVO. Hier kunnen verschillende redenen aan ten grondslag liggen, zoals blessureleed of domweg een gebrek aan kwaliteit. Een andere reden kan het verschil zijn tussen de Nederlandse cultuur en de cultuur van het land van herkomst van de betreffende speler. Spelers kunnen zich eenzaam voelen in Nederland, bijvoorbeeld omdat ze de taal niet onder de knie krijgen, omdat men andere omgangsvormen gewend is of omdat men andere *waarden* belangrijk vindt. In een extreem geval kan dit zelfs tot heimwee leiden, zoals bij de Zuid-Koreaan Chun-Soo Lee, die bij Feyenoord met grote aanpassingsproblemen kampte en slechts twaalf competitiewedstrijden speelde (Voetbal International, 2007; 2008). Daartegenover staan de spelers die uit een land met een vergelijkbare cultuur komen waardoor ze zich makkelijk weten aan te passen en zich al snel thuis voelen in Nederland. In de Eredivisie wordt daarbij vaak gedacht aan Scandinavische spelers: *'Over het algemeen zijn de landen goed te vergelijken. Daarom passen Scandinaviërs zich ook zo makkelijk aan'* aldus Mads Junker, de Deense ex-spits van Roda JC Kerkrade en Vitesse (de Vries, 2010, p.26). Wanneer spelers zich sneller aanpassen aan de Nederlandse cultuur, zou dit ook een positieve uitwerking kunnen hebben op de prestaties op het veld. De verwachting is dat een speler die zich beter thuis voelt in een bepaalde cultuur, gemiddeld genomen ook tot betere prestaties zal komen met alle positieve gevolgen van dien, o.a. voor de prestaties van de BVO en de *marktwaarde* van de betreffende speler.

1.3 Doel

Het doel van deze opdracht is om te toetsen in hoeverre een 'cultuurfit' de prestaties beïnvloedt van buitenlandse spelers bij Nederlandse betaald voetbalorganisaties (BVO's) in de Eredivisie. De verwachting is dat spelers relatief beter zullen presteren naarmate de verschillen kleiner zijn tussen de cultuur van hun vaderland en de Nederlandse cultuur. Indien deze verwachting wordt bevestigd, kan daarmee een gerichter advies worden uitgebracht aan Nederlandse BVO's ten aanzien van hun spelersbeleid. BVO's kunnen bijvoorbeeld gerichter op zoek gaan in bepaalde landen waar veel spelers vandaan komen die in het verleden goed hebben gepresteerd bij die BVO. En wanneer men uiteindelijk twijfelt tussen twee min of meer gelijkwaardige spelers, dan kan 'cultuurfit' wellicht de doorslag geven om voor de speler te kiezen die zich waarschijnlijk makkelijker zal aanpassen.

1.4 Maatschappelijke relevantie

Maatschappelijke relevantie is *'het nut van de resultaten van het onderzoek voor de opdrachtgever en eventueel voor de maatschappij in zijn algemeenheid'* (Geurts, 1999). Bij dit interne onderzoek is geen opdrachtgever betrokken in de vorm van een externe organisatie buiten de Universiteit Twente om. Desondanks heeft het onderzoek wel degelijk relevantie voor de bedrijfstak waarover geschreven wordt: de betaald voetbalorganisaties in de Eredivisie. BVO's geven grote bedragen uit aan transfersommen voor nieuwe spelers en hoewel sommige investeringen zich ruimschoots terugbetalen, zijn er ook veel spelers die niet slagen bij een Nederlandse BVO. Wanneer de BVO vervolgens een lagere transfersom ontvangt dan het oorspronkelijke aankoopbedrag - of de speler vertrekt *transfervrij* en de BVO ontvangt helemaal geen geld - kan van 'kapitaalvernietiging' gesproken worden. Dit moeten BVO's proberen te voorkomen: in dit onderzoek wordt gekeken in hoeverre cultuurverschillen en aanpassingsproblemen (mede) de oorzaak kunnen zijn voor dergelijke problemen. Als de relatie tussen 'cultuurfit' en de prestaties van buitenlandse spelers relevant blijkt te zijn, is het aan BVO's om een gepast beleid te formuleren dat op die cultuurverschillen en aanpassingsproblemen inspeelt, zodat men de daaruit voortvloeiende sportieve en financiële fiasco's kan voorkomen. Wellicht is een eventuele relatie tussen 'cultuurfit' en prestaties niet alleen relevant voor de sector betaald voetbal, maar ook voor andere bedrijfstakken waarin bedrijven een keuze moeten maken tussen werknemers met verschillende nationaliteiten.

1.5 Wetenschappelijke relevantie

Wetenschappelijke relevantie is *'het nut van de resultaten van het onderzoek voor de wetenschap'* (Geurts, 1999). In dit onderzoek wordt op een eenvoudige manier bekeken in hoeverre de prestaties van werknemers in de bedrijfstak van het betaalde voetbal worden beïnvloedt door een fit tussen de Nederlandse cultuur en de cultuur van het land van herkomst van de betreffende speler. Het voordeel van de sector betaald voetbal is de beschikbaarheid van een grote hoeveelheid data, zoals het aantal wedstrijden en doelpunten van een bepaalde speler bij een bepaalde BVO. Bij 'gewone' productiebedrijven of dienstverleners ligt de data ten aanzien van de individuele prestaties van medewerkers niet zomaar voor het oprapen. Mocht dit onderzoek wijzen op een positieve relatie tussen fit op basis van landenculturen en de prestaties van werknemers in betaald voetbalorganisaties, biedt dit interessante mogelijkheden voor vervolgonderzoek. Wellicht kan een dergelijke relatie gegeneraliseerd worden naar andere bedrijfstakken of kan er gekeken worden naar de rol van *organisatieculturen* op de prestaties van werknemers.

1.6 Leeswijzer: opzet van deze scriptie

In hoofdstuk 2 wordt de theoretische achtergrond besproken waartegen dit onderzoek is uitgevoerd. Hierin wordt een karakterisering van de bedrijfstak 'betaald voetbal' gegeven, maar ook de cultuurdimensies van Hofstede *et al.* (2011) zullen aan bod komen. Hoofdstuk 2 wordt afgesloten met een meer algemene beschrijving van enkele thema's binnen *human resource management* die bij dit onderzoek passen. In hoofdstuk 3 wordt de methodologie van dit onderzoek nader toegelicht, met aandacht voor het onderzoeksontwerp, de instrumentatie, de dataselectie, operationalisaties van de gekozen constructen en een beschrijving van de kwantitatieve analyse. De resultaten van worden in hoofdstuk 4 besproken. In hoofdstuk 5 zullen de beperkingen van dit onderzoek worden besproken, gevolgd door de discussie en conclusie waarna er ten slotte enkele suggesties worden gegeven voor vervolgonderzoek.

2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zullen de theoretische concepten behandeld worden die in de rest van dit onderzoek gebruikt worden. In paragraaf 2.1 wordt een beeld geschetst van de bedrijfstak ‘betaald voetbal’, de sector waarop dit onderzoek is toegepast. In paragraaf 2.2 wordt het begrip ‘cultuur’ nader toegelicht, waarbij het werk van Hofstede *et al.* (2011) bepalend is. In paragraaf 2.3 wordt dit onderzoek in het bredere kader van *human resource management* geplaatst, zodat het duidelijk is vanuit welk perspectief dit onderzoek is benaderd. Na het behandelen van de theorie worden in paragraaf 2.4 de onderzoeksvragen gepresenteerd, gevolgd door de hypothesen in paragraaf 2.5.

2.1 Karakterisering van ‘de voetbalindustrie’

In deze paragraaf zal een beeld worden geschetst van de bedrijfstak ‘betaald voetbal’, die in veel opzichten verschilt van andere sectoren. Een aantal karakteristieken die invloed uitoefenen op de beantwoording van hoofd- en deelvragen zullen verder worden uitgediept. Subparagraaf 2.1.1 begint met het bespreken van een aantal opvallende kenmerken van de arbeidsmarkt van voetballers. In subparagraaf 2.1.2 wordt aandacht geschonken aan het spelersbeleid van BVO’s, met aandacht voor training en opleiding, *scouting* en het transferbeleid. In subparagraaf 2.1.3 en 2.1.4 wordt de (theoretische) achtergrond besproken van de ‘sportieve prestaties’ en de ‘financiële prestaties’. Deze prestaties vormen de afhankelijke variabelen in dit onderzoek. Echter, de operationalisatie van deze *prestatie-indicatoren* zal pas in het methodologiehoofdstuk plaatsvinden.

2.1.1 De arbeidsmarkt in ‘de voetbalindustrie’

Het geheel van vraag naar- en aanbod van arbeid wordt in het betaald voetbal gekenmerkt door het opmerkelijke feit dat spelers het eigendom zijn van de BVO waar ze onder contract staan, in die zin dat ze tegen een *transfersom* kunnen worden verkocht aan een andere BVO. Carmichael, Forrest & Simmons (1999, p.125) stipten al aan dat – in de meeste bedrijfstakken – nieuwe werkgevers geen vergoeding betalen aan de vorige werkgever voor de diensten van een bepaalde werknemer. Zelfs in veel andere sportcompetities is een transfer systeem lang niet altijd gebruikelijk. Wat BVO’s daadwerkelijk verhandelen, is de *registratie* van een speler die hem verplicht om enkel en alleen voor die BVO te spelen waar hij onder contract komt te staan tegen de overeengekomen voorwaarden. Deze registratie kan officieel alleen worden veranderd tijdens de ‘transfer windows’, in de ‘FIFA Regulations on the Status and Transfer of Players’ (2010) aangeduid als ‘registration periods’. Deze periodes vinden normaal gesproken rond de zomer- en winterstop plaats, BVO’s kunnen dan bij de overkoepelende vereniging van hun land een nieuwe speler laten registreren (in Nederland is dit de KNVB). Het komt wel eens voor dat BVO’s buiten de ‘transfer windows’ overeenstemming bereiken over de transfer van een bepaalde speler, zoals de recente transfer van Dusan Tadić van FC Groningen naar FC Twente (FC Twente, 2012a). Echter, de officiële overgang kan pas tijdens de transferperiodes plaats vinden. Een uitzondering zijn *transfervrije* spelers die niet (meer) onder contract staan bij een BVO, zij kunnen ook buiten de transferperiodes bij een nieuwe BVO geregistreerd worden (FIFA, 2010, p. 10).

De regel dat BVO’s geen transfersom mogen vragen voor een speler wiens contract is afgelopen, geldt pas sinds het beroemde ‘Bosman-arrest’ van december 1995. Dit arrest is vernoemd naar de Belgische voetballer Jean-Marc Bosman die in 1990 een transfer van Club Luik naar USL Dunkerque wenste te maken. Zijn contract was al afgelopen, maar toch wenste Club Luik een transfersom van 250.000 euro te ontvangen, een bedrag dat USL Dunkerque niet kon betalen. Bosman stapte daarop naar de rechter, omdat hij vond dat de afkoopregels in strijd waren met het

Verdrag van Rome: het zou een belemmering zijn voor het vrije verkeer van werknemers binnen de Europese Unie. Na 5 jaar werd Bosman in het gelijk gesteld, een uitspraak die enorme gevolgen zou hebben voor onder meer de spelerssalarissen, de hoogte van de transfersommen, de gemiddelde contractduur en de mobiliteit van spelers (Frick, 2007, p. 425; De Standaard, 2012).

Daarnaast werd ook een andere regel afgeschaft als gevolg van het Bosman-arrest, namelijk de protectionistische maatregelen die veel voetbalcompetities hadden ingesteld dat er elke wedstrijd maar een beperkt aantal buitenlandse spelers mocht worden opgesteld (Frick, 2007, p. 425). Het wegvallen van deze regel opende ook de deuren voor grote aantallen buitenlandse spelers naar de verschillende Europese competities. Echter, in Nederland hanteert men wel strenge regels ten aanzien van spelers van buiten de Europese Unie. 'Niet-EU spelers' die ouder zijn dan 20 jaar, moeten minimaal 150 procent van het gemiddelde salaris voor spelers in de Eredivisie verdienen. Op dit moment betekent dat een jaarsalaris van minimaal 550.000 euro (!) voor een niet-EU speler boven de 20 jaar. Een niet-EU speler van 18 of 19 jaar oud moet een salaris van minimaal 75 procent van het gemiddelde salaris in de Eredivisie verdienen. Met deze maatregelen wil men clubs stimuleren om spelers uit de eigen jeugdopleiding een kans te geven, wat de doorstroming van talent moet waarborgen. Serge Rossmesl, directeur van de Federatie voor Betaald Voetbal Organisaties, noemde deze maatregel in 2010 al 'achterhaald': *'Ik ben er ook voor de eigen opleiding te beschermen. Clubs moeten zorgen alleen de beste niet-EU-spelers binnen te halen. Maar in de huidige crisis krijgen ze amper nog de mogelijkheid die afweging te maken'* (VoetbalPrimeur.nl, 2010, para. 4). Voor dit onderzoek betekent deze maatregel dat het aantal onderzochte spelers van buiten de EU waarschijnlijk gering zal zijn vergeleken met het aantal spelers van binnen de EU.

2.1.2 Transfer-, scouting- en spelersbeleid van BVO's

In dit onderzoek zullen de prestaties van buitenlandse spelers uit het heden en verleden van verschillende BVO's in de Eredivisie worden vergeleken. De betreffende BVO's komen allemaal in dezelfde competitie uit in hetzelfde land. Wel is het de vraag of de spelers in dit onderzoek wat nationaliteit betreft een juiste afspiegeling vormen van de Europese- of wereldwijde spelersmarkt. BVO's kunnen een voorkeur hebben voor spelers uit bepaalde landen. In deze subparagraaf zal aandacht worden besteed aan deze (mogelijke) voorkeuren door een beeld te schetsen van het transfer-, scouting- en spelersbeleid van BVO's.

In de zoektocht naar talent kunnen BVO's zich op de jeugd richten of ze kunnen besluiten om meer ervaren spelers aan te trekken via de transfermarkt. Een paar jaar geleden had elke BVO nog een eigen jeugdopleiding, maar voor de kleinere BVO's met een smal budget werd dit financieel gezien een te grote last die naar rato maar weinig opleverde. Grotere BVO's kapten de beste talenten weg en dit kon niet worden tegengehouden, omdat jeugdspelers onder de 16 jaar nog geen volwaardige arbeidsovereenkomst mogen tekenen (KNVB, 2012). Dit zorgde ervoor dat veel BVO's gingen samenwerken in een Regionale Jeugd Opleiding (RJO) waarin ze alle middelen en talenten bij elkaar brengen. Een goed voorbeeld daarvan is de voetbalacademie in de regio Twente die is ontstaan uit een fusie van de jeugdopleidingen van FC Twente uit Enschede, Heracles Almelo en Go Ahead Eagles uit Deventer. Deze voetbalacademie heeft nu een verzorgingsgebied met een straal van circa 60 kilometer, waarbij men zoekt naar *'nationale talenten (spelers van nationale jeugdteams) en naar uitzonderlijk begaafde internationale talenten'* (FC Twente, 2012, para. 2). Naast de Nederlandse talenten spelen er bijvoorbeeld ook meerdere Duitse spelers in de voetbalacademie van FC Twente. Recente voorbeelden van Duitse spelers die de stap van de jeugdopleiding naar de A-selectie hebben gemaakt, zijn Thilo Leugers en Nils Röseler (Wekking, 2012). Omdat spelers in de

jeugdopleiding al op erg jonge leeftijd worden aangetrokken, hebben ze meer tijd om zich aan te passen en te wennen aan de Nederlandse cultuur. Wanneer ‘cultuurfit’ inderdaad tot betere prestaties leidt, kunnen er wellicht ook betere prestaties worden verwacht van de buitenlandse spelers die al sinds de jeugd in Nederland voetballen, vergeleken met de prestaties van buitenlandse spelers die op volwassen leeftijd naar Nederland komen.

Naast de jeugdopleiding is ook de transfermarkt een bron van spelerstalent waar BVO's zich op kunnen beroepen. Het aanbod van spelers is echter enorm, BVO's kunnen onmogelijk alle potentiële versterkingen op gedetailleerde wijze in kaart brengen. *‘Elke dag worden mij spelers aangeboden, vanuit alle hoeken van de wereld, omdat iedereen weet dat wij de nodige posities nog moeten invullen’* aldus Johan Hansma, technisch directeur van SC Heerenveen die net als andere *td's* in Nederland wordt bedolven onder aangeboden spelers (VoetbalPrimeur.nl, 2012, para. 2). Om toch een inschatting te kunnen maken of een speler wel of geen aanwinst is, worden er scouts op pad gestuurd in verschillende competities die het management van de BVO moeten tippen als zij een potentiële versterking hebben gezien. Bij een interessante speler worden er vaak meerdere scoutingrapporten uitgebracht en misschien gaat de trainer of manager ook zelf naar een wedstrijd van de betreffende speler kijken alvorens men de beslissing neemt om de speler wel of niet te kopen.

Omdat deze investeringen qua tijd en geld niet voor alle spelers kunnen worden gemaakt, zullen BVO's keuzes moeten maken: in welke landen worden scouts op pad gestuurd en naar welke spelers moeten ze in het bijzonder kijken? Deze keuzes worden onder meer ingegeven door de positie van de Nederlandse Eredivisie binnen het Europese clubvoetbal: de subtop. Momenteel staat Nederland op de 8^e plek in de UEFA coëfficiëntenranglijst, achter respectievelijk Engeland, Spanje, Duitsland, Italië, Portugal, Frankrijk en Rusland (UEFA, 2012). De BVO's uit deze landen hebben naar rato beter gepresteerd in de afgelopen vijf jaar. Zij kopen doorgaans de beste spelers uit de Eredivisie, terwijl BVO's uit de Eredivisie op hun beurt vooral spelers aantrekken die het niveau in de grotere competities (*nog*) niet of niet *langer* aankunnen. De BVO's in de Eredivisie gaan verder vooral op zoek in landen die op betrekkelijk korte afstand liggen (zoals België en Duitsland) en competities die weer onder het niveau van de Europese subtop zitten, zoals Denemarken, Zweden, Polen, etc.

De keuze van BVO's om in bepaalde landen te gaan scouten, zal dan ook invloed hebben op het aantal nationaliteiten en achtergronden van buitenlandse spelers die door BVO's in de Eredivisie worden aangetrokken. Bij het maken van deze keuze, zal een BVO zich onder meer afvragen in welke landen ‘veel talent rondloopt’, hoe haalbaar spelers uit die competities zullen zijn, waar de concurrentie al zit en waar men in het verleden succesvol is geweest. Recentelijk nog gaf AZ aan dat zij zich in de toekomst vooral op de Scandinavische markt richten: *“Voor ons is Scandinavië een interessante markt, mede omdat daar soms ook talentvolle Zuid-Amerikanen spelen. AZ heeft daar qua transfers de meeste successen behaald (...) De AZ-filosofie zegt dat we ons beter kunnen concentreren op bepaalde gebieden dan over de hele wereld te scouten. Dan komen we handen en ogen tekort.”* Andere landen zijn voor AZ minder aantrekkelijk om spelers te scouten. *“Op dit moment is Ierland niet interessant voor ons. Groot-Brittannië is een moeilijk gebied. De talenten uit Ierland en Schotland maken vaak al vroeg de overstap naar Engeland. Daar kunnen wij niet mee concurreren”* (Voetbalzone.nl, 2012, para. 2). In een poging om de prestaties van spelers te verklaren op basis van cultuur, zullen dergelijke overwegingen worden meegenomen bij het evalueren van de resultaten.

2.1.3 'Sportieve prestaties'

In dit onderzoek worden de afhankelijke variabelen gevormd door de prestaties van individuele spelers, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen twee soorten prestaties: sportieve en financiële prestaties. De primaire taak van een speler is het leveren van een sportieve prestatie tijdens wedstrijden in competitieverband, wedstrijden om de beker en eventueel ook Europese wedstrijden. De financiële prestaties zijn min of meer een afspiegeling van de sportieve resultaten. In deze subparagraaf zal worden uitgelegd welke sportieve prestatie-indicatoren zijn gekozen, in de volgende subparagraaf komen we terug op de financiële prestaties.

Voor wat betreft de sportieve prestaties zal alleen gekeken worden naar *competitiewedstrijden* en niet naar bekerwedstrijden of wedstrijden in Europees verband. Het aantal gespeelde competitiewedstrijden kan als prestatie worden aangemerkt omdat de speler zijn trainer eerst moet zien te overtuigen van zijn kwaliteiten. Een trainer heeft doorgaans de beschikking over meerdere spelers die op een bepaalde positie kunnen spelen en al helemaal bij topclubs hecht men veel waarde aan 'een sterke bank' of 'een dubbele bezetting'. De speler moet dus eerst zijn concurrenten binnen de selectie zien af te troeven in de strijd om een *basisplaats*.

De keuze om bekerwedstrijden en wedstrijden in Europees verband buiten beschouwing te laten, heeft te maken met de opzet van deze toernooien. Het aantal gespeelde competitiewedstrijden per jaar is voor iedere club gelijk; dit aantal ligt op 34 wedstrijden (de 18 BVO's treffen elkaar allemaal in een thuis- en uitwedstrijd). Het toernooi om de KNVB Beker verloopt echter volgens een knock-outsysteem, waarbij elke ronde de helft van het aantal clubs moet afvallen. Het aantal gespeelde wedstrijden is daarom per BVO verschillend: hoe verder je komt, hoe meer wedstrijden je speelt. Dit maakt een vergelijking moeilijker tussen spelers die voor verschillende BVO's uitkomen. Bovendien nemen er ook eerste divisieclubs en amateurclubs deel aan het bekertoernooi, waardoor trainers wel eens besluiten om hun beste spelers 'rust te geven'. Tegen een ogenschijnlijk zwakkere tegenstander krijgen spelers die in de competitie 'wissel zouden staan' de kans om te laten zien hoe zij in een wedstrijd functioneren. Een hoger aantal bekerwedstrijden hoeft daarom niet te duiden op goede sportieve prestaties. Europese wedstrijden worden ook buiten beschouwing gelaten: per seizoen zijn er per land slechts een aantal plekken in de Champions League en Europa League beschikbaar. Aan de hand van de prestaties in de nationale competitie, kunnen clubs zich hiervoor kwalificeren. Niet elke club (en elke speler) speelt dus elk seizoen Europese wedstrijden en afhankelijk van de prestaties kan ook *het aantal* wedstrijden verschillen tussen de clubs die wel 'Europees spelen'. Dit komt doordat clubs een variërend aantal voorrondes moeten doorlopen om zich überhaupt te kwalificeren voor de groepsfase van een Europees toernooi. Na de groepsfase wordt vervolgens een knock-outsysteem gehanteerd. Het aantal Europese wedstrijden is daarom niet één op één te vergelijken tussen verschillende clubs en spelers.

De sportieve prestatie-indicatoren zullen dus allemaal gebaseerd zijn op het aantal gespeelde competitiewedstrijden. Andere sportieve prestatie-indicatoren zijn natuurlijk ook belangrijk, zoals het aantal gescoorde doelpunten, maar ook de prestaties op teamniveau, zoals het aantal geïncasseerde tegendoelpunten en het aantal behaalde punten. Dit kan echter een oneerlijke vergelijking opleveren: zo is het normaal gesproken de taak van de aanvallers om doelpunten te scoren, terwijl de primaire verantwoordelijkheid van de verdedigers ligt in het voorkomen van tegendoelpunten. Gezien de tijdsrestrictie die verbonden is aan deze opdracht, is daarom gekozen voor een prestatie-indicator die voor alle spelers belangrijk is: het aantal competitiewedstrijden.

In subparagraaf 3.3.2 zal verder worden ingegaan op de operationalisatie van de indicatoren, waarbij ook enkele cijfervoorbeelden worden gegeven en praktische problemen worden besproken.

2.1.4 'Financiële prestaties'

Bij de '*financiële prestaties*' van een individuele speler wordt gerefereerd naar de bedragen die andere BVO's bereid zijn te betalen om een individuele speler over te nemen. Zoals in subparagraaf 2.1.1 al is uitgelegd, kunnen spelers tegen een *transfersom* worden verkocht aan een andere BVO. De hoogte van een transfersom wordt door meerdere variabelen beïnvloedt. Frick (2007) geeft een uitgebreid overzicht van de verschillende variabelen die de transfersom beïnvloeden. Dit kunnen variabelen zijn met betrekking tot de club of tot het individu.

Bij variabelen op *clubniveau* kan gedacht worden aan de prestaties: hoe beter de (sportieve) prestaties van de kopende en verkopende club, hoe hoger de transfersom die zij overeenkomen met betrekking tot een bepaalde speler. Daarnaast beïnvloedt ook het niveau waarop de club uitkomt de hoogte van de transfersom: hoe lager het niveau waarop de verkopende club speelt, hoe lager de transfersom. Ook kan gekeken worden naar het doelsaldo: hoe negatiever het doelsaldo van de verkopende club, hoe lager de transfersom. Dit zal natuurlijk (deels) samenhangen met de sportieve prestaties van de club.

Op het niveau van de *individuele speler* bestaat er bijvoorbeeld een positief verband tussen de hoogte van een transfersom en *wedstrijdervaring*: het aantal gespeelde wedstrijden in clubverband, maar ook het aantal wedstrijden waarin een speler uitkomt voor zijn nationale team. Het nationale team is een select gezelschap van de beste voetballers met dezelfde nationaliteit. Een status als 'international' kan gezien worden als een erkenning van iemands kwaliteiten en daarom verhoogt het de transfersom. Een andere variabele is het aantal gescoorde doelpunten: de transfersom van een speler die veel scoort, ligt hoger dan de som van een speler die weinig scoort. Een variabele die een negatieve invloed heeft op de transfersom, is het aantal clubs waar een speler in het verleden voor heeft gespeeld. Dit wijst er misschien op dat een speler niet goed kan aarden in verschillende organisaties, dat hij niet gemotiveerd of loyaal is richting zijn werkgever of dat de speler niet over dusdanige kwaliteiten beschikt dat zijn vorige clubs veel moeite hebben gedaan om hem voor de club te behouden (Frick, 2007, p. 432-434).

Een andere variabele die de hoogte van een transfersom beïnvloedt, is de leeftijd van een speler. Het bijzondere daarvan is dat het zowel een positief als negatief effect kan hebben op de transfersom. Enerzijds kan verwacht worden dat men voor een jongere speler meer betaalt, omdat hij nog een langere carrière voor zich heeft. Ook als de speler bij de kopende club een nieuw contract weer heeft uitgediend, is hij nog jong genoeg om weer een nieuw contract uit te dienen bij de daarop volgende club. Echter, naarmate een speler ouder wordt, is het de vraag hoe lang een speler nog blijft voetballen. De kopende club moet zich dan afvragen: hoe waarschijnlijk is het dat deze speler nog een contract gaat uitdienen? Dat een speler van ver in de dertig nog voor een transfersom wordt doorverkocht, is nog onwaarschijnlijker. Desondanks kan de kopende club toch besluiten om een transfersom voor een ervaren speler te betalen, omdat de speler in kwestie een schat aan ervaring zal meebrengen waar hijzelf profijt van heeft (de speler 'herkent spelsituaties' en maakt daardoor betere beslissingen in het veld) maar hij kan die ervaring ook overdragen aan jongere spelers die daar ook beter van worden. Die groei van jeugdige talenten kan op termijn ook weer wat opleveren.

Kortom: de financiële waarde van een speler op de transfermarkt is een afspiegeling van meerdere factoren op clubniveau en individueel niveau en daarom vormt het een interessante afhankelijke variabele voor dit onderzoek. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen de daadwerkelijk betaalde transfersommen (oftewel: het bedrag waarvoor een speler is gekocht of verkocht) en een indicatie van zijn marktwaarde. *Marktwaarde* en *transfersom* hoeven dus niet per se gelijk te zijn; een speler kan ook voor een transfersom worden verkocht die boven of onder zijn

(geschatte) marktwaarde ligt. De financiële prestatie-indicatoren in dit onderzoek zijn gebaseerd op zowel transfersommen als op marktwaardes en in beide gevallen is de data gebaseerd op (de indicaties van) *Transfermarkt.de*. Het is vrij uniek dat men ook indicaties geeft voor de marktwaarde van een speler, daarom zal nu wat meer worden verteld over deze belangrijke bron.

Transfermarkt.de is een 'community based' website waarin men in verschillende analyseforums discussieert over een mogelijke inschatting van de marktwaarde van een bepaalde speler. Uiteindelijk is het aan de forumbeheerders en de leiding van *Transfermarkt.de* om uit alle suggesties een bruikbare en adequate marktwaarde vast te stellen. Daarbij worden ook meerdere objectieve criteria in acht genomen, zoals (wedstrijd)ervaring, leeftijd, het toekomstperspectief, goals, etc. Ook nadat een marktwaarde is vastgesteld, wordt er nog voortdurend gediscussieerd over de meest recente ontwikkelingen ten aanzien van een bepaalde speler, om daarmee de marktwaarde actueel te houden (*Transfermarkt.de*, 2012). De validiteit van deze marktwaarde indicaties is misschien niet met 100% zekerheid vast te stellen, maar als er al sprake is van een 'bias', dan is deze wel voor alle onderzoekseenheden gelijk. Voor alle marktwaarde-indicaties wordt er namelijk consequent gebruik gemaakt van dezelfde bron. De marktwaarde wordt gezien als een waardevolle aanvulling bij de prestaties in financieel opzicht. Voor veel spelers in dit onderzoek zijn namelijk wel marktwaardes bekend, maar geen werkelijk betaalde transfersommen (omdat de spelers in kwestie *transfervrij* zijn gekomen of vertrokken).

In subparagraaf 3.3.3 zal verder worden ingegaan op de operationalisatie van de financiële prestatie-indicatoren, waarbij ook enkele cijfervoorbeelden worden gegeven en praktische problemen worden besproken.

2.2 De cultuurdimensies van Hofstede

In deze paragraaf zullen de cultuurdimensies van Hofstede *et al.* (2011) nader worden toegelicht. Voorafgaand aan de beschrijving van de cultuurdimensies, zullen eerst de verschillende niveaus van cultuur worden besproken, zodat het duidelijk is op welk cultuurniveau dit onderzoek zich afspeelt (subparagraaf 2.2.1). De vijf cultuurdimensies worden in dit onderzoek gebruikt om de cultuur van een land te typeren, waarbij cultuur wordt gedefinieerd als '*de collectieve mentale programmering die de leden van één groep of categorie mensen onderscheidt van die van andere*' (Hofstede *et al.*, 2011, p. 21). In vijf subparagrafen worden deze nader toegelicht: machtafstand (2.2.2), individualisme versus collectivisme (2.2.3), masculiniteit versus femininiteit (2.2.4), onzekerheidsvermijding (2.2.5) en langetermijngerichtheid versus kortetermijngerichtheid (2.2.6).

In het initiële onderzoek van Hofstede (1980) bij de multinationale onderneming International Business Machines (IBM) werden de eerste vier dimensies gevonden. Geert Hofstede kreeg de beschikking over een grote hoeveelheid onderzoeksmateriaal over de waarden van mensen in meer dan vijftig verschillende landen. Al deze mensen werkten bij nationale vestigingen van dezelfde multinational: IBM. Van land tot land vormen deze groepen mensen een heel gelijkwaardige steekproef doordat ze bijna in alle opzichten gelijk zijn, behalve nationaliteit. Hierdoor konden de waarden van mensen uit verschillende landen worden gemeten en dat heeft geleid tot de *dimensiebenadering*. Een dimensie is '*een aspect van waaruit een cultuur kan worden vergeleken met andere culturen*' (Hofstede *et al.*, 2011, p. 42-44). Voor het meten van waarden zijn vragenlijsten gebruikt. Men vergelijkt culturen op basis van *waarden*, omdat waarden (meer dan praktijken) het stabiele element vormen in een cultuur: hier zal ook in paragraaf 2.2.1 nog op worden ingegaan.

De laatste dimensie, langetermijngerichtheid, is toegevoegd naar aanleiding van de *Chinese Value Survey*, uitgevoerd door Michael Harris Bond in 1985. Omdat men bij dit latere onderzoek niet

exact dezelfde landen heeft onderzocht als in het oorspronkelijke onderzoek, kan het zijn dat sommige landen geen score hebben op één of meerdere dimensies. Desondanks bieden de scores die wel beschikbaar zijn een eenvoudige manier om landenculturen te beschrijven en te vergelijken. Bovendien kan het cultuurbegrip hiermee gekwantificeerd worden en wordt een statistische analyse mogelijk van de relatie tussen cultuur en de prestaties van spelers. Elke dimensie vormt een afzonderlijke, onafhankelijke variabele en in totaal zijn er dus **vijf onafhankelijke variabelen**: (1) machtafstand, (2) individualisme, (3) masculiniteit, (4) onzekerheidsvermijding en (5) langetermijngerichtheid. Per dimensie zal gekeken worden hoe groot het absolute verschil is tussen de score van het land van herkomst van een buitenlandse speler en de score van Nederland.

Een andere dimensie die later is toegevoegd aan dit model, is hedonisme tegenover soberheid. Deze dimensie werd geïntroduceerd naar aanleiding van een onderzoek van Minkov (2009). In dit boek definieert men de dimensie hedonisme tegenover soberheid als volgt: *‘Hedonisme (Indulgence) staat voor een relatief onbelemmerde bevrediging van fundamentele, natuurlijke menselijke verlangens om te genieten van het leven en plezier te maken. De tegenovergestelde pool, Soberheid (Restraint), weerspiegelt de overtuiging dat die behoeftebevrediging in toom gehouden moet worden en gereguleerd door strikte sociale normen’* (Hofstede et al., 2011, p. 285). Alhoewel deze dimensie ook direct of indirect invloed zou kunnen hebben op de prestaties van buitenlandse spelers in de Eredivisie, is er voor gekozen om deze dimensie niet mee te nemen in het onderzoek. Vergeleken met de andere dimensies is dit een vrij recente toevoeging aan het model, waardoor er minder kritiek op is geleverd of andere validerende studies zijn geweest om deze dimensie verder uit te testen. De andere vijf dimensies zijn dan ook meer gangbaar in bestaande literatuur en tekstboeken (bijvoorbeeld Boddy, 2009; Baskerville, 2003; 2005; McSweeney, 2002a; 2002b).

In subparagraaf 2.2.7 wordt ten slotte de kritiek besproken die in de loop der jaren op het model van Hofstede is geleverd.

2.2.1 Cultuurniveaus

De definitie van cultuur die in dit onderzoek gehanteerd wordt - *‘de collectieve mentale programmering die de leden van één groep of categorie mensen onderscheidt van die van andere’* (Hofstede et al., 2011, p. 21) – kan op meerdere niveaus worden toegepast. Omdat veel mensen gelijktijdig tot meerdere groepen en categorieën behoren, krijgt men ook met meerdere culturen te maken. Hierdoor dragen mensen verschillende lagen van mentale programmering met zich mee, zoals: een nationaal niveau, een regionaal- en/of etnisch- en/of religieus- en/of taalniveau, een sekseniveau, een generatieniveau, een sociale-klasseniveau en voor de mensen met een baan ook een organisatie-, ondernemings- of afdelingsniveau (Hofstede et al., 2011, p. 32-33). Schein (2010) maakt een onderscheid tussen macroculturen (ontstaan op nationaal-, etnisch- of religieus niveau), organisatieculturen (bijvoorbeeld binnen een BVO), subculturen (van bepaalde beroepstakken of professies) en microculturen (ontstaan in kleine groepen met dezelfde taken en dezelfde geschiedenis, Schein geeft een voetbalteam als voorbeeld). Deze culturen hoeven niet met elkaar in overeenstemming te zijn en dat kan ervoor zorgen dat iemand voor lastige keuzes komt te staan. In dit onderzoek naar spelers in betaald voetbalorganisaties is gekozen voor een focus op het nationale cultuurniveau (een macrocultuur volgens Schein, 2010), vanwege de betrekkelijke eenvoud waarmee dit geanalyseerd kan worden middels de dimensies van Hofstede. Dit neemt de invloed van andere cultuurniveaus niet weg: het is prima mogelijk dat sommige resultaten niet verklaard kunnen worden vanuit een nationale cultuur, maar wel door een verschil in organisatiecultuur. Spelers uit bepaalde

landen kunnen over het algemeen goed gedijen bij club A, terwijl spelers met dezelfde nationaliteit vrijwel nooit bij club B slagen.

Hoewel het begrip cultuur onder meer voor landen en organisaties wordt gebruikt, is het een misverstand om te denken dat beide soorten cultuur identieke fenomenen zijn. Het verschil tussen nationale- en organisatieculturen ligt in hun verschillende mix van waarden en praktijken. Nationale culturen maken deel uit van de mentale 'software' die mensen gedurende de eerste tien jaar van hun leven verwerven, ze omvatten het grootste deel van onze fundamentele *waarden*. Organisationsculturen worden verworven vanaf het moment dat iemand een werkorganisatie binnenkomt, ze bestaan vooral uit de praktijken van de organisatie en zijn dus wat oppervlakkiger. Iemands waarden zijn dan al stevig gevestigd (Hofstede *et al.*, 2011, p. 343-344).

