

# Goed gerunde bedrijven wendbaarder tijdens corona

Sommige bedrijven zijn beter dan andere in staat gebleken om als gevolg van de coronacrisis hun verdienmodel aan te passen. Wat bepaalt de wendbaarheid van bedrijven?

## IN HET KORT

- Het merendeel van de bedrijven heeft sinds corona geen veranderingen gezien in inkomstenbronnen.
- Bedrijven met een hogere managementkwaliteit halen meer omzet uit online-activiteiten en nieuwe producten en diensten.

### JESSE GROENEWEGEN

Senior econoom bij de Rabobank en promovendus aan de Universiteit Utrecht (UU)

### SJOERD HARDEMAN

Senior econoom bij de Rabobank en universitair docent aan de UU

### ERIK STAM

Hoogleraar aan de UU en aan de IMT School for Advanced Studies Lucca

De coronapandemie heeft Nederlandse bedrijven langs verschillende wegen hard geraakt: langdurige lockdowns, verregaande verstoringen van toeleveringsketens, een versnelling van de digitale transformatie van de economie, met voor grote aantallen werkenden een plotselinge verschuiving naar thuiswerken, en veel meer vraag naar online-aankopen.

Tegelijkertijd was de impact van corona niet voor alle bedrijven even groot. Zo werden bijvoorbeeld kleinere bedrijven, en bedrijven in sectoren waar een nauw contact noodzakelijk is, harder geraakt dan andere (Apedo-Amah et al., 2020). Toch bestaan er ook tussen vergelijkbare bedrijven grote verschillen in de effecten die de coronaschok kan hebben. Zo hebben sommige bedrijven succesvol de transitie gemaakt naar meer online-verkopen en naar de introductie van nieuwe producten en diensten, terwijl andere daar minder in zijn geslaagd.

Een mogelijk bepalende determinant van de wendbaarheid van bedrijven in tijden van crisis is de kwaliteit van hun managementpraktijken. In normale tijden zijn gestructureerde managementpraktijken medebepalend voor het wel en wee van bedrijven. Uit een groot aantal studies blijkt dat bedrijven die heldere doelen stellen, en de voortgang daarvan goed bijhouden en een strak personeelsbeleid voeren, onder andere winstgevender zijn, sneller groeien, meer patenten indienen, en minder snel failliet gaan (Bloom en Van Reenen, 2007; Bloom et al., 2019; Dieteren et al., 2018).

Ex ante is het ambigu of de positieve relatie tussen bedrijfsprestaties en management ook stand houdt in tijden van crisis. Gestructureerde managementpraktijken brengen mogelijk rigiditeit met zich mee, terwijl er tijdens een crisis juist behoefte is aan flexibiliteit. Maar gestructureerde managementpraktijken kunnen bedrijven ook in staat stellen om bijvoorbeeld snel benodigde informatie te vergaren voor het nemen van beslissingen in een complexe

situatie, of kunnen in onzekere tijden personeel een duidelijk richtsnoer bieden voor hoe te handelen.

Een tweetal recente studies laat voor respectievelijk middeninkomenslanden en Italië (Grover en Karplus, 2021; Lamorgese et al., 2021) zien dat bedrijven met betere managementpraktijken de coronaschok beter konden doorstaan. Onder andere sluitingen en betalingsachterstanden kwamen minder voor onder beter gemanagede ondernemingen, terwijl de verwachte verkopen juist hoger lagen. Ook verliep de switch naar het thuiswerken en naar de veranderingen in het productaanbod vlotter bij dergelijke bedrijven. Deze studies suggereren dat de kwaliteit van managementpraktijken positief bijdraagt aan de wendbaarheid en weerbaarheid van bedrijven tijdens corona.

In dit artikel brengen we de wendbaarheid van Nederlandse bedrijven in tijden van corona in kaart in relatie tot hun managementpraktijken aan de hand van een enquête.

## Enquête en methode

In oktober en november 2020 hebben we een grote enquête afgenomen onder Nederlandse bedrijven. In totaal hebben we 1.151 leidinggevenden van bedrijven uit de industrie-, retail- en horecasectoren vragen gesteld over de managementpraktijken en wendbaarheid van hun bedrijf. Ook hebben we geïnformeerd naar andere kenmerken van bedrijven, zoals de bedrijfsomvang, de leeftijd en het eigenaarschap, en naar enkele respondentenkenmerken zoals leeftijd en geslacht.

