



**HR-DIENSTVERLENERS: GESPECIALISEERDE LEVERANCIERS OF EEN
TREND NAAR 'ONE-STOP-SHOPPING'**

Glenn VERVOORT

Verhandeling aangeboden tot
het behalen van de graad van
Licenciaat in de Toegepaste
Economische Wetenschappen

Promotor : Prof. Dr. L. Sels



Glenn Vervoort

HR-DIENSTVERLENERS: GESPECIALISEERDE LEVERANCIERS OF EEN TREND NAAR 'ONE-STOP-SHOPPING'

Korte Inhoud Verhandeling:

In deze verhandeling wordt nagegaan of er op de HR-markt een trend aanwezig is naar 'one-stop-shopping'. Het is een kwalitatief onderzoek waarbij interviews afgenomen werden bij verschillende HR-dienstverleners. Zowel in de theorie als in het onderzoek wordt onderzocht wat 'one-stop-shopping' precies inhoudt en welke de voor- en nadelen ervan zijn voor zowel de leverancier als de klant. Ook wordt een beeld geschetst van de HR-markt. Daarbij wordt gekeken naar de mogelijke strategieën die HR-dienstverleners kunnen volgen op deze markt. Er wordt ook onderzocht welke producten en diensten deze leveranciers aanbieden. Verder wordt onderzocht hoe de HR-markt in de toekomst zal evolueren. Uit het onderzoek zal blijken dat er momenteel drie soorten spelers zijn. Ten eerste de grote spelers die vooral bestaan uit de sociaal secretariaten en de uitzendbedrijven. Hierbij is er een trend naar 'one-stop-shopping'. Ten tweede de middenspeler die drie opties heeft, namelijk samenwerken, specialiseren of verdwijnen. Ten slotte de kleine spelers die eerder actief blijven in hun domein en waarbij een eventuele stijging van hun aanbod in het verlengde ligt van de huidige activiteiten.

Promotor: Prof. DR. L. SELS

Dankwoord

Een thesis schrijf je niet alleen. Zonder de gewaardeerde hulp van bepaalde personen zou ik dit nooit tot een goed einde hebben gebracht. Daarom wil ik die personen ook oprecht bedanken.

Allereerst gaat mijn dank uit naar de begeleider van dit onderzoek, Jeroen Delmotte. Hij heeft mij steeds de nodige motivatie verschaft om deze thesis af te krijgen. Zijn kritische commentaar en vele tips waren een bron van inspiratie voor het uitwerken van deze thesis. Ook wil ik mijn promotor Prof. Dr. L. Sels bedanken voor het aanbrengen van dit boeiende onderwerp.

Daarnaast wil ik ook mijn dank betuigen aan de 15 HR-dienstleveranciers die aan dit onderzoek hebben meegewerkt. Hun inbreng was onmisbaar voor het slagen van deze thesis. Ik wil hen bedanken voor de tijd die ze vrij gemaakt hebben om deel te nemen aan het onderzoek.

Bovendien dank ik mijn ouders die mij de mogelijkheid gegeven hebben om deze universitaire studies aan te vatten en die ook in moeilijke perioden in mij bleven geloven.

Ten slotte wil ik mijn vrienden bedanken. We hebben samen onvergetelijke momenten beleefd in de voorbije jaren. Naast plezier en vreugde hebben zij ook altijd klaar gestaan op de minder aangename momenten. Zij hebben mij oprecht gesteund, geholpen en de motivatie gegeven om door te zetten tot het einde.

Glenn Vervoort,

Leuven, 7 augustus 2007.

Inhoudsopgave

Algemene Inleiding.....	1
Hoofdstuk 1 De invloed van uitbesteding op de HR-organisatie	4
1.1 Het model van Ulrich ter illustratie van de veranderende HR-organisatie.....	4
1.2 Trends in HR.....	7
1.3 Uitbesteding van HR-activiteiten.....	8
1.3.1 Definitie	8
1.3.2 Outsourcen of niet?.....	9
1.3.2.1 Potentiële voordelen	9
1.3.2.2 Potentiële valkuilen	11
1.3.3 Vormen van uitbesteding	12
1.3.3.1 Uitbesteding versus quasi uitbesteding.....	12
1.3.3.2 Business Proces Outsourcing	12
1.3.3.3 Volledige versus selectieve uitbesteding	13
1.3.3.4 Co-sourcing	14
1.3.3.5 Transitionele uitbesteding	14
1.3.3.6 Multi-sourcing	14
1.4 Welke leveranciers?.....	14
1.5 ‘One-stop-shopping’	16
Hoofdstuk 2 ‘One-stop-shopping’	18
2.1 Inleiding.....	18
2.2 Definities ‘one-stop-shopping’	19
2.3 Voor- en nadelen van ‘one-stop-shopping’	20
2.3.1 Voordelen van ‘one-stop-shopping’ voor de leverancier.....	21
2.3.2 Voordelen van ‘one-stop-shopping’ voor de klant	22
2.3.3 Nadelen van ‘one-stop-shopping’ voor de leverancier.....	23
2.3.4 Nadelen van ‘one-stop-shopping’ voor de klant	24
2.4 Markt van HR-dienstleveranciers.....	25
2.4.1 Transactionele diensten.....	26
2.4.1.1 Sociaal secretariaten.....	26
2.4.1.2 Juridische HR-leveranciers	27
2.4.1.3 Leveranciers van tijdsregistratiesystemen.....	28

2.4.2	Transformationele diensten	28
2.4.2.1	Werving –en selectiebureau’s.....	29
2.4.2.2	Opleiding & Vormingskantoren	29
2.4.2.3	Outplacementbureaus.....	30
2.4.2.4	Loopbaanbegeleidingscentra’s	30
2.4.3	Strategische HR-diensten	31
2.4.3.1	HR-consultants	31
2.4.4	HR-technologie.....	32
2.4.4.1	HR-technologie leveranciers	32
2.4.5	Menselijk kapitaal.....	32
2.4.5.1	Uitzendkantoren.....	33
2.4.5.2	Detacheringsbureaus	35
2.5	Strategie bij HR-dienstverleners	36
2.5.1	Diversifiëren versus specialiseren	36
2.5.2	Twee alternatieven bij het uitbreiden van het dienstenaanbod: single branding en multi-branding	38
Hoofdstuk 3 Methodologie en onderzoeksvragen van het onderzoek.....		40
3.1	Inleiding.....	40
3.2	Doel van het onderzoek	40
3.3	Onderzoeksvragen	40
3.4	Methodologie	42
3.4.1	Onderzoeksmethode: exploratief en kwalitatief onderzoek.....	42
3.4.2	Opbouw van de checklist	43
3.4.3	Selectie van de respondenten	44
3.5	Voorstelling van de respondenten	46
3.5.1	Acerta.....	46
3.5.2	Ascento	46
3.5.3	ASAP	47
3.5.4	Astyre	47
3.5.5	De Witte & Morel.....	47
3.5.6	FIDES	48
3.5.7	GITP.....	48
3.5.8	Groep S	49

3.5.9	HCM ²	49
3.5.10	HDP	50
3.5.11	HMA	50
3.5.12	Randstad.....	51
3.5.13	SD Worx	51
3.5.14	Securex.....	51
3.5.15	Unique Interim	52
Hoofdstuk 4 Onderzoeksresultaten.....		53
4.1	Kenmerken van de organisatie.....	53
4.1.1	Welke soort diensten bieden de respondenten aan.	53
4.2	‘One-stop-shopping’: What’s in a name?	55
4.2.1	Hoe definiëren de respondenten ‘one-stop-shopping’?	55
4.2.2	Verbreding van het aanbod.	58
4.2.3	Producten en diensten op maat van (op vraag) van de klant?	59
4.2.4	Gaat het bij ‘one-stop-shopping’ om een totaaloplossing?	62
4.3	Voor – en nadelen van ‘one-stop-shopping’	63
4.3.1	Voordelen ‘one-stop-shopping’ voor de leverancier	64
4.3.1.1	Kennis van de organisatie	64
4.3.1.2	Klantenbinding	64
4.3.1.3	Kruisverkoop	65
4.3.1.4	Horizontale fit in HR-praktijken.....	65
4.3.1.5	Schaalvoordelen voor de leverancier	66
4.3.1.6	Onderscheiden tegenover andere leveranciers	66
4.3.2	Voordelen ‘one-stop-shopping’ voor de klant	67
4.3.2.1	Daling van de coördinatiekosten	67
4.3.2.2	Daling van de facturatiekosten	67
4.3.2.3	Eén aanspreekpunt	68
4.3.2.4	Een betere dienstverlening	69
4.3.2.5	Horizontale fit in HR-praktijken.....	69
4.3.3	Nadelen ‘one-stop-shopping’ voor de leverancier	70
4.3.3.1	Moeilijkheid om verschillende diensten te coördineren	70
4.3.3.2	Wetgeving	70
4.3.3.3	Tekort aan experts	71

4.3.3.4	Winstmarges	71
4.3.3.5	Leveranciers tegen elkaar uitspelen.....	72
4.3.4	Nadelen ‘one-stop-shopping’ voor de klant.....	72
4.3.4.1	Afhankelijkheid	72
4.3.4.2	Niet voldoen aan de verwachtingen.....	73
4.3.4.3	Innovatieverlies	73
4.4	De markt van HR-dienstleveranciers.....	74
4.4.1	Omschrijving van de markt HR-dienstleveranciers.....	74
4.4.2	Stijging HR-leveranciers die diensten uitbreiden?	76
4.4.3	Gevolgen van ‘one-stop-shopping’ op de HR-markt.....	78
4.5	Strategie op de HR-markt	80
4.5.1	Evolutie in diensten –en productenpakket	80
4.5.2	Multi-branding versus single branding	83
4.6	Evaluatie van ‘one-stop-shopping’	86
4.7	Toekomst van de HR-markt.....	89
Hoofdstuk 5 Algemeen Besluit		92
5.1	Inleiding.....	92
5.2	Conclusie	92
5.3	Aanbevelingen.....	96
5.4	Beperkingen en verder onderzoek.....	98

Algemene Inleiding

Sinds de jaren '80 wordt 'human resources' beschouwd als een kritische succesfactor. Ulrich (1997) stelt bovendien dat naast het uitvoeren van administratieve HR-taken ook meer strategische taken in het takenpakket van de HR-managers moeten worden opgenomen. Hierdoor verbreedt het takenpakket van de moderne HR-manager.

Om de HR-afdeling van een aantal HR-taken te ontlasten, zijn er verschillende mogelijkheden voorhanden. In deze context haalt Kanter (2003) vier ontwikkelingen aan. Ten eerste wordt er gebruik gemaakt van 'HR information systems' bij het uitvoeren van HR-taken. Daarnaast gebeurt het ook dat HR-activiteiten samengebracht worden in 'shared services', waar deze taken centraal beheerd worden. Een andere optie bestaat erin HR-taken toe te vertrouwen aan het lijnmanagement. Ten slotte is er de uitbesteding van HR-taken aan HR-dienstverleners. Deze laatste ontwikkeling sluit sterk aan bij deze eindverhandeling.

De eindverhandeling concentreert zich op HR-leveranciers. De HR-dienstverlenersmarkt is de laatste jaren sterk gegroeid. Opmerkelijk is dat sommige leveranciers zich specialiseren in één activiteit, terwijl anderen een pakket HR-diensten aanbieden en op die manier 'one-stop-shopping' mogelijk maken (Delmotte & Sels, 2005).

In deze verhandeling wordt nagegaan of er op de HR-dienstverlenersmarkt een trend aanwezig is naar 'one-stop-shopping'. Hiervoor zal op de eerste plaats onderzocht worden wat 'one-stop-shopping' precies inhoudt en welke de voor- en nadelen ervan zijn voor zowel de leverancier als de klant. Vervolgens wordt een beeld geschetst van de HR-markt. Ook wordt gekeken naar de mogelijke strategieën die HR-dienstverleners kunnen volgen. Er wordt ook onderzocht welke producten en diensten deze leveranciers aanbieden. Tenslotte wordt onderzocht hoe de HR-markt in de toekomst zal evolueren.

In het *eerste hoofdstuk* wordt gestart met het model van Ulrich (1997). Dit model moet toelaten een beeld te vormen van de belangrijkste rollen binnen HRM. Daarna worden een aantal ontwikkelingen geschetst die de HR-functie onder druk zetten. Centrale

aandacht gaat naar het fenomeen uitbesteding. Er wordt hierbij specifiek aandacht besteed aan de HR-dienstleveranciers die taken van de HR-afdeling van een bedrijf gaan overnemen. Ook wordt kort toegelicht welke verschillende leveranciers HR-diensten aanbieden. Hierbij wordt gefocust op de veranderingen in het aanbod van deze leveranciers..

In *hoofdstuk twee* wordt ingegaan op de verbreding van het aanbod van de HR-dienstverleners. In relatie tot die verbreding van het aanbod wordt het begrip ‘one-stop-shopping’ verduidelijkt. Met behulp van enkele bestaande definities van ‘one-stop-shopping’ wordt een voorlopige definitie voor HR geformuleerd .

Vervolgens worden voor –en nadelen van ‘one-stop-shopping’ geschetst zowel voor de leverancier als voor de klant. Ook wordt de markt van HR-dienstleveranciers kort beschreven. Verder worden mogelijke strategieën op de HR-markt besproken. De leverancier kan zijn aanbod diversifiëren of specialiseren. Een leverancier die gaat diversifiëren gaat verschillende producten en diensten aanbieden en op die manier zijn aanbod verbreden. De leverancier die gaat specialiseren gaat terugkeren naar zijn kernactiviteiten en die verder uitbouwen. Tenslotte wordt ingegaan op de mogelijke merkstrategie, namelijk single-branding of multi-branding.

In het *derde hoofdstuk* komt de methodologie van het onderzoek aan bod. Er wordt stilgestaan bij de keuze van de respondenten en bevragingmethode. Daarnaast worden ook de onderzoeksvragen besproken. Het verloop van het onderzoek wordt eveneens behandeld. Verder wordt de inhoud van de checklist die werd gebruikt bij de interviews met de HR-leveranciers toegelicht. Ten slotte worden een aantal kenmerken van de organisatie van de verschillende respondenten kort besproken.

In *hoofdstuk vier* worden de resultaten van het kwalitatief onderzoek besproken. Hier wordt dezelfde indeling gebruikt als die van de theorie.

In het *vijfde hoofdstuk* worden de voornaamste bevindingen van het onderzoek besproken. Daarnaast komen er een aantal aanbevelingen aan bod. Ten slotte worden beperkingen van het onderzoek gegeven en worden er voorstellen voor vervolgonderzoek geformuleerd.

Hoofdstuk 1 De invloed van uitbesteding op de HR-organisatie

In dit eerste hoofdstuk wordt gestart met het model van Ulrich (1997), dat zal toelaten een beeld te vormen van de belangrijkste rollen binnen HRM. Daarna worden een aantal ontwikkelingen geschetst die de HR-functie onder druk zetten. Centrale aandacht gaat naar het fenomeen uitbesteding. Ook wordt kort toegelicht welke verschillende leveranciers HR-diensten aanbieden. Hierbij wordt gefocust op de veranderingen in het aanbod van de HR-dienstverleners.

1.1 Het model van Ulrich ter illustratie van de veranderende HR-organisatie

Ulrich (1997) onderscheidt vier belangrijke rollen binnen HRM. Deze vier rollen kunnen uitgezet worden op een assenstelsel met als verticale as “de focus” en als horizontale as de “activiteiten”.

De focus varieert van operationeel (korte termijn) tot strategisch (lange termijn). Dit impliceert dat HR-professionals zowel operationele taken als strategisch op zich moeten nemen. De activiteiten gaan van het managen van processen (HR-tools en -systemen) tot het managen van mensen. Door deze assen te combineren, ontstaan vier rollen: management van strategisch HR, management van transformatie en verandering, management van bedrijfsinfrastructuur en het management van medewerkers. In figuur 1 wordt dit grafisch voorgesteld.



Figuur 1. Vier HR-rollen (Ulrich, 1997, p.3)

Een eerste rol is die van strategisch partner (management van strategisch HR). HR-professionals moeten er namelijk voor zorgen dat HR-strategieën worden afgestemd op de ondernemingsstrategie. Strategieën moeten hiervoor uitgewerkt worden en er moeten juiste vragen gesteld worden om de strategie om te zetten in actie. Uit die HR-strategie moeten HR-prioriteiten worden ontwikkeld. HR-managers moeten deelnemen aan strategische discussies binnen de onderneming en bovenal als partner in de onderneming fungeren. In deze groei naar een breder partnerschap met de onderneming moet de HR-functie de blik meer naar buiten richten, zichzelf toetsen aan andere organisaties en informatie over concurrenten verzamelen en analyseren. Het is immers essentieel dat HR voeling houdt met de trends en vragen in het bedrijfsleven en de effecten op de werkvloer. De HR-functie heeft dus duidelijk te maken met een verbreding van haar takenpakket.

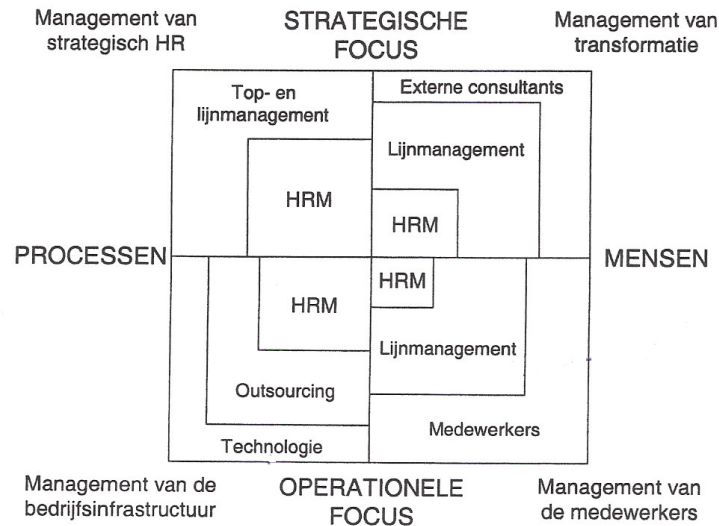
Ten tweede is er de administratieve rol (management van bedrijfsinfrastructuur). Er moet gezorgd worden voor efficiënte en professionele HR-processen. Zo moet er in elk bedrijf een visie bestaan over de manier waarop mensen aangeworven worden, welke beloningsstructuur gehanteerd wordt, hoe het evaluatieproces van werknemers verloopt, hoe medewerkers opgeleid moeten worden, etc. De HR-manager moet zich daarom toeleggen op een voortdurende re-engineering van de HR-processen, zodat de administratieve diensten steeds ten dienste staan van en toegankelijk zijn voor de rest van de organisatie.

De derde rol is die van verdediger van de medewerkers (management van medewerkers). Het management van de medewerkers omvat de betrokkenheid van HRM in de dagelijkse problemen en noden van de werknemers. Meestal zal het hier gaan om een lijnmanager die enerzijds moet toezien op de geleverde arbeid maar anderzijds ook een spreekbuis moet zijn voor de werknemers naar het management toe. Dit zou moeten resulteren in een grotere betrokkenheid van de werknemers.

Tenslotte is er de rol van veranderingsagent (management van transformatie en verandering). In elk bedrijf is er nood aan de identificatie en implementatie van veranderingsprocessen. Men dient hiervoor actieplannen op te stellen. Een netwerk van relaties moet uitgebouwd worden. HR-managers horen te kunnen handelen als veranderingsmanagers door met zakelijke argumenten te pleiten. Zo kunnen ze veranderingen doorvoeren, die nodig zijn ter ondersteuning van de bedrijfsstrategie.

De HR-afdeling is echter niet als enige verantwoordelijk voor de invulling van de bovenstaande rollen (Ulrich, 1997). De HR-manager is uiteindelijk wel verantwoordelijk dat er in elke rol de gewenste resultaten afgeleverd worden. Hierdoor zal de HR-manager frequent in dialoog treden en samenwerken met andere 'stakeholders' zoals het topmanagement en/of lijnmanagement, de medewerkers, externe consultants en IT-medewerkers.

De volgende figuur geeft weer wie hoofdzakelijk verantwoordelijkheid draagt voor de diverse rollen. De concrete toewijzing van taken en rollen kan echter van organisatie tot organisatie verschillen.



Figuur 2: Taakverdeling binnen HR (Ulrich, 1997, p.47)

Op basis van bovenstaande figuur kunnen een aantal belangrijke trends onderscheiden worden. Het lijnmanagement neemt een belangrijke rol in bij het management van medewerkers. Op het terrein van het operationele management van HR-processen neemt outsourcing en technologie een belangrijke plaats in. Bij technologie denken we aan HR Information systems (HRIS) en software pakketten zoals SAP en People Soft. In de volgende paragraaf gaan we dieper in op die trends.

1.2 Trends in HR

In het voorwoord van 'Human Resources in the 21st Century', staft Kanter (2003) de stelling dat de HR-dienst wellicht als interne afdeling uit de onderneming zal verdwijnen (Delmotte & Sels, 2005). Volgens haar zijn er vier ontwikkelingen die inwerken op de organisatie van de HR-functie. Deze ontwikkelingen lijken de personeelsdienst te verdelen of op zijn minst uit te hollen. Ten eerste wordt er bij het uitvoeren van HR-taken meer en meer gebruik gemaakt van 'HR information systems' (Kanter, 2003; Schram, 2006). Daarnaast gebeurt het steeds vaker dat HR-activiteiten samengebracht worden in 'shared services', waar deze taken centraal beheerd worden (Jarman, 1998; Kanter, 2003; Robinson, 2006; Shah, 1998; Strikwerda, 2005). Een andere optie bestaat erin HR-taken toe te vertrouwen aan het lijnmanagement

(internalisering) (Kanter, 2003; Renwick, 2003; Sels & De Winne, 2005). Ten slotte is er de uitbesteding van HR-taken (Kanter, 2003).

Uitbesteding van HR-activiteiten zal het uitgangspunt zijn van dit onderzoek. In wat volgt wordt dieper ingegaan op de uitbesteding van HR-activiteiten.

1.3 *Uitbesteding van HR-activiteiten*

1.3.1 Definitie

Outsourcing of uitbesteding houdt in dat bedrijven één of meerdere delen van hun activiteiten, die voordien in de organisatie werden uitgevoerd, gaan overlaten aan een externe leverancier die geen deel uitmaakt van de uitbestedende organisatie (Delmotte & Sels, 2005).

Outsourcing in bedrijven kent een lange geschiedenis. Veel onderdelen van de bedrijfsactiviteiten worden uitbesteed, bijvoorbeeld de bewaking van een bedrijf, het onderhoudspersoneel, de boekhouding, de catering, etc. Een interessante ontwikkeling is de uitbesteding van HRM. Toch bestaat het uitbesteden van een aantal HR-activiteiten al een lange tijd. Het rekruteren van werknemers wordt frequent uitbesteed aan uitzendkantoren. Daarnaast zijn er de sociaal secretariaten die zich toeleggen op de loonadministratie.

Bedrijven beginnen echter ook andere HR-functies uit te besteden. Dit is het resultaat van een aantal interagerende factoren (Drnevich & Crino, 1994):

- De kosten van administratieve HR-functies lopen hoog op;
- De nood aan gespecialiseerde HRM-expertise groeit;
- Er is kwaliteitsvolle HRM-technologie beschikbaar;
- Organisaties stellen hogere eisen naar competentie en flexibiliteit van werknemers;
- ...

Als gevolg van deze factoren worden externe dienstverleners met HRM expertise en administratieve informatiesystemen meer aantrekkelijk voor bedrijven (Drnevich & Crino, 1994).

1.3.2 Outsourcen of niet?

Indien een bedrijf overweegt om delen van HR te gaan uitbesteden moet een organisatie zich afvragen waarom het noodzakelijk zou zijn om de huidige manier van opereren te wijzigen. Met andere woorden, welke aspecten van de bestaande HR voorzieningen zijn niet bevredigend en zouden nood hebben aan verbetering? Het is belangrijk na te gaan welke veranderingen nodig zijn en hoe ze kunnen helpen bij de beslissing over het al dan niet outsourcen van activiteiten.

Outsourcing kan een aantal voordelen bieden maar kan ook nadelen hebben. In wat volgt wordt een overzicht gegeven van de voor- en nadelen van uitbesteding.

1.3.2.1 Potentiële voordelen

Wanneer organisaties van plan zijn om een deel van hun HR-activiteiten uit te besteden zijn er een aantal potentiële voordelen die doorslaggevend kunnen zijn. Praktisch gezien zijn deze voordelen niet noodzakelijk wederzijds exclusief en een aantal voordelen zouden ook bereikt kunnen worden door middel van alternatieve oplossingen. In wat volgt worden de meest aangehaalde voordelen opgesomd (Delmotte & Sels, 2005; Everaert & Sarens, 2005).

- Kostenreductie
- Kostenbeheersing
- Verbeteren van innovatievermogen
- Toegang tot HR expertise die intern niet aanwezig is
- Verhoging van de flexibiliteit zowel operationeel als financieel
- Verbetering van de kwaliteit van dienstverlening
- Focussen op kernactiviteiten

- Risicospreiding –en vermindering
- Herstructurering: fusies en overnames
- Ontwikkeling van HR-technologie
- ...

Volgens Lever (1997) kunnen drie belangrijke voordelen onderscheiden worden.

Het eerste voordeel is het in huis halen van expertise. Specialisatie van externe partners laat de organisatie toe meer waarde te creëren. Bij veel organisaties is expertise het belangrijkste motief om aan HR-outsourcing te doen. Ten tweede is er reductie van het risico. Veranderingen in HR-procedures en -methodes, de evoluerende wettelijke omgeving en de eventuele fluctuaties in de interne vraag brengen onzekerheid en dus risico's met zich mee. Outsourcing kan hier een antwoord op bieden. Een laatste belangrijk voordeel is kostenreductie. Kostenbesparingen kunnen ontstaan door eventuele schaalvoordelen bij de leverancier te benutten. Dit kan omdat die organisatie de HR-activiteiten op grotere schaal uitvoert en zo ontstaan er schaalvoordelen voor die organisatie. Dit zal ertoe leiden dat de activiteiten sneller, efficiënter en dus goedkoper worden uitgevoerd (McFarlan & Nolan, 1995).

Delmotte & Sels (2005) geven de volgende top 5 van de voordelen van HR-outsourcing:

1. Toegang tot gespecialiseerde kennis en expertise;
2. Focus op kernactiviteiten: tijd middelen vrijmaken voor strategische activiteiten;
3. Toename van flexibiliteit: snel inspelen op de veranderende omgeving;
4. Kostenreductie door schaalvoordelen bij de leverancier te benutten;
5. Verbetering van de kwaliteit van dienstverlening.

Uit het onderzoek van Delmotte & Sels (2005) blijkt dat de motivatie om uit te besteden niet in de eerste plaats financieel is. De meest gehoorde reden is toegang krijgen tot expertise die niet binnen het bedrijf aanwezig is. Ook de focus op kernactiviteiten en het vergroten van de flexibiliteit werden frequent aangehaald.

1.3.2.2 Potentiële valkuilen

Vanuit praktisch oogpunt zijn er ook een aantal potentiële valkuilen waar organisaties rekening moeten houden (Delmotte & Sels, 2005; Everaert & Sarrens ,2005). Een aantal van deze zijn:

- Verlies van controle
- Negatieve invloed op werknemers
- Verlies van lokale kennis en processen
- Afhankelijkheid van de leverancier
- Conflict en cultuurverschillen
- Verlies van eigen strategische flexibiliteit
- Verborgene kosten
- Risico op informatielekken
- Management van de uitbestedingsrelatie vraagt te veel tijd
- ...

Delmotte & Sels (2005) geven de volgende top 5 van de risico's van HR-outsourcing:

1. Het verliezen van controle
2. Verliezen van “het specifieke” van het bedrijf
3. Afhankelijkheid van de leverancier
4. Verliezen van kennis en expertise
5. Onomkeerbaarheid

Het verliezen van de kerncompetenties of de kritische vaardigheden is volgens heel wat auteurs het grootste risico van outsourcing. Volgens Murray en Kotabe (1999) is dit de voorbode van een verlies aan competitiviteit, omdat de kernactiviteiten en kerncompetenties kunnen veranderen over de tijd heen. Een niet-kernactiviteit vandaag kan een kernactiviteit worden in de toekomst. Bovendien kan outsourcing leiden tot het verdwijnen van de interne expertise die nodig is om de noodzakelijke innovaties te realiseren (Bettis et al., 1992; Gilley & Rasheed, 2000; Lacity & Hirschheim, 1993).

Quinn en Hilmer (1994) stellen dat het uitbesteden van kernactiviteiten er in sommige gevallen toe leidt dat de onderneming haar eigen strategische flexibiliteit verliest. Indien de onderneming om één of meerdere redenen beslist om de activiteit weer intern te brengen, zal zij door het verdwijnen van de kerncompetenties niet meer over de nodige vaardigheden beschikken. In het ergste geval treedt de leverancier na het overnemen van de belangrijkste kennis inzake het product, zelf toe tot de markt en wordt men concurrenten (Bettis et al., 1992).

1.3.3 Vormen van uitbesteding

Outsourcing kan vele vormen aannemen. Twee vormen bevinden zich aan de uiteinden van een continuüm, namelijk een strikt contractuele regeling of een partnership (Lepak et al., 2005). Tussen deze twee vormen kunnen nog een hele reeks verschillende tussenvormen van outsourcing teruggevonden worden. Zij liggen in de grijze zone tussen 'make' en 'buy' (Domberger, 1998). Hieronder worden een aantal relevante vormen van outsourcing besproken.

1.3.3.1 Uitbesteding versus quasi uitbesteding

Volgens Barthelemy & Geyer (2001) kan men een onderscheid maken tussen uitbesteding en quasi-uitbesteding. Het overdragen van activiteiten aan een externe organisatie is uitbesteding. Als men eerst een dochteronderneming opricht en nadien de activiteiten overdraagt van moeder op dochter noemt men dit quasi uitbesteding.

1.3.3.2 Business Proces Outsourcing

Business Proces Outsourcing (BPO) is het uitbesteden van een compleet bedrijfsproces of een hele bedrijfsfunctie aan een externe dienstverlener. De dienstverlener is in dat geval dan ook verantwoordelijk voor het gehele bedrijfsproces.

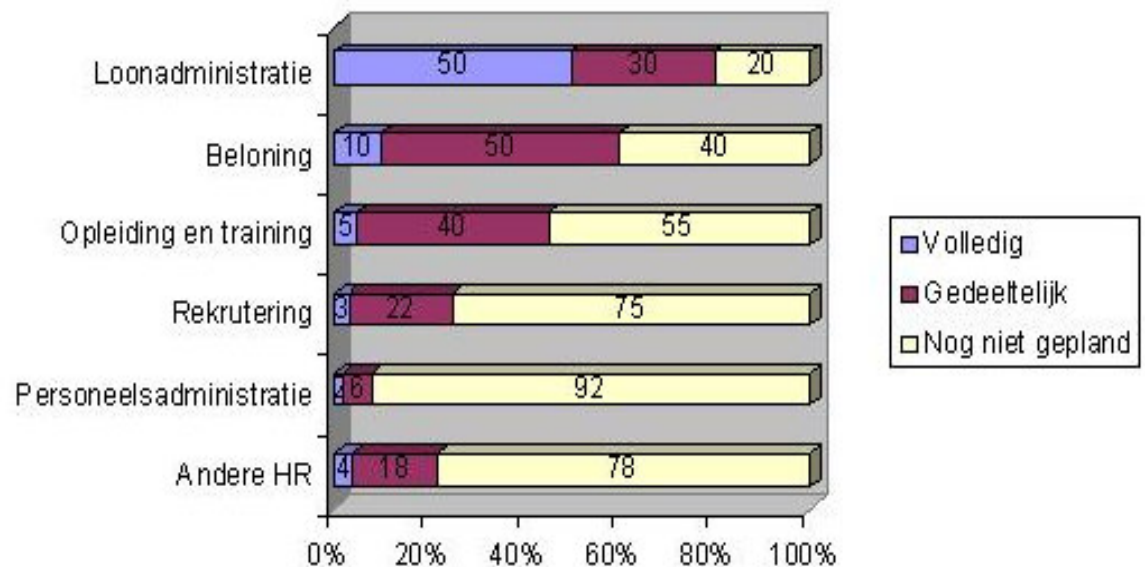
Bekende voorbeelden hiervan zijn catering, schoonmaak en beveiliging. Dit zijn namelijk processen die niet tot de kernactiviteiten behoren en die veelal beter en goedkoper uitgevoerd kunnen worden door externe dienstverleners. Voor hen zijn deze

processen immers kernactiviteiten. De externe dienstverleners beschikken hiervoor over voldoende schaalgrootte en/of kennis (Waller & Shooter, 2004).

