



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

***Analyse van de allocatie van het algemeen beschikbaar budget naar marketing binnen
KMO's***

Katinka Engelhard

Larissa Slegers

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen

PROMOTOR :

Prof. dr. Pieter PAUWELS



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be
Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2017
2018



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

Analyse van de allocatie van het algemeen beschikbaar budget naar marketing binnen KMO's

Katinka Engelhard

Larissa Slegers

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen

PROMOTOR :

Prof. dr. Pieter PAUWELS

Woord vooraf

Een masterproef maken is een laatste stap naar het behalen van een diploma en tegelijkertijd een eerste stap in de praktijkwereld. Het is een unieke kans om na een aantal jaren studeren je theoretische kennis om te zetten in een eigen onderzoek. Uiteraard gaat zo een eerste onderzoek gepaard met vallen en opstaan en heb je de steun en ervaring van anderen nodig, waarvoor onze oprechte dank.

In de eerste plaats willen wij onze promotor, Prof. dr. Piet Pauwels, bedanken dat hij ons de mogelijkheid gaf om ons eigen onderwerp tot een goed einde te brengen. Wij willen hem graag bedanken voor de uitstekende begeleiding die hij ons daarbij gegeven heeft ondanks zijn drukke agenda.

Bovendien willen we onze ouders bedanken. In de eerste plaats omdat zij ons de mogelijkheid hebben gegeven om deze studie te voltooien, maar ook omwille van hun steun en vertrouwen. Samen met onze broers en partners, waren zij steeds een luisterend oor en probeerden ons zo goed mogelijk te helpen wanneer we problemen ervaarden.

Tot slot willen we nog een woord van dank richten aan al diegenen die tijd hebben willen maken om de enquête in te vullen en/of te verspreiden. Zonder hen hadden we dit onderzoek niet tot een goed einde kunnen brengen.

Katinka en Larissa

Samenvatting

Hoewel KMO's een belangrijke rol spelen in de wereldwijde economie, blijkt dat ze ook heel wat problemen ervaren zoals beperkte financiële middelen, gebrek aan expertise, gebrek aan goede informatiebronnen, etc. Bovendien zijn de marketingactiviteiten van heel wat KMO's beperkt – zowel in kwaliteit als in kwantiteit. Echter, intensieve en professionele marketing is van groot belang voor de groei van een bedrijf. Daarom zouden KMO's met groeiambitie een relatief groot deel van hun algemeen beschikbaar budget moeten toewijzen aan marketing en hier professioneel mee omgaan. Desondanks wordt in de praktijk vaak het tegenovergestelde waargenomen. Bedrijven zien marketing vaak als een kost en niet als een investering en hanteren daarom een zeer gering marketingbudget. Wanneer bedrijven marketing als een investering zouden zien, moet de manager een investeringsbeslissing maken. Hierbij zal de manager het algemeen beschikbaar budget toewijzen aan verschillende activiteiten, waaronder marketing. Vervolgens moet de marketingverantwoordelijke beslissen welke marketingacties uitgevoerd worden. Nadat deze marketingacties zijn uitgevoerd, is het belangrijk om na te gaan wat deze acties hebben opgeleverd voor het bedrijf. De evaluatie van de marketingacties mag niet vergeten worden. Het doel van deze masterproef is daarom na te gaan of de mate waarin de marketingallocaties en de marketingevaluaties geavanceerd zijn een impact hebben op de bedrijfsprestaties. De kernvraag samen met de twee deelvragen zijn terug vinden in hoofdstuk 1.

Het tweede hoofdstuk betreft een theorieonderzoek. In eerste instantie worden de begrippen top-downbudgettering en bottom-up budgettering gedefinieerd. Vervolgens wordt besproken op welke manier de bedrijfsprestaties gemeten worden. Doorheen de tijd heeft een evolutie plaatsgevonden van het hanteren van boekhoudkundige middelen om de bedrijfsprestaties te meten naar het hanteren van marketingmaatstaven. Deze marketingmaatstaven zijn zowel niet-financiële alsook financiële van aard. Het verschil tussen deze twee maatstaven en het belang ervan wordt aangehaald. Verder wordt het marketing performance assessment system besproken. Dit systeem dient als middel om de marketingacties te evalueren. Aangezien het doel van dit onderzoek is om de impact van marketingallocaties en marketingevaluaties op bedrijfsprestaties te analyseren, wordt tot slot aangehaald hoe de financiële indicatoren van bedrijfsprestaties bekomen kunnen worden met behulp van objectieve of subjectieve data.

Na de literatuurstudie volgt een verkennend onderzoek, hetgeen terug te vinden is in hoofdstuk 3. Dit kwalitatieve onderzoek omvat negen exploratieve interviews om meer inzicht te verwerven in de materie. Zo werd gevraagd op welke manier bepaald wordt hoeveel budget aan marketing besteed zal worden en welke marketingacties hoofdzakelijk uitgevoerd worden. Daarenboven werd nagegaan op welke manier bedrijven hun marketingacties evalueren.

