

Reshoring

Reshoring bij bedrijven in de Benelux: Een onderzoek naar de rol van innovatie

Sarah Buyse

R0257258

Masterproef aangeboden tot
het behalen van de graad

MASTER IN DE HANDELSWETENSCHAPPEN

Promotor: Prof. Dr. Ernst Verwaal

Academiejaar 2013-2014



Inhoud

| | |
|---|-----------|
| Abstract | 2 |
| Inleiding | 3 |
| 1 Literatuurstudie | 4 |
| 1.1 <i>Algemeen</i> | 4 |
| 1.2 <i>Innovatie</i> | 5 |
| 1.3 <i>Offshoring van innovatie</i> | 6 |
| 1.4 <i>Reshoring van innovatie</i> | 7 |
| 2 Onderzoeksvragen | 8 |
| 3 Data en methodologie | 9 |
| 3.1 <i>Gemeenschappelijke vragenlijst</i> | 10 |
| 3.2 <i>Individuele case studies</i> | 11 |
| 4 Resultaten | 13 |
| 4.1 <i>Gemeenschappelijke vragenlijst</i> | 13 |
| 4.2 <i>Individuele case studies</i> | 20 |
| 5 Conclusie | 29 |
| 5.1 <i>Algemene conclusie</i> | 29 |
| 5.2 <i>Beperkingen en aanbevelingen</i> | 30 |
| Bibliografie | 32 |
| Bijlage 1 | 1 |
| Bijlage 2 | 5 |
| Persartikel | 11 |

Abstract

Deze masterproef heeft als doel om de rol van innovatie te achterhalen bij de reshoringbeslissing bij bedrijven in de Benelux. Hierbij werd de gemengde methode gehanteerd, waarbij zowel kwantitatieve als kwalitatieve methoden werden gebruikt. Voor de kwantitatieve analyse werd samen met acht andere studenten, die elk een andere factor van reshoring onderzochten, onderzoek uitgevoerd aan de hand van een online vragenlijst. In totaal namen 49 bedrijven uit de Benelux deel, die productieactiviteiten in het buitenland hebben of die aan reshoring hebben gedaan. Voor het kwalitatief onderzoek werden diepte-interviews uitgevoerd bij drie Belgische bedrijven. Uit dit onderzoek is gebleken dat innovatie de vierde belangrijkste factor is om aan reshoring te doen en dat bedrijven door innovatie er voor kunnen zorgen dat productie in de Benelux mogelijk is.

Dankwoord

Via deze weg zou ik graag alle bedrijven bedanken die hebben deelgenomen aan dit onderzoek. In het bijzonder John Derikx van Sylvania Tienen, Cindy Van Moorleghem van IVC Group en Johan Heyman van Barco die bereid waren om tijd vrij te maken voor een interview. Zonder hun medewerking was het onmogelijk om tot dit resultaat te komen.

Daarnaast wil ik ook nog mijn promotor, dr. Ernst Verwaal, bedanken voor de deskundige begeleiding en feedback bij het schrijven van deze masterproef.

Ten slotte bedank ik mijn familie en vrienden voor de steun en motivatie die zij mij gegeven hebben gedurende dit onderzoek.

Inleiding

Steeds meer verandert het gedrag van bedrijven als gevolg van de toenemende globalisering in onze maatschappij. Deze globalisering zorgt er voor dat bedrijven de druk voelen om beter te presteren en kosten te reduceren. Daarom maken bedrijven vaak gebruik van offshoring als overlevingsstrategie (Coucke & Sleuwaegen, 2008; Doh, 2005). Offshoring houdt in dat bedrijven processen gaan uitbesteden aan het buitenland en vindt meestal plaats tussen bedrijven van geïndustrialiseerde landen en minder ontwikkelde landen (N. Palugod & P.A. Palugod, 2011; Ramingwong & Sajeev, 2007). Ondanks de populariteit van offshoring, evalueren meer en meer bedrijven hun offshoringpraktijken (O'Leary, 2012). Indien ze niet het gewenste resultaat opleveren, besluiten bedrijven om processen terug te halen naar het thuisland en is er sprake van reshoring (Kinkel & Maloca, 2009).

Uit de literatuur komt verder dat bedrijven ook innovatie gaan uitbesteden aan de offshoringlocatie (Couto et al., 2006; Grimpe & Kaiser, 2010; Manning et al., 2008; Musteen & Ahsan, 2013; Verwaal & Overheul, n.d.). Aangezien de Benelux een kenniseconomie is en dus zeer goed scoort op het vlak van innovatie, is dit iets om ons zorgen over te maken (European Commission, 2014; Fiers, 2005). Er wordt namelijk veel welvaartsgroei gecreëerd door technologische innovaties (Moenaert, 2013). Toch zijn er reeds enkele bedrijven die nadelen ondervonden hebben aan het uitbesteden van innovatie aan de offshoringlocatie en daarom ook overwogen om aan reshoring te doen (Stone, 2004). Uit deze bevindingen van voorgaand onderzoek werd de onderzoeksvraag voor dit onderzoek opgesteld, namelijk: *'Wat is de rol van innovatie bij reshoring in bedrijven die gesitueerd zijn in de Benelux?'*. Hierbij ligt de focus op technologische innovatie, aangezien innovatie een heel ruim begrip is.

De belangrijkste motieven achter de keuze van dit thema zijn de recentheid van dit fenomeen, de beperktheid van het reeds gevoerde onderzoek en de stimulans van andere auteurs om het onderwerp te onderzoeken. Uit de bestudeerde literatuur kan afgeleid worden dat reshoring vooral onderzocht is in de Verenigde Staten, maar dat de bestaande, wetenschappelijke literatuur over dit onderwerp zeer beperkt is voor West-Europa. Kinkel en Maloca (2009) hebben een artikel geschreven over reshoring in Duitsland en Arlbjørn en Mikkelsen (2014) schreven over reshoring in Denemarken. Deze auteurs stimuleren verder onderzoek naar reshoring in andere landen, alsook onderzoek naar de sterke en zwakke relaties tussen de productie in de offshoringlocatie en de bronnen van onderzoek en ontwikkeling in het thuisland. Verder stimuleren auteurs, waaronder Mehlman (2003) en Naghavi en Ottaviano (2006), onderzoek over reshoring met betrekking tot innovatie. Mehlman (2003) schreef over de toenemende bezorgdheid van R&D offshoring. Naghavi & Ottaviano (2006) trachtten de theoretische kloof te vullen in de internationale handel op de dynamische effecten van offshoring op R&D.

Dit rapport is als volgt opgebouwd. Allereerst is er een synthese van de bestaande literatuur met de prognoses die daaruit zijn verdergekomen. Het tweede hoofdstuk geeft het conceptueel kader weer met de daarbijhorende onderzoeksvragen. Vervolgens wordt de gebruikte methodologie in dit onderzoek uitgelegd. Hierbij werd de gemengde methode gehanteerd, waarbij zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek werd verricht. Voor de kwantitatieve analyse werd samen met acht andere studenten, die elk een andere factor van reshoring onderzochten, onderzoek uitgevoerd aan de hand van een

online vragenlijst. Voor het kwalitatief onderzoek werden diepte-interviews uitgevoerd bij drie Belgische bedrijven. Daarna worden de resultaten van het onderzoek besproken. Ten slotte is er een conclusie waarbij de beperkingen van het onderzoek, alsook aanbevelingen voor toekomstig onderzoek naar voren komen.

Dit onderzoeksvoorstel vertoont mogelijk overeenkomsten met acht andere studenten¹ in termen van tekst en bronnen, aangezien de algemene literatuur over offshoring en reshoring en de methodologie gedeeltelijk samen werden opgesteld.

1 Literatuurstudie

Deze literatuurstudie geeft eerst een algemeen beeld over offshoring en reshoring. Vervolgens wordt de factor innovatie besproken.

1.1 Algemeen

1.1.1 Offshoring

Offshoring is vooral bekend geworden als gevolg van de toenemende globalisering in onze maatschappij (Doh, 2005). O'Leary (2012, p.1) definieert offshoring als volgt: *“Offshoring, the practice of outsourcing operations overseas, usually by companies from industrialized countries to less-developed countries, with the intention of reducing the cost of doing business.”*

Er zijn twee types offshoring te onderscheiden. Ten eerste is er de mogelijkheid dat bedrijven zelf een filiaal hebben in de productielocatie. De tweede mogelijkheid is dat bedrijven processen gaan uitbesteden aan externe partijen die gesitueerd zijn in de productielocaties (OECD, 2007).

De hoofdreden van offshoring is kostenreductie (O'Leary, 2012). Andere redenen die in de literatuur vaak aan bod komen zijn lagere loonkosten, soepelere milieuregels, minder strenge arbeidswetgevingen, een gunstiger fiscaal regime, de nabijheid van grondstoffen en 'round-the-clock shifts' (Farrell, 2005; O'Leary, 2012; N. Palugod & P.A. Palugod, 2011).

1.1.2 Reshoring

Steeds meer bedrijven die aan offshoring gedaan hebben stellen vast dat hun verwachtingen niet worden ingevuld. Daarom besluiten bedrijven vaak om over te gaan tot reshoring. Dit houdt in dat bedrijven processen terughalen naar het land van waar deze oorspronkelijk werden geoffshored (Kinkel & Maloca, 2009).

¹ Deze studenten zijn: Anthony Costa Arrabel, Anneleen Oosterwijck, Cynthia Ramakers, Kevin Raes, Sofie Praet, Sofie Van Laeken, Thierry Vermeeren en Eline Peeters.

Volgens het onderzoek van Kinkel en Maloca (2009), die reshoring onderzochten in Duitsland, wordt één vierde tot één zesde van de offshoringactiviteiten gevolgd door reshoring binnen de vier jaar. Arlbjørn en Mikkelsen (2014), twee Deense onderzoekers die recent reshoring hebben onderzocht, verwachten in de toekomst een toename van het aantal reshoringactiviteiten. Reshoring wordt dan ook aanzien als een trend die vooral de laatste jaren is opgekomen (Kim, 2013; Sirkin et al., 2011).

APMG (2013) beweert dat de verborgen kosten die bij offshoring komen kijken de belangrijkste reden zijn om over te gaan tot reshoring. Maar liefst 60% van de bedrijven onderschat de kosten van offshoring (World Wiz, 2013). Kinkel en Maloca (2010) denken hier anders over. Volgens deze auteurs zijn kwaliteitsproblemen de hoofdreden van reshoring. Andere belangrijke motieven die leiden tot reshoring zijn de stijgende loonkosten in de offshoringlocaties, hogere internationale transportkosten, gebrek aan geschoold personeel, meer focus op de kernactiviteiten in het thuisland, te weinig flexibiliteit in de offshoringlocatie en de productie die dichterbij het R&D departement ligt (Arlbjørn & Mikkelsen, 2014; Denning, 2013; Fishman, 2012; Havenga & Simpson, 2013; Kinkel & Maloca, 2009).

Als de vergelijking wordt gemaakt tussen Europa en de Verenigde Staten, staan de Verenigde Staten al iets verder met reshoring. Enkele voorbeelden van bedrijven in de Verenigde Staten die aan reshoring gedaan hebben zijn Boeing, ET Water Systems, General Electronics Assembly, Google en Lehman Brothers (Denning, 2013; Stone, 2004; The Economist, 2013). Voorbeelden van bedrijven in de Benelux die aan reshoring hebben gedaan zijn E.D.&A., Philips, Sylvania, Capi Europe en Cappelle Pigments (Balduyck, 2013; De Standaard, 2012; Dichtbij, 2012; Rasking, 2013; Tuinzaken, n.d.).

1.2 Innovatie

1.2.1 Definitie

Innovatie wordt door Van Dale (2013, p.1) gedefinieerd als: *“Invoering van een nieuwheid”*. Het Advisory Committee (2008, p. 1) voegt hier nog enkele dingen aan toe en definieert innovatie als: *“The design, invention, development and/or implementation of new or altered products, services, processes, systems, organizational structures, or business models for the purpose of creating new value for customers and financial returns for the firm.”*

Volgens econoom en wetenschapper Joseph Schumpeter (1934) zijn er vijf types innovatie te onderscheiden. Ten eerste definieert hij innovatie als de introductie van een nieuw goed of van een bestaand goed dat kwalitatief is verbeterd. Het tweede type innovatie is de introductie van een nieuwe productiemethode. Ook de creatie van een nieuwe markt en de verovering van een nieuwe bron van aanvoer van grondstoffen of halffabrikaten beschouwt hij als soorten innovatie. Het laatste type innovatie is de creatie van een nieuwe soort organisatie of een nieuwe industrie, bijvoorbeeld het creëren van een monopoliepositie. Voor technologische innovatie zijn enkel de eerste twee types van toepassing.

1.2.2 Belang van innovatie

'Innoveren om te overleven', dat is de titel die Clarysse en De Wolf (2006) gebruiken om erop te wijzen dat innovatie van cruciaal belang is. Hier zijn verschillende argumenten voor. Ten eerste komt er een almaar groter deel van de economische groei voort uit de kenniseconomie. De productiefactor kennis wordt dus steeds belangrijker dan de klassieke productiefactoren zoals arbeid en kapitaal (Benelux, n.d.). Ten tweede heeft innovatie een productiviteitsverhogend karakter, waardoor de overlevingskansen van bedrijven toenemen. Ten derde is de mondiale economische omgeving sterk geëvolueerd tijdens het voorbije decennium, waarbij er steeds meer gewijzigde marktomstandigheden zijn zoals de toegenomen concurrentie en de evolutie naar een kenniseconomie (Fiers, 2005). Met andere woorden, bedrijven die willen overleven in onze wereldeconomie, zijn genoodzaakt om te innoveren (Clarysse & De Wolf, 2006).

Ook voor de Benelux is innovatie zeer belangrijk, aangezien het zeer goed scoort op vlak van innovatie. Op Europees niveau staat Luxemburg op de vijfde, Nederland op de zesde en België op de zevende plaats van innovatie (European Commission, 2014).

1.2.3 Innovatie meten

Het meten van innovatie is enorm moeilijk, daar zijn verschillende auteurs het over eens. Sommige auteurs beweren zelfs dat innovatie onmogelijk te kwantificeren en te meten is (Advisory Committee, 2008). Volgens Kline & Rosenberg (1986) zijn er verschillende redenen die het meten van innovatie zo moeilijk maken, zoals de innovatieprocessen en de innovatiesystemen die complex en onveranderlijk zijn, de continue productveranderingen en het onvermijdelijk transformatieproces dat technologische en economische overwegingen verweeft.

In de literatuur bestaan er verschillende systemen om innovatie te meten. Hierbij kunnen toch de belangrijkste dimensies van het innovatieproces en de resultaten gemeten worden (Advisory Committee, 2008; Smith, 2005). Hollanders et al. (2013) hebben bijvoorbeeld zelf een innovatie-index gecreëerd die verschillende indicatoren gebruikt om innovatie te meten. Enkele indicatoren zijn 'open, excellent and attractive research systems', 'firm investments' en 'intellectual assets'.

