

# Niet verduurzaming maar beter management is bepalend voor omzetgroei

Van bedrijven wordt er steeds vaker verwacht dat ze duurzaam opereren. Deze verduurzaming lijkt op het eerste gezicht samen te hangen met financiële bedrijfsprestaties. Of zijn er onderliggende bedrijfskenmerken die zowel hun inzet op verduurzaming als hun financiële prestaties bepalen?

## IN HET KORT

- Wanneer er rekening wordt gehouden met de mate van gestructureerd management, valt het effect van verduurzaming weg.
- Gestructureerd management hangt positief samen met zowel verduurzaming als financiële bedrijfsprestaties.

## SJOERD HARDEMAN

Econoom bij de Rabobank en universitair docent aan de Universiteit Utrecht

## WOUTER-BAS TEN BERGE

Stagiair bij de Rabobank

Dit artikel is gebaseerd op de masterscriptie van Wouter-Bas ten Berge, geschreven aan de Erasmus Universiteit Rotterdam

Van bedrijven wordt er steeds vaker verwacht dat ze niet eenzijdig financiële waarde, maar integrale waarde creëren (Schoenmaker, 2021). Dit betekent dat ze naast financiële bedrijfsprestaties ook nadrukkelijk moeten inzetten op verduurzaming.

Volgens sommigen gaan financiële bedrijfsprestaties en verduurzaming prima samen – van *doing business* of *doing good* naar *doing business good* (Porter en Kramer, 2011). Althans, in theorie. De vraag is of verduurzaming en financiële bedrijfsprestaties ook in de praktijk samengaan.

Het is niet vanzelfsprekend dat een inzet op verduurzaming bijdraagt aan financiële bedrijfsprestaties. Zo staat een samenhang tussen verduurzaming en financiële bedrijfsprestaties haaks op het idee dat bedrijven niet als vanzelf worden beloond voor een duurzame bedrijfsvoering. Niet voor niets spreken economen doorgaans over ‘negatieve externaliteiten’ wanneer het gaat over niet-duurzame vormen van productie. Wanneer negatieve externaliteiten niet worden ingeprijsd, ervaren bedrijven geen prikkel om hun bedrijfsvoering te verduurzamen (Schoenmaker en Schramade, 2018).

Zelfs wanneer een positieve samenhang tussen verduurzaming en financiële bedrijfsprestaties wordt vastgesteld, is het niet uitgesloten dat een derde factor de samenhang tussen die twee verklaart. In het bijzonder kan hierbij gedacht worden aan de rol van management (Graf en Brakenhoff, 2021). Vanuit de literatuur weten we dat managementpraktijken zowel een rol spelen bij verduur-

zaming (Bloom et al., 2010; De Haas et al., 2022) als bij het aanjagen van financiële bedrijfsprestaties (Bloom en Van Reenen, 2007; Bruhn et al., 2018). Vanuit het idee dat management bedrijven efficiënter laat opereren en dus bijdraagt aan betere financiële bedrijfsprestaties, draagt management ook bij aan een efficiëntere omgang met energie en grondstoffen – en werkt het dus mee aan verduurzaming. Het is daarom goed mogelijk dat een positief verband tussen verduurzaming en financiële bedrijfsprestaties verloopt via de invloed die management op beide heeft.

In dit artikel gaan we daarom na in hoeverre een inzet op verduurzaming door bedrijven een effect heeft op hun financiële prestaties – rekening houdend met de aard van hun management.

## Enquête en methode

Begin 2020 hebben we een enquête uitgezet onder 494 Nederlandse industriebedrijven – allemaal Rabobankklanten. Qua brancheverdeling is de steekproef vergelijkbaar met de populatie aan industriebedrijven in Nederland, maar qua grootteklassen zijn in onze steekproef het midden- en grootbedrijf enigszins oververtegenwoordigd.

Managementpraktijken hebben we gemeten aan de hand van de methode van Bloom et al. (2019). Daartoe hebben we zeven vragen gesteld over doelen-, prestatie-, en personeelsmanagement. De antwoorden op deze vragen hebben we een score gegeven, en gestandaardiseerd tot één integrale managementscore – met een gemiddelde van 0 en een standaarddeviatie van 1. Hoe hoger deze score, hoe meer dat bedrijven beschikken over gestructureerde managementpraktijken – praktijken waarbij korte- en langetermijndoelen nauw op elkaar aansluiten, de voortgang op doelen systematisch wordt bijgehouden, en werknemers worden beloond op basis van geleverde prestaties.

## Onderlinge samenhang

Verduurzaming, management en financiële bedrijfsprestaties hangen positief en significant met elkaar samen (tabel 1). Bedrijven die aangeven meer omzetgroei te hebben doorgemaakt, zijn het ook meer eens met de stelling dat ze het energie- en grondstofgebruik proberen te verduurzamen. Daarnaast beschikken deze bedrijven ook over gestructureerdere managementpraktijken.

Niet alleen hangen verduurzaming en gestructureerde managementpraktijken samen met de omzetontwikkeling

van bedrijven, ze hangen ook onderling samen. Dit suggereert dat de relatie tussen verduurzaming en financiële bedrijfsprestaties mogelijk wordt gestuurd door een effect van management op beide.