Via de methode van Bloom et al. (2019) hebben we een maat voor managementpraktijken samengesteld. Binnen dat kader hebben we een zevental vragen gesteld over doelen, prestaties, en het management van personeel. We hebben de resulterende scores genormaliseerd en gemiddeld om zo te komen tot één integrale managementscore. Hoe hoger deze score, hoe hoger de kwaliteit is van de managementpraktijken van een bedrijf.

Gemiddeld is de managementscore 0,4 op een schaal van 0 (laag) tot en met 1 (hoog). Dit cijfer komt overeen met het gemiddelde uit een eerdere enquête over de kwaliteit van managementpraktijken in Nederlandse bedrijven (Dieteren et al., 2019). Als we kijken naar de spreiding, dan valt op dat slechts een handjevol bedrijven een zeer hoge kwaliteit van managementpraktijken heeft (figuur 1).

Om de mate van wendbaarheid van bedrijven te meten, hebben we gevraagd welk extra percentage van de omzet sinds het uitbreken van de coronapandemie uit online-activiteiten is vergaard en welk percentage van de omzet met nieuwe producten en diensten is verdiend. Deze laatste variabele is vergelijkbaar met de productsamenstellingsvariabele die Grover en Karplus (2021) in hun studie gebruiken.

## Resultaten

Ongeveer 25 procent van de bedrijven heeft een positieve verandering in online-omzet gekend, en circa 35 procent heeft omzet uit nieuwe producten vergaard (figuur 2a en 2b). Het merendeel van de bedrijven heeft sinds corona geen veranderingen gezien in inkomstenbronnen.

Opvallend genoeg zijn er in onze steekproef geen verschillen in de wendbaarheid tussen sectoren te bespeuren: zowel in de industrie, de horeca als de retail heeft sinds corona ongeveer een kwart van de bedrijven meer online-omzet gedraaid en een derde meer aan nieuwe producten verdiend.

De kwaliteit van managementpraktijken hangt positief samen met meer omzet uit online-activiteiten en met meer omzet uit nieuwe producten sinds corona, zo blijkt uit regressieanalyses (tabel 1). Wanneer, in theorie, een bedrijf zich van de laagste kwaliteit van managementpraktijken naar de hoogste kwaliteit zou bewegen, dan zou de online-omzet met meer dan zes procentpunt stijgen en zou de omzet uit nieuwe producten met meer dan zeventien procentpunt toenemen, ceteris paribus.

Grotere bedrijven zijn in het algemeen vaker innovatief dan kleine bedrijven (Teece, 1986; Vaona en Pianta, 2008), so blijkt ook uit onze analyses. In lijn met ander onderzoek vinden we geen aanwijzingen voor een relatie tussen bedrijfsomvang en online-verkoop (Oliveira en Martins, 2010; To en Ngai, 2006).

## Conclusie en implicaties

Nederlandse bedrijven met een hoge kwaliteit van managementpraktijken zijn tijdens de coronacrisis in staat gebleken om een groter deel van hun omzet uit nieuwe producten en uit online-activiteiten te halen. Gestructureerde managementpraktijken pakken dus ook tijdens een crisisperiode voordelig uit voor bedrijven.

Als het gaat om de toekomstbestendigheid van verdienmodellen, is er veelal aandacht voor het belang van digitalisering en innovatie. Maar managementpraktijken spelen even goed een rol en kunnen wel eens een belangrijke voorwaarde vormen voor digitalisering en innovatie. Hier lijkt nog een wereld te winnen aangezien de managementpraktijken bij veel Nederlandse bedrijven nog onderontwikkeld blijken te zijn.

## Literatuur

Apedo-Amah, M.C., B. Avdiu, X. Cirera et al. (2020) *Unmasking the impact of COVID-19 on businesses: firm level evidence from across the world*. World Bank, Research Working Paper, 9434. Te vinden op [openknowledge.worldbank.org](https://openknowledge.worldbank.org).

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.

Dieteren, J., J. Groenewegen en S. Hardeman (2019) Gericht beleid nodig voor verbeteren managementkwaliteit bij bedrijven. *ESB*, 104(4779), 524–526.