De mate waarin een cultureel verschijnsel zichtbaar is, wordt door Schein (2010) gebruikt om een onderscheid te maken tussen verschillende culturele *niveaus*. Praktijken die voortvloeien uit een organisatiecultuur, zijn bijvoorbeeld meer zichtbaar dan de waarden die voortkomen uit de nationale cultuur. Het meest zichtbare niveau van cultuur noemt Schein '*artifacts*', deze cultuuruitingen zijn zichtbaar en voelbaar (Schein, 2010, p. 23). Hierbij kan gedacht worden aan taal, kunst en klederdracht, maar het kunnen ook de verhalen en mythen zijn die in een organisatie worden verteld. 'Artifacts' zijn makkelijk waar te nemen, maar moeilijker om te doorgronden. Wanneer een buitenstaander dit probeert, zal hij vaak vanuit zijn eigen gevoelens en gedachten een situatie of observatie interpreteren. Deze interpretaties kunnen dan niet overeenkomen met de werkelijke betekenis die mensen geven aan bepaalde cultuuruitingen. Om dit te voorkomen, kun je volgens Schein (2010, p. 25) naar het tweede cultuurniveau kijken: '*espoused beliefs and values*'. Dergelijke gedachten en waarden ontwikkelen zich doordat groepen met problemen te maken krijgen die op een bepaalde manier worden opgelost. Wanneer een oplossing in het verleden goed heeft gewerkt, ontstaat er een geloof dat men zich ook bij toekomstige problemen of situaties tot deze gedachtegang of waarde kan wenden voor een oplossing. Een organisatie kan bijvoorbeeld de nadruk leggen op *teamwork*. Tegelijkertijd kan dit in strijd zijn met andere waarden en gedachten, bijvoorbeeld dat je (individuele) prestaties stimuleert doordat er individuele beloningen tegenover gesteld worden (zoals een voetballer die topscorer wordt en een bonus ontvangt, terwijl het team als geheel niet evenredig wordt beloond). Het cultuurniveau '*espoused beliefs and values*' kan daarom wel deels cultuur verklaren, maar voor een beter begrip, het ontdekken van een patroon of het juist voorspellen van toekomstig gedrag, is het nodig om ook het laatste cultuurniveau te analyseren: de '*basic underlying assumptions*' (Schein, 2010, p. 27). Deze basisassumpties worden als zo vanzelfsprekend ervaren in een groep dat er tussen de leden onderling nauwelijks twijfel bestaat over de betekenis of interpretatie ervan. Ze sturen het gedrag en vertellen groepsleden hoe ze over bepaalde zaken moeten nadenken, hoe ze die kunnen interpreteren en wat hun gevoel hierbij is. Het zorgt voor een 'cognitieve stabiliteit' die het menselijk brein nodig heeft (Schein, 2010, p. 29). Zodra die stabiliteit en zekerheid wegvalt doordat basisassumpties ter discussie worden gesteld, raken mensen in paniek en schieten ze in de verdediging. Mensen zijn niet gauw bereid om deze assumpties te veranderen, omdat het ze in staat stelt te functioneren, al dan niet in een groep. Dit is dan ook een reden waarom (de basis van) een cultuur zo moeilijk is aan te passen.

Concluderend kunnen we stellen dat er meerdere niveaus van cultuur zijn waarbij verschillende typologieën worden gehanteerd. Voor de rest van dit onderzoek is het belangrijk om te benadrukken dat er vooral gekeken zal worden naar nationale (macro-)culturen, die voor een groot deel iemands fundamentele waarden bepalen ('*basic underlying assumptions*' – Schein, 2010).

2.2.2 Machtafstand

In deze subparagraaf zal de eerste cultuurdimensie van Hofstede besproken worden: machtafstand. In elke samenleving bestaat een bepaalde ongelijkheid in macht, het is alleen de vraag hoe men met ongelijkheid omgaat in een samenleving. Machtafstand wordt gedefinieerd als *‘de mate waarin de minder machtige leden van instituties of organisaties in een land verwachten en accepteren dat de macht ongelijk verdeeld is’* (Hofstede *et al.*, 2011, p. 72). Machtafstand is hierbij gemeten aan de hand van drie verschillende onderdelen waarop gescoord kon worden: ten eerste in hoeverre medewerkers durven te vertellen dat zij het niet met hun chef eens zijn, ten tweede de *feitelijke* leidingstijl van de chef (variërend van autocratisch tot paternalistisch) en de door ondergeschikten *gewenste* stijl van leidinggeven. Voorbeelden van landen die hoog scoren op machtafstand zijn Oost-Europese landen, veel Midden- en Zuid-Amerikaanse landen, Arabische landen en Afrikaanse landen. Landen die lager scoren op deze index zijn Nederland, de Scandinavische en Duitstalige landen, Groot-Brittannië en Australië.

Omgevingen met een hoge en lage machtafstand hebben bepaalde typische kenmerken, enkele kenmerken die wellicht ook relevant zijn voor de voetbalindustrie zullen nu worden besproken. Zo wordt in een omgeving met een grote machtafstand respect voor de ouders en andere eerder geborenen als een fundamentele deugd beschouwd, dit gaat gepaard met een sterke behoefte aan afhankelijkheid van ouderen. De afhankelijkheid van- en het respect voor ouderen bestaat ook in het onderwijs. Leerlingen nemen alleen het woord als hun wat gevraagd wordt, leraren worden nooit publiekelijk tegengesproken of bekritiseerd. Op het werk zijn superieuren en ondergeschikten principieel ongelijk, contacten tussen beide partijen vindt alleen plaats op initiatief van de superieuren. Ook verwachten ondergeschikten dat hun meerdere verteld wat ze moeten doen.

In een omgeving met een kleine machtafstand wordt een kind op jongere leeftijd min of meer als gelijke behandeld zodra het tot enig handelen in staat is. Ook worden ze gestimuleerd om zo snel mogelijk hun eigen boontjes te leren doppen. Deze trend zet zich voort in het onderwijs, waar eigen initiatief wordt beloond. Leerlingen proberen steeds minder afhankelijk te worden van de leraar. Op het werk is er een hiërarchie, maar dit weerspiegelt niet zozeer een existentiële ongelijkheid, maar een ongelijkheid in rollen die om praktische redenen is ingesteld. Ondergeschikten verwachten te worden geraadpleegd (Hofstede *et al.*, 2011).

2.2.3 Individualisme

De tweede dimensie van Hofstede *et al.* (2011) is de individualisme-index. Een lage score op deze index staat voor collectivistische samenlevingen en een hoge score juist voor individualistische samenlevingen. De dimensie wordt als volgt gedefinieerd: *‘Een samenleving is individualistisch als de onderlinge banden tussen individuen los zijn: iedereen wordt geacht uitsluitend te zorgen voor zichzelf en voor zijn of haar naaste familie. Een samenleving is collectivistisch als individuen vanaf hun geboorte opgenomen zijn in sterke, hechte groepen, die hun levenslang bescherming bieden in ruil voor onvoorwaardelijke loyaliteit’* (Hofstede *et al.*, 2011, p. 101). De score van een land op deze dimensie is bepaald aan de hand van veertien werkdoelen waaraan een score moest worden toegekend op een schaal van 1 (‘van het allergrootste belang’) tot 5 (‘van heel weinig of geen belang’). De dimensie individualisme-collectivisme stelde twee groepen werkdoelen tegenover elkaar: in een individualistisch land hechtte men meer waarde aan vrije tijd, vrijheid in het werk en uitdaging (deze punten onderstrepen de onafhankelijkheid van de werknemer ten opzichte van de organisatie), terwijl men in collectivistische landen zaken als training, werkomstandigheden en het

gebruiken van talenten belangrijker vond (die betrekking hebben op dingen die de organisatie doet voor haar medewerkers). Hierbij wordt wel benadrukt dat deze punten niet allesomvattend zijn met het oog op het onderscheid tussen individualisme en collectivisme in een samenleving; het zijn alleen de signalen die hun onderzoek kon opvangen (Hofstede *et al.*, 2011, p. 102). Veel rijke landen (waaronder Nederland) scoren hoog op de individualisme-index, veel arme landen scoren laag.

Individualisme of collectivisme is op verschillende manieren terug te zien in een samenleving. In een collectivistische samenleving gaan de collectieve belangen boven de individuele belangen. Ook is het bewaren van harmonie bijvoorbeeld een belangrijke deugd, het aangaan van een directe confrontatie wordt als onbeschoft en onwenselijk beschouwd en men gebruikt zelden het woord 'nee', omdat nee zeggen een confrontatie is. Kinderen leren hun mening te vormen op basis van anderen, meningen worden ontleend aan de groep. Ook komt in collectivistische samenlevingen vaak een 'high-context' communicatie voor, dat wil zeggen dat er weinig hoeft te worden gezegd of geschreven, omdat de meeste informatie al besloten ligt in de omgeving of in de veronderstelde voorkennis van de persoon (Hall, 1976). Ten aanzien van het werk is het in collectivistische culturen zeer ongebruikelijk om een functioneringsgesprek te houden: een gesprek over iemands prestaties druist in tegen de norm van harmonie en kan door de ondergeschikte worden ervaren als gezichtsverlies (Hofstede *et al.*, 2011, p. 115-138).

In individualistische culturen gaan individuele belangen boven de collectieve belangen. Ook is het een deugd om te zeggen wat je denkt. Confrontatie kan heilzaam zijn; men gelooft dat uit de botsing van meningen een hogere waarheid komt. Ook wordt van kinderen verwacht dat zij een eigen mening vormen. In een individualistische samenleving komt vaak een 'low-context' communicatie voor, dat betekent dat veel informatie grotendeels is vevat in een expliciete code (Hall, 1976). Ten aanzien van het werk wordt een functioneringsgesprek als nuttig ervaren, men is niet per se bang voor gezichtsverlies (Hofstede *et al.*, 2011, p. 115-138).

2.2.4 Masculiniteit

De derde dimensie van Hofstede *et al.* (2011) is de masculiniteitsindex. Een samenleving is masculien als *'emotionele sekserollen duidelijk gescheiden zijn; mannen worden geacht assertief en hard te zijn en gericht op materieel succes; vrouwen horen bescheiden en teder te zijn en vooral gericht op de kwaliteit van het bestaan'*. Een samenleving is feminien (contrasterend aan masculien) als *'emotionele sekserollen elkaar overlappen: zowel mannen als vrouwen worden geacht bescheiden en teder te zijn en gericht op de kwaliteit van het bestaan'* (Hofstede *et al.*, 2011, p.147). Sekserollen zijn maar voor een klein deel biologisch bepaald, de stabiliteit van sekserolpatronen is bijna helemaal een kwestie van *socialisatie*, oftewel: jongens en meisjes moeten hun plaats in de maatschappij *leren*. Net als bij de individualisme-index werd de landenscore op de masculiniteitsindex ook bepaald aan de hand van de scores op een aantal werkdoelen (alhoewel ook deze werkdoelen niet alles dekken wat met masculiniteit of femininiteit te maken heeft). In masculiene landen hecht men meer waarde aan werkdoelen als inkomen, erkenning, promotiemogelijkheden en uitdaging, terwijl men in feminiene landen de voorkeur geeft aan een goede werkrelatie met de chef, een goede samenwerking met collega's, een prettige woonomgeving en zekerheid dat je lang bij dezelfde werkgever kunt blijven. Voorbeelden van landen die laag scoren op deze index en dus als feminien kunnen worden aangemerkt, zijn Nederland en de Scandinavische landen. Landen die hoog scoren zijn onder meer Groot-Brittannië, Duitsland, Italië, Mexico, Australië en Japan.

Ook bij deze dimensie is op basis van verschillende kenmerken terug te zien in een samenleving. In een feminiene samenleving is er geen duidelijk onderscheid in persoonskenmerken

die typisch bij mannen of vrouwen horen. Kenmerken als verantwoordelijkheidsgevoel of zorgzaamheid wordt zowel bij mannen als bij vrouwen verwacht. Op school is de gemiddelde leerling de norm, uitblinkers ontmoeten jaloezie en eigen prestaties worden daarom vaak onderschat. Competitieve sporten (waaronder voetbal) vinden plaats buiten schoolverband en kinderen mogen zich niet agressief gedragen. Managers in typisch feminie culturen baseren hun beslissingen op intuïtie en consensus, conflicten worden opgelost door compromissen en onderhandelingen.

In een masculiene samenleving wordt verantwoordelijkheidsgevoel, besluitvaardigheid en eerbij als mannelijk beschouwd, zorgzaamheid en zachtaardigheid zijn karaktereigenschappen die bij vrouwen horen. Op school is de beste leerling de norm en daarom zie je o.a. in de klas veel wedijver doordat leerlingen proberen tot de uitblinkers te horen. Competitieve sporten vinden vaak binnen schoolverband plaats en agressie 'hoort erbij'. Managers worden geacht besluitvaardig en assertief te zijn, conflicten worden opgelost door ze uit te vechten en de sterkste te laten winnen.

2.2.5 Onzekerheidsvermijding

De vierde dimensie van Hofstede *et al.* (2011) is onzekerheidsvermijding. Dit is *'de mate waarin de dragers van een cultuur zich bedreigd voelen door onzekere of onbekende situaties; dit gevoel wordt onder andere uitgedrukt in stress en in een behoefte aan voorspelbaarheid: aan formele en informele regels'* (Hofstede *et al.*, 2011, p. 196). Hierbij moet wel worden benadrukt dat onzekerheid niet hetzelfde is als risico: *'risico kan soms uitgedrukt worden in een percentage waarschijnlijkheid dat een bepaalde gebeurtenis zal plaatsvinden. Onzekerheid is gebaseerd op een onbestemd gevoel; niet op iets waaraan een percentage waarschijnlijkheid kan worden toegekend'* (Hofstede *et al.*, 2011, p. 202). Er zijn drie vragen waarvoor de landenscores op deze dimensie sterk bleken te correleren: (a) stress op het werk (op een schaal van 1 tot 5), (b) instemming met de uitspraak 'bedrijfsregels mogen niet worden overtreden – zelfs niet als de medewerker denkt dat dit beter is voor het bedrijf' en (c) het percentage personeelsleden dat lang bij het bedrijf wil blijven waarin dit onderzoek plaatsvond (IBM). Voorbeelden van landen die hoog scoren op deze dimensie zijn Griekenland, Japan, Zuid-Korea en landen in Oost-Europa of Latijns-Amerika. Gemiddelde tot lage scores zijn te vinden in Angelsaksische en Noord-Europese landen (waaronder ook Nederland).

In landen met een zwakke onzekerheidsvermijding wordt onzekerheid beschouwd als een normaal onderdeel van het bestaan. Mensen voelen zich best op hun gemak in onduidelijke situaties of wanneer men met onbekende risico's te maken heeft, er is weinig stress en weinig angst. Agressie en emoties behoort men voor zich te houden. Ook staat men niet negatief tegenover zaken die 'anders zijn': wat anders is, is interessant. Hierdoor bestaat er ook meer tolerantie voor etnische verschillen en is er minder risico op (gewelddadige) groepsconflicten. In dergelijke landen heeft men gemiddeld genomen weinig wetten en regels, die bovendien vrij ruim gesteld zijn. Ook is 'lui zijn' behaaglijk; je werkt alleen hard als het nodig is (Hofstede *et al.*, 2011, p. 204-234).

Daar tegenover staan landen met een sterke onzekerheidsvermijding. Onzekerheid ervaart men daar als een bedreiging, die voortdurend bestreden moet worden. Men neemt alleen bekende risico's waarbij een duidelijke afweging kan worden gemaakt. Onduidelijkheid en onbekende risico's worden gevreesd en er is betrekkelijk veel stress en angst. Agressie en emoties mogen op de juiste plaatsen en tijden worden geventileerd. Omdat het onbekende gevreesd wordt, deelt men ook de opvatting: *'wat anders is, is gevaarlijk'*. Hierdoor bestaan ook meer vooroordelen ten aanzien van andere etnische groepen; dat maakt de kans op gewelddadige groepsconflicten groter. Verder bestaan er veel wetten en regels, die heel precies zijn. Ten slotte bestaat er een emotionele behoefte aan activiteit; men heeft de innerlijke drang om hard te werken (Hofstede *et al.*, 2011, p. 204-234).

2.2.6 Langetermijgerichtheid

De vijfde dimensie van Hofstede *et al.* (2011) is langetermijgerichtheid. Deze dimensie kwam niet naar voren in het oorspronkelijke IBM-onderzoek van Hofstede (1980), maar uit de Chinese Value Survey die werd uitgevoerd door Michael Bond in 1985. Langetermijgerichtheid (LTG) *'staat voor het streven naar een toekomstige beloning, vooral door middel van volharding en spaarzaamheid.'* De tegenovergestelde pool, kortetermijgerichtheid (KTG), *'staat voor het nastreven van deugden gericht op het verleden en op het heden, met name respect voor traditie, het voorkomen van gezichtsverlies, en het voldoen aan sociale verplichtingen'* (Hofstede *et al.*, 2011, p. 241). Deze dimensie combineerde aan de positieve pool (LTG) de volgende waarden: (1) volharding, (2) spaarzaamheid, (3) gevoel voor verhoudingen, dus het ordenen van relaties naar status en (4) schaamtegevoel. Aan de negatieve pool (KTG) combineerde deze dimensie de volgende waarden: (5) verplichtingen nakomen bij groeten, gunsten en giften, (6) respect voor traditie, (7) beschermen van je 'gezicht' (voorkomen van gezichtsverlies) en (8) kalmte, of evenwichtigheid. Doordat de Chinese Value Survey slechts eenmalig was en maar 23 landen onderzocht, heeft men ook de World Values Survey gebruikt om scores voor andere landen te genereren. Daarbij heeft men een drietal vragen gebruikt om een score te genereren, gebaseerd op drie punten: (1) spaarzaamheid als een wenselijke eigenschap bij kinderen, (2) nationale trots en (3) het belang van dienstbaarheid aan anderen. Het fundamentele verschil tussen de twee surveys is dat de eerste door Chinese onderzoekers werd ontworpen en gezien kan worden als een product van Oosters denken. De tweede survey ontstond in Europa en kreeg onder Amerikaanse leiding een wereldwijd karakter: dit is dus *'een product van westers denken'* (Hofstede *et al.*, 2011, p. 238-255). De landenscores die in dit onderzoek zijn gebruikt, zijn gebaseerd op de World Values Survey vanwege het beschikbare aantal landenscores (93 tegenover 23). Voorbeelden van langetermijngerichte landen zijn Zuid-Korea, Japan, Duitsland en België. Bij landen die laag scoren en dus kortetermijngericht zijn, kan gedacht worden aan Australië, Latijns-Amerikaanse en Afrikaanse landen. Nederland scoort bovengemiddeld met 67.

In kortetermijngerichte landen is men doorgaans bereid om korte inspanningen te leveren om snelle resultaten te bereiken. Belangrijke waarden in het werk zijn onder meer vrijheid, rechten, succes en voor jezelf denken. Men vindt vrije tijd doorgaans belangrijk. Ten aanzien van de bedrijfsvoering wordt vooral het belang benadrukt van winst over het huidige jaar. Ten aanzien van het denken over ethiek, veronderstelt men dat er universele regels zijn voor wat goed en kwaad is.

In langetermijngerichte landen wordt gehamerd op doorzettingsvermogen: men is bereid om langdurige inspanningen te leveren om daarmee geleidelijke resultaten te halen. Belangrijke waarden in het werk zijn onder meer leren, eerlijkheid, aanpassingsvermogen, verantwoordelijkheid en zelfdiscipline. Vrije tijd vindt men minder belangrijk. Ten aanzien van de bedrijfsvoering wordt het belang benadrukt van de winst op lange termijn: hoe zorgt een bedrijf dat het in staat is om over tien jaar ook nog winst te maken? Ten aanzien van het denken over ethiek, is het afhankelijk van de omstandigheden om iets als goed of kwaad te bestempelen (Hofstede *et al.*, 2011)

2.2.7 Kritiek op Hofstede

De dimensiebenadering van Hofstede voor het beschrijven en vergelijken van culturen is niet vrij van kritiek. In deze subparagraaf zullen enkele kritische noten worden aangehaald om te laten zien dat ik me ervan bewust ben dat de aanpak van Hofstede niet onkreukbaar of perfect is.

Voorbeelden van auteurs die een (veel geciteerde) kritische analyse hebben geschreven van de dimensiebenadering, zijn Myers & Tan (2002) Baskerville (2003; 2005) en McSweeney (2002a; 2002b). Hofstede heeft op een aantal artikelen van deze auteurs een gepubliceerde reactie

geschreven. Zo noemt Hofstede (2002) in een reactie op McSweeney een vijftal standaardkritieken op zijn aanpak die hij van repliek dient:

1. Het gebruik van vragenlijsten is geen adequate manier om culturele verschillen te meten. (*Hofstede*: Vragenlijsten moeten ook niet de *enige* manier zijn).
2. Naties zijn niet de beste onderzoekseenheden om culturen te bestuderen (*Hofstede*: Klopt, maar vaak zijn dit de enige onderzoekseenheden die beschikbaar zijn voor een vergelijking en het is beter dan niets).
3. Een studie binnen de verschillende vestigingen van één bedrijf kan geen inzichten opleveren over de nationale cultuur als geheel (*Hofstede*: Er werden *verschillen* tussen nationale culturen gemeten. Elke verzameling van equivalente steekproeven kan daar informatie over geven. De dataset van IBM bestond uit steekproeven die bijzonder goed overeenkwamen voor een groot aantal landen. Bovendien correleerden de landenscores in hoge mate met andere data, waaronder ook data met steekproeven van gehele populaties).
4. De data uit het IBM-onderzoek zijn verouderd (*Hofstede*: Van de gevonden dimensies wordt verondersteld dat ze een eeuwenoude oorsprong hebben. Bovendien is alleen de data gebruikt die constant bleef over twee opvolgende steekproeven en deze data is sindsdien tegen allerlei externe metingen gevalideerd. Ook recente herhalingen van het IBM-onderzoek lieten geen verlies van validiteit zien).
5. Vier of vijf dimensies zijn niet genoeg (*Hofstede*: Extra dimensies zouden zowel conceptueel als statistisch onafhankelijk moeten zijn van de reeds gedefinieerde vijf dimensies en ze zouden gevalideerd moeten worden door significante correlaties met conceptueel gerelateerde externe metingen. Suggesties zijn welkom).

(Hofstede, 2002, p. 1356)

Hofstede (2002, p. 1356) geeft aan dat zijn dimensiebenadering inmiddels de status van ‘normale wetenschap’ (Kuhn, 1970) heeft bereikt, aangezien het door vele auteurs uit verschillende disciplines wordt geaccepteerd en toegepast. De vele onderzoeken die de resultaten van Hofstede valideren vormen voor veel onderzoekers een reden om Hofstedes werk te accepteren. Wel geeft hij aan dat het extensieve gebruik in verschillende disciplines ook zijn nadelen heeft, omdat sommige auteurs de dimensiebenadering op een goedkope manier voor commerciële doeleinden willen gebruiken, of doordat ze het concept te ver doorvoeren (wat Hofstede niet altijd verstandig acht). Voor mijn onderzoek probeer ik dit uiteraard te voorkomen, bijvoorbeeld door in deze subparagraaf aandacht te schenken aan de kritiek van anderen op de dimensiebenadering van cultuur.

McSweeney spreekt ook van overdreven rigiditeit in het onderzoek van Hofstede, bijvoorbeeld door ‘*the notion of a mono-causal link between national cultures and actions within nations*’ (McSweeney, 2002b, p. 109). De reactie van Hofstede hierop is dat een dergelijke rigiditeit alleen bestaat in de visie van degene die het beschouwt. Hofstede benadrukt dat ‘de mentale programmering’ (die de ene groep onderscheid van een andere groep) geen tastbaar begrip is en dat het wordt gebruikt als een *construct*. Een construct is een ‘product van onze verbeelding’ en is bedoeld om ons te helpen bepaalde zaken te begrijpen (Hofstede, 2002, p. 1359). Hofstede benadrukt altijd dat cultuur *niet bestaat!* Cultuur is een construct dat zijn waarde heeft doordat het ons in staat stelt om gedrag te begrijpen en voorspellen. Hofstede heeft nooit gezegd dat cultuur de enige verklaring is die aandacht verdient. Voor mijn onderzoek sluit ik me bij deze uitspraak aan: voor een verklaring van het verschil in prestaties van buitenlandse spelers zijn andere en belangrijkere

verklarende factoren aan te wijzen, zoals het talent van de speler en de manier waarop de BVO met de speler omgaat. Cultuur is één van de verklarende factoren, maar één die wel de nadruk krijgt.

Het interessante van de *kritiek op- en repliek van Hofstede*, is dat McSweeney op zijn beurt weer een reactie heeft gegeven op de reactie van Hofstede. Hierbij krijg ik wel de indruk dat de auteurs elkaars kritiek ook persoonlijk nemen: Hofstede (2002, p. 1355) schreef bijvoorbeeld: *‘Also, I reacted to his style, which I found unnecessarily abrasive.’* McSweeney (2002b, p. 1364) merkt op zijn beurt weer op: *‘Hofstede peppers his reply with insults. (...) When confronted with scholarly criticisms of his research (...) In the language of soccer: he ‘goes for the man [or woman] not the ball’.* Zelf vind ik deze persoonlijke opmerkingen over en weer niet gepast in wetenschappelijke literatuur. Gelukkig reageert McSweeney ook inhoudelijk, bijvoorbeeld door te stellen dat Hofstede zichzelf tegenspreekt door cultuur(dimensies) als een construct te presenteren, terwijl Hofstede ook het volgende zegt *‘no part of our lives is exempt from culture’s influence’*. Bovendien gebruikt hij verhalen of anekdotes als validatie voor zijn bevindingen, omdat deze verhalen de consequenties van nationale cultuur op het gedrag zouden weergeven (McSweeney, 2002b, p. 1365). Volgens McSweeney kunnen die verhalen niet als validatie, maar slecht als *rechtvaardiging* worden gebruikt. Hij geeft tegenvoorbeelden van een aantal anekdotes om te laten zien hoe Hofstedes resultaten ook ontkracht kunnen worden met behulp van verhalen en anekdotes. Ook geeft McSweeney cijfermateriaal waarmee hij op eenvoudige wijze een claim van Hofstede weerlegt. Een belangrijke les die hieruit getrokken kan worden voor mijn onderzoek, is dat je heel voorzichtig moet zijn met het gebruik van verhalen en anekdotes om het bestaan van cultuur te concretiseren en valideren. Bij deze wil ik dan ook benadrukken dat het gebruik van korte verhalen of anekdotes in dit verslag *nooit* is bedoeld als validatie, maar slechts om voorbeelden te geven.

Tot nu toe heeft McSweeney van alle critici nog de meeste aandacht gekregen in deze subparagraaf. Een auteur die ook een waardevolle bijdrage heeft geleverd, is Baskerville. Zij heeft zelf een kritische analyse geschreven en tevens een *‘research note’* opgesteld met een overzicht van de belangrijkste bijdragen aan de kritiek op Hofstede. In Tabel 1 staat een overzicht dat Baskerville (2005) gemaakt heeft van de overeenkomsten in de kritische analyses van Baskerville zelf (2003), Myers & Tan (2002) en de reeds genoemde McSweeney (2002a).

Tabel 1: Overeenkomsten in kritische analyses van Hofstedes dimensiebenadering volgens Baskerville (2005, p. 390).

Table 1

That the data which formed the basis of Hofstede’s analysis was not collected with this in mind; was not representative of people in those countries	Myers & Tan, & Baskerville
That there is such a thing as “national culture”. The problem with the unit of the analysis being a territorially unique nation-state	Myers & Tan, McSweeney, & Baskerville
Nation states are a relatively recent phenomenon	Myers & Tan
National states are dynamic, and older states have major changes in population and ethnic composition	Myers & Tan, McSweeney
Nation states do not each have their own single and distinct culture; many nation states have multiple ethnicities	Myers & Tan, Baskerville
Hofstede’s view of culture is not supported from current anthropological perspectives; its foundations are no longer mainstream anthropology	Myers & Tan, Baskerville
The relationship between national cultural values and culturally—influenced work-related values; Hofstede credits national cultures with strong, or even absolute, causality	Myers & Tan, McSweeney
The simple model presented by Hofstede did not allow for the complex relationships between culture and economic indicators	Myers & Tan, Baskerville
That culture is not observable or recordable, but implicit, a type of mental programming	McSweeney, Baskerville
The claim of an immutability of cultures: that each has a discrete unique nucleus or core	McSweeney, Baskerville
That IBM has a single, uniform and monopolistic organisational culture	McSweeney, Baskerville
That national cultural ‘sharedness’ between individuals can be derived from a statistical averaging of heterogeneous components; a national norm	McSweeney
That the sample was only from IBM employees, with a single uniform organisational culture, challenging that this permits a demonstration of	Myers & Tan, McSweeney, Baskerville
That he had to assume a national uniformity of culture in order to find it	McSweeney

Verder benadrukt Baskerville dat Hofstede in zijn repliek niet de gehele lading dekt van de kritiek die de eerdergenoemde auteurs op hem leveren. Zo gaat Hofstede voorbij aan de kern van McSweeney's kritiek die zich focust op de gebruikte vragenlijst, de statistische analyse en de rekenkundige bewerking van de 'survey'-antwoorden tot dimensiescores. Het oordeel van Baskerville is dat Hofstede ondanks de vele kritiek blijft vasthouden aan de validiteit van het synchroon stellen van natiestaten met etnische groepen en de fundamentele integriteit van zijn onderzoeksmethodologie (Baskerville, 2005, p. 391).

Concluderend kunnen we stellen dat de dimensiebenadering vaak geanalyseerd en bekritiseerd is. Ik (h)erken deze kritiek en accepteer de eventueel aanwezige hiaten in de dimensiebenadering, maar ik wil ook benadrukken dat de dimensiebenadering consequent wordt gebruikt voor het meten van culturele *verschillen*: de dimensiescores zijn relatief en niet absoluut.

2.3 'Cultuurfit' en prestaties in een breder (HRM-)perspectief

In deze paragraaf zullen enkele onderwerpen worden besproken op het gebied van *human resource management* (HRM) om daarmee aan te geven binnen welke kaders dit onderzoek geplaatst kan worden. Human resource management wordt door Boselie (2010, p. 14) als volgt gedefinieerd: '*HRM involves management decisions related to policies and practices that together shape the employment relationship and are aimed at achieving individual, organizational and societal goals.*'

HRM kan worden ingezet als middel om bepaalde doelen te bereiken, om prestaties te leveren. In een onderzoek naar de literatuur over HRM en prestaties, concluderen Paauwe en Boselie (2005) dat de meerderheid van de auteurs HRM definieert in termen van '*HR practices*', dus HR-praktijken of -activiteiten. Er is echter geen vaste lijst van standaard HR-praktijken die samen het hele gebied van HRM beslaan of definiëren. Boselie, Dietz & Boon (2005, p.73) hebben een top vier van HR-praktijken geïdentificeerd die het vaakst worden meegenomen in HRM-literatuur: werving en selectie, training en ontwikkeling, prestatie management en beloningssystemen. Van deze HR-praktijken kan dan ook gesteld worden dat ze de belangrijkste doelen van veel HRM programma's vervullen; namelijk het identificeren en werven van goed presterende werkkrachten, hen de mogelijkheden en het vertrouwen geven om effectief te werken, het in kaart brengen van hun progressie richting een bepaald doel en hen belonen voor het bereiken van deze doelen.

Van deze vier HR-praktijken zal met name aandacht worden geschonken aan werving en selectie, in subparagraaf 2.3.1 zal dit onderwerp verder worden ingeleid. In de daaropvolgende paragrafen komen enkele onderwerpen aan bod die ook te maken hebben met werving en selectie of daar verder op inspelen. In subparagraaf 2.3.2 wordt het begrip 'person-environment fit' besproken waarbij het erom gaat of er een 'klik' is tussen de individuele werknemer en zijn werkomgeving. Een dergelijke 'fit' kan bij werving en selectie reeds als een criterium dienen en mogelijk zijn de scores op Hofstedes cultuurdimensies bepalend voor een dergelijke 'fit'. In subparagraaf 2.3.3 wordt het socialisatieproces van een nieuwe werknemer binnen een organisatie besproken, een proces dat plaatsvindt na afloop van de werving en selectie. De rol van cultuur kan daar ook in terugkomen, bijvoorbeeld doordat werknemers uit vergelijkbare culturen het socialisatieproces makkelijker weten te doorlopen.

2.3.1 Werving en selectie

Elke organisatie krijgt met werving en selectie te maken omdat werknemers vroeg of laat de organisatie zullen verlaten (voor een andere werkgever of omdat ze met pensioen gaan) of omdat men meer werknemers nodig heeft als gevolg van uitbreiding. Bij BVO's is het verloop van

werknemers al helemaal hoog omdat clubs gemakkelijk spelers van elkaar kunnen overnemen; veel spelers wisselen dan ook van club gedurende de transferperiodes. Dat maakt de noodzaak voor het werven en selecteren van nieuwe spelers alleen maar groter. Bloisi (2007, p. 107) definieert werving (vrij vertaald) als ‘de verschillende activiteiten om kandidaten aan te trekken voor de organisatie’. Selectie ‘bestaat uit het doorlichten van de verschillende kandidaten en het maken van keuzes ten aanzien van hun geschiktheid’ (Bloisi, 2007, p. 107). In een betaald voetbalorganisatie houden scouts zich dus in feite bezig met werving, zij zoeken naar potentiële versterkingen. De daadwerkelijke beslissing om een speler wel of niet aan te trekken – het *selectieproces* – wordt in samenspraak met de andere mensen van de technische staf gemaakt, zoals de (assistent-)trainers en de technisch directeur. Meer details over het transfer-, scouting- en spelersbeleid staan in subparagraaf 2.1.2 vermeld.

Boselie (2010, p. 147) kenmerkt werving en selectie als het startpunt van succes in organisaties via HRM. Het werven en selecteren van de juiste personen voor de juiste baan en organisatie vergoot de kans op succes voor zowel de individuele werknemer (voor wat betreft werktevredenheid) als voor de organisatie (voor wat betreft prestaties, productiviteit en kwaliteit). Bij werving en selectie spelen meerdere onderwerpen een belangrijke rol, onderwerpen die niet allemaal in dit onderzoek aan bod zullen komen. Echter, de bevestiging of ontkrachting van de hypothese dat spelers relatief vaker zullen slagen als er sprake is van een cultuurfit, kan in de toekomst een extra aandachtspunt vormen bij werving en selectie zoals dit wordt uitgevoerd door BVO's in Nederland.

2.3.2 ‘Person-environment fit’

Eén van de thema's bij het selectieproces is ‘person-environment fit’ (P-E fit), wat door Boselie (2010, p. 148) wordt gedefinieerd als ‘*the alignment between a person and the job and/or organization.*’ Zoals deze definitie al doet vermoeden, kan P-E fit worden opgesplitst in ‘person-job fit’ (P-J fit) en ‘person-organization fit’ (P-O fit).

P-J fit wordt gedefinieerd als ‘*the degree of alignment between individual employees and their job*’ (Boselie, 2010, p. 165), oftewel: is de persoon geschikt voor het werk dat hij moet uitvoeren? Het idee bij dit begrip is dat de kandidaat met de beste kwalificaties voor een bepaalde baan de grootste kans heeft om het beste te presteren (Boselie, 2010, p. 156). Dit concept bevat twee componenten die door Lee *et al.* (2010, p. 161) worden beschreven als ‘*demands-abilities P-J fit*’ en ‘*needs-supplies P-J fit*’. Voor nu wordt dit onderscheid echter niet als zeer relevant beschouwd en daarom zal er niet dieper op worden ingegaan. In dit onderzoek zou simpelweg gesteld kunnen worden dat elke nieuwe speler wordt aangenomen om te voetballen, maar een speler wordt vaak wel voor een bepaalde positie aangetrokken waardoor het takenpakket per werknemer enigszins kan verschillen. Van een keeper heeft men tenslotte andere verwachtingen dan van een spits. Wel verwacht men van elke speler een professionele houding. Zelfs bij het scouten van jeugdspelers kijkt men al naar ‘*persoonlijkheidseigenschappen als motivatie, gedrevenheid en mentale weerbaarheid van de speler*’ (FC Twente, 2012). Zo zijn er meerdere aspecten op basis waarvan een P-J fit kan ontstaan. Bij het selectieproces gaat het erom welke speler de meeste kwaliteiten heeft om de vrijgekomen positie het beste in te vullen (dus bij wie de mate van de P-J fit het hoogst is). Het is mogelijk dat cultuur invloed uitoefent op de P-J fit, bijvoorbeeld door de dimensie van masculiniteit. In masculiene landen is men over het algemeen vrij ambitieus, ‘uitdaging’ vormt een belangrijk werkdoel (Hofstede *et al.*, 2011, p.161). Dit zou ertoe kunnen leiden dat voetballers uit masculiene landen beter scoren op een criterium als ‘motivatie en gedrevenheid’ bij het inschatten van de P-J fit.

P-O fit wordt gedefinieerd als *'the degree of alignment between individual employees and their organizations in terms of sharing the same norms and values'* (Boselie, 2010, p. 165), oftewel: komen de waarden en normen van het individu overeen met de dominante waarden en normen binnen de organisatie? Het idee bij dit begrip is dat een grotere P-O fit zal leiden tot een hogere werktevredenheid en motivatie, dat leidt ertoe dat een werknemer beter zal presteren en daar profiteert de organisatie ook weer van (Boselie, 2010, p. 157; Lee *et al.*, 2010, p. 154). Er bestaat een positieve relatie tussen P-O fit en P-J, de concepten zijn niet onafhankelijk van elkaar. (Boon, 2008). Alhoewel het concept van P-O fit overeenkomsten lijkt te vertonen met de onderzoeksvraag van deze scriptie, moet het onderscheid tussen nationale cultuur en organisatiecultuur scherp in de gaten worden gehouden. Het verschil tussen nationale- en organisatieculturen ligt in hun verschillende mix van waarden en praktijken, waarbij de balans voor nationale culturen doorslaat naar de *waarden* terwijl organisatieculturen juist meer *praktijken* impliceren. Desondanks kan een nationale cultuur wel invloed uitoefenen op de organisatiecultuur (Schein, 2010, p.55). In dit onderzoek ligt de nadruk echter op een fit tussen enerzijds de nationale cultuur van het land van herkomst van de buitenlandse speler en anderzijds de nationale cultuur van Nederland. Wel is het goed om in te zien dat P-O fit een mogelijke verklaring is voor het geval dat spelers uit bepaalde landen zich beter thuis voelen bij de ene BVO, maar niet bij een andere BVO (wat ook hun prestaties zal beïnvloeden). Echter, het zoeken naar een verklaring voor een dergelijke bevinding op basis van P-O fit en organisatiecultuur, ligt buiten de *scope* van dit onderzoek.