1.3.3.3 Volledige versus selectieve uitbesteding

Volledige outsourcing houdt in dat een gehele, afgeronde functie wordt ondergebracht bij een externe partij. Bij gedeeltelijke outsourcing worden sommige onderdelen van een bedrijfsproces uitbesteed, andere worden in eigen beheer gehouden (Mylot, 1995; Pearlson, 2001).

Uit een onderzoek van Gartner (2002) blijkt dat loonadministratie en beloning de twee belangrijkste HR-activiteiten zijn die uitbesteed worden. Dit gebeurt volledig ofwel gedeeltelijk. Loonadministratie is bij de onderzochte bedrijven ongeveer het enige dat echt volledig uitbesteed wordt. De andere HR-functies worden door weinig organisaties volledig uitbesteed. De onderstaande figuur geeft meer informatie.



Figuur 3: Vraag naar HR Business Processing Outsourcing (Gartner, 2003, p.5)

1.3.3.4 Co-sourcing

Deze vorm van uitbesteding houdt in dat een bedrijf een activiteit samen met een leverancier uitvoert. De organisaties gaan elk een bepaald deel van hun taken uitbesteden aan de andere. Hierbij concentreert elke organisatie zich op één bepaald onderdeel van de taak. Als de organisaties gespecialiseerd zijn in een bepaalde functie kunnen door deze samenwerking, bedrijfsprocessen geoptimaliseerd worden. Zo worden er voordelen behaald (Delmotte & Sels, 2005).

1.3.3.5 Transitionele uitbesteding

Bij deze vorm van uitbesteding worden activiteiten tijdelijk uitbesteed (Lacity & Hirschheim, 1995). Bedrijven gebruiken deze vorm van uitbesteding dikwijls bij de opstart van nieuwe activiteiten. Men doet dan tijdelijk beroep op uitbesteding, tot de activiteit intern kan worden uitgevoerd (Delmotte & Sels, 2005). Hier wordt de samenwerking met een externe leverancier gebruikt om ervaring op te doen. Vanaf het moment dat men zich ver genoeg op de leercurve situeert of waant wordt de activiteit terug in huis gehaald.

1.3.3.6 Multi-sourcing

Men spreekt van multi-sourcing als een activiteit of functie aan meerdere leveranciers wordt uitbesteed. Hierbij maakt men gebruik van een contract dat de leveranciers verplicht tot samenwerking (Delmotte & Sels, 2005).

1.4 Welke leveranciers?

Wanneer een organisatie kiest om een deel van haar activiteiten uit te besteden, zal ze de gepaste leverancier moeten vinden.

Om de leveranciers in te delen volgens het soort dienst dat ze leveren, kan gebruik gemaakt worden van de indeling van Delmotte & Sels (2005). In deze indeling wordt een onderscheid gemaakt tussen vijf soorten diensten.

Ten eerste zijn er de transactionele HR-diensten die in verband kunnen gebracht worden met de administratieve rol die Ulrich (1997) beschrijft. Het zijn standaardactiviteiten die zich in de administratieve sfeer situeren en te maken hebben met het stroomlijnen van transacties tussen werkgever en werknemer. Door de hoge graad van standaardisatie kunnen deze activiteiten voor een groot aantal organisaties ‘ge-shared’ worden. Aangezien leveranciers voor een grote groep van klanten kunnen opereren en bijgevolg schaalvoordelen kunnen genereren, komt uitbesteding de efficiëntie van deze diensten ten goede. Bekende voorbeelden zijn de sociale secretariaten, die zich toeleggen op salarisberekening en –administratie. Maar ook op het vlak van records management, klachtenbehandeling, juridisch advies, e.d. wordt in toenemende mate gebruik gemaakt van uitbesteding. Uitbestedingsrelaties kennen in dit domein vaak een lange looptijd. Evaluatie van de activiteiten gebeurt aan de hand van parameters zoals: nauwkeurigheid, tijd en efficiëntie (Gartner, 2001).

Ten tweede zijn er de transformationele HR-diensten. Het doel van deze diensten is de competenties, de motivatie en het niveau van ‘empowerment’ van medewerkers versterken. Dit doel kan door verschillende HR-praktijken gerealiseerd worden: werving & selectie en opleiding (met vooral impact op competenties), prestatiebeoordeling en –beloning (met vooral impact op motivatie) en organisatie- en taakontwerp (met vooral impact op empowerment). Deze doelstellingen zijn transformationeel omdat er finaal een verandering zal optreden, gericht op het door de organisatie gewenst gedrag en inspanning. Hier is doeltreffendheid dan ook veel belangrijker dan doelmatigheid. Om deze doeltreffendheid te realiseren is expertise cruciaal. Is die expertise (nog) niet aanwezig, dan is uitbesteding zeker een optie. Denk hier aan de rol van opleidingsinstanties, werving- en selectiebureaus’ s en loopbaanbegeleiders.

Het strategische luik kan ingevuld worden door HR consultants. Hun activiteiten kunnen zich zowel op het strategische vlak (uitbouw van HR-team, formuleren van HR-strategie) als op het tactische niveau situeren (vertaling van de strategie in een aangepaste aanpak van werving & selectie, beloning, competentie management, leiderschap, etc.). Ze kunnen bovendien zowel gefocust zijn op inhoud (‘content specialists’) als op proces (‘process consultants’ of change agents). Verder kunnen ze eerder pro-actief (‘strategy consultants’) dan reactief en curatief ingeschakeld worden

(‘trouble shooters’). Vaak gaat het hier eerder om een kortlopende en projectgebonden uitbesteding.

De leveranciers van technologie gaan naast HRIS systemen, die bijdragen tot een efficiëntere administratie ook op het transformationeel en strategisch niveau diensten aanreiken. Denk in dit verband aan de mogelijkheden voor e-recruitment, e-learning en e-career management. Zelfs op strategisch niveau speelt de technologie een belangrijke rol. Denk hier bijvoorbeeld ken- en stuurgetallen die cruciaal kunnen zijn voor strategische besluitvorming, de opbouw van HR-scorecards, e.d.

Naast diensten worden er ook medewerkers geleverd. De bekendste spelers zijn hier de uitzendkantoren. Een bedrijf met veel productieschommelingen kan vragen aan een uitzendkantoor dit te ondersteunen door een gepast flexibiliteitbeleid. De uitzendsector is ondertussen al sterk gedifferentieerd en gaat zich zelfs toeleggen op HR-interim management.

De verschillende dienstverleners zullen centraal staan in het onderzoek. In hoofdstuk twee zal de markt van HR-dienstverleners worden besproken. In de volgende paragraaf wordt kort ingegaan op HR-dienstverleners die hun aanbod verbreden.

1.5 ‘One-stop-shopping’

De eersten die inspeelden op de trend van uitbesteding, waren de sociaal secretariaten. Dit zijn instellingen die in naam en voor rekening van werkgevers, de formaliteiten die in het kader van de sociale zekerheid en tewerkstelling van het personeel, afhandelen. De Minister van Sociale Zaken erkende ze zodra ze aan bepaalde voorwaarden voldeden (Federale overheid, 2005).

Uit cijfers van HRM.net (2004) blijkt dat 87% van de ondernemingen aangesloten is bij een sociaal secretariaat. De sociaal secretariaten werpen zich op als administratieve experts en willen zo gespecialiseerde leveranciers zijn. Sociaal secretariaten hebben hun dienstenpakket de laatste jaren echter gevoelig uitgebreid. Hun aanbod wordt

gediversifieerd richting werving & selectie, opleiding en ontwikkeling, HR consulting en HR-interim management (Delmotte & Sels, 2005). De verzadiging van de markt en de kleine vergoeding die ze krijgen voor loonverwerking, dwingt sociaal secretariaten om hun aanbod te diversifiëren. Hierdoor moeten ze actief worden op het brede HR-vlak (Ernst, 2004).

Naast de sociaal secretariaten zijn er ook de uitzendkantoren die hun dienstenaanbod verbreden. Dit is het gevolg van de opheffing van de beschottenregeling. Die regeling bepaalde dat wervings- en selectieactiviteiten, outplacementdiensten en interimactiviteiten niet door één en hetzelfde bureau konden worden aangeboden. De beschottenregeling werd opgeheffen door een decreet van 19/04/1999 en door CAO nr. 82 (Verlinden & De Witte, 2003). Door die opheffing kreeg de uitzendsector de mogelijkheid om meerdere vormen van HR-dienstverlening aan te bieden. Velen bieden naast uitzendarbeid verschillende HR-diensten aan: werving & selectie, outplacement, opleiding, het installeren van in-housekantoren, assistentie bij loopbaanbegeleiding, etc. De uitzendsector wil zich daarbij steeds meer profileren als een partner voor de HR-afdeling aan wie steeds meer taken kunnen worden toevertrouwd (Delmotte et al., 2001).

In dit onderzoek wordt ingegaan op de trend naar ‘one-stop-shopping’. De hoofdvraag is of er een trend naar ‘one-stop-shopping’ is.

In het volgende hoofdstuk wordt het begrip “one-stop-shopping” gedefinieerd. Ook worden de voor- en nadelen van ‘one-stop-shopping’ besproken. Verder wordt de markt van HR -dienstverleners geschetst.

Hoofdstuk 2 'One-stop-shopping'

2.1 Inleiding

De jongste twee decennia is zowel in Europa als in België het gebruik van externe HR-dienstverleners systematisch toegenomen. De markt van HR-dienstverleners zelf is ook in evolutie. De grenzen tussen de verschillende activiteiten van de verschillende soorten dienstverleners vervagen. Veel van de bestaande dienstverleners verbreden hun aanbod (Van den Berghe, 2007).

In de toekomst zullen de kleinere spelers op deze markt wellicht fuseren of zelfs verdwijnen. Dit komt door de hevige concurrentie en de noodzakelijke hoge investeringen op het vlak van ICT- en webtechnologie. De kans dat sommige gespecialiseerde nichespelers worden opgekocht door grotere is ook reëel. Zo zijn er in de uitzendsector acquisities van kleinere bedrijven door grote uitzendbedrijven met als doel het totale dienstenaanbod te verbreden ('one-stop-shopping') en te vervolledigen. Verder zien waarnemers vooral in het segment van de gespecialiseerde uitzenddiensten mogelijke nieuwe spelers opduiken (Denys, 2005).

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de verbreding van het aanbod van HR-dienstverleners. Het vorige hoofdstuk heeft al aangehaald dat sociaal secretariaten en interimkantoren hun aanbod hebben verbreed. Zij zijn echter niet meer de enige spelers op de HR-markt. De markt van organisaties die HR-diensten aanbieden is sterk gegroeid (Bates; Weatherley, 2005). Hierbij kan een onderscheid gemaakt worden tussen HR-dienstverleners die zich hebben gespecialiseerd in één activiteit (salarisberekening en – administratie, werving en selectie, opleiding,...) en organisaties die een volledig (al dan niet geïntegreerd) pakket HR-diensten aanbieden. Deze maken in zekere zin 'one-stop-shopping' mogelijk. Heel wat organisaties die zich voordien slechts met één activiteit in lieten, breiden hun aanbod gevoelig uit (Bates, 2003; Weatherley, 2005). Het tweede hoofdstuk zal starten met een defniëring van het begrip 'one-stop-shopping'. Daarna wordt de markt van HR-dienstleveranciers kort geschetst.

2.2 Definities ‘one-stop-shopping’

Het one-stop-shopping principe is uitgevonden en bekend geworden in de detailhandel (Kok, 1997). Dit houdt in dat de consument producten en diensten onder één dak aantreft en niet meer naar allerlei gespecialiseerde winkels moet. “Eén keer stoppen, de boodschappenkar volladen, betalen en wegwezen”, zo definieerde men ‘one-stop-shopping’ (Kok,1997).

In de onderstaande tabel is getracht om meer algemenere definities van ‘one-stop-shopping’ te formuleren. Het is niet vanzelfsprekend om een precieze definitie te vinden van ‘one-stop-shopping’ in de literatuur. In de onderstaande tabel werd een poging ondernomen.

Tabel 1: Definities van ‘one-stop-shopping’

Caplin & Nalebuff, (1991); De Palma & Nesterov, (1995)	Bij ‘one-stop-shopping’ gaan leveranciers van diensten en producten hun aanbod verbreden waardoor de klanten voor hun behoeften terecht kunnen bij één enkel bedrijf.
Kaufman & Lane (1996)	‘One-stop-shopping’ veronderstelt dat de noden van klanten in één stap kunnen worden ingevuld. De leverancier heeft hiervoor een breed assortiment aan diensten en producten, aangeboden op één goed bereikbare locatie.
Matthijssens et al. (1998)	‘One-stop-shopping’ is de idee dat een categorie afnemers niet zo zeer geïnteresseerd is in afzonderlijke componenten, modulen, producten of diensten, maar opteert voor ‘totaaloplossingen’.
Verbeke et al. (2004)	‘One-stop-shopping’ is het samenbundelen van activiteiten. Deze worden dan aangeboden door één unieke leverancier, op wereldwijde basis.
The Economist (2007)	‘One-stop-shopping’ is het integreren van de hele HR-waarde keten door business proces outsourcing-leveranciers om zo één totaaloplossing aan te bieden voor vele HR-processen.
Wikipedia (2007)	Het concept van ‘one-stop-shopping’ baseert zich op een vereniging van meerdere handelszaken of dienstverleners uit aanvullende branches. De klant heeft hierdoor de mogelijkheid om bij één aanspreekpunt (One-stop, één halte) meerdere complementaire behoeften te bevredigen.

De gemeenschappelijke kenmerken van de definities zijn de volgende:

- Het gaat over een totaaloplossing;
- voor meerdere behoeften;
- die totaaloplossing is te vinden bij één leverancier;
- die een samenhangend assortiment van diensten en producten aanbiedt.

Op basis van deze definities en hun gemeenschappelijke kenmerken zou HR 'one-stop-shopping' als volgt kunnen worden gedefinieerd:

'HR one-stop-shopping' is het concept waarbij een bedrijf met verschillende behoeftes rond HR, terecht kan bij één leverancier. Deze leverancier biedt een breed assortiment van HR-diensten en producten aan. Hierdoor kan de leverancier een geïntegreerde totaaloplossing aanbieden.

2.3 Voor- en nadelen van 'one-stop-shopping'

In deze paragraaf worden de voor- en nadelen van 'one-stop-shopping' besproken. Het onderzoek wordt geschreven vanuit het oogpunt van de leveranciers. Daarom is het belangrijk te weten wat voor hen de voor- en nadelen zijn van 'one-stop-shopping'. Daarnaast wordt ook aandacht besteed aan de voor- en nadelen voor de klant. In het empirisch deel is het echter de leverancier die vanuit zijn visie aangeeft wat de voor- en nadelen voor de klant kunnen zijn.

In de literatuur bestaan er maar weinig gegevens over de mogelijke voor – en nadelen van 'one-stop-shopping'. Doch wordt er getracht om telkens een vijftal voor – en nadelen te geven.

2.3.1 Voordelen van 'one-stop-shopping' voor de leverancier

De voordelen voor de leverancier zouden de volgende kunnen zijn:

- Goede kennis van de organisatie van de klant zorgt ervoor dat de leverancier kan inspelen op specifieke behoeften van die klant;
- Meer afhankelijkheid van de klant;
- De leverancier creëert kostenvoordelen en eventueel hogere opbrengsten;
- Mogelijkheid tot kruisverkoop wat leidt tot een horizontale fit in HRM;
- Men kan zich onderscheiden van andere spelers door het aanbod van een geïntegreerd pakket van diensten.

Een HR-dienstleverancier die een globaal geïntegreerde dienstverlening aanbiedt, zich opstelt als businesspartner en daarbij beschikt over een doorgedreven kennis van de sector van de opdrachtgever, zal beter kunnen inspelen op specifieke behoeften van de klant (HRM.net, 2004). De leverancier zal zich beter kunnen inleven in de cultuur van de organisatie. Hierdoor ontstaat er een 'culturele fit' (Delmotte & Sels, 2005). Dit resulteert in een goede relatie met de klant wat leidt tot meer klantenbinding. De leverancier gaat vanuit zijn dienstenaanbod trachten te kijken wat de klant nodig heeft. Hier gaat men niet uit van een éénmalige relatie maar gaat men proberen één geïntegreerde oplossing aan te reiken. De diepe kennis en de relatie met de klant kan bijdragen tot die geïntegreerde oplossing (Treacy & Wiersema, 1995).

Leveranciers die een ruim aanbod aan diensten hebben, zullen ook hogere marges kunnen vragen op bepaalde diensten (Sardis & Mendlowitz, 2007). Daarnaast kan de 'one-stop-shop' leverancier profiteren van schaalvoordelen. De totale opbrengsten van een totaal geïntegreerd pakket zullen groter zijn dan de combinatie van twee of meer gespecialiseerde producten (Kay, 1984). Hierdoor zullen 'one-stop-shop' leveranciers meer kosten-effectief zijn dan bedrijven die slechts een beperkt aantal diensten leveren (Miller, 1996). Daarnaast zal door het aanbieden van een geïntegreerd pakket de relatie tussen klant en leverancier meer vast zijn. Hierdoor is men verzekerd van inkomsten en eventueel hogere opbrengsten (Kaplan & Sawheney, 2000).

‘One-stop-shopping’ biedt ook de mogelijkheid tot kruisverkoop. Een sociaal secretariaat kan bijvoorbeeld vanuit zijn contact met de klant voorstellen om naast loonadministratie ook het werving-en selectieluik te verzorgen. Dit kan dan voor de leverancier weer leiden tot stabielere inkomsten of meer opbrengsten (The Economist, 2007). Belangrijker is dat door de mogelijkheid van kruisbestuiving er een synergie effect voor de leverancier ontstaat (Kay, 1984). Zo kan de leverancier een pakket diensten aanbieden dat zorgt voor een horizontale fit met het HR-beleid van de klant.

Men kan besluiten dat een organisatie, die zich als ‘one-stop-shopper’ profileert en hierdoor een zekere bekendheid verwerft, zich zal kunnen onderscheiden van andere leveranciers. Klanten zullen hierdoor meer waarde hechten aan deze leverancier omdat ze op de hoogte zijn van de mogelijkheid tot ‘one-stop-shopping’ (Gossain & Kandiah, 1998). Door het samenbrengen van diensten kan de klant gemakkelijker diensten inkopen waardoor de dienstverlener met een breed aanbod aantrekkelijker wordt. Hij bereikt meer klanten en genereert zo meer opbrengsten (Kaplan & Sawhney, 2000).

2.3.2 Voordelen van ‘one-stop-shopping’ voor de klant

De voordelen van ‘one-stop-shopping’ voor de klant zouden de volgende kunnen zijn:

- Minder coördinatiekosten;
- Eén aanspreekpunt;
- Een betere dienstverlening omdat de leverancier de klant goed kent;
- Eén geïntegreerde oplossing die een horizontale fit bewerkstelligd met het HR-beleid van de klant.

Een bedrijf dat beroep doet op één HR-dienstleverancier voor al zijn HR-noden heeft minder coördinatiekosten. Naarmate een klant voor HR-oplossingen bij meerdere klanten gaat, zullen er meer coördinatiekosten ontstaan. Men zit dan immers met meerdere leveranciersdiensten die op elkaar afgestemd moeten worden (Kok, 2003).

Daarnaast is er bij ‘one-stop-shopping’ één en hetzelfde aanspreekpunt binnen de organisatie van de leverancier. Alle verzoeken tot dienstverlening komen binnen bij dat meldpunt waar er vervolgens zorg gedragen wordt voor een gestructureerde behandeling

en delegering van afzonderlijke verzoeken (Jansen & Rietema, 1997). Er is dus een herkenbare en aanspreekbare dienstverlening met één contactpersoon (Kok, 1997).

Kaplan & Sawheney (2000) duiden ook op het ontstaan van een vaste relatie tussen klant en leverancier. Hierdoor gaat het bedrijf de klant beter leren kennen. De leverancier zal zich beter kunnen inleven in de cultuur van de organisatie hierdoor ontstaat er een 'culturele fit' (Delmotte & Sels, 2005). Dit heeft als gevolg dat het assortiment beter kan worden geïntegreerd en aangeboden worden aan de individuele klant. De klant profiteert dus van een betere dienstverlening (Kok, 1997).

Het synergie effect dat reeds aangehaald werd door Kay (1984) sluit aan bij die betere dienstverlening. In die zin dat door de integratie van een geïntegreerd pakket er een horizontale fit van HRM-praktijken is voor de klant. De leverancier kan bijvoorbeeld beoordeling afstemmen op beloning, opleiding,... . Dit is ook een belangrijk voordeel voor de klant.

2.3.3 Nadelen van 'one-stop-shopping' voor de leverancier

De nadelen van 'one-stop-shopping' voor de leverancier zouden de volgende kunnen zijn:

- Mislukken in het aanbieden van de juiste dienstenbundel;
- Het gevaar om zijn geloofwaardigheid te verliezen voor alle diensten als men faalt bij één dienst;
- Kwaliteitsverlies omdat men eventueel niet genoeg experts heeft;
- Winstmarges die onder druk komen te staan.

Een 'one-stop-shop' leverancier zal moeten beschikken over voldoende en juiste kennis over zijn diensten. Het zal belangrijk zijn dat er voldoende experts aanwezig zijn in het bedrijf om de kennis over de diensten effectief toe te passen. Zeker bij maatwerk zal de kennis van experts onmisbaar zijn. Het zijn de competenties van de experts die doorslaggevend zullen zijn voor een kwalitatieve dienstverlening. Het gevaar voor een 'one-stop-shop' HR-dienstleverancier bestaat er in dat hij onvoldoende expertise in huis heeft. Dit kan een kwaliteitsverlies betekenen voor het aanbod van de leverancier

(Horn, 2004). Het succes van het verkopen van een geïntegreerde totaaloplossing hangt dus af van de actuele expertise van een de leverancier. Als hij deze expertise mist bij één dienst is er het gevaar om zijn geloofwaardigheid te verliezen voor de andere diensten (Sardis & Mendlowitz, 2007).

Er is ook nog de moeilijkheid om verschillende diensten te combineren. Een dienstverlener die beschikt over een breed aanbod van diensten kan door de juiste combinatie van die diensten een concurrentievoordeel creëren dat kan resulteren in groei en winst. Maar het gevaar bestaat er in dat de dienstverlener niet de middelen en de vaardigheden heeft om de juiste combinatie aan te bieden (Penrose, 1959).

Een ander nadeel zou kunnen zijn dat de winstmarges van de leverancier onder druk komen te staan. Een kritische klant zal niet zomaar ingaan op een voorgestelde totaaloplossing van de leverancier. De klant kan veeleisend zijn en daardoor een sterke onderhandelingspositie hebben. Het gaat immers niet om het kopen van een massaproduct. Bij een sterke onderhandelingspositie van de klant staan de prijzen en de voorwaarden al snel onder druk (Porter, 1980).

2.3.4 Nadelen van 'one-stop-shopping' voor de klant

De nadelen van 'one-stop-shopping voor de klant zouden de volgende kunnen zijn:

- Afhankelijkheid van één leverancier;
- Opportunistisch gedrag van de leverancier;
- Daling van innovatievermogen.

Willamson (1975) geeft aan dat er bij 'one-stop-shopping' een gevaar is dat de leverancier zoveel processen van de klant gaat beheersen dat de klant niet zomaar een andere leverancier kan inhuren. De klant wordt afhankelijk van één leverancier. Dit wordt nog versterkt wanneer er een gebrek is aan alternatieve leveranciers.

Door die afhankelijkheid kan er ook opportunistisch gedrag ontstaan. Willamson (1979) definieert opportunistisch gedrag als het ontstaan van belangenconflicten bij een contract, waarbij de betrokken partijen voornamelijk hun eigenbelangen nastreven. Dit

is gedrag vanuit zelfinteresse en veroorzaakt knelpunten in de afstemming tussen klant en leverancier. Wanneer de leverancier een machtspositie heeft, bestaat de kans dat de klant minder bekwaam zal zijn om het opportunisme van de leverancier te vermijden. Opportunisme is de neiging om alle kansen te benutten om meer uit een ruil te slepen, zelfs wanneer de handelingen die hiervoor nodig zijn niet eerlijk of onethisch zijn (Williamson, 1979). Opportunisme van de leverancier kan zich ook uiten in de vorm van een verlaging in de kwaliteit van leveringen, weigeringen om nieuwe technologieën toe te passen, vertragingen in de leveringen, onverwachte prijsverhogingen, ... (Johnson, 1997).

Als bedrijven beslissen om gebruik te maken van een ‘one-stop-shop’ oplossing moet men rekening houden met het feit dat het onderscheidend vermogen van de leverancier kan veranderen. Sommige van dienstverleners raken dat vermogen kwijt. In het beginstadium van de relatie is er bij de leverancier veel aandacht voor klantcontact. Het gevaar bestaat er in dat de leverancier zijn aandacht hiervoor verslapt. Hierdoor zou het goed zijn dat bijvoorbeeld de klant na vijf jaar een aantal activiteiten terug naar binnen haalt en andere dan weer gaat uitbesteden. Op die manier wordt de frisse kijk van de leverancier gewaarborgd. Bij ‘one-stop-shopping’ ligt dit moeilijk omdat de klant met een heel pakket bij de leverancier zit. Het gevaar hiervan is dat de leverancier niet ziet dat de business van de klant wijzigt. Daarbij komt nog dat de klant vast zit bij de leverancier. De klant blijft zitten met de “verouderde” totaaloplossing. Het gevolg is een daling van het innovatievermogen bij de klant (Bouwer, 2006).

2.4 Markt van HR-dienstleveranciers

De Belgische markt van HR-dienstverleners is divers. Zo zijn er sociaal secretariaten, uitzendbedrijven, werving –en selectiebureaus, outplacementbureaus, opleidingskantoren en HRM-consultants. Naast deze spelers zijn er nog heel veel gespecialiseerde leveranciers in alle mogelijk domeinen zoals rekrutering voor knelpuntberoepen (ingenieurs, informatici,...), tijd- en aanwezigheidsregistratie, integrale kwaliteitszorg, veiligheid & sociale voorzieningen, organisatieontwerp, HR-interimmanagement, HR-software, enz. Peper One is bijvoorbeeld gespecialiseerd in

HR-software, Bridges for Choice gespecialiseerd in personeels en loopbaanplanning, Michal Page International gespecialiseerd in HR-interimmanagement, ... In deze paragraaf is het echter niet de bedoeling om al die specialisten te gaan bespreken. In hoofdstuk 1 werden volgens de typologie van Delmotte & Sels (2005) vijf soorten van HR-dienstverlening besproken. Aan de hand van die typologie worden in wat volgt een aantal spelers besproken.

2.4.1 Transactionele diensten

Transactionele diensten bestaan uit hoge volume activiteiten. Het gaat om technologie gebaseerde, kapitaal intensieve en administratieve diensten (Gartner, 2001). Door de hoge graad van standaardisatie kunnen deze activiteiten voor een groot aantal organisaties ‘ge-shared’ worden. Voorbeelden zijn de sociale secretariaten, die zich toeleggen op salarisberekening en –administratie, juridische HR-leveranciers en leveranciers van tijdsregistratiesystemen (Delmotte & Sels, 2005).

2.4.1.1 Sociaal secretariaten

Sociaal secretariaten zijn belangrijke spelers op de HR-markt. De kerntaak van sociaal secretariaten is het uitvoeren van de loonadministratie. Ook op gebied van sociaal-juridisch advies hebben de sociaal secretariaten een belangrijke rol. Onder sociaal-juridisch advies verstaan we advies over sociale wetgeving, arbeidsrecht en personeelsfiscaliteit (Denolf, 2005).

Het erkende sociaal secretariaat is en blijft een exclusief Belgisch fenomeen. Er zijn ongeveer 75 erkende sociale secretariaten in België. Vijfenvestig hiervan zijn lid van de Unie van de Erkende Sociale Secretariaten (USS), de belangenbehartiger van de sector. De lijst van sociaal secretariaten is gepubliceerd in het Belgische staatsblad. Momenteel is zowat 87 procent van de ondernemingen aangesloten bij een sociaal secretariaat en dat aantal is nog steeds aan het groeien (Ernst, 2004). Tot de top 5 van sociale secretariaten behoren de volgende bedrijven: Acerta, Groep S, Securex, SD Worx en Partena.

Sociaal secretariaten blijven echter niet alleen actief in loonadministratie en sociaal – juridisch advies. De concurrentie op de markt zorgt voor kleine marges op loonadministratie. Het gevolg is dat zij hun diensten diversifiëren. Ze breiden hun diensten- en productenpakket uit, al dan niet met afzonderlijke divisies en worden zo actief op het brede HR-vlak. De uitbouw van gediversifieerde dienstengroepen die een ‘one-stop’-aanspreekpunt zijn op het brede vlak van HR, ligt trouwens volledig in de lijn van nationale, maar vooral internationale ontwikkelingen. Het gevolg hiervan zijn overnames. Zo is Exult bijvoorbeeld overgenomen door Hewit Associates. Daarnaast zijn er ook allianties ontstaan tussen Belgische sociale secretariaten en internationale spelers. Bijvoorbeeld: Acerta werkt samen met Cerdidian en Watson Wyatt en SD Worx werkt samen met ADP (Ernst, 2004).

In het onderzoek werden enkele sociaal secretariaten onderzocht: SD Worx, Securex, Groep S, HDP en Acerta.

2.4.1.2 Juridische HR-leveranciers

Voor zeer gespecialiseerde wetgeving gaan bedrijven beroep doen op specialisten. Deze gespecialiseerde leveranciers bieden advies en ondersteuning binnen alle denkbare wettelijke domeinen zoals arbeidscontracten, aanwervings- en ontslagprocedures, wettelijke verlofregeling, CAO-uitvoering, procedures bij arbeidsrechtbanken, etc. Omdat veel HR leveranciers zich hierop toespitsen, is de kwaliteit van het aanbod op deze markt zeer hoog (Denolf, 2005).

Bij de spelers op deze markt is er een sterke focus op volume, marktaandeel met de daarbij horende prijzenslag. Juridisch advies en dito diensten worden in toenemende mate als uniforme diensten verkocht. Prijzen worden hier zelfs dikwijls laag gehouden zodat men kan ‘binnen geraken’ bij de klant. Nadien wordt dan getracht de nieuwe klant rendabel te krijgen door o.a. extra’s aan te rekenen en door de verkoop van andere diensten (Ernst, 2004).

De leveranciers die juridisch HR-advies geven zijn heel divers: sociale secretariaten, advocatenkantoren, consultants en nichespelers. Voorbeelden hiervan zijn Acerta Legal

Consult, Deloitte, Claeys & Engels, Allen & Overy, Baker & McKenzie, HDP sociaal secretariaat, Lawfort, SD Worx Tax & Legal, Partena, enz.

In het onderzoek werden onder andere Acerta, HDP en SD Worx onderzocht.

2.4.1.3 Leveranciers van tijdsregistratiesystemen

Glijdende werkuren, lonen op basis van prestaties, thuisarbeid, deeltijds werken, loopbaanonderbreking, ploegenstelsels, gespreide vakanties: het palet aan alternatieve werkprocedures wordt met de dag groter. Het gevolg is dat de arbeidscapaciteit- en loonsberekening niet eenvoudig zijn. Zonder een geïnformatiseerd tijdsregistratiesysteem is chaos onvermijdelijk. Softwarepakketten zorgen voor een automatische verwerking van de gegevens. De originele functies van tijdsregistratie, namelijk aanwezigheidscontrole en loonsberekening, zijn ondertussen aangevuld met identificatie- en beveiligingsmogelijkheden (NA, 2004).

