

Alle topclubs uit de Eredivisie hebben hun “eigen Arena”

Hoe zien de strategieën in het voetbal eruit en welke gevolgen heeft dat voor het spelersbeleid?



Wouter Sleiderink s1008226

Technische Bedrijfskunde, Universiteit Twente

Eerste begeleider: dr. Martijn van Velzen

Tweede begeleider: dr. Jasper Veldman

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting.....	4
Voorwoord	5
1. Introductie	6
1.1 Doel	6
1.2 Onderzoeksvragen	6
1.3 Wetenschappelijke relevantie	7
1.4 Maatschappelijke relevantie	7
2. Theoretisch kader	8
2.1 Inleiding.....	8
2.2 Organisatiestrategieën.....	9
2.2.1 Herkennen van een strategie op basis van Hambrick en Fredrickson	9
2.2.2 Strategisch personeelsbeleid volgens Miles & Snow in ondernemingen	10
2.2.3 Wervings- en selectieprocedures voor voetbalclubs	11
2.2.4 De typologieën van Miles & Snow in de context van een voetbalorganisatie	12
2.2.5 Samenvattend	15
2.3 Kritiek op Miles & Snow	16
3. Methodologie.....	19
3.1 Inleiding.....	19
3.2 De afbakening en beperkingen van het onderzoek	19
3.2.1 Human resource management	19
3.2.2 Transferdata	19
3.2.3 Sample.....	20
3.3 Toetsing van de onderzoeksdata	20
3.3.1 Kansverdeling	20
3.3.2 Aanname	21
3.3.3 Betekenis van de resultaten in SPSS	21
4. Resultaten	22
4.1 Strategieën van BVO's: een identificatie aan de hand van Hambrick & Fredrickson	22
4.2 HRM-systemen: De typologieën van Miles & Snow in de Eredivisie	23
4.2.1 AFC Ajax	23
4.2.2 AZ Alkmaar	24
4.2.3 FC Twente Enschede	25
4.2.4 Feyenoord Rotterdam.....	26

4.2.5	PSV Eindhoven	28
4.3	Conclusies basisstrategieën van de topclubs uit de Eredivisie	28
4.3.1	Analyse jaarverslagen	28
4.3.2	Gewichten van de factoren.....	30
4.3.3	Eindoordeel strategie.....	30
4.4	Resultaten statistische analyse.....	31
4.4.1	De hypothesen.....	31
4.4.2	Bespreking van de uitkomsten.....	31
4.5	Ervaren voetbalkenners aan het woord	32
5.	Discussie.....	36
6.	Bibliografie	37
6.1	Artikelen.....	37
6.2	Internet	38
6.3	Documenten	40
	Bijlages	41
	Bijlage 1 Gegevens clubs uit de Eredivisie	41
	Bijlage 2 Eeuwige Ranglijst.....	42
	Bijlage 3 Kolgomorov-Smirnov test.....	43
	Bijlage 4 ANOVA-tabel	44
	Bijlage 5 T-toets resultaten hypothese I	45
	Bijlage 6 T-toets resultaten hypothese II	46
	Bijlage 7 Contact met voetbalorganisaties	47
	Bijlage 8 Contact met meneer van Halst.....	48
	Bijlage 9 Reflectieverslag	49

Managementsamenvatting

Dit rapport gaat in op de beantwoording van de volgende onderzoeksvraag:

“Welke gevolgen heeft de keuze van een bepaalde strategie, met betrekking tot het spelersbeleid, voor een BVO in Nederland?”

Allereerst is onderzocht in hoeverre er sprake is van een strategie bij de vijf topclubs in Nederland met behulp van het raamwerk van Hambrick & Fredrickson. De 5 dimensies die zij onderscheiden worden uitvoerig beschreven in de context van de voetbalorganisaties. Vervolgens worden de strategieën getypeerd op basis van de 3 ondernemingsstrategieën volgens Miles & Snow. Zij onderscheiden de *‘Defender’*, die voornamelijk opleidt, de *‘Prospector’*, die voornamelijk koopt, en de *‘Analyzer’*, een mix van beiden.

Na een uitvoerig bronnenonderzoek van onder andere jaarverslagen kunnen de strategieën van de vijf topclubs als volgt worden gezien op het spectrum van Miles & Snow.



Figuur 1 Strategieën voetbalclubs op spectrum van Miles & Snow

Daarna volgt de statistische analyse van de 2 hypothesen die betrekking hebben op het aankoopbeleid van de clubs. De belangrijkste uitkomsten zijn dat beide hypothesen verworpen zijn na de statistische analyse. Er is geen aanleiding gevonden om te stellen dat:

- *‘Defenders’* spelers kopen met een gemiddeld lagere leeftijd dan *‘Prospectors’*
- *‘Prospectors’* gemiddeld een hogere prijs betalen voor een speler dan *‘Defenders’*.

Toch heeft het onderzoek van de statistieken wel geleid tot enkele andere inzichten, zoals de invloed van de tijd op het HRM-beleid van de clubs. Doordat de statistieken moeilijk te onderzoeken waren, mede door een wijziging in het HRM-beleid van clubs of tegenstrijdige resultaten bij een verwachte strategie, is er vervolgens nog een klein onderzoek gedaan met de aanname dat de hypothesen wél juist zijn. Hier komt een nieuwe schets van de strategieën van de clubs uit, die het gemiddelde van de afgelopen 7 seizoenen beschrijft.

Als laatst wordt er nog het woord gegeven aan voormalig Manager Algemene Zaken bij FC Twente, Jan van Halst. Hij identificeert onder andere externe factoren, zoals maatschappelijke druk en verantwoording aan de media, die invloed op je strategische beleid kunnen hebben. Daarnaast bevestigt hij met eigen ervaringen nog eens de uitkomsten van het bronnenonderzoek. In dit hoofdstuk komen er ook nog recente voorbeelden van interviews met de technisch directeurs van de topclubs naar voren om de strategische instrumenten concreter te maken.

Voorwoord

Van jongs af aan ben ik al helemaal weg van voetbal. Om het zelf te doen, maar ook zeker om erover te lezen en het te zien. Om het dan vervolgens te combineren met een wetenschappelijke opdracht als afsluiting van mijn bachelor kon voor mij niet beter uitkomen.

Tegen het eind van mijn 3^e jaar in de bachelor twijfelde ik eigenlijk nog tussen 2 masterstudies. In de bachelor was er veel aandacht besteed aan vakken over logistiek management en productiemanagement, maar mijn andere interesse, human resource management, was iets minder aan bod gekomen. Vanaf dat moment heb ik contact opgenomen met Martijn van Velzen of er een mogelijkheid bestond om in mijn bachelor opdracht onderzoek te doen op het gebied van HRM. Zo kon ik voor mezelf al een beter beeld schetsen van wat HRM inhoudt en waar het in de theorie en praktijk over kan gaan.

Persoonlijk heb ik altijd al interesse gehad in de strategie van organisaties. Besluitvorming hoog in de top waar veel risico aan kleeft, maar die ook veel impact kan hebben op de prestaties van ondernemingen. Zodoende probeerde ik om deze strategische beslissingen te identificeren bij voetbalclubs met betrekking tot het personeelsbeleid. *Welke strategieën zijn er voor voetbalclubs, waarin verschillen ze, en wat betekent dat voor hun spelers op het veld?* Daar ga ik nu achter komen.

Bij het maken van deze opdracht ben ik een paar mensen in het bijzonder zeer dankbaar. Ten eerste ben ik mijn begeleider Martijn van Velzen zeer dankbaar voor zijn sturing en opbouwende kritiek tijdens deze opdracht. Daarnaast ben ik ook begeleider Jasper Veldman en docent statistiek Klaas Poortema dankbaar voor hun hulp bij de statistische analyse. Verder wil ik mijn medestudenten, Robin, Ruben en Leon, bedanken voor hun ondersteuning en samenwerking tijdens dit traject.

Daarnaast wil ik Meneer van Halst graag bedanken voor de tijd en moeite die hij heeft genomen om met mij te spreken over dit onderzoek. Dankzij dit gesprek ben ik tot enkele nieuwe inzichten gekomen en andere bevindingen werden nog eens extra bevestigd.

1. Introductie

Na de rumoerige lente uit 2003, waarin de Stichting FC Twente '65 korte tijd failliet werd verklaard heeft het de eigen organisatie gedetailleerd onder de loep genomen om zo de strategieën te bespreken en eventueel te wijzigen. Na deze strategiewijziging werden er nieuwe trainers aangesteld en andere spelers aangekocht. In 2004 al, bereikt FC Twente de Amstel Cup finale. Er ligt een renovatieplan klaar en de schulden worden langzaam afgelost. Daarna volgen twee succesvolle jaren onder Fred Rutten en vervolgens maakt Steve McClaren de club kampioen in 2010. Na het kampioensjaar werden belangrijke spelers verkocht, maar de HRM-strategie bleef hetzelfde. Ze eindigden 2^e, maar pakten opnieuw de beker.¹

Het afgelopen seizoen 2011/2012 draait voor FC Twente echter uit op een deceptie. FC Twente eindigt 6^e in de competitie en kwalificeert zich niet rechtstreeks voor Europees voetbal. In de play-offs wordt verloren van RKC Waalwijk en er heerst ontevredenheid binnen de supportersgroepen. Maar hoe is dit nou mogelijk? Dit dynamische verhaal roept natuurlijk interessante vragen op. Is de goed werkende HRM-strategie verouderd? Moet FC Twente nieuw leven gooien in hun ontwikkelde strategieën? Hoe kan het dat een club van faillissement naar kampioenschap gaat in 7 jaar tijd? Welke gevolgen had het veranderen van de strategie voor FC Twente? Hoe werd ingezien dat de strategie van vóór 2003 niet voldeed aan de eisen? Wat en wie bepaalden de nieuwe strategie?

Het is ook interessant om te zien dat naast deze wisselvalligheden er een algemene tendens in de Eredivisie is ontstaan. De top-5 bestaat vaak uit dezelfde clubs en het gevecht om degradatie bestaat voornamelijk uit dezelfde kandidaten. Wat is het verschil in management tussen dit soort teams? Is het enkel het financiële aspect dat een rol speelt? Hanteren deze clubs allen dezelfde strategie als het aankomt op personeelsbeleid of zijn er verschillen te ontdekken? Waar komen deze verschillen dan vandaan en wat betekent dit voor de prestatie van het team? En zijn de clubs al op de hoogte van de bevindingen in de wetenschap?

¹ Bron: <http://www.fctwente.nl/de-club/historie/van-faillissement-naar-kampioenschap/>

1.1 Doel

Het doel van dit onderzoek is om te zien of de verschillende strategieën van de BVO's in Nederland te identificeren zijn en het onderzoeken van de gevolgen van deze strategie voor het spelersbeleid. Aan de hand van de geïdentificeerde strategie wordt er, na statistische analyses, nagegaan of er een 'fit' is tussen deze strategie en de wervings- en selectietechnieken van de clubs.

1.2 Onderzoeksvragen

Om ook werkelijk het doel van het onderzoek te bereiken is beantwoording van de volgende onderzoeksvraag nodig:

“Welke gevolgen heeft de keuze van een bepaalde strategie, met betrekking tot het spelersbeleid voor de BVO's in Nederland?”

Ter ondersteuning van de onderzoeksvraag zijn er deelvragen opgesteld om ondersteuning te bieden bij het beantwoorden van de hoofdvraag.

- In hoeverre is er sprake van een strategie bij een BVO?
- Welke verschillende strategieën kan een BVO hanteren?

- Wat zijn de gevolgen van deze strategie voor het spelersbeleid van de BVO?

1.3 Wetenschappelijke relevantie

Tot dusver is er veel literatuur geschreven over human resource management in de sportwereld. Door de vele ontwikkelingen in het hedendaags voetbal, denk aan de groei van de invloed van de media, de opkomst van zeer rijke clubs en de populariteit onder de mensen is veel van deze wetenschap alweer verouderd. Huidige wetenschap baseert zijn conclusies vooral op Engels, Spaans of Italiaans voetbal. (*Bosca et al 2006, Dawson et al 2000, Carmichael et al 2000, Szymanski 1998*). Echter is er nagenoeg nog geen wetenschap beschikbaar die zijn bevindingen baseert op het Nederlands voetbal. Eveneens zijn de conclusies uit bovenstaand genoemde literatuur gebaseerd op statistische resultaten van prestaties en feitelijke karakteristieken. Verder is er veel literatuur over de relatie tussen HRM-prestaties van organisaties, maar is er weinig onderzoek gedaan naar hoe deze HRM-strategieën eruit kunnen zien in een BVO en wat voor gevolgen het heeft voor het spelersbeleid (*Guest 1997 en 2011, Becker & Gerhardt 1996, Paauwe & Boselie 2005, Paauwe 2009, Delaney & Huselid 1996*).

Dit onderzoek zal de bekende kennis uit de wetenschap combineren met zowel de kwantitatieve als kwalitatieve kennis van ervaren voetbalkenners om zo tot conclusies en nieuwe inzichten te komen.

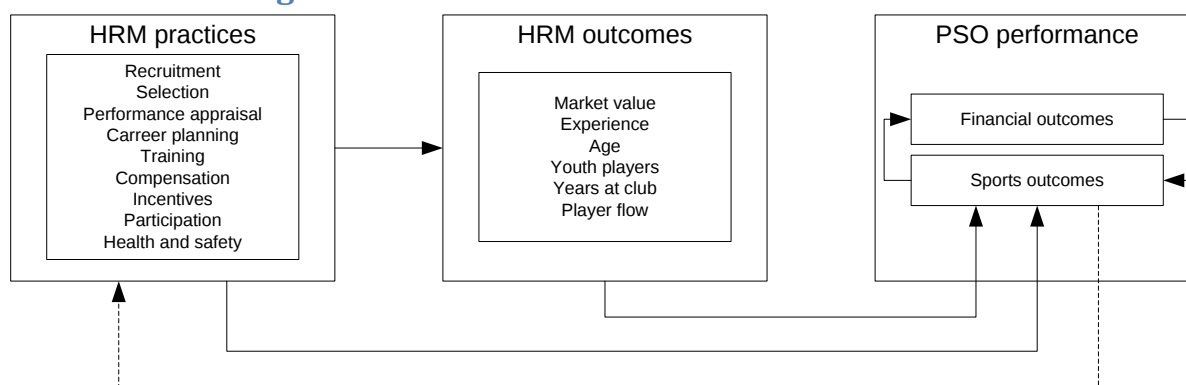
1.4 Maatschappelijke relevantie

Veel mensen houden er vaak geen rekening mee, maar een voetbalclub is ook een bedrijf. Een betaalde voetbalorganisatie. Dit betekent dat ook voor deze organisaties een 'fit' moet bestaan tussen de strategie van de club en de HRM-strategie om succesvol te zijn. De factoren die hierbij een rol spelen, zullen niet exact hetzelfde zijn als die voor de bedrijfswereld, maar in zekere zin zijn zij wel vergelijkbaar. Zo kunnen beide werelden iets van elkaar opsteken.

2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk zal eerst een inleiding geven van het te onderzoeken gebied. Hier wordt ingegaan op wat HRM-praktijken nou precies zijn voor een voetbalclub en welke uitkomsten ze kunnen hebben. Daarop volgt het raamwerk van Hambrick en Fredrickson die helpt bij het herkennen van een strategie bij organisaties. Vervolgens worden de typologieën van Miles & Snow aangedragen die ondersteuning bieden bij het identificeren van deze strategieën. Dan wordt er kort ingegaan op hoe deze strategieën eruit zien in een BVO en uiteindelijk wordt er aandacht besteed aan de gevolgen van deze strategie voor de spelersselectie. Tijdens deze fase komen de hypothesen van het onderzoek naar boven.

2.1 Inleiding



Figuur 2 Theoretisch model voor link tussen HRM en performance voor BVO's (L. van der Heijden 2012)

Dit model maakt duidelijk dat bepaalde HRM-praktijken leiden tot HRM-uitkomsten die vervolgens de prestaties van een voetbalclub beïnvloeden.

Dit rapport zal ingaan op het herkennen van de verschillende stijlen in het management voor de HRM-strategie. Binnen het model betekent dit dus dat er wordt gekeken hoe de verschillende HRM-praktijken van clubs eruit (kunnen) zien. De te identificeren strategie heeft dus invloed op de HRM-praktijken en leidt tot bepaalde HRM-uitkomsten volgens onderstaande figuur 3.



Figuur 3 Aangepast model voor het te onderzoeken gebied

2.2 Organisatiestrategieën

Elke onderneming kiest voor een bepaalde strategie. De strategieën tussen verschillende bedrijven verschillen natuurlijk en dit brengt verschillen met zich mee in de rest van de organisatie. De overige instrumenten in een organisatie moeten namelijk in overeenstemming zijn met deze strategie om succesvol te zijn. Dit wordt ook wel de externe fit genoemd (*Delaney & Huselid 1996*). Maar hoe weten we zeker of er sprake is van een strategie bij een organisatie en waaraan moet deze strategie dan voldoen?

