



university of  
 groningen

Business School

growth

Whitepaper

# Hogere managementkwaliteit gaat samen met een hogere productiviteit!

## Pocketboek over de relatie tussen managementkwaliteit en bedrijfsprestaties

Janka Stoker & Harry Garretsen

1 oktober 2021



[www.rug.nl/ugbs-managementprogramma](http://www.rug.nl/ugbs-managementprogramma)

## Inhoud

1.	Introductie	3
2.	Hoe wordt managementkwaliteit gemeten?	3
3.	Managementkwaliteit in Nederland	5
4.	Samenhang tussen management en bedrijfsprestaties	7
5.	Conclusie	8
6.	Benieuwd hoe u de managementkwaliteit in uw bedrijf kunt verbeteren?	8
	Bronvermelding	9

---

# Hogere managementkwaliteit gaat samen met een hogere productiviteit!

Pocketboek over de relatie tussen managementkwaliteit  
en bedrijfsprestaties

## In het kort

- Met de komst van een gevalideerd en vergelijkbaar meetinstrument kan managementkwaliteit tussen bedrijven én tussen landen vergeleken worden.
- Er wordt onderscheid gemaakt tussen 3 dimensies van managementkwaliteit: doelen, monitoren en mensen.
- Bedrijven uit de Nederlandse industrieën staan zesde op de ranglijst van gemiddelde kwaliteit van management. De ranglijst wordt aangevoerd door de Verenigde Staten en Duitsland.
- Binnen Nederland is er veel variatie tussen bedrijven wat betreft managementkwaliteit. Naast een kern van bedrijven die rondom het gemiddelde scoren, is er ook een grote groep achterblijvers.
- De kwaliteit van management in Nederlandse bedrijven is positief gerelateerd aan bedrijfsprestaties, gemeten als arbeidsproductiviteit, innovatievermogen en internationale ontplooiing.

## 1. Introductie

De basis van een succesvol bedrijf is in de eerste plaats een goed product. Zonder een goed product aan te bieden wat kwaliteit uitstraalt en waar een markt voor is, komt een bedrijf niet van de grond. Als deze basis echter goed zit en hierdoor het bedrijf groeit, komt er naast het produceren een aanvullend element bij in de bedrijfsvoering: het management. Groei betekent veelal meer machines, meer medewerkers, meer klanten uit verschillende markten, en misschien ook meer vestigingen. Hierdoor ontstaat ook meer behoefte aan gestroomlijnd management. Maar zijn er goede en slechte managementpraktijken? Wat is, naast een kwalitatief hoogwaardig product, hoogwaardig management? Hoe zit het met de managementkwaliteit in Nederland in vergelijking met andere landen? En waarom zou betere managementkwaliteit van belang kunnen zijn voor bedrijven?

Op deze vragen wordt in dit pocketboek kort en bondig antwoord gegeven vanuit een wetenschappelijk oogpunt. Er wordt ingegaan op het meten van managementkwaliteit en de staat van management in de Nederlandse industrieën. Daarnaast wordt de relatie tussen managementkwaliteit en bedrijfsprestaties besproken.

## 2. Hoe wordt managementkwaliteit gemeten?

Zonder een gestandaardiseerd meetinstrument is het lastig om conclusies te kunnen trekken over de kwaliteit van management van een bepaald bedrijf, tussen bedrijven in een bepaald land of over verschillende landen. Een meetinstrument voor managementkwaliteit moet namelijk niet alleen gevalideerd zijn, maar duidelijkheid scheppen over wat goede en wat slechte managementpraktijken zijn. Een dergelijke maatstaf, de World Management Survey (WMS), is in 2007 geïntroduceerd door de academici Nicolas Bloom en John van Reenen. De WMS heeft als doel om managementkwaliteit tussen bedrijven én landen op een consistente manier te meten. Door middel van gestructureerde interviews op basis van gestandaardiseerde vragenlijsten met managers aan de top van (een branche van) een bedrijf wordt de managementkwaliteit binnen bedrijven gemeten (Bloom & van Reenen, 2007). Aan de hand van 18 essentiële managementpraktijken, meet de WMS de kwaliteit van management op 3 verschillende dimensies: Doelen, Monitoren en Mensen.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> In de eerste versies van de WMS wordt managementkwaliteit nog aan de hand van 4 dimensies gemeten met dezelfde 18 managementpraktijken; de vierde dimensie zijnde Werkprocessen (Bloom & van Reenen, 2007). Naar mate het onderzoek naar managementpraktijken vordert en de WMS in steeds meer landen is uitgezet, is deze vierde dimensie opgegaan in de andere drie (Bloom & van Reenen, 2010). Om aan te sluiten bij de huidige maatstaf o.b.v. de WMS, wordt in dit pocketboek gerefereerd aan 3 dimensies van managementkwaliteit.