Zo zijn er nog een aantal soorten 'fit' die in dit onderzoek buiten beschouwing blijven, alhoewel deze concepten wél als mogelijke verklaring kunnen optreden voor een verschil in resultaten van (ogenschijnlijk) vergelijkbare cases. Een voorbeeld daarvan is 'person-based fit', een concept dat door Lee *et al.* (2011, p. 157) wordt gedefinieerd als *'the similarity between a focal newcomer and his/her colleagues in the workplace, such as his/her direct supervisor and colleagues'*. Net als bij P-E fit, kan dit concept ook worden onderverdeeld in twee soorten fit, namelijk 'person-supervisor fit' (P-S fit) en 'person-group fit' (P-G fit). Echter, omdat deze onderwerpen in principe buiten beschouwing blijven in dit onderzoek, zal er ook niet te veel over worden uitgeweid.

2.3.3 Socialisatieproces

Na het proces van werving en selectie zijn er één of meerdere nieuwelingen binnen een organisatie gekomen. Hierna voltrekt zich het 'socialisatieproces', Bauer (2004, p. 743) definieert *'organizational socialization'* als *"learning" of what it is to be an organizational insider'*. Het gaat dus om de verandering die de nieuwkomer doormaakt binnen de organisatie. Wanneer het socialisatieproces niet goed verloopt en de nieuwe medewerkers zich niet weten aan te passen naar het werk of naar de groep waarin men terechtkomt, kan dit zorgen voor een lagere werktevredenheid en een groter verloop van werknemers. Wanneer het socialisatieproces juist *wel* succesvol verloopt, zullen nieuwelingen beter begrijpen wat de centrale waarden en normen binnen een organisatie zijn en hoe zij zich dienen aan te passen om deze waarden en normen te respecteren. Dit kan leiden tot een hogere werktevredenheid, een verbeterde samenwerking tussen onderlinge medewerkers en voor de organisatie zal het verloop van de werknemers omlaag gaan (Bauer, 2004). De beschreven gevolgtrekking lijkt veel op de relatie tussen bijvoorbeeld P-O fit en prestaties. In meerdere artikelen wordt dan ook gesteld dat het socialisatieproces kan bijdragen aan het creëren van P-O fit (Kristof, 1996; p. 18) of in ieder geval de *perceptie bij werknemers* dat er sprake is van P-O fit (Cable & Parsons, 2001, p. 17). Nationale cultuur is één van de contextuele factoren die (direct of indirect)

invloed kan uitoefenen op het socialisatieproces (Saks & Ashforth, 1997, p. 238) en daarmee ook op de mogelijke resultaten zoals werktevredenheid en prestaties.

Sommige auteurs maken een onderscheid tussen verschillende fases in het socialisatieproces. Zo wordt de eerste fase ook wel aangeduid als '*anticipatory socialization*', dit zijn alle activiteiten die nieuwkomers ondernemen om zich voor te bereiden op hun entree in de organisatie. De nieuwkomer ontwikkelt een verwachting van zijn toekomstige baan, bijvoorbeeld door de eerste contacten met de toekomstige werkgever via werving en selectie (Feldman, 1976, p. 434; Bauer, 2004, p. 744). In de voetbalindustrie kan hierbij gedacht worden aan een gesprek tussen de trainer en een speler die men wellicht wil overnemen, of een rondleiding door het stadion om daarmee de speler te enthousiasmeren voor een transfer naar een nieuwe BVO.

De tweede fase van het socialisatieproces wordt de '*accommodation stage*' genoemd, hier begint de daadwerkelijke entree en het aanpassingsproces van de nieuwkomer binnen de organisatie (Bauer, 2004, p. 744). Vier taken staan centraal in deze fase: het leren van nieuwe taken, aansluiting vinden bij nieuwe collega's, duidelijkheid krijgen over de rol die de nieuwkomer moet invullen en het evalueren van hun voortgang binnen de organisatie (Feldman, 1976, p. 435). Een voetballer leert hier bijvoorbeeld zijn teamgenoten kennen en hij krijgt een indruk van de sfeer in het elftal en de manier waarop men elkaar benadert binnen het team. Daarnaast krijgt de nieuwkomer duidelijkheid van de trainer over de positie die hij in gedachten heeft voor de speler en hoe deze rol moet worden ingevuld. Van een verdediger kan bijvoorbeeld verwacht worden dat hij te allen tijde achterin moet blijven en zich op verdedigen moet focussen, maar voor hetzelfde geldt wordt van hem juist verwacht dat hij *inschuift* op het middenveld of *mee opkomt* langs de zijlijn (waardoor het takenpakket breder wordt).

De derde en laatste fase van het socialisatieproces wordt aangeduid als '*role management*' (Bauer, 2004, p. 744). In deze fase heeft de nieuwkomer zich weten aan te passen naar de groep waarin hij terecht is gekomen en naar het werk dat hij uitvoert. De volgende uitdaging ligt dan in het schakelen tussen verschillende rollen die de nieuwkomer in verschillende groepen vervult, zoals het oplossen van problemen die ontstaan met 'het thuisfront' (het balanceren van werk- en privéleven) of conflicten tussen de eigen werkgroep en andere werkgroepen (Feldman, 1976, p. 435). Wanneer een buitenlandse speler met zijn gezin verhuist naar Nederland, moeten zijn vrouw en kinderen ook aan een nieuwe omgeving wennen. Daarom wordt er zowel thuis (in de rol van echtgenoot en vader) als op het werk (in de rol binnen het team) veel gevraagd van de speler. Als een speler de daaruit voortvloeiende problemen goed weet op te lossen, kan dit zijn prestaties ten goede komen.

Organisaties kunnen het socialisatieproces op meerdere manieren faciliteren. Van Maanen en Schein (1979) schetsten zes tactieken hiervoor, variërend van individualistisch (socialisatie per individu, op informele wijze) tot institutioneel (socialisatie voor groepen, formeel georganiseerd). Die tactieken zijn gebaseerd op het niveau van interactie met andere nieuwkomers (formeel vs. informeel), het aantal nieuwkomers per cohort (collectief vs. individueel), de volgorde waarin de socialisatie plaatsvindt (opeenvolgend vs. willekeurig), of er wel of geen tijdsspanne verbonden is aan de socialisatie (vast vs. variabel), hoe nieuwkomers getraind worden (gezamenlijk vs. gescheiden) en of nieuwkomers wel of niet van hun oude identiteit worden ontdaan ('investiture vs. divestiture'). Deze dimensies kunnen worden 'samengesmolten' tot een spectrum dat varieert van een zeer individualistische- tot een zeer institutionele aanpak. De keuze voor een bepaalde tactiek verschilt per organisatie (Bauer, 2004, p. 744). Echter, de verwachting in dit onderzoek is dat een BVO tot op een bepaalde hoogte wel rekening moet houden met de culturele diversiteit van alle (buitenlandse) spelers die men aantrekt. Waarschijnlijk zal dit ook zijn doorwerking hebben in de manier waarop

een BVO het socialisatieproces inricht, maar dat vraagstuk valt buiten de scope van dit onderzoek.

Verder moeten organisaties de rol van ‘organizational insiders’ niet onderschatten in het socialisatieproces. Ingewijden die al langer bij de BVO actief zijn, kunnen een coachende rol op zich nemen en een nieuwkomer wegwijs maken binnen de organisatie. Men kan wat over de organisatie vertellen, instructies geven ten aanzien van het werk of sociale ondersteuning bieden door gewoon een praatje te maken of iemand voor te stellen aan andere mensen binnen de organisatie. Een mentor kan ook als klankbord dienen als een nieuwkomer vragen heeft die hij liever niet direct aan de leidinggevende stelt. Mentoren kunnen het socialisatieproces een stuk makkelijker maken (Bauer, 2004, p.744-745). In de wereld van het betaald voetbal komt een dergelijke rol vaak voor. Een (assistent-)trainer of speler die al lang bij de BVO aanwezig is, wordt dan aangemerkt als ‘cultuurbewaker’, zoals Martin Haar die al sinds de jaren negentig actief is als assistent-trainer bij AZ (Voetbalzone.nl, 2010). Ook zeggen trainers of medespelers wel eens dat een ervaren speler ‘belangrijk is in de kleedkamer’, waarmee men doelt op de coachende rol van zo’n speler. Een voorbeeld daarvan is Danko Lazovic, de Servische oud-speler van onder meer Feyenoord, Vitesse en PSV. Doordat Lazovic al langer in Nederland actief was, hielp hij in zijn laatste periode bij PSV andere spelers uit Balkanlanden in hun socialisatieproces. Begin 2010 vertrok Lazovic van PSV naar Zenit St. Petersburg in Rusland. De Bulgaarse verdediger Stanislav Manolev vertelde eind 2010 hoe belangrijk Lazovic voor hem was: *“Ook in de kleedkamer was zijn aanwezigheid voor mij prettig. Hij vertelde wat er werd besproken. Ik mis Danko nog bijna elke dag”* (Voetbal International, 2010, para 2.).

Concluderend kunnen we stellen dat er in deze subparagraaf meerdere aandachtspunten zijn besproken waar (betaald voetbal)organisaties rekening mee dienen te houden wanneer nieuwe spelers toetreden tot de organisatie. Ook al komen buitenlandse spelers uit een cultuur die erg verschilt van de Nederlandse, dan nog heeft de organisatie meerdere mogelijkheden om het aanpassingsproces soepeler te laten verlopen en dat kan de prestaties van deze spelers weer ten goede komen. Het socialisatieproces is dus niet onbelangrijk, maar de focus van dit onderzoek ligt elders; namelijk op de relatie tussen ‘cultuurfit’ en prestaties.

2.4 Onderzoeksvraag en hypotheses

Nu we een duidelijk beeld hebben van de theorie die in dit onderzoek gebruikt zal worden, komen we tot de volgende hoofdvraag:

‘In hoeverre beïnvloedt een fit op basis van cultuur (Hofstede et al., 2011) de prestaties van buitenlandse spelers in de Nederlandse Eredivisie?’

Tevens zijn er een aantal deelvragen geformuleerd om in dit onderzoek op een gestructureerde manier toe te werken naar een antwoord op de hoofdvraag.

- *Bestaat er een relatie tussen ‘cultuurfit’ en de prestaties van spelers in sportief opzicht en zo ja, hoe significant is deze relatie?*
- *Bestaat er een relatie tussen ‘cultuurfit’ en de prestaties van spelers in financieel opzicht en zo ja, hoe significant is deze relatie?*

2.5 Hypothesevorming

In deze paragraaf worden de hypotheses gepresenteerd die verderop in dit verslag getoetst zullen worden. De algemene verwachting is dat spelers relatief beter zullen presteren bij een *hogere mate*

van ‘cultuurfit’, oftewel: er worden betere prestaties verwacht naarmate de *verschillen kleiner* zijn tussen de cultuur van het land van herkomst van een bepaalde speler en de Nederlandse cultuur. De buitenlandse speler zal zich waarschijnlijk sneller thuis voelen in Nederland, waardoor het aanpassingsproces in het algemeen, maar ook het specifieke socialisatieproces binnen de (betaald voetbal)organisatie gemakkelijker verloopt. In paragraaf 2.3.3 zagen we al dat een soepel verlopend socialisatieproces tot positieve resultaten kan leiden: nieuwelingen zullen beter begrijpen wat de centrale waarden en normen zijn en hoe zij zich dienen aan te passen om deze waarden en normen te respecteren. Dit kan leiden tot een hogere werktevredenheid, een verbeterde samenwerking tussen onderlinge medewerkers en vanuit een organisatieperspectief zal het verloop van werknemers dalen (Bauer, 2004, p. 743). Nationale cultuur is één van de contextuele factoren die (direct of indirect) invloed kan uitoefenen op het socialisatieproces (Saks & Ashforth, 1997, p. 238) en daarmee ook op de mogelijke resultaten zoals werktevredenheid en prestaties.

In paragraaf 2.1.3 en 2.1.4 is uitgelegd dat er zowel gekeken wordt naar *sportieve* als naar *financiële prestaties*. Wanneer de dimensiebenadering van Hofstede et al. (2011) nog even buiten beschouwing blijft en het cultuurverschil als integrale variabele wordt gehanteerd, komen we tot een tweetal hoofdhypotheses. Let wel: bij de hypothesevorming spreken we dus niet van ‘cultuurfit’, maar van *cultuurverschillen*. Dit wordt gedaan om de variabelen in de hypothesen overeen te laten komen met de operationalisatie van de variabelen. We meten straks het verschil in (dimensie)scores.

Hoofdhypotheses:

Hypothese A: *Wanneer de verschillen kleiner zijn tussen de nationale cultuur van het land van herkomst en de Nederlandse cultuur, leveren buitenlandse spelers relatief betere sportieve prestaties.*

Hypothese B: *Wanneer de verschillen kleiner zijn tussen de nationale cultuur van het land van herkomst en de Nederlandse cultuur, leveren buitenlandse spelers relatief betere financiële prestaties.*

Bij gebrek aan een geconsolideerde variabele om het cultuurverschil in één ‘*overall measure*’ te bundelen, wordt er gebruik gemaakt van de dimensiebenadering van Hofstede *et al.* (2011) om cultuurverschillen meetbaar te maken. Per dimensie zal gekeken worden hoe groot het absolute verschil is tussen de score van het land van herkomst van een buitenlandse speler en de score van Nederland. De scoreverschillen op elke dimensie worden gekoppeld aan de sportieve en financiële prestaties, waardoor er tien subhypotheses ontstaan met dezelfde opzet als de hoofdhypotheses: hoe kleiner het verschil op een bepaalde dimensiescore, hoe beter de sportieve dan wel financiële prestaties. Bij de nummering van onderstaande hulphypotheses geeft het nummer (1 t/m 5) aan welke cultuurdimensie de onafhankelijke variabele vormt en de letter geeft aan of de afhankelijke variabele wordt gevormd door de sportieve prestaties (a) of de financiële prestaties (b). Voor een overzicht van deze subhypotheses wordt verwezen naar **Fout! Ongeldige bladwijzerverwijzing..**

Tabel 2: Hypotheses

	a. Sportieve prestaties	b. Financiële prestaties
1. Machtafstand	Hypothese 1a : negatieve relatie	Hypothese 1b : negatieve relatie
2. Individualisme	Hypothese 2a : negatieve relatie	Hypothese 2b : negatieve relatie
3. Masculiniteit	Hypothese 3a : negatieve relatie	Hypothese 3b : negatieve relatie
4. Onzekerheidsvermijding	Hypothese 4a : negatieve relatie	Hypothese 4b : negatieve relatie
5. Langetermijngerichtheid	Hypothese 5a : negatieve relatie	Hypothese 5b : negatieve relatie

Subhypotheses:

Hypothese 1a: *Wanneer het absolute verschil kleiner is tussen de score van het land van herkomst en de Nederlandse score op de dimensie machtafstand, zullen buitenlandse spelers relatief betere sportieve prestaties leveren.*

Hypothese 1b: *Wanneer het absolute verschil kleiner is tussen de score van het land van herkomst en de Nederlandse score op de dimensie machtafstand, zullen buitenlandse spelers relatief betere financiële prestaties leveren.*

Hypothese 2a: *Wanneer het absolute verschil kleiner is tussen de score van het land van herkomst en de Nederlandse score op de dimensie individualisme, zullen buitenlandse spelers relatief betere sportieve prestaties leveren.*

Hypothese 2b: *Wanneer het absolute verschil kleiner is tussen de score van het land van herkomst en de Nederlandse score op de dimensie individualisme, zullen buitenlandse spelers relatief betere financiële prestaties leveren.*

Hypothese 3a: *Wanneer het absolute verschil kleiner is tussen de score van het land van herkomst en de Nederlandse score op de dimensie masculiniteit, zullen buitenlandse spelers relatief betere sportieve prestaties leveren.*

Hypothese 3b: *Wanneer het absolute verschil kleiner is tussen de score van het land van herkomst en de Nederlandse score op de dimensie masculiniteit, zullen buitenlandse spelers relatief betere financiële prestaties leveren.*

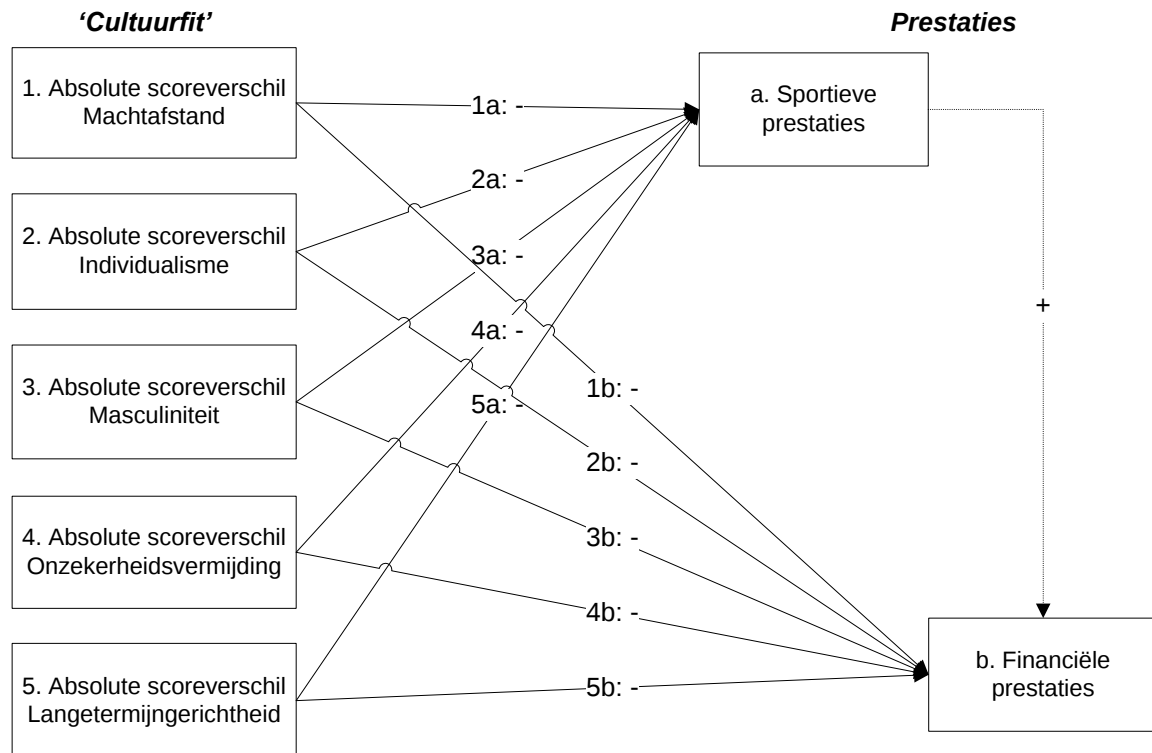
Hypothese 4a: *Wanneer het absolute verschil kleiner is tussen de score van het land van herkomst en de Nederlandse score op de dimensie onzekerheidsvermijding, zullen buitenlandse spelers relatief betere sportieve prestaties leveren.*

Hypothese 4b: *Wanneer het absolute verschil kleiner is tussen de score van het land van herkomst en de Nederlandse score op de dimensie onzekerheidsvermijding, zullen buitenlandse spelers relatief betere financiële prestaties leveren.*

Hypothese 5a: *Wanneer het absolute verschil kleiner is tussen de score van het land van herkomst en de Nederlandse score op de dimensie langetermijngerichtheid, zullen buitenlandse spelers relatief betere sportieve prestaties leveren.*

Hypothese 5b: *Wanneer het absolute verschil kleiner is tussen de score van het land van herkomst en de Nederlandse score op de dimensie langetermijngerichtheid, zullen buitenlandse spelers relatief betere financiële prestaties leveren.*

De subhypotheses worden ook grafisch weergegeven in Figuur 1. Achter elk hypothesenummer in Figuur 1 staat een minteken. Daarmee wordt aangegeven dat we een negatieve relatie verwachten: hoe *lager* het absolute verschil op een dimensiescore, hoe *beter* de sportieve en financiële prestaties zouden moeten uitvallen. In Figuur 1 staat ook een stippellijn weergegeven tussen de sportieve en financiële prestaties, omdat de financiële prestaties een afspiegeling van de sportieve prestaties kunnen vormen, zoals beschreven in subparagraaf 2.1.3. Echter, de primaire focus van dit onderzoek ligt op de relatie tussen cultuur en prestaties, niet op de relatie tussen sportieve en financiële prestaties.



Figuur 1: Grafisch model waarin de getoetste relaties uit de verschillende subhypothesen worden weergegeven. Het begrip 'cultuurfit' wordt daarbij opgesplitst in de vijf cultuurdimensies van Hofstede *et al.* waarbij gekeken wordt naar het absolute scoreverschil per dimensie. Bij de prestaties wordt een onderscheid gemaakt tussen sportieve en financiële prestaties

3 Methodologie

In dit hoofdstuk zal de onderzoeksmethodologie van dit onderzoek besproken worden. In paragraaf 3.1 zal het onderzoeksontwerp worden getypeerd, gevolgd door paragraaf 3.2 waarin wordt beschreven hoe de onderzoekseenheden zijn geselecteerd. In paragraaf 3.3 zullen de constructen en operationalisaties van de verschillende variabelen worden besproken. Ten slotte zal in paragraaf 3.4 de kwantitatieve analyse nader worden toegelicht.

3.1 Onderzoeksontwerp

Een onderzoeksontwerp kan op verschillende manieren getypeerd worden. Deze paragraaf is daarom onderverdeeld in een drietal subparagrafen. Per subparagraaf zal één van de kenmerken of typering van het gebruikte onderzoeksontwerp worden besproken.

3.1.1 Verkennend, beschrijvend of verklarend?

Babbie (2007, p. 92) noemt drie veel voorkomende onderzoeksdoelen: verkennen, beschrijven en verklaren. Het doel van *dit* onderzoek is om te toetsen in hoeverre nationale cultuurdimensies invloed uitoefenen op de prestaties van buitenlandse spelers bij Nederlandse BVO's in de Eredivisie. Voor zover bekend zijn er nog geen andere onderzoeken gedaan waarin de prestaties van individuele werknemers worden vergeleken op basis van de nationale cultuurdimensies van Hofstede *et al.* (2011). Bij een onderzoek naar een (betrekkelijk) nieuw onderwerp, is het onderzoek vaak verkennend van aard. De motivatie voor het uitvoeren van dit onderzoek, komt dan ook (deels) overeen met één van de redenen voor verkennend onderzoek, namelijk '*to satisfy the researcher's curiosity and desire for better understanding*' (Babbie, 2007, p. 92).

Toch zou het discutabel zijn om dit onderzoek uitsluitend als 'verkennend' te typeren. Tegelijkertijd wordt dit onderzoek namelijk ook als 'toetsend' getypeerd, zoals in subparagraaf 3.1.2 verder zal worden uitgelegd. Wanneer er hypothesen worden getoetst, bestaat er reeds een vermoeden over de aard van een bepaalde relatie. In dat geval lijkt het onderzoeksstadium van 'verkennen' reeds gepasseerd. Dat is ook terug te zien in één van de redenen voor verkennend onderzoek, namelijk '*to develop the methods to be employed in any subsequent study*' (Babbie, 2007, p. 92). In dit onderzoek is tenslotte al een keuze gemaakt ten aanzien van de methoden om de relatie tussen 'cultuurfit' en prestaties te toetsen, alhoewel daarmee niet gezegd is dat deze methode ook de *enige* of de *beste* methode is voor dit onderzoek.

Volgens Babbie (2007) kan een onderzoek ook beschrijvend of verklarend van aard zijn. Bij een beschrijvend onderzoek observeert de onderzoeker een bepaalde situatie of gebeurtenis om dit vervolgens nauwkeurig te beschrijven. Denk bijvoorbeeld aan een volkstelling, waarbij bepaalde kenmerken van de bevolking (een populatie) worden beschreven. Alhoewel er veel data is verzameld over de populatie van buitenlandse Eredivisiespelers, is het *beschrijven* van deze populatie niet het uiteindelijke doel van dit onderzoek. Het doel van dit onderzoek lijkt meer verklarend van aard: er wordt gezocht naar een antwoord op een 'waarom'-vraag (Babbie, 2007). 'Cultuurfit' kan mogelijk verklaren *waarom* de prestaties van buitenlandse spelers verschillen. Om dit te weten te komen, zal de relatie tussen beide variabelen op significantie worden getoetst. Wanneer er sprake zou zijn van *correlatie*, is de verklaring nog niet rond. Vervolgonderzoek moet dan tot een meer diepgaande verklaring leiden, om te begrijpen *waarom* en *op welke manier* 'cultuurfit' tot betere prestaties leidt.

3.1.2 Toetsend

In dit onderzoek zullen verschillende hypothesen worden *getoetst* met betrekking tot de relatie tussen 'cultuurfit' en prestaties. Wanneer we kijken naar het *vocabulaire van experimenten* van

Shadish, Cook en Campbell (2002, p. 12), lijkt dit onderzoek het meest op een *correlatieonderzoek* of *correlationeel onderzoek*. Daarmee wordt een onderzoek bedoeld waarbij een oorzaak en gevolg worden verondersteld en gemeten, maar waarbij ook een aantal structurele kenmerken ontbreken van een experiment. Zo is er bijvoorbeeld geen sprake van ‘*pretests*’ (een meting van bepaalde variabelen voorafgaand aan het experiment - p. 135) of ‘*control groups*’ (een groep die niet wordt blootgesteld aan een bepaalde interventie – p. 103). Daarom scharen Shadish, Cook en Campbell (2002, p. 12) dit type onderzoek ook wel onder de noemer van ‘*nonexperimental designs*’.

In dit onderzoek wordt inderdaad getoetst of er een relatie bestaat tussen enerzijds de cultuurdimensies als ‘oorzaak’ en anderzijds de prestaties als ‘gevolg’. De data is echter gebaseerd op bestaande statistieken en gegevens (daarover meer in de volgende subparagraaf). Er vindt geen ‘*random assignment*’ plaats van onderzoekseenheden waarbij een experimentele groep een bepaalde interventie ondergaat en een controle groep niet. Wel was er de mogelijkheid om een dergelijke onderverdeling na te bootsen, bijvoorbeeld door de prestaties van buitenlandse spelers te vergelijken met de prestaties van Nederlandse spelers. Echter, gezien de tijdsrestrictie die aan deze bacheloropdracht is verbonden, is het bijna niet te doen om naast de huidige data ook alle prestaties van de Nederlandse spelers mee te nemen in het databestand.

Ook is er in dit onderzoek geen sprake van een ‘*pretest*’ zoals bij een experiment vaak wel het geval is. De mogelijkheid daarvoor was er misschien wel door de voorgaande prestaties te meten van buitenlandse spelers, bijvoorbeeld de prestaties die ze hebben geleverd in buitenlandse-, jeugd- en beloftencompetities. Maar ook hier speelt de tijdsrestrictie van deze opdracht weer een beperkende rol. De sportieve en financiële prestaties die een individuele speler heeft geleverd voordat zijn dienstverband in de Eredivisie begon, blijven daarom buiten beschouwing.

3.1.3 ‘Unobtrusive’

De gehanteerde onderzoeksmethode bestaat voornamelijk uit het analyseren van bestaande statistieken en gegevens. Dit is een vorm van ‘unobtrusive research’, dat zijn onderzoeksmethoden waarbij sociaal gedrag wordt bestudeerd *zonder* dit gedrag te beïnvloeden (Babbie, 2007, p. 332). Daarmee kan voorkomen worden dat de invloed die de onderzoeker op zijn onderzoekseenheden heeft, gaat doorwerken in de resultaten waaruit men vervolgens verkeerde of vertekende conclusies zal trekken. Dit nadeel heeft ‘unobtrusive research’ niet, maar er zijn wel andere mogelijke problemen. Doordat je bent aangewezen op bestaande data, kan het zijn dat deze data niet precies datgene meet waar naar je op zoek bent. Dit kan een bedreiging vormen voor de validiteit van het onderzoek. Babbie noemt twee manieren om met dergelijke validiteitsproblemen om te gaan bij het analyseren van bestaande statistieken: logisch redeneren en replicatie (Babbie, 2007, p. 348). In deze scriptie is geprobeerd om de (logische) redenering achter bepaalde keuzes zo goed mogelijk te verwoorden, het is aan de lezer om te bepalen in hoeverre hij of zij het eens is met deze keuzes. Bij replicatie doelt Babbie op het meten van een zelfde construct via verschillende operationalisaties en variabelen. In dit onderzoek wordt alleen de dimensiebenadering van Hofstede *et al.* (2011) gebruikt om nationale culturen met elkaar te vergelijken, maar deze benadering heeft wel veel navolging gekregen in andere wetenschappelijke literatuur en bovendien zijn er veel onderzoeken geweest die deze benadering (deels) valideren (Hofstede, 2002, p. 1358). Voor de prestaties van individuele spelers worden *wel* meerdere variabelen gebruikt, met onder meer een onderscheid tussen sportieve en financiële prestaties. Bovendien zijn de prestaties in financieel opzicht (marktwaaarde en transfersom) een afspiegeling van meerdere prestatie-indicatoren (Frick, 2007).

‘Unobtrusive research’ kan verder ook enkele problemen opleveren ten aanzien van de betrouwbaarheid, waarbij je erg afhankelijk bent van de kwaliteit en betrouwbaarheid van de statistieken die je onderzoekt (Babbie, 2007, p.348). Voor dit onderzoek lijken de scores op de cultuurdimensies redelijk betrouwbaar, deze komen tenslotte rechtstreeks uit het boek van Hofstede *et al.* (2011). Voor de prestaties van individuele spelers wordt voornamelijk gebruik gemaakt van de website *Transfermarkt.de*, waarbij men zeer gedetailleerde informatie geeft voor een enorm aantal spelers. Er is weinig reden om te twijfelen aan de correctheid van de sportieve prestaties, zoals het aantal gespeelde competitiewedstrijden. Voetbalwedstrijden krijgen veel aandacht van supporters en media en voor elke competitiewedstrijd is wel informatie te verkrijgen. De financiële prestaties zijn wellicht lastiger te beoordelen: het bepalen van de marktwaarde is niet volledig objectief en niet alle BVO’s geven openheid over de transfersommen die zij hebben betaald of ontvangen. Echter: er wordt wel consequent gebruik gemaakt van dezelfde bron (met dezelfde fouten). Het gaat in dit onderzoek om het *vergelijken* van de financiële prestaties tussen verschillende spelers, dus is het belangrijk dat deze prestaties op dezelfde wijze worden ingeschat.

3.2 Steekproef en selectie onderzoekseenheden

In dit onderzoek wordt getracht om een uitspraak te doen over buitenlandse spelers die in de Eredivisie actief zijn (geweest). De steekproef van dit onderzoek bestaat uit de individuele buitenlandse spelers die een transfer hebben gemaakt naar een Eredivisieclub in de periode tussen het seizoen 2004/2005 en 2010/2011. Het gaat hierbij om 472 individuele spelers (N = 472). De manier waarop in dit onderzoek de steekproef is samengesteld, wordt ook wel ‘purposive-’ of ‘judgmental sampling’ genoemd: de eenheden van observatie worden geselecteerd op basis van ‘*the researcher’s judgment about which ones will be the most useful or representative*’ (Babbie, 2007, p. 193). In dit onderzoek is de keuze gebaseerd op de bruikbaarheid van de data. De periode tussen het seizoen 2004/2005 en 2010/2011 is hierbij leidend. Zo is de keuze voor het seizoen 2004/2005 als startpunt gebaseerd op de *beschikbaarheid* van data t.a.v. de marktwaarde. De marktwaarde is gebaseerd op de indicaties van de website *Transfermarkt.de* en deze schattingen zijn beschikbaar vanaf het seizoen 2004/2005. Deze data is tot en met het seizoen 2010/2011 bijgewerkt voor alle spelers. Ten tijde van de dataverzameling voor dit onderzoek, moest dit voor het seizoen 2011/2012 nog gebeuren. Daarom is het seizoen 2010/2011 als eindpunt genomen.

Om te worden opgenomen in de steekproef, moet een speler voor minstens één van de dertien BVO’s hebben gespeeld die vanaf het seizoen 2004/2005 tot en met 2010/2011 *onafgebroken* in de Eredivisie actief zijn geweest: Ajax, PSV, Feyenoord, FC Twente, AZ, SC Heerenveen, Vitesse, FC Groningen, FC Utrecht, Roda JC, NEC, NAC Breda en Willem II (deze club degradeerde na afloop van het seizoen 2010/2011 naar de Jupiler League, maar in de onderzochte periode is Willem II wel degelijk onafgebroken in de Eredivisie actief geweest). Hopelijk zorgt deze keuze voor een zo reëel mogelijke vergelijking tussen de onderlinge prestaties van de spelers in het databestand: elke speler heeft tenslotte in hetzelfde land en in dezelfde competitie gespeeld. Grote, systematische verschillen die tussen de onderlinge spelerprestaties kunnen ontstaan doordat er ook spelers uit andere competities worden meegenomen in het databestand (competities op een lager niveau of uit een ander land), worden daarmee voorkomen. Het zou wellicht interessant zijn geweest om spelers met de Nederlandse nationaliteit als controlegroep mee te nemen in dit onderzoek, maar omwille van de tijdsrestrictie die verbonden is aan deze opdracht, is besloten om dit niet te doen.

Alleen de buitenlandse spelers die tussen 2004/2005 en 2010/2011 een transfer hebben gemaakt naar één van de dertien BVO’s, worden dus meegenomen in de dataset. Spelers waarvan

het dienstverband al vóór het seizoen 2004/2005 van start is gegaan, blijven buiten beschouwing. Het is wel mogelijk dat een speler in het verleden al actief is geweest voor één van de dertien BVO's en dat hij in de onderzochte periode is teruggekeerd in de Eredivisie. In dat geval wordt de speler wel opgenomen in de dataset, maar dan worden alleen de gegevens geanalyseerd van het dienstverband dat tussen 2004/2005 en 2010/2011 van start is gegaan.

Een speler kan natuurlijk voor meerdere Eredivisieclubs hebben gespeeld in de onderzochte periode. In dat geval wordt de speler meerdere keren als aparte 'case' opgenomen in het onderzoek, waarbij het aantal cases van dezelfde speler gelijk is aan het aantal onderzochte clubs waar de speler tussen 2004/2005 en 2010/2011 een nieuw dienstverband is aangegaan ('één case per club'). Dat de dienstverbanden van één en dezelfde speler *per club* worden geanalyseerd, heeft vooral een pragmatische reden, want hierdoor verliep de dataverzameling een stuk vlotter. In de geraadpleegde bronnen (zoals *Transfermarkt.de*) zijn de prestatie-indicatoren van een speler namelijk ook per club geordend. Zo kun je heel snel zien hoeveel wedstrijden iemand voor een bepaalde club heeft gespeeld of welk transferbedrag de club heeft betaald en/of ontvangen voor de betreffende speler.

Ter verduidelijking van het aantal geregistreerde cases per speler, nemen we Kenneth Pérez hier als voorbeeld. De Deense middenvelder speelde van 2000 tot 2006 voor AZ. Omdat zijn dienstverband bij deze club al voor het seizoen 2004/2005 van start ging, wordt de AZ-periode van Pérez niet geanalyseerd. In de zomer van 2006 maakte hij voor 2,5 miljoen euro een transfer van AZ naar Ajax, om na één seizoen voor een miljoen euro te worden doorverkocht aan PSV. Echter, na een half jaar voor PSV te hebben gespeeld, keerde Pérez in de winterstop weer terug naar Ajax voor het bedrag van 1,8 miljoen euro. Later bleek deze overgang voor Pérez een ongelukkige keuze te zijn geweest, want niet Ajax maar PSV ging uiteindelijk met de landstitel aan de haal in dat seizoen. Ook de tweede Ajax-periode van Pérez werd geen onverdeeld succes, waarna de middenvelder in 2008 transfervrij vertrok naar FC Twente. Hier beëindigde Pérez in 2010 zijn professionele voetballoopbaan, nadat hij met *de Tukkers* alsnog landskampioen was geworden.

Tussen de seizoenen 2004/2005 en 2010/2011 heeft Pérez dus vier keer een transfer gemaakt naar drie verschillende Eredivisieclubs. Hij zal daarom *drie keer* als aparte case worden geregistreerd: één case per club. De twee periodes waarin Pérez voor Ajax is uitgekomen, worden gebundeld en geanalyseerd als één case. Het komt namelijk wel vaker voor dat een speler tijdelijk voor een andere club actief is, bijvoorbeeld doordat de speler wordt verhuurd (al dan niet aan een andere Eredivisieclub). In dat geval worden de periodes *voor* en *na* de huurperiode ook gebundeld in één case. Alhoewel er bij Kenneth Pérez geen sprake was van een verhuurperiode, wordt zijn Ajax-periode wel als zodanig geanalyseerd in dit onderzoek. Dat betekent dat het totale aantal gespeelde wedstrijden en de betaalde en ontvangen transfersommen bij elkaar worden opgeteld. Voor Pérez worden er dus 42 wedstrijden geregistreerd in zijn Ajax-periode (27 wedstrijden uit zijn eerste periode + 15 in zijn laatste halve seizoen) en de club heeft op hem een transferverlies van 3,3 miljoen geleden ($- € 2.500.000 + € 1.000.000 - € 1.800.000 = - € 3.300.000$). In de volgende paragraaf zal dieper worden ingegaan op de operationalisatie van deze en andere variabelen.

3.3 Constructen en operationalisaties

In deze paragraaf zal nader worden ingegaan op de operationalisatie van de verschillende variabelen die in hoofdstuk 2 zijn gepresenteerd. Dit wordt eerst gedaan voor de cultuurdimensies (in subparagraaf 3.3.1) en vervolgens voor de sportieve (3.3.2) en financiële prestatie-indicatoren (3.3.3).

