



Rabobank

Kwaliteit van management in Nederland

Special
Jadé Dieteren, Jesse Groenewegen en
Sjoerd Hardeman

Tevens verschenen in [ESB](#), 4 september 2018

Co-auteurs:

Harry Garretsen - Hoogleraar aan de Rijksuniversiteit Groningen (RUG)

Lotte de Haan - Promovendus aan de RUG

Janka I. Stoker - Hoogleraar aan de RUG

- **Voor het eerst is de kwaliteit van managementpraktijken in het Nederlandse bedrijfsleven grootschalig en internationaal vergelijkbaar onderzocht. Hoe staat het Nederlandse management ervoor, wat voor invloed heeft dit op de bedrijfsprestaties en wat betekent het belang van managementpraktijken voor beleid?**
- **De kwaliteit van het Nederlandse bedrijfsmanagement staat op de zesde plaats achter de VS, Zweden en Duitsland.**
- **Optrekken van de managementkwaliteit naar het niveau in Zweden of Duitsland gaat samen met een vier procent hogere omzet en een zeven procent hogere winst per werknemer.**
- **In de discussie over Nederlandse productiviteitsgroei is er meer aandacht nodig voor managementpraktijken.**

Vanaf het begin van de moderne economische wetenschap wordt management gezien als een belangrijke verklaring voor de productiviteitsverschillen tussen landen en bedrijven. Niet voor niets merkte de president van de Amerikaanse vereniging van economen (AEA) al in 1887 op: "Binnen werkzaamheden geleid door mensen met een hogere bekwaamheid in bestuur en besluitvorming (...) bestaat er veel minder geestelijke en fysieke slijtage dan binnen werkzaamheden onder inferieur management" (Walker, 1887, p. 275). Wat dat betreft is het opmerkelijk dat economen tot voor kort systematisch zo weinig aandacht besteedden aan de rol van management. Volgens Syverson (2011) is er zelfs geen enkele verklaring van productiviteit met meer speculatie omgeven.

In de afgelopen decennia is hier echter verandering in gekomen. Eerst gebeurde dat voor bedrijven binnen nauw gedefinieerde sectoren in een enkel land (Ichniowski et al., 1997). Later voor bedrijven binnen ruim gedefinieerde sectoren over landen (Bloom en Van Reenen, 2007) en zelfs over sectoren heen (Bloom et al., 2014). Echter, op een enkele zeer specifieke semipublieke sector binnen Nederland na (Atlas voor Gemeenten, 2017), is er jammer genoeg nog niet veel bekend over de rol van managementpraktijken in het Nederlandse bedrijfsleven. Onze studie vult nu deze leemte door, net als Bloom en Van Reenen (2007), via aselecte

dubbelblinde interviews informatie te verzamelen over de managementpraktijken van Nederlandse industrieën, deze te vergelijken met de managementpraktijken uit andere landen en deze te relateren aan de financiële prestaties van die bedrijven.

Productiviteit en de rol van managementpraktijken

Sinds het werk van Solow (1957) is het duidelijk dat er naast de productiefactoren kapitaal en arbeid een groot residu overblijft voor de verklaring van economische groei. Dit residu wordt doorgaans gelijkgesteld aan technologische verandering, waarbij de aandacht meestal uitgaat naar zaken als menselijk kapitaal, investeringen in onderzoek & ontwikkeling, en ook innovatie, zie voor een overzicht Aghion en Howitt (2008). Deze zaken zijn echter maar ten dele in staat om productiviteitsverschillen te verklaren. Naast deze fysieke technologieën – besloten in mensen, machines en producten – is er dus ruimte voor sociale technologieën als verklaring van de productiviteit (Nelson en Sampat, 2001). Managementpraktijken is een van deze sociale technologieën.