In de dimensie Doelen wordt gemeten hoe bedrijven omgaan met hun lange en korte termijn strategie. Heeft een bedrijf duidelijke en gebalanceerde doelstellingen, op financieel en non-financieel gebied?; zijn de gestelde lange termijn doelstellingen binnen een bedrijf realistisch?; zijn lange termijn doelen vertaald naar haalbare korte termijn doelen?; en zijn de doelstellingen gelinkt aan bedrijfsprestatie en uitgerold naar medewerkers?

De tweede dimensie, Monitoren, richt zich op prestatie management. In deze dimensie wordt gekeken of bedrijven data over hun presteren verzamelen en wat gedaan wordt met deze data. Worden gegevens over prestaties op een gesystematiseerde wijze geanalyseerd?; worden er op basis van de analyses verbeteringen voorgesteld en geïmplementeerd?; en worden bedrijfsprestaties regelmatig herzien en duidelijk gecommuniceerd naar medewerkers, ook met in acht neming van de doelstellingen?

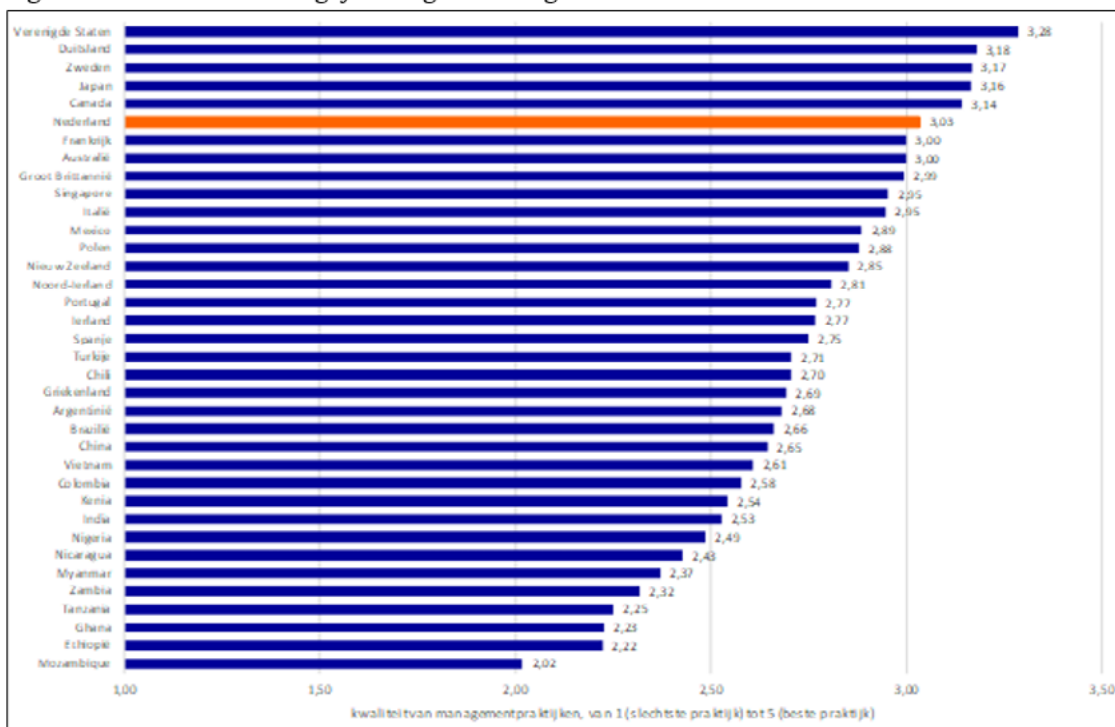
In de derde dimensie, Mensen, wordt gemeten hoe bedrijven omgaan met hun talentmanagement, waarbij gekeken wordt naar hoe een bedrijf omgaat met promotie en demotie van medewerkers en het aantrekken en behouden van talent. Leiden prestatieverschillen tussen medewerkers tot verschillende gevolgen?; heeft een bedrijf een duidelijke waarde voorstel voor het aantrekken van talent?; is er een systematische benadering om toppresterders binnen het bedrijf te belonen?; en is er een soortgelijke benadering voor onderpresteerders? (Bloom & van Reenen, 2007; Bloom & van Reenen, 2010; Dieteren, et al., 2018; van den Berg, et al., 2019)

