

2011
2012

BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
*master in de toegepaste economische wetenschappen:
accountancy en financiering*

Masterproef

Incentivereizen van ondernemingen in België

Promotor :
Prof. dr. Patrick DE GROOTE

Copromotor :
Prof. dr. Nadine LYBAERT

Rusty Kerfs

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen , afstudeerrichting accountancy en financiering*

2011
2012

BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:
accountancy en financiering*

Masterproef

Incentivereizen van ondernemingen in België

Promotor :
Prof. dr. Patrick DE GROOTE

Copromotor :
Prof. dr. Nadine LYBAERT

Rusty Kerfs

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen, afstudeerrichting accountancy en financiering*

Woord vooraf

Deze masterproef vormt het sluitstuk van mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen met afstudeerrichting Accountancy en Financiering aan de Universiteit Hasselt. Het onderwerp van deze masterproef betreft het gebruik van incentivereizen door in België gevestigde ondernemingen en dit onderwerp heb ik in onderling overleg met Prof. dr. De Groote gekozen.

Het werken aan deze masterproef en het onderzoeken van de actuele situatie omtrent incentivereizen was een zeer leerrijke, uitdagende en uiterst boeiende ervaring. Het ervaren van deze levenservaring was echter niet mogelijk geweest zonder de hulp en steun van enkele personen. Met het schrijven van dit korte woord vooraf wil ik dan ook graag bepaalde personen bedanken voor hun medewerking en ondersteuning gedurende deze masterproef.

Eerst en vooral wens ik mijn dankwoord uit te brengen aan mijn promotor, Prof. dr. De Groote. Zijn deskundige en efficiënte begeleiding, suggesties en toch wel doelgerichte kritiek hebben er zeker en vast toe bijgedragen om deze masterproef tot een goed einde te brengen.

Daarnaast wens ik mijn copromotor te bedanken, Prof. dr. Lybaert. Ook zij heeft gedurende mijn masterproef steeds met correcte kritieken, aanbevelingen en professionaliteit mij begeleid. Voornamelijk voor het fiscale gedeelte in deze masterproef was ik bij haar op het juiste adres.

Tot slot wil ik graag mijn ouders bedanken. Zonder hen had ik tenslotte deze opleiding nooit tot een goed einde kunnen brengen. Graag wil ik hun bedanken voor zowel hun nodige morele als financiële steun gedurende de afgelopen studiejaren.

Kerfs Rusty,

Diepenbeek, 20 mei 2012.

Samenvatting

Bij het bepalen van het onderwerp voor mijn masterproef had ik de keuze uit diverse onderwerpen. Vervolgens heb ik mijn oog laten vallen op het volgende onderwerp: "Incentivereizen van ondernemingen in België". Het fenomeen van incentivereizen is op heden een veel gebruikte management tool in de bedrijfswereld. De exacte ontstaansgeschiedenis is echter moeilijk te omschrijven, aangezien dit een redelijk recent fenomeen is. Dit is namelijk stapsgewijs in de bedrijfswereld geïntroduceerd en vindt zijn oorsprong bij zakenreizen. De managers gebruiken de dag van vandaag, anno 2012, steeds meer alternatieve motivatiemiddelen voor hun personeel dan enkel geldbonussen. Het heeft mij altijd al geïnteresseerd hoe managers omgaan met hun *human capital*. Net daardoor heeft dit onderwerp meteen mijn aandacht getrokken. Deze masterproef biedt mij een unieke gelegenheid om mijn theoretische kennis en geliefkoosde vaardigheden te gebruiken om mezelf te verdiepen in dit onderwerp. Door het schrijven van deze masterproef kan ik mijn steentje bijdragen aan de huidige stand van zaken bij de incentivemarkt, dit zowel op een theoretische als een onderzoeksgerichte invalshoek.

De masterproef is opgedeeld in drie grote delen. Een eerste deel beschrijft het onderzoeksplan en bevat twee hoofdstukken. Het tweede deel betreft een theoretische uitwerking van incentivereizen en bestaat eveneens uit twee hoofdstukken. Het derde en laatste deel heeft betrekking tot het empirisch onderzoek. Verder worden alle hoofdstukken afzonderlijk kort toegelicht.

In het eerste hoofdstuk gaan we het praktijkprobleem en de probleemstelling beschrijven. Hier wordt er ingegaan op de evolutie die de incentivereizen gekend hebben doorheen de jaren en eveneens zal de huidige situatie in België besproken worden. Verder zal er een korte omschrijving gebeuren van het praktijkprobleem dat de managers tegenwoordig kennen om hun personeel optimaal te motiveren.

In het tweede hoofdstuk zal de onderzoeksaanpak van deze masterproef worden toegelicht met zijn bijhorende onderzoeksvragen. Verder wordt de onderzoeksstrategie besproken en eveneens de onderzoeksofzet uiteengezet. Deze masterproef vormt een combinatie van zowel een theoretische invalshoek als een praktijkgericht doelstelling.

Incentivereizen zijn een zeer populaire *managementtool* geworden bij bedrijfsleiders, maar nog niet iedere manager beseft het nut van deze *motivatietool*. Om die reden volgt er in hoofdstuk drie een theoretische benadering omtrent incentivereizen. Dit hoofdstuk vormt een allesomvattend geheel en er zal dieper worden ingegaan op de term incentivereizen. *The Oxford Dictionary* omschrijft een incentivereis als *a thing that motivates or encourages someone to do something*". We interpreteren het begrip als een

reis die een onderneming aanbiedt aan haar personeel ter motivatie om harder en beter te werken. Verder beschikt een incentivereis over vier kenmerken. Volgens Nisol (1986) heeft een incentivereis de kenmerken van een marketinginstrument, een wisselwerking tussen motivering en beloning, een stimuli voor alle betrokkenen en het heeft een werking als *self-liquidator*. Verder bespreken we verschillende soorten incentives en beloningssystemen. Zo kan men een onderscheid maken tussen materiële, solidaire en doelgerichte incentives. Bij deze soorten van incentives horen uiteraard nog een tal van beloningssystemen, zoals een direct en een indirect beloningssysteem. Na het toelichten van de verschillende soorten incentives en beloningssystemen, worden de verschillende soorten incentivereizen uitgelegd. Volgens Lowyck (1989) is er een onderscheid tussen de belonings-, aansporings- en gecombineerde reis.

Aansluitend in het derde hoofdstuk volgt een overzicht van het PIBI-model, een leidraad bij de creatie van een succesvol incentiveprogramma. Dit is het *Performance Improvement By Incentives*-model. Wanneer de organisator van een incentiveprogramma deze stappen zou volgen, kan een incentivereis, volgens Stolovich, Clark & Condly (2002), zijn doel niet missen. Vervolgens bespreken we enkele valkuilen bij het opstellen van een succesvol incentiveprogramma. Na de toelichting van het PIBI-model hebben we plaats gemaakt voor enkele motivatietheorieën. De belangrijkste theorie in deze masterproef is de Zelf-Determinantie Theorie (ZDT) van Deci en Ryan (2000). Met een multidimensionele visie richt deze theorie zich niet op de kwantiteit van de motivatie, maar ligt de nadruk bij de kwalitatieve motivatie. Hierbij maken we een onderscheid tussen gecontroleerde en autonome motivatie. Bijhorend aan de ZDT behoort het ZebraZone motivatiemodel. Dit model is volledig op de ZDT gebaseerd en bestaat uit vier soorten motivatieprofielen: gecontroleerd, sterk, zwak en autonoom gemotiveerd. Voor een managers is het uiterst belangrijk dat hij zijn werkvolk sterk gemotiveerd kan maken en liefst zo kan houden.

De afsluitende paragraaf van hoofdstuk drie is weggelegd voor het eerdere onderzoek van prof. dr. De Groot in 2000/1. Hier zal een korte beschrijving plaatsvinden van de belangrijkste onderzoeksresultaten. Een vergelijkende studie wordt pas in hoofdstuk zes uitgewerkt.

Verder volgt er in hoofdstuk vier een toelichting van de fiscale consequenties die de werknemers met zich meedragen wanneer zij een incentivereis ter beloning ontvangen van hun werkgever. Om misvattingen omtrent de personenbelasting te vermijden, wordt deze eerst toegelicht. Naast de algemene verwerking van de personenbelasting wordt de concrete belastingsverwerking van een incentivereis zowel theoretisch als illustratief ondersteund. Hieruit blijkt dat een medewerker belastingen zal betalen op zijn ontvangen incentivereis. Een mogelijke oplossing die besproken wordt is de regulatie met de

overheid, oftewel een *ruling*. Op deze manier zal de uitgever van de incentivereis de reis aan een voordeliger tarief kunnen doorrekenen aan zijn personeel.

Tenslotte volgt er nog deel drie: het empirisch onderzoek. Het onderzoek uit deze masterproef is een vervolg op een eerdere studie die werd uitgevoerd door mijn begeleidende promotor, Prof. dr. De Grootte. Reeds in 2000/1 voerde hij, in samenwerking met Dhr. Sluimans Sam en Mevr. Bruijsten Chantal, het onderzoek "*Research on the market of incentive travel in Belgium and Luxembourg*" uit. Verder werden zij bijgestaan door Dhr. Hugo Slimbrouck, directeur bij Ovation Global DMC. Echter konden wij tijdens deze masterproef niet meer op de zelfde medewerking rekenen als in 2000/1. Toch zijn we erin geslaagd, zonder het verkrijgen van een bijpassende database, om een onderzoek uit te voeren. De onderzoeksopzet en de belemmeringen van het onderzoek worden uitgebreid besproken in hoofdstuk vijf.

Het laatste en zesde hoofdstuk vormt de vergelijkende analyse met het eerdere onderzoek in 2000/1 van prof. dr. De Grootte. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met algemene conclusies en opmerkingen.

Uit ons onderzoek (2012) blijkt dat 38% van de ondernemingen incentivereizen gebruiken wat duidt op een stijging van 15% t.o.v. 2000/1. Dit terwijl slechts 77% reeds van deze term had gehoord voordat ze de enquête invulden. Concreet betekent dit dat 45,5% van degene die reeds van incentivereizen hoorden, ook aan incentivereizen doet.

Kosten (76%), tijd (49%) en het ondernemingsbeleid (35%) vormen de voornaamste obstakels om aan incentivereizen te doen. Ook de taxatie blijft ongewijzigd op 22%. Dit is vreemd aangezien we een mogelijke oplossing hiervoor behandeld hebben, de *ruling*. Op die manier zouden de bedrijven een voordeliger tarief kunnen doorrekenen aan hun personeel.

Hiernaast gebruikt 48% een incentivereis als een verkoopsinstrument, 63% als een beloningsmethode, 51% als een motivationele meeting en 60% om hun personeel te motiveren. 43% van de bedrijven gaat één keer per jaar op incentivereis, 18% meent dat dit afhankelijk is van een specifieke actie en 11% betreft de economische situatie.

Over het algemeen kan geconcludeerd worden dat de markt voor incentivereizen nog een groot potentieel heeft. Wanneer meer managers de weg vinden naar een *ruling* kan dit al een belangrijk opstakel opheffen. Men moet zich bewuster worden dat incentivereizen waarde schept en dat men er steeds meer uithaalt dan dat de reis effectief kost.

Inhoudsopgave

Woord vooraf.....	1
Samenvatting	1
Inhoudsopgave	1
Lijst figuren.....	1
Lijst tabellen.....	1
Deel I Onderzoeksplan	1
Hoofdstuk 1: Praktijkprobleem en probleemstelling.....	1
Hoofdstuk 2: Het onderzoek.....	5
2.1 Onderzoeksvragen.....	5
2.2 Onderzoeksstrategie	7
2.3 Onderzoeksopzet	9
Deel II Theoretische uiteenzetting incentivereizen	11
Hoofdstuk 3: Incentivereizen	11
3.1 Begripsomschrijving	11
3.2 Kenmerken van een incentivereis	12
3.2.1 Marketinginstrument.....	12
3.2.2 Wisselwerking tussen motivering en beloning	14
3.2.3 Stimuli voor alle betrokkenen.....	15
3.2.4 Werking als <i>self-liquidator</i>	15
3.3 Soorten incentives en beloningssystemen	15
3.4 Soorten incentivereizen.....	18
3.5 Het PIBI-model	19
3.5.1 Wat is het PIBI-model?	19
3.5.2 Overzicht PIBI-model.....	19
3.5.3 De stappen van het PIBI-model.....	19
3.5.4 De 7 valkuilen bij het plannen van incentivereizen	26
3.6 Motivatietheorieën.....	30
3.6.1 De behoeftentheorie van Maslow	30
3.6.2 De Zelf-Determinatie Theorie	31
3.6.3 Het ZebraZone motivatiemodel	34
3.7 Market incentive travels in Belgium & Luxembourg 2000/1	37
Hoofdstuk 4: Het fiscale aspect voor de werknemer.....	41

4.1	Werking van de personenbelasting.....	41
4.2	Inkomstenfiche en belastingsaangifte.....	44
4.3	Algemene verwerking incentivereis en de belastingsaangifte.....	46
4.4	Regulatie met de overheid.....	48
4.5	Illustratieve voorbeelden verwerking incentivereis	50
Deel III	Empirisch onderzoek	55
	Hoofdstuk 5: Dataverzameling, beperkingen en statistiek	55
5.1	Dataverzameling	55
5.2	Beperkingen van het onderzoek	56
5.3	Beschrijvende statistiek	58
	Hoofdstuk 6: Vergelijkende analyse	61
6.1	Karakteristieken van de markt voor incentivereizen.....	61
6.1.1	Grootte van de markt	61
6.1.2	Ondernemingen die behoren tot de markt.....	64
6.1.3	Deelnemers.....	68
6.1.4	Waarom gebruiken ondernemingen incentivereizen?.....	69
6.1.5	Verwachtingen.....	70
6.2	Karakteristieken van de incentivereis	72
6.2.1	Bestemming	72
6.2.2	Accommodatie.....	74
6.2.3	Vervoer	74
6.2.4	Planning	76
6.2.5	Lengte.....	78
6.2.6	Type.....	79
6.2.7	In groep of individueel	80
6.2.8	Budget	81
6.3	Overige resultaten.....	83
6.4	Conclusies.....	84
	Referentielijst	87
1	Boeken en wetenschappelijke artikels	87
2	Websites.....	89
	Bijlage 1: Enquête 2012.....	91

Lijst figuren

3.1: Situering van incentive travel in het marketingplan.	13
3.2: Visuele voorstelling wisselwerking motivatie en beloning.	14
3.3: Het PIBI-model.....	20
3.4: Schematische weergave VIE-model.	23
3.5: De behoeftenpiramide van Maslow.	31
3.6: Schematisch overzicht van de verschillende types motivatie (ZDT).	34
3.7: Schematische weergave van het ZebaZone motivatiemodel.	35
3.8: De ZebraZone motivatieprofielen.	36
3.9: Het gebruik van incentivereizen (2000/1).....	37
3.10: Obstakels in het gebruik van incentivereizen (2000/1)	39
4.1: Fiche nr. 281.10.	45
4.2: Fiche nr. 281.50.	45
4.3: Ontvangst van de inkomstenfiche door de medewerker.	46
4.4: Verwerking van het belastbaar inkomenen.	47
4.5: Overzicht tot het bekomen van een ruling.	49
6.1: Heeft u ooit gehoord van incentivereizen?	62
6.2: Het gebruik van incentivereizen.	62
6.3: Obstakels voor incentivereizen.	63
6.4: Aantal werknemers per onderneming.	64
6.5: Jaarlijkse omzet (x1.000).	65
6.6: Ondernemingen en hun sector.....	67
6.7: Deelnemers van de incentivereis.....	68
6.8:De opvatting van een incentivereis.....	69
6.9: De eigenschappen van de organisator.....	70
6.10: Wat is belangrijk tijdens de incentivereis.....	71
6.11: De continenten.	72
6.12: De landenkeuze.....	73
6.13: De accommodatie.	74
6.14: Het vervoer om de bestemming te bereiken.....	75
6.15: De vervoer op de bestemming.	75
6.16: Tijdens welke periode gaat een incentivereis door?	76

6.17: Frequentie van een beloningsreis.	77
6.18: De periodes van de week.	78
6.19: Het type van de verblijfsomgeving.	79
6.20: Activiteiten op incentivereis.	80
6.21: In groep of individueel.	81
6.22: Het totaal budget per incentiveprogramma.	82
6.23: Budget per deelnemer.	82
6.24: Methodes om werknemers te motiveren.	84

Lijst tabellen

3.1: Prestatieverbetering door de meta-analyse.	22
4.1: Belastingsbarema's inkomstenjaar 2010, aanslagjaar 2011.	41
4.2: Belastingsvrije sommen.	42
4.3: Toevoeging aan belastingsvrije sommen.	43
4.4: Berekeningen illustratieve situatie (met en zonder incentivereis)	51
4.5: Berekeningen illustratieve situatie met regulatie	52
4.6: Samenvatting illustraties	53
6.1: Beschrijvende statistiek van de enquête.	58
6.2: Spreiding over België (met n = 60)	58
6.3: Spreiding over de provincies (met n = 60)	59
6.4: Overzicht van de ondernemingen	66

Deel I Onderzoeksplan

In dit onderzoeksplan zal er in het eerste hoofdstuk een concrete omschrijving en situering van het praktijkprobleem tot stand komen. Hierna zal in het tweede hoofdstuk het onderzoeksdoel worden toegelicht, de centrale onderzoeksvraag geformuleerd en eveneens de deelvragen gemotiveerd. Deze onderzoeksvragen geven het kader weer waarop de gehele masterproef op gebaseerd is. Vanuit deze onderzoeksvragen zal geprobeerd worden een conclusie of antwoord te geven op het praktijkprobleem, verder in de masterproef. Daaropvolgend wordt de onderzoeksstrategie uiteengezet en verder verduidelijkt met een concrete onderzoeksplan. Ten slotte volgt er een uiteenzetting van de onderzoeksopzet.

Hoofdstuk 1: Praktijkprobleem en probleemstelling

Vooraleer het specifieke praktijkprobleem kan worden weergegeven, moet er eerst toegelicht worden wat een *incentive travel* precies is. Wanneer we dit begrip plaatsen in een relevante context, kunnen we een dit formuleren als een reis die medewerkers en/of *stakeholders*¹ moet motiveren om hun prestatie te verhogen en te verbeteren. We spreken hier van een reis die als beloning van een bijhorende prestatie ontvangen zal worden.

De geschiedenis en het ontstaan van *incentive travel* is moeilijk te omschrijven. Echter bestaat er wel literatuur die beschrijft dat er vóór 1990 reeds sprake zou zijn van een soort *incentive travel* (Davidson & Cope, 2003). Dit was eerder in de vorm van zakenreizen. Verder is er voorlopig weinig specifieke literatuur te vinden die ons reeds bekend is. Het volgende valt wel af te leiden omtrent de ontstaansgeschiedenis en opkomst van het *incentive travel*. De SITE, opgericht in 1973 en de hoofdzetel in New York, kende doorheen de jaren een grote evolutie tot de organisatie die ze nu zijn, anno 2012 (www.siteglobal.com). Doordat er in 1973 reeds sprake was van een organisatie als SITE, kan er worden afgeleid dat het *incentive* reizen of alternatieve motivatie evenementen vanaf toen reeds een bepaalde impact had. Wel is geweten dat er gedurende de jaren '90 een serieuze opmars was van het incentivereizen en dat zou blijven duren tot de grote recessie in 2000 (Davidson & Cope, 2003).

Volgens Jones en Ju (2011) zouden bedrijven echter terug meer aan *incentive travel* doen na een mindere periode, in 2008. Dit was, zoals ook Davidson en Cope (2003) beschreven, te wijten zijn aan de recessie in de wereldeconomie. Men zou niet meer kiezen voor de lange incentivereizen maar eerder voor de korte citytrip. Wel zorgen de

¹ Stakeholders: Dit zijn alle belanghebbenden van een onderneming, buiten de aandeelhouders (shareholders).

reizen voor de creatie van een speciale ervaring die belangrijk en memorabel zijn, wat de werknemer ten zeerste apprecieert. Het bedrijf in kwestie zou er een klein budget voor uitreiken, maar krijgt er zo veel voor terug van zijn werknemers dat hij bijna genoodzaakt is aan *incentive travel* te doen. Een *incentive travel* zou, anno 2012, terug in de lift zitten (Jones & Ju, 2011).

Een *incentive travel* is een reis die geschonken wordt ter beloning van een goede prestatie. De werkgever tracht zijn personeel op die manier zo veel mogelijk positief te stimuleren zodat ze gemotiveerd zijn om te werken en met plezier naar de werkvloer komen. Maslow (1954) meent echter dat een werknemer pas aandacht zal besteden aan waardering/beloning als zijn voorgaande behoeften, in de behoeftepiramide van Maslow, bevredigd zijn. Dit zou betrekking hebben op o.a. de fysiologische behoeften en de behoefte aan veiligheid, de twee laagste treden van de piramide. Echter kunnen we ons nu afvragen of deze treden werkelijk nog zo laag geklasseerd staan. Doorheen de jaren zijn er tal van onderzoekers die zich hebben verdiept in de stelling van Maslow. Maar niet iedereen is akkoord met zijn stelling. Zo gaven Robbins en Judge (2010) de kritiek dat er is geen empirische onderbouwing gevonden zou zijn dat de behoeften gerangschikt worden in de ontwikkelde dimensies van Maslow. Eveneens beweren zij dat er geen empirisch onderzoek is uitgevoerd naar de hiërarchische volgorde dat de hogere behoefte geactiveerd wordt als een lagere behoefte voldoende is bevredigd. Dit vormt een vraagstuk voor de managers in kwestie of het wel zinvol is om aan *incentive travel* te doen. De managers moeten hun duidelijk afvragen of de werknemer hier wel nood aan heeft en of dit een positieve weerklank heeft op de prestatie en motivatie. We kunnen merken dat het al jaren een belangrijk fenomeen is om het personeel gemotiveerd te krijgen en vooral te houden.

Een CEO moet zijn personeel of medewerkers gemotiveerd en productief weten te houden om te kunnen slagen in de bedrijfswereld. Daarom lijkt een *incentive travel* een ideale oplossing voor de bedrijfsleider. Echter krijgt hij met verscheidene problemen te maken zoals de prijs van *incentive travel* en natuurlijk ook het resultaat hiervan. Hij moet zeker zijn dat dit tot een verhoogde motivatie en productiviteit kan leiden. Het is niet goedkoop om een *incentive travel* te financieren, maar het *World Wise Travel*, een Nederlands reisbureau, beweert uit hun ervaringen dat een *incentive travel* steeds meer oplevert dan dat het kost (Van Helferen, z.d.). *Incentive* programma's zijn een manier om mensen te stimuleren en te motiveren om hun prestatie te verbeteren of te verhogen (Tepper, 1993). Uit een onderzoek van SITE (2010) blijkt dat 85,7% van de managers akkoord gaat als men zegt dat een *motivational event* een goede strategie is als Return on Investment (ROI) op de werknemers. Hiervan gaat zelfs 38,8% *strongly agree* met de

stelling. Managers zijn zich duidelijk bewust van de voordelen van *incentive travel* of motiverende evenementen.

Er zijn ook tal van alternatieven voor *incentive travel*. Het is belangrijk dat de manager of CEO de juiste keuze maakt van beloningsstelsel. Men heeft de keuze uit *material*, *solidary* en *purposive incentives* (Wilson & Clarck, 1961). Vergelijkbaar met de geldbonussen, bonnen of producten als beloning en winst gerelateerde betaalschema's (Davidson & Cope, 2003). De keuze ligt volledig bij de manager of CEO en is van groot belang. Maar er zijn ook enkele valkuilen waar managers rekening mee moeten houden zoals o. a. het budget overschrijden, afwijken van het doel of conflicterende doelen, onduidelijke doelstellingen en zeker het vermijden van rivaliteit tussen de werknemers wanneer men aan *incentive* gaat doen (Meany, 2001). Inmiddels zijn er nog meerdere soorten *incentives* waaruit managers kiezen. Ze beslissen ook o.a. uit uurlonen met gekoppelde hoge of lage bonussen (Shezeen & Jang-Han, 2011). Uit het onderzoek van Herzberg, Mausner en Snyderman (1959) kunnen we afleiden dat managers moeten trachten hun personeel intrinsiek te motiveren. Dit wil zeggen dat werknemers van zichzelf uit hard en goed werken. Dit moeten ze voor elkaar trachten te krijgen. *Incentive travel* zou hier op kunnen inspelen. De *incentive travel* kan ook werken als een bedrijfsstrategie (Formica & Goldblatt, 2005).

Het boekhoudkundige aspect is een interessant deelconcept van het *incentive travel*. De boekhoudkundige verwerking kan op verschillende manieren gebeuren. Men kan spreken van een uitzonderlijke kost, personeelskosten of zelfs een voorziening aanleggen voor later te maken kosten. Uiteraard zijn er nog meerdere mogelijkheden. Hiervoor is verdere en diepere literatuurstudie nodig en zal later in de uiteindelijke thesis tot zijn recht komen. In sommige gevallen zal men aan creatief boekhouden doen om deze kosten te verwerken. Maar de kloof tussen creatief boekhouden en fraude is niet ver weg en men heeft er alle belang bij om hier voldoende aandacht aan te besteden (Nelissen, 2003). Er rijst natuurlijk ook de vraag of men enkel aan *incentive travel* zal doen als men veel opbrengsten of winst van het boekjaar heeft. Door de *incentive* zal het resultaat van het boekjaar immers dalen en zal men minder belasting moeten betalen. De wetgeving zal het echter niet zomaar toelaten om "plezierreizen" lukraak te boeken als kost en zo minder belasting te moeten betalen.

Hoofdstuk 2: Het onderzoek

2.1 Onderzoeksvragen

Het doel van deze masterproef is beter inzicht te verkrijgen in het gebruik van *incentive travel* door de in België gevestigde ondernemingen. Hierbij zal er eveneens aandacht geschonken worden aan de vraag- en aanbodzijde van incentivereizen.

Het onderzoek in zijn geheel zal zich richten op een centrale onderzoeksvraag. Deze zal ondersteund worden door enkele afgeleide deelvragen. Vervolgens zullen de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen kort worden toegelicht.

In deze masterproef zal de volgende onderzoeksvraag centraal staan:

Wat is de sociale en economische meerwaarde van *incentive travel* voor de ondernemingen die in België gevestigd zijn?

In de masterproef zal geprobeerd worden een concrete benadering te zoeken wat de meerwaarde is, zowel sociaal als economisch, van *incentive travel*. Het onderzoek zal zich richten tot een zo groot mogelijk aantal in België gevestigde ondernemingen. Het bereiken van deze ondernemingen wordt in de onderzoeksstrategie verder toegelicht.

We kunnen uit de centrale onderzoeksvraag enkele deelvragen afleiden. Deze deelvragen zouden een ondersteuning moeten geven gedurende het onderzoek. Een eerste deelvraag is de volgende:

In hoeverre kan *incentive travel* zijn stempel drukken op het gedrag en motivatie van de werknemers en/of stakeholders?

De bedrijven die aan *incentive travel* doen, kiezen hier bewust voor. De specifieke invloed van deze reizen op de werknemers vormt een belangrijk agendapunt voor de werkgever. In de masterproef wordt er nagegaan wat de manager zal drijven tot *incentive travel*, wat de invloeden zijn op het bedrijf en het betrokken personeel.

De tweede deelvraag wordt als volgt gedefinieerd:

Wat zijn de bedrijfseconomische verschillen tussen bedrijven die aan *incentive travel* doen?

Niet ieder bedrijf zal aan *incentive travel* doen. Van de bedrijven die er wel aan doen, zullen de eigenschappen bekeken worden. Er zal getoetst worden of dit enkel grote bedrijven of KMO's zijn. Eventuele verschillen in de sector kunnen eveneens bepalend zijn. Het bekijken van winstmarges, bedrijfsresultaten, personeelsbestanden, balansgrootte en de winstgevendheid kunnen ook een interessante output genereren. Meerdere variabelen zijn steeds mogelijk.

Er zijn uiteraard nog meerdere afgeleide deelvragen mogelijk. Deze worden in het achterhoofd gehouden en kunnen doorheen de masterproef evenzeer een meerwaarde bieden:

- In welke mate maken zowel beursgenoteerde als niet-beursgenoteerde Belgische ondernemingen gebruik van *incentive travel*?
- Hoe bepalend is de sector waarin een bedrijf acteert van belang voor het gebruik van *incentive travel*?
- Hoe wordt een *incentive travel* boekhoudkundig verwerkt? Wat zijn de mogelijkheden en zijn er eventuele beperkingen?
- In hoeverre speelt de economische crisis mee in de beslissing beroep te doen op *incentive travel*?
- Wat is de lange termijn impact van *incentive travel* op een onderneming en het personeel/medewerkers?
- Welke rol speelt *incentive travel* in de markt van reizen? Wie is er geïnteresseerd in deze markt en wat wordt er allemaal aangeboden?

2.2 Onderzoeksstrategie

Een onderzoeksstrategie is een gestructureerd plan waarmee er wordt getracht een antwoord te vinden op de onderzoeksvragen. Er wordt ook beschreven hoe de data verzameld zullen worden. We kunnen gegevens op twee manieren verzamelen, namelijk op basis van primaire of secundaire gegevens. Primaire gegevens zijn verzameld door de onderzoeker zelf met als doel meer te weten te komen over de onderzoeksvragen en de variabelen die significant zijn. De secundaire gegevens zijn reeds verzameld door iemand anders dan de onderzoeker zelf en zijn dikwijls onmisbaar in de meeste organisatorische onderzoeken (Sekaran & Bougie, 2010).

Deze masterproef zal opgebouwd zijn uit twee grote delen. Het eerste deel zal bestaan uit een literatuurstudie om de concrete onderzoeksvragen beter te schetsen en uit te diepen. Op die manier verkrijgen we een beter inzicht in het totale concept van *incentive travel* en bekomen we meer informatie die de basis vormt voor het onderzoek in het derde deel van deze masterproef. Dat derde deel zal bestaan uit een empirisch onderzoek. Dit zal gebaseerd zijn op een grote enquête die toegespitst wordt naar bedrijven. Ook zijn interviews mogelijk. Voor het eerste deel zal er voornamelijk gebruik worden gemaakt van secundaire gegevens en voor het derde deel voornamelijk van primaire gegevens (o.a. de enquête), aangevuld met secundaire ter ondersteuning van bepaalde theorieën.

Verder kan een onderzoeker terugvallen op drie soorten literatuur: primaire, secundaire en tertiaire literatuur. De primaire literatuur bestaat uit o.a. wetenschappelijke onderzoeken en eindverhandelingen. Wat de secundaire literatuur betreft kunnen we terugvallen op kranten, boeken en wetenschappelijke tijdschriften. Tot boeken behoren zowel handboeken als leerboeken. De tertiaire literatuur is in feite een verzamelnaam voor de primaire en secundaire literatuur, in de vorm van een soort zoekmachine waarin men dan deze literatuur kan opzoeken (Sekaran & Bougie, 2010).

Voor de literatuurstudie zal er in deze masterproef beroep worden gedaan op wetenschappelijke artikels uit EBSCO-host, een interne zoekmachine van de UHasselt. Eveneens zal er tijd doorgebracht worden in de bibliotheek van UHasselt voor het raadplegen van boeken, zowel hand- als leerboeken. Om ons nog verder te verdiepen in deze masterproef, kan een bezoek aan de universitaire bibliotheken van KULeuven, Universiteit Antwerpen en Toerisme Vlaanderen te Brussel ons helpen. Eveneens zijn er nog andere alternatieven zoals AtoZ, Antilope en EJS Articles. Ook zal de "sneewbalmethode" gehanteerd worden. Dit is een onderzoeksmethode waarmee men de literatuurlijsten van andere werken zal raadplegen om zo op nieuwe literatuur en ideeën te komen (Van Ijzendoorn & De Frankrijker, 2005).

Het derde grote gedeelte, het zogenaamde empirisch onderzoek, zal grotendeels bestaan uit een grote enquête, de verwerking en analyse van de gegevens en een uiteindelijke besluitvorming en conclusie. Er moet een enquête uitgevoerd worden bij zo veel mogelijk in België gevestigde ondernemingen, die weliswaar gefilterd worden op basis van grootte en sector. Aangezien onze doelstelling is ons te richten tot alle ondernemingen gevestigd in België, zal er een groot aantal e-mailadressen beschikbaar moeten zijn om een zo groot mogelijk aantal relevante ondernemingen te bereiken. Het is de bedoeling het onderzoek van prof. dr. De Groote, met medewerking van Dhr. Sluimans Sam en Mevr. Bruijsten Chantal, te vernieuwen en up-to-date te maken. Zij werden tijdens hun onderzoek "Research on the market of incentive travel in Belgium and Luxembourg (2000/1)" bijgestaan door de Heer Hugo Slimbrouck, directeur bij Ovation Global DMC. Na contact met de Heer Slimbrouck wist hij ons echter te melden dat hij niet meer beschikt over dezelfde database als in 2000/1. Dit zorgt ervoor dat er een nieuwe database verkregen moet worden. De oplossing die men ons toereikt, is de Bel-First databank van de UHasselt. Deze zou beschikken over ongeveer 50.000 e-mailadressen.

In de enquête zal er tijdens de vraagstelling gewerkt worden met een mix van ordinale, numerieke, ratio en Likert schalen (Sekaran & Bougie, 2010). De keuze van schaal is afhankelijk van de soort vraag in de enquête. De keuze voor het gebruik van schalen is voor de hand liggend omdat dit de verwerking van de enquête zal vereenvoudigen. De enquête kan ondersteund worden door open vragen en interviews, hoewel dit de verwerking ervan kan vermoeilijken. Er moet wel voldoende aandacht worden besteed aan enkele eigenschappen. De enquête moet doelgericht, streng, toetsbaar, replicerbaar, betrouwbaar, objectief, veralgemeenbaar en eenvoudig zijn (Sekaran & Bougie, 2010). De enquêtes hebben uiteraard betrekking op de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen. De verwerking van de enquêtes en de data zal gebeuren met SPSS en Excel.

Het is ook een doelstelling om de boekhoudkundige verwerking en mogelijkheden van een *incentive travel* te verwerken in deze thesis. Hiervan bestaat nog geen literatuur en daardoor zal een eigen onderzoeksmethode aangewezen zijn. Hierbij zal er gebruik gemaakt worden van interviews binnen bedrijven die aan *incentive travel* doen. Een groot aantal aan bedrijven is aangewezen om een zo groot mogelijk aan informatie te bekomen en uit te dokteren.

2.3 Onderzoeksopzet

De onderzoeksstrategie vormt de basis voor de onderzoeksopzet. Doorheen heel de masterproef zal de bronvermelding gebeuren op basis van het boek "*Van vraag tot tekst*" van Raerts & Masui (2007).

Het eerste grote deel zal de literatuurstudie bevatten. Hierbij zullen de onderzoeksvragen, de centrale en de deelvragen, verduidelijkt worden met een theoretische basis. Er zal getracht worden het probleem te verduidelijken vanuit eerdere standpunten en onderzoeken. Dit zal reiken van een concrete benadering van wat *incentive travel* nu precies is, zijn specifieke kenmerken, de ontwikkelingen en het toekomstperspectief. Na deze benaderingen wordt er ook een benadering gezocht in het boekhoudkundige en fiscale aspect voor zowel de onderneming als de werknemers.

Voor het derde grote deel van de masterproef wordt er plaats gemaakt voor het empirisch onderzoek. De verwerking van de enquêtes, het bekijken en analyseren van de data horen hier eveneens bij. Hieruit kunnen dan eventuele regressies, kruistabellen en andere econometrische modellen voortvloeien. Op basis van deze output kunnen er dan conclusies en besluiten getrokken worden, met een grote aandacht voor de kritische benadering en de wetenschappelijkheid.