3.3.1 Onafhankelijke variabelen: cultuurdimensies

In paragraaf 2.2 zijn de cultuurdimensies van Hofstede *et al.* (2011) aan bod gekomen en dit resulteert in een vijftal onafhankelijke variabelen: **(1)** machtafstand; **(2)** individualisme; **(3)** masculiniteit; **(4)** onzekerheidsvermijding en **(5)** langetermijngerichtheid. De landenscores komen rechtstreeks uit het boek *Allemaal andersdenkenden* van Hofstede et al. (2011). De cultuurdimensies hebben een score op een schaal van 0 tot 100, enkele uitzonderingen daargelaten van landen die boven de 100 scoren op een bepaalde dimensie. Dit komt doordat de betreffende landen in dat geval later aan het onderzoek van Hofstede zijn toegevoegd, nadat de formule om tot een dimensiescore te komen al was vastgesteld.

Per dimensie zal gekeken worden hoe groot *het absolute verschil* is tussen de score van het land van herkomst van een buitenlandse speler en de score van Nederland. Doordat er met absolute verschillen wordt gewerkt, komen er geen negatieve getallen voor. Het maakt dus niet uit of de dimensiescores groter of kleiner zijn dan de Nederlandse scores. Hieronder volgt een voorbeeld.

Tabel 3: Voorbeeld van dimensiescores. De getallen in de vetgedrukte kolommen worden meegenomen in de analyse.

Naam	Nat.	PDI	DifPDI	IDV	DifIDV	MAS	DifMAS	UAI	DifUAI	LTO	DifLTO
Ivens	Bel	61	23	78	2	43	29	97	44	82	15
Rossini	Bel(F)	67	29	72	8	60	46	93	40	82	15
Ruiz	Cos	35	3	15	65	21	7	86	33	?	?
Vidarsson	Ice	?	?	?	?	?	?	?	?	28	39
Tioté	IvC	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?
Kingston	Gha	77	39	20	60	46	32	54	1	4	63
Babangida	Nig	77	39	20	60	46	32	54	1	13	54
El Ahmadi	Mar	70	32	46	34	53	39	68	15	14	53

Bij veel spelers is er voor elke cultuurdimensie wel een landenscore beschikbaar en in dat geval zien de scores eruit zoals bij Jonas Ivens, de speler die op de eerste regel van Tabel 3 wordt genoemd. In de kolommen PDI, IDV, MAS, UAI en LTO staan de dimensiescores van het land van herkomst, zoals vermeld in Hofstede *et al.* (2011). De kolommen waarvan de titel begint met Dif (*'difference'*), geven het absolute verschil aan tussen de score van het land van herkomst van de speler en de Nederlandse score op de betreffende dimensie (de Nederlandse dimensiescores zijn respectievelijk 38, 80, 14, 43 en 67). In de statistische analyse wordt alleen gewerkt met deze absolute verschillen.

Verder zijn er nog een aantal opvallende zaken die aandacht verdienen. Zo zien we bij Jonas Ivens en Giuseppe Rossini dat ze allebei uit België komen, maar bij Rossini staat er (F) achter vermeld. Dit betekent dat Rossini uit het Franssprekende gedeelte van België komt. De Franstalige en Nederlandstalige Belgen hebben dus een eigen score in het IBM-onderzoek, maar deze scores verschillen maar weinig van elkaar (Hofstede *et al.*, 2011, p. 382). Een verschil in scores per taalzone bestaat ook voor Zwitserland (met een onderscheid tussen een Franse en Duitse taalzone). Vreemd genoeg is er voor Canada echter alleen een totaalscore beschikbaar op de verschillende cultuurdimensies en geen 'Engelse' of 'Franse' score. Wanneer er *wel* verschillende dimensiescores per taalzone zijn, is op basis van beschikbare informatie bepaald uit welke taalzone een speler komt.

Verder zijn er verschillende landen waarvoor één of meerdere dimensiescores ontbreken: dit levert een *'missing value'* op voor de betreffende variabele(n). Voor missende waarden zal gebruik worden gemaakt van *'case wise replacement'*: dit betekent dat alle cases met missende waarden niet worden meegenomen in de analyse (in subparagraaf 3.4.4 wordt hier dieper op ingegaan). We zien

bijvoorbeeld bij Bryan Ruiz, afkomstig uit Costa Rica, dat de score op langetermijngerichtheid (LTO) ontbreekt, terwijl dit voor Arnar Vidarsson uit IJsland de enige score is die *wel* bekend is. Dit komt doordat de groep van onderzochte landen bij de eerste vier dimensies verschilde ten opzichte van de groep die bij de laatste dimensie werd onderzocht. Sommige landen zijn zelfs nooit onderzocht, waardoor alle scores ontbreken. Dit zien we bijvoorbeeld bij Cheick Tioté uit Ivoorkust.

Daarnaast zijn een aantal landen als groep onderzocht. Ghana, Nigeria en Sierra Leone hebben bijvoorbeeld op de eerste vier dimensies dezelfde score omdat ze bij de totstandkoming van deze dimensies zijn samengevoegd als 'West-Afrika'. Voor de langetermijngerichtheid hebben deze landen echter wel een eigen score. Dit is ook in de tabel terug te zien bij Ghana en Nigeria (het vaderland van respectievelijk Laryea Kingston en Haruna Babangida).

Bij de meeste spelers bestaat er geen twijfel over hun nationaliteit (en daarmee ook welke dimensiescores van Hofstede *et al.* (2011) gekozen moeten worden). Echter, binnen de dataset komen ook enkele spelers voor met een dubbele nationaliteit. Per speler zal gekeken worden welke nationaliteit en welke dimensiescores het meest passend zijn. Een voorbeeld hiervan zijn Nederlandse Marokkanen zoals Mounir El Hamdaoui (speler van Ajax) of Karim El Ahmadi (speler van Feyenoord). Deze spelers met Marokkaanse (voor)ouders zijn in Nederland geboren (in respectievelijk Rotterdam en Enschede – Transfermarkt.de, 2012), maar zij kunnen wel kiezen om voor het nationale elftal van Nederland of Marokko in aanmerking te komen. Of ze ook daadwerkelijk worden geselecteerd voor het nationale team, is altijd maar de vraag. Mounir El Hamdaoui en Karim El Ahmadi hebben in het verleden allebei voor het nationale elftal van Marokko gekozen. Daarom worden ze in de dataset opgenomen met de Marokkaanse dimensiescores. Deze regel wordt ook bij veel andere spelers met een dubbele nationaliteit gehanteerd. Mocht de speler niet voor een nationaal elftal uitkomen, dan kan de keuze ook worden gebaseerd op de eerst vermelde nationaliteit in het spelersprofiel op *Transfermarkt.de*. Echter, dit hoeft niet altijd de meest accurate oplossing te zijn. De Braziliaanse verdediger Douglas (speler van FC Twente) is bijvoorbeeld sinds kort genaturaliseerd tot Nederlander, dat zou betekenen dat hij niet meer wordt meegenomen in het onderzoek. Douglas is echter wel opgegroeid met de Braziliaanse landscultuur, in zijn geval is daarom besloten om hem *wel* op te nemen in de dataset als Braziliaanse speler.

3.3.2 Sportieve prestatie-indicatoren

In subparagraaf 2.1.3 is reeds aandacht besteed aan de sportieve prestaties. Daarin werd duidelijk waarom er is gekozen voor prestatie-indicatoren die gebaseerd zijn op het aantal gespeelde competitiewedstrijden. In deze subparagraaf zullen de sportieve prestatie-indicatoren worden geoperationaliseerd.

We onderscheiden in totaal **vijf sportieve prestatie-indicatoren**. **(1)** De eerste indicator is het totale aantal gespeelde competitiewedstrijden tijdens het dienstverband van de speler. Dit is een absoluut getal, maar **(2)** de indicator wordt ook meegenomen als percentage van het totale aantal competitiewedstrijden dat de speler *had kunnen* spelen tijdens zijn dienstverband. **(3)** Het percentage van de wedstrijden waarin de speler heeft meegespeeld, wordt vermenigvuldigd met 34 wedstrijden (één seizoen bestaat uit 34 wedstrijden) en daarmee krijgen we de derde sportieve prestatie-indicator: het gemiddelde aantal wedstrijden waarin een speler meedoet per seizoen. Dit is dus altijd een getal tussen de 0 en 34 wedstrijden. **(4)** Ook zal gekeken worden naar het absolute aantal competitiewedstrijden waarin de speler heeft meegespeeld *tijdens zijn debuutseizoen*. Het debuutseizoen wordt meegenomen omdat dit meer inzicht zou kunnen geven in de snelheid waarmee een nieuwe speler zich aanpast. Bij een speler die direct een groot aantal

competitiewedstrijden meespeelt in zijn debuutseizoen, is de ‘cultuurdrempel’ kennelijk niet zodanig groot dat het de speler belet om snel sportief te presteren. **(5)** De laatste sportieve prestatie-indicator is het percentage van de wedstrijden in het debuutseizoen waarin de speler heeft meegespeeld. Bij de verzameling van al deze gegevens is voornamelijk gebruik gemaakt van de statistieken van (de website van) het tijdschrift *Voetbal International* en de website *Transfermarkt.de*.

Het totale aantal wedstrijden dat het eerste elftal heeft gespeeld gedurende het dienstverband van een bepaalde speler, hangt natuurlijk af van het moment waarop de speler wordt aangetrokken en het moment waarop hij de club weer verlaat. Spelers kunnen zowel in de zomer als winter worden aangetrokken en bovendien lopen de ‘transfer windows’ niet synchroon met de periodes waarin de competitie stil ligt. Een speler kan dus aan het begin van de voorbereiding binnenkomen, maar ook net voor de sluitingsdatum van de transfermarkt als er reeds een aantal competitiewedstrijden zijn gespeeld. Echter, gezien de tijdsrestrictie die verbonden is aan deze opdracht, zijn de hieruit voortvloeiende verschillen voor het totale aantal mogelijke wedstrijden niet meegenomen in de percentageberekeningen. De aanname is dat elke speler in een volledig seizoen 34 wedstrijden heeft kunnen spelen en in een half seizoen 17 wedstrijden.

Deze aanname heeft ook gevolgen voor het percentage van het aantal gespeelde wedstrijden in het *debuutseizoen*. Indien een speler tijdens de winterstop is overgekomen (of wanneer de speler in de winterstop alweer vertrekt terwijl hij pas in de vorige zomer is gekomen), dan wordt het absolute aantal wedstrijden in het debuutseizoen (tevens de vierde prestatie-indicator) door 17 wedstrijden gedeeld in plaats van de gebruikelijke 34 wedstrijden. In Tabel 4 staat een voorbeeld van de sportieve prestatie indicatoren van 3 (oud-)spelers van SC Heerenveen.

Tabel 4: Voorbeeld van sportieve prestatie indicatoren. De getallen in de vetgedrukte kolommen worden meegenomen in de analyse.

Naam	Jaren actief	1. Ere Tot.	2. Tot (%)	3. Gem. #	4. Deb. #	5. Deb (%)
Vandenbussche	7	145	60,92%	21	29	85,29%
Sulejmani	1	34	100,00%	34	34	100,00%
Matusiak	0,5	10	58,82%	20	10	58,82%

Kijken we naar de eerste regel, dan zien we dat Brian Vandenbussche in 7 jaar tijd 145 Eredivisie duels voor SC Heerenveen heeft gespeeld. In deze periode heeft de club 238 wedstrijden gespeeld (7 seizoenen * 34 wedstrijden per seizoen). Bij 60,92% van alle wedstrijden heeft Vandenbussche dus meegespeeld; dat is gemiddeld 21 wedstrijden per seizoen. In zijn debuutseizoen heeft hij 29 wedstrijden gekeept: een percentage van 85,29%. Via dezelfde berekeningen is ook te zien dat Miralem Sulejmani – als één van de weinige spelers in dit onderzoek – *alle wedstrijden* heeft meegespeeld in zijn enige seizoen voor SC Heerenveen. De Poolse spits Radoslaw Matusiak heeft slechts een half seizoen voor SC Heerenveen gespeeld. Bij het berekenen van de percentages worden de 10 wedstrijden waarin Matusiak meedeed dan ook gedeeld door het aantal van 17 wedstrijden – een half seizoen.

3.3.3 Financiële prestatie-indicatoren

Nu de operationalisatie van de sportieve prestatie-indicatoren is toegelicht, zal er gekeken worden naar de financiële prestatie-indicatoren waar in subparagraaf 2.1.4 ook over gesproken is. Bij de ‘*financiële prestaties*’ van een individuele speler wordt gerefereerd naar de bedragen die andere BVO’s (bereid zijn te) betalen om een individuele speler over te nemen. Het gaat dus om

marktwaardes en transferbedragen. Bij de verzameling van deze gegevens is opnieuw gebruik gemaakt van de website *Transfermarkt.de*.

In totaal worden er **vier financiële prestatie-indicatoren** gebruikt. **(1)** De eerste financiële prestatie-indicator bestaat uit de *transferwinst* die de Eredivisieclub heeft geboekt voor een individuele speler. De transferwinst wordt berekend door het verkoopbedrag te verminderen met het aankoopbedrag. **(2)** De tweede indicator is een ratio van het verkoop- en aankoopbedrag: het bedrag waarvoor de speler is gekocht wordt gedeeld door het bedrag waarvoor de speler is aangekocht (mits de speler ook daadwerkelijk voor een transfersom is aangetrokken). Wanneer een speler voor hetzelfde bedrag is *gekocht* en *verkocht*, bedraagt de ratio dus 1. **(3)** Vervolgens kijken we naar de ontwikkeling in *marktwaarde*. De derde financiële prestatie-indicator wordt verkregen door de marktwaarde bij de aankoop van de speler af te trekken van de marktwaarde op het moment dat de speler is vertrokken. Dit levert een absoluut getal op en dat is de stijging in marktwaarde die de speler heeft doorgemaakt tijdens zijn dienstverband. **(4)** De laatste financiële indicator is de ‘ratio transfersommen’, waarbij de marktwaarde ten tijde van het vertrek van de speler wordt gedeeld door de marktwaarde op het moment dat de speler binnen kwam bij de club.

De eerste twee indicatoren zijn dus gebaseerd op werkelijk betaalde transfersommen, terwijl de laatste twee indicatoren zijn gebaseerd op de marktwaarde-indicaties van *Transfermarkt.de*. Er zullen nu enkele cijfervoorbeelden worden gegeven, waarbij eerst gekeken wordt naar de twee variabelen op basis van werkelijk betaalde transfersommen en vervolgens naar de twee variabelen op basis van marktwaarde-indicaties. In Tabel 5 worden de eerste twee financiële prestatie-indicatoren weergegeven (in de dikgedrukte kolommen) voor vier oud-spelers van SC Heerenveen.

Tabel 5: Voorbeeld van financiële prestatie-indicatoren, berekend aan de hand van werkelijk betaalde transfersommen. De getallen in de vetgedrukte kolommen worden meegenomen in de analyse.

Naam	Aankoopbedrag	Verkoopbedrag	1. Transferwinst	2. Ratio transfersommen
Bak Nielsen	€ 1.500.000	€ 500.000	€ -1.000.000	0,33
Grindheim	€ 2.200.000	?	?	?
Paulo Henrique	?	€ 1.500.000	?	?
Smarason	€ -	€ -	€ -	?

Bij Christian Bak Nielsen wordt een *transferverlies* van één miljoen euro genoteerd (verkoopbedrag – aankoopbedrag = € 500.000 - € 1.500.000 = - € 1.000.000) en een ratio van 0,33 (verkoopbedrag / aankoopbedrag = € 500.000 / € 1.500.000 = 0,33). We zien dat de Noorse middenvelder Christian Grindheim voor een bedrag van 2,2 miljoen euro is aangetrokken, maar bij zijn verkoopbedrag zien we een ‘missing value’. Dit kan komen doordat de speler voor een onbekend bedrag is getransfereerd naar een andere club, maar in dit geval wordt het verkoopbedrag als onbekend verondersteld omdat de speler aan het eind van het seizoen 2010/2011 nog steeds bij SC Heerenveen actief was. Net als bij de andere prestatie-indicatoren wordt alleen data verzameld over de periode vanaf het seizoen 2004/2005 tot en met 2010/2011. Transfers die na afloop van het seizoen 2010/2011 hebben plaatsgevonden, blijven daarmee buiten beschouwing. Grindheim vertrok in de zomer van 2011 weliswaar voor 750.000 euro naar FC Kopenhagen, maar deze transfer blijft dus buiten beschouwing omdat de transfer van Grindheim eigenlijk voorafgaand aan het seizoen 2011/2012 heeft plaatsgevonden. Doordat er een ‘missing value’ wordt opgegeven bij het verkoopbedrag, is de transferwinst ook onbekend en kan er ook geen ratio worden berekend.

Bij Paulo Henrique zien we juist de tegenovergestelde situatie van Grindheim: het bedrag waarvoor de Braziliaan werd aangetrokken is niet bekend, maar we weten wel dat hij voor anderhalf miljoen werd verkocht. Hierdoor kan er geen transferwinst en ratio worden berekend. Kijken we ten slotte naar Arnor Smarason, dan zien we dat hij transfervrij werd aangetrokken maar dat hij ook transfervrij is vertrokken bij SC Heerenveen. De club heeft dus *quitte gespeeld*: er wordt een transferwinst van nul euro geregistreerd, maar er kan geen ratio worden berekend. Er zou dan immers gedeeld worden door het getal nul en dat is wiskundig niet toegestaan.

Bij de prestatie-indicatoren die gebaseerd zijn op werkelijk betaalde transfergelden, zien we dus veel 'missing values'. Van de 472 spelers is slechts in 222 gevallen een transferwinst geregistreerd en bij de ratio van de transfersommen ligt dit aantal nog lager: bij slechts 76 spelers is er een valide uitkomst van de ratio. Omdat er (zoals eerder gezegd) gebruik wordt gemaakt van 'case wise replacement', betekent dit helaas dat dergelijke cases niet worden meegenomen in de dataset.

In dat kader zijn de laatste twee prestatie-indicatoren dus een zeer waardevolle aanvulling: deze zijn namelijk gebaseerd op de marktwaarde-indicaties van *Transfermarkt.de* en deze site heeft voor bijna elke speler wel een geregistreerde marktwaarde. Ter herinnering: de derde financiële prestatie-indicator is de stijging (of daling) van de marktwaarde (uitgedrukt in euro's) en de vierde financiële prestatie-indicator is een ratio waarbij de 'nieuwe' marktwaarde (bij vertrek) wordt gedeeld door de oude marktwaarde (toen de speler binnen kwam). In Tabel 6 staan de laatste twee financiële prestatie-indicatoren weergegeven voor een viertal (oud-)spelers van FC Twente.

Tabel 6: Voorbeeld van financiële prestatie-indicatoren, berekend aan de hand van marktwaarde-indicaties. De getallen in de vetgedrukte kolommen worden meegenomen in de analyse.

Naam	MW start	MW eind	3. Abs. Stijging MW	4. Ratio MW
Mihaylov	€ 500.000	€ 3.000.000	€ 2.500.000	6,00
Parker	€ 1.300.000	€ 900.000	€ -400.000	0,69
Protasewicz	?	€ 100.000	?	?
Shoukov	€ 1.000.000	€ -	€ -1.000.000	0,00

In veel gevallen zien we een ontwikkeling zoals bij Nikolay Mihaylov of Bernard Parker, waarbij de marktwaarde wordt geregistreerd op het moment dat de speler bij FC Twente kwam, gevolgd door de marktwaarde op het moment dat de speler weer vertrok. Bij spelers die ook na het seizoen 2010/2011 nog onder contract staan bij de betreffende Eredivisieclub (zoals Mihaylov bij FC Twente), is de marktwaarde-indicatie van medio 2011 geregistreerd. De absolute stijging (of daling) wordt verkregen door de marktwaarde aan het eind van het dienstverband (of de marktwaarde van medio 2011, mits de speler nog actief is bij zijn club) te verminderen met de marktwaarde bij de start van het dienstverband. Wanneer we deze bedragen op elkaar delen, vinden we de laatste ratiovariabele. Bij Mihaylov zien we een transferwinst van 2,5 miljoen euro op en bij Parker een verlies van 4 ton: de marktwaarderatio van beide spelers is respectievelijk 6 en 0,69 (een ratio van minder dan 1 wijst dus op een daling van de marktwaarde).

Bij de Poolse middenvelder Michal Protasewicz zien we echter dat de marktwaarde bij aanvang onbekend is. Dit komt vooral voor bij spelers die vanuit de jeugdopleiding doorstromen naar het eerste elftal. De speler wordt in dat geval wel tot de eerste selectie gerekend, maar hij is nog niet zo bekend waardoor er ook (nog) geen marktwaarde-indicatie wordt gegeven door *Transfermarkt.de*. Wanneer de 'oude' marktwaarde onbekend is, levert dat ook 'missing values' op voor de absolute stijging en voor de marktwaarderatio. Ten slotte zien we nog dat bij Dmitri Shoukov de marktwaarde

aan het eind op nul euro wordt ingeschat. Dit is ook logisch, aangezien de Russische middenvelder op dat moment zijn professionele carrière heeft gestopt. Desondanks wordt er wel een marktwaardeverandering en marktwaarderatio vastgesteld.

3.4 Kwantitatieve analyse

Bij de uitvoering van het kwantitatieve onderzoek is voornamelijk gebruik gemaakt van het programma SmartPLS (Ringle *et al.*, 2005), PLS staat hierbij voor *Partial Least Squares*. Met dit programma kan een (grafisch) model worden gemaakt zodat de theoretische concepten uit hoofdstuk 2 aan elkaar gekoppeld kunnen worden. Dit model kan vervolgens aan verschillende statistische analyses onderworpen worden, zoals ‘bootstrapping’ en het ‘PLS algorithm’.

In subparagraaf 3.4.1 zal eerst wat meer verteld worden over het programma SmartPLS en de voordelen die het biedt. Daarna wordt in 3.4.2 een toelichting gegeven op de constructie van het onderzochte ‘path model’ in SmartPLS. In subparagraaf 3.4.3 zal nader worden ingegaan op ‘bootstrapping’ en het ‘PLS algorithm’ en ten slotte wordt in 3.4.4 uitgelegd wat er in dit onderzoek gebeurt met missende waarden.

3.4.1 SmartPLS en de voordelen

Op de site van SmartPLS wordt dit programma in één zin als volgt getypeerd: *‘SmartPLS is a software application for (graphical) path modeling with latent variables (LVP). The partial least squares (PLS)-method is used for the LVP-analysis in this software’* (Ringle *et al.*, 2005, para. 1). Dit programma kan dus worden gebruikt om een grafisch model op te bouwen dat bestaat uit meerdere ‘latente variabelen’: dit zijn variabelen die niet direct te observeren en te meten zijn. In SmartPLS worden deze latente variabelen meetbaar gemaakt doordat er verschillende *items* of *indicatoren* aan gekoppeld kunnen worden die wel meetbaar zijn (Hubona, 2010). Dit maakt het mogelijk om latente variabelen te analyseren volgens de PLS methode. Deze methode is geïntroduceerd door de Zweedse wetenschapper Herman Wold die PLS typeerde als ‘soft modeling’. ‘Soft modeling’ werd door Wold afgezet tegenover ‘hard modeling’ waarbij je een groot aantal cases nodig hebt om tot een goede analyse te komen en waarbij veel aannames moeten worden gemaakt voor wat betreft de verdeling van een variabele (bijvoorbeeld dat er sprake is van een *normale verdeling*). Bij de PLS methode (‘soft modeling’) hoeft dat juist *niet*. Dat biedt twee belangrijke voordelen: er kan met een klein aantal cases worden gewerkt en er hoeven geen aannames te worden gemaakt ten aanzien van de verdeling van de variabelen om tot zinvolle resultaten te komen (Tenenhaus *et al.*, 2005, p. 159).

Voor dit onderzoek kunnen we dus een geïntegreerde maat creëren voor de sportieve en financiële prestaties. Deze ‘latente variabelen’ zullen meetbaar worden gemaakt met verschillende prestatie-indicatoren (meer hierover in subparagraaf 3.4.2). Verder ligt het aantal cases in dit onderzoek op 472. Hoewel dit niet bijzonder laag is, is het nog maar de vraag hoeveel cases er over blijven nadat ‘case wise replacement’ is toegepast om alle cases met missende waarden uit te sluiten. Echter, omdat SmartPLS in staat is om met een klein aantal cases alsnog een gedegen analyse te draaien, wordt getracht om discussies omtrent de steekproefgrootte te voorkomen.

Ook hoeven we ons geen zorgen te maken over de vraag of de gekozen variabelen (bij benadering) een normale verdeling hebben. Dit kan getoetst worden aan de hand van de *skewness* en *kurtosis*: *‘Skewness is de scheefheid van de verdeling. Een positieve waarde geeft aan dat het lange uiteinde van de verdeling (de ‘staart’) bij de hoge waarden ligt. Een waarde van 0 geeft een symmetrische verdeling weer, zoals de normale verdeling. De kurtosis is de welving van de verdeling ten opzichte van de normale verdeling. Als de kurtosis positief is, is de top in verhouding tot een normale verdeling hoger. Een waarde van 0 geldt voor een normale verdeling’* (Huizingh, 2006, p.

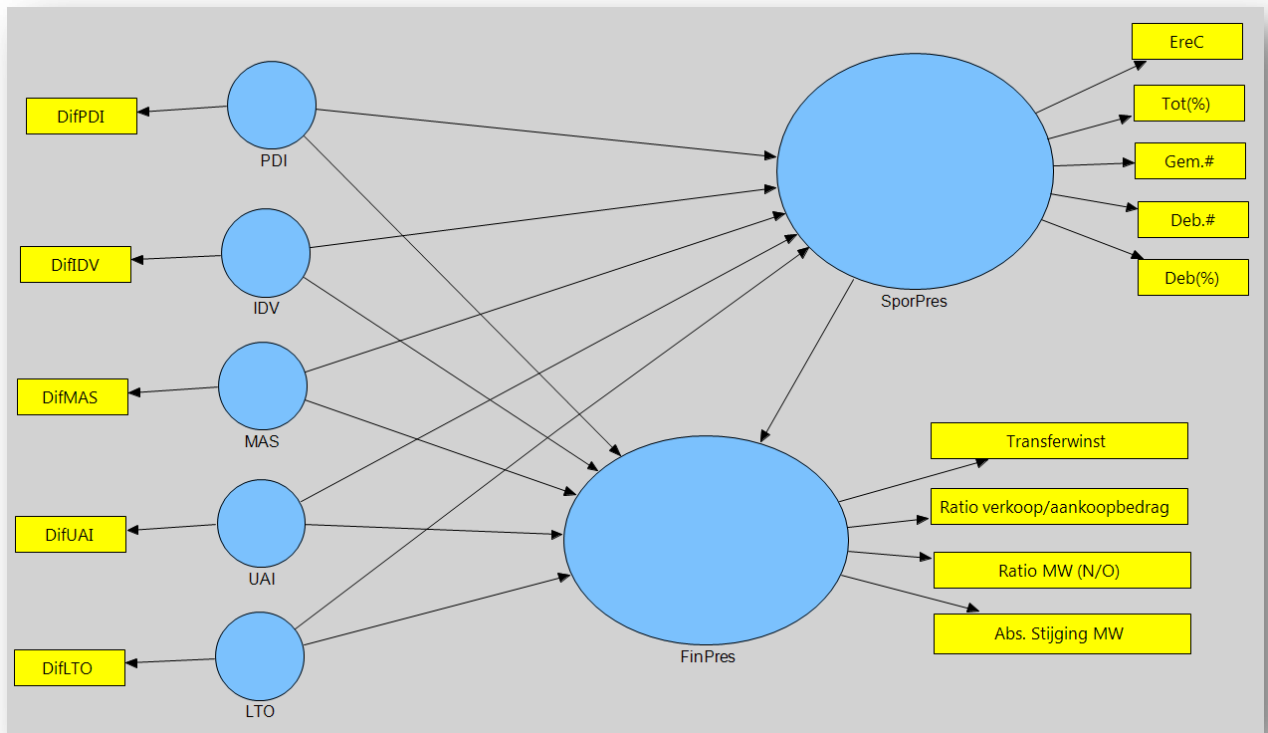
197-198). Om te bepalen of er (bij benadering) sprake is van een normale verdeling, worden er verschillende vuistregels gehanteerd. Eén van deze vuistregels stelt dat de absolute waarde van de skewness en kurtosis niet hoger mag zijn dan twee keer de standaardfout ('Std. Error' – Seltman, 2009, p. 125). Een andere vuistregel stelt dat waarden buiten het interval van -1 tot en met +1 duiden op een niet-normale verdeling (Breakwell *et al.*, 2009, p. 409). Echter, voor dit onderzoek maakt de keuze voor een bepaalde vuistregel weinig verschil. In Tabel 7 zien we de skewness en kurtosis van alle onderzochte variabelen, waarbij alle getallen buiten het interval -1 tot +1 vet gedrukt zijn. We maken dus gebruik van het meest ruime criterium, maar desondanks is er een groot aantal prestatie-indicatoren dat niet aan het criterium voldoet. Daarmee lijkt de beslissing gerechtvaardigd om voor een analysemethode te kiezen die om kan gaan met *niet-normaal verdeelde* variabelen. In bijlage B staan in Figuur 4 tot en met Figuur 17 de histogrammen van al deze variabelen.

Tabel 7: Skewness en kurtosis van de onderzochte variabelen.

	<i>Skewness</i> (‘scheefheid’)	Std. Error of Skewness	<i>Kurtosis</i> (‘platheid’ of ‘gepiektheid’)	Std. Error of Kurtosis
DifPDI	,245	,117	-,187	,234
DifIDV	,567	,117	-1,021	,234
DifMAS	,441	,117	,797	,234
DifUAI	-,232	,117	-,940	,234
DifLTO	,688	,115	-,487	,230
EreC	1,563	,112	2,782	,224
TotPercentage	-,189	,112	-1,285	,224
GemAantal	-,185	,112	-1,281	,224
DebPercentage	-,169	,112	-1,417	,224
DebAantal	,142	,112	-1,381	,224
AbsStijgingMW	4,302	,116	33,499	,231
RatioMW	9,665	,116	111,285	,231
Transferwinst	3,591	,163	21,708	,325
RatioTransfersommen	6,240	,276	44,822	,545

3.4.2 Model in SmartPLS

In Figuur 2 is het ‘PLS path model’ te zien dat wordt gebruikt voor de analyse in SmartPLS. Het model bestaat uit een netwerk van latente variabelen en indicatoren. De blauwe cirkels zijn de *latente variabelen*, die meetbaar worden gemaakt doordat er verschillende *items* of *indicatoren* aan gekoppeld worden. De indicatoren zijn terug te zien in de gele vakjes.



Figuur 2: 'PLS path model' in SmartPLS (Ringle *et al.*, 2005)

Links zien we vijf latente variabelen onder elkaar staan met als bijschrift PDI, IDV, MAS, UAI en LTO. Dit zijn de vijf cultuurdimensies die elk aan de hand van één indicator worden gemeten, namelijk het absolute verschil tussen de dimensiescore van het land van herkomst van een buitenlandse speler en de dimensiescore van Nederland. De cultuurdimensies vormen de onafhankelijke variabelen die niet worden verklaard door één van de andere variabelen in het model. Daarom worden dit ook wel 'exogene variabelen' genoemd (Hubona, 2010; Tenenhaus *et al.*, 2005). Daar tegenover staan de 'endogene variabelen', oftewel: de afhankelijke variabelen die verklaard worden door andere variabelen in het model. In dit geval zijn dat de sportieve prestaties ('SporPres') en financiële prestaties ('FinPres'). Deze variabelen worden door respectievelijk vijf en vier indicatoren meetbaar gemaakt die in subparagraaf 3.3 nader zijn toegelicht.

Een 'PLS path model' bestaat eigenlijk uit twee modellen: (1) een 'measurement model' (of het 'outer model') waarin de indicatoren aan de latente variabelen worden gekoppeld en (2) een 'structural model' (of 'inner model') waarin de latente variabelen aan elkaar worden gekoppeld (Tenenhaus *et al.*, 2005). De richting van de pijlen is in beide modellen belangrijk: in het 'structural model' geven de pijlen de richting van de verwachte causaliteit aan. We willen namelijk toetsen of (het verschil in) cultuurdimensies gevolgen heeft voor de sportieve en financiële prestaties. Ook is er een pijl getrokken die van sportieve prestaties naar financiële prestaties loopt als een soort controle om te kijken of sportieve prestaties inderdaad leiden tot betere financiële prestaties.

Bij het 'measurement model' gaat er een meer gecompliceerd verhaal schuil achter de richting van de pijlen. We zien dat alle pijlen tussen de indicatoren en de latente variabelen, beginnen bij de latente variabelen en naar de indicatoren wijzen: dit duidt op een 'reflective measurement model'. De causale richting loopt dan van het construct naar de indicatoren: de indicatoren zijn dus een 'reflectie' van het construct. De verwachting is dat de indicatoren zullen

correleren omdat ze (tot op zekere hoogte) hetzelfde verschijnsel behoren te meten. Een voordeel daarvan is dat indicatoren verwijderd kunnen worden, zonder dat de conceptuele betekenis van het construct verandert. Het tegenovergestelde is een 'formative measurement model', waarin een construct wordt *gevormd* door de gekozen indicatoren. De causale richting loopt van de indicatoren naar het construct: de indicatoren *vormen* dus het construct. De indicatoren hoeven in dat geval niet noodzakelijkerwijs met elkaar te correleren. Het toevoegen of verwijderen van een indicator kan er voor zorgen dat de conceptuele betekenis van de latente variabele ook verandert (Hubona, 2010).

In dit onderzoek is ervoor gekozen om alleen van 'reflective measurement models' gebruik te maken. Vanuit een theoretisch perspectief verwachten we namelijk dat de indicatoren hetzelfde verschijnsel meten. De verschillende varianten op het aantal gespeelde competitiewedstrijden zijn allemaal een afspiegeling van iemands sportieve prestaties. Dit geldt ook voor de transferwinst en de stijging of daling in marktwaarde (inclusief de twee ratio's), want deze behoren ook een afspiegeling te zijn van de prestaties in financiële termen. Dat de indicatoren onderling zullen correleren, is bijna een vanzelfsprekendheid. Voor de berekening van het percentage gespeelde wedstrijden wordt immers gebruik gemaakt van het absolute aantal wedstrijden. Zowel het absolute als relatieve getal dient vervolgens als indicator voor de sportieve prestaties. Deze 'kruisbestuiving' is ook bij andere prestatie-indicatoren aanwezig. Voor de details van de rekenkundige bewerkingen van de prestatie-indicatoren, wordt terugverwezen naar paragraaf 3.3. Voor nu is het hopelijk duidelijk waarom er correlatie tussen de indicatoren wordt verwacht, waarmee ook de keuze voor het 'reflective measurement model' wordt gerechtvaardigd.

3.4.3 Statistische analysemethoden

In het programma SmartPLS zullen twee statistische analysemethoden worden gebruikt om de significantie van de onderzochte relaties te testen: 'bootstrapping' en het 'PLS algorithm'.

Bootstrapping en t-waarden

In het boek 'Statistiek in de praktijk' van Moore & McCabe (2006) worden verschillende inferentie procedures beschreven om de relatie tussen kwantitatieve variabelen te analyseren, maar deze methoden zijn allen gebaseerd op het gebruik van *normale gegevensdistributies* (er wordt aangenomen dat de data normaal verdeeld is). Bij bootstrapping is dit niet noodzakelijk: bij deze methode wordt er *'gebruik gemaakt van rekenkracht om de condities die vereist zijn voor de traditionele inferentie te versoepelen en om inferenties in de nieuwe toestanden uit te voeren'* (Moore & McCabe, 2006, p. 549). Door het uitvoeren van bootstrapping in SmartPLS worden **t-waarden** verkregen. De t-waarde, of eigenlijk *t-toetsingsgrootte*, wordt gebruikt om resultaten te beoordelen op hun significantie aan de hand van steekproefgegevens (en niet van de populatie waarover uitspraken worden gedaan, omdat de gegevens van de populatie meestal onbekend zijn).

Bootstrapping in SmartPLS levert zowel t-waarden op voor de 'item loadings' als voor de 'path coefficients'. De 'item loadings' zijn terug te vinden in het 'outer model' (of 'measurement model') en deze geven aan hoe goed een indicator de latente variabele weet te 'schatten'. De t-waarden moeten daar dus erg hoog liggen, bij voorkeur geldt $t > 20$. Indicatoren die niet aan deze eis voldoen, kunnen misschien beter buiten het 'measurement model' gelaten worden (Hubona, 2010). De 'path coefficients' zijn terug te vinden in het 'inner model' (of 'structural model') en deze geven aan hoe significant de relatie is tussen de verschillende latente variabelen. Wanneer de t-waarde hoger is dan 1,96, is er sprake van een significante relatie, uitgaande van een significantieniveau α

van 5%. De kans dat een dergelijke relatie *per toeval* is gevonden (terwijl er eigenlijk geen relatie is), is in dat geval kleiner dan 5% (kortweg: $p < 0,05$).

‘PLS Algorithm’, regressiecoëfficiënten en R^2

Behalve bootstrapping, zal in SmartPLS ook het ‘PLS Algorithm’ worden uitgevoerd. Hiermee worden **regressiecoëfficiënten (‘bèta’s’)** gegenereerd op een schaal van -1 tot +1 voor het ‘outer model’ en ‘inner model’. Aan de indicatoren in het ‘outer model’ wordt een ‘weight’ of ‘loading’ toegekend, om aan te geven hoe zwaar de indicator meeweegt in het bepalen van de score van de latente variabele. In het ‘inner model’ geven de ‘path coefficients’ aan in hoeverre er sprake is van een significante relatie tussen twee latente variabelen (Hubona, 2010). Bij een ‘path coefficient’ van +1 is er een perfecte, positieve relatie: een stijging van de afhankelijke variabele wordt voor 100% verklaard door de stijging van de onafhankelijke variabele. Bij -1 is er een perfecte *negatieve* relatie: een *daling* van de afhankelijke variabele wordt dan voor 100% verklaard door de *stijging* van de onafhankelijke variabele.