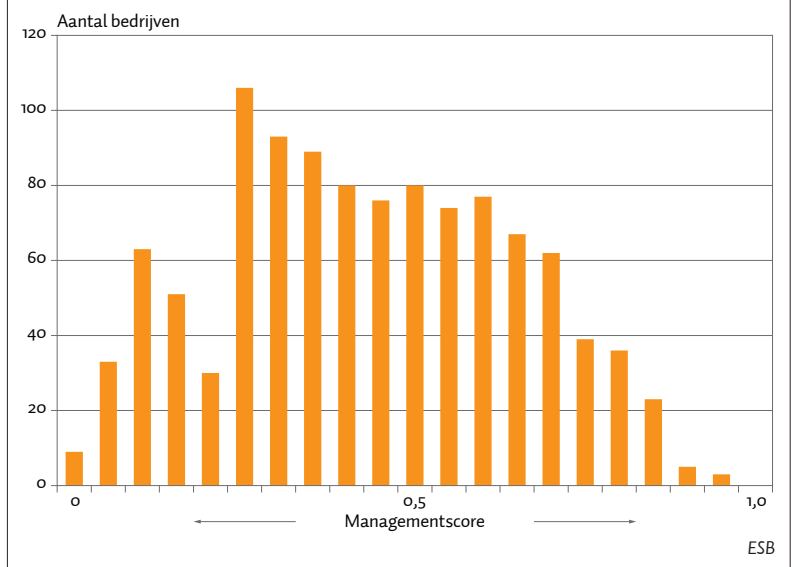
Dieteren, J., J. Groenewegen, S. Hardeman et al. (2018) Managementkwaliteit in Nederland gemeten. *ESB*, 103(4765), 414–417.

Grover, A. en V.J. Karplus (2021) *Coping with COVID-19: does management make firms more resilient?* World Bank, Policy Research Working Paper, 9514. Te vinden op [openknowledge.worldbank.org](https://openknowledge.worldbank.org).

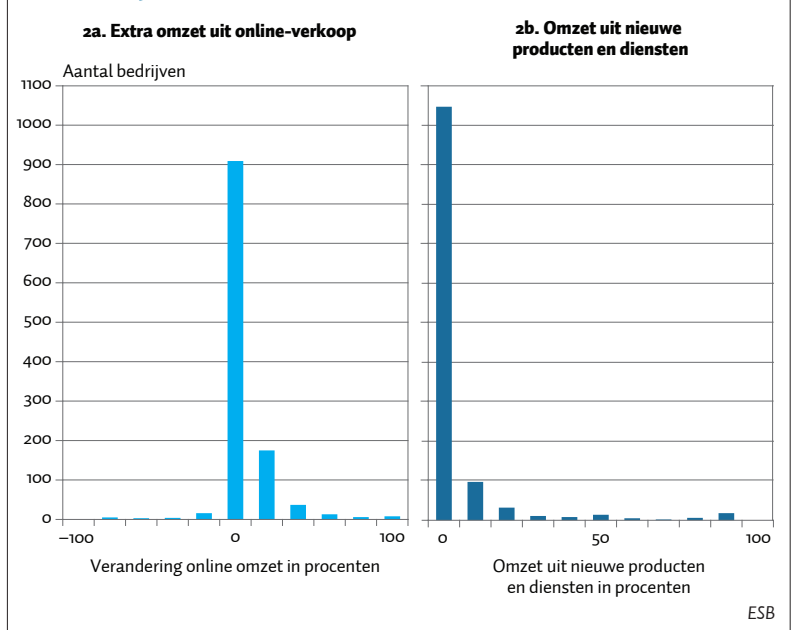
Lamorgese, A., A. Linarello, M. Patnaik en F. Schivardi (2021) *Management practices and resilience to shocks: evidence from COVID-19*. CEPR Discussion Paper, DP15987.

Oliveira, T. en M.F. Martins (2010) Understanding e-business adoption across industries in European countries. *Industrial Management & Data Systems*, 110(9), 1337–1354.

**Spreiding kwaliteit van managementpraktijken** FIGUUR 1



**Omzet tijdens coronapandemie** FIGUUR 2



**Regressieresultaten: Effect op wendbaarheid** TABEL 1

	Extra omzet online	Omzet nieuwe producten
Managementscore	6,637**	17,332**
Bedrijfsomvang (log aantal werknemers)	-0,780	2,490*
Observaties	881	916

Noot: In het geval van online-verkopen passen we een reguliere OLS-schatting toe, en voor de inkomsten uit nieuwe producten gebruiken we een Tobit-model; alle modellen corrigeren voor bedrijfs- en respondentenkenmerken (niet significant)  
 \*\*/\*\* Significant op respectievelijk tien- en vijfprocentniveau

Teece, D.J. (1986) Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15(6), 285–305.

To, M.L. en E.W.T. Ngai (2006) Predicting the organisational adoption of B2C e-commerce: an empirical study. *Industrial Management & Data Systems*, 106(8), 1133–1147.

Vaona, A. en M. Pianta (2008) Firm size and innovation in European manufacturing. *Small Business Economics*, 30(3), 283–299.