

Arbeidsproductiviteit – Een kwestie van tijd

Inleiding

Economische groei kan resulteren in personeelstekorten binnen bedrijven. Wanneer personeelstekorten ontstaan wordt het verhogen van de productie (zowel in kwantiteit als kwaliteit van producten of diensten) geremd. Deze personeelstekorten kunnen uiteindelijk inflatie veroorzaken.

Steeds meer bedrijven kunnen in zo'n situatie door de schaarste van arbeidscapaciteit steeds later of zelfs niet de gevraagde producten leveren, waardoor de verkoopprijzen stijgen. Door de groter wordende inflatie en het optimisme in een situatie van economische groei stijgen tevens de lonen (stijging 2001 CAO-lonen 3,5%).

Productievere werknemers is bij economische groei de meest effectieve oplossing om inflatie te minimaliseren en loonstijgingen te beperken óf te rechtvaardigen. Echter het blijkt dat de afgelopen jaren de arbeidsproductiviteit binnen bedrijven in Nederland niet meer is gestegen dan een magere 1,9%. Het afgelopen jaar (2001) is de arbeidsproductiviteit naar verwachting zelfs gedaald. Als oorzaken kunnen worden genoemd:

1. de toenemende inschakeling van relatief laaggekwalificeerd personeel,
2. de matige concurrentie in veel bedrijfs-takken,
3. een vriendelijk sociaal-economisch- en sociaal maatschappelijk klimaat,
4. de toenemende uitbesteding van (laagwaardige, seriematige en hoog-productieve) activiteiten aan lage lonen landen,
5. het achterblijvende innovatievermogen,
6. de geringe ruimte voor schaafeffecten omdat steeds meer Just in Time en klantspecifiek moet worden geleverd,
7. het toenemende percentage van de werkzame beroepsbevolking actief in de minder productieve dienstensector (circa 75% v/d beroepsbevolking in 2001), en;
8. het geven van een lage prioriteit van het management en organisatie voor het kwantificeren en oplossen van productiviteitsvraagstukken (kijk naar de zeldzaam geworden arbeidskundigen binnen bedrijven).

Het gelijke tred houden van de loonstijgingen en de verhoging van de arbeidsproductiviteit is niet alleen van belang met het oog op prijsstabiliteit. Een langdurig te hoog loonniveau leidt tot verkeerde economische beslissingen, onder meer op het gebied van inschakeling van arbeid, het al dan niet voortzetten van een bedrijf en innovatievraagstukken.

Tegenwoordig begint bij steeds meer bedrijven het bewustzijn te komen dat onafhankelijk van economisch klimaat (nog meer) naar arbeidsproductiviteit moet worden gekeken om deze waar mogelijk te verhogen. Een

(grotere) stijging van de arbeidsproductiviteit van bedrijven binnen alle bedrijfstakken van de Nederlandse economie (ook de bedrijfstakken Financiële en zakelijke dienstverlening, Overheid en Zorg) lijkt dus een kwestie van tijd.

Arbeidsproductiviteit in relatie tot economisch klimaat

Jarenlang werd door de Nederlandse overheid angstig aangekeken tegen een stijging van de arbeidsproductiviteit. Het hoogste doel was namelijk het bestrijden van de werkloosheid in Nederland. Met andere woorden had de overheid liever dat bedrijven de productiviteit zouden gaan verhogen door extra productie te genereren met meer medewerkers, in plaats van verhoging van de productiviteit van de aanwezige medewerkers.

Deze houding is natuurlijk te begrijpen in een situatie waarin het economisch minder voor de wind gaat. Bedrijven ontvangen subsidies, of hanteren loonmatiging, waardoor het voor deze bedrijven gemakkelijker is om de productiviteit te verhogen door meer, relatief goedkoper, personeel in dienst te nemen in plaats van te investeren in machines en innovatieprojecten. Mede door de bovenstaande ontwikkelingen is het verbeteren van de arbeidsproductiviteit de laatste 10 jaar zeer onderbelicht gebleven.

Maar wat is arbeidsproductiviteit nu eigenlijk? Het Van Dale woordenboek omschrijft arbeidsproductiviteit als volgt:

ar-beids-pro-duc-ti-vi-teit (de ~ (v.))

