

Gericht beleid nodig voor verbeteren managementkwaliteit bij bedrijven

De productiviteitsgroei van ontwikkelde economieën vertraagt. Uit onderzoek blijkt dat bedrijven met goede managementpraktijken productiever zijn. Maar welke factoren zijn van invloed op de kwaliteit van de managementpraktijken?

IN HET KORT

- Een hoge managementkwaliteit hangt samen met beter getrainde werknemers, wat vraagt om continu scholingsbeleid.
- Een hogere managementkwaliteit hangt samen met meer concurrentie, wat vraagt om krachtig mededingingsbeleid.
- Er zijn geen grote verschillen in managementkwaliteit tussen verschillende sectoren.

**JADÉ
DIETEREN**
Econoom bij de
Rabobank

**JESSE
GROENEWEGEN**
Econoom bij de
Rabobank

**SJOERD
HARDEMAN**
Econoom bij de
Rabobank

Er is een levendig debat onder economen over de oorzaken van en oplossingen voor de tanende mondiale groei van de arbeidsproductiviteit, een trend waar ook Nederland mee te maken heeft (Camps, 2019). Daarnaast is er gebleken dat productiviteitsverschillen tussen bedrijven te verklaren zijn door de managementpraktijken (Bloom en Van Reenen, 2007; Dieteren et al., 2018). Dit suggereert dat het verbeteren van de gemiddelde managementkwaliteit bij bedrijven kan bijdragen aan een hogere productiviteitsgroei in een economie. Maar de oorzaken van de verschillen in managementkwaliteit tussen bedrijven, zeker binnen de Nederlandse context, zijn nog wel onduidelijk. In dit artikel onderzoeken we voor alle bedrijfssectoren de factoren die van invloed kunnen zijn op de kwaliteit van de managementpraktijken, en uiteindelijk dus ook op de arbeidsproductiviteit (NCO, 2019).

Metten van managementkwaliteit

Om inzicht te krijgen in de kwaliteit van de managementpraktijken in het gehele Nederlandse bedrijfsleven hebben we het marktonderzoeksinstituut GfK een online enquête laten uitzetten onder een representatieve steekproef van leidinggevendenden bij bedrijven van uiteenlopende omvang en binnen alle sectoren. Deze enquête volgt de methode van de *Management & Organizational Practices Survey* (MOPS), afgenomen door het Amerikaanse bureau voor de statistiek (Bloom et al., 2017). Evenals de MOPS bevat

onze enquête zestien gesloten vragen die ingaan op de verschillende managementaspecten, te weten doelen-, prestatie- en personeelsmanagement. Een zwak punt bij het afnemen van enquêtes met gesloten vragen is dat respondenten sociaal wenselijke antwoorden kunnen geven. Maar net als bij de uitkomsten van de telefonische interviews, uit ons eerdere onderzoek naar de relatie tussen managementkwaliteit en productiviteit (Dieteren et al., 2018), zien we in deze online-enquête een grote spreiding tussen de bedrijven wat betreft de gerapporteerde kwaliteit van managementpraktijken (figuur 1). Wanneer leidinggevendenden sociaal wenselijk zouden hebben geantwoord, zou je maar weinig verschillen verwachten aangaande de kwaliteit van de managementpraktijken tussen de bedrijven: alle bevroegde leidinggevendenden zouden dan namelijk ongeveer dezelfde – sociaal wenselijke – antwoorden geven.

Verklaringen voor managementkwaliteit

De bestaande literatuur over kwaliteitsverschillen tussen bedrijven in managementpraktijken wijst op een aantal mogelijke verklaringen (Bloom et al., 2017). Voor Nederland onderzoeken we drie van dergelijke verklaringen: training van werknemers, concurrentie en eigenaarschap.

Allereerst verwachten we een positief verband tussen training enerzijds en de kwaliteit van managementpraktijken anderzijds, aangezien de hier onderzochte praktijken nauw samenhangen met de uit Japan afkomstige *Lean-management* methodiek (Bloom et al., 2017) en er binnen deze methode veel belang wordt gehecht aan training van medewerkers (Aoki, 1990). De trainingsvariabele definiëren we als het gemiddelde aantal opleidingsdagen dat werknemers jaarlijks volgen op kosten van de werkgever.