Van managementpraktijken stelt men vaak dat het op voorhand onduidelijk is wat goede en wat slechte managementpraktijken zijn, maar sinds het werk van met name de economen Bloom, Sadun en Van Reenen (Bloom en Van Reenen, 2007; Bloom et al., 2014) is hier verandering in gekomen. Zij definiëren managementpraktijken langs vier dimensies. Allereerst gaat het om de wijze waarop bedrijven hun werkzaamheden of operaties inrichten. De *lean*-werkwijze vormt hierbij het uitgangspunt (Womack et al., 1991) en kenmerkt zich door het inrichten van werkprocessen met zo min mogelijk verspilling. De tweede dimensie richt zich op de gestelde doelen van bedrijven: zijn deze gericht op de lange termijn en gekoppeld aan ambitieuze maar haalbare kortetermijnprestatie-maten, of zijn ze vooral gericht op de korte termijn en is de haalbaarheid bovendien onrealistisch? De derde dimensie richt zich op monitoring en gaat over de mate waarin bedrijven op systematische wijze prestatiedata verzamelen en analyseren om daarmee actief verbeterlagen in gang te zetten. En tot slot is er nog een vierde dimensie die aandacht besteedt aan personeelsmanagement. Let wel, het gaat voor Bloom en Van Reenen (2007) altijd om managementpraktijken: niet de individuele manager staat centraal, maar de managementwerkwijze binnen bedrijven, los van specifieke individuen.

Dat managementpraktijken ertoe doen, lijkt evident. Allereerst laten studies van Bloom en Van Reenen (2010b) en Bloom et al. (2014) zien dat de kwaliteit van managementpraktijken op landsniveau sterk gecorreleerd is aan het bruto binnenlands product (bbp) per hoofd van de bevolking. Deze bevinding komt overeen met het positieve effect van de diffusie van nieuwe managementpraktijken op het bbp dat Alexopoulos en Tombe (2012) vinden voor Canada. Daarnaast vinden Bloom en Van Reenen (2007) en Bloom et al. (2016) op microniveau een positieve samenhang tussen de kwaliteit van managementpraktijken enerzijds en de bedrijfsprestaties anderzijds. Deze relatie houdt niet alleen stand voor bedrijven in de industrie, maar ook voor organisaties in de zorg, de groot- en detailhandel en de onderwijssector (zie Bloom et al. (2014) voor een overzicht). Bovendien gelden deze relaties niet alleen voor bedrijven in de Verenigde Staten, maar ook voor die in tal van andere landen (Bloom en Van Reenen, 2010b; Bloom et al., 2014). De grote vraag is dus: hoe staan de managementpraktijken van het Nederlandse bedrijfsleven ervoor?

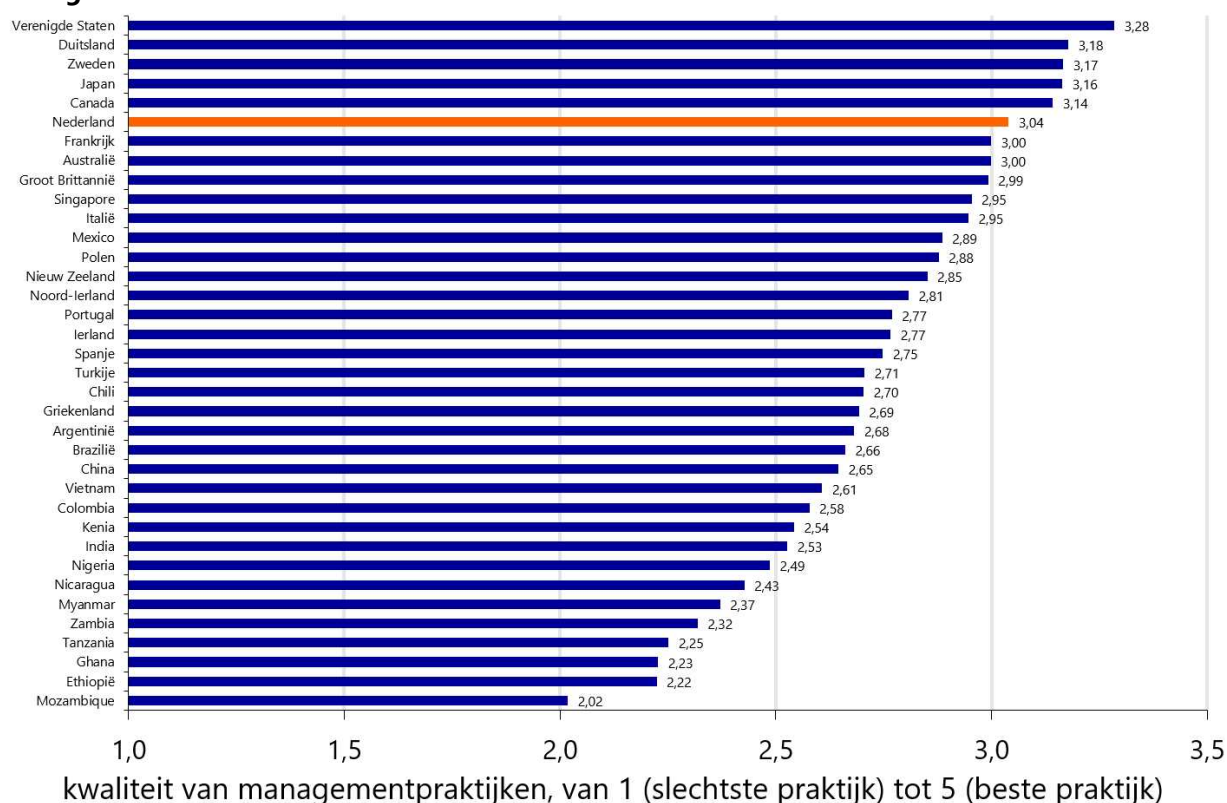
Managementpraktijken van bedrijven in Nederland versus de wereld