1.3 Offshoring van innovatie

Hoewel sommige auteurs beweren dat offshoring van innovatie verschillende nadelen met zich meebrengt (Naghavi & Ottaviano, 2006), beweren andere auteurs dat offshoring van innovatie wel voordelig is voor bedrijven (Connor, 1991). Volgens Musteen & Ahsan (2013) hangen de voordelen van 'offshoring-based innovation' af van verschillende factoren.

1.3.1 Voordelen

Het meest bestaande onderzoek over offshoring focust zich altijd op de kostenvoordelen die ermee gepaard gaan. De literatuur blijft eerder stil over het andere potentiële voordeel van offshoring, namelijk innovatie (Connor, 1991; Musteen & Ahsan, 2013). Offshoring gaat dus niet meer alleen over lage lonen en laaggeschoolde productieactiviteiten, ook

meer technologisch ingewikkelde activiteiten zoals engineering en onderzoek en ontwikkeling worden steeds belangrijker (Couto et al., 2006; Grimpe & Kaiser, 2010; Manning et al., 2008; Musteen & Ahsan, 2013; Verwaal & Overheul, n.d.).

Musteen & Ashan (2013) schreven een artikel over innovatie in jonge bedrijven. Ze halen aan dat de snelheid waartegen jonge bedrijven commercialiseren en nieuwe technologieën op de markt brengen belangrijke elementen zijn in het innovatieproces. 'High-end' en kennisintensief werk offshoren naar gekwalificeerde partners zorgt ervoor dat dit proces versneld kan worden en dat bedrijven zich meer kunnen focussen op de marketing van hun producten en diensten in de lokale markt. Een ander voordeel van internationale outsourcing van innovatie is dat het er voor zorgt dat jonge bedrijven de opportuniteit hebben om toegang te krijgen tot nieuwe en diverse ideeën, wat kan leiden tot innovatie in termen van nieuwe producten of processen (Lewin et al., 2009; Miller, 1996; Musteen & Ahsan, 2013). Door offshoring wordt ook een bepaalde synergie gecreëerd, vooral dan door schaalvoordelen en het bouwen van grotere ervaringen (Furness, 2005; Verwaal & Overheul, n.d.). Verder helpt offshoring bedrijven om het risico dat bij de ontwikkeling van innovatie komt kijken te minimaliseren (Bhidé, 2009; Musteen & Ahsan, 2013). Voorgaand onderzoek heeft ook aangetoond dat offshoring de toegang tot goederen en diensten van goede kwaliteit positief heeft beïnvloed (Frear et al., 1992; Quinn and Hilmer, 1994; Verwaal & Overheul, n.d.).

1.3.2 Nadelen

In tegenstelling tot auteurs zoals Miller (1996) en Bhidé (2009), schrijven andere onderzoekers, zoals Naghavi & Ottaviano (2006), dat offshoring van innovatie verschillende nadelen met zich meebrengt.

Anders dan Musteen en Ashan (2013), die schrijven dat het innovatieproces door offshoring versneld kan worden, beweren Naghavi en Ottaviano (2010) het tegenovergestelde. Ze schrijven dat wanneer offshoring wordt gekozen voor gespecialiseerde productie, dit soms geassocieerd kan worden met relevante dynamische verliezen voor consumenten, te wijten aan trage innovatie.

| |
|---|
| <p>Propositie 1: Bedrijven waarbij de innovatie, die in het thuisland ontwikkeld wordt, moeizaam in de offshoringlocatie wordt toegepast, beslissen sneller om over te gaan tot reshoring.</p> |
|---|

1.4 Reshoring van innovatie

De escaleerende expansie van onderzoek en ontwikkeling in opkomende economieën heeft er voor gezorgd dat thuislanden zich bedreigd voelen (Hemphill, 2005; Qu et al., 2013). Zowel de slechte ervaringen die bedrijven ondervinden bij offshoring van innovatie als de bedreiging van het verlies van cruciale, intellectuele eigendomsrechten, creëren een boomerangeffect. Dit effect zorgt er voor dat bedrijven meer en meer overwegen om aan reshoring te doen (Stone, 2004). Anderzijds zorgt reshoring ervoor dat bedrijven terug meer controle hebben over de bedrijfsprocessen en is er meer ruimte voor innovatie (APMG, 2013).

1.4.1 Intellectuele eigendomsrechten

Thuislanden die aan offshoring hebben gedaan, hebben veel aandacht voor de escalerende expansie van onderzoek en ontwikkeling in opkomende economieën. Managers zijn dan ook steeds meer bezorgd dat offshoring van onderzoek en ontwikkeling zal leiden tot een verlies van cruciale, intellectuele eigendomsrechten naar overzeese concurrenten (Hemphill, 2005; Qu et al., 2013). Er wordt namelijk vaak kennis doorgegeven aan lokale concurrenten. Het gevolg hiervan is dat de deur openstaat om de producten en processen te gaan imiteren (Kinkel & Maloca, 2009).

Propositie 2: Het verlies van cruciale, intellectuele eigendomsrechten omwille van imitatie door concurrenten in de offshoringlocatie, leidt tot tot reshoring.

1.4.2 Productie

In Amerika bijvoorbeeld hebben nieuwe ontwikkelingen in de technologie ervoor gezorgd dat Amerikaanse productie goedkoper is geworden. Dit werd mogelijk door een toenemende productiviteit en een kleiner aandeel van de kost van arbeid in de totale kosten. Bedrijven hebben nu de mogelijkheid om goedkopere, Amerikaanse machines te gebruiken, in plaats van goedkope, Chinese arbeiders in te huren (Kim, 2013).

Propositie 3: Nieuwe productietechnologieën zorgen ervoor dat er goedkoper geproduceerd kan worden in het thuisland en leiden tot reshoring.

Zowel Denning (2013) als Arlbjørn en Mikkelsen (2014) vinden het belangrijk dat de productie dichtbij het R&D departement ligt. Volgens The Reshoring Initiative (n.d.) is dit zelfs één van de toepredenen voor bedrijven om aan reshoring te doen en wordt innovatie hierdoor bevorderd (The Reshoring Initiative, n.d.). Denning (2013, p.1) legt het probleem uit in het volgende citaat: *“Once manufacturing is outsourced, process-engineering expertise can't be maintained, since it depends on daily interactions with manufacturing. Without process-engineering capabilities, companies find it increasingly difficult to conduct advanced research on next-generation process technologies. Without the ability to develop such new processes, they find they can no longer develop new products. In the long term, then, an economy that lacks an infrastructure for advanced process engineering and manufacturing will lose its ability to innovate.”*

Propositie 4: De productie en R&D die te ver van elkaar liggen heeft een negatief effect op de innovatie in het bedrijf en leidt tot reshoring.

2 Onderzoeksvragen

De centrale onderzoeksvraag in dit onderzoek is: *‘Wat is de rol van innovatie bij reshoring in bedrijven die gesitueerd zijn in de Benelux?’*

Enkele deelvragen die opgesteld werden aan de hand van de proposities en die kunnen helpen om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden zijn:

- Hoe belangrijk is de rol van innovatie bij reshoring ten opzichte van de andere factoren?

- Was er sprake van te trage of verkeerde omzetting van innovatie in de productielocatie?
- Heeft het verlies van cruciale, intellectuele eigendomsrechten omwille van immitatie door concurrenten in de offshoringlocatie bijgedragen tot de reshoringbeslissing?
- Werde er werkelijk kennis doorgegeven aan de offshoringlocatie?
- Zorgt de innovatie in het thuisland ervoor dat bedrijven sneller geneigd gaan zijn om aan reshoring te doen?
- Was de afstand tussen R&D en productie een reden om te gaan reshoren?
- Was er sprake van slechte communicatie tussen de productielocatie en het R&D center, waardoor innovatie ondermijnd werd?

Naar aanleiding van de centrale onderzoeksvraag en de daarbij horende deelvragen kan de verwachte relatie tussen innovatie en reshoring weergegeven worden in figuur 1.

Figuur 1: Theoretisch kader



3 Data en methodologie

Zoals in de inleiding en in de literatuur aan bod kwam, wordt in dit onderzoek gepeild naar de rol van innovatie bij reshoring. Bij het begrip reshoring werd tot nu toe verondersteld dat bedrijfsactiviteiten eerst in de Benelux waren gevestigd, deze vervolgens werden overgebracht naar een locatie in het buitenland om ze daarna terug naar de Benelux te brengen. Aangezien het concept reshoring nog te nieuw is en er ook bedrijven zijn die oorspronkelijk in een land buiten de Benelux werden opgestart, wordt niet meer gesproken over het 'terughalen' van activiteiten. Om het begrip reshoring dus zo ruim mogelijk te houden, wordt in dit onderzoek ook gepeild naar de belangrijkste motieven om activiteiten naar de Benelux te brengen.

In dit onderzoek werd de gemengde methode gehanteerd. Dit houdt in dat zowel kwantitatieve als kwalitatieve methoden werden gebruikt voor het verzamelen en analyseren van gegevens. Er werd bewust voor de gemengde methode gekozen, aangezien de onderzoeksvragen beter beantwoord kunnen worden en de geloofwaardigheid en de betrouwbaarheid van het onderzoek hierdoor toeneemt. (Saunders et al., 2008). Als kwantitatieve methode werd gebruik gemaakt van een gemeenschappelijke vragenlijst. Voor het kwalitatief onderzoek werden drie cases geanalyseerd.

3.1 Gemeenschappelijke vragenlijst

Voor het kwantitatief onderzoek werd in samenwerking met acht studenten een online vragenlijst opgesteld in het programma Qualtrics. Het voordeel van deze methode is dat een grotere hoeveelheid van gegevens verzameld kan worden en dat er een meer algemene uitspraak gedaan kan worden over reshoring in de Benelux (Saunders et al., 2008). Gedurende vijf weken hadden bedrijven de kans om deze vragenlijst in te vullen.

De gemeenschappelijke vragenlijst kan aanzien worden als een reshoringmonitor, aangezien er gepeild wordt naar de verschillende motieven van bedrijven om aan reshoring te doen. Daarom werden negen factoren opgenomen die mogelijk een invloed uitoefenen op de intentie tot reshoring. Deze factoren zijn innovatie, ethiek, wisselkoersen en financiën, communicatie, psychic distance, supply chain, human capital, de Belgische overheid en intellectuele eigendom. Het belangrijkste doel van deze vragenlijst is om te bepalen wat de belangrijkste factor is bij de intentie tot reshoring. Daarnaast kan aan de hand van dit onderzoek de belangrijkheid van innovatie bij reshoring ten opzichte van de andere factoren bepaald worden.

3.1.1 Onderzoekspopulatie

Om de onderzoekspopulatie te bepalen, werd gebruik gemaakt van de Amadeus databank. Hieruit werden bedrijven geselecteerd die aan bepaalde criteria voldeden. Ten eerste moest het hoofdkantoor van de bedrijven gelegen zijn binnen de Benelux. Het tweede criteria was dat deze bedrijven minstens één vestiging moeten hebben in het buitenland waarbij ze meer dan vijftig procent van de aandelen bezitten. Het laatste criteria was dat de buitenlandse vestigingen gelegen moesten zijn in Oost-Europa, Azië of Zuid-Amerika. Uiteindelijk bleven er 5403 bedrijven over, waarvan 1525 Belgische, 341 Luxemburgse en 3537 Nederlandse bedrijven.

Bij het contacteren van de bedrijven die tot de doelgroep behoorden, bleek dat ongeveer vijf procent de intentie had om te reshoren of geshored heeft. Dit betekent dat de doelgroep uit ongeveer 270 bedrijven bestaat, namelijk vijf procent van 5403 bedrijven.

Uiteraard is het van belang dat de persoon die de vragenlijst invult te maken heeft of had met enige reshoringpraktijken. Vaak gaat het hier over bedrijfsmensen die een hogere functie hebben binnen een bedrijf, bijvoorbeeld de CEO of de offshoringmanager.

3.1.2 Vragen

De vragenlijst bestaat enerzijds uit algemene vragen met betrekking tot offshoring en reshoring, anderzijds uit vragen die per factor opgedeeld werden. De vragen met betrekking tot innovatie werden opgesteld aan de hand van de literatuur en hebben vooral betrekking op de nadelen van 'innovation-based' offshoring en op de motieven tot reshoring. De vragen zijn terug te vinden in bijlage I.

3.1.3 Dataverzameling

Voor het verzamelen van de data, werden de 5403 bedrijven verdeeld over de studenten. Elke student mocht uit zijn of haar lijst 30 bedrijven kiezen die men vervolgens telefonisch

ging contacteren. Uiteraard werd eerst naar de bedrijven gebeld waarvan bekend was dat ze reeds reshoringactiviteiten hadden uitgevoerd of dat er een intentie tot reshoring was. Bij het telefoneren werd een protocol gebruikt dat iedere student moest volgen. Eerst stelde de student zich voor. Vervolgens werd er gevraagd of het bedrijf reeds gereshored had of dat er een intentie tot reshoring was en werd gevraagd naar het persoonlijk e-mailadres van de meest geschikte persoon om de vragenlijst in te vullen. Indien het bedrijf reeds gereshored had, werd ook gevraagd naar de belangrijkste factor en de bereidheid om mee te willen werken aan een interview.

Als het telefonisch gesprek was afgelopen, werd de vragenlijst via e-mail verzonden met een begeleidende brief in het Nederlands, Engels of Frans. Deze brief bestond enerzijds uit achtergrondinformatie over het onderzoek, anderzijds was er de link naar de online vragenlijst.

3.1.4 Responsverhogende strategieën

Om zoveel mogelijk respons te bereiken, werden bedrijven telefonisch gecontacteerd. Het voordeel hiervan is dat er rechtstreeks gevraagd kan worden naar het e-mailadres van de juiste persoon. Daarnaast hadden respondenten de mogelijkheid om op het einde van de vragenlijst hun gegevens in te vullen. Indien ze hun gegevens invulden, kregen ze bij het afsluiten van de enquête een rapport met de resultaten van het onderzoek. Hierbij kunnen ze aan benchmarking doen, waarbij ze kunnen zien hoe hun positie is ten opzichte van andere bedrijven. Indien bedrijven hun gegevens niet invulden, werd hun anonimiteit gegarandeerd.

3.1.5 Dataverwerking

De resultaten van de vragenlijst werden verwerkt en geanalyseerd aan de hand van de programma's IBM SPSS Statistics 22 en Microsoft Office Excel 2007.

3.2 Individuele case studies

Doordat er in dit onderzoek ook gepeild wordt naar de achterliggende redenen van de rol van innovatie bij reshoring, werd een kwalitatief onderzoek uitgevoerd aan de hand van drie case studies. Het doel van het kwalitatief onderzoek was vooral om nieuwe informatie te vergaren, die onmogelijk via de vragenlijst achterhaald kan worden en die nog niet in de literatuur beschreven is.

