

## Beleidsrapport STORE-B-15-013

# Managementpraktijken in Vlaanderen - Voorbereidende studie

Cathy Lecocq<sup>a,b</sup> en Jeroen Van den bosch<sup>a,b</sup>

<sup>a</sup> *Steunpunt Ondernemen & Regionale Economie (STORE)*

<sup>b</sup> *Vlaams Instituut voor Economie & Samenleving (VIVES), Faculteit Economie en  
Bedrijfswetenschappen, KU Leuven*

21 januari 2016



## Samenvatting

Dit rapport geeft de belangrijkste bevindingen weer van een voorbereidende studie voor een bevraging van productie managers naar het gebruik van managementpraktijken binnen de maakindustrie in Vlaanderen gebaseerd op de "World Management Survey" (WMS).

Het in kaart brengen van management praktijken in Vlaanderen werd nog niet eerder gedaan maar is relevant voor het industriebeleid van Vlaanderen. Onderzoek van Bloom en Van Reenen (2010; 2007) op basis van de WMS geeft immers aan dat het gebruik van managementpraktijken binnen bedrijven sterk verschilt van land tot land (Bloom en Van Reenen, 2010), waarbij "betere" managementpraktijken in verband kunnen gebracht worden met hogere productiviteit en rentabiliteit van bedrijven (Bloom en Van Reenen, 2007).

Het gebruik van de WMS methode voor een bevraging van management praktijken in Vlaanderen heeft verschillende voordelen: de WMS betreft een gestructureerde en systematische bevraging van management praktijken gebaseerd op de ervaring van een top consulting bedrijf met management praktijken. De resultaten van het onderzoek op basis van de WMS hebben aangetoond dat de gebruikte maatstaven voor management praktijken robuust zijn over landen en organisaties. Bovendien laat een bevraging volgens de WMS methode toe om de resultaten van Vlaanderen te vergelijken met andere landen uit het WMS.

De voorbereidende studie voor een bevraging van management praktijken in de maakindustrie in Vlaanderen omvat onder meer een aantal diepte-interviews met bedrijfsleiders en / of productieverantwoordelijken en het opstellen en voorleggen van een vragenlijst managementpraktijken aan verantwoordelijken voor productie in bedrijven actief in de maakindustrie. Deze vormen de basis voor een reeks concrete aanbevelingen met betrekking tot het organiseren van een dergelijke bevraging.

Algemeen stellen we vast dat productiemangers en bedrijfsleiders erg geïnteresseerd zijn in het onderzoek en overtuigd zijn van het belang van managementpraktijken en een dergelijke bevraging. Uit onze diepte-interviews besluiten we bovendien dat goede managementpraktijken ook voor kleinere bedrijven in de maakindustrie relevant zijn. Verder geeft de voorbereidende studie ook aan dat een vragenlijst management praktijken zelf in te vullen door de productieverantwoordelijken van bedrijven, als meer kosten efficiënt alternatief voor een telefonische bevraging, een goed instrument is om het gebruik van managementpraktijken in bedrijven in kaart te brengen.

# Inhoudstafel

Samenvatting.....	2
Inhoudstafel .....	3
Lijst van figuren .....	4
Lijst van tabellen.....	4
1. Inleiding.....	5
2. Managementpraktijken.....	6
2.1. Motivatie voor een bevraging in Vlaanderen.....	6
2.2. De World Management Survey .....	8
2.2.1 Het WMS-initiatief.....	8
2.2.2 Inzichten uit de WMS .....	9
2.2.3 De WMS bevraging.....	11
2.2.4 Online WM Benchmarking Tool .....	12
2.2.5 WMS survey data .....	14
3. Voorbereidende studie voor een bevraging van managementpraktijken in Vlaanderen.....	15
3.1. Diepte-interviews met bedrijfsleiders en/of productieverantwoordelijken.....	15
3.2. Vragenlijst managementpraktijken.....	18
3.3. Mogelijke inzichten uit een bevraging van managementpraktijken in Vlaanderen .....	24
3.3.1 Internationale benchmarking van managementscores .....	24
3.3.2 Management en bedrijfsprestaties .....	26
4. Conclusies en aanbevelingen .....	31
Referenties .....	33

## Lijst van figuren

Figuur 1: Industriële productiviteit (TFP) per arrondissement in Vlaanderen (2012).....	6
Figuur 2 Spreiding van de productiviteit van bedrijven actief in metalen in primaire vorm in Vlaams-Brabant.....	7
Figuur 3. Gemiddelde management score en BBP per capita.....	9
Figuur 4. Verschillen in management praktijken tussen bedrijven in verschillende landen.....	10
Figuur 5 Online World Management Benchmarking Tool.....	12
Figuur 6 Voorbeeld van vragen uit de online World Management Benchmarking Tool .....	13
Figuur 7 Vraagstelling en lay-out vragenlijst .....	22
Figuur 8 Managementscore per bedrijf .....	25
Figuur 9 Gemiddelde score per managementpraktijk (1-18).....	26
Figuur 10 Bedrijfsscores operationeel management .....	27
Figuur 11 Bedrijfsscores prestatiecontrole .....	28
Figuur 12 Bedrijfsscores doelstellingen vastleggen .....	29
Figuur 13 Bedrijfsscores talent management .....	30

## Lijst van tabellen

Tabel 1 Lijst van 34 landen in de WMS '2004-2014 combined survey data' .....	14
Tabel 2 De 18 managementpraktijken in World Management Survey.....	16
Tabel 3 Quotes van bedrijfsleiders uit de diepte-interviews .....	17

# 1. Inleiding

Uit de resultaten van internationaal onderzoek door John Van Reenen en Nick Bloom blijkt dat er grote verschillen bestaan tussen de prestaties van ondernemingen onder meer door het gebruik van verouderde (en inefficiënte) productietechnieken of ten gevolge van slecht beheer (management). Op basis van de World Management Survey (WMS), uitgevoerd in een groot aantal landen naar het gebruik van managementpraktijken, stellen Bloom en Van Reenen (2007) vast dat “betere” managementpraktijken in verband kunnen gebracht worden met hogere productiviteit en rentabiliteit, een hogere groei in verkoopcijfers en positieve overlevingskansen voor een onderneming. Helaas zijn er geen dergelijke cijfers over managementpraktijken en performantie van bedrijven beschikbaar voor België en/of Vlaanderen.

In dit kader stellen we voor om - naar analogie met het werk van Bloom en Van Reenen (2007) - een survey uit te voeren om inzicht te krijgen in de managementpraktijken van ondernemingen in Vlaanderen. Een dergelijke analyse werd reeds uitgevoerd voor verschillende landen (o.m. Frankrijk, Duitsland, Verenigd Koninkrijk, Verenigde Staten). De resultaten van een dergelijke survey zijn belangrijk om twee redenen: ten eerste omdat ze een inzicht verschaffen tussen bedrijfsprestaties en management in Vlaanderen; ten tweede omdat ze een ijkingspunt vormen op basis waarvan Vlaanderen internationaal gebenchmarkt kan worden.

De praktische implementatie van een dergelijke survey berust echter op een extensieve voorbereidende studie. Dit rapport vat de bevindingen samen van een dergelijke studie om managementpraktijken in Vlaanderen in kaart te brengen. In het vervolg van dit rapport motiveren we eerst het belang van een bevraging naar het gebruik van managementpraktijken in Vlaanderen. Vervolgens bespreken we het bestaand onderzoek en bevindingen met betrekking tot managementpraktijken van bedrijven, in het bijzonder het onderzoekinitiatief “World Management Survey” van Van Reenen en Bloom. Vervolgens presenteren we de belangrijkste bevindingen van de voorbereidende studie, met name de diepte-interviews en de vragenlijst “managementpraktijken” en illustreren we belang van de inzichten uit dergelijke bevraging naar het gebruik van managementpraktijken in Vlaamse bedrijven en/of bedrijven gevestigd in Vlaanderen voor het industrieel beleid van Vlaanderen. Tenslotte formuleren we aan de hand van de ervaringen uit de voorbereidende studie een aantal concrete aanbevelingen en aandachtspunten voor het opstellen en uitvoeren van dergelijk onderzoek naar het gebruik van managementpraktijken in Vlaanderen in termen van de inhoudelijke samenstelling van de vragenlijst, selectie van bedrijven en contactpersonen binnen bedrijven en de methode van bevragen.

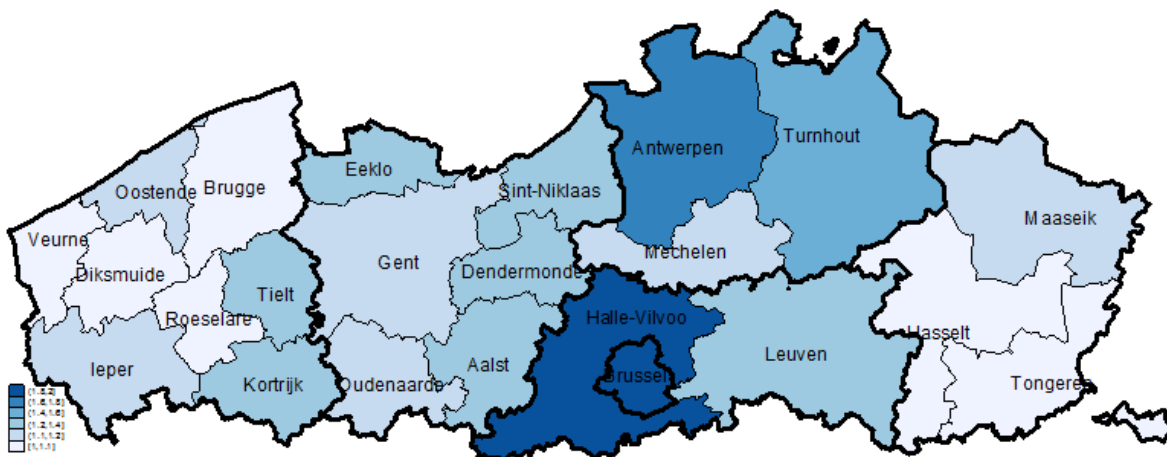
## 2. Managementpraktijken

### 2.1. Motivatie voor een bevraging in Vlaanderen

Productiviteit en productiviteitsgroei vormen belangrijke verklarende factoren van de welvaart en groei van landen en regio's. Maar ook binnen landen, en binnen eng gedefinieerde sectoren (met homogene producten), stelt men substantiële en persistente productiviteitsverschillen tussen bedrijven vast, die mede verklaren waarom sommige ondernemingen meer succesvol zijn dan andere. Traditioneel wordt steeds gewezen op het belang van innovatie en de institutionele context waarin bedrijven actief zijn om productiviteitsverschillen te verklaren. Recent onderzoek (onder meer van Reenen, 2013; Bloom en Van Reenen, 2010; Bloom en Van Reenen, 2007) wijst op het belang van systeemdenken (managementpraktijken) in relatie tot de productiviteit van bedrijven.