Verder verwachten we een positief effect van concurrentie op de managementkwaliteit. Mogelijk zorgt concurrentie ervoor dat bedrijven onder druk van de markt gedwongen worden hun managementpraktijken optimaal in te richten, en dat bedrijven met slechte managementpraktijken ten onder gaan. Om de mate te meten waarin bedrijven blootstaan aan concurrentie, hebben we respondenten gevraagd naar het aantal directe concurrenten van hun bedrijf.

Wat betreft de rol van eigenaarschap blijkt uit de literatuur dat familiebedrijven minder productief zijn dan niet-familiebedrijven (Barth et al., 2005), en dat niet-multinationals minder productief zijn dan multinationals (Helpman et al., 2004). Wellicht spelen hierbij ver-



schillen in managementkwaliteit een rol. Zo wordt er bij managementbenoemingen in familiebedrijven mogelijk voorrang gegeven aan familieleden boven beter gekwalificeerde buitenstaanders (Caselli en Gennaioli, 2013). Voor multinationals geldt dat zij, voor het verbeteren van hun management, mogelijk leren van hun ervaringen in andere landen, en zo een gemiddeld hogere kwaliteit van managementpraktijken kunnen bereiken dan niet-multinationals (Burstein en Monge-Naranjo, 2009).

Tabel 1 presenteert de uitkomsten van de lineaire regressies met managementkwaliteit als uitkomstmaat, en met als verklarende variabelen training, concurrentie en twee dummy-variabelen voor familiebedrijven en multinationals. Model 1 laat zien dat het aantal trainingdagen van werknemers inderdaad positief en significant samenhangt met de kwaliteit van managementpraktijken. Een toename van het aantal trainingdagen met één procent gaat namelijk gepaard met een toename van de kwaliteit van managementpraktijken met 0,06 punten op een schaal van 0 tot 1.

Model 2 laat zien dat de concurrentie positief en significant samenhangt met de kwaliteit van de managementpraktijken. De omvang van het effect is echter verwaarloosbaar: een toename van het aantal concurrenten met één procent hangt samen met een toename van managementkwaliteit van slechts 0,008 punten op een schaal van 0 tot 1.

Tot slot blijkt dat eigenaarschap een belangrijke rol speelt in de kwaliteit van managementpraktijken bij bedrijven. Model 3 toont het onderscheid aan tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven, waarbij familiebedrijven over significant minder goede managementpraktijken beschikken dan niet-familiebedrijven. Uit model 4 blijkt dat multinationals doorgaans beschikken over betere managementpraktijken dan niet-multinationals.

Overigens zorgt het samenvoegen van alle variabelen in model 5 ervoor dat het effect van familiebedrijven sterk in significantie afneemt, terwijl het significante effect van training en concurrentie wel overeind blijft (model 5). Dit impliceert dat de negatieve impact van familiebedrijven niet zozeer eigen is aan familiebedrijven zelf, als wel voortkomt uit andere bedrijfskenmerken die, toevallig of niet, samenhangen met het zijn van een familiebedrijf. Verder onderzoek zal moeten uitwijzen of er naast training, concurrentie en het al dan niet zijn van een multinational, andere kenmerken het negatieve effect van het zijn van een familiebedrijf verder kunnen ondervangen.

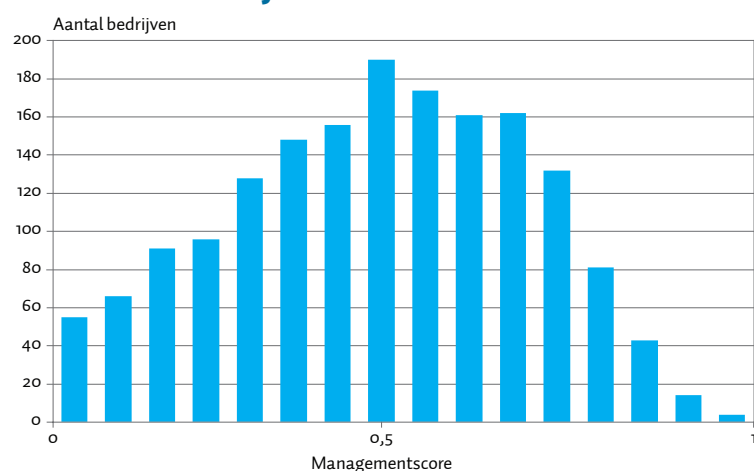
Verschillen tussen sectoren

Vergeleken met ons eerdere onderzoek, dat zich enkel toespitste op de industrie (referentie), kunnen we in dit onderzoek ook ingaan op de verschillen tussen sectoren. Figuur 2 toont aan dat er, wat betreft de gemiddelde managementkwaliteit, op het eerste gezicht verschil is tussen de sectoren industrie, zakelijke dienstverlening, retail, de (semi-)publieke sector en tot slot de landbouw en visserij. Variantie-analyse wijst ook uit dat deze verschillen significant zijn.