Op basis van het theorieonderzoek en het verkennend onderzoek kan het conceptueel model met de bijhorende hypotheses ontwikkeld worden. Dit is terug te vinden in hoofdstuk 4 van deze masterproef.

In hoofdstuk 5 wordt het conceptueel model geverifieerd, gebruik makende van een kwantitatief onderzoek. Een enquête werd opgesteld met behulp van Qualtrics en verspreid via onder andere VOKA Limburg en een accountantskantoor. Dit resulteerde in 140 bruikbare, ingevulde vragenlijsten. De bekomen resultaten werden geanalyseerd met behulp van het softwareprogramma SPSS. Wanneer de drie hypothesen getest werden, bleek enkel hypothese 2 ondersteund te worden. Dit wil zeggen dat een bedrijf dat meer professioneel omgaat met de marketingallocaties, eerder geneigd is om de marketingacties te evalueren. Bovendien werd getest of de variabele 'marketingevaluaties' fungeert als mediator binnen het conceptueel model. Uit de analyse blijkt dat dit niet het geval is, hetgeen niet in lijn ligt met de verwachtingen. Daarenboven werd het conceptueel model getest nadat de controlevariabele 'grootte' werd toegevoegd. Op basis van deze analyse kan gesteld worden dat een opsplitsing volgens grootte van de KMO geen effect heeft op de verbanden tussen de variabelen 'marketingallocaties', 'marketingevaluaties' en 'bedrijfsprestaties'. Aangezien de initiële regressies geen ondersteuning boden voor zowel hypothese 1 alsook hypothese 3 werd een factoranalyse uitgevoerd die uitvoerig besproken wordt in dit hoofdstuk. Tot slot werden alternatieve modellen ontwikkeld die de hypothesen mogelijk konden ondersteunen.

Uit dit onderzoek blijkt dat een positief verband bestaat tussen de professionaliteit met betrekking tot marketingallocaties en met betrekking tot marketingevaluaties. Hetgeen echter niet aangetoond kon worden, is de relatie tussen 'marketingallocaties' en 'bedrijfsprestaties' enerzijds en de relatie tussen 'marketingevaluaties' en 'bedrijfsprestaties' anderzijds. In het zesde hoofdstuk is een uitgebreidere conclusie terug te vinden, gevolgd door enkele specifieke, praktische aanbevelingen voor managers in hoofdstuk 7.

Om deze masterproef af te sluiten worden in hoofdstuk 8 enkele beperkingen van het onderzoek aangehaald, aangevuld met enkele suggesties voor verder onderzoek.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	I
Samenvatting.....	III
Inhoudsopgave.....	V
Lijst met tabellen	VII
Lijst met figuren	IX
Inleiding.....	1
Hoofdstuk 1: Onderzoeksplan.....	3
1.1. Onderzoekskader	3
1.2. Kernvraag van het onderzoek.....	5
1.3. Deelvragen bij de centrale onderzoeksvraag	5
Hoofdstuk 2: Literatuuronderzoek.....	7
2.1. Hoe gebeurt de allocatie van het algemeen beschikbaar budget naar marketing?	7
2.1.1. Top-downbudgettering of bottom-up budgettering?	8
2.1.2. Niet-financiële of financiële marketingmaatstaven?	10
2.1.3. Soorten niet-financiële maatstaven.....	13
2.1.3.1. Marktaandeel	14
2.1.3.2. Klanttevredenheid	14
2.1.3.3. Klantloyaliteit	16
2.1.3.4. Merkwaarde	17
2.1.3.5. Innovatie	18
2.1.4. Soorten financiële maatstaven.....	19
2.1.4.1. Economic value added of marketing	19
2.1.4.2. Return on marketing investment	20
2.2. Evaluatie van de marketingacties	20
2.2.1. Marketing performance assessment system	22
2.2.2. De evolutie van het MPA systeem.....	23
2.3. Bedrijfsprestaties	26
Hoofdstuk 3: Verkennend onderzoek.....	29
3.1. Onderzoeksopzet.....	29
3.2. De allocatie van het algemeen beschikbaar budget naar marketing	29