Om de kwaliteit van managementpraktijken in Nederland te achterhalen, zijn wij – Rabobank en Rijksuniversiteit Groningen – de samenwerking aangegaan met het projectteam van de *World Management Survey*. Net als Nicholas Bloom, John Van Reenen, Raffaella Sadun en anderen hebben wij dus dubbelblinde

telefonische interviews uitgevoerd met een aselechte steekproef van Nederlandse industrieën (SBI-code 10 t/m 33) met een standaardomvang van 50–5.000 medewerkers. Deze bedrijven zijn aan de hand van open vragen gerangschikt op een schaal van 1 tot 5 voor de achttien managementpraktijken die bij de vier eerder genoemde dimensies horen. De separate achttien scores zijn vervolgens gemiddeld, om zo te komen tot een score voor de vier dimensies en om een algehele score van managementpraktijken te berekenen. Voor een uitgebreide uiteenzetting van de gehanteerde methodologie, zie Bloom en Van Reenen (2007; 2010a).

Figuur 1 toont de ranking van Nederland op het gebied van managementpraktijken ten opzichte van andere landen in de wereld. Voor ieder land waar de *World Management Survey* is afgenomen, is de gemiddelde score van de industriesector bepaald. Nederland staat op de zesde plaats in deze ranglijst, met een score van 3,04 op een schaal van 1 t/m 5. Nederland scoort daarmee beter dan Groot-Brittannië, Australië en Frankrijk, maar beduidend minder goed dan Canada, Japan, Zweden, Duitsland en met name de Verenigde Staten. Al met al staan Nederlandse managementpraktijken er dus redelijk goed voor, maar is er wel degelijk ruimte voor verbetering.

Figuur 1: Nederland staat op de zesde plaats binnen de internationale ranglijst van goed management



Bron: Rabobank/RUG.

Noten: de ranglijst is gebaseerd op de gemiddelde algehele managementscore per industrie per land. Voor de scores van landen anders dan Nederland is er gebruikgemaakt van de data uit Bloom et al. (2014). De Nederlandse score verschilt significant van die van de Verenigde Staten, Duitsland, Zweden, Japan, Canada en Singapore, maar niet van die van Frankrijk, Australië en Groot-Brittannië.

Wat opvalt is dat Nederlandse bedrijven vooral goed scoren op het gebied van operaties, oftewel *lean*-managementpraktijken. Sterker nog, op deze specifieke dimensie voeren Nederlandse industrieën de internationale ranglijst aan (tabel 1). Minder goed scoren Nederlandse industrieën op de dimensies monitoring (7e), doelen (9e) en personeelsmanagement (8e). Met name op de twee laatste dimensies is ook het verschil aanzienlijk tussen Nederland en de respectievelijke koplopers Zweden, Japan en de Verenigde Staten.

Vooral bij de onderdelen doelen en personeelsmanagement kunnen de Nederlandse bedrijven nog een slag maken. Bij doelen gaat het erom dat er een balans bestaat tussen financiële en niet-financiële doelen, dat de belangen van de verschillende partijen tot uitdrukking komen in die doelen, dat doelen ambitieus zijn maar tegelijkertijd wel haalbaar, en dat ze gedragen worden binnen alle geledingen van het bedrijf. Bij personeelsmanagement gaat het om het aantrekken, vasthouden en ontwikkelen van talent in de organisatie.