Voorgaand onderzoek binnen STORE (Lecocq en De Ruytter, 2015) toont aan dat de totale factorproductiviteit (TFP) van de industrie in Vlaanderen - deze meet de efficiëntie waarmee industriële ondernemingen hun inputs (arbeid en kapitaal) omzetten in output (gemeten aan de hand van toegevoegde waarde) - sterk verschilt per regio. De arrondissementen in Vlaanderen met de hoogste productiviteit zijn Brussel, Halle-Vilvoorde en Antwerpen (Figuur 1). Vooral Antwerpen en Brussel hadden over de periode 2009-2012 een grote impact op de Vlaamse productiviteitsgroei omwille van een hoge regionale productiviteitsgroei in combinatie met een hoge industriële tewerkstelling in de regio.

**Figuur 1: Industriële productiviteit (TFP) per arrondissement in Vlaanderen (2012)**

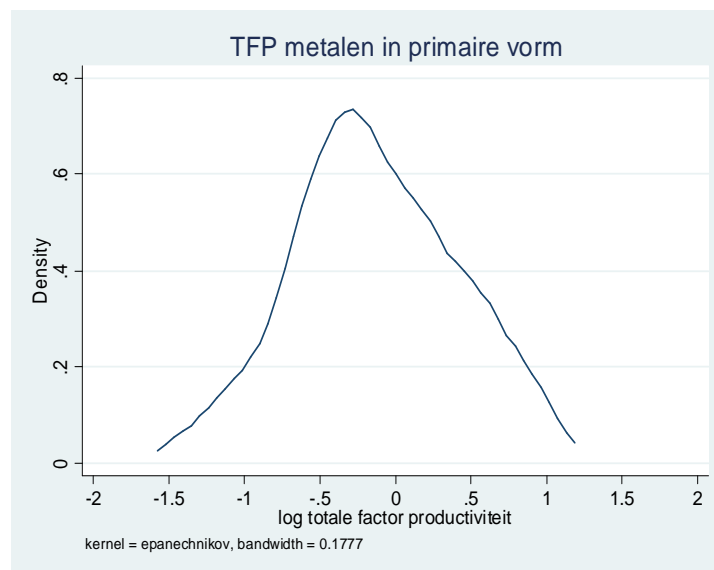


**Bron:** Eigen berekeningen

Daarnaast geeft het onderzoek van De Ruytter en Lecocq (2014) aan dat de evolutie van de productiviteit van de Vlaamse industrie vooral gedreven wordt door het effect van blijvers, en dus productiviteitsveranderingen binnen bestaande bedrijven, en in veel mindere mate door het effect van toetreders en uitreders. Het zijn bovendien een aantal kernbedrijven in een aantal kernsectoren van de Vlaamse industrie<sup>1</sup> die in hoge mate de productiviteit evolutie van de industrie bepalen.

Analyses van de productiviteit van bedrijven actief in dezelfde sector en regio in Vlaanderen tonen bovendien aan dat ook in Vlaanderen substantiële productiviteitsverschillen bestaan tussen bedrijven in eng gedefinieerde sectoren (met homogene producten) en actief in dezelfde regio. Zo toont Figuur 2 aan dat sommige bedrijven actief in metalen in primaire vorm in de regio Vlaams-Brabant, meer dan 200% productiever dan bedrijven actief in dezelfde sector en regio.

**Figuur 2 Spreiding van de productiviteit van bedrijven actief in metalen in primaire vorm in Vlaams-Brabant**



**Bron:** eigen berekeningen

Het bestaan van dergelijke substantiële en persistente verschillen in productiviteit tussen bedrijven en tussen regio's in Vlaanderen geeft het belang aan van verder onderzoek naar de mogelijke drijvers van productiviteitsverschillen in Vlaanderen en dus op het belang van het op systematische wijze in kaart brengen van managementpraktijken in de Vlaamse industrie om het gebruik van managementpraktijken in Vlaanderen internationaal te kunnen benchmarken en inzicht te krijgen in de relatie tussen bedrijfsprestaties en management in Vlaanderen.

<sup>1</sup> De 5 grootste Vlaamse industriële sectoren in de studie van De Ruytter en Lecocq (2014) in termen van toegevoegde waarde, zijn de sectoren 20. "Vervaardiging van chemische producten", 10. "Vervaardiging van voedingsmiddelen", 19. "Vervaardiging van cokes en van geraffineerde aardolieproducten", 24. "Vervaardiging van metalen in primaire vorm" en 29. "Vervaardiging van auto's, aanhangwagens en opleggers".

## 2.2. De World Management Survey

### 2.2.1 Het WMS-initiatief

De 'World Management Survey' (WMS) is een internationaal onderzoeksinitiatief geïnitieerd door John Van Reenen (London School of Economics) en Nick Bloom (Stanford University), en is gericht op het meten van verschillen in management praktijken tussen organisaties en landen. Daartoe werden de voorbije 10 jaar duizenden managers van bijna 40 verschillende landen geïnterviewd naar het gebruik van management praktijken. De WMS richtte zich in eerste instantie op bedrijven in de maakindustrie. In een later stadium van het onderzoek werden ook andere organisaties (kleinhandel, scholen en ziekenhuizen) bevraagd naar het gebruik van managementpraktijken.

In samenwerking met het consulting bedrijf McKinsey & Co, ontwikkelde Bloom en Van Reenen robuuste maatstaven en criteria voor management praktijken die toelaten om verschillen in management praktijken tussen bedrijven in verschillende sectoren en landen te bestuderen (Bloom en Van Reenen, 2007). De bevraging van bedrijven in de maakindustrie omvat management praktijken binnen vier management thema's:

- **Operationeel management** heeft betrekking op hoe effectief moderne management technieken met betrekking tot het productieproces in het bedrijf werden ingevoerd: waarom werden deze moderne processen ingevoerd, hoe lang zijn deze toepassingen reeds in voege, hoe zijn andere departementen van het bedrijf, buiten het uwe, betrokken bij het implementeren van deze processen?
- **Prestatie controle** heeft betrekking op hoe goed het prestatie bewakingssysteem werkt met betrekking tot het aanleveren van relevante informatie over uw dagdagelijkse activiteiten en die van uw werknemers: hoe worden processen en attitudes gescreend, hoe zinvol is het verzamelde cijfermateriaal in termen van de frequentie van meting en beoordeling, in welke mate leidt de vaststelling van verschillen in termen van procesmatige prestaties tot adequate en consequente procesverbeteringen?
- Het **vastleggen van doelstellingen** heeft betrekking op hoe sterk doelen gekoppeld zijn aan de bredere doelstellingen van de onderneming: dekken uw doelen een voldoende ruime set van indicatoren, hoe sterk zijn uw korte en lange termijn doelstellingen verbonden, hoe goed worden doelen naar beneden toe doorvertaald en verduidelijkt naar uw werknemers ?
- **Talent management** heeft betrekking op het managen van mensen: in welke mate wordt 'people management' aangemoedigd in uw onderneming, hoe bedachtzaam is uw recruiteringsstrategie, hoe sterk zijn loon en promotie gelinkt aan de bekwaamheid en inspanningen van uw werknemers, wat doet u met werknemers die ondermaats presteren, wat doet u om werknemers die bovenmaats presteren te behouden?

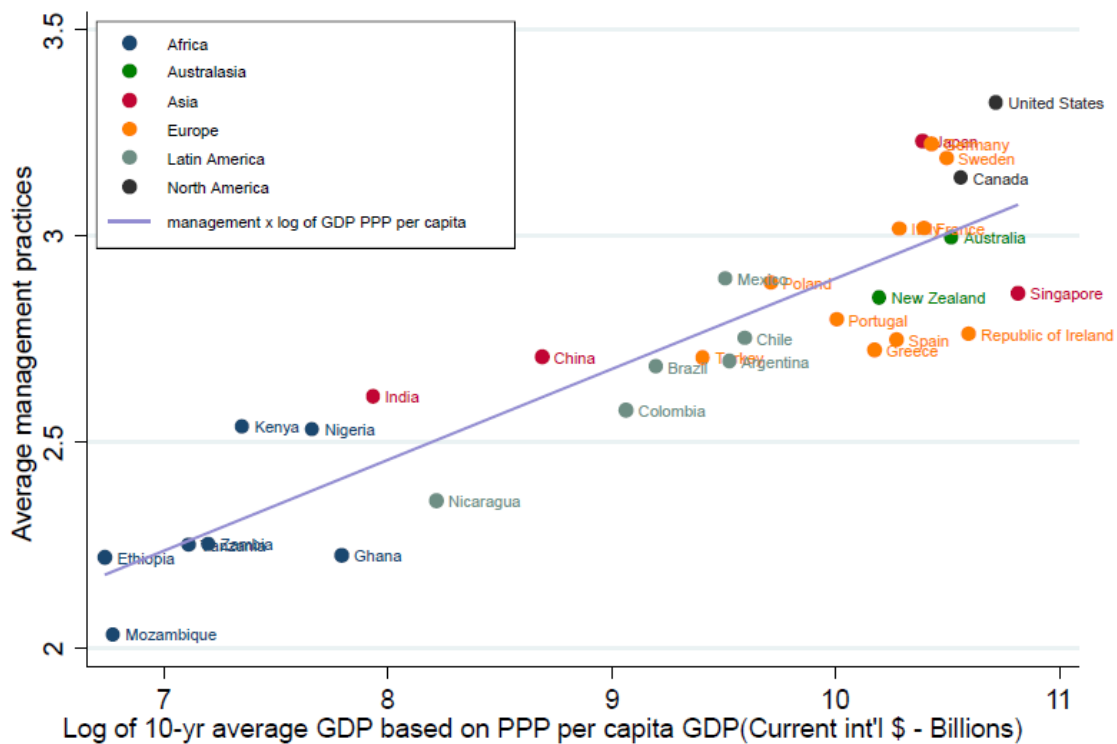
De data die aan de hand van de WMS survey verzameld werden, laten bedrijfsleiders en beleidsmakers toe een beter zicht te krijgen op managementpraktijken en hun belang voor de economische prestaties van bedrijven.



### 2.2.2 Inzichten uit de WMS

De resultaten van het onderzoek aan de hand van data verzameld via de 'World Management Survey', geeft onder meer aan dat verschillen in de totale factorproductiviteit tussen en binnen landen kunnen verklaard worden door verschillen in managementpraktijken of systeendenken, waarbij landen die goed scoren op het implementeren van managementsystemen het beter doen op vlak van macro-economische groei. Figuur 3 toont de gemiddelde managementscore van bedrijven en de gemiddelde groei van het bruto binnenlands product (BBP) voor verschillende landen. Bedrijven in de Verenigde Staten, Japan, Zweden en Canada behalen gemiddeld de hoogste score in managementpraktijken. Figuur 3 geeft aan dat er een positief verband bestaat tussen de gemiddelde managementscore van bedrijven en de groei van het per capita bruto binnenlands product van landen.