3.3. De evaluatie van de marketingacties.....	31
Hoofdstuk 4: Conceptueel model	33
Hoofdstuk 5: Empirisch onderzoek	37
5.1 Onderzoeksopzet.....	37
5.1.1. Opstellen van de enquête	37
5.1.2. Bepalen van de populatie en steekproef	41
5.2. Analyse van de onderzoeksresultaten.....	42
5.2.1. Voorbereiding van de dataset	42
5.2.2. Beschrijving van de onderzochte KMO's.....	44
5.2.3. Testen van het conceptueel model.....	46
5.2.3.1. Benaderingswijze	46
5.2.3.2. Initiële regressies	47
5.2.3.3. Mediator test	48
5.2.3.4. Model testen na toevoegen van een controlevariabele	50
5.2.3.5. Uitvoeren van de factoranalyse	51
5.2.3.6. Ontwikkelen van alternatieve modellen die mogelijke resultaten kunnen opleveren	60
5.2.3.7. Overzicht significante verbanden	65
Hoofdstuk 6: Conclusie	69
Hoofdstuk 7: Managementimplicaties	71
Hoofdstuk 8: Beperkingen en suggesties voor verder onderzoek	73
Bibliografie	75
Bijlage 1: Verkennende experten interviews	77
Bijlage 2: Enquête.....	97
Bijlage 3: Rotated component matrix.....	113

Lijst met tabellen

Tabel 1: Construct 1 met bijhorende items	38
Tabel 2: Construct 2 met bijhorende items	39
Tabel 3: Construct 3 met bijhorende items	40
Tabel 4: Verspreiding enquête + aantal bruikbare responses	43
Tabel 5: Beschrijvende statistieken	45
Tabel 6: Initiële regressies	48
Tabel 7: Resultaten factoranalyse	55
Tabel 8: Regressies a.d.h.v. factoranalyse	60
Tabel 9: Regressies a.d.h.v. alternatief model	62
Tabel 10: Overzicht significante verbanden	67

Lijst met figuren

Figuur 1: Conceptueel model	35
Figuur 2: Mediator test	49
Figuur 3: Sobel test	49
Figuur 4: Scree plot 'marketingallocaties'	54

Inleiding

Het uitgangspunt van deze masterproef is de interesse van ons beiden in het reilen en zeilen binnen KMO's. We dromen er beiden al altijd van om in de toekomst een eigen bedrijf op te starten. Hoewel onze interesses parallel lopen, kozen we beiden voor een andere afstudeerrichting. Zo studeert Larissa Slegers TEW Master Finance en Katinka Engelhard TEW Master Marketing. Door onze thesis samen te schrijven, worden deze twee vakgebieden met elkaar gecombineerd en kunnen we van elkaar bijleren. Voor dit onderzoek verdiepten we ons in de beperkte literatuur die finance en marketing met elkaar combineert, om zo ons eigen onderwerp af te kunnen lijnen. Op die manier kwamen we tot onderstaande problematiek, die interessant leek om onderzoek naar uit te voeren.

Onderzoek naar de allocatie van het algemeen beschikbaar budget naar marketing binnen KMO's is van groot belang omdat bedrijven met groeiambitie moeten investeren in marketing. In de praktijk zien we echter het tegenovergestelde. Vaak wordt een klein budget toegewezen aan marketing. Deze masterproef tracht daarom aan te tonen dat, wanneer de marketingallocaties op een meer geavanceerde manier gebeuren, dit zal leiden tot betere bedrijfsprestaties. Daarnaast wordt verondersteld dat meer geavanceerde marketingallocaties leiden tot een meer geavanceerde manier van marketingevaluaties, hetgeen op zijn beurt leidt tot betere bedrijfsprestaties. Wanneer deze veronderstellingen statistisch aangetoond kunnen worden, zou geconcludeerd kunnen worden dat bedrijven meer professioneel moeten omgaan met zowel de marketingallocaties alsook de marketingevaluaties.

De centrale onderzoeksvraag van deze masterproef luidt als volgt: 'Heeft de mate waarin de marketingallocaties en de marketingevaluaties binnen KMO's geavanceerd zijn een impact op de bedrijfsprestaties?'. Een antwoord op deze kernvraag kan geformuleerd worden door deze op te splitsen in twee deelvragen, namelijk 'Haalt een bedrijf voordeel uit een meer professionele manier van marketingallocaties?' en 'Haalt een bedrijf voordeel uit een meer professionele manier van marketingevaluaties?'.

Vooraleer verder te gaan, moet vermeld worden dat we beiden verantwoordelijk zijn voor hetgeen in de masterproef vermeld wordt. Echter, om praktische redenen wordt hieronder weergegeven wie de belangrijkste auteur is van de verschillende hoofdstukken.

- Hoofdstuk 1: Katinka
- Hoofdstuk 2: Katinka en Larissa
- Hoofdstuk 3: Larissa
- Hoofdstuk 4: Katinka
- Hoofdstuk 5: Katinka en Larissa
- Hoofdstuk 6: Katinka
- Hoofdstuk 7: Larissa
- Hoofdstuk 8: Larissa

Hoofdstuk 1: Onderzoeksplan

In dit hoofdstuk worden allereerst de probleemstelling en veronderstellingen van het onderzoek weergegeven. Verder komen de kernvraag en de verschillende deelvragen van het onderzoek aan bod. Tot slot wordt de onderzoeksmethode per deelvraag bepaald en verantwoord.