Deel II Theoretische uiteenzetting incentivereizen

Het incentivereizen blijkt een steeds meer voorkomend motivatiemiddel bij managers en bedrijfsleiders. Deze masterproef heeft als doel een beter allesomvattend kader te scheppen van incentivereizen. Eveneens is deze masterproef een vervolg op het onderzoek *“The market for Incentive Travel in Belgium and Luxembourg”* van prof. dr. De Groote, geassisteerd door Dhr. Sluismans en Mevr. Bruijsten, uitgevoerd in 2000/1. In deze theoretische uiteenzetting zal er in een eerste hoofdstuk aandacht worden besteed aan het theoretische karakter van incentivereizen. Dit kan gaan van een zuivere definitie tot het efficiënt opstellen van een incentiveprogramma. Hier aansluitend zal er een hoofdstuk besteed worden aan de fiscale consequenties die de incentivereizen met zich meedragen voor de medewerkers.

Hoofdstuk 3: Incentivereizen

3.1 Begripsomschrijving

Om duidelijkheid te scheppen gedurende deze masterproef is het belangrijk dat de term “incentivereizen” voor iedere lezer duidelijk is. Op deze manier worden misvattingen vermeden. Echter moeten we stellen dat het begrip incentivereis een redelijk recent fenomeen is, anno 2012. Dit houdt in dat er nog niet heel veel literatuur ter beschikking staat. Eerst zal er een woordenboek gehanteerd worden, vervolgens een reismagazine en ten slotte een huidige organisatie om het begrip incentivereizen te specificeren.

Als we de term incentivereizen opsplitsen in twee delen kunnen we grotendeels de betekenis achterhalen. *The Oxford Dictionary* (www.oxforddictionaries.com) omschrijft *incentive* in twee betekenissen als volgt:

“a thing that motivates or encourages someone to do something”

en

“a payment or concession to stimulate a greater output or investment”.

Vanuit dit standpunt kunnen we concluderen dat een *incentive* iets is wat een werknemer moet aanmoedigen om harder te werken, zelf initiatief te nemen en met nieuwe activiteiten te beginnen. Het moet de betrokkene motiveren om harder te werken om zo een doelstelling te behalen. Als we dit nu koppelen aan het reizen kunnen we besluiten dat een incentivereis kan beschouwd worden als een motivatiereis.

Reeds in 1984 omschreef men in het *Business Traveller Magazine* de term incentive-travel als volgt: *“Incentive-travel is a modern management tool that motivates sales*

peoples, dealers, distributors, customers and employees by offering rewards in the form of travel for participation in achievement of goals and objectives”.

De SITE² beschrijft incentivereizen dan weer als “*A modern management tool used to achieve extraordinary goals by awarding participants a travel price upon their attainment of their share of the uncommon goals*” (2012, www.siteglobal.com). Deze wordt gebruikt om een buitengewone ervaring te creëren bij de werknemers om hun zo te motiveren om een hogere level van prestatie te bereiken, zowel voor hen zelf als voor de organisatiedoelen. Dit hebben we reeds afgeleid door het begrip op te splitsen in twee delen.

3.2 Kenmerken van een incentivereis

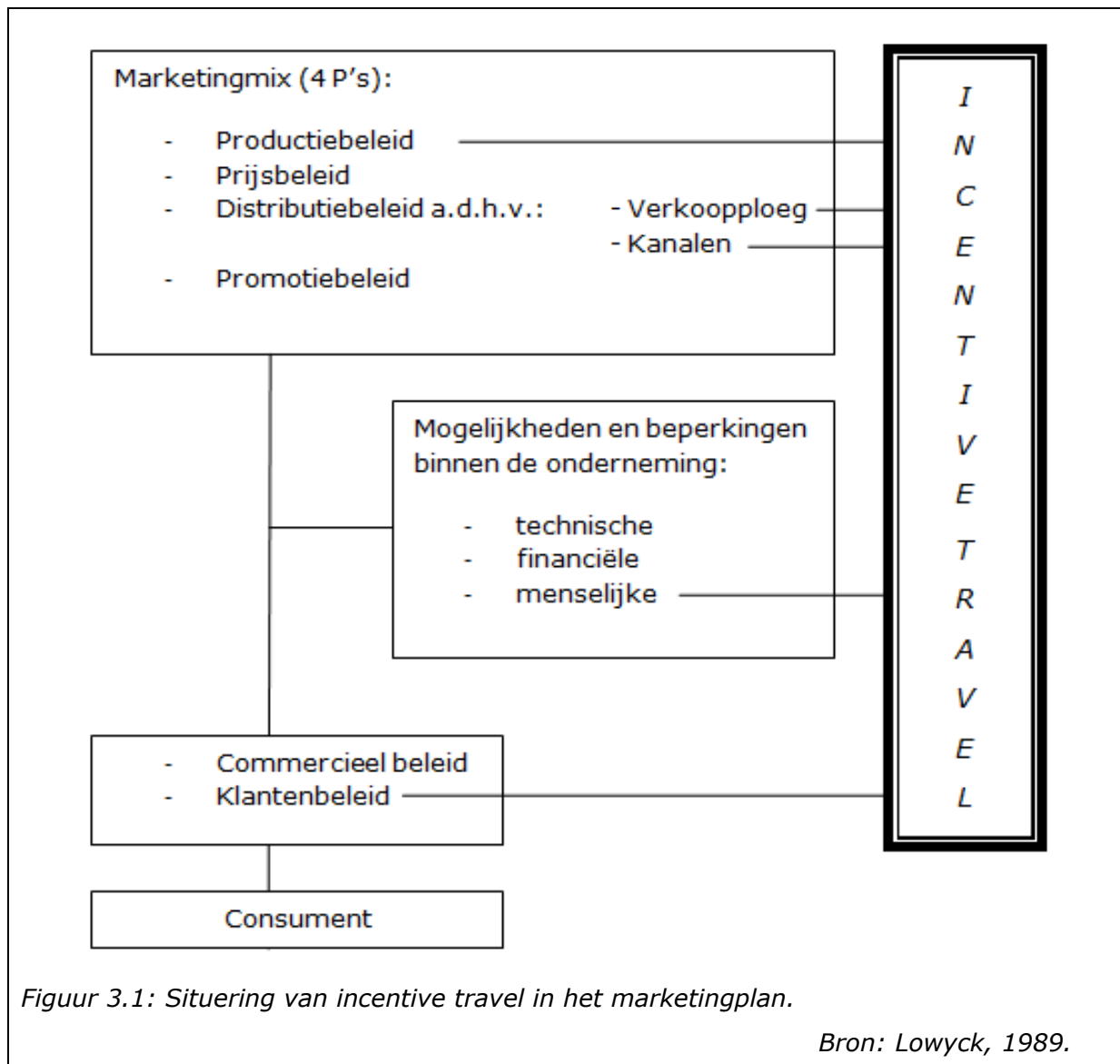
Uit een onderzoek van Nisol (1986) blijkt dat incentivereizen over vier specifieke kenmerken beschikken. Eerst spreekt men over een marketinginstrument, vervolgens bestaat er een voortdurende wisselwerking tussen motivering en beloning, ze zijn een stimuli voor iedereen in het bedrijf die de reis kan verdienen en het hele gebeuren rond de incentivereis werkt als een *self-liquidator*. Deze vier kenmerken zullen vervolgens afzonderlijk besproken worden.

3.2.1 Marketinginstrument

Het feit dat er gesproken wordt over een marketinginstrument, wil aantonen dat het bedrijf een incentivereis gebruikt in haar marketingmix. Een marketingmix bestaat uit de vier P's die staan voor product, promotie, prijs en plaats. Wanneer we deze vier P's³ koppelen aan een incentivereis zijn voornamelijk het product en promotie van belang. *Figuur 3.1* kan dit verduidelijken aan de hand van een situering van incentivereizen in het marketingplan. In dit plan zien we eveneens dat een incentive-actie gericht is op zowel de productie, distributie als de klanten, die ook worden aangespoord tot betere resultaten.

² SITE: Society of Incentive Travel Executives.

³ Vier P's: Dit vormt de basis van het originele marketingmix-model. Dit model bestaat uit 4 P's die staan voor *Product, Price, Place* en *Promotion* (Kötler, 2009).



Uit *figuur 3.1* verkrijgen we een visueel beeld van de incentivereis in het marketingplan. Hieruit blijkt duidelijk dat een incentivereis gebruikt wordt ter motivatie van de medewerkers. Zowel in het productie- als het distributiebeleid van de marketingmix wordt de incentivereis gebruikt als motivatiemiddel. Men houdt rekening met het feit dat het menselijke aspect een belangrijke rol speelt binnen de mogelijkheden en beperkingen van de onderneming. De mens is uiteraard een heel belangrijk gegeven en dit *human capital* moet men zeer goed begeleiden en zo sterk mogelijk maken, aangezien dit *human capital* voor opportuniteiten kan zorgen. Het bezit van een goede *human capital* heeft een positieve invloed op de bedrijfsprestaties (Crook et al., 2011).

3.2.2 Wisselwerking tussen motivering en beloning

De interpretatie van een incentivereis moet breder opgenomen worden dan enkel een reis op zich. Er ontstaat, vanaf het moment dat de incentivereis is gelanceerd, een wisselwerking tussen motivering en beloning. Stel dat het volgende korte voorbeeld van toepassing is. Een medewerker kan een bepaalde incentivereis behalen door het bereiken van bepaalde criteria. Aangezien de medewerker deze incentivereis wenst te verkrijgen, zal hij gemotiveerd zijn om aan deze criteria te voldoen. Vanaf het moment dat de medewerker deze incentivereis dan verdiend heeft, zal hij hiervoor beloond worden en mag de medewerker mee op reis vertrekken. Wanneer een medewerker zich voldaan voelt en een tevreden winnaar is, zal hij zich ook willen inzetten voor de volgende incentivereis die er te behalen valt. Zo komt de betrokkene in een vicieuze cirkel terecht. Dit proces wordt in *figuur 3.2* voorgesteld.



Voor de instantie of onderneming is het zeer interessant wanneer men zo veel mogelijk medewerkers in deze vicieuze cirkel kan betrekken. Op die manier zullen zoveel als mogelijk medewerkers steeds gemotiveerd zijn. Dit heeft echter enkele kanttekeningen. Vanaf het moment dat de criteria te hoog liggen, zullen enkel de allerbeste mensen deze incentivereis behalen. Dit kan voor een omgekeerd effect, een demotivatie, zorgen bij de medewerkers die de incentivereis niet behaalden. Als dit gebeurt, heeft de incentivereis een averechts effect en werkt het zelfs demotiverend bij het personeel. Een belangrijke voorwaarde is daarbij dat iedere incentivereis toegankelijk en haalbaar moet zijn voor

iedere medewerker. De incentivereis is best ook uniek, zodat iedereen zich ervoor wenst in te zetten.

3.2.3 Stimuli voor alle betrokkenen

Het is van uiterst belang dat de incentivereis door iedereen gewonnen kan worden. Vanaf het moment dat een medewerker voelt dat hij/zij de incentivereis niet kan winnen, zal dit demotiverend werken en heeft de incentivereis een verkeerde invloed en een averechts effect. Men moet de incentivereis zo toegankelijk maken zodat iedere werkende in een bepaalde onderneming zich kan inzetten tot het behalen van de incentivereis. Een mogelijke oplossing, om iedere medewerker de kans te geven een incentivereis te behalen, is verschillende criteriums op te stellen voor iedere afzonderlijke afdeling of rang van medewerkers. Stel dat een onderneming werkt met verschillende categorieën van medewerkers, van rang 1 tot en met 6, kan ze verschillende criteria opstellen afhankelijk van de rang. Op die manier is de incentivereis voor iedere medewerker toegankelijk. Daarnaast moeten de criteria voldoen aan het SMART-principe⁴.

3.2.4 Werking als *self-liquidator*

De term *self-liquidator* kan ook anders geformuleerd worden zodat deze duidelijker zal zijn. Een synoniem hiervoor is een zelffinanciering. Dit houdt in dat een incentivereis in feite zichzelf financiert. Hetgeen hier specifiek mee wordt bedoeld is het feit dat het bedrijf er meer opbrengsten uithaalt dan dat de incentivereis uiteindelijk kost. Het financiert zichzelf. Stel dat een instantie een incentivereis lanceert en de medewerkers, in dit geval verkopers, omzetcriteria moeten behalen. Iedere medewerker zal zich inzetten om deze incentivereis te behalen, als deze zeer attractief is. De omzetten van de medewerkers zullen hoogstwaarschijnlijk merkkelijk de hoogte ingaan en hier heeft het bedrijf alle baat bij. Aangezien niet iedere medewerker de incentivereis zal behalen, profiteert het bedrijf van een verhoogd omzetcijfer. Op die manier zal dit de incentivereis terugbetalen. Bovendien zijn de medewerkers gemotiveerd en wachten ze reeds op de nieuwe incentivereis die kan gelanceerd worden. Dit is een win-win situatie voor de onderneming (Lowyck, 1989).

3.3 Soorten incentives en beloningssystemen

Beloning staat in het kader van de *agency* theorie. Hier staat de relatie tussen de werkgever (principaal genoemd) en de werknemer (agent genoemd) centraal. De relatie tussen beide wordt gereguleerd door een contract dat specificeert wat de agent moet

⁴ SMART-principe: Een doel of target moet voldoen aan dit principe. Het SMART-principe zegt dat een target Specifiek, Meetbaar, Actiegericht/Acceptabel, Realistisch/Relevant en Tijdsgebonden/Transfer moet zijn. Enkel dan zal een target of doel zijn doelstelling bereiken (Johnson & Johnson, 2008).

doen en wat de principaal in ruil daarvoor moet doen (bv. Loon en extra legale voordelen uitbetalen). Beiden streven, na het afsluiten van het contract, naar het behalen van een zo groot mogelijk voordeel. De keuze van beloning heeft daarbij een grote invloed op de relatie. Men moet trachten het voordeel voor beide partijen te maximaliseren. De werkgever moet er voor zorgen dat de manager gemotiveerd wordt en dat tegelijk de agency kosten geminimaliseerd worden (Keasy & Wright, 1997). De bedrijfsleider heeft echter tal van mogelijkheden om zijn personeel te motiveren en op een hoog prestatieniveau te houden. Verder worden de soorten *incentives*, waaruit een bedrijfsleider kan kiezen, toegelicht.

Volgens Clark & Wilson (1961) zal een *incentive* gecategoriseerd worden in drie verschillende categorieën: materieel, solidair of doelgericht.

- **Materiële incentives (*material incentives*)**

Dit is de categorie van de tastbare beloningen. Dit wil zeggen dat de beloning een geldelijke waarde heeft en gemakkelijk kan weerlegd worden naar degene die deze beloning hebben verkregen.

Binnen de materiële incentives kan men een onderscheid maken tussen financiële en niet-financiële incentives. De financiële beloning refereren naar de in geld uitgedrukte beloningen die aan de werknemers worden uitbetaald, waardoor hun financiële toestand er rechtstreeks op vooruit gaat. Volgens Patton (1999) blijft een financiële beloning steeds een motivatie, zelfs in de meest veeleisende omstandigheden. Mensen zullen hard blijven werken om hun geld te verdienen, dit totdat men een andere tewerkstelling vindt. De niet-financiële beloningen zijn op hun beurt alle beloningen die niet in geld worden uitbetaald. Die kan men eveneens categoriseren onder de term van extra legale voordelen. Dit doen de werkgevers voornamelijk om het beroepsleven aantrekkelijker te maken (Gelade, 2002). Hieronder kan men eveneens de incentivereis categoriseren. Volgens Alonzo (2000) is de keuze van voorkeur tussen financiële en niet-financiële beloning afhankelijk van de ontvanger. Het beste is om variatie te bieden in het beloningFspakket.

- **Solidaire incentives (*solidary incentives*)**

In principe is een solidaire beloning de categorie van de immateriële beloning. Dit is de tegengestelde categorie van de *material incentives*. De beloning heeft geen geldelijke waarde en kan niet gemakkelijk weerlegd worden naar degene die deze beloning behaald heeft. Het gaat hier om het aanzien, status en het sociale aspect. Het gaat hier over menselijke beloningen.

- **Doelgerichte incentives (*purposive incentives*)**

Dit is de categorie van het doelgerichte systeem. De betrokkenen gaan zich inspannen om een doel te bereiken en behalen uit dit doel een voldoening. De doelen moeten uitdagend zijn maar wel haalbaar. Wanneer een doel bereikt is moet er opgetreden worden om de stimulatie tot volgende doelen hoog te houden.

Na de uiteenzetting van de drie soorten categorieën zijn er volgens Sels & Overlaet (1999) twee soorten van beloningssystemen: directe en indirecte.

- Direct beloningssysteem: het loon ligt vast op vooraf bepaalde, vaste en gemeten standaard. Het voordeel hiervan is dat iedereen op dezelfde manier wordt behandeld en dit op basis van objectieve criteria. Door dit objectieve beloningssysteem zal de rivaliteit en jaloezie minder naar boven komen.
- Indirect beloningssysteem: de relatie tussen de prestatie en de beloning wordt bewerkstelligd door gebruik te maken van één of meerdere tussenpersonen. De prestaties worden op een subjectieve manier beoordeeld. Dit kan leiden tot vriendjespolitiek, rivaliteit en jaloezie.

Binnen het directe beloningssysteem van Sels & Overlaet (1999) kan er naargelang de omkeerbaarheid van de beloning een onderscheid gemaakt worden tussen vaste, variabele en flexibele beloningen.

- Vaste beloning: een vast loon is onomkeerbaar. Een lagere productiviteit of lager financieel resultaat zal geen invloed hebben op de beloning. Uit een onderzoek van ten Have, Weusten en Bolweg (2000) kan men afleiden dat een geboden zekerheid van het loon zorgt voor een bepaalde motivatie om bij de onderneming te blijven.
- Variabele beloning: bij een variabel loon is het variabele gedeelte niet gewaarborgd. Op het moment dat dit gedeelte afhankelijk is van de behaalde resultaten, zal bij het niet behalen van de criteria dit loon niet uitbetaald worden.
- Flexibele beloning: hierbij zal de werknemer samen met zijn werkgever zijn loon samenstellen. De werknemer beschikt over de keuzevrijheid bij het onderhandelen. Dit kan gaan van de keuze van een bedrijfswagen tot de keuze van maaltijdcheques.

3.4 Soorten incentivereizen

Volgens Lowyck (1989) bestaan er verschillende soorten incentivereizen. Zij vermeldt dat de verschillende soorten incentivereizen voldoen aan twee kenmerken. Enerzijds worden ze door de onderneming aangeboden en anderzijds is de incentivereis geen doel op zich, maar een middel of instrument om een bepaalde doelstelling te behalen. Toch kan men een drietal soorten incentivereizen onderscheiden, namelijk: beloningsreizen, aansporingsreizen en gecombineerde reizen. Naast deze reizen kan men ook spreken van een *incentive meeting*⁵.

- De beloningsreis

Dit is in feite de reis die in deze masterproef centraal staat. Deze reis wordt de medewerker aangeboden nadat hij een bepaald criteria of quotum heeft behaald. Vanaf het moment dat de medewerker zijn doelstelling heeft bereikt, zal hij de vooropgestelde beloningsreis in ontvangst mogen nemen. De reis, of de beloning, vormt in feite het eindpunt van de incentive-actie. Er is eerst de prestatie, naderhand de beloning.

- De aansporingsreis

Deze reis is het omgekeerde van de beloningsreis. Deze reis heeft tot doel de medewerkers te motiveren, enthousiast te maken en de loyaliteit met het bedrijf te verstevigen. In tegenstelling tot de beloningsreis vindt deze aansporingsreis plaats aan het beginpunt van de incentive-actie. Er vindt met andere woorden eerst een reis plaats, waardoor de medewerkers gemotiveerd geraken en op die manier hun doelstelling in de toekomst zullen bereiken.

- De gecombineerde reis

Het spreekt voor zich dat de gecombineerde reis een combinatie is van de aansporings- en de beloningsreis. Deze gecombineerde reis wordt eveneens gelanceerd na het behalen van bepaalde criteria (beloningsreis). Echter wanneer deze reis plaatsvindt, wordt er ook gebruik gemaakt van het uitbrengen van, bijvoorbeeld, een nieuw product. Op die manier zijn de medewerkers gemotiveerd om toekomstige doelstellingen te behalen en de omzetten voor dit product te maximaliseren (aansporingsreis).

⁵ *Incentive meeting*: hierbij overheersen de recreatieve aspecten tijdens de bijeenkomst en deze worden eveneens als beloning aangeboden (Moreu, 2010).

3.5 Het PIBI-model

In dit onderdeel zal het PIBI-model worden toegelicht. Eerst volgt een overzicht van dit model en alsook een nadere toelichting van de stappen in het model. Tenslotte worden ook enkele valkuilen besproken bij het plannen van incentivereizen.

3.5.1 Wat is het PIBI-model?

Het "*Performance Improvement By Incentives (PIBI) Model*" is een model dat het proces weergeeft dat men moet doorlopen om een succesvolle *incentive* te creëren. Deze *incentive* zal de prestatie van de betrokken personen positief trachten te beïnvloeden. De stappen die doorlopen worden in dit model noemt men oorspronkelijk *events* of evenementen. Deze processtappen geven de leidraad weer voor de keuze van incentiveprogramma en de implementatie ervan (Stolovitch, Clark & Condly, 2002). Door middel van dit model zal het motivationele proces optimaal worden benut. De basis van dit PIBI-model is het CANE-model⁶. Een uitwerking van dit model zou in deze masterproef te uitgebreid zijn en zal bij gevolg niet besproken worden.

3.5.2 Overzicht PIBI-model

Volgens Stolovitch, Clark & Condly (2002) kunnen managers dit model onder verschillende omstandigheden gebruiken. Het is zowel een diagnostisch als een bindend instrument. Het model helpt bij de creatie van een *incentive* (ook bij een incentivereis zoals het hoofdthema in deze masterproef), implementatie ervan en een uiteindelijke feedback met de resultaten. Het model kan managers helpen een beter inzicht te verkrijgen in de volgende domeinen, dit terwijl ze een incentiveprogramma opstellen:

- Identificeren welke domeinen/aspecten relevant en belangrijk zijn;
- Het model is een leidraad met een stap voor stap proces bij de implementatie van het incentiveprogramma;
- Met feedback kan men het systeem aanpassen als men niet de gewenste resultaten heeft bereikt.

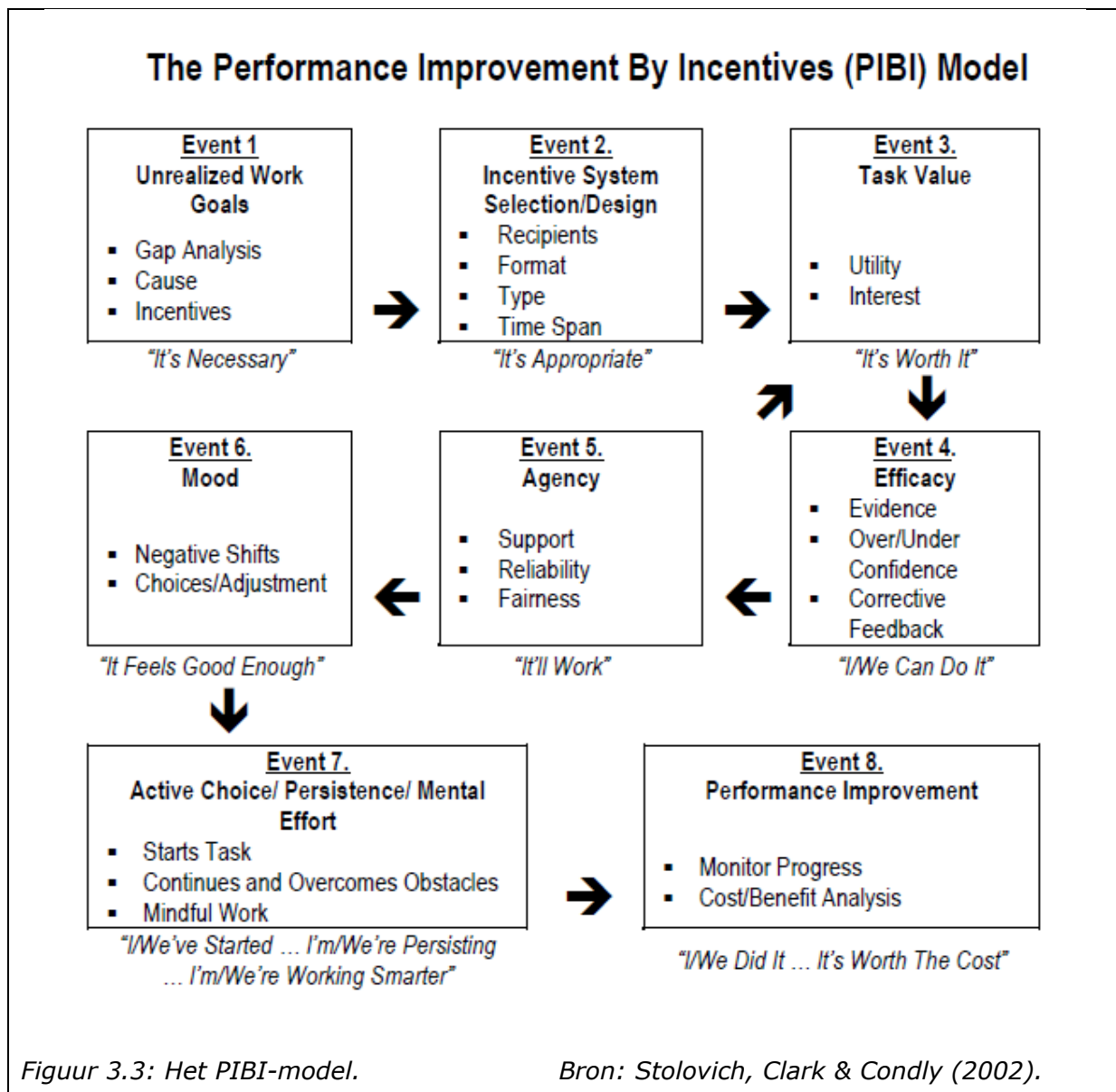
Rekeninghoudend met de voorgeschreven stappen en procedures zou dit model moeten leiden tot het beste en meest waardevolle *incentive*- of beloningsprogramma en zal eveneens leiden tot de grootste prestaties.

3.5.3 De stappen van het PIBI-model

Het PIBI-model bestaat uit acht stappen. De manager die het incentiveprogramma opstelt, moet deze stappen doorlopen om een succesvolle *incentive* te creëren. Laten we

⁶ CANE-model: Commitment And Necessary Effort-Model.

er hier vanuit gaan dat het management een incentivereis zal organiseren. *Figuur 3.3* geeft het PIBI-model weer.



Stap 1: ongerealiseerde werkdoelen

In de huidige bedrijfswereld, anno 2012, is het belangrijk dat de vooropgestelde doelen gerealiseerd worden, zeker wanneer een bedrijf competitief wil blijven. Het gebeurt wel eens dat deze doelen niet worden behaald. Dit is dikwijls te wijten aan een gebrekkige *front-end* analyse. We spreken hier van een kloof tussen de organisatiedoelen en de huidige prestatie van de werknemers. Wanneer werknemers wel weten hoe ze een doel moeten bereiken maar dit weigeren of vermijden te doen, dan kan een incentivesysteem of incentivereis een krachtige oplossing bieden.

Doelen moeten eerst en vooral voldoen aan het SMART-principe. Het SMART-principe staat voor **S**pecifiek, **M**eetbaar, **A**ctiegericht/**A**ceptabel, **R**ealistisch/**R**elevant en **T**ijdgebonden/**T**ransfer. Wanneer een doel aan voorgaande eigenschappen voldoet, spreken we van effectieve doelen (Johnson & Johnson, 2008). Op het moment dat er aan een eigenschap niet is voldaan, zal de kans op ongerealiseerde doelen groter zijn. Ongerealiseerde doelen zijn afhankelijk van drie factoren:

1. Vermijden of niet behalen van bedrijfsdoelen: dit kan te wijten zijn aan verscheidene redenen zoals b.v. absentieïsme en motivatiegebrek (essentieel).
2. Doelen moet duidelijk en uitdagend zijn: zonder uitdaging ontbreekt de motivatie en wanneer dit doel duidelijk is, zal de werknemer zich er achter zetten om het doel te bereiken.
3. Doelen moeten eveneens specifiek zijn: een doel moet specifiek afgebakend zijn, maar er moet niet gespecificeerd zijn hoe een werknemer het doel moet aanpakken.

Stap 2: keuze van het beloningssysteem/design

Op het moment dat het management vaststelt dat de doelen niet gerealiseerd worden en dit terwijl de werknemers hier wel de capaciteiten voor hebben, kan men starten met het kiezen van een beloningssysteem. Hierbij moet men rekening houden met de types van beloningssystemen die mogelijk zijn, welke criteria aan de basis moeten liggen om de *incentive* te verdienen, welk het beste beloningssysteem is en hoe lang het programma van kracht moet zijn.

Uit een onderzoek van Stolovich, Clark & Condly (2002) blijkt dat hoe langer het incentive programma duurt, hoe beter de resultaten zijn. Het programma gaat in vanaf het moment dat men het kan verdienen, tot wanneer men de *incentive* effectief verkrijgt. Dit blijkt ook uit tabel 3.1.

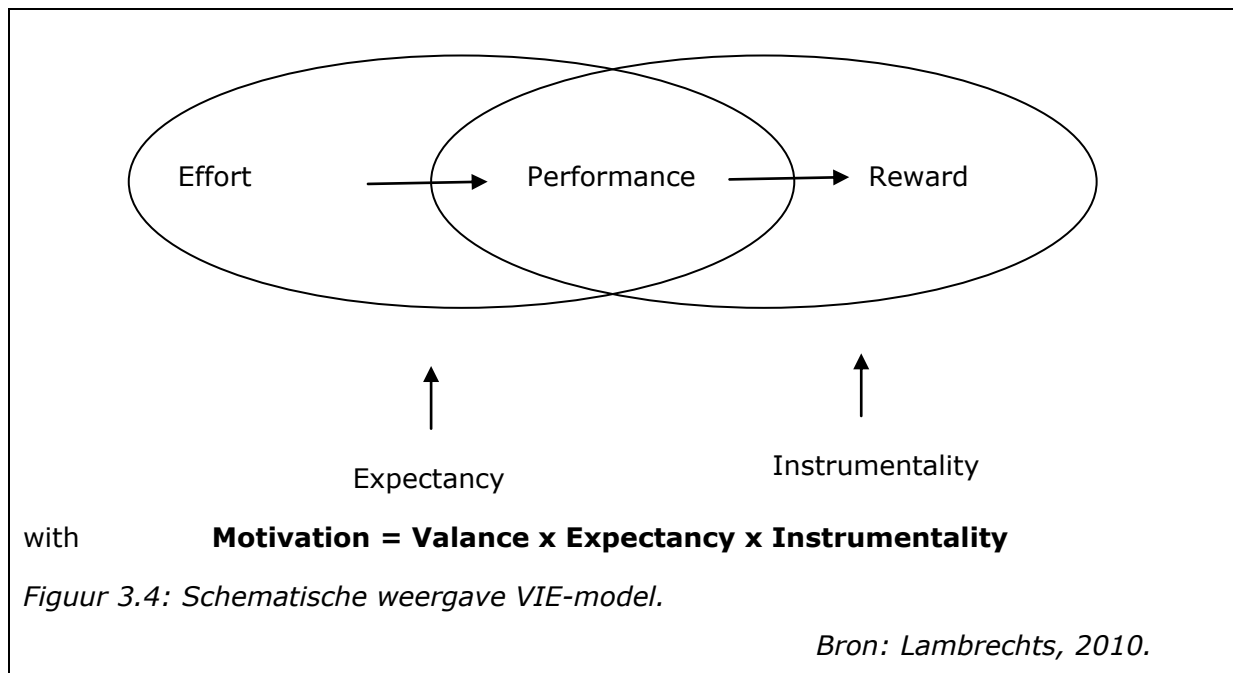
Reikwijdte programma	Prestatieverbetering door meta-analyse
Verder dan 1 jaar	44%
1 tot 6 maanden	29%
1 week of minder	20%
<i>Tabel 3.1: Prestatieverbetering door de meta-analyse</i>	
<i>Bron: Stolovich, Clark & Condly (2002)</i>	

We kunnen de manager aanraden om een incentive over een grotere periode te spreiden, op jaarlijkse of semesterbasis. Hierdoor zal men maximaal kunnen genieten van het motivatieaspect bij de medewerkers en eveneens de kwaliteit van het werk.

Stap 3: opdrachtwaarde

De te verdienen *incentive* moet uiteraard een bepaalde waarde scheppen bij de werknemer. Anders zal hij niet gemotiveerd zijn om zich in te spannen. Een *incentive* is pas effectief als het aantrekkelijk is en meer is dan enkel langer en harder werken.

De waarde van zulke *incentives* is volgens Vroom (1964) te wijten aan de motivatie die de werknemer er in zal steken. Vroom spreekt over het VIE-model of zijn *expectancy theory*. Dit staat voor het *Value-Instumentality-Expectancy*-model (Van Eerde & Thierry, 1996). Het VIE-model staat voor een multiplicatief model tussen *valance*, *instumentality* en de *expectacy*. De *valance* staat voor de waarde die de gebruiker geeft aan het product/*incentive*, de *instumentality* is de perceptie tussen inspanning en prestatie terwijl de *expectacy* de perceptie is tussen de prestatie en de beloning. Schematisch bekomen we *figuur 3.4*.



Het eerste verband in *figuur 3.4* legt de vraag op of een grotere inspanning ook effectief leidt tot een betere prestatie. Het tweede verband wordt op zijn manier verklaard of een hogere prestatie ook effectief leidt tot een hogere verwachte beloning die de werknemer wil bereiken, in dit geval een beloningsreis. Dit tweede verband kan men best koppelen aan werkrelevante criteria (Lambrechts, 2010). Hierdoor kan motivatie gezien worden als een driestappen proces, waarin elke stap zijn multiplicatieve invloed heeft op de motivatie:

1. Heeft de werknemer het gevoel dat hij de beloning wil halen? (= *Valance*);
2. Heeft de werknemer het gevoel dat een hogere prestatie leidt tot zijn beloning? (= *Instrumentality*);
3. Heeft de werknemer het gevoel dat een hogere inspanning leidt tot een betere prestatie tot het halen van zijn beloning? (= *Expectancy*).

Stap 4: de werkzaamheid

Vanaf het moment dat een *incentive* gelanceerd wordt beginnen de deelnemers van deze *incentive* zich meteen vragen te stellen. Ze stellen vragen zoals: "Kan ik deze *incentive* behalen?". We kunnen de bedrijvigheid echter onderverdelen in individuele- en groepswerkzaamheid. Wanneer men een individuele *incentive* lanceert, activeert men de individuele werkzaamheid. Hierbij gaan de werknemers enkel aan hun eigen succes denken en hier ook volop voor gaan. In tegenstelling tot een *groepsincentive* waarbij iedereen zijn steentje zal moeten bijdragen om de doelstelling of *groepsincentive* te behalen. Dit zorgt buiten de motivatie eveneens voor het aanwakkeren van de teamgeest. Het is belangrijk dat men afwisselt tussen beide soorten van incentives.

Stap 5: agency

Het agency-probleem kunnen we in vele domeinen terugvinden. Om een algemeen beeld te scheppen zal er naar een onderneming worden verwezen. In een bedrijf kunnen er drie soorten deelnemers worden onderscheiden: de verschaffers van het eigen vermogen of de aandeelhouders, de verschaffers van het vreemd vermogen of de schuldeisers en de leiders van het bedrijf of de managers. Elke partij zal zijn eigen doelstelling proberen na te streven. Daardoor zijn belangenconflicten tussen deze partijen onvermijdelijk. Dit noemt men de agencyconflicten (Laveren, Engelen, Limère & Vandemaele, 2009). Ook naar het bereiken toe van een *incentive* kunnen er belangenconflicten ontstaan. De kracht van *agency* is een zeer sterke kracht in het bepalen van een succesvol of falend incentivesysteem (Stolovich, Clark & Condly, 2002). Een manager moet duidelijk rekening houden met het agencyprobleem wanneer hij een beloningssysteem op gaat stellen. Hij moet voornamelijk zorgen dat de *incentive* voor iedereen toegankelijk is en moet rivaliteit tussen de medewerkers trachten te vermijden.

