Stichting Innovatie & Arbeid
sterk door overleg

Themadossier IOA 2011

Gazellen

Brussel, oktober 2011

Hendrik Delagrange

Themadossier IOA 2011: Gazellen

Met dank aan:

De leden van de deskundigengroep: Mehdi Koocheki, Gert Truyens, Jeroen Roskams, Marc Rosiers, Gilles Vandorpe, Peter Verboven en Wouter Vander Steene

Directeur, staf en collega's wetenschappelijk medewerkers van Stichting Innovatie & Arbeid,de SERV administratieve ondersteuning, drukkerij en documentalisten.

© bij SERV/Stichting Innovatie & Arbeid

Bij gebruik van gegevens en informatie uit deze publicatie wordt een correcte bronvermelding op prijs gesteld.

Brussel, SERV - Stichting Innovatie & Arbeid

WD/2011/5147/234

Inhoud

Inleiding **4**

1. Achtergrond van het onderzoek **5**

1.1. Methodologie 5

1.1.1. De Innovatie, Organisatie en inzet van Arbeidsenquête 2011 5
1.1.2. Analysetechnieken in dit themadossier 6

1.2. Inhoud 8

1.2.1. IOA-enquête 2011 8
1.2.2. Themadossiers 9

1.3. Trends Gazellen 2010 gekoppeld aan de IOA-enquête editie 2011 12

1.4. Trends Gazellen tegenover een controlegroep 13

1.5. Andere vergelijkingskwesties 15

1.5.1. Provincie 15
1.5.2. Historische Gazelles 15

1.6. Relatieve verschillen 16

2. Verschillen tussen Gazellen en de controlegroep **17**

2.1. Vaker in een (internationale) groep maar lokaal actief 17

2.2. Meer product- en/of dienstinnovatie 18

2.3. Samenwerking: vaker met hogescholen/universiteiten en consultants 19

2.4. Meer veranderingen in structuur en werkwijze 20

2.5. Arbeidsorganisatie: verschillen op de werkvloer 21

2.6. Uitgebouwd personeelsbeleid 25

2.7. ICO 2020: hogere score bij de Gazellen 28

2.8. Nauwelijks verschil bij managementconcepten en technologie 29

2.9. Balans: hoger rendement is enige verschil 30

3. Besluit **32**

Summary **33**

Bijlage **34**

Tabellen ter vergelijking 34

Definitie Trends Gazellen 34

ICO 2020 Criteria 36

Inleiding

Gazellen zijn snelgroeiende ondernemingen. Hoe ze precies gedefinieerd worden kan nogal verschillen, maar meestal gaat het om ondernemingen die een opmerkelijke groei in werkgelegenheid en/of economische maatstaven neerzetten op relatief korte termijn. Gegeven dat groeipad wordt er verondersteld dat ze zorgen voor een belangrijke stimulans voor de werkgelegenheid in het algemeen en dat ze er beter dan andere ondernemingen in slagen om kansen om te zetten in werkelijke groei. Ze hebben daardoor een voorbeeldfunctie voor het ondernemen. In verschillende landen worden er gazellen verkozen of aangeduid, meestal door een zakentijdschrift of -krant. In Vlaanderen worden er gazellen verkozen door het weekblad Trends. Gazellen of groeiondernemingen duiken ook op in het beleid van de Vlaamse Regering en ze worden door de Studiedienst van de Vlaamse Regering (SVR) opgevolgd in het kader van de verschillende pacten tussen regering en sociale partners. In deze studie werken we met de Trends Gazellen, omdat ze een duidelijk gedefinieerde en herkenbare groep zijn.

In dit onderzoek wordt vooral de organisatorische component van de gazellen onderzocht. Hoe passen ze zich aan de groei aan? Het onderzoek bestaat uit verschillende fasen: een literatuurstudie (fase 1), een statistische analyse op de balansgegevens van de Trends Gazellen in de periode 2003-2009 (fase 2) en een reeks casestudies (fase 3). Dit deel van het onderzoek werd gerapporteerd in het informatiedossier ‘Gazellen: groei en organisatie’. In dit informatiedossier worden de resultaten gerapporteerd van een enquête bij de Trends Gazellen van 2010 die werd gekoppeld aan de IOA-enquête (fase 4). Gazellen 2010 toegevoegd aan de IOA 2011 enquête

Om de drie jaar voert de Stichting Innovatie & Arbeid de IOA-enquête uit, een telefonische survey bij een representatief staal van ondernemingen en organisaties in Vlaanderen. Aan de IOA-steekproef van 2010 werd de populatie van Trends Gazellen van 2010 toegevoegd. Op deze manier wordt er uniek cijfermateriaal verzameld over groeibedrijven en kan er inzicht bekomen worden in de manier waarop Gazellen mogelijk anders zijn in hun innovatie-, organisatie- en personeelsbeleid.

1. Achtergrond van het onderzoek

Dit themadossier gaat over de Gazellen. Het maakt deel uit van een reeks themadossiers die gebaseerd zijn op de gegevens van de IOA-enquête 2011 en is tegelijk ook het tweede deel van het onderzoek nar groei en organisatie van Trends-Gazellen.

Hieronder geven we wat meer uitleg over de methodologie van de IOA-enquête en de gebruikte analysetechnieken in dit themadossier. We situeren ook de diverse themadossiers inhoudelijk binnen het denkkader van de IOA-enquêtes.

1.1. Methodologie

1.1.1. De Innovatie, Organisatie en inzet van Arbeidsenquête 2011

Kenmerken van de enquête

Sinds 1998 peilt de Stichting Innovatie & Arbeid naar de toepassing van nieuwe vormen van technologie, management, organisatie en arbeidsinzet in de Vlaamse economie. De bedoeling van deze IOA-enquête (*Innovatie, Organisatie en inzet van Arbeid, voorheen TOA of Technologie, Organisatie en Arbeid enquête*) is een kwantitatief zicht krijgen op de feitelijke ontwikkelingen in organisaties over een langer tijdsperspectief.

De IOA-enquête wordt driejaarlijks telefonisch afgenomen bij een representatieve steekproef van ondernemingen en organisaties uit Vlaanderen en (Nederlandstalig)[1] Brussel.

De enquête wordt afgenomen met de personeelsverantwoordelijke of human resources manager. Als die er niet is, wordt gevraagd naar de zaakvoerder, beheerder of algemeen manager. De interviews duren gemiddeld 19 minuten.

Populatie en steekproef

De populatie van het onderzoek is doorheen de jaren uitgebreid. In de eerste TOA-editie (1998) werden enkel de industriële bedrijven met minstens 10 werknemers onderzocht. Sinds 2001 worden naast de industrie ook de diensten, de bouw en de cluster van overheid, onderwijs en social profit (OOSP) bevraagd. In 2004 was er nog een afzonderlijke bevraging met een sterk aangepaste vragenlijst voor de micro-ondernemingen uit de profitsector. Sinds 2007 worden alle organisaties en ondernemingen met minstens één werknemer in dezelfde steekproef en bevraging opgenomen. De vragen zijn op enkele kleine formuleringen na identiek voor alle respondenten. Daardoor is de enquête nu representatief voor de volledige Vlaamse economie.

[1] Op basis van de taalcode 'N' die door de bedrijven werd ingegeven op hun balans.

Tabel 1 TOA/IOA-edities

Editie	1998 TOA 1	2001 TOA 2	2004 TOA KMO < 10	2004 TOA 3	2007 TOA 4	2011 IOA2011	2011 Trends Gazellen 2010
Grootte	>=10 wn	>=10 wn	<10 wn	>=10 wn	>=1 wn	>=1 wn	n.v.t.
Sector	Industrie	Alle	Profit	Alle	Alle	Alle	n.v.t.
Respons	78%	55%	64%	59%	68%	57%	58%
N (een-heden)	934	1581	510	1646	2210	2250	443 +82 uit de gewone steekproef = 525

De steekproeven zijn gestratificeerd naar grootte en sector (Industrie inclusief Primaire sector, Bouw, Diensten en Overheid, Onderwijs en Social profit (OOSP)). De gegevens worden achteraf gewogen voor de totaalcijfers, zie hierna, weging naar sector en grootte. Er wordt voor elke editie een nieuwe steekproef getrokken.

Respons

In 2011 werden er 2.250 volledige interviews afgenomen in het kader van de gewone enquête, met een extra van 443 Trends-Gazellen. De interviews werden afgenomen in de periode eind januari – begin maart 2011. De netto respons was 58%.

Meer informatie

Voor meer informatie over de methodologie van de IOA-enquête 2011 verwijzen we naar het aparte Themadossier Methodologie. Hieronder volgt een beknopt overzicht van de voornaamste toepassingen.

1.1.2. Analysetechnieken in dit themadossier

Weging naar sector en grootte

Een toevalssteekproef uit onze populatie, beschreven naar sector (vier grote sectorclusters) en grootteklassen (op basis van het aantal werknemers) zou leiden tot een representatieve steekproef, maar zou niet toelaten om over individuele strata (een combinatie van een grootteklasse en een sector) voldoende informatie te hebben om er iets zinvols over te kunnen zeggen. Vooral de grotere ondernemingen, die veel beperkter zijn in aantal dan de kleine, zouden in slechts minieme mate aanwezig zijn. Daarom wordt er gestratificeerd, zodat in elk van de strata een minimum aan eenheden aanwezig is en er een analyse op gedaan kan worden. De verhoudingen moeten daarna echter weer hersteld worden om over de volledige populatie een uitspraak te kunnen doen. Daarvoor wordt gewogen. Voor elk stratum wordt een factor berekend waarmee elke eenheid moet ‘gewogen worden’, minder zwaar of net zwaarder

doorwegen in het geheel. In de IOA-Themadossiers wordt er altijd[2] gewogen op sector en grootte. De N (aantal eenheden in de tabel) wordt weergegeven op basis van het ongewogen bestand. In het Informatiedossier Methodologie worden de berekeningen in detail beschreven.