1.1. Onderzoekskader

KMO's spelen een belangrijke rol in de wereldwijde economie. Ze zorgen voor werkgelegenheid, innovatie en vernieuwing door concurrentie. Deze KMO's ervaren echter heel wat problemen zoals beperkte financiële middelen, gebrek aan expertise, gebrek aan goede informatiebronnen, gebrek aan bekwaamheid met betrekking tot verschillende functionele en technische managementdomeinen (Altuntas & Yilmaz, 2016).

Ook de marketingactiviteiten van heel wat KMO's zijn beperkt – zowel in kwaliteit als in kwantiteit. Intensieve en professionele marketing is echter van groot belang voor de groei van een bedrijf. Marketing kan namelijk markten definiëren en beter begrijpen, waarde proposities ontwikkelen, nagaan of de verwachte waarde geleverd wordt, etc. (McDonald, 2005). Daarom moeten KMO's met groeiambitie een relatief groot deel van hun algemeen beschikbaar budget toewijzen aan marketing.

In de praktijk zien we echter het tegenovergestelde. Vaak wordt een klein budget toegewezen aan marketing. Een reden hiervoor is dat marketing vaak niet gezien wordt als een investering maar eerder als een kost. De manager probeert deze kost dan te minimaliseren (Hanssens, 2011). Wanneer marketing als een investering gezien wordt, moet hiervoor een investeringsbeslissing gemaakt worden. Bij het maken van deze beslissing zal de manager het algemeen beschikbaar budget moeten toewijzen aan verschillende activiteiten. Dit allocatieprobleem kan op verschillende manieren aangepakt worden.

Een eerste mogelijke aanpak voor dit allocatieprobleem is werken met top-downbudgettering. Hierbij legt de top van het bedrijf het totale marketingbudget voor het volgende jaar vast. Zij kan zich hiervoor onder andere baseren op het marketingbudget van het vorige jaar. Indien het bedrijf een stijging of daling verwacht in de omzet, kan dit marketingbudget worden verhoogd respectievelijk verlaagd. Daarnaast kan het bedrijf ook werken met een advertising/sales ratio om het marketingbudget te bepalen. De historische ratio en de te verwachte verkoopcijfers van het volgende jaar definiëren dan het marketingbudget (Ritson, 2002). Wanneer een bedrijf gebruik maakt van dergelijke vuistregels bestaat een reëel risico dat het marketingbudget sterk verschilt van het winst-maximaliserende marketingbudget (Fischer, Albers, Wagner, & Frie, 2012). Eens het marketingbudget is bepaald, is het de taak van de marketingverantwoordelijke om te beslissen hoeveel hiervan aan de verschillende instrumenten en kanalen besteed wordt. Bij deze top-

downbudgettering wordt geen rekening gehouden met nieuwe initiatieven binnen de onderneming alsook met veranderingen in de omgeving (Ritson, 2002).

Een alternatieve benadering voor dit allocatieprobleem is de bottom-up budgettering. Hierbij zal de marketingverantwoordelijke moeten inschatten welk budget hij/zij nodig zal hebben. Vervolgens legt hij dit voor aan de top van het bedrijf. Dit is een grote uitdaging indien de top van de KMO geen 'marketing mindset' heeft. Een oorzaak hiervan kan zijn dat de verwachte opbrengsten te ver in de toekomst liggen (Neuvonen, 2016). Wanneer een groot marketingbudget nodig is, zal een sterke verantwoording nodig zijn. De marketingverantwoordelijke kan voor de vereiste verantwoording gebruik maken van zowel niet-financiële, als financiële maatstaven (Ritson, 2002). Volgens het CMO Council survey (Stewart, 2009) vinden meer dan 90% van de marketeers, marketingmaatstaven uiterst belangrijk om de bedrijfsprestaties te meten. Toch zegt 80% ontevreden te zijn met de huidige mogelijkheid om deze prestaties te meten. Een kloof bestaat tussen het ideaalbeeld en de realiteit. Enerzijds vinden de respondenten de maatstaven uiterst belangrijk, anderzijds zijn ze niet tevreden met de eigen maatstaven en hun bruikbaarheid (Stewart, 2009).

Er bestaan verschillende niet-financiële maatstaven of 'metrics' zoals het marktaandeel, de klanttevredenheid, de merkwaarde, etc. Vaak wordt eerder op vage maatstaven zoals deze niet-financiële maatstaven gefocust terwijl een onderneming, wanneer het budget voor het volgende jaar moet worden voorgelegd, beter focust op harde cijfers. Deze cijfers tonen aan wat de 'return' of het rendement was dat voortkwam uit de marketinginvesteringen van het vorige jaar (Méndez Suárez & Estevez, 2016). Het is dus ook belangrijk om de financiële kant in kaart te brengen. Hiervoor slaan marketing en financieel management de handen in elkaar. Marketing focust op het creëren van waarde voor klanten, terwijl financieel management focust op de efficiëntie, effectiviteit en winstgevendheid op korte én lange termijn (Ettenson, 2013).