Figuur 3. Gemiddelde management score en BBP per capita



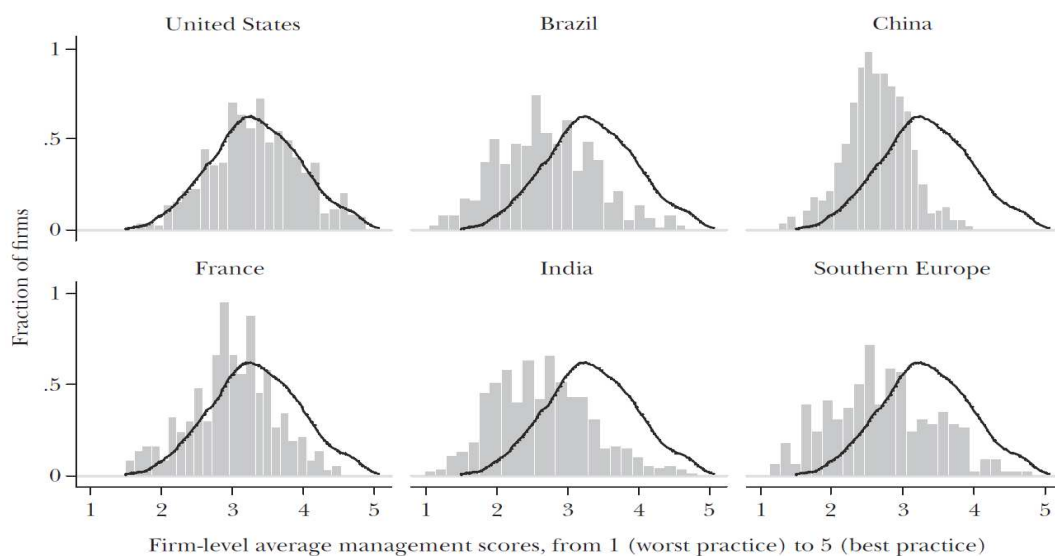
Bron: [www.worldmanagementsurvey.org](http://www.worldmanagementsurvey.org)

Ook binnen landen bestaat er een grote heterogeniteit tussen bedrijven in termen van managementpraktijken. Figuur 4 toont de variatie in managementpraktijken aan in een aantal landen, waarbij de gemiddelde managementscore varieert tussen 1 (zeer beperkte implementatie van managementpraktijken) en 5 (volledige en structurele implementatie van managementpraktijken). De linkerbovenhoek in Figuur 4 geeft het gebruik van managementpraktijken weer in de Verenigde Staten. Deze volgt een min of meer normale verdeling – weergegeven door de zwarte lijn – waarbij de grote meerderheid van bedrijven een gemiddelde score behalen, een aantal bedrijven zeer goede managementscores behalen, terwijl andere bedrijven laag scoren. In de andere figuren wordt de

verdeling van de managementpraktijken in andere landen weergegeven, met tegen de achtergrond de verdeling van managementpraktijken in de VS als referentie. In de andere landen ligt de gemiddelde score van bedrijven op managementpraktijken duidelijk onder het gemiddelde niveau in de VS met relatief weinig bedrijven die goed tot zeer goed scores op het gebruik van moderne managementpraktijken en veel meer bedrijven met een lage score op managementpraktijken. Dit verschil is het meest uitgesproken voor China, waar het gebruik van moderne managementpraktijken duidelijk minder ingeburgerd is dan in de VS, maar ook ten opzichte van bijvoorbeeld Frankrijk, Zuid-Europa of Brazilië. Dit is mogelijk ook een van de redenen waarom Westerse bedrijven terugkomen van productie in China, en we een terugkeer zien van de industrie in VS en een aantal Europese landen.

Figuur 4. Verschillen in management praktijken tussen bedrijven in verschillende landen

#### Management Practice Scores across Firms



Bron: [www.worldmanagementsurvey.org](http://www.worldmanagementsurvey.org)

De studie van Bloom en Van Reenen (2006) geeft aan dat op niveau van bedrijven, managementpraktijken niet alleen sterk gecorreleerd zijn met de productiviteit van bedrijven, maar ook met tal van andere economische prestatie-indicatoren zoals bedrijfsgrootte, winstgevendheid, omzetgroei en overlevingskans. De studie geeft ook aan dat multinationals over het algemeen goed gemanaged worden in alle landen. Bedrijven die overzee exporteren (maar niet produceren) scoren beter op managementpraktijken dan binnenlandse bedrijven die niet exporteren, maar minder goed dan multinationals. Ook bedrijven die meer gebruik maken van menselijk kapitaal, gemeten aan de hand van meer opgeleide werknemers, maken beter gebruik van managementpraktijken. Verder blijkt sterke concurrentie op productmarkten een positieve impact te hebben op de gemiddelde managementscores van bedrijven, en dit door het elimineren van de slechtst geleide bedrijven en het opdrijven van de managementpraktijken van bestaande bedrijven. Slecht geleide bedrijven blijven echter bestaan door een combinatie van imperfecte competitieve markten, familiale structuur van bedrijven, regulering die managementpraktijken beperken en imperfecte informatiedoorstroming.

### 2.2.3 De WMS bevraging

De 'World Management Survey' wordt afgenomen door middel van **telefonische interviews** met een gemiddelde duur van 50 minuten. De interviewers zijn speciaal opgeleide business school studenten met ervaring in het bedrijfsleven. De gedetailleerde WMS methodologie staat beschreven in de Bloom en Van Reenen (2007) paper "Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries". Op de website van de WMS wordt ook al het nodige materiaal (project rapporten, powerpoints, etc.) ter beschikking gesteld om interviewers op een gestructureerde en systematische manier op te leiden in het bevragen van management praktijken. Hieronder vatten we een aantal belangrijke aspecten samen van een dergelijke bevraging van management praktijken:

De interviewer bevrage productieverantwoordelijken ('plant managers') van bedrijven naar actuele managementpraktijken en -voorbeelden aan de hand van open vragen.

- bv. "hoe worden werknemers gepromoveerd binnen het bedrijf", en niet "worden werknemers gepromoveerd op basis van anciënniteit?"

De eerste vraag is breed en wordt gevolgd door meer gedetailleerde follow-up vragen om een score te kunnen bepalen.

- Kunt u mij vertellen over uw productieproces?" wordt gevolgd door vragen als "welke moderne productietechnieken werden in uw bedrijf ingevoerd? Hoe lang zijn deze praktijken reeds in gebruik? Kunt u me specifieke voorbeelden geven?"

De discussie gaat door totdat de interviewer een nauwkeurige beoordeling van de management praktijken van het bedrijf kan maken op een 5-punts Likertschaal.

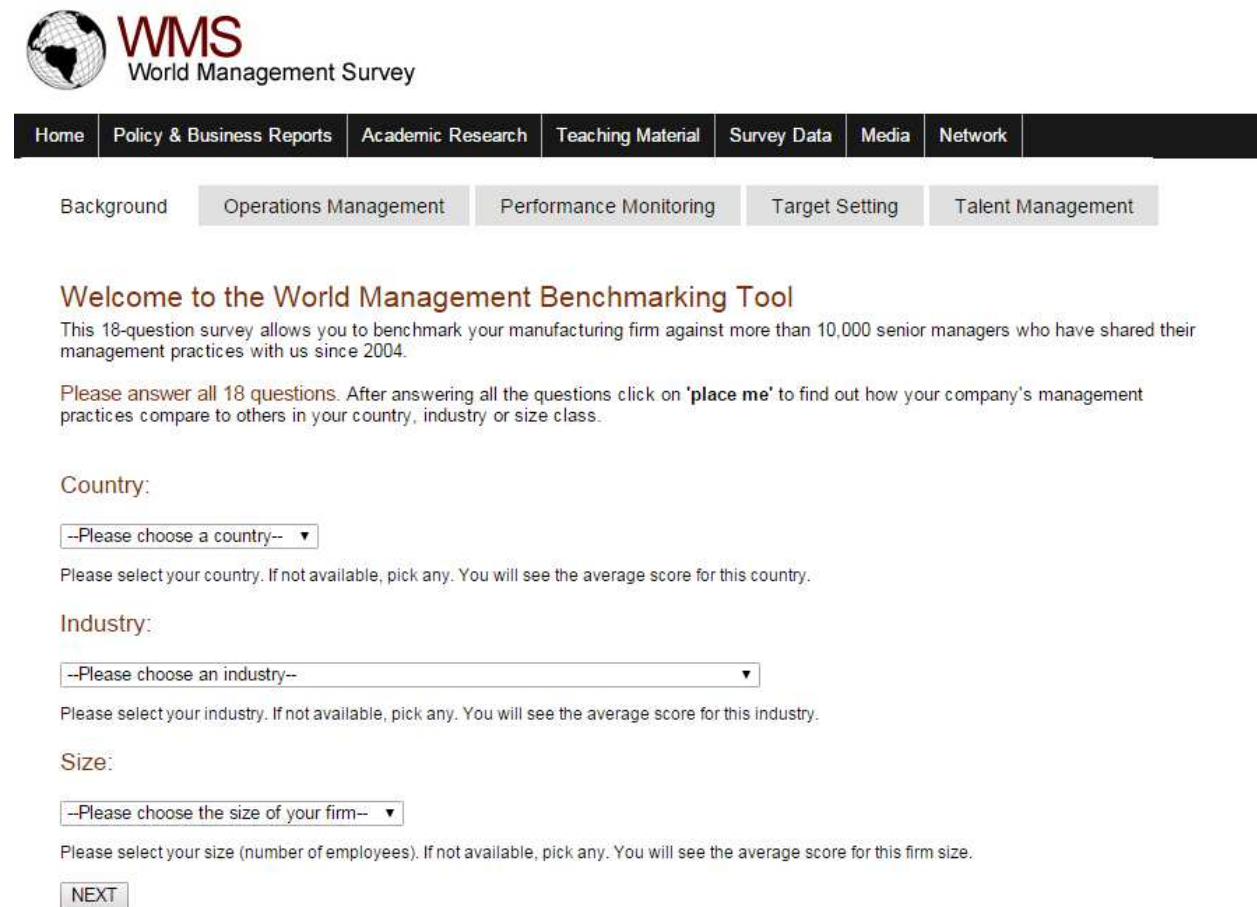
Om te controleren voor systematisch vertekening van survey resultaten,

- weten managers niet dat er een score gegeven wordt aan hun antwoorden,
- zijn interviewers niet op de hoogte van de financiële prestatie van bedrijven,
- doet iedere interviewer een minimum aantal interviews zodat er kan gecontroleerd worden voor interviewer 'fixed effects',
- worden sommige bedrijven meermaals geïnterviewd, waarbij managers uit verschillende productieafdelingen gecontacteerd worden en telkens door andere interviewers bevrage voor de evaluatie van en controle voor meetfouten.