2.2.1 Herkennen van een strategie op basis van Hambrick en Fredrickson

Het raamwerk van Hambrick en Fredrickson(2001) kan hierover uitsluitsel bieden. Zij schrijven dat de centrale, geïntegreerde strategie vertelt hoe de organisatie haar doelstellingen realiseert. Deze centrale strategie is dan vervolgens op te delen in 5 onderdelen, namelijk de *arenas*, *vehicles*, *differentiators*, *staging* en *economic logic*. Deze 5 onderdelen zullen beschouwd worden voor de betaald voetbalorganisaties in Nederland om te kijken of er daadwerkelijk sprake is van een strategie.

Arenas

De focus in dit onderdeel van de strategie ligt op het gebied waar je als onderneming actief wilt zijn. Welke productcategorieën, welke marktsegmenten en welk geografisch gebied zijn vragen die zich richten op de *arena* van een organisatie.

Vehicles

Het belangrijkste kenmerk van dit onderdeel is hoe je vervolgens de besproken marktsegmenten wilt bereiken. Bij gewone bedrijven draait het dan voornamelijk om de keuze tussen het gebruik van interne ontwikkeling of samenwerking met andere bedrijven om een bepaald product te creëren of een bepaald marktsegment te bereiken.

Differentiators

Dit strategische element gaat vooral in op het verslaan van de concurrentie. Hoe zorg je ervoor dat je wint ten opzichte van je rivalen? Kies je voor een lagere prijs, een betere kwaliteit, een hogere prijs-kwaliteit verhouding of verschaft je betere service? Dit zijn duidelijke vragen die in het kader van de *differentiators* vallen.

Staging

Hoe snel handel je als organisatie en wat wordt de volgorde van die handelingen? Dit wordt besproken in *staging*. De beslissingen die genomen zijn in de voorgaande 3 onderdelen dienen nu uitgevoerd te worden, maar in welke volgorde en in welke snelheid?

Economic logic

De laatste, maar zeker niet de onbelangrijkste factor in de strategie. Hoe haal je je winst binnen als bedrijf? In combinatie met de andere 4 onderdelen wordt hier besproken hoe je ervoor zorgt dat je een winstgevende onderneming creëert. Voor productiebedrijven kun je denken aan lage kosten door schaalvoordelen, veel kennis en ervaring. Een ander bedrijf kan kiezen voor het hanteren van hogere prijzen doordat zij bijvoorbeeld een superieure kwaliteit bieden.

2.2.2 Strategisch personeelsbeleid volgens Miles & Snow in ondernemingen

Miles en Snow onderscheiden in het bedrijfsleven 3 strategieën voor bedrijfsvoering, namelijk *'Defender'*, *'Prospector'* en *'Analyzer'*. Deze 3 typen brengen verschillende HRM-systemen met zich mee. Miles en Snow verdiepen zich vervolgens in vijf verschillende dimensies voor deze HRM-systemen zoals te zien is in tabel 1. Binnen dit onderzoek zal enkel gelet worden op de dimensies van de basisstrategie en de werving en selectie. De training, plaatsing en ontwikkeling van spelers komt kort aan bod, terwijl er aan het beoordelen van prestaties en het belonen van spelers geen aandacht wordt besteed. Dit is gedaan omdat het onderzoek zich richt op het herkennen van een strategie bij een BVO en vervolgens of er kenmerken van deze strategie zichtbaar zijn op het speelveld of binnen de eerste selectie. Beoordelingen van prestaties, financiële beloningen en planning vallen hier buiten.

De *'Defender'* richt zich op het opleiden van mensen. Er is een intensief trainingsprogramma aanwezig waarbij gericht wordt op het ontwikkelen van kwaliteiten. Deze specifieke competenties worden dan gecombineerd met een nauwkeurige plaatsing om maximale efficiëntie te behalen, in overeenstemming met de product-markt strategie. De nadruk ligt dus op het 'maken' van de mensen. Het werven van mensen gebeurt dan ook niet vaak. Als er dan toch mensen worden aangetrokken binnen deze organisatie, gebeurt dat zelden boven een bepaald instapniveau. Dit niveau kan betekenen dat er een maximum leeftijd wordt gehanteerd of een maximaal aantal jaar ervaring. Ook kan het heel goed zijn dat er enkel gerekruteerd wordt binnen een bepaalde laag in de organisatie en niet hoger. Dit biedt namelijk de kans voor huidige werknemers om te groeien en hogerop te komen. Promotie van binnenuit komt dan ook heel vaak voor als erkenning voor langdurige persoonlijke ontwikkeling. Selectie gebeurt op basis van het schrappen van ongewenste werknemers die niet voldoen aan de criteria van de organisatie.

In veranderende markten met een variabele productie worden er verschillende kwaliteiten van het personeel gevraagd. Om snel te kunnen reageren en om aan deze fluctuaties in vraag naar arbeid te kunnen voldoen legt de *'Prospector'* de nadruk op het verwerven van mensen in alle lagen van de organisatie. De kwaliteiten van mensen worden hevig geanalyseerd van tevoren en op basis hiervan worden mensen aangetrokken. Het 'kopen' van mensen is de belangrijkste focus in het personeelsbeleid. Er zijn verder nagenoeg ook geen trainingsprogramma's aanwezig. De belangrijkste competenties worden in een kort proces, door middel van een snelle afwisseling tussen verschillende functies en alternatieve opdrachten, aangeleerd.

Tussen deze twee uitersten bevindt zich de *'Analyzer'* die gemixt omgaat met het aantrekken en opleiden van mensen. Het systeem past zich aan aan de fase waarin het product zich bevindt. In het begin van de productontwikkeling, waar de focus gebaseerd is op de uniciteit van het product zullen de benaderingen van de *'Prospector'* de overhand hebben, terwijl er in de fase waarin het product volwassen is, er meer vraag is naar efficiënte en kostendrukkende methodes. Hier komen de kenmerken van de *'Defender'* dan terug. Het HRM-systeem bezit dan ook kenmerken van deze beide strategieën. Er wordt zowel 'gekocht' als 'gemaakt' en er zijn gemengde wervings- en selectietechnieken. Het draait voornamelijk om het toewijzen van het personeel. De kenmerken van alle strategieën met betrekking tot het personeelsbeleid staan nog eens samengevat in onderstaande tabel 1.

<i>Human Resource Management praktijken</i>	<i>Type A (Defender)</i>	<i>Type B (Prospector)</i>	<i>Type AB (Analyzer)</i>
<i>Product – markt strategie</i>	<i>Beperkte, stabiele productie Voorspelbare markt Groei door markt penetratie Nadruk: ‘Verdiepen’</i>	<i>Brede, veranderlijke productie Veranderende markten Groei door product- en marktontwikkeling Nadruk: ‘Verbreden’</i>	<i>Stabiele en variabele productie Voorspelbare en veranderende markten Groei voornamelijk door marktontwikkeling Nadruk: ‘Diepe focus’</i>
<i>Basis strategie</i>	<i>Bouwen en ontwikkelen van personeel</i>	<i>Verwerven van personeel</i>	<i>Toewijzen van personeel</i>
<i>Werving</i>	<i>Nadruk: ‘maken’ van personeel Weinig werving boven instapniveau</i>	<i>Nadruk: ‘kopen’ van personeel</i>	<i>Nadruk: ‘kopen’ en ‘maken’ van personeel</i>
<i>Selectie</i>	<i>Promotie van binnenuit, wegwerken van ongewenste werknemers</i>	<i>Toepassing van testen voor het dienstverband Intensieve analyse</i>	<i>Gemengde selectiebenaderingen</i>
<i>Plaatsing</i>	<i>Nauwkeurig en voor lange tijd</i>	<i>Snelle overdracht en vervanging, flexibele teams</i>	<i>Zowel nauwkeurige plaatsing als flexibele teams</i>
<i>Ontwikkeling</i>	<i>Intensief trainingsprogramma</i>	<i>Snelle, korte opleiding voor cruciale competenties</i>	

Tabel 1 Ontwerp HRM-systeem bij strategie (Miles & Snow 1984)

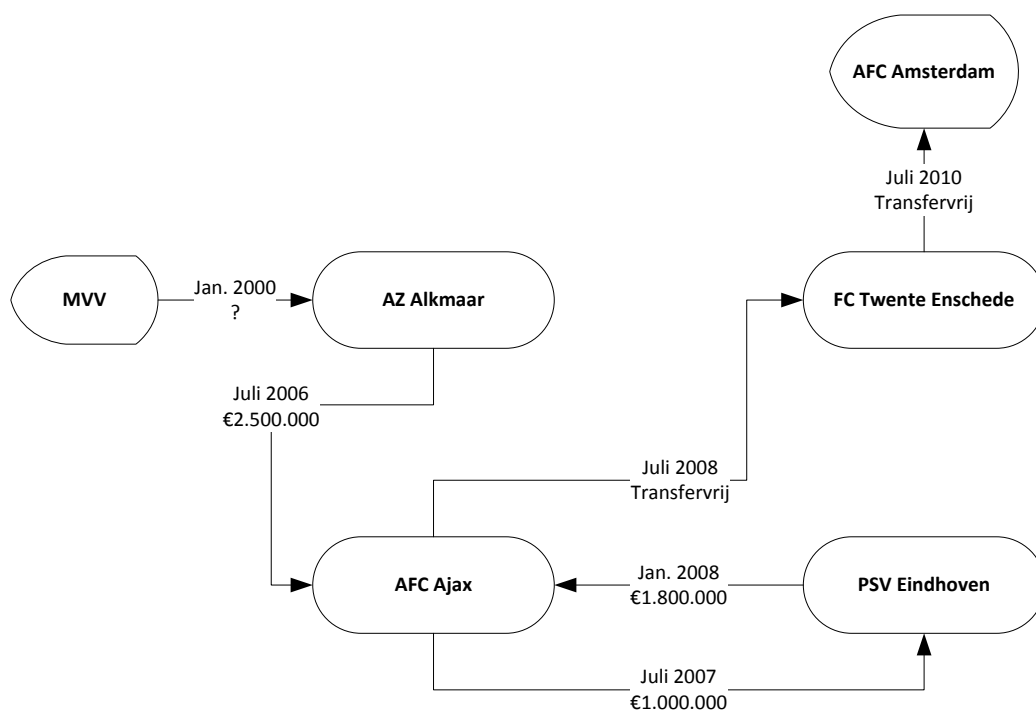
2.2.3 Wervings- en selectieprocedures voor voetbalclubs

In de operationele sector worden er functies opgevuld met mensen die voor deze functie hebben gesolliciteerd, of wanneer er promotie van binnenuit plaatsvindt. Maar welke mogelijkheden zijn er voor clubs om functies te bekleden met personeel?

Allereerst kunnen zij natuurlijk ook van binnenuit spelers promoveren. Wanneer er eens basisplek in het eerste elftal vrijkomt, kan de keuze gemaakt worden om een jeugdspeler uit de talenten te laten promoveren naar het eerste elftal. Tevens kunnen ze de keuze maken voor een transfer. Hierbij kopen ze een speler van een andere club die nog een lopend contract heeft bij die club. Dat contract wordt vervolgens afgekocht voor een afgesproken bedrag, de transfersom, en de speler tekent een contract bij de nieuwe club. Dit contract kan per onmiddellijk ingaan in de transferperiode, of de transfer kan plaatsvinden in de volgende transferperiode wanneer deze gesloten is. Als derde optie kan een club er ook voor kiezen om een speler te huren. De club neemt de speler dan over voor de rest van het seizoen en betaalt soms een vergoeding of een percentage van het salaris. Hierover

wordt dan onderhandeld tussen beide partijen. Soms wordt er nog een optie tot koop aan toegevoegd, dit geeft de hurende club het recht om de speler tijdens de huurperiode definitief over te nemen. Als laatste kan een club er ook voor kiezen om een speler transfervrij over te nemen. Dit betreft dan spelers die op dit moment zonder club zitten en bij elke club dus een contract kunnen tekenen. Omdat de speler niet in het bezit is van een andere club, is er geen transfersom mee gemoeid. Dit is afgesproken in het Bosman-arrest van 15 december 1995 (Wikipedia).

Dit wervingsproces kan geïllustreerd worden met een mooi voorbeeld van de voetballer Kenneth Perez. Deze speler heeft bij 4 van de 5 topclubs gespeeld in Nederland, voordat hij door de club MVV uit Denemarken werd gehaald. Zijn transferhistorie kan kort worden samengevat volgens figuur 4.



Figuur 4 Transferhistorie Kenneth Perez (www.transfermarkt.de)

2.2.4 De typologieën van Miles & Snow in de context van een voetbalorganisatie

Het verschil tussen de 'Defender' en 'Prospector' is natuurlijk al snel zichtbaar en kan worden teruggebracht tot de 'make or buy' beslissing. Kiest een BVO vooral voor het scouten en het herkennen van talent op vroege leeftijd, met de intentie dit talent door te ontwikkelen en vervolgens met winst door te verkopen aan een grotere club, dan kan deze herkend worden als een 'Defender'. De focus ligt dan namelijk op de opleiding van speler, oftewel het 'maken' van die speler door een intensief trainingsprogramma. De instapniveaus voor deze clubs kunnen bijvoorbeeld verschillen van een maximum leeftijd of maximale marktwaarde van een speler. Over het algemeen zijn dit de clubs met een relatief lagere begroting, waardoor het aantrekken van spelers financieel onmogelijk is. Door spelers op jonge leeftijd aan zich te binden, wanneer ze nog relatief goedkoop zijn, intensief te begeleiden bij het door ontwikkelen van de kwaliteiten en op het juiste moment voor een hoger bedrag te verkopen, kunnen deze clubs blijven bestaan. Een goed voorbeeld uit de Eredivisie die deze strategie hanteert is SC Heerenveen. Er komen duidelijke kenmerken van deze strategie naar voren in hun beleid. Zo associeert de club de sportieve prestaties met het ontwikkelen van hun spelers.

“Sportieve lichtpuntjes zaten in de stormachtige ontwikkeling van balvirtuoso's en publieksliefeling Oussama Assaidi en de doorstroming van het reeds genoemde duo Narsingh – Gouweleeuw vanuit de voetbalacademie.”

(Jaarverslag SC Heerenveen 2010/2011 p.20)

Door het hanteren van het zogenoemde instapniveau krijgen de jeugdspelers namelijk ook de kans om de groei te maken naar de eerste selectie. Dit wordt geïllustreerd in het volgende voorbeeld.

“Daarnaast is de doelstelling van doorstroming vanuit de voetbalacademie sinds jaren ook weer gehaald. De talenten Luciano Narsingh en Jeffrey Gouweleeuw zijn afgelopen seizoen vanuit de beloften doorgestroomd en inmiddels uitgegroeid tot vaste waarden binnen de eerste selectie. Een positieve ontwikkeling.”

(Jaarverslag SC Heerenveen 2010/2011 p.20)

Deze aandachtspunten in de werving en selectie van SC Heerenveen komen dus duidelijk overeen met de ‘Defender’ strategie. Een ander voorbeeld is ADO Den Haag. In het strategische beleid komt duidelijk naar voren dat ADO Den Haag eigenlijk geen andere mogelijkheid heeft dan het volgen van deze strategie, omdat dit beperkt wordt door de financiële mogelijkheden.

“Opleiding en scouting zijn de twee speerpunten van het technisch beleid van ADO Den Haag. De begroting van ADO Den Haag laat niet toe grote transfersvergoedingen te betalen. Door het uitgekend scouten, wordt gezocht naar financieel haalbare talenten.”

(Digitaal jaarverslag ADO Den Haag 2010/2011)

Door het hanteren van een instapniveau bij ‘Defending’ clubs en de beperkte financiële mogelijkheden van deze clubs zijn ze genoodzaakt om spelers al te scouten op jonge leeftijd, wanneer ze nog relatief goedkoop zijn. Dit biedt dan namelijk ook nog de kans voor de clubs om met het aanwezige trainingsprogramma deze jeugdspelers door te ontwikkelen. Jonge spelers hebben namelijk nog de tijd om te groeien en de club heeft de mogelijkheid om deze spelers nog te vormen. Wanneer zij deze opleiding dan voltooiën, kunnen ze klaargestoomd worden voor het eerste elftal. Deelname aan een intensief trainingsprogramma is voor oude spelers niet geschikt, omdat zij niet meer zoveel tijd hebben om te groeien naar een basisplaats. De verwachting is dus dat de ‘Defending’ clubs gemiddeld jongere spelers aantrekken met het oog op de opleiding. De eerste hypothese luidt dan ook als volgt:

H1: ‘Defending’ clubs kopen spelers aan met een lagere gemiddelde leeftijd dan ‘Prospectors’.

Enkele jaren geleden was het identificeren van de zogenaamde ‘Prospector’ waarschijnlijk nog wat ingewikkelder, maar met de grote verandering bij Vitesse is er dan ook een club met de ‘Prospector’-strategie in de Eredivisie aanbeland.

Echter het duidelijkste voorbeeld van de ‘Prospector’ vinden we buiten Nederland in de vorm van Manchester City. Het artikel van *Voetbal International* illustreert dit met een mooi voorbeeld.