Stap 6: de stemming

De huidige emotionele status van het individu of de groep speelt een grote rol. Sterke negatieve stemming zal de werkmotivatie sterk negatief beïnvloeden terwijl een positieve stemming voor een bepaalde sfeer zorgt die de prestaties opdrijven. De managers moeten hierbij rekening houden en zorgen dat zijn medewerkers in de juiste stemming zijn wanneer ze hun *incentive* aanvatten.

Stap 7: actieve keuzes, volharding en mentale ondersteuning

Eens dat het beloningssysteem is geselecteerd, ontworpen en geïmplementeerd, is het volgens het PIBI-model nog niet gedaan. Volgens Clark (1999) moet men de medewerkers met actieve keuzes, volharding en mentale ondersteuning trachten extra te motiveren om hun prestatie te verbeteren (Clark, 1999). Vervolgens worden deze eigenschappen nader toegelicht:

- Actieve keuzes: medewerkers deden reeds hun activiteit binnen de organisatie en het is de verantwoordelijkheid van de manager om hun nog eens extra te motiveren. Dit doen de managers door de introductie van het incentivesysteem waardoor de medewerkers een actieve keuze maken voor zichzelf om hier voor de volle 100% voor te gaan.
- Volharding: medewerkers doen hun dingen beter nadat het incentivesysteem werd geïntroduceerd dan voorheen. Nu weten ze waarvoor ze werken en gaan hier in volharden om hun doelstelling te bereiken, de *incentive*.

- Mentale ondersteuning: medewerkers gaan slimmer en efficiënter handelen om sneller tot hun doel te geraken. Dit heeft ook een positieve invloed op henzelf en eveneens op de activiteiten na de gelanceerde *incentive*.

Stap 8: prestatieverbetering en feedback

In deze fase moet de manager bekijken of de *incentive* effectief geleid heeft tot een hogere prestatie. Men zal controleren of de kloof tussen de gewenste doelen en de behaalde doelen verkleind of weggewerkt is. Wanneer de kloof niet volledig weggewerkt is, heeft de manager een foutje gemaakt ergens in de voorgaande evenementen. Op het moment dat de kloof is weggewerkt, heeft de *incentive* een duidelijke prestatieverhoging als gevolg gehad. Een kosten-batenanalyse moet dan uitwijzen of het incentiveprogramma succesvol was (Stolovich, Clark & Condly, 2002). Uit onderzoek blijkt dat een incentiveprogramma wanneer het goed werd uitgevoerd, steeds meer oplevert dan dat het gekost heeft (Van Elferen, z.d.).

3.5.4 De 7 valkuilen bij het plannen van incentivereizen

Het is vanzelfsprekend dat het plannen en organiseren van incentivereizen niet steeds evident is. Managers of organisatoren komen steeds voor nieuwe verrassingen en uitdagingen te staan. Men wil steeds betere incentivereizen organiseren met een nog hogere aantrekkelijkheid zodat de werknemers iedere keer opnieuw maximaal gemotiveerd worden. Na het PIBI-model van Stolovitch, Clark & Condly (2002) dat weergeeft hoe men een incentivereis succesvol moet opstellen, bespreekt Meany (2001) in haar onderzoek enkele mogelijke valkuilen. Deze valkuilen kunnen gedurende het hele proces opduiken en dienen vermeden te worden. De valkuilen worden vervolgens afzonderlijk besproken.

a) Onduidelijke criteria

Duidelijke criteria vooropstellen is een zeer belangrijke basis voor een incentiveprogramma. Eén van de grootste problemen is ongetwijfeld dat criteria onduidelijk zijn. Op die manier beseffen medewerkers niet goed waarom ze deelnemen aan een bepaald incentiveprogramma. Het is zeer belangrijk dat iedereen goed begrijpt wat het bedrijf wil bereiken met het programma dat wordt uitgevoerd (Meany, 2001).

Een incentiveprogramma reikt immers veel verder dan enkel uw job goed doen, de criteria behalen en op reis gaan. Managers moeten incentiveprogramma's opstellen om verdere doelen te bereiken dan de beloning op zich. Het is op voorhand uiteraard nooit een zekerheid dat een bepaald doel bereikt zal worden (Meany, 2001).

Uit onderzoek van het SITE (2010) blijkt zelfs dat 85,7% akkoord gaat met de stelling dat een motivationeel evenement, zoals een incentivereis, een goede strategie is als *Return on Investment (ROI)* op de betrokken werknemers. Hiervan zijn zelfs 38,8% *strongly agree* met de stelling. Hieruit kan afgeleid worden dat het investeren in *human capital* een zeer belangrijke troef en opportuniteit blijft (Crook et al., 2011).

b) Conflicterende doelen

In vele gevallen wordt de incentiveplanning uitbesteed aan een andere externe organisatie. Een voorbeeld van zulke organisatie is een *incentive house*⁷, meerdere aanbieders worden verderop in deze masterproef besproken. Op het moment dat een doel van de organisatie conflicteert met de doelen van een *incentive house*, is het zeer moeilijk om een gepaste beloning te vinden die past met de vooropgestelde doelen. Dit omwille van dat de managers zich niet volledig kunnen vinden in de doelstelling van het *incentive house*. Doordat vele mensen, binnen het bedrijf, ideeën op tafel kunnen leggen voor zulke incentivereizen is het belangrijk dat er een consensus⁸ gevonden wordt met alle betrokken partijen. Wanneer dit het geval is, zal men de doelstelling van de incentivereis korter kunnen benaderen (Meany, 2001).

c) Overschrijding van het budget

Het is zeer belangrijk dat op voorhand het budget van een bepaalde incentivereis is vastgelegd. Bedrijven kunnen de incentivereis zelf organiseren maar in vele gevallen zal dit worden uitbesteed aan specialisten, zoals bij de tweede valkuil reeds besproken is. De bedrijven die de grootste vrijheid geven om de ultieme incentivereis op te stellen zijn uiterst zeldzaam. Het is van groot belang dat het budget duidelijk en op voorhand bepaald is. Op die manier kan men het maximale uit de incentivereis halen. Men kan beter het budget vooraf bepalen en de mogelijkheden van de incentivereis maximaliseren dan een grootse incentivereis op poten zetten en dan de klant teleurstellen omdat zijn budget veel te laag is. In dit proces is de communicatie van essentieel belang en vormt de basis voor een goede incentivereis (Meany, 2001).

Volgens Sluismans (2000) moet het budget van een incentivereis als volgt worden verdeeld:

- 70% moet men spenderen aan de beloning. Bij kortere incentiveprogramma's zal dit hoger liggen dan 70%;
- 20% te spenderen aan de promotie. De communicatie over een incentivereis is van essentieel belang om zijn doel te bereiken.
- 10% te budgetteren voor de administratie. Dit is afhankelijk van de complexiteit van de te organiseren reis. Hierbij wordt verstaan het aantal werknemers die de reis kunnen winnen en eveneens de ingewikkeldheid van de te behalen criteriums.

⁷*Incentive house*: dit wordt in de *Travel Industry Dictionary* omschreven als een organisatie die stimuleringsprogramma's uitwerkt, vaak met inbegrip van het reisprogramma ter plekke, voor andere organisaties (<http://www.travel-industry-dictionary.com>, 2012).

⁸ Consensus: Vandale omschrijft dit als een overeenstemming van meningen, een eenstemmingheid (Vandale, 2012).

d) Het niet plezieren van uw doelgroep

Zoals een maatpak de stijl en de smaak van de drager moet weerspiegelen, zo moet een incentivereis een lust zijn voor de mensen die de reis kunnen ontvangen. Het gaat verder dan het kiezen tussen een strand- of bergvakantie. Men moet proberen te polsen naar de sympathieën en antipathieën van de medewerkers om een unieke locatie uit te kiezen die een lust vormt voor de deelnemers. Het management moet denken vanuit de schoenen van een medewerker. Een grote fout die dikwijls gemaakt wordt is dat een incentivereis de bestemming heeft die het management leuk en tof vindt. Het is echter zo dat de medewerkers deze reis top moeten vinden zodat men zich optimaal wil inzetten (Meany, 2001).

Het management moet een bestemming trachten te vinden met bijhorende activiteiten die voor de medewerkers ongewoon of uniek zijn. Bestemmingen en activiteiten die de medewerkers niet zouden bezoeken of doen in hun privéleven kunnen een schot in de roos zijn. Hier moet men echter wel attent blijven. Het is niet omdat de topmanager graag golft dat iedere werknemer dit graag zou willen doen. De culturele verschillen moet het management zeker in het achterhoofd houden. Dit zou een obstakel kunnen vormen (Meany, 2001).

e) Het falen van de promotie

Het is zeer belangrijk dat het management de incentivereis op de juiste manier overbrengt naar de medewerkers. Ze moeten een bepaalde sfeer trachten te creëren zodat de betrokkenen zich meteen gemotiveerd voelen om de incentivereis te behalen en hier vol voor te gaan.

Een aanrader is dat het bedrijf, ongeveer om de drie weken, een stand van zaken bekend maakt aan de medewerkers. Op die manier zal het betrokken personeel extra gemotiveerd geraken en weten hoever ze staan. Sommigen zullen zich iets harder moeten inzetten terwijl anderen zien dat ze goed bezig zijn. Het goed aan de man brengen van een incentive is van groot belang (Meany, 2001).

f) Een tweede beste team

Het komt wel eens voor dat een klant, die een *incentive house* de opdracht geeft een incentivereis te organiseren, beter geïnformeerd is dan de *incentive house* zelf. Dit kan uiteraard niet de bedoeling zijn. Het is wel aangeraden dat de klant nauw betrokken is bij de organisatie van de incentivereis. De klant vormt als het ware een "*second best team*" dat het *incentive house* assisteert bij de organisatie.

Door een goede ondersteuning en samenwerking kan men het maximale uit de incentivereis halen. Zowel de klant als de organisator beseffen op dat moment zeer goed waar men naartoe wil, mits een duidelijke en goede communicatie. Als er een sterke band is tussen klant en organisatie kan men op vele invalshoeken anticiperen. Men moet zich continue de vraag stellen "Wat als" en op die manier zal de optimale incentivereis tot stand komen. Door het *second best team* wordt er actief meegewerkt aan de incentivereis en zal de output eveneens voldoening geven.

g) Afwijken van de planning

Iedere incentivereis verloopt volgens een bepaalde planning. Eerst zal men gezamenlijk richting luchthaven gaan om vervolgens het vliegtuig te nemen en nog iets later te arriveren op de bestemming. Dit moet allemaal strikt geregeld worden om alles in goede banen te leiden. Het gebeurt wel eens dat een onverwachte gebeurtenis plaatsvindt die de hele planning in de war brengt. Het is echter belangrijk dat men hier niet te lang bij stil blijft staan en reeds zo snel mogelijk een oplossing tracht te vinden. Daarom is het van essentieel belang dat er bij de planning rekening wordt gehouden met mogelijke obstakels die gedurende de trip kunnen voorkomen. Om te vermijden dat de hele trip in het water zou vallen moet men bepaalde bufferzones inplannen die kunnen dienen moest er iets foutlopen. Wel is een duidelijke en gestructureerde planning van groot belang omdat men zo de mogelijke obstakels reeds kan opsporen voordat ze tevoorschijn komen.

3.6 Motivatietheorieën

Het is van cruciaal belang voor een organisatie dat ze hun werknemers optimaal kunnen motiveren. De goed gemotiveerde werknemer is immers bereid om spontaan een tandje bij te steken als dit nodig is. Ze doen dit op vrijwillige basis en wegen de extra prestatie niet af tegenover de vergoeding ervan. Ze zijn productief, nemen zelf het initiatief en dienen suggesties in ter verbetering van het productieproces. De gemotiveerde werknemer heeft enthousiasme en energie ten over. Kort geformuleerd, goed gemotiveerde werknemers zorgen dat een bedrijf draait en creëert toegevoegde waarde (Securex, 2009).

De vraag is echter hoe men deze werknemers optimaal kan motiveren en bijsturen waar nodig. Het motiveren en coachen van werknemers is een dagdagelijkse taak die men echter zorgvuldig moet onderhouden. Verder in dit onderdeel zal er relevante benadering gezocht worden hoe het management redeneert en acteert in functie van het motiveren en coachen van haar werknemers.

In de praktijk verleidt het management en organisaties hun personeel vaak met materiële zoethouders⁹. Door onder andere de financiële crisis vanaf 2008 en de staatscrisis vanaf 2010 zijn bedrijven en organisaties genoodzaakt geweest om deze financiële stimulansen sterk in te perken. Men heeft de financiële bonussystemen moeten afbouwen tot zelfs afschaffen. Dit is een drama voor het motivationele aspect, aangezien de werknemers zich er reeds doorheen de jaren aan vast hadden geklampt. Hierdoor moeten bedrijven en organisaties creatiever uit de hoek komen en andere wegen bewandelen om hun personeel gemotiveerd te houden (Securex, 2009). De zelf-determinatie theorie (Deci & Ryan, 2000; Vansteenkiste, Ryan & Deci, 2008), een sterk ontwikkelde motivatietheorie, kan een mogelijke oplossing bieden voor creatieve alternatieven ter motivatie. Deze theorie wordt verder in dit onderdeel besproken.

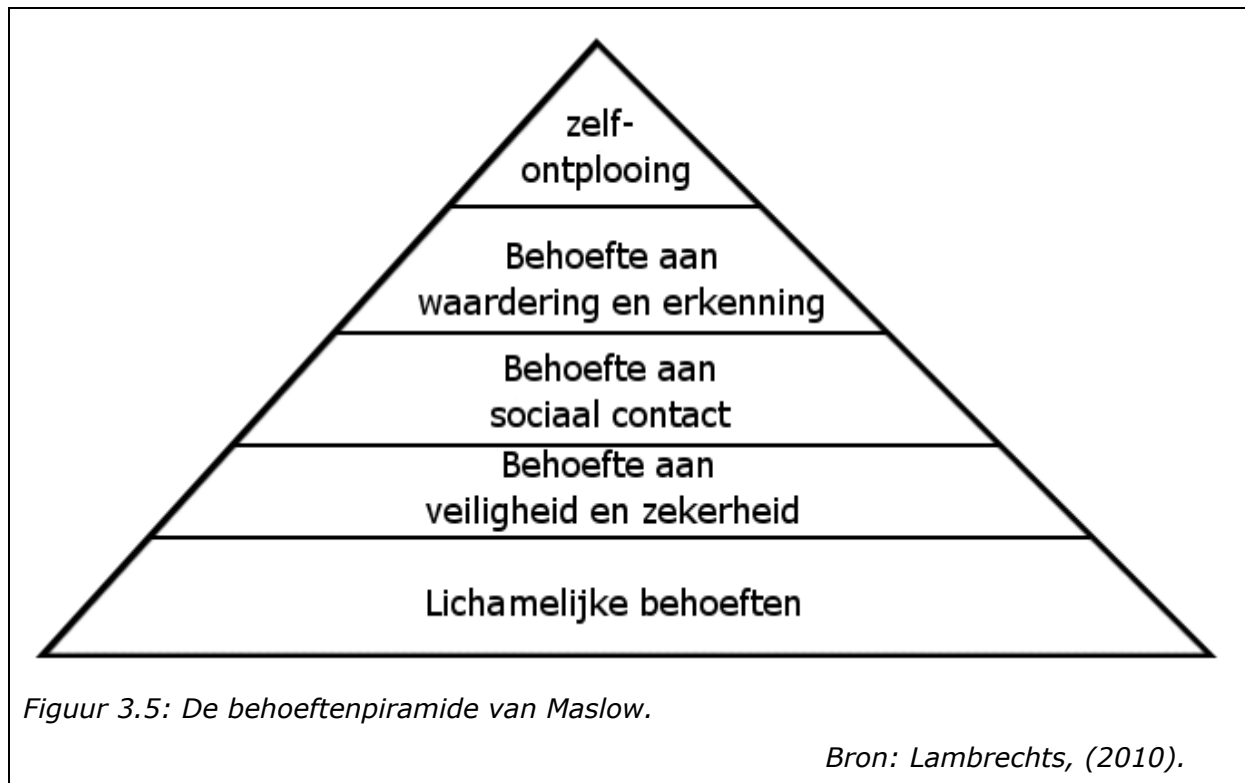
Aangezien een te uitgebreid onderzoek naar motivatietheorieën ons te ver zou afleiden van het onderwerp van deze masterproef, worden enkel de meest relevante motivatietheorieën benaderd. Hiertoe behoort de behoeftentheorie van Maslow, de Zelf-determinatie-theorie van Deci, Ryan en Vansteenkiste en het zebrazone motivatiemodel. Deze worden vervolgens chronologisch toegelicht.

3.6.1 De behoeftentheorie van Maslow

De behoeftentheorie van Maslow vormt de basis van alle theorieën. Deze theorie stelt dat mensen enkel een bepaald werk wensen te doen wanneer dit aansluit bij hun behoeften.

⁹ Materiële zoethouder: dit zijn materiële beloningen waarvan de werknemer zal watertanden. Dit zijn bijvoorbeeld (dure) luxegoederen.

Dit aansluiten bij hun behoeften wordt dan ervaren als een beloning. Een werkgever moet trachten in te spelen op de behoeften van de werknemer. Het is van belang dat de beloning op dat moment een gewaardeerde beloning is. De werknemer moet hier behoefte aan hebben. Deze beloning kan verschillen in tijd, van individu tot individu. Een beloning kan op dit moment motiverend werken, maar morgen misschien niet meer (Lambrechts, 2010). De behoeftepiramide van Maslow (1954) is weergegeven in *figuur 3.5*.



Uit *figuur 3.5* blijkt dat een persoon zich eerst wil voldoen van zijn fysiologische behoeften. Wanneer deze voldaan is, zal de persoon stijgen in de piramide en wil hij zijn behoefte aan veiligheid verwezenlijken. Dit proces gaat steeds zo door en een persoon zal enkel in behoefte willen stijgen wanneer aan de vorige is voldaan. Als we dit aan de bedrijfswereld relateren kunnen we uit de behoeftenpiramide van Maslow afleiden dat een medewerker zich niet zal bezighouden met een beloning of *incentive* wanneer één van zijn vorige behoeften niet voldaan zijn.

3.6.2 De Zelf-Determinatie Theorie

Motivatie is en blijft een zeer belangrijk aspect binnen het bedrijfsleven en is daardoor niet te onderschatten. Verschillende wetenschappelijke onderzoeken tonen immers aan dat een goede vorm van motivatie de bedrijfsresultaten positief zal beïnvloeden, onder andere door een laag werknemersverloop, laag ziekteverzuim en een hogere

productiviteit (Baard, Ryan & Deci, 2004). Daarnaast zijn werknemers, die goed gemotiveerd zijn, meer betrokken en tevreden over hun werk in het algemeen.

De Zelf-Determinatie Theorie, verder in deze masterproef afgekort als de ZDT, is de motivatietheorie van Deci en Ryan (2000), die reeds jaren onderzoek deden naar de menselijke motivatie. In 2005 hebben Gagné en Deci deze motivatietheorie naar een zinvol kader gebracht zoals onder andere de arbeidscontext, die in deze masterproef relevant is (Securex, 2009). De ZDT heeft een multidimensionale visie op het motivatieconcept en dit wil zeggen dat ze een onderscheid maakt tussen enerzijds de hoeveelheid of intensiteit van de motivatie en anderzijds de kwaliteit of type van motivatie (Vansteenkiste, Lens, & Deci, 2006). Er heersen, anno 2012, reeds verschillende soorten motivatietheorieën. Zoals reeds besproken hebben we de motivatietheorie van Maslow (1954) die de basis vormt van alle theorieën, maar hebben we ook de zelf-effectiviteitstheorie van Bandura (1989) en de waarde-maalverwachtingstheorie van Eccles & Wigfield (2002). De uitwerking van deze theorieën zou in deze masterproef te uitgebreid zijn, maar deze theorieën suggereren enkel dat meer motivatie zal leiden tot betere of optimalere uitkomsten. De ZDT stelt echter dat meer motivatie niet noodzakelijk leidt tot betere uitkomsten. Dit is het geval wanneer de kwaliteit van de motivatie laag is of als de motivatie eerder gecontroleerd is in plaats van autonoom (Ryan & Deci, 2000).

De ZDT richt zich niet op de kwantiteit van motivatie, maar de nadruk ligt bij de kwalitatieve motivatie. Hierbij is er sprake van twee soorten motivatie: gecontroleerde en autonome motivatie (Securex, 2009).

Wanneer men spreekt van gecontroleerde motivatie, kan men deze nogmaals opsplitsen in twee groepen. Men spreekt hier van een interne en externe verplichting (Securex, 2009).

- Interne verplichting: ook wel de geïntrojecteerde motivatie genoemd. Hier zal de werknemer zichzelf druk opleggen en zijn uiterste best doen om een zo goed mogelijk resultaat neer te zetten. Hier wordt er niet van buitenaf druk opgelegd, maar komt de druk van het individu zelf.
- Externe verplichting: ook wel de externe motivatie genoemd. Dit is het klassiek extern motiveren met materiële beloningen. Dit om straffen te vermijden of tegemoet te komen aan de verwachtingen van de werknemers. Hierdoor zal de werknemer zich inzetten om deze beloningen te behalen, of uit angst om ontslagen te worden.

De tweede groep van motivatie is de autonome motivatie. Hierbij staat de persoonlijke zinvolheid en passie centraal. Deze motivatievorm is van betere kwaliteit omdat zo de werknemer bepaalde taken of zijn job met een gevoel van vrijheid en spontaniteit zal uitvoeren (Securex, 2009).

- Passie: dit is de eerste vorm van motivatie. Hierbij zal de activiteit, of de job, uitgevoerd worden omdat de werknemer deze interessant vindt. Dit kan men ook categoriseren onder de noemer van intrinsieke motivatie, zoals ook de motivatietheorie van Frederick Herzberg (Lambrechts, 2010).
- Zinvolheid: ook wel de geïdentificeerde motivatie genoemd. Deze vormt de tweede pijler van de groep autonome motivatie. Hier beseft de werknemer het belang van de taak en wenst hij een bepaald doel te bereiken. De werknemer erkent de nuttigheid van de taak en zal deze ook graag uitvoeren.

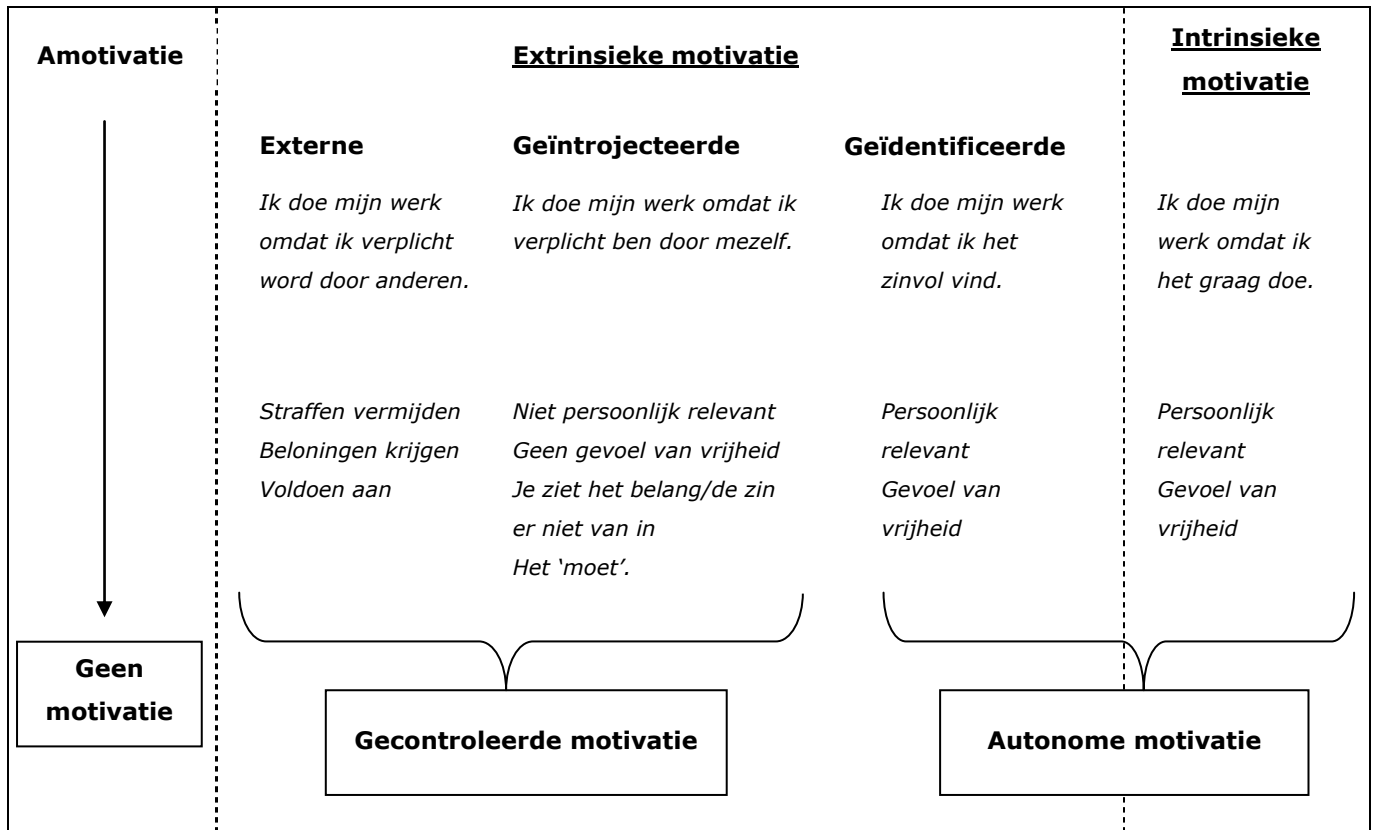
Het is echter mogelijk dat bepaalde werknemers zich zowel autonoom als gecontroleerd laten motiveren. Zo kan een werknemer zich inzetten voor een bepaalde taak, die voor zichzelf zinvol is, en als beloning een incentivereis behalen naar een toffe bestemming. Op die manier is de werknemer zowel autonoom als gecontroleerd gemotiveerd.

Verder stelt de ZDT dat de mens, net zoals de behoeftentheorie van Maslow (1954), drie fundamentele basisbehoeften heeft: de behoefte aan autonomie, aan competentie en aan verbondenheid (Securex, 2009).

- Behoeftte aan autonomie: dit verwijst naar het gevoel van psychologische vrijheid en keuzes die de werknemer kan ervaren gedurende zijn handelen. Dit kan tot stand komen als een werknemer het roer zelf in handen krijgt.
- Behoeftte aan relationele verbondenheid: dit is de wens om positieve relaties op te bouwen met anderen, geliefd te zijn en van anderen te houden (Baumeister & Leary, 1995). Dit komt overeen met het derde behoefteniveau in de piramide van Maslow (1954).
- Behoeftte aan competentie: dit is het gevoel dat de werknemer heeft wanneer hij zich bekwaam voelt om een bepaalde taak uit te voeren (Deci & Ryan, 2000). Dit kunnen we linken aan het feit dat werknemers zich continue wensen te exploreren, te manipuleren en nieuwe uitdagingen op te zoeken (Securex, 2009).

Deze vormen de drie basisbehoeften die de werknemer steeds met zich meedraagt gedurende zijn hele leven. Bovendien is het bevredigen van deze drie basisbehoeften een vereiste voor het welbevinden en de groei van de mens. Daardoor vormt de bevrediging van deze basisbehoeften de basis en de optimale motivatie van de werknemers. De werknemers zullen dan zowel kwalitatieve als kwantitatieve motivatie genieten (Securex,

2009). Concreet gesteld moeten leidinggevende personen ervoor zorgen dat deze drie basisbehoeften voldaan zijn, bij de werknemers, voordat men de autonome motivatie kan verhogen. Hierbij worden concrete beloningen, straffen of het opwekken van schaamte- of schuldgevoel best zo veel mogelijk vermeden. *Figuur 3.6* geeft een samenvattend geheel van de verschillende types van motivatie volgens de ZDT.



Figuur 3.6: Schematisch overzicht van de verschillende types motivatie (ZDT).

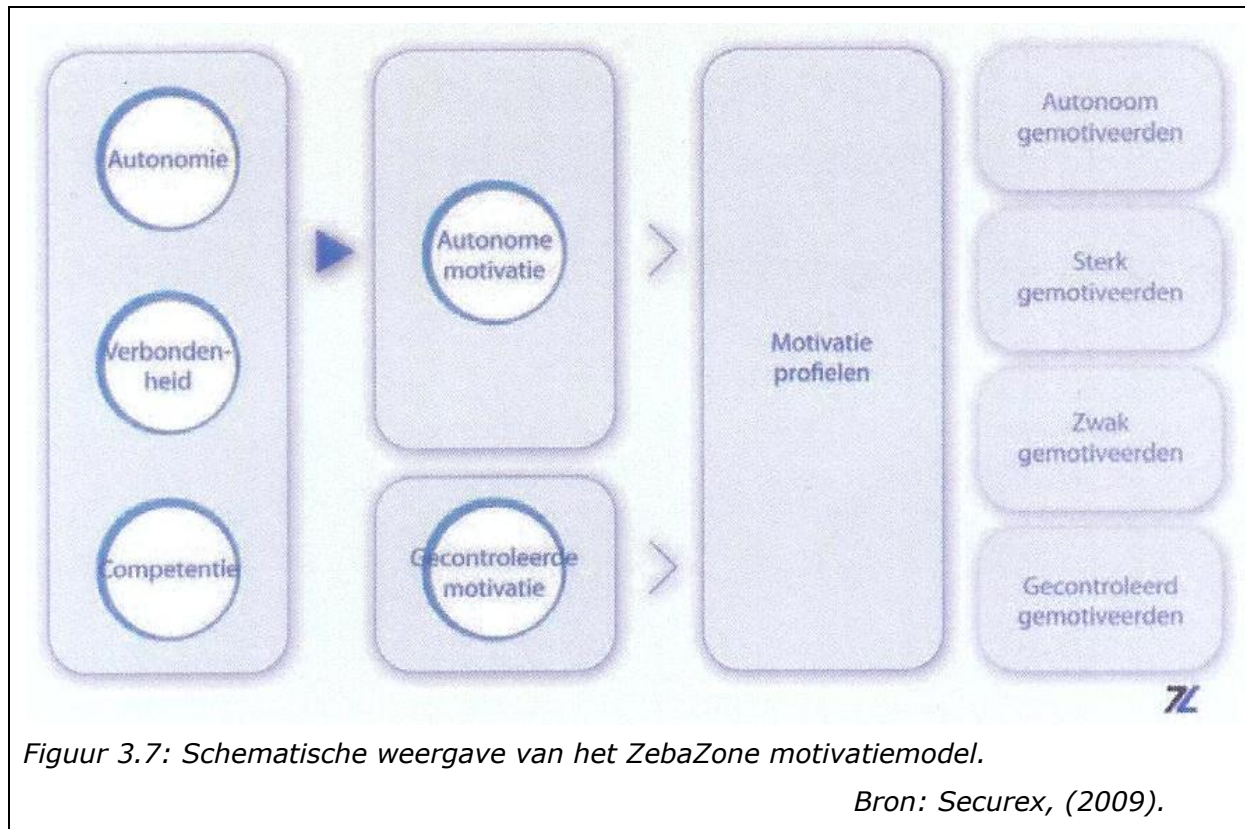
Bron: Securex, 2009.

3.6.3 Het ZebraZone motivatiemodel

Het ZebraZone motivatiemodel is een model dat volledig op de Zelf Determinantie theorie gebaseerd is. Het is ontwikkeld in samenwerking met de academische wereld¹⁰, HR-managers, HR-consultants, arbeidspsychologen en statistici (Securex, 2009). Het model bestaat uit een basisstructuur en uit vier motivatieprofielen. De basis voor dit model, op niveau 1, is te vinden bij de drie basisbehoeften van de mens: de behoefte aan autonomie, relationale verbondenheid en competentie. Vanuit deze basisbehoeften ontstaat een effect op de autonome motivatie, wat te vinden is bij niveau 2. Hoe hoger

¹⁰ Academische wereld: het model is opgesteld in directe samenwerking met Vansteenkiste (Ugent) en Van den Broeck (KULeuven)

de score op de drie basisbehoeften des te beter en hoger de autonome motivatie¹¹. Het blijkt dat men de autonome motivatie kan laten toenemen door te werken aan de drie basisbehoeften. In *figuur 3.7* is een schematische voorstelling te vinden van dit ZebraZone motivatiemodel.

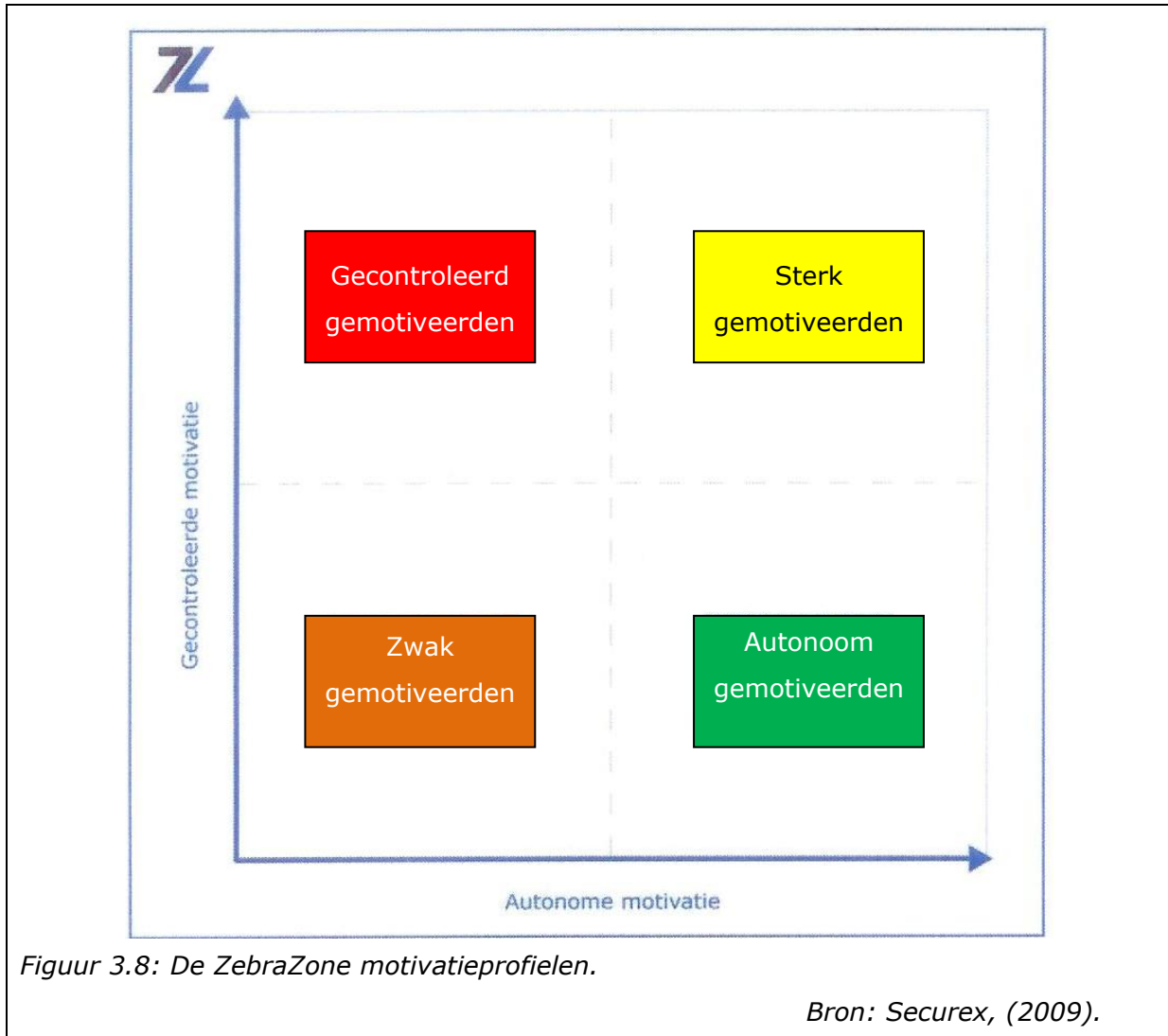


Vanuit de schematische voorstelling in *figuur 3.7* kunnen vier ZebraZone motivatieprofielen worden afgeleid. Deze profielen zijn tot stand gekomen na een diepgaande statistische procedure en door de twee soorten motivatie, autonome en gecontroleerde, met elkaar te kruisen (Securex, 2009). Deze vier ZebraZone motivatieprofielen worden in *figuur 3.8* getoond en hebben de volgende betekenis:

- Gecontroleerd gemotiveerd: deze werknemers hebben een lage autonome en een hoge gecontroleerde motivatie.
- Zwak gemotiveerd: deze werknemers hebben zowel een lage autonome als een lage gecontroleerde motivatie.
- Sterk gemotiveerd: deze werknemers hebben een hoge autonome en een hoge gecontroleerde motivatie. Dit is het profiel waarheen iedere werknemer zou moeten streven.

