



Goede economische tijden als leidraad voor bredere bedrijfsdoelen.

Onderzoek naar een verband tussen de conjunctuurcyclus en de breedte van bedrijfsdoelen.

Abstract

In deze scriptie onderzoek ik of het management van een bedrijf de doelen aanpast aan de fase van de conjunctuurcyclus. Verder ga ik onderzoeken of een goede fase van de conjunctuurcyclus samengaat met bedrijfsdoelen die meer dan alleen financiële doelen bevatten. De verwachting is dat bedrijven in een goede fase van de conjunctuurcyclus meer middelen hebben om brede bedrijfsdoelen op te stellen en daarom bredere doelen zullen hebben. Het onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van een enquête afgenomen in verschillende landen. De vragen worden gesteld aan de managers van producenten en gaan over verschillende criteria voor goed management. De data zijn verzameld tussen 2002 en 2010. Aan de hand van deze data wordt een *fixed-effects* regressie uitgevoerd met de breedte van het bedrijfsdoel als afhankelijke variabele en de onafhankelijke variabele conjunctuurcyclus. Verder wordt de variabele managementscore zonder doelscore daarin toegevoegd als indicator voor hoe goed het management is. Uit de analyse blijkt dat er een negatief verband bestaat tussen de conjunctuurcyclus en de breedte van bedrijfsdoelen. Dit verband verandert wanneer het management hoog scoort op de algehele management score. Wanneer het management hoger scoort wordt het verband steeds minder negatief en slaat het om naar een positief verband.

INLEIDING	3
THEORETISCH KADER	6
CONJUNCTUURCYCLUS.....	6
BEDRIJFSDOELEN	7
CONCEPTUEEL MODEL	10
METHODOLOGIE	12
DATA.....	12
METHODE.....	14
ANALYSE	15
CORRELATIE.....	15
HYPOTHESE TESTEN	17
HOOFDVRAAG	19
VALIDATIE.....	20
DISCUSSIE.....	23
CONCLUSIE	25
APPENDIX 1	27
VRAAG NAAR BREEDTE VAN DOELEN.....	27
BESCHRIJVENDE STATISTIEKEN	27
APPENDIX 2	30
TABEL I: CORRELATIE COËFFICIËNT, VERENIGDE STATEN.....	30
TABEL II: CORRELATIE COËFFICIËNT, CHINA	30
TABEL III: REGRESSIEANALYSE, VERENIGDE STATEN	31
TABEL IV: REGRESSIEANALYSE VOOR LAGS EN LEADS, VERENIGDE STATEN	32
TABEL V: REGRESSIEANALYSE, CHINA	33
TABEL VI: REGRESSIEANALYSE VOOR LAG.....	34
TABEL VII: ROBUUSTHEIDSCHECK, WERKELOOSHEIDSGAP.....	35
TABEL VIII: ROBUUSTHEIDSCHECK, EUROPA	36
LITERATUURLIJST	37

Inleiding

Tegenwoordig is het steeds belangrijker om als bedrijf een goede reputatie te hebben (Brown, Dacin, Pratt, & Whetten, 2006). Daarbij wordt de reputatie van een bedrijf op een brede manier beoordeeld. Nieuwe aanstaande werknemers willen bijvoorbeeld goede arbeidsvoorwaarden en consumenten willen graag dat bedrijven bij de productie rekening houden met de impact op het milieu. Zo wordt in reclames steeds vaker gepromoot over maatregelen die worden genomen voor het milieu (Molenaar, 2024). Om aan deze verwachtingen van aanstaande werknemers en consumenten te kunnen voldoen moet in de doelen van een bedrijf rekening worden gehouden met bredere aspecten dan alleen de financiën.

Smalle bedrijfsdoelen bestaan alleen uit de financiële doelen die behaald moeten worden. Wanneer onderzoekers spreken over brede doelen zullen naast financiële criteria ook punten zoals de ecologische voetafdruk en de tevredenheid van werknemers moeten worden opgenomen in de doelen (Pearce II, 1982; Bloom & Van Reenen, 2007). Bij het vaststellen van bedrijfsdoelen zal het in eerste instantie veelal gaan om de punten die op financieel gebied behaald moeten worden. Financiële doelen zijn namelijk makkelijk meetbaar te maken. Dit ondanks dat verschillende studies aantonen dat brede bedrijfsdoelen gemiddeld zorgen voor betere bedrijfsresultaten dan smalle doelen (Bartlett & Ghoshal, 1994; Ghobadian & Gallear, 1996). Een van de redenen hiervoor is bijvoorbeeld dat het voor werknemers makkelijker is om zich met een aantal van de doelen te identificeren als deze breed zijn opgesteld. Het opstellen van bredere doelen zorgt mogelijk voor een betere reputatie en kan een indicatie zijn van een beter presterend bedrijf.

Ook Bernabou en Tirole (2010) stellen dat bedrijven met meer dan alleen geld bezig zouden moeten zijn. Wanneer alleen wordt gefocust op winstmaximalisatie is het soms noodzakelijk dat de overheid ingrijpt. Overheidsingrepen zijn alleen niet altijd succesvol. Daarom kijken zij naar de voordelen en nadelen van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Bij maatschappelijk verantwoord ondernemen kijken managers meer naar de gevolgen van hetgeen wat ze uitvoeren. Bernabou en Tirole (2010) onderscheiden hierin drie vormen, bij de eerste vorm ligt de focus meer op de lange termijn waarden dan op de kortetermijnwinst. Bij de tweede en snelst groeiende vorm handelt het management verantwoord om de consument of werknemer te overtuigen voor hen te kiezen. Bij de laatste vorm is een zekere vorm van marktmacht nodig en kiest het management voor een manier van verantwoord ondernemen die aansluit bij hun eigen voorkeuren. De voordelen en nadelen van deze drie vormen worden in het theoretisch kader besproken.

Het nakomen van brede bedrijfsdoelen is in de praktijk alleen niet altijd even makkelijk, zeker voor kleine en middelgrote bedrijven die mogelijk vooral bezig zijn met hoe ze kunnen blijven bestaan (Ghobadian & Gallear, 1996). Voor deze bedrijven kan het zo zijn dat ze de doelen specifiek op financiële punten moeten instellen omdat ze anders mogelijk failliet gaan. Bij de implementatie van bredere doelen

komt ook nog een factor van afhankelijkheid aan bod, in de vorm van de economische conjunctuurcyclus. Iets waar bedrijven over het algemeen alleen maar op kunnen reageren en niet veel aan kunnen veranderen.

De conjunctuurcyclus is dus een economisch concept dat mogelijk invloed kan hebben op hoe breed de doelen zijn die door bedrijven worden opgesteld. Met deze cyclus wordt de stand van de economie aangegeven (Long & Plosser, 1983). In veel modellen worden daar vier verschillende fases voor gebruikt, expansie, recessie, depressie en herstel (Burns & Mitchell, 1946). Dit concept is al door veel wetenschappers onderzocht, om een beter beeld te kunnen krijgen van hoe de economie door de jaren heen verandert. Omdat het doel van een organisatie van invloed is op de beslissingen die genomen worden binnen de organisatie (Simon, 1964), en dit mogelijk beïnvloed kan worden door de conjunctuurcyclus, levert dat de volgende onderzoeksvraag op:

Verandert de breedte van bedrijfsdoelen in verschillende fases van de conjunctuurcyclus?

De bedrijfsdoelen die aan de basis staat van deze vraag zijn breder wanneer bedrijven doelen opstellen die om meer gaan dan alleen geld. Als de doelen ook gericht zijn op bijvoorbeeld het welzijn van de werknemers en de ecologische voetafdruk zal dat uiteindelijk leiden tot een breder doel. De verwachting is dat wanneer de conjunctuurcyclus zich in een positieve fase bevindt dit zal leiden tot breder opgestelde doelen. Hoe dit verband tot stand komt wordt verder in het theoretisch kader besproken.

De data die gebruikt wordt voor dit onderzoek is afkomstig van de World Management Survey (Bloom & Van Reenen, 2007). Voor deze Survey wordt een enquête afgenomen bij de managers van producenten. In de survey wordt aan de hand van 18 verschillende vragen over management beoordeeld of een bedrijf “goed” of “slecht” management vertoont. Aan de hand van deze panel data wordt een *fixed-effects* regressie uitgevoerd. Deze analyse kan aantonen of een verband bestaat tussen de conjunctuurcyclus en de breedte van de doelen die door managers worden opgesteld. Een uitgebreide uitleg van de data en methode is terug te vinden in de methodologie.

Aan de hand van de onderzoeksvraag is het mogelijk verschillende bevindingen te doen die iets kunnen toevoegen aan de huidige literatuur. Ten eerste kan dit onderzoek meer inzicht geven in de convergentie van de doelen van management binnen bedrijven. Wanneer er meer onderzoek is naar de veranderbaarheid van management kan dat inzichten geven in de manieren waarop een bedrijf zich kan aanpassen aan de huidige economische situatie. Verder kan dit onderzoek verdiepende informatie geven over de relatie die bestaat tussen de conjunctuurcyclus en verschillende economische concepten. Specifiek zal er meer bekend worden over de relatie tussen deze cyclus en de doelen van het management van bedrijven. Door deze extra kennis kan een model dat gebaseerd is op de conjunctuurcyclus nog meer specifieke details in zich opnemen waardoor een uiteindelijke voorspelling exacter zal worden. Deze kennis

over de conjunctuurcyclus zorgt niet alleen voor een verrijking van de literatuur maar heeft ook als voordeel dat modellen uiteindelijk beter de gevolgen van politiek beleid kunnen voorspellen, zeker als het gaat om beleid dat gericht is op bedrijven.

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld.

- Er is een correlatie tussen de breedte van bedrijfsdoelen en de conjunctuurcyclus. De eerste analyse kijkt of er een trend te vinden is in de breedte van het doel van bedrijven. Wanneer in de data te zien is dat doelen van verschillende bedrijven in hetzelfde jaar breder of smaller worden is de volgende stap om te kijken of er een verband bestaat met de conjunctuurcyclus. Bij het testen van deze deelvraag is het mogelijk om vast te stellen of er een verband bestaat tussen de variabelen. Verder kan worden gekeken of het gevonden verband positief of negatief is. Het kan namelijk zo zijn dat bedrijven in betere economische situaties meer mogelijkheden hebben om hun doel breder op te stellen. Daarentegen kan het ook zo zijn dat wanneer het slecht gaat met de economie bedrijven meer bezig zijn met hun doelen om de moeilijke tijden te kunnen doorstaan. Het extra bezig zijn met de doelen kan ervoor zorgen dat de doelen daardoor beter worden opgesteld.
- De relatie tussen de conjunctuurcyclus en de breedte van bedrijfsdoelen hangt af van de grootte van het bedrijf en het aantal werknemers.

Deze deelvraag geeft ruimte om te kijken of andere variabelen van invloed zijn op de breedte van het doel. Wanneer dat zo is kan het zijn dat de relatie tussen de conjunctuurcyclus en de breedte van het doel verandert. Deze analyse creëert zo meer duidelijkheid over een verband tussen de conjunctuurcyclus en de breedte van bedrijfsdoelen. Tegelijkertijd kan worden onderzocht of de relatie anders is voor variabelen die door de tijd heen veranderen. Wanneer een groter bedrijf minder wordt beïnvloed door de conjunctuurcyclus, kan dat worden aangetoond in de analyse van deze deelvraag.

- De correlatie tussen de breedte van de doelen en de conjunctuurcyclus verschilt tussen bedrijven met een algemeen hoge en lage management score.