Om de financiële kant van de marketinginvestering in kaart te brengen, kan gebruik gemaakt worden van financiële maatstaven. In deze masterproef worden twee verschillende financiële maatstaven uitgelicht: EVAM (Economic Value Added of Marketing) die de waarde voor de aandeelhouders meet en ROMI (Return On Marketing Investment) die de winstgevendheid meet (Méndez Suárez & Estevez, 2016). De return on marketing investment wordt gedefinieerd als de opbrengst of marge gegenereerd door een marketing activiteit, gedeeld door de kost van dat programma, gegeven een bepaald risico niveau (Stewart, 2009). Er zijn een aantal voordelen of redenen waarom deze financiële maatstaven gebruikt worden. Zo zijn financiële maatstaven een manier om verschillende alternatieven te vergelijken en vervolgens tot de optimale marketingmix te komen. De marketingverantwoordelijke kan hiermee verantwoording afleggen bij het senior management, het geeft een concurrentieel voordeel en het kan de winstgevendheid van het bedrijf verhogen (Stewart, 2009).

1.2. Kernvraag van het onderzoek

Marketing is belangrijk voor een KMO met groeiambitie. In realiteit zien we echter dat in deze bedrijven vaak een relatief klein budget wordt toegewezen aan marketing. De kernvraag van het onderzoek luidt als volgt: **'Heeft de mate waarin de marketingallocaties en de marketingevaluaties binnen KMO's geavanceerd zijn een impact op de bedrijfsprestaties?'**. Deze centrale onderzoeksvraag vormt de rode draad doorheen deze masterproef en kan opgesplitst worden in twee deelvragen. Deze dienen inzicht te geven in de kernvraag van het onderzoek.

1.3. Deelvragen bij de centrale onderzoeksvraag

Deelvraag 1: **'Haalt een bedrijf voordeel uit een meer professionele manier van marketingallocaties?'**

In eerste instantie wordt nagegaan wie verantwoordelijk is voor het bepalen van het marketingbudget binnen een bedrijf. Vervolgens wordt nagegaan op welke manier beslist wordt hoeveel van het algemeen beschikbaar budget naar marketing gealloceerd wordt. De allocatie van het marketingbudget naar de communicatiekanalen kan binnen deze eerstgenoemde allocatie een belangrijke rol spelen. De belangrijkste focus ligt echter op de niet-financiële en de financiële marketingmaatstaven, die samen een ideaal kader bieden om marketingallocaties op te baseren.

Deelvraag 2: **'Haalt een bedrijf voordeel uit een meer professionele manier van marketingevaluaties?'**

Bedrijven maken vaak inschattingen over de return die ze hopen te halen uit een bepaalde marketinginvestering. Het is ook uiterst belangrijk om na de voltooiing van een marketingactie na te gaan of de gerealiseerde return overeenstemt met deze inschattingen. Op deze manier kunnen bepaalde optimalisatie-aanpassingen gedaan worden met betrekking tot het marketingbudget voor het volgende jaar. In deze masterproef wordt nagegaan op basis van welke informatiebronnen bedrijven hoofdzakelijk hun marketingacties evalueren en welke meerwaarde een dergelijke evaluatie voor het bedrijf kan betekenen.

Om deze twee deelvragen en daarmee ook de kernvraag te beantwoorden, wordt een grondige literatuurstudie uitgevoerd. Daarnaast wordt exploratief onderzoek uitgevoerd om meer inzicht te krijgen in de materie. Aan de hand van de informatie die door deze twee methoden verkregen wordt, zal een conceptueel model opgesteld worden. Dit wordt vervolgens getest met behulp van enquêtes. Enerzijds wordt een groot aantal van de enquêtes uitgestuurd via VOKA Limburg en een accountantskantoor. Anderzijds worden meerdere enquêtes zelf verstuurd. Deze worden naar e-mailadressen gestuurd die verkregen zijn uit de database Bel-First en naar e-mailadressen van eigen connecties.

Hoofdstuk 2: Literatuuronderzoek

Literatuur wordt doorgenomen om meer inzicht te krijgen in beide deelvragen: 'Haalt een bedrijf voordeel uit een meer professionele manier van marketingallocaties?' en 'Haalt een bedrijf voordeel uit een meer professionele manier van marketingevaluaties?'. Het literatuuronderzoek zoals het hieronder volgt, is opgebouwd met behulp van de drie bouwstenen die samen het conceptueel model vormen. Het literatuuronderzoek samen met het verkennend onderzoek bieden een basis voor de uitwerking van dit conceptueel model en het opstellen van de ermee gepaard gaande hypothesen.

2.1. Hoe gebeurt de allocatie van het algemeen beschikbaar budget naar marketing?

Binnen elk bedrijf moeten budgetten vrijgemaakt worden waarna deze toegewezen kunnen worden aan de verschillende afdelingen. Een budget is een financieel plan ontwikkeld door bedrijven om het gebruik van de beschikbare bronnen te beschrijven. Budgetteren wordt in de literatuur omschreven als een proces dat de toekomstige uitgaven en inkomsten van een bedrijf schetst (Bolojan, 2011).