¹¹ Het is niet noodzakelijk dat de gecontroleerde motivatie zal dalen als er één van de basisbehoeften niet voldaan is. Daardoor hebben de basisbehoeften geen rechtstreeks verband met de gecontroleerde motivatie, maar wel met de autonome motivatie.

- Autonomoem gemotiveerd: deze werknemers hebben een hoge autonome maar een lage gecontroleerde motivatie.



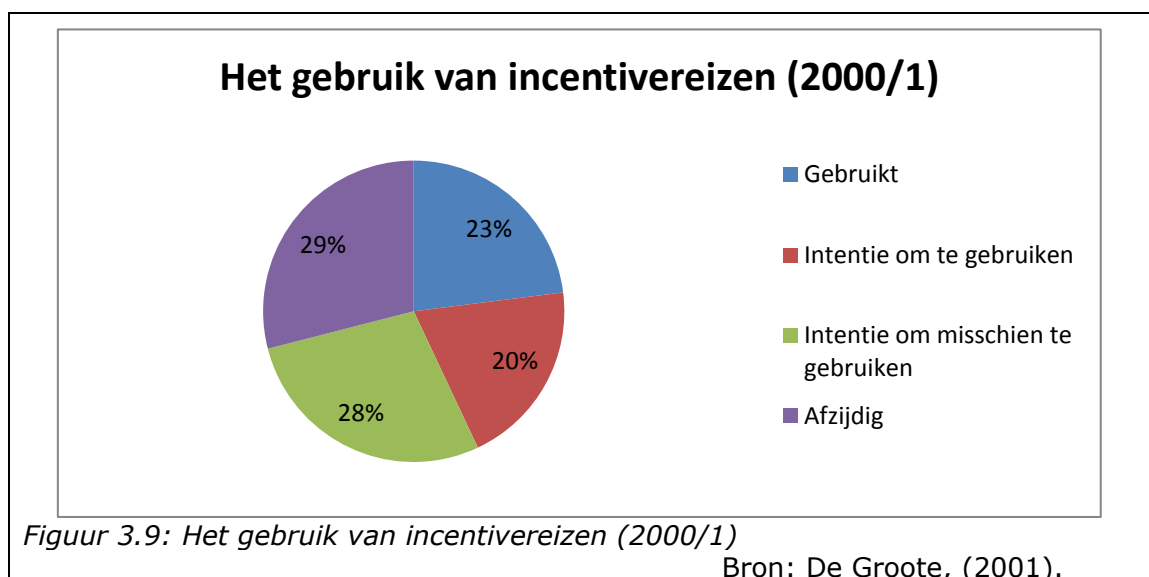
Het is voor een werkgever uiterst interessant om een werknemer sterk gemotiveerd te krijgen en te houden. Rekeninghoudend met de drie basisbehoeften, de soorten van motivatie en de profielen waarin een werknemer kan belanden, moet de werkgever zijn incentivereis hierop afstellen. Het motiveren van werknemers gaat veel verder dan enkel een beloningsreis organiseren. Wanneer men enkel de reis zal hanteren als motivatiemiddel, gaat dit zijn doel missen. Dit doordat de mensen dan enkel gecontroleerd, of extrinsiek, gemotiveerd zullen zijn. Het coachen en bijsturen van mensen, het geven van zinvolle en passionele taken vormen naast het organiseren van de beloningsreis een essentiële pijler in het motivatieproces van de werknemers.

3.7 Market incentive travels in Belgium & Luxembourg 2000/1

Naast de theoretische ondersteuning van de incentivereis wordt er in deel III een empirisch onderzoek uitgewerkt. Dit onderzoek komt niet zomaar tot stand. Het onderzoek in deze masterproef vormt een vervolg op het onderzoek van Prof. dr. Patrick De Groot, lic. Sam Sluismans en de toenmalige medewerking van Chantal Bruijsten. Zij deden in 2000/1 reeds onderzoek naar het gebruik van incentivereizen in de België en Luxemburg. Hun onderzoek is gepubliceerd in 2001 en draagt de titel *Research on the market for incentive travels in Belgium and Luxembourg*. Aangezien dit onderzoek de basis vormt voor het onderzoek in deze masterproef, zal er een korte en krachtige samenvatting van het eerdere onderzoek geformuleerd worden. Hiernaast worden ook de belangrijkste resultaten uiteengezet.

Het hoofddoel van de studie was om meer inzicht te verkrijgen in de vraagzijde voor incentivereizen in België en Luxemburg. Dit doordat er toen nog geen informatie beschikbaar was omtrent de grootte of inhoud van de markt. In 2000/1 heeft men dit uitgebreide onderzoek uitgevoerd en vervolgens zullen de belangrijkste resultaten kort worden besproken.

In 2000/1 gebruikten 23% van de respondenten incentivereizen. Met een populatie (N) van 32.000 komt dit neer op 7.360 bedrijven die reeds aan incentivereizen doen en deze hebben een omzet die groter is dan €620.000. Daarnaast had 20% van de respondenten de intentie om incentivereizen te gebruiken in de toekomst en 28% zou misschien de intentie hebben om incentivereizen in de toekomst te hanteren. *Figuur 3.9* vat dit samen en zoals we zien hanteert reeds één kwart van de ondernemingen incentivereizen. Verder heeft maar liefst 48% de intentie om, of misschien, incentivereizen te hanteren. Slechts 29% heeft een afkeer van deze reizen.

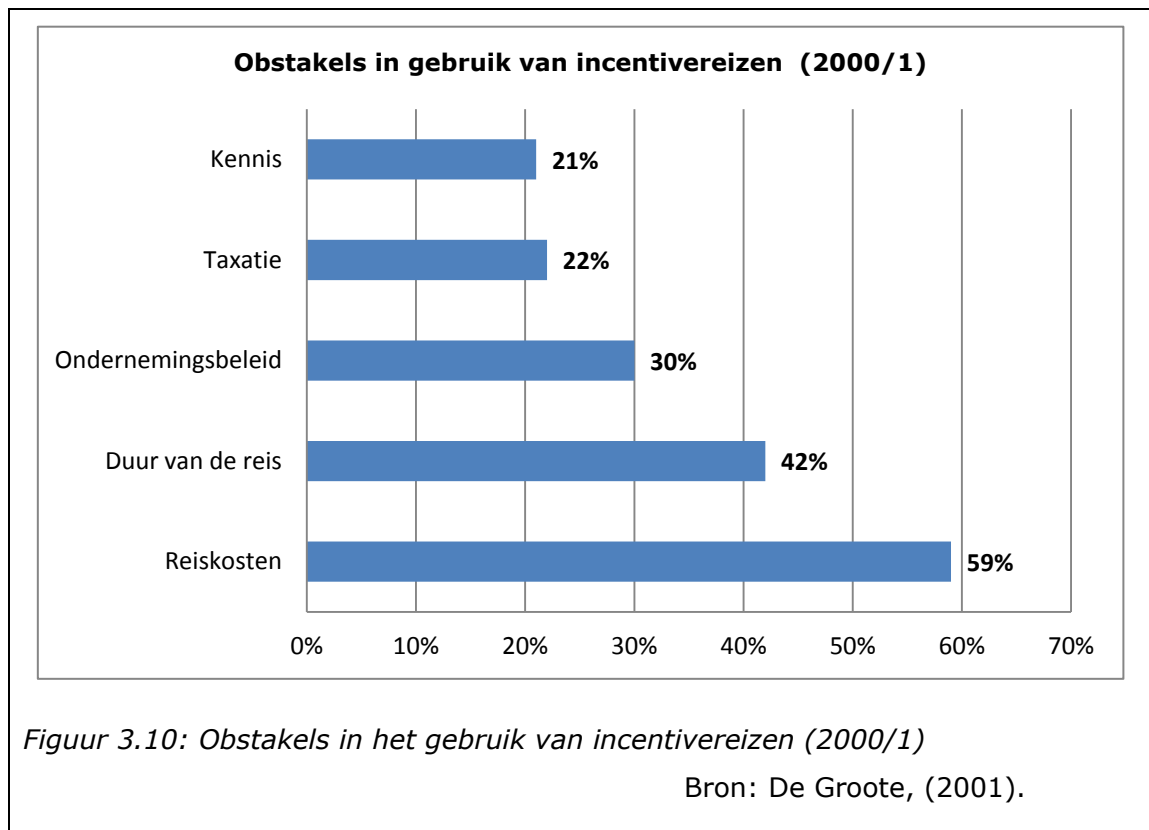


De grootste obstakels om niet aan incentivereizen te doen, weergegeven in *figuur 3.10*, zijn volgens de Belgische en Luxemburgse correspondenten de reiskosten (59%), de tijd die de incentivereis inneemt (42%), het ondernemingsbeleid (30%), taxatie (22%) en de beperkte kennis omtrent incentivereizen (21%).

Meestal organiseert het bedrijf zelf haar incentiveprogramma. In 76% van de gevallen bepaalt de organisatie het concept van het incentiveprogramma, 66% van de organisaties ontwikkelt zijn programma, 57% doet de uitvoering hiervan en 85% de opvolging. Hierbij concluderen we dat de meeste bedrijven zich niet bewust zijn van bureaus die incentiveprogramma's samenstellen en zien *incentivehouses*, *destination management companies* en *congress bureaus* hoofdzakelijk als uitvoerders. Dit kan men linken aan het feit dat de incentivemarkt in België en Luxemburg nog niet ver ontwikkeld is, in vergelijking met de Verenigde Staten.

Voor de Belgische en Luxemburgse ondernemingen is West-Europa de hoofdbestemming (68%). Azië, Afrika en Noord-Amerika zijn gelijk verdeeld en beschikken ieder over 10%. Met respect voor de bestemmingen kan geconcludeerd worden dat de prijs voor de bestemming één van de hoofdredenen is dat er in de meerderheid van de gevallen voor West-Europa gekozen wordt. Binnen West-Europa is België zelf de hoofdbestemming. Hierna volgt Frankrijk, de Verenigde Staten en Italië.

De kwaliteit van de diensten, het professionalisme en de originaliteit voor een degelijke prijs zijn de belangrijkste factoren die een rol spelen bij het bepalen van de organisator voor een incentiveprogramma.



Het onderzoek wijst uit dat incentivereizen gebruikt wordt door verschillende sectoren. Er is niet één sector die er uit springt. Wel heeft de farmaceutische sector het grootste aandeel en wordt gevolgd door de metaal, automobiel, voedsel en technologische sector.

De algemene conclusie van dit onderzoek is dat de markt in incentivereizen een groot marktpotentieel heeft. Een kwart van de ondernemingen doet al aan incentivereizen en maar liefst 50% staat er ook nog eens voor open. Wanneer de markt voor incentivereizen zich verder wil ontwikkelen zal het de obstakels moeten neerhalen (zoals onder andere taxatie). Voor dit obstakel is er reeds een oplossing gevonden, nl. het principe van *ruling*, wat verder uitgelegd zal worden in paragraaf 2.4. Verder is er een grote opportuniteit in deze markt, wat in het recente onderzoek (2012) zal onderzocht worden. De basis voor een incentiveprogramma is het creëren van waarde. Het gehele concept omtrent incentivereizen moet een winnaarmentaliteit hebben, want enkel dat kan een werknemer motiveren om een incentivereis te behalen.

In deel III zal er een verdere analyse gemaakt worden van dit onderzoek. Dit zal eveneens vergeleken worden met het onderzoek dat behoort aan deze masterproef (2012). Hierbij zal er dieper op een vergelijkende studie ingegaan worden.

Hoofdstuk 4: Het fiscale aspect voor de werknemer

In dit hoofdstuk van de masterproef zal er aandacht besteed worden aan de invloed van een incentivereis op de belastingsaangifte van de werknemer. De werknemers zal door deze incentivereis immers een voordeel in natura ontvangen. De nodige aanpassingen in de belastings- of de aangiftebrief en de eventuele verhoging in belastingschijf zal verder besproken worden. Eveneens zal de mogelijkheid tot regulatie met de overheid worden toegelicht. Afsluitend worden beide situaties ondersteund met een illustratie en wordt er een conclusie gemaakt.

4.1 Werking van de personenbelasting

Iedere actieve medewerker in België is onderworpen aan de personenbelasting, dit geldt ook voor een zelfstandige met een eenmanszaakstatuut. In België is het een feit dat men belastingen moet betalen op de inkomsten die verkregen zijn uit de beroepsactiviteit. Na het in mindering brengen van de aftrekbare bestedingen¹² kan de belasting berekend worden van de belastingsplichtige persoon. Vertrekkende vanuit het netto belastbaar inkomen kan men dan de belasting berekenen. De belastingstarieven worden toegepast per inkomensschijf (art. 130 Wetboek Inkomstenbelasting). De belastingsbarema's zijn weergegeven in tabel 4.1. Dit systeem noemt men ook "progressiviteit van de belasting" (Informatie en dienst van de overheid, 2012).

Tabel 4.1: Belastingsbarema's inkomstenjaar 2010, aanslagjaar 2011.

Belastingsschijven (netto jaarlijks belastbaar inkomen)	Belastingstarief
Van 0 tot 7.900 euro	25%
Van 7.900 tot 11.240 euro	30%
Van 11.240 tot 18.730 euro	40%
Van 18.730 tot 34.330 euro	45%
Meer dan 34.330 euro	50%

Bron: Belastings- en beleggingsgids, 2011.

De persoon die onderworpen is aan de personenbelasting zal belast worden volgens de belastingsbarema's die getoond werden in tabel 4.1. De precieze werking van de belastingsberekening werkt als volgt. In de schijf van €0 tot €7.900 zal de belastingsplichtige belast worden aan een tarief van 25%. Verder zal hij op de schijf van €7.900 tot €11.240 belast worden aan 30%. Dit proces gaat door totdat zijn netto

¹² Aftrekbare bestedingen zijn o.a. de uitgaven van een hypothecaire lening, kinderopvangkosten en onderhoudsgelden (Beleggings- en belastingsgids, 2011).

belastbaar inkomen is bereikt. Stel dat de belastingplichtige een netto belastbaar inkomen heeft van €20.000, dan zal hij in de schijf van €18.730 en €34.330 belast worden op het verschil tussen €20.000 en €18.730. De precieze werking van dit belastingsprincipe wordt verder toegelicht in paragraaf 4.5 aan de hand van een illustratie.

Naast de belastingsberekening moeten we ook rekening houden met de belastingsvrije sommen. Het van belasting vrijgestelde gedeelte van het belastbaar inkomen wordt bepaald door de belastingsvrije som (basisbedrag) en de toeslagen. Deze belastingsvrije som wordt bepaald in functie van het belastbaar inkomen van de belastingplichtige (art. 131 WIB¹³). In tabel 4.2 worden de minimale belastingsvrije sommen weergegeven. Het basisbedrag van de belastingsvrije som wordt verhoogd met €1.370 wanneer de belastingplichtige een gehandicapte is.

Tabel 4.2: Belastingsvrije sommen.

Belastbaar inkomen	Belastingsvrije som
[€ 0 - € 23.900 [€ 6.690
[€ 23.900 - € 24.160]	€ 6.690 ¹⁴
[€ 23.900 - ∞ [€ 6.430
<i>Bron: Belastings- en beleggingsgids, 2011.</i>	

De belastingsvrije sommen uit tabel 4.2 kunnen worden verhoogd met extra vrijstellingen. Deze vrijstellingen zijn afhankelijk van de gezinssituatie die men geniet bij hun thuis. Deze extra vrijstellingen worden weergegeven in tabel 4.3.

¹³ WIB: Wetboek Inkomstenbelasting

¹⁴ Verminderd met het verschil tussen het belastbaar inkomen en €23.900.

Tabel 4.3: Toevoeging aan belastingsvrije sommen.	
Vrijstelling	Toevoeging aan belastingsvrije som
Één kind ten laste	€ 1.370
Twee kinderen ten laste	€ 3.520
Drie kinderen ten laste	€ 7.880
Vier kinderen ten laste	€ 12.750
Supplement per kind na het 4 ^e	€ 4.870
Kind jonger dan drie jaar	€ 510
Opgaande lijn of zijlijn. Tweede graad die de leeftijd van 65 jaar heeft bereikt.	€ 2.730
Andere personen ten laste	€ 1.370
Voor elke gehandicapte belastingplichtige	€ 1.370
<i>Bron: IVKA AIKA, 2012.</i>	

Zoals blijkt uit tabel 4.3 kan een willekeurige belastingplichtige die twee kinderen ten laste heeft en een beroepsinkomen groter dan €24.160, zijn belastingsvrije som aanvullen met een bedrag van €3.520. De totale belastingsvrije som bedraagt op dat moment €9.950¹⁵.

¹⁵ Dit is de som van de minimale belastingsvrije som (€6.430) en het supplement wanneer men twee kinderen ten laste heeft (€3.520).

4.2 Inkomstenfiche en belastingsaangifte

De belastingsbrief van het betrokken aanslagjaar, dit is het jaar waarop men de belastingsbrief zal moeten invullen, bestaat, anno 2012, uit 23 in te vullen vakken. Deze vakken zijn benoemd in Romeinse cijfers en hebben betrekking tot verschillende soorten informatieverschaffingen. In deze masterproef is het niet relevant om ieder vak afzonderlijk te bespreken. Er zal wel dieper op vak IV of vak 4 worden ingegaan, aangezien enkel dit vak enige betrekking heeft tot de incentivereizen.

Vak IV draagt de volgende titel: "Wedden, lonen, werkloosheidsuitkeringen, wettelijke uitkeringen bij ziekte of invaliditeit, vervangingsinkomsten en brugpensioen.". Zoals de titel reeds verklaard heeft dit vak veelal betrekking op de inkomsten van het aanslagjaar, inclusief vervangingsinkomsten. Een incentivereis is in feite een ontvangst van de werkgever, een voordeel in natura, en daarbij moet men in vak IV rekening houden.

Er bestaan verschillende inkomstenfiches, die basisdocumenten zijn, voor het invullen van vak IV (Belastings- en Beleggingsgids, 2011). Dit noemt men ook wel de fiscale fiches. Deze worden de werknemer toegestuurd door de instantie die het inkomen heeft uitbetaald. Dit kan de werkgever, verzekeringsmaatschappij, vakbond, mutualiteit,... zijn. Vervolgens wordt er een overzicht gegeven van de individuele fiches die betrekking hebben tot vak IV met aansluitend een korte omschrijving.

- Fiche 281.10: gewone bezoldigingen, (vervroegd) vakantiegeld, voordelen van alle aard, aandelenopties, opzeggingsvergoedingen, bijdrage in reiskosten, persoonlijke bijdrage voor aanvullend pensioen, fietsvergoeding, fooien, enzovoorts;
- Fiche 281.12: 'tijdelijke' verzekering tegen ziekte en invaliditeit;
- Fiche 281.13: wettelijke en aanvullende werkloosheidsuitkeringen;
- Fiche 281.14: verzekeringsinstellingen met betrekking tot vergoedingen, toelagen of renten verschuldigd tot uitvoering van de wetgeving betreffende de schadevergoeding voor arbeidsongevallen, voor ongevallen op weg van en naar het werk of voor beroepsziekten;
- Fiche 281.17: brugpensioenen;
- Fiche 281.18: andere vervangingsinkomsten, o.a. aanvullende vergoedingen op brugpensioenen en op bepaalde werkloosheidsuitkeringen (Belastings- en Beleggingsgids, 2011).

Zoals blijkt uit bovenstaand overzicht van fiscale fiches, zal de attente lezer opgemerkt hebben dat fiche 281.10, met het relevante gedeelte weergegeven in *figuur 4.1*, betrekking heeft op o.a. de voordelen van alle aard. Deze fiscale fiche 281.10 is enkel van toepassing bij loontrekkende medewerkers. De fiche 281.10 zal weergeven hoeveel

de desbetreffende incentivereis waard was. De loontrekkende zal hierop belast worden en moet deze bij vak IV invullen bij code 250 van haar aangifte (Belastings- en beleggingsgids, 2011). Let op, bij code 250 zijn eveneens bezoldigingen, vakantiegeld en getrouwheidszegels ingecalculleerd. Dit is te zien in *figuur 4.1*.

FICHE Nr. 281.10 - JAAR		Pagina 1 van 4
9. BEZOLDIGINGEN (andere dan bedoeld in 14a en 15a) :		
a) Bezoldigingen (1) :	 ; ..
b) Vakantiegeld : (..... dagen)	 ; ..
c) Voordelen van alle aard (2) : Aard : ; ..
d) Getrouwheidszegels :	 ; ..
e) TOTAAL (9a + 9b + 9c + 9d) :	250 ; ..

Figuur 4.1: Fiche nr. 281.10. *Bron: FGOV Fiscus (2012).*

Voor een persoon met het zelfstandige statuut, hebben incentivereizen betrekking op fiche 281.50. Deze fiche is niet in bovenstaande opsomming vermeld aangezien dit betrekking heeft op mensen met het zelfstandige statuut. Op fiche 281.50, onder categorie 4 en subverdeling c, zijn de voordelen van alle aard te vinden. Deze fiche is voor zijn relevante gedeelte weergegeven in *figuur 4.2*. Onder een zelfstandige medewerker kunnen bijvoorbeeld zelfstandige adviseurs behoren. Deze verkopers vertegenwoordigen het bedrijf op zelfstandige basis en kunnen eveneens incentivereizen bekomen na het behalen van bepaalde criteria, bijvoorbeeld aan de hand van hun omzetcijfers.

FICHE Nr. 281.50 (commissies, erelonen, enz.)	
4. Aard	Bedrag
a) Commissies, makelaarslonen, handelsrestorno's, enz. :
b) Erelonen of vacatiegelden :
c) Voordelen van alle aard (aard :) :
d) Kosten gedaan voor rekening van de verkrijger :
e) Totaal (zie ook litt. f en g) :	

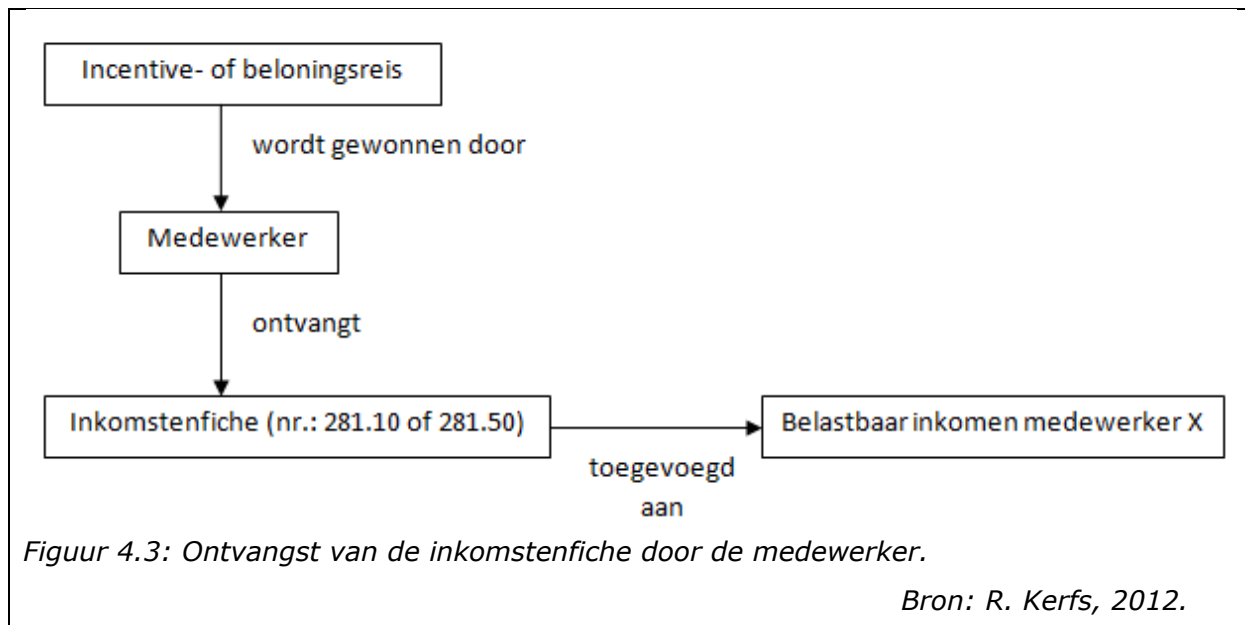
Figuur 4.2: Fiche nr. 281.50. *Bron: FGOV Fiscus (2012).*

Zoals er uit *figuur 4.2* kan worden afgeleid, zien we dat een medewerker of de ontvanger van een incentivereis belasting zal moeten betalen op zijn behaalde reis. Nu kan echter de vraag gesteld worden of de incentivereis nog wel een beloning is, aangezien de ontvanger van de reis belasting zal betalen op het ontvangen voordeel van alle aard. Om

deze situatie te concretiseren zal er een verduidelijking plaatsvinden op een illustratieve wijze. Dit wordt verder besproken in paragraaf 4.5.

4.3 Algemene verwerking incentivereis en de belastingsaangifte

Tijdens dit onderdeel stellen we de volgende situatie voor die tevens de basis vormt voor de uitleg. Er wordt een bepaalde incentive- of beloningsreis georganiseerd door een bepaalde organisatie. Deze incentivereis is enkel te verkrijgen wanneer de medewerker bepaalde criteria heeft behaald. Op het moment dat de betrokken medewerker deze criteria behaalt, zal men mogen deelnemen aan de incentivereis. De medewerker is zeer tevreden en mag op reis vertrekken op kosten van de organisatie. Na verloop van tijd, wanneer de aangiftebrief¹⁶ volgt voor het desbetreffende aanslagjaar¹⁷, ontvangt de medewerker een inkomstenfiche van zijn werkgever of de betrokken instantie. Voor dat aanslagjaar zal de medewerker zijn ontvangen voordeel van alle aard, hier de incentivereis, moeten toevoegen aan zijn belastbaar inkomen. Dit hoort hij dan in te vullen in vak IV van de belastingsaangifte. *Figuur 4.3* vormt een samenvattend geheel van bovenstaande verduidelijking.

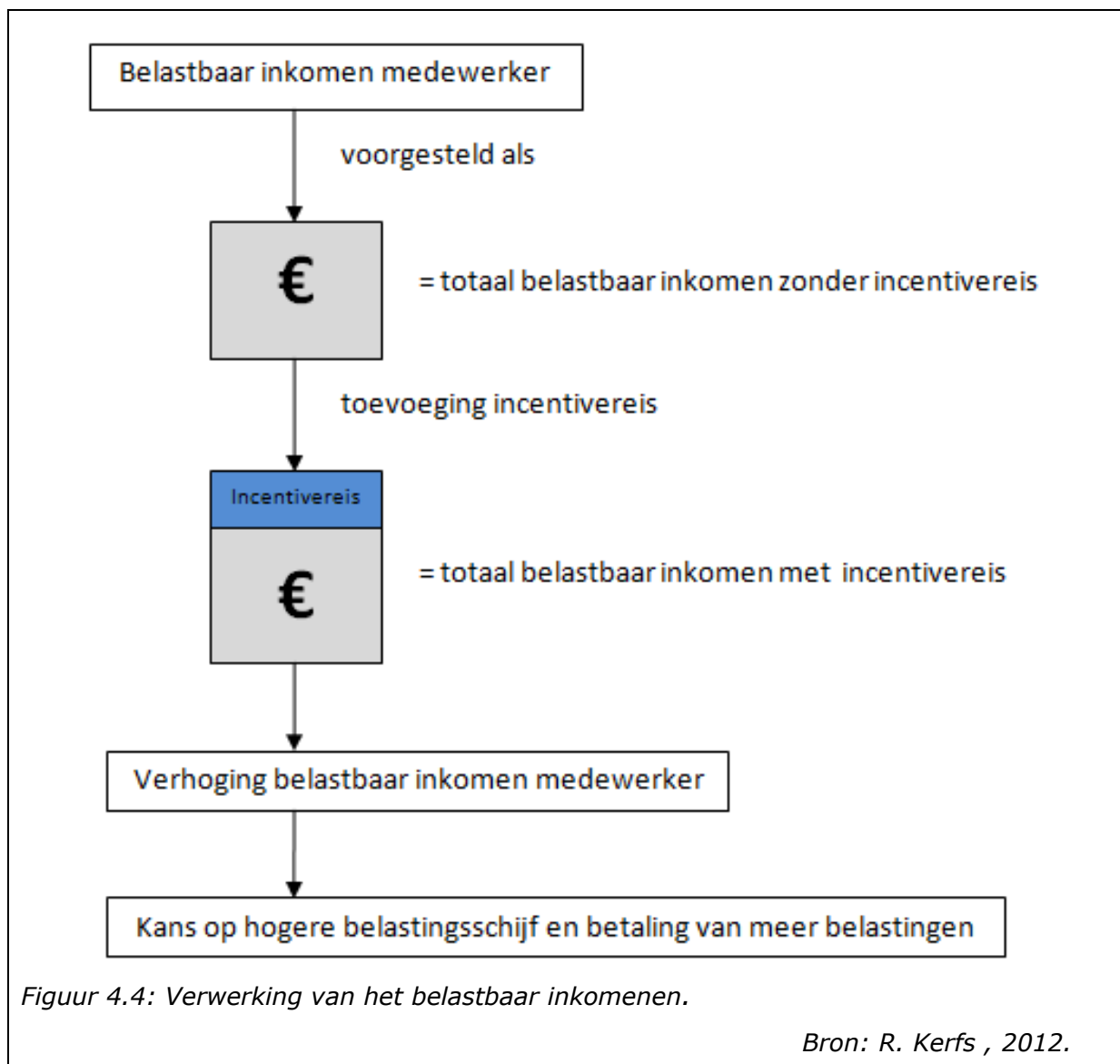


Het proces uit *figuur 4.3* heeft evenzeer een andere invloed op de medewerker. Een medewerker, ook voor een zelfstandige met een eenmanszaakstatuut, is onderworpen aan de personenbelasting. Zoals reeds in paragraaf 4.1 is toegelicht, is het mogelijk dat

¹⁶ Aangiftebrief: dit wordt in de volksmond ook de belastingsbrief genoemd. Dit is de brief waarin de mensen hun inkomsten van het aanslagjaar moeten invullen. De aangiftebrief volgt na het aflopen van het aanslagjaar.

¹⁷ Aanslagjaar: dit is het jaar waarop de mensen belast worden. Dit is het jaar waarop men belast wordt.

een medewerker na het ontvangen van een incentivereis in een hogere belastingsschijf terecht kan komen. Deze belastingsbarema's zijn weergegeven in tabel 4.1 (paragraaf 4.1). Uit die tabel valt af te leiden dat wanneer men meer zal verdienen, men ook meer belasting zal moeten betalen. Het komt er op neer dat de kans bestaat dat een medewerker, bij het behalen van een incentivereis, in een hogere belastingsschijf belandt dan voorheen. Dit doordat hij de behaalde incentivereis moet toevoegen bij voordelen van alle aard, in vak IV van de aangiftebrief. Hierdoor zal zijn belastbaar inkomen verhogen. Op die manier moet hij meer belasting betalen en dit door zijn "gekregen" reis. Dit proces wordt illustratief ondersteund door *figuur 4.4*.



Figuur 4.4: Verwerking van het belastbaar inkomenen.

Bron: R. Kerfs , 2012.

Hier zien we dat het belastbaar inkomen van de medewerker het startpunt is. Dit is voorgesteld in de volgende stap als het totaal belastbaar inkomen, zonder dat hij de incentivereis zou behaald hebben. Hier moet men echter de behaalde incentivereis aan toevoegen. Zo bekommt de medewerker een totaal belastbaar inkomen, wat bestaat uit

zijn inkomsten en de behaalde incentivereis. Vervolgens merken we dat zijn belastbaar inkomen verhoogd is met de waarde van de incentivereis. Op deze manier bestaat de kans dat de betrokken medewerker in een hogere belastingsschijf belandt dan voorheen en zal er een hogere belasting betaald moeten worden. Bij dit proces kan er een kanttekening gemaakt worden aangezien het belastbaar inkomen van de medewerker verhoogt en leidt tot het betalen van meer belastingen door het behalen van de incentivereis. Dit kan niet de bedoeling zijn van een incentivereis. In paragraaf 4.5 zal er een fictief voorbeeld uitgewerkt worden ter illustratie.

4.4 Regulatie met de overheid

Het is voor de bedrijven minder aantrekkelijk om bepaalde incentivereizen te lanceren, wetende dat hun eigen medewerkers hierop een fikse belasting moeten betalen. Dit heeft uiteraard een averechts effect en de overheid beseft dit. Daardoor heeft men de *ruling* of regulatie uitgevonden die men met de overheid kan aangaan (Portaal Belgium, 2012).