Het onderzoeken van een mogelijk verschil tussen de correlatie van bedrijven met een hoge management score vergeleken met bedrijven met een lage management score kan een beter beeld genereren over de kracht van het verband. Wanneer blijkt dat bedrijven met een hogere managementscore sterker gecorreleerd is met de conjunctuurcyclus kan dit meer vertellen over hoe en waarom de breedte van bedrijfsdoelen in verband staat met de conjunctuurcyclus. De verwachting is dat wanneer bedrijven worden geleid door een beter management, de breedte van bedrijfsdoelen minder sterk in verband staan met de conjunctuurcyclus. Een beter management houdt bij het opstellen van doelen mogelijk al rekening met de fluctuatie van de economie, zodat doelen niet continu aangepast hoeven te worden.

Voor dit onderzoek zal eerst een theoretisch kader worden uitgewerkt. Daarna zal de data worden uitgelegd waarna een methode wordt opgesteld om de data te analyseren. Het volgende hoofdstuk zal de analyse en de resultaten daarvan bevatten. Als laatste zal een conclusie met discussie het paper afsluiten.

Theoretisch kader

In dit deel van het onderzoek geef ik op basis van de literatuur een beeld van de belangrijkste aspecten uit de hoofdvraag. Daarnaast zullen tussendoor kort de overige onafhankelijke variabelen worden beschreven om te kunnen verklaren wat het toevoegen van die variabelen kan veranderen aan de relatie tussen de conjunctuurcyclus en de breedte van doelen. Tot slot zal een conceptueel model worden opgezet om de verwachtingen uit het theoretisch kader te visualiseren.

Conjunctuurcyclus

De conjunctuurcyclus is een begrip dat al sinds de 18e eeuw in onderzoeken naar voren komt. Sinds de 20e eeuw is ook te zien dat de conjunctuurcyclus steeds vaker het hoofdzakelijke onderwerp van verschillende onderzoeken is geworden. Het woord cyclus op zichzelf wordt door onderzoekers gedefinieerd als herhaaldelijk fasen van positieve en negatieve afwijking (Kydlan & Prescott, 1990). Om een afwijking te kunnen definiëren is het daarom eerst belangrijk om te weten hoe een economie eruitziet. Nelson en Plosser (1982) beschrijven dat een economie niet per kwartaal of jaar verandert. Een economie verandert langzaam door de jaren heen wat wordt aangeduid als de trend van de economie. Hoewel een economie op zichzelf dus langzaam verandert zijn er op korte termijn wel veranderingen te zien. De veranderingen die te zien zijn staan aan de basis van de conjunctuurcyclus. De cyclus baseert zich op deze afwijkingen van de algehele trend van de economie.

Met de conjunctuurcyclus wordt verwezen naar de tijdelijke afwijking, van verschillende economische aspecten zoals werkloosheid en output, van de trend (Long & Plosser, 1983). Het doel van de conjunctuurcyclus is om aan de hand van verschillende voorspellers de acties van rationele individuen te kunnen voorspellen (McCallum, 1988). Door de fasen van de cyclus te meten is het mogelijk om te voorspellen hoe rationele individuen daarop gaan reageren. Doordat het mogelijk is om te voorspellen hoe individuen zullen reageren kan de conjunctuurcyclus bijdragen aan het invoeren van beter beleid.

Economische begrippen moeten minimaal aan twee voorwaarden voldoen om deel uit te kunnen maken van de conjunctuurcyclus. Ten eerste moet een variabele die wordt gemeten als afwijking van de trend voor enige tijd boven of onder deze trend blijven. Daarnaast moeten de concepten gelijktijdig met elkaar bewegen. Dit kan zowel een positieve correlatie als een negatieve correlatie zijn. Voorbeelden van variabelen die de conjunctuurcyclus beschrijven zijn, totaal uitbetaald inkomen, werkgelegenheid, kosten van leven, verschillende vormen van sales, industriële productie (Burns & Mitchell, 1946)

De conjunctuurcyclus kan worden opgedeeld in twee of vier verschillende fases (Burns & Mitchell, 1946; Filardo, 1994). Bij twee fases wordt gekeken of een economie in een positieve flow of juist een negatieve flow zit. Voor de bepaling van de fases werd alleen gekeken of de economische aspecten aan het stijgen of aan het dalen zijn. De verschillende periodes worden dan gelabeld als uitschikking of inkrimping. Wanneer voor het bepalen van de verschillende fases ook wordt gekeken of de cyclus zich boven of onder de trend bevindt kunnen vier verschillende periodes worden gedefinieerd. Wanneer de cyclus zich boven de trend bevindt spreken onderzoekers respectievelijk over expansie en recessie als de economie aan het groeien of juist aan het krimpen is. Als de cyclus zich bevindt onder de trend gaat het respectievelijk over depressie en herstel, als de economie aan het krimpen of juist aan het groeien is (Burns & Mitchell, 1946). In ander onderzoek spreken wetenschappers over een conjunctuurcyclus met de drie fases, recessie, krimp, en sterke - en gematigde groei (Sichel, 1994). Bij deze notatie zijn de fases expansie en herstel niet beoordeeld op basis van boven of onder de trend maar op basis van hoe snel de economie groeit met als fase naam sterke - of gematigde groei.

In dit onderzoek wordt verder uitgegaan van de vier fases die worden beschreven door Burns en Mitchell (1946). De fases kunnen zorgen voor verschillende keuzes van het management. De voorraad van materialen is bijvoorbeeld positief gecorreleerd met de conjunctuurcyclus (Burns & Mitchell, 1946). Wanneer de economie zich bevindt in expansie zullen producenten gemiddeld gezien meer materiaal op voorraad houden. Op die manier kunnen ze ook meer produceren wat kansen biedt voor een hogere omzet. De voorraad van eindproducten is daarentegen juist omgekeerd gerelateerd met de conjunctuurcyclus. Als het slechter gaat met de economie wordt er meer voorraad aangehouden. De stand van de conjunctuurcyclus kan dus van invloed zijn op de keuzes die het management maakt.

Omdat overal in de wereld het management van bedrijven keuzes maakt is het belangrijk om te weten of de conjunctuurcyclus overal hetzelfde is. Uit onderzoek blijkt dat er veel verschillen zijn tussen landen over de hele wereld. Door deze verschillen wordt aangenomen dat de conjunctuurcyclus van landen niet tegelijkertijd met elkaar hoeven te lopen en dat het daarom gaat om verschillende individuele cycli. Wel kijkt de hedendaagse literatuur meer naar een cyclus voor grotere topografische gebieden zoals de Europese uni omdat de conjuncturen steeds dichter bij elkaar komen te liggen (Artis & Zhang, 1997). Kose, Otrok en Whiteman (2003) onderzoek of er een wereldwijde conjunctuurcyclus bestaat. In hun onderzoek vinden zij nog een aantal verschillen tussen landen, maar ook steeds meer bewijzen voor het bestaan van een wereldwijde conjunctuurcyclus.

Bedrijfsdoelen

Het beschrijven van het volgende concept zal stapsgewijs gebeuren. In eerste instantie kijk ik naar het begrip van doelen en het opstellen daarvan in het algemeen. Wanneer daar een duidelijk beeld van is wordt

vervolgens de koppeling gemaakt met de doelen die in een bedrijf worden gesteld en wat daarin de overeenkomsten en verschillen zijn.

Locke & Latham (2002) definiëren het begrip doel als datgene waarnaar iets of iemand streeft bij het uitvoeren van een bepaalde actie. Bij het onderzoeken van doelen wordt vaak direct of indirect onderzoek gedaan naar de invloed van doelen op de productiviteit (Locke & Latham, 2006). Uit deze onderzoeken blijkt dat een doel invloed kan uitoefenen op hoe hard mensen werken en de resultaten die zij behalen. Wanneer mensen zich verbonden of gehoord voelen door doelen zijn ze meer geïnspireerd en werken ze vaak harder om de doelen van het bedrijf te behalen (Bartlett & Ghoshal, 1994). Wanneer management doelen breed opstelt zullen er meer werknemers zijn die zich verbonden of gehoord voelen door de doelen. Deze verbondenheid kan uiteindelijk leiden tot betere bedrijfsresultaten. Daarnaast is het belangrijk om doelen af te stellen op de kwaliteit van de medewerkers zodat de doelen niet te moeilijk worden en de werknemers afhaken (Erez & Zidon 1984).

Bij het opstellen van goede doelen is het niet alleen belangrijk dat het doel goed aansluit bij degene die het doel moet behalen. Een ander aspect wat van belang kan zijn voor dit onderzoek is tussen intrinsiek en extrinsieke doelen (Kasser & Ryan, 1996). Een soortgelijke onderscheiding kan u namelijk maken tussen alleen financiële doelen of bredere organisatie doelen. In het onderzoek over deze verschillende doelen wordt gevonden dat wanneer de focus van doelen meer op extrinsieke punten ligt de respondenten gemiddeld gezien minder welzijn hebben. Over het algemeen zijn de doelen die opgesteld zijn met het idee van iets goeds behalen in plaats van iets slechts voorkomen, leren in plaats van uitvoeren en intrinsiek gericht het best (Oettingen & Gollwitzer, 2010).

Voor mijn onderzoek is het belangrijk om te weten dat de doelen door het management worden opgesteld en dat het geen doelen zijn van het bedrijf als entiteit. De keuzes die een management moet maken zijn verschillend van die van een individu, dat maakt dat de resultaten ook op een andere manier beïnvloed worden. In een artikel in *The New York Times* benoemd Friedman (2007) deze belangrijke onderscheiding tussen het bedrijf en het management. Hierop volgend stelt hij dat wanneer een management kiest voor maatschappelijk verantwoord ondernemen andere partijen worden gedwongen hierin mee te doen.

Dat bedrijven met meer dan alleen geld bezig zouden moeten zijn wordt ook door Benabou en Tirole (2010) aangehaald. Volgens hen was het in de economie altijd belangrijk dat een bedrijf wordt bestuurd door een bestuurder die winstmaximalisatie nastreeft. Wanneer deze manier van bestuur zou leiden tot inefficiënte uitkomsten zou de overheid in moeten grijpen. Een reden om van deze techniek af te stappen is omdat de overheid hierin kan falen. Als alternatieve oplossing voor deze inefficiëntie beschrijven Bernabou en Tirole (2010) in hun paper de voordelen van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Bij deze manier van ondernemen kijken managers naar wat de gevolgen zijn van de dingen die een bedrijf doet. Daardoor zouden doelen van bedrijven breder kunnen worden doordat ze niet alleen meer gefocust zijn op

winst maar ook op de gevolgen van de bedrijfsvoering. Volgens Benabou en Tirol (2010) kan maatschappelijk verantwoord ondernemen worden onderverdeeld in drie vormen. Ten eerste kan het ervoor zorgen dat er op de lange termijn meer winst is doordat de focus meer ligt op de lange termijn waarde dan op de kortetermijnwinsten. Het doel van deze vorm van verantwoord ondernemen is om de marktpositie te versterken. Een andere manier van kijken is dat deze manier van bestuur meer gewaardeerd wordt, waardoor er meer vraag naar producten zal zijn en werknemers liever voor het bedrijf willen werken. Bedrijven doen als het ware een goede daad die een individu niet zelf doet maar wel waardeert. Achter deze vorm schuilt wel het gevaar van “*greenwashing*” waarbij alleen de positieve acties in de aandacht worden gebracht. Volgens Bernabou en Tirol (2010) is deze vorm van maatschappelijk verantwoord ondernemen het snelst aan het groeien. Dit terwijl er een aantal uitdagingen zijn die eerst moeten worden aangegaan, voor deze vorm zijn volledige potentie kan behalen. Zo is er het probleem van *free riding* waarbij consumenten ondanks de wil om iets goed te doen toch kiezen voor een andere producent die niet maatschappelijk verantwoord onderneemt. Het gedrag van de consument is dan anders dan datgene wat ze uitspreken te doen. Verder is het lastig om te bepalen of een bedrijf nu wel echt goed bezig is. Want hoe bepaal je of iets goed is aangezien er vaak positieve en negatieve punten aan zitten. Is het bijvoorbeeld genoeg om bij te dragen aan onderzoek voor groenere manieren om energie op te wekken ter compensatie van veel uitstoot vanuit de eigen productie. Verder is het lastig om goede informatie te krijgen over hoe verantwoord het management is en wat een goede keuze is voor de soort maatschappelijk acties die bedrijven ondernemen.