1. de productie per arbeider per tijdseenheid

De afgelopen jaren heeft een economische groei plaatsgevonden die bedrijven heeft geprikkeld de arbeidsproductiviteit van haar medewerkers te verhogen wegens gebrek aan arbeidskrachten. Het blijkt dat in verhouding tot landen als de VS, in Nederland zelfs nu nog het thema arbeidsproductiviteit onderbelicht blijft.

Het blijkt tevens dat niet alle bedrijfstakken er in slagen om de arbeidsproductiviteit voldoende te verhogen om de loonstijgingen te rechtvaardigen. De onderstaande tabel geeft dit weer.

Bedrijfstak	'98	'99	'00	X-gem
Mutaties arbeidsproductiviteit in %				
Landbouw, bosbouw en visserij	11,3	5,6	0,0	5,6
Delfstoffenwinning	-4,1	-0,6	-1,0	-1,9
Industrie	2,0	2,7	4,0	2,9
Energie- en waterleidingbedrijven	1,7	10,0	5,7	5,8
Bouwnijverheid	1,6	3,0	0,5	1,7
Handel, horeca en reparatie	4,2	1,2	0,0	1,8
Vervoer, opslag en	6,8	4,1	5,6	5,5

communicatie				
Financiële en zakelijke dienstverlening	-2,0	0,0	0,4	-0,5
Idem, exclusief verhuur en handel in onroerend goed	-0,9	1,0	1,1	0,4
Overheid	0,9	0,5	-0,9	0,2
Zorg en overige dienstverlening	-2,1	-1,0	-0,2	-1,1
Gemiddeld	1,8	2,4	1,4	1,9
Loonstijging	3,0	2,6	3,3	2,9

Tabel 1: Arbeidsproductiviteit per bedrijfstak in relatie tot loonstijging (bron: CBS, Nationale rekeningen 2001)

Duidelijk is te constateren dat grote verschillen bestaan in de mutaties van de arbeidsproductiviteit van de bedrijfstakken (tabel 1). Hierdoor is de gemiddelde stijging van de arbeidsproductiviteit van alle bedrijfstakken structureel lager is dan de gemiddelde loonstijging.

Arbeidsproductiviteit en kenmerken van de bedrijfstakken

De verschillen in de mutaties van de arbeidsproductiviteit van de bedrijfstakken is voornamelijk te verklaren door het feit dat de beoordeling en de waardering van de arbeidsproductiviteit afhankelijk is van een drietal factoren, te weten:

1. de eigenschappen van de bedrijven.

Bijvoorbeeld is al geruime tijd bekend dat aan de productiviteit van een dienst een "natuurlijk" maximum zit, waardoor verhoging erg lastig is. Voor het uitvoeren van een symfonie van Bach heb je een vaststaand aantal musici nodig. Je kunt de musici moeilijk twee instrumenten tegelijk laten bespelen. Zie de bedrijfstakken Financiële en zakelijke dienstverlening, Overheid en Zorg en overige dienstverlening (tabel 1).

Binnen bijvoorbeeld de bedrijfstak Industrie wordt de arbeidsproductiviteit gezien als machinecapaciteit, waarmee flexibel omgegaan kan worden ten einde deze te optimaliseren. Echter binnen de sectoren die voornamelijk administratieve processen hebben wordt de productiviteit nauwelijks verhoogd, terwijl bewezen is dat grote verbeteringen mogelijk zijn. Dit komt ten eerste omdat dit nog niet sociaal geaccepteerd is en ten tweede omdat deze processen veelal erg complex zijn. Zie de bedrijfstakken Financiële en zakelijke dienstverlening, Overheid en Zorg en overige dienstverlening (tabel 1).

2. meetproblemen bij het beoordelen en waarderen van de productiviteit.

Als bijvoorbeeld journalisten van een krant artikelen schrijven die twee keer zo goed zijn, wordt de krant tweemaal zo goed. Echter zolang de oplage niet stijgt, is geen verbetering van de waardering van de productiviteit te meten.

3. concurrentie binnen de diverse bedrijfstakken.

Uit de tabel 1 blijkt bijvoorbeeld dat de bedrijfstak Vervoer/opslag en communicatie een hoog

productiviteitsmutatiecijfer heeft. Dit komt voornamelijk omdat de concurrentie erg hevig is in deze bedrijfstak. Ditzelfde geldt voor de bedrijfstak Industrie (tabel 1).