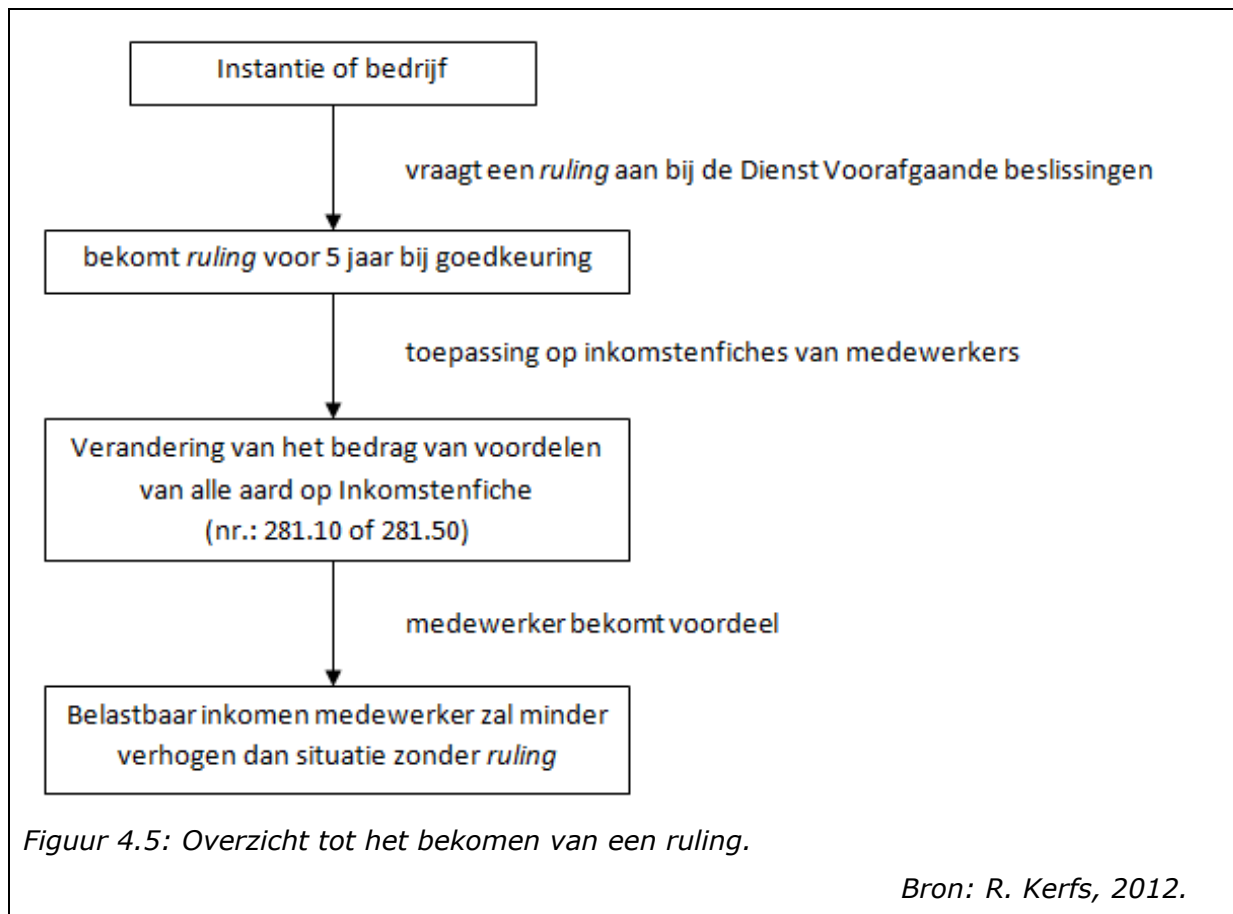
De portaalsite Belgium.be is een initiatief van de Belgische overheidsdiensten en biedt een eenvoudige, snelle en gebruiksvriendelijke toegang tot de informatie en diensten van de FOD¹⁸. Het is echter de betrokken instantie of vennootschap die de *ruling* moet aanvragen bij de dienst Voorafgaande Beslissingen van de FOD Financiën. Een omschrijving van *ruling* is te vinden op de website van de portaalsite Belgium.be. Zij beschrijven *ruling* als een systeem van voorafgaande beslissingen waardoor belastingplichtigen en kandidaat-investeerders een voorafgaande beslissing vragen over de toepassing van de fiscale wet. Een voorafgaande beslissing is een juridische handeling die de administratie bindt ten opzichte van de belastingplichtige. Deze is in principe 5 jaar geldig (Portaal Belgium, 2012). De aanvraag wordt schriftelijk gericht aan de Dienst Voorafgaande beslissingen van de FOD Financiën en bevat de volgende informatie (Belastings- en beleggingsgids, 2011):

- Identiteit van de aanvragen en, in voorkomend geval, de betrokken partijen en derden;
- Een beschrijving van de activiteiten van de aanvrager;
- Een volledige beschrijving van de bijzondere toestand of handeling;
- Een verwijzing naar de wettelijke bepalingen waarop de beslissing betrekking moet hebben;
- Een motivatie waarom de vennootschap een *ruling* wenst te bekomen.

Wat houdt dit nu precies in. Vanaf het moment dat een instantie of bedrijf beslist om met incentivereizen hun personeel te motiveren, zou het een aanvraag kunnen indienen bij

¹⁸ FOD: dit staat voor Federale Overheidsdienst.

FOD Dienst Voorafgaande beslissingen om op die manier een *ruling* te bekomen. Als deze *ruling* wordt goedgekeurd kan het bedrijf deze toepassen. Het proces, na het behalen van de *ruling*, is geïllustreerd in *figuur 4.5*.



Figuur 4.5: Overzicht tot het bekomen van een ruling.

Bron: R. Kerfs, 2012.

Concreet betekent dit dat een bedrijf of instantie die een incentivereis te behalen stelt voor zijn medewerkers, niet de volledige waarde van de incentivereis zal doorrekenen op de inkomstenfiche die de werknemer zal ontvangen. Na het bekomen van de *ruling* kan de instantie of het bedrijf de incentivereis aanrekenen voor de medewerkers aan een voordeliger tarief, dat vermeld staat bij de *ruling*. Op die manier zal niet de volledige waarde van de incentivereis op de inkomstenfiche verschijnen. Een kort voorbeeld kan dit verduidelijken: een bedrijf, dat een *ruling* bekwam voor 33%, zal enkel 33% van de waarde van de incentivereis vermelden op de inkomstenfiche bij voordelen van alle aard voor de medewerker. Zo geniet de medewerker van een verlaagd voordeel van alle aard en zal men minder belastingen op de incentivereis betalen dan in een situatie zonder *ruling*.

4.5 Illustratieve voorbeelden verwerking incentivereis

Voorgaande uitleg in paragraaf 4.3 en 4.4 is vrij abstract en voor bepaalde groepen van mensen moeilijk te begrijpen. Voor die reden is er in deze masterproef gekozen voor een kort illustratief voorbeeld. Op deze manier zal het probleem omtrent fiscaliteit en de incentivereis duidelijker worden. Laten we van de volgende fictieve situatie uitgaan:

" Jan is 34 jaar oud, alleenstaande, heeft geen kinderen ten laste en is volledig gezond. Gedurende het inkomstenjaar 2011 heeft hij €34.000 verdiend, wat uitsluitend bestaat uit beroepsinkomsten. Hij is in 2011 ook op incentivereis geweest met zijn werkgever. Jan heeft een inkomstenfiche nr. 281.10 ontvangen en bij de subrubriek voordelen van alle aard stond een bedrag, wat overeenkomt met de waarde van de incentivereis, van €1.900, vermeld. Dit zal hij eveneens moeten invullen op zijn aangiftebrief in 2012."

Bovenstaande situatie van Jan vormt de basis voor de volgende drie illustratieve situaties. Eerst bespreken we de situatie van Jan zonder dat hij een incentivereis zou genoten hebben. Tegelijkertijd bespreken we de situatie van Jan wanneer hij wel een incentivereis ontvangen zou hebben maar dat de organisatie geen regulatie heeft met de overheid. Tenslotte bespreken we de situatie met het ontvangen van een incentivereis en dat de organisatie wel een regulatie heeft met de overheid.

Als we de bovenstaande situatie van Jan ontrafelen, bekomen we de volgende feiten en resultaten. Jan heeft €34.000 verdiend in 2011 en heeft eveneens genoten van een incentivereis ter waarde van €1.900. Oorspronkelijk bedroeg zijn totaal belastbaar inkomen, zonder incentivereis, €34.000. Nu heeft hij echter een incentivereis genoten en zal hij dit onderbrengen bij voordelen van alle aard in zijn belastingsbrief, vermeld op de inkomstenfiche 281.10. Zijn totaal belastbaar inkomen bedraagt nu €35.900. Dit is uiteraard de som van €34.000 en €1.900.

Vervolgens zullen we kort het bedrag berekenen wat Jan aan belastingen zal moeten betalen. Er wordt eveneens een onderscheid gemaakt tussen de situatie met en zonder de incentivereis. Er moet ook rekening gehouden worden met het feit dat Jan geniet van belastingsvrije som¹⁹ van €6.430. Voor Jan zijn de volgende berekeningen toepasselijk en te vinden in tabel 4.4.

¹⁹ Belastingsvrije som: iedere belastingsbetaler geniet een belastingsvrije som. Dit is uitgewerkt in paragraaf 2.2.1. Jan beschikt over de minimale belastingsvrije som (€6.430).

Tabel 4.4: Berekeningen illustratieve situatie (met en zonder incentivereis)

Belastingsschijf (in €)	Zonder incentivereis	Met incentivereis
[0 – 7.900]	25%* (€7.900 - €6.430) = € 367,50	25% * (€7.900 - €6.430) = € 367,50
]7.900 - 11.240]	30%* (€11.240 - €7.900) = € 1.002,00	30% * (€11.240 - €7.900) = € 1.002,00
]11.240 - 18.730]	40%* (€18.730 - €11.240) = € 2.996,00	40% * (€18.730 - €11.240) = € 2.996,00
]18.730 - 34.330]	45%* (€34.000 - €18.730) = € 6.871,50	45% * (€34.330 - €18.730) = € 7.020,00
]34.330 - ∞ [Niet van toepassing	50% * (€35.900 - €34.330) = € 785
Te betalen belastingen	€ 11.237,00	€ 12.170,50
Vershil		€ 933,50

Uit tabel 4.4 kunnen we concluderen dat Jan maar liefst €933,50 meer belastingen zal betalen omdat hij een incentivereis geniet ter waarde van €1.900. Dit komt er op neer dat Jan op de totale waarde van zijn incentivereis ongeveer de helft²⁰ aan belastingen moet betalen. In deze situatie is Jan, door de incentivereis, eveneens gestegen in belastingschijf en zal hij door deze schijfverhoging die de incentivereis met zich meebrengt meer belastingen moeten betalen²¹. Het kan niet de bedoeling zijn dat de organisatie of werkgever zijn personeel wil motiveren en wil belonen met een incentivereis, de medewerker zelf hier nog eens extra belastingen op moet betalen voor zijn behaalde incentivereis. Dit is uiteraard een belangrijke kanttekening waar we absoluut rekening mee moeten houden. De mogelijke oplossing hiervoor is de volgende illustratie.

²⁰ €933,50 ten opzichte van €950,00.

²¹ 50% belasting betalen op het overschreden totaal in plaats van 45%

Een mogelijke oplossing voor het reduceren aan belastingen op de ontvangen incentivereis zou mogelijk een regulatie met de overheid kunnen zijn. De theorie hierachter is reeds in paragraaf 4.3 onderbouwd. In deze laatste illustratie wordt er opnieuw uitgegaan van de situatie van Jan. Enkel is in deze nieuwe situatie een regulatie met de overheid, of een *ruling*, van kracht. We gaan er van uit dat de organisatie van Jan het volgende heeft bekomen:

- een regulatie van 55%.

Deze regulatie houdt in dat de organisatie de incentivereis aan een voordeliger tarief kan doorrekenen aan zijn medewerkers. Concreet betekent dit dat de incentivereis ter waarde van €1.900 voor 55% op de inkomstenfiche nr. 281.10 zal genoteerd worden. Na het bekomen van de regulatie door de organisatie zal Jan bij voordelen van alle aard niet €1.900, maar €1.045²² zien staan. Zijn totaal belastbaar inkomen komt nu op een totaal bedrag van €35.045²³. De belastingsverwerking in zijn geheel is terug te vinden in tabel 4.5.

Tabel 4.5: Berekningen illustratieve situatie met regulatie		
Belastingsschijf	Met regulatie	
[0 – 7.900]	25% * (€7.900 - €6.430)	= € 367,50
]7.900 - 11.240]	30% * (€11.240 - €7.900)	= € 1.002,00
]11.240 - 18.730]	40% * (€18.730 - €11.240)	= € 2.996,00
]18.730 - 34.330]	45% * (€34.330 - €18.730)	= € 7.020,00
]34.330 - ∞ [50% * (€35.045 - €34.330)	= € 357,50
Totaal te betalen belastingen	€ 11.743,00	

Na het uitwerken van zowel de situatie zonder incentivereis, met incentivereis zonder regulatie en de situatie van de incentivereis met de regulatie zal er vervolgens een samenvattende analyse worden gemaakt. Deze samenvatting is weergegeven in tabel 4.6. Hieruit kunnen we opmaken dat het voor de medewerkers uiterst interessant is dat de organisatie een *ruling* aanvraagt bij de FOD Voorafgaande Beslissingen. Op deze manier zal de medewerker, met de concrete situatie van Jan, €427,50 minder belasting betalen dan wanneer de organisatie geen *ruling* aangevraagd zou hebben. Merk op dat

²² €1.900 * 55% = €1.045

²³ €34.000 + €1.045 = €35.045

de medewerker nog steeds een belasting betaalt op zijn ontvangen incentivereis. Deze is echter maar €506²⁴ in plaats van de eerder berekende €933,50 uit tabel 4.4.

Tabel 4.6: Samenvatting illustraties	
Situatie	Te betalen belasting
Zonder incentivereis	€ 11.237,00
Met incentivereis zonder regulatie	€ 12.170,50
Met incentivereis met regulatie	€ 11.743,00
Totale belastingsvermindering door regulatie	€ 427,50

²⁴ Dit is het verschil tussen de totaal te betalen belasting bij een incentivereis met regulatie (€11.743) en een personenbelasting zonder incentivereis (€11.237).

Deel III Empirisch onderzoek

In dit deel van de masterproef wordt het empirisch onderzoek behandeld. In het eerste hoofdstuk bespreken we eerst de manier van dataverzameling. Daarna vindt er een beschrijving plaats van de belemmeringen tijdens dit onderzoek en een beschrijvende statistiek van de behaalde resultaten. Het volgend hoofdstuk maakt ruimte voor de vergelijkende analyse met het vorige onderzoek van Prof. dr. De Grootte. Dit vorige onderzoek werd reeds kort besproken in deel I, paragraaf 3.7. Na het bespreken van de onderzoeksresultaten volgt een algemene conclusie en bedenkingen op basis van de bekomen resultaten.

Hoofdstuk 5: Dataverzameling, beperkingen en statistiek

5.1 Dataverzameling

Het is voor de uiteindelijke onderzoeksresultaten uiterst belangrijk om een goede gegevensverzameling te bekomen. Na de uiteenzetting van de literatuurstudie is het tijdens dit onderzoek belangrijk dat we essentiële verschillen tussen het vorige onderzoek (2000/1) en nu (2012) kunnen analyseren. Aangezien men in het vorig onderzoek het gebruik heeft gemaakt een enquête, is er besloten om dit opnieuw te doen tijdens deze masterproef. Hierbij hebben we grotendeels dezelfde enquête gehanteerd, aangevuld met enkele gemoderniseerde vragen. Deze enquête is te vinden in bijlage 1 en werd enkel online afgenomen.

Het onderzoek in 2000/1 werd uitgevoerd in samenwerking met SITE. Oorspronkelijk zou deze organisatie opnieuw samenwerken met ons om het voormalige onderzoek te actualiseren. Dit is echter niet kunnen doorgaan wat voor enkele uitdagingen heeft gezorgd. Om een perfecte actualisatie te realiseren zou het vanzelfsprekend zijn als we ons onderzoek konden richten naar dezelfde doelgroep. Dit was echter niet haalbaar aangezien SITE niet de nodige ondersteuning heeft geboden. Daardoor hebben we zelf op een creatieve wijze op zoek moeten gaan naar een gepaste database met e-mailadressen.

Om een database te bekomen met e-mailadressen hebben we vervolgens de Bel-First databank geraadpleegd op de Universiteit Hasselt. In deze databank zijn ongeveer 600.000 bedrijven te vinden met een 60.000 e-mailadressen uit België en Luxemburg. Aangezien ons onderzoek enkel reikt tot de ondernemingen die in België gevestigd zijn en die mogelijk relevant zijn voor het onderzoek, hebben we de volgende aanpassingen in de Bel-First databank, anno 2011, moeten doorvoeren:

- Alle ondernemingen die gevestigd zijn in Vlaanderen, Wallonië en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest zijn opgenomen in de databank. Zoals reeds vermeld zijn alle Luxemburgse ondernemingen niet opgenomen in het onderzoek.
- Enkel de ondernemingen die beschikten over een e-mailadres zijn relevant;
- Alle eenmanszaken, inactieve vennootschappen, Verenigingen Zonder Winstoogmerk, Gewone Commanditaire Vennootschappen, Vennootschappen onder Firma, Commanditaire Vennootschappen op Aandelen en andere actieve rechtsvormen zijn uit deze databank geëlimineerd. Enkel de actieve Naamloze Vennootschappen en de B.V.B.A.'s blijven over.
- Het gemiddelde personeelsbestand heeft eveneens zijn rol gespeeld. Enkel de bedrijven met gemiddeld minstens 5 voltijdse equivalenten zijn opgenomen in het onderzoek.

Na het filteren van voorgaande factoren zijn we onze eigen en unieke database bekomen. Deze beschikt over 8.753 ondernemingen die voldoen aan de vooropgestelde eisen.

Zoals reeds vermeld zal het onderzoek uitgevoerd worden op basis van een online enquête die zal toegezonden worden naar ondernemingen. De enquête, die rondgestuurd werd, bestaat uit vijf delen. Het eerste deel betreft vragen omtrent het begrip incentivereizen. Het tweede deel heeft betrekking tot de reeds gepasseerde incentivereis en een mogelijke toekomstige reis. Het derde deel handelt over de deelnemers en doelgroep van de reis. Het vierde deel heeft betrekking tot de doelen en resultaten van de incentive-actie en het vijfde en laatste deel stelt een paar vragen over de karakteristieken van de ondervraagde onderneming. De vragen met betrekking tot de incentivereis werd steeds opgedeeld in een verleden reis en een toekomstige reis. Op die manier bekomen we dubbele resultaten met zowel een zicht op het verleden als in de toekomst.

5.2 Beperkingen van het onderzoek

Aan ieder onderzoek zijn uiteraard enkele beperkingen aan verbonden en deze hebben een tal van invalshoeken. We spreken hier over factoren waar we onder andere zelf niets of weinig aan kunnen doen.

De Bel-First databank op de Universiteit Hasselt is een uitstekende databank voor analyserende onderzoeken uit te voeren, maar spijtig genoeg is deze niet meer dermate actueel op het vlak van de e-mailadressen. Dit blijkt ook na het verzenden van de enquête naar de ondernemingen. We beschikken over een databank van 8.753 e-mailadressen en het blijkt dat ongeveer 2.000 van de e-mailadressen niet meer bestaan.

Deze verzonden mails kwamen meteen terug na het versturen met de boodschap dat dit e-mailadres ongeldig was. Dit wil zeggen dat onze e-mail met de online enquête ongeveer tot 6.753 ondernemingen aangekomen is.

De ondernemingen die de enquête ontvangen hebben, moesten deze invullen via het internet. Ook in dit onderzoek zijn er bepaalde ondernemingen geweest die de enquête niet volledig ingevuld hebben. Mogelijk zou dit te wijten zijn aan een probleem met hun internet, de *web browser* of hun interesses en tijd om de enquête verder in te vullen. Mogelijke vragen die niet correct of volledig werden ingevuld, zijn geëlimineerd. Daardoor beschikken sommige vragen over een aangepaste steekproefgroep.

Onze steekproef bedraagt 6.753 ondernemingen en het aantal respondenten telt 145. Dit komt neer op een responsgraad van 2,15%, wat absoluut niet veel is. Uit het vorige onderzoek van prof. dr. De Grootte bleek de responsgraad beduidend hoger te zijn. Toen bedroeg deze 4,8%, met 288 respondenten op 6.000 verzonden e-mails. Hoewel tijdens dit onderzoek dezelfde standaard e-mail werd verzonden, bleek het vorige onderzoek succesvoller op het vlak van respons. Hiernaast is de e-mail verzonden in drie talen, zowel in het Nederlands, Frans als in het Engels. De enquête is nu enkel in het Engels opgesteld. Ook dit zou een mogelijke struikelblok kunnen zijn voor anderstalige respondenten, maar aangezien het Engels een globaal aanvaarde wereldtaal is leek de enquête op te stellen in het Engels de beste oplossing.

5.3 Beschrijvende statistiek

Voor het hele onderzoek hebben we ons toegespitst op 6.753 actieve in België gevestigde ondernemingen. Zoals reeds besproken konden we genieten van een respons van 145 respondenten.

Van de 145 ingevulde enquêtes zijn er 54 volledig ingevuld. Gedurende de vergelijkende analyse in paragraaf 4 wordt er steeds het aantal respondenten vermeld. Op die manier hebben we steeds een overzicht van de representativiteit naar de steekproef toe. Ook het aantal respondenten tijdens het vorige onderzoek wordt per figuur vermeld. Dit zorgt ervoor dat de resultaten volledig correct worden weergegeven en vergelijkbaar zijn rekeninghoudend met het aantal respondenten. *Tabel 6.1* geeft een volledig overzicht van de beschrijvende statistiek.

Tabel 6.1: Beschrijvende statistiek van de enquête	
Aantal verzonden e-mails	6.753
Aantal respondenten	145 (2,15%)
Aantal volledig ingevulde enquêtes	54 (37,06%)
Periode van afname enquête	1 maart 2012 tot en met 16 april 2012

Bron: R. Kerfs, 2012

Wanneer we het aantal respondenten geografisch voorstellen en indelen volgens het Vlaams Gewest, het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en het Waals Gewest, bekomen we in tabel 6.2 een overzicht.

Tabel 6.2: Spreiding over België (met n = 60)		
	Aantal ondernemingen	Procentueel aandeel
Vlaams Gewest	51	85,0%
Brussels Hoofdstedelijk Gewest	6	10,0%
Waals Gewest	3	5,0%
TOTAAL	60	100,0%

Bron: R. Kerfs, 2012

Verder wordt er in tabel 6.3 een overzicht gegeven van de spreiding van de respondenten over de provincies, waarin enkel de relevante provincies zijn opgenomen. Hieruit blijkt dat de ondernemingen uit Antwerpen het meest vertegenwoordigd zijn met

35%. Zij worden achtervolgd door Limburg (18,3%) en Oost-Vlaanderen (11,7%). We kunnen spreken van een goede spreiding over de provincies, voornamelijk in Vlaanderen. Wel merken we op dat slechts 60 van de 145 respondenten hun regio bekend maakten zodat we hen konden plaatsen in een bepaalde provincie.

Tabel 6.3: Spreiding over de provincies (met n = 60)

Provincie	Aantal ondernemingen	Procentueel aandeel
Antwerpen	21	35,0%
Limburg	11	18,3%
Oost-Vlaanderen	7	11,7%
West-Vlaanderen	6	10,0%
Vlaams-Brabant	6	10,0%
Brussel	6	10,0%
Waals-Brabant	2	3,3%
Luik	1	1,7%
TOTAAL	60	100,0%

Bron: R. Kerfs, 2012

Hoofdstuk 6: Vergelijkende analyse

Dit hoofdstuk vormt het belangrijkste deel van het empirisch onderzoek. Het heeft betrekking tot het bespreken van de belangrijkste onderzoeksresultaten van deze masterproef. Verder zal er in deze paragraaf een vergelijkende analyse worden gemaakt met het eerder onderzoek in 2000/1. Eerst wordt er in paragraaf 6.1 dieper ingegaan op de karakteristieken van de markt voor incentivereizen. Hierin besteden we aandacht aan de grootte van de markt, de ondernemingen die tot de markt toebehoren, de deelnemers aan incentivereizen, waarom managers kiezen voor incentivereizen en de verwachtingen rond een incentivereis. Daarna zal er in paragraaf 6.2 aandacht besteed worden aan de karakteristieken van een georganiseerde incentivereizen. Hierin behandelen we de bestemming, de accommodatie, het vervoer, de duur, de planning, het type, het in groep of individueel reizen en het budget van een incentivereis. Na de vergelijkende analyse volgen er in het laatste onderdeel nog enkele conclusies en bedenkingen.

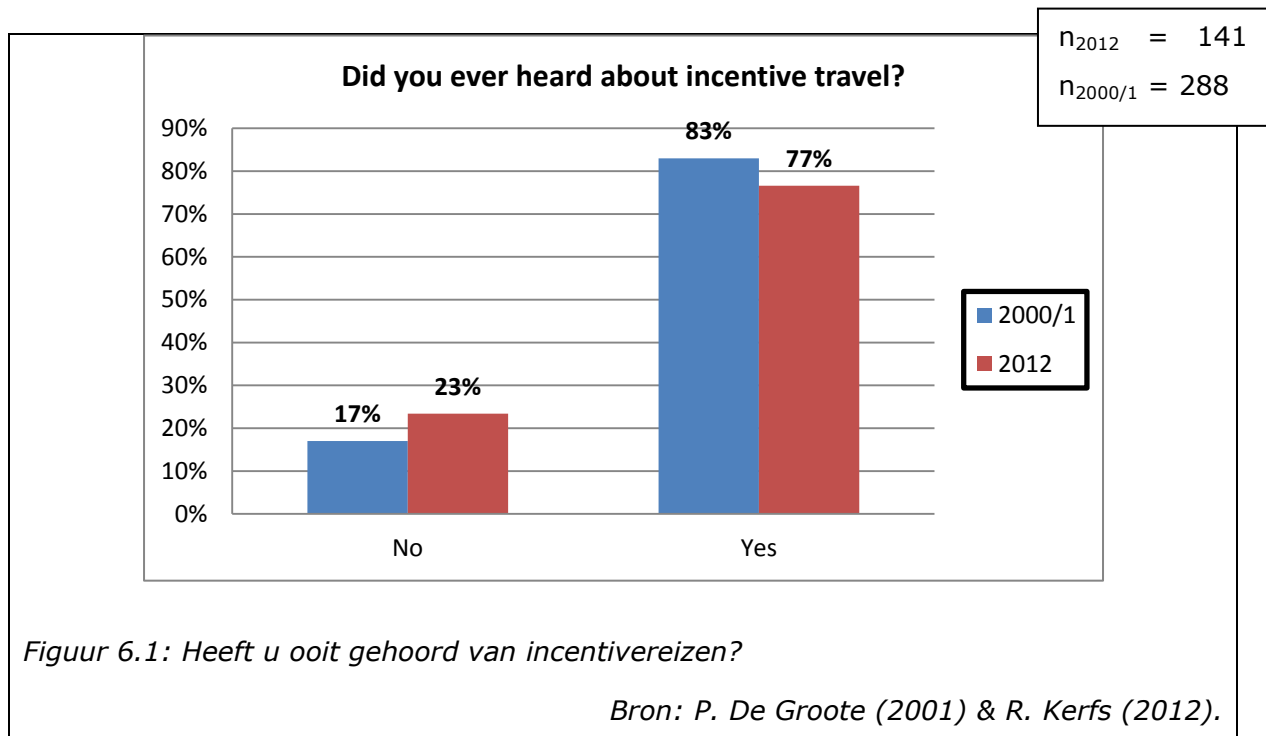
Alle figuren die achtereenvolgens worden weergegeven vormen een allesomvattend geheel van de onderzochte data. De conclusies bij iedere figuur zijn genomen op basis van de antwoorden die de respondenten gaven. Eveneens wordt er bij iedere figuur een vergelijking met het onderzoek in 2000/1 gemaakt door middel van zowel horizontale als verticale staafdiagrammen. In de legenda wordt steeds het resultaat van 2000/1 aangeduid met een rode kleur en de uitkomsten van het actuele onderzoek met een blauwe kleur. Verder staat de "n" bij de figuur voor het aantal respondenten dat de desbetreffende vraag heeft ingevuld. Deze zijn ingedeeld in twee, namelijk het aantal respondenten in 2000/1 en het actuele onderzoek. In bepaalde gevallen is een vraag opgedeeld in zowel incentivereizen in het verleden als incentivereizen in de toekomst.

6.1 Karakteristieken van de markt voor incentivereizen

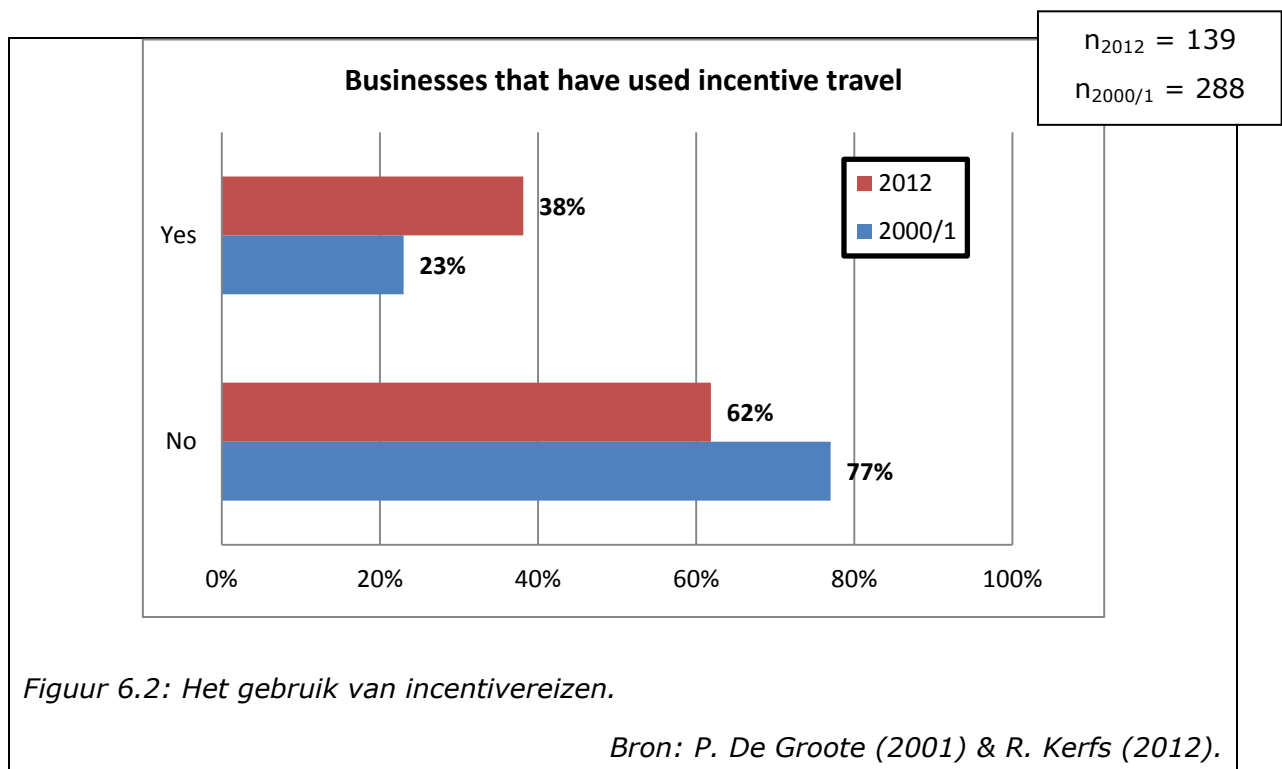
De in België gevestigde ondernemingen die aan incentivereizen doen vormen allemaal tezamen de vraagzijde van de markt voor incentivereizen. Al deze ondernemingen hebben ieder specifieke karakteristieken. Deze worden achtereenvolgens besproken.

6.1.1 Grootte van de markt

Alle bedrijven die aan incentivereizen doen, vormen allemaal tezamen de grootte van de markt. In 2000/1 bleek dat maar liefst 83% van de ondervraagde ondernemingen reeds had gehoord van incentivereizen. Uit *figuur 6.1* blijkt dat, in 2012, slechts 77% van de ondernemingen reeds eerder van incentivereizen had gehoord. Dit betekent een daling van ongeveer 6%, wat toch eigenaardig is aangezien de stijging in het aantal incentivereizen uit *figuur 6.2*.



Dit is echter een vreemd fenomeen aangezien uit het onderzoek in 2000/1 bleek dat 23% van de ondernemingen reeds gebruik had gemaakt van incentivereizen, terwijl in 2012 dit hoger ligt met maar liefst 15%. Dit komt neer op een totaal van 38% van de ondernemingen. Deze stijging duidt op een hoger gebruik van de incentivereis gedurende de gepasseerde periode en is weergegeven in *figuur 6.2*.



Aangezien de resultaten van dit onderzoek relevant zijn voor alle ondernemingen die

gevestigd zijn in België, kunnen we stellen dat 38% van de actieve ondernemingen, Naamloze Vennootschappen en B.V.B.A.'s, met minstens 5 equivalente werknemers incentivereizen hanteren als motivatietool. Dit houdt in dat 38% van alle bedrijven in de populatie (N=6.753), er 2.566 ondernemingen gebruik maken van incentivereizen.

Terwijl we merken dat steeds meer en meer ondernemingen de management tool van incentivereizen hanteren, zijn er nog steeds enkele obstakels die het gebruik ervan belemmeren. Uit het onderzoek in 2000/1 bleek dat voornamelijk de kosten, de tijd en de ondernemingspolitiek een belangrijke factor waren als obstakel. Eveneens beweerde enkele *incentive houses*, in 2000/1, dat de taksregels en de ondernemingen die niet geloven in het gebruik van incentivereizen de voornaamste obstakels zijn. *Figuur 6.3* toont de vergelijking van 2000/1 en 2012.



Figuur 6.3: Obstakels voor incentivereizen.

Bron: P. De Grootte (2001) & R. Kerfs (2012).

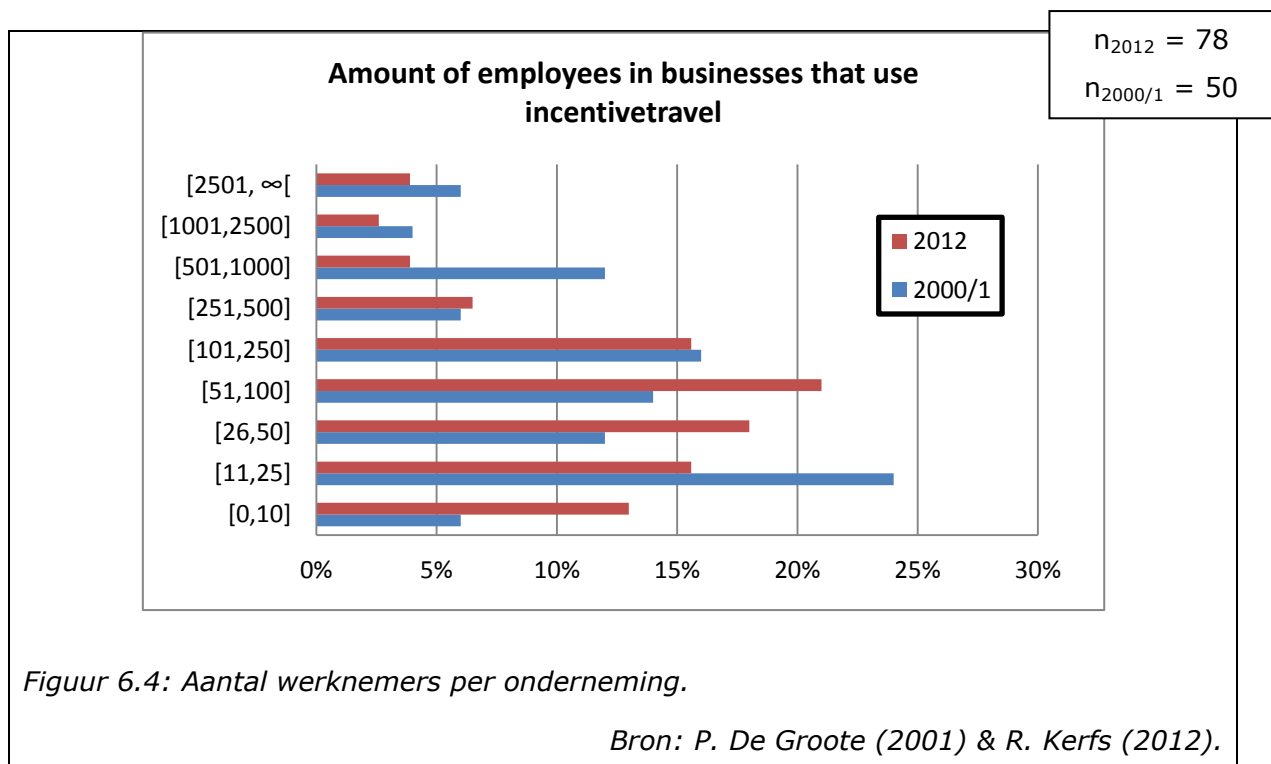
Uit *figuur 6.3* blijkt dat voornamelijk de kosten zwaar zijn toegenomen met ongeveer 17%. We spreken hier van een beduidende stijging. Aangezien een reis steeds meer oplevert dan dat hij werkelijk heeft gekost, is dit een verrassende stijging, hoewel we dit argument kunnen linken aan de economische crisis. Echter blijkt uit het onderzoek dat 100%, van de 18 beantwoorde respondenten, van de ondernemingen beweert dat men steeds waarde kreeg voor hun geld. Daarnaast merken we een stijging in het obstakel van tijd. De managers denken nog steeds te veel aan principe *time is money*. Wetende dat het *human capital* de belangrijkste investering is in de onderneming moeten de managers hier toch eens langer bij stilstaan. De andere obstakels zijn doorheen de tijd relatief constant gebleven. We merken wel dat men steeds beter geïnformeerd is over

incentivereizen, aangezien de kennis van zulke reizen is toegenomen. Wanneer men iets zou doen aan deze belemmeringen, voornamelijk aan de kosten, de ondernemingspolitiek en de tijd, zou de markt voor incentivereizen nog steeds kunnen groeien.