3.2.1 Selectie cases

De populatie voor dit onderzoek bestond uit bedrijven in de Benelux die aan reshoring gedaan hadden of die een intentie tot reshoring hadden. Ook bedrijven die bewust hun activiteiten naar de Benelux hadden gebracht of de intentie hadden om dit te doen, behoorden tot de populatie. Verder werden bij het selecteren van bedrijven dezelfde criteria toegepast als bij het kwantitatief onderzoek. Aan de hand van informatie op het internet, in kranten en in tijdschriften werd een lijst van al deze bedrijven opgesteld.

In totaal werden drie Belgische bedrijven geanalyseerd. Enerzijds was er een industrieel bedrijf, anderzijds twee assemblagebedrijven. Deze bedrijven werden doelbewust gekozen, aangezien het heel duidelijk was dat innovatie enorm belangrijk is binnen deze bedrijven.

3.2.2 Dataverzameling

Om de kwaliteit van dit onderzoek te garanderen, werden meerdere methodes gebruikt bij het verzamelen van informatie. Enerzijds werd gebruik gemaakt van diepte-interviews, anderzijds werd een documentanalyse uitgevoerd.

De bedrijven die deelnamen aan dit interview werden telefonisch gecontacteerd, zodat een gesprek met de meest geschikte persoon kon vastgelegd worden. Hierbij werd het onderzoek kort uitgelegd en werd meegedeeld dat het interview ongeveer één uur zou duren. Met elk bedrijf werd één semi-gestructureerd diepte-interview gehouden, waarbij voornamelijk open vragen werden gesteld. De leidraad voor het interview is terug te vinden in bijlage II. Alle interviews werden individueel of per twee afgenomen, maar werden individueel geanalyseerd. Alle deelnemende bedrijven werden graag op de hoogte gebracht van de onderzoeksresultaten. Daarom werd dit eindrapport op het einde van dit onderzoek naar deze bedrijven verstuurd.

Ter voorbereiding van elk interview, werden documentanalyses uitgevoerd. Daarom werd voor elk bedrijf een company summary en een document summary opgesteld. Tabel I geeft een overzicht van de cases, tabel II geeft de bronnen per case weer. Tabel II werd opgesteld zodat triangulatie mogelijk werd. Door deze externe bronnen te gebruiken, stijgt ook de validiteit van het onderzoek (Saunders et al., 2008).

Tabel I: Overzicht case studies

| | | Cases | | |
|--------------------|-------------------------------|---|---|--|
| | | Case 1 | Case 2 | Case 3 |
| Bedrijfsinformatie | Bedrijfsnaam | Sylvania | IVC Group (Moduleo) | Barco |
| | Bedrijfslocatie | Tienen | Avelgem | Kortrijk |
| | Naam respondent | John Derikx | Cindy Van Moorleghem | Johan Heyman |
| | Functie respondent | General Manager | Brand Manager | Operations Manager |
| | Datum interview | 11 april 2014 | 12 mei 2014 | 12 mei 2014 |
| | Sector | Verlichting, fabricage en verkoop | Tapijtnijverheid, tapijtverkoop | Elektrische en elektronische apparaten, fabricage |
| | Nacebel | Groothandel in verlichtingsapparatuur (46473) | Vervaardiging van vloerkleden en tapijt (13930) | Vervaardiging van elektronische onderdelen (26110) |
| | Hoofkantoor | India | België | België |
| | Werknemers wereldwijd | +/- 8000 | +/- 1200 | +/- 4000 |
| | Aantal vestigingen wereldwijd | +/- 94 | +/- 10 | +/- 90 |

Tabel II: Externe bronnen per case

| Cases | | |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| Sylvania | IVC Group | Barco |
| - Bedrijfswebsite | - Bedrijfswebsite | - Bedrijfswebsite |
| - Video | - Website Moduleo | - Krantenartikel |
| - Krantenartikels | - Trends Top | - Jaarverslag |
| - Trends Top | | - Trends Top |

3.2.3 Dataverwerking

Elk interview werd met een recorder opgenomen en vervolgens getranscribeerd. Daarna werd per case een contact summary opgesteld met een kort overzicht van het interview.

Om structuur te brengen in de resultaten van de interviews, werden de gegevens gecodeerd. Hierbij worden codes of labels gebruikt om gegevens te groeperen (Saunders et al., 2008). Deze codes werden opgesteld op basis van de literatuur en op basis van termen die gebruikt werden in de interviews. Bij het opstellen van een coderingsschema werd het programma Nvivo gebruikt. Het coderingsschema is terug te vinden in bijlage III. Vervolgens werd een within-case analyse uitgevoerd, waarbij een eerste theorie gevormd werd. Elk bedrijf wordt hier apart besproken. Ten slotte werd een cross-case analyse uitgevoerd, waarbij de bedrijven met elkaar vergeleken worden en waarbij de proposities één voor één geanalyseerd werden.

4 Resultaten

4.1 Gemeenschappelijke vragenlijst

Zoals al werd aangehaald in de methodologie, was het voornamelijkste doel van de gemeenschappelijke vragenlijst om de belangrijkste factor van reshoring te bepalen. Daarnaast kon ook de belangrijkheid van innovatie bij reshoring ten opzichte van de andere factoren bepaald worden. De algemene vragen en de vragen met betrekking op innovatie zijn terug te vinden in bijlage I. De resultaten hiervan zijn terug te vinden in bijlage IV. Gezien de beperkte respons werd enkel een t-test en een correlatietabel opgevraagd en zijn de resultaten van het kwantitatief onderzoek niet te generaliseren.

4.1.1 Respons

Tabel III: Respons

| Doelgroep | Respons | Non-respons | Bruikbaar | Responspercentage |
|-----------|---------|-------------|-----------|-------------------|
| 270 | 49 | 221 | 31 | 11,48% |

Zoals af te lezen is uit tabel III, hebben in totaal 49 bedrijven deelgenomen aan dit onderzoek. Van deze bedrijven hebben er 33 aan reshoring gedaan of de intentie tot reshoring. Na het verwijderen van onvolledige observaties, bleven nog 31 bedrijven over die aan reshoring gedaan hebben of de intentie tot reshoring hebben. Er werden dus 31 bedrijven uit de doelgroep bereikt, wat goed is voor een responspercentage van 11,48%.

Met betrekking tot de omvang van de steekproef geeft Stutely (2003), volgens Saunders et al. (2008, p.202), het advies om "een minimum aantal van 30 te gebruiken voor

statistische analyses”. Dit is hier net het geval. Ondanks het hoge responspercentage, is de bruikbare respons in aantal enorm laag. Dit is te wijten aan het feit dat dit onderzoek beperkt is tot de Benelux en aangezien reshoring een nieuw topic is. Aangezien er slechts 31 observaties zijn, werden slechts beperkte tests uitgevoerd.

4.1.2 Algemene resultaten

Van de 31 bedrijven hebben 14 bedrijven de afgelopen vijf jaar hun productie naar de Benelux gebracht en plannen 17 bedrijven om dit de komende vijf jaar te doen. Meer dan de helft van deze bedrijven bracht haar activiteiten vanuit China naar de Benelux of plant dit in de toekomst te doen. Ruim drie vierde van de respondenten behoort tot het top management of het senior management van het bedrijf. De minderheid van de respondenten heeft een functie in het junior management. Meer dan de helft van de respondenten is tewerkgesteld in de afdeling productie.

17 Belgische en 14 Nederlandse bedrijven namen deel aan dit onderzoek. Er waren geen Luxemburgse deelnemers. Hierbij ging het zowel over grote bedrijven als kleine bedrijven, waarbij de meeste bedrijven tussen de 100 en 500 werknemers hebben. Vooral de productie werd naar van de offshoringlocatie naar de Benelux gebracht.

4.1.3 Belangrijkste factor

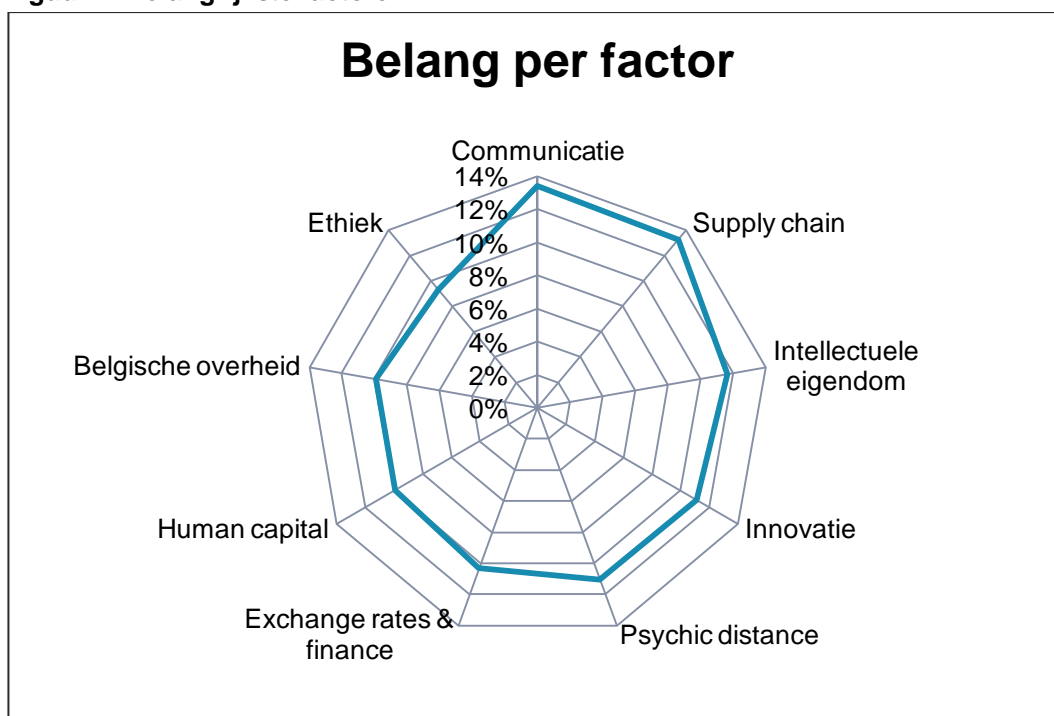
Om een antwoord te formuleren op één van de deelvragen, namelijk: ‘Hoe belangrijk is de rol van innovatie bij reshoring ten opzichte van de andere factoren?’, werd per factor de gemiddelde score berekend voor de vragen die rechtstreeks peilden naar de intentie tot reshoring. Hierbij werd voor de meeste vragen een 5-punts Likertschaal gebruikt.

Samen met de acht andere studenten, werd in groep tabel IV en figuur II opgesteld. Deze waarden kunnen mogelijk verschillen, aangezien in deze masterproef 31 observaties werden gebruikt, terwijl in sommige masterproeven 32 observaties werden gebruikt. Per factor werd de gemiddelde score berekend voor de vragen die rechtstreeks peilden naar de intentie tot reshoring. Hieruit is heel duidelijk af te leiden dat communicatie het belangrijkste motief is bij reshoring. Ook supply chain scoort beduidend hoog. De minst belangrijke factor is ethiek. De factor innovatie is de vierde belangrijkste factor en scoort gemiddeld met een waarde van 3,41.

Tabel IV: Belangrijkste factor

| Factor | Gemiddelde score |
|--------------------------|-------------------------|
| Communicatie | 4,12 |
| Supply chain | 4,06 |
| Intellectuele eigendom | 3,58 |
| Innovatie | 3,41 |
| Psychic distance | 3,40 |
| Exchange rates & finance | 3,16 |
| Human capital | 3,06 |
| Belgische overheid | 3,05 |
| Ethiek | 2,87 |

Figuur II: Belangrijkste factoren



Bron: Eigen bewerking in Excel

4.1.4 Innovatie: One sample t-test

Om te zien of de antwoorden op de vragen met betrekking tot innovatie significant afwijken van het neutrale antwoord of van het gemiddelde, wordt een one sample t-test uitgevoerd.

Per stelling wordt eerst een nulhypothese (H_0) opgesteld:

- *Stelling 1: Te trage innovatie in de offshore locatie is een reden om de activiteiten naar de Benelux te brengen*
- *Stelling 2: Problemen in verband met de kwaliteit van innovatie is een reden om de activiteiten naar de Benelux te brengen*
- *Stelling 3: Slechte communicatie tussen de offshore locatie en de Benelux ondermijnt innovatie*
- *Stelling 4: Problemen in verband met kennisoverdracht hebben bijgedragen aan de beslissing om de activiteiten naar de Benelux te brengen*
- *Stelling 5: Afstemming tussen productie en R&D hebben bijgedragen aan de beslissing om de activiteiten naar de Benelux te brengen*
- *Stelling 6: Gebrek aan controle heeft bijgedragen aan de beslissing om de activiteiten naar de Benelux te brengen*

Voor stelling 1 tot en met stelling 3 werd een 5-punts Likertschaal gebruikt. Daarom wordt hier een testwaarde van 3 gebruikt. Voor stelling 4 tot en met stelling 6 was er een 4-punts Likertschaal en kon een vijfde punt aangeduid worden indien de stelling niet van toepassing was voor de respondent. Alle respondenten die op deze stelling 'niet van toepassing' hebben geantwoord, werden uit de dataset gehaald. Dit betekende dat er voor stelling 4 en 5 minder dan 30 observaties zijn. Daarom wordt voor deze hypothesen

de t-test niet berekend. Voor stelling 6 is er slechts één respondent die 'niet van toepassing' heeft ingevuld. Hier wordt een testwaarde van 2,5 gebruikt. Als p-waarde wordt gekozen voor 5%. De resultaten staan weergegeven in tabel V, VI, VII en VIII.

Er blijven nog vier hypothesen over die getest kunnen worden (stelling 1, 2, 3 en 6). Voor deze hypothesen werd het gemiddelde berekend. In tabel VI werd dit vergeleken met het gemiddelde van de Likertschaal, namelijk 3. In tabel VIII werd dit vergeleken met 2,5. Per hypothese wordt nu nagegaan of het verschil tussen de 'test values' significant is. Indien de waarden in de tabel sig. (two-tailed) kleiner zijn dan 0,05; dan wilt dit zeggen dat dit verschil significant is. De antwoorden van stelling 2, 3 en 6 wijken significant af van het neutrale antwoord. Dit houdt in dat de resultaten van deze vragen geïnterpreteerd mogen worden.

