

# Het gelijk van Co Adriaanse

B. ter Weel

Departement Algemene Economie  
en MERIT – Universiteit Maastricht

Met dank aan Gertjan van den Berg voor onderzoeksassistentie, MERIT en METEOR voor financiële ondersteuning, Infostrada BV, in het bijzonder Wouter Smak, voor toegang tot de data, en Lex Borghans voor commentaar.  
[b.terweel@merit.unimaas.nl](mailto:b.terweel@merit.unimaas.nl)

Het ontslaan van trainers leidt niet tot betere prestaties, ook niet wanneer het voormalig topspelers zijn. Het extra krediet dat zij krijgen is dus onterecht, zodat de kritiek van Co Adriaanse op het aanstellen van topspelers als coaches hout snijdt.

Co Adriaanse was 517 dagen trainer van Ajax, van 1 juli 2000 tot en met 29 november 2001. Hij nam het roer over van Jan Wouters die vanaf december 1998 voor het eerst hoofdtrainer was en werd opgevolgd door de relatief onervaren Ronald Koeman, die op 25 februari 2005 werd ontslagen. Wat Adriaanse dwarszit, is dat als de resultaten even tegen zitten voormalig topvoetballers veel meer krediet lijken te hebben dan trainers zonder of met een bescheiden voetbalcarrière zoals hij. Wanneer het gemiddelde aantal punten dat Adriaanse per wedstrijd met zijn team heeft behaald in de Eredivisie bij Ajax (1,9) wordt vergeleken met het aantal punten van zijn voorganger Wouters (1,7) en opvolger Koeman (2,3) dan lijkt hij echter niet geheel gelijk te hebben. De ex-topspeler Koeman heeft het beter gedaan dan Adriaanse, maar de ex-topvoetballer Wouters niet.

Er is echter meer nodig om te bepalen of Adriaanse in het algemeen gelijk heeft. Het direct meten van krediet is onmogelijk, maar het meten van de kwaliteit van een trainer kan wel. Een manier om dit te doen is door middel van een analyse van prestatieveranderingen na het ontslag van een trainer. Indien ex-topvoetballers daadwerkelijk betere trainers zijn, zouden zij niet alleen meer krediet moeten hebben, maar ook in staat zijn teams sneller op de rails te krijgen dan andere nieuwe trainers. Om dit te bepalen is een aantal achtergrondkenmerken van trainers gerelateerd aan de ontslagkans en het ontslag aan prestatie door middel van een 2SLS-strategie in geval van een prestatiedip. Op deze wijze wordt een robuust beeld verkregen van de relatie tussen het ontslaan van een trainer en de prestaties van een club.

## Theoretische achtergrond

Hoe kunnen managers bedrijfsprestaties beïnvloeden? Er zijn twee mogelijke scenario's. Het is mogelijk dat een manager zijn 'stijl' aan het bedrijf probeert te verbinden. Het succes is afhankelijk van de controle die eigenaren over het bedrijf hebben. In de sportwereld is het niveau van deze controle vaak zeer hoog, wat kan worden afgelezen aan de aanwezigheid van voorzitters/eigenaren op hoofdtribunes tijdens wedstrijden waarbij ze prominent in beeld verschijnen. Dikwijls worden succesvolle bedrijven gekenmerkt door een prominent aanwezige manager die zijn manier van werken oplegt aan het hele bedrijf. Dit leidt ertoe dat zulke managers slechts willen werken in bedrijven waarin ze stevig de touwtjes in handen kunnen houden. Een alternatieve zienswijze is dat bedrijven op zoek zijn naar managers die een relatief voordeel hebben en kwaliteiten bezitten die een bedrijf op een bepaald moment nodig blijkt te hebben. In

dit geval kan de manager slechts van invloed zijn op de strategie van het bedrijf als de strategie wijzigt. Indien dit niet het geval is, zal de opvolger vaak dezelfde kenmerken en kwaliteiten hebben als zijn voorganger. Welk effect domineert is niet duidelijk, maar het lijkt erop dat in de voetbalwereld de strategieën van clubs niet vaak aan verandering onderhevig zijn. Het zijn over het algemeen dezelfde clubs die vechten tegen degradatie, spelen om Europees voetbal en de traditionele top drie wordt slechts incidenteel onderbroken.