Zodra we gaan controleren voor bedrijfskenmerken, verdwijnen de verschillen tussen de meeste sectoren. Tabel 2 geeft de regressie-uitkomsten uit model 5 te zien, waarbij er afwisselend een andere sector als referentiecategorie in het model wordt opgenomen. Hieruit blijkt dat het verschil tussen industrie, retail en zakelijke dienstverlening niet overeind blijft zodra we voor bedrijfskenmerken controleren. Ook de (semi-)publieke sector en de landbouw en visserij verschillen niet langer significant van elkaar. De

Verdeling van managementkwaliteit tussen Nederlandse bedrijven

FIGUUR 1

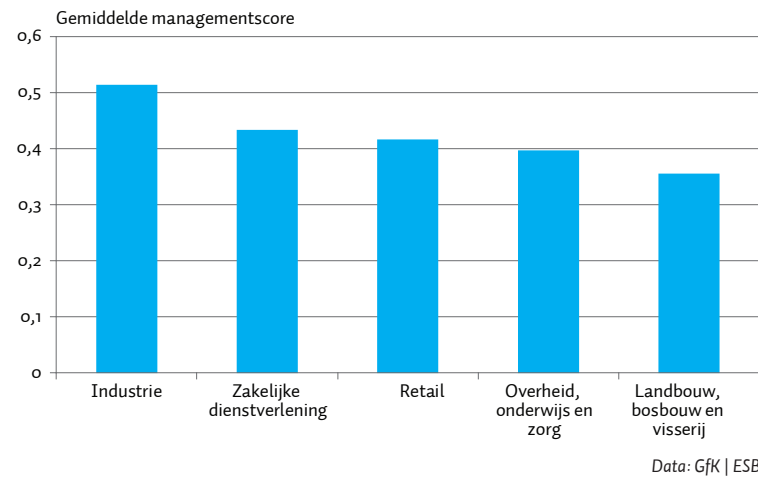


Noot: Voor de constructie van de managementscore hebben we allereerst een score tussen 0 en 1 toegekend aan de antwoorden voor elk van de zestien managementvragen. Vervolgens hebben we de scores voor alle managementvragen opgeteld en gedeeld door het totale aantal vragen, wat leidt tot een genormaliseerde managementscore voor elk bedrijf. De histogram verdeelt de managementscores van alle geënquêteerde bedrijven in zestien even grote intervallen. De slechtst gemanagede bedrijven uit onze dataset (uiterst links in de histogram) hebben een algehele managementscore van 0; de best gemanagede bedrijven (uiterst rechts) een score van 1. Gemiddeld scoren de bedrijven uit onze dataset een 0,4.

Data: GfK | ESB

Sectorale verschillen in de kwaliteit van managementpraktijken

FIGUUR 2



enige verschillen die overeind blijven zijn die tussen enerzijds de industrie, retail en de zakelijke dienstverlening, en anderzijds de (semi-)publieke sector en de landbouw en visserij.

Conclusie

Uit de samenhang tussen enerzijds de kwaliteit van managementpraktijken en anderzijds training, concurrentie en eigenaarschap volgt dat overheidsbeleid zich nadrukkelijk kan richten op deze drie kenmerken van bedrijven. Omdat de verschillen tussen de sectoren klein zijn, kan dit beleid generiek worden ingevoerd.

Door bijvoorbeeld meer aandacht te besteden aan menselijk kapitaal kunnen managementpraktijken bij alle sectoren worden verbeterd. En hoewel het effect van concurrentie op de kwaliteit van het management klein is, impliceert dit effect wel dat mededingingsbeleid – via het verbeteren van managementpraktijken – ook een bijdrage kan leveren aan het verhogen van de productiviteit van Nederlandse bedrijven. Daarnaast concluderen we dat bedrijven hun managementpraktijken kunnen verbeteren door de blik naar buiten te richten. Dit volgt uit de betere managementpraktijken van multinationals: bedrijven die in verschillende landen opereren, beschikken over betere managementpraktijken dan bedrijven die dat niet doen.