Statistische analyses in dit themadossier

Voor het analyseren van de gegevens uit de IOA-enquête 2011 maken we gebruik van frequentieverdelingen en van statistische toetsen om na te gaan of er verbanden zijn tussen bepaalde variabelen. In dit Themadossier presenteren we voornamelijk frequentieverdelingen en maken we in hoofdzaak gebruik van de Chi-kwadraat toets en de Anova toets, naast enkele andere technieken.

Frequentieverdelingen geven snel een beeld van de belangrijkste karakteristieken van de onderzoekspopulatie. In dit Themadossier worden ze in percentages weergegeven.

De **Chi²-toets** wordt gebruikt om na te gaan of er tussen twee categorische variabelen een statistisch aantoonbaar verband is. Bijvoorbeeld, hangt de sector van een onderneming of organisatie (“Primair/Industrie”, “Bouw”, “Diensten” of “OOSP”) samen met het al dan niet hebben van een systeem van prestatiebeloning (“geen prestatiebeloning” of “prestatiebeloning”).

De Chi²-toets vergelijkt de werkelijke waarden in de tabel met de waarden die verwacht worden wanneer de variabelen geen enkel verband met elkaar hebben.Daarna wordt het verschil tussen de verwachte waarden en de werkelijke waarden berekend. Dat levert een bepaald getal op, waarvan geweten is hoe groot de kans is om dat te vinden (gegeven een bepaalde steekproefgrootte en het aantal ingangen in de tabel). Die kans is de p-waarde die wordt meegegeven in of bij de tabellen.

In de themadossiers stellen we een **significantieniveau van α = 0.05** voorop. Wanneer de p-waarde van de toets kleiner is dan het vooropgestelde significantieniveau is de chi²-toets significant en besluiten we dat beide variabelen statistisch afhankelijk zijn: de verschillen die we zien zijn geen toeval. Een significantieniveau van 0,05 betekent dat er maar een kans van 0,05 (of 5%) is dat we ons daarbij vergissen.

Soms wordt er bij de Chi²-toets ook een **effectwaarde** weergegeven. Dat is een maat voor de sterkte van het verband dat werd gevonden. Bij een grote steekproef kan een zwak verband soms toch statistisch significant zijn. Of een bepaald resultaat significant is hangt ook samen met de steekproefgrootte, hoe groter de steekproef hoe sneller een resultaat significant. De effectwaarde geeft bij een significant verband aan of het gaat om een zwak dan wel een sterk verband. We gebruiken daarvoor *Cramer’s V* en interpreteren deze maat in dit themadossier als volgt: <.10 zwak, .10-.20 matig, .20-.30 sterk en >.30 zeer sterk.

Soms controleren we de samenhang tussen twee categorische variabelen voor de invloed van een derde variabele. Het resultaat van deze statistische controle geven we weer in partiële frequentietabellen of rapporteren we in te tekst.

---

[2] In het Themadossier Trends-Gazellen wordt er niet gewogen, omdat er wordt gewerkt met een aselecte steekproef van de Gazellen en een controlegroep naar hetzelfde model waarmee wordt vergeleken.

Pearsons correlatiecoëfficiënt wordt gebruikt om eerst na te gaan of er een lineair verband is tussen twee continue variabelen. Bijvoorbeeld, is er een lineair verband tussen het aantal werknemers in een onderneming en het aantal hiërarchische niveaus in de onderneming?

We kijken eerst of er een verband is tussen beide variabelen. Ook hier ligt het significantieniveau op α =0.05. Bij een significant verband gaan we vervolgens na hoe sterk dat verband is. Pearsons correlatiecoëfficiënt *r* ligt steeds tussen -1 en +1. Een correlatiecoëfficiënt van +1 of -1 betekent een perfect positief of negatief verband tussen beide variabelen. Een correlatiecoëfficiënt van 0 betekent dat er geen enkel verband tussen beide variabelen is. De tussenliggende absolute waarden worden in dit themadossier als volgt geïnterpreteerd: <.10 zwak, .10 - .20 matig, .20 - .30 sterk, > .30 zeer sterk.

Soms worden deze verbanden “gecontroleerd” op de invloed van andere variabelen met behulp van een **partiële correlatiecoëfficiënt**. De partiële correlatiecoëfficiënt geeft aan in welke mate twee continue variabelen lineair samenhangen, gecontroleerd voor de invloed van een derde continue variabele. De partiële correlatiecoëfficiënt valt eveneens tussen -1 en +1, en geeft een sterkere relatie aan naarmate de absolute waarde van de coëfficiënt groter is.

Anova staat voor analysis of variance of variantie-analyse en wordt gebruikt bij continue variabelen. Deze techniek vergelijkt gemiddelden met elkaar. Wanneer de gemiddelden van twee groepen worden vergeleken, gaat het om een t-toets (voor onafhankelijke groepen). Worden er meer dan twee groepen vergeleken, dan gaat het een F-toets. Bijvoorbeeld, verschilt het aantal hiërarchische niveaus in een onderneming tussen de sectoren? Hoe groter de t-waarde of de F-waarde, hoe groter de kans dat de gemiddelden van de twee of meer groepen significant van elkaar verschillen. Wanneer de F-toets significant is, besluiten we dat de verschillen tussen de groepen niet toevallig zijn – met ook hier de α = 0.05 wat betekent dat er nog 5% kans is dat we ons daarin vergissen. Als er een significant verschil wordt vastgesteld tussen meerdere groepen, laat de F-toets nog niet toe om te bepalen tussen welke van de groepen het verschil gemaakt wordt. Om na te gaan welke groepen significant van elkaar verschillen wordt er een post-hoc-test uitgevoerd, een meervoudige vergelijking. Het resultaat van deze test wordt in de tekst beschreven.

1.2. Inhoud

1.2.1. IOA-enquête 2011

Van TOA naar IOA

Voor de editie van 2011 werd een uitgebreide herwerking van de vragenlijst doorgevoerd. De vroegere TOA-vragenlijst (Technologie, Organisatie, Inzet van Arbeid), waarvan de basis werd gelegd in 1998, was stilaan verouderd. Er was nood aan een actualisering, zowel van de selectie van thema’s als de uitdieping ervan. In de TOA-edities lag de nadruk op de wisselwerking tussen technologie, organisatie en arbeid. In de IOA-editie(s) wordt het technologische bijna volledig vervangen door vragen over innovatie in de ruime zin van het woord. Naast proces-, product- en dienstinnovatie is er aandacht voor innovatie op het vlak van de (arbeids-)organisatie en de inzet van arbeid (of het personeelsbeleid). Door deze herwerking, wordt de

vergelijkbaarheid met de vorige TOA-edities in grote mate (doch niet volledig) opgegeven.

De bevraging van een beperkt aantal thema's bleef (ondanks de herwerking van de vragenlijst) onveranderd. Voor deze thema's vermelden we ook cijfers uit vorige TOA-edities. Voor de meeste thema's gaat dit echter niet meer. Concreet betekent dit dat u bij het lezen van de themadossiers soms tijdreeksen zal aantreffen en soms enkel cijfers voor 2011.