Een tweede theorie is dat managers niet van structurele invloed zijn op bedrijfsprestaties. Wanneer een manager wordt ontslagen vanwege slechte prestaties zal slechts een proces van *mean reversion* optreden op het moment dat zijn opvolger aantreedt. Dit betekent dat het bedrijf na een dip weer op het langtermijnniveau terecht zal komen. De markt voor managers wordt in dit geval gekenmerkt door een evenwicht waarin iedere manager ontslagdruk voelt en zich zal inspannen de bedrijfsprestaties hoog te houden. Hiervoor bestaat in de bedrijfseconomische literatuur bewijs, in de vorm van studies die bedrijven die failliet zijn gegaan vergelijken met bedrijven die een crisis hebben overleefd. Het blijkt dat managers van beide bedrijven dezelfde beslissingen hebben genomen vlak voor de crisis, maar dat sommige bedrijven toch failliet gingen en andere niet.<sup>1</sup>

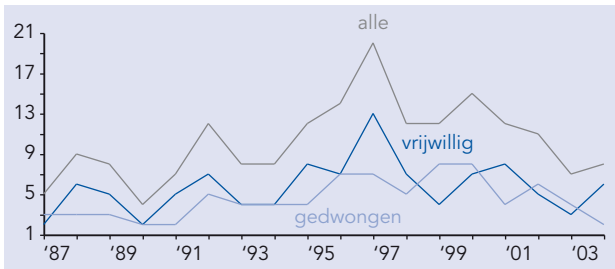
## Gegevens

De data bestaan uit 19 eredivisieteams die in meer dan de helft van alle seizoenen tussen 1986 en 2004 in de Eredivisie hebben gespeeld. Er zijn 184 trainerswisselingen, waarvan er 81 het gevolg zijn van gedwongen ontslag en 103 het gevolg van het niet verlengen van een aflopend contract of vrijwillig vertrek. In figuur 1 wordt het aantal trainerswisselingen per seizoen weergegeven. Hoewel er een piek lijkt te bestaan in het seizoen 1996/97, blijkt dat de ontslagen uniform zijn verdeeld over seizoenen en clubs, zodat er geen structurele veranderingen in de data zijn.

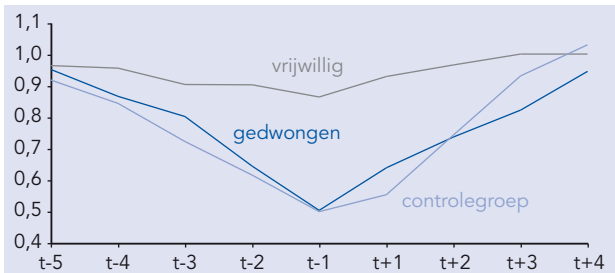
Het meten van managerprestaties is gebaseerd op het gemiddeld aantal punten dat door een manager is behaald gedurende de laatste vier wedstrijden. Op deze manier gaat het presta-

<sup>1</sup> Zie bijvoorbeeld Khanna en Poulson (1995) die Amerikaanse bedrijven vergelijken die surseance van betaling hebben aangevraagd. Sommige bedrijven redden het niet, maar andere bedrijven wel. Het interessante aan hun resultaten is dat de bedrijfsuitkomsten niet gecorreleerd zijn aan managerbeslissingen.