Bij de laatste vorm is er sprake van een zekere vorm van marktmacht om zo door middel van maatschappelijk verantwoord ondernemen de bedrijfsvoering meer te kunnen richten op eigen voorkeuren wat betreft bedrijfsvoering. Het gevaar van deze laatste vorm wordt door Friedman (2007) onder de aandacht gebracht. Hij haalt aan dat er andere valkuilen voor maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn. Volgens hem kunnen bedrijven middelen van andere gebruiken om verantwoordelijk te handelen. Wanneer het subject wat hiermee geconfronteerd wordt anders zelf ook had gekozen om op deze manier te handelen is dat geen probleem. Het probleem ontstaat eigenlijk pas wanneer degene van wie de middelen worden weerhouden of gebruikt dit anders zelf niet zou doen. Een voorbeeld hiervan is dat een monopolist van een noodzakelijk goed besluit om het product milieuvriendelijker te produceren waardoor de kosten hoger zijn en de consument uiteindelijk meer moet betalen. Op die manier wordt de consument als het ware verplicht om ook milieuvriendelijk te handelen. In de hedendaagse literatuur is een brede discussie gaande over of dit ethisch juist is (Latapí Agudelo, Jóhannsdóttir, & Davídsdóttir, 2019).

Vanuit deze discussie blijkt dat de verantwoordelijkheid van bedrijven steeds meer verschuift van alleen het genereren van winst, naar meer bredere verantwoordelijkheden, tot het geloof dat de belangrijkste voor bedrijven het genereren van maatschappelijke waarde zou moeten zijn (Latapí Agudelo, Jóhannsdóttir, & Davídsdóttir, 2019). Volgens Carroll (1991) is een van de vier lagen van maatschappelijk verantwoord

ondernemen de ethische verantwoordelijkheid die het management heeft. Waarbij het dus niet alleen van belang is dat er wordt gelet op het genereren van maatschappelijke waarde, maar dat de manier waarop dat gebeurt ook van belang is. Bij het opstellen van bedrijfsdoelen kan het dus helpen om gebruik te maken van een maatschappelijk verantwoorde manier van ondernemen om betere resultaten te behalen. Daarnaast is het belangrijk om daarbij ethisch bezig te blijven omdat dit op zichzelf ook een positieve economische impact kan hebben (Joyner & Payne, 2002).

Het opstellen van bredere doelen moet alleen wel mogelijk zijn. Wanneer wordt gericht op financiële doelen is het makkelijk om deze meetbaar te maken. Het gaat dan vaak om het aantal geproduceerde producten, verkochte producten of de omzet die is gemaakt. Het opstellen van doelen die breder zijn en meer gericht zijn op het welzijn van werknemers of de ecologische voetafdruk zijn lastiger (Mohr, 1973). Wanneer een bedrijf zou moeten kiezen tussen de een of het ander zal het al snel kiezen voor de economische doelen. Dit lijkt daarnaast ook logisch als je bedenkt dat een bedrijf alleen doelen kan opstellen als het blijft bestaan en dat daar financiële middelen voor nodig zijn. Deze opmerking wordt ook ondersteund door de uitspraken van Pearce II (1982). In zijn stuk schrijft hij dat de missie van een bedrijf van onschatbare waarde is. Het bepaalt wat voor bedrijf het is en hoe ze kunnen blijven bestaan. Volgens het paper zijn overleven, groeien en winst de belangrijkste drijvers achter de doelen. Verder kan het zo zijn dat doelen later worden aangepast als het bedrijf gegroeid is. Deze uitspraak maakt het aannemelijk dat grotere bedrijven bredere doelen op kunnen en zullen stellen.

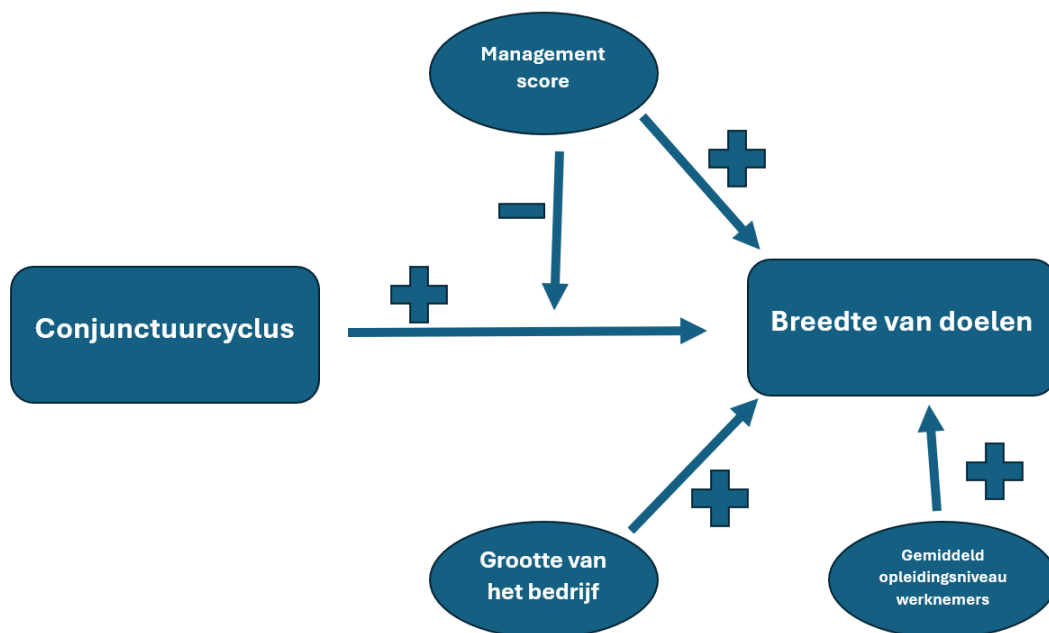
Conceptueel model

Om de hoofdvraag te kunnen voorspellen is het van belang om te kijken naar een mogelijk verband tussen de breedte van doelen die worden opgesteld en de stand van de conjunctuurcyclus. Bij de conjunctuurcyclus kunnen onderzoekers kijken naar alle vier de fases of alleen naar uitbreiding en inkrimping. Omdat het bij dit onderzoek gaat om de breedte van doelen, die breder of smaller kunnen worden is het beter om gebruik te maken van een twee dimensionaal begrip van deze cyclus en alleen te kijken naar een groei of een inkrimping van de economie. De vraag die dan over blijft is of en hoe de groei of inkrimping van de economie in relatie staat tot de doelen die worden opgesteld door een bedrijf.

Op basis van de uitspraken die Pearce II (1982) in zijn stuk maakt is de verwachting dat een verbetering van de economie zorgt voor bredere doelen bij bedrijven. Wanneer het goed gaat met de economie zullen bedrijven meer mogelijkheden hebben om doelen op te stellen. Omdat bredere doelen lastiger zijn zullen deze waarschijnlijk pas worden opgesteld als het met de economie beter gaat (Mohr, 1973). Wel kan de relatie veranderen als het management van een bedrijf over het algemeen beter is. De bedrijven met een beter management zullen naar verwachting vanaf het begin al proberen om bredere doelen op te stellen omdat dat beter is voor het bedrijf. Een verandering in de economie zal door de al

brederen doelen daarom minder verandering te weeg brengen. De grootte van het bedrijf zal waarschijnlijk zorgen voor bredere doelen op zich omdat het bedrijf over meer middelen beschikt om deze doelen te behalen. Pearce II (1982) vindt in zijn onderzoek namelijk dat een bedrijf zijn doelen weer kan aanpassen als het groter wordt. De laatste verwachting die ontstaat vanuit de theorie is dat bedrijven met hoger opgeleid personeel ook bredere doelen opstellen omdat de doelen minder snel te uitdagend zijn voor het personeel. Als doelen te uitdagend zouden zijn, zou dat de output van de werknemers beïnvloeden. Hoger opgeleide werknemers maakt dat het mogelijk is om uit meer verschillende en dus bredere doelen te kiezen als management.

Vanuit deze bevindingen uit de theorie is het volgende conceptueel model opgesteld.



Figuur 1: Conceptueel model.

Methodologie

Om te kunnen onderzoeken of de breedte van managementdoelen afhangt van de conjunctuurcyclus is het belangrijk om beide begrippen goed in kaart te kunnen brengen. Hieronder wordt beschreven hoe de concepten meetbaar zijn gemaakt. Verder wordt uitgelegd welke methode gebruikt is om de data te verzamelen. Tot slot volgt een beschrijving waarin staat hoe de analyse zal worden uitgevoerd.

Data

De resultaten van dit onderzoek baseren zich op de data afkomstig van de World Management Survey. Deze survey is afgenomen tussen 2002 en 2010 bij producenten uit verschillende landen. De data betreft verschillende soorten producenten, van papier en leer tot print apparatuur en elektronica. De bedrijven zijn afkomstig van een random sample en de frequentie van de verschillende bedrijven reflecteert de werkelijkheid. In Appendix I is het aantal observaties per land, en het aantal bedrijven met meerder observaties te zien. Het aantal bedrijven waarbij meerdere observaties worden gedaan is een stuk kleiner dan het totaal aantal bedrijven. Dit zorgt ervoor dat er minder echte panel data is en er minder snel een significant verband zal worden gevonden.

In de survey wordt aan de hand van 18 verschillende vragen over management beoordeeld of een bedrijf “goed” of “slecht” management vertoont (Bloom & Van Reenen, 2007). De indeling tussen goed en slecht is gemaakt op basis van een evaluatie tool ontworpen door een leidend management consultancybureau. Om bedrijven te kunnen beoordelen worden de vragen door middel van een telefonisch interview gesteld aan twee managers binnen een bedrijf. Daarbij wordt het precieze doel van het onderzoek niet verteld, zodat zo veel mogelijk kan worden voorkomen dat managers het gewenste antwoord geven. De interviewer bepaalt vervolgens hoeveel punten hij toekent per vraag. Omdat het gaat om open vragen, is bij elke vraag een kleine score matrix aanwezig die aangeeft waar een antwoord aan moet voldoen om een bepaalde score te krijgen. Dit wordt niet alleen door de interviewer zelf bepaald maar ook door een tweede luisteraar, om zo de kans op interviewer bias zo veel mogelijk te voorkomen.

Om de 18 vragen overzichtelijk te maken zijn ze opgedeeld in vier verschillende categorieën. Het gaat daarbij om de categorieën, mensen management, doel management, operationeel management en prestatie monitoring. Deze categorieën kunnen respectievelijk worden uitgelegd als hoe managers met hun personeel omgaan en hoe ze die kiezen, hoe doelen worden vastgesteld en nageleefd, of het productieproces zuinig is en als laatst hoe de prestaties van medewerkers worden geregistreerd en beoordeeld.