Op basis van o.a. bovenstaande vragen krijgt een bedrijf een score op elk van de drie dimensies: hoe hoger de score; hoe beter de kwaliteit van management op dit gebied. Het gemiddelde van de scores op de drie dimensies vormt de overall score van managementkwaliteit. Ook hier geldt: hoe hoger de score, hoe beter de managementkwaliteit van het bedrijf. Door een gemiddelde score over bedrijven van een bepaald land te nemen, kan er ook een landscore worden berekend. Hiermee kan de gemiddelde managementkwaliteit tussen landen vergeleken worden en kan er bijvoorbeeld onderzocht worden of managementkwaliteit samenhangt met bedrijfsprestaties. Laat hierbij echter twee dingen duidelijk zijn. Ten eerste, de WMS is gebaseerd op het gebruik van bepaalde managementpraktijken. Het gaat dus niet om de manager als persoon die geëvalueerd wordt op basis van hoe goed hij of zij het bedrijf leidt, maar het gaat om manier waarop management in het bedrijf is ingericht. Ten tweede, er kan op basis van de WMS data niets gezegd worden over de oorzaak en gevolg relatie tussen managementkwaliteit en bedrijfsprestaties (Bloom & van Reenen, 2007; Bloom & van Reenen, 2010; Dieteren, et al., 2018; van den Berg, et al., 2019). We spreken dus over een samenhang tussen kwaliteit van management en bedrijfsprestaties.

### 3. Managementkwaliteit in Nederland

Op basis van internationaal onderzoek is aangetoond dat kwaliteit van management positief gerelateerd is aan bedrijfsprestaties, zoals productiviteit, winstgevendheid, groei en internationalisering (Bloom & van Reenen, 2007; Bloom, et al., 2014; Bloom, et al., 2018). Maar geldt dit ook voor Nederland? En hoe staat het eigenlijk met de kwaliteit van management in Nederland? Om op deze vragen antwoord te kunnen geven hebben de Rabobank en de Rijksuniversiteit Groningen de WMS in 2018 uitgezet onder Nederlandse bedrijven in de industrieën met meer dan 50 werknemers (Dieteren, et al., 2018).

Figuur 1. Internationale ranglijst van goed management



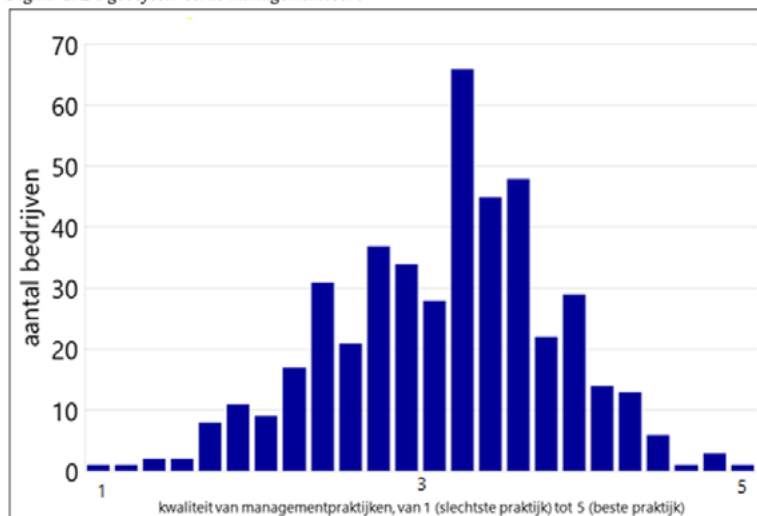
Noten: de ranglijst is gebaseerd op de gemiddelde algehele managementscore per industriebedrijf per land. Voor de scores van landen anders dan Nederland is gebruik gemaakt van de data uit Bloom et al. (2014). Niet alle landen verschillen qua managementscore significant van elkaar. Voor Nederland geldt dat de score significant verschilt van de Verenigde Staten, Duitsland, Zweden, Japan, Canada en Singapore, maar niet van Frankrijk, Australië en Groot-Brittannië.