Tabel V: One sample t-test gemiddelde

| One-Sample Statistics | | | | |
|---|----|------|----------------|-----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| Te trage innovatie in de offshore locatie is een reden om de activiteiten naar de Benelux te brengen | 30 | 3,30 | ,952 | ,174 |
| Problemen in verband met de kwaliteit van innovatie in de offshore locatie is een reden om de activiteiten naar de Benelux te brengen | 30 | 3,50 | ,731 | ,133 |
| Slechte communicatie tussen de offshore locatie en de Benelux ondermijnt innovatie | 30 | 3,60 | ,621 | ,113 |

Bron: SPSS

Tabel VI: One sample t-test significantie

| | One-Sample Test | | | | | |
|---|-----------------|----|-----------------|-----------------|---|-----|
| | Test Value = 3 | | | | | |
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | Lower | Upper | |
| Te trage innovatie in de offshore locatie is een reden om de activiteiten naar de Benelux te brengen | 1,725 | 29 | ,095 | ,300 | -,06 | ,66 |
| Problemen in verband met de kwaliteit van innovatie in de offshore locatie is een reden om de activiteiten naar de Benelux te brengen | 3,746 | 29 | ,001 | ,500 | ,23 | ,77 |
| Slechte communicatie tussen de offshore locatie en de Benelux ondermijnt innovatie | 5,288 | 29 | ,000 | ,600 | ,37 | ,83 |

Bron: SPSS

Tabel VII: One sample t-test gemiddelde

| One-Sample Statistics | | | | |
|-----------------------|----|------|----------------|-----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| Gebrek aan controle | 30 | 3,20 | 1,126 | ,206 |

Bron: SPSS

Tabel VIII: One sample t-test significantie

| | One-Sample Test | | | | | |
|---------------------|------------------|----|-----------------|-----------------|---|------|
| | Test Value = 2.5 | | | | | |
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| Lower | | | | | Upper | |
| Gebrek aan controle | 3,404 | 29 | ,002 | ,700 | ,28 | 1,12 |

Bron: SPSS

Stelling 1

Zoals eerder aangehaald is de eerste stelling niet significant en mag deze dus niet geïnterpreteerd worden.

Stelling 2

Meer dan de helft van de respondenten was het eens met het feit dat de problemen in verband met de kwaliteit van innovatie een reden is om de activiteiten naar de Benelux te brengen. Dit is af te lezen uit tabel IX. Slechts twee deelnemers waren het oneens of helemaal oneens met deze stelling. De nulhypothese wordt dus aanvaard.

Tabel IX: Kwaliteit van innovatie

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Helemaal oneens | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| Oneens | 1 | 3,3 | 3,3 | 6,7 |
| Neutraal | 10 | 33,3 | 33,3 | 40,0 |
| Eens | 18 | 60,0 | 60,0 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

Bron: SPSS

Stelling 3

Ook bij deze stelling was meer dan de helft van de respondenten het eens. Slechts één respondent was het oneens met deze stelling. De resultaten zijn af te lezen in tabel X. De nulhypothese, namelijk dat slechte communicatie tussen de offshoring locatie en de benelux innovatie ondermijnt, wordt hier dus bevestigd.

Tabel X: Communicatie

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Oneens | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| | Neutraal | 11 | 36,7 | 36,7 | 40,0 |
| | Eens | 17 | 56,7 | 56,7 | 96,7 |
| | Helemaal eens | 1 | 3,3 | 3,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

Bron: SPSS

Stelling 6

In tabel XI is af te lezen dat maar liefst 23 van de 30 respondenten vond dat er op de offshoringlocatie een gebrek was aan controle en dat dit heeft bijgedragen tot de beslissing om activiteiten naar de Benelux te brengen.

Tabel XI: Gebrek aan controle

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Helemaal onbelangrijk | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| | Onbelangrijk | 6 | 20,0 | 20,0 | 23,3 |
| | Belangrijk | 16 | 53,3 | 53,3 | 76,7 |
| | Heel belangrijk | 7 | 23,3 | 23,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

Bron: SPSS

4.1.5 Factoren: Correlatiematrix

Om na te gaan of er een verband is tussen de factor innovatie en de andere factoren, wordt een correlatietabel opgesteld. De verwachting hierbij is dat supply chain, communicatie en intellectuele eigendom een invloed zullen hebben op innovatie, aangezien dit ook bleek uit de resultaten van de individuele cases.

Om na te gaan of er eventueel andere factoren een invloed hebben op de factor innovatie, wordt voor elke respondent per factor de gemiddelde waarde berekend. Aan de hand van de 30 overgebleven resultaten, wordt een correlatietabel opgevraagd in SPSS. De volledige correlatietabel is weergegeven in bijlage V.

Zoals uit tabel XII kan afgelezen worden is er vooral een significant verband tussen innovatie en supply chain en tussen innovatie en intellectuele eigendom. Daarnaast is er ook een significant verband tussen innovatie en communicatie, maar dit verband is minder sterk.

Tabel XII: Correlatie

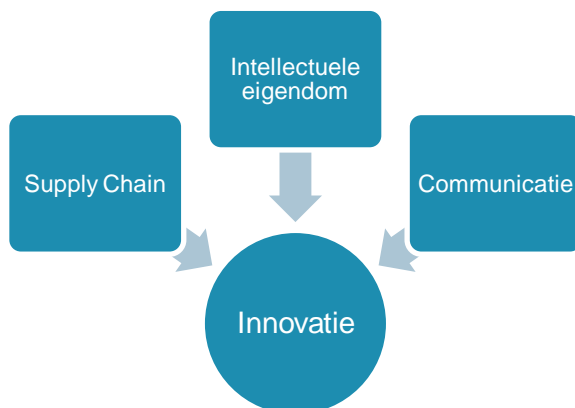
| | | Correlations | | | |
|------------------------|---------------------|------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| | | Intellectuele Eigendom | Supply Chain | Communicatie | Innovatie |
| Intellectuele Eigendom | Pearson Correlation | 1 | ,438 [*] | -,094 | ,696 ^{**} |
| | Sig. (2-tailed) | | ,014 | ,615 | ,000 |
| | N | 31 | 31 | 31 | 31 |
| Supply Chain | Pearson Correlation | ,438 [*] | 1 | ,240 | ,788 ^{**} |
| | Sig. (2-tailed) | ,014 | | ,194 | ,000 |
| | N | 31 | 31 | 31 | 31 |
| Communicatie | Pearson Correlation | -,094 | ,240 | 1 | ,412 [*] |
| | Sig. (2-tailed) | ,615 | ,194 | | ,021 |
| | N | 31 | 31 | 31 | 31 |
| Innovatie | Pearson Correlation | ,696 ^{**} | ,788 ^{**} | ,412 [*] | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,021 | |
| | N | 31 | 31 | 31 | 31 |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Bron: SPSS

Figuur III: Correlatie



Uit de correlatietabel kan besloten worden dat supply chain, intellectuele eigendom en communicatie een positief gecorreleerd zijn met innovatie. Dit houdt in dat wanneer bedrijven te maken kregen met problemen in verband innovatie, deze bedrijven ook vaker te maken kregen met problemen in verband met de supply chain, bescherming van intellectuele eigendom en communicatie. Dit is weergegeven in figuur III.

4.2 Individuele case studies

4.2.1 Algemeen overzicht

Tabel XIII: Overzicht interviews

| | Cases | | |
|--------------------|-----------------|----------------------|--------------------|
| | Sylvania | IVC Group | Barco |
| Naam respondent | John Derikx | Cindy Van Moorleghem | Johan Heyman |
| Functie respondent | General Manager | Brand Manager | Operations Manager |
| Datum interview | 11 april 2014 | 12 mei 2014 | 12 mei 2014 |
| Duur interview | 68 minuten | 30 minuten | 80 minuten |
| Rondleiding | Ja | Nee | Ja |
| Reshoring? | Ja | Ja | Nee |
| Jaar offshoring | 2005-2006 | Onbekend | / |
| Jaar reshoring | 2009-2010 | 2011-2012 | / |

4.2.2 Within-case analyse

4.2.2.1 Case 1: Sylvania

Bedrijfsinformatie

Sylvania in Tienen is een bedrijf dat deel uitmaakt van de Havells-Sylvania Group, één van de grootste verlichtingsgroepen ter wereld. De groep blijft zijn reputatie binnen de sector verder uitbouwen als 'innovator' en ontwikkelaar van high-efficiency, energiebesparende lichtbronnen en armaturen. De groep heeft drie grote merken: Concord, Lumiance en Sylvania. Deze concentreren zich op onderzoek en ontwikkeling, LED-verlichting technologie, productontwikkeling, engineering en productie. Wereldwijd stelt het bedrijf 8000 werknemers tewerk, verdeeld over 94 filialen en kantoren in 50 verschillende landen.

Reshoring

Sylvania werkte samen met een offshoringlocatie in China door middel van een co-makership. De problemen waarmee Sylvania te maken kreeg bij deze offshoringpraktijken waren de bescherming van intellectuele eigendomsrechten, communicatieproblemen, een lange supply chain, beperkte feedback, kwaliteitsproblemen en ethische problemen. Daarnaast gaat LED de laatste tijd enorm vlog en heeft een LED-product een levenscyclus van ongeveer 6 maanden. Dit is enorm kort, waardoor dat het product al bijna mature tot dying is als het op de markt wordt gebracht. Het bedrijf kwam voor de reshoringactiviteiten ook uit zware herstructureringen. Er waren twee mogelijkheden: of sluiten, of reshoring. Uiteindelijk werd voor de tweede optie gekozen en besliste Sylvania in 2010 om de productie van LED-lampen vanuit China naar Tienen te brengen. Zonder reshoring, zou Sylvania Tienen failliet zijn gegaan. Het project is zelfs zo succesvol, dat het omzetpercentage van de ledlampen van 1 of 2% in 2011, 30% in 2012, naar 53% van de totale omzet is geëvalueerd in 2013. Ook op innovatief vlak is het product er enorm op vooruit gegaan. De lamps is nu 80% zuiniger en gaat maar liefst 12 keer langer mee.

Innovatie offshoringlocatie

Met betrekking tot innovatie, kreeg Sylvania te maken met twee problemen. Enerzijds werden producten geïmporteerd, anderzijds werd innovatie vaak moeilijk geïmplementeerd. Dit blijkt ook uit het interview:

“Het probleem met Chinese bedrijven is dat als je een leuk ontwerp en een leuk product hebt, dat je op een bepaald moment je eigen product terugziet via een parallelle markt, en dan soms nog sneller dan je eigen product.”

“De productielocatie kon vaak ook de technologie niet op de juiste manier toepassen.”

Innovatie thuisland

Door de ontwikkeling van een nieuwe productiemethode, is men er in geslaagd om goedkoper te produceren dan in China. Bovendien zijn de LED-lampen die nu in België gemaakt worden kwalitatief veel beter, met een hogere lichtopbrengst dan men in Azië kan realiseren. John Derikx legt zelf uit hoe de nieuwe productiemethode in elkaar zit:

“We hebben een analyse gemaakt van de hele lay-out van de lamp hoe die gemaakt wordt en wat voor intensieve arbeidsstappen erin zitten. Die arbeidsstappen hebben wij verbeterd, zodanig dat alle moeilijke stappen eruit zijn. We hebben er een soort van legobouwsysteem van gemaakt, waarbij je de componenten eigenlijk gewoon in elkaar drukt.”

Bij de nieuwe productiemethode werd dus gebruik gemaakt van DFA en DFM, design for assembly en design for manufacturing. Hierbij ging men kijken naar wat de grote brokken zijn en hoe men die kleiner kon maken. Door het legobouwsysteem, bestaan de lampen nog slechts uit 5 onderdelen en kan het product sneller in elkaar gestoken worden. Nu kan een lamp gemaakt worden in minder dan 30 seconden, terwijl dit in China 2 minuten duurde. 4 van de 5 onderdelen werden in België of Nederland ontwikkeld en geproduceerd. Één onderdeel wordt nog steeds ingevoerd vanuit China, maar het doel is eigenlijk om te evolueren naar een volledig Europese lamp.

Dat R&D belangrijker geworden is bij Sylvania, is wel duidelijk. In het begin van het project was een halve voltijdse equivalent bezig met R&D. Nu werken maar liefst 8 mensen op de R&D afdeling.

Ook de afstand tussen de productielocatie en de R&D afdeling heeft volgens John Derikx een effect op de innovatie van het bedrijf. Dit blijkt uit het interview:

“ Wij hebben een soort regelcircuit, dat als je R&D en productie bij elkaar hebt, dat je dan van elkaar leert. Ook fouten die optreden binnen de productie en kwaliteitsissues die optreden, kunnen teruggekoppeld worden naar R&D. Het gaat allemaal een stuk vlugger en gemakkelijker.”

4.2.2.2 Case 2: IVC Group (Moduleo)

Bedrijfsinformatie

IVC Group is opgericht in 1997 en is een wereldspeler in de markt van vloerbedekking. Het bedrijf heeft ruim 1200 werknemers die verspreid zijn over wereldwijde

distributiecentra en productieunits. Wereldwijd zijn er ongeveer 10 vestigingen. Internationaal verkoopt IVC Group zijn producten onder de merknamen Leoline en Itec, die zowel aan groot- en kleinhandelspartners als aan contractors in 120 landen over de hele wereld worden verkocht. Leoline concentreert zich op vinyl op rol, Itec focust op contractvloeren op rol. Anderzijds is er nog het merk Moduleo, dat opgericht is vanuit de LVT Group (Luxury Vinyl Tiles) en staat voor hoogwaardige, modulaire kunststofvloeren. Sinds 2013 behoren ook Balterio, laminaatfabrikant, en Spanolux, producent van houtvezelplaten, tot de IVC Group.

Reshoring

Voordat aan reshoring werd gedaan, bestond het merk Moduleo al 2 à 3 jaar. De producten werden toen in China geproduceerd door een externe partij. Ten opzichte van de omzet was de oplage verwaarloosbaar. Uiteindelijk werd beslist om de productie naar België te halen en werd een fabriek in Avelgem gebouwd die operationeel werd in 2012. IVC Group investeerde hier 40 miljoen euro in. Nu is de omzet van Moduleo goed voor één derde van de omzet.

Er zijn drie hoofdredenen waarom IVC Group de productie naar België heeft gebracht. De eerste reden is dat men door reshoring zowel het esthetische als het producttechnische zelf konden bepalen. Ten tweede is er ook een groot deel ecologie die een belangrijke rol heeft gespeeld bij de beslissing. Enerzijds doordat IVC Group haar afval recycleert, anderzijds omwille van de transportvoordelen. De derde hoofdreden is het competitieve. Nu kan IVC Group competitiever zijn, aangezien het bedrijf een esthetisch superieur product heeft, maar ook omdat nu zelf beslist kan worden welke impact de producten op de kosten hebben. Een ander voordeel van reshoring dat bij het interview werden aangehaald, is dat het bedrijf nu dichterbij haar grootste afzetmarkt zit, namelijk West-Europa.