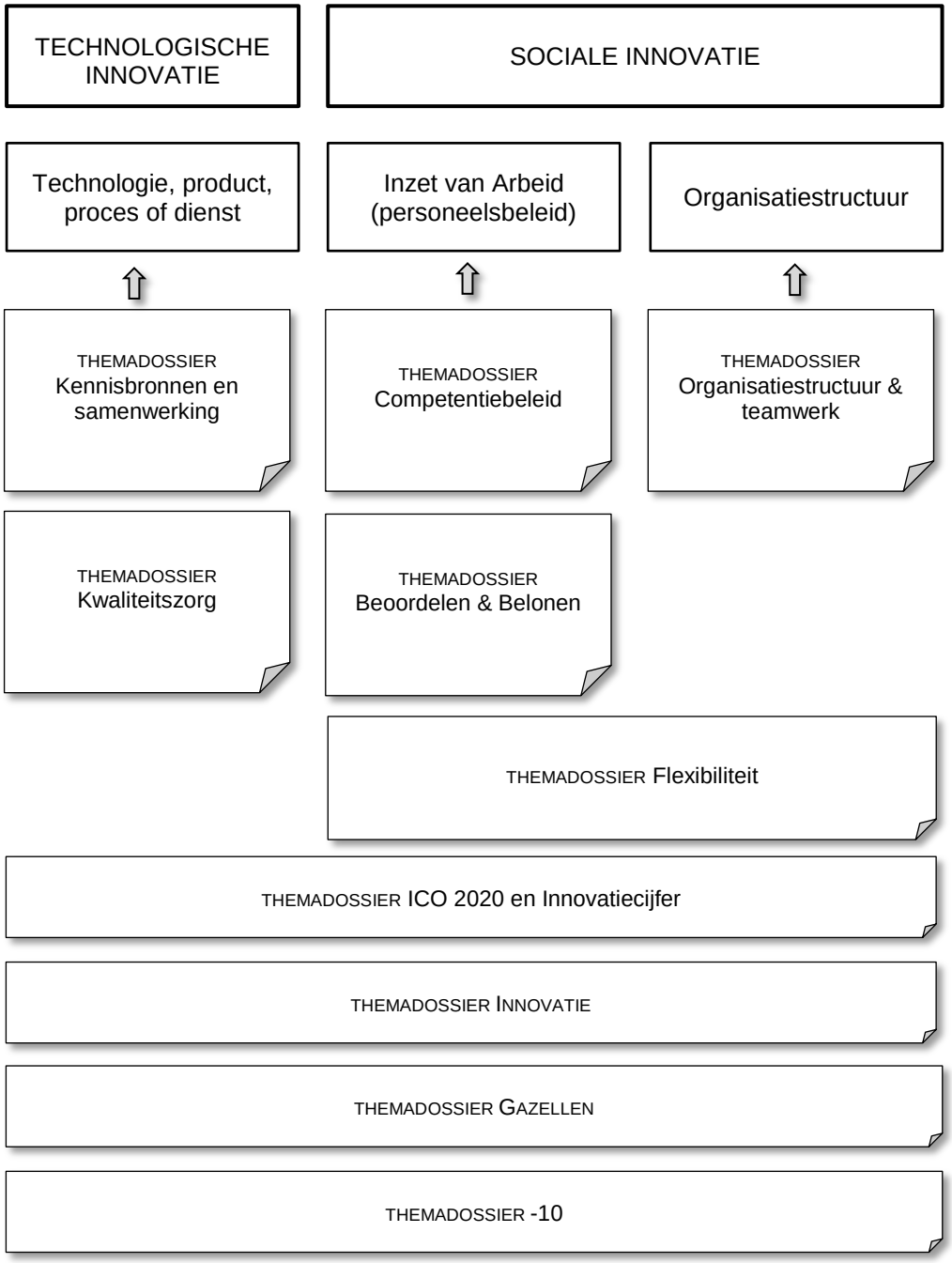
Innovatie, Organisatie en Arbeid

In de IOA-enquête 2011 stellen we vragen over de organisatiestructuur en de interne/externe werkorganisatie: jobrotatie & taakroulatie, het aantal hiërarchische niveaus en het percentage leidinggevenden, teamwerk en samenwerkingsverbanden. Ook peilen we naar organisatiepraktijken zoals integrale kwaliteitszorg, flexibiliteit, just in time en ERP-systemen. Verder bekijken we de belangrijkste domeinen van het personeelsbeleid: selectie en introductie, opleiding, werkoverleg, loopbaanontwikkeling, beoordeling en beloning. Het laatste vragencluster gaat over eventuele belangrijke wijzigingen in de voorbije jaren. We bekijken product-/dienst- en procesinnovatie, technologische veranderingen, aanpassingen aan de organisatiestructuur, de werkorganisatie en het personeelsbeleid. Ook de kennisbronnen die leiden naar innovatie komen aan bod. De volledige vragenlijst is terug te vinden in het Themadossier Methodologie.

1.2.2. Themadossiers

Op basis van de gegevens van de IOA-enquête wordt een reeks themadossiers gemaakt waarin telkens een ander aspect van innovatie, organisatie en/of arbeid wordt belicht. Onderstaande figuur vermeldt hoe deze themadossiers passen binnen het IOA-kader. Er zijn dossiers die een thema als uitgangspunt hebben en er zijn dossiers die over de thema's heen de situatie voor een bepaalde groep van bedrijven beschrijven.

Figuur 1: Thema's binnen het IOA-denkkader



Themadossier ICO 2020 en Innovatiecijfer

De IOA-cijfers worden gebruikt om twee doelstellingen van het Pact van Vilvoorde op te volgen, nl. de ICO 2020 (Indicator Competentiegerichte Ondernemingen en organisaties) en het Product- of dienstinnovatiecijfer. Deze info werd gebundeld tot één informatiedossier.

Themadossier Innovatie

Product- en dienstinnovatie komt ook in dit themadossier aan bod. In dit themadossier bekijken we innovatie echter ruimer: Naast product- en dienstinnovatie, komen ook

proces- en technologische innovatie en innovatie i.v.m. de arbeidsorganisatie en het personeelsbeleid aan bod.

Themadossier Kennisbronnen en samenwerking

In dit themadossier wordt dieper ingegaan op het gebruik van diverse kennisbronnen, zowel interne als externe, en de samenwerkingsverbanden of strategische partnerschappen. De aard van de contacten variëren van een beroep doen op de kennis van medewerkers, over informatieve contacten met leveranciers en klanten, tot net- en samenwerken met kennisinstellingen. We gaan na in welke mate deze contacten verschillen naargelang de bedrijfskenmerken in het algemeen en met innovatie in het bijzonder.

Themadossier Beoordelen en belonen

Het themadossier Beoordelen en belonen geeft een overzicht van de mate waarin ondernemingen en organisaties beoordelings- en functioneringsgesprekken voeren en gebruik maken van diverse beloningssystemen. Het themadossier gaat dieper in op mogelijke verschillen naar gelang de bedrijfskenmerken en de samenhang met andere aspecten van het personeelsbeleid.

Themadossier Competentiebeleid

In dit themadossier komen een aantal aspecten van het competentiebeleid in ondernemingen en organisaties aan bod, waaronder het beschikken over competentieprofielen en de toepassing ervan. Tot een competentiebeleid behoren in dit themadossier ook opleiding en loopbaanontwikkelingsplannen. We kijken naar mogelijke verschillen naar bedrijfskenmerken.

Themadossier IOA -10

Voor de micro-organisaties verschijnt er een afzonderlijk dossier dat, specifiek voor dit type van bedrijven en organisaties, een overzicht geeft van het volledige palet aan gegevens, met focus op samenwerkingsverbanden, innovatie en managementtechnieken & -praktijken.

Themadossier Gazellen

In 2011 werd een onderzoek afgerond naar de groei en organisatie van Trends-Gazellen Dit onderzoek bestaat uit vier delen: een literatuurstudie, een statistische analyse op de Trends-Gazellen 2003-2009, casestudies en een telefonische bevraging van de Trends-Gazellen. Hiertoe werd aan de IOA-steekproef de populatie van Trends-Gazellen van 2010 toegevoegd. De resultaten van dit onderzoek worden gebundeld in een afzonderlijk themadossier.

Themadossier Organisatiestructuur &Teams

Hoe ziet de organisatiestructuur van de ondernemingen en organisaties er uit? Hoe is de organisatie opgebouwd en hoeveel ondernemingen en organisaties werken met teams? Wat zijn de bevoegdheden en hoe worden ze samengesteld? Is er een verband met andere kenmerken van de organisatie? In dit dossier wordt ook teruggegrepen naar gegevens over teams uit de vorige edities, zodat er een evolutie kan beschreven worden sinds 2001.

Themadossier Flexibiliteit

Welke flexibiliteitsinstrumenten worden ingezet, en met welke intensiteit? Is er een verband met de organisatiestructuur, personeelsbeleid of andere kenmerken van de onderneming?

Themadossier Kwaliteitszorg

Kwaliteitszorg blijft een belangrijk aspect in de bedrijfsvoering. In dit themadossier worden een reeks typische kwaliteitszorgmaatregelen voorgesteld.

Themadossier Methodologie

Voor een uitgebreide methodologische verantwoording van het opzet van de IOA-enquêtes (voor alle edities) kan u terecht in een apart methodologisch informatiedossier. In het methodologisch dossier vindt u ook informatie over het toepassen van wegingen en wegingsfactoren.

1.3. Trends Gazellen 2010 gekoppeld aan de IOA-enquête editie 2011

De gegevens in dit rapport zijn verzameld op basis van de antwoorden in de IOA 2011 enquête bij de Trends Gazellen van 2010. Deze werden bekomen door het toevoegen van de populatie van de Trends Gazellen van 2010 aan de steekproef uit de gewone populatie van ondernemingen die voor de IOA-enquête werd opgemaakt. Wanneer een Trends Gazelle van 2010 geselecteerd was voor de gewone steekproef, dan werd deze voor de gewone IOA-analyse behouden bij de gewone steekproef. Voor de analyse in dit rapport werden ze naar de populatie van Trends Gazellen overgebracht.

Voor de Trends Gazellen 2010 werd geen steekproef getrokken. Het gaat om een populatie van een 1100-tal bedrijven: de Trends Gazellen in de Vlaamse provincies en de Trends Gazellen uit het Gewest Brussel die 'Nederlands' als gebruikte taal hebben geregistreerd in de balans[3]. De IOA-enquête haalt doorgaans een respons van minstens 55%. Er was geen reden om aan te nemen dat de respons veel hoger of lager zou liggen, waardoor we ruim 500 Trends Gazellen mochten verwachten in de uiteindelijke respons, wat voldoende is. Het werden er uiteindelijk 525 (443 via de populatie van Trends Gazellen, 82 bleken er in de 'gewone steekproef' te zitten).