Eén van de andere maten die bij het ‘PLS Algorithm’ wordt gegenereerd, is R^2 . Dit wordt ook wel de meervoudige correlatiecoëfficiënt genoemd. R^2 is de fractie van de variatie in de *te verklaren* variabele – de sportieve en financiële prestaties – die verklaard wordt door de *verklarende* variabelen – de cultuurdimensies (Moore & McCabe, 2006, p. 473). Volgens Chin (1998) kan er bij een R^2 van 0,19 gesproken worden van een *zwak* model, bij 0,33 is de sterkte *gemiddeld* en bij 0,67 is de sterkte *substantieel*. Verder worden er door SmartPLS nog een aantal getallen gegenereerd waarmee uitspraken over de betrouwbaarheid en/of validiteit kunnen worden gedaan, maar daar komen we in het resultatenhoofdstuk nog op terug.

3.4.4 Omgaan met missende waarden

SmartPLS biedt eigenlijk twee mogelijkheden om met missende waarden om te gaan: ‘case wise replacement’ en ‘mean replacement’. In dit onderzoek is voor de eerste optie gekozen. Bij ‘case wise replacement’ worden alle cases met missende waarden *niet* meegenomen in de analyse. Het voordeel van ‘case wise replacement’ is dat we alleen met volledige datasets werken. Helaas gaat hierdoor wel (veel) informatie verloren en we kunnen ook niet uitsluiten dat dit geen ‘bias’ oplevert, omdat de verwijderde cases niet willekeurig zijn gekozen. De groep van resterende cases kan wezenlijk verschillen van de oorspronkelijke steekproef, waardoor er verkeerde conclusies getrokken kunnen worden. De beschrijvende statistiek in paragraaf 4.1 laat zien hoe hoog het aantal missende waarden is per prestatie-indicator, waardoor ook de consequenties van ‘case wise replacement’ duidelijker zullen worden.

Een alternatieve methode zou ‘*mean replacement*’ zijn, waarbij alle missende waarden worden vervangen door de gemiddelde indicatorscore. Bij een klein aantal missende waarden hoeft dit geen probleem te zijn, maar wanneer dit aantal groter wordt (zoals bij de financiële prestatie-indicatoren die in paragraaf 3.3.3 aan bod zijn gekomen), kan het een vertekend beeld van de uitkomsten geven. Doordat er heel veel ‘gemiddelde waarnemingen’ bij komen, krijgen we ook een kleiner percentage van sterk afwijkende waarden en dat maakt het vinden van significante relaties een stuk moeilijker.

4 Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten worden gerapporteerd van de kwantitatieve analyse. Om een indruk te krijgen van de dataset waarmee is gewerkt, zal in paragraaf 4.1 eerst worden begonnen met wat beschrijvende statistiek. In paragraaf 4.2 wordt dieper ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van het ‘measurement model’, oftewel: voldoen de gebruikte (prestatie-)indicatoren aan de eisen van betrouwbaarheid en validiteit? In paragraaf 4.3 worden vervolgens de waargenomen effecten uit het ‘structural model’ gepresenteerd en wordt de kwaliteit van de voorspellingen besproken.

4.1 Beschrijvende statistiek

In deze paragraaf zullen eerst een aantal algemene karakteristieken van de dataset worden gegeven. In de subparagrafen wordt een meer nauwkeurige beschrijving gegeven van de onafhankelijke- en afhankelijke variabelen van dit onderzoek.

In totaal zijn er 472 (ex-)spelers van 13 verschillende Eredivisieclubs opgenomen in de dataset. In de 7 seizoenen die werden onderzocht, zijn er maar liefst 69 verschillende nationaliteiten geregistreerd. In Tabel 8 staat een onderverdeling van het aantal cases per club, nationaliteit en het seizoen waarin de spelers binnenkwamen bij de club of wanneer ze de club juist verlieten.

Tabel 8: Verdeling van het aantal spelers, geordend per club, (meest voorkomende) nationaliteit en seizoen

Club	N	Nationaliteit (met evt. de taalzone tussen haakjes)	N	Aantal nieuwe (N = 472) en vertrokken spelers (N = 307) per seizoen	N
PSV	50	België (NL)	62	2004/2005: # Nieuw	64
SC Heerenveen	48	Denemarken	33	2005/2006: # Nieuw	68
FC Twente	43	Marokko	31	2006/2007: # Nieuw	73
Feyenoord	41	Brazilië	28	2007/2008: # Nieuw	65
Willem II	39	Zweden	28	2008/2009: # Nieuw	72
Roda JC	38	Servië	20	2009/2010: # Nieuw	56
Vitesse	37	Finland	17	2010/2011: # Nieuw	74
Ajax	36	Australië	16	2004/2005: # Vertrokken	0
AZ	36	Hongarije	14	2005/2006: # Vertrokken	27
NEC	30	België (F)	12	2006/2006: # Vertrokken	46
FC Groningen	27	Frankrijk, Ghana & Spanje	11	2007/2008: # Vertrokken	52
FC Utrecht	27	Polen	9	2008/2009: # Vertrokken	58
NAC Breda	20	Overige	169	2009/2010: # Vertrokken	50
Totaal	472	Totaal	472	2010/2011: # Vertrokken	74

Zo zien we dat PSV in de onderzochte periode het grootste aantal buitenlandse spelers heeft aangetrokken (N = 50) en NAC Breda het kleinste aantal (N = 20). Onder de 472 spelers bevinden zich maar liefst 62 Belgen uit de Nederlandse taalzone (Vlaanderen) tegenover slechts 12 Belgen uit de Franse taalzone (Wallonië). Verder zien we een groot aantal Scandinaviërs met 33 Denen, 28 Zweden, 17 Finnen en 6 Noren (waarvan die laatste groep onder de noemer ‘Overige’ is geschaard om de tabel enigszins overzichtelijk te houden). Ook zien we een groot aantal spelers van Marokkaanse komaf (N = 31) en ook de Brazilianen zijn goed vertegenwoordigd (N = 28). In de bovenste helft van de laatste kolom zien we de instroom van nieuwe spelers, geordend per seizoen. Zo zien we dat het aantal nieuwkomers door de jaren heen slechts marginaal varieert (met een

dieptepunt van 56 nieuwe spelers in 2009/2010 en een piek van 74 spelers in 2010/2011). In de onderste helft van de laatste kolom, zien we vervolgens de uitstroom van dezelfde groep spelers, die dus sinds het seizoen 2004/2005 actief zijn voor één van de onderzochte BVO's in de Eredivisie. De uitstroom is in 2004/2005 nog gelijk aan 0; dat wil zeggen dat geen één van de 64 aankopen in 2004 / 2005 nog vóór het einde van datzelfde seizoen zijn club al weer had verlaten. We hebben immers een grens gesteld door spelers die voor het seizoen 2004/2005 al actief waren bij de club, niet mee te nemen in het onderzoek. Het aantal vertrokken spelers dat *wel* is opgenomen in de steekproef, zien we vervolgens in de loop der jaren steeds verder stijgen (met uitzondering van het seizoen 2009/2010). In totaal zijn 307 van de 472 buitenlandse spelers ook weer vertrokken in de onderzochte periode: 165 spelers waren aan het eind van het seizoen 2010/2011 nog steeds actief in de Eredivisie.

In Tabel 9 staat de beschrijvende statistiek van alle onafhankelijke en afhankelijke variabelen van dit onderzoek. De operationalisatie van deze variabelen is reeds in paragraaf 3.3 besproken. In bijlage B staan in Figuur 4 tot en met Figuur 17 de histogrammen van al deze variabelen. In deze histogrammen is ook de 'normaalcurve' getekend om een beeld te geven van de (beperkte) mate waarin de werkelijke verdeling overeenkomt met een normale verdeling.

Tabel 9: Beschrijvende statistiek van alle onafhankelijke en afhankelijke variabelen

Variable	Valid	Missing	Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum
<i>Onafhankelijke variabelen – Hofstede's cultuurdimensies</i>								
DifPDI	432	40	22,84	23	23	13,579	0	66
DifIDV	432	40	23,72	17	2	20,245	0	72
DifMAS	432	40	32,03	29	29	17,761	2	96
DifUAI	432	40	26,16	29	44	14,386	1	59
DifLTO	448	24	25,70	21	15	15,618	2	67
<i>Afhankelijke variabelen – Sportieve prestaties</i>								
EreC	472	0	35,20	25	0	35,909	0	209
TotPercentage	472	0	,500267	,5294	0	,31405	,0000	1,0000
GemAantal	472	0	17,02	18	0	10,688	0	34
DebPercentage	472	0	,500001	,5294	0	,33491	,0000	1,0000
DebAantal	472	0	15,19	14	0	11,190	0	34
<i>Afhankelijke variabelen – Financiële prestaties</i>								
Transferwinst	222	250	397.545	,00	0	2.538.957	-8.000.000	19.000.000
Ratio Transfersommen	76	396	2,50	,4450	0	7,93428	,00	62,50
AbsStijgingMW	445	27	509.507	,00	0	2.127.201	-4.500.000	23.000.000
RatioMW	445	27	2,74	1,0000	1	7,31134	,00	100,00

We zien dat er 40 *missende waarden* zijn op de eerste vier cultuurdimensies en 24 missende waarden op de laatste cultuurdimensie. Bij de sportieve prestatie-indicatoren is er geen enkele missende waarde, maar bij de financiële prestatie-indicatoren van transferwinst en de 'ratio transfersommen' (verkoopbedrag/aankoopbedrag) is het aantal missende waarden erg hoog.

Kijken we naar de *gemiddelden*, dan zien we bij de cultuurdimensies dat het gemiddelde verschil met de Nederlandse score varieert van 22,84 op de dimensie machtafstand (PDI) tot 32,03 op de dimensie masculiniteit (MAS). Op het sportieve vlak zien we dat de gemiddelde speler zo'n 35

wedstrijden speelt in zijn hele dienstverband. Per seizoen speelt de gemiddelde buitenlandse speler in zo'n 50% van de wedstrijden mee, wat neerkomt op een gemiddeld aantal van 17 wedstrijden per seizoen. In het debuutseizoen doet de gemiddelde speler in 15 wedstrijden mee, het percentage ligt op 50%. Op het eerste oog lijkt dit nogal vreemd: wanneer een speler in 50% van de 34 wedstrijden mee doet, zou hij immers 17 wedstrijden per seizoen spelen. Dit verschil ontstaat echter doordat sommige spelers een volledig debuutseizoen meemaken, terwijl andere spelers slechts in de helft van de wedstrijden inzetbaar waren (bijvoorbeeld doordat ze in de winterstop, halverwege het seizoen, zijn overgekomen). Voor de percentageberekening maakt het nogal verschil of iemand in 15 van de 17 wedstrijden heeft meegedaan, of in 15 van de 34 wedstrijden. Kijken we ten slotte naar de gemiddelden op de financiële prestatie-indicatoren, dan zien we dat de gemiddelde speler € 509.507 in marktwaarde stijgt. De marktwaarde bij het vertrek van de speler is gemiddeld 2,74 keer zo hoog als de marktwaarde bij binnenkomst. Van de 222 valide cases waarvoor een transferwinst is berekend, zien we dat er gemiddeld zo'n 4 ton (€ 397.545) aan transferwinst wordt gemaakt. In de 76 gevallen waarin ook een valide ratio van de transfersommen bekend is, zien we dat de clubs gemiddeld een verkoopbedrag ontvangen dat 2,50 keer zo groot is als het betaalde aankoopbedrag.

Behalve het gemiddelde, is ook de *mediaan* (de middelste waarneming) van elke variabele gegeven als maat voor het centrum. Wat daarbij opvalt, is dat de mediaan van het totaal aantal Eredivisie-duels (EreC) en de financiële prestatie-indicatoren aanzienlijk kleiner is dan het gemiddelde. Dit wijst op de aanwezigheid van een aantal uitschieters die het gemiddelde op deze variabelen sterk omhoog halen, maar de mediaan niet. De mediaan is dan ook, in tegenstelling tot het gemiddelde, een resistente maat: het wordt '*nauwelijks beïnvloed door veranderingen in de numerieke waarden van een klein gedeelte van het totale aantal waarnemingen*' (Moore & McCabe, 2006, p. 42). Aan de *minimale* en *maximale* waarnemingen in de laatste kolommen is te zien hoe hoog (en laag) de scores op sommige variabelen kunnen uitvallen.

Wanneer we de waarden van de modus (de meest voorkomende waarneming) nader bestuderen, geeft dit weinig verrassende informatie. Zo zijn de meest voorkomende scores op de cultuurdimensies 'gewoon' de scores van de meest voorkomende nationaliteit in dit onderzoek: de Belgische nationaliteit (uit de Nederlandse taalzone). Bij de sportieve prestatie-indicatoren ligt de modus telkens op 0: er zijn dus veel spelers die geen enkele competitiewedstrijd hebben gespeeld. Ook bij de absolute stijging van de marktwaarde ligt de modus op 0. Doordat de nieuwe en oude marktwaarde bij deze spelers gelijk zijn, levert dit een ratio op van 1 en dat is tevens de modus van de marktwaarderatio. Bij de transferwinst en de 'ratio transfersommen' is dat niet het geval, omdat het aantal valide cases bij deze variabelen verschilt¹. Voor beide variabelen is de modus 0.

De laatste kolom uit Tabel 9 die hier aan bod komt, geeft de *standaardafwijking* weer van alle variabelen. Deze maat geeft een indruk van de spreiding van de variabelen. In subparagraaf 3.4.2 is reeds aangetoond dat er bij de meeste variabelen geen sprake is van een normale verdeling. In bijlage B staan in Figuur 4 tot en met Figuur 17 de histogrammen van al deze variabelen, waarin ook de 'normaalcurve' is getekend om een beeld te geven van de (beperkte) mate waarin de werkelijke verdeling overeenkomt met een normale verdeling.

¹ De 'ratio transfersommen' en de marktwaarderatio worden berekend door respectievelijk het verkoopbedrag te delen door het aankoopbedrag en door de nieuwe marktwaarde te delen door de oude marktwaarde. Bij de ratio transfersommen is het mogelijk om te delen door een aankoopbedrag van 0 euro (bijv. wanneer de speler transfervrij is aangetrokken). Er kan dan wel een valide waarde voor de transferwinst worden geregistreerd, maar de ratio kan een missing value opleveren doordat er gedeeld wordt door 0. Bij de ratio marktwaardes komt dit niet voor. Ongeacht of de marktwaarde onbekend is of gelijk aan 0: in beide gevallen wordt er een missende waarde geregistreerd waardoor er geen absolute stijging en ook geen ratio kan worden berekend.

4.2 Kwaliteitscriteria voor de SmartPLS-resultaten

Voorafgaand aan de rapportage van de waargenomen effecten in het 'structural model' met betrekking tot de relaties tussen de cultuurdimensies en de sportieve en financiële prestaties, is het belangrijk om eerst te kijken naar de kwaliteit van het gebruikte 'path model' in zijn geheel. In deze paragraaf zal eerst worden ingegaan op de betrouwbaarheid (4.2.1) en validiteit van het 'measurement model' (4.2.2), om daarna ook de kwaliteit van het 'structural model' (4.2.3) te bespreken. De nadruk zal op de sportieve en financiële prestaties liggen, omdat deze latente variabelen uit meerdere indicatoren zijn opgebouwd. Bij de vijf cultuurdimensies is dat niet het geval: deze 'latente variabelen' zijn gelijk aan de enkele indicator waardoor ze gemeten worden. Het heeft weinig zin om de validiteit en betrouwbaarheid van deze 'measurement models' te bediscussiëren.

4.2.1 Betrouwbaarheid van de indicatoren in het 'measurement model'

Voor de sportieve en financiële prestaties beginnen we bij de betrouwbaarheid van de indicatoren. Daarvoor kijken we naar de 'internal consistency reliability' en 'indicator reliability'. De 'internal consistency reliability' geeft aan in hoeverre de verschillende indicatoren ook daadwerkelijk de latente variabele (het construct) meten. Daarvoor kunnen twee maten worden gebruikt: 'Cronbach's Alpha' en de 'composite reliability'. Van deze twee maten is de Cronbach's Alpha het meest bekend, maar de 'composite reliability' (ook wel *Dillon-Goldstein's Rho* – Hubona, 2010) geeft vaak een hogere waarde. Dat maakt het een minder streng criterium, omdat een vereiste minimale waarde sneller zal worden bereikt. Nunnally (1978) stelt dat, aan het begin van een onderzoek, de interne consistentie acceptabel is wanneer deze groter is dan 0,7. Met het model en de instellingen zoals beschreven in hoofdstuk 3, wordt ruimschoots aan dit criterium voldaan: de latente variabelen 'sportieve prestaties' en 'financiële prestaties' hebben een Cronbach's Alpha van respectievelijk 0,933 en 0,887 en een 'composite reliability' van 0,950 en 0,924.

De 'indicator reliability' is de gekwadrateerde 'item loading' van een indicator. Het geeft per indicator aan welk deel van de variantie van die indicator wordt verklaard door de latente variabele (waar deze indicator aan gekoppeld is). Een vuistregel die wordt gehanteerd, is dat de 'item loadings' groter moeten zijn dan 0,7, zodat de gekwadrateerde 'item loadings' ongeveer 0,5 of hoger zijn. Dat zou betekenen dat de helft van de *indicatorvariantie* wordt verklaard door de latente variabele. In Tabel 10 worden de 'item loadings' van de verschillende prestatie-indicatoren weergegeven in de kolom '1st item loadings'. Deze 'item loadings' worden gegenereerd door de uitvoering van het PLS Algorithm in SmartPLS en we zien dat ze allemaal groter zijn dan 0,7. Schakelen we van het PLS Algorithm over naar bootstrapping, dan krijgen we voor elke indicator een t-waarde. Zoals reeds in subparagraaf 3.4.3 is gezegd, moeten deze t-waarden erg hoog liggen, bij voorkeur boven de 20. Echter, in de kolom '1st t-values' van Tabel 10 zien we dat dit bij twee indicatoren niet het geval is: het totale aantal eredivisie-duels (EreC) en de 'ratio transfersommen'.

Nu is al eerder duidelijk geworden dat de 'ratio transfersommen' ook problemen kan opleveren door het hoge aantal missende waarden (396 van de 472). Daardoor gaat er veel data verloren en er sluipt wellicht een 'bias' in de dataset doordat de 76 resterende cases op één of meerdere kenmerken significant verschillen van de oorspronkelijke steekproef van 472 cases. Nadat er een aantal keren is geëxperimenteerd met de opzet van het 'measurement model' en te kijken naar het verschil in uitkomsten bij verschillende instellingen, is besloten om *de indicator 'ratio transfersommen' uit het 'measurement model' te verwijderen*. Daardoor gaat er immers aanzienlijk minder data verloren, alhoewel er nog steeds 250 cases zijn waarvoor geen transferwinst berekend kan worden. Echter, het aantal cases dat *wel* gebruikt kan worden, is meer dan verdubbeld.

In de kolommen '2nd item loadings' en '2nd t-values' staan de resultaten na het verwijderen van de indicator 'ratio transfersommen'. We zien nu dat de sportieve prestatie-indicator van het totale aantal competitieduels (EreC) een hogere (en toereikende) 'item loading' en t-waarde heeft. Een indicator die wel problematisch wordt, is de marktwaarderatio (RatioMW). De 'item loading' van deze indicator bedraagt nu nog slechts 0,603. Daarom is besloten om *ook de marktwaarderatio buiten het measurement model te laten*. We werken dan nog alleen maar met indicatoren die hoge 'item loadings' en t-waarden hebben, deze staan weergegeven in de kolommen '3^e item loadings' en '3^e t-values'. In bijlage C staan in Figuur 18 tot en met Figuur 23 de grafische weergaven van alle resultaten uit Tabel 10, in de vorm van meerdere screenshots van het 'path model' in SmartPLS.

Tabel 10: 'Item loadings' en t-waarden van de sportieve en financiële prestatie-indicatoren

Variable	Valid	Missing	1 st Item loadings	1 st t-values	2 nd Item loadings	2 nd t-values	3 rd Item loadings	3 rd t-values
<i>Afhankelijke variabelen – Sportieve prestaties</i>								
EreC	472	0	0,728	10,835	0,802	26,419	0,803	26,047
TotPercentage	472	0	0,958	79,617	0,972	187,480	0,972	196,425
GemAantal	472	0	0,958	79,611	0,972	187,273	0,972	196,150
DebPercentage	472	0	0,877	23,293	0,926	55,640	0,928	61,007
DebAantal	472	0	0,913	29,388	0,940	62,344	0,942	70,015
<i>Afhankelijke variabelen – Financiële prestaties</i>								
Transferwinst	222	250	0,946	43,093	0,939	33,630	0,953	47,222
Ratio Transfersommen	76	396	0,701	7,982	-	-	-	-
AbsStijgingMW	445	27	0,887	31,140	0,944	43,961	0,966	97,632
RatioMW	445	27	0,919	38,382	0,603	5,614	-	-

In Tabel 12 staat de verandering van de eerder besproken 'internal consistency reliability' wanneer alleen de 'ratio transfersommen' wordt weggelaten en wanneer beide ratio-indicatoren uit het 'measurement model' worden gehaald. In alle gevallen liggen de Cronbach's Alpha en de 'composite reliability' (ver) boven de 0,7, maar de hoogste waarden worden bereikt zonder de beide ratio-indicatoren.

Tabel 11: Ontwikkeling van de 'internal consistency reliability' bij verschillen in het 'measurement model'

	1. Alle indicatoren		2. Zonder 'ratio Transfersommen'		3. Zonder beide ratio's	
	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Sportieve prestaties	0,933	0,950	0,956	0,967	0,957	0,967
Financiële prestaties	0,887	0,924	0,793	0,877	0,915	0,959

Uit deze subparagraaf wordt een belangrijke conclusie getrokken: in het resterende deel van deze scriptie zal gebruik worden gemaakt van een '*measurement model*' *zonder de beide ratio-indicatoren*. Daardoor stijgen de Cronbach's Alpha en de 'composite reliability' en dat wijst erop dat de 'internal consistency reliability' is toegenomen. Ook levert dit zeer acceptabele 'item loadings' en

t-waarden op voor alle prestatie-indicatoren. En omdat de 'ratio transfersommen' een groot aantal missende waarden heeft, zou het gebruik van deze indicator een groot verlies aan data met zich meebrengen doordat er gebruik wordt gemaakt van 'case wise replacement'. Dit verlies aan data wordt nu flink gereduceerd. Met de beide ratio-indicatoren in het 'measurement model' bleven er nog maar 70 cases over voor de analyse en zonder de ratio-indicatoren zijn er 184 valide cases². Doordat we wel met de transferwinst én de stijging in marktwaarde blijven werken, behouden we informatie op basis van zowel *daadwerkelijk betaalde transferbedragen* als *marktwaarde-indicaties*.

De resultaten zullen dus gebaseerd zijn op 184 cases, maar de beschrijvende statistieken van deze groep verschillen wel ten opzichte van de beschrijvende statistieken van de volledige steekproef van 472 cases. In bijlage D wordt daarom de beschrijvende statistiek van de 184 cases gepresenteerd, zoals we dat ook in paragraaf 4.1 hebben gedaan voor de originele steekproef. Ter vergelijking zullen Tabel 8 en Tabel 9 (met de originele beschrijvende statistiek) in bijlage D nog eens worden herhaald.

4.2.2 Validiteit van de latente constructen in het 'measurement model'

Om de validiteit van het model te demonstreren, worden de 'convergent validity' en 'discriminant validity' in kaart gebracht. De 'convergent validity' laat zien of elke indicator sterk correleert met de latente variabele waar deze aan gekoppeld is (oftewel: of er sprake is van *convergentie* tussen de indicator en de latente variabele). Hiervoor gebruiken we de 'Average Variance Extracted' (AVE): deze maat heeft een bereik van 0 tot 1 en het is een ratio van de totale variantie in de indicatoren die verklaard wordt door de gemeenschappelijke factor (de latente variabele). De waarde voor de AVE is acceptabel wanneer deze boven de 0,5 ligt. In dat geval kan de latente variabele gemiddeld meer dan de helft van de variantie van de indicatoren verklaren (Fornell & Larcker, 1981; Henseler *et al.*, 2009). In Tabel 12 is te zien dat de latente variabelen in dit onderzoek ruimschoots voldoen aan dit criterium. De financiële prestaties hebben een AVE van 0,9212 en de sportieve prestaties 0,8563. Doordat de cultuurdimensies elk slechts één indicator hebben, is de AVE telkens gelijk aan 1.

Verder kijken we ook naar de 'discriminant validity', daar is het de vraag of twee verschillende concepten (in dit geval sportieve en financiële prestaties) wel voldoende van elkaar verschillen. Elk 'measurement item' moet dan een zwakke correlatie vertonen (i.e. *discrimineren*) met andere latente variabelen waar dit item *niet* aan gekoppeld is (Henseler *et al.*, 2009, p. 299). Om de 'discriminant validity' te toetsen, wordt gebruik gemaakt van het 'Fornell-Larcker criterion' (Fornell & Larcker, 1981) zoals te zien in Tabel 12. Bij dit criterium wordt een 'construct cross-correlation matrix' opgezet, waarin de correlaties tussen de verschillende variabelen zijn te zien. In de cellen waarin de latente variabelen elkaar tegenkomen (bijvoorbeeld de rij *FinPres* en de kolom *FinPres*), staat nu de gekwadrateerde AVE van de bijbehorende latente variabele (dit zijn de dikgedrukte cijfers, zoals 0,8486). Dit kwadraat moet groter zijn dan de correlaties met alle andere latente variabelen die in dezelfde rij of kolom staan weergegeven (met uitzondering van de kolom 'AVE' die handmatig is toegevoegd). Nemen we de sportieve prestaties als voorbeeld, dan zien we dat de gekwadrateerde AVE (0,7332) groter is dan de correlaties met *UAI* (0,1099), de financiële prestaties (0,2948), *IDV* (-0,0374), *LTO* (-0,0346), *MAS* (-0,1608) en *PDI* (0,0019).

² De N van 184 valt lager uit dan de 222 cases waarvoor een valide transferwinst is geregistreerd. Dat komt doordat er onder die 222 cases ook spelers zijn met een missende waarde op één of meerdere cultuurdimensies of op de absolute stijging in marktwaarde, waardoor zo'n case alsnog komt te vervallen.

Tabel 12: 'Convergent validity' (gemeten a.d.h.v. 'Average Variance Extracted') & 'discriminant validity' (gemeten a.d.h.v. de 'construct cross-correlation matrix', beginnend vanaf de kolom FinPres) op het niveau van de constructen. Latente variabelen zijn op alfabetische volgorde gesorteerd; gegeneerd met SmartPLS (Ringle *et al.*, 2005).

	AVE	FinPres	IDV	LTO	MAS	PDI	SporPres	UAI
FinPres	0,9212	0,8486	-	-	-	-	-	-
IDV	1	0,1854	1	-	-	-	-	-
LTO	1	0,0235	0,4223	1	-	-	-	-
MAS	1	-0,0141	0,1072	0,0306	1	-	-	-
PDI	1	0,0764	0,6220	0,0842	0,1275	1	-	-
SporPres	0,8563	0,2948	-0,0374	-0,0346	-0,1608	0,0019	0,7332	-
UAI	1	0,0671	-0,0990	-0,5188	-0,1436	0,2698	0,1099	1

Het Fornell-Larcker criterium toetst de 'discriminant validity' op het niveau van de constructen, maar deze validiteit kan ook getoetst worden op het niveau van de indicatoren. Dit doen we door een 'factor loadings (and cross correlations) matrix' op te zetten. De 'factor loading' van een indicator bij de gekoppelde latente variabele moet in dat geval groter zijn dan de 'cross loadings' van indicatoren die niet aan de originele latente variabele zijn gekoppeld (Henseler *et al.*, 2009, p. 300). Deze 'cross loadings' geven aan wat de 'item loading' van een indicator zou zijn wanneer deze aan een andere latente variabele wordt gekoppeld. Zoals gezegd moet de originele 'factor loading' (veel) hoger zijn dan de verschillende 'cross loadings' van andere indicatoren. In Tabel 13 worden deze getallen weergegeven, waarbij de 'factor loadings' dikgedrukt zijn. We zien dat alle 'factor loadings' hoger zijn dan de 'cross loadings' in dezelfde kolom.

Concluderend kunnen we stellen dat zowel de 'convergent validity' als de 'discriminant validity' in orde is in het gebruikte model en dat de indicatoren en de latente variabelen voldoende aan elkaar gerelateerd zijn.

Tabel 13: 'Convergent validity' op het niveau van de indicatoren, gemeten a.d.h.v. een 'factor loadings (and cross correlation) matrix'

	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	SporPres	FinPres
DifPDI	1,0000	0,6220	0,1275	0,2698	0,0842	0,0019	0,0764
DifIDV	0,6220	1,0000	0,1072	-0,0990	0,4223	-0,0374	0,1854
DifMAS	0,1275	0,1072	1,0000	-0,1436	0,0306	-0,1608	-0,0141
DifUAI	0,2698	-0,0990	-0,1436	1,0000	-0,5188	0,1099	0,0671
DifLTO	0,0842	0,4223	0,0306	-0,5188	1,0000	-0,0346	0,0235
EreC	0,0407	0,0286	-0,1302	0,0451	-0,0020	0,8027	0,2952
Tot(%)	-0,0120	-0,0577	-0,1531	0,1105	-0,0276	0,9718	0,2941
Gem.#	-0,0111	-0,0588	-0,1530	0,1111	-0,0299	0,9716	0,2943
Deb.#	0,0010	-0,0282	-0,1406	0,1233	-0,0470	0,9281	0,2474
Deb(%)	-0,0078	-0,0530	-0,1670	0,1185	-0,0566	0,9419	0,2229
Transferwinst	0,0725	0,1654	-0,0160	0,0658	-0,0048	0,2544	0,9534
Abs. Stijging MW	0,0741	0,1888	-0,0115	0,0633	0,0460	0,3075	0,9662

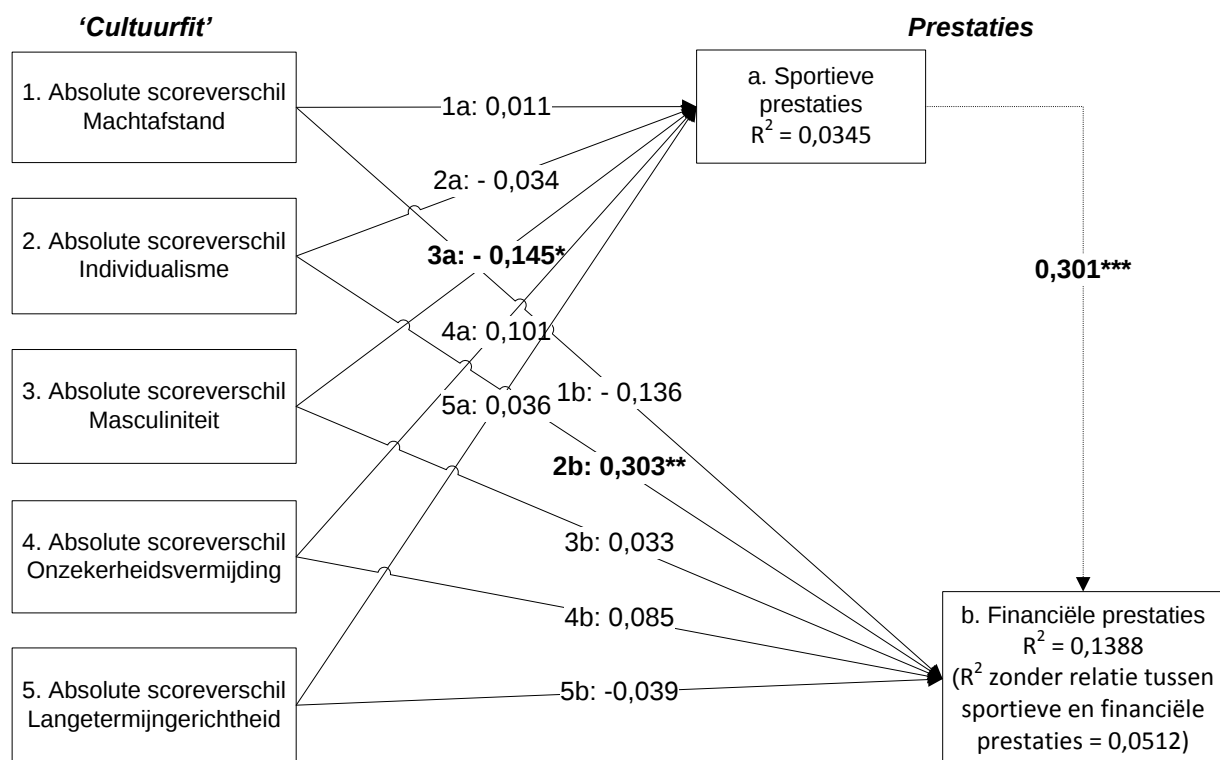
4.3 Resultaten van bootstrapping en PLS Algorithm

In deze paragraaf zullen de hypothesen uit paragraaf 2.5 worden getoetst. Daarvoor richten we ons eerst op de twee hoofdhypothesen, daarna wordt de aandacht verlegd naar de tien subhypothesen. In Figuur 3 worden de resultaten weergegeven in het grafische model uit paragraaf 2.5. Kijken we eerst naar de twee hoofdhypothesen:

Hypothese A: Wanneer de verschillen kleiner zijn tussen de nationale cultuur van het land van herkomst en de Nederlandse cultuur, leveren buitenlandse spelers relatief betere sportieve prestaties.

Hypothese B: Wanneer de verschillen kleiner zijn tussen de nationale cultuur van het land van herkomst en de Nederlandse cultuur, leveren buitenlandse spelers relatief betere financiële prestaties.

Om deze hypothesen te toetsen, zal het 'structural model' worden geëvalueerd, alsmede de kwaliteit van de voorspellingen die dit model levert. Daarvoor zal gebruik worden gemaakt van de meervoudige correlatiecoëfficiënt R^2 . Dit is de fractie van de variantie in de *afhankelijke* variabelen – de sportieve en financiële prestaties – die verklaard wordt door de *onafhankelijke* variabelen – de cultuurdimensies (Moore & McCabe, 2006, p. 473). Volgens Chin (1998) kan er bij een R^2 van 0,19 gesproken worden van een *zwak* model, bij 0,33 is de sterkte *gemiddeld* en bij 0,67 is de sterkte *substantieel*.



Figuur 3: Resultaten van het PLS Algorithm. De bèta's en R^2 worden hier weergegeven, waarbij er voor de financiële prestaties twee waarden zijn voor R^2 : één waarde waarbij de financiële prestaties ook worden verklaard door de sportieve prestaties ($R^2 = 0,1388$) en één waarde waarbij deze relatie is weggelaten ($R^2 = 0,0512$). De significantie van de relaties is bepaald aan de hand van de t-waarden, gegenereerd via bootstrapping. * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$

In Figuur 3 zien we dat de R^2 van de sportieve prestaties 0,0345 bedraagt, maar bij de financiële prestaties zijn er twee waarden voor R^2 . Dit komt doordat er in eerste instantie ook een relatie in het model was opgenomen waarbij de financiële prestaties worden verklaard door de sportieve prestaties. Door te kijken of er een significant verband is tussen sportieve en financiële prestaties, kunnen we verifiëren of financiële prestaties (deels) een afspiegeling vormen van de sportieve prestaties, zoals werd aangenomen in het theoretische kader. Bij het toetsen van de subhypothesen komen we nog terug op de significantie van deze relatie. Wanneer deze relatie intact blijft, vormt de R^2 van de financiële prestaties dus een afspiegeling van de verklarende kracht van de vijf cultuurdimensies *en* de sportieve prestaties, daar waar we eigenlijk geïnteresseerd zijn in de verklarende kracht van *sec* cultuur. Er is dus één R^2 waarbij de sportieve prestaties ook als onafhankelijke variabele aan de financiële prestaties is gekoppeld ($R^2 = 0,1388$) en één R^2 waarbij deze relatie is weggelaten ($R^2 = 0,0512$). Er wordt geen waarde van R^2 gegeven voor de cultuurdimensies, omdat dit *exogene variabelen* zijn: ze worden niet verklaard door (één van) de andere variabelen uit het model (Tenenhaus *et al.*, 2005).

Helaas moeten we concluderen dat de R^2 wel erg laag ligt: zelfs de drempelwaarde van 0,19 voor een zwak model wordt in geen enkel geval gehaald (Chin, 1998). In hun totaliteit lijken de cultuurdimensies dus geen goede voorspeller voor sportieve en financiële prestaties, afgaande op de waarden van R^2 . Echter, om tot een meer genuanceerd beeld te komen, zal ook worden gekeken naar de significantie van de relaties tussen de afzonderlijke cultuurdimensies en de sportieve dan wel financiële prestaties.

Voor elke afzonderlijke relatie is in paragraaf 2.5 een subhypothese opgesteld, waarbij telkens een negatief effect wordt verwacht. De subhypothesen worden getoetst aan de hand van de t-waarden, zoals weergegeven in Tabel 14. Deze waarden zijn gegenereerd door het uitvoeren van bootstrapping en het PLS Algorithm in SmartPLS. Wanneer de t-waarde hoger is dan 1,96, is er sprake van een significante relatie, uitgaande van een significantieniveau α van 5%. De kans dat een dergelijke relatie *per toeval* is gevonden (terwijl er eigenlijk geen relatie is), is in dat geval kleiner dan 5% (kortweg: $p < 0,05$). Wanneer de t-waarde boven de 2,576 ligt, is er een significante relatie op een niveau van 1% en bij 3,291 op een niveau van 0,1%. De β geeft aan of er sprake is van een positief verband ($\beta > 0$) of negatief verband ($\beta < 0$). De β 's zijn ook reeds weergegeven in Figuur 3.