## 2.2.4 Online WM Benchmarking Tool

Het WMS initiatief bevat ook een 'World Management Benchmarking Tool', die online beschikbaar is op de website van de 'World Management Survey' ([www.worldmanagementsurvey.org](http://www.worldmanagementsurvey.org)). Deze webtool laat toe om aan de hand van een vragenlijst met 18 vragen omtrent managementpraktijken, een organisatie te benchmarken met andere organisaties binnen dezelfde industriële sector of grootteklasse, voor een groot aantal landen, waaronder Duitsland, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk. Voor België is dergelijke benchmark niet mogelijk omdat de management survey hier niet werd afgenomen. Figuur 5 bevat een print-out van het openingsscherm van de online World Management Benchmarking Tool.

Figuur 5 Online World Management Benchmarking Tool



**WMS**  
World Management Survey

Home Policy & Business Reports Academic Research Teaching Material Survey Data Media Network

Background Operations Management Performance Monitoring Target Setting Talent Management

### Welcome to the World Management Benchmarking Tool

This 18-question survey allows you to benchmark your manufacturing firm against more than 10,000 senior managers who have shared their management practices with us since 2004.

Please answer all 18 questions. After answering all the questions click on 'place me' to find out how your company's management practices compare to others in your country, industry or size class.

Country:

--Please choose a country-- ▼

Please select your country. If not available, pick any. You will see the average score for this country.

Industry:

--Please choose an industry-- ▼

Please select your industry. If not available, pick any. You will see the average score for this industry.

Size:

--Please choose the size of your firm-- ▼

Please select your size (number of employees). If not available, pick any. You will see the average score for this firm size.

NEXT

Bron: [www.worldmanagementsurvey.org](http://www.worldmanagementsurvey.org)

Nadat op het openingsscherm van de online World Management Benchmarking Tool een keuze gemaakt is van land ('country'), sector ('industry') en bedrijfsgrootte ('size of your firm') begint de vragenlijst en dient de respondent vervolgens 18 vragen te beantwoorden rond managementpraktijken. Telkens moet er voor elke management praktijk een keuze gemaakt worden tussen een score 1 ('*weinig ontwikkeld*') tot en met score 5 ('*sterk ontwikkeld*'). Figuur 6 illustreert de vraagstelling voor het managementthema 'operationeel management'.

**Figuur 6 Voorbeeld van vragen uit de online World Management Benchmarking Tool**

Operations Management is all about how effectively modern management techniques have been introduced in your company: why were these modern processes introduced, for how long have these practices been in place, how are other departments of the company, outside your own, involved in implementing these processes?

**1. Introduction of lean (modern) manufacturing techniques**

1 2 3 4 5

What kinds of modern or lean manufacturing processes have been introduced in your company?

Score 1	Score 2	Score 3	Score 4	Score 5
Other than JIT delivery from suppliers few modern manufacturing techniques have been introduced, (or have been introduced in an ad-hoc manner)	Between 1 and 3	Some aspects of modern (lean) manufacturing techniques have been introduced, through informal/isolated change programmes	Between 3 and 5	All major aspects of modern/lean manufacturing have been introduced (Just-in-time, automation, flexible manpower, support systems, attitudes and behaviour) in a formal way

**2. Rationale for lean (modern) manufacturing**

1 2 3 4 5

What factors led to the adoption of these modern or lean management practices?

Score 1	Score 2	Score 3	Score 4	Score 5
Modern (lean) manufacturing techniques were introduced because others were using them.	Between 1 and 3	Modern (lean) manufacturing techniques were introduced to reduce costs	Between 3 and 5	Modern (lean) manufacturing techniques were introduced to enable us to meet our business objectives (including costs)

Bron: [www.worldmanagementsurvey.org](http://www.worldmanagementsurvey.org)

### 2.2.5 WMS survey data

De management data die over de voorbije 10 jaar verzameld werden binnen het WMS-initiatief, worden online ter beschikking gesteld op de website van de 'World Management Survey'. De data is anoniem, dit wil zeggen dat het niet mogelijk is om bedrijven te identificeren. De publiek beschikbare WMS - data bevatten ook geen andere bedrijfsdata buiten de scores op de management praktijken. Indien nodig voor het onderzoek, kunnen deze 'firm identifiers' wel aangevraagd worden.

Voor de industrie heeft de publiek beschikbare WMS data betrekking op 11300 productiebedrijven over 34 landen, zie Tabel 1 **Error! Reference source not found.** De meest recente paper die gebruik maakt van deze data is Bloom et al. (2014), "the new empirical economics of management".

Tabel 1 Lijst van 34 landen in de WMS '2004-2014 combined survey data'

Argentina, Australia, Brazil, Canada, Chile, Colombia, Ethiopia, France, Germany, Ghana, Great Britain, Greece, India, Italy, Japan, Kenya, Mexico, Mozambique, Myanmar, New Zealand, Nicaragua, Nigeria, Northern Ireland, Poland, Portugal, Republic of Ireland, Singapore, Spain, Sweden, Tanzania, Turkey, United States, Zambia
--

**Bron:** [www.worldmanagementsurvey.org](http://www.worldmanagementsurvey.org)

### 3. Voorbereidende studie voor een bevraging van managementpraktijken in Vlaanderen

De WMS heeft bewezen een goed instrument te zijn voor het meten van managementpraktijken, getuige hiervan zijn de talrijke publicaties die op basis van de WMS gepubliceerd werden in internationale tijdschriften (onder meer Bloom en Van Reenen, 2007, *The Quarterly Journal of Economics*, Bloom en Van Reenen, 2010, *Journal of Economic perspectives*). In de voorbereidende studie voor een bevraging van productiemangers in Vlaanderen naar het gebruik van managementpraktijken, deden we eerst een aantal diepte-interviews met bedrijfsmanagers en stelden we vervolgens een vragenlijst samen en legden deze voor aan bedrijfsleiders en/of productieverantwoordelijken van bedrijven in de maakindustrie. De bedoeling van dit voorbereidend werk is om verschillende methoden voor de bevraging van managementpraktijken (interviews – vragenlijst), alsook hun voor- en nadelen, te kunnen vergelijken en evalueren binnen de context van een bevraging van productiebedrijven in Vlaanderen.

#### 3.1. Diepte-interviews met bedrijfsleiders en/of productieverantwoordelijken

Naar analogie van de telefonische bevraging van de 'World Management Survey' werden een aantal diepte-interviews gedaan bij bedrijfsleiders en/of productieverantwoordelijken met open vragen die peilen naar het gebruik van managementpraktijken binnen het bedrijf met focus op de management thema's uit de WMS: operationeel management of het gebruik van moderne productietechnieken; performantie monitoring of het opvolgen van adequaat functioneren van het productieproces; doelstellingen vastleggen waaronder type doelstellingen, tijdshorizon en communicatie; en talent management onder meer het aantrekken en ontwikkelen van talent, en het gericht inzetten van medewerkers. Tabel 2 geeft een overzicht van de 18 managementpraktijken die in World Management Survey bevraagd worden.

De interviews werden niet telefonisch maar wel face-to-face afgenomen, meestal binnen het bedrijf zelf. De bevraging gebeurde in de vorm van een gesprek waarbij niet noodzakelijk de volgorde van de vragen en thema's van de WMS gevolgd werden maar er wel voor gezorgd werd dat alle 18 vragen van de WMS aan bod kwamen. De interviews werden geleid door een research export, vergezeld van een senior en/of junior onderzoeker.

Tabel 2 De 18 managementpraktijken in World Management Survey

<b>Operationeel management</b>	
1.	Introductie van 'lean' (moderne) productietechnieken
2.	Motivering van 'lean' (moderne) productietechnieken
<b>Prestatiecontrole</b>	
3.	Documentatie van processen
4.	Opvolgen van prestaties
5.	Evaluatie van prestaties
6.	Overleg rond prestaties
7.	Verandering op basis van een prestatie-beoordeling
<b>Doelstellingen vastleggen</b>	
8.	Type doelstellingen
9.	Koppelen van bedrijfsdoelstellingen
10.	Tijdshorizon
11.	Moeilijkheidsgraad van doelstellingen
12.	Duidelijk vastleggen en meten van doelstellingen
<b>Talentmanagement</b>	
13.	Een mentaliteit van talent vormen
14.	Een prestatiecultuur uitbouwen
15.	Plaats maken voor talent
16.	Ontwikkelen van talent
17.	Onderscheidende waardepropositie werknemer
18.	Het behouden van toptalent

De diepte-interviews hebben verschillende doeleinden. Vooreerst is het een manier om meer inzicht te krijgen in het gebruik van managementpraktijken in productiebedrijven in Vlaanderen, alsook een manier om vertrouwd te geraken met de bevraging van productiemangers naar actuele managementpraktijken (formulering van open vragen, sturen van het interviewgesprek naar praktijkvoorbeelden, duur van het interview, en dergelijke meer).

We richtten de interviews voornamelijk, maar niet exclusief, op kleinere Vlaamse bedrijven in de maakindustrie om betere inzichten te krijgen in welke mate het gebruik van managementpraktijken ook relevant is voor kleinere bedrijven. In de WMS worden immers vooral middelgrote tot grote bedrijven bevraagd. Onderzoek van Bloom en Van Reenen (2010) toont aan dat in alle landen lokale ('domestic') bedrijven systematisch minder goed presteren dan buitenlandse multinationals. Dit suggereert het belang van verder onderzoek naar het gebruik van managementpraktijken in deze lokale en veelal kleinere bedrijven. Gezien de beperktere schaal, minder financiële en personeelsmiddelen en lagere winstmarges in kleinere bedrijven ten opzichte van grotere en multinationale ondernemingen, lijkt het minder vanzelfsprekend om systeemdenken in deze bedrijven te integreren.



Uit onze diepte-interviews besluiten we echter dat goede managementpraktijken ook voor kleinere bedrijven in de maakindustrie relevant zijn. Voor kleine bedrijven kan een systematische manier van werken (operationeel management, prestatiecontrole, communicatie) net erg belangrijk zijn om winstgevendheid te garanderen. Maar niet alle aspecten van systeemmanagers worden door bedrijfsleiders van kleine bedrijven als even belangrijk ervaren. **Tabel 3** bevat een aantal quotes van bedrijfsleiders uit kleinere productiebedrijven die het belang van managementpraktijken voor hun bedrijf aangeven. Algemeen stellen we vast dat productiemangers en bedrijfsleiders geïnteresseerd zijn in het onderzoek en overtuigd zijn van het belang het gebruik van goede managementpraktijken voor bedrijven.

**Tabel 3 Quotes van bedrijfsleiders uit de diepte-interviews**

**Operationeel management:** “ERP is noodzakelijk gegeven de complexiteit van het productieproces. Het laat toe om zo snel mogelijk met productie te beginnen en overhead te reduceren tot een minimum. Dit is essentieel om als klein bedrijf positief te kunnen draaien.”

**Prestatie controle:** “ERP laat toe om werkelijk gependeerde productietijd steekproefgewijs te controleren met gebudgetteerde productieduur. Resultaten worden gecommuniceerd met collega’s.”