Aan de IOA-vragenlijst[4] werd niets veranderd: er werden geen vragen toegevoegd, gewijzigd of weggelaten. Daardoor is de vergelijkbaarheid op basis van kenmerken van de vragenlijst gegarandeerd en werd het mogelijk om de Trends Gazellen technisch op een eenvoudige manier te laten aansluiten op de 'gewone steekproef' en vergelijkingen voor alle items mogelijk te maken. Anderzijds konden daardoor geen specifieke vragen aan de Trends Gazellen worden gesteld. Voor een aantal bevindingen moeten we daardoor met een gebruik maken van vragen die qua onderwerp dicht in de buurt

[3] De populatie van de Trends Gazellen wordt uitvoerig beschreven in het informatiedossier (Gazellen: groei en organisatie, 2010, pp. 30-59). In de bijlage van dit dossier is de definitie van Trends integraal opgenomen (bladzijde 32 e.v.)

[4] De vragenlijst wordt integraal gepubliceerd in een methodologische nota (in voorbereiding).

komen en ons een indirect inzicht kunnen bieden. Sowieso zou de ruimte voor aparte vragen beperkt zijn geweest, gezien het grootste gedeelte van de vragenlijst relevant is voor dit onderzoek.

1.4. Trends Gazellen tegenover een controlegroep

Wanneer de populatie van Trends Gazellen zou afgezet worden tegenover de volledige populatie van andere bedrijven, zouden de verschillen in een aantal kenmerken van de twee populaties, zoals sector en grootte, zwaar kunnen doorwegen. Om ervoor te zorgen dat eventuele verschillen die we vaststellen enkel toegeschreven kunnen worden aan het Gazelle-zijn, en niet aan een specifieke verdeling over sector of grootte, willen we de Gazelle-populatie vergelijken met een populatie van ondernemingen uit de IOA-steekproef die zo goed mogelijk lijkt op deze van de Trends Gazellen.

Om deze vergelijking zo strikt mogelijk te kunnen maken werd uit het IOA-databestand een steekproef van niet-Gazellen genomen, die even groot is als de populatie van Trends Gazellen in ons databestand. Die steekproef noemen we de controlegroep.

Deze steekproef werd gestratificeerd op basis van de verdeling over grootte en sector van de Gazellen. Voor 2 cellen, met name de bouw en de diensten met meer dan 200 werknemers waren er onvoldoende eenheden beschikbaar (respectievelijk 10 en 1 te kort). Dan werd de volledige cel opgenomen in de controlegroep. Een vergelijking qua samenstelling is af te lezen uit Tabel 2.

Op deze manier worden de Trends Gazellen vergeleken met een groep die er zo goed mogelijk op lijkt, althans wat sector en grootte betreft.

Tabel 2: Verdeling over sector en grootte van de Trends Gazellen 2010 en de Controlegroep

Cel volgens antwoorden respondent		Aantal eenheden		Totaal
		Trends Gazellen 2010	Controlegroep	
1-9 wn	**Prim/ind**	2	2	4
	Bouw	1	1	2
	Diensten	2	2	4
	OOSP	0	0	0
10-49 wn	**Prim/ind**	55	55	110
	Bouw	43	43	86
	Diensten	58	58	116
	OOSP	1	1	2
50-199 wn	**Prim/ind**	97	97	194
	Bouw	36	36	72
	Diensten	99	99	198
	OOSP	3	3	6
+200 wn	**Prim/ind**	49	49	98
	Bouw	22	12	34
	Diensten	53	52	105
	OOSP	4	4	8
Totaal		525	514	1039

Chi²: p = ,999

1.5. Andere vergelijkingskwesties

1.5.1. Provincie

Een mogelijke vertekening kan nog zitten in de verdeling over provincies[5]. Trends selecteert per provincie een gelijk aantal Gazellen. In provincies met meer ondernemingen ligt de lat dan in feite hoger dan in deze met minder ondernemingen. Dat maakt vooral een verschil voor de provincie Antwerpen. Daar zijn veel meer ondernemingen dan in de andere provincies. De populatie is echter in die mate verdeeld dat een correctie op basis van een steekproef nauwelijks haalbaar is: het overwicht van het aantal ondernemingen in Antwerpen is zo groot dat het praktisch onhaalbaar is om een steekproef samen te stellen die, rekening houdend met respons, gestratificeerd is op sector, grootte en provincie tegelijk.

Het effect van de provinciale verdeling is moeilijk eenduidig in te schatten. Het zou kunnen dat bij de bedrijven in de controlegroep uit de provincie Antwerpen een aantal bedrijven zitten die in een andere provincie mogelijk wel Trends Gazelle zouden zijn geweest. Dit zou dan tot een vermindering van de kans tot het vinden van verschillen leiden. Anderzijds hebben we geen enkele indicatie van de invloed van de provincie op het economisch succes van een onderneming. Er zijn veel factoren die een invloed kunnen hebben: aard van de activiteiten, aanbod op de arbeidsmarkt, profiel van de bevolking voor zover het gaat om een plaatselijke afzetmarkt, enzovoort. Gezien we op zoek zijn naar verschillen tussen gewone bedrijven en Trends Gazellen, en deze vertekening waarschijnlijk eerder verschillen zal verdoezelen, doen we geen verdere ingreep in de samenstelling van de controlegroep.

1.5.2. Historische Gazelles

Tenslotte is het mogelijk dat in de populatie van niet-Gazellen er ondernemingen zijn opgenomen die weliswaar niet in 2010 maar wel in één of meer van de voorgaande jaren Trends Gazelle waren. In principe kunnen deze opgezocht worden en uit de steekproef van niet-Gazellen gehaald worden. Er is voor geopteerd om dit niet te doen, om de samenstelling van de vergelijkende groep van niet-Gazellen niet nodeloos te belasten of ondoorzichtig te maken. Een mogelijke vertekening kan alleen in de richting gaan van het verminderen van eventuele verschillen. Door niet op ‘historische Gazellen’ te selecteren wordt ook op dit vlak de vergelijking strenger gemaakt.

Dat dit effectief ook zo is blijkt uit een vergelijking tussen de Trends Gazellen, de controlegroep en de rest van de IOA-steekproef. De verschillen die we kunnen vinden zijn zowel ten opzichte van de controlegroep als van de Trends Gazellen aanzienlijk. Een aantal gegevens waarvoor deze vergelijking wordt gemaakt zijn terug te vinden in Tabel 17 in de bijlage.

[5] Voor een uitvoerige bespreking van de definitie van Trends, de verschillen met andere definities en de mogelijke inhoudelijke consequenties, zie het informatiedossier (Delagrange, Gazellen: groei en organisatie, 2010, pp. 10 e.v., 48 e.v.)

1.6. Relatieve verschillen

De constructie van een controlegroep mag dan wel een zuivere vergelijking toelaten, op zichzelf is het geen groep van bedrijven die aan een bevattelijke werkelijkheid beantwoordt. Het is een louter theoretische constructie. De waarden die we voor deze groep terugvinden zijn daarom niet goed te interpreteren en bovendien niet bijzonder relevant. Het is het verschil dat het belangrijkste is.

Om de focus nadrukkelijk op dit verschil te leggen werken we in dit dossier met het 'relatieve verschil'. Dat wordt berekend als volgt:

Relatief verschil = (% Trends Gazellen / % controlegroep * 100) – 100

Het verschil drukt het verschil in kans uit dat een Trends Gazelle een bepaald item scoort ten opzichte van de controlegroep. Bijvoorbeeld: het relatief verschil tussen de Trends Gazellen en de controlegroep voor het samenwerken met consultants of bedrijfsadviseurs is +18%. Dat betekent dat er 18% meer kans is dat een Trends Gazelle zo een samenwerking heeft dan een bedrijf uit de controlegroep.

De significantie die in de tabellen meegegeven wordt (Chi² wanneer categorieën vergeleken worden, Anova wanneer het om gemiddelden gaat) is berekend op de tabel met de werkelijke percentages, niet op de kans dat een dergelijk relatief verschil voorkomt.

Niet significante gegevens worden in de tabellen in het grijs weergegeven.

2. Verschillen tussen Gazellen en de controlegroep

2.1. Vaker in een (internationale) groep maar lokaal actief

Uit de cases[6] bleek dat overnames een essentieel onderdeel zijn van de groei van vele Gazellen. Bovendien blijken de meeste gazellen op een of andere manier een internationale dimensie te hebben. Dat kan de groep zijn waartoe ze behoren, maar het kan ook de afzetmarkt zijn, een productielocatie of samenwerkingsverbanden[7].

Deze bevindingen worden in grote lijnen bevestigd door de gegevens uit onze IOA-enquête.

Tabel 3: (Internationale) bedrijfsstructuur

Item	Trends Gazellen 2010	Relatief verschil	N=/Chi²: p =
Maakt deel uit van een groep	66,5%	+18%	1039/,001
Maakt deel uit van een internationale groep	76,2%	+12%	639/,025
Een deel van de productie of het dienstverleningsproces gebeurt in het buitenland	55,9%	+20%	983/,003

Een Trends Gazelle heeft 18% meer kans om deel uit te maken van een groep, en in dat geval is er ook 12% meer kans dat het een internationale groep is. Bovendien is er een beduidend grotere kans (+20%) dat een Trends Gazelle een deel van zijn productie of dienstverlening in het buitenland realiseert. Trends Gazellen hebben dus meer dan de controlegroep van vergelijkbare bedrijven een internationale dimensie en ze behoren vaker tot een groep.