Het algemeen beschikbaar budget van een bedrijf moet onder andere naar de marketingafdeling gealloceerd worden. Het bepalen van het optimale budget dat aan marketing besteed kan worden, vormt vaak een grote uitdaging. De twee meest gebruikte technieken van budgetteren die binnen de literatuur gehanteerd worden, zijn top-downbudgettering en bottom-up budgettering (Bolojan, 2011).

Bedrijven kunnen op verschillende manieren omgaan met marketingallocaties. Sommige managers blijven vertrouwen op eenvoudige beslissingsregels om het marketingbudget te bepalen, zoals bijvoorbeeld een *advertising/sales ratio* (Gupta & Steenburgh, 2008). Deze ratio wordt berekend door de twee aspecten, namelijk marketingkosten en verkopen door elkaar te delen. Indien deze ratio klein is, betekent dit dat reclame gunstig is voor het bedrijf (WebFinance, 2018). Deze methode heeft wel enkele beperkingen. Zo zal de *advertising/sales ratio* alleen bruikbaar zijn wanneer de concurrenten dezelfde grootte hebben, gelijkaardige doelstellingen nastreven en optimaal handelen. Verder is deze methode onvolledig omdat ze geen rekening houdt met hoe de markten reageren op de verschillende marketingacties en enkel intern cijfermateriaal in beschouwing wordt genomen (Gupta & Steenburgh, 2008). Wanneer een bedrijf gebruik maakt van dergelijke vuistregels, is er dus een reëel risico dat het marketingbudget sterk verschilt van het winst- maximaliserende marketingbudget (Fischer et al., 2012). Toch zou het beter zijn als bedrijven op een meer geavanceerde manier omgaan met marketingallocaties. Dit kunnen ze doen door gebruik te maken van marketingmaatstaven.

In deze masterproef wordt verondersteld dat, hoe geavanceerder bedrijven gebruik maken van zowel niet-financiële alsook financiële marketingmaatstaven, hoe beter de bedrijfsprestaties zullen zijn. De

impact van de niet-financiële en financiële marketingmaatstaven op de bedrijfsprestaties wordt hier kort weergegeven. Een eerste niet-financiële marketingmaatstaf die besproken wordt, is het marktaandeel. Een groter marktaandeel kan zorgen voor schaalvoordelen waardoor kosten gedrukt kunnen worden en meer winst overblijft voor het bedrijf. Daarnaast kan een groter marktaandeel een signaal zijn voor kwaliteit naar klanten toe. Deze factoren zorgen ervoor dat een groter marktaandeel de bedrijfsprestaties op een positieve manier kan beïnvloeden (Szymanski, Bharadwaj, & Varadarajan, 1993). Een tweede niet-financiële marketingmaatstaf die besproken wordt, is de klanttevredenheid. Klanttevredenheid zorgt voor een betere relatie tussen het bedrijf en haar klanten. Deze relatie kan uiteindelijk leiden tot betere bedrijfsprestaties. Maar ook een verhoogde aankoopintentie, het behouden van bestaande klanten, etc. kan zorgen voor een stijging van de bedrijfsprestaties als gevolg van verhoogde klanttevredenheid (Aksoy, Cooil, Groening, Keiningham, & Yalçın, 2008). Een derde niet-financiële marketingmaatstaf die verderop uitvoerig besproken wordt is de klantloyaliteit. Deze maatstaf hangt nauw samen met de klanttevredenheid en heeft een positief effect op de prestaties van een bedrijf (Watson, Beck, Henderson, & Palmatier, 2015). Een vierde niet-financiële maatstaf is de merkwaarde. Een hogere merkwaarde zorgt voor consumenten die bereid zijn om hogere prijzen te betalen voor een bepaald product of een bepaalde dienst. Deze verhoogde prijszetting heeft een rechtstreeks effect op de bedrijfsprestaties (Sriram, Balachander, & Kalwani, 2007). Als laatste niet-financiële marketingmaatstaf wordt innovatie besproken. Hierbij wordt aangehaald dat zowel *breakthrough innovations* alsook *incremental innovations* een grote impact kunnen hebben op de bedrijfsprestaties. Het zijn echter de *breakthrough innovations* waar bedrijven hoofdzakelijk op moeten focussen wanneer ze streven naar goede bedrijfsprestaties (Sorescu & Spanjol, 2008). Naast deze niet-financiële marketingmaatstaven worden ook twee financiële marketingmaatstaven besproken. De Economic Value Added of Marketing ofwel EVAM, meet de waarde voor de aandeelhouders. De tweede financiële maatstaf is de Return on Marketing Investment ofwel ROMI, en meet de winstgevendheid van een bedrijf (Méndez Suárez & Estevez, 2016). Deze twee maatstaven zijn door hun financieel karakter rechtstreeks verbonden aan de prestaties van een bedrijf. Op basis hiervan kan een eerste hypothese geformuleerd worden, namelijk: **“Een positief verband bestaat tussen de mate waarin marketingallocaties geavanceerd zijn en de bedrijfsprestaties” (H1).**