“In 1937 en 1968 kroonde City zich eerder tot kampioen van Engeland. Sheikh Mansour bin Zayed bin Sultan Al Nahyan, eigenaar van de club, nam de ploeg in augustus 2008 onder zijn hoede en gaf sindsdien bijna een half miljard euro's (581.935.000 miljoen) uit. Het elftal van nu bevat slechts vijf basisspelers uit 2008: Pablo Zabaleta, Joe Hart, Vincent Kompany,

Nigel de Jong en Micah Richards. Michael Johnson, Vladimir Weiss en Wayne Bridge zijn allen verhuurd."

(Voetbal International 13 mei 2012)

Het 'kopen' van mensen in alle niveaus van de organisatie is hier heel duidelijk. Er worden meteen basisspelers aangekocht in plaats van het hanteren van een instapniveau. Zo wordt de doorstroming van jeugdspelers enigszins belemmerd.

Dan even terug naar Vitesse, die op dit moment dezelfde weg lijkt te bewandelen. Door de hevige verandering in financiële middelen ontstonden er voor Vitesse nieuwe mogelijkheden. In het jaarverslag komt naar voren dat bij de club uit Arnhem ook spelers gekocht worden op alle niveaus.

"Op 16 augustus 2010 veranderde de wereld met de overname van Vitesse door de heer Jordania. In de laatste weken vóór de overname hadden er geen transfers kunnen plaatsvinden. Na de overname werd voor het sluiten van de transfermarkt nog een achttal spelers toegevoegd aan de selectie."

(Publicatierapport Vitesse 2010/2011 p.5)

Sinds de overname kan er gesteld worden dat de focus van Vitesse ligt op het behalen van sportief en financieel succes op korte termijn door middel van het aantrekken van spelers. Het schoolvoorbeeld van een 'Prospector'.

"Door forse kapitaalinjecties van de nieuwe aandeelhouder is de verwachting dat de sportieve prestaties verbeteren, waardoor er ook zelfstandig meer inkomsten gegenereerd kunnen gaan worden."

(Publicatierapport Vitesse 2010/2011 p.6)

Doordat 'Prospectors' ook meteen basisspelers aantrekken, in plaats van goedkope jeugdspelers, zullen zij meer moeten betalen voor hun spelers. Door intensieve scouting en de toepassing van testen vinden ze de meest geschikte kandidaat waar ze bereid zijn om geld voor neer te tellen. Tevens legt deze club de nadruk duidelijk op het werven van mensen ten opzichte van het opleiden van mensen. Omdat het werven van mensen duurder is dan enkel het opleiden, beschikken deze clubs ook over meer geld, waardoor ze meer te besteden hebben voor hun gewilde speler. De tweede hypothese:

H2: 'Prospectors' leggen gemiddeld een hoger bedrag neer voor nieuwe spelers dan 'Defenders'.

Uiteindelijk blijft de mixstrategie 'Analyzer' nog over. Deze strategie vereist een focus in de opleiding, maar tegelijkertijd ook financiële middelen om nieuwe spelers aan te trekken. Deze 'luxé' in het kiezen uit 2 mogelijkheden wordt dan ook vaak gehanteerd door de clubs uit de top. Deze beschikken namelijk over een hoogontwikkelde jeugdaccommodatie en de benodigde financiële middelen. Als voorbeeld zullen we AFC Ajax bekijken. De focus op de jeugd en dus het 'maken' van spelers komt duidelijk in het jaarverslag naar voren. Let hierbij ook op het intensieve trainingsprogramma om het individu door te ontwikkelen.

"De jeugdopleiding van Ajax was al wereldwijd bekend. Bij de opleiding van Ajacieden staat de ontwikkeling van het individu centraal. Middels individuele training en begeleiding wordt een speler beter gemaakt om vervolgens in teamverband zo veel mogelijk op de plek te staan waar die speler het meeste van leert."

(Jaarverslag AFC Ajax 2010/2011 p.7)

Er wordt wat minder aandacht besteed aan de aankoop van spelers, maar is wel degelijk sprake van. De gemengde technieken in het werven en selecteren van spelers voor de eerste selectie zijn ook zichtbaar in dit jaarverslag. Er worden namelijk spelers gekocht voor deze eerste selectie, het kenmerk van de 'Prospector', maar er stromen ook jeugdspelers door.

"Naast doelmannen Jordy Deckers en Ronald Graafland, werden er ook nieuwe veldspelers gecontracteerd; Mounir El Hamdaoui kwam aan het einde van de zomertransferperiode van 2010. Derk Boerrigter en Theo Janssen tekenden kort na afloop van het seizoen 2010/2011. Tevens werden diverse jeugdspelers gecontracteerd, waaronder Jody Lukoki, Yener Arica, Ricardo Kip, de Deense jeugdinternational Viktor Fischer en de Finse jeugdinternational Henri Toivomaki."

(Jaarverslag AFC Ajax 2010/2011 p.17)

Zo is er te zien dat Ajax enerzijds het ontwikkelen van de jeugd enorm stimuleert, ze geven hen namelijk de kans om door te groeien naar de eerste selectie en er is een trainingsprogramma aanwezig. Anderzijds koopt de club ook spelers aan als de benodigde kwaliteiten niet in de jeugd aanwezig zijn.

2.2.5 Samenvattend

Met recente en concrete voorbeelden is duidelijk aangetoond dat de bedrijfsstrategieën volgens het model van Miles en Snow, met hun bijbehorende personeelsbeleid, ook duidelijk terugkomen bij de BVO's in de Eredivisie. De jaarverslagen hebben de samenhang tussen de bedrijfsstrategie en de instrumenten met betrekking tot het personeelsbeleid laten zien.

Er is sprake van één duidelijke 'Prospector', namelijk Vitesse. Dit kan verklaard worden door de overname van de huidige voorzitter Jordania. De nadruk ligt op het kopen van spelers in alle lagen van de organisatie zonder een bepaald instapniveau. Ze beschikken nu over het geld en ze willen op korte termijn al prestaties, waardoor investeringen in een opleidingsprogramma minder geschikt zijn.

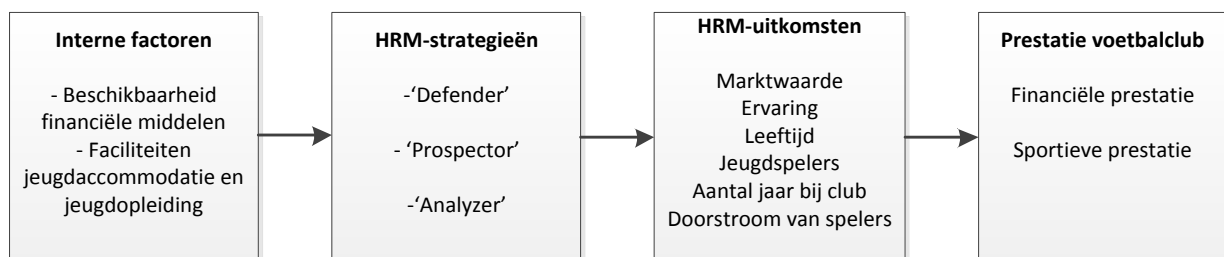
De clubs met een relatief lagere begroting beperken zich vaak tot de 'Defender'-strategie. Deze bieden een trainingsprogramma voor hun jeugdspelers en geven ze de kans om door te groeien naar de eerste selectie. Door het hanteren van een instapniveau bij het aankopen van spelers, zoals het scouten van jonge of transfervrije spelers, worden er geen grote bedragen uitgegeven. Als er een vacature ontstaat in het eerste elftal kijkt men eerst goed rond in de eigen jeugdselectie om jeugdspelers te promoveren zodat er geen belemmering is voor de jeugdspelers om deze overstap na het eerste elftal te maken.

De topteam uit de competitie met de hogere begrotingen hanteren vaak de 'Analyzer'-strategie, omdat zij zowel over een goede opleiding als over financiële middelen beschikken. Beide technieken in de werving en selectie van de clubs worden gebruikt om de prestaties van de eerste selectie te optimaliseren.

Voor het model betekent dit, dat de verschillende HRM-strategieën geïdentificeerd zijn aan de hand van het framework van Miles & Snow (1984). Het is ook bekend geworden dat de beschikbaarheid

van financiële middelen enigszins je beleid voor de HRM-strategie kan vormen. Een tekort aan geld, leidt (vaak) tot een 'Defender'-strategie, waar de rijkere topclubs de 'Prospector'- of 'Analyzer'-strategie kiezen. Dit gaat gepaard met de aanwezige faciliteiten voor de jeugdopleiding en jeugdaccommodatie. De clubs met de hogere begroting hebben in tegenstelling tot de 'Defenders' wel de mogelijkheid om dure spelers aan te kopen voor hun eerste selectie.

Door de inzichten van Miles & Snow in de strategieën voor een BVO kan het model aangevuld worden met de drie verschillende HRM-strategieën. Combineren we deze gegevens met de strategische informatie uit de jaarverslagen van verschillende clubs uit de Eredivisie, dan zijn er ook interne factoren geïdentificeerd die invloed hebben op de keuze van de strategie.



Figuur 5 Aangepast model met HRM-strategieën

2.3 Kritiek op Miles & Snow

Miles & Snow lanceerden hun eerste artikel over strategisch human resource management in 1978. Deze ideeën gaan inmiddels al zo lang mee in de wetenschap dat deze typologieën geaccepteerd en erkend worden door andere wetenschappers die hun wetenschap voortborduren op de basis van Miles & Snow. Echter kent deze faam ook een keerzijde. Er zijn ook wetenschappers die aan de ideeën van Miles & Snow twijfelen, hun methoden betwisten of van mening zijn dat de literatuur is verouderd. In deze paragraaf komt de belangrijkste kritiek op het werk van Miles & Snow aan het licht.

Donald C. Hambrick komt in 1983 met een onderzoek dat de effectiviteit van de typologieën van Miles & Snow test. Al snel ondervindt hij sterktes en zwaktes in de typologie van Miles & Snow. Miles & Snow veronderstellen namelijk in 1978 dat de prestaties van de verschillende strategische types net zo goed zijn in elke sector, op voorwaarde dat de strategie goed is geïmplementeerd. Deze twijfelachtige redenering is een grote aanleiding voor zijn onderzoek.

"In fact, Miles and Snow (1978) and Snow and Hrebiniak (1980) stressed that the various strategic types would perform equally well in any industry, providing that the strategy was well implemented. This latter stance, which is inconsistent with the more typical view that an environment favors certain types of strategies, is a major focus of this study."

(Donald C. Hambrick 1983, Academy of Management Journal p.7)

Hambrick toont vervolgens statistisch aan dat zijn vermoeden juist is. De prestaties van de strategieën hangen af van de omgeving waarin de organisatie zich bevindt.

"Contrary to Miles and Snow's (1978) supposition and to Snow and Hrebiniak's (1980) findings, which were based on impressionistic measurement of strategy, the present study found that defenders and prospectors differed in their performance tendencies, depending on the nature of the environment and the performance measure used."

(Donald C. Hambrick 1983, *Academy of Management Journal* p.24)

Toch blijft de waarde en geldigheid van de typologie van Miles & Snow wel aanhouden, vooral na een belangrijk weerwoord van Doty, Glick en Huber in 1993 op de kritiek van Hambrick. Zij constateren eveneens dat de prestaties wel afhangen van de omgeving, maar dat de theorie van Miles & Snow een krachtigere voorspeller van effectiviteit van de organisatie is dan Hambrick beweert.

"Second, this study suggests that Miles and Snow's theory is a more powerful predictor of organizational effectiveness than has previously been reported. For example, in the only other study to report a level of predicted variation in effectiveness, Hambrick (1983) predicted 13 percent of the variance in cash flow on investment and 10 percent of the variance in return on investment. The current work, by contrast, predicted 24 percent of the variation in self-reported overall effectiveness."

(Doty et al 1993, *Academy of Management Journal* p.1239)

Mocht Hambrick hierna nog niet overtuigd zijn, dan volgt het onderzoek van Thomas en Ramaswamy in 1996. Ook zij ondervinden een aanzienlijk verschil tussen de karakteristieken van een industrie en de afstemming tussen de strategie en het topmanagement, in het voordeel van de assumptie van Miles & Snow.

"Despite inherent differences in the structural characteristics of the three industries, and variations in age and size, all three regression models were significant, and alignment was the only statistically significant predictor of the three measures of performance."

"...the effect size of the alignment variable ranged between 0.27 and 0.29. In comparison, the contextual factors accounted for very low effect sizes ranging between 0.02 and 0.18. These findings once again support the hypothesis and reinforce the strategic choice view which states that even the top managers of older and larger firms in different kinds of industries wield considerable influence over organizational performance."

(Thomas & Ramaswamy 1996, *British Journal of Management* p.258-259)

Een belangrijk tweede kritiekpunt van Hambrick is dat strategieën niet aanhoudend hoeven te zijn. Sterker nog, hij suggereert dat de *prospector* strategie alleen maar tijdelijk kan zijn.

"The advantages of the prospector strategy might be clearer if one assumed the strategy to be temporary. Such a model fits with much of the strategy literature, in which short term financial sacrifices are made in a period of growth or rapid technological change, in order to build a strong future position from which cash and profits can be reaped (Henderson, 1979; Hofer & Schendel, 1978). According to Miles and Snow (1978), however, strategies tend to be enduring."

(Donald C. Hambrick 1983, *Academy of Management Journal* p. 19-20)

De eerste kritiek op het model van Miles & Snow is voldoende gepareerd door andere wetenschappers. De redenering dat de prestaties afhankelijk zijn van de sector kan enigszins als geldig worden aangehouden, maar de typologie van Miles & Snow is een krachtigere voorspeller van de prestaties dan Donald Hambrick van tevoren had gedacht. Het verklaart (uiteraard) niet geheel de uitkomsten van een organisatie, maar het heeft voldoende invloed om als waardevol beschouwd te mogen worden.

Daarnaast stellen Miles & Snow dat strategieën blijvend zijn. Echter, de kritiek van Donald Hambrick is hier wel op zijn plaats. Zoals het voorbeeld van FC Twente in de introductie al heeft laten zien is het binnen de sector van de voetbalorganisaties heel goed mogelijk dat clubs van strategieën wisselen. Dit wordt onder andere beïnvloed door de druk van buitenaf, zoals in het gesprek met Jan van Halst nog naar boven komt, of door de aanwezigheid van geld. De invloed van geld kan beide kanten op werken. In het voorbeeld van Vitesse Arnhem is het duidelijk geworden dat de overname heeft geleid tot het neigen naar de '*Prospector*'-strategie. Wanneer een club geconfronteerd wordt met hoge schulden, zoals Feyenoord Rotterdam de afgelopen twee seizoenen heeft ervaren, moet het vaak noodgedwongen overschakelen naar spelers uit eigen jeugd en behoort het kopen van spelers gewoonweg niet meer tot de mogelijkheden. Door in het onderzoek een algemeen beeld te schetsen van de strategie over een bepaalde tijd, wordt er rekening gehouden met veranderingen in de strategie van clubs.

3. Methodologie

3.1 Inleiding

Allereerst wordt de strategie van een voetbalorganisatie geïdentificeerd aan de hand van het raamwerk van Hambrick & Fredrickson. Bij het bronnenonderzoek worden de 5 topclubs in Nederland, *AZ*, *Feyenoord*, *AFC Ajax*, *FC Twente* en *PSV*, getypeerd op de schaal van Miles & Snow. Dit wordt voor een groot gedeelte bepaald aan de hand van de visies en strategieën die vermeld staan in jaarverslagen. Binnen de jaarverslagen van de clubs wordt telkens gelet op het profiel en de strategie van de club. Ook wordt er aandacht besteed aan de wijze waarop de club omgaat met de sportieve en financiële prestaties van het afgelopen jaar. Deze informatie wordt dan verdeeld over de dimensies van een strategie volgens Hambrick & Fredrickson. Dan wordt er in een korte samenvatting aangegeven welke strategie elke club hanteert. Deze strategieën worden dan gebruikt bij het analyseren van de statistische gegevens en het toetsen van de hypothesen. Daarop volgt een bespreking van de resultaten van de statistieken. Uiteindelijk wordt er afgesloten met een kwalitatief onderzoek waarin ervaren voetbalkenners hun inzichten hebben vermeld.

3.2 De afbakening en beperkingen van het onderzoek

3.2.1 Human resource management

Human resource management in de sportwereld houdt zich bezig met het verwerven en belonen van spelers, het managen van multiculturele teams en het managen van het zeer getalenteerde individu tegenover het team. De uitdagingen voor het management hierin zijn het creëren van netwerken voor het werven en ontwikkelen van talent, het ontwikkelen van beloningsstrategieën, het bevorderen van loyaliteit, het belonen van goede prestaties en het beheren van de verschillende culturen. (*S. Chadwick 2011*)

Om al deze HRM-praktijken te combineren en te implementeren in een strategie kunnen er verschillende factoren meespelen en dus verschillende strategieën ontwikkeld worden. Het is net zo goed mogelijk dat, tijdens het bestaan van een voetbalclub, van HRM-strategie gewijzigd wordt. Zoals al eerder is aangegeven zullen binnen dit onderzoek enkel de aspecten van de basisstrategie van de voetbalclub en de wervings- en selectietechnieken aan bod komen. Dimensies als het trainingsprogramma, beloningen en het beoordelen van de prestaties worden buiten beschouwing gelaten.