Bron: Dieteren et al., 2018.

Zoals te zien is in Figuur 1, scoort Nederland internationaal gezien best goed wat betreft de gemiddelde score van managementkwaliteit. Waar de Verenigde Staten en Duitsland de lijst aanvoeren, volgt Nederland op een zesde plaats van de landen, waarin managementkwaliteit is gemeten met de WMS-methode. Als er naar de individuele scores op de dimensies wordt gekeken, dan scoort Nederland met name minder goed op Doelen en Mensen. Dit betekent dat voor

Nederlandse bedrijven er vooral nog veel te winnen valt op het management van de lange en korte termijn strategie en de manier waarop bedrijven omgaan met hun personeelsmanagement.<sup>2</sup> Tussen bedrijven in Nederland is er ook veel verschil in gemiddelde scores, zie Figuur 2. Uit de figuur blijkt dat er veel variatie is in managementkwaliteit. Het is weliswaar zo dat een grote groep bedrijven rond het gemiddelde scoort, er is ook een wezenlijke groep bedrijven die ver onder het gemiddelde blijven steken. Wanneer de managers van al deze bedrijven echter worden gevraagd om de managementkwaliteit binnen het bedrijf te scoren op een schaal van 1 tot 10 (zie Figuur 3), geeft de meerderheid een score rond de 7, ruim voldoende dus. Alleen komt het beeld dat deze zelf-score laat zien, niet overeen met het beeld dat de objectieve scores op basis van de WMS laat zien. Hieruit blijkt dat veel managers niet goed weten hoe het management er in hun bedrijf aan toe is en waar de verbeterpunten liggen (Dieteren, et al., 2018).

Figuur 2. De geobjectiverde managementscore

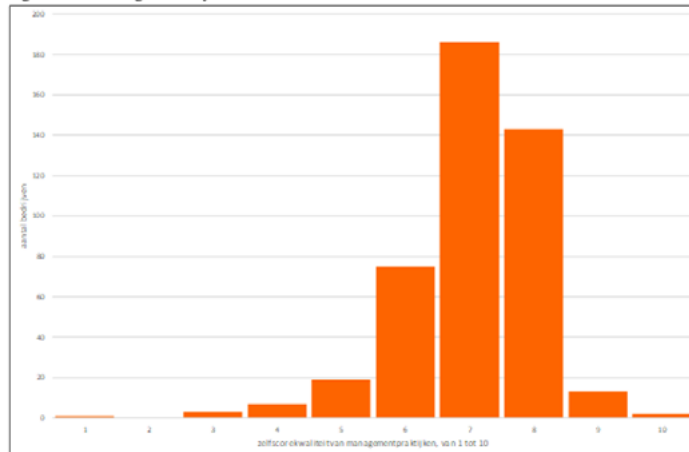


Noten: figuur 2 geeft de verdeling van managementscores onder middelgrote en grote industriebedrijven in Nederland weer. De managementscores per bedrijf zijn vastgesteld op basis van het ongewogen gemiddelde van 18 managementpraktijken verbonden aan de 4 dimensies van goed management.

Bron: Dieteren et al., 2018.

<sup>2</sup> Dieteren, et al. (2018) hebben managementpraktijken gemeten op de 4 dimensies, zoals in eerdere versies van de WMS. Nederland staat eerste op de ranglijst als het gaat om de vierde dimensie, Werkprocessen. Dit pocketboek is gebaseerd op de latere versie van de WMS, waar de vierde dimensie op is gegaan in de andere 3. Zie ook voetnoot 1.

Figuur 3. De management zelf-score



Bron: Dieteren et al., 2018.

#### 4. Samenhang tussen management en bedrijfsprestaties

De stelling dat een relatief grote groep bedrijven geen goed beeld heeft van hun managementkwaliteit is met name van belang wanneer ook in Nederland managementkwaliteit en bedrijfsprestaties samenhangen. Dit is onderzocht voor arbeidsproductiviteit, innovatief vermogen en internationale ontplooiing als indicatoren van bedrijfsprestaties door de Rijksuniversiteit Groningen en het CBS (Aral, et al., 2020).