6 (Gazellen: groei en organisatie, 2010, pp. 140-141)

7 (Gazellen: groei en organisatie, 2010, pp. 131-132)

Tabel 4: Afzetmarkt

Afzetmarkt	Trends Gazellen 2010	Relatief verschil	N=/p= (Chi² of *Anova*)
Lokaal	61,7%	+9%	1039/,083
Nationaal	21,3%	-26%	1039/,007
Internationaal	42,3%	-13%	1039/,046
Aantal vermelde afzetmarkten			1039/,*232*
0	1,1%	-56%	
1	43,0%	-6%	
2	35,8%	4%	
3	20,0%	16%	

Meerdere antwoorden mogelijk: meerdere afzetmarkten kunnen tegelijk aangegeven worden.

De gegevens over de afzetmarkt lijken op het eerste zicht tegenstrijdig: Trends Gazellen werken in dezelfde mate lokaal als de controlegroep van vergelijkbare bedrijven, maar zijn dan in verhouding minder nationaal (26% minder kans) en Internationaal actief (13% minder kans). Hoewel de Trends Gazellen dus vaak een internationale dimensie hebben in hun organisatie, zet zich dat niet altijd door in hun afzetmarkt, eerder integendeel. Mogelijk wordt er voldoende omzet gemaakt op de lokale of nabije markt, maar is het incorporeren van een deel van de productie of onderdelen in het buitenland vaak een voorwaarde om concurrentieel te zijn of blijven op deze markt.

2.2. Meer product- en/of dienstinnovatie

Uit de cases bleek dat product- of dienstinnovatie altijd de grondslag is van de groei van de Trends Gazellen, weliswaar naast andere vormen van innovatie (zie 2.4).

Het belang van het aanbieden van nieuwe producten of diensten blijkt eveneens duidelijk uit de enquêtegegevens, waaruit echter ook blijkt dat het onderscheid tussen nieuwe producten of diensten voor de markt of voor het bedrijf weinig belang heeft.

Tabel 5: Product- of dienstinnovatie

Item	Trends Gazellen 2010	Relatief verschil	N=/p= (Chi² of *Anova*)
Nieuwe producten of diensten in de voorbije 2 jaar	67,6%	+15%	1039/,003
Nieuwe producten of diensten voor…			1039/,562
de markt	14,9%	+10%	
de onderneming	42,5%	-9%	
beide	42,5%	+7%	
Innovatiecijfer	11,8%	+29,9%	1039/*,030*

Trends Gazellen zijn innovatiever: er is 15% meer kans dat ze in de voorbije 2 jaar nieuwe producten of diensten op de markt hebben gebracht. Of die innovaties nieuw waren voor de onderneming of voor de markt doet er niet toe (geen significant verschil). Uit het innovatiecijfer blijkt dat ze ook een aanzienlijk groter deel van hun omzet van het voorbije jaar (2010) toewijzen aan vernieuwde of verbeterde producten of diensten, maar liefst 29,9% meer dan de controlegroep.

2.3. Samenwerking: vaker met hogescholen/universiteiten en consultants

Innoveren is geen activiteit die een bedrijf op zijn eentje doet, zo bleek duidelijk uit de cases. Er wordt altijd samengewerkt met een of meer partners, die uit zeer diverse hoek kunnen komen. Vaak gaat het om onderzoekscentra of om andere bedrijven.

Tabel 6: Samenwerkingsverbanden

Item	Trends Gazellen 2010	Relatief verschil	N=/p= (Chi²)
Hogescholen of universiteiten	35,2%	+24%	1039/,018
Kennis of onderzoekscentra, competentiepolen, sectorclusters of overheidscentra	33,7%	+14%	1039/,151
Consultants of bedrijfsadviseurs	60,0%	+18%	1039/,003
Andere bedrijven	47,2%	+12%	1039/,091
Leveranciers	67,4%	+9%	1039/,061

Het vaker samenwerken blijkt gedeeltelijk uit de cijfers. Trends Gazellen hebben vaker samenwerkingsverbanden dan de controlegroep van vergelijkbare bedrijven, met hogescholen of universiteiten enerzijds en consultants of bedrijfsadviseurs anderzijds.

Met andere partners, zoals andere bedrijven, leveranciers of kenniscentra, wordt er zeker evenveel samengewerkt: met diverse types van kenniscentra wordt er nagenoeg evenveel samengewerkt als met de onderwijsinstellingen, en met andere bedrijven (bijna de helft) of leveranciers (67%) wordt er eveneens vaak gewerkt, maar er is geen significant verschil met de controlegroep. Op zich is dat opmerkelijk. Uit de cases bleek de samenwerking met andere bedrijven belangrijk te zijn. Mogelijk wordt dit in het kader van de enquête anders ingeschat en kan bijvoorbeeld het overnemen van een ander bedrijf of het aankopen van een bepaalde technologie niet als een samenwerking beschouwd worden door de ondernemingen zelf. Ook is het mogelijk dat samenwerking met bedrijven of leveranciers in een veel ruimer kader past dan enkel de kennisoverdracht die in verband staat met product- of dienstontwikkeling terwijl die met de universiteiten en consultants mogelijk meer gericht of specifiek is – maar dit blijft koffiedik kijken.

2.4. Meer veranderingen in structuur en werkwijze

De meeste cases uit ons onderzoek bleken op bepaalde momenten in hun groei nadrukkelijk nood te hebben aan het aanpassen van hun proces en organisatie. Dit kan verschillende vormen aannemen, waarbij een constante wel is dat er meer structuur aangebracht wordt in een organisch gegroeide omgeving en dat er personeelsbeleid wordt ingevoerd dan wel het bestaande beleid grondig word hervormd. In onze enquête werden een aantal mogelijke veranderingen die in de voorbije 2 jaar konden zijn voorgekomen voorgelegd.

Tabel 7: Veranderingen in de voorbije 2 jaar

Verandering of belangrijke vernieuwing sinds 2009 op het vlak van…	Trends Gazellen 2010	Relatief verschil	N=/p= (Chi²)
Methoden of werkwijzen voor het maken / leveren van producten of diensten	59,4%	+6%	1039/,268
Marketingmethode of externe communicatiestrategie	46,7%	+26%	1039/,002
Methoden of werkwijzen op het vlak van ondersteunende activiteiten zoals onderhoud, boekhouding, aankoop	50,9%	+29%	1039/,000
Methoden of werkwijzen op het vlak van logistiek, leveren of verdelen van goederen of diensten	45,9%	+28%	1039/,001
Technologische innovatie, zoals automatisering, informatisering, sterk veranderde machines, ICT, software	65,0%	+6%	1039/,220
Interne organisatiestructuur of de wijze waarop het werk wordt georganiseerd	58,1%	+15%	1039/,015
Personeelsbeleid	44,6%	+19%	1039/,021

Trends Gazellen kennen vaker veranderingen op het vlak van marketing en communicatie (26% meer kans dan de controlegroep), ondersteunende activiteiten (29%), logistiek (28%), organisatiestructuur (15%) en personeelsbeleid (19% meer kans). Veranderingen op het vlak van techniek en productiemethoden laten geen verschil optekenen.

De vaststelling dat vooral het proces als zodanig en de organisatiestructuur bij de Trends Gazellen worden aangepast wordt hiermee duidelijk bevestigd. Ook de nood aan het uitbouwen van personeelsbeleid wordt door de cijfers bevestigd.

2.5. Arbeidsorganisatie: verschillen op de werkvloer

Door hun groei worden Gazellen met een keerpunt geconfronteerd: het overstappen van een organisatie met een leidende ondernemer met een brede ‘span of control’ naar een meer gestructureerde organisatie. Er komt nood aan afstemming, beslissingslijnen en een vorm van standaardisering en regeling die de verschillende activiteiten tot op zekere hoogte voorspelbaar moet maken zodat er afstemming mogelijk is.

Deze dynamiek mag dan wel duidelijk gebleken zijn uit de cases, de vraag blijft waar de meeste van de Gazelles uiteindelijk landen en of ze daarin verschillen van vergelijkbare bedrijven die geen Gazellen-groei hebben (gekend) maar wel dezelfde omvang en aard van activiteiten hebben. Daarnaast is het ook de vraag voor welke flexibiliteitsmechanismen de Gazellen kiezen.

Tabel 8: Aspecten van arbeidsorganisatie

Item	Trends Gazellen 2010	Relatief verschil	N=/p= (Chi² of Anova)
Eenvoudig gestandaardiseerd werk			1039/,008
Ja, voor al het personeel	1,0%	-29%	
Ja, voor minstens de helft van het personeel	15,6%	-31%	
voor minder dan de helft van het personeel	45,7%	-1%	
Neen	37,7%	+27%	
Jobrotatie of taakroulatie	42,7%	+4%	1039/,554
Percentage leidinggevend personeel	15,0%	+4%	1039/,327
Aantal hiërarchische niveaus	4,2	+8%	1039/,329
Kwaliteitskringen	89,9%	+19%	1039/,005
Teamwerk, volgens respondent	54,3%	+15%	1037/,001
Teamwerk, gefilterd (*)	69,5%	+23%	1037/,020

(*) Teamwerk voor minstens de helft van het personeel en de teams tellen tussen de 2 en 12 leden.

Er zijn duidelijke verschillen op de werkvloer tussen de Trends Gazellen en de controlegroep van vergelijkbare bedrijven: ze kennen duidelijk minder eenvoudig gestandaardiseerd werk (+27% meer kans dat dit type werk totaal niet voorkomt) en ze kennen vaker een organisatie gericht op overleg: er is significant meer kans dat we in de Trends Gazellen kwaliteitskringen (+19%) en teamwerk (+15% in ruime zin, +23% in strikte zin) terugvinden.