De afhankelijke variabele van dit onderzoek is de breedte van bedrijfsdoelen. In de categorie, doel management, zit een vraag over de breedte van de doelen die worden gesteld door het bedrijf. Deze score bestaat uit drie vragen: “Welke typen doelen zijn er opgesteld voor het bedrijf?”, “Wat zijn de doelen voor

uw fabriek?” en “Kunt u mij iets vertellen over de niet-financiële doelen?” (Zie appendix 1). Met deze vragen proberen de onderzoekers om een zo duidelijk mogelijk beeld te krijgen van, of bedrijven doelen opstellen die breed of smal zijn. Daarbij wordt een breed doel gezien als een doel waarbij managers niet alleen rekening houden met de financiële aspecten van een bedrijf. Bij deze vraag levert een breder doel een hogere management score op (zie appendix 1). Het onderzoek van Bloom en Van Reenen (2007) gaat er net als in de literatuur sectie van mijn stuk vanuit dat bredere doelen goed zijn. Daarom hebben zij de managementscore positief laten afhangen van onder andere de doelscore.

De belangrijkste onafhankelijke variabele in dit onderzoek is een indicator voor de conjunctuurcyclus. In dit onderzoek zijn de bedrijfsdoelen van producenten de afhankelijke variabele, als schatter van de conjunctuurcyclus is daarom gekozen voor de productie output in een land. Aan de hand van deze gegevens kan een schatting worden gemaakt van hoe de conjunctuurcyclus in deze specifieke sector waarschijnlijk verloopt. Dit wordt gedaan door een trendlijn van de output te maken, de afwijking van de trend is daarbij de indicator voor de conjunctuurcyclus. Deze data kan worden verkregen van *Macrotrends* (z.d) en geeft de productie in US\$ aan per jaar. De variabele *outputgap* is verkregen door een trendlijn te trekken door de beschikbare data en per jaar te berekenen wat de afwijking van de trend is. Voor een robuustheidscheck zal daarnaast ook de werkloosheidsgap als indicator van de conjunctuurcyclus worden gebruikt. De gegevens over werkloosheid zijn verkrijgbaar via de website van *Macrotrends* (z.d) en *Trading Economics* (z.d.) en worden op eenzelfde manier gebruikt als de output.

De overige onafhankelijke variabelen die voor dit onderzoek worden gebruikt zijn managementscore, aantal werknemers, aantal verkopen per werknemer en het percentage opgeleide werknemers. Voor de managementscore is een gemiddelde genomen van alle managementvragen die gesteld worden in de World management survey exclusief de vraag over de breedte van de doelen. Deze score is dus opgesteld uit een gemiddelde van de antwoorden op de overige 17 management vragen. De variabelen “aantal werknemers” en “aantal verkopen” worden gebruikt als indicatoren van een groot bedrijf. Aangezien alle bedrijven, productiebedrijven zijn van relatief kleine producten kan het aantal werknemers in combinatie met het aantal producten per werknemers een beeld geven van hoe groot het bedrijf is. Als laatst geeft het percentage opgeleide werknemers aan welk percentage van de werknemers een opleiding heeft afgerond.

Voor het verkrijgen van extern valide resultaten is het belangrijk om de analyse uit te voeren aan de hand van data die zo goed als mogelijk overeenkomen met de populatie. Om die reden is er gekozen om de analyse uit te voeren aan de hand van de landen China, Verenigd koninkrijk en de Verenigde staten. Door gebruiken te maken van deze landen voor de analyse is het mogelijk om te kijken of er verschillen zijn in de resultaten tussen landen uit verschillende continenten. Naast deze landen zal dezelfde analyse ook

worden uitgevoerd aan de hand van de Europese landen Verenigd koninkrijk, Duitsland, Griekenland, Portugal, Frankrijk, Italië, Polen en Zweden. Het doel van deze extra analyse is om te controleren of bij een grotere dataset met alleen Europese landen eenzelfde relatie kan worden gevonden. Op die manier kan de interne validiteit mogelijk beter worden gewaarborgd en gecontroleerd. De onafhankelijke variabelen in deze analyse zullen indicatoren zijn op basis van Europese data.

Methode

In dit gedeelte zal verder worden toegelicht hoe de data gebruikt worden om de vragen die gesteld worden in de inleiding te beantwoorden.

Voor het beantwoorden van de hypothesen zal aan de hand van stata software een *fixed-effects* regressie worden uitgevoerd. Voor deze regressie zal gebruik gemaakt worden van de “*within regression*” schatter. De reden dat voor deze methode is gekozen, is omdat het waarschijnlijk is dat de breedte van het doel van een bedrijf afhankelijk is van bedrijfsspecifieke eigenschappen. De insteek van managers kan er bijvoorbeeld voor zorgen dat de doelen van een bedrijf breder of juist smaller worden opgesteld. Maar ook het soort werknemers in een bedrijf kan van invloed zijn op het doel van een bedrijf. Omdat deze eigenschappen niet veranderen over tijd is het mogelijk om in een keer te controleren voor deze verschillen. Daarnaast gebruiken Bloom en Van Reenen (2007) voor dit panel allemaal verschillende bedrijven in de productiesector waarvan de individuele karakteristieken, die niet variëren over tijd, onafhankelijk zijn. Het is daarom mogelijk om de aanname te doen dat deze karakteristieken niet gecorreleerd zijn met elkaar, wat het mogelijk maakt om een *fixed-effects* regressie uit te voeren. De formule die voor deze regressie wordt opgesteld is als volgt, waarbij de verschillende bedrijven worden aangeduid met “i” en “t” is de indicator van het jaar:

$$doelscore_{it} = \alpha_i + \beta \cdot outputgap_t + \varepsilon_{it}$$

Omdat het mogelijk is dat het verband niet direct is maar dat een verandering van de een pas in een latere periode de ander beïnvloed zal de *fixed-effects* regressie ook worden uitgevoerd aan de hand van verschillende *lag* variabelen. Voor deze regressies zullen vier *lag* variabelen worden gemaakt waarvan twee *lags* en twee *leads*. Aan de hand van deze *lags* en *leads* variabelen is het mogelijk om te onderzoeken of een verband direct is, dus als de economie verandert dat de breedte van bedrijfsdoelen gelijktijdig verandert. Of dat een verandering van de economie, pas later een verandering van de breedte van bedrijfsdoelen met zich meebrengt. Dit kan het geval zijn als de t-i variabele van de *outputgap* sterk samenhangt met de verandering in de breedte van bedrijfsdoelen. Een andere optie is dat de breedte van bedrijfsdoelen samenhangt met de t+i variabele van de *outputgap*. Dat zou kunnen betekenen dat verwachtingen over de economie in de toekomst de breedte van bedrijfsdoelen nu veranderen.

Voor de verdere analyse zullen aan deze formule stapsgewijs verschillende controlevariabelen worden toegevoegd. De variabelen die zullen worden toegevoegd zijn managementscore, zonder de doelscore, verkopen per werknemer, percentage gediplomeerde werknemers en aantal_werknemers. Door het toevoegen van deze controlevariabelen kan worden geanalyseerd of de gemiddelde management score van een bedrijf samenhangt met de breedte van het doel. Dit wordt gedaan door middel van een interactie variabele van managementscore en *outputgap*. Daarnaast kan worden gekeken of de grootte van het bedrijf en het percentage opgeleide werknemers van invloed zijn op de breedte van de gestelde doelen. De keuze voor deze variabelen als controle variabelen is gemaakt omdat ze in het theoretisch kader naar voren kwamen als mogelijke indicatoren voor bredere of juist smallere doelen. Door deze variabelen toe te voegen is het mogelijk om een deel van de bias uit de schatter te halen.

De hierboven beschreven methode zal afzonderlijk worden uitgevoerd voor de landen Verenigd Koninkrijk, Verenigde Staten en China. Op basis van deze data is het mogelijk om uiteindelijk een conclusie te kunnen trekken. Daarnaast zal de analyse ook worden uitgevoerd met de eerdergenoemde Europese landen waarbij een algehele Europese indicator voor de conjunctuurcyclus wordt gebruikt.

Analyse

Bij de start van de analyse is het belangrijk om te weten hoe de data eruitziet. Voor een duidelijk overzicht is in de appendix (1) een tabel met beschrijvende statistieken te vinden. Daarnaast zijn voor alle landen grafieken aanwezig die de output, gemiddelde doelscore per jaar en een staafdiagram met het aantal observaties per doelscore tonen.

Correlatie

De volgende stap in het begrijpen van de data is om een paarsgewijze correlatieanalyse uit te voeren tussen de belangrijkste variabelen voor de regressie (Tabel 1). In de tabel is te zien dat er negen combinaties van variabelen zijn die met elkaar gecorreleerd zijn op minimaal een 5% significantie niveau. Er is een significante correlatie gevonden tussen de indicator van de conjunctuurcyclus en de doelscore. Dit resultaat geeft een aanduiding dat de *outputgap* en de doelscore een verband vertonen. Het teken van dit verband is negatief wat betekent dat de verwachting is dat de variabelen in tegengestelde richting bewegen. In dit geval zou dat betekenen dat wanneer het beter gaat met de economie dat doelen die worden opgesteld gemiddeld smaller zijn.

Een volgende significante correlatie die is gevonden, is tussen de doelscore en het aantal werknemers. Deze correlatie is positief wat betekent dat wanneer een bedrijf meer werknemers heeft de verwachting is dat de doelen die door het management worden opgesteld gemiddeld breder zijn. Dit verband sluit aan bij wat eerder in het theoretisch kader werd gevonden. Wanneer een bedrijf groter is zou het meer

middelen hebben en daardoor mogelijk bredere doelen opstellen. De gevonden correlatie geeft een eerste indicatie dat deze verwachting vanuit de theorie juist kan zijn.

Verder is de doelscore positief gecorreleerd met het percentage gediplomeerde werknemers. Wanneer een bedrijf procentueel gezien meer opgeleide werknemers heeft is in de data gemiddeld gezien een breder doel gemeten. De uitspaken van Locke en Latman (2002), en Erez en Zidon (1984) zorgde al voor de verwachting dat bedrijven met hoger opgeleide werknemers in staat zijn om bredere doelen op te stellen. Hoewel het bij deze analyse gaat om het percentage werknemers met een opleiding is het wel een verband wat eenzelfde soort relatie aangeeft.

De laatste bevinding die gedaan kan worden aan de hand van deze correlatie tabel is dat de management score met alle vijf de andere variabelen gecorreleerd is. Het verband tussen de management score en de conjunctuurcyclus is negatief. Dat betekent dat een lagere management score in de data gemiddeld samengaat met een positievere conjunctuur van de economie. Daarnaast is de management score positief gecorreleerd met de doelscore. De management score is het gemiddelde van alle andere scores, dat deze twee variabelen positief gecorreleerd zijn betekent dat de doelscore gemiddeld gezien samengaat met een hogere management score. Verder is de management score ook positief gecorreleerd met de andere drie variabelen wat betekent dat als een hogere management score wordt gemeten dit gemiddeld gezien samengaat met een hoger aantal werknemers, verkopen per werknemers en percentage opgeleide werknemers.

De correlatieanalyse is ook uitgevoerd voor de Verenigde staten en China (Appendix 2 tabel I & II). Voor de resultaten van de Verenigde staten en het Verenigd koninkrijk is te zien dat bij alle correlaties waarbij voor beide een significant resultaat wordt gevonden het teken van deze correlatie hetzelfde is. Dit geldt bovendien voor de correlatie tussen de conjunctuurcyclus en de doelscore. De resultaten die vanuit de analyse met Chinese data komen geven eenzelfde resultaat. Wanneer een verband significant is, is het teken van dat verband hetzelfde. Deze gelijkheid blijft ook in stand wanneer de significante resultaten tussen China en de Verenigde staten worden vergeleken. Bij deze vergelijking is een significant verband tussen de doelscore en het aantal verkopen per werknemer te vinden. Dit resultaat betekent dat wanneer de verkopen per werknemer hoog zijn dit gemiddeld gezien samengaat met een bredere doelscore. Dit zou opnieuw de verwachting dat grotere bedrijven bredere doelen opstellen kunnen ondersteunen.