Belang van continue verbetering van de arbeidsproductiviteit

Maatschappelijk gezien is een continue stijging van de arbeidsproductiviteit belangrijk omdat dit leidt tot een stijging van het bruto binnenlands product (BBP) per inwoner, en dus tot een stijging van de levensstandaard of welvaart. Het BBP per inwoner geeft aan wat een economie voor elk van haar burgers aan goederen en diensten heeft voortgebracht. Het gaat hierbij niet alleen om méér goederen en diensten, maar vooral om betere en geheel nieuwe producten.

Nederland bekleedt een positie in de top tien van landen met een hoog BBP per inwoner. De afgelopen 200 jaar bedroeg de gemiddelde stijging in de wereld van BBP per inwoner 1,2% per jaar. Dit betekent dus dat iedere nieuwe generatie twee keer zoveel welvaart meemaakt als de vorige generatie!

Bedrijfstechnisch gezien is een continue stijging van de arbeidsproductiviteit belangrijk omdat het gevaar bij economische groei en bijbehorende juichstemming is dat lonen onevenredig worden verhoogd. Hierdoor komen winstmarges onder druk te staan. Een hogere productiviteit moet deze winstmarges waarborgen of zomogelijk vergroten.

Omdat concurrentie binnen alle bedrijfstakken door diverse oorzaken steeds heviger wordt is het tevens belangrijk dat de arbeidsproductiviteit continu wordt verbeterd bij zowel economische teruggang als economische groei. Ervaring leert ons dat bedrijven met een lage productiviteit bij economische teruggang en een hevigere concurrentie als eerste in de problemen raken.

Verbetering van de arbeids-productiviteit

Drie factoren verhogen de arbeids-productiviteit van werknemers binnen de productie-, voorraadbeheer- en administratieve processen (logistieke processen) van bedrijven, te weten:

1. de stijging van de hoeveelheid kapitaal die een werknemer tot zijn beschikking heeft tijdens het productieproces.

De productiviteit van een medewerker die vrachtwagenbanden monteert verhoogt sterk wanneer deze medewerker de beschikking krijgt over een bandentakel, pneumatische schroevendraaier en een werkplek die in hoogte verstelbaar is waardoor minder gebukt hoeft te worden.

Een boekhouder met een kapitaal in de vorm van een lessenaar en een telraam kan meer gegevens administreren dan een boekhouder zonder hulpmiddelen. Wordt de bestaande hoeveelheid kapitaal uitgebreid met een rekenmachine en carbonpapier dan stijgt de productiviteit aanzienlijk.

2. een minimalisatie van alle activiteiten die indirect en niet direct bijdragen aan de arbeidsproductiviteit van de medewerkers.

Binnen elk productieproces treden verspillingen als wachttijden, afstemmings-verliezen en zoekactiviteiten op. Zonder onderzoek naar deze activiteiten bestaat discussie over de aard en de omvang van deze activiteiten en is minimalisatie lastig. Met behulp van productiviteitsstudies kan worden gekwantificeerd hoe deze 'verspillende' activiteiten in verhouding staan met de activiteiten die direct bijdragen aan de arbeidsproductiviteit.

Het toevoegen van kapitaal en het minimaliseren van alle activiteiten die indirect en niet direct bijdragen aan de arbeidsproductiviteit van de medewerkers dient een continu proces binnen bedrijven te zijn. Gemiddeld wordt er van uitgegaan dat een stijging van de arbeidsproductiviteit van 5% per jaar haalbaar is wanneer jaarlijks gestructureerd wordt geoptimaliseerd. Bij bedrijven waar arbeidsproductiviteit nooit gestructureerd is verbeterd kunnen door middel van eenmalige productiviteitsstudies (bv. MMO-onderzoeken) veelal verhogingen van de arbeidsproductiviteit van 25% worden gerealiseerd.

Deze productiviteitsstudies kunnen zonder problemen worden uitgevoerd door adviesbureau's aangezien (als het goed is) met behulp van statistisch onderbouwde methoden de bestaande situatie kan worden geanalyseerd, en de productiviteit kan worden verbeterd.

De ervaring heeft uitgewezen dat de grootste stijgende factor voor de arbeidsproductiviteit de technologische veranderingen zijn. Het probleem is echter dat het moment en de impact van deze veranderingen voor bedrijven niet voorspelbaar en beïnvloedbaar is.