3.2.2 Transferdata

Het vooronderzoek zal analyseren aan de hand van de transfergegevens van de afgelopen 5 seizoenen in de *Eredivisie*. Er is gekozen voor de afgelopen 7 seizoenen, omdat hiervan alle data beschikbaar was op de website www.transfermarkt.de. Door één website te gebruiken voor het verzamelen van de data blijft de bias beperkt en blijft de consistentie gewaarborgd. Verder hebben we in de introductie al gezien dat een HRM-strategie ook snel kan veranderen voor een club. In dat opzicht is het niet verstandig om teveel seizoenen te analyseren, omdat het transferbeleid in de loop der jaren dan een andere wending kan krijgen. De afgelopen 7 seizoenen vertoonden al wel enkele symptomen van een gewijzigde HRM-strategie bij enkele clubs, maar deze seizoenen waren nodig om voldoende waarnemingen te verzamelen. Er zal bij het onderzoek alleen gewerkt worden met transfers waarbij geld betrokken was. Transfervrije spelers of huurovereenkomsten zonder vergoeding worden dus buiten beschouwing gelaten in dit model. Deze keuze is gemaakt omdat

transfervrije spelers door elke club aangetrokken kunnen worden, ongeacht hun strategie. Door transfers te nemen waar geld mee gemoeid is, kunnen er eerder verschillen gevonden worden tussen de strategieën van clubs. Huurspelers zijn er vaak maar voor één seizoen als noodoplossing voor een probleem en representeren dus ook niet de lange termijn visie van een club. Daarom zal de analyse van huurspelers ook weinig opleveren.

3.2.3 Sample

Enkel de gegevens van de top vijf clubs uit de *Eredivisie* zullen geanalyseerd worden. Hiervan zijn namelijk de meeste jaarverslagen of interviews online verkrijgbaar. Deze clubs beschikken ook over de vijf grootste begrotingen in de Eredivisie, zoals te zien is in Bijlage 1. Deze clubs hebben dus ook de meeste mogelijkheden voor transfers en het ontwikkelen van hun scoutingsapparaat. Sinds het seizoen 1964/65 in de *Eredivisie* is er namelijk ook geen andere club, buiten deze genoemde 5 clubs om, die kampioen wist te worden in de competitie. Verder zijn dit de clubs die gemiddeld per duel de meeste punten verdienen, gezien vanuit de 'Eeuwige Ranglijst' uit Bijlage 2.

3.3 Toetsing van de onderzoeksdata

3.3.1 Kansverdeling

De data voor het onderzoek bestaat uit 129 spelers die in de afgelopen 7 seizoenen een overstap hebben gemaakt naar of vanuit 1 van de vijf topclubs.

Door middel van de *Kolgomorov-Smirnov test* is nagegaan of de gevonden data normaal verdeeld is. De test is toegepast op de variabele *leeftijd* als de variabele *transfersom*. Tevens is de test toegepast op de complete database, maar ook op de afzonderlijke gegevens van elke club. Bij een significantieniveau van 0,95 is echter gebleken dat de nulhypothese verworpen moest worden. In één geval, namelijk bij de variabele *Transfersom* bij de gegevens van Feyenoord Rotterdam is er wel voldoende overeenkomst met een normale verdeling. Omdat de groepen met elkaar moeten worden vergeleken, kunnen we op deze deelpopulatie geen afzonderlijke toets loslaten die een normale verdeling veronderstelt. Deze deelgegevens worden namelijk vergeleken met andere gegevens die niet normaal verdeeld zijn. Er kan dus niet gesproken worden van een normale verdeling onder deze gegevens. De uitkomsten van deze toets zijn ook terug te vinden in Bijlage 3.

Daarnaast betreft het aparte, onafhankelijke groepen. Er is niet sprake van twee (of meer) metingen per geval in de deelpopulaties. Dit heeft als gevolg dat het geen *gepaarde waarnemingen* zijn (*MediaWiki*).

Toch is er een redmiddel met betrekking tot deze statistiek. De centrale limietstelling heeft namelijk uitgewezen dat het steekproefgemiddelde bij benadering normaal verdeeld is. Aangezien er in dit onderzoek alleen geanalyseerd wordt op basis van deze steekproefgemiddelden, kan er toch gesproken worden van een normale verdeling tussen deze gemiddelden.

De ANOVA-toets zal allereerst laten zien of er een significant verschil is tussen de waarden van alle groepen in het algemeen. In Bijlage 4 is te zien dat de ANOVA-toets zeer significant aangeeft dat de verschillen in de transfersom en leeftijd tussen de deelpopulaties niet berusten op toeval. Er is dus een andere aanleiding, zoals de strategie van een club, die de verschillen tussen deze gegevens verklaart.

Om ook werkelijk de hypothesen te toetsen zal er gebruikt worden gemaakt van de onafhankelijke t-toets. Hiermee kan worden aangetoond of de clubs ten opzichte van elkaar significant afwijken. Er is voor deze toets gekozen, omdat bij gebruik van de t-toets er ook sprake moet zijn van gelijke varianties. De onafhankelijke t-toets in SPSS toetst deze aanname er meteen bij. Vervolgens geeft hij 2 uitkomsten van de toets, 1 met de gestelde aanname dat de varianties gelijk mogen worden beschouwd en 1 met ongelijke varianties. Wanneer de varianties niet als gelijk mogen worden beschouwd dan is gekozen voor de tweede uitkomst. Is er wel sprake van gelijke varianties, dan nemen we deze bijbehorende uitkomst. Deze uitkomsten zijn te vinden in het volgende hoofdstuk.

3.3.2 Aannname

Bij het verzamelen van de data over de leeftijden van de spelers is er uitgegaan van de leeftijd van de speler op 31 augustus bij een transfer in de zomerperiode en 31 januari bij een wintertransfer.

3.3.3 Betekenis van de resultaten in SPSS

De analyse zal worden uitgevoerd met het programma SPSS. Een verschil is significant wanneer de waarde kleiner is dan 0.05, dat betekent dat je met 95% zekerheid kan zeggen dat het verschil niet op toeval berust. De gegevens worden gegroepeerd per club en getoetst met de afhankelijke variabelen *LeeftijdMVA* (*leeftijd op moment van aankoop*) en *Transfersom* (*bedrag dat betaald is voor de speler*). De volgende hypothesen ondervinden toetsing:

H1: 'Defending' clubs kopen spelers aan met een lagere gemiddelde leeftijd dan 'Prospectors'.

H2: 'Prospectors' leggen gemiddeld een hoger bedrag neer voor nieuwe spelers dan 'Defenders'.

Welke clubs als '*Prospector*', dan wel '*Defender*' kunnen worden beschouwd, wordt duidelijk gemaakt na het bronnenonderzoek in hoofdstuk 4.

4. Resultaten

4.1 Strategieën van BVO's: een identificatie aan de hand van Hambrick & Fredrickson

Arena

Bij de *arena* van de voetbalclubs kan gedacht worden aan waar ze ongeveer willen eindigen in de competitie (kampioenschap, subtop, linker rijtje, gevecht tegen degradatie), maar tegelijkertijd ook hun doelstellingen met betrekking tot Europees voetbal en het bekertoernooi. Het gaat namelijk niet alleen om waar je actief wilt zijn als club, maar ook hoeveel belang je hecht aan de verschillende competities.

Verder proberen clubs om met hun scouts ook nieuwe talenten te ontdekken in allerlei landen in de wereld. De keuze die je hier maakt, om in een bepaald land of regio te scouten, kan ook geassocieerd worden met de *arena* van een club.

Vehicles

Dit strategische aspect is misschien iets minder zichtbaar dan de vorige, maar dit komt wel degelijk terug bij de voetbalclubs. Wanneer de clubs naar het buitenland willen om talent op vroege leeftijd al te ontdekken, worden er vaak samenwerkingen tussen voetbalclubs of voetbalacademies uit het buitenland gesloten.

Het kan niet alleen rendabel zijn om talenten te ontdekken, maar er bestaat voor de clubs natuurlijk ook de kans om toptalenten verder door te ontwikkelen. Deze spelers komen vaak bij de topclubs nog niet aan spelen toe, omdat ze nog niet speelgerechtigd zijn of omdat ze nog te jong zijn voor een plek in het basiselftal. Door een huurovereenkomst of een dergelijke constructie af te spreken kan het talent zich door ontwikkelen bij de Nederlandse club en zo ook eerder in aanmerking komen voor een spelerslicentie in landen als Engeland. Ook is er zelfs sprake van samenwerkingsverbanden tussen de betaald voetbalorganisaties en de amateurs in Nederland om de kwaliteit van de jeugdopleiding te verhogen.

Differentiators

Bij de clubs draait het ook om het verslaan van de concurrent. Een vertalingsslag naar de betekenis voor voetbalorganisaties van de vorige vragen kan dan zijn: Hoe zorgen wij ervoor dat we dit jaar kampioen worden? Waarom zullen wij niet degraderen en de ander wel? Hoe kunnen we een grotere winst of begroting realiseren dan de concurrent?

Deze vragen zullen al snel invloed hebben op de invulling van je HRM-beleid en strategie als club. Elke club heeft namelijk wel ambities en mogelijkheden om die ambities te bereiken, maar het belangrijkste verschil is hoe je de doelstellingen wilt realiseren als voetbalorganisatie. De keuze tussen het opleiden of kopen van spelers kan al een belangrijke *differentiator* zijn in een strategie.

Staging

De overname van Vitesse, door Merab Jordania, ging gepaard met enorm veel aanpassingen en nieuwe besluiten. Vitesse moet binnen 3 jaar kampioen worden, maar hoe? Als eerste moest de begroting worden verhoogd, vervolgens werden er nieuwe spelers aangetrokken en daarna wordt er

een nieuwe trainingsaccommodatie gerealiseerd (*Vitesse, 16-08-2010*).

Een mooi voorbeeld van de snelheid en volgorde van beslissingen.

Toch komt *staging* bij clubs niet zo heel vaak voor, namelijk alleen als het beleid radicaal wordt omgegooid. Dan moeten er namelijk veel nieuwe beslissingen worden gemaakt en deze dienen binnen een bepaalde tijdslimiet gerealiseerd te worden. Dit gebeurt niet elk seizoen bij een club dus komt deze dimensie in de volgende paragraaf enkel aan bod wanneer er zich een belangrijke ontwikkeling heeft voorgedaan.

Economic logic

Bij voetbalclubs wordt misschien niet meteen aan de *economic logic* gedacht, maar vaak aan de sportieve prestaties. Nu heeft voorgaand onderzoek aangetoond dat er een statistische relatie is tussen de sportieve prestatie van een club en de financiële uitkomsten (*Barajas et al., 2005; Szymanski and Smith, 1997*).

Clubs houden zich namelijk wel heel erg bezig met het realiseren van de sportieve prestaties, wat indirect dus eigenlijk de *economic logic* van een voetbalclub betekent.

Hierin is dus duidelijk geworden dat alle 5 aspecten van een strategie volgens Hambrick en Fredrickson(2001) ook aan bod komen bij de voetbalclubs. Het is dus nodig om als voetbalclub een strategie te hebben om de concurrentie voor te blijven of om je te onderscheiden van de rest.

4.2 HRM-systemen: De typologieën van Miles & Snow in de Eredivisie

4.2.1 AFC Ajax

Arena

De ambitie van AFC Ajax is om aan te klampen bij de Europese top, maar tegelijkertijd beseft de club dat dit een zware opgave is vanwege de grote financiële verschillen tussen de competities in Europa (*Jaarverslag AFC Ajax 2010/2011*).

Vehicles

Daarna wordt duidelijk dat AFC Ajax deze achterstand probeert te verkleinen door innovatief te handelen en naar oplossingen zoekt met andere middelen dan geld. Een voorbeeld hiervan is de vele aandacht die geschonken wordt aan de jeugdopleiding (*Jaarverslag AFC Ajax 2010/2011*).

Differentiators

Een punt waarin de Amsterdamse club zich dan ook onderscheidt van de rest is deze aandacht voor de jeugd, zoals genoemd in het profiel en de strategie van de club. Bij de Amsterdamse club is er een intensief trainingsprogramma ontwikkeld met de intentie om spelers te 'maken'.

"De jeugdopleiding van Ajax was al wereldwijd bekend. Bij de opleiding van Ajacieden staat de ontwikkeling van het individu centraal. Middels individuele training en begeleiding wordt een speler beter gemaakt om vervolgens in teamverband zo veel mogelijk op de plek te staan waar die speler het meeste van leert."

"De jeugdopleiding is goed, maar kan altijd beter. Investeren in verdere verbetering is het belangrijkste proces dat is ingezet."

(Jaarverslag AFC Ajax 2010/2011 p.7-9)

Als de technische zaken geëvalueerd worden zien we terug dat er veel jeugdspelers de overstap maken naar het eerste elftal, maar tegelijkertijd worden er ook andere veldspelers gecontracteerd. Deze veldspelers worden ook gebruikt als basisspelers voor het eerste elftal, dus er kan gesteld worden dat er gerekruteerd in alle lagen van de organisatie.

“Naast doelmannen Jordy Deckers en Ronald Graafland, werden er ook nieuwe veldspelers gecontracteerd; Mounir El Hamdaoui kwam aan het einde van de zomertransferperiode van 2010. Derk Boerrigter en Theo Janssen tekenden kort na afloop van het seizoen 2010/2011. Tevens werden diverse jeugdspelers gecontracteerd, waaronder Jody Lukoki, Yener Arica, Ricardo Kip, de Deense jeugdinternational Viktor Fischer en de Finse jeugdinternational Henri Toivomaki.”

(Jaarverslag AFC Ajax 2010/2011 p.17)

Bij Ajax is er een duidelijke focus op het intensieve trainingsprogramma dat de jeugd begeleidt. Toch hanteren ze bij het werven van de spelers geen instapniveau, aangezien de spelers meteen kunnen instromen in de eerste selectie zo lang ze maar de benodigde kwaliteiten hebben.

Economic logic

Maar hoe haalt AFC Ajax nou het geld binnen en hoe zorgt het voor de sportieve prestaties? Een belangrijk kernpunt, zoals al eerder genoemd, is dus de balans tussen de doorstroming vanuit de jeugd en het werven van nieuwe spelers. Vervolgens blijft de directie zeer kritisch kijken naar de kosten van de club en heeft het de ambitie om extra inkomsten te genereren door middel van commerciële initiatieven. Het liefst niet door de verkoop van spelers, want de club wil geen kwaliteit verliezen. Door het behouden van spelers komen er geen transfersommen binnen, maar het heeft wel een sportieve groei tot gevolg. Deze leidt dan ook tot financieel succes *(Jaarverslag AFC Ajax 2010/2011)*.

4.2.2 AZ Alkmaar

Arena

De doelstelling voor AZ Alkmaar is meedoen in de subtop en het spelen van Europees voetbal. In het seizoen 2009/2010 werd een 5^e plaats in de competitie behaald en in het seizoen erop werden ze 4^e. Beide jaren speelden ze Europees voetbal, een belangrijk gebied waarin AZ Alkmaar actief wil zijn. Tevens heeft de club de maatschappelijke ambitie om enkele goede doelen te steunen *(Jaarverslag AZ 2010/2011)*.

Vehicles

Hoe de club deze doelstellingen elk jaar weer wil realiseren wordt vooral duidelijk in de *differentiators* van de strategie. Een noemenswaardige *vehicle* was wel bijvoorbeeld de samenwerking met Telstar. Deze is inmiddels wel beëindigd.

“AZ en Telstar hebben op 1 juli 2008 een besluit genomen tot een definitieve samenwerking op het gebied van de jeugdopleiding van voetballers. Hiervoor is de Stichting AZ Voetbalacademie opgericht. De Stichting bestaat uit een samenvoeging van de jeugdopleidingen van AZ en Telstar met als doel om de aldaar aanwezige ervaring, kennis en kunde te bundelen, teneinde te komen tot een verhoging van de algehele kwaliteit van de jeugdopleiding in de regio Noord Holland.”

(Jaarrekening AZ 2010/2011 p. 4)

Differentiators

Opvallend aan het jaarverslag van AZ Alkmaar is dat bij de sportieve resultaten van het afgelopen seizoen de mutaties van de spelers zijn opgenomen. Het laten vertrekken en werven van spelers van buitenaf is dus een positief resultaat voor de club uit Alkmaar (*Jaarverslag AZ 2010/2011*).

Bij de financiële resultaten wordt er duidelijk gemaakt dat de visie om spelers te werven in de toekomst ook wordt gehanteerd.

“Doelstelling van AZ is om in het seizoen 2012-2013 de kosten en opbrengsten in evenwicht te brengen en een positieve kasstroom te genereren van waaruit toekomstige transfers gefinancierd kunnen worden.”

(Jaarverslag AZ 2010/2011 p.5)

De verwachtingen voor het komende seizoen worden ook besproken. Ervan uitgaande dat de verwachtingen in lijn zijn met het strategische beleid van AZ, dan wordt er iets interessants gezegd.

“De scouting en de jeugdopleiding spelen hierin een belangrijke rol als het gaat om het aanvullen van de selectie op het niveau van de subtop van Nederland. Er is een ontwikkeling, dat meer spelers uit eigen jeugd de stap naar het eerste elftal en de eredivisie maken. De visie is om deze ontwikkeling uit te breiden.”