6.1.2 Ondernemingen die behoren tot de markt

De ondernemingen die aan incentivereizen doen, hebben we verder onderzocht en behoren tot de markt. We hebben hier concreet onderzoek gedaan naar het aantal werknemers binnen het bedrijf, de jaarlijkse omzet van de ondernemingen en eveneens in welke sector men actief is. Op die manier hebben we getracht de ondernemingen in te delen in groepen naargelang de ondernemingsgrootte en de sector waarin men actief is.

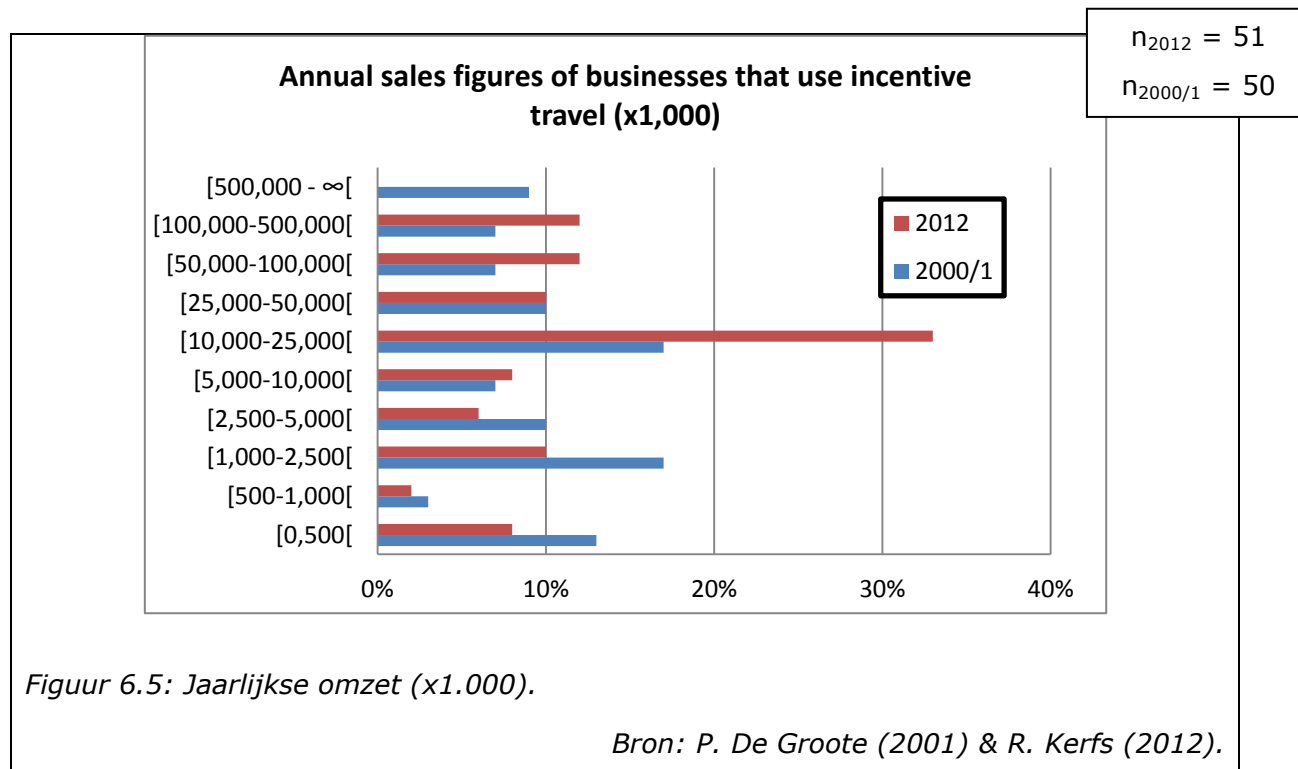
Eerst bestuderen we het aantal werknemers die actief zijn binnen de ondernemingen die aan incentivereizen doen. De figuur met het aantal werknemers is weergegeven in *figuur 6.4*. Uit deze figuur blijkt dat in 2000/1 bijna 25% van de ondernemingen die aan incentivereizen deden, een gemiddeld aantal werknemers had tussen 11 en 25 personen. Tijdens het onderzoek in 2012 merken we dat voornamelijk ondernemingen met een gemiddeld aantal werknemers tussen 11 en 250 voornamelijk gebruik maken van incentivereizen. In het speciaal komt de grootste groep van bedrijven uit een gemiddeld personeelsbestand van 51 tot 100 werknemers. Het aantal werknemers varieerde tijdens het onderzoek van 5 tot 20.000 werknemers.



Figuur 6.4: Aantal werknemers per onderneming.

Bron: P. De Groot (2001) & R. Kerfs (2012).

Verder speelt de omzet, weergegeven in *figuur 6.5*, een belangrijke rol in de grootte van de ondernemingen. Belangrijk om te weten is dat niet enkel de ondernemingen met een zeer grote omzet aan incentivereizen doen, maar voornamelijk de bedrijven met een duidelijke visie en strategie maken budgetten vrij om een incentivereis te lanceren.



Figuur 6.5: Jaarlijkse omzet (x1.000).

Bron: P. De Groot (2001) & R. Kerfs (2012).

Zoals blijkt uit *figuur 6.5* constateren we dat de meerderheid van de ondernemingen (33%) een jaarlijkse omzet heeft tussen de 10 en de 25 miljoen euro. In vergelijking met het onderzoek in 2000/1 is dit een serieuze stijging. Belangrijk hierbij is dat we uiteraard te maken hebben met een totaal verschillende steekproef. Opmerkelijk blijft wel het feit dat 33% uit desbetreffende groep voortkomt. Verder zijn de ondernemingen met een jaarlijkse omzet tussen 50 en 500 miljoen euro goed vertegenwoordigd.

We hebben nu reeds het gemiddeld personeelsbestand en de jaarlijkse omzet van de ondernemingen besproken die aan incentivereizen doen. Aangezien we geen data beschikbaar hebben van het balanstotaal van de betrokken ondernemingen valt er een criteria weg waarop we ondernemingen kunnen evalueren op hun ondernemingsgrootte²⁵. Afhankelijk van de jaaromzet (exclusief BTW) en het balanstotaal kunnen we de ondernemingen die gebruik maken van incentivereizen categoriseren als een kleine- of grote onderneming. In tabel 6.4 is er een overzicht gemaakt.

²⁵ Een onderneming wordt als groot aanschouwd als men meer dan één van volgende drempels overschrijdt, in het andere geval blijft het een klein bedrijf:

- Jaargemiddelde van het personeelsbestand: 50 werknemers
- Jaaromzet (exclusief btw): 7.300.000 euro
- Balanstotaal: 3.650.000 euro

Tabel 6.4: Overzicht van de ondernemingen

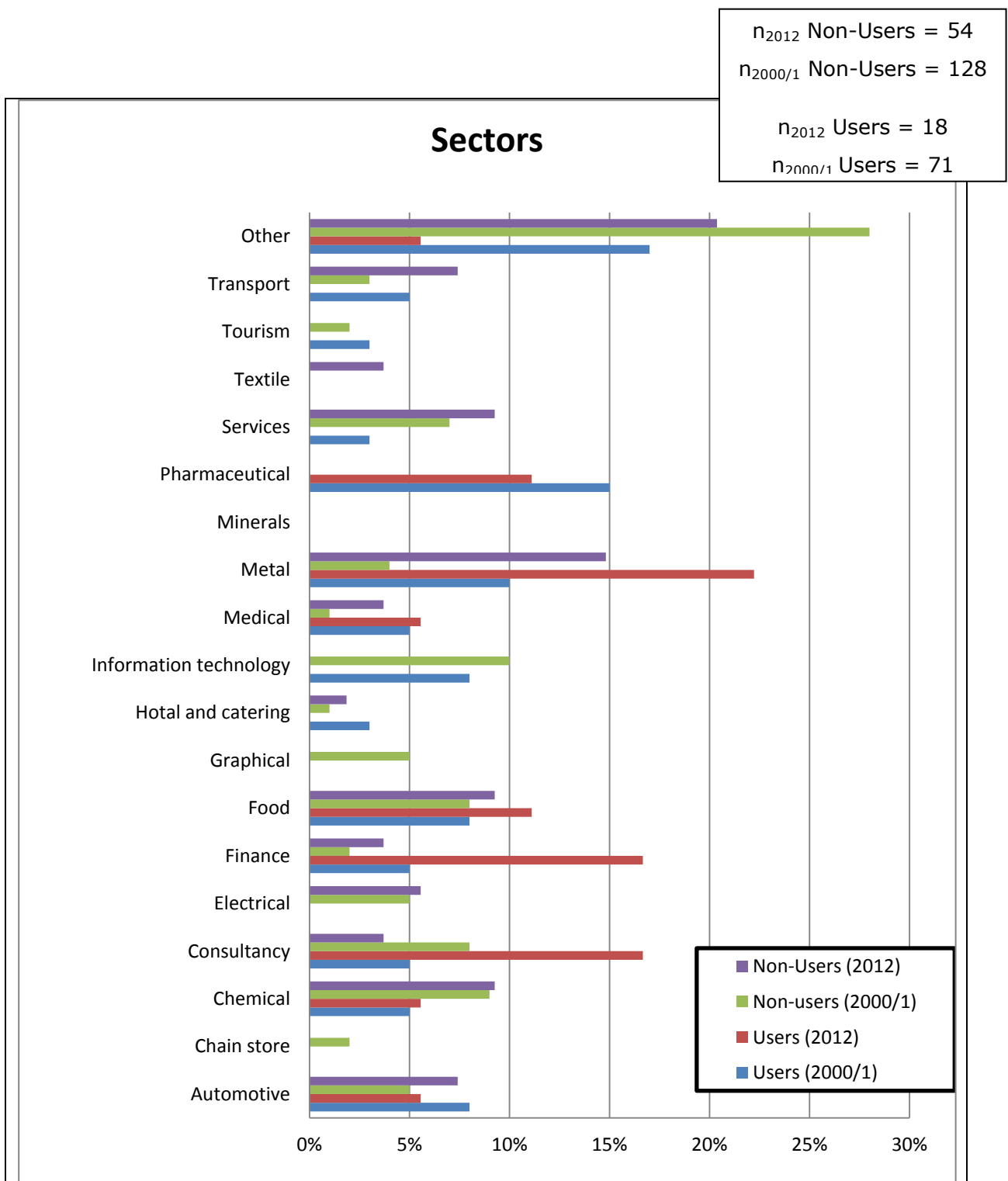
Criteria	Aantal ondernemingen
Jaargemiddelde van het personeelsbestand: 50 werknemers	53%
Jaaromzet (exclusief btw): 7.300.000 euro	71%
Balanstotaal: 3.650.000 euro	Geen gegevens

Bron: P. De Groot (2001) & R. Kerfs (2012).

Wanneer we tabel 6.4 verder analyseren, concluderen we dat 37,63%²⁶ van de ondervraagde ondernemingen zowel het jaargemiddelde van het personeelsbestand van 50 werknemers als de jaaromzet van 7,3 miljoen euro overschrijden en daardoor als groot beschouwd worden. Dit is zonder rekening te houden met het balanstotaal, wat eveneens nog zijn rol speelt. Doordat het balanstotaal zijn rol speelt als derde criteria zullen er nog meer bedrijven zijn die groot zijn.

De sector waaruit een onderneming komt is uiterst interessant. Op deze manier trachten we te analyseren in welke sector men het meeste incentivereizen gebruikt als motivatietool. Het overzicht van de sectoren is weergegeven in *figuur 6.6*. Voor de analyse van deze figuur hebben de respondenten opgesplitst in huidige gebruikers (Users) en niet-gebruikers (Non-Users) van incentivereizen, zowel voor 2000/1 als 2012. Aangezien de grote verschillen in het aantal respondenten moeten we voorzichtig zijn met het nemen van conclusies. Voor dit onderzoek zijn de gebruikers van incentivereizen de interessantste doelgroep en daardoor zullen we voor deze groep een analyse maken. We merken dat het aantal gebruikers in de metaal-, de finance- en de consultancysector sterk zijn toegenomen. Een opmerkelijke daler is de farmaceutische sector. Verder moeten we met het nemen van besluiten zeer voorzichtig zijn. Mede doordat we niet dezelfde steekproef als in 2000/1 konden nemen. Deze vraag werd overigens zeer matig ingevuld door de gebruikers van incentivereizen.

²⁶ Dit bekomen we door de 53% en 71% uit tabel 3.2 te vermenigvuldigen met elkaar. Deze berekening hoort toe aan de wet van de kansrekening dat een onderneming aan beide voorwaarden zou voldoen. Wanneer men aan beide voldoet, kan men niet meer bestempeld worden als een kleine onderneming.

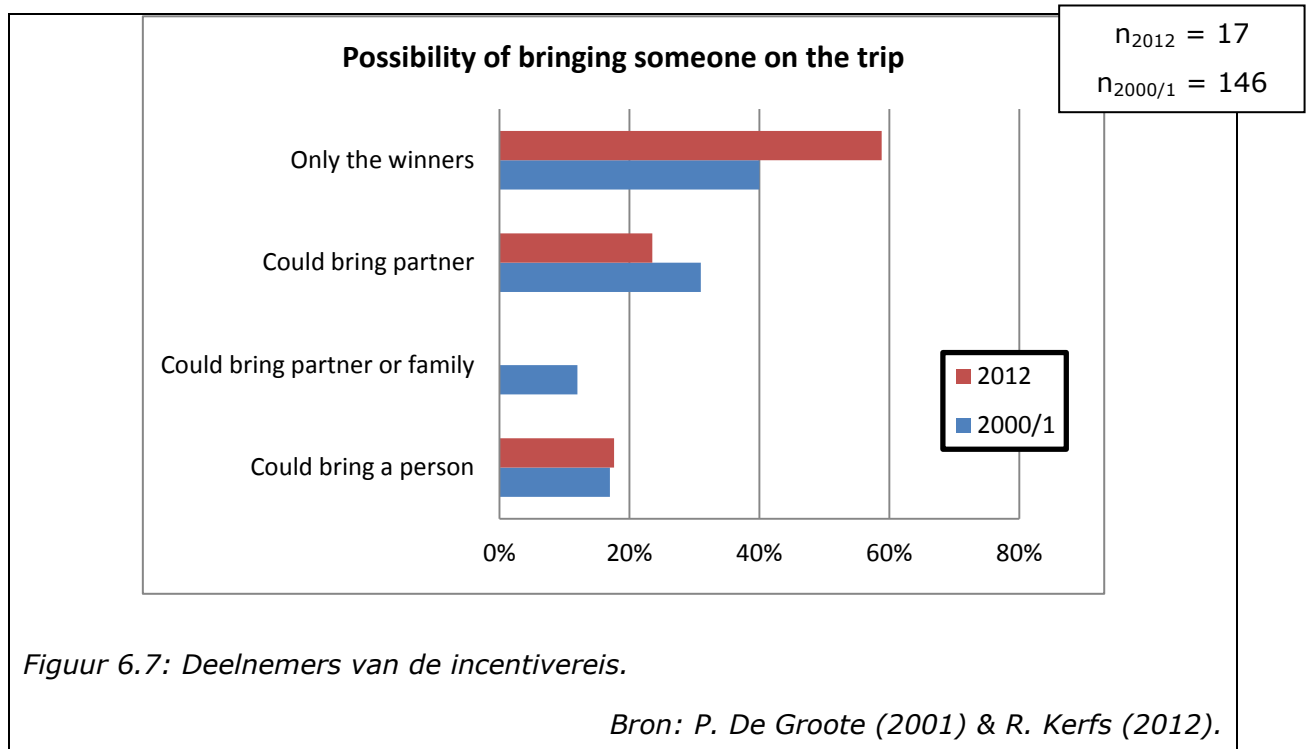


Figuur 6.6: Ondernemingen en hun sector.

Bron: P. De Groot (2001) & R. Kerfs (2012).

6.1.3 Deelnemers

Het aantal deelnemers aan een incentiveprogramma is uiteraard afhankelijk van het soort reis. Wanneer er een reis ter beloning wordt aangeboden aan het personeel kan ieder personeelslid mee op reis gaan. Vanaf het moment dat men bijvoorbeeld individuele omzetten moet behalen, is het mogelijk dat enkel de winnaars mee op reis mogen met de onderneming. In *figuur 6.7* is weergegeven in welke mate de deelnemers de mogelijkheid hebben om iemand mee te nemen op de incentivereis.



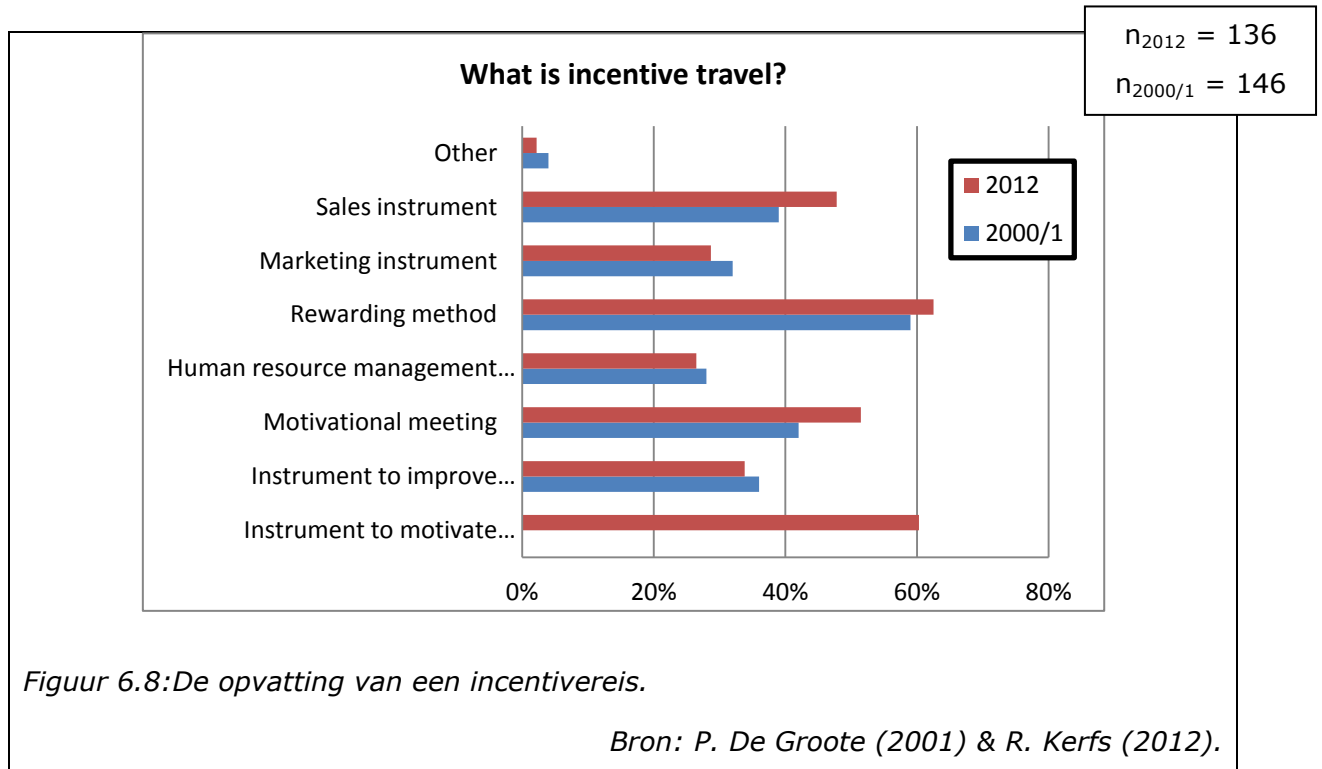
Figuur 6.7: Deelnemers van de incentivereis.

Bron: P. De Grootte (2001) & R. Kerfs (2012).

Uit *figuur 6.7* blijkt dat men steeds meer kiest voor een incentivereis waarin enkel de winnaars mogen deelnemen. Er bestaan nog reizen waarbij iemand de winnaar mag vergezellen, maar in 59% van de situaties mogen enkel de winnaars mee op vakantie. Dit is een sterke stijging met maar liefst 19%. Wel moet er rekening gehouden worden met de verschillende steekproefgroottes. Het aantal respondenten in 2000/1 is opmerkelijk meer dan in 2012. In dit geval is een voorzichtige conclusie aangewezen.

6.1.4 Waaron gebruik onderneemingen incentivereizen?

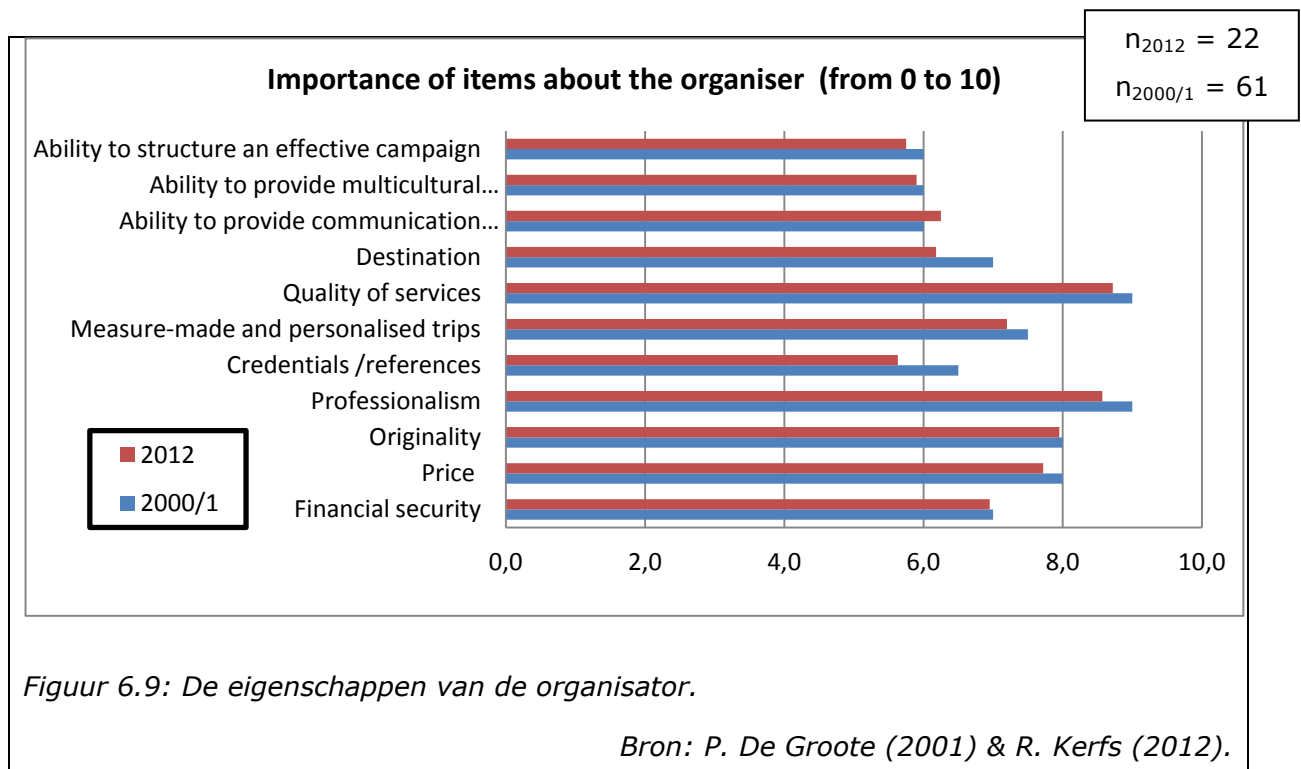
Voor iedere manager heeft een incentivereis een andere betekenis. Een reis kan georganiseerd worden om bepaalde doelen te realiseren of zijn steeds afhankelijk van de situatie. *Figuur 6.8* geeft een overzicht van wat een manager verstaat onder de term incentivereizen.



Uit het onderzoek blijkt dat in 2012 maar liefst 60% van de respondenten antwoord dat een incentivereis een instrument is om werknemers te motiveren. In 2000/1 werd dit bijna niet als antwoord gekozen. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat er in het vorige onderzoek een fout in het systeem was geslopen waardoor deze keuzemogelijkheid niet selecteerbaar zou zijn. Verder blijkt dat men incentivereizen steeds meer ziet als een bijeenkomst ter motivatie en als een verkoopsinstrument. Beide factoren kenden een stijging van ongeveer 10%. De overige aspecten zijn grotendeels constant gebleven.

6.1.5 Verwachtingen

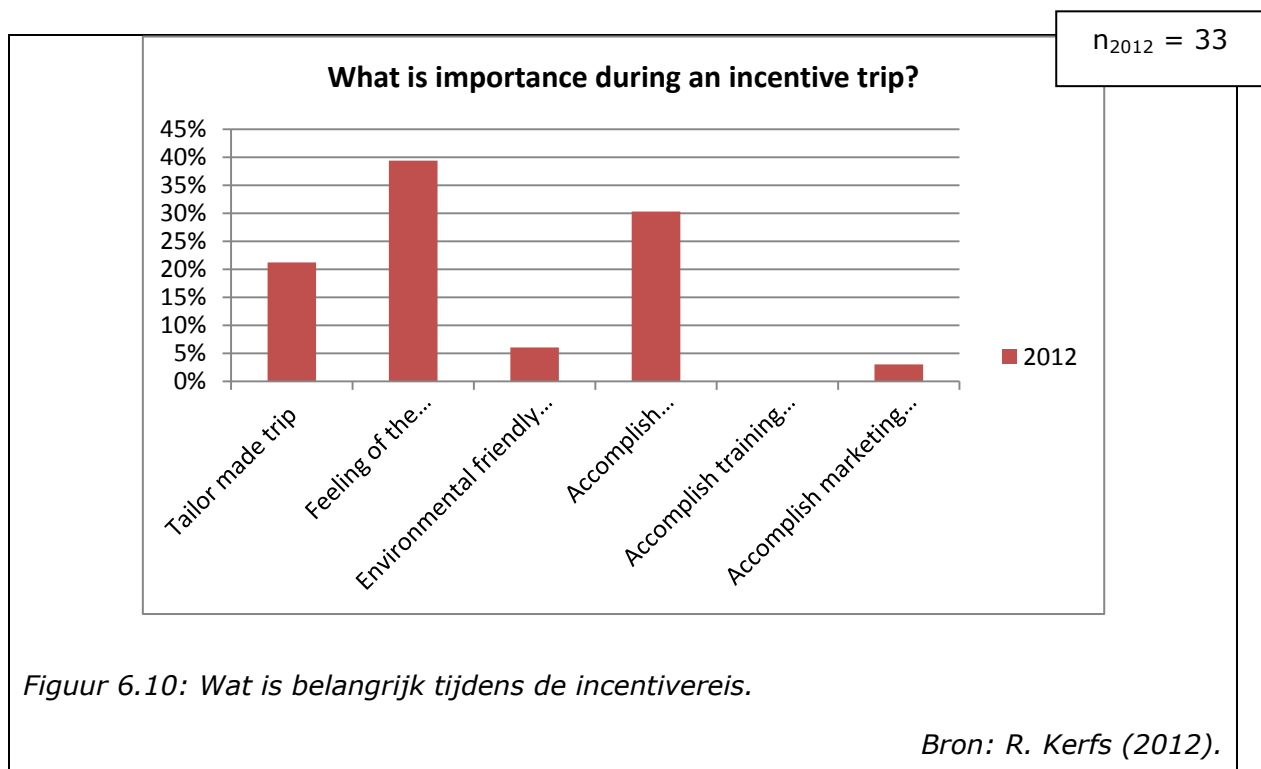
De ondernemingen die hun incentivereis uitbesteden aan een externe organisatie hebben bepaalde verwachtingen van de organisator. *Figuur 6.9* vat alle verwachtingen van de ondernemingen samen en dit in functie van hun belangrijkheid. Opmerkelijk is dat slechts weinig verschillen zijn met het vorige onderzoek. De twee belangrijkste factoren, op een schaal van 10, zijn nog steeds de professionaliteit (8,6) en de kwaliteit van de diensten (8,7) die de organisator aanbiedt. Wel stellen we hier een lichte daling vast (beide gedaald van 9 tot het huidige cijfer). Verder blijft de originaliteit (8) en de prijs (7,7) een belangrijke factor. De ondernemingen willen nog steeds een originele incentivereis voor de juiste prijs en dit in combinatie met zowel een hoge professionaliteit als een goede kwaliteit van de diensten van de organisator. Hiernaast merken we op dat de bestemming minder prioritair geworden is, wat ook duidt op een daling van ongeveer één in belangrijkheid. Een conclusie die we hieruit kunnen trekken is het feit dat men liever een goed in elkaar stekende incentivereis heeft dan een toplocatie. De locatie draagt immers bij tot de omgevingsfeer maar het incentive programma op zich blijft prioritair.



Figuur 6.9: De eigenschappen van de organisator.

Bron: P. De Grootte (2001) & R. Kerfs (2012).

Naast de verwachtingen die een onderneming kan hebben van de organisator geeft *figuur 6.10* weer wat men belangrijk vindt tijdens een incentivereis. Deze figuur geeft geen vergelijking weer met het vorige onderzoek aangezien hiervan geen concrete cijfers terug te vinden zijn. Hieruit blijkt dat 39% van de respondenten het belangrijk vinden dat de deelnemers aan een incentivereis zich gewaardeerd voelen voor hun gepresteerde prestaties. Dit is uiteraard het doel van een beloningsreis. Verder blijkt dat het uitvoeren van communicatiedoelen (30%) en aanwezig zijn van een *tailor made trip* (21%) belangrijke invalshoeken zijn. Het voltooien van marketing doelen (3%), trainingsdoelen (0%) en omgevingsvriendelijke trips of activiteiten (6%) genieten op hun beurt van weinig invloedrijke belangstelling.

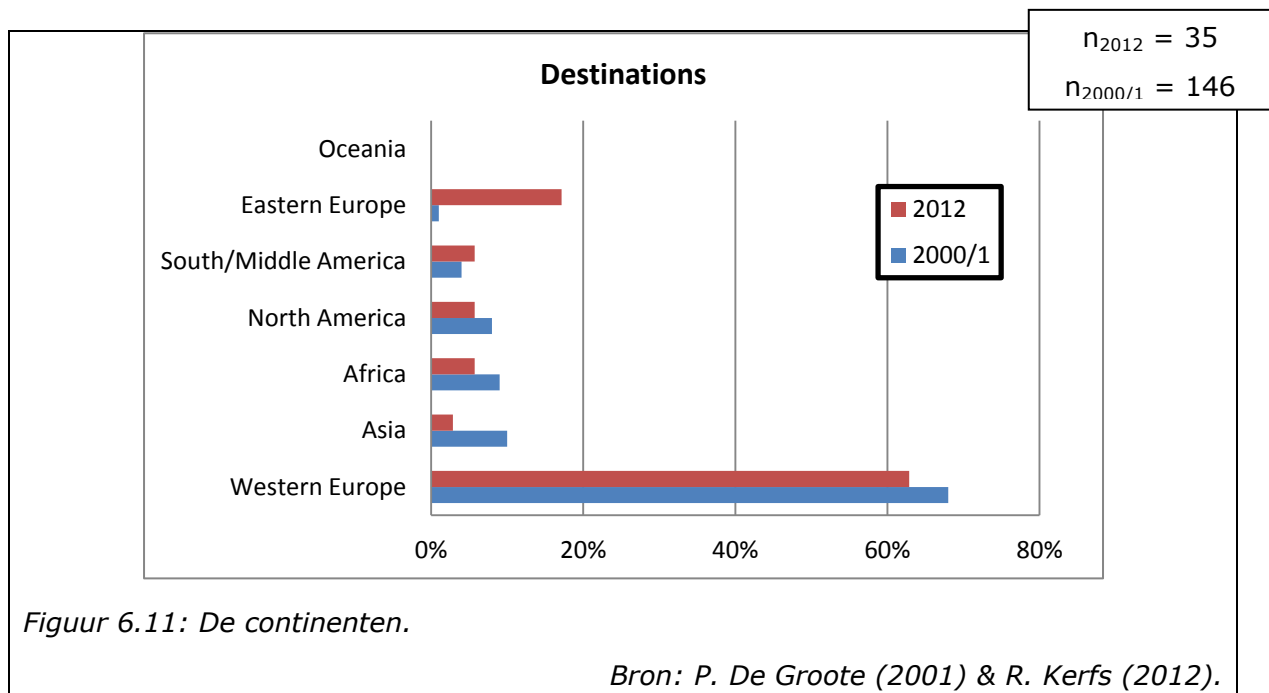


6.2 Karakteristieken van de incentivereis

In deze paragraaf zullen de resultaten met betrekking tot de eigenschappen van incentivereizen verder besproken worden. Deze hebben betrekking tot alle incentivereizen die werden uitgevoerd door de ondernemingen die in deze steekproef zijn opgenomen. Ook hier wordt er steeds het aantal respondenten vermeld.

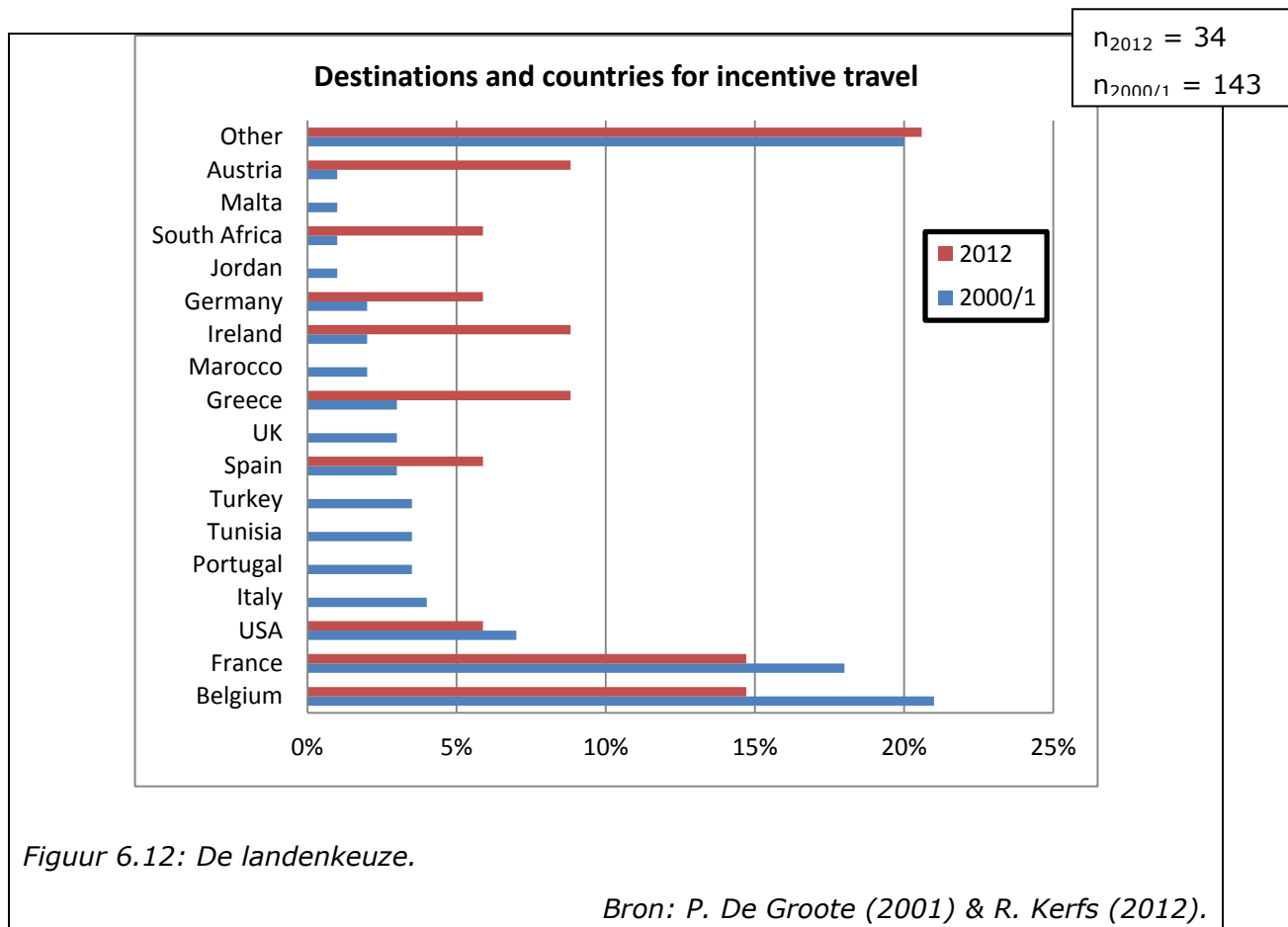
6.2.1 Bestemming

Gebaseerd op het onderzoek kan men vaststellen dat het idee om aan incentivereizen te doen in 80,95% van de gevallen komt van de *general manager* of de CEO. De bestemming zelf ligt voor 95,65% reeds vast op voorhand en het overige deel keert een cheque uit waarmee de werknemers zelf hun bestemming kunnen kiezen. In *figuur 6.11* merken we dat men steeds meer in Europa blijft als bestemming voor hun incentivereizen. Dit kan te wijten zijn aan de crisis. De ondernemingen willen hun personeel belonen maar door de crisis zijn mogelijk de budgetten wat geslonken. West-Europa blijft de topbestemming in 2012 en verder is Oost-Europa aan een opmars begonnen bij de ondernemingen.