Innovatie offshoringlocatie

Met betrekking tot innovatie in de offshoringlocatie kreeg IVC group niet echt te maken met problemen. Ook van immitatieproblemen was geen sprake. Wat wel het geval was, was dat de offshoringlocatie een vast productieproces gebruikte, waar niets aan veranderd kon worden. Dit blijkt ook uit het interview:

“Het productieproces bestaat al. Daar heb je geen invloed op als leverancier. Als je daar gaat bestellen, dan kies je uw dessins en dan kies je de endossing of de structuur die erop komt. Dus je kiest eigenlijk puur het esthetische, maar niet de opbouw of de samenstelling van het product.”

Innovatie thuisland

IVC Group ontwikkelde een nieuwe productiemethode aan de hand van de zeer grote know-how die het bedrijf door de jaren heen heeft opgebouwd. Zowel producttechnisch als op het vlak van de productiemethode ging het bedrijf erop vooruit. Dat het product in België technisch beter is, wordt uitgelegd in het volgende citaat:

“Wij hebben een zeer grote know-how aan vinylproductie, die we konden toepassen om ons eigen product te maken qua opbouw, qua samenstelling en dat daardoor ook esthetisch, maar ook producttechnisch beter was dan een product uit de Far East. Daarnaast is de compositie van het ondersysteem gepatenteerd, die wij zelf met ons R&D proces uitgewerkt hebben.”

Een ander groot verschil met het Verre Oosten is dat IVC Group een totaal ander productieproces gebruikt. De samenstelling van het product is quasi altijd hetzelfde als het uit de Far East komt. In de Far East wordt gewerkt zoals er met laminaat gewerkt wordt, namelijk met persplaten. Hierbij wordt een papierprint geperst op een MDF plaat, terwijl IVC Group een productieproces heeft uitgedacht waarbij vinyl op rol de basis is. Cindy Van Moorleghem beargumenteert in het volgende citaat waarom dat concurrenten of de Far East productie de producten van IVC group producttechnisch niet kunnen maken:

“De meesten hebben geen glasvlies, omwille van de persplatentechniek. Dus een totaal ander productieproces. Terwijl dat wij daar een dubbel glasvlies kunnen instoppen, waardoor het niet zal uitzetten en krimpen in warmte. Dat betekent dat het product daardoor veel dimensioneel stabiel is.”

Ook IVC Group is van mening dat het gemakkelijker is wanneer R&D en productie dichtbij elkaar liggen. Het bedrijf vindt het daardoor ook gemakkelijker om te innoveren en te communiceren. Dit wordt duidelijker aan de hand van het volgende citaat:

“Wij hebben hier de know-how in huis. Daardoor kunnen wij sneller dingen testen, uitproberen en kunnen we sneller reageren.”

4.2.2.3 Case 3: Barco

Bedrijfsinformatie

Barco is een internationaal technologiebedrijf dat opgericht is in 1934. Het bedrijf is wereldleider in het ontwerpen en ontwikkelen van visualisatieproducten en is actief in meer dan 90 landen. Wereldwijd heeft het bedrijf ongeveer 4000 werknemers. De verschillende markten waaraan Barco levert zijn ‘healthcare’, ‘entertainment & corporate’, ‘industrial & government’, ‘defense & aerospace’ en ‘ventures’. Op de projectorenmarkt is het bedrijf zelfs innovatiepionier. Wereldwijd heeft Barco productieactiviteiten in Europa, Azië en de Verenigde Staten. Barco heeft niet aan reshoring gedaan en heeft ook niet de intentie om dit te doen, maar geeft wel duidelijk aan wanneer er wel of niet bewust voor België wordt gekozen voor de productie.

Beslissing productielocatie

Er zijn vier factoren die bijdragen tot de beslissing om al dan niet in België te produceren. Deze determinanten zijn weergegeven in tabel XIV.

Tabel XIV: Beslissing productielocatie

| | | Beslissing productielocatie | |
|---------------|-----------------|-----------------------------|---------------------------|
| | | Offshoringlocatie | Thuisland |
| Determinanten | Complexiteit | Eenvoudig product | Hoogtechnologisch product |
| | Belangrijkheid | Midsegmentproduct | Kritisch product |
| | Totaalkost | Groot percentage loonkost | Klein percentage loonkost |
| | Productieaantal | Veel | Weinig |

Wat vooral duidelijk werd uit het interview was dat producten die hoogtechnologisch zijn en moeilijk door anderen geproduceerd kunnen worden, bewust hier worden gemaakt.

Indien het gaat over producten die eenvoudiger zijn of die omwille van de capaciteit van Barco niet zelf door Barco geproduceerd kunnen worden, wordt gebruik gemaakt van een outsourcepartner in het buitenland. Dit werd duidelijk bij het volgende citaat:

“Een kritisch product waardat een aantal keukengeheimen inzitten, gaan we toch liever in huis houden. Als het midsegmentproducten zijn waarvan we het niet belangrijk vinden om het zelf te ontwikkelen, dan gaan we meer en meer naar een outsourcepartner gaan.”

Daarnaast werd bij de beslissing om een product al dan niet in een offshoringlocatie te laten produceren gekeken naar de totaalcost van het product. Indien in de totaalcost een groot gedeelte looncost vervat zit, wordt gekozen voor een offshoringlocatie. Indien de looncost slechts een klein percentage uitmaakt van de totaalcost, wordt voor het thuisland gekozen.

Ook het productieaantal is bepalend. Barco is namelijk geen bedrijf met veel massavolume. Voor een klein productieaantal van bijvoorbeeld 50 stuks per jaar, is het het vaak niet waard om de productie naar een lagelonenland te verhuizen, zelfs als er veel looncost in zit. Dit heeft te maken met het feit dat de opstartkosten om het product te industrialiseren te hoog zijn.

Innovatie offshoringlocatie

Ook Barco kreeg in het verleden al te maken met concurrenten die producten geïmmitereerd hebben. Dit wordt duidelijk uit de volgende citaten:

“We hebben in een aantal gevallen kritische know-how weggegeven, waardoor dat we onze eigen concurrent gecreëerd hebben.”

“Enerzijds loop je altijd het risico dat als je kritische producten afgeeft of laat produceren door iemand anders, dat die andere daar mee gaat lopen. Anderzijds zit je moet het feit dat je altijd iemand kennis leert, zelfs al kan je het nog door IP laten beschermen.”

Innovatie thuisland

Johan Heyman haalde verschillende keren in het gesprek aan dat de de link tussen R&D en productie niet onbelangrijk is. Daarom heeft het bedrijf beslist om producten waarvan ze zelf de productontwikkeling doen, om die hier te maken. Dit blijkt ook uit volgende uitspraak:

“Producten die we zelf ontwikkelen, gaan we ook meer en meer zelf produceren. We zijn eigenlijk een stukje terug aan het gaan.”

Ondanks dit citaat, wordt een aantal producten die in België ontwikkeld wordt vandaag de dag nog altijd geproduceerd in een offshoringlocatie. Hierbij gaat het over producten met een langere levenscyclus van 2 tot 3 jaar. Het product wordt hierbij de eerste 6 maanden zelf geproduceerd. Van zodra het product stabiel draait, in de markt aanslaat en volume geeft, is het de moeite waard om het te gaan outsourcen bij een contract manufacturer in het buitenland.

4.2.3 Cross-case analyse

4.2.3.1 Propositie 1: Toepassing van innovatie

Propositie 1: Bedrijven waarbij de innovatie, die in het thuisland ontwikkeld wordt, moeizaam in de offshoringlocatie wordt toegepast, beslissen sneller om over te gaan tot reshoring.

Bij de eerste propositie werd een verband verwacht tussen de moeilijkheden bij de toepassing van innovatie in de offshoringlocatie en de reshoringbeslissing van bedrijven in het thuisland. Teneinde deze propositie beter te kunnen beantwoorden, werden twee deelvragen opgesteld:

- Was er sprake van te trage of verkeerde omzetting van innovatie in de productielocatie?
- Was er sprake van slechte communicatie tussen de productielocatie en het R&D center, waardoor innovatie ondermijnd werd?

Aan de hand van deze deelvragen werden twee indicatoren opgesteld, namelijk verkeerde omzetting van innovatie en slechte communicatie. Op deze manier kunnen de belangrijkste moeilijkheden bij de toepassing van innovatie bepaald worden. De belangrijkste bevindingen uit de interviews met de bedrijven zijn terug te vinden in tabel XV.

Tabel XV: Overzicht propositie 1

| | | Cases | | |
|--|------------|---|--|-------|
| | | Sylvania | IVC Group | Barco |
| Verkeerde omzetting van innovatie | Problemen? | Ja | Niet van toepassing | Nee |
| | Redenen | → Kwaliteitsissues door soldeerwerk en schroefwerk → Eerste producten: golden sample → Andere mentaliteit → Fouten | → Geen invloed mogelijk op productieproces <ul style="list-style-type: none"> • Keuze: esthetiek • Vast: samenstelling product | |
| Slechte communicatie | Problemen? | Ja | Nee | Nee |
| | Gevolg | Langzame feedback van productielocaties | | |

Uit tabel XV blijkt dat vooral Sylvania te maken kreeg met moeilijkheden bij de toepassing van innovatie in de offshoringlocatie. Omdat de productielocatie gebruik maakte van soldeerwerk en schroefwerk, die niet goed uitgevoerd werd, kreeg het bedrijf te maken met kwaliteitsissues. Dit had grotendeels te maken met de mentaliteit van de werknemers. Daarnaast werden telkens de prototypes naar Sylvania opgestuurd. Hier was er sprake van een golden sample, aangezien het echt topproducten waren. Anderzijds kreeg Sylvania langzame feedback van productielocaties. Deze slechte communicatie zorgde ervoor dat innovatie ondermijnd werd. Voor Sylvania kan deze propositie dus bevestigd worden.

De producten die nadien afgeleverd werden, waren van een veel slechtere kwaliteit. John Derixx benadrukte de volgende problemen:

“Je kan nog een zo goed mogelijk product definiëren. Maar als het dan in productie gaat, wil dat niet zeggen dat het ook produceerbaar is. Daardoor krijg je fouten die optreden binnen de productie en kwaliteitsissues die optreden.”

“De productielocatie kon vaak ook de technologie niet op de juiste manier toepassen. Je moet een terugkoppeling krijgen van de productie. En die terugkoppeling van je productie vanuit China krijg je niet 100%.”

Daarnaast haalde hij in het volgende citaat aan dat je hier veel meer controle hebt op je kwaliteit en de procedures:

“Hier heb je veel meer controle op je kwaliteit hé, dus de procedures die je instelt enzo, weet je zeker dat als je het in een Europees bedrijf vastlegt, dat die ook gevolgd worden.”

Bij Barco en bij IVC Group waren problemen omtrent de toepassing van innovatie niet echt aan de orde. Dit komt doordat IVC Group geen invloed had op het productieproces. De Chinezen hadden een eigen productieproces waar externe partijen geen inspraak in hadden. Enkel de esthetiek van het product kon gekozen worden, de samenstelling van het product stond vast. Barco heeft geen problemen ondervonden met betrekking tot de eerste propositie.

4.2.3.2 Propositie 2: Immitatie

Propositie 2: Het verlies van cruciale, intellectuele eigendomsrechten omwille van immitatie door concurrenten in de offshoringlocatie, leidt tot tot reshoring.

Bij de tweede propositie werd een verband verwacht tussen immitatie door concurrenten in de offshoringlocatie en de reshoringbeslissing van bedrijven in het thuisland. Om deze propositie beter te kunnen beantwoorden, werden twee deelvragen opgesteld:

- Heeft het verlies van cruciale, intellectuele eigendomsrechten omwille van immitatie door concurrenten in de offshoringlocatie bijgedragen tot de reshoringbeslissing?
- Werd er werkelijk kennis doorgegeven aan de offshoringlocatie?

Ook bij deze propositie werden aan de hand van de deelvragen twee indicatoren opgesteld. Ten eerste is er de indicator verlies van intellectuele eigendomsrechten, ten tweede is er de indicator kennis doorgeven. De belangrijkste bevindingen uit de interviews met de bedrijven zijn terug te vinden in tabel XVI.

Tabel XVI: Overzicht propositie 2

| | | Cases | | |
|-------------------|------------|--|--------------------------------|---|
| | | Sylvania | IVC Group | Barco |
| Verlies IP | Problemen? | Ja | Nee | Ja |
| | Verklaring | → Immitatie door concurrentie <ul style="list-style-type: none"> • Geïmmiteerd product vaak sneller op de markt dan eigen product • Product in parallelle markt → Geen contracten → IPR waardeloos in China | → Geen IP in offshoringlocatie | → Immitatie door outsourcepartner <ul style="list-style-type: none"> • Creatie eigen concurrent → Geen contracten → IPR waardeloos in China |

| | | | | |
|-------------------------|---------------------|----------------------------------|-----|--|
| Kennis doorgeven | Kennis doorgegeven? | Ja | Nee | Ja |
| | Problemen | → Doorgeven competitief voordeel | | → Doorgeven competitief voordeel <ul style="list-style-type: none"> • Risico omdat je kritische producten laat produceren door iemand anders • Je zit altijd met het feit dat je iemand kennis leert |

Zowel Sylvania als Barco hebben door offshoringpraktijken te maken gekregen met de immitatie van hun producten. Voor beide bedrijven kan deze propositie dus bevestigd worden. Beide bedrijven kregen te maken met dezelfde problemen, namelijk immitatie door concurrenten of door de outsourcepartner, het gebrek aan contracten, de bescherming van de intellectuele eigendomsrechten in China die waardeloos is en het doorgeven van het competitief voordeel. Voor IVC Group was deze propositie niet van toepassing, aangezien de producten door een externe partij werden geproduceerd waarbij er geen innovatieve activiteiten werden doorgegeven.

4.2.3.3 Propositie 3: Innovatie

Propositie 3: Nieuwe productietechnologieën zorgen ervoor dat er goedkoper geproduceerd kan worden in het thuisland en leiden tot reshoring.

In deze propositie werd verwacht dat nieuwe productietechnologieën ervoor zorgen dat er goedkoper geproduceerd kan worden in het thuisland en dat dit leidt tot reshoring. Om deze propositie beter te kunnen beantwoorden, werd volgende deelvraag opgesteld:

- Zorgt de innovatie in het thuisland ervoor dat bedrijven sneller geneigd gaan zijn om aan reshoring te doen?

Aan de hand van deze deelvraag werden twee indicatoren opgesteld, namelijk goedkopere productie en innovatie in het thuisland. De belangrijkste bevindingen uit de interviews met de bedrijven zijn terug te vinden in tabel XVII.