Tabel 1: Landenscores voor managementpraktijken

<i>Land</i>	<i>Gemiddelde managementscore</i>	<i>Operaties</i>	<i>Monitoring</i>	<i>Doelen</i>	<i>Personeelsmanagement</i>	<i>Aantal bedrijven in de steekproef</i>
Verenigde Staten	3,29	3,25	3,53	3,19	3,18	951
Duitsland	3,18	3,14	3,51	3,14	2,94	430
Japan	3,17	3,13	3,47	3,26	2,85	125
Zweden	3,17	3,21	3,58	3,16	2,81	258
Canada	3,14	3,12	3,52	3,04	2,92	418
Nederland	3,04	3,26	3,33	2,93	2,81	452
Frankrijk	3,00	3,01	3,43	2,93	2,69	490
Australië	3,00	3,13	3,27	2,99	2,73	450
Groot-Brittannië	2,99	2,90	3,30	2,94	2,81	887
Singapore	2,95	2,86	3,19	2,89	2,85	406

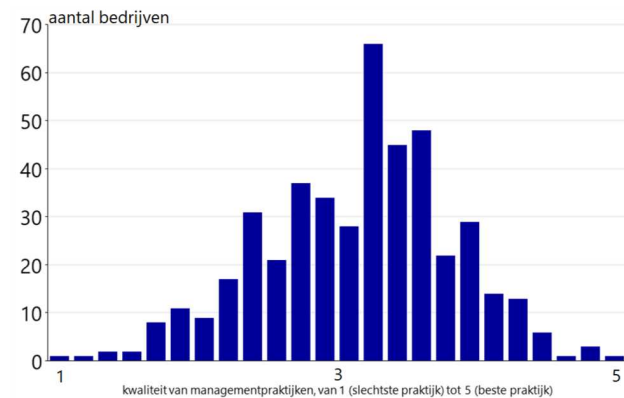
Bron: Rabobank/RUG.

Noot: de algehele managementscore is het ongewogen gemiddelde van alle achttien onderliggende managementpraktijken. De hoogste landenscores per kolom zijn vetgedrukt.

Managementpraktijken en de prestaties van Nederlandse bedrijven

Ook tussen Nederlandse industrieën onderling bestaan er grote verschillen (figuur 2). Binnen één standaarddeviatie van het gemiddelde scoren bedrijven tussen de 2,50 en 3,58. Ter vergelijking: 2,50 is de gemiddelde score van industriebedrijven in India, en geen enkel land komt ook maar enigszins in de buurt van een score van 3,58. Waar we wat betreft de productiviteit van bedrijven in Nederland weten dat er een kleine kopgroep aan bedrijven wordt gevolgd door een groot peloton (Groenewegen, 2017; NCOF, 2017), is er bij managementpraktijken sprake van een drieling: een substantiële groep achterblijvers met duidelijk mindere managementpraktijken, een groot peloton met een gemiddelde managementscore en daarvoor weer een selecte kopgroep aan bedrijven met bovengemiddeld goede managementpraktijken.

Figuur 2: De geobjectiverde managementscore voor Nederlandse industrieën



Bron: Rabobank/RUG.

Noot: De geobjectiverde managementscore per bedrijf is het ongewogen gemiddelde van de achttien managementpraktijken zoals gedefinieerd in Bloom en Van Reenen (2007). Causaliteit daargelaten, hangt de kwaliteit van managementpraktijken binnen bedrijven samen met de prestaties van die bedrijven. Tabel 2 toont de uitkomsten van een regressie van de kwaliteit van de managementpraktijken op bedrijfsprestaties. Hierbij is gebruikgemaakt van de Amadeus-database van Bureau van Dijk voor data over bedrijfsprestaties, waarbij maar voor een deel van de bedrijven een koppeling kon worden gemaakt tussen beide databases. Omzet per werknemer en de kwaliteit van managementpraktijken blijken positief en significant samen te hangen, zowel wanneer we nergens voor corrigeren (model 1) als wanneer we controleren voor de hoeveelheid kapitaal per werknemer, het menselijk kapitaal in bedrijven en verschillende andere controlevariabelen (model 2). De kwaliteit van managementpraktijken hangt ook samen met de winst per werknemer, zowel zonder (model 3) als met controlevariabelen (model 4).