(Tabel 1: *Correlatie Coëfficiënt, Verenigd koninkrijk*)

Obs = 1628	Outputgap	Doelscore	Werknemers	V/W	%O	Ms
Outputgap	1					
Doelscore	-0.052**	1				
Werknemers	0.001	0.064***	1			
V/W	-0.006	0.077	0.688***	1		
%O	-0.039	0.055**	-0.022	-0.014	1	
Ms	-0.070***	0.671***	0.115***	0.107***	0.086***	1

(Opmerkingen: In de tabel zijn de paarsgewijze correlaties tussen de variabelen weergegeven. * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$) (Met V/W = Verkopen per Werknemer, %O is percentage werknemers met opleiding & Ms = management score zonder doelscore)

Hypothese testen

Aan de hand van de deelvragen in de inleiding en de bevindingen in het theoretisch kader zijn de volgende hypothesen opgesteld. H1: Er is een positief verband tussen de conjunctuurcyclus en de breedte van bedrijfsdoelen. Hypothese 2, 3 en 4 gaan over externe variabelen die een effect hebben op dit verband, H2: De doelen van een groter bedrijf zijn breder; H3: Een hoger gemiddelde van opgeleide werknemers zorgt voor een breder bedrijfsdoel; H4: Bedrijven met een hoge managementscore hebben bredere bedrijfsdoelen en worden minder beïnvloed door de conjunctuurcyclus.

Voor het testen van de eerste hypothese kan worden gekeken naar tabel 2 kolom 1. Bij deze output is te zien dat de coëfficiënt van de indicator van de conjunctuurcyclus een waarde aan neemt van -0.945 en significant is op 10%. Bij deze simpele *fixed-effects* regressie lijkt er dus een negatief verband te bestaan tussen de breedte van bedrijfsdoelen en de conjunctuurcyclus. De coëfficiënt van deze analyse betekent dat wanneer output zich 1 biljoen boven de trend bevindt bedrijfsdoelen gemiddeld 0.945 punt lager zijn. Er is dus sprake van een negatief verband tussen de conjunctuurcyclus en de breedte van bedrijfsdoelen. Wanneer ditzelfde verband wordt getest voor de Verenigde staten en China is voor beide ook een negatief verband te vinden (Appendix tabel III & V). Voor China is dit verband alleen niet significant wat maakt dat niet kan worden bewezen dat de coëfficiënt ongelijk is aan 0. Er is geen verwachting dat de gevonden waarde in de data, ook kan worden terug gevonden in de populatie. Voor het Verenigd koninkrijk en de Verenigde staten is er voldoende bewijs om te verwerpen dat er geen correlatie is tussen de conjunctuur en bedrijfsdoelen. Maar omdat in de data een negatief verband is te vinden wordt hypothese 1 alsnog verworpen.

Of de doelen van grotere bedrijven breder zijn kan worden teruggevonden in tabel 2 kolom 2. De coëfficiënt van de conjunctuurcyclus is nu -0.910 maar is niet meer significant. Beide indicatoren voor de grootte van een bedrijf zijn niet significant, waarbij het aantal werknemers een negatieve coëfficiënt heeft en het aantal verkopen per medewerker een positieve coëfficiënt. Alleen voor Verenigde staten blijft de

coëfficiënt van output significant maar er is geen verandering in grootte (Appendix tabel III & V). In de data van zowel China als de Verenigde staten is ook geen significante waarde voor de indicatoren van de grootte van het bedrijf te zien. Er is dus niet genoeg bewijs om te verwerpen dat er geen effect is van de grootte van het bedrijf. Hypothese twee kan daarom voor alle drie de landen niet worden aangenomen.

Het testen van hypothese drie wordt gedaan door middel van tabel 2 kolom 3. Hier is de coëfficiënt -0.072 gevonden die significant is op 1%. Dit duidt op een negatief verband tussen het percentage opgeleide medewerkers en de breedte van het doel. Een stijging van 1% van het percentage medewerkers met een opleiding betekent gemiddeld gezien een 0.072 smallere doelscore in het Verenigd koninkrijk. Voor de Verenigde staten is ook een negatieve coëfficiënt gevonden, maar deze houdt alleen stand in de sample aangezien het resultaat niet significant is (Appendix tabel III). Daarentegen is voor China in de sample een negatief insignificant verband gevonden (Appendix tabel V). Hypothese drie wordt voor alle drie de landen verworpen aangezien ze een ander teken hebben of insignificant zijn. Voor het Verenigd koninkrijk kan een negatief verband wel worden aangenomen.

De hypothese dat bedrijven met een hogere managementscore bredere bedrijfsdoelen hebben, en het effect van de conjunctuurcyclus op bedrijfsdoelen kleiner is, kan worden geanalyseerd aan de hand van tabel 2 kolom 4. De coëfficiënt van managementscore zonder doelscore is 0.935 en significant is op 1%. Dit betekent dat wanneer de managementscore zonder doelscore 1 punt hoger is, de doelscore gemiddeld gezien 0.935 punten hoger is. Verder heeft het interactie-effect van de conjunctuurcyclus op de managementscore een positieve coëfficiënt van 2.71 en significant is op 1%. Gecombineerd met een waarde van -8.27 voor de coëfficiënt van conjunctuurcyclus, die significant is op 1%, betekent dit dat bedrijven met een lage managementscore gemiddeld gezien een negatief verband hebben met de conjunctuurcyclus. Naar mate de managementscore stijgt wordt dit verband minder sterk en vanaf een score van 3.05 ontstaat een positief verband tussen de conjunctuurcyclus en bedrijfsdoelen.

(Tabel 2: Regressieanalyse, Verenigd koninkrijk)

Obs = 1628	DS (1) [0.003]	DS (2) [0.020]	DS (3) [0.020]	DS (4) [0.367]	DS (5) [0.349]
Constante	2.983*** (0.020)	3.216*** (0.484)	-3.335*** (0.483)	-0.086 (0.187)	0.458 (0.457)
Outputgap	-0.945* (0.552)	-0.910 (0.559)	-1.097** (0.559)	-7.942*** (2.838)	-8.270*** (2.834)
Outputgap * Ms				2.639*** (0.891)	2.710*** (0.890)
Log Werknemers		-0.063 (0.059)	-0.092 (0.059)		-0.061 (0.051)
Log V/W		0.011 (0.048)	0.025 (0.048)		0.008 (0.041)
Log %O			-0.072*** (0.022)		-0.050*** (0.019)
Ms				0.935*** (0.060)	0.922*** (0.060)
<i>Firm-fixed effects</i>	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

(Opmerkingen: In de tabel zijn de schatters van de regressieanalyse gegeven. Tussen [] staat R^2 en tussen () staat de standaardfout. Met DS = Doelscore, Outputgap in biljoenen, V/W = Verkopen per Werknemer, %O is percentage werknemers met opleiding & Ms = management score zonder doelscore. * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$)

Hoofdvraag

Op basis van de resultaten van de hypotheses en de gegevens in tabel 2 kolom 5 zal in dit onderdeel een conclusie worden getrokken over de hoofdvraag. Deze vraag is: "Verandert de breedte van bedrijfsdoelen in verschillende fases van de conjunctuurcyclus?" Om de conclusie kracht bij te zetten zal de analyse uit kolom 5 opnieuw worden uitgevoerd aan de hand van een andere indicator voor de conjunctuurcyclus. Verder zal worden gekeken of het verband standhoudt wanneer wordt gekeken naar de lags en leads variabelen.

Vanuit de data is gebleken dat het aannemelijk is dat er een verband bestaat tussen de breedte van doelen en de conjunctuurcyclus. Wanneer wordt geanalyseerd of er een verband in de data te vinden is zonder dat er gecontroleerd wordt voor andere variabelen, is er een negatief verband te vinden. Dit gaat in tegen de verwachting in het theoretisch kader dat wanneer het goed gaat met de economie doelen van bedrijven breder zullen zijn. Toch is ook in de complete analyse waarbij wel gebruik is gemaakt van diverse controle variabelen nog steeds een negatief verband te zien tussen de schatter van de conjunctuurcyclus op

de breedte van het doel. Daarnaast is te zien dat de schatter van het hoofdzakelijke verband nu sterker negatief is omdat het in deze kolom gaat om het verband bij een management score van 0. Verder wordt de voorspellende kracht van het model een stuk hoger, de R^2 stijgt namelijk van 0.003 na 0.349, dit is vooral veroorzaakt door het toevoegen van de sterke schatter managementscore zonder doelscore. Het toevoegen van de overige controle variabelen levert vervolgens geen grote verandering van de schatter meer op. De schatter van de indicator van de conjunctuurcyclus heeft nu een waarde van -8.27 en is significant op 1%.

Om daadwerkelijk iets te kunnen zeggen over het verband tussen de conjunctuurcyclus en de breedte van doelen is het verder belangrijk om de coëfficiënt van het interactie-effect tussen managementscore en de conjunctuurcyclus te interpreteren. De waarde van deze coëfficiënt in het complete model uit tabel 2 kolom 5 is 2.71 en is significant op 1%. Per punt wat een bedrijf hoger scoort op de management score zal de coëfficiënt van de conjunctuurcyclus dus toenemen met 2.71. Naast de originele waarde van -8.27 zal elke extra biljoen output in verband staan met een breder geschat doel van $2.71 \times$ de managementscore. Vanuit dit resultaat kan geconcludeerd worden dat het verband tussen de conjunctuurcyclus en de breedte van doelen verschillend is voor bedrijven met een hoge en een lage management score. Wanneer een bedrijf een management score heeft van 3.05 of lager is de verwachting dat er een negatief verband bestaat tussen de conjunctuurcyclus en de breedte van bedrijfsdoelen. Dit betekent dat bedrijven met een managementscore van lager dan 3.05 in goede tijden van de economie vaak minder brede doelen hebben. Voor bedrijven met een management score van hoger dan 3.05 wordt juist een positief verband verwacht, waarbij goede tijden van de economie samengaan met bredere doelen.

De resultaten van de Verenigde staten komen sterk overeen met datgeen wat is gevonden voor het Verenigd koninkrijk (Appendix tabel III). De coëfficiënt voor het interactie-effect tussen de conjunctuurcyclus en de managementscore is 1.69. De coëfficiënt van de zelfstandige term *outputgap* is -7.42 wat maakt dat het kantelpunt vanaf waar een hogere managementscore resulteert in een positief verband zich voor de Verenigde staten bevindt op 4.39. De resultaten die uit de Chinese data komen hebben eveneens een negatieve coëfficiënt voor conjunctuurcyclus en een positieve coëfficiënt van het interactie-effect (Appendix tabel V). Deze coëfficiënten komen alleen wel een stuk dichterbij 0 en zijn niet significant. Dit maakt dat het niet mogelijk is om over een verband te spreken op basis van deze data.

Validatie

Voor het valideren van de gevonden resultaten zijn verschillende robuustheidschecks gedaan om te analyseren of het gevonden verband nog steeds blijft bestaan. Wanneer wordt gevonden dat de resultaten gelijk blijven kan met meer zekerheid worden gesproken over de resultaten. Wanneer een ander beeld naar

voren komt vanuit de robuustheidscheck kan dit inzichten opleveren over mogelijke zwakke punten in de analyse.