3. Technologische verandering:

De afgelopen tweehonderd jaar zijn de volgende technologische veranderingen te onderscheiden.

Periode	Kenmerken	Hoogste groeipercentage van arbeids-productiviteit per jaar, in de betreffende periode
1780-1840	Industriële revolutie in Engeland, gedreven door krachtstroom	1% in Engeland
1840-1890	Spoorwegen	1,5% in de VS
1890-1950	Elektriciteit en auto	2,3% in de VS
1950-1990	Voortgaande industrialisering en petrochemie	2,5% in de VS
1990-heden	IT, biotechnologie en nieuw materialen	

Tabel 2: Technologische veranderingen afgelopen 200 jaar

Technologische veranderingen kunnen zich door middel van twee innovaties uiten, te weten:

- a. Procesinnovatie;

Een goed voorbeeld van een procesinnovatietraject van haar administratieve processen is Easyjet. Easyjet maakt handig gebruik van IT bij optimalisatie van haar administratieve processen, en dus verhoging van de arbeids-productiviteit en verlaging van haar verkoopprijs. Zij hebben hun administratieve processen productiever gemaakt door het internet een grote rol te laten spelen in het klantencontact. Medio 2000 verkocht Easyjet 80% van haar tickets via het internet en kon hierdoor veel goedkoper haar diensten aanbieden dan de gevestigde luchtvaart-maatschappijen.

- b. Productinnovatie.

Door productinnovatie in de communicatietechnologie hebben de telefoon en internet/e-mail de plaats ingenomen van de telegraaf. Communicatie voor bedrijven kan hierdoor productiever en vele malen goedkoper plaatsvinden dan enkele jaren geleden.

Nederlandse bedrijfscultuur en arbeidsproductiviteit

Om een verband tussen de Nederlandse bedrijfscultuur en arbeidsproductiviteit te leggen wordt een vergelijking gemaakt met de bedrijfscultuur van bedrijven in de VS omdat daar de arbeidsproductiviteit al jaren hoog is (2,2% tot 2,5% groei per jaar).

Nederland is befaamd om het consensusmodel. In tegenstelling tot bijvoorbeeld de harde en agressieve bedrijfscultuur in de VS waar de baas, zonder openlijke twijfel, als een soort godfather alle beslissingen neemt. In Nederland gaat alles in overleg. Het voordeel hiervan is dat wanneer er een verkeerd besluit wordt genomen dit samen is gedaan. Je zou het kunnen omschrijven als een soort kuddegedrag.

In de VS is de markt veel competitiever en gaan marktveranderingen sneller. Dit legt een enorme druk bij leidinggevend. Als het goed gaat dan zijn de winsten niet gering en de salarissen erg hoog (veel hoger dan in Nederland). Maar als het fout gaat dan wordt personeel zonder pardon ontslagen, waarbij een sociaal vangnet ontbreekt. Dit ligt in Nederland wel anders, daar waar het bijna onmogelijk is om iemand te ontslaan, ook al is de medewerker incompetent of zelfs onbetrouwbaar.

Nederlanders vinden dat maar een akelig cultuurtje. Echter Amerikanen vinden op hun beurt Nederland weer een zachte, topzware bureaucratie.

Nederlanders gaan naar huis als het werk af hebben. Amerikanen laten dat wel uit hun hoofd voordat de baas vertrokken is.

Nederlanders gebruiken het woord parttime, echter Amerikanen die in Nederland komen werken kunnen dat woord niet plaatsen. Parttime werken doe je in de VS alleen maar in de supermarkt, als bijbaantje voor een moeder met kinderen.

Nederlanders zijn over het algemeen heel open en eerlijk en leven volgens het principe 'iedereen is gelijk'. De keerzijde hiervan is dat het Nederlanders ontbeert aan klantvriendelijkheid. In de VS wordt, desnoods vrijwillig, een nacht doorgewerkt om een (interne) klant tevreden te stellen. In Nederland wordt beloofd om rond vijf uur terug te bellen, en dat wordt niet gedaan omdat men om kwart over vijf thuis wordt verwacht.