Dat de kwaliteit van managementpraktijken van belang is, blijkt bovendien uit de omvang van de coëfficiënten: een verschuiving in kwaliteit van managementpraktijken met 1 punt op de gebruikte vijfpuntsschaal hangt samen met een hogere omzet en winst per werknemer van respectievelijk 27 en 42 logpunten (model 2 en 4). Dit betekent dat een verschuiving van de kwaliteit van managementpraktijken van het gemiddelde bedrijf in Nederland naar het niveau van het gemiddelde Zweedse of Duitse bedrijf gepaard gaat met een vier procent hogere omzet per werknemer en een zeven procent hogere winst per werknemer.

Tabel 2: Relatie tussen bedrijfsprestaties en managementpraktijken

	<i>Model 1</i>	<i>Model 2</i>	<i>Model 3</i>	<i>Model 4</i>
Afhankelijke variabele	log omzet per werknemer	log omzet per werknemer	log winst (EBIT) per werknemer	log winst (EBIT) per werknemer
Managementscore bedrijf	0,24**	0,27**	0,55**	0,42**
Kapitaal per werknemer		0,34***		0,78***
Opleidingsniveau managers		-0,01**		0,00
Branche-dummy's	Nee	Ja	Nee	Ja
Leeftijd	Nee	Ja	Nee	Ja
Respondentcontrole	Nee	Ja	Nee	Ja
Interviewcontrole	Nee	Ja	Nee	Ja
Aantal observaties	134	129	200	193

Bron: Rabobank/RUG.

Noten: Geschat met OLS. Kapitaal per werknemer is de logaritmisch getransformeerde hoeveelheid activa per werknemer. Opleidingsniveau managers meet het percentage managers in een bedrijf met een universitaire opleidingsachtergrond. Branche-dummy's zijn dummyvariabelen voor de 22 SBI tweecijferige branches die vallen onder de industriector. Leeftijd meet de leeftijd van het geïnterviewde bedrijf, Respondentcontrole meet het aantal jaren dat de geïnterviewde manager werkt binnen het bedrijf, en Interviewcontrole bestaat uit een dummyvariabele voor de interviewers die de interviews met de bedrijven hebben afgenomen.

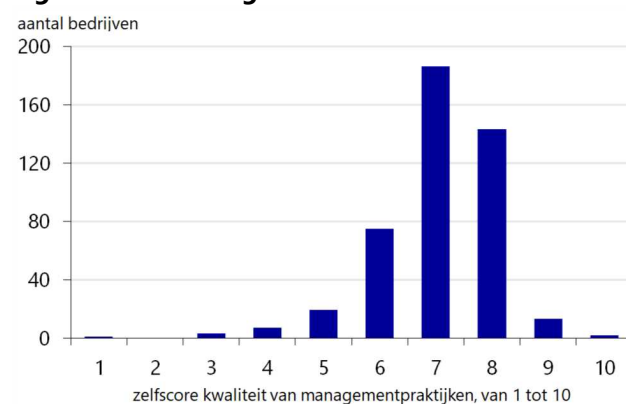
/ Significat op respectievelijk vijf- en eenprocentniveau.

Deze resultaten tonen enkel de samenhang tussen managementpraktijken en prestaties van Nederlandse bedrijven, en zeggen daarmee nog niets wat nou wat veroorzaakt. Tegelijkertijd duiden experimentele studies in ontwikkelingslanden (Bloom et al., 2013) erop dat beter management wel degelijk tot betere bedrijfsprestaties leidt. Of dit in Nederland ook zo is, is niet bekend. Het is daarom verstandig om ook in Nederland experimenten op het gebied van managementpraktijken uit te voeren. Te denken valt aan beleidsexperimenten vergelijkbaar met experimenten rondom innovatiebeleid (Roelandt en Van der Wiel, 2017), maar ook aan experimenten die zich richten op het effect van managementadvies en managementadvies-netwerken op bedrijfsprestaties (Chatterji et al., 2018).

Implicaties

Tot nu toe was er in Nederland weinig aandacht voor het belang van managementpraktijken in het aanjagen van productiviteit. Binnen het MKB-actieplan (Ministerie van Economische Zaken & Klimaat, 2018), dat de basis vormt voor een belangrijk deel van het huidige bedrijvenbeleid, gaat veel aandacht uit naar onderwerpen als menselijk kapitaal, innovatie en digitalisering, maar komt de rol van managementpraktijken nauwelijks aan bod. Ook bij bedrijven zelf lijken managementpraktijken ondergewaardeerd: zo beoordeelt vrijwel iedere geïnterviewde manager de managementpraktijken in zijn of haar bedrijf met een 6, 7 of 8 op een schaal van 1 t/m 10 (figuur 3).