Bedrijven gaan het ontwikkelen, implementeren van deze informatiesystemen frequent uitbesteden (Delmotte & Sels, 2005). De marktleider van tijdsregistratiesystemen is Pro Time. Andere spelers zijn: Artnenis, ID Tech, GET, Kaba Belgium, FIDES, enz.

In het onderzoek werd FIDES onderzocht.

2.4.2 Transformationele diensten

Het doel van transformationele diensten is de competenties, de motivatie en het niveau van 'empowerment' van medewerkers te versterken. Dit doel kan door verschillende HR-praktijken gerealiseerd worden: werving & selectie en opleiding (met vooral impact op competenties), prestatiebeoordeling en –beloning (met vooral impact op motivatie) en organisatie- en taakontwerp (met vooral impact op empowerment). Voorbeelden van aanbieders van transformationele diensten zijn werving- en selectiebureaus opleidingsinstanties, outplacementbureaus en loopbaanbegeleidingscentra (Delmotte & Sels, 2005).

2.4.2.1 *Werving –en selectiebureau's*

Werving- en selectiebureaus doen aan arbeidsbemiddeling in de enge zin. Een bedrijf dat op zoek is naar een werknemer sluit een commercieel contract met de intermediair, hier het werving- en selectiebureau. Bij het invullen van de vacature sluit de werkzoekende een arbeidsovereenkomst met het bedrijf waarvoor hij gaat werken.

De opdracht van een werving –en selectiebureau bestaat erin kandidaten voor een vacante functie te zoeken. Bovendien bestaan er ook 'executive search'-bureaus. Dit zijn selectiebureau's gericht op een specifieke doelgroep. Deze doelgroep kan bestaan uit kandidaten voor hoog gekwalificeerde en gespecialiseerde functies. Ook de interimmanagement-agentschappen vervullen een gelijkaardige functie, maar typisch hier is dat de kandidaten die men zoekt managers zijn om tijdelijk een project uit te voeren. In januari 2001 waren er in het Vlaamse Gewest 384 erkende wervings-en/of selectiebureaus (Struyven et al., 2002).

Een aantal bekende dienstverleners op dit domein zijn: Mercury Urval, De Witte & Morel, DIP, Search and Selection, Hays, enz.

In het onderzoek werden enkele HR-leveranciers onderzocht die actief zijn op het terrein van werving –en selectie, m.n. Astyre, Acerta, Ascento, De Witte & Morel, GITP, HMA en HCM².

2.4.2.2 *Opleiding & Vormingskantoren*

De meeste bedrijven maken een onderscheid tussen algemene en bedrijfsspecifieke opleidingen. Bedrijfsspecifieke opleidingen zullen eerder door mensen van binnen de organisatie worden gegeven. Voor algemene opleidingen zal men eerder een beroep doen op gespecialiseerde externe instellingen (Denolf, 2005).

Een nieuw fenomeen dat in deze sector opgang maakt is de e-learning. E-learning is het aanbieden van opleidingen op basis van internettechnologie. Dit komt vooral door het groeiend inzicht in het strategische belang van kennis in organisaties en de evolutie van leren tot een bedrijfskritisch proces. De toegang tot internet wordt steeds sneller en

goedkoper waardoor e-learning een steeds nadrukkelijker te overwegen alternatief wordt voor de traditionele manieren van kennisoverdracht in organisaties (Assen & Rubens, 2000).

Voorbeelden van opleidingskantoren zijn: Cevora, Profondo Brussel, Kluwer Opleidingen, enz.

In het onderzoek werden onder andere FIDES en GITP onderzocht. Opleiding is één van de basisactiviteiten van deze leveranciers.

2.4.2.3 Outplacementbureaus

Outplacement is een term die voor het eerst gebruikt werd in de vroege jaren '70. De term beschrijft de inspanning van een bedrijf in herstructurering om voor zijn ontslagen werknemers een nieuwe job te vinden. Dit wordt vaak overgelaten aan een outplacementbureau (Papalexandris, 1996).

De rol van het outplacementbureau bestaat erin de kandidaat actief te begeleiden in zijn zoekcampagne. Het doel is de efficiëntie van deze zoektocht te verhogen en het proces van integratie in de arbeidsmarkt te versnellen (Federgon, 2007).

Er zijn momenteel ongeveer 30 outplacementbureaus erkend. Een aantal bekende zijn: Acerta Consult, ASAP Outplacement, Ascento Outplacement, Daoust, Randstad Outplacement, Unique Outplacement, enz.

In het onderzoek werden Acerta, ASAP, Ascento, Randstad en Unique onderzocht.

2.4.2.4 Loopbaanbegeleidingscentra's

Het doel van loopbaanbegeleiding is een persoon de kans te geven om uit te zoeken hoe zijn of haar loopbaan er het best zou uitzien. De persoon wordt hiervoor ondersteund door een professionele begeleider. Met behulp van verschillende methoden zoals persoonlijkheidstesten, rollenspellen en groeps gesprekken moet de begeleider nagaan

hoe het optimum wordt bereikt. In Vlaanderen zijn er verschillende organisaties actief op het vlak van loopbaanbegeleiding (Albertijn & Sels, 2005).

Voorbeelden van loopbaanbegeleidingscentra's zijn Keerpunt, Kompas, Criterium, Itenera,...

In het onderzoek werden geen loopbaanbegeleidingscentra's onderzocht.

2.4.3 Strategische HR-diensten

Een strategisch partner in HR moet strategische opties afdrukken aan de mogelijkheden en beperkingen van het aanwezige menselijke kapitaal. Nadien moeten de juiste HR-prioriteiten en strategische beslissingen gefaciliteerd worden met een ondersteunend HR-beleid. Strategische en tactische beslissingen hebben een grote impact op een organisatie, waardoor aanvullende expertise heel belangrijk is. Dit strategische luik kan ingevuld worden door HR-consultants.

2.4.3.1 *HR-consultants*

Activiteiten van HR-consultants kunnen zich zowel op het strategische vlak (uitbouw van HR-team, formuleren van HR-strategie) als op het tactische niveau situeren (vertaling van de strategie in een aangepaste aanpak van werving & selectie, beloning, competentie management, leiderschap, etc.) (Delmotte & Sels, 2005).

Volgens Sweiwiller (2004) is HR-consulting de functionele en inhoudelijke onafhankelijke ondersteuning van het HR-management van een onderneming, door een externe partij. Consultants kunnen worden gezien als 'commerciële aanbieders' (Ficnham, 1995) of 'vertalers' (Czaenuawska & Sevon, 1996) en helpen zo de manager bij het toepassen van conceptuele inzichten in hun eigen omgeving. Consultants kunnen gezien worden als min of meer neutrale agenten wiens hoofdtaak bestaat uit het toepassen van hun expertise in de organisatie van de klant. Maar net zoals andere economische actoren hebben consultants het doel om hun kennis te verkopen en zaken te doen (Bloomfield & Danieli, 1995).

Een aantal voorbeelden van een consultancybedrijven zijn: KMPG, PWC, Arinso, De Witte & Morel, Ascento, Astyre en FIDES.

In het onderzoek werden De Witte & Morel, Ascento, Astyre en FIDES onderzocht.

2.4.4 HR-technologie

De leveranciers van technologie gaan naast HRIS systemen, die bijdragen tot een efficiëntere administratie ook op het transformationeel en strategisch niveau diensten aanreiken. Denk in dit verband aan de mogelijkheden voor e-recruitment, e-learning, e-career management, e.d. Zelfs op strategisch niveau speelt de technologie een belangrijke rol. Hier zijn bijvoorbeeld ken- en stuurgetallen cruciaal voor strategische besluitvorming, de opbouw van HR-scorecards, e.d. (Delmotte & Sels, 2005).

2.4.4.1 *HR-technologie leveranciers*

Een onderneming heeft voor zijn HR-technologie twee grote mogelijkheden: hij kan zelf een HR-systeem in-house ontwikkelen of het aan een derde partij overlaten. De eerste mogelijkheid is de ‘do-it-yourself’-optie en resulteert in ‘homegrown’-systemen. Deze systemen worden ontworpen en ontwikkeld door de interne staf van een organisatie om tegemoet te komen aan eigen HRMS-noden. De tweede mogelijkheid is om beroep te doen op een externe partij (Froyman, 2004). De marktleider in HR-technologie is Arinso. Andere spelers zijn SAP, Oracle, Stepstone, Explo,

In dit onderzoek werden geen HR-technologie leveranciers bevestigd.

2.4.5 Menselijk kapitaal

Naast diensten worden er ook medewerkers geleverd. Het bekendste voorbeeld zijn hier de uitzendkantoren. Uitzenden beperkt zich ook niet meer tot arbeiders en bedienden. Men begint zich ook toe te leggen op het HR-management (HR-interimmanagement).

Daarnaast is er ook aandacht voor vormen van detachering van gespecialiseerde krachten, bijvoorbeeld IT-specialisten (Delmotte & Sels, 2005).

2.4.5.1 Uitzendkantoren

De eerste uitzendkantoren in België werden al opgericht in de jaren vijftig van de vorige eeuw. In feite waren het geen echte uitzendbedrijven, veeleer aannemingsondernemingen. Ze voerden bijvoorbeeld typewerk voor bedrijven uit, maar voerden dit uit in het eigen kantoor. Eén van die pioniers van wat later uitgroeide tot een niet onaardige economische branche (3089 miljard euro omzet in 2004) bestaat vandaag nog steeds: het Belgische uitzendbedrijf Daoust. Het opende in 1954 zijn deuren (Ernst, 2004). Momenteel bestaat de top vijf in de uitzendmarkt in België uit Adecco, Creyf's, Manpower, Randstad en Vedior. Zij vertegenwoordigen 65 % van de uitzendmarkt (N.A., 2007).

De uitzendbedrijven in België zijn gegroepeerd in een federatie namelijk Federgon. Federgon Uitzendarbeid groepeerd 72 uitzendbureaus, samen goed voor 97% van de omzet van de uitzendsector in België. Als Federatie van partners voor werk groepeerd Federgon de wervings- en selectiebedrijven, de outplacementbedrijven, de uitzendbedrijven, de project- en detachingsbedrijven, de opleidingsbedrijven, de interim managementbedrijven en de dienstenchequesbedrijven. Federgon is de federatie van alle sectoren actief op het vlak van het optimaal aanwenden van het menselijk kapitaal. Federgon vertegenwoordigt momenteel 330 ondernemingen actief in: uitzendarbeid, recruitment search & selection, outplacement, opleiding, projectwerk en detachering, interim management en diensten aan particulieren (Federgon, 2007).

In 2004 kende de uitzendsector een groei van 13,3 %. Die was ongelijk verdeeld over de Gewesten: Vlaanderen kende een toename van 16,1 %, terwijl Wallonië en Brussel het moesten stellen met een stijging van respectievelijk 11,3 % en 8,5 %. Over de drie eerste kwartalen van 2005 bedroeg de groei 8,7 %. Dagelijks stelde de sector in 2004 gemiddeld 75.131 uitzendkrachten te werk. Daarnaast werk(t)en er nog eens ruim 4500 vaste medewerkers bij de ruim 1000 uitzendkantoren. In België zijn er zowat 115 erkende uitzendaanbieders (Ernst, 2004).

De uitzendbedrijven zijn in een harde prijzenslag verwickeld om zoveel mogelijk marktaandeel te verwerven. Die prijzenslag vinden we vooral bij de vier grootste spelers: Randstad, Adecco, Creyf's en Vedior. In ons land werken de uitzendbedrijven met een brutomarge die schommelt tussen de 0% en 20%. Omdat bij een economische recessie de vraag naar uitzendkrachten daalt, voelen de marktspelers hier het lage rendement het hardst.

De grote uitzendbedrijven zijn het er over eens dat er nieuwe middelen moeten worden gezocht om meer rendement te halen. Een heel eenvoudige oplossing is meer bedrijven een beroep te laten doen op uitzendkrachten.

Een ander middel om meer rendement te halen, is zich te concentreren op nichemarkten. Daar kunnen uitzendkantoren immers met hogere marges werken. De bedrijven evolueren meer en meer van aanbieders van klassieke uitzendarbeid naar leveranciers van verschillende HR-diensten zoals werving & selectie, opleiding, outplacement,... Meteen kunnen ze daarmee ook een groter aantal ondernemingen aanspreken.

De uitbreiding naar andere HR-diensten was voordien niet mogelijk wegens de beschottenregeling. Volgens de beschottenregeling dient de activiteit van een uitzendbureau zich te beperken tot het aanbieden van uitzendarbeid en is de combinatie met andere personeelsdiensten, zoals recruitering, selectie, arbeidsbemiddeling en outplacement in principe verboden. De Internationale Arbeidsorganisatie heeft in juni 1997 het overheidsmonopolie op arbeidsbemiddeling opgeheven en daarmee het pad geëffend voor particuliere bemiddelingsbureaus. De beschottenregeling werd opgeheven in 1999 (De Witte & Verlinden, 2003).

Diverse grote bureau's hebben echter niet gewacht op de wijziging van de wetgeving en hebben afzonderlijke rechtspersonen opgericht om in de diverse segmenten te opereren. Zo heb je bijvoorbeeld Adecco Personnel Services (uitzendarbeid) en Adecco Select (bemiddeling) of Randstad Tewerkstellingprojecten (outplacement), Randstad Belgium (uitzendkantoor) en Randstad Services (bemiddeling) (Struyven et al., 2002).

De vier grote spelers hebben een multistrategie ontwikkeld. Zo is er bij Creyf's een horizontale groei door het aanbieden van andere diensten en gaat men hierbij ook op zoek naar synergieën. Randstad biedt behalve outplacement, werving en selectie ook IT-toepassingen aan waarmee de administratie rond uitzendarbeid kan worden beheerd. Adecco evolueert ook mee en wil een algemene HR-dienstleverancier zijn (Ernst, 2004).

Volgens Denys (2005) is het grote voordeel van de uitzendbedrijven tegenover de klassieke werving- en selectiebureau's dat zij dankzij hun grote vestigingen een grote instroom hebben.

De werving- en selectiebureau's hebben wel dikwijls het voordeel dat zij sterk lokaal verankerd zijn en een grote terreinkennis hebben. Door die kleinschaligheid hebben ze ook weinig problemen met administratieve problemen. Het nadeel is dat ze die flexibiliteit niet zullen kunnen behouden als ze willen blijven groeien.

Adecco beschouwt de lokale spelers als concurrenten maar niet in die mate dat echt bedreigend zijn. De lokale spelers zijn relationeel sterker ten op zichte van klanten en integreren zich beter in de lokale populatie. Toch zullen ze verplicht zijn klein te blijven. In deze sector ga je voor de grote of de kleine aanpak. Men kiest tussen zwart of wit, grijs bestaat hier niet (Mouton, 2001).

In het onderzoek werden: Asap, Randstad en Unique onderzocht.

2.4.5.2 Detacheringsbureaus

Een werkgever kan werknemers uitsturen met het oog op het verrichten van arbeidsprestaties bij een andere werkgever. In dit geval spreekt men van detachering. Wanneer de werknemers uitgestuurd worden naar een ander land, is de werkgever ertoe gehouden een geheel van sociaalrechtelijke regels na te leven die van toepassing zijn in het land van ontvangst, alsook de richtlijnen die ter zake genomen zijn op Europees niveau. Detachering is dus het uitlenen van werknemers aan een derde partij. Een detacheringsbedrijf verschilt van een uitzendbureau omdat het gaat over mensen die

vast in dienst zijn. De uitzendbedrijven hebben zowel mensen vast in dienst als mensen die tijdelijk worden uitgezonden (Ridder, 2002).

Een aantal detacheringsbureaus zijn: ACE Ingenieurs & Adviesbureau, Adecco Contracting & Outsourcing, Delta Marine Engineering, Randstad Professionals, Unique Receptel, Codraft, enz.

In het onderzoek werden geen detacheringsbureaus ondervraagd.

2.5 Strategie bij HR-dienstverleners

2.5.1 Diversifiëren versus specialiseren

Op de HR-markt kan men drie strategieën onderscheiden: het aanbieden van een totale bedrijfsoplossing (diversificatie), het terugkeren naar de kernactiviteiten (specialisatie) en een mengvorm van beide (stuck in the middle) (Krolis & Van Bommel, 1996).

Het aanbieden van een totaaloplossing heeft meestal een strategie van diversificatie tot gevolg. De organisatie gaat verschillende producten en diensten aanbieden en zo het aanbod verbreden. Voor de klant ontstaat hierdoor de mogelijkheid van 'one-stop-shopping'. Voor de aanbieder levert dit voordelen op. Enerzijds genereert dit nieuwe markten, anderzijds biedt het de mogelijkheid van risicospreiding. Capaciteitsproblemen kunnen immers worden opgevangen door de onderbezetting van het ene segment te compenseren met activiteiten in een ander segment.

Een aantal macro-economische ontwikkelingen namelijk internationalisering en globalisering kunnen die trend naar 'one-stop-shopping' beïnvloeden. Vloerberghs (2004) stelt dat steeds meer internationale bedrijven zaken doen met dienstverleners die hun internationaal van dienst kunnen zijn. Volgens Kempener (2007) kan de schaalvergroting en internationalisering tot gevolg hebben dat klanten sterke gebundelde diensten inkopen. Er zijn heel wat internationaal opererende bedrijven en organisaties die hoogwaardige en grensoverschrijdende integrale dienstverlening verlangen. Hierbij hebben ze het liefst één aanspreekpunt.

De tegenovergestelde richting van diversificatie is specialisatie. Specialisatie betekent terugkeren naar de kernactiviteiten en wordt ingegeven door het streven naar kostenreductie en optimale beheersing van een beperkt aantal activiteiten. Het inbouwen van een grote mate van flexibiliteit leidt tot het afstoten van taken. De kern van de activiteiten bestaat uit het maken van een product gebaseerd op sterke interne competenties. Het snel kunnen inspelen op de veranderende marktvrage en het communiceren met het verkoopnet zijn hier echter van groot belang en maken een belangrijk deel van de toegevoegde waarde uit (Krolis & Van Bommel, 1996).

Krolis & Van Bommel (1996) stellen dat mengvormen vooral bij organisaties voorkomen die midden in een transformatieproces zitten. Men ziet dit vaak bij bedrijven die zich onvoorbereid opwerpen als 'full service- specialists' zonder daarvoor de kennis te bezitten. Vanuit een dergelijke positie worden vaak verschillende, soms conflicterende activiteiten op de markt gebracht. De klanten krijgen hierdoor geen goede indruk van de dienstverlener. Veel bedrijven die in een intern transformatieproces zitten, zullen de breedte van hun activiteiten voor de klanten moeten verduidelijken. De marktveranderingen maken het noodzakelijk om snel zelf orde op zaken te stellen of aansluiting te zoeken bij een totaaloplosser met een passend karakter.

Sommige bedrijven reageren reactief op de markt door te groeien en maken strategische keuzes over hoe ze die groei kunnen verwezenlijken (American Lawyer 1984; Galanter & Palay 1991). De dienstverlener heeft twee mogelijkheden. Enerzijds kan het bedrijf diversifiëren en een multi-diensten bedrijf worden en zo one-stop-shopping aanbieden. Anderzijds kan men bij zijn kern-competenties blijven en groeien op die vlakken waarover het bedrijf expertise heeft (Prahalad & Hamel 1990).

Een bedrijf dat 'one-stop-shopping' mogelijk wil maken mist vaak interne expertise om de verbreding van het aanbod uit te bouwen. Dit kan opgelost worden door het toetreden tot allianties, het ontwikkelen van in-house expertise of het overnemen van andere bedrijven (Miller, 1996).

Dienstleveranciers die hun aanbod verbreden en andere dienstverleners overnemen kunnen agressieve concurrenten worden voor de kleinere spelers. Een oplossing voor de

kleinere spelers is samenwerken. Op die manier kunnen ze overleven in deze harde strijd. Zo hebben bijvoorbeeld zeven kleinere sociale secretariaten een samenwerkingsverband aangegaan onder de naam Serviam+. De onafhankelijke sociale secretariaten bundelen hun krachten om de concurrentie met de grotere spelers aan te gaan (Hrupdate, 2005).

2.5.2 Twee alternatieven bij het uitbreiden van het dienstenaanbod: single branding en multi-branding

Sterke merknamen of symbolen hebben een positieve impact op de waarde van het merk. Dit zowel direct als indirect omwille van de waargenomen kwaliteit. De waarde van een merk helpt om het product van een onderneming te differentiëren van het aanbod van de concurrentie (Par et al., 1986). Het weerspiegelt de kwaliteit van het product of dienst en kan een positief beeld scheppen bij de klant (Oster, 1990).

Een dienstenleverancier die zijn aanbod uitbreidt, zal moeten kiezen tussen single branding of multi branding. Er zijn dus twee alternatieven bij het uitbreiden van zijn diensten: een huis van merken of een merkhuus. In een 'huis van merken' gebruikt men een onafhankelijke reeks van productmerken, die elk de impact op de markt maximaliseren (Aaker & Joachimsthaler, 2001). Deze multi-branding aanpak helpt het bedrijf om verschillende marktsegmenten te penetreren en daarbij aan de consument zijn nood aan variëteit te voldoen (Chen en Paliwoda, 2002).

Tegenover de multi-branding aanpak staat het alternatief van single-branding. Eén enkel hoofdmerk wordt gebruikt om een reeks diensten aan te bieden. Daarnaast kan men wel gebruik maken van beschrijvende sub-merken. Zo biedt men enige flexibiliteit aan voor marktdoeleinden (Aaker en Joachimsthaler, 2001). De bedrijven zullen dikwijls als hoofdmerk de naam van het bedrijf nemen of een succesvol product of dienst. Dit wordt dan naar voorgeschoven om zo een soort paraplu te zijn voor het hele product- of diensten gamma. Douglas et al. (2001) stellen zelfs dat naast de bedrijfsdominerende en product dominerende merken er ook gemixte of hybride merkstrategieën kunnen worden geïdentificeerd. Hierbij worden bedrijfsmerken gebruikt om product-niveaumerken te bekrachtigen.

Groep S is bijvoorbeeld een HR-dienstleverancier met een single-brand, nl. de naam van het bedrijf. De klant kent Groep S met zijn verschillende diensten die aangeboden worden onder één noemer. Nog voorbeelden van leveranciers met een single-brand zijn: Securex, De Witte & Morel, GITP, ... Een voorbeeld van een single brand HR-dienstleverancier met beschrijvende sub-merken is Unique. Het hoofdmerk is Unique maar zij onderscheiden hun diensten met merken zoals Unique Office, Unique HR-consult, enz. Zo zal Unique Office zich profileren als uitzendkantoor voor administratief personeel. Unique Technicum is dan de specialist in technisch en industriële medewerkers. Hierdoor kunnen ze verschillende delen van de markt aanspreken. Een mixvorm vinden we bijvoorbeeld bij SD Worx. Zij hebben ook descriptieve sub-merken zoals SD Consult, SD Tax & Legal, enz. Consult heeft betrekking tot consulting diensten, tax & legal op advies rond belastingen en andere wetgeving. Tegelijkertijd bestaat er ook multibranding. Zo heet hun werving –en selectiekantoor DIP. Men gaat de naam DIP niet zomaar laten verdwijnen in de groep omdat die een zekere naambekendheid heeft en dus een meerwaarde kan betekenen voor SD Worx. Ook bij ASAP vinden we een gelijkaardige strategie. Men profileert alles onder de ASAP HR-GROUP. In de groep zijn er dan verschillende afdelingen zoals ASAP HR legal, ASAP Select, ASAP.be. Daarnaast is er nog het loonsecretariaat SAP en Prato voor HR-software. In de toekomst wordt bijvoorbeeld wel een evolutie naar ASAP payroll en ASAP ICT voorspeld.

In het volgende hoofdstuk wordt de methodologie van het onderzoek en de onderzoeksvragen besproken

Hoofdstuk 3 Methodologie en onderzoeksvragen van het onderzoek

3.1 Inleiding

In dit deel wordt gestart met een uiteenzetting van het doel van het onderzoek. Daarna wordt de onderzoeksmethode beschreven. Verder wordt weergegeven welke bedrijven werden gecontacteerd en welke aan het onderzoek hebben meegewerkt.

3.2 Doel van het onderzoek

In het tweede hoofdstuk werd aangegeven wat ‘one-stop-shopping’ betekent. Verder werd getracht een opsomming te geven van de voor –en nadelen van ‘one-stop-shopping’ zowel voor de leverancier als voor de klant. Tenslotte werd een beeld geschetst van de verschillende spelers op de HR-markt. In het empirisch gedeelte van dit onderzoek zal ingegaan worden of er op de HR-markt daadwerkelijk een trend is naar ‘one-stop-shopping’. Naast deze hoofdvraag komen ook nog belangrijke deelvragen aan bod.

De literatuurstudie van de twee vorige hoofdstukken laat ons toe een aantal inzichten te vormen waaruit een aantal specifieke onderzoeksvragen kunnen worden afgeleid.

3.3 Onderzoeksvragen

Steeds meer organisaties besteden HR-activiteiten uit. Maar ook aan de aanbodzijde (leveranciers) zijn er belangrijke ontwikkelingen. De markt van organisaties die HR-diensten aanbieden is sterk gegroeid. De leveranciers gaan zich ofwel specialiseren in één activiteit of bieden een al dan niet geïntegreerd pakket HR-diensten aan en maken in die zin ‘one-stop-shopping’ mogelijk (Delmotte & Sels, 2005).

In het empirisch deel van dit onderzoek wordt een antwoord geformuleerd op een aantal vragen in verband met 'one-stop-shopping'. De hoofdvraag blijft of er een trend merkbaar is naar 'one-stop-shopping'. Naast deze vraag zijn er nog een aantal belangrijke deelvragen waar een antwoord moet op gevonden worden. De deelvragen kunnen onderverdeeld worden in zeven hoofddelen.

1) Markt van HR-dienstverleners

- Hoe ziet de HR-markt er op dit moment uit?

2) Evolutie tegenover 5 jaar geleden

- Is er een verbreding van het aanbod van HR-producten en diensten tegenover 5 jaar geleden?

3) 'One-stop-shopping' of het geïntegreerd aanbieden van diensten

- Hoe wordt 'one-stop-shopping' omschreven in de HR-wereld?
- Wat is de relatie tussen 'one-stop-shopping' en single of multi-branding?
- Gaat het bij 'one-stop-shopping' om een totaaloplossing?

4) Drijfveren van 'one-stop-shopping'

- Wat zijn de drijfveren voor 'one-stop-shopping'?
- Welke evolutie is er in het diensten- en productpakket van HR-leveranciers?

5) Gevolgen en effecten van 'one-stop-shopping'

- Welke voordelen en nadelen zijn er voor de organisatie en de klant?

6) Evaluatie van 'one-stop-shopping'

- Hoe gaat de HR-dienstverlener zijn diensten evalueren?

7) Toekomstverwachtingen

- Hoe ziet de toekomst er uit voor de HR-dienstenleveranciers? Gaan spelers die niet meegaan in de trend naar 'one-stop-shopping' uit de markt verdreven worden?

3.4 Methodologie

3.4.1 Onderzoeksmethode: exploratief en kwalitatief onderzoek

Het onderzoek is exploratief en verkennend van aard. Bij een exploratief onderzoek is er vooraf geen theorie en zijn er ook geen scherp geformuleerde hypothesen voorhanden. De bedoeling is om aan de hand van observaties een eerste indruk te krijgen van een situatie. Het onderzoek bevindt zich tussen een beschrijvend- en toetsingsonderzoek (Baarda & de Goede, 1996).

Het is ook een kwalitatief onderzoek wat inhoudt dat men geen gebruik maakt van statistische vergelijkingen (Baarda & de Goede, 1996). Kwalitatief onderzoek hecht veel waarde aan de persoonlijke definiëring en beschrijving van de situatie door de actoren (Billiet, 1996). Voordelen zijn volgens Billiet (1996) onder andere: beter inzicht in de problematiek, grote betrokkenheid van de respondent en men verkrijgt snel ideeën, mogelijkheden en alternatieven. De voornaamste potentiële knelpunten in kwalitatief onderzoek zijn de doelgerichtheid van het onderzoek, de interpretatie van de uitkomsten en de beoordeling van de geldigheid van de uitkomsten.

Er wordt in het onderzoek gebruik gemaakt van diepte-interviews. Het diepte-interview biedt de mogelijkheid om meer uitleg te vragen aan de respondent (Denzin et al., 2000; Miles et al., 1994; Wester et al., 2000). Daarnaast opteert men volgens Crano & Brewer (2002) het best voor deze methode wanneer het onderzoeksdomein een persoonlijke en interactieve manier van dataverzameling vereist. Dit is zeker het geval voor dit onderzoek waar maar heel weinig informatie beschikbaar is in de literatuur. Men kan goed doorvragen naar achterliggende motivaties, gedachten en ideeën. Hierdoor komt gedetailleerde informatie vrij. Het nadeel is dat er geen algemene conclusies kunnen worden getrokken die voor de hele doelgroep gelden.

Elk interview nam ongeveer één uur in beslag. De interviews werden geregistreerd op cassette en werden daarna uitgetypt. Voor deze interviews werd telkens één persoon geïnterviewd.

3.4.2 Opbouw van de checklist

Er werd geopteerd voor een gestructureerd interview (Flick, 1999; Kvale, 1996). Hierbij werd gewerkt met een checklist. Deze checklist diende als leidraad voor het interview (Cassell & Symon, 1994). De checklist kan terugvonden worden in bijlage 1.

In onderstaande tabel wordt de opbouw van de checklist schematisch toegelicht. De checklist is opgebouwd uit 7 delen. Bij elke deel wordt aangegeven welke vragen tot dit deel behoorden. Bovendien wordt ook het doel van de vragen weergegeven.

Tabel II. Opbouw checklist

Deel 1	Vraag 1:A t.e.m vraag 1:L	Doel
Kenmerken van de organisatie	Functie respondent, anciënniteit, historiek organisatie, aantal werknemers, organigram, pakket HR-diensten, aanbod van de vijf soorten HR-diensten, verbreding aanbod laatste 5 jaar, evolutie in dienstenpakket, aantal klanten, omvang en sector klanten, producten en diensten op maat	Deze vragen werden gesteld om een beeld te krijgen van het bedrijf.
Deel 2	Vraag 2:A t.e.m 2:L	Doel
'One-stop-shopping' of het geïntegreerd aanbieden van diensten	Omschrijving 'one-stop-shopping', verschil met multi-service providing, relatie 'one-stop-shopping' en single of multi branding, aanbod van alle HR-diensten, invulling van volledig HR-pakket, HR-interim management, stijging leveranciers met volledig aanbod HR-diensten, dominante dienstverlening in 'one-stop-shopping' verhaal, overnames van gespecialiseerde leveranciers, gevolgen voor HR-markt, samenwerkingsverbanden, organisatie samenwerking	Deze vragen hebben tot doel inzicht te verwerven over de invulling van 'one-stop-shopping' op de HR-markt.
Deel 3	Vraag 3:A en 3:B	Doel
Drijfveren van 'one-stop-shopping'	Drijfveren aanbodzijde en vraagzijde, invloed van macro-economische ontwikkelingen.	Hiermee wordt een idee gekregen over de drijfveren van 'one-stop-shopping'.
Deel 4	Vraag 4:A en 4:B	Doel
Gevolgen en effecten van 'one-stop-shopping'	Voordelen voor organisatie en klant, nadelen voor organisatie en klant	Met deze vragen wordt nagegaan welke gevolgen en effecten 'one-stop-shopping' heeft op de klant en de leverancier.

Deel 5	Vraag 5:A t.e.m 5:D	Doel
Markt van HR-dienstleveranciers	Omschrijving HR-markt, concurrenten, doelstellingen en wijze van opereren op HR-markt	Deze vragen moeten toelaten een beeld te vormen van de HR-markt.
Deel 6	Vraag 6:A	Doel
Evaluatie van 'one-stop-shopping'	Evaluatie criteria verschillende HR-activiteiten	Deze vraag moet inzicht geven in de evaluatie van 'one-stop-shopping'.
Deel 7	Vraag 7:A	Doel
Toekomst	Toekomst HR-dienstverlenersmarkt	Deze laatste vraag moet toelaten om een beeld te schetsen van de toekomst van de HR-markt.