Tabel XVII: Overzicht propositie 3

| | | Cases | | |
|------------------|-----------------------------|--|--|---|
| | | Sylvania | IVC Group | Barco |
| Thuisland | Goedkopere productie | Ja | Dezelfde kost | Sommige producten |
| | Hoe? | → DFA, DFM <ul style="list-style-type: none"> • Loonkost slechts 5% van totaal kost • Hogere arbeidsproductiviteit | → Andere en innovatievere productiemethode <ul style="list-style-type: none"> • Gebruik water Schelde voor afkoeling machines • Recyclage afval in productie → Jarenlange ervaring: opbouw R&D | → Hangt af van het soort product → Vooral voor kleinere productieaantallen goedkoper in België |

| | | | |
|------------------|--|--|--|
| Innovatie | →DFA, DFM <ul style="list-style-type: none"> • Nieuwe productietechnologie <ul style="list-style-type: none"> ○ Minder assemblagestappen • Nieuwe productontwikkelingen <ul style="list-style-type: none"> ○ Minder onderdelen • Producttechnisch beter product <ul style="list-style-type: none"> ○ Lamp is 80% zuiniger en gaat 12 x langer mee | →Nieuwe productietechnologie →Nieuwe productontwikkelingen <ul style="list-style-type: none"> • Gepatenteerd ondersysteem • Unieke dessins en kleuren →Producttechnisch en esthetisch beter product | →Nieuwe productietechnologie <ul style="list-style-type: none"> • Geen bandwerk maar manuele ontwikkelingen |
|------------------|--|--|--|

Zowel Sylvania als IVC Group hebben mede door innovatie er voor kunnen zorgen dat de productiekost lager of evenveel is. Hoewel alle drie de bedrijven nieuwe productietechnologieën hebben uitgedacht, moet iedere case in zijn geheel bekeken worden. Elk bedrijf past dan ook een andere productiemethode toe.

Bij Sylvania was het heel duidelijk dat de productie in Tienen goedkoper was dan in Azië. Door die goedkopere productie heeft Sylvania Tienen zelfs de Indische board kunnen overtuigen om over te gaan tot reshoring. Het innovatieve aan heel dit project is te danken aan DFA en DFM. Dit is een productietechnologie waarbij een soort legobouwsysteem wordt gebruikt. Hierbij bestaat het product uit minder onderdelen, waardoor ook het aantal assemblagestappen verminderd kon worden. Daardoor is ook de arbeidsproductiviteit gestegen en kan één lamp in minder dan 30 seconden gemaakt worden. Deze hoge arbeidsproductiviteit resulteert in het feit dat de arbeidskost slechts 5% van de totaalkost uitmaakt.

Ook IVC Group heeft zijn succes te danken aan een innovatievere productiemethode. In tegenstelling tot Sylvania en Barco, gebruikt dit bedrijf ecologie in haar productieproces. Zo gebruikt het bedrijf bijvoorbeeld het Scheldewater om machines af te koelen en wordt tot 35% van het afval gerecycleerd in het basisproduct. Ook op producttechnisch gebied doen zowel Sylvania als IVC Group het beter na de reshoringactiviteiten. Cindy Van Moorlegem zegt het volgende over de productiekost:

“Je kan niet zeggen dat het goedkoper is. Je kan wel zeggen dat het ongeveer dezelfde kost is als in China, maar het is totaal anders gemaakt.”

Bij Barco ging het niet zozeer over nieuwe productietechnologieën die ontwikkeld werden, maar eerder over de complexiteit van de producten die ertoe bijgedragen heeft dat de productie in België wordt gehouden.

4.2.3.4 Propositie 4: Afstand R&D en productie

Propositie 4: De productie en R&D die te ver van elkaar liggen heeft een negatief effect op de innovatie in het bedrijf en leidt tot reshoring.

In de laatste propositie wordt nagegaan of de productie en R&D die te ver van elkaar liggen een negatief effect heeft op de innovatie in het bedrijf en of dit al dien niet leidt tot reshoring. De volgende onderzoeksvraag werd hierbij opgesteld:

- Was de afstand tussen R&D en productie een reden om te gaan reshoren?

Aan de hand van deze deelvraag werden de indicator afstand tussen productie en R&D opgesteld. De belangrijkste bevindingen uit de interviews met de bedrijven zijn terug te vinden in tabel XVIII.

Tabel XVIII: Overzicht propositie 4

| | | Cases | | |
|------------------------------------|-------------|--|---|-------------------------------|
| | | Sylvania | IVC Group | Barco |
| Afstand productie – R&D | Van belang? | Ja | Ja | Ja |
| | Voordelen | → Je kan van elkaar leren → Dezelfde taal, dezelfde locatie <ul style="list-style-type: none"> • Sneller en gemakkelijker → Terugkoppeling naar R&D bij fouten | → Sneller testen en uitproberen → Sneller reageren | → Afstemming productie en R&D |

Gedurende dit onderzoek werd heel duidelijk dat het cruciaal is dat productie en R&D ontwikkeling dichtbij elkaar liggen om tot goede innovatieve resultaten te komen. Alle drie bedrijven antwoordden dan ook ja op de vraag of het voor hen van belang was dat R&D en productie dichtbij elkaar lagen. Ook de motieven hiervoor kwamen overeen, vooral dan dat door een betere afstemming van productie en R&D producten sneller getest kunnen worden, waardoor men sneller fouten kan ontdekken en hierop kan reageren.

5 Conclusie

5.1 Algemene conclusie

Uit de literatuur kwam verder dat verschillende bedrijven de laatste jaren beslist hebben om over te gaan tot reshoring (Kim, 2013; Sirkin et al., 2011). Bedrijven hebben hier verschillende motieven voor, waarvan verschillende motieven te maken hebben met innovatie (Hemphill, 2005; Naghavi en Ottaviano, 2010; Qu et al., 2013). Het doel van deze masterproef was dan ook om de rol van innovatie bij reshoring te bepalen bij bedrijven die gesitueerd zijn in de Benelux. Hierbij werd gefocust op technologische innovaties, namelijk de introductie van een nieuw goed of een bestaand goed dat kwalitatief is verbeterd of de introductie van een nieuwe productiemethode (Schumpeter, 1934).

Om de rol van innovatie bij reshoring te bepalen, werd gekeken naar de verschillende aspecten van innovatie met betrekking tot offshoring én reshoring. Met betrekking tot offshoring van innovatie, werd gekeken naar de moeilijkheden waarmee offshoringlocaties te maken kregen bij de toepassing van innovatie en of bedrijven al dan niet te maken kregen met immitatie van innovatie. Bij reshoring van innovatie werd vooral gekeken naar de nieuwe productie- en producttechnologieën die hier ontwikkeld worden en naar de afstand tussen de productieafdeling en de R&D afdeling.

Om een antwoord te kunnen formuleren op de onderzoeksvraag en op de deelvragen, werd gebruik gemaakt van de gemengde methode. Dit houdt in dat zowel een kwantitatief onderzoek, namelijk een online vragenlijst, als een kwalitatief onderzoek, namelijk multiple case studies, werd uitgevoerd. Aan het kwantitatief onderzoek namen in totaal 49 bedrijven deel, waarvan dat er 31 bedrijven overbleven na het verwijderen van onbruikbare observaties. Het kwantitatief onderzoek werd samen met acht andere studenten uitgevoerd, waarbij het voornaamste doel was om de belangrijkste factor te bepalen en om te bepalen hoe belangrijk innovatie is ten opzichte van de andere factoren. Teneinde de achterliggende redenen van bedrijven bij reshoring van innovatie te achterhalen, werd gebruik gemaakt van drie cases uit België. Hierbij gaat het over twee assemblagebedrijven, namelijk Sylvania en Barco, en één industrieel bedrijf, IVC Group, waarbij telkens een diepte-interview werd uitgevoerd.

Na onderzoek blijkt dat innovatie wel degelijk een belangrijke rol speelt bij de reshoringbeslissing of bij de beslissing om bewust activiteiten naar de Benelux te halen of in de Benelux te houden. Uit de enquête komt verder dat communicatie de belangrijkste factor is bij reshoring en dat innovatie op de vierde plaats komt. Bij innovatie had vooral het gebrek aan controle op de offshoringlocatie een grote invloed op de reshoringbeslissing. Uiteindelijk kon de helft van de hypotheses bevestigd worden door beperkte tests uit te voeren.

Ook de drie cases benadrukten het belang van innovatie bij reshoring, waarbij alle proposities bevestigd konden worden. Inzake offshoring van innovatie, kregen ze alle drie kregen te maken met het verlies van cruciale, intellectuele eigendomsrechten omwille van imitatie door concurrenten of zelfs door offshoringlocaties. Enkel Sylvania kreeg te maken met moeilijkheden bij het toepassen van innovatie in de offshoringlocatie. Dit is te wijten aan het feit dat deze propositie niet van toepassing was op de twee andere bedrijven. Op het gebied van reshoring van innovatie zorgden vooral nieuwe productie- en productietechnieken ervoor dat er goedkoper of minstens aan dezelfde kostprijs geproduceerd kon worden in België. Ook de link tussen productie en R&D werd in elk interview aangehaald. Indien deze twee entiteiten dicht bij elkaar liggen, kan er sneller geïnnoveerd worden. Dit is mede te wijten aan het feit dat tests sneller uitgevoerd kunnen worden en hierdoor een snellere reactie mogelijk is op fouten.

Wat vooral ook aangehaald werd in elk van de interviews is dat de verschillende motieven die leiden tot reshoring, allemaal samenhangen en eigenlijk onmogelijk of moeilijk apart bekeken kunnen worden. Dit is ook gebleken uit het kwantitatief onderzoek, waarbij er correlaties konden waargenomen worden tussen innovatie en intellectuele eigendom, innovatie en supply chain en tussen innovatie en communicatie.

5.2 Beperkingen en aanbevelingen

Ondanks de nieuwe inzichten, bevat dit onderzoek nog enkele beperkingen. Door de beperkte tijdspanne, kon onmogelijk een grootschalig onderzoek uitgevoerd worden. Dit onderzoek is dan ook een aanzet tot toekomstig onderzoek, maar kan door haar beperktheid niet gegeneraliseerd worden.

Om een volledig beeld te kunnen vormen over reshoring, zouden alle factoren in één studie uitgebreid onderzocht moeten worden. Het onderwerp reshoring is dan ook ideaal

voor een doctoraatstudie. Verder wordt aanbevolen om bij toekomstig onderzoek terug gebruik te maken van de gemengde methode. Hopelijk is er tegen dan reeds een groter aantal bedrijven die aan reshoring gedaan hebben of de intentie hebben om aan reshoring te doen, zodat er een hogere respons is en er meer statistische tests uitgevoerd kunnen worden. Bij het opstellen van de vragen voor de vragenlijst, wordt ook aangeraden om per factor evenveel vragen te stellen en een duidelijk onderscheid te maken tussen de vragen per factor, zodat de schaling van de factoren nauwkeuriger gebeurt dan in dit onderzoek. Door niet enkele case studies maar bijvoorbeeld 20 case studies uit te voeren, kan in combinatie met de resultaten van de vragenlijst een theorie omtrent reshoring geformuleerd worden.

Ook naar ondernemingen toe kunnen aanbevelingen gemaakt worden. Dit onderzoek heeft namelijk aangetoond dat reshoring mogelijk is én dat het leidt tot succesverhalen. Toch moeten bedrijven blijven investeren in innovatie om hun positie in de markt te behouden of te verbeteren. Reshoring draagt er ook toe bij dat productie in de Benelux blijft. Dit heeft de Benelux nodig, aangezien een economie die enkel of vooral gebaseerd is op diensten niet leefbaar is op lange termijn. Daarnaast staat de maakindustrie in de Benelux onder druk door offshoring en daar moet echt iets aan gebeuren. Dus met andere woorden: "Alstublieft bedrijven, overweeg reshoring!".

Bibliografie

- Advisory Committee, 2008. *Innovation Measurement - Tracking the State of Innovation in the American Economy*, Available at: <http://www.esa.doc.gov/Reports/innovation-measurement-tracking-state-innovation-american-economy>.
- APMG, 2013. *RESHORING: BRINGING MAKING BACK?*,
- Arbjørn, J.S. & Mikkelsen, O.S., 2014. Backshoring manufacturing: Notes on an important but under-researched theme. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(1), pp.60 – 62.
- Balduyck, M., 2013. E.D.&A. haalt productie terug uit Roemenië. *Metropool*, 39(1). Available at: <http://www.madeinmetropool.be/nieuws/e-d-a-haalt-productie-terug-uit-roemenie/>.
- Benelux, n.d. Economie en kennis - ambitie. Available at: <http://www.benelux.int/nl/kernthemas/economie-en-kennis> [Accessed May 14, 2014].
- Bhidé, A., 2009. The Venturesome Economy: How Innovation Sustains Prosperity in a More Connected World. *Journal of Applied Corporate Finance*, 21(1), pp.8–23.
- Clarysse, B. & De Wolf, K., 2006. *Innovatie ontmaskerd*, Acco.
- Connor, K., 1991. Theory of the firm: Firm resources and other economic theories. *Journal of Management*, 17, pp.121–154.
- Coucke, K. & Sleuwaegen, L., 2008. Offshoring as a survival strategy: evidence from manufacturing firms in Belgium. *Journal of International Business Studies*, 39(8), pp.1261–1277.
- Couto, V. et al., 2006. The globalization of white collar work-Facts and fallout of next generation offshoring. *Booz Allen Hamilton Viewpoint*.
- Van Dale, 2013. Innovatie. Available at: <http://www.vandale.be/opzoeken?pattern=innovatie&lang=nn#.UqG2z3mA13o>.
- Denning, S., 2013. Boeing's offshoring woes: seven lessons every CEO must learn. *Strategy & Leadership*, 41(3), pp.29–35.
- Dichtbij, 2012. Philips haalt productie van scheerapparaten terug naar Drachten. , (02). Available at: <http://www.dichtbij.nl/drachten/regionaal-nieuws/artikel/2476521/philips-haalt-productie-van-scheerapparaten-terug-naar-drachten.aspx> [Accessed February 5, 2014].
- Doh, J.P., 2005. Offshore outsourcing: Implications for international business and strategic management theory and practice. *Journal of Management Studies*, 42(3), pp.695–704.
- European Commission, 2014. *Innovation Union Scoreboard 2014*,

- Farrell, D., 2005. Offshoring: Value creation through economic change. *Journal of Management Studies*, 42(3), pp.675–683.
- Fiers, J., 2005. Innovatie en O&O in de Belgische gewesten in een Europees perspectief. *Bureau fédéral du Plan*, pp.5–13.
- Fishman, C., 2012. The insourcing boom: after years of offshore production, General Electric is moving much of its far-flung appliance-manufacturing operations back home. It is not alone. An exploration of the startling, sustainable, just-getting-started return of industry. *The Atlantic*, 310(5), p.45.
- Frear, C.R., Metcalf, L.E. & Alguire, M.S., 1992. Offshore sourcing: its nature and scope. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 28, pp.2–11. Available at: <http://se.summon.serialssolutions.com/link/0/eLvHCXMwY2BQMAY2-VPMkpOBreMk4yQjYAZKBRaJlokmqcD62twEtG84KtzE3dvUOcYB6k0dxNlKHJzDXH20IWWivEpOTnxpsAugaWFOrgDC7BDnAoALqMXGA>.
- Furness, V., 2005. ICT Opportunities in European Financial Services - Investment Drivers, Targeting Strategies and the Leading Players. *Reuters Business Insights*.
- Grimpe, C. & Kaiser, U., 2010. Balancing Internal and External Knowledge Acquisition: The Gains and Pains from R&D Outsourcing. *Journal of Management Studies*, 47(8), pp.1483–1509.
- Havenga, J.H. & Simpson, Z.P., 2013. Macro-logistics trends: Indications for a more sustainable economy. *Journal of Transport and Supply Chain Management*, 7(1), pp.1–7.
- Hemphill, T.A., 2005. US offshore outsourcing of R&D: accommodating firm and national competitiveness perspectives. *Innovation: management, policy & practice*, 7(4), pp.351–356.
- Hollanders, H., Es-Sadki, N. & Tarantola, S., 2013. *Innovation Union Scoreboard 2013*,
- Kim, A., 2013. Three ways to bring manufacturing back to America: the much-ballyhooed “in-sourcing” trend is real enough. But it won’t amount to much unless Washington acts.(Essay). *Washington Monthly*, 45(3-4), p.47(6).
- Kinkel, S. & Maloca, S., 2009. Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and backshoring—A German perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(3), pp.154–165. Available at: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1478409209000387> [Accessed April 29, 2014].
- Kinkel, S. & Maloca, S., 2010. Production relocation and backshoring in times of crisis. *ZWF Zeitschrift fuer Wirtschaftlichen Fabrikbetrieb*, 105, pp.362–368. Available at: <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-77952964739&partnerID=tZOtx3y1>.
- Kline, S.J. & Rosenberg, N., 1986. An Overview of Innovation. In R. Landau, ed. *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*. Washington: National Academy Press, pp. 275–306.