Volgens hypothese 1a oefent het absolute scoreverschil op de dimensie machtafstand een negatieve invloed uit op sportieve prestaties. Er is echter een positief effect maar insignificant gevonden ($\beta = 0,011$; $p > 0,05$). Hypothese 1a wordt dus verworpen. Hypothese 1b stelt dat het absolute scoreverschil op machtafstand een negatieve invloed uitoefent op de financiële prestaties. Alhoewel het waargenomen effect inderdaad negatief is, wordt het vereiste significantieniveau niet bereikt ($\beta = -0,136$; $p > 0,05$). Hypothese 1b wordt ook verworpen.

Kijken we naar de tweede dimensie (individualisme), dan stelt hypothese 2a dat het absolute scoreverschil op de individualisme een negatieve invloed heeft op de sportieve prestaties. Echter, de waargenomen t-waarde en β zijn veel te laag ($\beta = -0,034$; $p > 0,05$), waardoor hypothese 2a wordt verworpen. Volgens hypothese 2b heeft het absolute scoreverschil op individualisme een negatief effect op de financiële prestaties. Hier is sprake van een significant, maar *positief* effect: hoe groter het scoreverschil op de individualisme-index, hoe beter de financiële prestaties ($\beta = 0,303$; $p < 0,01$). Dit strookt alleen niet met de verwachtingen van hypothese 2b, die daarom verworpen dient te worden.

Hypothese 3a stelt dat het absolute scoreverschil op de dimensie masculiniteit een negatief effect heeft op de sportieve prestaties. Hier is sprake van een significante relatie in de verwachte

richting ($\beta = -0,145$; $p < 0,05$). Hypothese 3a wordt voorlopig *niet* verworpen. Volgens hypothese 3b zou het absolute scoreverschil op masculiniteit ook een negatief effect hebben op de financiële prestaties. Hier wordt echter een positief effect waargenomen, maar dit effect is niet significant ($\beta = 0,033$; $p > 0,05$). Hypothese 3b wordt daarom verworpen.

Kijken we naar de dimensie langetermijngerichtheid, dan stelt hypothese 4a dat het absolute scoreverschil op deze dimensie een negatief effect heeft op de sportieve prestaties. Er is echter een positieve relatie tussen beide variabelen gevonden, maar de relatie is niet significant ($\beta = 0,101$; $p > 0,05$). Hypothese 4a wordt dan ook verworpen. Hypothese 4b stelt dat het absolute scoreverschil op langetermijngerichtheid een negatief effect heeft op de financiële prestaties, maar ook hier is sprake van een positief, insignificant effect ($\beta = 0,085$; $p > 0,05$). Ook hypothese 4b zal daarom worden verworpen.

De laatste twee hypothesen hebben betrekking op de dimensie onzekerheidsvermijding. Hypothese 5a stelt dat het absolute scoreverschil op deze dimensie een negatieve invloed heeft op de sportieve prestaties. Er is echter een positief effect waargenomen, maar het effect is niet significant ($\beta = 0,036$; $p > 0,05$). Hypothese 5a dient daarom te worden verworpen. Hypothese 5b, ten slotte, stelt dat het absolute scoreverschil op de dimensie onzekerheidsvermijding een negatieve invloed heeft op de financiële prestaties. Er is wel een negatief effect waargenomen, maar het effect blijkt opnieuw insignificant te zijn ($\beta = -0,039$; $p > 0,05$). Ook hypothese 5b wordt dus verworpen.

Hiermee zijn alle subhypothesen op significantie getoetst. Naast alle genoemde relaties, is ook de relatie tussen sportieve en financiële prestaties getest, om te verifiëren of financiële prestaties (deels) een afspiegeling vormen van de sportieve prestaties, zoals werd aangenomen in het theoretische kader. Wanneer we afgaan op de hoge t-waarde, lijkt dit inderdaad het geval te zijn: er is een positieve, significante relatie tussen de sportieve en financiële prestaties ($\beta = 0,301$; $p < 0,001$).

Tabel 14: Resultaten van bootstrapping en het PLS Algorithm. De afzonderlijke relaties worden getoetst op significantie aan de hand van de t-waarden. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, * $p < 0,001$**

		Afhankelijke variabelen			
		a. Sportieve prestaties		b. Financiële prestaties	
		t-waarde	Bèta	t-waarde	Bèta
Onafhankelijke variabelen	1. Absolute scoreverschil op Machtafstand	0,112	0,011	1,210	-0,136
	2. Absolute scoreverschil op Individualisme	0,302	-0,034	2,928**	0,303
	3. Absolute scoreverschil op Masculiniteit	2,005*	-0,145	0,667	0,033
	4. Absolute scoreverschil op Langetermijngerichtheid	1,065	0,101	0,648	0,085
	5. Absolute scoreverschil op Onzekerheidsvermijding	0,365	0,036	0,350	-0,039
	Sportieve prestaties	-	-	6,235***	0,301
R^2 (met de relatie tussen sportieve en financiële prestaties)		0,0345		0,1388	
R^2 (zonder de relatie tussen sportieve en financiële prestaties)		0,0345		0,0512	

5 Discussie en conclusie

Nu de resultaten bekend zijn, is het zaak om deze te interpreteren en tot een eindconclusie te komen. Voordat we daarmee beginnen, worden eerst de beperkingen van dit onderzoek besproken in paragraaf 5.1. In paragraaf 5.2 worden vervolgens de conclusies getrokken uit de onderzoeksresultaten. Vervolgens zal in paragraaf 5.3 de discussie plaatsvinden om de conclusies verder te interpreteren en de koppeling te maken tussen (onderzoeks)praktijk en theorie. In paragraaf 5.4 worden ten slotte de implicaties van dit onderzoek beschreven voor (managers van) Eredivisieclubs en er worden suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

5.1 Beperkingen van het onderzoek

Uiteraard is dit onderzoek niet vrij van gebreken en moet er kritisch gekeken worden naar de gevonden resultaten en de conclusie die daaruit getrokken worden.

Laten we beginnen bij de onafhankelijke variabele: de ‘cultuurfit’. Bij een gebrek aan één geïntegreerde maat voor dit begrip, is besloten om cultuur te analyseren aan de hand van de dimensiebenadering van Hofstede *et al.* (2011). Dit is tegelijkertijd de enige manier waarop het begrip ‘cultuurfit’ is geoperationaliseerd, waardoor er sprake kan zijn van een ‘mono-operation bias’. Dit is een bedreiging voor de *construct validiteit*: door het gebruik van slechts één operationalisatie, wordt het beoogde construct (‘cultuurfit’) niet volledig afgedekt en er kunnen irrelevante zaken worden meegenomen (Shadish, Cook & Campbell, 2002, p. 75). In subparagraaf 2.2.7 is bovendien al duidelijk geworden dat de dimensiebenadering niet vrij is van kritiek. Deze kritiek wordt (h)erkend en de eventueel aanwezige hiaten worden geaccepteerd. Voor dit onderzoek maakt de dimensiebenadering het namelijk wel mogelijk om het cultuurbegrip mee te nemen in de statistische analyse. De scores op de cultuurdimensies worden consequent gebruikt voor het meten van culturele *verschillen*. Ook al zou deze benadering dus niet accuraat zijn voor het beschrijven van een nationale cultuur, dan is de eventueel aanwezige ‘bias’ wel voor alle cases hetzelfde.

De focus ligt dus op de invloed van de *dimensiescores* op de prestaties van de individuele speler. Om uitspraken te doen over de prestaties van spelers uit hetzelfde land en/of bij dezelfde club, zou het aantal cases immers te laag zijn per subgroep. Echter, wanneer dit mogelijk was geweest, zou het misschien wel meer aansprekende resultaten hebben opgeleverd dan we nu hebben, bijvoorbeeld: *‘Brazilianen presteren in sportief- en financieel opzicht beter bij PSV dan bij Ajax’*. Of een dergelijk resultaat de lezer (meer) aanspreekt of niet is natuurlijk een subjectief gegeven, maar het zou met dit onderzoeksontwerp ook niet mogelijk zijn geweest. In grote lijnen is er alleen een kwantitatief, toetsend onderzoek uitgevoerd op basis van bestaande data en statistieken (‘unobtrusive research’). De rijkheid aan informatie die een kwalitatief onderzoek zou hebben opgeleverd, bijvoorbeeld via interviews met ingewijden uit de voetbalwereld of ‘case studies’ bij betaald voetbalorganisaties, ontbreekt in dit geval. Daarmee zouden we ook het verhaal achter de kille cijfers leren kennen, maar gezien de tijdslimiet die verbonden is aan deze bacheloropdracht zou dat niet haalbaar zijn geweest. Het levert natuurlijk wel een aantal mooie suggesties op voor vervolgonderzoek, waarbij de onderbelichte theorieën uit hoofdstuk 2 een meer prominente rol kunnen vervullen. Denk maar aan de organisatie- of clubcultuur, waardoor het onderzoek zich op een ander cultuurniveau afspeelt (Schein, 2010), of anders het scouting- en transferbeleid (werving en selectie), de rol van ‘cultuurbewakers’ en meer ervaren werknemers in het socialisatieproces, etc. Op deze suggesties komen we later terug in paragraaf 5.4.

We maken weer even een stap terug naar de variabelen, in dit geval naar de sportieve prestatie-indicatoren. Deze zijn allemaal gebaseerd op het aantal gespeelde competitiewedstrijden.

Dit criterium is tenslotte voor alle spelers belangrijk (ongeacht de positie), maar het is de vraag of deze operationalisatie de lading van het construct 'sportieve prestaties' helemaal dekt. Shadish, Cook & Campbell (2002, p. 74) zouden deze bedreiging voor construct validiteit typeren als een *inadequate uitleg van het construct* ('inadequate explication of constructs'). Indicatoren zoals het aantal doelpunten en assists kunnen misschien meer informatie geven, maar het is niet redelijk om een verdediger af te rekenen op het lage aantal doelpunten dat hij gescoord heeft. Ook prestaties op teamniveau zouden wel extra informatie kunnen verschaffen, maar dan moet er misschien weer gekeken worden naar de bijdrage die een speler heeft geleverd (hoeveel minuten heeft hij mee gespeeld in een gewonnen wedstrijd?). Er liggen dus nog heel veel mogelijkheden open om sportieve prestaties op andere manieren te operationaliseren. Bovendien zouden er ook vraagtekens geplaatst kunnen worden bij het aantal competitiewedstrijden als indicator: een speler die 5 minuten heeft meegedaan, krijgt immers een even hoge prestatie toegeschreven als de speler die de hele wedstrijd heeft gespeeld. Op het moment dat ik al over veel spelersdata beschikte, zag ik echter dat *Transfermarkt.de* ook liet zien hoeveel minuten elke speler had meegedaan per wedstrijd. Achteraf gezien was dat wellicht een meer nauwkeurige prestatie-indicator geweest.

Bij de financiële prestatie-indicatoren is voor de operationalisatie zowel gebruik gemaakt van *werkelijk* betaalde transfersommen als van marktwaarde-*indicaties*, maar daar lagen de problemen elders. Zo waren er af en toe wel heel lange intervallen tussen twee momenten waarop een marktwaarde-indicatie werd gegeven. Zeker bij de clubs en spelers die minder bekend zijn of minder goed presteren, komt het regelmatig voor dat je bijvoorbeeld een indicatie voor de zomer van 2007 zoekt, maar dan zijn er alleen indicaties beschikbaar voor 2006 en 2008. Daardoor moet er een indicatie worden toegekend die eigenlijk niet representatief is voor iemands marktwaarde op dat bewuste moment. Het kwam ook regelmatig voor dat er tijdens het dienstverband van een speler geen nieuwe marktwaarde-indicatie werd gegeven, waardoor de marktwaarde ongewijzigd blijft. Al met al is deze indicator dus zeker niet feilloos.

Een probleem wat misschien wel veel groter was, werd gevormd door het hoge aantal missende waarden bij de werkelijk betaalde transfersommen. Zo waren 165 spelers nog steeds actief bij een Eredivisieclub aan het eind van de onderzochte periode, waardoor hun verkoopbedrag nog niet bekend is. Ook zijn er veel spelers voor wie een onbekende transfersom is betaald en spelers kunnen ook transfervrij zijn overgekomen. Dit alles zorgde voor een groot aantal 'missing values'. Zoals in paragraaf 3.4.4 reeds is gezegd, hebben we ervoor gekozen om 'case wise replacement' te hanteren zodat we alleen met volledige datasets werken, maar het is wel jammer dat daardoor slechts 184 van de 472 cases nog bruikbaar bleken te zijn. Wanneer de financiële prestatie-indicator 'ratio transfersommen' intact was gelaten, waren dit er slechts 70 geweest. Het uitvallen van onderzoekseenheden nadat de selectie van de steekproef al heeft plaatsgevonden, wordt door Shadish, Cook & Campbell 'attrition' genoemd en dit kan een bedreiging vormen voor de *interne validiteit*. In dat geval moet je de vraag stellen of er wel echt sprake is van een causaal verband tussen variabele A en B of dat de verklaring gezocht moet worden in het feit dat de resterende cases significant verschillen van de cases die in de loop van het onderzoek zijn afgefallen. Spelers waarvoor *wel* een transfersom is betaald (en die ook bij *Transfermarkt.de* bekend is), presteren misschien wel beter dan de spelers voor wie dat niet het geval is. Immers: wanneer een BVO bereid is om een transfersom te betalen, heeft de speler misschien al laten zien dat hij goed presteert, waardoor zijn toekomstperspectief er beter uitziet dan dat van een transfervrije speler. De gemiddelde scores van de 184 cases en de oorspronkelijke 472 cases op de prestatie-indicatoren zijn terug te vinden in bijlage D.

De laatste beperking die we hier zullen noemen, heeft te maken met de *externe validiteit*, oftewel: de mate waarin de gevonden resultaten uit het onderzoek gegeneraliseerd kunnen worden om ook uitspraken te doen in situaties met andere *'persons, settings, treatments, and outcomes'* (Shadish, Cook & Campbell, 2002, p. 83). Er is in dit onderzoek alleen gekeken naar buitenlandse spelers die in de periode tussen 2004/2005 en 2010/2011 een transfer hebben gemaakt naar één van de dertien BVO's die in deze periode onafgebroken in de Eredivisie actief zijn geweest. We kunnen niet met zekerheid zeggen of we dezelfde resultaten zouden vinden wanneer we spelers uit een buitenlandse competitie als onderzoekseenheden hadden gekozen, of wanneer we voor andere prestatie-indicatoren hadden gekozen.

5.2 Conclusie

Nu de beperkingen van dit onderzoek duidelijk zijn geworden, zullen in deze paragraaf de belangrijkste conclusies worden besproken die uit de onderzoeksresultaten kunnen worden afgeleid. Daarmee wordt een antwoord gegeven op de onderzoeksvragen die in paragraaf 2.4 zijn geformuleerd. De deelvragen komen eerst aan bod om daarmee toe te werken naar een antwoord op de hoofdvraag.

5.2.1 Antwoord op de eerste deelvraag – 'cultuurfit' en sportieve prestaties

Eerste deelvraag: *'Bestaat er een relatie tussen 'cultuurfit' en de prestaties van spelers in sportief opzicht en zo ja, hoe significant is deze relatie?'*

De totale 'cultuurfit' lijkt weinig invloed uit te oefenen op de sportieve prestaties. Er is een zeer lage waarde voor R^2 (0,0345) gemeten bij de sportieve prestaties. Dat wijst op een lage verklarende kracht van het model voor de variantie van deze latente variabele. Omdat de sportieve prestaties in het gebruikte model alleen verklaard worden door de vijf cultuurdimensies, lijkt 'cultuurfit' in het algemeen dus weinig invloed uit te oefenen op de sportieve prestaties. Hoofdhypothese A (*'Wanneer de verschillen kleiner zijn tussen de nationale cultuur van het land van herkomst en de Nederlandse cultuur, leveren buitenlandse spelers relatief betere sportieve prestaties'*) wordt dan ook verworpen.

Wanneer we kijken naar de hypothesen over de relatie tussen het scoreverschil op de afzonderlijke cultuurdimensies en sportieve prestaties, komen we tot de conclusie dat er geen bewijs is gevonden om hypothese 1a (machtafstand), 2a (individualisme), 4a (onzekerheidsvermijding) en 5a (langetermijngerichtheid) aan te nemen. Bij één hypothese is echter wel een significante relatie gevonden ($p < 0,05$) en ook nog eens in de verwachte richting ($\beta = -0,145$). Er is een negatieve relatie tussen enerzijds het verschil op de dimensiescore van masculiniteit en anderzijds de sportieve prestaties. Dat betekent dat spelers betere sportieve prestaties leveren wanneer zij uit een *feminien* land komen, net als Nederland (de score van Nederland bedraagt 14 op deze dimensie). Voorbeelden van landen die laag scoren op deze index en dus als feminien kunnen worden aangemerkt, zijn de Scandinavische landen (Finland scoort 26, Denemarken 16, Noorwegen 8 en Zweden slechts 5). Mads Junker lijkt dus deels gelijk te hebben met zijn quote: *'Over het algemeen zijn de landen goed te vergelijken. Daarom passen Scandinaviërs zich ook zo makkelijk aan'* (De Vries, 2010, p. 26).

Concluderend kunnen we stellen dat de negatieve relatie tussen 'cultuurfit' en sportieve prestaties beperkt blijft tot de cultuurdimensie masculiniteit.

5.2.2 Antwoord op de tweede deelvraag – 'cultuurfit' en financiële prestaties

Tweede deelvraag: *'Bestaat er een relatie tussen 'cultuurfit' en de prestaties van spelers in financieel opzicht en zo ja, hoe significant is deze relatie?'*

Ook bij de financiële prestaties lijkt de invloed van de totale 'cultuurfit' beperkt. Slechts 5% van de variantie op de financiële prestaties wordt verklaard door de vijf cultuurdimensies ($R^2 = 0,0512$). Opnieuw lijken andere factoren een belangrijkere rol te spelen in het verklaren van de prestaties. Net als bij de sportieve prestaties kan daarbij gedacht worden aan talent, toekomstperspectief en blessuregevoeligheid, maar ook de sportieve prestaties zelf kunnen invloed uitoefenen op de financiële prestaties. Een relatie tussen sportieve prestaties en financiële prestaties met de eerste als onafhankelijke variabele blijkt namelijk zeer significant ($p < 0,001$). Echter, wanneer de sportieve prestaties worden toegevoegd als extra verklarende variabele, naast de vijf cultuurdimensies, blijft de R^2 van de financiële prestaties alsnog erg laag ($R^2 = 0,1388$). Hoofdhypothese B ('*Wanneer de verschillen kleiner zijn tussen de nationale cultuur van het land van herkomst en de Nederlandse cultuur, leveren buitenlandse spelers relatief betere financiële prestaties*') wordt dan ook verworpen.

Maar net als bij de sportieve prestaties, vinden we ook hier één significant verband met een afzonderlijke cultuurdimensie. Voor hypothese 1b (machtafstand), 3b (masculiniteit), 4b (onzekerheidsvermijding) en 5b (langetermijngerichtheid) is geen significante relatie gevonden, maar bij hypothese 2b is dat wel het geval. Er is een *positieve* relatie gevonden ($\beta = 0,303$) tussen het verschil op de individualisme-index enerzijds en de financiële prestaties anderzijds ($p < 0,01$). In hypothese 2b werd de omgekeerde verwachting uitgesproken (een *negatief* verband), maar het lijkt er dus op dat spelers in financieel opzicht beter presteren als zij uit een land komen met een sterk afwijkende score. Nederland scoort 80 op deze index en kan daarmee als een *individualistische* cultuur worden gekenmerkt. Omdat alleen de Verenigde Staten (91), Australië (90) en het Verenigd Koninkrijk die (iets) hoger scoren op deze dimensie, moeten we de sterk afwijkende dimensiescores vooral aan het andere spectrumende zoeken: bij de *collectivistische* culturen. Spelers uit een collectivistische cultuur lijken dus beter te presteren in financieel opzicht. Voorbeelden van collectivistische landen zijn vooral te vinden in Azië en Latijns-Amerika. Veel arme landen scoren laag op deze index, terwijl veel rijke landen juist hoger scoren.

Op basis van deze resultaten kunnen we concluderen dat er geen sprake is van een relatie tussen 'cultuurfit' en financiële prestaties. Voor de individualisme-index geldt het tegenovergestelde: hoe groter het verschil met de Nederlandse score, hoe beter de financiële prestaties.

5.2.3 Antwoord op de hoofdvraag – 'cultuurfit' en prestaties

Hoofdvraag: 'In hoeverre beïnvloedt een fit op basis van cultuur (Hofstede et al., 2011) de prestaties van buitenlandse spelers in de Nederlandse Eredivisie?'

Na het uitvoeren van een statistische analyse en met de antwoorden op de twee deelvragen in het achterhoofd, moeten we concluderen dat 'cultuurfit' *niet* per definitie tot betere prestaties leidt van buitenlandse spelers in de Nederlandse Eredivisie. De verklarende kracht van de gecombineerde cultuurdimensies op de variantie in sportieve en financiële prestatie-indicatoren is zeer beperkt. Beide hoofdhypotheses zijn daarom verworpen. Kennelijk zijn andere factoren, zoals talent, toekomstperspectief en blessuregevoeligheid, gewoonweg (meer) bepalend en dat zal ook zeker niet worden ontkend. Daarmee komen we tegemoet aan een kritiekpunt van McSweeney (2002b) op de dimensiebenadering van Hofstede; hij bekritiseert '*the notion of a mono-causal link between national cultures and actions within nations*' (McSweeney, 2002b, p. 109). Hofstede bestrijdt deze kritiek door te zeggen dat cultuur nooit de *enige* factor moet zijn die de aandacht verdient bij het verklaren van bepaald gedrag of bepaalde gebeurtenissen (Hofstede, 2002, p. 1359). Eigenlijk gebeurt dat ook in dit onderzoek: voor een verklaring van het verschil in prestaties van buitenlandse spelers zijn ook andere

en belangrijkere verklarende factoren aan te wijzen. Cultuur of ‘cultuurfit’ is slechts één van de factoren die een rol kan spelen, maar het krijgt wel de nadruk in dit onderzoek.

De invloed van de nationale cultuurdimensies op prestaties blijft dus beperkt tot twee van de tien onderzochte relaties. Bij deze relaties is bovendien sprake van een verschillende onafhankelijke variabele (masculiniteit tegenover individualisme), een verschillende afhankelijke variabele (sportieve tegenover financiële prestaties) en ook de richting van de twee relaties is anders (negatief tegenover positief). Daaruit kunnen verschillende conclusies getrokken worden.

Zo lijkt het te voorbarig om een nationale cultuur *in zijn totaliteit* als uitgangspunt te nemen voor de onafhankelijke variabelen. Door het onderverdelen van een cultuur in vijf aparte dimensies, kan gekeken worden welk *aspect* van een cultuur invloed uitoefent op de prestaties. Met de vondst van twee significante relaties, wierp de keuze voor de dimensiebenadering van Hofstede *et al.* (2011) dus (deels) zijn vruchten af.

Bovendien lijkt het erop dat de twee cultuurdimensies elk een andere categorie van prestaties beïnvloeden; de masculiniteitsindex beïnvloedt sportieve prestaties en de individualisme-index beïnvloedt de financiële prestaties. Dat is wellicht ook een aanwijzing dat sportieve en financiële prestaties niet per se hetzelfde meten. In subparagraaf 2.1.4 hebben we al gezien dat financiële prestaties een afspiegeling vormen van meerdere variabelen op zowel clubniveau (aantal punten, het doelsaldo en het niveau waarop de club speelt) als individueel niveau (wedstrijdervaring, aantal gescoorde doelpunten, etc. – Frick, 2007).

De individuele sportieve prestaties (gemeten a.d.h.v. het aantal gespeelde wedstrijden) zijn dus één van de vele factoren die bijdragen aan de financiële prestaties. Er is dan ook een (statistisch bewezen) samenhang tussen beide variabelen, maar het blijft opmerkelijk dat er sprake is van een *negatieve* relatie tussen masculiniteit en sportieve prestaties en een *positieve* relatie tussen individualisme en financiële prestaties. In dat laatste geval is een kleiner verschil (of een grotere ‘fit’) dus niet bevorderlijk voor de prestaties. In sommige gevallen is ‘culturele *diversiteit*’ dus beter dan een ‘culturele *fit*’. Dat brengt interessante suggesties met zich mee voor vervolgonderzoek, waarbij er geredeneerd wordt vanuit een theoretisch perspectief waarin de invloed van culturele diversiteit centraal komt te staan (daarover later meer).

5.3 Discussie

De onderzoeksvragen zijn in de vorige paragraaf beantwoord, maar een aantal conclusies vragen om een nadere verklaring waarbij de koppeling tussen (onderzoeks)praktijk en theorie wordt gemaakt.

Beginnen we bij het antwoord op de eerste deelvraag, dan moeten we zoeken naar een mogelijke verklaring voor de negatieve relatie tussen het verschil op de dimensiescore masculiniteit en de sportieve prestaties. Daarvoor maken we even een stap terug naar de theorie van Hofstede *et al.* (2011). We zien dus dat spelers uit *feminiene* landen, zoals Nederland en de Scandinavische landen, betere sportieve prestaties leveren. Een samenleving is feminien (contrasterend aan masculien) als ‘*emotionele sekserollen elkaar overlappen: zowel mannen als vrouwen worden geacht bescheiden en teder te zijn en gericht op de kwaliteit van het bestaan*’ (Hofstede *et al.*, 2011, p.147). De cultuurdimensie is op verschillende manieren terug te zien in het gedrag van mensen en de inrichting van de samenleving in het algemeen. Kenmerken als verantwoordelijkheidsgevoel of zorgzaamheid wordt zowel bij mannen als bij vrouwen verwacht. Op school is de gemiddelde leerling de norm, uitblinkers ontmoeten jaloezie en eigen prestaties worden daarom vaak onderschat. Kinderen mogen zich niet agressief gedragen. Managers in typisch feminiene culturen baseren hun

beslissingen op intuïtie en consensus, conflicten worden opgelost door compromissen en onderhandelingen. Competitieve sporten (waaronder voetbal) vinden plaats buiten schoolverband.

Wanneer we dit soort kenmerken vertalen naar de voetbalindustrie, zouden we een aantal mogelijke verklaringen kunnen vinden voor het feit dat spelers uit feminiene landen beter presteren. Voorzichtigheid is daarbij wel geboden, want dit is tegelijkertijd één van de kritiekpunten die op de dimensiebenadering van Hofstede wordt geleverd: het gebruik van verhalen of anekdotes als validatie voor de bevindingen, omdat deze ‘verhaaltjes’ de consequenties van nationale cultuur op het gedrag zouden weergeven (McSweeney, 2002b, p. 1365). Ik wil dan ook benadrukken dat de ‘verklaringen’ uit de volgende passage *puur* en alleen als voorbeeld dienen van wat een verklaring *zou kunnen zijn*, het is *niet* bedoeld als validatie van de onderzoeksresultaten.

Het zou kunnen dat spelers uit feminiene landen het gewend zijn om zich bescheiden op te stellen en de eigen prestaties zelfs een beetje te onderschatten: vedetteneigingen en hoogmoed worden in het feminiene Nederland niet op prijs gesteld. Femininiteit kan ook worden omschreven als ‘samenwerkingsgericht’, dat zie je in het voetbal bijvoorbeeld terug doordat het sociaal wenselijk is voor een speler om ‘de teamprestatie’ te loven, nadat hij een goede individuele wedstrijd heeft gespeeld of een aantal doelpunten heeft gescoord. Voor spelers uit feminiene culturen is dit alles meer vanzelfsprekend dan voor spelers uit masculiene culturen, waar het de norm is om ‘de beste’ te zijn en *eerzucht* als iets mannelijks wordt beschouwd. Het is mogelijk dat dit verschil in houding, waarden en normen ervoor zorgt dat spelers uit feminiene culturen zich makkelijker aanpassen en sneller thuis voelen in Nederland en sneller geaccepteerd worden door de rest van het team dan spelers uit een masculiene cultuur. Bij hen kan de gesocialiseerde prestatiedrang en eerzucht er juist voor zorgen dat er minder snel een klik ontstaat met (Nederlandse) teamgenoten.

‘Cultuurfit’ hoeft echter niet altijd tot betere prestaties te leiden, dat zagen we immers bij de positieve relatie tussen het verschil op de individualisme-index en de financiële prestaties. Kijken we specifiek naar de dimensie individualisme, dan wordt deze als volgt gedefinieerd: *‘Een samenleving is individualistisch als de onderlinge banden tussen individuen los zijn: iedereen wordt geacht uitsluitend te zorgen voor zichzelf en voor zijn of haar naaste familie. Een samenleving is collectivistisch als individuen vanaf hun geboorte opgenomen zijn in sterke, hechte groepen, die hun levenslang bescherming bieden in ruil voor onvoorwaardelijke loyaliteit’* (Hofstede *et al.*, 2011, p. 101). Individualisme of collectivisme is op verschillende manieren terug te zien in een samenleving. Een kenmerk dat in het voordeel kan werken van collectivistische spelers, is dat het collectieve belang in die culturen prevaleert boven het individuele belang. Misschien zorgt dat wel voor meer inzet en werklust tijdens de wedstrijd, waardoor de speler niet snel door ‘de ondergrens zal zakken’. Het zou kunnen dat de speler daardoor sneller een constant niveau weet te halen, waardoor de kans op een transfer naar een grotere club stijgt (en daarmee ook zijn marktwaarde). Bovendien is het bewaren van de harmonie ook een belangrijke deugd binnen een collectivistische cultuur. Dergelijke spelers zullen misschien minder snel voor problemen en ophef zorgen wanneer ze het niet eens zijn met de beslissing van een trainer (omdat ze geen basisplaats krijgen bijvoorbeeld). Wanneer dat wel het geval is en de speler komt vaak negatief in het nieuws door relletjes en interne conflicten, denken grotere BVO’s misschien wel twee keer na voordat ze zo’n potentieel ‘probleemgeval’ binnenhalen.

Voor beide relaties kunnen er dus een aantal mogelijke verklaringen worden geformuleerd op basis van de theorie uit Hofstede *et al.* (2011). Wanneer we de twee relaties proberen te integreren, stuiten we echter op een aantal tegenstrijdigheden. Alhoewel er eigenlijk wordt afgeweken van de onderzochte constructen, is er voor de beeldvorming gekeken welke nationaliteit nou tot de beste prestaties zou moeten leiden, op basis van de scores op masculiniteit en

individualisme. We nemen bijvoorbeeld de Scandinavische landen. Dit zijn landen met een feminiene cultuur, dus dat zou de sportieve prestaties ten goede moeten komen. Tegelijkertijd zijn het ook rijke landen met een hoge score op de individualisme-index, terwijl we zagen dat juist de spelers uit collectivistische culturen beter presteren in financieel opzicht. Hoe kunnen we verklaren dat spelers in sportief opzicht *wel*, maar in financieel opzicht *niet* goed presteren?

Misschien kan de verklaring gezocht worden bij een derde variabele, zoals leeftijd. Laten we nogmaals Kenneth Pérez als voorbeeld nemen. In de eerste helft van het seizoen 2009/2010 mocht de Deense spelmaker in 15 van de 17 wedstrijden aan de aftrap verschijnen bij FC Twente. De ploeg streed volop mee om de landstitel en men zou uiteindelijk ook landskampioen worden. Pérez vertolkte dus een belangrijke rol bij zijn club en speelde volgens de sportieve prestatie-indicatoren van dit onderzoek erg goed (hij speelde in bijna 90% van alle wedstrijden mee). Desondanks daalde zijn marktwaarde-indicatie in de winterstop van 3 naar 2,5 miljoen euro; de financiële prestaties waren dus niet goed. Echter: Pérez was wel 36 jaar oud op dat moment. Sportief gezien kon Pérez zijn steentje nog wel bijdragen met al zijn routine en wedstrijdervaring, maar een speler van 36 jaar loopt tegen het einde van de carrière en daardoor daalde zijn marktwaarde.

Een andere mogelijkheid waardoor de financiële prestaties zo hoog liggen bij spelers uit collectivistische culturen, ligt misschien in het scouting- en transferbeleid. Voorbeelden van landen met collectivistische culturen zijn te vinden in Zuid-Amerika, Afrika en Zuidoost Azië. Bij veel BVO's ontbreken echter de middelen om scouts te sturen naar al deze verre oorden. Het aanbod dichterbij huis is immers ook zeer groot. Logischerwijs zou je verwachten dat een speler wel erg goed moet zijn wanneer hij uit een ander continent wordt gehaald. Misschien kunnen de goede financiële prestaties van dit type spelers daarom wel verklaard worden door talent: alleen de beste voetballers uit landen met een collectivistische cultuur zouden dan in Europa komen voetballen. Als BVO's dan ook nog eens voor de jonge spelers kiezen die zich kunnen doorontwikkelen, is de kans groot dat deze talenten later in aanmerking komen voor een lucratieve transfer.

Dit zijn twee voorbeelden van de manier waarop derde variabelen invloed *kunnen* uitoefenen op de gevonden resultaten. Gezien de tijdsrestrictie van deze opdracht, bleek het echter niet haalbaar om de invloed van deze en andere variabelen nauwkeuriger in kaart te brengen. Op dat gebied ligt dus nog een uitdaging voor vervolgonderzoek.

5.4 Implicaties van het onderzoek

In de laatste paragraaf zullen eerst de implicaties van dit onderzoek worden besproken voor (het management van) de Nederlandse BVO's, om ten slotte een aantal suggesties te doen voor vervolgonderzoek.

5.4.1 Aanbevelingen voor BVO's in de Eredivisie

'Leuk en aardig allemaal. Maar intussen verandert er natuurlijk niks in het gesloten voetbalbolwerk' (Knipping, 2012, p. 119).

Deze uitspraak komt uit het tijdschrift *Voetbal International* van 25 april 2012. Dit naar aanleiding van een interview met trainer en inspanningsfysioloog dr. Raymond Verheijen, die kort daarvoor zijn nieuwste onderzoeksresultaten bekend had gemaakt, met de conclusie dat volle speelschema's de competitie vervalsen. In het verleden heeft hij al vier andere wetenschappelijke onderzoeken gepubliceerd op het gebied van voetbal, maar men komt eigenlijk tot de conclusie dat *'nieuwe inzichten meestal niet op prijs worden gesteld en vaak van tafel geveegd met de doodoener dat het voetbal zijn eigen wetten heeft'* (Knipping, 2012, p. 119). Natuurlijk wil ik mijn bacheloropdracht niet

in één rijtje scharen met het onderzoek van Raymond Verheijen. Ik ben slechts 3 maanden bezig geweest om tot dit resultaat te komen, daar waar Verheijen vier jaar heeft besteed aan het onderzoek naar de overvolle speelschema's. Toch leek deze quote mij wel een aardige toevoeging om het onderzoek in (het maatschappelijke) perspectief van de voetbalwereld te plaatsen.

Naast de bereidheid van de voetbalsector om überhaupt gebruik te maken van wetenschappelijk onderzoek, zijn de resultaten van dit onderzoek misschien niet zo baanbrekend en spectaculair als de resultaten van Verheijen. Wel zijn er aanwijzingen gevonden dat spelers uit feminiene culturen zich makkelijk aanpassen in Nederland en dat dit gevolgen heeft voor de sportieve prestaties. Zeker bij Scandinavische spelers bestond al langer het vermoeden dat deze groep zich makkelijk aanpast in Nederland. Mochten BVO's bij de werving en selectie dus gaan twijfelen tussen twee min of meer gelijkwaardige spelers, waarbij de ene speler uit een feminiene cultuur komt en de andere uit een masculiene cultuur, is het misschien beter om voor de eerste optie te gaan. De Scandinavische competities, zoals de Deense en Zweedse competitie, zijn op dit moment al een vrij populair scoutingsgebied voor een aantal BVO's in de Eredivisie, waaronder AZ: *"Voor ons is Scandinavië een interessante markt (...) AZ heeft daar qua transfers de meeste successen behaald"* (Voetbalzone.nl, 2012, para. 2).

Terwijl de spelers uit een feminiene cultuur op het sportieve vlak beter presteren, zien we bij spelers uit collectivistische culturen betere prestaties op het financiële vlak. Daarbij kan gedacht worden aan spelers met een achtergrond in Zuid-Amerika, Afrika en Zuidoost Azië. Een aanbeveling die daar logischerwijs uit zou volgen, is dat BVO's op zoek moeten naar spelers uit dergelijke landen, indien de BVO veel waarde hecht aan financiële prestaties van een individuele speler. Hier kunnen we echter vraagtekens bij plaatsen. In de discussie is reeds uitgelegd dat het financiële succes van spelers uit collectivistische culturen misschien wel meer met talent te maken heeft dan met de invloed van culturele waarden en normen. Omdat het meer geld kost om spelers ver van huis te scouten, zullen alleen de beste spelers uit die continenten naar Europa worden gehaald. Maar zelfs wanneer de gevonden relatie inderdaad impliceert dat spelers uit collectivistische culturen beter presteren door de gesocialiseerde waarden, normen en gedragspatronen, *dan nog* zou het niet reëel zijn om alle BVO's in de Eredivisie aan te bevelen om op zoek te gaan in Zuid-Amerika, Afrika en Zuidoost Azië vanwege budgettaire redenen. De scoutingkosten zullen dus hoger liggen, maar de salariskosten vormen een nog groter obstakel. 'Niet-EU spelers' die ouder zijn dan 20 jaar, moeten minimaal 150 procent van het gemiddelde salaris voor spelers in de Eredivisie verdienen. Op dit moment betekent dat een jaarsalaris van minimaal 550.000 euro voor een niet-EU speler boven de 20 jaar. Een niet-EU speler van 18 of 19 jaar oud moet een salaris van minimaal 75 procent van het gemiddelde salaris in de Eredivisie verdienen. Voor de grotere BVO's zijn deze salarissen misschien nog wel te betalen, maar voor de BVO's met een lagere begroting is deze salariseis een belangrijke reden om voor spelers te kiezen met een Europees paspoort.