3.4.3 Selectie van de respondenten

De bedrijven die onderzocht werden zijn HR-dienstenleveranciers. Er werden een dertigtal bedrijven aangeschreven. Hiervoor werd beroep gedaan op de website van HRM.net en HR-dienstverleners die aangesloten zijn bij Federgon. Hierbij werd vooral gekozen voor sociaal secretariaten, uitzendkantoren, werving & selectiebureau's en nog een aantal HR-consultants. Van de dertig bedrijven hebben er 15 gereageerd. Bij 13 bedrijven werd ter plaatse een interview afgenomen. Twee bedrijven (HMA en Randstad) hebben wegens tijdsgebrek elektronisch geantwoord. Bij SD Worx werd een dubbelinterview uitgevoerd. De bedrijven werden benaderd door een begeleidende mail. Hierin werd kort het doel van het onderzoek toegelicht en werd uitgelegd wat de praktische medewerking zou inhouden. Deze begeleidende mail kan u terugvinden in bijlage 2. Achteraf werden de bedrijven telefonisch gecontacteerd. Hierbij werd het onderzoek verder toegelicht en gevraagd of de respondent bereid was om deel te nemen aan het onderzoek.

In het onderzoek werden in eerste instantie HR-dienstleveranciers betrokken zoals: sociaal secretariaten en uitzendkantoren. In hoofdstuk 1 is reeds aangehaald dat deze spelers hun aanbod gevoelig hebben verbreed. Hierdoor is het belangrijk dat zij zijn opgenomen in de doelgroep. Naast deze spelers is het nuttig om spelers op te nemen die actief zijn op diverse HR-domeinen zoals: werving & selectie, HR-consultancy, competentie management, etc. Ook bij deze spelers is een uitbreiding van het

dienstenaanbod merkbaar. Daarom is hun visie op ‘one-stop-shopping’, naast die van de ‘grotere’ spelers, ook belangrijk. Op basis van deze vooronderstelling is er in de selectie van de bedrijven een evenwicht gevonden.

In de onderstaande tabel wordt een schematisch overzicht gegeven van de geïnterviewde bedrijven. In de eerste kolom wordt de naam van het bedrijf vermeld. In de tweede kolom wordt vermeld welke basisactiviteit is van de HR-dienstverlener. Een volledig overzicht van de respondenten hun activiteiten kan in bijlage 3 gevonden worden.

Tabel III: Schematisch overzicht van de respondenten

Naam Bedrijf	Basisactiviteit
1. Acerta	Sociaal secretariaat
2. Asap	Sociaal secretariaat/ Uitzendarbeid
3. Groep S	Sociaal secretariaat
4. HDP	Sociaal secretariaat
5. SD Worx	Sociaal secretariaat
6. Securex	Sociaal secretariaat
7. Randstad	Uitzendarbeid
8. Unique Interim	Uitzendarbeid
9. De Witte & Morel	HR-consultant
10. Astyre	HR-consultant
11. FIDES	HR-consultant
12. GITP	Werving & selectie/ opleiding
13. Ascento	Werving & selectie/ HR-consultant
14. HCM ²	Werving & selectie
15. HMA	Werving & selectie

In de volgende paragraaf wordt elke bedrijf kort voorgesteld.

3.5 Voorstelling van de respondenten

3.5.1 Acerta

Acerta behoort tot de top vijf van sociale secretariaten. De dienstverlener is ontstaan uit een fusie tussen diensten uit de WKW groep en diensten van de Boerenbond groep. De groep bestaat uit een 5-tal werkmaatschappijen: een ondernemingsloket, een sociaal verzekeringsfonds, een kinderbijslagfonds, een sociaal secretariaat en een adviesbedrijf. Het adviesbedrijf bestaat onder de noemer Acerta Consult. Acerta Consult is actief op de volgende terreinen: rekrutering & selectie, assesment centers, compensation & benefits, juridische publicaties, advies over wetgeving, opleidingen, training en ontwikkeling, co-sourcing. De groep Acerta heeft 22 kantoren (Vlaanderen: 13, Brussel: 2, Wallonië: 7). Momenteel telt de groep Acerta 1000 werknemers. Er worden voor 35000 bedrijven loonberekeningen verwerkt. Dit is goed voor 350000 werknemers. Klanten zijn onder andere Belgacom, KBC Bank en Verzekeringen, Siemens, Daf Trucks Vlaanderen, Imec, Bosch en Avia Partners.

3.5.2 Ascento

Ascento is een gevestigde waarde binnen de top van 5 van de HR-adviesbureaus. Zij zijn marktleider in outplacement. Het bedrijf vindt zijn oorsprong bij de VDAB. Daar was de onderneming gekend als VDAB consult. In 2002 is er beslist om alle betalende diensten uit de VDAB te halen. Nu vindt men Ascento en T-interim onder de T-groep holding. Ascento is zowel gespecialiseerd in werving en selectie als in loopbaanbegeleiding en outplacement. Het bedrijf heeft in elke provincie een kantoor. In de T-groep werken ongeveer 350 werknemers waarvan ongeveer 70 bij Ascento. KMO's, grote ondernemingen en multinationals vertegenwoordigen 60% van hun zakencijfer. De overige 40% situeert zich binnen overheidsorganisaties (lokaal, regionaal en federaal) en binnen de sociale profitsector

3.5.3 ASAP

ASAP is een sterk groeiende HR-dienstverlener. De onderneming is gestart met een sociaal adviesbureau, nu nog gekend als SAP. Dit was het eigenlijke fundament van het latere bedrijf. SAP is beginnen groeien en er kwamen activiteiten bij zoals: loonadministratie, rekrutering en selectie. In 1988 werd er gestart met uitzendarbeid. Deze afdeling is het snelst doorgegroeid. Nadien is alles gegroeid tot een volwaardige volledige groep. In 2001 was er een belangrijk kantelpunt. ASAP is toen immers alles beginnen profileren onder de ANSAP groep, ondertussen veranderd in de ASAP HR GROUP. Deze groep bundelt een geïntegreerd aanbod van HRM-diensten met de divisies: ASAP.be, ASAP select, ASAP select.ing, ASAP outplacement, ASAP HR legal en SAP loonsecretariaat. Vandaag heeft deze groep 24 vestigingen en er worden 135 mensen tewerkgesteld. Bedrijven met 50 tot 500 werknemers vertegenwoordigen ruim 80% van de omzet.

3.5.4 Astyre

Astyre is een vrij nieuw consultancy bedrijf. Het bestaat ondertussen ongeveer twee jaar. Astyre is deel van een groep die drie afdelingen heeft: twee in België en één in Nederland.

Astyre is actief in: rekrutering & selectie, opleiding, training, coaching & mentoring, change management, strategie bepaling en HR-technologie. Er werken ongeveer 20 werknemers. Het bedrijf heeft een 50-tal klanten uit diverse sectoren.

3.5.5 De Witte & Morel

De Witte & Morel is marktleider in HR-advies en een sterke leider in rekrutering. Het bedrijf is gesticht door Ivan De Witte en Maarten Morel. Het bedrijf heeft ook een aantal belangrijke acquisities verwezenlijkt. Zo is ondermeer Meermans & Bloemen overgenomen, een bedrijf dat heel sterk is wat betreft salaris en salarisenquêtes in West-Vlaanderen. Ook Alexandretique in Brussel is een overgenomen afdeling. Door al

de overnames is De Witte en Morel in België overal gepositioneerd. Ze hebben een kantoor in Antwerpen, Hasselt, Brussel, Gent, Kortrijk, Luxemburg en Louvain-La-Neuve. Naast het rekrutering en selectiebureau is vanuit Meermans en Bloemen de consulting-tak gekomen. Deze tak bestaat uit drie grote delen: assessment & competentie management, organisationeel ontwerp & management ontwikkeling en als laatste deel, competentie & beloningsbeleid. Het bedrijf bestaat nu uit 54% niet rekrutering & selectie activiteiten. Het bedrijf is nu onderdeel van de Amerikaanse Hudson groep. Men werkt met meer dan 200 medewerkers. De klanten komen uit verschillende sectoren.

3.5.6 FIDES

Fides is een kleine speler op de HR-markt. Het bedrijf is opgericht in 1990 en begonnen met activiteiten binnen training, coaching en werving & selectie. Vijf jaar geleden was er een verschuiving van deze activiteiten naar bedrijfsadviezen. Het zijn algemene organisatieadviezen en adviezen voor lange termijnplanning. Daarbij zijn er uitlopers naar advies over: verkoop, marketing, kwaliteitsmanagement en personeelsbeheer. Bij FIDES zijn er drie divisies. Eén divisie focust zich volledig op organisatieadviezen een tweede op HR en een derde op ondersteunende diensten zoals grafisch ontwerp, webontwikkeling, etc.

Het bedrijf heeft nu ongeveer een twintigtal werknemers. Daarbij komen nog een aantal diverse zelfstandigen zoals: management consultants, freelancers, webontwikkelaars en grafici. De klantenportefeuille is heel gediversifieerd. Een aantal klanten zijn bijvoorbeeld: Belgoproces, Confederatie Bouw en Roularta Media groep.

3.5.7 GITP

GITP is een internationaal opererend HR-adviesbureau en marktleider op gebied van assessment. GITP stond oorspronkelijk voor 'gemeenschappelijk instituut voor toegepaste psychologie'. Dit instituut is in 1947 ontstaan in Nederland. Oorspronkelijk was het een samenwerkingsverband tussen de afdelingen psychologie van twee

Nederlandse universiteiten: Utrecht en Nijmegen. Ondertussen is het bedrijf gegroeid naar een grote dienstverlener op vlak van HR. Het bedrijf levert vooral de volgende diensten: opleiding, werving & selectie, assessments en evaluaties. Het bedrijf is grotendeels actief in Nederland, waar ze ongeveer 300 werknemers werken. Daarnaast zijn er nog twee filialen: één in België met 25 werknemers en één in Frankrijk met ongeveer 20 werknemers. De meeste klanten zijn grote ondernemingen uit alle sectoren.

3.5.8 Groep S

Groep S behoort tot de top vijf van sociaal secretariaats. Het bedrijf is gestart in 1945. Het was het eerste erkend sociaal secretariaat. Historisch is het bedrijf vooral gegroeid vanuit de bouwsector. Tot midden jaren 60' werkte Groep S exclusief met de bouwsector. Nu is dit sterk veranderd. De bouwsector neemt 20% in van het cliënteel en 80% komt uit niet bouw sectoren. Sinds een jaar of acht werkt Groep S aan een nieuwe strategie om een zo ruim mogelijk dienstenpakket aan te bieden. Het bedrijf bestaat nu uit vier grote luiken: het sociaal secretariaat, een kas voor zelfstandigen, een kinderbijslag fonds en Groep S management services. Dit laatste luik is opgericht in een commerciële vennootschap en oefent vooral aanverwante, gelieerde HR-activiteiten uit. Hun HR-producten bestaan uit: selectie, rekrutering, een stukje rond HRM, arbeidsongevallen en een ondernemingsloket. Er werken momenteel 750 medewerkers bij Groep S. De groep telt in totaal 35.000 klanten. Waarvan 20.000 enkel voor het sociaal secretariaat. Dit komt neer op de loonverwerking voor meer dan 262.000 werknemers. De klanten komen uit diverse sectoren, bijvoorbeeld: Volkswagen, Banksys, Pioneer, en TNT Express.

3.5.9 HCM²

HCM² is een nieuwe speler op de markt van werving & selectie. Het kantoor is opgestart in 2004. HCM² staat voor 'Happy cows more milk', dit is een Engels gezegde dat wil zeggen dat competente medewerkers een bedrijf succesvol maken. Dit de leidraad voor dit bedrijf.

Het bedrijf steunt op drie pijlers. De eerste pijler is werving en selectie. De tweede pijler is functioneringsontwikkeling waaronder ook de opbouw van HR-tools. De derde pijler is management training en coaching. Het bedrijf bestaat uit een team van een 5-tal mensen. Men heeft een wisselend klantenbestand van ongeveer 50 bedrijven. De klanten komen uit diverse sectoren, gaande van tweémanszaken tot grotere bedrijven zoals Katoennatie.

3.5.10 HDP

HDP behoort tot de top 10 van sociaal secretariaten. Naast het sociaal secretariaat is er het sociaal verzekeringsfonds, een ondernemingsloket en een kinderbijslagfonds. Daarnaast bestaan nog een aantal bijkomende divisies. Ten eerste is er Arista een externe dienst voor preventie en bescherming op het werk. Ten tweede is er Medconsult een geneeskundige controledienst. Ten derde Experconsult dat gespecialiseerd is in diverse aspecten van de preventieve geneeskunde. Ten vierde HDP Academy die zorgt voor de inrichting en organisatie van alle vorming- training- en opleidingsinitiatieven van de HDP-groep. Ten slotte is er HR-connect, de consultancy tak van de groep.

De groep HDP heeft 31 kantoren (Vlaanderen: 18, Brussel: 2, Wallonië: 11). Er werken ongeveer 700 mensen. Men berekent lonen voor 23.000 bedrijven. Die bedrijven hebben in totaal ongeveer 150.000 werknemers. De klanten zijn vooral KMO's uit diverse sectoren.

3.5.11 HMA

HMA is een éénmanszaak gestart in 1988 door M.J Horion die tevens nu nog zaakvoerder is. Er werd gestart met 'Green Line Jobs'- preselectie aan de telefoon. Ondertussen is het accent verschoven naar meer traditionele werving & selectie. Daarnaast is er ook een luik HR-advies. Het bedrijf heeft één werknemer. HMA heeft ongeveer 150 klanten uit diverse sectoren.

3.5.12 Randstad

Randstad is marktleider op het vlak van uitzendarbeid. De onderneming opereert in België sinds 1965. Eerst waren er twee aparte organisaties: Interlabor en Randstad. In 1999 zijn deze twee bedrijven gefuseerd. De activiteiten van Randstad zijn: uitzendarbeid, specialistische uitzendarbeid, in house interim, werving en selectie, outplacement, detachering, HR consultancy, opleiding en sociaal secretariaat. De onderneming telt een 1.500 werknemers en heeft een 30.000 uitzendkrachten op weekbasis. Randstad heeft een 17.000 klanten. De klanten komen zowel uit grote als kleine bedrijven en uit diverse sectoren..

3.5.13 SD Worx

SD Worx behoort tot de top vijf van sociaal secretariaten. Het bedrijf is zich vanuit de positie van een sociaal secretariaat verder gaan ontwikkelen richting andere HR-diensten. Er zijn drie divisies bij SD Worx: divisie KMO, divisie Sociaal Secretariaat en de divisie Consultancy. In de consultancy divisie vindt men onder andere de volgende activiteiten: HR-consultancy, payroll-outsourcing, belasting & wetgeving consultancy, opleidingen, automatisatie, managed payroll, SAP oplossingen en DIP (rekrutering en selectie). SD Worx bezit 13 kantoren (Vlaanderen: 9, Brussel: 1, Wallonië: 2). Het bedrijf telt ongeveer 1.400 werknemers. Er worden voor meer dan 37.000 werkgevers loonbriefjes berekend. Dit zijn meer dan 700.000 werknemers. Klanten bestaan uit KMO's maar ook grote ondernemingen zoals: Alacatel, Basf en Bayer.

3.5.14 Securex

Securex bestaat reeds meer dan 100 jaar en behoort tot de top vijf van sociaal secretariaten. Het bedrijf is gegroeid uit de wet van de arbeidsongevallen. De voornaamste taak was premies betalen en verzekeringspolissen onderschrijven. Daarna is het bedrijf verder ontwikkeld rond: wettelijke opportuniteiten, kinderbijslagfondsen, sociale kassen voor zelfstandigen, mutualiteit, sociaal secretariaat, levensverzekeringen, etc. Ondertussen is de onderneming uitgegroeid tot een echte HR-dienstleverancier.

Men doet aan werving & selectie, outplacement, motivatiebeleid,... . Securex telt 23 kantoren in België met daarnaast nog zeven kantoren in Frankrijk en één in Luxemburg. Securex telt nu ongeveer 1.600 werknemers. De klanten komen uit diverse sectoren. Een aantal van haar klanten zijn Eurolocks, HAIM, Clean Express en Pétodis.

3.5.15 Unique Interim

Unique interim behoort tot de top 10 van uitzendbedrijven. Op dit ogenblik behoort Unique Interim tot de beursgenoteerde USG People groep. De USG People groep is actief in bijna heel West-Europa en een stukje in Oost-Europa. De grootste markten zijn: België, Nederland, Frankrijk en Spanje. De activiteiten van Unique bestaan uit: uitzendwerk, werving en selectie, consulting, outsourcing, outplacement, opleidingen, preventie en veiligheid. Unique heeft voor hun uitzendwerk een aanpak met gespecialiseerde divisies. Die divisies bestaat uit: de divisie Office voor commercieel en administratief personeel, de divisie Technicum voor technische en industriële werknemers, de divisie Finance voor financiële werknemers en de divisie Call Team voor werknemers in een contact center. Bij Unique interim werkt men ongeveer met 300 mensen. Het bedrijf heeft ongeveer 6.000 klanten. Het zakencijfer wordt voor 55% gerealiseerd met de specialisaties Office, Finance, Call en HR. De andere 45% is afkomstig van Technicum. Hierbij zijn er veel klanten uit de voedingssector en de automobiel sector. Voor de ander divisies zijn er klanten uit diverse sectoren.

Hoofdstuk 4 Onderzoeksresultaten

4.1 Kenmerken van de organisatie

4.1.1 Welke soort diensten bieden de respondenten aan.

In bijlage 3 werd reeds een overzicht gegeven van de verschillende diensten en producten van de respondenten. De volgende tabel toont een overzicht van het aanbod van de respondenten. Er wordt gebruik gemaakt van een indeling volgens de typologie van Delmotte & Sels (2005). Het valt op dat er een aantal leveranciers actief zijn in de vijf soorten diensten.

Tabel IV. Aanbod diensten respondenten volgens de typologie van Delmotte & Sels (2005)

SOORT HR-DIENSTEN	Transactionele diensten	Transformationele diensten	Strategische HR-diensten	HR-technologie	Menselijk kapitaal
Acerta	Sociale wetgeving, Loonadministratie	Organisatieontwerp, Werving & selectie, Opleiding, Outplacement	HR-interimmanagement	HR-software, HR-informatiemanagement, E-HRM	Detachering
Asap	Loonadministratie	Selectie, Beoordeling & Assesment	HR-advies	Ontwikkeling software voor uitzendbedrijven	Uitzendarbeid, Detachering, Interim en Projectmanagement
Groep S	Loonadministratie, Juridisch advies, Sociale audit	Werving & Selectie, Opleiding	HR-strategie opstellen	Ontwikkeling eigen software pakketten	
HDP	Sociale wetgeving, Loonadministratie, Pensioenen	Opleiding, Kennismanagement, prestatiebeoordeling			On-site management

SD Worx	Sociale wetgeving, Loonadministratie	Organisatieontwerp, Werving & Selectie, Beoordeling, Opleiding, Beloning	Algemene HRM-strategie, HR-interimmanagement	HR-software, HR-informatie-management, E-HRM	Detachering
Securex	Sociale wetgeving, Loonadministratie	Personeels- en loopbaanplanning, Organisatieontwerp, Werving & Selectie, Opleiding, Beoordeling, Outplacement	Algemene HRM-strategie	HR-software, HR-informatie-management, E-HRM	HR-interimmanagement
Randstad	Loonadministratie	Personeels- en loopbaanplanning, Organisatieontwerp, Werving & Selectie, Opleiding, Beoordeling, Outplacement	Algemene HRM-strategie	HR-software, HR-informatie-management, E-HRM	Uitzendarbeid, detachering, interim & projectmanagement
Unique Interim		Organisatieontwerp, Selectie, Beoordeling & Assessment, personeels- en loopbaanplanning, outplacement	HR-consulting	E-recruitment	Uitzendarbeid, detachering, interim & projectmanagement
De Witte & Morel		Personeels – en loopbaanplanning, Organisatieontwerp, Werving & Selectie, Beoordeling, Opleiding, Beloning, Coaching, Outplacement	Algemene HR-strategie	HR-software, HR-informatie-management, E-HRM	
Astyre		Beloning, Personeels- en loopbaanplanning, Organisatieontwerp, Werving & selectie, Beoordeling, Opleiding, Coaching, Outplacement	Algemene HR-strategie	Tools voor ondersteuning Rekrutering & Selectie	
FIDES	Sociale wetgeving	Personeels- en loopbaanplanning, Organisatieontwerp, Werving & Selectie, Beoordeling,	Algemene HR-strategie	HR-software, HR-informatie-management,	

		Outplacement, Tijden aanwezigheidsregistratie,		E-HRM	
GITP		Werving & Selectie, Opleiding, Assesments, Evaluaties			
Ascento		Selectie, Beoordeling & Assesment, Opleiding, Outplacement	Algemene HRM- strategie		
HCM ²		Functioneringsontwikkeling, Werving & Selectie, Beoordeling & Assesment, Management Training & Coaching	Consulting		
HMA		Werving & Selectie, Beoordeling, Assesment, Mentoring, Coaching			

4.2 'One-stop-shopping': What's in a name?

4.2.1 Hoe definiëren de respondenten 'one-stop-shopping'?

In het tweede hoofdstuk werden een aantal definities gegeven van 'one-stop-shopping'. Bij het vergelijken en analyseren van deze definities kwamen een aantal gemeenschappelijke kenmerken naar voren. Op basis van die informatie werd een definitie opgesteld. In wat volgt wordt er gekeken in welke mate de definities van de respondenten bij deze vooropgestelde definitie aansluiten.

Een belangrijk kenmerk bij 'one-stop-shopping' is dat de leverancier een breed assortiment aan diensten en producten aanbiedt. De klant kan hierdoor voor meerdere behoeften terecht bij één leverancier (Caplin & Nalebuff, 1991; de Palma & Nesterov, 1995; Kaufman & Lane, 1996). Dit kwam ook naar voren bij de respondenten. Twee leveranciers formuleren het als volgt:

“Je hebt als klant van A tot Z een aantal functionele behoeften. Bij ‘one-stop-shopping’ kunnen die behoeften door één en dezelfde partij worden ingevuld.” (Patrick Ceulemans, Directeur, GITP)

“Ik omschrijf het zoals wij het hier zien en trachten toe te passen. We vertrekken vanuit het begrip van de klant. Waar staat de klant eigenlijk voor. Hoe is die georganiseerd? Wat heeft die nodig? We proberen die op zo veel mogelijk manieren van dienst te zijn. Dit doen we door een zo breed mogelijk servicepakket aan te bieden en dit volgens de timing van de klant.” (Lut Crijns, Business Manager HR-Projects, Acerta)

Vanuit het breed assortiment aan diensten en producten gaat de leverancier een totaaloplossing aanbieden aan de klant. De idee is dat afnemers niet geïnteresseerd zijn in afzonderlijke componenten, producten of diensten (Mattijssens et al., 1998). Men reikt een oplossing aan die de hele HR-waardeketen integreert (The Economist, 2007). Eén van de respondenten legt het als volgt uit:

“Als we het heel simpel bekijken zeg ik: ‘one-stop-shopping’ is het aanbieden van een totaaloplossing voor alle HR-domeinen, waarbij al de behoeften van de klant worden ingevuld.” (Rob Driesen, Director HR-Consultancy, SD Worx)

Bij een totaaloplossing voor alle HR-domeinen zou men veronderstellen dat een leverancier de volgende vijf soorten HR-diensten aanbiedt: transactionele, transformationele, strategische, HR-technologie en menselijk kapitaal (Delmotte & Sels, 2005). Er wordt eerder nadruk gelegd op het aanreiken van complementaire oplossingen. Een consultant beschrijft het als volgt:

“Als ik voor onze organisatie spreek dan geven wij de volgende invulling aan ‘one-stop-shopping’. Je komt niet alleen hier voor je strategie en je processen. We gaan jou ook een evaluatiesysteem in functie van de strategie en de processen mee helpen opbouwen. We gaan je ook een competentiehandboek kunnen aanbieden. Het is minder pick and pay.” (David Dechauche, Business Manager Development Capabilities, Astyre)

Kaufman & Lane (1996) benadrukken dat door het aanbieden van een breed assortiment aan diensten en producten de noden van de klanten in één stap kunnen worden ingevuld. Een leverancier formuleert het als volgt:

“One-stop-shopping is niet: ik neem iets en ik ga verder. Ik stop overal één keer. ‘One-stop-shopping is: Ik stop één keer en ik blijf daar staan, and that’s it. Je kan het vergelijken met het Wijnegem Shopping Centrum.” (Nico Reynders, Associate Director Competentie & Rewardmanagement, De Witte & Morel)

De klant kan dus in één halte meerdere complementaire behoeften bevredigen. Een leverancier die het ‘one-stop-shop’ principe toepast zal voorzien in een aanspreekpunt waar de klant terecht kan voor zijn behoeften (Wikipedia, 2007). De volgende citaten bevestigen dit.

“ ‘ One-stop-shopping’ wil zeggen dat je aan de klant kan beloven en waarmaken dat je een projectcoördinator hebt, die heel goed weet welke producten wij in huis hebben. Die projectcoördinator kent niet elk product in detail. Hij kan wel garanderen aan een bedrijf, dat hij zorgt voor de coördinatie van hun vragen. Wij zorgen er dus voor dat er één gesprekspartner is en dat de klant daar voor de rest geen kopzorgen over heeft.” (Joris Peumans, Groepsmanager, ASAP)

“ Ik zou ‘one-stop-shopping’ als volgt omschrijven: de klant heeft voor problemen en vragen rond HR, één contactpersoon binnen het bedrijf. Op die vragen gaan wij dan een antwoord zoeken. De contactpersoon gaat zoeken naar hetgene dat belangrijk is voor de klant. De contactpersoon gaat dus alles analyseren en bekijken wie er in de organisatie het meest geschikt is om hetgene wat de klant wil effectief uit te voeren en op te volgen. “ (Sabrina Korthout, Management Consultant, Ascento)

“ ‘One-stop-shopping is het principe dat een klant die verschillende vragen heeft bij één loket terecht kan.” (Koen Daernen, Verantwoordelijke HR-Connect, HDP)

De volgende elementen zijn kenmerkend voor de definities:

- Het aanreiken van een brede waaier van diensten;
- Alle behoeften rond HR van de klant bevredigen;
- Er is slechts één leverancier voor alle HR-diensten;
- Bij de dienstverlener is er één gesprekspartner die zorgt voor een samenhangende en geïntegreerde oplossing;
- Er wordt een totaaloplossing aangeboden;
- Het gaat om complementaire oplossingen.

Deze kenmerken werden ook in het theoretisch hoofdstuk geformuleerd. Er komt hier echter wel een nieuw kenmerk aan bod, namelijk de aanwezigheid van één gesprekspartner bij de dienstverlener. Die gesprekspartner moet vanuit zijn brede kennis van het aanbod van zijn bedrijf een geïntegreerde en samenhangende oplossing trachten te zoeken voor de klant.

Op basis van de theoretische definitie en de bovenstaande elementen kan een definitie voor HR ‘one-stop-shopping’ worden gedefinieerd die alle kenmerken bevat:

Bij HR ‘one-stop-shopping’ kan een klant met verschillende behoeften rond HR terecht bij één leverancier. Bij de leverancier is er één gesprekspartner die kennis heeft van het hele brede HR-gamma van het bedrijf. Met deze kennis gaat hij aan de klant een geïntegreerde totaaloplossing aanbieden, rekening houdend met de complementaire noden van de klant.

4.2.2 Verbreding van het aanbod.

In de vorige hoofdstukken kwam naar voor dat heel wat organisaties die voordien slechts één HR-activiteit aanbieden hun aanbod gevoelig uitbreiden (Bates, 2003; Weatherley, 2005). Bekende voorbeelden zijn sociaal secretariaten en uitzendbedrijven.

De sociale secretariaten hebben hun dienstenpakket de laatste jaren gevoelig uitgebreid. Zo hebben sommige sociaal secretariaten hun aanbod gediversifieerd in de richting van werving & selectie, opleiding en ontwikkeling, HR consulting en HR-interim management (Delmotte & Sels, 2005). Een respondent van een sociaal secretariaat zegt hierover het volgende:

“We hebben naast het sociaal secretariaat altijd al bijkomende HR-diensten gehad. Er zijn natuurlijk een aantal nieuwe diensten bijgekomen. Rekrutering en selectie gaat al heel lang mee. Compensation & benefits en opleiding gaan ook al lang mee. Begin 2000 werd gestart met outplacement. In september 2006 is HR-flex opgericht. Ik denk dat we altijd wel een pallet van HR-diensten gehad hebben, maar we gaan natuurlijk mee in nieuwe ontwikkelingen.” (Lut Crijns, Business Manager HR-projects, Acerta)

Naast de sociaal secretariaten verbreden ook de uitzendkantoren hun dienstenaanbod. Dit is het gevolg van de opheffing van de beschottenregeling (Verlinden & De Witte, 2003). Door deze opheffing kunnen ze naast uitzendarbeid verschillende HR-diensten aanbieden zoals werving & selectie, outplacement, opleiding, het installeren van in-housekantoren, assistentie bij loopbaanbegeleiding, etc. (Delmotte et al., 2001). Bij Randstad wordt deze verbreding van het dienstenpakket bevestigd. De leverancier formuleert het als volgt:

“Absoluut, dergelijke verbreding gaat altijd geleidelijk. Randstad deed al uitzendarbeid, gespecialiseerde uitzendarbeid, in-house uitzendarbeid, detachering en aanneming en opleiding voor 1999. In 1999 zijn we begonnen met werving & selectie en outplacement. Het aanbieden van HR-technologie is ook in die periode begonnen. Laatst bijgekomen zijn dienstencheques, HR-Consult en payrolling. Toch ook al zo’n vier jaar oud.” (Jan Denys, Manager Corporate Communications, Randstad)

Er zijn ook gespecialiseerde leveranciers die hun aanbod uitbreiden (Bates, 2003; Weatherley, 2005). Een leverancier gespecialiseerd in assessments en een leverancier gespecialiseerd in selectie en outplacement zeggen het volgende:

“Vijf jaar geleden waren wij in België bijna alleen bezig met assessments. We deden ook wel opleiding. Vandaag doen we nog altijd heel veel assessments, maar we doen bijvoorbeeld ook management developping en HR-consulting. Dus er is inderdaad een verbreding van het aanbod.” (Patrick Ceulemans, Directeur, GITP)

“Die verbreding is een tijd geleden ingezet. Voorheen waren we voornamelijk sterk geconcentreerd op selectie en outplacement. Dat zijn de twee grootste luiken. In de laatste drie jaar is de doorstroom, alles wat te maken heeft met begeleiding van werknemers in de organisatie, vermeerderd. We doen veel meer projecten omtrent cultuurverandering en begeleiding, inzetbaarheid van mensen verhogen, coaching van mensen en opleiding van leidinggevendenden. Dus dat hele pakket is sterk gestegen.” (Sabrina Korthout, Management Consultant, Ascento)

In het onderzoek was er ook een kleine leverancier, actief in werving –en selectie, die beweert dat er voor kleine spelers geen verbreding mogelijk is.

“Wij hebben geen verbreding gekend. De opkomst van grote sociale groepen zoals uitzendkantoren en sociale secretariaten, dwingen kleine HR-dienstverleners in niches te gaan werken.” (M.J. Horion, Zaakvoerder, HMA)

4.2.3 Producten en diensten op maat van (op vraag) van de klant?

Horn (2004) stelt dat een ‘one-stop-shop’ leverancier bij maatwerk nood zal hebben aan de kennis van experts. In het onderzoek werd gepeild of de leveranciers diensten op maat aanbieden. De bedoeling is meer te weten te komen over hoe de producten worden aangeboden aan de klant.

De sociale secretariaten in het onderzoek gaan op verschillende manieren hun producten en diensten aanbieden aan de klant. Voor veel bedrijven tracht men standaardpakketten

aan te bieden. Voor bepaalde klanten worden de standaardpakketten aangevuld met een eigen ontwikkeling. De volgende citaten bevestigen dit.