(Jaarverslag AZ 2010/2011 p.7)

AZ Alkmaar legt de nadruk op de opleiding van hun spelers. Het ‘maken’ van deze spelers gebeurt wel bij meer clubs, maar het belangrijkste waar AZ Alkmaar zich mee onderscheidt is dat allerlei spelers worden opgeleid. Niet enkel de spelers uit eigen jeugd, maar ook de spelers die aangetrokken worden zijn gekocht met de intentie deze door te ontwikkelen. Er is dus sprake van een zogezegd instapniveau bij de club AZ en tevens is er een intensief trainingsprogramma aanwezig om de spelers te laten doorstromen. Dit wordt in de voetbalvisie nogmaals duidelijk gemaakt.

“In de voetbalvisie van AZ, die gebaseerd is op de ontwikkeling van spelers met een opbouwende carrière, is het elk seizoen een gegeven, dat er meerdere transfers plaats vinden van spelers, die een volgende stap maken naar een andere club of een andere buitenlandse competitie. AZ heeft bewezen dit telkens weer te kunnen opvangen.”

(Jaarverslag AZ 2010/2011 p.7)

Economic logic

Zoals bovenstaande voetbalvisie al duidelijk uitdrukt probeert de club haar geld te verdienen met spelers die voor een hoge transfersom de volgende stap willen maken. AZ Alkmaar koopt een jonge speler voor een relatief laag geldbedrag, leidt deze vervolgens op en laat hem vertrekken voor een hoger bedrag naar een andere club. Dat is de *economic logic* van de club uit Alkmaar.

4.2.3 FC Twente Enschede

Arena

Helaas was er geen digitaal exemplaar van het jaarverslag van FC Twente beschikbaar, maar de voorzitter van de Tukkers heeft vaak gesproken met de media over het technische beleid van de club waardoor er een goede inschatting van de strategie kan worden gemaakt.

Na het behalen van de 6^e plek in het seizoen 2011/2012 geldt er voor de Tukkers maar één woord: revanche. Aankomend seizoen wil FC Twente zich plaatsen voor de groepsfase van de Europa League

en directe plaatsing voor deze Europese competitie in het volgende seizoen. Dat betekent een plek bij de top vier (*Soccernews*, 18 juni 2012).

Vehicles

Ook de club uit Enschede heeft belangrijke samenwerkingsverbanden opgestart om goede spelers naar de club te halen. Voorbeelden hiervan zijn de voetbalacademie in Peru (*FC Twente*, 05-10-2011) en de samenwerking met de Engelse topclub Manchester United (*Algemeen Dagblad*, 06-01-2011).

Differentiators

FC Twente beschouwt net als de andere topclubs de opleiding als belangrijk instrument om prestaties te halen.

“Er is de afgelopen drie jaar geïnvesteerd in de Voetbalacademie, die een leidende rol binnen de Regionale Jeugd Opleidingen heeft en wordt door de KNVB als voorbeeld gezien. De structuur van de academie wordt doorontwikkeld. Onder meer een sterke binding realiseren met FC Twente 1 waardoor optimale doorstroming mogelijk is en op alle niveaus een topsportcultuur neerzetten zijn daar onderdeel van. Centraal in het model staat de optimalisatie van in- en uitstroom.”

(FC Twente Voorzitter Joop Munsterman, 04-08-2011)

Toch wordt er hier niet expliciet gesproken over het opleiden van jeugdspelers of verder ontwikkelen van aangetrokken spelers. De volgende artikelen lijken hier meer inzicht in te geven.

“Met het aantrekken van Dusan Tadic heeft FC Twente al de absolute topaankoop gedaan voor deze transferperiode, die nog bijna vier maanden duurt. „De laatste seizoenen doen we elk jaar één grote aankoop. Dat is dan een speler waarvan wij denken, dat hij het verschil gaat maken. Dat is begonnen met Bryan Ruiz, toen kwam Marc Janko en vorig jaar Leroy Fer”, verklaarde voorzitter Joop Munsterman.”

“Naast de gewilde Robbert Schilder gaat FC Twente sowieso ook nog een nummer tien aantrekken, terwijl ook de backposities om aandacht vragen.”

(Telegraaf Media Nederland, 29-05-2012)

Naast het gegeven dat er elk jaar hoe dan ook een topaankoop wordt gedaan, gecombineerd met eventuele andere aankopen geeft eigenlijk aan dat FC Twente drukker bezig is met het aantrekken van spelers en deze eventueel verder ontwikkelen. Deze topspelers vullen meteen een basisplek in, wat betekent dat er geen instapniveau dat gehanteerd wordt.

Economic logic

Zoals in de introductie al genoemd werd, is FC Twente vooral gegroeid door het opleiden van spelers en vervolgens het doorverkopen ervan. Nu hebben ze eenmaal de status van een topclub bereikt en halen ze al meer geld binnen via sponsors en andere commerciële activiteiten. Door goede jaren met sportief en financieel succes zijn ze nu in staat om dure spelers aan te kopen om de sportieve prestaties opnieuw te verbeteren.

4.2.4 Feyenoord Rotterdam

Arena

Door de rampzalige gevolgen van de financiële problemen die Feyenoord heeft gehad is duidelijk geworden dat de doelstelling van kampioenschap eigenlijk niet meer mogelijk is vanwege deze

financiële kloof tussen Feyenoord en de andere topclubs in Nederland. Het bestuur is daarom een nieuwe koers ingeslagen die Feyenoord in de toekomst een structurele topositie moet bezorgen. Op lange termijn is het gezond maken van de club de belangrijkste doelstelling (*Jaarverslag Feyenoord 2010/2011*).

Vehicles

De oplossing voor het probleem komt bij Feyenoord eigenlijk neer op het reduceren van de kosten en het creëren van een positief bedrijfsresultaat bij de transfers. Dit betekent het verkopen van spelers en het aanvullen van de selectie enkel met transfervrije spelers of huurlingen.

Differentiators

Bij de financiële prestaties van Feyenoord wordt meteen al duidelijk dat de club de schade van voorgaande jaren moet herstellen. Hierdoor is er geen geld om nieuwe spelers aan te trekken, een interne factor die al eerder in het onderzoek herkend was. Mede door deze omstandigheden is Feyenoord genoodzaakt om eigen spelers te gebruiken en het geld dat er vrijkomt te gebruiken voor het aflossen van de schulden.

“Toekomstige inkomsten uit Europees voetbal en spelerstransfers zullen in eerste instantie worden aangewend om de financiële positie van Feyenoord verder te verbeteren. Dit alles moet er in de komende jaren voor zorgen dat de lange termijn doelstelling om financieel gezond te worden kan worden gerealiseerd.”

(Jaarverslag Feyenoord 2010/2011 p.10)

De sportieve terugblik toont de samenhang met de maatregelen die voortstromen uit het financiële beleid. Toevoegingen aan de eerste selectie zijn doorgestroomde jeugdspelers, huurlingen of transfervrije spelers (*Jaarverslag Feyenoord 2010/2011*).

Door de financiële druk heeft Feyenoord Rotterdam eigenlijk geen andere keus dan het hanteren van deze ‘Defender’- strategie. De strategische visie van de club benadrukt dit nogmaals:

“Meer dan ooit is binnen de club een ieder er van doordrongen dat de jeugdopleiding de levensader is van Feyenoord.”

(Jaarverslag Feyenoord 2010/2011 p.14)

Staging

Bij Feyenoord vindt er een hevige reorganisatie plaats. De doelstellingen zijn gewijzigd, evenals het strategische beleid. Op korte termijn kan er geen geld vrij worden gemaakt voor transfers. Het verdiende geld uit transfers en Europees voetbal worden besteed aan de afbetaling van de schulden. Door de noodgedwongen focus op de jeugd probeert Feyenoord op de lange termijn weer aan te klampen bij de top in Nederland.

Economic logic

Zoals eigenlijk al duidelijk werd is het voor de club het belangrijkste de kosten verminderen. Inkomsten worden gebruikt voor het afbetalen van schulden. Het logische vervolg is dat Feyenoord jeugdspelers, transfervrije spelers of huurspelers contracteert en haar eigen spelers probeert te verkopen.

4.2.5 PSV Eindhoven

Arena

De doelstelling van PSV spreekt voor zich:

“PSV zal constant streven naar de Nederlandse top met UEFA Champions League-ambities en professionaliteit op en rond het veld.”

(Jaarverslag PSV 2010/2011 p. 6)

Vehicles

In eerste opzicht lijkt het alsof PSV dit vooral wil doen met de ondersteuning van de jeugd.

“Ook stimuleert PSV zeer sterk de doorstroming van talenten uit de eigen jeugd. In de laatste jaren kwamen spelers als Afellay, Bakkal, Marcellis, Wuytens, Ojo, Zoet, Labyad en Tamata door.”

“De doelstelling van het verscherpte jeugdbeleid is om jaarlijks twee spelers aan de A-selectie van PSV te kunnen afleveren.”

(Jaarverslag PSV 2010/2011 p.8 en 15)

Differentiators

Toch blijkt na de analyse van de resultaten van het afgelopen seizoen dat de aandacht vooral gericht is op het aantrekken van spelers. PSV spreekt van een bepaalde aantrekkingskracht bij de club voor andere spelers. Het komt er eigenlijk op neer dat de club veel geld over heeft voor spelers van buitenaf. De financiële verwachtingen benadrukken dit ook nog een keer.

“Opvallend blijft ook de aantrekkingskracht van PSV op talenten uit alle werelddelen. Met in de laatste jaren spelers als Gomes, Farfán, Salcido, Méndez, Maza Rodriguez, Reis, Dzsudzsák, Toivonen, Hutchinson en Marcelo heeft PSV een multicultureel, internationaal karakter.”

“Wij verwachten het komende seizoen investeringen te doen in vergoedingssommen en materiële vaste activa voor een bedrag van circa EUR 28 miljoen.”

(Jaarverslag PSV 2010/2011 p.7 en 21)

Samenvattend worden de spelers aangetrokken in alle niveaus van de organisatie. De optimalisatie van het scoutingsapparaat dient ervoor om nog betere spelers aan te kopen. Een beetje tegenstrijdig is de wens van een betere doorstroming, met behulp van het verscherpte jeugdbeleid.

Economic logic

PSV wil haar geld vooral verdienen door sportieve prestaties, sponsors, en media-inkomsten. Door attractief voetbal te spelen op een hoog niveau komen er veel supporters kijken, wordt er een interessant platform geboden voor zakelijke relaties en is de media-opbrengst het hoogst. Dat PSV hiervoor het aantrekken van dure spelers van belang acht, zegt genoeg over de strategie.

4.3 Conclusies basisstrategieën van de topclubs uit de Eredivisie

4.3.1 Analyse jaarverslagen

Alle clubs uit de top vijf van de eredivisie, met uitzondering van Feyenoord de laatste jaren, beschikken over de aanwezige financiële middelen en bezitten voldoende faciliteiten met betrekking tot de jeugdopleiding. Met deze informatie kan geconcludeerd worden dat elke club zich als ‘Analyzer’ zal gedragen. Echter kunnen we nog een stuk inzoomen op deze basisstrategie, het eerste

aspect van het HRM-systeem volgens Miles en Snow, en daarmee kan aangetoond worden dat de ene club toch andere kenmerken heeft dan de ander.

Er wordt onderscheid gemaakt tussen de *'Defending Analyzer'*, deze geeft een duidelijke voorkeur aan het opleiden uit eigen jeugd en zal eerder spelers uit de jeugdelftallen laten doorstromen naar het eerste elftal in plaats van het zoeken naar alternatieven bij andere clubs.

Vervolgens komen we de *'True Analyzer'* tegen, deze heeft de verhouding tussen jeugdopleiding en het aantrekken van spelers exact in balans.

De laatste optie is de *'Prospecting Analyzer'*. Een club die deze strategie volgt zal meer aandacht en geld besteden aan het werven van nieuwe spelers. De jeugdopleiding wordt wel gewaardeerd en er wordt wel erkenning aan gegeven, maar de focus ligt op het halen van nieuwe spelers.

In de strategie van PSV wordt kenbaar gemaakt dat de jeugdopleiding van belang is, maar het aantrekken van spelers krijgt meer verzorging. Dat wordt nog eens extra benadrukt door de verwachtingen zoals besproken in het jaarverslag. Dit leidt ertoe dat PSV het meest als *'Prospecting'* kan worden gezien op basis van de strategie. FC Twente besteedt eveneens veel aandacht aan het aantrekken van spelers. Spelers worden intensief gescout en ze willen elk jaar een topaankoop doen. Toch geven ze aanzienlijk minder grote bedragen uit aan de werving van nieuwe spelers dan PSV.

Het belangrijkste speerpunt van AZ is de opleiding. Het betreft dan niet alleen de opleiding en doorstroming van jeugdspelers, maar ook het opleiden van jonge aangetrokken spelers. Spelers worden gekocht met de bedoeling om ze door te ontwikkelen en ze vervolgens naar een grotere club te laten vertrekken voor een (hopelijk) groter geldbedrag. AZ vertoont dus al meer kenmerken van de *'Defender'* dan FC Twente en PSV.

Het verschil met Ajax is dat de Amsterdamse club veel spelers uit eigen jeugd contracteert en ze leggen de ontwikkeling van het individu centraal. Er wordt niet opgeleid met de intentie om de speler door te verkopen voor een hoog geldbedrag, maar om de speler gewoonweg te ontwikkelen bij Ajax zelf.

Wanneer we de actuele gegevens van Feyenoord gebruiken, dus met invloed van de financiële crisis bij de club, kunnen we concluderen dat Feyenoord nagenoeg geen liquide middelen heeft om spelers aan te trekken. Door de recente ontwikkelingen zijn ze genoodzaakt om jeugdspelers te laten doorstromen. Er liggen enkel kansen bij het huren van spelers of het aantrekken van transfervrije spelers. Om de financiële situatie gezonder te maken is het beleid ingericht met de focus op de eigen jeugd en de doorstroming hiervan naar het eerste elftal. Omdat het aantrekken van nieuwe spelers met grote geldbedragen eigenlijk uitgesloten is door dit nieuwe beleid kan geconcludeerd worden dat Feyenoord de grootste *'Defender'* is binnen de top vijf van de *Eredivisie*.

Een korte samenvatting van de clubs op basis van het raamwerk van Hambrick & Fredrickson en de typologieën van Miles & Snow leiden tot de volgende tabel.

Club	AFC Ajax	AZ Alkmaar	FC Twente Enschede	Feyenoord Rotterdam	PSV Eindhoven
Arena	Nederlandse top en Europees voetbal	Subtop en Europees voetbal	Subtop en Europees voetbal	Subtop en Europees voetbal	Nederlandse top en Europees voetbal
Vehicle	-Andere middelen dan geld -Jeugdopleiding	-Opleiding	-Samenwerkingsverbanden	-Verkoop van eigen spelers -Doorstromen jeugd	-Jeugd
Differentiators	- Sterke jeugdopleiding -Veel doorstroming -Incidenteel spelers aantrekken	-Focus op opleiden van spelers	-Elk jaar topaankoop	-Beperkt tot jeugdspelers en transfervrije spelers	-Nadruk op kopen van spelers -Club aantrekkelijk maken voor spelers van buitenaf
Staging	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Economic logic	-Commerciële initiatieven -Kostenreductie -Behouden van spelers	-Winst door positief verschil in transfersom	-Verkoop spelers -Sponsoring en commerciële activiteiten	-Sterke reductie in kosten -Inkomsten worden gebruikt voor afbetaling schuld	-Winst door sportief succes -Winst door media-inkomsten en sponsoring

Tabel 2 Samenvatting clubstrategieën op basis van Hambrick & Fredrickson

4.3.2 Gewichten van de factoren

Aangezien de doelstellingen en ambities van de top vijf clubs vaak overeenkomen, is deze factor nog niet erg veelzeggend over de invulling van de strategie. Elke club wil actief zijn in een Europese competitie en heeft de wens om kampioen te worden. Bij AZ, FC Twente en Feyenoord lijkt het kampioenschap iets minder belangrijk, maar dit verschil heeft weinig invloed op de strategie.

De *vehicles* lijken ook nog niet heel veel te onthullen over de strategie, want er worden vaak wel idealen in deze fase afgegeven door de clubs, maar de vraag blijft bestaan of deze idealen wel echt worden nagestreefd.

Het belangrijkste verschil wordt gemaakt in het onderscheid van de strategieën tussen de clubs, de *differentiators*, in combinatie met de manieren waarop ze winst willen maken. Daarom wordt er bij het bepalen van de strategie aan de hand van de typologieën van Miles & Snow de meeste rekening gehouden met de *differentiators* en de *economic logic*.

4.3.3 Eindoordeel strategie

De strategieën van de clubs kunnen na deze analyse dan verdeeld worden zoals in onderstaande figuur is geïllustreerd.



Figuur 6 Strategieën voetbalclubs op spectrum van Miles & Snow op basis van bronnenonderzoek

4.4 Resultaten statistische analyse

In de vorige paragraaf is gebleken welke kenmerken van een strategie de verschillende clubs vertonen. Voor het toetsen van de hypothesen zijn de clubs als volgt ingedeeld: Feyenoord Rotterdam, AFC Ajax en AZ Alkmaar zijn 'Defender' en FC Twente Enschede en PSV Eindhoven zijn 'Prospector'.