**Doelstellingen:** “Kwaliteit en creativiteit zijn topdoelstellingen maar ook de balans tussen kwaliteit en creativiteit met financieel is van belang. Daartoe moet alles onderbouwd zijn: we moeten weten wat er achter cijfers is. Communicatie met ploegleiders en andere werknemers is belangrijk.”

**Talent:** “Toptalent is zeer belangrijk. Er wordt geen koppeling gemaakt van prestatie met loon. Reden: loon is het snelst vergeten. Graag werken en menselijke contacten zijn belangrijk. Evaluatie om de 1-2 jaar op basis van continue functionering. Evaluatie gebeurt niet op formele wijze maar op basis van continue indrukken gemaakt op de zaakvoerder, bv creativiteit, inzet.”

Een andere, belangrijke doelstelling van de opzet van de diepte-interviews betreft ook de evaluatie van het survey instrument (18 vragen uit WMS survey) voor het in kaart brengen van de managementpraktijken in de Vlaamse industrie. Daartoe werd na het interview door elke onderzoeker de 18 vragen uit de WMS een score toegekend van 1 (*‘weinig ontwikkeld’*) tot en met 5 (*‘sterk ontwikkeld’*). Voor elk diepte-interview werd vervolgens de consistentie van de scoring door de expert en de senior en/of junior onderzoeker nagegaan. In de meerderheid van de gevallen werd het gebruik van managementpraktijken door de verschillende onderzoekers op dezelfde manier gescoord. In geval van verschillende scores kon op basis van onderlinge discussie van de relevante argumenten uit de diepte-interview, gemakkelijk tot een mutuele score overeengekomen worden. Uit de toekenning van scores en de bijhorende consistentie checks, besluiten we dat de managementpraktijken beschreven in de WMS survey eenduidig geformuleerd zijn en de antwoordmogelijkheden voldoende onderscheidend zijn voor een consistente scoring van managementpraktijken door onderzoekers op basis van interviews met productiemangers en/of bedrijfsleiders.

### 3.2. Vragenlijst managementpraktijken

Interviews afnemen is een tijdsintensief proces. Daarom werd ook de mogelijkheid nagegaan om het gebruik van managementpraktijken in bedrijven in kaart te brengen aan de hand van een door de productiemanager zelf in te vullen vragenlijst. Voor het opstellen van een dergelijke, Nederlandstalige vragenlijst baseren we ons op de Online World Management Benchmarking Tool die beschikbaar is op de WMS website en waarop managers het gebruik van managementpraktijken in het bedrijf (internationaal) kunnen benchmarken met andere bedrijven in de sector (zie sectie 2.2.4 Online WM Benchmarking Tool

Het WMS initiatief bevat ook een 'World Management Benchmarking Tool', die online beschikbaar is op de website van de 'World Management Survey' ([www.worldmanagementsurvey.org](http://www.worldmanagementsurvey.org)). Deze webtool laat toe om aan de hand van een vragenlijst met 18 vragen omtrent managementpraktijken, een organisatie te benchmarken met andere organisaties binnen dezelfde industriële sector of grootteklasse, voor een groot aantal landen, waaronder Duitsland, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk. Voor België is dergelijke benchmark niet mogelijk omdat de management survey hier niet werd afgenomen. Figuur 5 bevat een print-out van het openingsscherm van de online World Management Benchmarking Tool.

Figuur 5 Online World Management Benchmarking Tool

The screenshot shows the homepage of the World Management Survey (WMS). At the top left is the WMS logo, which consists of a globe icon and the text 'WMS World Management Survey'. Below the logo is a navigation menu with the following items: Home, Policy & Business Reports, Academic Research, Teaching Material, Survey Data, Media, and Network. Below the navigation menu is a secondary menu with the following items: Background, Operations Management, Performance Monitoring, Target Setting, and Talent Management. The main content area features a heading 'Welcome to the World Management Benchmarking Tool' followed by a paragraph: 'This 18-question survey allows you to benchmark your manufacturing firm against more than 10,000 senior managers who have shared their management practices with us since 2004.' Below this is another paragraph: 'Please answer all 18 questions. After answering all the questions click on 'place me' to find out how your company's management practices compare to others in your country, industry or size class.' There are three dropdown menus for selection: 'Country:' with the text '--Please choose a country--', 'Industry:' with the text '--Please choose an industry--', and 'Size:' with the text '--Please choose the size of your firm--'. Below the 'Size:' dropdown is a paragraph: 'Please select your size (number of employees). If not available, pick any. You will see the average score for this firm size.' At the bottom left of the form is a button labeled 'NEXT'.

Bron: [www.worldmanagementsurvey.org](http://www.worldmanagementsurvey.org)

Nadat op het openingsscherm van de online World Management Benchmarking Tool een keuze gemaakt is van land ('country'), sector ('industry') en bedrijfsgrootte ('size of your firm') begint de vragenlijst en dient de respondent vervolgens 18 vragen te beantwoorden rond managementpraktijken. Telkens moet er voor elke management praktijk een keuze gemaakt worden tussen een score 1 ('*weinig ontwikkeld*') tot en met score 5 ('*sterk ontwikkeld*'). Figuur 6 illustreert de vraagstelling voor het managementthema 'operationeel management'.

**Figuur 6 Voorbeeld van vragen uit de online World Management Benchmarking Tool**

Operations Management is all about how effectively modern management techniques have been introduced in your company: why were these modern processes introduced, for how long have these practices been in place, how are other departments of the company, outside your own, involved in implementing these processes?

**1. Introduction of lean (modern) manufacturing techniques**

1 2 3 4 5

What kinds of modern or lean manufacturing processes have been introduced in your company?

Score 1	Score 2	Score 3	Score 4	Score 5
Other than JIT delivery from suppliers few modern manufacturing techniques have been introduced, (or have been introduced in an ad-hoc manner)	Between 1 and 3	Some aspects of modern (lean) manufacturing techniques have been introduced, through informal/isolated change programmes	Between 3 and 5	All major aspects of modern/lean manufacturing have been introduced (Just-in-time, automation, flexible manpower, support systems, attitudes and behaviour) in a formal way

**2. Rationale for lean (modern) manufacturing**

1 2 3 4 5

What factors led to the adoption of these modern or lean management practices?

Score 1	Score 2	Score 3	Score 4	Score 5
Modern (lean) manufacturing techniques were introduced because others were using them.	Between 1 and 3	Modern (lean) manufacturing techniques were introduced to reduce costs	Between 3 and 5	Modern (lean) manufacturing techniques were introduced to enable us to meet our business objectives (including costs)

Bron: [www.worldmanagementsurvey.org](http://www.worldmanagementsurvey.org)

### 2.2.5 WMS survey data

De management data die over de voorbije 10 jaar verzameld werden binnen het WMS-initiatief, worden online ter beschikking gesteld op de website van de 'World Management Survey'. De data is anoniem, dit wil zeggen dat het niet mogelijk is om bedrijven te identificeren. De publiek beschikbare WMS - data bevatten ook geen andere bedrijfsdata buiten de scores op de management praktijken. Indien nodig voor het onderzoek, kunnen deze 'firm identifiers' wel aangevraagd worden.

Voor de industrie heeft de publiek beschikbare WMS data betrekking op 11300 productiebedrijven over 34 landen, zie Tabel 1 **Error! Reference source not found.**. De meest recente paper die gebruik maakt van deze data is Bloom et al. (2014), "the new empirical economics of management".

**Tabel 1** Lijst van 34 landen in de WMS '2004-2014 combined survey data'

Argentina, Australia, Brazil, Canada, Chile, Colombia, Ethiopia, France, Germany, Ghana, Great Britain, Greece, India, Italy, Japan, Kenya, Mexico, Mozambique, Myanmar, New Zealand, Nicaragua, Nigeria, Northern Ireland, Poland, Portugal, Republic of Ireland, Singapore, Spain, Sweden, Tanzania, Turkey, United States, Zambia
--

**Bron:** [www.worldmanagementsurvey.org](http://www.worldmanagementsurvey.org)

). We gebruiken dezelfde vraagstelling, antwoordmogelijkheden en de lay-out van de WMS omdat dit mogelijk maakt om in een latere fase de resultaten van een Vlaamse survey managementpraktijken te benchmarken met de resultaten van de WMS.

Figuur 7 toont een voorbeeld van de vraagstelling en lay-out van de vragenlijst. De 18 managementpraktijken zijn gegroepeerd in 4 managementthema's: operationeel management, performantie monitoring, doelstellingen vastleggen en talent management. Om de respondent in te leiden in de onderliggende management thema wordt eerst een korte omschrijving gegeven van het management thema. Zo heeft operationeel management betrekking op "het dagelijkse uitvoeringsbeleid van het bedrijf" en "omvat onder meer het gebruik van moderne productie technieken die tot doel hebben de kwaliteit van de productie te verhogen en/of de productiekosten te verlagen".

Bij elk van de 18 vragen omtrent het gebruik van managementtechnieken krijgt de respondent 5 antwoordmogelijkheden met een score 1 (*'weinig ontwikkeld'*) tot en met een score 5 (*'sterk ontwikkeld'*). Bij score 1, score 3 en score 5 wordt telkens een korte beschrijving gegeven van managementpraktijken. Deze laten de respondent toe om het bedrijf een score van 1 tot en met 5 geven die het gebruik van managementpraktijken reflecteren.

Figuur 7 Vraagstelling en lay-out vragenlijst

## Operationeel management

Operationeel management heeft betrekking op het dagelijkse uitvoeringsbeleid van het bedrijf. Binnen de productieafdeling omvat dit onder meer het gebruik van moderne productietechnieken die tot doel hebben de kwaliteit van de productie te verhogen en/of de productiekosten te verlagen.

Gelieve telkens het antwoord aan te duiden dat het best aansluit bij de situatie in het bedrijf.

### 1. Introductie van 'lean' productietechnieken

Welke moderne of 'lean' productietechnieken werden ingevoerd?

1	2	3	4	5
Behalve <u>just-in-time</u> levering werd een beperkt aantal moderne productietechnieken ingevoerd (of werden zulke productietechnieken 'ad hoc' ingevoerd).	Tussen 1 en 3	Enkele aspecten van moderne (lean) productietechnieken werden ingevoerd via informele, losstaande veranderingsprocessen.	Tussen 3 en 5	Alle belangrijke aspecten van moderne productie ( <u>just-in-time</u> , <u>autonomation</u> , <u>flexibel personeel</u> , ondersteunende systemen, attitudes en gedrag) werden geïntroduceerd op een formele manier.
1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>

### 2. Motivering voor 'lean' productietechnieken

Welke factoren lagen aan de basis van de adoptie van moderne of 'lean' productietechnieken?