**Figuur 1.** Het aantal vertrekkende trainers per seizoen, aantal ontslagen, seizoenen 1986-2004



**Figuur 2.** Het prestatieniveau voor en na trainersontslag of -vertrek



Het vertrek of ontslag van een trainer valt op tijdstip  $t$ , tussen een wedstrijd op  $t-1$  en een wedstrijd op  $t+1$ .

teniveau omhoog wanneer veel wordt gewonnen en omlaag wanneer veel wordt verloren. Om te bepalen of prestaties goed of slecht zijn, wordt dit gemiddelde gedeeld door het gemiddeld aantal punten dat een manager heeft behaald gedurende een bepaald seizoen.<sup>2</sup>

Figuur 2 toont prestaties voor en na ontslag voor ontslagen en vrijwillig vertrokken managers. De horizontale as meet de tijd voor en na het vertrek van de manager. Op  $t-1$  is de vertrekkende manager voor het laatst in dienst. Op  $t$  volgt het vertrek en op  $t+1$  is de manager vervangen. Om de effecten van gedwongen ontslagen op bedrijfsprestaties te meten wordt vaak een periode tussen drie en vijf jaar genomen. In de huidige analyse wordt een periode van vier wedstrijden in beschouwing genomen, een periode die voldoende lang is de effecten van de nieuwe manager ten opzichte van de ontslagen manager te kunnen meten en een periode die voldoende kort is om de resultaten niet door andere factoren te laten beïnvloeden. Figuur 2 laat zien dat ontslagen worden voorafgegaan door neergang in de resultaten en worden gevolgd door verbeteringen. In het geval van vrijwillig vertrekkende managers lijkt er weinig aan de hand te zijn. Van de ontslagen managers is het onmiddellijke succes (overwinning in de volgende wedstrijd) bijna 30 procent. Binnen de groep van vrijwillig vertrokken managers wint 49 procent meteen de volgende wedstrijd.

Er is een controlegroep nodig om te bepalen of ontslag effect sorteert, omdat het onduidelijk is wat er gebeurd zou zijn als de manager niet zou zijn ontslagen. De controlegroep is als volgt geconstrueerd:<sup>3</sup> (1) prestaties op  $t+4$  mogen niet meer dan 10 procent boven het seizoensgemiddelde liggen; (2) de

verslechtering van de prestaties moet ten minste 25 procent bedragen gedurende de volgende vier wedstrijden; en (3) op  $t-1$  moeten de prestaties minder dan 75 procent van het seizoensgemiddelde zijn. Het aantal waarnemingen in de controlegroep is 212. Figuur 2 laat de prestatiecurve voor de controlegroep zien op basis van de drie criteria. Deze vertoont hetzelfde patroon als de curve van ontslagen managers en is ongevoelig voor kleine veranderingen in de criteria.

Met betrekking tot de trainerskenmerken is de volgende informatie beschikbaar: leeftijd, ervaring als trainer, dienstjaren bij huidige club, aantal clubs en spelerscarrière. 75 procent heeft een professionele voetbalcarrière gehad, 35 procent heeft interlands gespeeld en iets meer dan 20 procent is een aanvallend ingestelde speler geweest. Ook is bekend hoeveel spelers door de huidige trainer zijn aangetrokken. Dit dient als een investeringsmaat en kan tevens worden gezien als het vertrouwen van bestuurders. Wanneer het vertrouwen laag is, zal het bestuur minder geld beschikbaar stellen dan wanneer het vertrouwen hoog is. Ten slotte is de lengte van het huidige contract bekend. Dit is belangrijke informatie, omdat het een indicatie geeft van de ontslagkosten. In geval van ontslag is het gebruikelijk het resterende salaris als afkoopsom mee te geven.

## Strategie

Bruinshoofd en Ter Weel (2000) laten zien dat het ontslaan van een trainer geen effect op prestaties heeft, omdat trainers in de controlegroep net zo goed presteren als ontslagen trainers. Zij hadden echter niet de beschikking over de achtergrondkenmerken die nu beschikbaar zijn en de periode van hun analyse is 12 seizoenen, terwijl deze analyse 18 seizoenen omvat. Trainers in de controlegroep die mogen blijven, hoeven niet in dezelfde positie te verkeren als de trainers die de baan worden uitgestuurd. Bestuurders hebben meer informatie en kunnen een betere inschatting maken of een trainer in staat is het team weer op de rails te krijgen of dat het beter is uit elkaar te gaan.