4.4.1 De hypothesen

Bij toetsing van de eerste hypothese worden de verschillende categorieën met elkaar vergeleken. Er zijn dus 6 vergelijkingen per hypothese. De resultaten hiervan kunnen gevonden worden in Bijlage 5.

Na analyse blijkt dat er in slechts 1 van de 6 gevallen een significant resultaat is gevonden. Alleen AZ koopt spelers met een gemiddeld lagere leeftijd aan dan concurrent PSV. Ajax en Feyenoord hebben zelfs een hogere gemiddelde leeftijd dan de 'Prospectors', dus eigenlijk was toetsing hier niet eens nodig geweest. Er is toch een resultaat gegeven, omdat het een tweezijdige toets betreft. De betreffende getallen zijn hierbij in het rood vermeld.

Omdat er in slechts 1 van de 6 gevallen sprake is van een significant resultaat, kan de eerste hypothese verworpen worden. Het hoeft dus niet zo te zijn dat 'Defenders' jongere spelers kopen dan 'Prospectors'.

Bij de tweede hypothese zijn er opnieuw maar 2 gevallen ontdekt van de 6 mogelijkheden waarin een significant verschil optrad. Ditmaal tussen AZ en PSV en Feyenoord en PSV, zoals te zien is in Bijlage 6. FC Twente koopt gemiddeld zelfs het goedkoopst in van alle vijf clubs. Opnieuw zijn de overbodige toetsen aangemerkt met rode getallen in de tabellen.

Opnieuw is er te weinig aanleiding gevonden om de tweede hypothese als waar te beschouwen, dus ook deze wordt verworpen. De stelling dat 'Prospectors' een hogere prijs betalen voor spelers dan 'Defenders' is dus niet waar.

4.4.2 Bespreking van de uitkomsten

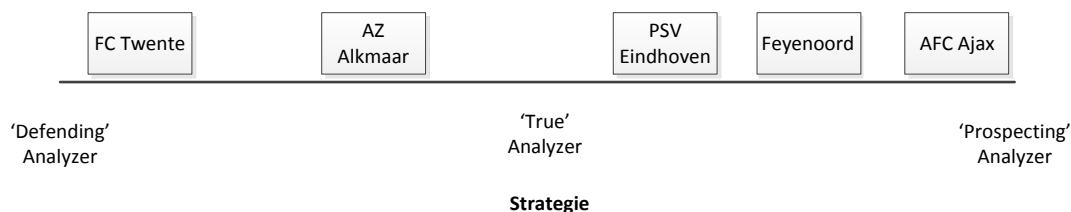
Kijken we enkel naar de verworpen hypothesen, dan is de uitkomst toch anders dan er van tevoren verwacht werd. Zoomen we iets dieper op de data in, dan vallen er toch nog enkele dingen op.

- Het eerste opvallende is dat AFC Ajax in beide gevallen hogere gemiddelden heeft dan de clubs waarmee het vergeleken wordt. Dit zou kunnen betekenen dat de analyse van de strategie verkeerd is geweest. Echter, deze is systematisch en zorgvuldig geanalyseerd aan de hand van de jaarverslagen en op dezelfde wijze als het bij de overige clubs is gedaan. Een andere verklaring zou kunnen zijn dat de strategie en het aankoopbeleid van Ajax

tegenstrijdig zijn. Ze vertellen wel wat hun idealen zijn, maar vervolgens gaan ze op een heel andere manier met hun transfers om.

- Ook Feyenoord Rotterdam faalt in 3 van de 4 gevallen. Bij Feyenoord is deze mislukking vooral toe te schrijven aan de reorganisatie in de club. De hoge gemiddelde prijs en leeftijd wordt namelijk voornamelijk bepaald door gegevens uit het verleden. In de afgelopen 3 seizoenen is er nauwelijks een speler gekocht, waardoor deze nauwelijks invloed hebben. Gaan we uit van de juistheid van de hypothesen, dan wijst de analyse dus uit dat Feyenoord vroeger een duidelijke *'Prospector'* was en helaas is er te weinig onderzoeksdata beschikbaar van de afgelopen 3 seizoenen om te onderzoeken of Feyenoord dit beleid inmiddels aangepast heeft.
- Dit lijkt ook bij FC Twente Enschede het geval. In 5 van de 6 gevallen kan de club namelijk eerder als *'Defender'* gezien worden dan als een *'Prospector'*. In het andere geval was er overigens geen significant verschil gevonden, dus er is geen enkele keer aangetoond dat FC Twente kenmerken van een *'Prospector'* heeft vertoond de afgelopen 7 seizoenen. Ook hier is er waarschijnlijk sprake van een gewijzigd HRM-beleid na het kampioenschap in het jaar 2009/2010. Na dit seizoen zijn de uitgaven gestegen en werd de nieuwe strategie, inclusief topaankopen en oudere spelers, gecommuniceerd.

Zou er dus uitgegaan worden van de juistheid van de hypothesen, dan kunnen we een schets maken van de strategieën op basis van de onderzoeksdata. Deze strategieën zijn dan in sommige gevallen het gemiddelde van de afgelopen 7 seizoenen. De strategieën kunnen dan getypeerd worden volgens figuur 7.



Figuur 7 Strategieën voetbalclubs op spectrum van Miles & Snow op basis van onderzoeksdata

4.5 Ervaren voetbalkenners aan het woord

Als aanvulling op het kwantitatieve onderzoek is er ook een poging ondernomen om een kwalitatief onderzoek op te stellen door middel van interviews met mensen die over het strategische beleid gaan in de betaald voetbalorganisaties in Nederland. Aan de hand hiervan kan worden gezien of de gevonden strategie ook daadwerkelijk wordt gehanteerd door de club en of het spelersbeleid aansluit bij deze strategie. Per club was het heel moeilijk om met iemand te spreken die ging over het strategische beleid binnen de voetbalorganisatie (zie Bijlage 7), dus daarom is er voor een alternatieve oplossing gekozen. Het interview dat technisch directeur van Feyenoord, Martin van Geel, heeft gegeven bij Radio 1 in het programma 'De Perstribune' zal gebruikt worden als informatiebron. Tevens zal het interview in editie 20 van 'Voetbal International' met technisch directeur van AZ, Earnest Stewart, ook als input fungeren.

Daarnaast is er nog gesproken met Jan van Halst, voormalig Manager van Algemene Zaken bij FC Twente. Omdat er niet voor elke club een afgevaardigde was, is er met meneer van Halst voornamelijk gesproken over de strategische kenmerken van alle vijf topclubs. Na een kort

telefoontje heb ik contact gehad met hem over de mail en hebben we een afspraak gemaakt. Deze e-mail en de interviewvragen kunnen teruggevonden worden in Bijlage 8.

Het belangrijkste wat hierin terugkwam met betrekking tot de strategieën is dat de financiële situatie en de druk van de maatschappij eigenlijk de belangrijkste factoren zijn voor het strategische beleid van de clubs.

Feyenoord Rotterdam richt zich noodgedwongen, vanwege de geldproblemen, op jeugdspelers, spelers op huurbasis of transfervrije spelers. Ze hebben simpelweg niet het geld om dure spelers aan te trekken en leggen de focus op het gezond maken van de club. Mede door de economische recessie die gaande is, vallen ook veel clubs terug op de jeugd. Dit beseft ook technisch directeur Martin van Geel.

“Wij hebben een budget waar nog een nummer 9, Luc Castaignos wellicht, en nummer 10, misschien Lex Immers, in zouden kunnen passen en dan is ons budget vol. Wij hebben op de posities waar Royston Drenthe heel goed kan spelen, want dat is echt een fantastische speler die echt iets zou toevoegen aan Feyenoord, al een aantal spelers en dat kan ons budget gewoon niet dragen.”

“We worden wel steeds gezonder, maar we zullen toch nog zeer de vinger aan de pols moeten houden. En daar zijn we 14 dagen heel zorgvuldig mee bezig geweest, zodat ik ook weet met de voetbalkant: wat is er eventueel te besteden?”

(Martin van Geel, technisch directeur Feyenoord, De Pers Tribune 27 mei 2012)

Hierdoor maken spelers uit de jeugd eerder de overstap naar het eerste elftal. Dit is dan ook één van de kernpunten uit het beleid van Feyenoord.

“Wij proberen onze jeugdspelers te laten zien dat wij een beleid hebben dat ze door kunnen groeien naar de eerste selectie, dat ze de kansen kunnen krijgen. Als ze zich daar dan ontwikkelen, een paar jaar in de Kuip spelen en als ze dan zo goed zijn kunnen ze altijd nog de stap maken naar een buitenlandse club. Maar liever niet eerder.”

(Martin van Geel, technisch directeur Feyenoord, De Pers Tribune 27 mei 2012)

Ook AZ hanteert enigszins noodgedwongen een focus op het opleiden van spelers na het fiasco van de DSB Bank. De club had namelijk voor deze problemen wel flink met geld gesmeten. In het seizoen 2007/2008 bijvoorbeeld, waar er nog voor 30,35 miljoen euro werd geïnvesteerd in transfers (www.transfermarkt.de). Toch lijkt nu de ommekeer plaats te vinden. Ze zetten in op de jeugd met een heldere filosofie en veel aandacht voor de doorstroming naar de eerste selectie.

AZ leidt spelers op voor de volgende stap in hun loopbaan. Maar beleef je er nog wel plezier aan als een talent op zijn negentiende al vertrekt? *“Dat vind ik het mooie aan onze trainer. Hij maakt zich alleen druk om dingen die je zelf in de hand hebt. Maar onze filosofie is helder: jonge spelers halen en opleiden. Als ze vrij vroeg de volgende stap willen maken, komt er weer een andere speler. En het opleiden van spelers is onze levensader geworden.”*

“Maar wij willen niet met een aankoop de ontwikkeling van eigen jeugd afremmen. Ik hoop dat de zeventienjarige Tom Haye over twee seizoenen in het eerste staat, dus moet je niet een buitenstaander voor vijf jaar vastleggen. En wij schromen na het vertrek van Simon Poulsen ook niet Giliano Wijnaldum een kans op de linksbackpositie te geven.”

Deze ommekeer is ook reeds ingezet bij Ajax, waar de nadruk weer moet komen te liggen op het opleiden van spelers. Overal in de organisatie worden mensen ingezet die deze visie dan moeten gaan realiseren. 'Het is belangrijk dat het hele personeelsbeleid in overeenstemming is met je algehele beleid. Als je uitstraalt dat je veel op jeugd gaat concentreren, moet je jeugdtrainers aanstellen die verstand hebben van opleiden en je moet je visie communiceren. Ook naar de spelers toe. Dan moet je niet zomaar spelers gaan kopen, maar vasthouden aan je jeugdspelers. Ze kiezen bijvoorbeeld niet voor Poulsen, omdat Frank de Boer op die positie zelf een betere speler heeft in de vorm van Boilesen', aldus Jan van Halst. De Amsterdamse club stelt vanaf nu ook grenzen aan de transfersommen. Ze hadden de speler Luciano Narsingh graag naar de club gehaald, maar ze zijn niet bereid om daarvoor te breken met het beleid. Dit maakt de nieuwe directeur voetbalzaken bekend.

'De bomen groeien bij Ajax niet meer tot aan de hemel', vertelt kersvers directeur voetbalzaken Marc Overmars aan *Voetbal International*. 'Als clubs blijven vasthouden aan onrealistische transfersommen, gaat er een streep door de naam van de betreffende speler. Hetzelfde geldt voor de salarissen.'

(Marc Overmars, directeur voetbalzaken AFC Ajax, *Voetbal International*, 10 juli 2012)

'FC Twente richt zich al inderdaad meer op het kopen van spelers, want ze beschikken over het geld, en geld jeukt. Dit komt mede door de druk van de maatschappij. Ze hebben door het kampioenschap eenmalig aan het succes geroken en ze willen dit nu elk jaar weer. Daarom koopt FC Twente topspelers, in de hoop dat ze deze prestatie kunnen evenaren. Je krijgt als club namelijk geen tijd meer voor een overbruggingsjaar, ook al is het soms wel beter', zo spreekt de voormalig Manager Algemene Zaken.

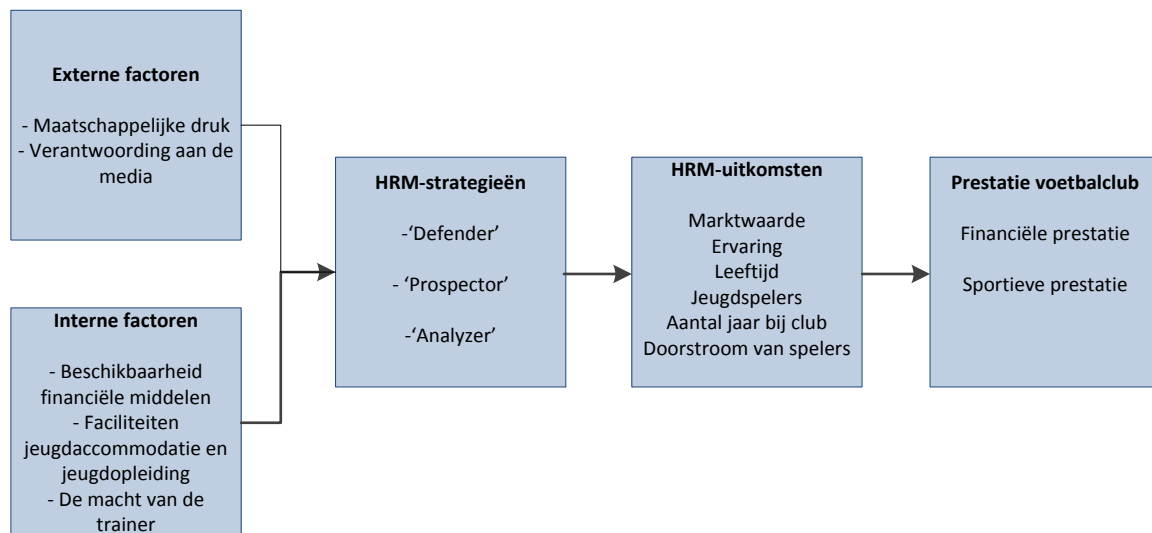
'Het is ook belangrijk dat je als bestuur "the guts" hebt om je niet te laten overdonderen door de trainer. Als je als ideaal hebt gesteld dat je je vanaf heden wilt gaan richten op de jeugd, dan moet je het niet accepteren dat de trainer vervolgens allemaal nieuwe spelers bij de club haalt'. Dit lijkt bij PSV het geval. 'Ook al zegt technisch directeur van PSV, Marcel Brands, dat de club zich meer wil gaan richten op de jeugd, ze blijven grote bedragen uitgeven voor spelers. Tevens lijkt hun nieuwe trainer tegen het beleid in te gaan, omdat deze club ook een bepaalde druk voelt om kampioen te worden en ze beschikken over het geld'.

Toch, geeft Jan van Halst ook toe, zie je weinig van de gestelde strategie terug vindt op het speelveld. 'De visie is namelijk gericht op de lange termijn en het resultaat is iets van de korte termijn. Je krijgt geen tijd van de supporters en tegelijkertijd moet je je verantwoorden aan de media. Als het resultaat op korte termijn dan tegenvalt, je staat bijvoorbeeld laatste in de competitie met je jeugdelftal, dan wil je wel eens breken met je beleid. Dan koop je toch nog die dure spits in de hoop dat je de lijn omhoog weer vindt.'

Overigens beschouwt Jan van Halst nog meer HRM-instrumenten die van belang zijn in een voetbalorganisatie die tot op heden nog niet genoemd werden. Hij omschrijft het als de uitstraling en het handelen in het operationele gedeelte van je club. Hierbij moet je denken aan de veiligheid van je spelers, het stadion, de medewerkers en overige randzaken die te maken hebben met de voetballer. 'Als je daarin professionaliteit uitstraalt, slaat dat over op de speler. Als die het gevoel krijgt dat hij met zorg wordt behandeld en terecht komt in een professionele werksfeer waarin alles goed geregeld wordt, dan gaat hij bij zichzelf denken: *ze verwachten serieuze prestaties van mij*.

Schiet je hierin als club tekort en laat je de speler lang wachten op bijvoorbeeld zijn auto van de zaak of andere problemen waar hij mee zit, dan kan hij het gevoel krijgen dat hij niet professioneel wordt behandeld.'

Door de toevoeging van de nieuwe factoren die eveneens invloed hebben op de keuze van een strategie van een club, of het handelen volgens een bepaalde strategie, wordt het theoretische model uitgebreid. Dit definitieve model is te vinden in onderstaande figuur 8.