- Lewin, A.Y., Massini, S. & Peeters, C., 2009. Why are Companies Offshoring Innovation? The Emerging Global Race for Talent. *Journal of International Business Studies*, 40(6), pp.901–925.
- Manning, S., Massini, S. & Lewin, A.Y., 2008. A Dynamic Perspective on Next-Generation Offshoring: The Global Sourcing of Science and Engineering Talent. *Academy of Management Perspectives*, 22(3), pp.35–54.
- Mehlman, B.P., 2003. Offshore outsourcing and the future of American competitiveness. *Speech given before the ITA ISAC-13 Advisory Committee (14 October 2003)*.
- Miller, D., 1996. A Preliminary Typology of Organizational Learning: Synthesizing the Literature. *Journal of Management*, 22, pp.485–505.
- Moenaert, R., 2013. Ondernemen moet je zeker niet romantiseren. *Ondernemen*, pp.10–12. Available at: <http://issuu.com/vokabart/docs/ondernemers-7-2013-lowres/12>.
- Musteen, M. & Ahsan, M., 2013. Beyond Cost: The Role of Intellectual Capital in Offshoring and Innovation in Young Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), pp.421–434.
- Naghavi, A. & Ottaviano, G.I.P., 2006. *Offshoring and product innovation* A. Naghavi & G. I. P. Ottaviano, eds., London: London: Centre For Economic Policy Research, International Trade. Discussion Paper Nr.6008. December 2006, 2006.
- Naghavi, A. & Ottaviano, G.I.P., 2010. Outsourcing, complementary innovations, and growth. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), pp.1009–1035.
- O’Leary, C., 2012. Offshoring. *Encyclopaedia Britannica*. Available at: <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/1369561/offshoring>.
- OECD, 2007. DEFINING OFFSHORING. , 20(7), pp.41–60.
- Palugod, N. & Palugod, P.A., 2011. „Global trends in offshoring and outsourcing“. *International Journal of Business and Social Science*, 2(16), pp.13–19.
- Qu, Z. et al., 2013. R&D offshoring, technology learning and R&D efforts of host country firms in emerging economies. *Research Policy*, 42(2), pp.502–516.
- Quinn, J.B. & Hilmer, F.G., 1994. STRATEGIC OUTSOURCING. *Sloan Management Review*, 35(4), pp.43–55.
- Ramingwong, S. & Sajeev, A., 2007. Offshore outsourcing: The risk of keeping mum - Breaking the code of silence. *Communications of the ACM*, 50(8), pp.101–103.
- Rasking, J., 2013. Beter in Menen dan in China. *De Standaard*.
- Saunders, M., Philip, L. & Thornhill, A., 2008. Een onderzoeksontwerp bepalen. In *Methoden en Technieken van onderzoek*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Schumpeter, J.A., 1934. *The Theory of Economic Development*, Cambridge: Harvard University Press.

Sirkin, H.L., Zinser, M. & Hohner, D., 2011. *Made in America, Again: Why Manufacturing Will Return to the US*, Boston Consulting Group.

De Standaard, 2012. Sylvania Tienen haalt productie LED-lampen binnen.

Stone, B., 2004. Should I Stay or Should I Go? Sending jobs offshore to countries like India seemed like a sure bet. Now, some firms are having second thoughts. *Newsweek*, p.52.

The Economist, 2013. Reshoring manufacturing: Coming home. *The Economist (US)*, 406(8819), p.8.

The Reshoring Initiative, n.d. Why Reshore.

Tuinzaken, n.d. CAPI EUROPE HAALT PRODUCTIE TERUG NAAR NEDERLAND. *TPK Media Partners BV*.

Verwaal, E. & Overheul, n.d. F., OFFSHORE OUTSOURCING STRATEGIES AND FIRM PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF EXPLORATIVE AND EXPLOITATIVE CAPABILITIES. , pp.1–48.

WORLD WIZ, 2013. Re*shor*ing.(WORD WIZ). *Cengage Learning*, 67(9), p.19.

Bijlage I

Algemene vragen

1) Heeft u tijdens de afgelopen 5 jaar productie terug gebracht van de buitenlandse locatie naar de Benelux of bent u dit van plan binnen de komende 5 jaar?

- Ja, in de afgelopen 5 jaar
- Ja, in de komende 5 jaar
- Neen

→ Indien neen wordt aangevinkt: einde vragenlijst

2) Vanuit welk land heeft u de bedrijfsactiviteiten gebracht of zal u naar de Benelux brengen?

3) Op welk niveau binnen het bedrijf bent u actief?

- Top Management
- Senior Management
- Junior Management

4) In welke afdeling bent u tewerkgesteld?

- Inkoop
- Verkoop
- Marketing
- Logistiek
- Productie
- IT
- Personeelszaken
- Ontwikkeling (R&D)
- Administratie
- Operations
- Andere:

5) In welk land is het hoofdkantoor van de onderneming gevestigd?

6) Hoeveel werknemers (voltijdse equivalenten) zijn er wereldwijd actief in uw onderneming?

- < 100
- 100-500
- 500-1000
- 1000-5000
- > 5000

7) Welke activiteiten worden/werden naar de Benelux gebracht? Meerdere antwoorden zijn mogelijk.

- IT
- Personeelszaken
- Productie
- Marketing
- Ontwikkeling (R&D)
- Logistiek
- Administratie
- Andere:

Vragen over innovatie

1) Heeft het bedrijf innovatieve activiteiten (nieuwe productontwikkelingen of nieuwe productiemethodes) naar de Benelux gebracht?

- Ja
- Nee

2) In welke mate bent u het eens met de volgende stellingen? Met de offshore locatie bedoelen we de locatie waarvan u de bedrijfsactiviteiten naar de Benelux heeft gebracht.

| | Helemaal oneens | Oneens | Neutraal | Eens | Helemaal eens |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Te Trage innovatie in de offshore locatie is een reden om de activiteiten naar de Benelux te brengen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Problemen in verband met de kwaliteit van innovatie in de offshore locatie is een reden om de activiteiten naar de Benelux te brengen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Slechte communicatie tussen de offshore locatie en de Benelux ondermijnt innovatie | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3) In welke mate hebben de onderstaande factoren bijgedragen aan de beslissing om de activiteiten naar de Benelux te brengen?

| | Helemaal onbelangrijk | Onbelangrijk | Belangrijk | Heel belangrijk | Niet van toepassing |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Problemen in verband met kennisoverdracht | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Afstemming tussen productie en R&D | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Gebrek aan controle | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Bijlage II

Algemene vragen

- 1) Hebben jullie effectief aan reshoring gedaan of is er een intentie tot reshoring?
- 2) In welk land hadden jullie eerst de productie en vanuit welk land zijn jullie teruggekomen?
 - a. In welk jaar hebben jullie de productie in het buitenland opgestart? Was dit via een samenwerkingsverband met een externe onderneming, of hebben jullie echt zelf een dochter bv. daar opgestart?
 - b. In welk jaar hebben jullie beslist om aan reshoring te doen?
- 3) Kan u kort uitleggen wat de voornaamste motieven waren om over te gaan tot reshoring? bv. bescherming IPR, kwaliteit, personeel,...
- 4) Welke reden heeft de doorslaggevende invloed gegeven?

Vragen over innovatie

- 1) Is er een bepaalde reden waarom er specifiek voor België is gekozen als reshoringlocatie?
- 2) Is de totaalcost in België lager dan in het buitenland? Ja? → Hoe komt dat? Bv. door innovatie (nieuwe productiemethode).
- 3) Hebben jullie ook werkelijk op de productielocatie iets van innovatie of R&D laten ontwikkelen? Of werd alles hier ontwikkeld en werd daar alles gewoon uitgevoerd?
- 4) (Indien extern bedrijf, via partnership) Verschillende competitieve voordelen van Belgische bedrijven zijn R&D, innovatie en hooggeschoolde arbeid. Ik veronderstel dat innovatie en R&D ook een competitief voordeel is van [i]Bedrijf]. Door innovatie en kennis "door te geven", hadden jullie dan niet het gevoel dat het competitieve voordeel bedreigd was? Heeft dit ook meegespeeld in de beslissing om over te gaan tot reshoring?
 - a. Kan u uitleggen hoe innovatie een rol heeft gespeeld bij de reshoringbeslissing? Kon de productielocatie de technologie niet op de juiste manier toepassen?
 - b. Was er sprake van te trage innovatie in de productielocatie?
 - c. Kregen jullie beperkte feedback van productielocaties?
 - d. Was er ook sprake van slechte communicatie tussen de productielocatie en België, waardoor innovatie ondermijnd werd?
- 5) In de literatuur heb ik verschillende keren gelezen dat eens de productie is geoffshored, het ontwikkelingsproces van nieuwe producten moeilijk gehandhaafd kan worden omdat dit afhankelijk is van de dagelijkse interactie met de productie. Het gevolg hiervan is dat bedrijven die de productie hebben geoffshored daardoor minder innovatief kunnen zijn.
→ DUS maw, wanneer de productie en R&D te ver van elkaar liggen, heeft dit een effect op de innovatie in het bedrijf. Was dit bij [bedrijf] ook het geval?
- 6) Welke innovatieve activiteiten zijn beïnvloed door reshoring? Wordt er nu degelijk meer of sneller geïnnoveerd dan voordien?
 - a. Is dit ook te zien in de resultaten van het bedrijf? Zijn er bv. hogere of lagere kosten / omzet / winst?

Bijlage III

Tabel B.1: Attributen

| | Codering |
|----------------------------|--|
| Algemene Informatie | Jaar offshoring Jaar reshoring Voornaamste motieven Doorslaggevende invloed |

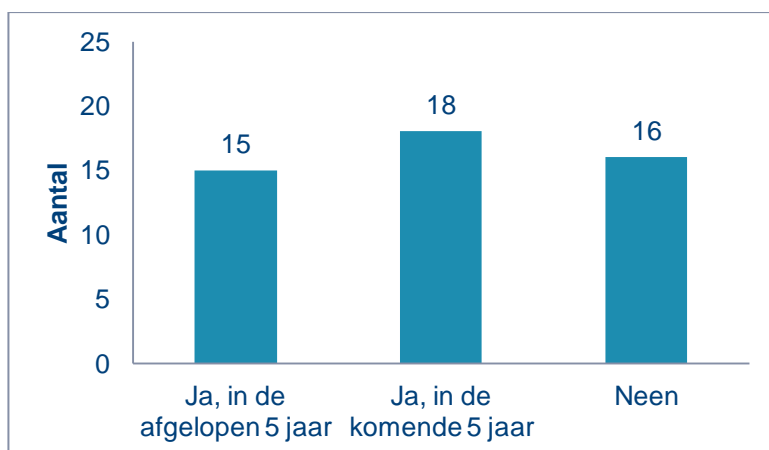
Tabel B.2: Nodes

| | | Cases |
|---------------------------|---------------------|---|
| Bedrijfsinformatie | Propositie 1 | Moeilijkheden toepassing innovatie <ul style="list-style-type: none">• Trage innovatie• Verkeerde omzetting• Slechte communicatie |
| | Propositie 2 | Immitatie <ul style="list-style-type: none">• Verlies IP• Kennis doorgeven |
| | Propositie 3 | Nieuwe productietechnologieën <ul style="list-style-type: none">• Goedkopere productie• Innovatie thuisland |
| | Propositie 4 | Afstand productie – R&D |

Bijlage IV

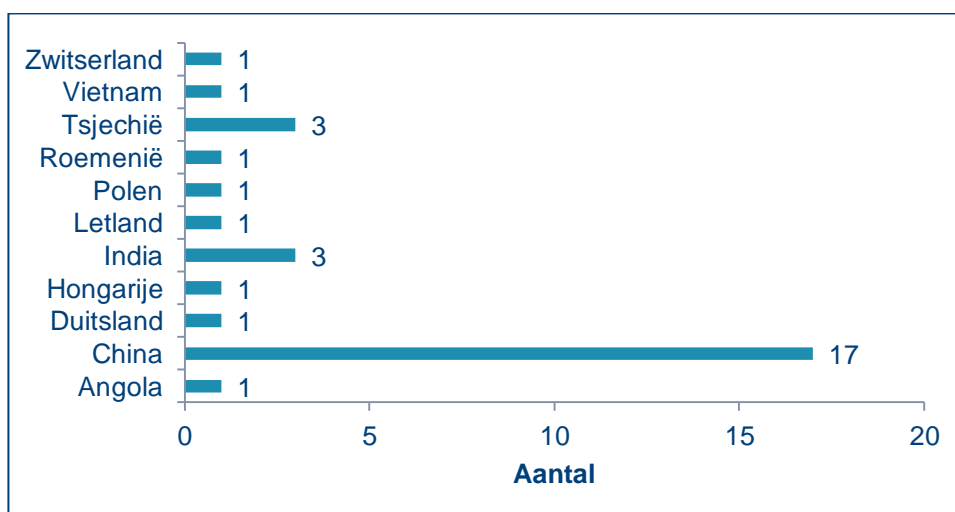
Algemene vragen

1) Heeft u tijdens de afgelopen 5 jaar productie terug gebracht van de buitenlandse locatie naar de Benelux of bent u dit van plan binnen de komende 5 jaar?