De eerste check die is uitgevoerd is terug te vinden in appendix 2 tabel VII. Om te analyseren of de onafhankelijke variabele een goede schatter is voor de conjunctuurcyclus is de regressie opnieuw uitgevoerd. Bij deze regressie is in plaats van de *outputgap* gebruik gemaakt van de werkloosheidsgap als indicator voor de cyclus. Door deze extra test is het mogelijk om met meer zekerheid te kunnen zeggen dat het gaat om een verband met de conjunctuurcyclus. Voor zowel het Verenigd koninkrijk als de Verenigde staten geeft de richting van de coëfficiënten eenzelfde beeld als voorheen, waarbij de waarden alleen voor het Verenigd koninkrijk significant zijn. Wel zijn de exacte waarden tegenovergesteld omdat een hoge werkloosheid een indicator is voor een slechtere periode waarbij een hoge output in verband staat met een betere periode. De resultaten van China geven een ander beeld dan de eerdere data wat maakt dat een correcte conclusie trekken over deze data lastiger is.

Het resultaat van de tweede check kan gebruikt worden om twee verschillende vragen mee te beantwoorden. Voor deze check is gekeken of er eenzelfde verband gevonden kan worden wanneer de analyse wordt uitgevoerd aan de hand van *lags* voor het verleden en *leads* voor de toekomst. Met deze data kan worden gekeken of het verband direct is of dat het mogelijk achterloopt in een van beide richtingen. Verder kan met meer zekerheid worden gesproken over een verband in plaats van toeval als de relatie verdwijnt wanneer wordt gewerkt met de *lags* en *leads* variabelen. In de resultaten in tabel 3 en appendix 2 tabel IV & VI is te zien dat voor de eerste *lags* en *leads* nog steeds eenzelfde verband te vinden is voor het Verenigd koninkrijk en de Verenigde staten maar niet meer voor de tweede *lags* en *leads*. Het verband lijkt zich dus rondom het directe verband te verhouden. Aangezien een fase van de conjunctuurcyclus vaak langer duurt dan één periode is het niet onwaarschijnlijk dat het verband ook in de eerste *lags* en *leads* aanwezig blijft.

De laatste check om de data te valideren is gedaan door het uitvoeren van de analyse door middel van meerdere Europese landen. Daarbij zijn algemene Europese data gebruikt voor de onafhankelijke variabelen *outputgap* en werkloosheid (Appendix tabel VIII). Wanneer deze analyse duidelijke resultaten oplevert kan er met meer zekerheid worden gesproken over de generaliseerbaarheid van de data. Aan de hand van de Europese data is te zien dat de verbanden nog steeds in dezelfde richting gaan. Wel zijn deze verbanden een stuk minder sterk aangezien de coëfficiënten kleiner zijn. De eerdere resultaten worden vanuit de Europese data dus niet tegengesproken maar door het gebrek aan significantie kan er niets nieuws uit deze data gehaald worden.

(Tabel 3: Regressieanalyse voor lags en leads, Verenigd koninkrijk)

Obs = 1628	DS (t + 1) [0.350]	DS (t + 2) [0.352]	DS (t - 1) [0.351]	DS (t - 2) [0.348]
Constante	0.443 (0.460)	0.225 (0.455)	0.316 (0.458)	0.111 (0.474)
Outputgap	-6.855** (2.692)	-2.922 (3.323)	-5.527* (3.209)	6.787 (5.332)
Outputgap * Ms	2.257*** (0.851)	1.155 (1.057)	1.750* (1.005)	-3.120* (1.635)
Log Werknemers	-0.054 (0.051)	-0.059 (0.052)	-0.061 (0.051)	-0.062 (0.051)
Log V/W	0.008 (0.042)	0.014 (0.041)	0.012 (0.041)	0.006 (0.041)
Log %O	-0.049*** (0.019)	-0.045** (0.019)	-0.050*** (0.019)	-0.027 (0.021)
Ms	0.912*** (0.063)	0.965*** (0.060)	0.958*** (0.058)	1.064*** (0.068)
<i>Firm-fixed effects</i>	Ja	Ja	Ja	Ja

(Opmerkingen: In de tabel zijn de schatters van de regressieanalyse gegeven. Tussen [] staat R^2 en tussen () staat de standaardfout. Met DS = Doelscore, Outputgap in biljoenen, V/W = Verkopen per Werknemer, %O is percentage werknemers met opleiding, Ms = management score zonder doelscore. De lag van outputgap staat bovenaan de kolom. * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$)

Discussie

Voordat de conclusie kan worden opgesteld is het van belang om te kijken wat tekortkomingen zijn in dit onderzoek en waar de mogelijkheden voor verbetering liggen. Verder worden de belangrijkste inzichten van het onderzoek besproken. Daarbij wordt een duidelijke interpretatie gegeven van de resultaten.

De eerste tekortkoming van dit onderzoek is het aantal controle variabelen. Doordat gewerkt is met een bestaande dataset was het niet mogelijk om zelf specifieke datapunten te verzamelen over de geïnterviewde bedrijven. Om die reden zijn nu indicatoren gebruikt om de grootte van een bedrijf te bepalen in plaats van een directe meting. Wanneer meer verschillende data over de bedrijven gebruikt had kunnen worden was dat bevorderlijk geweest voor de betrouwbaarheid van de resultaten.

Een tweede tekortkoming van dit onderzoek is het aantal bedrijven dat meerdere keren ondervraagd is. Hoewel er veel bedrijven hebben deelgenomen aan de survey heeft een klein deel daarvan meerdere keren een interview afgestaan. Hierdoor is er een stuk minder panel data en zijn het vooral losse datapunten door de jaren heen. Hierdoor is de sample kleiner dan gewenst en is het moeilijker om de data te generaliseren. Wanneer het aantal datapunten groter was geweest had met meer zekerheid iets kunnen worden gezegd over de resultaten. Doordat de data een klein aantal bedrijven bevat die meerdere keren het interview hebben afgestaan kan het zo zijn dat de data niet goed de gehele populatie weergeeft. Daarnaast zorgt een kleine steekproef ervoor dat het moeilijker is het gewenste betrouwbaarheidsniveau te bereiken. Met een grotere sample was het wellicht mogelijk geweest om meer significante resultaten uit het onderzoek te halen.

Daarnaast is de data van het derde land China mogelijk niet betrouwbaar genoeg. De data van werkeloosheid en output worden namelijk niet verzameld door een onafhankelijke partij. De data zijn aangeleverd door de Chinese overheid. Het kan zijn dat deze data daarom niet precies de werkelijkheid representeert waardoor de resultaten in het onderzoek niet betrouwbaar zullen zijn. Voor een volgende analyse is het beter om een ander land in Azië te kiezen.

Een laatste beperking van dit onderzoek is dat de data verzameld is over de jaren 2002 tot 2010. Door deze korte tijdsperiode is het onwaarschijnlijk dat de conjunctuurcyclus een gehele cyclus heeft kunnen afronden. Wanneer de data over een langere periode verzameld kan worden zal de economie zich vaker in verschillende fases van de conjunctuurcyclus bevinden wat ervoor kan zorgen dat met meer zekerheid gesproken kan worden over het aanhouden van een verband in meerdere periodes.

Ondanks deze beperkingen zijn de gevonden resultaten wel interessant. Zo is in tegenstelling tot de verwachtingen een gemiddeld negatief verband gevonden tussen de conjunctuurcyclus en de breedte van bedrijfsdoelen. Waar verwacht werd dat goede fasen van de economie samen zouden gaan met bredere

bedrijfsdoelen is in de data een tegengesteld verband gevonden. De verwachting was gebaseerd op de bevinding dat brede bedrijfsdoelen zorgen voor betere resultaten. Bredere bedrijfsdoelen zouden kunnen leiden tot betere economische tijden. Daarnaast zouden bredere economische tijden ook meer financiële middelen kunnen bieden voor het opstellen van bredere doelen. Een verklaring voor het gevonden verband uit dit onderzoek kan op twee manieren worden opgesteld.

De eerste verklaring kan worden gedaan op basis van het gevonden interactie-effect. Uit deze resultaten blijkt dat wanneer het management een hogere score krijgt het verband tussen de conjunctuurcyclus en de breedte van bedrijfsdoelen steeds minder negatief en zelf positief kan worden. Dit zou als oorzaak kunnen hebben dat het opstellen van brede bedrijfsdoelen voor een lange periode lastig is. Wanneer een goed management de doelen opstelt zijn de doelen bestemd voor zowel goede als slechte economische tijden. Een verandering van de conjunctuur heeft dan geen tot weinig invloed op de doelen omdat deze al bestemd zijn voor de lange termijn. Managers die lager scores zijn mogelijk minder bezig met de lange termijn doelen en kijken meer naar de korte termijn. Wanneer het slecht gaat met de economie proberen zij aan de hand van bredere bedrijfsdoelen het bedrijf in leven te houden. De redenatie hierachter kan zijn dat managers denken dat het moeilijker is om de financiële doelen te halen en daarom ook inzetten op de niet-financiële doelen. Op het moment dat het juist wel goed gaat met de economie zullen managers met een lage score mogelijk juist meer focussen op de financiële doelen omdat deze nu makkelijker te behalen zijn.

De tweede mogelijke verklaring van een gemiddeld negatief verband tussen de conjunctuurcyclus en de breedte van bedrijfsdoelen is opgesteld op basis van de verwachting dat de verandering van doelen niet direct effect heeft, maar dat dit pas later tot uiting komt. Wanneer de verandering van een breed naar een smal doel pas een halve cyclus later een effect heeft op de economie kan er een negatief verband ontstaan. In goede tijden zal het management zich meer focussen op de daardoor mogelijk makkelijker te behalen financiële doelen wat later zorgt voor een krimp van de economie. In economisch minder goede tijden zullen bedrijven hun doelen dan juist weer breder opstellen wat later pas zorgt voor een verbetering van de economische situatie. Deze verklaring zou in een vervolgonderzoek getest kunnen worden door verder in te zoomen op de analyse met leads variabelen, door te kijken of er na een halve cyclus een positief verband ontstaat.

Conclusie

Aan de hand van dit onderzoek is geprobeerd om een antwoord te geven op de vraag: *Verandert de breedte van bedrijfsdoelen in verschillende fases van de conjunctuurcyclus?* Dit is gedaan door aan de hand van drie landen in Europe, Azië en Amerika verschillende hypothesen te testen. Aan de hand van een simpele *fixed-effects* regressie is gebleken dat in het Verenigd koninkrijk en de Verenigde staten een goede fase in de conjunctuurcyclus gemiddeld gezien samengaat met minder brede bedrijfsdoelen. Met die resultaten kan hypothese 1, “Er is een positief verband tussen de conjunctuurcyclus en de breedte van bedrijfsdoelen” voor het Verenigd koninkrijk en de Verenigde staten worden verworpen aangezien een negatief verband te zien is in de resultaten.

Een verdere verwachting was dat de grootte van een bedrijf de breedte van bedrijfsdoelen positief beïnvloed. Met de gevonden resultaten kan niet worden verworpen dat de grootte van een bedrijf invloed heeft op de breedte van bedrijfsdoelen. Er is geen significant verband gevonden tussen de grootte van een bedrijf en de breedte van bedrijfsdoelen. Verder werd verwacht dat het percentage opgeleide werknemers een positief effect heeft op de breedte van bedrijfsdoelen. Voor de Verenigde staten en China is geen significant resultaat gevonden met betrekking tot deze verwachting. Voor het Verenigd koninkrijk is een negatief en significant verband gevonden wat het tegenovergestelde van de opgesteld verwachting betekend. De resultaten tonen namelijk een negatief in plaats van een positief verband tussen het percentage opgeleide werknemers en de breedte van bedrijfsdoelen.