“Je hebt een standaardbasis, maar sowieso ga je werken op maat van de klant. Je hebt bepaalde basisbehoeften bij een bepaalde sector. Toch moet je uiteindelijk ook die behoeften vertalen naar de behoefte op maat van de klant. Daarvoor heb je ook binnen de organisatie specialisten, die zich gaan bezighouden met productontwikkeling. Zij doen navraag over wat er nog verder ontwikkeld moet worden voor klant X of Y.” (Katty Sheerlinck, Regiodirecteur, Unique Interim)

“Voor heel grote bedrijven hebben we natuurlijk onze standaardpakketten. Bijvoorbeeld bij de loonverwerking van een bedrijf. Toch worden die standaardpakketten soms aangevuld of bijgestuurd door een stukje eigen ontwikkeling.” (Filip Verheecke, Directeur Sociaal Secretariaat, Groep S)

De grootte van een onderneming heeft blijkbaar invloed op het soort pakket dat men krijgt. De soort activiteit die aangeboden wordt zal ook het soort pakket beïnvloeden. Zo zal loonadministratie meestal een standaardproduct zijn. Diensten zoals consultancy, juridische advies en opleiding zullen eerder op maat zijn.

“Activiteiten rond loonadministratie, dat is heel duidelijk een markt van standaardproducten. De producten zijn te nemen of te laten. Het is zeer uitgebreid maar wel standaard. Eén keer je naar andere diensten gaat, kom je meer bij pakketten die aangepast zijn aan de klant. We maken niks meer exclusief voor één klant. Dat is gedaan. Het zijn standaardpakketten maar naar de klant toe aangepast. Als dat een klant is met een paar duizend werknemers is het wel de moeite om dat te gaan doen. Die hebben ook de budgetten om dat toe te laten. Als je anderzijds naar de consultancy omgeving kijkt, merk je dat daar het verschil minder frappant is. Je gaat daar altijd kijken naar wat de behoeften zijn van de klant. Je vertrekt wel van een generalistisch model, maar je gaat dat dan wel wat bijstellen op maat van de klant.” (Bert Papijn, Director Outsourcing, SD Worx)

“Voor vele groepen van grote bedrijven zijn er veel standaardproducten, maar voor specifieke klanten kunnen wij heel specifieke zaken doen. We geven heel specifieke juridische adviezen. Wij geven ook vorming op maat.” (Vincent Cools, Market Development Director, Securex)

De Witte & Morel, marktleider in HR-advies en een sterke leider in rekrutering kiest voor standaardproducten en producten op maat van de klant. De leverancier stelt het als volgt:

“We hebben een mix. We hebben standaardproducten die je ‘on-the-shelf’ koopt. Je koopt die letterlijk, zoals een cd-rom van een salarisenquête. Bij assessment centers hebben we bijvoorbeeld een ontzettend lange lijst van verschillende oefeningen om verschillende competenties op verschillende manieren te gaan testen. Dat wordt dan op maat van de klant gemaakt. Die lijst is lang en is eigenlijk wel weer standaard, maar dat is ook nodig om een vergelijking tussen competenties mogelijk te maken. Wij proberen altijd op maat te werken. Je merkt wel dat heel veel vragen op maat op dezelfde manier worden beantwoord. Dan is het eigenlijk niet meer op maat.” (Nico Reynders, Associate Director Competentie & Rewardmanagement, Dewitte & Morel)

Naast deze mix-vormen zijn er leveranciers die eerder diensten op maat aanbieden. De volgende leverancier, actief in interim en loonadministratie, beweert dat veel diensten op maat van de klant worden aangeboden. Elke klant heeft volgens hem verschillende noden.

“Ik denk dat heel veel op maat is. Wij proberen natuurlijk te standaardiseren. Automatisatie, een belangrijk onderdeel van onze groep, is natuurlijk standaardiseren. Toch proberen wij altijd een oplossing te zoeken die op de klant geschoeid is. Er is geen enkele klant waarbij we op dezelfde manier samenwerken. Daar kunnen wij niet buiten.” (Joris Peumans, Groepsmanager, ASAP)

Randstad beweert ook een aanpak op maat aan te bieden. De leverancier zegt hierover het volgende:

“Wij hebben in meer dan 100 bedrijven in-house kantoren, dus daar is het per definitie op maat van klant. Hetzelfde geldt voor loonadministratie en HR Consult.” (Jan Denys, Manager Corporate Communications, Randstad)

Werving –en selectiekantoren beweren vooral een aanpak te hebben op maat van de klant. De volgende citaten illustreren dit:

“Onze producten en diensten zijn enkel op maat. We hebben geen standaarden, zelfs onze trainingen zijn volledig op maat. Ook functioneringsontwikkeling is volledig op maat.” (Ellen Dewilde, Medezaakvoerder, HCM²)

“Het is bijna alleen op maat van de klant. In Nederland is er een sterk uitgesproken aanbod van open opleidingen, standaardopleidingen op regelmatige basis waar eender wie zich kan inschrijven. Hier in België hebben we dat niet. We hebben enkel producten

op maat. Dat kunnen wel modules zijn die standaard zijn, maar we bieden die niet standaard aan. Het wordt gekaderd in een aanbodtraject dat op maat is van de klant.” (Patrick Ceulemans, Directeur, GITP)

In de consulting afdeling van Acerta gaat men eerst de organisatie analyseren en achteraf beslissen welk pakket van diensten past bij een bepaalde onderneming. De leverancier beschrijft het als volgt:

“We gaan er voor zorgen dat we klantgericht kunnen werken. Je hebt natuurlijk een aantal processen ontwikkeld, dat is belangrijk voor onze eigen efficiëntie. Zo hebben we methodieken, stappenplannen en tools in huis. Dat is ook heel belangrijk, want je moet niet telkens het warm water gaan uitvinden. Bijvoorbeeld als je het hebt over ontwikkeling van leiderschap moet je een aantal dingen weten. Welk zijn de bouwstenen? Op welke manier worden die in elkaar geknutseld? We hebben bijvoorbeeld samen met Luc Sels een HR-scan waarmee we naar een organisatie stappen. Bijvoorbeeld een bedrijf wil fuseren met een ander bedrijf en wil een HR-beleid opstarten. Het probleem is dat ze eigenlijk niet weten waarmee ze moeten beginnen. Dan stellen we eerst de diagnose. We gaan kijken en denken in functie van de maturiteit van de organisatie en wat je strategisch met de organisatie wil bereiken. Wat zijn de zwaktes en de sterktes van de organisatie en in welke domeinen moet het bedrijf gaan investeren. Zo kan je een gericht advies gaan geven.” (Lut Crijns, Business Manager HR-projects, Acerta)

4.2.4 Gaat het bij ‘one-stop-shopping’ om een totaaloplossing?

Bedrijven die een volledig (al dan niet geïntegreerd pakket HR-diensten aanbieden maken ‘one-stop-shopping’ mogelijk’ (Bates, 2003; Weatherley, 2005). Mathijssens et al. (1998) stelt dat bij ‘One-stop-shopping’ afnemers niet zo zeer geïnteresseerd zijn in afzonderlijke componenten, modulen, producten of diensten, maar opteren voor ‘totaaloplossingen’”. In het onderzoek werd nagegaan hoe de respondenten een volledig HR-pakket definiëren. Er werd verondersteld dat een volledig pakket bestaat uit 5 soorten HR-diensten, namelijk transactionele HR-diensten, transformationele HR-diensten, strategische HR-diensten, HR-technologie en menselijk kapitaal (Delmotte & Sels, 2005). Het volgende citaat bevestigt dit:

“Een volledig pakket van HR-diensten bestaat uit de 5 soorten HR-diensten uit het onderzoek. Je hebt transformationele diensten, transactionele diensten, stragische HR-diensten, HR-technologie en menselijk kapitaal. Als je die diensten allemaal kan aanbieden dan heb je een volledig HR pakket.” (Stefaan Peetroons, Business Manager HR-consultancy, FIDES)

“Een volledig aanbod moet al die 5 soorten diensten bevatten. Dat is meer dan wat de Belgische markt nu te bieden heeft. In andere landen hebben bedrijven veel meer de mogelijkheid om HR volledig uit te besteden.” (M.J. Horion, Zaakvoerder, HMA)

Twee leveranciers stellen dat een volledig pakket HR-diensten bestaat uit de hele cyclus van menselijk kapitaal in een onderneming. De volgende uitspraken schetsen de situatie:

“Een volledig HR-pakket betekent dat je het volledig pakket instroom-doorstroom-uitstroom aanbiedt.” (Jan Denys, Manager Corporate Communications, Randstad)

“De start in een HR-pakket is dat je de mensen op de juiste plaats zet. Dit kan via interim, langdurige contracten en assessmentcenters. Dat is afhankelijk van de functie. Vervolgens worden die personen binnen de organisatie begeleid, zodat ze effectief bekwaam zijn voor de functie. Je moet dan ook kijken of elke persoon op de juiste plaats zit of ze zich moeten bijscholen of van plaats veranderen waar nodig. Als er veranderingen zijn binnen de organisatie moet dat ook begeleid worden. Daarnaast moet je bepaalde personen die niet meer kunnen werken, begeleiden naar een volgende uitdaging.” (Sabrina Korthout, Management Consultant, Ascento)

Volgens één van de leveranciers bestaat een volledig pakket uit drie verschillende delen. Hij formuleert het als volgt:

“Je hebt transactionele HR-diensten zoals loonadministratie. Dat is redelijk afgescheiden van de andere diensten. Dan heb je HR-diensten die te maken hebben met rekrutering, selectie, evaluatie, management development en talent management, dat is volgens mij een tweede pakket. Een derde pakket zou ik beschouwen als puur HR-strategie. Hoe organiseer ik mijn HR-afdeling? Waar plaats ik de nadruk bij de lijn? Dat zijn volgens mij de drie grote onderdelen van een volledig HR-pakket.” (Patrick Ceulemans, Directeur, GITP)

4.3 Voor – en nadelen van ‘one-stop-shopping’

In hoofdstuk twee werden voor- en nadelen geschetst van ‘one-stop-shopping’. Die voor- en nadelen van het theoretische deel kwamen allemaal terug in het onderzoek. Er werden echter wel een aantal aanvullingen gegeven bij de voordelen voor de klant en de nadelen voor de leverancier. Zo is er volgens het onderzoek een bijkomend kostenvoordeel voor de klant, namelijk een daling van de facturatiekosten. De nadelen

voor de leverancier kunnen aangevuld worden met twee extra nadelen. Ten eerste moeten de respondenten bepaalde wetgeving respecteren wat het aanbieden van de juiste dienstenbundel kan bemoeilijken. Ten tweede stellen de respondenten dat winstmarges kunnen dalen doordat klanten leveranciers tegen elkaar uitspelen.

In wat volgt worden de resultaten van het onderzoek in verband met de voor- en nadelen voor klant en leverancier besproken.

4.3.1 Voordelen 'one-stop-shopping' voor de leverancier

4.3.1.1 Kennis van de organisatie

Goede kennis van de organisatie is een voordeel van 'one-stop-shopping' voor de leverancier (HRM.net, 2004; Treacy & Wiersema, 1995) 'One-stop-shopping' kan ervoor zorgen dat de leverancier een beter zicht heeft op de organisatie. Er ontstaat een culturele fit tussen leverancier en klant (Delmotte & Sels, 2005). Het is door de specifieke kennis over de organisatie van de klant, dat de leverancier gemakkelijker oplossingen kan aanreiken. Dit wordt bevestigd door de volgende uitspraak:

“Als klanten voor één dienst op ons beroep doen en voor andere diensten op andere leveranciers, hebben wij geen volledig zicht op wat er leeft bij de klant. Dus om een veel betere voeling te krijgen met de organisatie van de klant is 'one-stop-shopping' wel ideaal eigenlijk. Er ontstaat een culturele fit. Zo kunnen we goed inspelen op de klant en komen we tot veel betere oplossingen voor de klant. Je moet met het hele gamma meedenken. Het is ook een ideale manier om klanten beter te binden.” (Sabrina Korthout, Management Consultant, Ascento)

De leverancier stelt hierbij dat een goede kennis van de organisatie kan leiden tot klantenbinding.

4.3.1.2 Klantenbinding

Door het geïntegreerd aanbieden van diensten kan een langdurige relatie bewerkstelligd worden (Treacy & Wiersema, 1995). De klant zal minder geneigd zijn die relatie stop te

zetten. Hij wordt meer afhankelijk van de leverancier. De volgende leverancier stelt het zo:

“De klant is trouwer. Hij heeft er voordeel bij om bij onze organisatie te zijn. Zo zal de klant ook minder de neiging hebben om naar andere dienstverleners te gaan omwille van een puur prijsprobleem van één product. De combinatie van producten levert meer op. De klant zal geen financieel voordeel verwerven door één product ergens anders goedkoper in te kopen”. (Sabrina Korthout, Management Consultant, Ascento)

“ Ik denk dat het geïntegreerd aanbieden van een aantal diensten, maakt dat de klant minder gaat zappen, minder systematisch elders gaat kijken en dus trouwer zal zijn”. (Vincent Cools, Market Development Director)

4.3.1.3 Kruisverkoop

Een leverancier die de klant beter kent, kan gemakkelijker aan kruisverkoop doen. De leverancier kan met ander woorden vanuit zijn kennis over de klant nog andere diensten trachten te verkopen (The Economist, 2007). Eén van de leveranciers verwoordt zijn visie hierover als volgt:

“Het voordeel is dat je aan een klant meer diensten kwijt kan en meer verkopen. Uw commerciële traject kan zo een stuk ingekort worden. Je zit veel meer verankerd binnen een organisatie als “preferred” partner omdat je meer kennis hebt. Je staat echt binnen die organisatie en niet aan de voordeur te wachten tot je eens mag binnen komen”. (Lut Crijns, Business Manager HR-projects, Acerta)

4.3.1.4 Horizontale fit in HR-praktijken

De ‘one-stop-shop’ leverancier kan dus profiteren van kruisbestuiving (Kay, 1984). Hierdoor kunnen HR-praktijken op elkaar worden afgestemd. Een horizontale fit in de HR-praktijken. Deze leverancier legt het als volgt uit:

“Het is een voordeel dat we de klant goed kennen. Stel bijvoorbeeld dat we regelmatig een vraag zouden krijgen naar rekrutering. De klant heeft steeds weer iemand nodig op dezelfde functie. Als je de klant niet goed kent, dan doe je opnieuw een selectieopdracht en je plaatst daar iemand. Als je de klant goed kent, dan beseft je: hoe komt dat nu eigenlijk, dat op die functie er telkens iemand gezocht wordt. De mensen blijven niet, er is een groot verloop. We gaan ons afvragen van hoe komt het, dat op die functie de personen weggaan. Het kan zijn dat de competentie niet overeenkomt met degene die vooraf beschreven is. Misschien zijn er andere dingen die meespelen en moet er een

kleine reorganisatie zijn. De functie is misschien wel overbodig of er is niet genoeg werk voor die persoon.” (Sabrina Korthout, Management Consultant, Ascento)

4.3.1.5 Schaalvoordelen voor de leverancier

Volgens één van de leveranciers zijn er ook schaalvoordelen. Door bekendheid op de markt trek je meer klanten aan. Dit sluit aan bij de visie van Kay (1984) die stelt dat ‘one-stop-shop’ leveranciers kunnen profiteren van schaalvoordelen. Een consultant verwoordt het als volgt:

“Je hebt schaalvoordelen, je kan bekender worden op de markt en zo ook meer klanten binnenhalen. En uiteraard gaat de omzet verhogen. Eén traject opstarten vraagt evenveel voorbereidingswerk en afwerkingswerk als verschillende trajecten opstarten”. (Sabrina Korthout, Management Consultant, Ascento)

Volgens Sarsis & Mendlowitz (2007) kunnen de leveranciers die een ruim aanbod aan diensten hebben, hogere marges vragen. Kaplan & Sawney (2000) suggereren dat door een vaste relatie met de klant er “zekere” inkomsten zijn. De volgende leverancier twijfelt aan een stijging van de winstmarge maar duidt eerder op de vaste relatie tussen klant en leverancier, die resulteert in zekere inkomsten.

“Het gaat vooral over maximalisatie van de omzet. De winstmarges zijn niet altijd zeker. Schaalvoordelen kunnen aanwezig zijn. Maar de klanten dwingen ons vaak naar raamovereenkomsten. Dat betekent, dat je op voorhand al afspraken maakt over een bepaalde bundeling van diensten. De klant merkt op dat zo onze omzet stijgt en vraagt dan een korting. Hierdoor daalt de marge op onze diensten. Het is wel zo dat je verankerd bent bij een klant, omdat je op langere termijn kan werken. En dat zorgt voor een meer zekere omzet. Uw totale omzet kan dus groter worden. De winstmarges worden niet noodzakelijk groter”. (Bert Papijn, Director Outsourcing, SD Worx)

4.3.1.6 Onderscheiden tegenover andere leveranciers

Gossain & Kandiah (1998) stellen dat een ‘one-stop-leverancier’ als voordeel heeft dat hij zich kan onderscheiden van andere leveranciers. Een respondenten beschrijft dit als volgt:

“Voor de organisatie is het een feit dat je mensen veel meer met elkaar kunt laten samenwerken, dat je projectgericht gaat beginnen werken en mensen gaat samen zetten

aan één project dat heel breed kan zijn. Dat kan zijn van payroll tot en met service centers, het ganse pakket”. (Bert Papijn, Director Outsourcing, SD Worx)

Daarnaast stelt een respondent dat het belangrijk is om zich als ‘one-stop-shop’ speler te onderscheiden van volumespelers. Hij kan dit door een brede dienstverlening aan te bieden die toch op maat is van de klant. De leverancier verwoordt zijn visie als volgt:

“Het voordeel voor de organisatie is, dat je een brede dienstverlening kan aanbieden, terwijl dat die toch op maat is van de klant. Een ander voordeel is dat je een goed evenwicht hebt tussen de diensten die je aanbiedt. De leverancier kan zich zo onderscheiden van de volume spelers en dat is op dit moment ook heel belangrijk”. (Katty Sheerlinck, Regiodirecteur, Unique Interim)

4.3.2 Voordelen ‘one-stop-shopping’ voor de klant

4.3.2.1 Daling van de coördinatiekosten

Kok (2003) stelt dat bij een ‘one-stop-shop’ oplossing de coördinatiekosten dalen. Een klant die voor verschillende HR-praktijken bij verschillende leveranciers een oplossing zoekt, zal meer energie steken in het zoeken, vergelijken en het achteraf coördineren van de relaties. De volgende uitspraken sluiten hierbij aan.

“Als je met verschillende spelers werkt, dan stop je energie, tijd en kosten in communicatie, matching en vergelijking”. (Stefaan Peetroons, Business Manager HR-consultancy, FIDES)

“Het voordeel voor de klant is dat hij minder moeite moet doen voor de coördinatie van de verschillende diensten, omdat de aanbieder de coördinatie gaat verzekeren”. (Patrick Ceulemans, Directeur, GITP)

4.3.2.2 Daling van de facturatiekosten

Een van de leveranciers wees op een daling van facturatiekosten bij de klant. Een oplossing bij één leverancier zorgt voor minder facturen en dus minder kosten. Hij verwoordt het als volgt:

“Heel veel bedrijven zijn bewust bezig met hun administratie. Bijvoorbeeld een klant die enkel bij ons is aangesloten voor uitzendwerk, merkt dat zijn sociaal secretariaat hem op jaarbasis 350 facturen aanrekent. Elke factuur die hij boekt kost hem 30 tot 40 euro. Als de klant dit kan reduceren tot 12 facturen of één per maand, verdient hij een hoop geld. Heel veel leveranciers hebben, kost dus veel geld”. (Joris Peumans, Groepsmanager, ASAP)

4.3.2.3 *Eén aanspreekpunt*

Jansen & Rietema (1997) stellen dat één aanspreekpunt bij de leverancier een belangrijk voordeel is voor de klant. De leverancier wordt toegankelijker doordat er één contactpersoon is in de organisatie (Kok, 1997). Dit werd een aantal keren bevestigd in de interviews.

“Elke klant is bij ons gebonden aan één contactpunt, meer bepaald een dossierbeheerder die het geheel tracht te beheersen. De leverancier gaat alles intern organiseren. Voor de vragen van de klanten moet er iemand zijn die polyvalent is. Hij moet niet alle problemen oplossen maar ze wel verzamelen en trachten te sturen in het bedrijf. De vragen worden dus gecentraliseerd via één contactpunt. Dat is iets waar wij organisatorisch heel sterk op aansturen.” (Filip Verheecke, Directeur Sociaal Secretariaat, Groep S)

“Het wordt de klant gemakkelijk gemaakt door hem één aanspreekpunt aan te bieden. Op basis van de opgebouwde reputatie van de leverancier worden dan ‘alle’ gewenste HR-diensten aangeboden.” (M.J. Horion, Zaakvoerder, HMA)

“ Het voordeel is één aanspreekpunt en een duidelijke partner waarmee je een vertrouwensband hebt. Een partner die de relatie met de klant gaat beheren.” (David Decouche, Business Manager Development Capabilities, Astyre)

“Naar de klant toe is het heel gemakkelijk. Ik heb hier één telefoonnummer, ik bel en we geraken tot een oplossing. De klanten moeten niet meer heel de markt afschuimen.” (Sabrina Korthout, Management Consultant, Ascento)

“Onze klanten zijn zelfstandige kleine KMO's. Die willen snel en eenvoudig geholpen worden. De klanten gaan hoofdpijn krijgen als ze voor verschillende diensten bij vijf verschillende adressen moeten zijn. Voor hen is één loket heel belangrijk. Eén contactpunt binnen die groep, vaak de kantoordirecteur.” (Koen Daernen, Verantwoordelijke HR-consult, HDP)

4.3.2.4 Een betere dienstverlening

Een ander voordeel voor de klant is een betere dienstverlening (Kok, 1997). Er ontstaat een vaste relatie tussen klant en leverancier waardoor sneller nieuwe oplossingen kunnen worden aangereikt (Kaplan & Sawheney, 2000). Een leverancier formuleert het als volgt:

“Als je bij een ‘one-stop-shopper’ komt aankloppen voor dienst A en ze moeten dienst B leveren is dat gemakkelijker. De leverancier kent het bedrijf reeds en weet waarmee het bezig is. De leverancier kent de organisatiecultuur. Door die samenwerkingsrelatie kan hij heel snel nieuwe dingen introduceren.” (Stefaan Peetroons, Business Manager HR-consultancy, FIDES)

Een ander citaat bevestigt dat een goede kennis van de klant leidt tot een betere dienstverlening voor die klant. De leverancier kent de strategie van de klant en gaat vanuit de moeilijkheden die de klant ervaart, trachten de beste oplossing aan te reiken.

“Voor de klant is het zeker een voordeel dat hij een partner heeft die hem verstaat in heel zijn strategie. De klant moet niet telkens hetzelfde verhaal vertellen. Wij kunnen met hem meedenken over de beste oplossing. We weten waar de klant staat, welke strategie hij volgt en waar hij naartoe wil. Wij denken mee vanuit onze goede ervaringen met andere klanten. We gaan kijken welke moeilijkheden er zijn in de omgeving van de klant, welke pijnpunten, welke valkuilen, enz. Als je dat niet via een ‘one-stop-shop’ of via een partner doet, dan heb je het risico dat de klant van leverancier naar leverancier fietst. Elk leverancier probeert dan zijn eigen ding te doen en misschien wel zijn eigen omzet te maximaliseren. Bij ons is dat dan niet meer het geval. Wij gaan als groep proberen een oplossing te implementeren zodat het best mogelijk resultaat wordt behaald.” (Bert Papijn, Director Outsourcing, SD Worx)

4.3.2.5 Horizontale fit in HR-praktijken

Een ander voordeel voor de klant is dat door een geïntegreerde oplossing er een synergie-effect ontstaat. Dit leidt tot een horizontale fit in HR-praktijken (Kay, 1984).

Dit wordt bevestigd door de volgende uitspraken:

“De klant veronderstelt dat alle oplossingen die aangeboden en uitgewerkt worden, effectief geïntegreerd worden met elkaar. De klant wil niet blijven zitten met heel veel oplossingen. Die oplossingen kunnen op zich wel goed zijn, maar de klant moet dan alles zelf in elkaar passen. Bovendien moet het dan ook nog werken, hanteerbaar en integreerbaar zijn.” (Lut Crijns, Business Manager HR-projects, Acerta)

“Het voordeel is effectief dat klanten een ruimere waaier aan dienstverlening hebben en dat ze één contactpunt hebben dat hun problemen globaal zou bekijken. Tenslotte hangt het allemaal samen. Selectie heeft te maken met loonverwerking en noem maar op. Tenslotte is het één gebeuren. Bijvoorbeeld personeelsopvolging is moeilijk in stukjes te hakken. Een globale aanpak biedt zeker voordelen op dat niveau”. (Filip Verheecke, Directeur Sociaal Secretariaat, Groep S)

4.3.3 Nadelen ‘one-stop-shopping’ voor de leverancier

4.3.3.1 Moeilijkheid om verschillende diensten te coördineren

Bij het aanbieden van een totaalpakket van diensten moeten al die diensten gecoördineerd worden (Penrose, 1959). Het gevaar bestaat dat de dienstverlener mislukt in het aanbieden en coördineren van de juiste dienstenbundel. Een aantal leveranciers spreken inderdaad over de moeilijkheid van het coördineren.

“Voor iedere consultant is het zo dat je van alles op de hoogte moet zijn. Je moet het hele pakket beheersen en je kan geen specialist zijn in alles. Ik kan me voorstellen dat een antwoord geven op bepaalde vragen moeilijk kan zijn. Dan moet je gaan kijken, waar zitten mijn collega’s die daar in gespecialiseerd zijn.” (Sabrina Korthout, Management Consultant, Ascento)

“De organisatie wordt ingewikkelder en moet daarom zeer goed gemanaged worden. De belangrijkste uitdaging naar klanten toe is geloofwaardigheid.” (Jan Denys, Manager Corporate Communications, Randstad)

“Als een bepaalde afdeling niet goed functioneert of slecht communiceert ga je moeilijkheden krijgen.” (Ellen Dewilde, Medezaakvoerder, HCM²)

4.3.3.2 Wetgeving

Het aanbieden van de juiste dienstenbundel kan ook bemoeilijkt worden door wetgeving. Een van de respondenten verwoordt zijn visie hierover als volgt:

“Het is moeilijk om een aantal zaken te combineren. Wij zitten bijvoorbeeld in vrij gereguleerde groepen. Sociaal secretariaten moeten in een bepaalde juridische vorm zitten, daar kan je niet onderuit. Dus je kan al die diensten niet samensmelten. Je zit met vertrouwelijke informatie hetzij medisch hetzij loon gerelateerd. Die informatie kan je niet zomaar aan iedereen geven. Iemand die de loonberekening doet van de klant, heeft geen recht om te weten wat er op een

ziektebriefje staat van een werknemer, ook al zou dat voordelen kunnen hebben voor de klant.” (Vincent Cools, Market Development Director)

4.3.3.3 Tekort aan experten

Horn (2004) duidt op het gevaar van een tekort aan experten. Hierdoor zou het aanbod van een ‘one-stop-shop’ leverancier van mindere kwaliteit zijn. De volgende leveranciers leggen het als volgt uit:

“Een consultancy-bedrijf dat zich kan toeleggen op één dienst heeft een aantal voordelen. Hij kan veel verder gaan, zich beter specialiseren en ook naambekendheid verwerven als expert. Ik denk dat iedereen een aantal bureaus kan opnoemen die enkel dat doen. Wij kunnen dat niet. We hebben geen specifieke expertise, waarvan we kunnen zeggen dat we er even goed in zijn of beter dan de andere. Onze sterkte is de breedte van ons aanbod. Een groot voordeel maar ook een groot nadeel.” (Koen Daernen, Verantwoordelijke HR-consult, HDP)

“De dienstverlener moet er zeker van zijn dat hij de klant op de gepaste manier van dienst kan zijn. Daarnaast moet de dienstverlening binnen een grote groep de kwaliteit kunnen bereiken van het ‘maatwerk’ van een zelfstandige.” (M.J. Horion, Zaakvoerder, HMA)

4.3.3.4 Winstmarges

Nog een nadeel van ‘one-stop-shopping’ voor de leverancier is dat winstmarges onder druk komen te staan. Bij een totaaloplossing kunnen kritische en veeleisende klanten toegevingen bedingen (Porter,1980). De volgende uitspraak schetst de situatie:

“Voor onze organisatie kan het een nadeel zijn dat de klant bepaalde toegevingen in contracten wil bedingen. Dat betekent dat je marges op bepaalde diensten toch erg klein gaan worden. Daar waar je natuurlijk achter de schermen toch wel wat overlegtijd en integratietijd moet hebben. Een relatie managen dat vraagt toch wel wat tijd en geld.” (Lut Crijns, Business Manager HR-projects, Acerta)

4.3.3.5 Leveranciers tegen elkaar uitspelen

Een leverancier duidt op het feit dat klanten leveranciers graag tegen elkaar uitspelen. Hierdoor kunnen de marges op de diensten dalen.

“Klanten gaan leveranciers tegen elkaar blijven uitspelen. Randstad biedt mij bijvoorbeeld uitzendkrachten aan tegen coëfficiënt 2.1, Adecco doet dat aan 2.0. In deze situatie zou de klant dom zijn om alles bij Randstad te blijven doen. De klant zal tegen Randstad zeggen: ‘Als jullie willen dat ik blijf, dan moet de coëfficiënt naar beneden of ik ga naar een andere dienstverlener’.” (David Decouche, Business Manager Development Capabilities, Astyre)

4.3.4 Nadelen ‘one-stop-shopping’ voor de klant

4.3.4.1 Afhankelijkheid

Willamson (1975) duidt op het gevaar dat de klant te afhankelijk wordt van de leverancier. De leverancier kan zo veel processen van de klant beheersen zodat de klant niet zomaar een andere leverancier kan inhuren. Dit kwam een aantal keren terug in interviews.

“Een zeer groot nadeel voor de klant is dat hij vast zit met die ene aanbieder. Bovendien heeft de klant weinig vergelijkingspunten naar kwaliteit, techniciteit en prijs toe.” (Patrick Ceulemans, Directeur, GITP)

“Het nadeel voor de klant is het gevoel dat hij zich te sterk bindt met een bepaalde leverancier.” (Bert Papijn, Director Outsourcing, SD Worx)

“Overstappen is altijd moeilijk. Dit zien we al vanuit het standpunt van een sociaal secretariaat. Een bedrijf verandert niet gemakkelijk van sociaal secretariaat omdat het effectief in verband staat met is met de boekhouding. Uiteindelijk verandert een bedrijf niet gemakkelijk wegens allerlei praktische implicaties.” (Filip Verheecke, Directeur Sociaal Secretariaat, Groep S)

Een van de leveranciers formuleert een oplossing voor die afhankelijkheid. Een projectmatige aanpak en één aanspreekpunt moeten de afhankelijkheid beperken.

“Wat wij als oplossing bieden voor een eventuele afhankelijkheid is een projectmatige benadering. De klant kan op eender welk moment een projectleider aanspreken. We

gaan op een heel open manier om met onze klanten. In die zin heeft hij een aanspreekpunt. We baseren ons op een eerlijke en constructieve samenwerking.” (Bert Papijn, Director Outsourcing, SD Worx)

4.3.4.2 Niet voldoen aan de verwachtingen

Johnson (1997) stelt dat opportunistisch gedrag een nadeel kan zijn voor de klant. De leverancier kan eventueel zelfs een machtspositie verwerven. Dit kwam niet aan bod tijdens de interviews. Er wordt wel gewaarschuwd voor leveranciers die niet voldoen aan de verwachtingen van de klant. Een respondent zegt hierover het volgende:

“Het is aan de leverancier om te zorgen dat hij zijn positie waard is. Het zal een ontgoocheling zijn als de leverancier het niet waar maakt op het terrein. Die ontgoocheling kan er bijvoorbeeld in bestaan dat de leverancier een geïntegreerde oplossing belooft maar achteraf alles in aparte vakjes stopt. De klant merkt niks van de belofte, behalve dan dat op elke dienst hetzelfde logo staat.” (Vincent Cools, Market Development Director, Securex)

4.3.4.3 Innovatieverlies

Innovatieverlies is ook een mogelijk nadeel voor de klant. Na een tijd kan de leverancier zijn aandacht voor nieuwe noden in het bedrijf verslappen. Het gevolg zijn oplossingen die weinig innovatief zijn (Bouwer, 1996). Het volgende citaat bevestigt dit.