### Verduurzaming valt weg in regressie

De positief significante samenhang tussen financiële bedrijfsprestaties en verduurzaming blijft ook overeind staan wanneer we de omzetonwikkeling van bedrijven aan de hand van een *ordered logit*-analyse regresseren op de mate van verduurzaming (tabel 2). Bij de regressies controleren we voor verschillende bedrijfskenmerken, zoals hun omvang, leeftijd en het eigenaarschap, en controleren we voor enkele kenmerken van de persoon die de enquête heeft ingevuld – zoals leeftijd en geslacht. Naar deze laatste twee kenmerken is gevraagd omdat deze de beoordeling door de respondent van de verduurzaming, het management en de omzetgroei mogelijk beïnvloeden (Bloom en Van Reenen, 2007).

Voegen we echter het niveau van gestructureerde managementpraktijken aan het model toe (tabel 2), dan zien we dat de samenhang tussen verduurzaming en omzetonwikkeling niet langer significant is. Gestructureerde managementpraktijken daarentegen hangen wél positief significant samen met omzetonwikkeling. Dat het effect van gestructureerde managementpraktijken op omzetonwikkeling overeind blijft terwijl het effect van verduurzaming wegvalt, wijst erop dat, voor financiële bedrijfsprestaties, managementpraktijken wél en verduurzaming níét van belang zijn.

Tot slot laat de laatste kolom in tabel 2 zien dat ook de relatie tussen verduurzaming en het niveau van gestructureerde managementpraktijken overeind blijft, wanneer we rekening houden met verschillende bedrijfskenmerken als controlevariabelen. Met andere woorden, managementpraktijken hangen niet alleen sterk samen met financiële bedrijfsprestaties, maar ook met verduurzaming. Ter illustratie: een toename in het niveau van gestructureerde managementpraktijken met één standaarddeviatie hangt samen met een tien procent grotere kans op een omzetgroei van tien procent of meer – en ook op een tien procent grotere kans dat een bedrijf nadrukkelijk ('eens' of 'zeer mee eens') inzet op de verduurzaming van zijn energie- en grondstofverbruik.

### Ten slotte

Uiteraard kunnen we met de hier gepresenteerde resultaten geen definitieve uitspraken doen over de mate waarin er sprake is van een causaal verband tussen management, verduurzaming en financiële bedrijfsprestaties. Tegelijkertijd, willen we het Nederlandse bedrijfsleven op een financieel gezonde wijze verduurzamen, dan lijkt meer aandacht voor gestructureerde managementpraktijken bij bedrijven bevorderlijk. Temeer omdat uit eerder onderzoek al bleek dat een aanzienlijk deel van de bedrijven in Nederlands niet tot nauwelijks over gestructureerde managementpraktijken beschikt (Dieteren et al., 2019).

**Correlatie tussen verduurzaming, gestructureerd management en omzetgroei** TABEL 1

	Omzetgroei	Verduurzaming
Verduurzaming	0,14***	
Gestructureerd management	0,24***	0,31***

\*\*\* Significant op eenprocentniveau

ESB

**Regressieresultaten: relatie management, verduurzaming en omzetgroei** TABEL 2

Afhankelijke variabele	Omzetgroei	Omzetgroei	Verduurzaming
Verduurzaming <sup>1</sup>	0,25***	0,129	
Gestructureerd management		0,46***	0,55***
Controlevariabelen <sup>2</sup>	Ja	Ja	Ja
Observaties	406	406	433
Adjusted R <sup>2</sup>	0,06	0,07	0,03

\*\*\* Significant op eenprocentniveau

<sup>1</sup> De ordinale maat voor verduurzaming is getransformeerd naar z-scores in model 1 en 2 (gemiddeld = 0, standaarddeviatie = 1)

<sup>2</sup> De controlevariabelen bestaan uit bedrijfskenmerken (branche, leeftijd bedrijf, aantal werknemers, eigenaarschap, aandeel hoogopgeleide werknemers, ervaring toegang tot financiële middelen) en respondentkenmerken (leeftijd en geslacht)

ESB

### Literatuur

- 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., E. Brynjolfsson, L. Foster et al. (2019) What drives differences in management practices? *The American Economic Review*, 109(5), 1648–1683.
- Bloom, N., C. Genakos, R. Martin, en R. Sadun (2010) Modern management: Good for the environment or just hot air? *The Economic Journal*, 120(544), 551–572.
- Bruhn, M., D. Karlan en A. Schoar (2018) The impact of consulting services on small and medium enterprises: Evidence from a randomized trial in Mexico. *Journal of Political Economy*, 126(2), 635–687.
- De Haas, R., R. Martin, M. Muûls en H. Schweiger (2022) *Managerial and financial barriers during the green transition*. Centre for Economic Performance, Discussion Paper, 1837.
- Dieteren, J., J. Groenewegen en S. Hardeman (2019) Gericht beleid nodig voor verbeteren managementkwaliteit bij bedrijven. ESB, 104(4779), 524–526.
- Graf, C., en M. Brakenhoff (2021) *Mining emerald green: How ESG analysis of borrowers creates an advantage in bank lending*. Bain & Company Brief, 14 juli. Te vinden op [www.bain.com](http://www.bain.com).
- Porter, M.E. en M.R. Kramer (2011) Creating shared value. *Harvard Business Review*, 01, 30.
- Schoenmaker, D. (2021) Bedrijven moeten sturen op integrale waarde en niet alleen op winst. ESB, 106(4800S), 51–54.
- Schoenmaker, D. en W. Schramade (2018) *Principles of sustainable finance*. Oxford: Oxford University Press.