De laatste verwachting was dat de management score bepalend is voor het verband tussen de conjunctuurcyclus en de breedte van bedrijfsdoelen. Bij deze verwachting is gevonden dat het interactie-effect tussen de conjunctuurcyclus en de managementscore een positieve coëfficiënt heeft. Het directe effect van de conjunctuurcyclus op de breedte van bedrijfsdoelen heeft daarentegen een negatieve coëfficiënt voor alle drie de landen. Alleen voor het Verenigd koninkrijk en de Verenigde staten zijn deze resultaten significant. Te zien is dat het verband tussen de conjunctuurcyclus en de breedte van bedrijfsdoelen negatief is voor bedrijven met een lage managementscore. Naarmate deze score hoger wordt kan het verband uiteindelijk positief worden. De verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat goed management doelen opstelt voor de langer termijn, en deze dus niet laten afhangen van de conjunctuurcyclus. Managers met een lage score reageren mogelijk meer op de cyclus door in slechte economische tijden de doelen breder op te stellen en in betere tijden juist meer te focussen op de financiële aspecten.

Aan de hand van de verwachtingen en de verdere analyse is gebleken dat de breedte van bedrijfsdoelen dus waarschijnlijk verandert in verschillende fases van de conjunctuurcyclus in het Verenigd koninkrijk en de Verenigde staten. Voor China is uit dit onderzoek geen duidelijke conclusie gekomen. Met de kennis die is opgedaan vanuit dit onderzoek is het mogelijk om beter de gevolgen van een verandering

van de conjunctuurcyclus te voorspellen. Omdat een mogelijke verklaring voor het negatieve verband een gebrek aan lange termijn doelen kan zijn is het belangrijk om na te gaan of dit daadwerkelijk het geval is, bij bedrijven met een lagere management score. Wanneer er inderdaad een verband is tussen een gebrek aan lange termijn doelen en lagere managementscores geeft dit ruimte voor maatregelen. De overheid zou meer bewustwording kunnen creëren over de voordelen van lange termijn doelen. Op die manier zullen bedrijven mogelijk minder reageren op veranderingen in de economie. Daardoor zullen bedrijven mogelijk constant goede resultaten halen. Dit kan ervoor zorgen dat de conjunctuur steeds minder heftig afwijkt van de trend wat zorgt voor een stabielere economie waar de overheid op kan vertrouwen.

Een ander belangrijk punt wat management kan leren van dit onderzoek is dat veranderingen van de doelen mogelijk niet direct effect hebben. Wanneer doelen worden aangepast op basis van de huidige situatie is dat mogelijk al te laat. Het kan daarom handig zijn voor het management om uit te zoeken hoelang het duurt voordat veranderingen van de doelen invloed hebben in de praktijk. Met die informatie kunnen ze voortaan op betere momenten hun doelen aanpassen zodat ze effect hebben op de momenten waarop ze verwachten dat het minder zal gaan. Dit heeft geen effect op de onvoorspelbare gebeurtenissen die een bedrijf kunnen treffen maar kan wel helpen bij de meer voorspelbare situaties.

Verder kan de gevonden informatie gebruikt worden om onderzoek te doen naar de convergentie van management. Aan de hand van de opgedane kennis kan verder worden onderzocht of andere aspecten van management ook veranderen gedurende de conjunctuurcyclus. Daarnaast is het leerzaam om een kwalitatief onderzoek naar de breedte van bedrijfsdoelen en de conjunctuurcyclus uit te voeren. Met dat onderzoek is het mogelijk om erachter te komen of de opgestelde verklaring ook daadwerkelijk terug te vinden is in de praktijk. Zo kan worden onderzocht of een goede reputatie inderdaad een reden kan zijn voor bredere doelen of dat daar andere verklaringen voor zijn.

Appendix 1

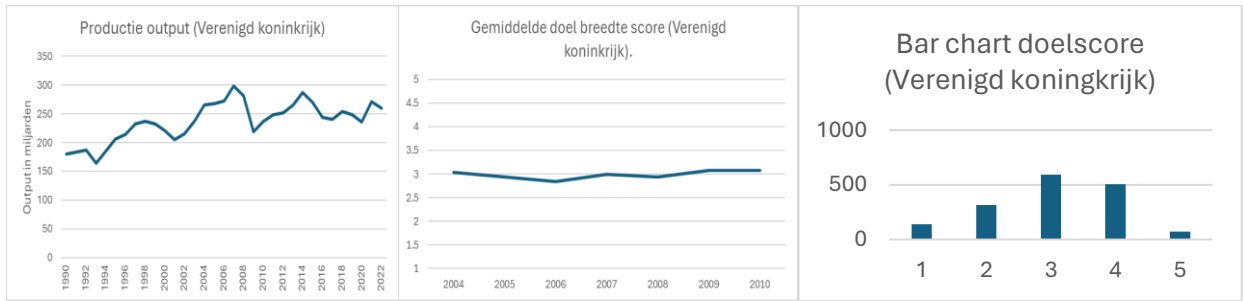
Vraag naar breedte van doelen

<p>8) Types and Balance of Targets</p> <p><i>Tests whether targets cover a sufficiently broad set of metrics and whether financial and non-financial targets are balanced</i></p> <p>Score:</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> -99 <input type="checkbox"/></p>	<p>a) What types of targets are set for the company? What are the goals for your plant?</p> <p>b) Tell me about the non-financial goals?</p>		
	<p>Score 1: Goals are exclusively financial or operational</p>	<p>Score 3: Goals include non-financial targets, which form part of the performance appraisal of top management only (they are not reinforced throughout the rest of organisation)</p>	<p>Score 5: Goals are a balance of financial and non-financial targets; Senior managers believe the non-financial targets are often more inspiring and challenging than financials alone (e.g. 60% market share by 2003)</p>

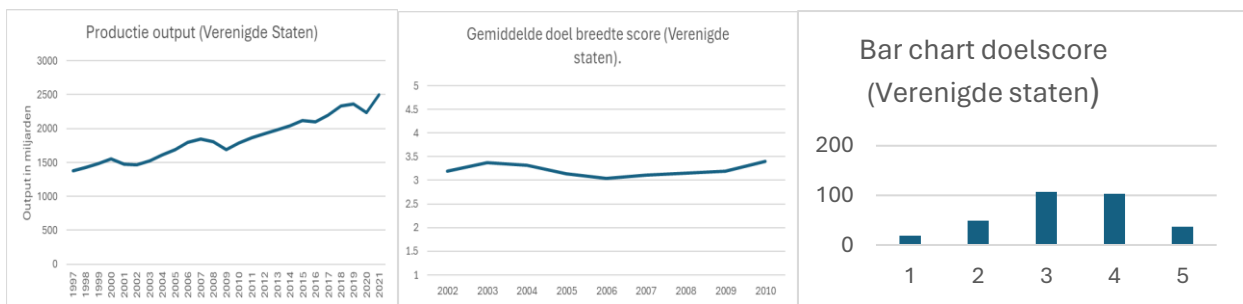
Beschrijvende statistieken

	Verenigde staten	China	Verenigd koninkrijk
Aantal observaties	489	575	1628
Aantal bedrijven	238	334	782
Bedrijven met meerdere observaties	121	129	279
Jaren	2002-2010	2006-2010	2004-2010

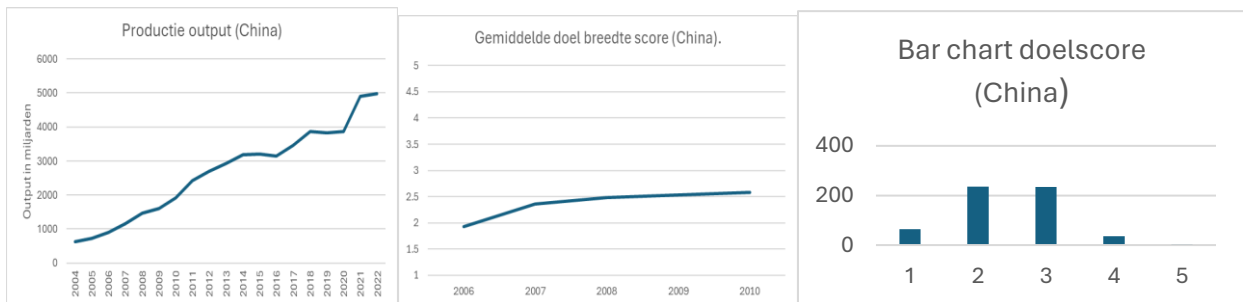
		Gemiddelde	Sd	Min	Max
<u>Verenigde staten</u>	Breedte van het doel.	2.96	0.99	1	5
	Management score.	3.07	0.60	1.17	4.89
	Werknemers	825.04	2835.70	3	38147
	LogWerknemers	5.68	1.14	1.10	10.55
	Verkopen per werknemer	2.34 x 10 ⁵	959191.7	10	1.61 x 10 ⁷
	Log Verkopen per werknemer	11.06	1.44	2.30	16.29
	Percentage met diploma	8.25	16.93	1	95
	Outputgap in miljarden	3.33	47.84	-155.06	85.05
<u>China</u>	Breedte van het doel.	2.43	0.76	1	5
	Management score.	2.74	0.44	1.28	3.89
	Werknemers	1126.83	1916.17	9	20424
	LogWerknemers	6.49	0.99	2.20	9.92
	Verkopen per werknemer	1.08 x 10 ⁵	271796.2	637	2.58 x 10 ⁶
	Log Verkopen per werknemer	10.32	1.60	6.46	14.76
	Percentage met diploma	10.98	12.49	0	82
	Outputgap in miljarden	-95.43	39.49	-134.30	-23.58
<u>Verenigd koninkrijk</u>	Breedte van het doel.	3.20	1.04	1	5
	Management score.	3.32	0.63	1.67	4.81
	Werknemers	2955.76	6069.66	38	61722
	LogWerknemers	7.11	1.37	3.64	11.03
	Verkopen per werknemer	6.79 x 10 ⁵	1247015	5648	1.21 x 10 ⁷
	Log Verkopen per werknemer	12.50	1.41	8.64	16.31
	Percentage met diploma	9.36	13.20	0	91
	Outputgap in miljarden	26.13	26.47	-25.91	59.23



Frequentie van doelscore, waarbij de scores zijn afgerond naar een heel getal.



Frequentie van doelscore, waarbij de scores zijn afgerond naar een heel getal.



Frequentie van doelscore, waarbij de scores zijn afgerond naar een heel getal.