“ Een nadeel voor de klant kan zijn dat de leverancier zijn scherpe blik verliest. Die dreigt de organisatie na verloop van tijd te verliezen. Af en toe moeten leveranciers terug met open vizier kunnen kijken”. (Lut Crijns, Business Manager HR-projects, Acerta)

4.4 De markt van HR-dienstleveranciers

4.4.1 Omschrijving van de markt HR-dienstleveranciers

In hoofdstuk 2 werd een overzicht gegeven van de belangrijkste spelers op de HR-markt. Op de HR-markt kan een onderscheid gemaakt worden tussen dienstverleners die zich hebben gespecialiseerd in één activiteit en organisaties die een volledig pakket HR-diensten aanbieden (Bates, 2003; Weatherley, 2005). Veel respondenten onderscheiden ook deze twee groepen van leveranciers op de markt. De eerste groep bestaat uit generalisten, de tweede groep uit specialisten. De volgende uitspraken schetsen de situatie:

“Er is een verdere groei inzake bredere dienstverlening. Een tweedeling is meer en meer een feit. Enerzijds goede niche organisaties, anderzijds grote multi-service bedrijven. De middencategorie krijgt het moeilijk. Het is globaal ook een groeiende markt door structurele factoren zoals kenniseconomie en conjuncturele factoren.” (Jan Denys, Manager Corporate Communications, Randstad)

“Ik denk dat er op de markt een aantal grotere groepen zijn. Zij proberen een grote stempel te drukken op de markt en met veel zaken te gaan lopen. Daarnaast heb je ook de kleinere spelers waarvoor er altijd ruimte zal blijven. Je zal altijd een segment hebben, een type klant die zegt: ik ga niet bij die grote. Ze kiezen voor de lokale aanpak, het partnership en het persoonlijke.” (Lut Crijns, Business Manager HR-projects, Acerta)

De volgende leverancier onderscheidt ook twee groepen. Daarnaast spreekt hij over consultancy bedrijven die zich focussen op grote ondernemingen.

“Ik denk dat er twee bewegingen zijn, de specialisten en de generalisten. Daarnaast heb je veel dienstverleners die gericht zijn op de grotere bedrijven. Zij doen consultancy met de grote C.” (Koen Daernen, Verantwoordelijke HR-consult, HDP)

Eén van de leveranciers beweert dat er zelfs drie groepen aanwezig zijn op de HR-markt. De leverancier duidt op het bestaan van individuele specialisten naast de grote en kleine spelers.

“Ik denk dat je een drietal groepen hebt. Je hebt de groep van de zeer grote dienstverleners, die naar mijn mening een stukje achterlopen. Zij hebben een bepaalde visie opgebouwd. Ze zijn eigenlijk niet flexibel meer, waardoor het persoonlijke wordt kwijt gespeeld. Het zijn grote spelers die internationaal kunnen gaan, waar heel grote

bedrijven kunnen gaan op rekenen. Ze kunnen bijvoorbeeld verschillende landen inzetten om de juiste kandidaten te vinden of sneller aan nieuwe informatie te geraken. De tweede groep zijn de kleinere spelers zoals wij, waar je meer dynamiek en dat persoonlijke gaat vinden. De laatste groep dat is echt interim management. Individuele mensen die zorgen voor een stukje specialisatie.” (Ellen Dewilde, Medezaakvoerder, HCM²)

Een andere leverancier legt uit dat de tweedeling op de markt ontstaat doordat internationale spelers lokale spelers overnemen. Hij formuleert het als volgt:

“We zien dat er meer en meer internationale spelers komen. Lokale spelers worden door internationale spelers overgenomen. Vervolgens heb je meer globale spelers, de interim-kantoren en groepen zoals de onze, die proberen hun aanbod te verruimen. Aan de andere kant heb je ook een aantal kleinere spelers op de markt. Mensen die zeggen ik heb een specialiteit, ik richt een kantoortje op, klein maar goed.” (Vincent Cools, Market Development Director, Securex)

De volgende leverancier stelt dat bij transactionele dienstleveranciers er een concentratie is en bij de transformationele dienstverleners een fragmentatie. Hij verwoordt zijn visie hierover als volgt:

“De HR-markt is zeer gefragmenteerd. België is met zijn sociaal secretariaat een beetje een unicum binnen Europa. Het systeem van sociaal secretariaten is enkel Belgisch. Het is de wetgeving die grote loonadministratiebureaus in de hand heeft gewerkt. Als dusdanig zijn die naar aantal en naar grootte duidelijk dominant. Er zijn er niet veel. Loonadministratie is zeer geconcentreerd. Transformationele dienstleveranciers zijn zeer gefragmenteerd. Als je de gele bladzijde open doet ga je daar waarschijnlijk tientallen bureaus vinden. Bij opleiding is de fragmentatie nog sterker, daar ga je waarschijnlijk honderden kantoren vinden. Strategische HR vind je meer bij strategische bureaus en consulting bureaus spelers.” (Patrick Ceulemans, Directeur, GITP)

In één interview deelt de respondent de markt op in twee segmenten. In het eerste segment heerst hevige prijsconcurrentie. Het tweede segment staat verder weg van die harde concurrentie. De mening van de leverancier is de volgende:

“De markt staat voor bepaalde dingen onder druk. Bij sommige producten of diensten is het een kwestie van prijs. Bijvoorbeeld als bij een sociaal secretariaat, de loonverwerking 1€ per hoofd kost en bij de volgende leverancier 0.80€, dan is de keuze snel gemaakt. Daarnaast is er bij sociaal secretariaten en uitzendbedrijven een verzadiging van de markt. Het is een sector waar heel veel druk op staat. Hetzelfde geldt voor rekrutering en selectie. De prijsspelers staan ook heel zwaar onder druk. Een rekrutering bij Hay’s kost mij 7000 € bij Unique kost mij die 5000€, dat is de manier

waarop daar gespeeld wordt. Het is een heel harde markt op dit moment. Al de diensten die ik juist noemde zitten in de “red ocean”, vol met haaien. De “blue ocean” is die waar je vrij kan in rond zwemmen. Hier vind je het luik van geïntegreerde diensten, van strategie tot en met het selecteren van mensen in functie daarvan.” (David Decouche, Business Manager Development Capabilities, Astyre)

4.4.2 Stijging HR-leveranciers die diensten uitbreiden?

Op de markt hebben sociaal secretariaten hun dienstenpakket de laatste jaren gevoelig uitgebreid. Ze hebben hun aanbod gediversifieerd in de richting van werving & selectie, opleiding en ontwikkeling, HR consulting en HR-interim management (Delmotte & Sels, 2005). Een consultant stelt het als volgt:

“ In de sector van de sociaal secretariaten hebben sommigen al jaren geleden de optie genomen om ook echte HR-diensten aan te bieden. Securex heeft GHR ondertussen overgenomen, SD Worx heeft DIP overgenomen, enz.” (Koen Daernen, Verantwoordelijke HR-consult, HDP)

Naast de sociaal secretariaten zijn er ook de uitzendkantoren die hun dienstenaanbod verbreden. Dit is het gevolg van de opheffing van de beschottenregeling. Die regeling bepaalde dat wervings- en selectieactiviteiten, outplacementdiensten en interimactiviteiten niet door één en hetzelfde bureau konden worden aangeboden (Delmotte & Sels, 2005). Dit wordt bevestigd door het volgende citaat:

“Sinds het wegvallen van de beschottenregeling lopen de interimbedrijven vrijuit op de paden van werving & selectie, outplacement, interim management. Zij trachten ook diensten aan te bieden zoals Randstad het heeft gedaan met een sociaal secretariaat.” (M.J. Horion, Zaakvoerder, HMA)

Het feit dat naast sociaal secretariaten ook uitzendkantoren hun aanbod verbreden kwam meermaals tot uiting in de interviews.

“Vroeger waren het enkel de sociaal secretariaten die hun aanbod uitbreidden. Nu zien we die evolutie ook bij de uitzendbedrijven, kijk maar naar Randstad. In de sector heeft dat wel wat stof doen opwaaien omdat dat eigenlijk bedrijven zijn met enorme middelen. Ze zijn beursgenoteerd en hebben andere middelen als VZW's want wij zijn nog altijd VZW's.” (Filip Verheecke, Directeur Sociaal Secretariaat, Groep S)

Sociaal secretariaten bevinden zich op een verzadigde markt. Hierdoor worden ze actief in andere HR-diensten (HRM.net, 2004). De volgende leverancier bevestigt dit en merkt ook een verbreding van het aanbod op bij de uitzendbedrijven. Hij formuleert het als volgt:

“Sociaal secretariaten zitten meestal op verzadigde markten. In België worden de lonen voor bijna 100% berekend door sociaal secretariaten. Idem voor vele van onze diensten, kinderbijslagfonds, kas voor zelfstandigen en arbeidsgeneeskunde. Vandaag is er een tendens om meer diensten aan te bieden: vorming, rekrutering, HR-consultancy. Je ziet ook dat andere groepen, die traditioneel met HR bezig zijn zoals uitzendkantoren, zich ook op die markt gaan verbreden. Nu oriënteren ze zich ook naar gespecialiseerde diensten zoals rekrutering, outplacement,... Daar zie je ook heel duidelijk een verbreding van het pakket.” (Vincent Cools, Market Development Director, Securex)

Op het vlak van die verbreding merkt een respondent op dat de uitzendbedrijven een dominante positie innemen. Een sociaal secretariaat zou met een imagoprobleem kampen. De leverancier stelt het zo:

“Er is vooral een verbreding bij de uitzendbedrijven. Volgens mij wordt die hele markt opgegeten door de uitzendbedrijven. Dat zijn grote geoliede commerciële machines. Tien jaar geleden was er niemand die er durfde aan te denken dat een uitzendbureau ook selectie en rekrutering zou doen. Op een bepaald ogenblik is die markt ingestort, de economie ging wat minder en er zijn een heel pak rekruteringsbedrijven moeten stoppen. De uitzendbedrijven hebben dat gewoon helemaal ingepalmd. Men klikt dat gewoon vast aan hun commerciële machine. Zo is er nu ook een beweging bij de sociaal secretariaten. Ik ben heel benieuwd hoe dat gaat lopen. Een sociaal secretariaat heeft toch nog altijd een imagoprobleem zoals oubolligheid. Een SD Worx bijvoorbeeld is wel serieus gemoderniseerd en goed met de markt bezig, maar de uitzendbedrijven dat zijn gewoon monsters. Ik denk dat die de markt verder inpalmen. Ze gaan acquisities doen en de lakens uitdelen.” (Joris Peumans, Groepsmanager, ASAP)

De volgende leverancier wijst op een verbreding van het aanbod bij grote spelers. Toch zouden kleine spelers blijven bestaan. De leverancier verwoordt het als volgt:

“Er worden zeker pogingen gedaan om het aanbod te verbreden. Het zal natuurlijk ook wel de markt zijn die zich voor een stuk consolideert, waardoor er op de duur niet veel meer gaat overblijven. Toch denk ik dat er zeker een markt blijft voor mensen die zich specialiseren in een bepaald domein. Kijk maar bij assesment een Quintences. Andere domeinen zullen ook nog wel door een aantal kleinere omgevingen geclaimd worden maar die moeten zich dan ook wel tevreden stellen met een sterk gereduceerd stuk van de markt. Bij de grote spelers zie je inderdaad wel een verbreding van het aanbod.” (Bert Papijn, Director Outsourcing, SD Worx)

Ook wordt opgemerkt dat er bij de uitbreiding van HR-diensten een verschil is tussen leveranciers. Er is wel een verbreding van het aanbod maar niet direct naar een volledig assortiment HR-diensten. Het volgende citaat schetst de situatie:

“Bedrijven die uitbeiden naar een volledig assortiment HR-diensten zijn er nog niet echt. Het is wel duidelijk dat het multi-service verhaal op dit ogenblik door veel bedrijven wordt geschreven. Maar er zijn grote verschillen. Heel wat kleinere uitzendbedrijven beperken zich tot werving en selectie. Het is de weg van de geleidelijkheid.” (Jan Denys, Manager Corporate Communications, Randstad)

Andere spelers proberen ook hun aanbod te verbreden. Het probleem is, volgens één van de leveranciers, een gebrek aan kennis voor die uitbreiding. Vooral de uitzendbedrijven en de sociaal secretariaten zouden hun aanbod verbreden. De mening van de leverancier is de volgende:

“De stijging is er zeker geweest. Denk maar aan de uitzendsector. Vanuit die kant zeker en vast. Als ik ga kijken naar de andere, de klassiekers: De Witte & Morel, Mercury Urval en dergelijke, daar zie je dat er vaak pogingen gebeuren om uit het selectiestuk te komen. Het blijft echter heel beperkt omdat de know-how niet voorhanden is. Ze hebben de nodige kennis niet in huis, omdat dat niet de focus is van het bedrijf. Ik denk dat de stijging van leveranciers die hun aanbod uitbreiden beperkt blijft. Alleen de uitzendbedrijven en de sociaal secretariaten breiden hun aanbod uit.” (David Decouche, Business Manager Development Capabilities, Astyre)

4.4.3 Gevolgen van ‘one-stop-shopping’ op de HR-markt

In de vorige paragraaf werd duidelijk dat vooral de sociaal secretariaten en de uitzendbedrijven overgaan tot het aanbieden van een breder pakket HR-diensten. Tijdens de interviews werd gepeild naar de mogelijke gevolgen van ‘one-stop-shopping’ op de HR-markt.

De volgende leverancier stelt dat ‘one-stop-shopping’ zal leiden tot samenwerkingen tussen ‘one-stop-shop’-leveranciers en freelancers.

“Ik denk dat ‘one-stop-shopping’ gerust naast specialisaties kan bestaan en daaruit een aantal partnerships kunnen groeien. Ik denk dat tussen ‘one-stop-shop’ leveranciers en freelancers gemakkelijk een synergie kan bestaan.” (Koen Daernen, Verantwoordelijke HR-consult, HDP)

Het volgende citaat sluit aan bij de tweedeling van de markt die geformuleerd werd in de paragraaf over de omschrijving van de HR-markt. ‘One-stop-shopping’ leidt tot grote bedrijven en niche spelers.

“ ‘One-stop-shopping’ zuivert de markt van de traditionele operatoren die niet gegroeid zijn zoals een Hudson /De Witte & Morel of die zich niet hebben weten te specialiseren in een bepaalde niche zoals Robert Walters of Robert Half voor de financiële kandidaten.” (M.J. Horion, Zaakvoerder, HMA)

“Je ziet dat er heel veel uitzendbedrijven ontstaan in de niche markten. Dus die hebben ook weer een reden van bestaan. Er komt waarschijnlijk meer plaats voor nichebedrijven.” (Joris Peumans, Groepsmanager, ASAP)

Een andere leverancier stelt dat er een generalisatie op de markt komt. Leveranciers gaan meer diensten integreren. Er wordt wel gewaarschuwd dat specialisten noodzakelijk blijven. Bij een gebrek aan specialisten zou een onderneming zelfs terug kunnen overgaan tot meer specialisatie in plaats van generalisatie. De leverancier verwoordt het als volgt:

“Het zet een tendens in gang van generalisatie. Dit ligt een beetje in de lijn van wat 13 jaar geleden onder competentie management is begonnen, namelijk meer integratie. Je hebt interim-aanbieders, werving- en selectiebureaus. Zij zijn allemaal gespecialiseerd in hun eigen domein. In organisaties gaat men veel integreren en vandaar is er misschien een impuls bij de leveranciers om meer aan te bieden. Misschien is er nu een tendens naar generalisten. Een aspect om niet te vergeten is dat je toch nog specialisten moet hebben in een werkveld. Enerzijds om een waaier van diensten aan te bieden, anderzijds kan de volgende tendens zijn dat we terug naar specialisten gaan. We gaan dan terug diensten afstoten. Uiteindelijk willen de klanten kwaliteit.” (Stefaan Peetroons, Business Manager HR-consultancy, FIDES)

Naast generalisatie zou ‘one-stop-shopping’ zorgen voor meer dynamiek op de HR-markt. De volgende uitspraak schetst de situatie:

“ ‘One-stop-shopping’ heeft ongetwijfeld gezorgd voor meer dynamiek. Outplacement was bijvoorbeeld een weinig dynamische sector maar is nu volop in beweging. Er zijn ook meer mogelijkheden tot professionalisering. Consulenten kunnen nu veel rijkere en meer gevarieerde loopbanen ontwikkelen.” (Jan Denys, Manager Corporate Communications, Randstad)

Sommige respondenten twijfelen echter aan het hele ‘one-stop-shopping’-verhaal. De volgende citaten bevestigen dit:

“Ik ben er van overtuigd dat ‘one-stop-shopping’ er niet helemaal gaat doorkomen. In de zin van de loonadministratie en de verwerking van lonen blijft dit vrij strikt gescheiden van de andere diensten. Wanneer je met uw bedrijf allemaal specialisaties hebt die goed geïntegreerd zijn aan elkaar kan dat wel succesvol zijn. In dit geval zouden de kleinere gespecialiseerde bedrijven er op achteruitgaan.” (Ellen Dewilde, Medezaakvoerder, HCM²)

“Voor mij zijn er in de markt niet veel ‘one-stop-shoppers’. Er zijn er veel die verschillende diensten aanbieden maar als je die diensten gekocht hebt, kom je in verschillende vakjes terecht. Ik merk ook geen duidelijke vraag naar ‘one-stop-shopping’. De ‘one-stop-shop’ gaat maar op als de klant er voordeel bij heeft. Bijvoorbeeld een klant die vandaag in België, Luxemburg en Frankrijk zit heeft voordeel om met ons te werken. Wij kunnen gegevens uitwisselen omdat wij ook op het gehele domein kunnen raadgeven. Voor de rest denk ik dat het vooral tot een multiservice aanbieding blijft.” (Vincent Cools, Market Development Director, Securex)

4.5 Strategie op de HR-markt

4.5.1 Evolutie in diensten –en productenpakket

Krolis & Van Bommel (1996) stellen dat je op de HR-markt naar analogie met de IT-markt drie strategieën kan onderscheiden, namelijk diversificatie, specialisatie en een mengvorm. Een leverancier die zich wil profileren als ‘one-stop-shop leverancier’ zal zijn producten –en dienstenaanbod moeten verbreden. De volgende leveranciers beweert dat het aanbod van zijn diensten –en productenpakket wordt beïnvloed door nieuwe trends in HR en evoluties op de markt. De volgende uitspraak schetst de situatie:

“In eerste instantie is er een organische groei, omdat je een aantal vragen aantrekt binnen de groep. Op die vragen wil je dan een antwoord geven. Ik denk dat we nu anno 2007 toch wel zeer gericht kijken, wat zijn nu de trends? Welke evoluties zijn er in HR? Hoe reageren klanten? Wat vragen klanten? Waar kunnen we pro-actief op inspelen? Een voorbeeld hiervan is de start van onze HR-flex, een netwerk van gecertificeerde specialisten. Je merkt ook een tendens in de flexibilisering van HR en de arbeidsmarkt. Dan speel je hier op in en dan stel je een half jaar na de start vast dat het eigenlijk heel succesvol gedaan wordt.” (Sabrina Korthout, Management Consultant, Ascento)

In de interviews werd ook aan de respondenten gevraagd of er macro-economische ontwikkelingen zijn die de trend naar ‘one-stop-shopping beïnvloeden of versterken.

De belangrijkste macro-economische ontwikkelingen zijn internationalisering en globalisering. Internationale bedrijven willen steeds meer zaken doen met dienstverleners die hun internationaal van dienst kunnen zijn (Vloerberghs, 2004). De volgende citaten schetsen de situatie.

“Internationalisering kan een belangrijke ontwikkeling zijn. Dat is toch een belangrijke evolutie. Kijk maar naar de heel grote bedrijven van het type Solvay en Fortis. Dat zijn echt internationale spelers die beslissen om te gaan naar uniforme HR-systemen zoals SAP, Peoplesoft, Oracle, enz. Zij vragen internationale oplossingen waardoor je op de Belgische markt moet mee evolueren.” (Filip Verheecke, Directeur Sociaal Secretariaat, Groep S)

“Wij merken hoe langer hoe meer dat er internationale tenders worden uitgeschreven. Internationale tenders dat betekent, dat men voor Europa naar partners gaat die Europees kunnen leveren aan een bedrijf. Dat zijn de verwachtingen van de klant. Dus moet je als organisatie, als je wil meespelen in die macro-economie, met heel je organisatie een antwoord kunnen bieden op verschillende vragen vanuit die bedrijven.” (Katty Sheerlinck, Regiodirecteur, Unique Interim)

Als gevolg van schaalvergroting en internationalisering willen klanten sterk gebundelde diensten inkopen. Veel internationaal opererende bedrijven en organisaties verlangen hoogwaardige en grensoverschrijdende integrale dienstverlening met voor hen niet meer dan één aanspreekpunt (Kempener, 2007). Een van de leveranciers formuleert het als volgt:

“Een belangrijke ontwikkeling is internationalisering. Je ziet dat op internationaal niveau bedrijven genoodzaakt worden om naar één leverancier te gaan. Of toch één leverancier die alle HR-diensten gaat bundelen en eventueel als tussenaannemer gaat fungeren.” (Bert Papijn, Director Outsourcing, SD Worx)

Bij het verwezenlijken van diversificatie in het aanbod zal de leverancier strategische keuzes moeten maken (American Lawyer 1984; Galanter & Palay 1991). De vraag is hoe gaat een leverancier ‘one-stop-shopping’ mogelijk maken. Het probleem is immers vaak een tekort aan interne expertise om een verbreding van het aanbod uit te bouwen. Een oplossing hiervoor kan zijn om zelf de expertise te ontwikkelen (Miller, 1996). Een leverancier formuleert het als volgt:

“We proberen nog meer aandacht te geven aan het intern opleiden van nieuwe medewerkers. Daar gaan natuurlijk fortuinen naartoe. Daarnaast bedenkt de overheid ook heel snel nieuwigheden. Bijvoorbeeld outplacement is in heel veel gevallen verplicht. Je moet mensen weer scholen om dat te kunnen begeleiden. Een nieuwe belastingkorting moet kunnen worden geprogrammeerd. Wetgeving is niet altijd éénduidig en moet dan worden geïnterpreteerd door een juridische divisie.” (Joris Peumans, Groepsmanager, ASAP)

Een andere oplossing is volgens Miller (1996) samenwerken met leveranciers of andere bedrijven overnemen. Dit kwam inderdaad tot uiting in de interviews.

“De verbreding van het aanbod is al een tijdje aan de gang, maar heeft een stroomversnelling gekregen in 2003. Op dat ogenblik hebben wij een HR consultant opgekocht. We konden kiezen ofwel herschrijven we iets van nul ofwel kopen we een bedrijf die het levert. We hebben dus twee bedrijven opgekocht maar wel op basis van zaken die we nodig vonden en waar we zelf ook al voor een deel aan gewerkt hadden. Ik kan niet zeggen dat het puur een aankoop was van dingen die we helemaal niet deden. Op een bepaald moment in onze evolutie hadden we de keuze ofwel een trage evolutie ofwel een snelle evolutie en dan hebben we ons versterkt door externe bedrijven. Daarnaast hebben we ook partnerships met grote implementeerteers van SAP. Soms maken wij samen offertes aan voor grote bedrijven.” (Vincent Cools, Market Development Director, Securex)

“De verbreding van diensten is mogelijk gemaakt voor een stuk door eigen acquisities, diensten op te nemen in de groep en voor een stukje via partnerships door samenwerking. Een stukje via eigen bedrijven en een ander deel door samenwerking. We hebben bijvoorbeeld het kinderbijslagfonds en een kas voor zelfstandigen overgenomen. In kader van het sociaal secretariaat hebben we een klein aantal overnames gedaan. Er zijn ook samenwerkingen lopenden.” (Filip Verheecke, Directeur Sociaal Secretariaat, Groep S)

“Wij investeren zelf niet in de ontwikkeling van technologie. Daar hebben we inderdaad partnerships. Het sociaal secretariaat zal in bepaalde offertes, als dat grote kleppers zijn, met andere leveranciers samenwerken. Binnen onze consult divisie is dat vooral om een ontbrekende competentie in te vullen. Dat is een structurele samenwerking. We hebben daar echt goede afspraken. Het is ook een relatie die je goed moet managen, want je gaat zelf een stuk van je activiteiten outsourcen.” (Lut Crijns, Business Manager HR-projects, Acerta)

“We waren vroeger USG en wij hebben vorig jaar Creyf's overgenomen, eigenlijk heel de Solvis groep. Op dat moment was het een strategische beslissing om het dienstenpakket dat we als groep hebben uit te breiden. Als je dat dan bekijkt binnen de familie in België, dan heb je Unique die echt als gespecialiseerde HR-partner in de markt zit. Onze collega's van Creyf's die gaan meer naar volume. Dat was eigenlijk de strategie van de onderneming. We gaan uitbreiden en we gaan binnen onze groep verschillende soorten diensten aanbieden. We hebben ook samenwerkingsverbanden met Creyf's of met andere dienstverleners. Als het gaat om grote pakketten, dan weten

we dat we in een markt van vandaag als leverancier er alleen niet in slagen dat volume alleen te leveren. Daarom gaat de organisatie beroep doen op een subcontractor om volgens bepaalde afspraken ervoor te zorgen dat die klant zijn behoefte wordt ingevuld.” (Katty Sheerlinck, Regiodirecteur, Unique Interim)

De keuze tussen de verschillende oplossingen is bij iedere leverancier anders. Dit wordt nogmaals bevestigd door de volgende citaten.

“We zijn niet gegroeid op basis van overnames. Het was interne groei. We laten ons ook niet overnemen. Daarnaast zijn er weinig samenwerkingen. Er is er één op vlak van tijdsregistratie. Voor systemen met SAP, Peoplesoft en Microsoft, de grote systeem leveranciers hebben we zeer intense samenwerkingen, maar dat zal het zo wat zijn.” (Bert Papijn, Director Outsourcing, SD Worx)

“Het is een combinatie van zelf ontwikkelen, gericht talent aantrekken en acquisities. Belangrijke overnames zijn bijvoorbeeld: Galilei actief in outplacement en ASS een sociaal secretariaat.” (Jan Denys, Manager Corporate Communications, Randstad)

Veel bedrijven werken zich ook onvoorbereid op als een “full service-specialist”. Ze hebben niet de nodige kennis met als gevolg dat er soms conflicterende activiteiten op de markt gebracht worden (Krolis & Van Bommel, 1996). Een leverancier bevestigt dit:

“Gespecialiseerde spelers overnemen, dat is de traditionele strategie voor een generalist die inderdaad een breed aanbod aan diensten wil verlenen. Er zijn wel grenzen, je kunt niet te ver van uw kernactiviteiten gaan. Een typische voorbeeld zijn de IT bedrijven, zoals IDS, SSC, en Capgemini, die allemaal meer strategisch willen gaan meedenken met hun klanten. Daarvoor hebben ze strategische consultants overgenomen. IDS heeft indertijd ED Curnie overgenomen. Dat heeft enkele jaartjes geduurd en dan zijn die weer verkocht. Omdat die cultuur te ver van elkaar staat. Je kunt ze wel kopen en apart laten werken. Maar wat is dan de bedoeling van kopen? Dus je kunt ongetwijfeld vanuit uw core business bijvoorbeeld loonadministratie verder op HR-vlak uitbreiden maar er zijn grenzen.” (Patrick Ceulemans, Directeur, GITP)

4.5.2 Multi-branding versus single branding

HR-leveranciers die hun aanbod uitbreiden zullen moeten kiezen tussen single-branding of multi-branding (Aaker & Joachimsthaler, 2001). Multi-branding wil zeggen dat men een onafhankelijke reeks van productmerken gebruikt die elk de impact op de markt maximaliseren (Aaker & Joachimsthaler, 2001). Single-branding is het gebruik van één enkel hoofdmerk om een reeks diensten aan te bieden (Aaker & Joachimsthaler, 2001).

Uit het onderzoek blijkt dat er bij ‘one-stop-shopping’ een tendens is naar single-branding. De volgende citaten bevestigen dit:

“Ik denk dat er in de markt een tendens is naar single branding. Je ziet dat een aantal dienstverleners alles onder één noemer proberen te plaatsen. Ik denk dat men dat doet vanuit de idee van een brede dienstverlening. Men wil een zeer sterk merk neerzetten en zo aangeven dat men bij hen voor alles terecht kan.” (Lut Crijns, Business Manager HR-projects, Acerta)

“Ik denk dat wij naar ons ASSAP label evolueren. Als je het in dat perspectief ziet, denk ik dat ons sociaal secretariaat binnenkort ook ASSAP payroll heet en ons softwarebedrijf misschien wel ASSAP ICT. Als je naar de markt kijkt, zie je een tendens richting single-branding. Kijk maar naar Randstad en Adeco, Creyf’s dat Startpeople is geworden.” (Joris Peumans, Groepsmanager, ASAP)

“Wij trachten dezelfde structuren uit te bouwen zodat een klant Groep S kent met zijn verschillende diensten. Dit onder één noemer Groep S.” (Filip Verheecke, Directeur Sociaal Secretariaat, Groep S)

Een aantal leveranciers stellen zelfs dat ‘one-stop-shopping’ automatisch leidt tot single-branding. ‘One-stop-shopping’ vereist een geïntegreerd aanbod en dit zou enkel kunnen via één merk. Door multi-branding verliest men het voordeel van ‘one-stop-shopping’. De volgende uitspraken schetsen de situatie:

“Multi-branding is volgens mij minder duidelijk voor de klant. Bijvoorbeeld Creyf’s Interim was een bekende naam op gebied van uitzendarbeid, Accea was wering & selectie en HR-diensten en Carela was de outplacement poot van de groep. ‘One-stop-shopping’ is alle diensten kunnen terugvinden onder dezelfde benaming zoals Randstad of Adecco.” (M.J. Horion, Zaakvoerder, HMA)

“Als je naar multi-branding gaat, dan verlies je volledig het voordeel van uw ‘one-stop-shopping’. Bij een brede dienstverlening is het juist de bedoeling om bewezen competenties op een bepaald vlak te koppelen aan andere competenties op een ander vlak. Dit doe je via één brand. Verschillende brands gaan verschillende marktsegmenten aanspreken. Ik denk dat multi-branding en ‘one-stop-shopping’ tegengesteld zijn.” (Patrick Ceulemans, Directeur, GITP)

De leverancier hierboven stelt dat het voordeel van multi-branding is dat men verschillende marktsegmenten kan aanspreken. Dit bevestigt de theorie van Chen & Paliwoda (2002). Zij stellen dat multi-branding helpt om verschillende marktsegmenten te penetreren. Zo wordt aan de klant zijn nood aan variëteit voldaan. Het volgende citaat bevestigt dit:

“Je hebt een aantal voorbeelden van single-branding. Als ik ga kijken naar de inspanningen van Manpower of een Randstad heb je daar duidelijk single-branding. Ik denk dat we daar meer en meer naar toe gaan. Multi-branding zie je meer in de specialistische wereld. Een bedrijf dat op executive recruitment zit en morgen naar administratieve profielen gaat, zal dat liever niet onder dezelfde noemer zien.” (David Decouche, Business Manager Development Capabilities, Astyre)

De volgende uitspraken bevestigen de trend naar single-branding. Daarnaast stellen de leveranciers dat bij een overname van een andere dienstverlener, het soms wel beter is de naam van het overgenomen bedrijf te behouden.