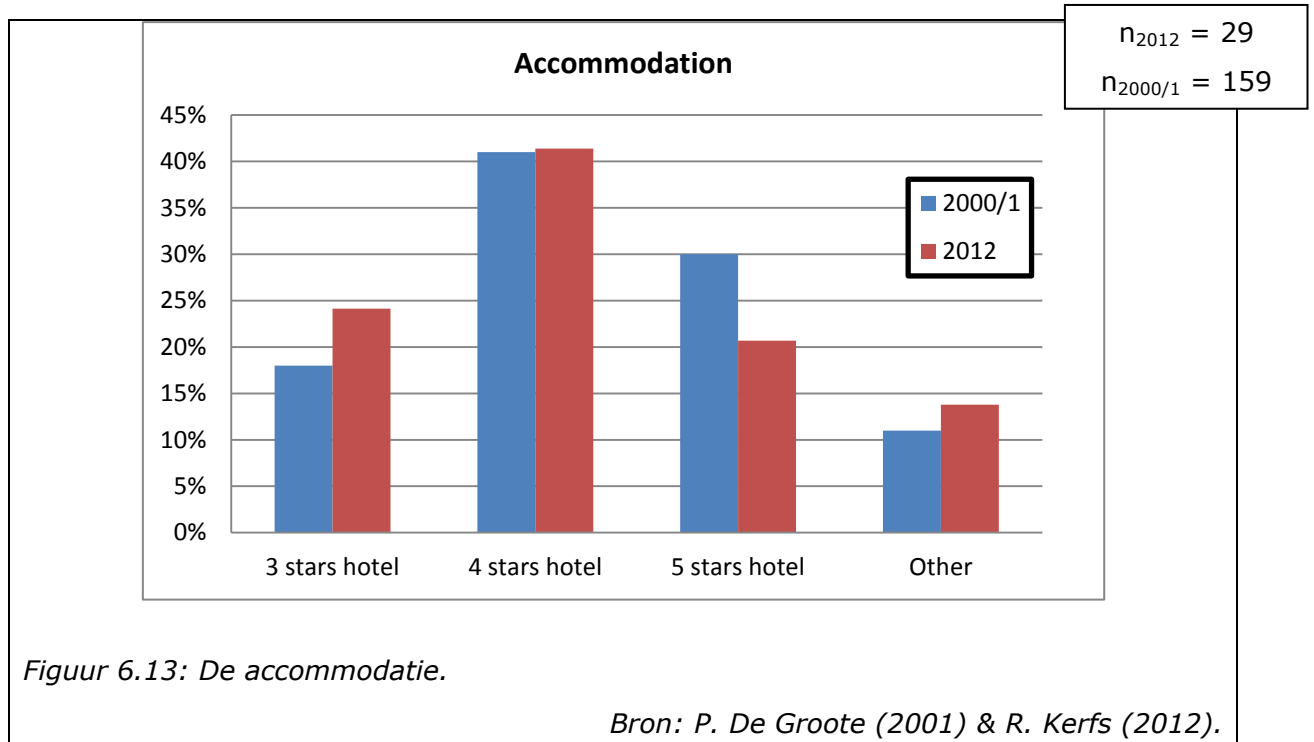
Wanneer we deze bestemmingen van dichterbij gaan bekijken, zien we een overzicht van de bezochte landen tijdens de incentivereis in *figuur 6.12*. Hierbij concluderen we dat men steeds meer en meer naar het buitenland trekt. We zien een daling van het aantal inlandse beloningsreizen en merken een forse stijging op naar onder andere Griekenland, Ierland, Duitsland, Zuid-Afrika en Oostenrijk. De stijging naar Griekenland kan toe te wijzen zijn aan de economische crisis in dat land. Daardoor zijn de prijzen sterk gedaald en kan men voordeliger reizen naar Griekenland. Wat Zuid-Afrika betreft kan men

concluderen dat het Afrikaanse land duidelijk in de lift zit en zich steeds verder aan het ontplooiën is zowel op het toeristisch als industrieel niveau. Anderzijds is er ook de stijging richting Oostenrijk. Hier merken we absoluut de sterkste stijging. Dit kan te wijten zijn aan twee factoren. Enerzijds merken we in *figuur 6.16* een stijging in het aantal incentivereizen in december en maart, wat de aantrekkelijkste maanden zijn voor het skitoerisme aangezien de sneeuw dan op zijn best is. Anderzijds beschrijft *figuur 6.19* een stijging in het aantal bezoeken aan een wintersport *resort*. Hieruit blijkt dat steeds meer bedrijven een skivakantie plannen met hun onderneming. Dit kan duiden op een accentverlegging van incentivereis bestemming. Echter moeten we in het achterhoofd houden dat dit slechts een steekproef is van 34 ondernemingen tegenover 143 in 2000/1.



6.2.2 Accommodatie

Figuur 6.13 toont ons welke accommodatie de respondenten gebruikten tijdens hun gepasseerde incentivereis.



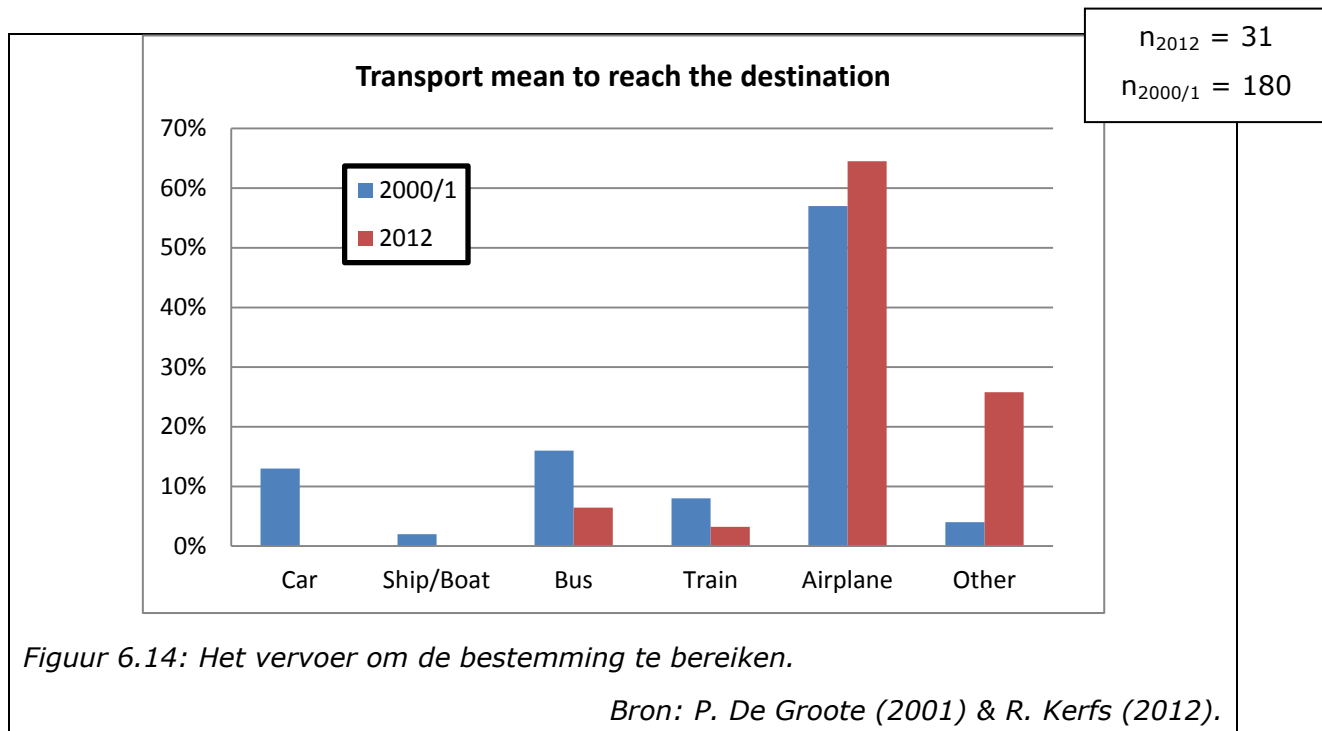
Figuur 6.13: De accommodatie.

Bron: P. De Grootte (2001) & R. Kerfs (2012).

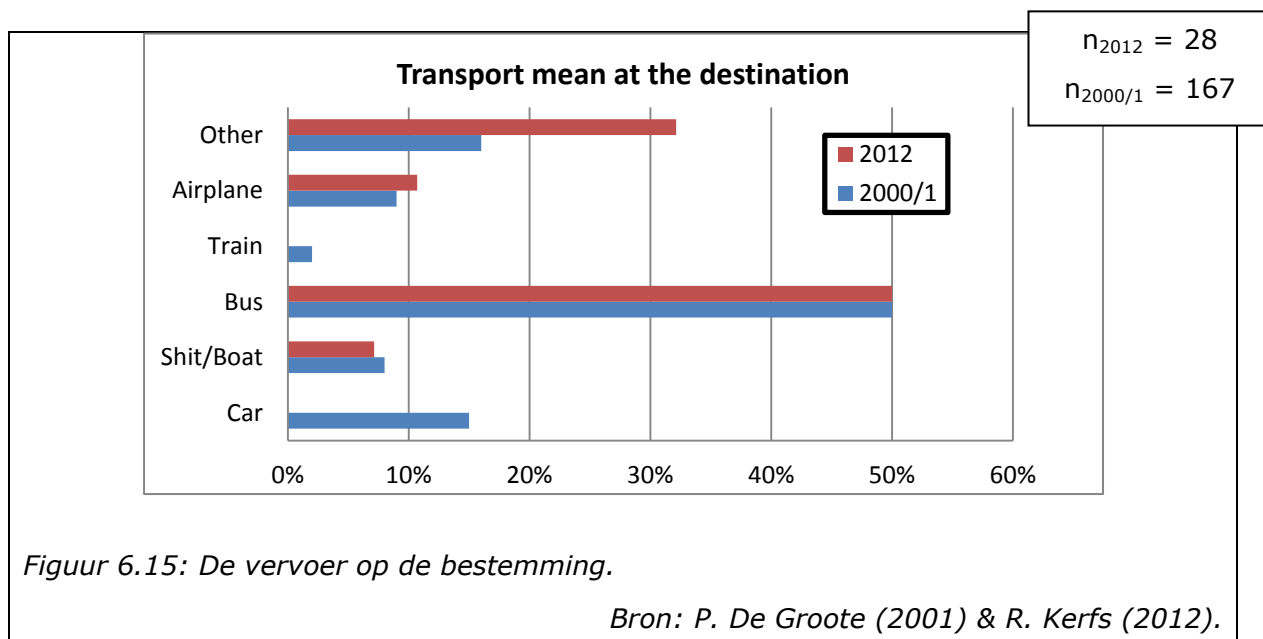
Hieruit blijkt dat er een lichte verschuiving plaats heeft gevonden van de vijf sterren hotels naar de drie sterren hotels. Ook dit kan te wijten zijn aan de economische crisis die in de periode 2010-2012 heerst in Europa. Het meest populair blijven de vier sterren hotels. De ondernemingen gebruiken nog steeds alternatieve overnachtingen, zoals een boot of een kasteel (net zoals in 2000/1).

6.2.3 Vervoer

De resultaten van het soort transportmiddel die men gebruikt naar een bestemming en tijdens de vakantie zijn weergegeven in *figuur 6.14* en *6.15*. Tijdens het analyseren van deze figuren moeten we echter rekening houden met het feit dat de keuzemogelijkheid "auto" niet opgenomen werd in de enquête. Deze is door een onbekende reden niet in de enquête terechtgekomen en we moeten bij de analyse van de volgende twee figuren hier rekening mee houden.



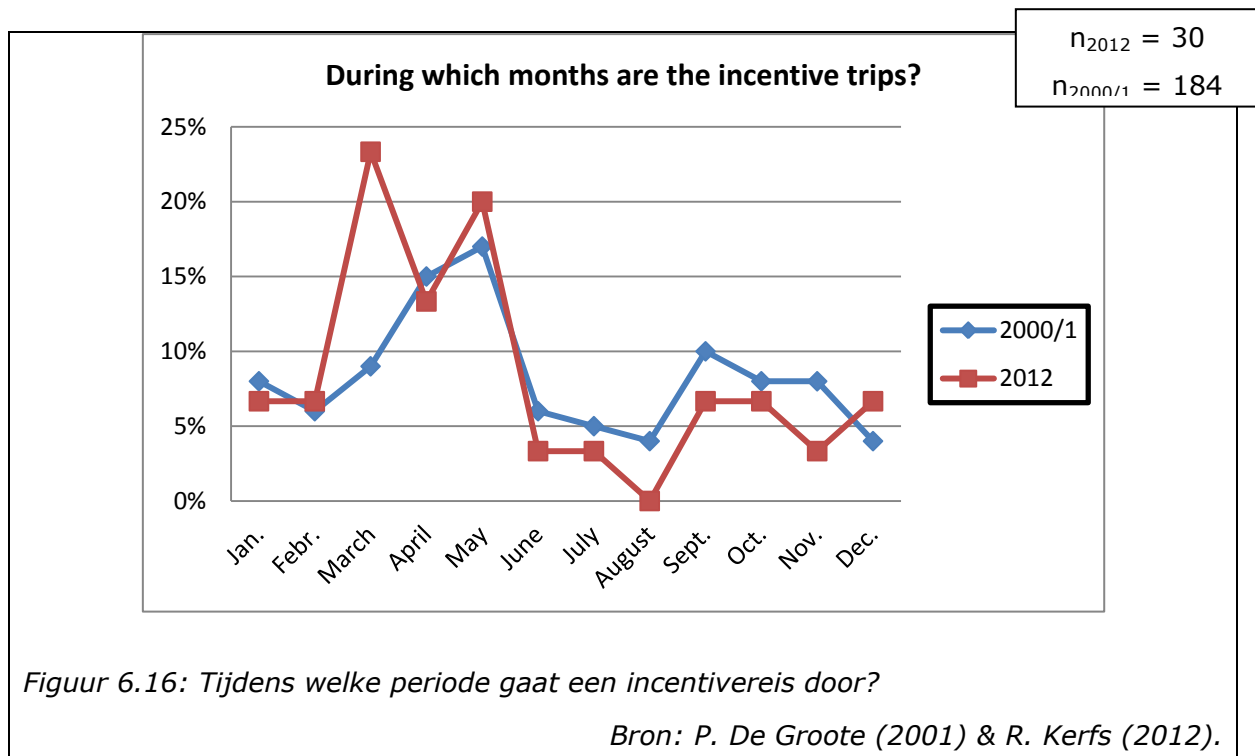
Het vliegtuig blijkt uit *figuur 6.14* het transportmiddel bij uitstek om de bestemming te bereiken, dit zowel in 2012 als in 2000/1. We merken een daling bij zowel de bus en de trein. Anderzijds kent de categorie "other" een forse stijging, maar rekening houdend met het feit dat de respondenten niet konden kiezen voor de auto als vervoersmiddel, zijn er hoogstwaarschijnlijk ondernemingen die "other" selecteerden wanneer men per auto reist. Hiermee rekeninghoudend blijft het vliegtuig het meest gekozen transportmiddel naar de bestemming toe.



Eens ter plaatse blijkt dat de bus, *figuur 6.15*, het meest gebruikte vervoersmiddel is. Dit geldt zowel voor het onderzoek in 2012 als het eerder onderzoek in 2000/1. Opmerkelijk is dat ieder vervoersmiddel ongeveer even populair gebleven is doorheen de jaren. Dit zou om praktische redenen kunnen zijn.

6.2.4 Planning

De periode waarin een incentivereis georganiseerd wordt is weergegeven in *figuur 6.16*. Hieruit blijkt dat men steeds minder tijdens de zomerperiode (juni, juli en augustus) op beloningsreis gaat. Dit zou kunnen betekenen dat ondernemingen een te kostelijke reis in het hoogseizoen niet meer prefereren. Een opmerkelijke stijging is deze in de maand maart. Zoals reeds aangehaald zou dit parallel kunnen lopen met *figuur 6.19* waarin het wintersport verblijf meer en meer in trek is gekomen. De maanden maart en april zijn uiteraard de wintersportmaanden bij uitstek. Voor de overige periodes zijn de reizen relatief constant gebleven.

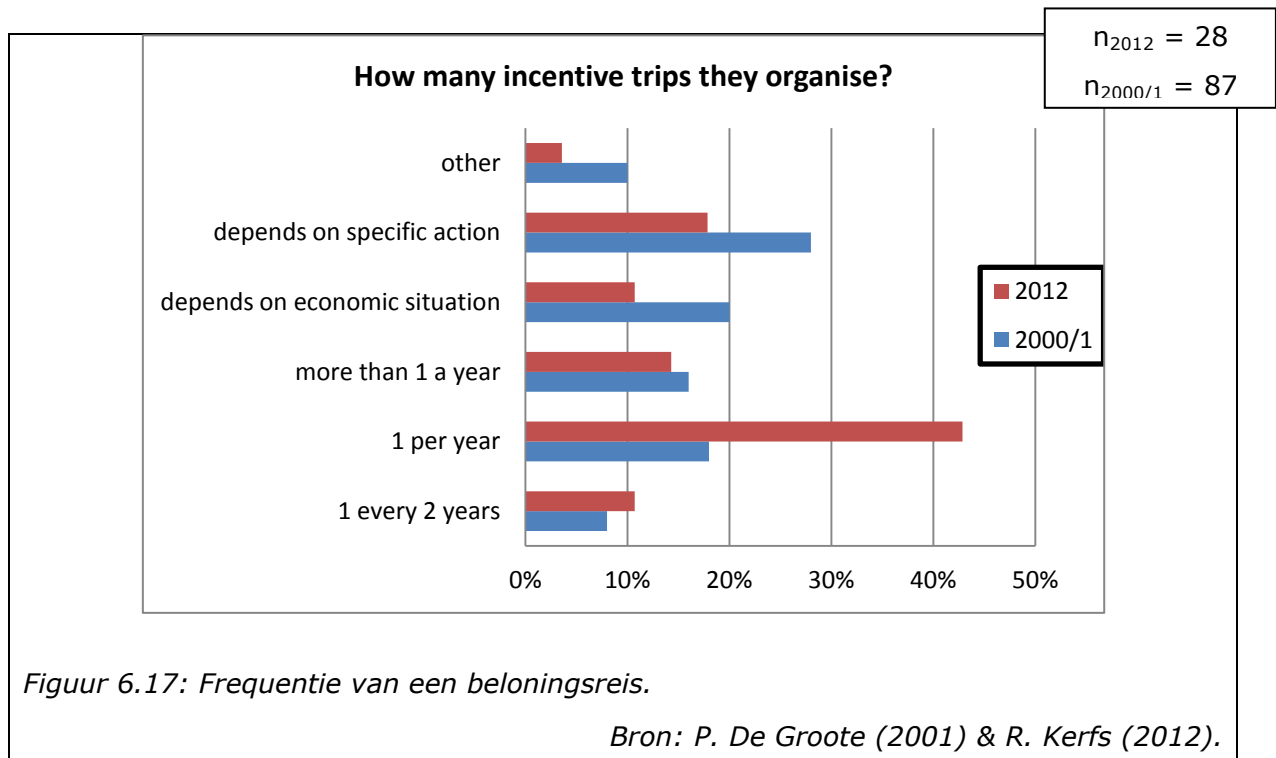


Figuur 6.16: Tijdens welke periode gaat een incentivereis door?

Bron: P. De Grootte (2001) & R. Kerfs (2012).

Het aantal incentivereizen dat een onderneming organiseert is een interessant gegeven. Op die manier kunnen we achterhalen als men slechts zeer weinig beloningsreizen uitvoert of toch met een bepaalde regelmaat. Uit het onderzoek blijkt dat de meeste ondernemingen één keer per jaar een incentivereis organiseren. Dit voor maar liefst 43% van de ondernemingen. We spreken hier van een stijging van ongeveer 25%, af te lezen uit *figuur 6.17*. Verder zien we dat een incentivereis steeds meer georganiseerd wordt, ongeacht een specifieke of de economische situatie. Dit in combinatie met de sterke stijging in het aantal incentivereizen per jaar concluderen we dat de managers steeds

meer het belang van beloningsreizen inzien. Men hanteert meer en meer deze motivatietool om de mensen optimaal te motiveren, ongeacht de situatie waarin de onderneming zich op dat moment in bevindt. Verder zijn er 15% van de ondernemingen die meer dan één keer op incentivereis gaan en 11% die slechts één keer om de twee jaar een reis organiseren.

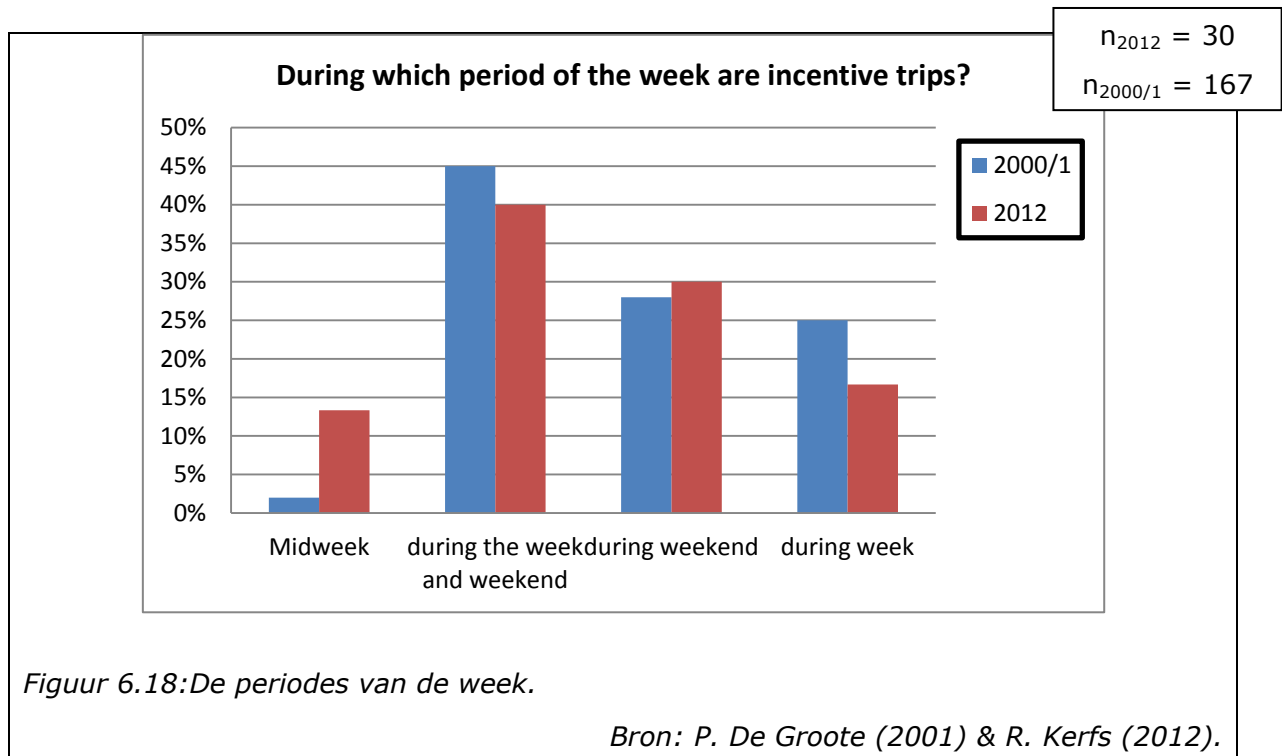


Figuur 6.17: Frequentie van een beloningsreis.

Bron: P. De Grootte (2001) & R. Kerfs (2012).

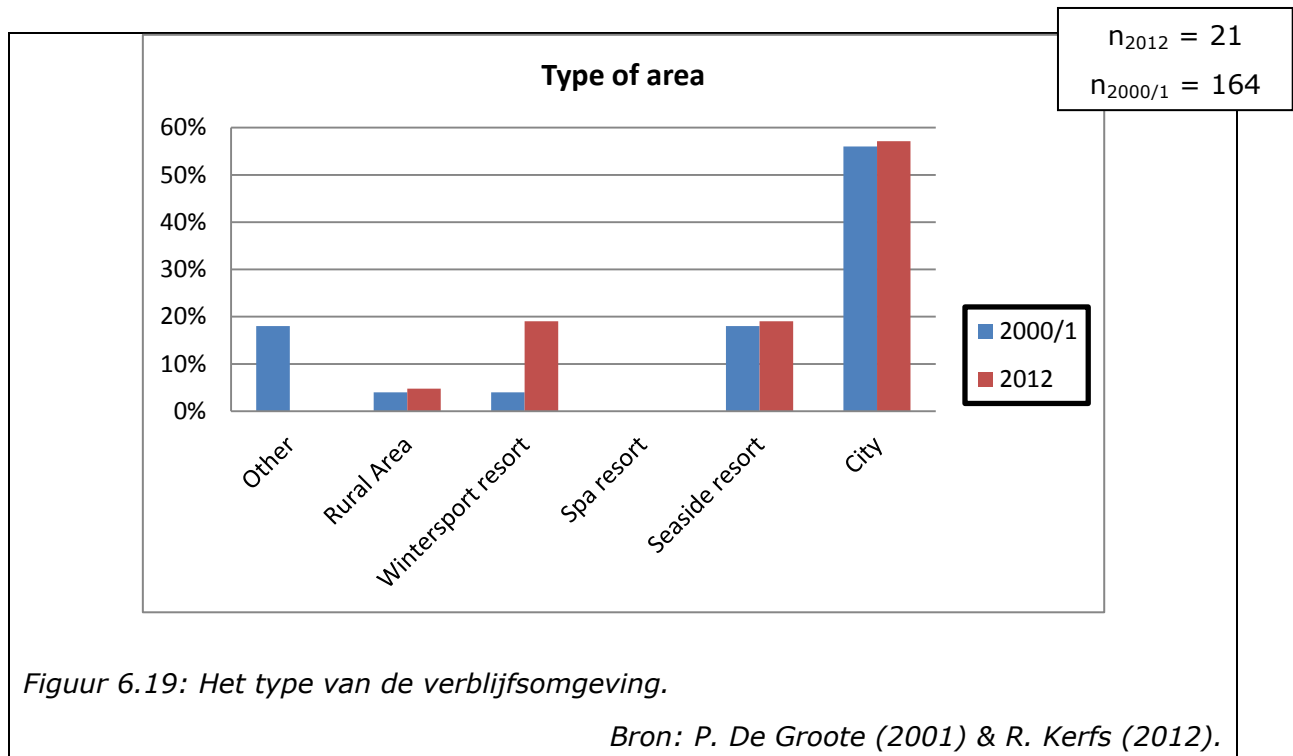
6.2.5 Lengte

Na de uiteenzetting van de favoriete bestemmingsmaanden volgt er in *figuur 6.18* een weekindeling. Hierin wordt er verder ingegaan op het specifieke moment van de week waarin men op reis gaat. De respondenten vermelden dat een gemiddelde uitgevoerde incentivereis 3,5 dagen heeft geduurd en gelijkend is op een citytrip. Verder blijkt uit de figuur dat men steeds meer kiest voor een midweek vakantie dan voor een hele week op vakantie te gaan. Dit is uiteraard goedkoper en daarvoor kiest men meer voor de korte maar krachtige incentivereis. Verder blijkt ook dat een incentiveprogramma, naar aanleiding van de incentivereis, gemiddeld 5 en een halve maand duurt. Dit komt overeen met de gemiddelde duur van het incentiveprogramma in 2000/1. Hiernaast zal de aanloop naar een beloningsreis in de toekomst met een maand verlengd worden en zal dan 6 en halve maand bedragen.



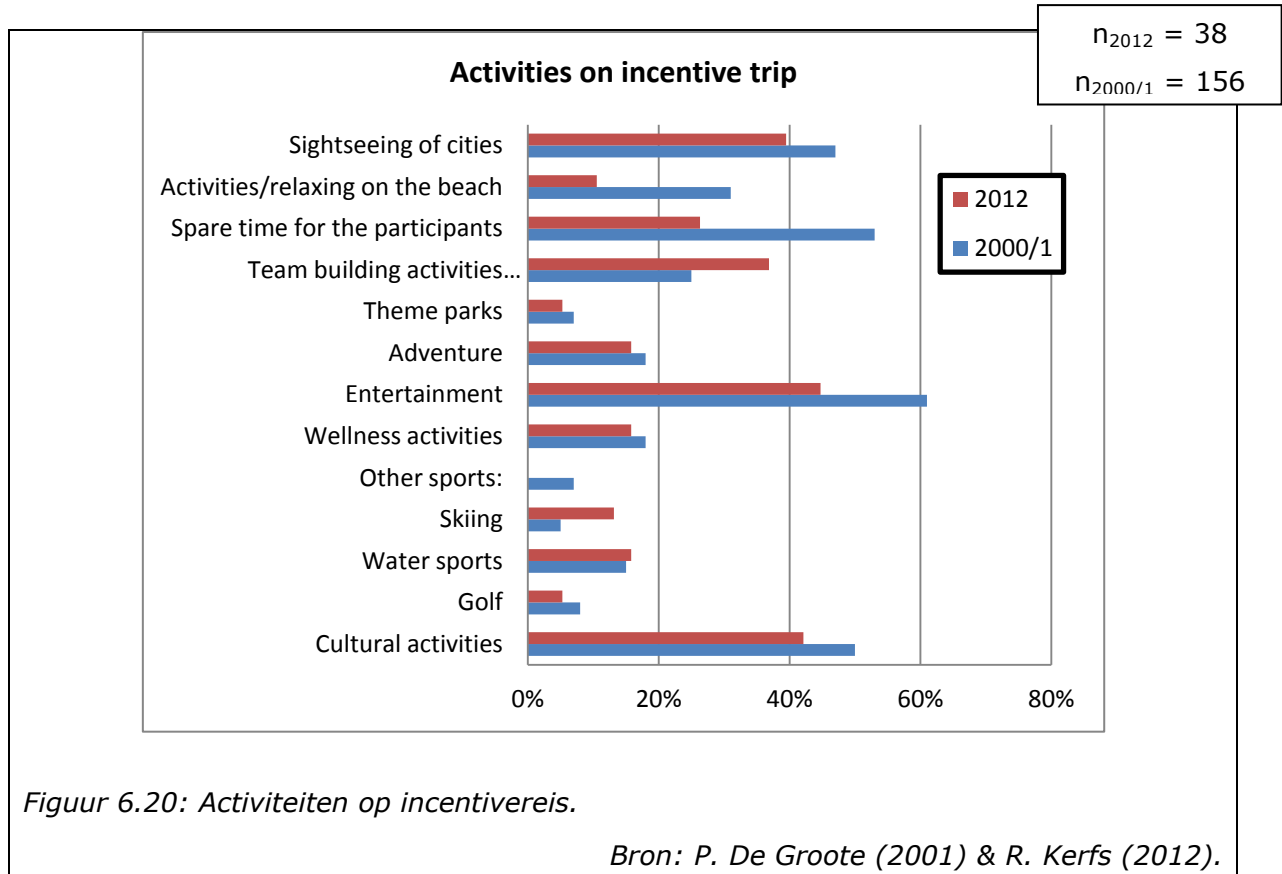
6.2.6 Type

De omgeving en de activiteiten ter plekke bepalen het type van de incentivereis. *Figuur 6.19* geeft de verschillende omgevingstypes weer van incentivereizen waartussen de respondenten konden kiezen in de enquête. Dit geeft een beter beeld van welke de populairste types van verblijfplaatsen zijn voor een beloningsreis. Opmerkelijk is de stijging, van 4% naar 19%, in het aantal reizen naar wintersport resorts. Zoals eerder reeds toegelicht kan dit te maken hebben met de algemene stijging en de grotere interesses voor de ski- en/of snowboardvakanties. Verder blijven de bedrijven dikwijls logeren in steden en aan de kust gelegen verblijfplaatsen. Het onderzoek in 2000/1 voorspelde een daling in het aantal verblijven in steden, maar we merken op dat deze zelfs licht gestegen zijn. Opgelet, we moeten hier voorzichtige conclusies trekken aangezien de grote verschillen in het aantal respondenten.



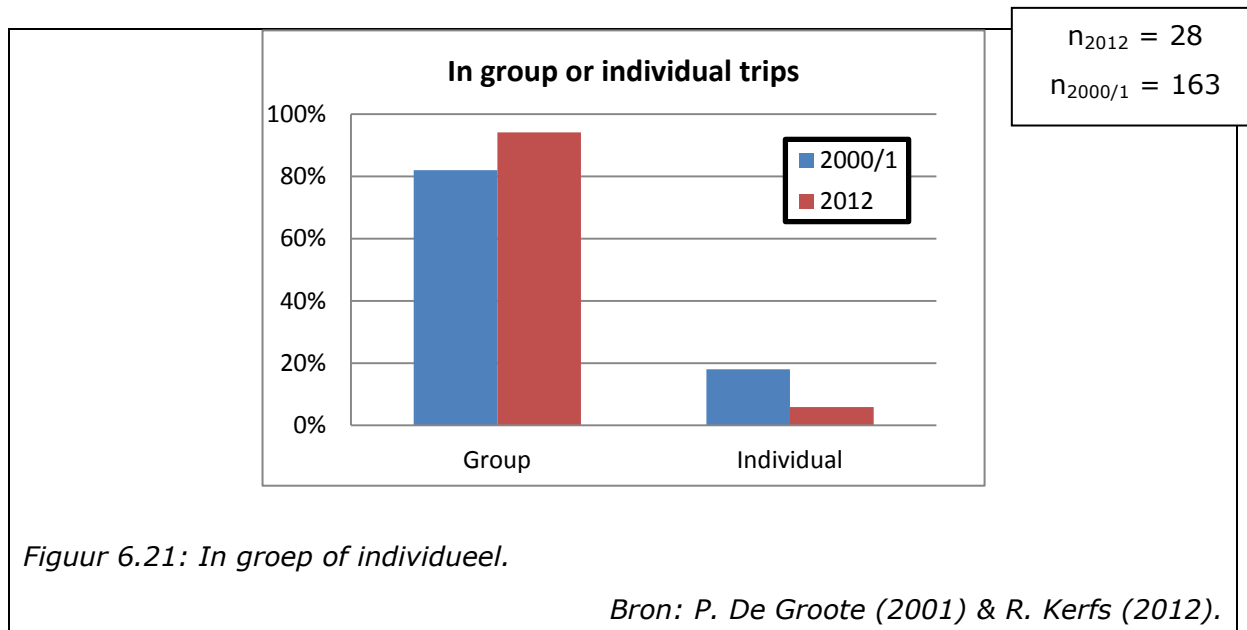
Naast het type van verblijf, spelen de activiteiten tijdens de incentivereis een rol voor het algemene type van de reis. Deze activiteiten werden de respondenten aangeboden en zijn samengevat in *figuur 6.20*. Deze vraag werd door 38 respondenten beantwoord en zorgde samen voor een totaal van 103 aangeduide opties. Wat we in deze figuur opmerken is men steeds meer teambuilding activiteiten zal plannen tijdens de reis. Ook zit de activiteit skiën duidelijk in de lift, samen met de eerder besproken feiten omtrent het reizen naar skigebieden. Verder merken we voornamelijk dalingen in iedere activiteit. Hiermee moeten we echter voorzichtig mee omspringen aangezien men mogelijk vlotter over deze vraag heen is gegaan of de respondenten deze vraag minder nauwkeurig

hebben ingevuld. We kunnen eveneens concluderen dat zowaar iedere activiteit gebruikt wordt op een incentivereis. Dit duidt erop dat men verscheidene activiteiten zal plannen tijdens een reis en van de situatie optimaal wenst gebruik te maken. Zowel het entertainment, culturele activiteiten, teambuilding en het bekijken van de steden blijken nog steeds zeer populaire activiteiten. Het relaxen en activiteiten op het strand zijn op hun beurt weer sterk teruggevallen.