Kanttekening bij onze analyses is dat deze slechts correlaties blootleggen die niets zeggen over de causale oorzaken van de managementkwaliteit. Tegelijkertijd biedt de literatuur hiervoor wel aanknopingspunten. Voor de rol van menselijk kapitaal bijvoorbeeld vinden Feng en Valero (2019), aan de hand van een instrumentele-variabele-benadering, een effect op de kwaliteit van managementpraktijken, hetgeen duidt op een causale relatie. Dit neemt niet weg dat vervolgonderzoek naar verklaringen voor verschillen in managementkwaliteit gebaat zal zijn bij experimenten waarmee de causaliteit vast te stellen is, zodat er een *evidence-based* beleid kan worden geformuleerd.

Literatuur

- Aoki, M. (1990) Toward an economic model of the Japanese firm. *Journal of Economic Literature*, 28(1), 1–27.
- Barth, E., T. Gulbrandsen en P. Schønea (2005) Family ownership and productivity: the role of owner-management. *Journal of Corporate Finance*, 11(1-2), 107–127.
- 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. (2017) *What drives differences in management?* NBER Working Paper, 23300.
- Burstein, A.T. en A. Monge-Naranjo (2009) Foreign know-how, firm control, and the income of developing countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 124(1), 149–195.
- Camps, M. (2019) Sturen op economische groei. *ESB*, 104(4769), 6–9.
- Caselli, F. en N. Gennaioli (2013) Dynastic management. *Economic Inquiry*, 51(1), 971–996.
- Dieteren, J., J. Groenewegen, S. Hardeman et al. (2018) Managementkwaliteit in Nederland gemeten. *ESB*, 103(4765), 414–417.
- Feng, A. en A. Valero (2019) *Skill biased management: evidence from manufacturing firms*. Centre for Economic Performance Discussion Paper, 1594.
- Helpman, E., M.J. Melitz en S.R. Yeaple (2004) Export versus FDI with heterogeneous firms. *American Economic Review*, 94(1), 300–316.
- NCO (2019) *Investeren in groeivermogen*. Jaarbericht Staat van het mkb 2019. Nederlands Comité voor Ondernemerschap.

Uitkomsten regressies ten aanzien van sectorale verschillen

TABEL 2

	Referentiecategorie				
	Landbouw en visserij	Industrie	Retail	Zakelijke dienstverlening	(Semi-)publieke sector
Landbouw		-0,088***	-0,073***	-0,060**	0,006
Industrie	0,088***		0,015	0,028	0,094***
Retail	0,073***	-0,015		0,013	0,079***
Zakelijke dienstverlening	0,060**	-0,028	-0,013		0,067***
(Semi-)publieke sector	-0,006	-0,094***	-0,079***	-0,067***	
Observaties	944	944	944	944	944
R ²	0,347	0,347	0,347	0,347	0,347

*/**/** Significantie op respectievelijk tien-, vijf- en eenprocentniveau.
 Regressieanalyses op basis van OLS met robuuste standaardfouten. Binnen alle modellen controleren we voor het aantal trainingsdagen van werknemers, mate van concurrentie, eigenaarschapskenmerken (familie/niet-familiebedrijf en multinational/niet-multinational), het percentage hoogopgeleiden binnen bedrijven, het aantal werknemers in de bedrijven en kenmerken van de respondenten (leeftijd, geslacht, positie en opleidingsniveau).

Data: GfK | ESB

Regressieresultaten: effect managementkwaliteit

TABEL 1

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
Training	0,062***				0,050***
Concurrentie		0,008**			0,007**
Familiebedrijven			-0,031***		-0,022*
Multinationals				0,119***	0,110***
Aantal observaties	1335	1025	1349	1349	944
R ²	0,321	0,249	0,262	0,297	0,347

*/**/** Significantie op respectievelijk tien-, vijf- en eenprocentniveau.
 Noot: Regressieanalyses op basis van ordinary least squares met robuuste standaardfouten. In alle modellen controleren we voor het percentage hoogopgeleiden binnen bedrijven, het aantal werknemers in de bedrijven, sectorspecifieke effecten (vijf sectordummy's), en voor kenmerken van de respondenten (leeftijd, geslacht, positie en opleidingsniveau). De continue onafhankelijke variabelen (training en concurrentie) zijn logaritmisch getransformeerd, waardoor de gerapporteerde coëfficiënt de absolute verandering is in de afhankelijke variabele na een procentuele verandering van de onafhankelijke variabele.

Data: GfK | ESB