“In de markt van de grotere KMO’s kan je zeker met één brand werken. Als de klant merkt dat het allemaal geïsoleerde diensten zijn is er geen integratie. Wij hebben bijvoorbeeld GHR overgenomen. GHR werkt nog onder eigen naam omdat die een vrij goede naambekendheid heeft in Franstalig België. Ondertussen verandert het logo van GHR in een echte Securex stijl. Daardoor komt er een integratie. Zolang de naam meerwaarde heeft, blijft hij. Het is wel de bedoeling om een geïntegreerd pakket naar de markt te brengen.” (Vincent Cools, Market Development Director, Securex)

“Wij gaan in de markt voor een volwaardig brand SD Worx. Alle activiteiten en communicatie gebeurt onder de noemer SD Worx. Het is voor ons belangrijk dat wij een integratie bewerkstelligen tussen alles wat we doen. We willen dat de klant door ook van geniet. Dit kan je alleen maar met één brand doen. Je kunt niet volwaardig alles integreren om dan te zeggen: “Nee dat is die naam en dat is die naam.” We proberen echt naar de markt te gaan als SD Worx en oude units die daar onder hangen brouwen één verhaal in functie van die klant. We rafelen eigenlijk onze eigen activiteiten uiteen en we steken ze terug samen naar die klant toe en dat kan alleen onder de naam SD Worx. Anders zit je continu te worstelen met gaan we dat nu doen onder de noemer X of Y? De enige manier waarop we daar nog van afwijken is met DIP. DIP is eigenlijk een aparte NV die instaat voor rekrutering, assesment en selectie. We vinden het zelfs belangrijk dat er ergens een grens bestaat tussen de perceptie van de klant over DIP als selectiebureau en de databank van SD Worx. Het zou anders heel gemakkelijk zijn om te gaan rekruteren in de databank van SD Worx. Dit willen we voorkomen, dat mag ook absoluut helemaal niet.” (Bert Papijn, Director Outsourcing, SD Worx)

Naast het gebruik van één hoofdmerk kan men wel gebruik maken van beschrijvende submerken. Zo biedt men enige flexibiliteit aan voor marktdoeleinden (Aaker en Joachimsthaler, 2001). De volgend leverancier zegt hierover het volgende:

“De strategie van Unique bestaat er in dat wij onder de koepel van Unique, met de knowhow en het professionalisme dat we in huis hebben, de verschillende diensten willen vertalen naar vijf ondernemingen. Zo is er bijvoorbeeld Unique Technicum dat zich toespitst op technisch personeel” (Katty Sheerlinck, Regiodirecteur, Unique Interim)

Douglas et al. (2001) stellen zelfs dat naast bedrijfsdominerende en product dominerende merken er ook gemixte of hybride merkstrategieën kunnen worden geïdentificeerd. Hierbij worden bedrijfsmerken gebruikt om productniveau-merken te bekrachtigen. Eén leverancier stelt het als volgt:

“Wij hebben één aanspreekpunt. We willen inderdaad een breed pallet aanbieden maar wij willen dat doen met behulp van generalisten. Zij moeten over de meeste dingen kunnen meespreken en de vragen van een klant kunnen vertalen. Daarbij willen we toch ook wel aangeven dat niet alles één pot nat is. Als we het hebben over werving en selectie dan is dat bijvoorbeeld Kern Selection, een divisie van Acerta Consult. Zo kunnen we een aantal punten er toch wel uitlichten. Het is ‘one-stop-shopping’ maar we geven toch heel duidelijk aan dat we expertise hebben in bepaalde terreinen.” (Lut Crijns, Business Manager HR-projecten, Acerta)

4.6 Evaluatie van ‘one-stop-shopping’

Het model van Greer et al. (1999) onderscheidt vijf fasen in het uitbestedingsproces. Een belangrijk element hierin is evaluatie. In het onderzoek werd gevraagd op welke basis de leveranciers de verschillende activiteiten evalueren.

In het contract neemt men dikwijls SLA's op. Dit geeft de mogelijkheid om prestatie-eisen te stellen en een veel meer gerichte evaluatie op te bouwen (Delmotte & Sels, 2005). De volgende leveranciers bevestigen dit.

“Evaluatie betekent dat je bij het opstarten van het project met de klant duidelijke SLA's moet afspreken. Bij de ene klant loopt dat al wat beter om bepaalde zaken af te spreken dan bij de andere. We stellen altijd de vraag of het project geslaagd was. Dit kan sterk uiteenlopend zijn. Bij werving en selectie is dat zeer duidelijk. Bij training en development is dat moeilijker, want dat gaat feitelijk over een attitudeverhaal en een mentaliteitsverandering.” (Lut Crijns, Business Manager HR-projecten, Acerta)

“De klant kan bepaalde KPI's afspreken. Als die KPI's niet gerealiseerd worden gaat de klant de samenwerking stopzetten en naar een andere leverancier. Dit is wel in een ver gevorderd stadium. De leverancier gaat uiteindelijk toch bijsturen want het is in het belang van beide partijen dat de dienstverlening aangepast is aan de behoeften, de markt en aan de veranderende situatie bij de klant.” (Katty Sheerlinck, Regiodirecteur, Unique Interim)

“Heel concreet worden bij de start een aantal doelstellingen omschreven. Deze worden voor een bepaalde termijn vastlegd. In dialoog met de klant en realistisch verbonden met de tijd. Het wordt constant bijgehouden, maand op maand, week op week. Ook omdat het kostengebonden is.” (Stefaan Peetroons, Business Manager HR-consultancy, FIDES)

Johnson (1997) stelt dat eens een activiteit overgedragen wordt naar een externe leverancier, de onderneming een formeel communicatieproces dient op te bouwen. Dit moet hen toelaten om op geregelde tijdstippen met de leverancier samen te komen en eventuele problemen te bespreken. Het volgende citaat bevestigt dit:

“Je moet geregeld luisteren naar problemen en die proberen in kaart brengen. Nadien wordt er een actieplan opgesteld. Wij gaan ook meer en meer naar klantentevredenheid. Dat is een proces dat twee drie jaar geleden is opgestart. Voor ons staat de tevredenheid van de klant centraal.” (Vincent Cools, Market Development Director, Securex)

Bij evaluatie wordt gekeken of de geleverde diensten conform het uitbestedingscontract werden geleverd. De volgende leverancier bevestigt dit en stelt dat het financiële aspect ook belangrijk is, maar ondergeschikt aan het resultaat.

“Het resultaat is het belangrijkste evaluatiecriteria. Heeft de klant wat hij wou? Heeft hij bereikt wat hij wou bereiken? De financiële kant is ook belangrijk. Brengt het iets op? We zijn een bedrijf zoals een ander, als wij niets verdienen dan blijven wij niet bestaan. Dit is wel niet het voornaamste criterium. Als je enkel naar het financiële gaat kijken, gaan klanten vlug afhaken.” (David Decouche, Business Manager Development Capabilities, Astyre)

Een andere leverancier vindt ook dat er moet gekeken worden of het project geslaagd is. De leverancier maakt gebruik van kwaliteitsenquêtes om de tevredenheid van de klant te meten. Hij beschrijft de situatie als volgt:

“Wij zijn een uitzendorganisatie. Je hebt twee luiken of het is een tijdelijk project of een vermeerdering van werk. Je gaat achteraf met de klant meten of het een geslaagd project was. Was de klant tevreden met de kandidaten die bij hem aan de slag waren? Na de evaluatie leer je wat er verbeterd kan worden. Vervolgens neem je dat mee naar een volgende samenwerking. Wij doen ook jaarlijks een kwaliteitsenquête. Aan het einde van het jaar gaan we met de klant bekijken, waarom hij tevreden is over Unique, wat hij denkt dat er moet verbeterd worden en wat de redenen zijn dat hij kiest voor Unique.” (Katty Sheerlinck, Regiodirecteur, Unique Interim)

Evaluatieformulieren zijn een andere manier om de verschillende diensten te beoordelen. Een consultant formuleert het als volgt:

“Wij sturen systematisch een evaluatieformulier wanneer een project gerealiseerd is. Die evaluatie gaat in principe over alle aspecten van de samenwerking: de voorfase, een stuk analysefase, de offerte van project zelf, de verschillende stappen in het project. We doen de evaluatie pas na 2 à 3 maanden. Als je een evaluatie doet na de dag dat je het hebt afgerond dan geef je de klant niet de kans om negatief te antwoorden.” (Koen Daernen, Verantwoordelijke HR-consult, HDP)

Er zijn ook leveranciers die hun HR-activiteiten beoordelen op basis van winstgevendheid. Daarnaast blijft klantentevredenheid belangrijk. Eén leverancier stelt het zo:

“Er is vooreerst de gerealiseerde omzet. Zeer belangrijk is ook de marge, die voor de niet uitzendproducten meestal hoger ligt. Vandaar dat het belang groter is dan uit de relatieve omzet blijkt. Daarnaast zijn er klantenonderzoeken naar tevredenheid.” (Jan Denys, Manager Corporate Communications, Randstad)

Op het vlak van evaluatie is er één leverancier die gebruik maakt van verschillende evaluatietechnieken. Hij maakt gebruik van resultaatsevaluaties, enquêtes maar ook software dat als rapporteringmechanisme werkt.

“Dat is heel divers. Als wij een rekrutering doen van een uitzendkracht dan wordt die in overleg na X tijd geëvalueerd. Er wordt aan beide kanten gekeken of hij flexibel is, op tijd is, enz. Er zijn een aantal parameters die gemeten worden. Hetzelfde eigenlijk voor de vaste rekrutering. Daar is ook een gelijkaardige evaluatie maar dan met een grotere cyclus, meestal na drie maanden juist voor het einde van de proeftijd. Bij het sociaal secretariaat doen wij om de 2 à 3 jaar een enquête bij de klanten. Voor de rest is het software. Er zijn heel wat controlemechanismen. Straks in mijn mailbox weet ik perfect hoeveel inschrijvingen er in Gent geweest zijn. Hoeveel prospecties ze gedaan hebben, hoeveel klachten er geweest zijn en welke uitzendkracht mij gebeld heeft. Dat is een compleet rapporteringmechanisme dat gecentraliseerd wordt. Maar het belangrijkste is naar de klant luisteren. Het beste is een gesprek met de klant.” (Joris Peumans, Groepsmanager, ASAP)

4.7 Toekomst van de HR-markt

Het empirisch deel van dit onderzoek wordt afgesloten met een blik naar de toekomst. Er werd aan de respondenten gevraagd hoe zij de HR-dienstverlenersmarkt in de toekomst zagen.

Momenteel is volgens de leveranciers de HR-markt versnipperd. In de toekomst zal die versnippering verdwijnen. Er komt een concentratie van leveranciers en meer diensten zullen worden geïntegreerd. Twee van de leveranciers zeggen het als volgt:

“Op een aantal terreinen is de markt zeer versnipperd. Daar gaat een concentratie komen. Ik denk dan aan de training en de coaching markt die zeer versnipperd is op dit moment. Voor werving & selectie en andere diensten denk ik dat de concentratie al bezig is.” (Lut Crijs, Business Manager HR-projects, Acerta)

“Je gaat naar meer integratie op de HR-markt gaan. De kleintjes gaan er uit. Wat bedoel ik met een kleintje? Niet een specialist want die gaat er altijd zijn. Het gaat om éénmanszaken. De cowboy's en de kleinere organisaties gaan hetzij overgenomen worden hetzij stoppen. Je gaat aan de ene kant grote groepen krijgen, grote blokken zoals Randstad, daartegenover ga je een aantal specialisten krijgen. Het middenveld waar heel veel kleine leveranciers zitten, gaat of naar de ene kant of naar de andere kant of verdwijnen. Ik denk dat je het niet moet uitsluiten dat een Mercury, Dewitte & Morel morgen misschien deel uitmaakt van de Randstad groep. Dit kan, als zij zien dat het veld waar ze nu actief zijn verzadigd is of dat er meer groei te halen is door die richting uit te gaan.” (David Decouche, Business Manager Development Capabilities, Astyre)

Op de markt komt volgens de leveranciers een tweedeling. Er zullen grote spelers zijn en gespecialiseerde spelers. De kleine spelers kunnen zich eventueel groeperen. Een consultant verwoordt het als volgt:

“Ik denk dat we naar een grotere polarisatie grootte spelers gaan. Nieuwe grotere spelers of supergrote spelers op Europees niveau. Daarnaast zal er een brede vijver bestaan van kleinere aanbieders. Bijvoorbeeld: HR-consultants en organisatieadviseurs. Aan de andere kant zie je bij de kleine spelers een tendens naar groeperingen. Consultants gaan zich groeperen en vormen zo een netwerk. Een ‘one-stop-shopping’ verhaal maar anders georganiseerd. De groten worden groter en de kleintjes proberen zich te redden.” (Stefaan Peetroons, Business Manager HR-consultancy, FIDES)

Een aantal leveranciers bevestigen dat een aantal spelers tussen de grote en de specialistische leveranciers dreigen te verdwijnen. Hun mening is de volgende:

“Ik denk dat het heel gevaarlijk is voor de middenspeler. Bedrijven met 5 tot 10 mensen gaan het heel moeilijk hebben. Ook een sociaal secretariaat dat 50 man vertegenwoordigt, gaat het moeilijk hebben. Men gaat de investeringen niet kunnen doen om te volgen, enz. Ik denk dat de heel kleine speler, de man of vrouw die zegt ik ben de specialist, ik ben zelfstandige, ik heb een carrière achter de rug en ik ben de specialist in sociale onderhandelingen die gaat nog wel een plaats hebben in de markt. Trouwens ik denk dat grotere bedrijven ook omwille van flexibilisering meer en meer gebruik gaan maken van dergelijke competenties op de markt. Ze hebben de kracht om grote modellen te ontwikkelen om grote klanten te benaderen. Ze hebben de kracht om bepaalde investeringen te doen. Als je dat dan combineert met individuele expertise heb je een goed aanbod. Ik denk dat het heel moeilijk gaat worden voor de lokale speler. Bijvoorbeeld Dewitte & Morel is overgekocht door Hudson. Je merkt dat lokale spelers het moeilijk zullen hebben.” (Vincent Cools, Market Development Director, Securex)

“De markt zal nog structureel groeien. Bestaande evoluties gaan eerst en vooral verder. Er komen meer ingewikkelde vragen op maat van bedrijven. Projectmanagement tussen verschillende dienstenlijnen zal aan belang winnen. Mogelijk groter belang van detachering in vergelijking met uitzendarbeid. Impact van IT neemt ook nog sterk toe. Er zullen twee grote types bedrijven komen: multi service en nichebedrijven. Hier en daar kan een sterke lokale speler in één product het ook wel uitzingen.” (Jan Denys, Manager Corporate Communications, Randstad)

Een scenario waarbij er geen plaats meer zou zijn voor kleine gespecialiseerde spelers wordt ontkracht door de volgende uitspraken:

“Op de HR-dienstverlenersmarkt komt er ongetwijfeld een sterke consolidatie, ten gevolge van de globalisering. Dat zal zijn effect hebben op de lokale markt, de Belgische markt. Daarnaast zullen er in een bepaald segment gespecialiseerde kleinere spelers actief zijn.” (Patrick Ceulemans, Directeur, GITP)

“De markt gaat nog sterk veranderen. Uiteindelijk naar HRM toe staat de sector nog in zijn startblokken. Er is nog heel veel mogelijk. De groepen gaan nog verder en verder groeien. De waaier aan diensten wordt ruimer en ruimer. Er is nog een heel pak evoluties mogelijk denk ik. Voor kleine spelers zal er nog altijd plaats zijn, tenzij ze het financieel moeilijk krijgen.” (Filip Verheecke, Directeur Sociaal Secretariaat, Groep S)

“Voor kleine spelers gaat er altijd ruimte zijn. Er gaat altijd een zelfstandige zijn die misschien nog twee mensen rond zich verzameld en dan een klantenportefeuille heeft om dan iets specifiek op te lossen. Zolang er klanten zijn, is er toekomst. Niet iedereen, er is maar een bepaald segment van klanten dat je daarmee kan bedienen.” (Joris Peumans, Groepsmanager, ASAP)

Andere leveranciers stellen dat er in de toekomst zich grotere HR-projecten aandienen. Hierdoor zal de klant beroep moeten kunnen doen op één leverancier of een combinatie van leveranciers om die projecten uit te voeren. Een leverancier zegt het als volgt:

“De dingen veranderen snel. Volgens mij gaan er veel minder kleine projecten zijn maar meer grotere projecten. Je voelt nu de vragen naar cultuurverandering. Een grote organisatie met 900 werknemers willen een andere mentaliteit. Ik denk dat het allemaal vertrekt vanuit een ruimere vraag en dan gekeken wordt, wat is de mogelijkheid voor een totaal aanbod. Klanten zullen één leverancier willen of een combinatie van leveranciers omdat de projecten zo groot zullen zijn.” (Sabrina Korthout, Management Consultant, Ascento)

De volgende leverancier vergelijkt de evolutie van de HR-dienstverlenersmarkt met die van de auditfirma's. Hij verwoordt zijn visie als volgt:

“De HR-dienstverlenersmarkt zou mogelijk kunnen evolueren zoals de auditfirma's ten tijde van de Big 7 en Big 5. Deze brachten een zo alomvattend financiële, fiscale en bijkomende dienstverlening aan dat er sprake is geweest van een 'conflict of interest'. Op gebied van HR-dienstverlening zie ik geen conflict of interest opdagen maar eerder de wording van een machtspositie voor degene die HR in een bedrijf beheert. Die persoon zou in strijd kunnen komen met de leiding van het bedrijf, dus een staat in de staat.” (M.J. Horion, Zaakvoerder, HMA)

Hoofdstuk 5 Algemeen Besluit

5.1 Inleiding

De opdracht van deze eindverhandeling bestond erin te onderzoeken of er op de HR-markt een trend is naar ‘one-stop-shopping’. Naast deze hoofdvraag kwamen ook tal van deelvragen aan bod. In dit laatste hoofdstuk proberen we de conclusies van dit onderzoek te schetsen. Daarnaast komen er een aantal aanbevelingen aan bod. Ten slotte worden de beperkingen van het onderzoek besproken en worden enkele voorstellen voor vervolgonderzoek geformuleerd

5.2 Conclusie

‘Is er een trend naar ‘one-stop-shopping’ op de HR-markt?’ Vanuit de literatuurstudie en het empirisch onderzoek is geprobeerd een antwoord op deze vraag te formuleren. In wat volgt worden de belangrijkste conclusies uit het onderzoek besproken.

Om te kunnen spreken over ‘one-stop-shopping’ op de HR-markt is het nuttig dit begrip te definiëren en af te bakenen. Op basis van de literatuurstudie en het onderzoek werd een algemene definitie opgesteld voor ‘one-stop-shopping’ op de HR-markt.

“Bij HR ‘one-stop-shopping’ kan een klant met verschillende behoeften rond HR terecht bij één leverancier. Bij de leverancier is er één gesprekspartner die kennis heeft van het hele brede HR-gamma van het bedrijf. Met deze kennis gaat hij aan de klant een geïntegreerde totaaloplossing aanbieden, rekening houdend met de complementaire noden van de klant.”

Verder werd in het onderzoek nagegaan welke de voor- en nadelen zijn van ‘one-stop-shopping’, zowel voor de leverancier als voor de klant. Een groot aantal van de voor- en nadelen die in de literatuurstudie werden geformuleerd, werden bevestigd tijdens de interviews.

Zo maakt 'one-stop-shopping' het voor leveranciers mogelijk om zich in te leven in de cultuur van de organisatie. Verder wordt een langdurige relatie tussen beiden bewerkstelligd als de HR-leverancier diensten en producten geïntegreerd aanbiedt. Ook gaat de HR-leverancier vanuit zijn specifieke kennis over de klant nog andere diensten trachten te verkopen. Hij kan dus aan kruisverkoop doen. Op die manier kunnen HR-praktijken beter op elkaar worden afgestemd. Zo ontstaat er een horizontale fit in de HR-praktijken. Daarnaast profiteren de HR-leveranciers van schaalvoordelen. Ten slotte kan de HR-leverancier zich onderscheiden van andere spelers op de markt door zijn brede dienstverlening.

Een mogelijk voordeel voor de klanten van een 'one-stop-shop'-leverancier is dat er een daling kan zijn van coördinatie –en facturatiekosten. Een vaak aangehaald voordeel is dat de klant één aanspreekpunt heeft bij de leverancier. Zo krijgt de klant een meer toegankelijke dienstverlening. Daarnaast kunnen HR-praktijken ook beter op elkaar worden afgestemd. Op die manier ontstaat er een horizontale fit in de HR-praktijken. Ten slotte kan de HR-leverancier vanuit zijn specifieke kennis over de klant betere oplossingen aanbieden.

Een mogelijk nadeel voor de HR-leverancier is dat deze het moeilijk kan hebben om verschillende diensten te coördineren. Daarnaast kan wetgeving ervoor zorgen dat bepaalde combinaties van dienstverlening bemoeilijkt worden. Een nadeel kan er ook in bestaan dat de dienstverlening van mindere kwaliteit is door een gebrek aan experts bij de HR-leverancier. Ook kunnen winstmarges dalen omdat de klant meer toegevingen wil bedingen. Ten slotte gaan klanten geneigd zijn om leveranciers tegen elkaar uit te spelen waardoor de marges op bepaalde diensten kunnen dalen.

Bij de klant bestaat het gevaar dat hij te afhankelijk zal worden van de leverancier. De leverancier kan zoveel processen van de klant beheersen zodat de klant niet zomaar kan overschakelen naar een andere leverancier. Een ander potentieel nadeel voor de klant bestaat erin dat de leverancier een geïntegreerde oplossing belooft, maar achteraf alles in aparte vakjes stopt. Ten slotte kan na een tijd de leverancier zijn aandacht voor nieuwe noden in het bedrijf verslappen met weinig innovatieve oplossingen tot gevolg.

In de literatuur werd een onderscheid gemaakt tussen vijf soorten HR-diensten. Uit het onderzoek blijkt dat vooral sociaal secretariaten en uitzendbedrijven actief worden in meerdere soorten HR-diensten. De kleinere spelers, zoals wervings –en selectiekantoren, HR-consultancy kantoren, enz..., bieden ook meer diensten aan t.o.v vijf jaar geleden. Zij verbreden hun activiteiten eerder in de soort van HR-diensten waar ze reeds actief in waren. Ze zijn niet geneigd om te verbreden naar andere soorten HR-diensten.

Er werd ook opgemerkt dat ‘One-stop-shopping’ een totaaloplossing veronderstelt. Volgens het onderzoek moet die totaaloplossing voor HR allesomvattend zijn. Een leverancier die zich wil profileren als een ‘one-stop-shop’ bedrijf zal de vijf soorten HR-diensten volledig moeten kunnen aanbieden.

In het onderzoek stelt men echter dat de verbreding van het aanbod niet onmiddellijk leidt tot een dienstverlener die alle mogelijke HR-diensten aanbiedt. Er worden wel veel diensten geïntegreerd aangeboden, maar een aantal blijven echter gescheiden. De klant zou ook niet geneigd zijn om slechts bij één leverancier zijn hele HR-pakket te laten verzorgen.

Uit de interviews blijkt meermaals dat vooral de sociaal secretariaten en de uitzendbedrijven hun aanbod verbreden. De verzadiging van de markt en de kleine vergoeding die ze krijgen voor loonverwerking, dwingt sociaal secretariaten om hun aanbod te diversifiëren. Uitzendbedrijven volgen deze trend, die reeds begonnen was bij de opheffing van de beschottenregeling. Ook stelt men dat uitzendbedrijven beter slagen in het verruimen van hun aanbod, omdat het commerciële bedrijven zijn. Zo kunnen ze meer investeren in de uitbreiding van hun diensten tegenover de sociaal secretariaten die VZW's zijn. Volgens sommige HR-leveranciers zouden sociaal secretariaten ook een imagoprobleem hebben omdat ze transactioneel en operationeel werk verrichten. Daardoor worden ze al snel als oubollig bestempeld.

In de literatuur werd gesteld dat dienstleveranciers drie strategische keuzes kunnen maken voor de toekomst. Ze kunnen specialiseren, diversifiëren of kiezen voor een tussenvorm. Een leverancier die kiest voor een ‘one-stop-shop’ strategie kiest voor

diversificatie en uitbreiding van zijn aanbod. Uit het onderzoek blijkt dat er een aantal macro-economische ontwikkelingen zijn die de trend naar een 'one-stop-shop' strategie beïnvloeden of versterken. Volgens de respondenten zijn er steeds meer internationale bedrijven die dienstverleners zoeken die hen internationaal van dienst kunnen zijn. Die klanten willen sterk gebundelde diensten inkopen bij één contactpunt. Een mogelijk probleem bij de diversificatie strategie is een tekort aan expertise. Uit het onderzoek blijkt dat dit opgelost wordt door zelf expertise te ontwikkelen, samen te werken met andere leveranciers of door overnames van andere leveranciers.

Verder moeten leveranciers wanneer ze kiezen voor diversificatie en verbreding van hun aanbod een merkstrategie bepalen. Ze moeten kiezen tussen single -of multi-branding. Uit de interviews blijkt dat er op de markt een tendens is naar single-branding. De leveranciers benadrukken ook dat bij 'one-stop-shopping' een single-brand strategie noodzakelijk is. Zo wordt het geïntegreerde aanbod benadrukt. In sommige gevallen, zoals bij een overname van een ander bedrijf, kan het echter wel opportuun zijn om de naam te behouden. De naambekendheid van het overgenomen bedrijf kan immers een meerwaarde betekenen.

Een belangrijk element is ook de evaluatie van de verschillende HR-activiteiten. Uit het onderzoek blijkt dat leveranciers vaak bepaalde doelstellingen, KPI's of SLA's afspreken om meer gerichte evaluaties uit te bouwen. Er wordt ook op geregelde tijdstippen met de leverancier afgesproken om eventuele problemen te bespreken. Om het uiteindelijke resultaat te evalueren, maakt men gebruik van kwaliteitsanalyses en tevredenheidsquêtes.

Voor de toekomst voorspellen de HR-leveranciers het einde van de versnippering op de HR-markt. Er komt een concentratie van leveranciers en veel diensten zullen geïntegreerd aangeboden worden. Middenspelers worden uit de markt verdreven, tenzij ze samenwerken. Het gevolg van de nieuwe ontwikkelingen op de HR-markt is een tweedeling. Enerzijds zullen er generalisten zijn met een uitgebreid aanbod, anderzijds specialisten die meer en meer nichemarkten opzoeken. Voor individuele specialisten is er nog plaats, vooral in samenwerking met de grote spelers op de markt.

Men zou kunnen besluiten dat er op de HR-markt momenteel drie soorten HR-leveranciers zijn: gespecialiseerde leveranciers, grote spelers met een brede waaier aan diensten en spelers die tussen de twee vorige zitten. De grote spelers zijn vooral de uitzendbedrijven en de sociaal secretariaten. Zij hebben hun aanbod verbreed en gaan vermoedelijk naar een nog verdere verbreding. Het gevolg is dat er meer HR-leveranciers zijn die actief worden in de vijf soorten HR-diensten. Op die manier gaan zij het mogelijk maken om geïntegreerde dienstverlening aan te bieden. Naast de uitzendbedrijven en de sociale secretariaten kan ook een stijging van het aanbod van de middenspeler opgemerkt worden. Die middenspeler zijn bijvoorbeeld de werving- en selectiebureaus, opleidingsinstanties, HR-consultancy kantoren, enz. Uit het onderzoek blijkt dat de middenspeler die gewoon dezelfde activiteiten blijft uitoefenen uit de markt zal worden geconcurrereerd door de grote spelers. Om te kunnen blijven bestaan heeft de middenspeler twee opties. Ten eerste kan hij samenwerken met de grote spelers of opgaan in een grote speler. Ten tweede kan hij zijn aanbod verkleinen en zich meer gaan specialiseren en op die manier de concurrentie aangaan met de kleine specialistische speler. De kleine spelers blijven eerder actief in hun domein. Als er toch een stijging is van het aanbod dan ligt die in het verlengde van hun huidige activiteiten. Over het algemeen kan gesteld worden dat er een trend is naar 'one-stop-shopping' maar niet bij alle HR-leveranciers.

5.3 Aanbevelingen

In dit deel worden een aantal aanbevelingen gegeven aan de HR-dienstleveranciers. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen aanbevelingen voor grote spelers en kleine spelers.

Aanbevelingen voor de grote spelers

Uit het onderzoek blijkt dat HR-leveranciers met een breed aanbod vaak aparte oplossingen aanbieden aan de klant. Hoewel de klant voor een geïntegreerde oplossing komt, maakt de HR-leverancier het niet waar. Om dit te verhelpen moet de HR leverancier daadwerkelijk met een kwalitatief geïntegreerd aanbod voor de dag komen.

De leverancier moet de diensten op elkaar afstemmen om een horizontale fit te creëren in de aangeboden HR-praktijken. Verder moet de uiteindelijke oplossing ook voldoende kwalitatief zijn. Er zijn dus twee aandachtspunten: het integreren van de oplossing en de kwaliteit van de oplossing.

Voor het eerste aandachtspunt, de integratie van de oplossing, kunnen er drie suggesties gegeven worden.

Ten eerste vereist integratie coördinatie. Uit het onderzoek blijkt dat er bij een brede dienstverlening vaak moeilijkheden ontstaan om de verschillende diensten te coördineren. De HR-leverancier moet hier aandacht aan besteden want dit is de eerste voorwaarde voor een goede oplossing. De leverancier moet ervoor zorgen dat er een coördinerende functie wordt gecreëerd. Ideale kandidaten voor deze functie zijn mensen die de verschillende afdelingen goed kennen en die op de hoogte zijn van de verschillende diensten die het bedrijf aanbiedt.

Ten tweede moet die coördinator functioneren als een contactpersoon voor de klant. Tijdens de interviews bleek dat de klant één aanspreekpunt wenst. De coördinator is hiervoor het best geplaatst. Hij zal de vragen van de klant moeten opvangen en sturen in het bedrijf. Vanuit zijn coördinerende functie zal hij de noden van de klant concreet kunnen vertalen naar geïntegreerde oplossingen.

Ten slotte kan het bedrijf om te benadrukken dat er een samenhangende oplossing wordt gegeven best kiezen voor single-branding. Bij single-branding gebruikt men één enkel hoofdmerk om een reeks diensten aan te bieden. Zo wordt het geïntegreerd aanbod benadrukt.

Voor het tweede aandachtspunt, de kwaliteit van het aanbod, zal het belangrijk zijn dat de HR-leverancier over voldoende experts beschikt. Daarvoor zal de leverancier een beleid moeten voeren dat gericht is op het aantrekken van kwalitatieve medewerkers. Een andere oplossing kan bestaan in het samenwerken met specialisten of free-lance experts uit verschillende domeinen. Ook zij kunnen de nodige know-how leveren. Daarnaast is ook innovatie belangrijk voor een kwalitatieve oplossing. Uit het onderzoek bleek dat een HR-dienstleverancier die een groot pakket van HR-diensten

levert aan de klant na een tijd zijn innovatievermogen verliest. Het is dus aangeraden dat de HR-leverancier op de hoogte blijft van de nieuwste evoluties op het vlak van HR. Verder moet hij op regelmatige tijdstippen een evaluatie maken van de dienstverlening, samen met de klant. Informatie van de evaluatie, de nieuwe evoluties binnen HR en de aanwezigheid van experts kunnen bijdragen tot een goede kwalitatieve dienstverlening.

Men zou kunnen besluiten dat door een kwalitatief geïntegreerd aanbod aan te bieden de leverancier zich beter zal kunnen onderscheiden van andere grotere spelers.

Aanbevelingen voor de kleine spelers

Uit de interviews blijkt dat de HR-leveranciers het einde voorspellen van de versnippering op de HR-markt. Er komt een concentratie van leveranciers en veel diensten zullen geïntegreerd aangeboden worden. Middenspelers zullen zich moeten groeperen of samenwerken, willen ze nog kunnen concurreren met de grote spelers. De kleine spelers hebben nog kansen op de markt, maar dan als specialist. Ze moeten niet proberen te concurreren met de grote spelers. Hun voordeel tegenover de grote spelers is hun specifieke expertise. In de toekomst zal het nodig zijn die expertise verder te ontwikkelen. Op die manier kunnen ze zich duidelijk onderscheiden van de grote spelers. Volgens het onderzoek zullen er altijd domeinen zijn waar de grote spelers niet in geïnteresseerd zijn en daar liggen dus de kansen voor de kleine spelers. Zij moeten de gaten in de markt dicht en nichemarkten opzoeken. Hierbij is het belangrijk dat ze in hun vakgebied blijven.