5.4.2 Suggesties voor vervolgonderzoek

Uit dit onderzoek volgen meerdere opties voor vervolgonderzoek. De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek (*'het nut van de resultaten van het onderzoek voor de wetenschap'* - Geurts, 1999) is terug te vinden in het toetsen van een relatie waar nog weinig over bekend is in de bestaande literatuur. Aan de hand van een statistische analyse zijn er aanwijzingen gevonden dat prestaties worden beïnvloed door een 'fit' tussen de Nederlandse scores op bepaalde cultuurdimensies (Hofstede *et al.*, 2011) en de dimensiescores van het land van herkomst van de buitenlandse speler. Het grote voordeel van de gekozen sector (betaald voetbal) is de beschikbaarheid van een grote

hoeveelheid data die vrij toegankelijk is. Bovendien kunnen de prestaties van werknemers in deze sector worden gevangen in prestatie-indicatoren als het aantal gespeelde wedstrijden en de transferwinst of marktwaardestijging. In een vervolgonderzoek kan bijvoorbeeld worden getoetst of een relatie tussen 'cultuurfit' en prestaties ook in andere bedrijfstakken gevonden kan worden, waarbij één van de uitdagingen ligt in het vinden van relevante prestatie-indicatoren.

Een andere optie (die erg voor de hand ligt) is het uitvoeren van dit onderzoek in een andere, buitenlandse competitie om te zien of we tot dezelfde resultaten komen. Daarmee zou de externe validiteit van onze bevindingen kunnen toenemen. We zagen bijvoorbeeld dat spelers uit feminie landen op sportief vlak beter presteerden dan spelers uit masculie landen. Komt dit nou omdat Nederland ook een feminie cultuur heeft en deze 'fit' tot betere prestaties leidt, of zijn de waarden, normen en praktijken van een feminie cultuur op zichzelf bevorderlijk voor de sportieve prestaties? Wanneer de 'fit'-hypothese stand houdt, zouden spelers uit masculie culturen beter moeten presteren in de competitie van een masculien land. Mochten we ook in deze competities zien dat spelers uit feminie landen beter presteren, komt de 'fit'-hypothese te vervallen en lijkt het er meer op dat de waarden, normen en praktijken van een feminie cultuur in het algemeen leiden tot betere sportieve prestaties.

Bij de keuze om dit onderzoek te herhalen voor een andere competitie, is het raadzaam om te kiezen voor een competitie waarover veel data beschikbaar is en dan met name op de financiële prestatie-indicatoren (dus de marktwaarde-indicaties en werkelijk betaalde transfersommen). Wanneer er vaker marktwaarde-indicaties worden gegeven door *Transfermarkt.de*, kunnen ook de meest recente ontwikkelingen van een bepaalde speler worden meegenomen, waardoor een meer realistische marktwaarde-indicatie wordt gegeven. Wanneer het in een competitie vaker voorkomt dat BVO's een transferbedrag betalen om een speler te kopen, beschikken we over een groter aantal waarnemingen op de indicator *transferwinst*. Hopelijk wordt het aantal missende waarden op de financiële prestatie-indicatoren daardoor een stuk kleiner dan in dit onderzoek.

Het is natuurlijk ook een optie om dit onderzoek te herhalen, maar dan wel met enkele aanpassingen van het onderzoeksdesign. Het correlatieonderzoek dat nu is uitgevoerd, kan op verschillende manieren worden aangevuld of verbeterd, bijvoorbeeld door een aantal kenmerken van een experiment toe te voegen. Waar we nu alleen gekeken hebben naar buitenlandse spelers, is het misschien interessant om hun prestaties te vergelijken met een *controlegroep* van Nederlandse spelers. Dat kan ook een nieuwe onderzoeksvraag opleveren waarmee getoetst wordt of buitenlandse spelers over het algemeen beter presteren dan Nederlandse spelers, of andersom. Stel dat Nederlandse spelers vele malen beter presteren dan buitenlandse spelers, dan kan een club overwegen om het accent in hun spelersbeleid te verleggen van scouten in het buitenland naar scouten (en opleiden) in Nederland.

Misschien levert het ook interessante inzichten op wanneer gekeken wordt naar het aantal wedstrijden dat iemand gespeeld heeft in de Eredivisie of in buitenlandse-, jeugd- en beloftencompetities. Wellicht is het belangrijk dat een speler al ervaring heeft met de aanpassing aan een nieuwe cultuur. Daardoor zou het socialisatieproces bij een BVO uit de Nederlandse Eredivisie soepeler kunnen verlopen. In dat geval kan er gekeken worden naar *wedstrijdervaring* in buitenlandse competities als derde variabele. Het is ook mogelijk dat specifieke wedstrijdervaring in de Eredivisie de prestaties in hoge mate beïnvloedt. Doordat de speler al bekend is met de Nederlandse cultuur (maar ook met het spelen in de Eredivisie in het algemeen), verloopt het socialisatieproces misschien wel *nog* sneller, wat je vervolgens weer terugziet in de sportieve en financiële prestaties. In dat geval zou het aantal gespeelde Eredivisiewedstrijden *voorafgaand* aan

een nieuw dienstverband bij een Eredivisieclub gemeten kunnen worden. Door het meten van wedstrijdervaring *voorafgaand* aan het dienstverband, voeg je als het ware een *pretest* toe door ook de condities van de onderzoekseenheden vooraf al te meten. Meer in het algemeen kan er dus nog veel progressie worden geboekt met de toevoeging van de dimensie 'tijd en ontwikkeling': het toevoegen van meerdere meetpunten middels een *pretest* is daar een voorbeeld van. Er kan ook gedacht worden aan een gecorrigeerde marktwaardeontwikkeling, bijvoorbeeld door de absolute stijging (of daling) in marktwaarde te delen door het aantal jaren waarover deze stijging (of daling) heeft plaatsgevonden.

Een andere optie om nieuwe inzichten te verkrijgen, is het toevoegen van een kwalitatieve dimensie aan het onderzoek. Bij het begin van dit onderzoek was de intentie daar om interviews af te nemen met betrokkenen uit de voetbalwereld, maar dit hebben we helaas niet kunnen realiseren door de tijdsrestrictie van deze opdracht en de beperkte beschikbaarheid van de trainers en technische directeuren van Eredivisieclubs in verband met de voorbereiding op het nieuwe seizoen 2012/2013. Dat is wel jammer, want daarmee zou 'het verhaal achter de cijfers' misschien duidelijker worden. Een kwalitatief vervolgonderzoek zou zich prima lenen om het verhaal van de BVO's te leren kennen voor wat betreft de manier waarop zij omgaan met nationale culturen, maar er kunnen natuurlijk ook een aantal nieuwe onderwerpen worden aangeboord die in deze opdracht zijn onderbelicht.

Zo zijn er in paragraaf 2.3 een aantal onderwerpen geïntroduceerd die een rol kunnen spelen bij de vraag of spelers uit bepaalde culturen zich thuis voelen bij een nieuwe BVO. Is het bijvoorbeeld zo dat BVO's al bij de *werving en selectie* rekening houden met de achtergrond van iemands nationale cultuur? Misschien is de dataset wel sterk beïnvloedt doordat BVO's veelal in dezelfde landen en competities scouten, waardoor er te weinig informatie is over de prestaties van spelers uit bepaalde landen om tot zinvolle uitspraken te komen.

En wat is de invloed van het *socialisatieproces* in dit onderzoek? Door het afnemen van interviews met o.a. trainers en technische directeuren, kan een beeld ontstaan van de activiteiten die BVO's ondernemen om een speler zich thuis te laten voelen. Daarmee kan een verklaring worden gezocht waarom spelers uit een bepaald land over het algemeen wel bij de ene BVO weten te slagen, terwijl ze bij de andere BVO geen indruk kunnen maken. Daarbij zouden ook enkele onderdelen van dit onderzoek gebruikt kunnen worden: is de invloed van een goed gecoördineerd socialisatieproces ook terug te zien in meetbare sportieve en financiële prestaties? En wat is de invloed van nationale cultuur(dimensies) op de inrichting van het socialisatieproces: wordt er door BVO's meer moeite gestoken in het socialisatieproces van een speler uit land A dan van een speler uit land B?

Ook zijn er in paragraaf 2.3 verschillende vormen van 'fit' aan bod gekomen, zoals 'person-environment fit' (P-E fit). Dit kan worden onderverdeeld in 'person-job fit' (P-J fit) en 'person-organization fit' (P-O fit). Een mogelijke onderzoeksvraag kan zijn welk type 'fit' nou het meest bepalend is voor de sportieve en financiële prestaties van buitenlandse spelers. Een kwantitatieve analyse is misschien niet eenvoudig, daarvoor moet goed worden nagedacht over een operationalisatie van begrippen als P-O fit en P-J fit. Het is natuurlijk ook een optie om met experts en ingewijden uit de voetbalwereld een kwalitatief interview te houden om de invloed van de verschillende soorten 'fit' beter in kaart te brengen. Misschien wijst dit wel uit dat 'cultuurfit' minder aandacht verdient, omdat P-O fit of P-J fit meer bepalend blijken te zijn voor succes.

Alhoewel het concept van P-O fit overeenkomsten vertoont met de onderzoeksvraag van deze scriptie, moet het onderscheid tussen nationale cultuur en organisatiecultuur scherp in de

gaten worden gehouden. In dit onderzoek is ervoor gekozen om te kijken naar de invloed van nationale culturen, maar in een vervolgonderzoek zou natuurlijk de invloed van organisatieculturen op sportieve en financiële prestaties bestudeerd kunnen worden, al dan niet in combinatie met nationale culturen. In dat laatste geval zou je op het raakvlak van organisatiecultuur en nationale cultuur gaan werken, om daarmee te toetsen of bepaalde landenculturen beter ‘matchen’ met een bepaald type organisatiecultuur.

Verder is er nog een groot aantal variabelen die als ‘*moderators*’ of ‘*mediators*’ kunnen worden geïntroduceerd. Misschien wordt daardoor ook de verklarende kracht van het model vergroot, aangezien deze nu nog vrij zwak was (gemeten a.d.h.v. R^2). We hebben de eerder opgedane wedstrijdervaring in andere competities reeds genoemd, maar ook leeftijd zou een grote rol kunnen spelen: denk maar aan het voorbeeld van Kenneth Pérez die sportief gezien een goed seizoen speelde bij FC Twente in 2009/2010, terwijl zijn geschatte marktwaarde daalde. Leeftijd kan in dat geval als derde variabele dienen die de waargenomen verandering in de afhankelijke variabele volledig verklaart (waardoor de invloed van cultuur vervalst). Maar misschien is het in een extreem geval ook mogelijk dat een groot cultuurverschil bij spelers op jonge leeftijd nog een negatief effect heeft op prestaties (doordat ze zich niet zo goed een houding weten te geven in een totaal nieuwe en vreemde omgeving) terwijl het op oudere leeftijd juist de prestaties ten goede komt. Oude spelers met meer (levens)ervaring zijn misschien al vaker in een nieuwe omgeving en cultuur terecht gekomen. Uit al die culturen leren ze weer iets nieuws waardoor ze de beste elementen uit verschillende omgevingen samenbrengen. Een hoge mate van culturele diversiteit *verrijkt* de speler en dat komt de prestaties ten goede.

‘Culturele diversiteit’ als stimulans voor de prestaties is eigenlijk precies tegenovergesteld aan het uitgangspunt van ‘cultuurfit’ waar we in dit onderzoek vanuit zijn gegaan. Bij een volgend onderzoek zou het interessant zijn om de relatie tussen cultuur en prestaties vanuit een theoretisch kader te schetsen waarbij culturele diversiteit en het managen daarvan centraal komt te staan. We hebben bij de relatie tussen individualisme en financiële prestaties immers gezien dat het in sommige gevallen beter is wanneer culturen (op sommige aspecten) erg van elkaar verschillen.

Referenties

- AFC Ajax N.V. (2011). *Ajax Jaarverslag 2010/2011*. Amsterdam: AFC Ajax N.V.
- Babbie, E. (2007). *The Practice of Social Research*. Wadsworth: Cengage Learning.
- Baskerville, R. F. (2003). Hofstede never studied culture. *Accounting, Organizations and Society*, 28(1), 1-14.
- Baskerville-Morley, R. F. (2005). A research note: the unfinished business of culture. *Accounting, Organizations and Society*, 30(4), 389-391.
- Bauer, T. N. (2004). Organizational socialization. In C. Spielberger (Ed.), *Encyclopedia of Applied Psychology*, Volume 2, 743-746. San Diego, CA: Elsevier Ltd.
- Bloisi, W. (2007) *An Introduction to Human Resource Management*. London: McGraw-Hill.
- Boon, C. (2008). *HRM and Fit: Survival of the fittest!?* (Doctoraal proefschrift). Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM).
- Boddy, D. (2008). *Management: An Introduction* (4th edition). Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management: A balanced approach*. London: McGraw-Hill Higher Education.
- Boselie, P., Dietz, G. and Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Breakwell, G. M., Fife-Schaw, C., Hammond, S., & Smith, J. (2006). *Research Methods in Psychology*. London: Sage.
- Cable, D.M. & Parsons, C.K. (2001). Socialization Tactics and Person-Organization Fit. *Personnel Psychology*, 54, 1-24.
- Carmichael, F., Forrest, D. & Simmons, R. (1999). The labour market in association football: who gets transferred and for how much? *Bulletin of Economic Research*, 51, 125–150.
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research*, 295-358. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- De Standaard (2012). *Wat is het Bosman-arrest?*. Verkregen op 15 mei, 2012, van <http://www.standaard.be/artikel/detail.aspx?artikelid=C83NA01J>.
- De Vries, D. (2010). 'Elke dag hier voelt als vakantie': Mads Junker en Morten Skoubo, spitsen en levensgenieters van Roda JC. *Voetbal International*, 38, 26-28.
- FC Twente (2012a). *Dusan Tadić naar FC Twente*. Verkregen op 7 mei, 2012, van <http://www.fctwente.nl/blog/2012/04/dusan-tadic-naar-fc-twente/>.
- FC Twente (2012b). *Scouting & Selectie*. Verkregen op 22 mei, 2012, van <http://www.fctwente.nl/voetbalacademie/voetbalopleiding/scouting-selectie/>.
- FIFA (2010). *FIFA Regulations on the Status and Transfer of Players*. Zürich: FIFA.
- Feldman, D. C. (1976). A Contingency Theory of Socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 433-452.
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382–388.
- Frick, B. (2007). The football players' labor market: Empirical evidence from the major European leagues. *Scottish Journal of Political Economy*, 54(3), 422-446.
- Geurts, P. (1999). *Van probleem naar onderzoek: een praktische handleiding met COO-cursus*, Bussum: Coutinho.
- Hall, E.T. (1976). *Beyond Culture*. Garden City, NY: Doubleday Anchor Books.

- Henseler, J., Ringle, C.M. & Sikovics, R. (2009). The use of partial least square path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319.
- Hofstede, G. (2002). Dimensions do not exist: A reply to Brendan McSweeney. *Human Relations*, 55(11), 1355-1361.
- Hofstede, G. (2003). What is culture? A reply to Baskerville. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7-8), 811-813.
- Hofstede, G. & Bond, M.H. (1988). The Confucius Connection: from cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 4-21.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2011). *Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam/Antwerpen: Contact.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Hubona, G.S. (2010). *Structural Equation Modeling Using SmartPLS: A Partial Least Squares Path Modeling Tool*. Georgia, Atlanta: Georgia State University.
- Knipping, T. (2012). 'Ajax kampioen door competitievervalsing': Raymond Verheijen onderzocht de effecten van een vol speelschema. *Voetbal International*, 17, 116-119.
- Kristof, A.L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- KNVB (2012). *Uitspraak van de reglementscommissie van de KNVB als genoemd in artikel 32 lid 2 onder a van de Statuten (nr. 54)*. Zeist: KNVB.
- KNVB Expertise (2011) *Het seizoen in cijfers: 2010/'11*. Zeist: KNVB Expertise.
- Kuhn, T.S. (1970). *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lee, Y. T., Reiche, B. S., & Song, D. (2010). How do newcomers fit in? The dynamics between person-environment fit and social capital across cultures. *International Journal of Cross Cultural Management*, 10(2), 153-174.
- McSweeney, B. (2002a). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith - A failure of analysis. *Human Relations*, 55(1), 89-118.
- McSweeney, B. (2002b). The essentials of scholarship: A reply to Geert Hofstede. *Human Relations*, 55(11), 1363-1372.
- Minkov, M. (2007). *What makes us different and similar; A new interpretation of the World Values Survey and other cross-cultural data*. Sofia, Bulgarije: Klasika I Stil.
- Minkov, M. (2009). Predictors of differences in subjective well-being across 97 nations. *Cross-Cultural Research*, 43(2), 152-179.
- Moore, D.S., & McCabe, G.P. (2006). *Statistiek in de praktijk: Theorieboek*. Den Haag: Academic Service.
- Pauwe, J. and Boselie, P. (2005). HRM and performance: What's next?. *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83.
- Ringle, C.M., Wende, S. & Will, A. (2005). *SmartPLS.de - next generation path modeling*. Verkregen op 5 juni, 2012, van <http://www.smartpls.de/>.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Seltman, H. (2009). *Experimental Design and Analysis*. Verkregen op 17 juli, 2012, via Carnegie Mellon University, College of Humanities and Social Sciences Web site: <http://www.stat.cmu.edu/~hseltman/309/Book/chapter5.pdf>.

- Shadish, W. R., Cook, T. D., & Campbell, D. T. (2002). *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Inference*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Tenenhaus, M., Esposito Vinzi, V., Chatelin, Y.M. & Lauro, C. (2005). PLS Path Modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48, 159-205.
- Transfermarkt.de (2012). *Eredivisie – Transferbilanz – Einnahmen und Ausgaben 2011*. Verkregen op 12 juni, 2012, van http://www.transfermarkt.de/de/eredivisie/transferbilanz/wettbewerb_NL1_2011.html.
- Transfermarkt.de (2011). *Statistiken – Alles zum Thema Marktwerte*. Verkregen op 12 juni, 2012, van <http://www.transfermarkt.de/de/default/marktwert/basics.html>.
- UEFA (2012). *Member associations – UEFA rankings – Country coefficients*. Verkregen op 22 mei, 2012, van <http://www.uefa.com/memberassociations/uefarankings/country/index.html>
- Van Maanen, J. & Schein, E.H. (1979). Toward a Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Voetbal International (2007). *Lee: ‘Sorry als ik mensen heb teleurgesteld’*. Verkregen op 30 juli, 2012, van: <http://www.vi.nl/nieuws/146024/Lee-Sorry-als-ik-mensen-heb-teleurgesteld.htm>.
- Voetbal International (2008). *Feyenoord verhuurt Chun-Soo Lee aan Koreaanse club*. Verkregen op 30 juli, 2012, van: <http://www.vi.nl/nieuws/153922/Feyenoord-verhuurt-Chun-Soo-Lee-aan-Koreaanse-club.htm>.
- Voetbal International (2010). *Manolev: ‘Ik mis Danko Lazovic nog bijna elke dag’*. Verkregen op 26 mei, 2012, van: <http://www.vi.nl/nieuws/191823/Manolev-Ik-mis-Danko-Lazovic-nog-bijna-elke-dag.htm>.
- VoetbalPrimeur.nl (2010). *“Clubs moeten alleen b ste niet-EU-spelers halen”* Verkregen op 15 mei, 2012, van http://www.voetbalprimeur.nl/site/nieuws/147630/Clubs_moeten_alleen_bste_niet_EU_spelers_halen.html.
- VoetbalPrimeur.nl (2012). *Heerenveen: “Van Peppen is ons aangeboden”*. Verkregen op 22 mei, 2012, van http://www.voetbalprimeur.nl/site/nieuws/236965/Heerenveen_Van_Peppen_is_ons_aangeboden.html.
- Voetbalzone.nl (2010). *Arveladze wil AZ-cultuurbewaker Haar meenemen naar Turkije*. Verkregen op 26 mei, 2012, van <http://www.voetbalzone.nl/doc.asp?uid=104430>.
- Voetbalzone.nl (2012). *‘Scandinavië interessant voor AZ, mede door talentvolle Zuid-Amerikanen’*. Verkregen op 22 mei, 2012, van <http://www.voetbalzone.nl/doc.asp?uid=116874>.
- Wekking, P. (2012). ‘In eigen land worden we nauwelijks opgemerkt’: Thilo Leugers en Nils R seler, zelf opgeleide Duitsers van FC Twente. *Voetbal International*, 17, 36-39.

Bijlage A Reflectieverslag

In deze paragraaf zal ik een reflectie geven op mijn *professioneel handelen* tijdens de uitvoering van de bacheloropdracht. Om eerlijk te zijn zag ik vooraf wel op tegen de lange periode waarin je principe alleen aan een opdracht werkt. Omdat het een interne opdracht betreft, heb je ook geen dagelijkse begeleider of 'collega's' die je op elk moment van de dag kunt aanschieten. Met name in de eerste weken van deze opdracht heb ik dat wel gemist, het was even zoeken voordat ik een productieve en prettige manier had gevonden om met de bacheloropdracht aan het werk te gaan. Naar mijn idee had dit ook zeker te maken met het feit dat ik in de eerste week nog geen onderwerp had gekozen. Achteraf gezien ben ik erg blij met de vrijheid die ik heb gekregen om zelf een onderwerp te mogen kiezen wat mij interesseerde, maar in de eerste week zorgde het gebrek aan een duidelijke richting (op dat moment) er juist voor dat ik met weinig plezier aan de opdracht werkte. Gelukkig werd dat later stukken beter: toen ik eenmaal een duidelijke richting voor ogen had, heb ik met veel plezier naar dit eindresultaat toegewerkt.

Toch vond ik het ook op latere momenten in de uitvoering van deze opdracht af en toe best moeilijk om met zoveel vrijheid om te gaan, vooral wanneer je begint te twijfelen over keuzes die je moet maken. Op zulke momenten zou ik het liefste even naar een begeleider of 'collega' stappen om te discussiëren over de beste optie, om daarmee de bevestiging te krijgen dat je goed op weg bent. De drempel om dat ook werkelijk te doen, was voor mijn gevoel vaak net iets te hoog. Ik heb veel thuis gewerkt, zonder medestudenten of begeleiders, waardoor je voor vragen al gauw op de email bent aangewezen. Hoewel Martijn van Velzen (mijn examiner) heeft benadrukt dat ik altijd een email mocht sturen bij (inhoudelijke) problemen, heb ik dit in veel gevallen toch maar niet gedaan. Ik wilde niet bij elk klein probleempje mijn begeleider(s) 'lastigvallen'. En als je een groter probleem tegenkomt, duurt het toch nog vrij lang voordat je een bericht hebt opgesteld waarin de lading van de vraag helemaal wordt gedekt. Die tijd gunde ik mezelf ook niet altijd, waardoor ik meestal zelf op zoek ben gegaan naar een goede oplossing. Daardoor heb ik tijdens het proces aardig veel eigen keuzes gemaakt die ik achteraf (tijdens een overleg) pas heb voorgelegd aan Martijn. In de meeste gevallen zorgden mijn keuzes niet voor een groot verschil van inzicht tussen mij en Martijn. Achteraf gezien ben ik daarom best tevreden dat ik met het maken van mijn eigen keuzes goed op weg kon komen bij de uitvoering van deze opdracht.

Het maken van keuzes is één ding, maar het uitvoeren van deze keuzes is een tweede. Overdag werd ik namelijk niet gecontroleerd door begeleiders of collega's, waardoor de motivatie om aan het werk te gaan uit jezelf moet komen. Hoewel ik lang niet altijd keurig aan 8 uur per dag (of 40 uur per week) kwam, heb ik ook geen weken gehad waarin ik weinig tot niets heb uitgevoerd. Door de gewerkte uren bij te houden in een spreadsheet, was ik me er wel altijd van bewust wanneer ik minder uren maakte dan ik zelf zou willen. Toch vond ik het ook wel heel ontspannen om zelf te bepalen wanneer je met de opdracht bezig gaat. Aan de andere kant denk ik wel dat ik sneller klaar had kunnen zijn als ik op sommige momenten wat meer controle en druk van 'buitenaf' zou hebben. Wanneer ik op kantoortijden had gewerkt, zou ik op sommige dagen waarschijnlijk een stuk productiever zijn geweest (althoewel ik nu ook regelmatig in de avonden en in de weekenden serieus aan de opdracht heb gewerkt).

Door de geringe tijdsdruk van ‘buitenaf’, heb ik op sommige momenten wellicht te lang stilgestaan bij bepaalde onderdelen van mijn opdracht. Zo heb ik voor mijn gevoel (te) lang gewacht met de uitvoering van de statistische analyse waar de onderzoeksresultaten uiteindelijk op gebaseerd zijn. Daar vóór ben ik heel lang bezig geweest met mijn theoretische kader en de eerste paragrafen van het methodologiehoofdstuk. Ik heb daarom behoorlijk veel tijd besteed aan elke paragraaf, waarbij ik bij elke zin loop te wikken en te wegen over de ideale formulering. Wat dat betreft ben ik misschien wel (te) perfectionistisch. Ik merkte namelijk dat je soms ook gewoon moet beginnen zonder bang te zijn om fouten te maken, want die kun je ook later nog wel corrigeren. Je komt gewoon niet altijd direct op de goede woorden, maar als je in korte tijd in ieder geval veel van je gedachtes op papier kunt zetten, dan is er later wel tijd om de formulering ervan te verbeteren. Vaak is het corrigeren van bestaande stukken tekst veel makkelijker dan het (foutloos) genereren van nieuwe stukken tekst. Dit zag ik ook bij de statistische analyse terug: ik heb heel lang nagedacht over hoe de dataset er uit zou moeten zien, welke variabelen ik wel en niet moet meenemen, op welke manier ik een variabele moest operationaliseren, hoe ik om moest gaan met missende waarden en met uitschieters, welke statistische toetsen ik allemaal zou moeten uitvoeren, enzovoorts. Maar veel zaken waar je vooraf maar geen besluit over kunt nemen, blijken zich tijdens de uitvoering van de analyse vanzelf te wijzen. En uiteindelijk kom je alsnog heel veel fouten tegen die je vooraf niet had opgemerkt. Zo heb ik nog ontzettend vaak mijn dataset moeten bijwerken omdat ik bepaalde getallen verkeerd of helemaal *niet* had ingevuld. Net toen ik dacht dat ik klaar was met de dataverzameling, bedacht ik me zelfs dat ik de spelers van één Eredivisieclub helemaal was vergeten: de spelers van Willem II! Dit kwam doordat Willem II in het seizoen 2011/2012 (toen ik deze opdracht uitvoerde) in de Jupiler League actief was, terwijl de club in 2010/2011 (het laatste seizoen dat ik geanalyseerd heb) nog wél in de Eredivisie speelde. Zoals gezegd: het corrigeren van fouten is makkelijker dan het in één keer goed doen. Ik denk dat ik daarom minder bang moet zijn om fouten te maken. Het klinkt behoorlijk cliché (*‘van je fouten moet je leren’*), maar ik denk dat het voor mij wel een belangrijk leermoment is, vooral omdat ik zo nu en dan wel erg perfectionistisch ben ingesteld. Gewoon aan de slag gaan werkt soms het beste.

Tegelijkertijd heb ik dit perfectionisme misschien niet in alle paragrafen laten terugkeren. Daarmee doel ik vooral op het uitgebreid formuleren van de hypothesen in paragraaf 2.5 en ook het toetsen van de hypothesen in paragraaf 4.3. In eerste instantie heb ik in beide paragrafen de hypothesen alleen in tabelvorm gepresenteerd, daar waar het verstandiger zou zijn om dit belangrijke onderdeel volledig uit te schrijven. Nadat Martijn van Velzen en Jasper Veldman mijn conceptverslag hadden gelezen, kwam dit als meest belangrijke kritiekpunt uit de bus en ik kan mij daar alleen maar bij aansluiten. Eigenlijk vond ik het zelf ook raar dat ik een verslag van zo’n 80 pagina’s had weten te produceren, terwijl het toetsen van de hypothesen in paragraaf 4.3 (*‘Resultaten van bootstrapping en PLS Algorithm’*) maar anderhalve pagina in beslag nam, terwijl ik daar de hele scriptie naar toe heb gewerkt! Nu hoeft dit op zich niets te zeggen, tenslotte besteed ik ook in hoofdstuk 5 nog aandacht aan de interpretatie van deze resultaten, maar het was voor mij wel een blikopener. Martijn van Velzen wist het treffend te verwoorden in voetbaltermen: het leek wel alsof hoofdstuk 4 *‘in de blessuretijd’* is geschreven. Daarop voortbordurend zou je kunnen zeggen dat er in de overige hoofdstukken (*‘de reguliere speeltijd’*) wordt geprobeerd om zo nauwkeurig en volledig mogelijk te zijn (*‘mooi en verzorgd voetbal te spelen’*), waardoor de geringe aandacht voor het formuleren en het toetsen van de hypothesen uit de toon valt bij de rest van mijn opdracht (*‘alle ballen in paniek naar voren en snel de laatste goal willen scoren’*).

Het is jammer als de kern van de opdracht niet helemaal uit de verf komt, terwijl ik aan andere (minder relevante) onderwerpen juist wel zoveel tijd en aandacht heb besteed. Zo heb ik misschien (te) veel tijd gestoken in het theoretische kader en de eerste twee paragrafen van hoofdstuk 3, waarbij ik constant op zoek ging naar extra onderwerpen die ik kon behandelen om de opdracht completer te maken. Dit deed ik vanuit de overtuiging, dat *meer* ook *beter* zou zijn. Het onderwerp '*managing diversity*' heb ik bijvoorbeeld nog laten vallen, omdat ik anders niet aan de statistische analyse toe zou komen. Voor mij is het een belangrijk leerpunt dat ik een goed onderscheid moet maken in onderwerpen die veel aandacht verdienen en onderwerpen die op een later moment nog aan bod kunnen komen. Bij die laatste groep onderwerpen is het belangrijk om er een punt achter te kunnen zetten wanneer het goed genoeg is. Bij deze opdracht was dat bij het theoretische kader even het geval.

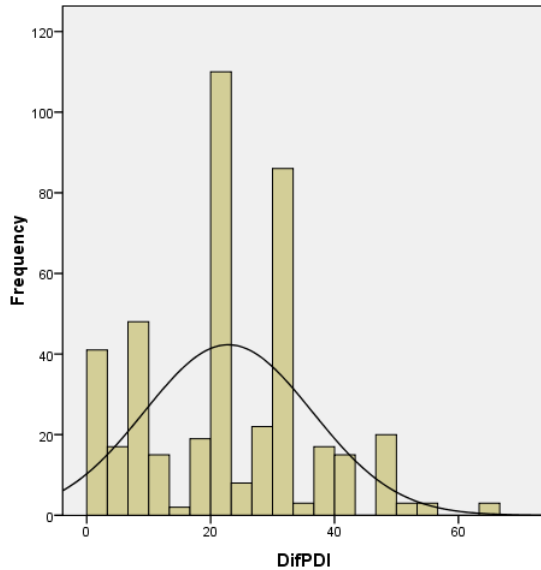
Hoewel ik aan sommige onderdelen wat *minder* tijd had kunnen besteden, heb ik ook een aantal zaken in mijn hoofd waaraan ik achteraf gezien juist wat *meer* tijd had willen besteden. Zo kreeg ik al in een vroeg stadium van Martijn van Velzen de tip mee om de schrijfstijl van het verhaal – op de plaatsen waar het *kan* – iets aantrekkelijker en minder zakelijk te maken. Hoewel ik een aantal ideeën heb over hoe ik dit zou kunnen invullen, vond ik het best lastig om een goede balans te vinden tussen een zakelijke en een meer aantrekkelijke schrijfstijl. In de conceptversie heb ik her en der geprobeerd om een leuke kwinkslag toe te voegen, bijvoorbeeld door te spreken over het *pompeblêden-shirt* van SC Heerenveen, of door Miralem Sulejmani te omschrijven als *de rappe buitenspeler*. Op het moment van schrijven vond ik dat wel iets leuks hebben, maar achteraf gezien vond ik het niet helemaal passen binnen de zakelijke toon van het methodologie- en resultatenhoofdstuk (waar deze passages in eerste instantie stonden). Misschien had ik dit in de inleiding *wel* kunnen doen, maar daar ben ik helaas niet meer aan toegekomen. Dat vind ik achteraf gezien wel jammer. Tegelijkertijd ligt daar nog een mooie kans voor de verdediging van deze opdracht op maandag 27 augustus 2012. Hopelijk kan ik de stijl dan *wel* wat aantrekkelijker maken.

Bovendien zal het colloquium ook wat compacter moeten zijn dan deze scriptie. Ik heb in deze opdracht geprobeerd om alle informatie die ik *heb*, ook te *delen* met de lezer, maar ik denk dat ik me nog volop kan verbeteren in het 'compacte schrijven'. Dat lijkt mij namelijk veel moeilijker, omdat je daar de afweging moet maken welke informatie relevant is en welke informatie niet. Ook moet je kunnen inschatten welke lezer je voor je hebt: wat begrijpt hij wel en wat begrijpt hij niet? Weet de lezer – bij wijze van spreken – wat *buitenspel* is? Oftewel: welke concepten moet je verder toelichten en welke concepten kun je als bekend veronderstellen? Deze uitdaging neem ik zeker mee in mijn masteropleiding '*Business Administration*', zodat ik begrijpelijke, maar ook *compacte* teksten kan produceren. Hopelijk zullen mijn toekomstige docenten, begeleiders, collega's, leidinggevenden en alle andere lezers dan met volle aandacht en oprechte interesse mijn teksten (blijven) lezen.