6.2.7 In groep of individueel

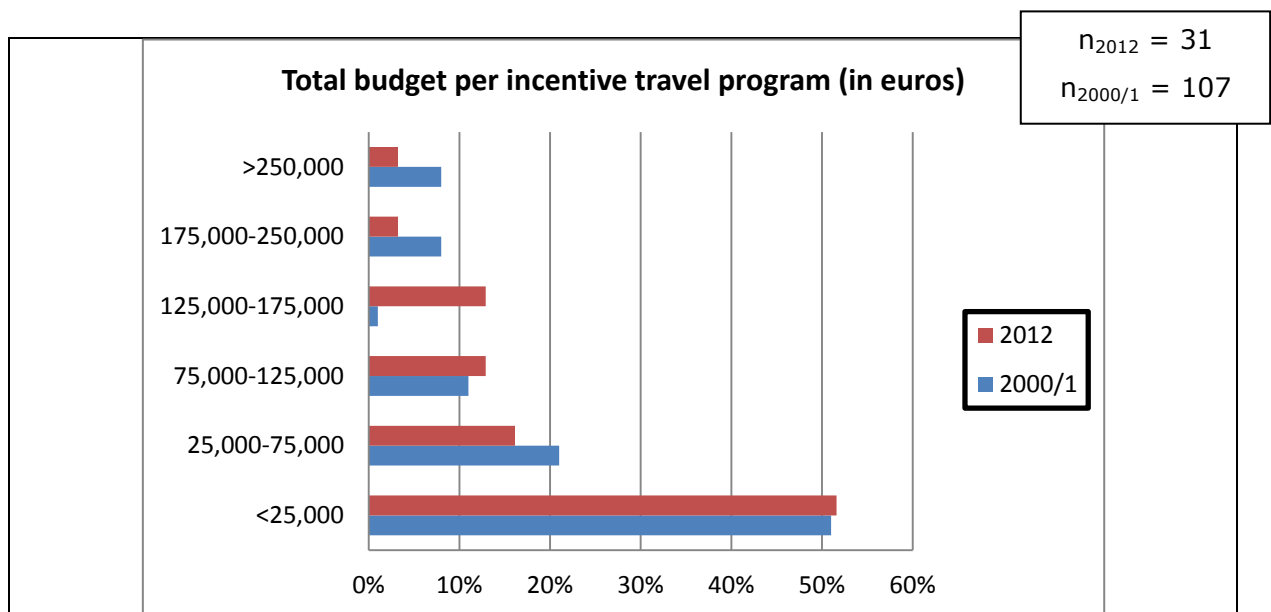
Een incentivereis kan men indelen in een groeps- en een individuele reis. Wanneer men met een hele groep werknemers op reis gaat, spreken we van een groepsreis. Vanaf het moment dat de werknemer individueel op reis kan, eventueel met partner, spreken we van een individuele incentivereis. *Figuur 6.21* toont hoeveel reizen er in groep of individueel zijn uitgevoerd.



Uit *figuur 6.21* kunnen we concluderen dat 94% van de incentivereizen een groepsgebeuren is. Tijdens deze reis staat dan weer de team building centraal, zoals blijkt uit *figuur 6.20*. Dit is een stijging van 12% en op die manier merken we dat de ondernemingen de beloningsreizen steeds meer zien als een tool om de werknemers te motiveren en de teamgeest aan te sterken. Slechts in 6% van de gevallen zal er een individuele reis schonken worden. Wanneer men echter een individuele reis uitdeelt aan zijn medewerkers, blijkt uit de resultaten dat dit gaat om een reischeque die op zijn beurt aan de werknemers wordt geschonken.

6.2.8 Budget

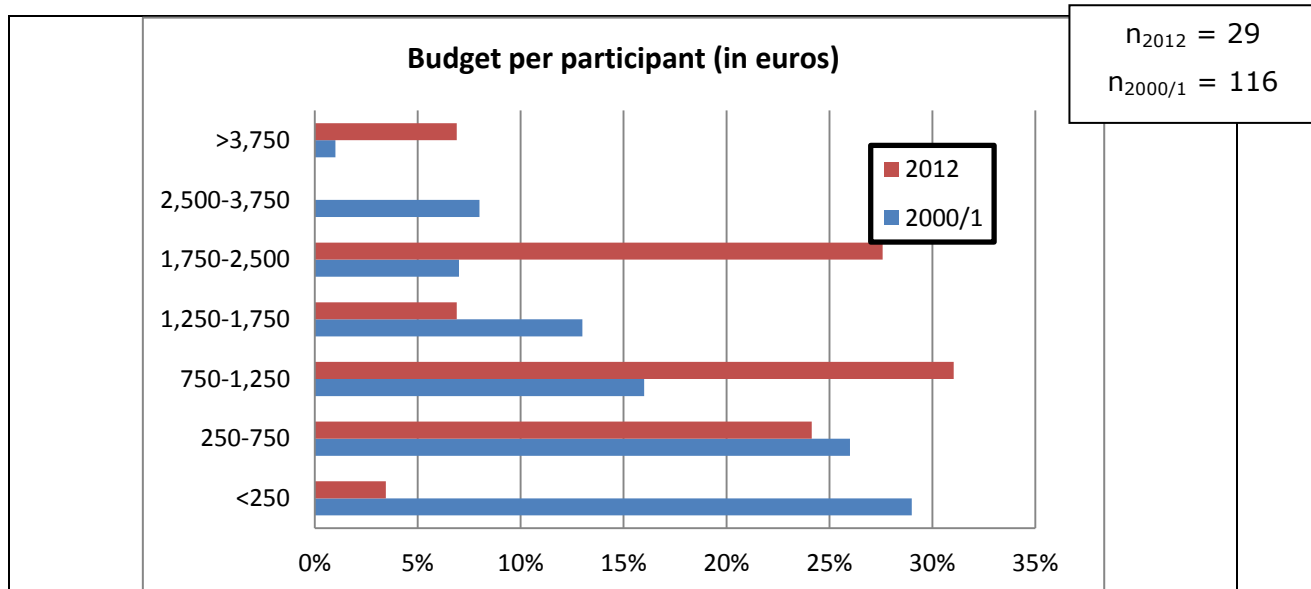
Maar liefst 100% van de respondenten ($n=18$) vond dat men zeker en vast waarde voor hun geld had verkregen. Men beweert dat de incentivereis de ultieme motivatietool is. Hiermee rekeninghoudend is het zeer interessant om het gemiddelde budget, als er reeds een budget is, voor de incentivereizen te bestuderen. Het gemiddelde budget voor een incentivereis bedroeg bij de respondenten €61.290,32, waar we wel rekening moeten houden met enkele uitschieters. In *figuur 6.22* merken we namelijk dat 52% van de bedrijven een budget heeft dat kleiner is dan €25.000. Verder heeft maar liefst 42% een budget dat gelegen is tussen €25.000 en €175.000. Hieruit concluderen we dat de meerderheid van de bedrijven (94%) een budget heeft dat jaarlijks onder €175.000 ligt.



Figuur 6.22: Het totaal budget per incentiveprogramma.

Bron: P. De Grootte (2001) & R. Kerfs (2012).

Na de toelichting van de jaarlijkse budgetten voor de incentiveprogramma's, zullen we een verdere toelichting geven van het budget per deelnemer aan de incentivereis. Deze resultaten zijn te vinden in *figuur 6.23*.



Figuur 6.23: Budget per deelnemer.

Bron: P. De Grootte (2001) & R. Kerfs (2012).

Opmerkelijk is dat in 2000/1 de meeste budgetten per deelnemer uit de twee categorieën beneden €750 per persoon kwamen. Maar liefst 55% van de ondernemingen hadden in

2000/1 een budget per deelnemer wat lager was dan €750. Deze categorieën zijn opmerkelijk naar boven verschoven. Tot de grootste categorie behoren de ondernemingen die een budget hebben tussen €750 en €1.250 per persoon, gevolgd door de budgetten van €1.750 tot €2.500 per persoon. Ook hier merken we een duidelijke stijging in de budgetten per deelnemer wat wilt wijzen op het belang wat de organisaties geven aan het organiseren van een beloningsreis.

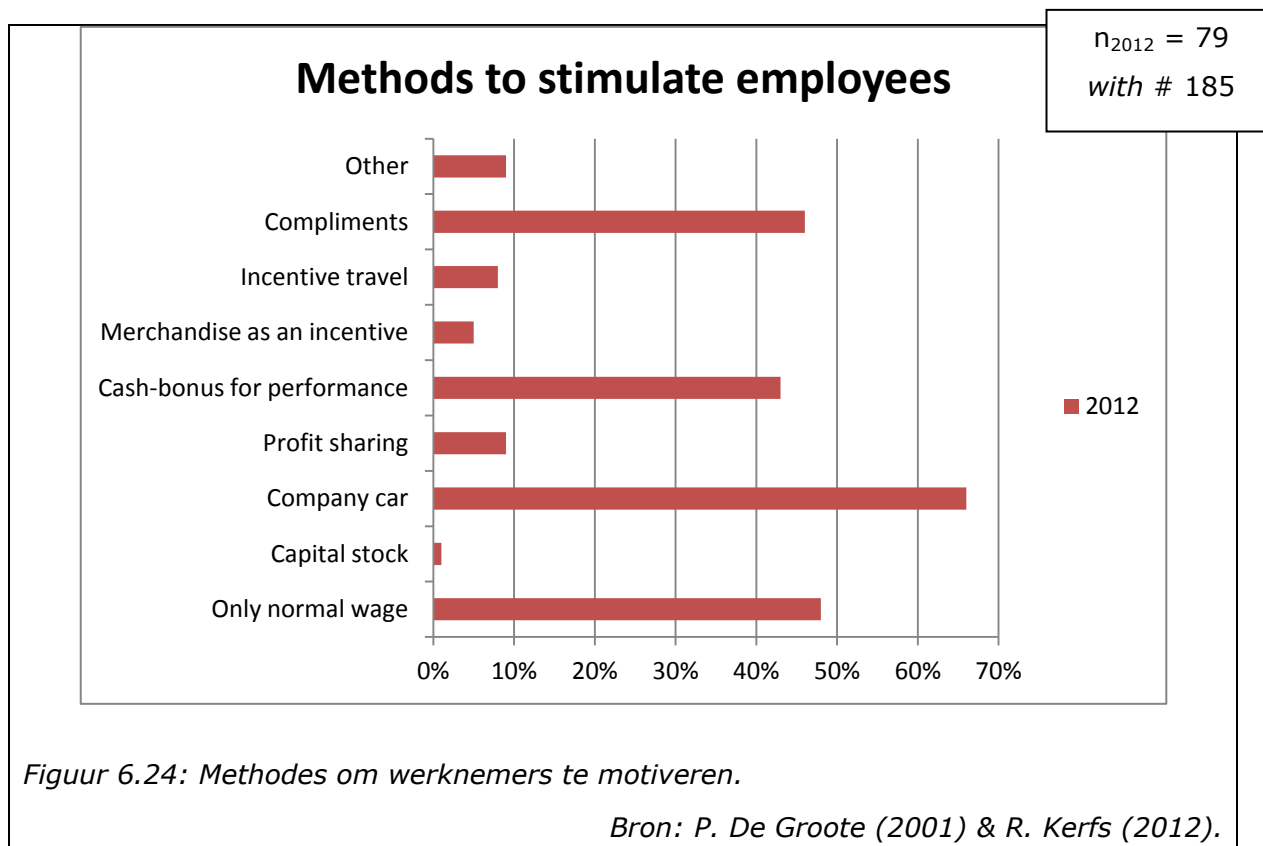
6.3 Overige resultaten

In dit onderdeel worden overige opmerkelijke resultaten besproken. Deze zullen we kort toelichten.

In alle gevallen zal er voor de overblijvende deelnemers die de incentivereis niet wonnen, geen troostprijs zijn. Dit bleek uit het onderzoek (19 op 19 ingevulde resultaten van respondenten).

Wanneer we de managers vroegen als men waarde voor hun geld kreeg, beantwoordde iedere manager positief (18 op 18 managers).

Uiteraard zijn er nog andere methodes om werknemers te motiveren. Tijdens ons onderzoek hebben we de respondenten gevraagd welke manieren men allemaal gebruikt om hun werknemers te motiveren. Uit *figuur 6.24* blijkt dat maar liefst 66% van de ondernemingen hun werknemers motiveert door hen een bedrijfswagen ter beschikking te stellen. Verder blijkt het complimenten geven aan werknemers (46%) en het normale loon (48%) zeer populair. Dit komt neer met de gewone standaard onderneming. Men zal de werknemers enkel een vast loon uitbetalen en verder wat complimenten geven, wat kosteloos is. Verder blijkt dat 43% van de ondernemingen hun werkvolk extra geldbonussen toedienen wanneer men bepaalde prestaties behaalt. Naast deze populaire motivatiemethodes blijkt het geven van *capital stocks*, het schenken van materiële beloningen en deelnemen in de winst een weinig gebruikte motivatiemethodes.



Figuur 6.24: Methodes om werknemers te motiveren.

Bron: P. De Groot (2001) & R. Kerfs (2012).

6.4 Conclusies

In deze paragraaf zullen de belangrijkste verschillen en opmerkelijke resultaten tussen het onderzoek in deze masterproef en het eerdere onderzoek in 2000/1 besproken worden. Tussen de haken wordt steeds de vergelijking gemaakt en zijn als volgt te interpreteren: "(Resultaat 2012/Resultaat 2000/1)".

Het is een vreemd fenomeen dat er minder respondenten reeds van incentivereizen had gehoord (23%/17%), maar tegelijk zijn er wel meer bedrijven die incentivereizen hanteren als managementtool (38%/23%). Dit is een opmerkelijke stijging van 15%. Dit duidt er op dat de managers zich bewuster worden van het motivationele aspect binnen de onderneming. Een incentivereis blijkt een populair middel.

Hiernaast blijkt dat de kosten (76%/59%), de tijd (49%/42%) en het ondernemingsbeleid (35%/30%) de voornaamste obstakels zijn gebleven doorheen de jaren. De kosten hebben echter wel een duidelijke stijging gekend van 17%, terwijl de overige obstakels weinig grote veranderingen ondergingen. Ook blijft taxatie ongewijzigd op 22%. Dit is verrassend aangezien er anno 2012 de mogelijkheid bestaat om een *ruling* met de overheid te bekomen. Op die manier kan de onderneming de incentivereis op een voordeligere manier doorrekenen aan zijn personeel.

Het aantal werknemers in een onderneming speelt uiteraard een rol bij het bepalen van een incentivereis. Uit het onderzoek in 2012 blijkt dat de grootste groep bedrijven afkomstig is uit een ondernemingsgrootte van 51 tot 100 werknemers. In 2000/1 bleek de populairste groep de categorie van 11 tot 25 werknemers te zijn. We merken een duidelijke verlegging van de ondernemingsgrootte. Hieraan verbonden is de omzet. De grootste groep bedrijven heeft een gemiddelde omzet tussen 10 en 25 miljoen euro. Deze groep kent een forse stijging van 16%.

Bij de analyse van de sector moet we echter bescheiden blijven. Op deze vraag kregen we een minimale respons. Desondanks merken we een stijging in de metaal-, finance- en consultancysector. De farmaceutische sector lijkt dan weer een sterke daling te kennen, terwijl deze in 2000/1 de topsector was in het gebruik van incentivereizen.

Verder is het belangrijk dat de managers incentivereizen steeds meer zien als een motivationeel instrument. Daarnaast blijft het hoofdzakelijk een beloningsmethode voor het personeel (63%/59%). Het gebruik van een incentivereis als een verkoopsinstrument blijkt dan weer populairder geworden (48%/39%).

Naast de theoretische conclusies volgen enkele besluiten omtrent de karakteristieken van de incentivereis. Zo blijkt dat West-Europa de bestemmingscontinent bij uitstek blijft. Er is wel een sterke stijging van het aantal reizen richting Oost-Europa (18%/2%). Wat de bestemming betreft zien we een opmerkelijke stijging voor Oostenrijk. Hiernaast is er een sterke stijging in het aantal bezoeken in de periode maart, april en mei. Hier aan gecombineerd kiest men steeds meer voor een wintersport *resort* als bestemmingslocatie. Dit kan duiden op een verlegging van de accenten. Men kiest meer en meer voor een snowboard- en/of skivakantie als incentivereis. Hierbij horen uiteraard korte en krachtige shortski's. Groepsvakantie zijn dan weer veel populairder dan de individuele vakantie (94%/81% groepsvakanties).

Verder hebben de bedrijven een gemiddelde jaarlijks budget voor incentivereizen van €61.290,32, rekeninghoudend met enkele uitschieters. Het grootste deel van de ondernemingen (52%/51%) heeft een budget dat lager ligt dan €25.000/jaar. Terwijl 94% een budget heeft tussen €0 en €175.000. Opmerkelijk is wel de stijging in het gemiddeld budget per deelnemer. In 2000/1 had de meerderheid van de respondenten (55%) een budget per deelnemer dat lager was dan €750. Anno 2012, blijkt dat 55% van de respondenten een gemiddeld budget heeft van €250 tot €1.250 per deelnemer. Er is een duidelijke stijging in het budgetklassen per deelnemer. Dit kan erop duiden dat de managers meer waarde hechten aan de incentivereis en daardoor het budget doen toenemen.

Naast de incentivereis als motivatietool bij uitstek, gebruiken vele managers nog andere methoden om hun personeel te motiveren. Zo blijkt, anno 2012, dat de bedrijfswagen (66%), het geven van complimenten (46%) en cashbonussen (43%) zeer populair zijn. Er zijn opmerkelijk veel bedrijven die enkel het normale loon aanbieden aan het personeel (48%).

Over het algemeen kunnen we concluderen dat de markt voor incentivereizen nog een zeer groot marktpotentieel heeft. Reeds 38% gebruikt incentivereizen en we zien dit in de toekomst enkel maar toenemen. Het is echter de bedoeling dat de ondernemingen inzien dat incentivereizen effectief een sterke kracht en invloed hebben op de betrokken deelnemers. In 2000/1 werd het hoofdobstakel gedefinieerd als de taxatie. Anno 2012 is er echter een oplossing voor dit obstakel: het *rulingprincipe*. Dit principe is ingevoerd in 2003 en zou een oplossing moeten bieden voor de hoge aanrekening van voordelen in alle aard van een incentivereis. Het gebruik van een *ruling* kan de markt voor incentivereizen enkel maar bevorderen. De basis voor een incentiveprogramma moet waardecreatie en het motiveren van het personeel blijven. De managers moeten hier dan ook optimaal gebruik van maken. Het is de taak van o.a. de organisatoren van incentivereizen om de managers warm te maken en de kracht van een incentiveprogramma te laten inzien. Zo kan de markt op een gezonde manier groeien. Naast de reis op zich, vormt de incentivereis voor een winnaarmentaliteit binnen de onderneming. Het personeel zal hard werken om de reis te kunnen winnen. Deze winnaarmentaliteit heeft een onderneming nodig om de optimale resultaten te behalen.

Referentielijst

1 Boeken en wetenschappelijke artikels

Alonzo, V. (2000). *Money isn't everything, Incentive 174*, nr. 9, p. 78-80.

Baard, P. P., Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two setting. *Journal of applied psychology, 34*, p2045-2068.

Baumeister, R., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin, 117*, 498-529.:

Belasting- en Beleggingsgids (2011). Uitgeverij Pelckmans: Kapellen.

Clark, P.B., & Wilson, J.Q. (1961). *Incentive Systems: A theory of Organizations*.

Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen, D. J.(2011). *Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance*. Vol. 96, No. 3, May 2011, p. 443-456, 14pp.

Davidson, R., & Cope, B. (2003). *Business travel: Conferences, Incentive travel, Exhibitions, Corporate Hospitality and Corporate Travel*. Herlow: Pearson.

De Groote, P., Ooms, K. (1998). *Stilte... in vergadering!: de congres- en meetingsbranche in België en Nederland*. Uitgeverij Garant: S.L..

De Groote, P., Sluismans, S., & Bruijsten, C. (2001). *Touractua 2000/1: Research on the market for incentive travels in Belgium and Luxembourg*. Limburgs Universitair Centrum.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*, 68-78.

Formica, S., & Goldblatt, J. (2005). *Survey of Incentive Travel Program Business Strategies*.

Have, S. ten, Weusten, S., & Bolweg, J. (2000). *Binding en movitatie. Acht adviezen voor employment marketing*. Uitgeverij Nieuwezijds: Amsterdam.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to Work*. New York: Wiley.

Johnson, D.W, & Johnson, F.P (2008). *Groepsdynamica, theorie en vaardigheden*. Amsterdam: Pearson Education.

- Jones, C., & Yu, R. (2011, 9 mei). Reward travel for employees makes a comeback. *Usa Today*. Opgevraagd op 12 oktober, 2011, via <http://travel.usatoday.com>.
- Jorissen, A., Lybaert, N., Reyns, C., & Vanneste, J, (2007). *Financial Accounting*. Uitgeverij De Boeck: Antwerpen.
- Keasy, K., & Wright, M. (1997). *Corporate Governance: Responsibilities, Risks and Remuneration*. John Wiley & Sons: Chichester.
- Kötler, P. (2009). *Principes van Marketing*. Uitgeverij Pearson Education: Amsterdam.
- Lambrechts, F. (2010). *Cursus: Organisatiemanagement en strategisch management. Organisatiegedrag – Deel 1: Basis*.
- Laveren, E., Engelen, P.J., Limère, A. & Vandemaele, S. (2009). *Handboek financieel beheer*. Antwerpen: Intersentia.
- Lowyck, E. (1989). *Motiveringsreizen op de Belgische markt*. Vrije Universiteit Brussel.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Meany, R. (2001). 7 Pitfalls of incentive Travel Planning. *Successful Meetings, Feb2001 Vol. 50 Issue 2, p84-89*.
- Moreu, J. E. (2010). *Conferencemanagement: Congres- en vergaderorganisatie in theorie en praktijk*. Uitgeverij Coutinho: Bussum.
- Nelissen, G. (2003). *Creatief boekhouden: het EPO van de ICT-sector*.
- Nisol, S.: *De mogelijkheden van motiveringsreizen op de Vlaamse Markt*, Brugge, 1986, blz. 6.
- Patton, F. (1999), *Money Talks When It Comes to Recognition, Workforce 78*, nr. 5, p. 101.
- Raets, M., Masui, C. (2007). *Van vraag tot tekst: Praktische leidraad voor literatuurverslagen*. Leuven: Acco.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2010). *Essentials of Organizational Behaviour*. New Jersey: Pearson.
- Securex. White paper: "Een nieuwe kijk op motivatie 2009"
- Sekaran, U., Bougie, R. (2010). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. Cornwall: Wiley.

Sels, L., & Overlaet, B. (1999). Lonen in Vlaanderen. Wat verdient u en wie verdient meer? Acco: Leuven.

Shezeen, O., & Jang-Han, L. (2011). Effects of Hourly, Low-Incentive, and High-Incentive Pay on Simulated Work Productivity: Initial Findings With a New Laboratory Method. *Journal of Organizational Behavior Management*, vol. 32., p21-42.

SITE (2010). The Annual Analysis and Forecast for the Motivational Events Industry.

Sluismans, S. (2000). Een analyse van de Belgische markt voor incentivereizen. Universiteit Hasselt.

Steers, R.M., Porter, L.W. (1991). Motivation and Work behavior. 5th edition international, Mc Graw-Hill, inc., New York.

Stolovitch, H. D., Clark, R. E., & Condly, S. J. (2002). *Incentives, Motivation and Workplace Performance: Reseach & Best Practices*. The IncentiveResearchFoundation.

Summers, D. (2007). *Longman: Dictionary of Contemporary English*. Nimrod: Letterpart.

Tepper, B. (1993). *Incentive Travel, the Complete Guide*. San Francisco: Dendrobium Books.

Van Eerde, W. & Thierry, H. (1996). Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No. 5, pp 575-586.

Van Helperen, H (z.d.). Een incentive reis levert altijd meer op dan hij kost. *Coverstory Business*, p. 4-5.

Van Ijzendoorn, M.H., & De Frankrijker, H. (2005). *Pedagogiek in beeld*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Vansteenkiste, M., Lens, W., & Deci, E. L. (2006). Intrinsic versus extrinsic goal contents in Self-Determination Theory: Another look at the quality of academic motivation. *Educational Psychologist*, 41,19-31.

Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. New York: Wiley.

2 Websites

www.belgium.be

www.deloitte.com

www.fiscus.fgov.be

www.oxforddictionaries.com

www.siteglobal.com

www.travel-industry-dictionary.com

www.wwtbusinessevents.nl

Bijlage 1: Enquête 2012

The use of incentivetravel in Belgium

Question 1: Have you ever heard of incentive travel? (Incentive Travel is a global management tool that uses an exceptional travel experience to motivate and/or recognise participants for increased levels of performance in support of organisational goals)*

- Yes
- No

Question 2: What is according to you an incentive trip? (mark all that apply)

- Sales instrument
- Marketing instrument
- Rewarding method
- Human resources Management Tool
- Motivational meeting
- Instrument to improve internal communication
- Instrument to motivate employees
- Other

Question 3: What are obstacle to using incentive travel? (mark all that apply)

- Time
- Taxation
- No believe in effectiveness of incentive travel
- Company policy
- Costs
- The people that have to decide are against incentive travel
- Not enough knowledge about incentive travel
- Other

Question 4A: Did your company ever use incentive travel?

- Yes
- No

Question 4B: Does your company intend to use incentive travel in the <future>?

- Yes
- No

Please fill in which choices you have made at 4A and 4B*

- 'Yes' on question 4A
- 'No' on question 4A and 'Yes' on question 4B
- 'No' on question 4A and 'No' on question 4B

Please answer the questions for your past incentive trips and if you intend to use incentive travel in the future, for a future incentive trip.

Question 5. During which month(s) were the incentive trip(s) /will the incentive trip be?

	Jan.	Feb.	March	April	May	June	July	Aug.	Sept.	Oct.	Nov.	Dec.
Past trip	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Future trip	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Question 6: During which period(s) of the week were the incentive trips(s) /will the incentive trip be?

	During the week	During weekend	the During the week and the weekend	Midweek
Past trip	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Future trip	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Question 7: how many incentive trips does your company organise?

	1 every 2 years	1 year	More per than 1 year	Depends on the economic situation of the company (like introduction of a new product, merger, other)	Depends on a specific action	Other
Past trip	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Future trip	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Question 8: Under which circumstances of the business did/will you use incentive travel?

	Rising sales figure /rising profit margin	Rising sales figure/ declining profit margin	Declining sales /rising profit margin	Declining sales figure/declining profit margin	Independent of business circumstances
Past trip	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Future trip	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Question 9: How many days did/will the incentive trip(s) take?

	Past trip	Future trip
Days	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Question 10: how many months dis/will the incentive compaign(s), before the trip(s), take?

	Past trip	Future trip
Months	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Question 11: which destination(s) did/will the incentive trips(s) go to?

For the 4th column: fill in which typology of resort/area: city (fill in 1), seaside resort (2), spa resort (3), wintersport resort (4) , rural area (5).

	Country	Region/City	Typology
Past trip	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Future trip	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Question 12: was/will the destination (be) decided beforehand or could/can the participants win travel tickets or cheques and decide themselves where to go?

	Destination beforehand	decided	Travel cheques with set amount of money to use on the incentive trip	Travel cheques with amounts of money that can be increased with higher performance
Past trip	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Future trip	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Question 13: which transport mean(s) were/will be used to reach the destination(s)?

	Airplane	Train	Bus	(cruise) ship/boat	Other
Past trip	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Future trip	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Question 14: which transport mean(s) were/will be used during the incentive travel??

	Airplane	Train	Bus	(cruise) ship/boat	Other
Past trip	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Future trip	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Question 15: which accommodation was/will be used on the incentive trip(s)

	3 stars hotel	4 stars hotel	5 stars hotel	Camping	Appartement	Other
Past trip	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Future trip	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Question 16: are incentive trip(s) Group trips or could/can the winners go individually?

	Group trip	Individual trip
Past trip	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Future trip	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Question 17: which activities did/will the incentive trip(s) contain? (mark all that apply)

	Past trip	Future trip
Cultural activities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Golf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Water sports	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skiing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Other sports:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wellness activities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Entertainment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adventure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Theme parks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Team building activities (networking)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spare time for the participants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Activities/relaxing on the beach	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sightseeing of cities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Other:	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Question 18: was there /will there be a business meeting(s) on the incentive trip(s)? (mark all that apply)

	Past trip	Future trip
Yes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Question 19: what is importance for you of: (please mark the grade of importance from 1 to 10, 1 is least important).

The next questions are about:
Participants and the target Group of the incentive trip(s).

Question 20: how many people went/will go on the incentive trip(s)?

	Past trip	Future trip
Amount of peoples	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Question 21: could /can the winners of the incentive trip bring someone on the trip?

	No winners invited	just the winners	The winners could bring their partner	The winners could bring their family and partner	The winners could bring there person necessarily (not the partner)
Past trip	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Future trip	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Question 22: what was / will the average age (be) of the people that could/can win the incentive trip(s)?

Age	Past trip	Future trip
	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Question 23: what percentage of the people that could /can win or participate in the incentive trip(s) was/is male or female and what percentage was / is female?

	Male	Female
Past trip	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Future trip	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Question 23: What was /will the average Gross income per month of the people that could/can win or participate in the incentive trip(s)? please give a percentage of how many people of that income Group could/can win or participate in the trip?

	< 2500 euro	2500-5000 euro	5000-7500 euro	7500-10 000 euro	>10 000 euro
Past trip	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Future trip	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Question 24: What was/will be arranged for the non- winners of incentive trip(s)?

	Consolidation price (troostprijis)	Nothing
Past trip	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Future trip	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Question 25: who decide/will decide to use incentive travel?

- Head office
- General manager
- Marketing manager
- Sales manager
- Commercial manager
- Purchase manager
- Financial manager
- Human resources manager
- Travel/ incentive manager
- Other

Question 26: which person(s) (function)/ department(s) in the company was/were/will be responsible for the organisation (or the contact with the organisation) of the incentive travel program(s)?

Question 27: which elements of the incentive trip(s) were /will be important? Fill in the importance from 1 to 10 with 10 very important.

	Grade of importance (fill in from 1 to 10)
Determining the concept	<input style="width: 80px; height: 25px;" type="text"/>
Concept development of the incentive travel campaign	<input style="width: 80px; height: 25px;" type="text"/>
Preparation and execution of the incentive travel	<input style="width: 80px; height: 25px;" type="text"/>
Follow-up after the incentive trip	<input style="width: 80px; height: 25px;" type="text"/>

Question 28: Who organised/will organise the incentive travel?

- 1 Incentive house: professional organiser of incentive travel including the Total incentive campaign
- 2 Destination management company (DMC): company that represents the destination where it is located and can organise and consult about events, activities, transport and accommodation

	Past trip	Future trip
Incentive house	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Travel agency	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tour operator	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DMC ²	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
External consultant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
The company herself	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Other	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Question 29: which items do you find important about the company that organises your incentive travel program? (1 is lowest value, 10 is the highest)

	Importance
Financial security	<input type="text"/>
Price	<input type="text"/>
Originality	<input type="text"/>
Professionalism	<input type="text"/>
Credentials /references	<input type="text"/>
Measure-made and personalised trips	<input type="text"/>
Quality of services	<input type="text"/>
Destination	<input type="text"/>
Ability to provide communication services	<input type="text"/>
Ability to provide multicultural experiences	<input type="text"/>
Ability to structure an effective campaign	<input type="text"/>

The next questions are about:
Goals and results of incentive travel

Question 30: why did you use incentive travel? Please fill in which reason(s) for which trips in the column of the grade you give for the importance of the concerning reason to use incentive travel.

	Importance
Reward employees	<input type="text"/>
Motivate employees	<input type="text"/>
Improve sales	<input type="text"/>

Improve quality	<input type="text"/>
Raise productivity	<input type="text"/>
Increase market share	<input type="text"/>
Expand loyalty	<input type="text"/>
Lift the morale	<input type="text"/>
Team building	<input type="text"/>
Decrease absenteeism	<input type="text"/>
Introduce a new product	<input type="text"/>

Question 31: did you get value for money ?

	Yes	No
Past trip	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Future trip	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Question 32: If you answered on the previous question 'No', please fill in why

The next few questions are about:

Budget of incentive travel

Question 33: What was/were/will be the total budget(s) for incentive travel program(s)?

	< 25.000 euro	25.000 75.000 euro	- 75.000 125.000 euro	- 125.000 175.000 euro	- 175.000 250.000 euro	- > 250.000 euro
Past trip	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Future trip	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Question 34: What was /were/will be the budget(s) per participant for the incentive trip(s)?

	<250 euro	250 750 euro	- 750 1250 euro	- 1250- 1750 euro	1750 2500 euro	- 2500- 3750 euro	>3750 euro
Past trip	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Future trip	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Question 35: Do you have a yearly budget for incentive travel? If yes, please fill in the budget in euros.

- No
- Yes

Question 36: How do you process the incentivetrip into your accounting? Just choose the last used method. If you answer other, please fill in which method.

- Personnel costs (of personeelskosten)
- Study travel (of een studiereis)
- Hotel and accommodation costs (of hotel en logementkosten)
- We have a regulation/ruling with the government (of een regularisatie met de overheid om deze incentives aan een voordelig tarief aan te bieden aan de werknemers)
- As a commission form (of op basis van een commissie fiche)
- Other

The next few questions are about:
The characteristics of your company

Question 37: which sector does your company belong to? Please fill out the specific type in the concerning column.

- Automotive
- Chain store
- Chemical
- Consultancy
- Electrical
- Finance
- Food
- Graphical sector
- Hotel and catering
- Information technology
- Medical sector
- Metal
- Minerals
- Pharmaceutical sector
- Services
- Textile
- Tourism
- Transportation
- Other

Question 38: Please fill in the specific type of your company for your sector.

- Production
- Distribution
- Sales

Question 39: which methods does your company use to stimulate employees ? (mark all that apply)

- Only the normal wage
- Capital stock
- Company car
- Profit sharing
- Cash-bonus for (team/individual) performances
- Merchandise as an incentive
- Incentive travel
- Compliments
- Other

Question 40: how many employees (full time equivalent) has your company?

Question 41: what is the annual sales figure (omzet) of the company (in euros)?

Question 42: General information.

(please fill in the e-mail adress on which you received this questionnaire)

Name of the company

Contact person

e-mail address

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

Incentivereizen van ondernemingen in België

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-accountancy en financiering**

Jaar: **2012**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

Kerfs, Rusty

Datum: **22/05/2012**