Tabel 9: Flexibiliteitsmaatregelen

Item	Trends Gazellen 2010	Relatief verschil	N=/p= (Chi²)
Weekendwerk voor…			1039/,333
Ja, minstens de helft van het personeel	11,0%	-11%	
Ja, minder dan de helft van het personeel	35,8%	+14%	
Nee	53,1%	-6%	
Nachtwerk voor…			1039/,646
Ja, minstens de helft van het personeel	5,3%	+18%	
Ja, minder dan de helft van het personeel	27,2%	-7%	
Nee	67,4%	+2%	
Ploegen voor…			1039/,130
Ja, minstens de helft van het personeel	19,8%	-12,4%	
Ja, minder dan de helft van het personeel	24,0%	+25,7%	
Nee	56,2%	-3,8%	
Deeltijds werk voor…			1039/,000
Ja, minstens de helft van het personeel	4,0%	-65,2%	
Ja, minder dan de helft van het personeel	81,9%	10,8%	
Nee	14,1%	-3,4%	
Regelmatig overuren voor…			1039/,042
Ja, minstens de helft van het personeel	13,9%	+13%	
Ja, minder dan de helft van het personeel	40,6%	+18%	
Nee	45,5%	-15%	
Tijdelijke contracten voor…			1039/,359
Ja, minstens de helft van het personeel	1,0%	+25%	
Ja, minder dan de helft van het personeel	41,7%	+11%	
Nee	57,3%	-7%	

Tabel vervolgt…

Tabel 9: Flexibiliteitsmaatregelen (vervolg)

Item	Trends Gazellen 2010	Relatief verschil	N=/p= (Chi²)
Thuiswerk voor…			1039/,000
Ja, minstens de helft van het personeel	2,9%	+262,5%	
Ja, minder dan de helft van het personeel	29,1%	+41,3%	
Nee	68,0%	-13,5%	
Tijdelijke werkloosheid voor arbeiders			1039/,017
Ja, minstens de helft van het personeel	15,2%	-25,1%	
Ja, minder dan de helft van het personeel	27,2%	-11,7%	
Nee	40,8%	+9,7%	
NVT, geen arbeiders	16,8%	+43,6%	
Tijdelijke werkloosheid voor bedienden			1039/,004
Ja, minstens de helft van het personeel	1,7%	-39,3%	
Ja, minder dan de helft van het personeel	3,8%	-9,5%	
Nee	94,1%	+4,7%	
NVT, geen bedienden	0,4%	-87,5%	
Aantal uitzendkrachten op het moment van de bevraging	6	+27,7%	1038/,090
Werken met uitzendkrachten	81,0%	+14%	1039/,000

Er is significant meer kans dat er regelmatig overuren gepresteerd worden in Trends Gazellen (+18% meer kans dat minder dan helft van het personeel regelmatig overuren presteert en 13% meer kans dat het om meer dan de helft gaat), en er is meer kans dat er met uitzendkrachten wordt gewerkt (14%) al worden er daarom niet noodzakelijk meer uitzendkrachten ingezet (geen verschil voor het gemiddeld aantal in dienst op het moment van de enquête).

Voor tijdelijke contracten daarentegen zien we geen significant verschil, net zoals voor de temporele flexibiliteit (weekendwerk, nachtwerk, ploegen).

Voor de specifieke situaties van tijdelijke werkloosheid zien we dat dit minder wordt toegepast, zowel voor arbeiders als voor bedienden. Weliswaar zijn er minder bedrijven met arbeiders bij de Trends Gazellen dan bij de controlegroep (44%), dan nog blijven de verschillen groot. Ook voor de bedienden is er een duidelijk minder grote toepassing. Voor bedienden is de toepassing van tijdelijke werkloosheid eerder uitzonderlijk. De beperkte toepassing van beide types tijdelijke werkloosheid is echter te verwachten, gezien het hier om groeibedrijven gaat, al dient er bij de interpretatie

rekening mee gehouden te worden dat Trends Gazellen aangeduid worden op prestaties lopende over een periode van vier jaar, die eindigt een tweetal jaar voor de bekendmaking, terwijl onze enquête betrekking heeft op het lopende jaar.

2.6. Uitgebouwd personeelsbeleid

Eigen aan de Trends Gazellen is dat naast omzet ook het aantal personeelsleden groeit. Uit de cases bleek dat dit gepaard gaat met een zich ontwikkelende nood aan personeelsbeleid. Daarbij wordt vaak competentiemanagement ingevoerd als eerste stap, vaak om de uitbouw van een meer hiërarchische structuur te ondersteunen. Een kenmerk van uitgebouwd personeelsbeleid is ook dat er veel aandacht wordt besteed aan opleiding.

Ook voor de 'oudere' Trends Gazellen, die na een moeilijke periode dankzij een herstart terug de aanknoping met de groei hadden gevonden, bleek een herschikking van het personeelsbeleid een belangrijk gegeven.

Tabel 10: Opleiding

Item	Trends Gazellen 2010	Relatief verschil	N=/p= (Chi²)
Gewone opleiding	90,5%	+10%	1039/,000
On-the-job training	86,5%	+8%	1039/,004
Opleiding ook voor vaardigheden buiten het directe takenpakket	36,6%	+5%	1039/,557
Geschreven opleidingsplan	56,2%	+3%	1039/,622

Er is duidelijk meer kans dat een Trends Gazelle opleiding voorziet: 10% meer kans dan de controlegroep van vergelijkbare bedrijven voor gewone opleiding en 8% meer kans voor on-the-job training. Voor andere aspecten van opleiding, zoals opleiding geven voor vaardigheden buiten het takenpakket en het hebben van een opleidingsplan zien we geen verschil. Blijkbaar wordt het verschil gemaakt door het al dan niet opleiden en niet zozeer door de manier waarop of de omkadering.

Tabel 11: Functieomschrijvingen en competentieprofielen

Item	Trends Gazellen 2010	Relatief verschil	N=/p= (Chi²)
Functieomschrijvingen	88,8%	+7%	1039/,011
Functieomschrijvingen voor…			1039/,104
alle personeelsleden	66,3%	-6,1%	
minstens de helft van het personeel	23,0%	32,9%	
minder dan de helft van het personeel	10,7%	-11,6%	
Competentieprofielen	52,6%	+22%	1039/,002
Competentieprofielen voor…			497/,903
alle personeelsleden	59,1%	-1,0%	
minstens de helft van het personeel	19,9%	-4,3%	
minder dan de helft van het personeel	21,0%	+7,7%	
Competentieprofielen gebruikt voor…			
selectie, rekrutering en introductie van nieuwe personeelsleden	92,4%	+3%	497/,355
vorming, training en opleiding	81,9%	+2%	497/,612
Onderlinge taakverdeling	60,5%	0%	497/,941
Loopbaanontwikkeling en functioneringsgesprekken	86,6%	+4%	497/,299
Beoordeling	85,5%	0%	497/,997
Beloning	66,3%	+14%	497/,069
lange termijnplanning of de toekomstige behoeften aan competenties	71,0%	-1%	497/,907

Een gelijkaardige conclusie kan getrokken worden voor: Trends gazellen hebben vaker functieomschrijvingen en competentieprofielen dan de controlegroep (+7% en +22% respectievelijk). Uit de gegevens van de ICO (zie 2.7 en Tabel 18 in bijlage op bladzijde 36) blijkt dat Gazellen de competentieprofielen vaker inzetten voor 3 of meer onderdelen van hun personeelsbeleid. Anderzijds zien we geen verschillen in het inzetten voor elk van de mogelijke toepassingen op zich. Het is dus voornamelijk de mate van toepassen die verschilt, eerder dan het toepassen voor een of andere functie.

Tabel 12: Functionerings- en beoordelingsgesprekken

Item	Trends Gazellen 2010	Relatief verschil	N=/p= (Chi²)
Functioneringsgesprekken (minstens jaarlijks)	80,2%	+12%	1039/,001
Functioneringsgesprekken voor…			788/,176
alle personeelsleden	64,4%	+6,4%	
minstens de helft van het personeel	17,8%	+9,2%	
minder dan de helft van het personeel	17,8%	-23,3%	
Beoordelingsgesprekken (minstens jaarlijks)	74,7%	+18%	1039/,000
Beoordelingsgesprekken voor…			718/,054
alle personeelsleden	67,6%	+14,8%	
minstens de helft van het personeel	15,1%	-21,8%	
minder dan de helft van het personeel	17,3%	-20,6%	
Functionerings- en beoordelingsgesprekken apart	43,3%	9%	665/,332

Bij Trends Gazellen hebben we meer kans dat er minstens jaarlijks functioneringsgesprekken (+12%) en evaluatiegesprekken (+18%) gehouden worden. Ook hier maken de modaliteiten, zoals het al dan niet apart houden van deze gesprekken, geen verschil meer.

Over het geheel beschouwd blijken de Trends Gazellen meer aandacht te besteden aan hun personeelsbeleid dan de bedrijven uit de controlegroep. Ze leiden meer op, ze hebben veel vaker competentieprofielen en iets vaker functieomschrijvingen en ze hebben vaker functionerings- en beoordelingsgesprekken. Bij al deze aspecten geldt dat het verschil ligt in het toepassen op zich, niet in de manier waarop.

Er is in de IOA-enquête ook informatie voorhanden over variabele verloning, wat in de cases niet aan bod kwam.