De verdeling van deze zelfbeoordeling kent veel minder variatie dan die van de geobjectiveerde scores (figuur 2) en is daarmee ook maar zwak gecorreleerd. Blijkbaar is het voor veel bedrijven onduidelijk hoe hun

Figuur 3: De management-zelfscore

Bron: Rabobank/RUG.

managementpraktijken ervoor staan.

Bewustwording over de kwaliteit van managementpraktijken en het belang ervan is hard nodig. Nederland scoort hoog, maar zeker niet top op de internationale ranglijst van managementpraktijken, en het eigen oordeel van managers verschilt over het algemeen duidelijk van de daadwerkelijk gemeten kwaliteit van managementpraktijken. Beleid, zowel aan de kant van de overheid als bij bedrijven zelf, kan een rol spelen in het prioriteren van managementpraktijken als belangrijke productiviteitsdimensie. Allereerst door de rol van managementpraktijken binnen het aanjagen van productiviteit stevig op de agenda te zetten en daarnaast door (beleids-)experimenten op dit thema te ondersteunen.

Literatuur

Aghion, P. en P.W. Howitt (2008). *The economics of growth*. Cambridge, MA: MIT Press.

Alexopoulos, M. en T. Tombe (2012). Management matters. *Journal of Monetary Economics*, 59(3), 269–285.

Atlas voor Gemeenten (2017). *Van budget naar besteding: verklaringen voor tekorten en overschotten op het gemeentelijke bijstandsbudget*. Utrecht: Atlas voor Gemeenten.

Bloom, N., B. Eifert, A. Mahajan et al. (2013). Does management matter? Evidence from India. *The Quarterly Journal of Economics*, 128(1), 1–51.

Bloom, N., R. Lemos, R. Sadun et al. (2014). JEEA-FBBVA Lecture 2013: The new empirical economics of management. *Journal of the European Economic Association*, 12(4), 835–876.

Bloom, N., R. Sadun en J. Van Reenen (2016). *Management as a Technology?* NBER Working Paper, 22327.

Bloom, N. en J. Van Reenen (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1351–1408.

Bloom, N. en J. Van Reenen (2010a). New approaches to surveying organizations. *The American Economic Review*, 100(2), 105–109.

Bloom, N. en J. Van Reenen (2010b). Why do management practices differ across firms and countries? *Journal of Economic Perspectives*, 24(1), 203–224.

Chatterji, A., S. Delecourt, S. Hasan en R.M. Koning (2018). *When does advice impact startup performance?* NBER Working Paper, 24789.

Groenewegen, J. (2017). [Een productiever Nederland? Focus op de middenmoot van bedrijven](#). RaboResearch Themabericht, 31 augustus.

Ichniowski, C., K. Shaw en G. Prennushi (1997). The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines. *The American Economic Review*, 87(3), 291–313.

Ministerie van Economische Zaken & Klimaat (2018). *MKB-actieplan*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken & Klimaat.

NCOF (2017). *Groeiplafond dreigt voor het MKB: digitalisering als uitdaging en kans voor productiviteit*. Jaarbericht Staat van het MKB 2017. Den Haag: Nederlands Comité voor Ondernemerschap en Financiering.

Nelson, R.R. en B.N. Sampat (2001). Making sense of institutions as a factor shaping economic performance. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 44(1), 31–54.

Roelandt, T. en H. van der Wiel (2017). *Durf te meten: hoe evalueren we het Nederlandse innovatiebeleid?* Artikel op www.mejudice.nl, 11 september.

Solow, R. M. (1957). Technical change and the aggregate production function. *The review of Economics and Statistics*, 39(3), 312-320.

Syverson, C. (2011). What determines productivity? *Journal of Economic Literature*, 49(2), 326–365.

Walker, F.A. (1887). The source of business profits. *The Quarterly Journal of Economics*, 1(3), 265–288.

Womack, J.P., D.T. Jones en D. Roos (1991). *The machine that changed the world: the story of lean production*. New York: HarperCollins.

Auteur(s)

Jadé Dieteren

RaboResearch Nederland

☎ 06 2311 3619

✉ jade.dieteren@rabobank.nl

Jesse Groenewegen

RaboResearch Nederland

☎ 030 21 30264

✉ Jesse.Groenewegen@rabobank.nl

Sjoerd Hardeman

RaboResearch Nederland

☎ 06 8362 1270

✉ Sjoerd.Hardeman@rabobank.nl