In hetgeen hieronder volgt, wordt ingegaan op de manier waarop het algemeen beschikbaar budget toegewezen kan worden aan de verschillende afdelingen. Allereerst wordt nagegaan wie verantwoordelijk is voor het toewijzen van het algemeen beschikbaar budget aan de verschillende departementen. Hiervoor wordt dieper ingegaan op twee budgetteringsmethoden, namelijk top-downbudgettering en bottom-up budgettering. Vervolgens worden zowel de niet-financiële alsook de financiële maatstaven besproken. Deze kunnen gebruikt worden om marketingacties te beoordelen en zo een trade-off te maken tussen de verschillende marketingacties.

2.1.1. Top-downbudgettering of bottom-up budgettering?

Wanneer een bedrijf gebruik maakt van top-downbudgettering, worden de budgetten voor de verschillende departementen door het hoger management uitgewerkt aangezien zij een duidelijk

beeld hebben van het beschikbaar algemeen budget. Hierdoor kunnen andere betrokkenen slechts zeer beperkte bijdrage leveren aan het budgetteringsproces. Bij deze methode wordt verondersteld dat het topmanagement een duidelijke visie heeft over de richting die het bedrijf moet volgen om haar doelstellingen te bereiken en zo meer succesvol te worden. Gepaard met deze visie, stelt het topmanagement een richtlijn op wat betreft het budget. Het budget dat de verschillende departementen denken uit te geven, moet zo nauw mogelijk aansluiten bij deze richtlijn. Het hoofd van bijvoorbeeld de marketingafdeling bepaalt welke marketingacties uitgevoerd zullen worden in de komende periode. Daarnaast maakt het hoofd van deze afdeling een gedetailleerde berekening van de kosten die hiermee gepaard gaan. Wanneer de totale kosten van deze marketingacties binnen de richtlijn van het topmanagement blijven, of deze richtlijn slechts in beperkte mate overstijgen, wordt deze berekening ingediend bij de financiële afdeling. Deze afdeling onderzoekt het budget deskundig en bepaalt of bepaalde projecten al dan niet haalbaar zijn. Daarnaast worden de budgetten van de verschillende afdelingen in één groot budget van het hele bedrijf geïntegreerd. Aan het einde van dit proces wordt het budget van elk departement, alsook het algemene budget van de organisatie ingediend en goedgekeurd door het senior management (Bolojan, 2011).

Een voordeel verbonden aan deze techniek van budgetteren, is dat bijvoorbeeld het marketingbudget effectiever gealloceerd wordt. Bij top-downbudgettering wordt het budget grotendeels vastgelegd door het topmanagement. Hierdoor moeten managers hun toegewezen budget op een effectieve manier managen. Dit leidt tot een kleiner algemeen budget alsook tot betere resultaten. Deze methode kent echter ook enkele nadelen. Top-downbudgettering vereist namelijk veel kennis en ervaring om het algemeen beschikbaar budget correct toe te wijzen aan de verschillende departementen. Zonder deze kennis, is het mogelijk dat bepaalde departementen te weinig of te veel budget toegewezen krijgen voor de projecten die ze willen uitvoeren (Bolojan, 2011).

Wanneer een bedrijf gebruik maakt van bottom-up budgettering, zullen de verschillende departementshoofden binnen een bedrijf het benodigde budget voor alle geplande projecten voorleggen aan de top van het bedrijf. Elk departementshoofd bepaalt welke projecten (bijvoorbeeld welke marketingacties) hij/zij wenst uit te voeren. Vervolgens wordt gedetailleerd nagegaan welke stappen doorlopen moeten worden om het project volledig uit te voeren en welke kosten hiermee gepaard gaan. Uiteindelijk worden de kosten voor elk project opgeteld om zo te komen tot het totaal benodigde budget. Dit wordt dan voorgelegd en verantwoord aan de top van het bedrijf die dit dient goed te keuren (Bolojan, 2011).

Ook het marketingbudget kan op basis van het bottom-up proces gealloceerd worden naar de marketingafdeling. Wanneer deze afdeling een groot budget nodig heeft, zal de marketingverantwoordelijke dit moeten kunnen verantwoorden. Hiervoor kan hij/zij gebruik maken van zowel financiële- als niet-financiële maatstaven (Ritson, 2002). In punt '2.1.2. Niet-financiële of financiële marketingmaatstaven?' wordt hier dieper op ingegaan.