De empirische kwestie is dus of een trainer de prestaties weer kan verbeteren. Vandaar dat de prestatieverandering in de periode  $t+1 - t+4$  de afhankelijke variabele in de regressievergelijking is. De onafhankelijke variabelen zijn achtergrondkenmerken en een ontslagvariabele (0, 1) om het verschil tussen de ontslagen trainers en de controlegroep te bepalen. Zo'n vergelijking houdt echter geen rekening met de extra informatie die bestuurders hebben. Vandaar dat de ontslagvariabele wordt geïnstrumenteerd met de resterende contractduur.

Analyse van de eerste stap van deze 2SLS-procedure laat zien dat de resterende contractduur een significant negatieve invloed heeft op de ontslagkans. Dit betekent dat wanneer een trainer een relatief lange periode te gaan heeft in zijn huidige dienstverband de ontslagkans lager is in het geval van een prestatiedip.

## Resultaten

In het bovenste panel van tabel 1 wordt de coëfficiënt van de geïnstrumenteerde ontslagvariabele weergegeven voor de gehele steekproef. De interpretatie van deze coëfficiënt is als volgt. Een positieve coëfficiënt betekent een prestatieverbetering na ontslag ten opzichte van de controlegroep. De coëfficiënt in de eerste rij suggereert dat nieuwe trainers het beter doen dan de controlegroep, maar dat dit resultaat niet significant is. De coëfficiënt blijft ongeveer gelijk als achtergrondkenmerken in beschouwing worden genomen. Ten slotte worden presta-

2 Bruinshoofd en Ter Weel (2003) laten zien dat deze maat niet gevoelig is voor een aantal alternatieve maten van prestatieniveaus in een analyse van de eredivisie in de periode 1988-2000.

3 Deze constructie is consistent met de voorgestelde methode ontwikkeld door Barber en Lyon (1996). Zie Ter Weel (2005) voor een uitgebreide beschrijving en de analyse van verschillende alternatieve controlegroepen. De resultaten die hier worden gepresenteerd zijn in kwalitatieve zin ongevoelig voor alternatieve definities van controlegroepen.

tieverwachtingen aan de vergelijking toegevoegd om te kijken of afwijkingen van de huidige prestaties invloed hebben op de prestatieverbeteringen. Ook hier blijkt dat nieuwe trainers het niet significant beter doen dan de controlegroep.

Nu terug naar Co Adriaanse. Zijn kritiek richt zich op het aanstellen van gerenommeerde spelers als trainer, die het in de perceptie van velen beter doen en meer krediet hebben dan andere trainers. De volgende twee panels van tabel 1 voeren dezelfde regressieanalyse uit, maar nu voor trainers met een voetbalcarrière en trainers met een interlandcarrière. De resultaten laten zien dat deze trainers het niet beter doen dan de controlegroep. Trainers met een voetbalcarrière lijken het iets beter te doen dan de totale steekproef, want de coëfficiënt is duidelijk hoger, maar nog steeds niet significant. Wanneer de steekproef wordt gereduceerd tot voormalig topspelers blijkt dat zij het slechtst uit de bus komen ten opzichte van de controlegroep. Hoewel ook zij niet significant verschillen van de controlegroep is de prestatieverbetering duidelijk lager dan die van de totale steekproef.

De conclusie die aan deze resultaten kan worden verbonden is dat het inefficiënt lijkt een trainer te ontslaan, omdat de prestatieverbeteringen na het aanstellen van een nieuwe manager niet significant verschillend zijn van de prestatieverbeteringen van een controlegroep.<sup>4</sup> Daarnaast blijken voormalig topspelers niet in staat sneller de resultaten te keren dan andere trainers.