1	2	3	4	5
Moderne (lean) productietechnieken werden geïntroduceerd omdat ze ook door anderen (bv. de concurrentie) gebruikt worden.	Tussen 1 en 3	Moderne productietechnieken werden geïntroduceerd om de kosten te verlagen.	Tussen 3 en 5	Moderne productietechnieken werden ingevoerd om de bedrijfsdoelstellingen (inclusief kosten) te kunnen halen.
1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>

De aldus opgestelde vragenlijst werd overgemaakt aan een aantal productieverantwoordelijken met de vraag om de vragenlijst voor hun bedrijf of productieafdeling in te vullen en feedback te geven op de inhoud of vraagstelling. Deze feedback kan betrekking hebben op een onduidelijk vraagstelling, irrelevante karakter van de vraag voor het bedrijf in kwestie, onduidelijkheid met betrekking tot de antwoordmogelijkheden, etc.

Op inhoudelijk vlak (managementpraktijken) werden geen opmerkingen ontvangen op de vragenlijst. Het WMS is dan ook een vragenlijst die reeds op grote en internationale schaal gebruikt werd en bewezen heeft een goede maatstaf te zijn voor managementpraktijken. Een zeer beperkt aantal opmerkingen

werd ontvangen met betrekking tot de formulering van vraag of antwoordmogelijkheden. Deze kunnen in een finale versie van de vragenlijst gemakkelijk opgevangen worden door een aantal termen bijkomend, bijvoorbeeld in een voetnoot, te omschrijven. Zo kan men bv. aangeven wat algemeen verstaan wordt onder moderne of 'lean' productietechnieken.

Een analyse van de scores op de ingevulde vragenlijst geeft aan dat er, zelf binnen een kleine steekproef, variatie is in de scores van productiemangers op de verschillende managementpraktijken: zowel binnen eenzelfde vragenlijst (zelfde respondent) als voor dezelfde managementpraktijken over de vragenlijsten (verschillende respondenten / bedrijven) heen. De vragenlijst laat dus toe om de diversiteit in het gebruik van managementpraktijken binnen bedrijven en over bedrijven heen in kaart te brengen.

### 3.3. Mogelijke inzichten uit een bevraging van managementpraktijken in Vlaanderen

De bevraging van managementpraktijken in de Vlaamse industrie naar analogie met, en gebruikmakend van de 'World Management Survey' kan belangrijke nieuwe inzichten genereren voor het industrieel beleid van Vlaanderen. Een dergelijke bevraging leidt immers tot een rijke bron aan data over het gebruik van managementpraktijken in Vlaamse bedrijven op basis waarvan het gebruik van managementpraktijken in Vlaanderen internationaal gebenchmarkt kan worden. Wanneer data over managementpraktijken gelinkt wordt met prestaties van bedrijven, kan een dergelijke bevraging ook gedetailleerde inzichten geven over de relatie tussen bedrijfsprestaties en management in Vlaanderen.

In deze sectie willen we de rijkdom aan informatie en mogelijke inzichten uit een management bevraging van bedrijven in Vlaanderen illustreren. We doen dit op basis van scores op managementpraktijken van negen verschillende bedrijven actief in de maakindustrie in Vlaanderen die bekomen werden tijdens de voorbereidende studie op basis van diepte-interviews en de verspreiding van de vragenlijst managementpraktijken<sup>2</sup>.

De scores op managementpraktijken van deze kleine steekproef van bedrijven wordt voorgesteld in radargrafieken, waarbij de letters a – i, de negen bevroegde bedrijven voorstellen. De score op managementpraktijken wordt weergegeven op een schaal van 1 ('*weinig ontwikkeld*') tot 5 ('*sterk ontwikkeld*'), waarbij de oorsprong van de radars telkens overeen met een score 1 en de buitenste ring van de radar met een score 5.

#### 3.3.1 Internationale benchmarking van managementscores

Een bevraging van managementpraktijken volgens de methode en vraagstelling binnen de WMS laat toe om het gebruik van managementpraktijken in Vlaanderen in kaart te brengen en deze vervolgens te vergelijken of benchmarken met eerder onderzoek en data-verzameling in het kader van het WMS initiatief. Op basis van de WMS '2004-2014 combined survey data' beschikbaar op de WMS website, kan men de managementscore van bedrijven in Vlaanderen benchmarken met de overeenkomstige gemiddelde score van bedrijven in 34 andere landen waarin de WMS survey uitgevoerd werd. In de onderstaande figuren kiezen we Duitsland als benchmark voor het gebruik van managementpraktijken in de maakindustrie in Vlaanderen. De competitieve maakindustrie in Duitsland vormt immers een goede en ambitieuze referentie om managementpraktijken in de maakindustrie in Vlaanderen mee te vergelijken.

Figuur 8 toont de managementscore per bedrijf (letter a tot en met i) in onze steekproef. Deze managementscore wordt net zoals bij de WMS (Bloom en Van Reenen, 2010) berekend als de gemiddelde score op de 18 managementvragen. De gemiddelde managementscore voor de bedrijven in onze steekproef is 3.4 op 5, met een hoogste managementscore van 4.6 voor bedrijf f en een laagste

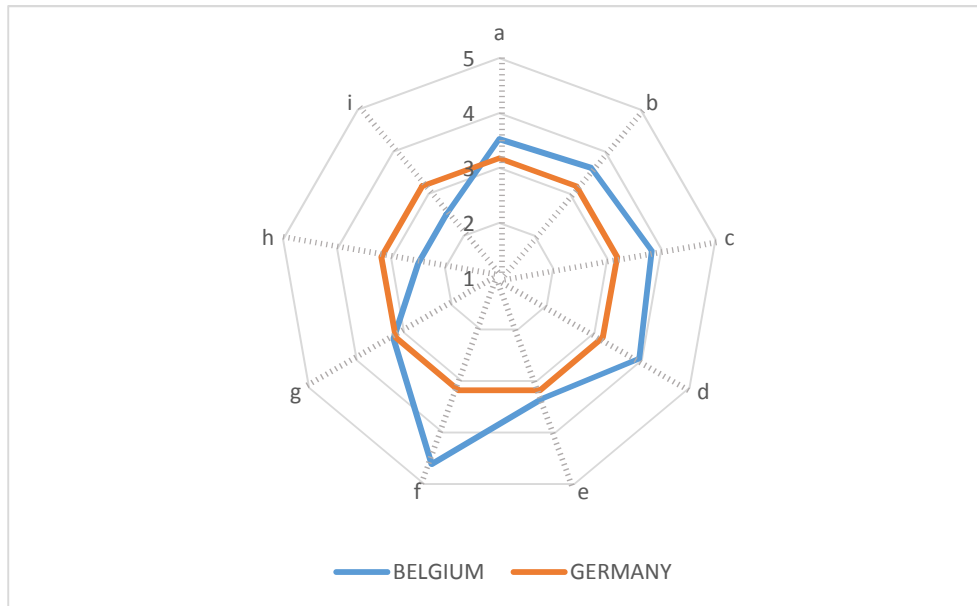
---

<sup>2</sup> Het spreekt voor zich dat het niet de bedoeling is van onderstaande grafieken om op basis van een zeer beperkte steekproef van bedrijven inzichten mee te geven voor beleidsgericht advies rond het gebruik van managementpraktijken.



managementscore van 2.5 voor bedrijven h en i. De managementscore van bedrijven in Duitsland varieert tussen 1.6 en 4.7, met een gemiddelde van 3.2 op 5<sup>3</sup>.

Figuur 8 Managementscore per bedrijf

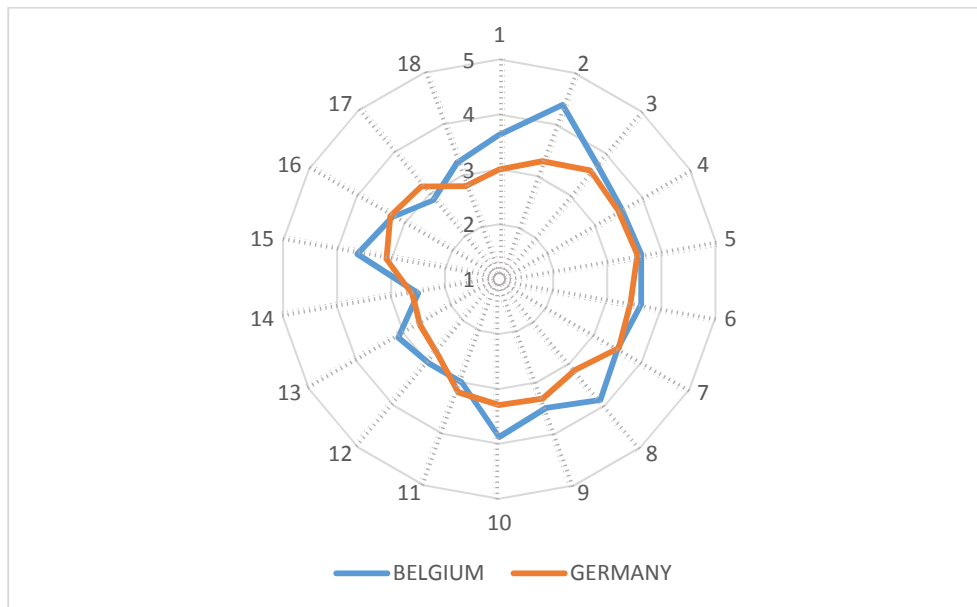


**Opmerking:** Gemiddelde managementscore voor Duitsland, berekend op basis van de WMS '2004-2014 combined survey data' beschikbaar op de website [www.worldmanagementsurvey.org](http://www.worldmanagementsurvey.org)

Figuur 9 toont per managementpraktijk (vraag 1 tem 18 in Tabel 2) de gemiddelde score over de negen bedrijven in de Vlaamse steekproef. De bedrijven in onze steekproef scoren gemiddeld het best op de motivatie voor moderne productietechnieken (operationeel management, vraag 2, score 4.4), het type doelstellingen en de tijdshorizon wat betreft het vastleggen van doelstellingen (doelstellingen vastleggen, vraag 8 en vraag 10, beide een score 3.8), en de documentatie van processen (prestatiecontrole, vraag 3, score 3.8). De bedrijven scoren het laagst op het uitbouwen van een prestatiecultuur (talentmanagement, vraag 14, score 2.2), het creëren van een onderscheidende waarde propositie voor de werknemer (talentmanagement, vraag 17, score 2.9), en de moeilijkheidsgraad van doelstellingen en het duidelijk vastleggen en meten van doelstellingen (doelstellingen vastleggen, vraag 11 en vraag 12, beide een score 3.0). Ten opzichte van de Duitse benchmark zien we dat onze beperkte steekproef bedrijven uit de Vlaamse maakindustrie beter scoort op operationeel management (vragen 1-2), erg gelijkaardig op prestatiecontrole (vragen 3-7), iets beter op het vastleggen van doelstellingen (vragen 8-12) en ongeveer even goed op talentmanagement (vragen 13-18).

<sup>3</sup> Gegeven de kleine steekproef van bedrijven in Vlaanderen en mogelijke selectie bias, mag uit Figuur 8 niet besloten worden dat bedrijven in Vlaanderen gemiddeld beter scoren op managementpraktijken dan Duitse bedrijven.