Tabel 13: Variabele beloning

Item	Trends Gazellen 2010	Relatief verschil	N=/p= (Chi²)
Een regeling waarbij het vaste loon kan verhoogd worden op basis van prestaties Het gaat niet om premies voor overuren, ploegen, avond of weekendwerk.			,322
alle personeelsleden	28,2%	+10,6%	
minstens de helft van het personeel	6,7%	+15,5%	
minder dan de helft van het personeel	15,4%	+16,7%	
neen	49,7%	-10,3%	
Variabel loon, zoals extra bonussen of premies bovenop het basisloon			,000
alle personeelsleden	19,8%	+37,5%	
minstens de helft van het personeel	9,9%	+45,6%	
minder dan de helft van het personeel	32,2%	+23,4%	
neen	38,1%	-27,7%	
Een vorm van winstdeling, aandelenopties of een andere financiële participatie?			,075
alle personeelsleden	4,20%	+23,5%	
minstens de helft van het personeel	1,50%	+275,0%	
minder dan de helft van het personeel	10,20%	+37,8%	
neen	84,00%	-5,4%	

Trends Gazellen kennen vaker een variabel loon toe, zoals bonussen of premies. Ze lijken dat dan ook wat vaker voor een groter aandeel van het personeel te doen. Vaste loonsverhogingen op basis van prestaties of vormen van winstdeling of andere financiële participatie komen niet vaker voor bij Gazellen dan bij de controlegroep.

2.7. ICO 2020: hogere score bij de Gazellen

De Indicator Competentiegerichte Ondernemingen 2020 of ICO 2020 is een indicator die wordt berekend op basis van de IOA-gegevens. De ICO 2020 heeft als doel de vorderingen op te volgen van doelstelling 11.4 van het Pact 2020 die als volgt is geformuleerd:

> ***In 2020 zullen meer bedrijven*** *en sectoren* ***een strategisch competentiebeleid voeren.***

De ICO 2020 heeft betrekking op het gedeelte in vet gemarkeerd. De berekening wordt gemaakt door de scores op 13 criteria op te tellen, die kunnen leiden tot een maximale score van 15 punten. Een overzicht van de criteria en de scores voor de Trends Gazellen 2010 is af te lezen in Tabel 18 in de bijlage.

Tabel 14: ICO 2020

Item	Trends Gazellen 2010	Relatief verschil	N=/p= (Anova)
Percentage ICO 2020 gescoord	50,0%	+22,0%	1037/,002

Exact de helft van de Trends Gazellen 2010 scoort op de ICO 2020. Er is dat is 22% meer kans dat een Trends Gazelle scoort op de ICO dan een bedrijf uit de controlegroep. De ICO 2020 scoort voor de originele populatie (alle ondernemingen en organisaties met 10 of meer werknemers) 37,6%.

2.8. Nauwelijks verschil bij managementconcepten en technologie

Managementconcepten als zodanig bleken in de cases weinig tot niet aan bod te komen. Er bleken geen 'wonderrecepten' te zijn die, indien toegepast, het bedrijf als vanzelf de goede richting uitsturen. Ook technologische aspecten bleken niet zo zwaar door te wegen. Weliswaar hebben al de Trends Gazellen die bezocht werden op een of andere manier een technologie in huis, waarbij het soms om vernieuwende technologie gaat, maar dit bleek nergens het doorslaggevende element in de groei. Informatietechnologie, zoals ERP, bleek soms eerder de flexibiliteit van de organisatie te beperken.

Tabel 15: Enkele managementconcepten

Item	Trends Gazellen 2010	Relatief verschil	N=/p= (Chi² of Anova)
JIT	43,4%	0%	1039/,990
Balanced Scorecard	31,2%	+29%	1039/,010
Certificering	59,4%	+9%	1039/,107
Uitgeschreven kwaliteitsstrategie	64,4%	+5%	1039/,302
ERP	77,9%	+8%	1039/,085
ERP levert procedures tot op de werkvloer	68,9%	+5%	1039/,325

Van een aantal managementconcepten zien we dat ze geen verschil maken: JIT, certificering, een kwaliteitsstrategie uitgeschreven hebben of ERP toepassen komen even vaak voor bij de controlegroep als bij de Trends Gazellen. De Balanced Scorecard daarentegen zien we wel vaker opduiken bij Trends Gazellen (29% meer kans dat ze dit toepassen). Mogelijk zijn er nog andere concepten die een verschil

maken die niet in onze lijst zijn opgenomen, maar uit dit lijstje blijkt alleszins dat deze concepten niet zo zwaar doorwegen. De vaststelling dat managementconcepten – behoudens de Balanced Scorecard – geen doorslaggevende organisatiekenmerken zijn wordt echter wel bevestigd.

2.9. Balans: hoger rendement is enige verschil

Dankzij een koppeling via het BTW–nummer kan op een geanonimiseerde wijze informatie uit de balans toegevoegd worden aan onze enquêtegegevens. De balansgegevens zijn afkomstig uit de databank van BelFirst, editie juni 2011. Het gaat om dezelfde gegevens, wat de datum betreft, als waarop de berekeningen van Trends zijn gebaseerd. Er zit dus geen tijdsverschil op. Niet voor alle eenheden in onze steekproef konden alle gegevens teruggevonden worden. In de tabel wordt telkens aangegeven op hoeveel eenheden de gegevens betrekking hebben (N voor de Trends gazellen 2010 / N voor de controlegroep).

Voor de analyse van deze gegevens hebben we dankbaar gebruik gemaakt van de suggesties van Yannick Dillen.

Voor de rapportering van deze gegevens wijken we af van de presentatie van relatieve verschillen.

Uit de ruime waaier aan mogelijke indicatoren zijn er een achttal uitgelicht. De eerste reeks van vier heeft betrekking op hoe rendabel of efficiënt een onderneming werkt met de middelen die ter beschikking zijn. De bruto toegevoegde waarde per werknemer en de verhouding personeelskost ten overstaan van de toegevoegde waarde drukken de productiviteit van de werknemers uit. Beide liggen significant hoger bij de Gazellen dan bij de controlegroep. De netto-rendabiliteit van het eigen vermogen en de bruto rendabiliteit van de totale activa drukken eveneens een gelijkaardige ratio uit: in welke mate renderen de financiële middelen die in de onderneming zijn gestoken? Ook hier zien we dat de financiële rendabiliteit significant hoger ligt bij de Trends-Gazellen van 2010.

De tweede reeks indicatoren geeft een idee van de mate waarin een onderneming afhankelijk is van vreemd kapitaal in verhouding tot eigen kapitaal. Merkwaardig genoeg zien we voor geen enkele van de indicatoren een significant verschil.

Hoe ruw de analyse van deze gegevens ook is, ze toont aan dat de Trends Gazellen 2010 meer rendement halen, zowel uit hun werknemers als uit hun kapitaal, maar dat ze niet verschillen van de controlegroep wat de verhouding tussen eigen en vreemd kapitaal betreft.

Tabel 16: Financiële gegevens

Item, alle gegevens 2008	Trends Gazellen 2010	Controle-groep	N/N/p (Anova)
Bruto TW per wn, x1000 euro	123,13	77,32	524/482/,000
Personeels- kost / TW	60,9%	74,5%	524/483/,000
Netto-rentabiliteit eigen vermogen	26,8%	11,6%	524/484/,000
Bruto rentabiliteit totale activa	19,3%	14,2%	524/484/,000
Kosten van schulden / TW	5,3%	5,9%	494/461/,538
Schuld langer dan >1j / Eigen vermogen	20,17%	22,1%	385/322/,342
Zelf-financierings-graad	23,1%	22,1%	524/484/,506
Financiële onafhankelijkheidsgraad	35,5%	36,4%	524/484/,556

Bron: IOA-enquête, Bel-First

3. Besluit

De Trends Gazellen verschillen op een aantal punten duidelijk van de controlegroep van vergelijkbare bedrijven.

Internationale bedrijfsvoering, lokale markt

Trends Gazellen maken vaker deel uit van een (internationale) groep en hebben frequenter een internationaal aspect in hun productie, maar hun afzetmarkt is niet noodzakelijk internationaal.

Meer innovatie

Gazellen brengen meer nieuwe producten of diensten uit, maar het maakt niet veel uit of dat een nieuw product is voor de markt of voor de onderneming.

Trends gazellen zijn niet meer in een samenwerkingsverband met andere bedrijven of instellingen terug te vinden dan de vergelijkbare bedrijven – op twee partners voor samenwerking na: universiteiten of hogescholen en consultants.

Het verschil tussen Trends Gazellen en andere bedrijven zit maar in zeer beperkte mate in veranderingen of innovatie in de productiemethoden of -technologie. Enkel het toepassen van de Balanced Scorecard en het veranderen van werkwijzen op het vlak van logistiek en distributie vinden we significant frequenter terug bij Trends Gazellen.

Gesofisticeerdere arbeidsorganisatie

Op het vlak van organisatie zijn er belangrijke verschillen. Trends Gazellen kennen vaker Teamwerk en Kwaliteitskringen en ze hebben minder vaak ‘eenvoudig gestandaardiseerd werk’. Ze geven ook meer aan dat ze aan hun organisatiestructuur hebben gesleuteld in de voorbije 2 jaar. Gazellen doen meer een beroep op uitzendwerk. Daarnaast maken ze ook vaker en voor een groter deel van het personeel gebruik van overwerk. Voor alle andere flexibiliteitsinstrumenten is er geen verschil.