Figuur 8 Definitieve HRM-model voor BVO's

5. Discussie

De belangrijkste conclusie die voortvloeit uit dit onderzoek is dat de inrichting van een HRM-systeem bij een bepaalde strategie, volgens Miles & Snow, niet terug te vinden is bij voetbalorganisaties in Nederland. Er is te weinig bewijs geleverd om de hypothesen te accepteren. Echter, de data wordt erg gedomineerd door gegevens uit het verleden waardoor er afwijkingen kunnen ontstaan tussen de gevonden basisstrategie en het bijbehorende aankoopbeleid. Door toch van de juistheid van de hypothesen uit te gaan is er een beeld geschetst van de 'gemiddelde' strategie van de clubs gedurende de afgelopen 7 seizoenen. Wanneer we dit model aanhouden, dan komen de transfergegevens van de clubs namelijk wél met hun strategie overeen. In vervolgonderzoek, wanneer er bijvoorbeeld wel een mogelijkheid bestaat om met mensen binnen de club te praten, kunnen deze uitkomsten nog eens geanalyseerd worden.

Helaas was ik in dit onderzoek ernstig beperkt. Beperkt in tijd en middelen. Hierdoor heb ik sommige factoren buiten beschouwing moeten laten of sommige aannames moeten doen.

Het eerste aspect waar dit onderzoek geen rekening mee houdt is dat HRM-strategieën kunnen wijzigen. Er is gekozen voor de afgelopen 7 seizoenen om deze veranderingen zoveel mogelijk tegen te houden, maar bij een club als Feyenoord, waar de strategie radicaal veranderd is de afgelopen 3 seizoenen, verliezen de gegevens al snel hun waarde. Toch waren deze gegevens nodig om voldoende waarnemingen te bemachtigen. De data werd gedomineerd door de gegevens uit het verleden waardoor het toetsen erg bemoeilijkt werd. Verder onderzoek in bijvoorbeeld buitenlandse competities, waar over het algemeen meer transfers plaatsvinden, kan met een kortere tijdshorizon de juistheid van de hypothesen nogmaals onderzoeken.

Als tweede beperking is voor de analyse van de strategieën vaak alleen uitgegaan van de teksten in jaarverslagen. Het is altijd maar de vraag of deze teksten ook daadwerkelijk worden omgezet in daden, zoals bij AFC Ajax misschien wel het geval is. Idealiter was er een interview gepland met het technische hart van elke club om zo de strategie te identificeren, maar dit verliep zeer moeizaam.

Vervolgens is er enkel aandacht besteed aan de niet-financiële HRM-instrumenten voor organisaties zoals de basisstrategie, werving, selectie, plaatsing en ontwikkeling. Er is niet gekeken naar andere instrumenten die Miles & Snow van belang achten in een HRM-systeem voor een organisatie, zoals beoordeling van prestaties en beloningssystemen. Deze studie kan mogelijk een basis bieden voor verder onderzoek naar deze dimensies.

Toch valt er nog wel een les te leren voor de betaald voetbalorganisaties. Ten eerste zijn alle dimensies van Hambrick & Fredrickson geïdentificeerd in deze sector, waardoor het hebben van een strategie wel noodzakelijk blijkt voor een voetbalorganisatie. Daarnaast is het ook heel belangrijk om deze strategie dan te communiceren naar je personeel, het juiste personeel op de juiste plek te zetten en ook het lef hebben om niet zomaar te breken met je beleid. Wanneer je eenmaal een koers hebt ingeslagen als club, laat je als bestuur dan niet beïnvloeden door de media of je eigen hoofdtrainer. Dit geldt overigens niet alleen voor de voetbalindustrie, maar dit is ook heel belangrijk voor bedrijven in de operationele sector.

Ook zijn er in het onderzoek enkele interne en externe factoren vastgesteld die invloed hebben op de keuze van je strategie. Bij de keuze van de strategie moeten deze factoren in acht worden genomen om te zien of de organisatie wel geschikt is voor de gekozen strategie.

6. Bibliografie

6.1 Artikelen

- Audas, R., & Dobson, S., & Goddard, J. (2002). The impact of managerial change on team performance in professional sports, *Journal of Economics and Business*, 54, p. 633-650
- Barajas, A., & Fernández-Jardón, C. & Crolley, L. (2005). Does sports performance influence revenues and economic results in Spanish football? MPRA Paper No. 3234. Digitaal verkrijgbaar op: <http://ssrn.com/abstract=986365>
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects, *Academy of Management Journal*, 39:4, p. 779-801
- Bosca, J., & Liern, V., & Martinez, A., & Sala, R. (2006). Increasing offensive or defensive efficiency? An analysis of Italian and Spanish football, *The International Journal of Management Science*, 37, p. 63-78
- Carmichael, F., & Thomas D., & Ward, R. (2000). The Case of English Premiership Football, *Managerial and Decision Economics*, 21:1, p. 31-45
- Chadwick, S. (2011). Sport steps up to take the inside track, *Sport, Business and Management: An International Journal*, 1:1, p. 5-11
- Dawson, P., & Dobson, S., & Gerrard, B. (2000). Stochastic Frontiers and the Temporal Structure of Managerial Efficiency in English Soccer, *Journal of Sports Economics*, 1:4, p. 341-362
- Delaney, J., & Huselid, M. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance, *Academy of Management Journal*, 39:4, p. 949-969
- Doty, D., & Glick, W., & Puber, G. (1993). Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories, *The Academy of Management Journal*, 36:6, p. 1196-1250
- Guest, D. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda, *The International Journal of Human Resource Management*, 8:3, p. 263-276
- Guest, D. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers, *Human Resource Management Journal*, 21:1, p.3-13
- Hambrick, D. (1983). Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types, *The Academy of Management Journal*, 26:1, p. 5-26
- Hambrick, D., & Fredrickson, W. (2001). Are you sure you have a strategy?, *Academy of Management Executive*, 15, p. 48-59
- Kilduff, M., & Angelmar, R., & Mehra A. (2000). Top Management-Team Diversity and Firm Performance: Examining the Role of Cognitions, *Organization Science*, 11:1, p. 21-34

- Michael A. Roberto (2003). The stable core and dynamic periphery in top management teams (TMT's), *Management Decision*, 41:2, p. 120-131
- Miles, R., & Snow C. (1984). Designing Strategic Human Resource Systems, *Organizational Dynamics*, p. 36-52
- Miles, R., & Snow, C., & Meyer, A., & Coleman, H. (1978). Organizational Strategy, Structure and Process, *The Academy of Management Review*, p. 546-562
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects, *Journal of Management Studies*, 46:1, p. 129-142
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next?, *Human Resource Management Journal*, 15:4, p. 68-83
- Szymanski, S. (1998). Why is Manchester United so successful?, *Business Strategy Review*, 9:4, p. 47-54
- Szymanski, S. & Smith, R. (1997). The English football industry: Profit, performance and industrial structure, *International Review of Applied Economics*, 11:1, p. 135-153.
- Thomas, A., & Ramaswamy, K. (1996). Matching Managers to Strategy: Further Tests of the Miles and Snow Typology, *British Journal of Management*, 7:3, p. 247-161

6.2 Internet

- "Van faillissement naar kampioenschap" - FC Twente (2010-2012), verkregen op 15 mei 2012, van <http://www.fctwente.nl/de-club/historie/van-faillissement-naar-kampioenschap/>
- "Eredivisie 2011/12" – Wikipedia (2012), verkregen op 15 mei 2012, van http://nl.wikipedia.org/wiki/Eredivisie_2011/12
- "Man City half miljard euro armer en één landstitel rijker"(13-05-2012) – Voetbal International (2012), verkregen op 15 mei 2012, van <http://www.vi.nl/nieuws/220793/Man-City-half-miljard-euro-armer-en-een-landstitel-rijker.htm>
- "Namens de directie: Jaarverslag van Boekjaar 2010-2011" – ADO Den Haag (2011), verkregen op 15 mei 2012, van http://adodenhag.nl/nieuws/laatste-nieuws/news/detail/4470_news
- "Eredivisie – Die teuersten Spielerwechsel" – Transfermarkt(2000-2012), verkregen op 29 mei 2012, van <http://www.transfermarkt.de>
- "Voorzitter Joop Munsterman over komend seizoen"(04-08-2011) – FC Twente (2010-2012), verkregen op 29 mei 2012, van <http://www.fctwente.nl/business/2011/08/voorzitter-joop-munsterman-over-komend-seizoen/>
- "Na Tadic ook nummer tien"(09-05-2012) – Telegraaf Media Nederland (1996-2012), verkregen op 29 mei 2012, van

http://www.telegraaf.nl/telesport/voetbal/fctwente/12092209/_Na_Tadic_ook_nummer_tien_.html

“AZ Alkmaar – Aktuelle Kader” – Transfermarkt(2000-2012), verkregen op 2 juni 2012, van http://www.transfermarkt.de/de/az-alkmaar/kader/verein_1090.html

“FC Twente Enschede – Aktuelle Kader” – Transfermarkt(2000-2012), verkregen op 2 juni 2012, van http://www.transfermarkt.de/de/fc-twente-enschede/kader/verein_317.html

“PSV Eindhoven – Aktuelle Kader” - Transfermarkt(2000-2012), verkregen op 2 juni 2012, van http://www.transfermarkt.de/de/psv-eindhoven/kader/verein_383.html

“Ajax Amsterdam - Aktuelle Kader” - Transfermarkt(2000-2012), verkregen op 2 juni 2012, van http://www.transfermarkt.de/de/ajax-amsterdam/kader/verein_610.html

“Feyenoord Rotterdam – Aktuelle Kader” - Transfermarkt(2000-2012), verkregen op 2 juni 2012, van http://www.transfermarkt.de/de/feyenoord-rotterdam/kader/verein_234.html

“De Persbureau 27 mei 2012” – Radio 1, verkregen op 12 juni 2012, van <http://www.radio1.nl/terugluisteren/programma?programme=depersbureau&day=2012-05-27>

“FC Twente gaat samenwerken met Manchester United”(06-01-2011) – Algemeen Dagblad, verkregen op 10 juli 2012, van <http://www.ad.nl/ad/nl/1443/FC-Twente/article/detail/1885027/2011/01/06/FC-Twente-gaat-samenwerken-met-Manchester-United.dhtml>

“TV: Samenwerking met Voetbalacademie uit Peru”(05-10-2011) – FC Twente (2010-2012), verkregen op 10 juli 2012, van <http://www.fctwente.nl/blog/2011/10/tv-samenwerking-met-voetbalacademie-uit-peru/>

“Vitesse heeft nieuwe eigenaar”(16-08-2010) – Vitesse, verkregen op 10 juli 2012, van <http://vitesse.nl/nieuws/bericht/vitesse-heeft-nieuwe-eigenaar/738>

“Bosman-arrest” – Wikipedia, verkregen op 11 juli 2012, van <http://nl.wikipedia.org/wiki/Bosman-arrest>

“Eredivisie(voetbal)” – Wikipedia, verkregen op 12 juli 2012, van http://nl.wikipedia.org/wiki/Eredivisie_%28voetbal%29#Eindstanden_1956.2F57_t.2Fm_2010.2F11

“Transfer Narsingh naar Ajax dit seizoen onwaarschijnlijk”(10-07-2012) – Voetbal International(2012), verkregen op 15 juli 2012, van <http://www.vi.nl/nieuws/224158/Transfer-Narsingh-naar-Ajax-dit-seizoen-onwaarschijnlijk.htm>

“KEUZE TOETS” – Mediawiki(2012), verkregen op 17 juli 2012, van http://os1.amc.nl/mediawiki/index.php?title=KEUZE_TOETS

“FC Twente-voorzitter Munsterman maakt doelstellingen bekend”(18-06-2012) – Soccernews 2005-2012, verkregen op 24 juli 2012, van http://www.soccernews.nl/news/159269/FC_Twente-voorzitter_Munsterman_maakt_doelstellingen_bekend

6.3 Documenten

Jaarverslag AFC Ajax (2010-2011) – *AFC Ajax NV Jaarverslag 2010/2011*

Jaarverslag FC Groningen (2010-2011) – *FC Groningen Financieel Jaarverslag 2010/2011*

Jaarverslag SC Heerenveen (2010-2011) – *sc Heerenveen Jaarverslag 2010-2011*

Jaarverslag Vitesse (2010-2011) – *B.V. Vitesse Publicatierapport 2010/2011*

Jaarverslag PSV (2010-2011) – *PSV N.V. Jaarverslag 2010-2011*

Jaarverslag AZ (2010-2011) – *AZ N.V. Jaarrekening 2010-2011*

Jaarverslag Feyenoord (2010-2011) – *Jaarverslag Feyenoord Rotterdam N.V. 2010-2011*

Interview Earnest Stewart: *“Doemdenken is niet mijn ding”* – *Voetbal International week 20 blz. 21-23*

Bijlages

Bijlage 1 Gegevens clubs uit de Eredivisie

Club	Plaats	Stadion	Capac.	Begroting (€)	Trainer(s)
ADO Den Haag	 Den Haag	Kyocera Stadion	15.000	14 miljoen	 Maurice Steijn
Ajax	 Amsterdam	Amsterdam ArenA	52.960	62 miljoen	 Frank de Boer
AZ	 Alkmaar	AFAS Stadion	17.023	28 miljoen ^[2]	 Gertjan Verbeek
Excelsior	 Rotterdam	Stadion Woudestein	3.531	2,7 miljoen	 John Lammers
Feyenoord	 Rotterdam	Stadion Feijenoord	51.137	38 miljoen	 Ronald Koeman
De Graafschap	 Doetinchem	De Vijverberg	12.600	9,5 miljoen	 Richard Roelofsen (Andries Ulderink ontslagen ^[3])
FC Groningen	 Groningen	Euroborg	22.550	17 miljoen ^[4]	 Pieter Huistra
sc Heerenveen	 Heerenveen	Abe Lenstra Stadion	26.100	22 miljoen ^[5]	 Ron Jans
Heracles Almelo	 Almelo	Polman Stadion	8.500	9 miljoen	 Peter Bosz
NAC Breda	 Breda	Rat Verlegh Stadion	19.000	14 miljoen	 John Karelse
N.E.C.	 Nijmegen	Goffertstadion	12.500	10,7 miljoen	 Alex Pastoor
PSV	 Eindhoven	Philips Stadion	35.000	60 miljoen ^[6]	 Phillip Cocu (Fred Ruiten ontslagen ^[7])
RKC Waalwijk	 Waalwijk	Mandemakers Stadion	7.508	5 miljoen ^[8]	 Ruud Brood
Roda JC Kerkrade	 Kerkrade	Parkstad Limburg Stadion	19.979	13 miljoen ^[9]	 Harm van Veldhoven
FC Twente	 Enschede	De Grolsch Veste	30.205	45,4 miljoen ^[10]	 Steve McClaren ^[11] (Co Adriaanse ontslagen ^[12])
FC Utrecht	 Utrecht	Stadion Galgenwaard	24.426	17 miljoen	 Jan Wouters (Erwin Koeman opgestapt ^[13])
Vitesse	 Arnhem	GelreDome	25.000	26 miljoen ^[14]	 John van den Brom
VVV-Venlo	 Venlo	Seacon Stadion - De Koel -	8.000	9 miljoen	 Ton Lokhoff ^[15] (Glen De Boeck opgestapt ^[16])

Figuur 9 Eredivisie clubs met begroting (Wikipedia)

Bijlage 2 Eeuwige Ranglijst

Eeuwige Ranglijst

(3 punten voor een overwinning)

pos	club	gs	w	g	v	pnt	ppw	dv	dt	ds
1.	Ajax	1888	1247	333	308	4074	2,16	4797	1970	+2827
2.	PSV	1888	1129	418	341	3805	2,02	4316	1995	+2321
3.	Feyenoord	1888	1065	447	376	3642	1,93	4045	2178	+1867
4.	FC Twente	1560	695	417	448	2502	1,60	2493	1949	+544
9.	AZ	1156	487	294	375	1755	1,52	1900	1571	+329
17.	sc Heerenveen	680	288	167	225	1031	1,52	1159	1029	+130
31.	SC Enschede	294	121	77	96	440	1,50	565	490	+75
6.	Roda JC Kerkrade	1326	526	343	457	1921	1,45	2063	1895	+168
44.	Xerxes	68	26	17	25	95	1,40	92	95	-3
15.	Vitesse	918	341	265	312	1288	1,40	1319	1295	+24
7.	FC Utrecht	1428	515	389	544	1914	1,34	1995	2147	-152
5.	Sparta	1718	603	485	630	2294	1,34	2591	2665	-74
26.	Fortuna '54	392	141	99	152	522	1,33	635	700	-65
23.	DOS	460	168	109	183	613	1,33	790	848	-58
34.	Rapid JC	204	73	47	84	266	1,30	307	350	-43
25.	AFC DWS	430	147	117	166	558	1,30	588	644	-56
11.	FC Groningen	1122	382	306	434	1452	1,29	1598	1749	-151
10.	ADO Den Haag	1276	425	322	529	1597	1,25	1846	2082	-236
16.	Go Ahead Eagles	938	302	247	389	1153	1,23	1293	1500	-207
8.	NAC Breda	1518	491	396	631	1869	1,23	2050	2503	-453
29.	GVAW-Rapiditas	392	123	115	154	484	1,23	533	595	-62
37.	Blauw-Wit	196	65	42	89	237	1,21	334	401	-67
19.	RKC Waalwijk	714	224	176	314	848	1,19	931	1157	-226
46.	BVC Amsterdam	68	20	20	28	80	1,18	103	130	-27
36.	FC Amsterdam	204	61	56	87	239	1,17	263	321	-58
13.	MVV	1208	350	357	501	1407	1,16	1527	1990	-463
12.	Willem II	1250	387	284	579	1445	1,16	1776	2250	-474
22.	HFC Haarlem	614	174	178	262	700	1,14	695	978	-283
20.	Fortuna Sittard	646	179	193	274	730	1,13	756	1005	-249
14.	N.E.C.	1224	342	346	536	1372	1,12	1398	1883	-485
21.	VVV-Venlo	646	183	166	297	715	1,11	853	1188	-335
32.	Heraacles Almelo	392	111	93	188	426	1,09	499	743	-244

Figuur 10 Eeuwige Ranglijst (Wikipedia)

Bijlage 3 Kolgomorov-Smirnov test

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of LeeftijdMVA is normal with mean 23.698 and standard deviation 3.739.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.004	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Transfersom is normal with mean 2.780,193.798 and standard deviation 2,446,080.123.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.004	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .95.