Figuur 9 Gemiddelde score per managementpraktijk (1-18)



Vraag 1-2 Operationeel management, vraag 3-7 prestatiecontrole, vraag 8-12 doelstellingen vastleggen, vraag 13-18 talentmanagement, zie Tabel 2 De 18 managementpraktijken in World Management Survey

**Opmerking:** Gemiddelde managementscore voor Duitsland, berekend op basis van de WMS '2004-2014 combined survey data' beschikbaar op de website <http://worldmanagementsurvey.org>

Het werk van Bloom en Van Reenen (2010) geeft aan dat management stijlen verschillen van land tot land. Zo is in de Verenigde Staten het gebruik van management incentives (relatief ten opzichte van het gemiddelde over de 17 landen in de studie) veel groter dan het gebruik van prestatiecontrole of doelstellingen (opnieuw relatief ten opzichte van het landengemiddelde), terwijl in landen als Duitsland of Zweden net het omgekeerde geldt.

Het spreekt voor zich dat een bevraging van managementpraktijken in Vlaanderen slechts kan vergeleken worden met de resultaten uit de WMS in andere landen als de steekproef van Vlaamse bedrijven representatief is voor de maakindustrie in Vlaanderen.

### 3.3.2 Management en bedrijfsprestaties

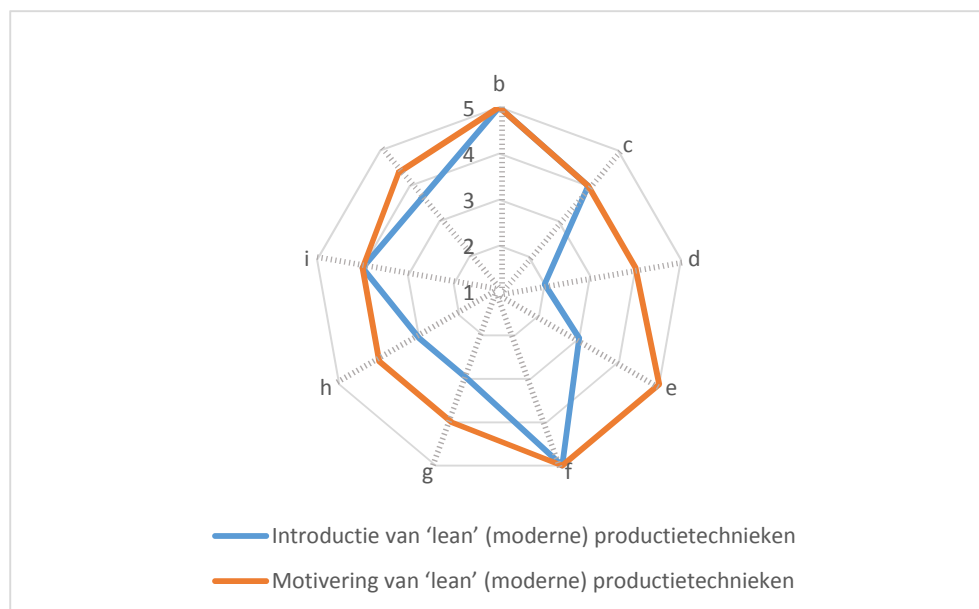
Een bevraging van managementpraktijken in Vlaanderen laat niet alleen toe om Vlaanderen internationaal te benchmarken en verschillen in het gebruik van managementpraktijken ten opzichte van andere landen bloot te stellen. Indien de data van een managementbevraging gekoppeld wordt met bedrijfseconomische data, wordt het mogelijk om onderzoek te doen naar het gebruik van management praktijken en de prestaties van bedrijven, de kenmerken van bedrijven (grootte, internationaal karakter, familiebedrijf,...) en management, etc. Dergelijk onderzoek kan bijvoorbeeld op zoek gaan naar de correlatie op niveau van bedrijven tussen score op specifieke managementvragen of de algemene

managementscore en de productiviteit van bedrijven in de Vlaamse maakindustrie<sup>4</sup>. Zo kan een positieve, significante correlatie wijzen op het belang van (bepaalde) managementpraktijken voor de productiviteit van bedrijven. Belangrijk hierbij is evenwel dat er gecontroleerd wordt voor bedrijfskenmerken zoals grootte, multinationala karakter, etc. Onderzoek van Bloom en Van Reenen (2006) geeft immers aan dat onder meer multinationals, exportgerichte bedrijven en bedrijven met meer opgeleide werknemers beter gebruik maken van managementpraktijken.

Figuur 10 tot en met Figuur 13 geven de individuele bedrijfsscores van de steekproef van bedrijven in Vlaanderen weer per managementvraag (1-18) volgens managementthema (operationeel management, prestatiecontrole, doelstellingen vastleggen en talentmanagement). De figuren geven de veelheid aan informatie weer uit een managementbevraging.

Zo toont Figuur 10 dat de bedrijven uit de steekproef systematisch beter scoren op de vraag rond de motivering van moderne managementtechnieken dan op de werkelijke introductie van dergelijke technieken in het bedrijf. Bovendien geeft de figuur weer dat er weinig variatie is tussen bedrijven op de motivering van moderne managementtechnieken (score is steeds 4 of 5) terwijl er duidelijk meer variatie is tussen bedrijven op de introductie van moderne managementtechnieken (score van 2 tot 5).

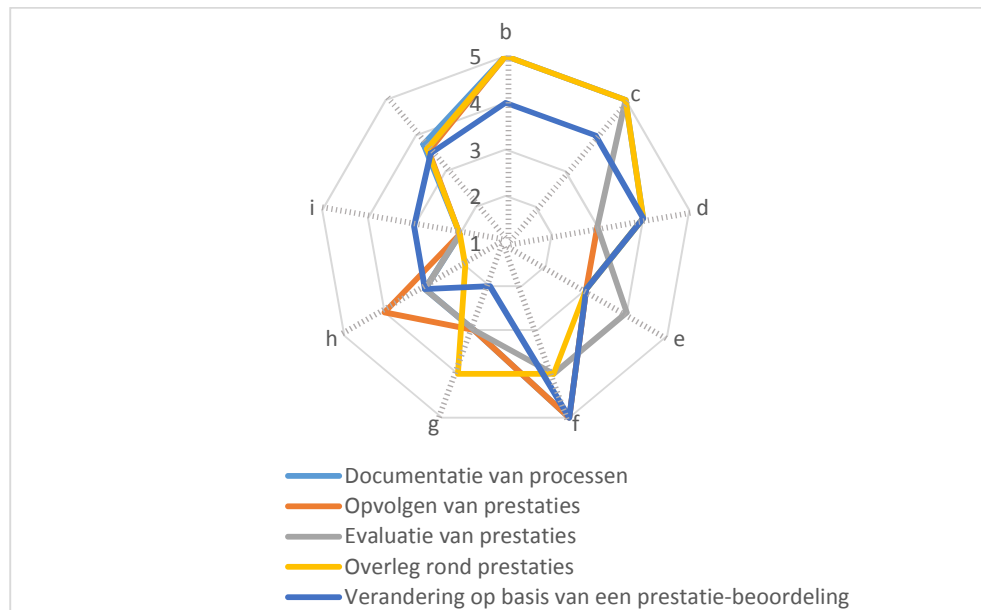
**Figuur 10 Bedrijfsscores operationeel management**



<sup>4</sup> Bemerk dat de aard van de data, met name een cross-sectie van bedrijven en managementpraktijken, niet toelaat om causale effecten te meten.

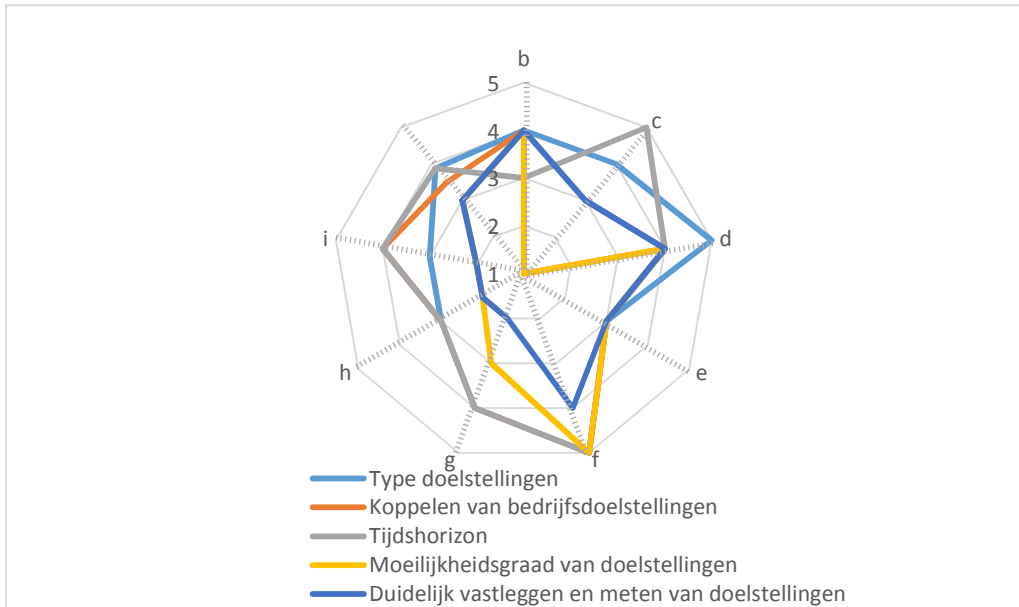
Figuur 11 geeft onder meer aan dat er belangrijke verschillen bestaan tussen bedrijven in termen van algemene score op prestatiecontrole. Zo doet bedrijf b met viermaal de maximale score op de vragen met betrekking tot praktijken prestatiecontrole en eenmaal een score 4 op verandering op basis van een prestatie-beoordeling het duidelijk beter dan bedrijf i dat op 4 van de 5 vragen naar managementpraktijken prestatiecontrole een score 2 geeft, en op de vraag rond verandering op basis van een prestatie-beoordeling een score 3.