Actief personeelsbeleid

Tenslotte besteden ze ook meer aandacht aan hun personeelsbeleid. Ze leiden meer op, ze hebben vaker competentieprofielen en voeren vaker functionerings- en/of beoordelingsgesprekken. Opmerkelijk is wel dat ze in de uitvoeringsmodaliteiten niet verschillen: het is het doen zelf, niet zozeer de manier waarop waar het verschil zit.

Trends Gazellen verschillen van de groep van vergelijkbare bedrijven doordat ze vaker innoveren – onder welke vorm dan ook, ze hebben meer aandacht voor hun personeelsbeleid en passen vaker vormen van arbeidsorganisatie toe met een grotere inbreng van op de werkvloer. Welke productiemethoden of –concepten er gehanteerd worden maakt weinig tot geen verschil uit.

Summary

Trends Gazelles clearly differ from the control group composed of similar companies on a number of points.

International operations, local market

Trends Gazelles more often form part of an (international) group and more frequently have an international aspect to their production. Their market, however, is not necessarily international.

More innovation

Gazelles more often market new products or services, but it is not particularly relevant whether this concerns a new product for the market or only for the company itself.

Trends Gazelles are not involved in partnerships with other companies or institutions more than similar companies, with the exception of two types of collaborative partners: universities/colleges and consultants.

The difference between Trends Gazelles and other companies lies to very limited degree in changes or innovation in production methods or technology. Only the use of the Balanced Scorecard and the changing of procedures related to logistics and distribution occurred to a significantly larger extent among Trends Gazelles.

More sophisticated work organisation

There are major differences related to organisation. Trends Gazelles more often use Teamwork and Quality Circles, and engage in 'simple standardised work' less often. They also indicate on numerous occasions that they have adapted their organisational structure in the past 2 years. Gazelles make more frequent use of temporary workers. In addition, overtime is used more frequently and by a greater proportion of staff. There is no difference with respect to the other flexibility instruments.

Active personnel policy

Finally, they also spend more attention to their personnel policy. They also make more frequent use of training and competence profiles, and conduct performance and/or assessment meetings more often. It is striking, however, that they do not differ in the way this is done: the difference lies in the doing itself, and not so much in how it is done.

Trends Gazelles differ from the group of similar companies by their more frequent use of innovation. In whatever form, they pay greater attention to their personnel policy and make more room for a greater contribution from the work floor in their work organisation. The production methods or concepts used make little or no difference.

Bijlage

Tabellen ter vergelijking

In de volgende tabellen wordt een selectie van gegevens vergeleken tussen de Trends Gazellen, de controlegroep en alle andere bedrijven. Er is geen overlap tussen de groepen. De gegevens voor de andere bedrijven zijn gewogen op sector en grootte, om een representatieve steekproef in dit geval zo goed mogelijk te benaderen. De gegevens voor de controlegroep en de Trends Gazellen zijn echter ongewogen gelaten, om de vergelijking met de andere tabellen in dit dossier te vereenvoudigen. De statistische maten zijn berekend op het gewogen geheel.

Tabel 17: Vergelijking van enkele items tussen de Trends Gazellen, de controlegroep en alle andere ondernemingen en organisaties

Item	Alle andere	Controle-groep	Trends Gazellen 2010	Rel. verschil	N=/p= (Chi² of Anova)
Teamwerk, volgens respondent	48,4%	60,4%	69,5%	+15%	2693/,000
Teamwerk, gefilterd	20,9%	29,6%	36,4%	+23%	2693/,000
Gewone opleiding	63,9%	82,1%	90,5%	+10%	2693/,000
On-the-job training	64,2%	79,8%	86,5%	+8%	2693/,000
Competentieprofielen	32,0%	43,0%	52,6%	+22%	2693/,000
Nieuwe producten of diensten in de voorbije 2 jaar	52,3%	58,8%	67,6%	+15%	2693/,000
Belangrijke veranderingen in de voorbije 2 jaar op het vlak van de interne organisatiestructuur of de wijze waarop het werk wordt georganiseerd	43,8%	50,6%	58,1%	+15%	2693/,000
Belangrijke veranderingen in de voorbije 2 jaar op het vlak van het personeelsbeleid	29,7%	37,5%	44,6%	+19%	2693/,000

Definitie Trends Gazellen

Hieronder volgt de exacte tekst van de definitie van Trends:

“Concept van de Trends-Gazellen

De Trends Gazellen zijn de snelgroeiende bedrijven die het competitieve vermogen van de streek aanzwengelen en het ondernemingsklimaat in positieve zin beïnvloeden.

De Trends Gazellen zijn de bedrijven die symbool staan voor competitief ondernemerschap.

Snelgroeiende bedrijven dragen in belangrijke mate bij tot de economische dynamiek van een regio. Deze "gazellen" zijn krachtbronnen van innovatie, zwengelen de werkgelegenheid aan en zijn vaak een inspirerend rolmodel voor andere (jongere) bedrijven.

Met het Trends Gazellen-concept willen de financieel-economische weekbladen Trends en Trends-Tendances jaarlijks opnieuw de onderlinge kruisbestuiving tussen deze snelgroeiende ondernemingen bevorderen en zo een optimale voedingsbodem helpen creëren voor zelfstandig ondernemerschap.

Selectieprocedure

Wie komt in aanmerking om opgenomen te worden in de selectie snelgroeiers of "Trends Gazellen 2009"? Het gaat in eerste instantie om bedrijven of vennootschappen waarvan de redactie verifieert indien ze een voldoende operationele zelfstandigheid bezitten, minstens vijf jaar oud zijn en sinds de oprichting op zijn minst twintig arbeidsplaatsen hebben gecreëerd.

We onderscheiden drie categorieën:

- *Bij de "kleine bedrijven" rekenen we deze die in 2007 een brutomarge van 1 miljoen euro of minder boekten (het omzetcijfer wordt hier niet gehanteerd omdat vele kleinere vennootschappen geen omzetcijfer bekendmaken in de resultatenrekening).*
- *De "middelgrote bedrijven" zijn deze die een omzet tussen 1 en 10 miljoen euro kunnen voorleggen.*
- *In de categorie "grote bedrijven" staan de ondernemingen die een omzet van 10 miljoen euro of meer halen.*

Daarop gaat de redactie op basis van de informatie uit de bedrijvengids Trends Top 100.000 na welke van deze bedrijven in de periode 2003-2007 het snelst gegroeid zijn qua omzet (of brutomarge voor de kleine), qua personeel en qua cashflow.

Telkens wordt de berekening zowel voor de procentuele als voor de nominale groei gemaakt. Op die manier ontstaan er zes rangschikkingen.

Voor elke onderneming wordt dan de optelsom van haar zes scores gemaakt; die totaalscore bepaalt haar plaats in de algemene rangschikking. De uiteindelijke Trends Gazellen-rangschikking bevat de eerste 100 uit de categorie "grote bedrijven", de eerste 75 van de "middelgrote bedrijven" en de eerste 25 van de "kleine bedrijven" (bij de kleine bedrijven wordt bovendien enkel rekening gehouden met vennootschappen die geen dochter of filiaal waren van een ander bedrijf).

Zo krijgen we een overzicht van 200 snelgroeiende ondernemingen die een belangrijke bijdrage leveren aan de economische dynamiek van de provincie in kwestie, en dit zowel op het vlak van werkgelegenheid, innovatie, competitiviteit en creatief ondernemerschap."

ICO 2020 Criteria

Tabel 18: ICO 2020 Criteria in detail & scores

Criteria	Punten	Trends Gazellen 2010	Relatief verschil
1. Opleiding voor minstens de helft van het personeel.	1	55,0%	+22,2%
2. Een geschreven opleidingsplan hebben.	1	51,2%	+4,9%
3. Een startopleiding hebben.	1	53,1%	+13,2%
4. Competentieprofielen benutten voor: Selectie/rekrutering/introductie *en/of* Vorming, training, opleiding *en/of* Onderlinge taakverdeling *en/of* Loopbaanontwikkeling & functioneringsgesprekken *en/of* Beoordelingsgesprekken *en/of* Lange termijnplanning of de toekomstige behoeften aan competenties	1 of 2 toep.: 1 3 toep.: 2 4 of meer: 3	1: 40,7% 2: 67,9% 3: 55,0%	1: -31,4% 2: +111,5% 3: +22,2%
5. Aanwezigheid van loopbaanontwikkelingsplannen of POP's	1	55,5%	+24,7%
6. Jaarlijks formele, op voorhand geplande functioneringsgesprekken houden bij minstens de helft van het personeel	1	55,1%	+22,7%
7. Toepassen van werkoverleg voor minstens de helft van het personeel	1	51,9%	+7,9%
8. Eigen personeel vaak benutten als bron voor innovatie (product-, proces-, dienst- of andere vorm van innovatie)	1	54,0%	+17,4%
9. Werknemers betrekken bij kwaliteitsverbetering en/of bij kwaliteitskringen	1	52,0%	+8,3%
10. Toepassen van teamwerk voor minstens de helft van het personeel EN de teams zijn bevoegd voor de werkmethode en/of de werkverdeling	1	58,6%	+41,5%
11. Jobrotatie of taakroulatie voor minstens de helft van het personeel	1	45,3%	-17,2%
12. Strategisch partnerschap of samenwerkingsverband met leveranciers en/of andere bedrijven ifv kennisdeling, gemeenschappelijke profilering enz.	1	52,6%	+11,0%
13. Strategisch partnerschap of samenwerkingsverband met kennisinstellingen …	1	53,4%	+14,6%