5.4 Beperkingen en verder onderzoek

Ondanks het feit dat het onderzoek ons in staat stelde om een vrij goed beeld te vormen van 'one-stop-shopping' op de HR-markt en het een antwoord gaf op een aantal deelvragen, zijn er toch een aantal beperkingen in het onderzoek. In wat volgt, worden de voornaamste beperkingen weergegeven. Een aantal beperkingen kunnen worden omgezet naar pistes voor vervolgonderzoek.

De grootste beperking van het onderzoek is wellicht het feit dat de resultaten niet veralgemeenbaar zijn voor heel de HR-markt van Vlaanderen. Door de keuze voor een kwalitatief onderzoek worden heel wat minder respondenten bereikt, dan bij een kwantitatief onderzoek het geval zou geweest zijn. Het beperkt aantal interviews maakt het moeilijk om onze resultaten te veralgemenen voor Vlaanderen. Het lijkt dus interessant om een kwantitatief onderzoek te verrichten dmv enquêtes. Zo kunnen bepaalde vertekeningen die misschien in het onderzoek aanwezig zijn verminderd worden en kunnen algemene conclusies voor ‘one-stop-shopping’ op de HR-markt getrokken worden.

Een andere beperking is dat het onderzoek werd gevoerd bij HR-dienstleveranciers die onderling sterk verschillen. De keuze van verschillende leveranciers hing samen met de theorie die in hoofdstuk één werd aangehaald. Daar bleek dat vooral sociaal secretariaten en uitzendbedrijven hun aanbod gevoelig verbreden. Hierdoor was het belangrijk om hen op te nemen in de doelgroep. Het was echter opportuun om ook HR-dienstverleners op te nemen die actief zijn in diverse HR-domeinen zoals werving & selectie, HR-consultancy, competentie management, enz. Hun visie over ‘one-stop-shopping’ is, naast die van de ‘grotere’ spelers, ook belangrijk. Om enige vorm van representativiteit te verkrijgen, leek het beter om een vijftiental HR-leveranciers te bevragen die uit verschillende segmenten van de HR-markt komen. Hierdoor worden de resultaten wel minder veralgemeenbaar voor een specifiek doelgroep, maar zijn ze toch van toepassing op de hele HR-markt. Men zou het onderzoek kunnen uitvoeren bij HR-leveranciers die dezelfde diensten aanbieden. Hierdoor zou het mogelijk worden om de dynamiek en trends die aanwezig zijn bij een gelijkaardige groep van HR-dienstleveranciers in kaart te brengen.

Daarnaast is er alleen maar onderzoek gedaan naar de leverancierszijde van de markt. Een onderzoek bij de klanten van HR-dienstleveranciers zou een andere kijk geven op het ‘one-stop-shopping’ gegeven. Men zou bijvoorbeeld kunnen onderzoeken of bedrijven, bij de uitbesteding van hun HR-activiteiten, nood hebben aan een ‘one-stop-shop’ oplossing. Hierbij kan men nagaan hoe zij ‘one-stop-shopping’ definiëren en hoe zij denken over de voor- en nadelen van ‘one-stop-shopping’.

‘One-stop-shopping’ zou niet voor alle bedrijven voordelen hebben. De volgende uitspraak schetst de situatie:

“ ‘One-stop-shopping’ is echt gekoppeld aan het doelpubliek, namelijk KMO’s. Ik denk dat ‘one-stop-shopping’, vanaf het moment dat je met een bedrijf van 1000 werknemers gaat praten niet zinvol is. De nadelen worden op dat moment veel groter dan de voordelen. Hoe kleiner je bedrijf, hoe meer voordelen je hebt met one-stop-shopping. Vanaf 200 mensen heb je experts nodig”. (Koen Daernen, verantwoordelijke HR-consult, HDP)

Er is weinig geweten over welke soort bedrijven voordelen of nadelen zouden kunnen hebben van ‘one-stop-shopping’. Een mogelijk onderzoek zou kunnen bestaan uit het onderzoeken welke grootte een bedrijf moet hebben om voordeel te hebben van ‘one-stop-shopping’. De volgende uitspraak schetst de situatie:

Ten slotte, in het onderzoek was het uitgangspunt dat je bij ‘one-stop-shopping’ actief moet zijn in alle vijf soorten HR-diensten. Op die manier zou een totaaloplossing kunnen aangeboden worden. Tijdens de interviews bleek dat er een aantal leveranciers waren die een andere invulling gaven aan een totaaloplossing. Er is al onderzoek gedaan naar welke HR-diensten worden uitbesteed. Men zou echter ook kunnen onderzoeken welke elementen zeker in het totaalpakket moeten zitten en hoe het pakket er moet uitzien naargelang het soort klant dat men wil bereiken. Op die manier kan de HR-dienstverlener afhankelijk van de sectoren waarin hij opereert, zijn aanbod beter afstemmen.

Bijlagen

Bijlage 1: Checklist: ‘Gespecialiseerde HR-leveranciers of een trend naar ‘one-stop-shopping?’

1. Kenmerken van de organisatie

- A) Welke functie heeft u in de organisatie waarvoor u werkt?
- B) Hoelang werkt u reeds voor deze organisatie?
- C) Kan u een korte historiek geven van deze organisatie?
- D) Hoeveel werknemers telt de organisatie?
- E) Kan u het organigram van de organisatie schetsen?
- F) Welk pakket van HR producten en diensten biedt uw organisatie aan?
- G) In de literatuur wordt een onderscheid gemaakt tussen 5 soorten HR diensten: transactionele HR diensten (bv. loonadministratie), transformationele HR diensten (bv. opleiding, werving & selectie), strategische HR diensten (bv. HR strategie mee helpen opstellen), HR technologie (bv. e-learning, e-recruitment) en menselijk kapitaal (uitzendarbeid, HR interim management). Welke van deze diensten biedt u aan? En in welke mate?
- H) Is er sprake in uw organisatie van een verbreding van het aanbod van HR producten en diensten tegenover 5 jaar geleden?
- I) Op welke manier is uw organisatie geëvolueerd in zijn diensten- en productenpakket?
- J) Hoeveel klanten telt de organisatie?
- K) Welke omvang hebben uw klanten (naar grootte) en in welke sector(en) zijn ze actief?
- L) Biedt uw organisatie ook producten en diensten op maat van (op vraag) de klant aan?

2. One-stop-shopping of het geïntegreerd aanbieden van diensten

- A) Wat is ‘one stop shopping’? Hoe zou u ‘one-stop-shopping’ omschrijven?
- B) Is er een verschil met multi-service providing (meerdere diensten aanbieden)?
- C) Wat is de relatie tussen de tendens naar ‘one stop shopping’ en single of multi-branding?
- D) Kan een klant voor al zijn HR activiteiten bij uw organisatie terecht? Met andere woorden biedt uw organisatie een volledig assortiment HR diensten aan?
- E) Hoe ziet zo’n volledig HR-pakket er volgens u concreet uit?
- F) Biedt uw organisatie ook HR interim management aan? Dit betekent dat uw organisatie dan heel het HR pakket (inclusief het management) overneemt van de klant?

- G)Is er volgens u op de HR-dienstverleningsmarkt een stijging van leveranciers die hun diensten uitbreiden en eventueel overgaan tot het aanbieden van een volledig assortiment HR diensten?
- H)Welke dienstverlening is momenteel dominant in het ‘one-stop shopping’-verhaal, met andere woorden welke dienstverlening(en) weegt (wegen)door in de beslissing met een HR-service provider in zee te gaan?
- I)Zijn er in het verleden overnames geweest bv. van gespecialiseerde leveranciers om tot een volledig assortiment HR diensten (‘one-stop-shopping’) te komen?
- J)Heeft ‘one-stop-shopping’ bepaalde gevolgen voor de HR-markt? En zo ja, welke?
- K)Heeft uw organisatie samenwerkingsverbanden met andere HR-dienstleveranciers om ‘one-stop-shopping’ mogelijk te maken?
- L)Hoe is die samenwerking georganiseerd?

3. Drijfveren van ‘one-stop-shopping’

- A)Wat zijn volgens u de belangrijkste drijfveren (redenen) om aan ‘one-stop-shopping’ te doen? (drijfveren aanbodzijde versus vraagzijde)
- B)Zijn er volgens u macro-economische ontwikkelingen die de trend naar one stop shopping beïnvloeden

4. Gevolgen en effecten van ‘one-stop-shopping’

- A)Welke voordelen (positieve effecten) biedt ‘one-stop-shopping’ voor uw organisatie? En voor uw klanten?
- B)Welke nadelen (negatieve effecten) biedt ‘one-stop-shopping’ voor uw organisatie? En voor uw klanten?

5. Markt van HR-dienstleveranciers

- A)Hoe zou u momenteel de markt van HR-dienstverleners omschrijven?
- B)Welk zijn op dit moment de belangrijkste concurrenten voor uw organisatie?
- C)Hoe kan u zich onderscheiden van de concurrentie?
- D)Hoe opereert u concreet op de HR-markt en wat zijn uw doelstellingen op deze markt?

6. Evaluatie van one-stop-shopping

- A)Op basis van welke criteria worden in uw organisatie de verschillende HR-activiteiten geëvalueerd?

7. Toekomst

- A) Hoe denkt u dat de HR-dienstverlenersmarkt er in de toekomst zal uitzien?

Bijlage 2: Begeleidende e-mail.



Geachte heer,
Geachte mevrouw,

Ik ben student Toegepaste Economische Wetenschappen (richting personeel en organisatie) aan de K.U.Leuven. Ik zit momenteel in mijn laatste jaar en ik ben in het kader van mijn thesis bezig met een onderzoek naar HR dienstverleners. Ik maak deze thesis onder leiding van prof. dr. Luc Sels en assistent Jeroen Delmotte. De titel van mijn thesis luidt als volgt: “HR dienstverleners: gespecialiseerde leveranciers of een trend naar ‘one-stop-shopping’.”

De laatste jaren manifesteren zich belangrijke ontwikkelingen binnen de markt van de HR-leveranciers. Sommige HR-dienstverleners specialiseren zich in één activiteit (bv. opleiding), anderen bieden een volledig pakket HR-diensten aan. In dit laatste geval spreken we van ‘one-stop-shopping’.

De studie beoogt het inzicht te verschaffen in de markt van de HR-dienstverleners. De focus van het onderzoek ligt zowel op gespecialiseerde HR dienstverleners maar vooral op HR-dienstverleners die een meer geïntegreerd pakket aan HR-diensten aanbieden.

In het kader van deze thesis ben ik op zoek naar een aantal HR-dienstverleners die hun ervaringen met ons wensen te delen. Praktisch zou uw medewerking het volgende inhouden. Ik zou graag een interview met u afnemen.

Door mee te werken aan dit onderzoek verschaft u me de nodige input voor het welslagen van mijn thesis. Tegen juni 2007 zal de thesis afgewerkt zijn. Het interview zal ongeveer een uurtje van uw tijd in beslag nemen en gebeurt in strikte anonimiteit.

Voorafgaand aan het interview zal u de checklist toegestuurd krijgen. In ruil voor uw medewerking krijgt u uiteraard een exemplaar van de thesis.

Graag zou ik van u willen weten of u interesse hebt om aan mijn onderzoek mee te werken. In de loop van volgende week zal ik u dan telefonisch contacteren om mijn onderzoek verder toe te lichten en de haalbaarheid van deze studie met u te bespreken.

Ik dank u dan ook bij voorbaat voor uw medewerking.

Met de meeste hoogachting,

Glenn Vervoort

Bijlage 3: Overzicht activiteiten respondenten.

Naam Bedrijf	Basisactiviteit	Alle activiteiten
1.Acerta	Sociaal secretariaat	<ul style="list-style-type: none"> • Organisatieontwerp, process management, organisatieontwikkeling, functieprofiel, -evaluatie & -classificatie • Werving • Selectie, beoordeling & assessment • Training / opleiding, development & kennismangement • Outplacement & ontslagbegeleiding • Sociale wetgeving, arbeidsrecht, arbeidsverhoudingen, employee relations/communication • HR- en salarisadministratie • HR-software, HR-informatiemanagement, e-HRM
2.Asap	Sociaal secretariaat/ Uitzendarbeid	<ul style="list-style-type: none"> • Selectie, beoordeling & assessment • Tijdelijke medewerkers, uitzendarbeid, detachering, interim & project management • Werving • HR- en salarisadministratie • Selectie, beoordeling & assessment • Tijdelijke medewerkers, uitzendarbeid, detachering, interim & project management
3.Groep S	Sociaal secretariaat	<ul style="list-style-type: none"> • Ondernemingsloket • Werving & Selectie • Opleidingscentrum • Sociaal juridische en rechtsbijstand • Sociale audit • Dienst voor preventie en risicobeheer • Verzekeringsbemiddeling • Employee Benefits • Informatietoepassingen

4.HDP	Sociaal secretariaat	<ul style="list-style-type: none"> • Training / opleiding, development & kennismanagement • Sociale wetgeving, arbeidsrecht, arbeidsverhoudingen, employee relations/communication • HR- en salarisadministratie • Pensioenen • Compensation & benefits/rewards, incentives, verzekeringen (groeps-, hospitalisatie enz.), sociale voorzieningen
5.SD Worx	Sociaal secretariaat	<ul style="list-style-type: none"> • Algemene HRM-strategie en policy/procedures • Organisatieontwerp, process management, organisatieontwikkeling, functieprofiel, -evaluatie & -classificatie • Werving • Selectie, beoordeling & assessment • Training / opleiding, development & kennismanagement • Mentoring, coaching • Sociale wetgeving, arbeidsrecht, arbeidsverhoudingen, employee relations/communication • International mobility, expats, relocation • HR- en salarisadministratie • Compensation & benefits/rewards, incentives, verzekeringen (groeps-, hospitalisatie enz.), sociale voorzieningen • Meten & evalueren HRM • HR-software, HR-informatiemanagement, e-HRM

6. Securex	Sociaal secretariaat	<ul style="list-style-type: none"> • Algemene HRM-strategie en policy/procedures • Personeels- en loopbaanplanning • Organisatieontwerp, process management, organisatieontwikkeling, functieprofiel, -evaluatie & -classificatie • Werving • Selectie, beoordeling & assessment • Training / opleiding, development & kennismanagement • Mentoring, coaching • Outplacement & ontslagbegeleiding • Sociale wetgeving, arbeidsrecht, arbeidsverhoudingen, employee relations/communication • International mobility, expats, relocation • HR- en salarisadministratie • Pensioenen • Compensation & benefits/rewards, incentives, verzekeringen (groeps-, hospitalisatie enz.), sociale voorzieningen • Veiligheid, welzijn & sociale voorzieningen • Meten & evalueren HRM • HR-software, HR-informatiemanagement, e-HRM • Integrale kwaliteitszorg/ TQM • Varia • Interne communicatie, bedrijfscultuur & motivatie
7. Randstad	Uitzendarbeid	<ul style="list-style-type: none"> • Algemene HRM-strategie en policy/procedures • Personeels- en loopbaanplanning • Organisatieontwerp, process management, organisatieontwikkeling, functieprofiel, -evaluatie & -classificatie • Werving • Selectie, beoordeling & assessment • Training / opleiding, development & kennismanagement • Outplacement & ontslagbegeleiding • HR- en salarisadministratie • Veiligheid, welzijn & sociale voorzieningen • HR-software, HR-informatiemanagement, e-HRM • Tijdelijke medewerkers, uitzendarbeid, detachering, interim & project management

8. Unique Interim	Uitzendarbeid	<ul style="list-style-type: none"> • Tijdelijke medewerkers, uitzendarbeid, detachering, interim & project management • Organisatieontwerp, process management, organisatieontwikkeling, functieprofiel, -evaluatie & -classificatie • Selectie, beoordeling & assessment • Personeels- en loopbaanplanning • Outplacement & ontslagbegeleiding • E-recruitment
9. De Witte & Morel	HR-consultant	<ul style="list-style-type: none"> • Algemene HRM-strategie en policy/procedures • Personeels- en loopbaanplanning • Organisatieontwerp, process management, organisatieontwikkeling, functieprofiel, -evaluatie & -classificatie • Werving • Selectie, beoordeling & assessment • Training / opleiding, development & kennismanagement • Mentoring, coaching • Outplacement & ontslagbegeleiding • Compensation & benefits/rewards, incentives, verzekeringen (groeps-, hospitalisatie enz.), sociale voorzieningen • HR-software, HR-informatiemanagement, e-HRM
10. Astyre	HR-consultant	<ul style="list-style-type: none"> • Algemene HRM-strategie en policy/procedures • Personeels- en loopbaanplanning • Organisatieontwerp, process management, organisatieontwikkeling, functieprofiel, -evaluatie & -classificatie • Werving • Selectie, beoordeling & assessment • Training / opleiding, development & kennismanagement • Mentoring, coaching • Outplacement & ontslagbegeleiding

11. FIDES	HR-consultant	<ul style="list-style-type: none"> • Algemene HRM-strategie en policy/procedures • Personeels- en loopbaanplanning • Organisatieontwerp, process management, organisatieontwikkeling, functieprofiel, -evaluatie & -classificatie • Werving • Selectie, beoordeling & assessment • Training / opleiding, development & kennismanagement • Mentoring, coaching • Outplacement & ontslagbegeleiding • Sociale wetgeving, arbeidsrecht, arbeidsverhoudingen, employee relations/communication • Tijd- en aanwezigheidsregistratie, time management, toegangscontrole, taakplanning • Meten & evalueren HRM • HR-software, HR-informatiemanagement, e-HRM • Integrale kwaliteitszorg/ TQM • Interne communicatie, bedrijfscultuur & motivatie
12. GITP	Werving & selectie/ opleiding	<ul style="list-style-type: none"> • Assessments en Evaluaties. • Opleiding
13. Ascento	Werving & selectie/ HR-	<ul style="list-style-type: none"> • Algemene HRM-strategie en policy/procedures • Selectie, beoordeling & assessment • Training / opleiding, development & kennismanagement • Outplacement & ontslagbegeleiding
14. HCM ²	Werving & selectie	<ul style="list-style-type: none"> • Organisatieontwerp, process management, organisatieontwikkeling, functieprofiel, -evaluatie & -classificatie • Selectie, beoordeling & assessment • Functioneringsontwikkeling
15. HMA	& Werving selectie	<ul style="list-style-type: none"> • Werving • Selectie, beoordeling & assessment • Mentoring, coaching

Lijst van Figuren

Figuur 1. Taakverdeling binnen HR (Ulrich, 1997, p. 43)	p.5
Figuur 2. Taakverdeling binnen HR (Ulrich, 1997, p.47).....	p.7
Figuur 3. Vraag naar HR Business Processing Outsourcing (Gartner, 2003, p.5)....	p.13

Lijst van tabellen

Tabel I: Definities van ‘one-stop-shopping’	p.19
Tabel II: Opbouw checklist.....	p.43
Tabel III: Schematisch overzicht van de respondenten.....	p.45
Tabel IV: Aanbod diensten respondenten volgens de typologie van Delmotte & Sels (2005).....	p.53

Bronnen

Boeken

Baarde, B. & De Goede, M. (2001). *Basisboek Methoden en Technieken: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*. Groningen: Stenfert, K

Billiet, J. (1996). *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek: ontwerp en dataverzameling*. Leuven: Acco.

Cassell, C., Symon, G. (1994). *Qualitative Methods in Organizational Research: a practical guide*. Sage Publications: Londen.

Crano, W. D. & Brewer, M; B. (2002). *Principles and methods of social research second edition*. Sage Publications: Londen.

Czarniawska, B. & Sevón, G. (Eds) (1996). *Translating Organizational Change*. New York: de Gruyter.

Delmotte, J. & Sels, L. (2005). *HR-outsourcing: kans of bedreiging?* Leuven: Federgon

Denys, J. (2005). *'Plus est en vous' een halve eeuw uitzendarbeid in België*. Brussel/Tielt: Randstad/Lannoo.

Dezin, N.K. & Lincoln, Y.S. (2000). *Handbook of Qualitative Research, second edition*. Sage Publications: Londen.

Domberger, S. (1998). *The Contracting Organization: A Strategic Guide to Outsourcing*. Oxford: Oxford University Press.

Flick, U. (1999). *An introduction to qualitative research*. London: Sage Publications.

- Johnson, M. (1997). *Outsourcing in brief*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Kanter, R.M. (2003). Foreword. In M. Effron, R. Gandossy, & M. Goldsmith (Eds.), *Human resources in the 21st century*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kay, N. M. (1984). *The Emergent Firm*. New York: St Martins Press.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: an introduction to qualitative research interviewing*. Londen: Sage Publications.
- Lacity, M. C. & Hirschheim, R. (1993a). *Information systems outsourcing: myths, metaphors and realities*. New York: John Wiley & Sons.
- Lacity, M. C. & Hirschheim, R. (1995). *Beyond the Information Systems Outsourcing Bandwagon*. New York: John Wiley & Sons.
- Matthijssens, P., Commandeur, H.R., Faes W. & Frambach R. T. (1998). *Industriële dienstverlening*. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie.
- Miles, R. & Snow, C. (1996). *Twenty first century careers*. New York: Oxford University Press.
- Mylott, T. R. (1995). *Computer outsourcing: managing the transfer of information systems*. New York: Prentice Hall.
- Oster, Sharon M. (1990). *Modern Competitive Analysis*. New York: Oxford University Press.
- Palay, T. (1991). *Tournament of Lawyers*. Chicago:University of Chicago Press.
- Pearlson, K. E. (2001). *Managing and using information systems: a strategic approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Penrose, E. (1959), *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.

Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

Ridder, N. (2002). *Uitkeringen over de grenzen : handleiding voor de praktijk*. Mechelen: Kluwer.

Sels, L. & Albertijn, M. (2005). *Stilstaan en vooruit kijken. Het draagvlak voor een recht op loopbaanbegeleiding*. Booischot: drukkerij Michiels.

Sels, L. & De Winne, S. (2005). *HRM in breedbeeld. Een toetsing van retoriek aan realiteit*. Leuven: Acco.

Strikwerda, J. (2005). *Shared Service Centers: Van kostenbesparing naar waardecreatie*. Den Haag: SMS

Struyven, L., Steurs, G., Peeters, A. & Minne, V. (2002). *Van aanbieden naar aanbesteden. Marktwerking bij arbeidsbemiddeling en –reïntegratie in Australië, Nederland, Verenigd Koninkrijk en Zweden*. Leuven: Acco.

Treacy, M. & Wiersema, F. (1995). *The discipline of market leaders*. New York: Addison-Wesley Publishing.

Ulrich, D. (1997). *Human resource Champions*. Boston: Harvard Business School.

Waller, A. & Shooter, R. (2004). *Outsourcing in the property industry*. London: Field Fisher Waterhouse & Remit Consulting.

Wester, F., Smaling, A. & Mulder, L. (2000). *Praktijkgericht Kwalitatief onderzoek*. Coutinho: Ussum.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.

Artikels

Aaker, D.A. & Joachimsthaler, E. (2001). 'The Brand Leadership Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge,' *The 67th Conference on Design Management in the Digital Environment*, April 29–Mei 1, Pasadena, California, pp. 8–23.

Auteur Onbekend. (2007). The careful Climber. *The Economist*. 382(8513).

Barthelemy, J. & Geyer, D. (2001). IT Outsourcing: Evidence from France and Germany. *European Management Journal*, 19(2), pp. 195-202.

Bates, S. (2003). Report: HR Outsourcing will explode, *HR Magazine*, 48(12), p. 38.

Bettis, R. A., Bradley, S. P. & Hamel, G. (1992). Outsourcing and industrial decline. *Academy of Management Executive*, 6(1), pp. 7-22.

Bloomfield, B.P. and Danieli, A. (1995), "The role of management consultants in the development of IT", *Journal of Management Studies*, 32 (1), pp. 23-46.

Bouwer, E. (2006), Economy of scale. *Outsource Magazine nr. 5*, pp. 21-22

Caplin, A. & B. Nalebuff (1991), Aggregation and Imperfect Competition: On the Existence of Equilibrium, *Econometrica* , 59 (1), pp. 25

Chen, J. & Paliwoda S. (2002). 'Adoption of New Brands from Multi-branding Firms by Chinese consumers', *Journal of Euro-Marketing*, 12 (1), pp. 63–77.

De Palma, A. & Nesterov, Y. (1995). Oligopolistic Competition and the Optimal Provision of Products. *Econometrica*. 63(6), pp. 1281-1301.

Douglas, S.P., Craig C.S. & Nijssen E.J. (2001). 'Executive Insights: Integrating Branding Strategy Across Markets: Building International Brand Architecture', *Journal of International Marketing*, 9 (2), pp. 97–114.

Fincham, R. (1995). "Business process reengineering and the commodification of managerial knowledge", *Journal of Marketing Management*, 11, pp. 707-19.

Galanter M. (1991). The AM Law 100. *American Lawyer*. Supplement, July/August, p.16.

Gartner. (2003). How to Thrive, & When Outsourcing HR. *IOMA's pay for performance Report*. p. 8.

Gilley, K. M. & Rasheed, A. A. (2000). Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*, 26(4), pp. 763-790.

Gossain S. & Kandiah G. (1998). Reinventing value: The new business ecosystem, *Strategy & Leadership*, 26(5), pp. 28-33.

Greer, C., Youngblood, S. and Gray, D. (1999). Human Resource Management Outsourcing: The Make or Buy Decision. *Academy of Management Executives*, 13(3), pp. 85-96.

Horn T. (2004). HRM-beleid moet bijdragen aan effectief delen van Kennismanagement: wie kent de rol van P&O? *Gids voor Personeelsmanagement*. 12(83).

Janssen, P.H.J. Rietema, H.A. (1997). Maincontracting in de facilitaire dienstverlening, de diverse maincontractingconcepten die in Nederland worden aangeboden. In: De Facility Manager

Jarman, N. (1998). Shared service centres...building for Europe. *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants*, 76(6), p.32.

Kaplan, S. & Sawhney, M. (2000). E-hubs: The New B2B Marketplaces. *Harvard Business Review*. Mei-Juni, pp. 97-103.

Kaufman, C. & Lane, P. (1996). A new look at one-stop shopping: a TIMES model approach to matching store hours and shopper schedules. *Journal of Consumer Marketing*. 13(1), pp. 2-25.

Kok L. (2003). Outsourcing van ICT door Overheidsinstellingen. (658).

Krolis H. P. & Van Bommel L. (1996). Automatiseerders op zoek naar nieuwe markten. *Informatie en Informatiebeleid*. (4), pp. 1-4.

Lepak, D. P., Bartol, K. M. & Erhardt, N. L. (2005). A contingency framework for the delivery of HR practices. *Human Resource Management Review*, 15(2), pp. 139-159.

McFarlan & Nolan (1995). Outsourcing. *Harvard Business Review*, 73(4), pp. 160-162

Miller R. (1996). One-stop shopping: the rest of the story. *Managed care quarterly*. 4(4), pp. 1064-5454.

Mouton A. (2006). de gedaanteverandering van HRM. *Trends*. (September).

Murray, J. Y. & Kotabe, M. (1999). Sourcing strategies of US service companies: A modified transaction-cost analysis. *Strategic Management Journal*, 20(9), pp. 791-809.

Papalexandris, N. (1996). Downssizing and outplacement: the role of human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 7(3), pp. 605

Park, C. Whan, Bernard J. Jaworski, & Deborah J. MacInnes (1986). Strategic Brand Concept-Image Management, *Journal of Marketing*, 50 (Oktober), p. 45.

Prahalad, G. K. & Gary, H. (1991). The Gore Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 68(3), pp. 79-91.

Quinn, J. B. & Hilmer, F. G. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 35(4), pp. 43-55.

Renwick, D. (2003). Line manager involvement in HRM: an inside view, pilot case and research agenda. *Employee relations*, 25(3), pp. 262-280.

Robinson, V. (2006). Three legs good? *People Management*, 12(21).

Sardis, A. & Mendlowitz, E. (2007). Sell Financial Products Wisely. *Journal of Accountancy*. 203(1), p. 5.

Sarens, G. & Everaert, P. (2004). Outsourcing bij productieondernemingen:proposities tot verder onderzoek. *Kwartaalschrift Economie*, (4), pp. 443-448.

Schram, J. (2006). HR Technology Competencies: New Roles for HR Professionals. *HR-Magazine*. 51(4).

Shah, B. (1998). Shared Services - Is it for You?". *Industrial Management*. 8(4).

Williamson, O.E., (1979), Transactioncost economics: the governance of contractual relations. *The Journal of Law and Economics*, 22(2), pp. 233-261.

Onderzoeksproject

Verlinden R., De Witte H. (2003). *Dismissed, but entitled to Out- and replacement? Evaluation of the legal framework for re-employment measures in Belgium*. Onderzoeksproject binnen het 5e kaderprogramma van de EC. HIVA-K.U.Leuven.

Denolf P.J. (2005). *'Outsourcing' van HR-activiteiten: literatuurstudie en empirisch onderzoek*. Universiteit Gent

Froyman J. (2004). *E-HRM administratie in Belgische organisaties: literatuurstudie en empirisch onderzoek*. Universiteit Gent

Internetbronnen

Assen D. & Rubens W. (2000). *E-learning: een revolutie in bedrijfsopleidingen*. pp 1-2.
<http://www.te-learning.nl/e-learningrev.pdf> [20/6/2007]

Drnevich, P.L. & Crino, M. (1996). *Rethinking HRM. Public Administration and Management*. <http://www.pamij.com/drnevich.html> [4/4/2007]

Ernst M. (2004). *Radioscopie van een weinig transparante sector*. HRM SectorScan. Oktober. http://www.hrm.net/nederlands/sectorscan_002.htm [8/01/2007]

Ernst M. (2006). *Uitzendwerk: Organisaties helpen 'ademen'*. HRM SectorScan. Januari. http://www.hrm.net/nederlands/sectorscan_002.htm [8/01/2007]

Ernst, M. (2004). *Juridische HR-diensten: internationalisering, branchevervaging, (sub)specialisatie en integratie met andere HR-services en -processen*. HRM SectorScan. Maart. http://www.hrm.net/nederlands/sectorscan_002.htm [8/01/2007]

Smart Business Strategies (2004), *Flexibel werken met een prikklok :De mogelijkheden van tijdsregistratie*. <http://www.zdnet.nl/print.cfm?id=40789> [3/7/2007]

Sweiwiller P. (2004). *Zukünftige Trends und Innovationsfelder für das HRM Consulting – vertieft am Beispiel der Schweiz*.
[http://www.unisg.ch/www/edis.nsf/wwwDisplayIdentifier/2954/\\$FILE/dis2954.pdf](http://www.unisg.ch/www/edis.nsf/wwwDisplayIdentifier/2954/$FILE/dis2954.pdf)
[3/6/2007]

Verbeke, A. & Macharis, C. (2004). *Economische impactstudie van de uitbreiding van de hubactiviteiten van het koeriersbedrijf DHL op de luchthaven van Zaventem*.
http://mediatheek.vlaamsbrabant.be/upload/objects/mobiel_zijn/luchthaven/Luchthaven_Zaventem_economische_impactstudie_DHL_VUB.pdf

Weatherly, L. A. (2005). *HR outsourcing: Reaping Strategic Value for Your Organization, Society for Human Resource Management*.
http://www.shrm.org/research/quarterly/2005/0805RQuart_essay.asp [8/05/2007].

<http://de.wikipedia.org/wiki/One-Stop-Shopping> [14/6/2007]

http://mineco.fgov.be/enterprises/vademecum/Vade15_nl-04.htm#P3031_466111,
[30/11/2005].

<http://www.federgon.be> [5/5/2007]

<http://www.hrm.net> [25/07/2007].

<http://www.hrupdate.be/HRUpdate/hrupdate.asp?ID=170>, (16/05/2007)

<http://www.kempeners.nl/CT-Handboek.htm> (28/06/2007)