Figuur 121 Kolgomorov-Smirnov test bij gehele database

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of LeeftijdMVA is normal with mean 21.933 and standard deviation 1.929.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.228	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Transfersom is normal with mean 2,176,666.667 and standard deviation 1,524,440.73.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.757	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .95.

Figuur 13 Kolgomorov-Smirnov test bij gegevens AZ

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of LeeftijdMVA is normal with mean 24.941 and standard deviation 4.879.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.991	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Transfersom is normal with mean 1,952,941.176 and standard deviation 1,542,569.953.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.907	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .95.

Figuur 145 Kolgomorov-Smirnov test bij gegevens Feyenoord

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of LeeftijdMVA is normal with mean 25.379 and standard deviation 4.305.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.723	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Transfersom is normal with mean 3,975,689.655 and standard deviation 3,372,877.037.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.117	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .95.

Figuur 112 Kolgomorov-Smirnov test bij gegevens AFC Ajax

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of LeeftijdMVA is normal with mean 23.048 and standard deviation 2.783.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.732	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Transfersom is normal with mean 1,878,571.429 and standard deviation 1,943,615.923.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.164	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .95.

Figuur 164 Kolgomorov-Smirnov test bij gegevens FC Twente

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of LeeftijdMVA is normal with mean 23.594 and standard deviation 3.662.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.585	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Transfersom is normal with mean 3,293,750 and standard deviation 2,388,066.771.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.689	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .95.

Figuur 156 Kolgomorov-Smirnov test bij gegevens PSV

Bijlage 4 ANOVA-tabel

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
LeeftijdMVA	Between Groups	210,903	4	52,726	4,142	,003
	Within Groups	1578,307	124	12,728		
	Total	1789,209	128			
Transfersom	Between Groups	8,952E13	4	2,238E13	4,103	,004
	Within Groups	6,763E14	124	5,454E12		
	Total	7,659E14	128			

Figuur 17 ANOVA-tabel

Bijlage 5 T-toets resultaten hypothese I

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
LeeftijdMVA	Equal variances assumed	4,408	,041	-1,691	49	,097	-1,114	,659	-2,438	,210
	Equal variances not assumed			-1,587	33,121	,122	-1,114	,702	-2,542	,314

Figuur 18 T-toets tussen AZ en FC Twente

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
LeeftijdMVA	Equal variances assumed	11,710	,001	-2,212	60	,031	-1,660	,751	-3,162	-,159
	Equal variances not assumed			-2,253	47,602	,029	-1,660	,737	-3,142	-,178

Figuur 19 T-toets tussen AZ en PSV

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
LeeftijdMVA	Equal variances assumed	5,673	,021	2,172	48	,035	2,332	1,074	,173	4,490
	Equal variances not assumed			2,323	47,499	,025	2,332	1,004	,313	4,351

Figuur 20 T-toets tussen Ajax en FC Twente

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
LeeftijdMVA	Equal variances assumed	1,415	,239	1,750	59	,085	1,786	1,020	-,256	3,827
	Equal variances not assumed			1,736	55,291	,088	1,786	1,029	-,276	3,847

Figuur 21 T-toets tussen Ajax en PSV

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
LeeftijdMVA	Equal variances assumed	7,351	,010	1,504	36	,141	1,894	1,259	-,659	4,446
	Equal variances not assumed			1,424	24,197	,167	1,894	1,330	-,851	4,638

Figuur 22 T-toets tussen Feyenoord en FC Twente

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
LeeftijdMVA	Equal variances assumed	2,690	,108	1,090	47	,281	1,347	1,236	-1,138	3,833
	Equal variances not assumed			,999	25,815	,327	1,347	1,349	-1,426	4,121

Figuur 23 T-toets tussen Feyenoord en PSV

Bijlage 6 T-toets resultaten hypothese II

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Transfersom	Equal variances assumed	,625	,433	,613	49	,542	\$298,095.238	\$485,963.412	\$-6.785E5	\$1.275E6
	Equal variances not assumed			,588	36,292	,560	\$298,095.238	\$507,298.472	\$-7.305E5	\$1.327E6

Figuur 24 T-toets tussen AZ en FC Twente

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Transfersom	Equal variances assumed	5,898	,018	-2,179	60	,033	\$-1.117E6	\$512,674.595	\$-2.143E6	\$-91,581.458
	Equal variances not assumed			-2,209	53,085	,031	\$-1.117E6	\$505,646.567	\$-2.131E6	\$-1.029E5

Figuur 25 T-toets tussen AZ en PSV

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Transfersom	Equal variances assumed	2,563	,116	2,554	48	,014	\$2.097E6	\$821,018.660	\$446,349.573	\$3.748E6
	Equal variances not assumed			2,772	46,020	,008	\$2.097E6	\$756,421.804	\$574,537.575	\$3.620E6

Figuur 26 T-toets tussen Ajax en FC Twente

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Transfersom	Equal variances assumed	,781	,380	,918	59	,362	\$681,939.655	\$742,865.360	\$-8.045E5	\$2.168E6
	Equal variances not assumed			,903	49,915	,371	\$681,939.655	\$755,314.938	\$-8.352E5	\$2.199E6

Figuur 27 T-toets tussen Ajax en PSV

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Transfersom	Equal variances assumed	,474	,496	,128	36	,899	\$74,369.748	\$579,620.570	\$-1.101E6	\$1.250E6
	Equal variances not assumed			,131	35,993	,896	\$74,369.748	\$565,561.350	\$-1.073E6	\$1.221E6

Figuur 28 T-toets tussen Feyenoord en FC Twente

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Transfersom	Equal variances assumed	3,894	,054	-2,089	47	,042	\$-1.341E6	\$641,694.861	\$-2.632E6	\$-49,885.273
	Equal variances not assumed			-2,377	45,016	,022	\$-1.341E6	\$564,080.093	\$-2.477E6	\$-2.047E5

Figuur 29 T-toets tussen Feyenoord en PSV

Bijlage 7 Contact met voetbalorganisaties

Beste heer Sleiderink,

Het is helaas niet mogelijk om aan uw verzoek mee te werken. Door de grote hoeveelheid verzoeken die wij dagelijks binnen krijgen, zijn wij genoodzaakt een selectie te maken. Omdat wij dit op een duidelijke en transparante manier willen doen, hanteren wij hiervoor een aantal criteria. Een van deze criteria is dat de journalist op professionele basis zijn vak uitoefent en in het bezit is van een Nederlandse Sport Perskaart. Het is hierdoor voor jou niet mogelijk om een interview af te nemen.

Hopende u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Met vriendelijke groet,

Arjan Duijinker



Persafdeling AFC Ajax
Tel.: +31 (0)20 311 1463
Email: pers@ajax.nl

Figuur 30 E-mailcontact met AFC Ajax

Bianca Groot [B.Groot@az.nl]

Aan: Sleiderink, W.S. (Wouter, Student B-TBK)

CC: Earnest Stewart [E.Stewart@az.nl]



Stadionweg 1
1812 AZ Alkmaar

Postbus 1010
1810 KA Alkmaar

T 072 547 80 00
F 072 547 80 80

AZ.nl
info@az.nl

Beste Wouter,

Inmiddels hebben wij contact gehad met dr. Martijn van Velzen van de Universiteit Twente en hebben wij aangegeven dat wij op dit moment onmogelijk tijd kunnen inplannen voor dergelijke interviews. Uiteraard wensen wij u succes met de afsluiting van uw bacheloropleiding en rekenen wij erop dat een andere BVO u wellicht van dienst kan zijn.

Met vriendelijke groet,
namens Earnest Stewart

Bianca Groot
Directiesecretaresse Voetbalzaken AZ

T +31 (0)72 547 8042
F +31 (0)72 547 8050
M +31 (0)6 268 505 43
E b.groot@az.nl

Figuur 31 E-mailcontact met AZ Alkmaar

Bijlage 8 Contact met meneer van Halst

Onderzoek strategisch personeelsbeleid voetbalclubs

Sleiderink, W.S. (Wouter, Student B-TBK)

Aan: janvanhalst@me.com

vrijdag 8 juni 2012 14:08

• U hebt dit bericht doorgestuurd op 22-6-2012 13:40.

Goedendag meneer van Halst,

Naar aanleiding van ons telefoongesprek stuur ik u een mailtje met informatie omtrent het onderzoek. Binnen een team van 4 studenten van de Universiteit Twente doen wij een onderzoek naar strategisch personeelsbeleid binnen de top vijf voetbalclubs van de Eredivisie.

Binnen dit onderzoek richt ik mij op de verschillende strategieën voor het personeelsbeleid. Hierbij kunt u denken aan vragen als: Welke verschillende strategieën bestaan er, welke gevolgen hebben de strategieën voor het spelersbeleid, de 'make-or-buy-decision', dus leg je de focus op de jeugdopleiding of op het aantrekken van spelers. Welke criteria worden daarbij gehandhaafd? Verder, in hoeverre wordt de strategie ook echt gehanteerd, dus wat zie je er werkelijk van terug op het voetbalveld? En welke factoren spelen een rol bij het bepalen van je strategie?

Tot dusver werken de 5 clubwatchers van VI, Martijn Krabbedam, Simon Zwartkruis, Thijs Slegers, Peter Wekking en Joeri van der Busken, mee aan het onderzoek. Ook is er gesproken met Fred Rutten en zijn er interviews met Earnest Stewart en Martin van Geel beschikbaar. Ik had dan ook nog graag met u gesproken, gezien uw verleden bij FC Twente.

Mocht u mee willen werken aan het onderzoek dan heeft u altijd de mogelijkheid tot inzage van de resultaten en conclusies. We organiseren misschien zelfs nog wel een symposium waarin deze conclusies gepresenteerd worden.

Het liefst had ik het interview graag gepland voor eind juli, maar ik weet niet in hoeverre u dan beschikbaar bent. Misschien dat u mij enkele voorstellen van data kan geven? Heel graag zie ik een reactie van u tegemoet! Mijn contactgegevens staan onderaan deze e-mail.

Dan wens ik u nog heel veel plezier in Polen.

Met vriendelijke groet,

Wouter Sleiderink

E | w.s.sleiderink@student.utwente.nl
T | 06-57536155

Figuur 32 E-mailcontact met meneer van Halst

Bij gewone bedrijven is het zo dat de onderneming vaak succesvoller is als de algemene strategie (lage prijs, veel innovatie) in overeenstemming is met de HRM-strategie. De zogeheten externe fit. In hoeverre wordt er hier bij clubs rekening mee gehouden?

Wat zijn volgens u de grootste verschillen in de (HRM)-strategieën tussen de clubs uit de top vijf?

Wat kun je precies terugzien van de strategie op het speelveld?

Zijn er nog andere HRM-instrumenten die in voetbal juist heel belangrijk zijn in de strategie van clubs die tot nu toe nog niet behandeld zijn?

Figuur 33 Interviewvragen voor meneer van Halst

Bijlage 9 Reflectieverslag

Ik moet zeggen dat ik me de bacheloropdracht van tevoren wel iets anders had voorgesteld. Toen ik voor de eerste keer gesproken had met Martijn van Velzen om een opdracht te doen op het gebied van HRM, was ik meteen heel enthousiast omdat ik een opdracht kon doen wat te maken had met voetbal. Maar toen begon het echte werk. Welk onderwerp moet ik nemen, wanneer is een onderwerp goed genoeg, is dit onderwerp niet te groot of te klein? Het waren allemaal vragen die me in het begin erg dwars zaten. Het is natuurlijk heel wat anders dan wanneer je als student naar een bedrijf gaat, je krijgt het probleem voorgeschoteld en je weet (grotendeels) welke weg je moet bewandelen. Deze opdracht kreeg in het begin elke week weer een nieuwe wending leek het wel.

Maar goed, toen eenmaal het onderwerp voor het onderzoek voor mij en Martijn helder waren, kon ik eindelijk beginnen. Flink wat literatuur opzoeken over het onderwerp, maar die hielpen me alleen maar kleine beetje vooruit. Totdat ik op het document van Miles & Snow stuitte. Deze typologieën moesten dan de rode draad van het onderzoek gaan vormen en gelukkig vond Martijn dat ook een goed idee.

Na wat feedbacksessies met Martijn kon het theoretische kader worden afgerond en bij het ontwikkelen van de hypotheses heb ik ook nog wel wat hulp nodig gehad. De eerste serie hypotheses waren namelijk moeilijk meetbaar, of vloeiden niet meteen voort uit de literatuur. Uiteindelijk zijn de twee overgebleven hypotheses in overeenstemming met de literatuur en goed meetbaar gebleken.

Achteraf gezien ben ik heel tevreden op de manier waarop deze opdracht verlopen is. Martijn gaf mij genoeg vrijheid om te onderzoeken wat ik leuk vind en ook nèt genoeg vrijheid om het zelf te ontdekken. In het begin was ik misschien wat wanhopig voor hulp, want je weet niet goed wat je moet doen, wat goed is en wat fout is, en dat is een beetje frustrerend. Maar nu ik tegen het einde van de opdracht aan loop, kan ik zeggen dat die vrijheid precies genoeg was. Soms even een duwtje in de juiste richting en een paar handige tips, maar voornamelijk alles zelf onderzoeken en bedenken. Mede daardoor ben ik ook zeer tevreden over mijn zelfstandigheid tijdens deze opdracht. Natuurlijk heb ik wel wat hulp gehad, maar ik vind dat ik grotendeels heel zelfstandig heb gewerkt.

Tijdens deze opdracht ben ik ook bronnen gaan gebruiken waar ik zelf van tevoren waarschijnlijk niet zo snel aan gedacht had. Dit was mede op advies van Martijn. Bij bronnen denk ik zelf vaak aan wetenschappelijke documenten van Google Scholar, Web Of Knowledge etc. Maar Martijn heeft mij een zeker net zo interessante andere kant van bronnen laten zien. Door documenten als jaarverslagen van voetbalclubs, interviews uit de Voetbal International en radiospotjes te bekijken en beluisteren, heb ik weer heel wat nieuwe en interessante informatie aan mijn verslag kunnen toevoegen.

Als laatste kan ik voor mezelf wel goed inschatten wat de sterktes en zwaktes van dit rapport zullen zijn, maar ook wel waarom deze zo ontstaan zijn. Als je als student een opdracht als deze uitvoert ben je namelijk beperkt in verschillende middelen en dan moet je het maar doen met de mogelijkheden die je hebt. Zo vind ik de literatuur op de achtergrond van dit verslag, die van Miles & Snow en Hambrick & Fredrickson, uitstekend passen bij het onderwerp. Voor zover ik het weet is het ook nog eens heel origineel, dus daar kijk ik heel positief op terug. Ook ben ik uiteindelijk wel

tevreden met de statistische analyse. In het begin verliep het heel moeizaam, omdat het heel ingewikkelde onderzoeksdata betrof en er waren nagenoeg geen voor de hand liggende testen beschikbaar. Toch heb ik, na goed overleg met meerdere docenten, de hypothesen nog statistisch kunnen vergelijken tussen de clubs, waardoor ik deze uiteindelijk moest verwerpen.

Een zwakte van het verslag is waarschijnlijk de inschatting van de strategieën van de clubs. Idealiter had ik met iemand van elke club rond de tafel gezeten om de strategie te bespreken, maar dat bleek achteraf een onmogelijke opgave. De jaarverslagen en andere documenten moesten dit nu voor mij gaan oplossen, maar dit bleek achteraf lang niet zo accuraat te zijn. Toch heb ik, door middel van de onderzoeksdata, nog een schatting kunnen geven van de gemiddelde strategieën van de afgelopen 7 seizoenen van de clubs. Zo hoop ik deze zwakte enigszins nog op te vangen.

Uiteindelijk ben ik heel tevreden met het traject wat ik doorlopen heb en het eindresultaat. Ik heb heel veel geleerd tijdens het maken van deze opdracht en ik vond het ook heel leuk om te doen. Elke week werd ik nieuwsgieriger naar hoe het eindresultaat eruit zou zien. Voor de volgende keer weet ik nu beter welke obstakels er zoal zijn en hoe je een rapport moet vormgeven. Het blijft natuurlijk ook zeer belangrijk om iets te onderzoeken wat je leuk vindt. Gelukkig kreeg ik die kans en kan ik met recht zeggen dat deze scriptie, in ieder geval voor mij, geslaagd is!