Figuur 11 Bedrijfsscores prestatiecontrole



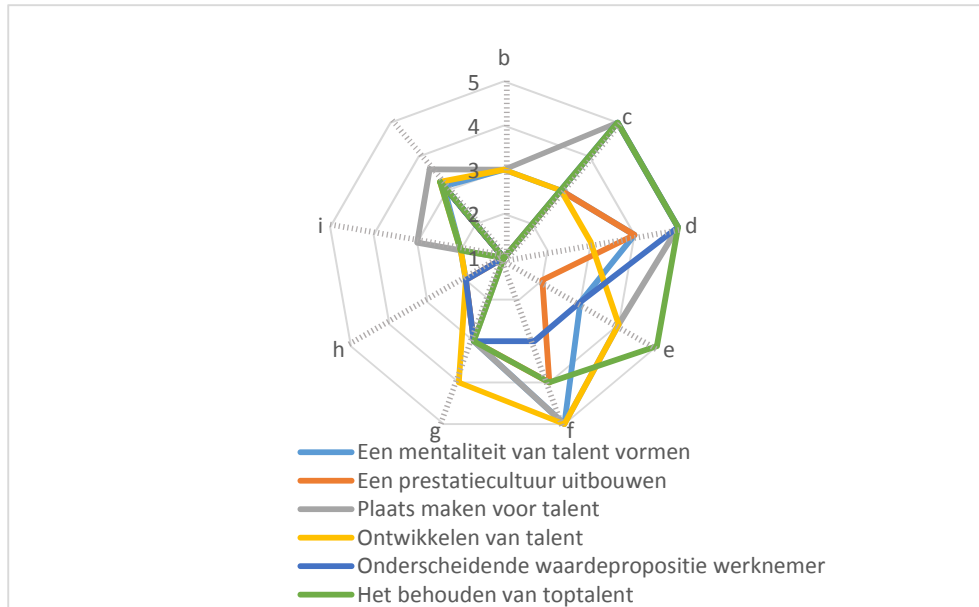
Figuur 12 toont aan dat scores op vragen rond managementpraktijken ook binnen eenzelfde bedrijf aanzienlijk kunnen verschillen. Op de vragen rond de praktijken in het bedrijf met betrekking tot doelstellingen vastleggen geeft bedrijf c zichzelf een score 1 voor het koppelen van bedrijfsdoelstellingen en de moeilijkheidsgraad van bedrijfsdoelstellingen, een score 3 voor het duidelijk vastleggen en meten van doelstellingen, een score 4 voor type doelstellingen en een score 5 voor tijdshorizon.

Figuur 12 Bedrijfsscores doelstellingen vastleggen



Figuur 13 suggereert dat een aantal bedrijven uit de steekproef veel belang hechten aan het behouden van toptalent (bedrijven c, d, e en f: score 4 of 5) en andere managementpraktijken gerelateerd aan talent management, terwijl het implementeren van managementpraktijken in termen van het behouden van toptalent, alsook de andere aspecten gerelateerd aan talent management weinig prioritair lijkt te zijn in andere bedrijven (a, b, h, i: score 1 of 2).

Figuur 13 Bedrijfsscores talent management



Hoewel de steekproef van bedrijven in Vlaanderen die de management survey ingevuld hebben beperkt is, geven de resultaten wel aan dat er verschillen zijn in het gebruik van moderne management praktijken binnen bedrijven, alsook tussen bedrijven. Dit is van belang vermits voldoende heterogeniteit of variatie tussen bedrijven in termen van scores op managementpraktijken alsook bedrijfseconomische performantie indicatoren nodig zijn om verbanden te kunnen vinden tussen het gebruik van managementpraktijken en bedrijfsprestatie. Het is uiteraard ook van belang dat de steekproef van bevroegde bedrijven voldoende groot en representatief is voor de Vlaamse industrie, en dat de bevraging ook het BTW-nummer van bedrijven (de 'firm identifier') opneemt zodat de link kan gelegd worden met bedrijfsdatabases zoals Belfirst.

## 4. Conclusies en aanbevelingen

Onderzoek naar managementpraktijken toont aan dat het gebruik van managementpraktijken binnen bedrijven sterk verschilt van land tot land (Bloom en Van Reenen, 2010), waarbij “betere” managementpraktijken in verband kunnen gebracht worden met hogere productiviteit en rentabiliteit van bedrijven, een hogere groei in verkoopcijfers en positieve overlevingskansen voor ondernemingen (Bloom en Van Reenen, 2007).

Het onderzoekinitiatief “World Management Survey” van Van Reenen en Bloom brengt verschillen in management praktijken tussen organisaties en landen in kaart op basis van een telefonische bevraging van managers. Sinds de opstart van het onderzoek 10 jaar geleden werden duizenden managers van bijna 40 verschillende landen geïnterviewd naar het gebruik van management praktijken. Dergelijk bevraging werd echter nog niet gedaan in België en/of Vlaanderen. Het in kaart brengen van managementpraktijken in de maakindustrie in Vlaanderen is echter relevant om twee redenen. Ten eerste vormt het systematische verzamelen van informatie over managementpraktijken in de Vlaamse industrie een ijkingspunt op basis waarvan Vlaanderen internationaal gebenchmarkt kan worden. Ten tweede geeft een dergelijk bevraging belangrijke inzichten in de relatie tussen management en bedrijfsprestaties in Vlaanderen. Eerder onderzoek uitgevoerd binnen STORE toont aan dat er substantiële en persistente verschillen zijn in productiviteit van bedrijven en regio’s in Vlaanderen en wijzen op het belang van verder onderzoek naar de mogelijke drijvers van deze productiviteitsverschillen.

De “World Management Survey” (WMS) voor bedrijven in de maakindustrie bevat 18 vragen over het gebruik van managementpraktijken binnen vier managementthema’s:

- **‘Operations Management’** (operationeel management of dagelijks uitvoeringsbeleid)
- **‘Performance Monitoring’** (prestatie controle of het adequaat functioneren van productieprocessen)
- **‘Target setting’** (doelstellingen vastleggen, o.a. koppeling met de bredere bedrijfsdoelstellingen)
- **‘Talent management’** (managen van mensen)

De talrijke internationale publicaties, waaronder een aantal met een hoog aantal citaties, geven aan dat de WMS een goed instrument is voor het meten van managementpraktijken in organisaties en bedrijven. De beschikbaarheid van WMS data van productiebedrijven voor een groot aantal landen, waaronder een aantal buurlanden (Duitsland, Frankrijk, Verenigd Koninkrijk) zorgt bovendien voor uitgebreide mogelijkheden tot internationale benchmarking. Deze voorbereidende studie raadt dan ook aan om de WMS survey, en diens 18 vragen rond management (zie Tabel 2), als basis te nemen voor het in kaart brengen van managementpraktijken in Vlaanderen. Deze vragen kunnen eventueel aangevuld worden met extra vragen die relevant zijn voor de Vlaamse context en/of beleidsmakers in Vlaanderen.

Een bevraging van managementpraktijken in Vlaanderen richt zich best op de industrie (NACE codes 10-33), en meer specifiek op bedrijven waarin de productie volledig of grotendeels intern gebeurt. De focus op productiebedrijven beperkt het aantal te ondervragen bedrijven en concentreert het onderzoek op sectoren waarin productiviteit van groot belang is. De steekproef van bevrageerde bedrijven dient

voldoende groot en representatief te zijn voor de populatie van bedrijven in de Vlaamse maakindustrie. Verder moeten de resultaten van de survey kunnen gelinkt worden met economische data van bedrijven (bv. via het BTW nummer van bedrijven) om de relatie tussen management en productiviteit van bedrijven te kunnen onderzoeken.

Om een juist beeld te krijgen op bestaande managementpraktijken binnen de productie afdelingen van bedrijven in de maakindustrie, dient de survey afgenomen te worden bij de productieverantwoordelijke van het bedrijf. Deze productieverantwoordelijken zijn het best op de hoogte van het dagelijkse uitvoeringsbeleid en dus het gebruik van managementpraktijken binnen het bedrijven. Voor kleinere bedrijven kan de respondent van de survey ook de bedrijfsleider zijn. Bedrijven kunnen ook meermaals bevestigd worden, waarbij managers uit verschillende productieafdelingen gecontacteerd worden.

De 'World Management Survey' wordt afgenomen door middel van telefonische interviews, waarbij de interviewer vraagt naar actuele managementpraktijken en -voorbeelden in het bedrijf aan de hand van open vragen en doorvraagt totdat hij of zij een nauwkeurige beoordeling van de management praktijken van het bedrijf kan maken op een 5-punts Likertschaal. De gemiddelde duur van een interview is 50 minuten. Deze bevestigingsmethode is vrij tijdsintensief en vergt aanzienlijke personeelsinzet.

Een alternatieve bevestigingsmethode bestaat erin om de respondenten een vragenlijst te bezorgen waarin de productieverantwoordelijke zelf het gebruik van managementpraktijken binnen de productieafdeling kunnen scoren. De online WM Benchmarking Tool die het WMS ontwikkelde zodat organisaties zich kunnen benchmarken met andere organisaties binnen dezelfde industriële sector of grootteklasse, kan hiertoe gebruikt worden (zie 2.2.4 Online WM Benchmarking Tool).

Dergelijke vragenlijst kan ook online geprogrammeerd worden of in papieren versie ter beschikking gesteld worden aan de productieverantwoordelijke van bedrijven. De voordelen van een bevestiging aan de hand van een vragenlijst in te vullen door de productieverantwoordelijke zijn een lagere kost (minder personeelsinzet, enkel telefoonkosten voor eventuele telefonische reminders) en snellere resultaten (vragenlijst kan simultaan naar een groot databestand gestuurd worden, bij een online survey zijn de resultaten per bevestiging direct beschikbaar) en meer flexibiliteit (en dus hogere respons) voor respondenten (vragenlijst kan ingevuld worden waar en wanneer het de productieverantwoordelijke past, minder tijdsintensief dan een interview).

Opdat de resultaten van een bevestiging via een vragenlijst zo vergelijkbaar mogelijk zou zijn met de resultaten van een telefonisch interview, moet de nodige aandacht besteed worden aan een juiste, vlotte en bondige vertaling van de online WMS Benchmarking Tool. Voor een goede respons, is ook een overzichtelijke lay-out en een eenvoudig in te vullen vragenlijst van belang. Termen die mogelijk onduidelijk zijn voor de respondenten, moeten toegelicht worden.

Op basis van deze voorbereidende studies met onder meer een aantal diepte-interviews met bedrijfsleiders en productie-verantwoordelijken van productiebedrijven in Vlaanderen en de ontvangen feedback op een Nederlandstalige vragenlijst over managementpraktijken, besluiten we dat een bevestiging van bedrijven in de Vlaamse maakindustrie interessante inzichten kan geven voor het industriebeleid in Vlaanderen.



## Referenties

Bloom, N., Lemos, R., Sadun, R., Scur, D. en Van Reenen, J. (2014), *The New Empirical Economics of Management*," NBER working paper 20102.

Bloom, N. en Van Reenen, J. (2010), "Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries?," *Journal of Economic Perspectives*, 24(1), 203-224

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

Bloom, N. en Van Reenen, J. (2006) "Management Practices, Work-Life Balance, and Productivity: a Review of Some Recent Evidence," *Oxford Review of Economic Policy*, 22(4), pp. 1-26.

De Ruytter, S. en Lecocq, C. (2014), "Productiviteitsontleding van de Vlaamse industrie: een analyse op basis van bedrijfsgegevens," *Beleidsrapport STORE-B-13-018*, pp. 39

Lecocq, C. en De Ruytter, S. (2015), "Regionale Productiviteitsontleding van de Vlaamse industrie," *Beleidsrapport STORE-B-14-009*, pp. 26

Van Reenen, J. (2013), "Productivity and Management Practices," *Advances in Economics and Econometrics – Tenth World Congress*, Cambridge University Press, 355-400.