Bijlage B Histogrammen van de onderzochte variabelen

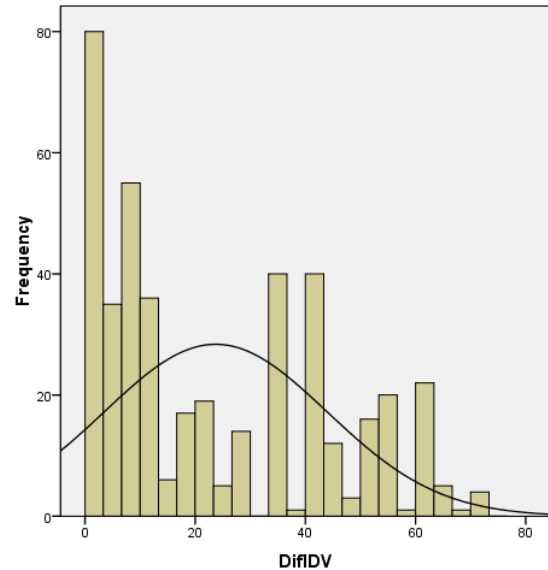
Onafhankelijke variabelen – Cultuurdimensies

1. Onafhankelijke variabele – Cultuurdimensie – Machtafstand



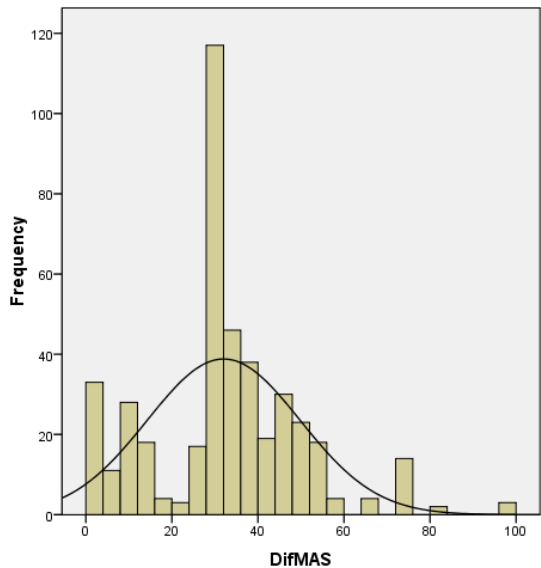
Figuur 4: Histogram van het absolute verschil op de dimensie machtafstand. Gemiddelde = 22,84, Standaardafwijking = 13,579 en N = 432

2. Onafhankelijke variabele – Cultuurdimensie – Individualisme



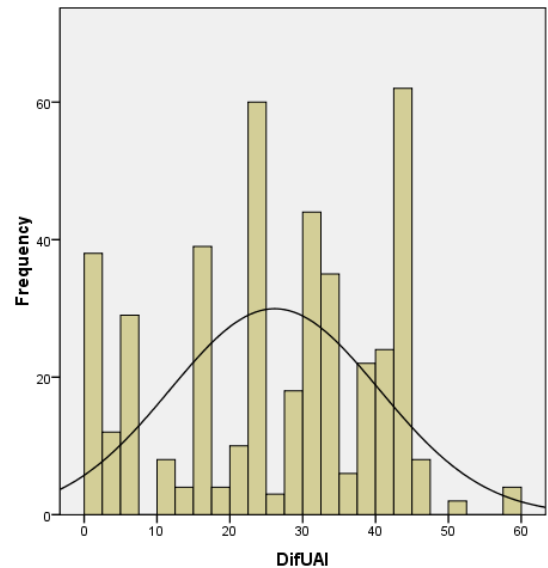
Figuur 5: Histogram van het absolute verschil op de dimensie individualisme. Gemiddelde = 23,72, Standaardafwijking = 20,245 en N = 432

3. Onafhankelijke variabele - Cultuurdimensie – Masculiniteit



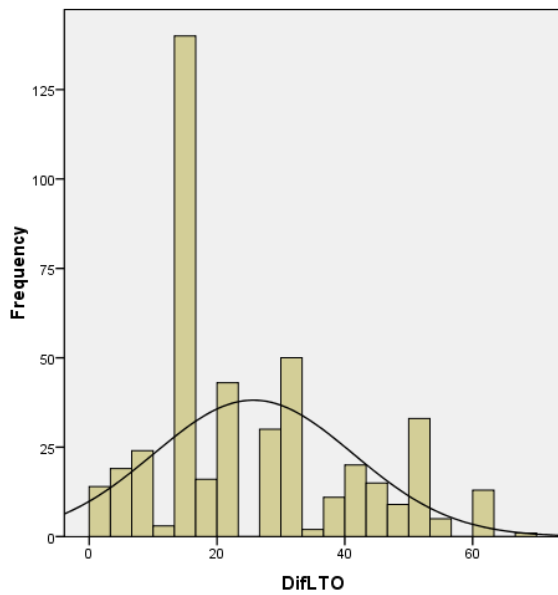
Figuur 6: Histogram van het absolute verschil op de dimensie masculiniteit. Gemiddelde = 32,03, Standaardafwijking = 17,761 en N = 432

4. Onafhankelijke variabele - Cultuurdimensie – Onzekerheidsvermijding



Figuur 7: Histogram van het absolute verschil op de dimensie onzekerheidsvermijding. Gemiddelde = 26,16, Standaardafwijking = 14,386 en N = 432

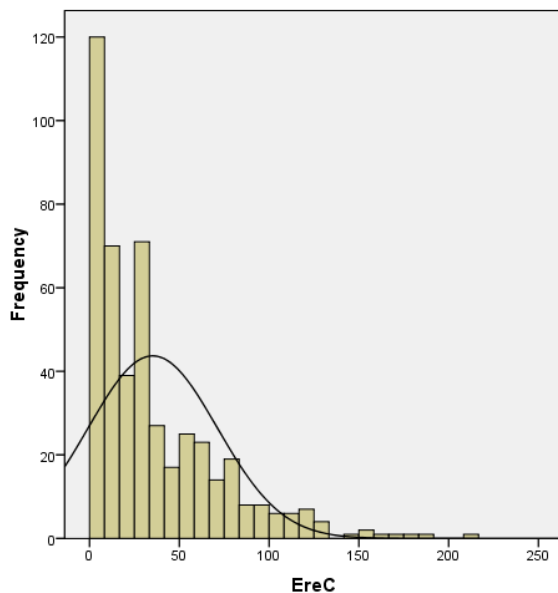
5. Onafhankelijke variabele – Cultuurdimensie – Langetermijgerichtheid



Figuur 8: Histogram van het absolute verschil op de dimensie langetermijgerichtheid. Gemiddelde = 25,7, Standaardafwijking = 15,618 en N = 448

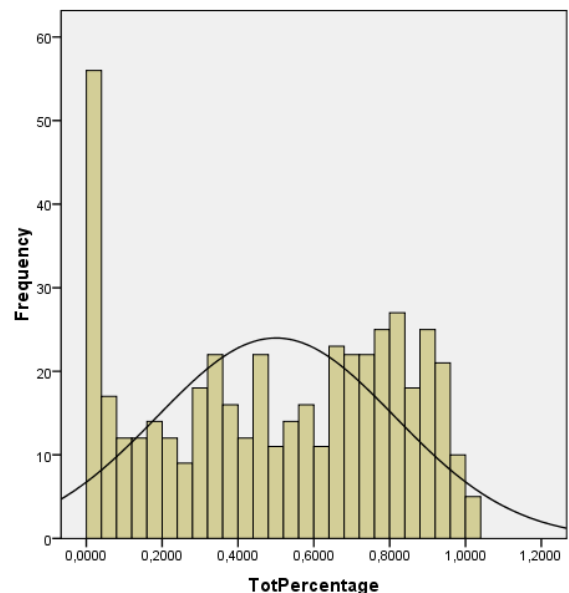
Afhankelijke variabelen – Sportieve prestaties

1. Afhankelijke variabele – Sportieve prestatie – Totale aantal gespeelde competitiewedstrijden



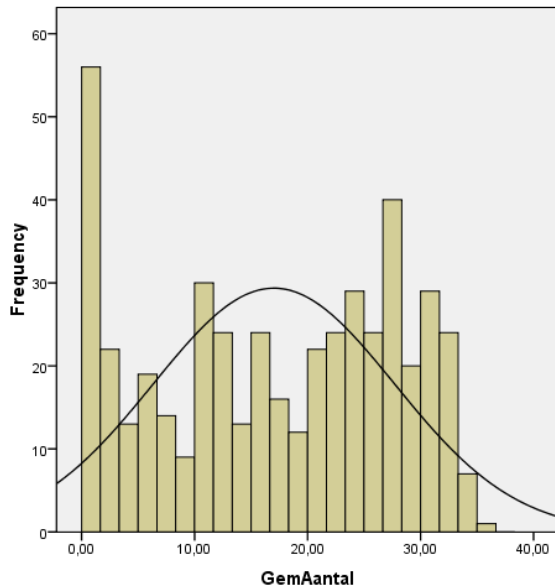
Figuur 9: Histogram van het totale aantal gespeelde competitiewedstrijden tijdens het dienstverband van de speler. Gemiddelde = 35,2, Standaardafwijking = 35,909 en N = 472

2. Afhankelijke variabele – Sportieve prestatie – Percentage gespeelde competitiewedstrijden;



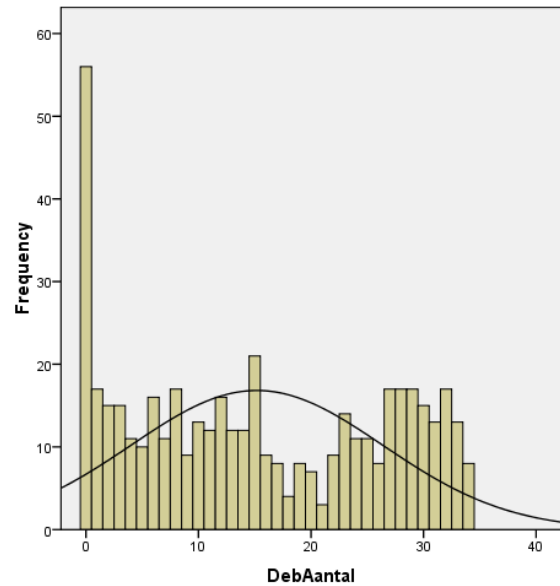
Figuur 10: Histogram van het totale aantal gespeelde competitiewedstrijden als percentage van het totale aantal competitiewedstrijden dat het eerste elftal heeft gespeeld tijdens het dienstverband. Gemiddelde = 0,50 (50%), Standaardafwijking = 0,314 en N = 472

3. Afhankelijke variabele – Sportieve prestatie – Gemiddelde aantal competitiewedstrijden per seizoen



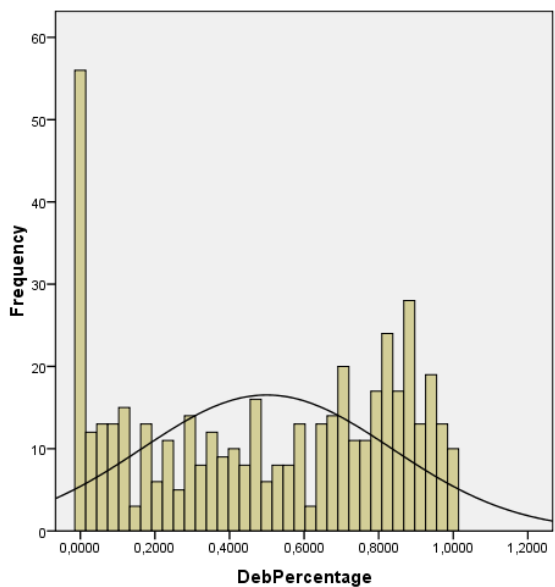
Figuur 11: Histogram van het gemiddelde aantal wedstrijden per seizoen gedurende het dienstverband van de speler. Gemiddelde = 17,02, Standaardafwijking = 10,688 en N = 472.

4. Afhankelijke variabele – Sportieve prestatie – Aantal gespeelde competitiewedstrijden in debuutseizoen



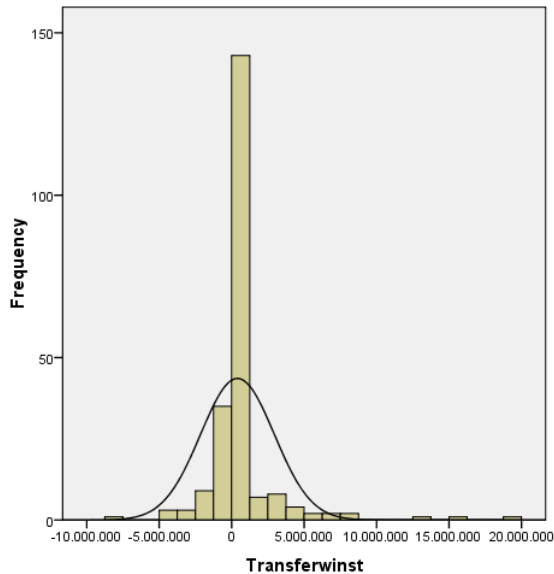
Figuur 12: Histogram van het aantal gespeelde competitiewedstrijden in het debuutseizoen. Gemiddelde = 15,19, Standaardafwijking = 11,19 en N = 472

5. Afhankelijke variabele – Sportieve prestatie – Aantal gespeelde competitiewedstrijden in debuutseizoen; als percentage



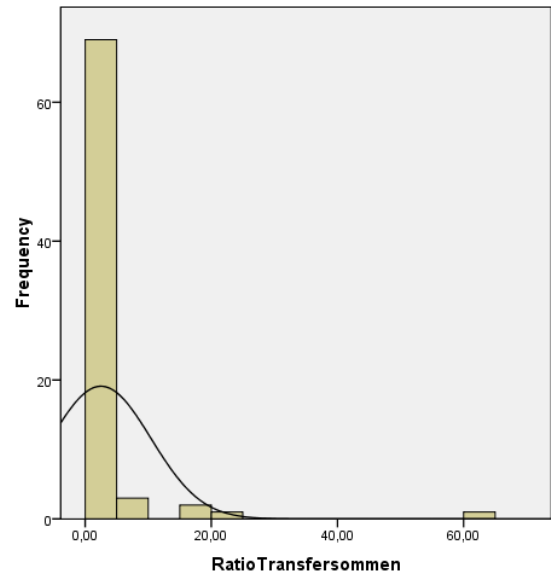
Figuur 13: Histogram van het aantal competitiewedstrijden in het debuutseizoen; als percentage. Gemiddelde = 0,50 (50%), Standaardafwijking = 0,335 en N = 472

**1. Afhankelijke variabele – Financiële prestaties
- Transferwinst**



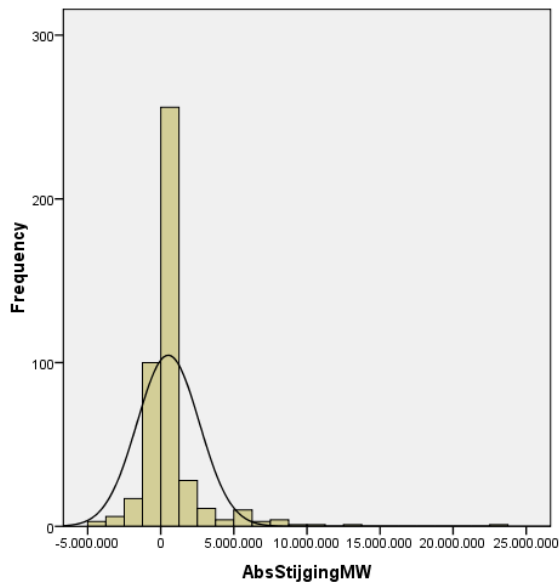
Figuur 14: Histogram van de transferwinst (verkoopbedrag - aankoopbedrag). Gemiddelde = 397.545,05; Standaardafwijking = 2.538.957,09 en N = 222

**2. Afhankelijke variabele – Financiële prestaties
-Ratio verkoopbedrag / aankoopbedrag**



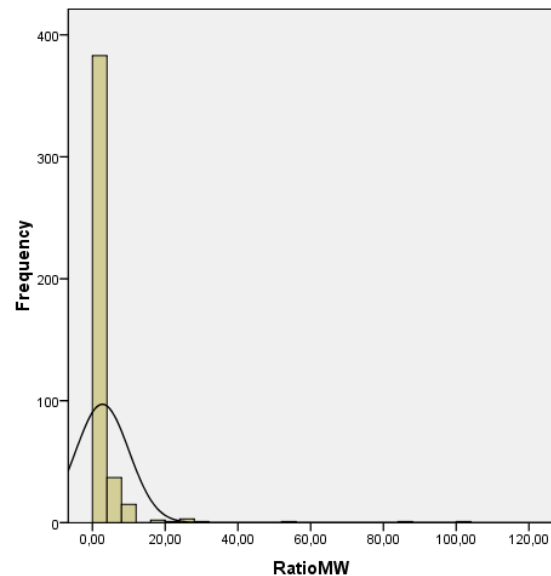
Figuur 15: Histogram van de 'ratio transfersommen' (verkoopbedrag/aankoopbedrag). Gemiddelde = 2,50; Standaardafwijking = 7.934 en N = 76

**3. Afhankelijke variabele – Financiële prestaties
- Absolute stijging in marktwaarde**



Figuur 16: Histogram van de absolute stijging in marktwaarde (marktwaarde bij vertrek – marktwaarde bij binnenkomst). Gemiddelde = 509.506,73; Standaardafwijking = 2.127.201,195 en N = 446

**4. Afhankelijke variabele – Financiële prestaties
- Ratio 'nieuwe' marktwaardes / 'oude' marktw.**

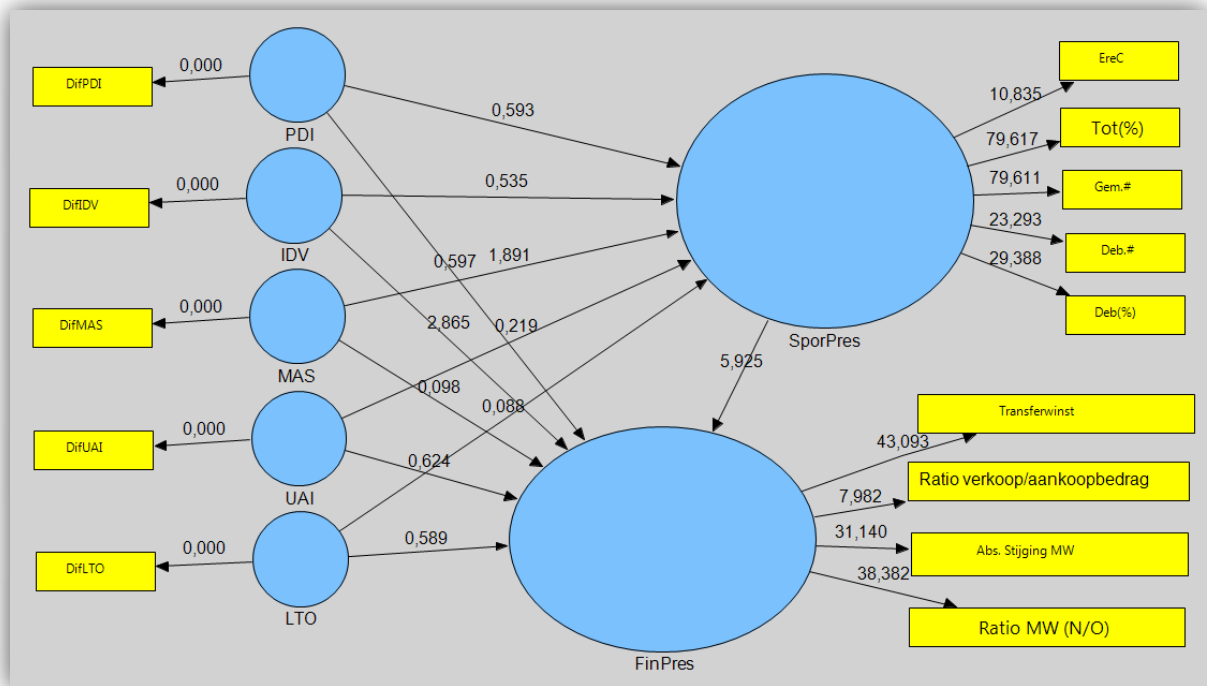


Figuur 17: Histogram van de ratio marktwaardes (marktwaarde bij vertrek / marktwaarde bij binnenkomst). Gemiddelde = 2,74; Standaardafwijking = 7,311 en N = 445

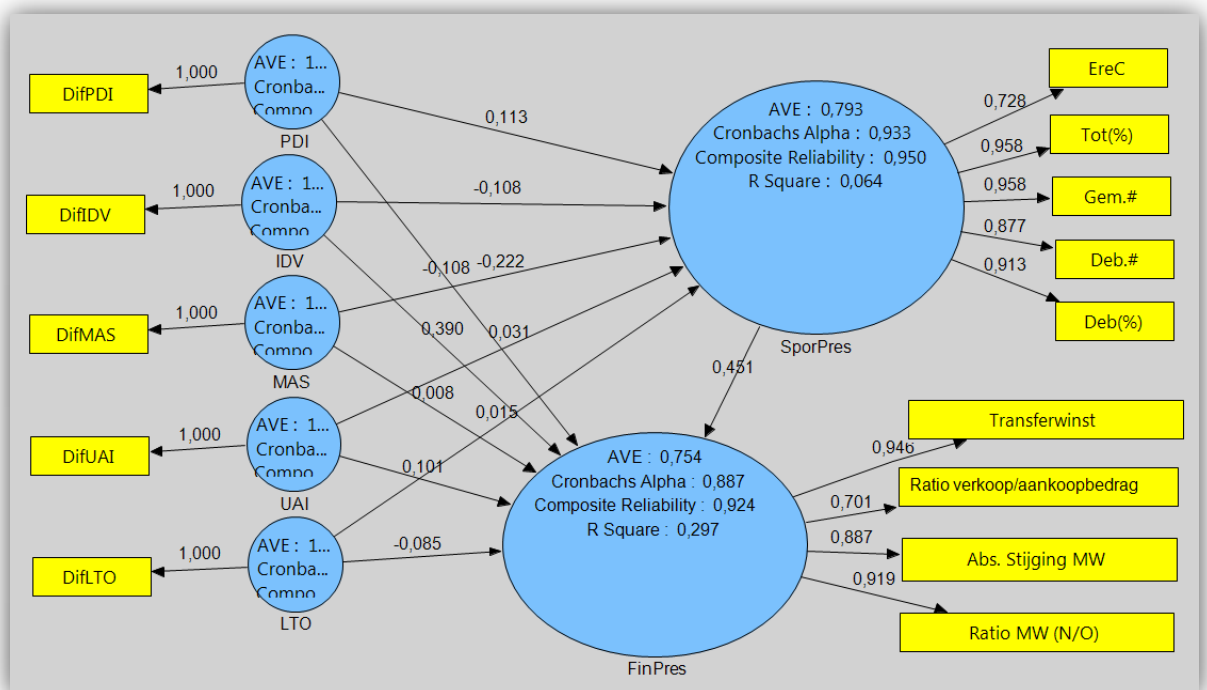
Bijlage C Screenshots van de SmartPLS-resultaten

N.B.: De derde resultaten, zonder de twee ratio-indicatoren in het 'measurement model' van de financiële prestaties, zijn uiteindelijk gebruikt voor het toetsen van de hypotheses.

Eerste resultaten – Oude model met alle originele indicatoren

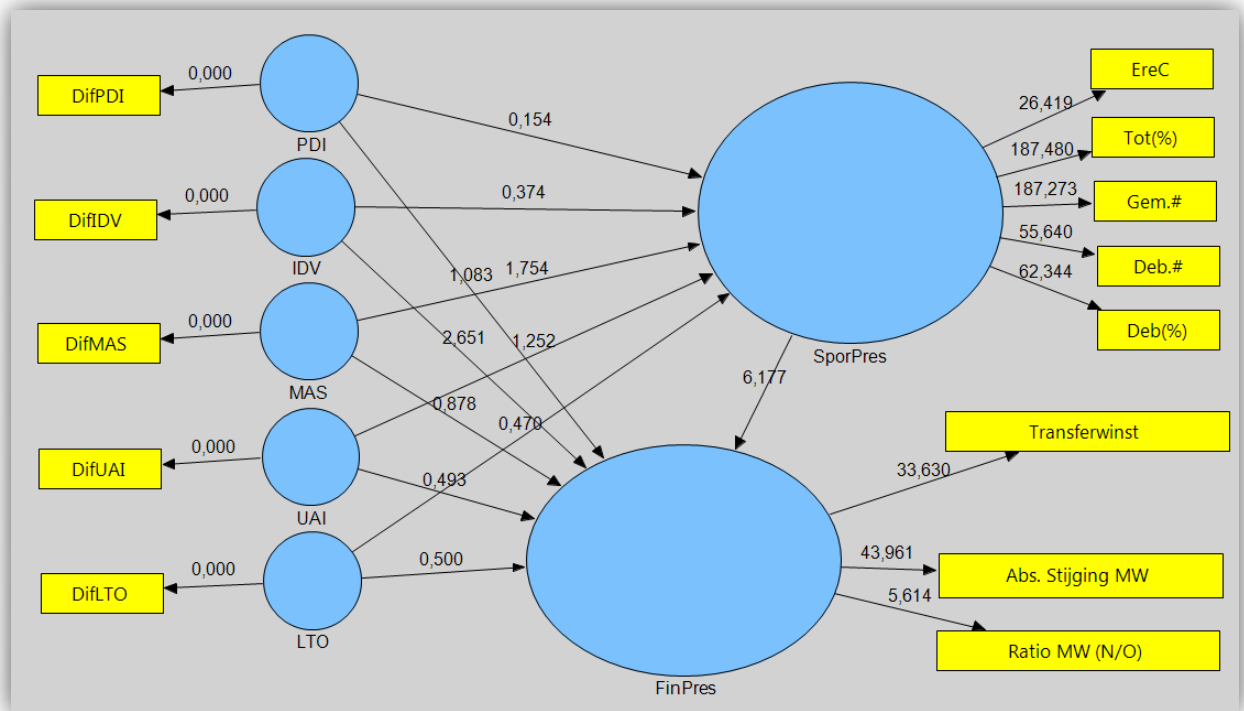


Figuur 18: Bootstrapping resultaten: 70 cases en 1000 samples

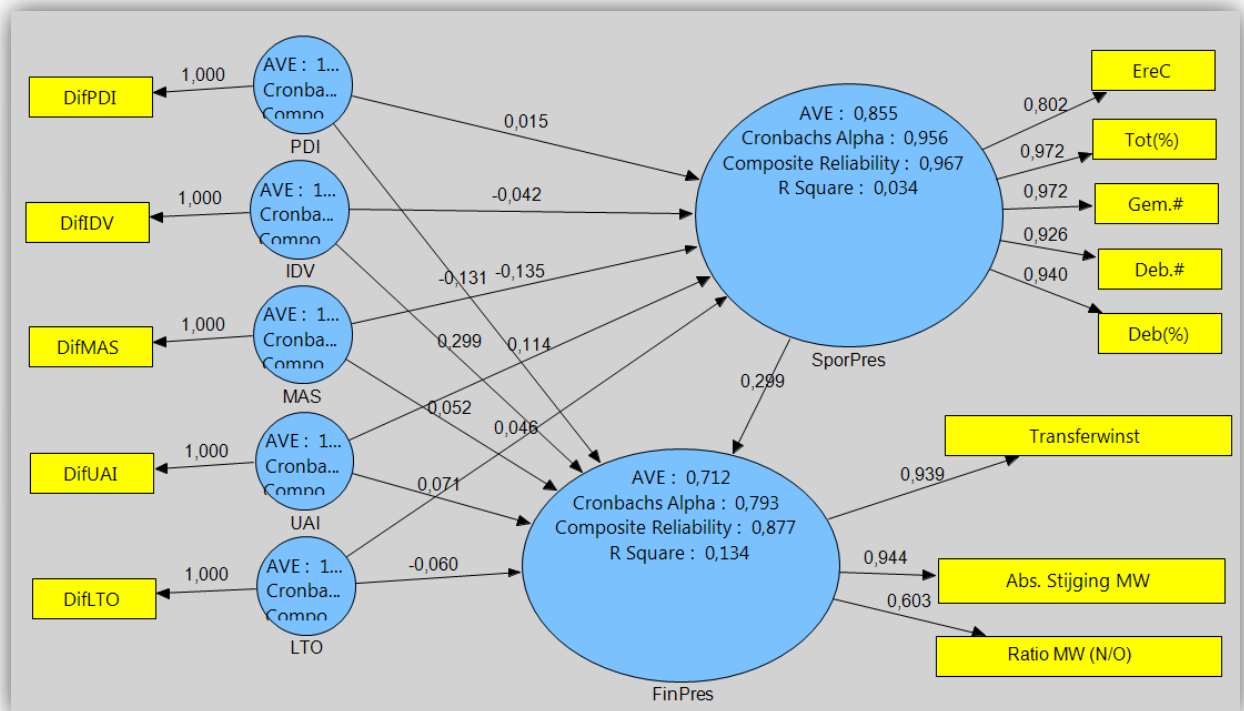


Figuur 19: PLS Algorithm resultaten. Maximum iterations: 70 (gelijk aan de N), Abort criterion = 0,00001 en Initial Weights = 1,0

Tweede resultaten – Alleen de ‘ratio transfersommen’ verwijderd

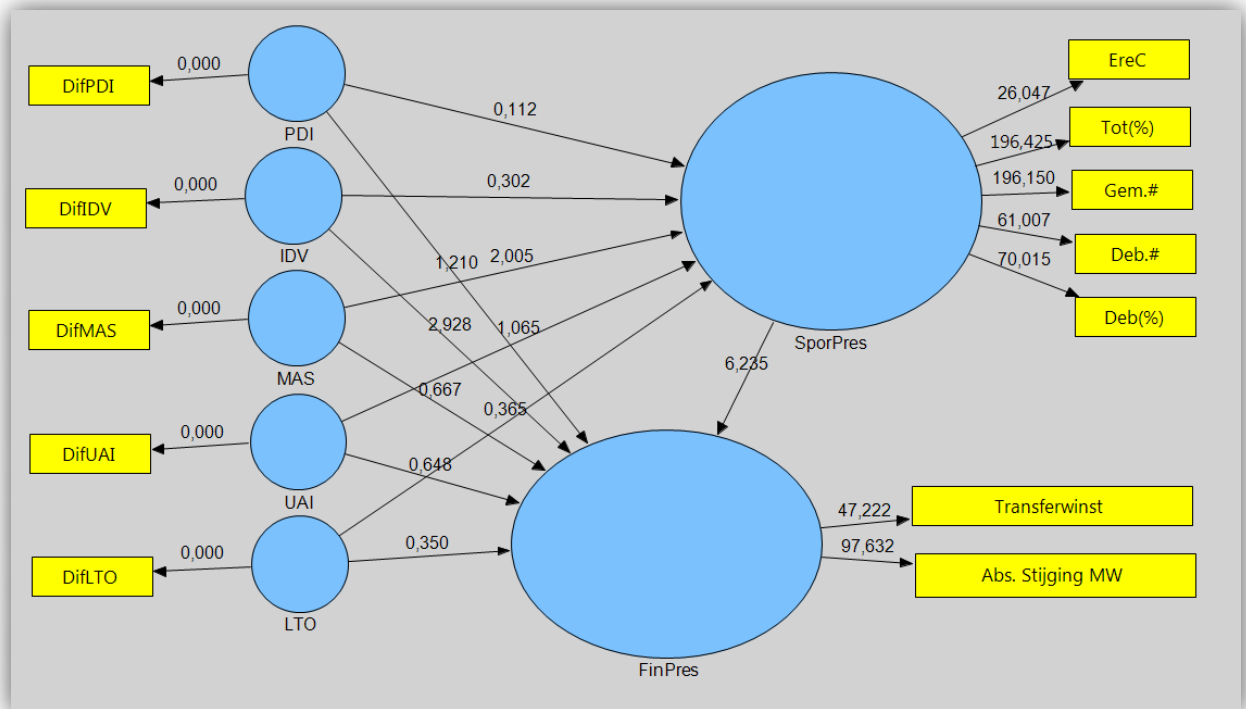


Figuur 20: Bootstrapping resultaten: 184 cases en 1000 samples

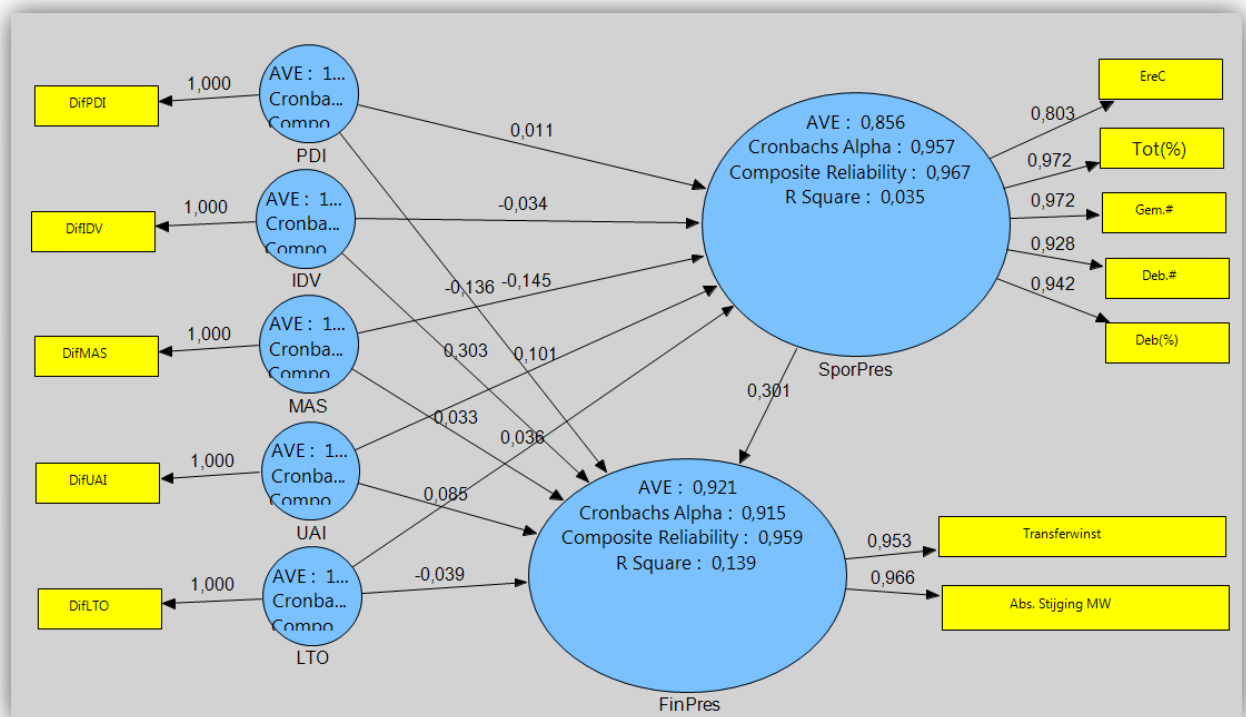


Figuur 21: PLS Algorithm resultaten. Maximum iterations: 184 (gelijk aan de N), Abort criterion = 0,00001 en Initial Weights = 1,0

Derde resultaten – ‘Ratio transfersommen’ en marktwaarderatio verwijderd



Figuur 22: Bootstrapping resultaten: 184 cases en 1000 samples



Figuur 23: PLS Algorithm resultaten. Maximum iterations: 184 (gelijk aan de N), Abort criterion = 0,00001 en Initial Weights = 1,0

Bijlage D Beschrijvende statistiek van de originele steekproef en de steekproef voor de analyse

Tabel 15: Originele steekproef van 472 cases - Verdeling van het aantal spelers, geordend per club, (meest voorkomende) nationaliteit en seizoen

Club	N	Nationaliteit (met evt. de taalzone tussen haakjes)	N	Aantal nieuwe (N = 472) en vertrokken spelers (N = 307) per seizoen	N
PSV	50	België (NL)	62	2004/2005: # Nieuw	64
SC Heerenveen	48	Denemarken	33	2005/2006: # Nieuw	68
FC Twente	43	Marokko	31	2006/2007: # Nieuw	73
Feyenoord	41	Brazilië	28	2007/2008: # Nieuw	65
Willem II	39	Zweden	28	2008/2009: # Nieuw	72
Roda JC	38	Servië	20	2009/2010: # Nieuw	56
Vitesse	37	Finland	17	2010/2011: # Nieuw	74
Ajax	36	Australië	16	2004/2005: # Vertrokken	0
AZ	36	Hongarije	14	2005/2006: # Vertrokken	27
NEC	30	België (F)	12	2006/2006: # Vertrokken	46
FC Groningen	27	Frankrijk, Ghana & Spanje	11	2007/2008: # Vertrokken	52
FC Utrecht	27	Polen	9	2008/2009: # Vertrokken	58
NAC Breda	20	Overige	169	2009/2010: # Vertrokken	50
Totaal	472	Totaal	472	2010/2011: # Vertrokken	74

Tabel 16: Steekproef voor de analyse van 184 cases - Verdeling van het aantal spelers, geordend per club, (meest voorkomende) nationaliteit en seizoen

Club	N	Nationaliteit (met evt. de taalzone tussen haakjes)	N	Aantal nieuwe (N = 184) en vertrokken spelers (N = 179) per seizoen	N
PSV	24	België (NL)	25	2004/2005: # Nieuw	37
Ajax	21	Marokko	16	2005/2006: # Nieuw	42
Feyenoord	21	Denemarken	14	2006/2007: # Nieuw	44
SC Heerenveen	21	Zweden	12	2007/2008: # Nieuw	26
FC Twente	19	Brazilië & Finland	10	2008/2009: # Nieuw	20
Vitesse	13	Australië	9	2009/2010: # Nieuw	7
AZ	12	Frankrijk, Ghana & Spanje	6	2010/2011: # Nieuw	8
Willem II	11	Hongarije, Servië & Uruguay	5	2004/2005: # Vertrokken	0
FC Groningen	10	Polen & Zuid-Afrika	4	2005/2006: # Vertrokken	17
NAC Breda	10	België (F), Griekenland en de V.S.	3	2006/2006: # Vertrokken	25
Roda JC	9	14 landen	2	2007/2008: # Vertrokken	31
NEC	7	10 landen	1	2008/2009: # Vertrokken	38
FC Utrecht	6	Totaal	184	2009/2010: # Vertrokken	29
Totaal	184			2010/2011: # Vertrokken	39

Tabel 17: Originele steekproef van 472 cases - Beschrijvende statistiek van alle onafhankelijke en afhankelijke variabelen. De financiële ratio-indicatoren (in het grijs) zijn niet meer gebruikt voor de statistische analyse.

Variable	Valid	Missing	Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum
<i>Onafhankelijke variabelen – Hofstede's cultuurdimensies</i>								
DifPDI	432	40	22,84	23	23	13,579	0	66
DifIDV	432	40	23,72	17	2	20,245	0	72
DifMAS	432	40	32,03	29	29	17,761	2	96
DifUAI	432	40	26,16	29	44	14,386	1	59
DifLTO	448	24	25,70	21	15	15,618	2	67
<i>Afhankelijke variabelen – Sportieve prestaties</i>								
EreC	472	0	35,20	25	0	35,909	0	209
TotPercentage	472	0	,500267	,5294	0	,31405	,0000	1,0000
GemAantal	472	0	17,02	18	0	10,688	0	34
DebPercentage	472	0	,500001	,5294	0	,33491	,0000	1,0000
DebAantal	472	0	15,19	14	0	11,190	0	34
<i>Afhankelijke variabelen – Financiële prestaties</i>								
Transferwinst	222	250	397.545	,00	0	2.538.957	-8.000.000	19.000.000
Ratio Transfersommen	76	396	2,50	,4450	0	7,93428	,00	62,50
AbsStijgingMW	445	27	509.507	,00	0	2.127.201	-4.500.000	23.000.000
RatioMW	445	27	2,74	1,0000	1	7,31134	,00	100,00

Tabel 18: Steekproef voor de analyse van 184 cases - Beschrijvende statistiek van alle onafhankelijke en afhankelijke variabelen. De financiële ratio-indicatoren (in het grijs) zijn niet meer gebruikt voor de statistische analyse.

Variable	Valid	Missing	Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum
<i>Onafhankelijke variabelen – Hofstede's cultuurdimensies</i>								
DifPDI	184	0	22,39	23,00	23	13,529	0	66
DifIDV	184	0	23,35	17,00	2	19,145	0	64
DifMAS	184	0	31,23	29,00	29	16,788	2	96
DifUAI	184	0	25,48	27,50	44	15,218	1	59
DifLTO	184	0	28,05	23,00	15	16,221	2	67
<i>Afhankelijke variabelen – Sportieve prestaties</i>								
EreC	184	0	36,41	27	0	35,401	0	158
TotPercentage	184	0	,499805	,5235	0	,32510	,0000	1,0000
GemAantal	184	0	16,99	17	0	11,05312	,00	34
DebPercentage	184	0	,513588	,5588	0	,34295	,0000	1,0000
DebAantal	184	0	16,02	15	0	11,478	0	34
<i>Afhankelijke variabelen – Financiële prestaties</i>								
AbsStijgingMW	184	0	487.174	,00	0	2.577.328	-4.500.000	23.000.000
RatioMW	184	0	2,1549	1,00	1,00	4,5716	,00	53,00
Transferwinst	184	0	408.859	,00	0	2.750.245	-8.000.000	19.000.000
Ratio Transfersommen	70	114	2,6011	,4450	,00	8,24609	,00	62,50