Het blijkt dat er een positieve relatie is met de overall managementkwaliteit en de arbeidsproductiviteit van bedrijven in de Nederlandse industrie. Voor deze positieve relatie lijken vooral de dimensies Doelen en Monitoren een belangrijke rol te spelen. Ook het innovatief vermogen van bedrijven hangt samen met de gemiddelde managementkwaliteit. Ook hier is de dimensie Doelen een belangrijke speler. Dit wijst erop dat bedrijven met een duidelijk strategie op de lange en korte termijn, die zij weten uit te dragen naar hun medewerkers een hoger innovatief vermogen laten zien. Dit wil natuurlijk niet zeggen dat behoorlijk management op de andere dimensies niet van betekenis is; er is immers een duidelijk verband tussen de gemiddelde managementkwaliteit en innovatie. Internationale ontplooiing is ook positief geassocieerd met de kwaliteit van management. Bedrijven met een hogere management score zijn vaker bedrijven die exporteren. Hierbij moet gezegd worden dat er alleen gekeken is naar exportvolume en niet naar de relatie tussen managementkwaliteit en of een bedrijf exporteert of niet (Aral, et al., 2020). Alles samengenomen wijst nationaal én internationaal onderzoek uit dat er een sterk verband is tussen kwaliteit van management en bedrijfsprestaties op verschillende manieren gemeten.



## 5. Conclusie

Zonder een gevalideerde en vergelijkbare maatstaf van managementpraktijken is het minder goed mogelijk kwaliteit van management te vergelijken tussen bedrijven en landen. Voor zo'n meetinstrument is er overeenkomst nodig over wat goed, minder goed en slecht management is. Met de komst van de World Management Survey is dit er gekomen. Een bedrijf scoort hoog op kwaliteit van management als het een duidelijke strategie heeft en duidelijke doelen stelt; als het bedrijfsprestaties monitort, analyseert en op basis van de analyse verbeteringen doorvoert; en als het talent weet aan te trekken, te houden en aandacht besteedt aan ontwikkeling van talent. Door de WMS ook in Nederland uit te zetten, is duidelijk geworden dat de managementkwaliteit in de Nederlandse industrie internationaal vergeleken weliswaar gemiddeld gezien best goed is, maar er ook nog veel te winnen is. Nederlandse bedrijven zouden met name een inhaalslag kunnen maken op het gebied van doelen stellen en strategie (Doelen) en het managen van talent binnen het bedrijf (Mensen). Of dit ook leidt tot beter bedrijfsprestaties kan op basis van onderzoek naar Nederlandse bedrijven niet geconcludeerd worden. Wat wel duidelijk is, is dat managementkwaliteit sterk en positief gerelateerd is aan de prestaties en groei van bedrijven.

## 6. Benieuwd hoe u de managementkwaliteit in uw bedrijf kunt verbeteren?

Expertisecentrum *In the LEAD* van de Rijksuniversiteit Groningen biedt samen met de University of Groningen Business School een managementprogramma aan met precies dit doel. Kijk voor meer informatie over het programma op:

[www.rug.nl/ugbs-managementprogramma](http://www.rug.nl/ugbs-managementprogramma)



# contact

Opleidingsadviseur Olga Hesling staat u graag te woord.  
Neem contact op voor vragen:

T: (+31) 050 36 32 932

E: [inthelead@rug.nl](mailto:inthelead@rug.nl)



[www.rug.nl/ugbs-managementprogramma](http://www.rug.nl/ugbs-managementprogramma)

10/2021

## Bronvermelding

Aral, E. et al., 2020. Managementkwaliteit belangrijk voor productiviteit Nederlandse industrie. Economische-Statistische Berichten, pp. 2-4.

Bloom, N. et al., 2014. JEEA-FBBVA Lecture 2013: The new empirical economics of management. Journal of the European Economic Association, pp. 835-876.

Bloom, N. et al., 2018. Managing trade: evidence from China and the US. NBER Working Paper No. 24718, pp. 1-53.

Bloom, N. & van Reenen, J., 2007. Measuring and explaining management practices across firms and countries. The Quarterly Journal of Economics, pp. 1351-1408.

Bloom, N. & van Reenen, J., 2010. Why do management practices differ across firm and countries?. Journal of Economic Perspectives, Volume 24, pp. 203-224.

Dieteren, J. et al., 2018. Managementkwaliteit in Nederland gemeten. Economisch-Statistische Berichten, pp. 414-417.

van den Berg, M. et al., 2019. Managementkwaliteit en microdata: een dataverkenning. Centraal Bureau voor de Statistiek, pp. 1-41.