Oorzaken voor de verschillen in de bedrijfscultuur van bedrijven in de VS en in Nederland kunnen worden onderverdeeld in drie categorieën :

1. het sociaal-economisch klimaat;

De VS heeft een harder sociaal-economisch klimaat (bv. versoepelde ontslagregelingen), hierdoor is de concurrentie heviger en is het sociaal-maatschappelijk klimaat harder.

2. de concurrentie binnen de bedrijfstak;

In de VS is sprake van een grote mate van concurrentie binnen vrijwel alle bedrijfstakken, dit heeft consequenties voor het sociaal-economisch en –maatschappelijk klimaat binnen de bedrijfstakken.

3. het sociaal-maatschappelijk klimaat.

In de VS heeft een verandering plaatsgevonden in het sociaal-maatschappelijk klimaat (bv. verschuiving belang vrije tijd en gezin naar carrière), hierdoor is het sociaal-economisch klimaat harder geworden, waardoor de concurrentie weer heviger is geworden.

De bedrijfscultuur en de productiviteit binnen de bedrijfstakken van een land veranderen dus direct bij wijzigingen in het sociaal-economisch , –maatschappelijk klimaat en/of de concurrentie.

Geconcludeerd kan worden dat in Nederland sprake is van een relatief matige concurrentie en een vriendelijk sociaal-economisch en –maatschappelijk klimaat. Hierdoor bestaat in Nederland over het algemeen een relaxte bedrijfscultuur waarin sprake is van een achterblijvende stijging van de arbeidsproductiviteit.

Toekomst van arbeidsproductiviteit in Nederland

Sinds jaar en dag wordt er van uitgegaan dat de ontwikkelingen en trends die in de VS plaatsvinden een aantal jaren later in Europa zullen plaatsvinden. Er kan dan ook van uit worden gegaan dat Europa, en dus ook Nederland, qua bedrijfscultuur en arbeidsproductiviteit zal 'veramerikaniseren'.

Binnen de Nederlandse economie zal dit leiden tot de volgende ontwikkelingen:

1. de concurrentie zal heviger worden,
2. topmensen zullen hogere salarissen krijgen, en;
3. handelsbelemmeringen zullen verkleinen door een veranderend sociaal-economisch en –maatschappelijk klimaat.

Waarschijnlijk zal de komende jaren een vermenging gaan ontstaan van de bovenstaande ontwikkelingen en de relaxte, socialere opstelling van de landen in Europa. Vrijwel zeker zal dit er toe leiden dat de bedrijfscultuur binnen veel bedrijven zal veranderen. Steeds meer bedrijven zullen, vaak samen met een adviesbureau, de processen gestructureerd (moeten) optimaliseren ten einde de arbeidsproductiviteit continu te verhogen.

Een grotere stijging van de arbeidsproductiviteit van bedrijven binnen alle bedrijfstakken in Nederland (dus ook de bedrijfstakken Financiële en zakelijke dienstverlening, Overheid en Zorg) lijkt hierdoor onafwendbaar en dus een kwestie van tijd.

Bronvermelding

- MT.nl, VNU Business Publications BV te Haarlem.
- CBS.nl, Centraal Bureau voor de Statistiek
- Economist.com, The Economist
- Arbeidsproductiviteit Neerlands zorgenkindje, Het Financieel Dagblad, Raoul Leering
- Toespraak President Nederlandse Bank, 31 januari 2002, De Nederlandse Bank NV, dr. A.H.E.M. Wellink

Auteur

Key's eigenaar Rogier Trampe is Bedrijfskundige met een passie voor innovatie en optimalisatie van bedrijven, op een zodanige manier dat medewerkers maximaal waarde toevoegen.



Rogier is een typerende motivator, die altijd vanuit de inhoud mensen richting geeft om te excelleren. Hij heeft zijn sporen verdiend in het leiden en uitvoeren van een grote verscheidenheid aan conceptontwikkelingen, ketenintegraties en procesoptimalisaties.

Na de verkoop van zijn zeer succesvolle adviespraktijk waarin Rogier samen met zijn team in nagenoeg iedere sector en branche advieswerk heeft verricht, is Rogier teruggekeerd naar hetgeen hem echt energie geeft.

Rogier verbindt zich sinds 2008 met een team van bevlogen adviseurs aan een beperkt aantal klanten. Hij bijt zich vast in de ontwikkeling en het excelleren van concepten die deze klanten innovatief glans geven en marktdominant maken.