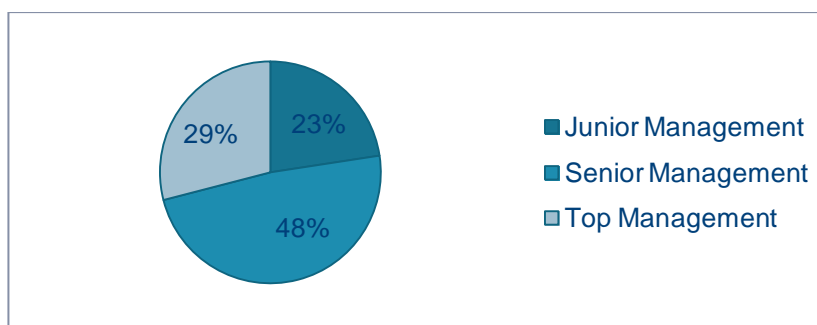


| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Ja, in de afgelopen 5 jaar | 14 | 45,2 | 45,2 | 45,2 |
| Ja, in de komende 5 jaar | 17 | 54,8 | 54,8 | 100,0 |
| Total | 31 | 100,0 | 100,0 | |

2) Vanuit welk land heeft u de bedrijfsactiviteiten gebracht of zal u naar de Benelux brengen?

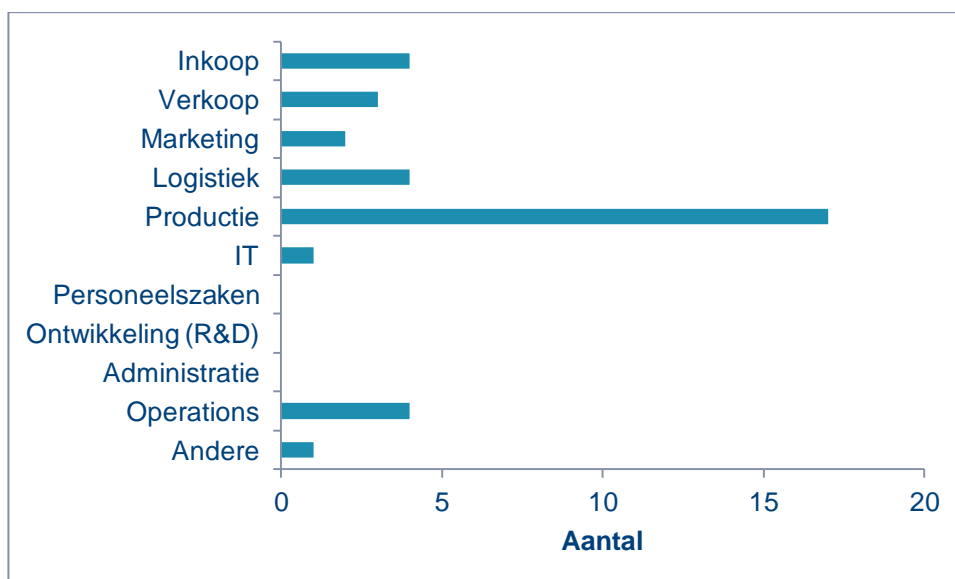


3) Op welk niveau binnen het bedrijf bent u actief?

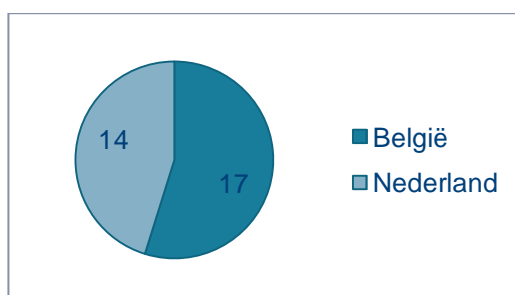


| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Senior Management | 15 | 48,4 | 48,4 | 48,4 |
| Junior Management | 7 | 22,6 | 22,6 | 71,0 |
| Top Management | 9 | 29,0 | 29,0 | 100,0 |
| Total | 31 | 100,0 | 100,0 | |

4) In welke afdeling bent u tewerkgesteld?

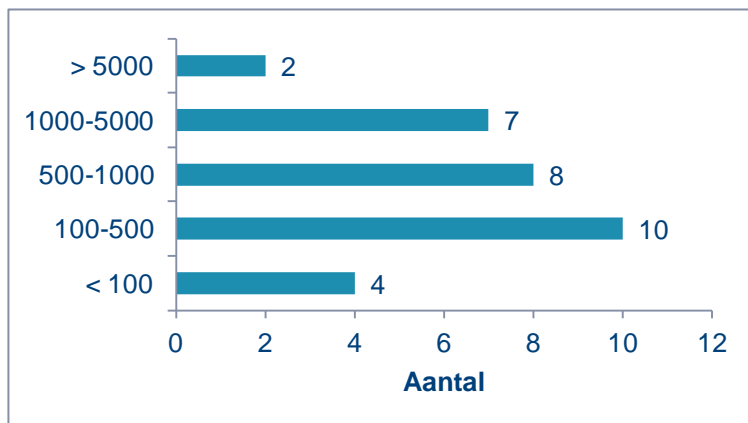


5) In welk land is het hoofdkantoor van de onderneming gevestigd?

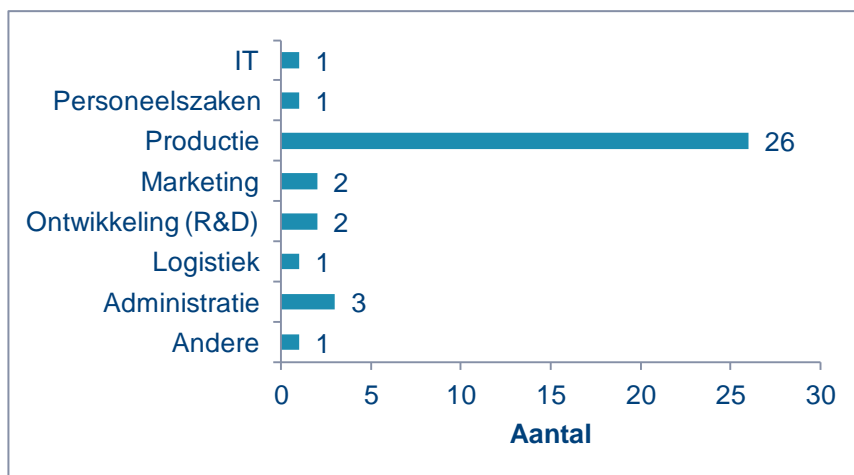


| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid België | 17 | 54,8 | 54,8 | 54,8 |
| Nederland | 14 | 45,2 | 45,2 | 100,0 |
| Total | 31 | 100,0 | 100,0 | |

6) Hoeveel werknemers (voltijdse equivalenten) zijn er wereldwijd actief in uw onderneming?



7) Welke activiteiten worden/werden naar de Benelux gebracht? Meerdere antwoorden zijn mogelijk.



Vragen over innovatie

1) Heeft het bedrijf innovatieve activiteiten (nieuwe productontwikkelingen of nieuwe productiemethodes) naar de Benelux gebracht?

| Answer | Response | % |
|--------|----------|------|
| Ja | 5 | 16% |
| Nee | 26 | 84% |
| Total | 31 | 100% |

2) In welke mate bent u het eens met de volgende stellingen? Met de offshore locatie bedoelen we de locatie waarvan u de bedrijfsactiviteiten naar de Benelux heeft gebracht.

| Question | Helemaal oneens | Oneens | Neutraal | Eens | Helemaal eens | Mean |
|---|-----------------|--------|----------|------|---------------|------|
| Te trage innovatie in de offshore locatie is een reden om de activiteiten naar de Benelux te brengen | 2 | 3 | 11 | 14 | 1 | 3.29 |
| Problemen in verband met de kwaliteit van innovatie in de offshore locatie is een reden om de activiteiten naar de Benelux te brengen | 1 | 1 | 11 | 18 | 0 | 3.48 |
| Slechte communicatie tussen de offshore locatie en de Benelux ondermijnt innovatie | 0 | 1 | 12 | 17 | 1 | 3.58 |

3) In welke mate hebben de onderstaande factoren bijgedragen aan de beslissing om de activiteiten naar de Benelux te brengen?

| Question | Helemaal onbelangrijk | Onbelangrijk | Belangrijk | Heel belangrijk | Niet van toepassing | Mean |
|---|-----------------------|--------------|------------|-----------------|---------------------|------|
| Problemen in verband met kennisoverdracht | 3 | 8 | 10 | 2 | 8 | 3.45 |
| Afstemming tussen productie en R&D | 1 | 9 | 10 | 5 | 6 | 3.55 |
| Gebrek aan controle | 1 | 6 | 16 | 7 | 1 | 3.29 |

Bijlage V

Correlations

| | | PD | Fin | Loon | HC | IP | SC | Comm. | Inn. | Belg. OH | Ethiek |
|---------------------------|------------------------|-------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|--------|-------------|--------|
| Psychic Distance | Pearson Correlation | 1 | ,154 | ,125 | -,101 | -,225 | ,085 | ,243 | ,122 | -,012 | ,423* |
| | Sig. (2- tailed) | | ,408 | ,503 | ,591 | ,223 | ,650 | ,188 | ,512 | ,949 | ,018 |
| | N | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 |
| Finance | Pearson Correlation | ,154 | 1 | -,374* | ,056 | ,147 | ,195 | -,023 | ,277 | ,122 | ,056 |
| | Sig. (2- tailed) | ,408 | | ,038 | ,766 | ,430 | ,293 | ,902 | ,132 | ,512 | ,767 |
| | N | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 |
| Loonkosten | Pearson Correlation | ,125 | -,374* | 1 | ,376* | -,095 | ,165 | ,240 | ,103 | -,287 | ,080 |
| | Sig. (2- tailed) | ,503 | ,038 | | ,037 | ,611 | ,374 | ,193 | ,582 | ,118 | ,670 |
| | N | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 |
| Human Capital | Pearson Correlation | -,101 | ,056 | ,376* | 1 | -,221 | ,162 | ,351 | ,056 | -,039 | ,188 |
| | Sig. (2- tailed) | ,591 | ,766 | ,037 | | ,232 | ,383 | ,053 | ,766 | ,833 | ,311 |
| | N | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 |
| Intellectuele Eigendom | Pearson Correlation | -,225 | ,147 | -,095 | -,221 | 1 | ,438* | -,094 | ,696** | ,077 | -,242 |
| | Sig. (2- tailed) | ,223 | ,430 | ,611 | ,232 | | ,014 | ,615 | ,000 | ,682 | ,189 |
| | N | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 |
| Supply Chain | Pearson Correlation | ,085 | ,195 | ,165 | ,162 | ,438* | 1 | ,240 | ,788** | -,039 | ,060 |
| | Sig. (2- tailed) | ,650 | ,293 | ,374 | ,383 | ,014 | | ,194 | ,000 | ,836 | ,751 |
| | N | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 |
| Communicatie | Pearson Correlation | ,243 | -,023 | ,240 | ,351 | -,094 | ,240 | 1 | ,412* | -,241 | ,047 |
| | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|--------------------|---------------------|-------|------|-------|-------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|
| | Sig. (2-tailed) | ,188 | ,902 | ,193 | ,053 | ,615 | ,194 | | ,021 | ,192 | ,802 |
| | N | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 |
| Innovatie | Pearson Correlation | ,122 | ,277 | ,103 | ,056 | ,696** | ,788** | ,412* | 1 | -,022 | ,082 |
| | Sig. (2-tailed) | ,512 | ,132 | ,582 | ,766 | ,000 | ,000 | ,021 | | ,906 | ,662 |
| | N | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 |
| Belgische Overheid | Pearson Correlation | -,012 | ,122 | -,287 | -,039 | ,077 | -,039 | -,241 | -,022 | 1 | ,370* |
| | Sig. (2-tailed) | ,949 | ,512 | ,118 | ,833 | ,682 | ,836 | ,192 | ,906 | | ,041 |
| | N | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 |
| Ethiek | Pearson Correlation | ,423* | ,056 | ,080 | ,188 | -,242 | ,060 | ,047 | ,082 | ,370* | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,018 | ,767 | ,670 | ,311 | ,189 | ,751 | ,802 | ,662 | ,041 | |
| | N | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Persartikel

Sarah Buyse

Zandhoven, 18 mei 2014

--- Persbericht ---

Topic: Reshoring

“Alstublieft bedrijven, overweeg reshoring!”

Zandhoven – Uit een onderzoek van de KU Leuven blijkt dat reshoring wel degelijk mogelijk is én dat het leidt tot succesverhalen in de Benelux. Daarnaast biedt reshoring een oplossing voor de maakindustrie, die de afgelopen jaren meer en meer verdwenen is als gevolg van offshoring.

Reshoring, of het terughalen van activiteiten van een offshoringlocatie naar een thuisland, wordt ondanks de succesverhalen nog altijd te weinig overwogen door bedrijven. De reden hiervan is dat bedrijven vaak niet durven om het risico te nemen om de stap te zetten. Bedrijven zoals Sylvania, Cappelle Pigments, Metes en IVC Group hebben immers bewezen dat het reshoring werkt. Sylvania en IVC Group zijn er zelfs in geslaagd om tegen een lagere of dezelfde kostprijs een kwalitatief hoogstaander product te produceren. Dit kwam vooral door de nieuwe product- en productieontwikkelingen, die er vaak voor zorgen dat de loonkost nog slechts een klein percentage is van de totaalcost van het product.

Daarnaast brengt reshoring ook nog andere voordelen met zich mee. Het zorgt voor meer tewerkstelling, minder kwaliteitsproblemen en vaak ook een betere service. Een ander voordeel is dat de productieafdeling en de R&D afdeling perfect op elkaar afgestemd worden omdat ze dichtbij elkaar liggen. Daardoor kunnen bedrijven innovatiever zijn en kan er sneller gereageerd worden op veranderingen in de markt.

Ook voor de maakindustrie in de Benelux kan reshoring een oplossing bieden, aangezien het fenomeen er toe bijdraagt dat productie in de Benelux blijft of naar de Benelux wordt gebracht. Dit heeft de Benelux nodig doordat de maakindustrie onder druk staat door offshoring. Onze economie is momenteel ook te veel gebaseerd op diensten. Dit is niet leefbaar op lange termijn. De boodschap is dus heel duidelijk. Er moet iets gebeuren in de Benelux en daarvoor is reshoring een oplossing. Dus alstublieft bedrijven, overweeg reshoring!

--- Einde bericht ---



FACULTEIT ECONOMIE EN BEDRIJFSWETENSCHAPPEN
CAMPUS ANTWERPEN
KORTE NIEUWSTRAAT 33
2000 ANTWERPEN
TEL. + 32 3 201 18 40
INFO.HAW.ANTWERPEN@KULEUVEN.BE