**Tabel 1. Prestatieveranderingen na dip, coëfficiënten van regressieresultaten, standaardfout tussen haakjes**

alle managers	
geen additionele controle variabelen	0,333 (0,425)
alle controlevariabelen	0,330 (0,500)
alle controlevariabelen en verwachtingen	0,338 (0,521)
aantal waarnemingen	293
trainers met een voetbalcarrière	
geen additionele controle variabelen	0,413 (0,356)
alle controlevariabelen	0,485 (0,357)
alle controlevariabelen en verwachtingen	0,478 (0,329)
aantal waarnemingen	264
trainers met een interlandcarrière	
geen additionele controle variabelen	0,232 (0,390)
alle controlevariabelen	0,276 (0,397)
alle controlevariabelen en verwachtingen	0,270 (0,393)
aantal waarnemingen	239

## Implicaties

Deze analyse heeft laten zien dat ex-topvoetballers hun teams niet sneller uit prestatiedips leiden dan andere trainers. Of ze betere trainers zijn, is niet meteen duidelijk maar elk team heeft regelmatig met dips te maken zodat het niet aannemelijk is dat ex-topvoetballers betere trainers zijn. In die zin lijkt Co Adriaanse gelijk te hebben wanneer hij stelt dat deze groep meer krediet lijkt te hebben dan hij.

De vraag die resteert, is waarom voormalig topvoetballers meer krediet hebben. Het zou te maken kunnen hebben met de stijl en uitstraling van de club. Wanneer prestaties tegenvallen, zou het kunnen zijn dat het vertrouwen van de achterban gro-

ter is in een trainer die als speler heeft bewezen over kwaliteit te beschikken. Op deze manier heeft zo'n trainer meer macht binnen de club en zal hij minder snel worden ontslagen. Enig bewijs voor deze stelling lijkt er te zijn, omdat ex-topvoetballers gemiddeld meer spelers aantrekken dan andere trainers. Opvallend is dat relatief ervaren trainers niet meer spelers aantrekken. Dit wijst erop dat trainerservaring geen substituu is voor een topcarrière als speler. Wanneer managers met een bepaalde stijl worden gezocht, lijkt het er dus op dat voormalig topvoetballers meer gewild zijn dan andere trainers. Deze andere trainers lijken eenvoudiger inwisselbaar te zijn en te behoren tot een groep trainers die veel clubs (kunnen) trainen en zo nu en dan worden ontslagen. Uiteraard zijn er ook uitzondering op deze stelling. Zo is Guus Hiddink toptrainer met een beperkte voetbalcarrière en is ex-topspeler Ruud Gullit niet buitengewoon succesvol als trainer. Wel is het opvallend dat Gullit erg veel spelers heeft mogen aantrekken, terwijl Hiddink het vaak met wat minder aankopen moet stellen.

Ten slotte kan de vraag of trainers ertoe doen voor het resultaat niet eensluidend worden beantwoord. Het lijkt erop dat sommige trainers kunnen gedijen bij meerdere clubs en dat clubs steeds op zoek zijn naar hetzelfde type manager (bijvoorbeeld Han Berger of Fritz Korbach). Dit zou erop wijzen dat trainers er niet toe doen voor het resultaat. Aan de andere kant lijkt het erop dat sommige trainers vaak betere resultaten behalen dan op basis van deze analyse kan worden verwacht, bijvoorbeeld Martin Jol (RKC) of Co Adriaanse (AZ en Willem II). ■

## Bas ter Weel

### Literatuur

- Barber, B.M. & J.D. Lyon (1996) Detecting abnormal operating performance: The empirical power and specification of test statistics. *Journal of Financial Economics* 41(2), 359-399.
- Bruinshoofd, A. & B. ter Weel (2000) Ontslagen trainers, beter voetbal? *ESB*, 6 oktober, 786-789.
- Bruinshoofd, A. & B. ter Weel (2003) Manager to go? Performance dips reconsidered with evidence from Dutch football. *European Journal of Operational Research*, 148(2), 233-246.
- Khanna, N. & A.B. Poulson (1995) Managers of financially distressed firms: villains or scapegoats. *Journal of Finance*, 50(4), 919-940.
- Ter Weel, B. (2005) Does manager turnover improve firm performance? New evidence using information from Dutch soccer, 1986-2004. Werkdocument, Universiteit Maastricht.

4 Ter Weel (2005) laat zien dat deze resultaten overeind blijven wanneer verschillende varianten van de controlegroep worden geanalyseerd.