Appendix 2

Tabel I: Correlatie Coëfficiënt, Verenigde staten

Obs = 486	Outputgap	Doelscore	Werknemers	V/W	%O	Ms
Outputgap	1					
Doelscore	-0.097**	1				
Werknemers	-0.029	0.105**	1			
V/W	0.014	0.132***	0.940***	1		
%O	0.405***	-0.046	-0.002	0.005	1	
Ms	-0.017	0.605***	0.033	0.040	0.103**	1

(Opmerkingen: In de tabel zijn de paarsgewijze correlaties tussen de variabelen weergegeven. * p < 0.10, ** p < 0.05, *** p < 0.01) (Met V/W = Verkopen per Werknemer, %O is percentage werknemers met opleiding & Ms = management score zonder doelscore)

Tabel II: Correlatie Coëfficiënt, China

Obs = 575	Outputgap	Doelscore	Werknemers	V/W	%O	Ms
Outputgap	1					
Doelscore	0.046	1				
Werknemers	0.029	0.150***	1			
V/W	0.072	0.198***	0.690***	1		
%O	-0.050	0.154***	0.052	0.069	1	
Ms	0.020	0.614***	0.203***	0.244***	0.207***	1

(Opmerkingen: In de tabel zijn de paarsgewijze correlaties tussen de variabelen weergegeven. * p < 0.10, ** p < 0.05, *** p < 0.01) (Met V/W = Verkopen per Werknemer, %O is percentage werknemers met opleiding & Ms = management score zonder doelscore)

Tabel III: Regressieanalyse, Verenigde staten

Obs = 486	DS (1) [0.009]	DS (2) [0.041]	DS (3) [0.076]	DS (4) [0.379]	DS (5) [0.316]
Constante	3.21*** (0.030)	1.561 (3.182)	0.306 (3.419)	0.035 (0.371)	0.433 (3.026)
Outputgap	-2.519*** (0.760)	-2.760*** (0.879)	-1.999* (1.057)	-7.543* (4.354)	-7.421* (4.484)
Outputgap * Ms				1.612 (1.288)	1.685 (1.306)
Log Werknemers		-0.272 (0.422)	-0.296 (0.422)		-0.270 (0.373)
Log V/W		0.287 (0.370)	0.404 (0.389)		0.123 (0.340)
Log %O			-0.050 (0.039)		-0.018 (0.034)
Ms				0.956*** (0.111)	0.952*** (0.113)
<i>Firm-fixed effects</i>	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

(Opmerkingen: In de tabel zijn de schatters van de regressieanalyse gegeven. Tussen [] staat R^2 en tussen () staat de standaardfout. Met DS = Doelscore, outputgap in biljoenen, V/W = Verkopen per Werknemer, %O is percentage werknemers met opleiding & Ms = management score zonder doelscore. * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$)

Tabel IV: Regressieanalyse voor lags en leads, Verenigde staten

Obs = 486	DS (t + 1) [0.280]	DS (t + 2) [0.207]	DS (t - 1) [0.233]	DS (t - 2) [0.197]
Constante	0.854 (2.994)	1.382 (2.770)	1.06 (3.047)	2.361 (2.994)
Outputgap	-9.838* (5.215)	-1.859 (4.756)	-5.204 (5.695)	5.794 (5.730)
Outputgap * Ms	2.435 (1.524)	0.157 (1.392)	1.106 (1.638)	-1.327 (1.722)
Log Werknemers	-0.268 (0.373)	-0.174 (0.375)	-0.249 (0.376)	-0.181 (0.374)
Log V/W	0.113 (0.338)	-0.058 (0.335)	0.045 (0.340)	-0.063 (0.334)
Log %O	-0.040 (0.029)	-0.097** (0.043)	-0.029 (0.033)	-0.071** (0.034)
Ms	0.883*** (0.125)	0.977*** (0.130)	0.996*** (0.131)	0.915*** (0.152)
<i>Firm-fixed effects</i>	Ja	Ja	Ja	Ja

(Opmerkingen: In de tabel zijn de schatters van de regressieanalyse gegeven. Tussen [] staat R^2 en tussen () staat de standaardfout. Met DS = Doelscore, outputgap in biljoenen, V/W = Verkopen per Werknemer, %O is percentage werknemers met opleiding, Ms = management score zonder doelscore, De lag van outputgap staat bovenaan de kolom. * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$)

Tabel V: Regressieanalyse, China

Obs = 575	DS (1) [0.002]	DS (2) [0.012]	DS (3) [0.014]	DS (4) [0.377]	DS (5) [0.341]
Constante	2.424*** (0.043)	0.399 (1.472)	0.402 (1.475)	-0.561 (0.369)	-1.460 (1.232)
Outputgap	-0.021 (0.419)	0.058 (0.427)	0.070 (0.431)	-0.260 (2.205)	3.175 (2.329)
Outputgap * Ms				0.087 (0.790)	-1.113 (0.834)
Log Werknemers		0.346 (0.216)	0.346 (0.216)		0.219 (0.178)
Log V/W		-0.021 (0.041)	-0.022 (0.041)		-0.023 (0.034)
Log %O			0.008 (0.034)		0.038 (0.028)
Ms				1.092*** (0.134)	0.970*** (0.134)
<i>Firm-fixed effects</i>	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

(Opmerkingen: In de tabel zijn de schatters van de regressieanalyse gegeven. Tussen [] staat R^2 en tussen () staat de standaardfout. Met DS = Doelscore, outputgap in biljoenen, V/W = Verkopen per Werknemer, %O is percentage werknemers met opleiding & Ms = management score zonder doelscore. De lag van outputgap staat bovenaan de kolom. * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$)

Tabel VI: Regressieanalyse voor lags en leads, China

Obs = 575	DS (t + 1) [0.341]	DS (t + 2) [0.349]	DS (t - 1) [0.345]	DS (t - 2) [0.338]
Constante	-2.736 (1.225)	-1.544 (1.216)	-1.722 (1.248)	-1.559 (1.236)
Outputgap	-1.536 (1.895)	-0.809 (0.711)	-1.538 (2.124)	2.049 (2.435)
Outputgap * Ms	0.392 (0.659)	0.193 (0.254)	0.369 (7.57)	-0.860 (0.874)
Log Werknemers	0.209 (0.178)	0.170 (0.177)	0.188 (0.178)	0.211 (0.178)
Log V/W	-0.031 (0.033)	-0.036 (0.034)	-0.034 (0.034)	-0.026 (0.033)
Log %O	0.042 (0.028)	0.023 (0.029)	0.029 (0.029)	0.042 (0.029)
Ms	1.110*** (0.102)	1.167*** (0.107)	1.162*** (0.124)	1.022*** (0.115)
<i>Firm-fixed effects</i>	Ja	Ja	Ja	Ja

(Opmerkingen: In de tabel zijn de schatters van de regressieanalyse gegeven. Tussen [] staat R^2 en tussen () staat de standaardfout. Met DS = Doelscore, outputgap in biljoenen, V/W = Verkopen per Werknemer, %O is percentage werknemers met opleiding, Ms = management score zonder doelscore, * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$)

Tabel VII: Robuustheidscheck, Werkeloosheidsgap

Obs VK = 1.628 VS = 486 Ch = 575	Verenigd koninkrijk [0.349]	Verenigde staten [0.197]	China [0.342]
Constante	0.320 (0.449)	2.603 (2.990)	-1.355 (1.286)
Werkeloosheidsgap	0.202*** (0.066)	0.460 (0.480)	-0.692 (1.097)
Werkeloosheidsgap * Ms	-0.070*** (0.021)	-0.157 (0.139)	0.205 (0.390)
Log Werknemers	-0.054 (0.051)	-0.180 (0.374)	0.191 (0.79)
Log V/W	-0.003 (0.041)	-0.053 (0.333)	-0.027 (0.033)
Log %O	-0.041** (0.020)	-0.060** (0.030)	0.032 (0.029)
Ms	0.969*** (0.056)	0.758*** (0.211)	1.030*** (0.176)
<i>Firm-fixed effects</i>	Ja	Ja	Ja

(Opmerkingen: In de tabel zijn de schatters van de regressieanalyse gegeven. Tussen [] staat R^2 en tussen () staat de standaardfout. Met DS = Doelscore, V/W = Verkopen per Werknemer, %O is percentage werknemers met opleiding & Ms = management score zonder doelscore. * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$)

Tabel VIII: Robuustheidscheck, Europa

Obs = 5564	X =	Outputgap in biljoenen [0.334]	Werkeloosheidsgap [0.422]
Constante		1.245*** (0.278)	1.247** (0.275)
X		-0.097 (0.197)	0.036 (0.040)
X * Ms		0.060 (0.064)	-0.021 (0.013)
Log Werknemers		-0.071** (0.031)	-0.075** (0.031)
Log V/W		-0.019 (0.026)	-0.020 (0.010)
Log %O		-0.007 (0.010)	-0.004 (0.010)
Ms		0.812*** (0.030)	0.820*** (0.029)
<i>Firm-fixed effects</i>		Ja	Ja

(Opmerkingen: In de tabel zijn de schatters van de regressieanalyse gegeven. Tussen [] staat R^2 en tussen () staat de standaardfout. Met DS = Doelscore, V/W = Verkopen per Werknemer, %O is percentage werknemers met opleiding & Ms = management score zonder doelscore. * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$)

Literatuurlijst

- Artis, M. J., & Zhang, W. (1997). International business cycles and the ERM: Is there a European business cycle?. *International Journal of Finance & Economics*, 2(1), 1-16.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1994). Changing the role of top management: Beyond strategy to purpose. *Harvard business review*, 72(6), 79-88.
- Bénabou, R., & Tirole, J. (2010). Individual and corporate social responsibility. *Economica*, 77(305), 1-19.
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The quarterly journal of Economics*, 122(4), 1351-1408.
- Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G., & Whetten, D. A. (2006). Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the academy of marketing science*, 34(2), 99-106.
- Burns, A. F., & Mitchell, W. C. (1946). *Measuring business cycles*. National bureau of economic research.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- MacroTrends (z.d.). <https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/GBR/unitedkingdom/manufacturing-output>
- Erez, M., & Zidon, I. (1984). Effect of goal acceptance on the relationship of goal difficulty to performance. *Journal of applied psychology*, 69(1), 69.
- Filardo, A. J. (1994). Business-cycle phases and their transitional dynamics. *Journal of Business & Economic Statistics*, 12(3), 299-308.

- Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits. In *Corporate ethics and corporate governance* (pp. 173-178). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Ghobadian, A., & Gallea, D. N. (1996). Total quality management in SMEs. *Omega*, 24(1), 83- 106.
- Joyner, B. E., & Payne, D. (2002). Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41, 297-311.
- Kasser, T., & Ryan, R. M. (1996). Further examining the American dream: Differential correlates of intrinsic and extrinsic goals. *Personality and social psychology bulletin*, 22(3), 280-287.
- Kose, M. A., Otrok, C., & Whiteman, C. H. (2003). International business cycles: World, region, and country-specific factors. *American Economic Review*, 93(4), 1216-1239.
- Kydland, F. E., & Prescott, E. C. (1990). Business cycles: Real facts and a monetary myth. *Federal Reserve Bank of Minneapolis Quarterly Review*, 14(2), 3-18.
- Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1-23.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268.
- Long Jr, J. B., & Plosser, C. I. (1983). Real business cycles. *Journal of Political Economy*, 91(1), 39-69.
- McCallum, B. T. (1988). Real business cycle models.
- Mohr, L. B. (1973). The concept of organizational goal. *American Political Science Review*, 67(2), 470-481.

- Molenaar, C. (2024). *Wakker Dier maakt carnavalskraker voor Jumbo - Wakker Dier*. Wakker Dier. <https://www.wakkerdier.nl/persberichten/wakker-dier-maakt-carnavalskraker-voor-jumbo/>
- Nelson, C. R., & Plosser, C. R. (1982). Trends and random walks in macroeconomic time series: some evidence and implications. *Journal of monetary economics*, 10(2), 139-162.
- NOS. (2024, 30 april). *Vorig jaar meer stakingen, maar minder werknemers deden mee*. <https://nos.nl/artikel/2518802-vorig-jaar-meer-stakingen-maar-minder-werknemers-deden-mee>
- Oettingen, G., & Gollwitzer, P. M. (2010). *Strategies of setting and implementing goals: Mental contrasting and implementation intentions*.
- Pearce II, J. A. (1982). The company mission as a strategic tool. *Sloan Management Review (Pre-1986)*, 23(3), 15.
- Sichel, D. E. (1994). Inventories and the three phases of the business cycle. *Journal of Business & Economic Statistics*, 12(3), 269-277.
- Simon, H. A. (1964). On the concept of organizational goal. *Administrative science quarterly*, 1- 22.
- TRADING ECONOMICS. (z.d.). *United States unemployment rate*. <https://tradingeconomics.com/united-states/unemployment-rate>