Een voordeel van het bottom-up proces is dat het een participerende benadering is die input van de managers en werknemers toelaat. De departementshoofden en werknemers van het bedrijf houden zich meer aan het budget aangezien ze zelf inspraak hierin kregen. Bottom-up budgettering zorgt

dus voor meer motivatie en betrokkenheid van de werknemers. Tot slot zijn bottom-up budgetten zeer nauwkeurig omdat ze voorbereid worden door werknemers en managers die dicht bij de bronnen van de opbrengsten staan en meer expertise en kennis hebben dan het topmanagement. Eén van de grootste problemen van deze methode is dat het erg tijdsintensief is. Eerst moeten individuele managers hun eigen budgetten creëren, rekening houdend met budgetten van het verleden en kostprojecties voor volgend jaar. Vervolgens moet het topmanagement alle ingediende budgetten beoordelen. De laatste stap bestaat uit het al dan niet goedkeuren van het ingediende budget. Indien het budget afgekeurd wordt, krijgt de manager feedback om het budget aan te passen. Dit proces kan zich verschillende keren herhalen voordat het uiteindelijke budget wordt goedgekeurd waardoor deze methode dus zeer veel tijd vereist. Een ander nadeel is dat managers vaak weinig kennis hebben over de strategische- en financiële doelstellingen van de organisatie als geheel. Hierdoor zullen managers hun budgetten uitwerken zonder richtlijnen van het topmanagement waardoor ze vaak niet doen wat het beste is voor de organisatie.

Welke methode gehanteerd wordt, hangt af van organisatie tot organisatie en van de ene periode tot de andere. Uit de literatuur blijkt dat, in een ideale situatie, de beste manier van budgetteren een flexibele mix is tussen top-downbudgettering en het bottom-up proces (Bolojan, 2011).

2.1.2. Niet-financiële of financiële marketingmaatstaven?

Traditioneel werden boekhoudkundige middelen zoals de balans en resultatenrekening gebruikt om bedrijfsprestaties te meten. In het verleden bleek echter toenemende ontevredenheid te bestaan over deze traditionele maatstaven en werden deze op twee vlakken herzien. Ten eerste zagen bedrijven, die traditionele maatstaven hanteerden, marketing als een korte termijn uitgave. Hierdoor trachten deze bedrijven hun korte termijn prestaties te maximaliseren, dit ten nadele van de lange termijn waardencreatie. Marketing moet echter als een investering in een lange termijn context beschouwd worden. Alleen op die manier kan marketing een rol spelen in de strategie van een bedrijf. Maatstaven moeten dus vooruitziend zijn en een lange termijn perspectief hebben. Ten tweede stijgt de vraag naar relatieve maatstaven die de acties van concurrenten in aanmerking nemen. De prestaties van een bepaald bedrijf worden beïnvloedt door verschillende externe krachten zoals de invloed van concurrenten, van de omgeving, etc. Wanneer een bedrijf haar eigen prestaties meet, moet het rekening houden met deze externe factoren. De herziening van de traditionele maatstaven ligt aan de basis van de marketingmaatstaven die vandaag de dag gebruikt worden. Technologieën zoals internet hebben het ontstaan van deze marketingmaatstaven alleen maar versnelt (Seggie, Cavusgil, & Phelan, 2007).

Deze marketingmaatstaven kunnen opgesplitst worden in financiële en niet financiële maatstaven (Ritson, 2002). De niet-financiële maatstaven kunnen verder opgesplitst worden in metingen van de markt, van het consumentengedrag, van innovatie, etc. (Solcansky, Sychrova, & Milichovsky, 2011). Het gebruik van beide maatstaven wordt alsmaar belangrijker. Dit omdat de marketingkosten de laatste jaren gestaag toenemen terwijl de productiekosten en algemene managementkosten afnemen. Door deze stijgende kosten komen marketeers steeds meer onder druk te staan. Ze

moeten immers efficiënter en productiever werken. Als gevolg van deze dramatische verschuiving in kosten en de toenemende druk om de return van de aandeelhouders te verbeteren, vragen CEO's meer verantwoording van de marketingmanagers (Weber, 2002). In hetgeen hieronder volgt worden de niet-financiële maatstaven besproken en worden een aantal argumenten voor het gebruik van deze maatstaven opgesomd. Vervolgens worden de financiële maatstaven en hun voordelen aangehaald.

Niet-financiële maatstaven zijn maatstaven die niet in hoeveelheid geld uitgedrukt kunnen worden (Solcansky et al., 2011). Deze maatstaven gaan na welke invloed marketingacties hebben op wat consumenten weten, denken, voelen en hoe ze zich uiteindelijk gedragen (Rust, Ambler, Carpenter, Kumar, & Srivastava, 2004). Hieronder worden een aantal argumenten voor het gebruik van niet-financiële maatstaven besproken.

Niet-financiële maatstaven hechten belang aan lange termijn prestaties (Ittner, 2000). Enkel op die manier kan marketing een rol spelen in de strategie van een bedrijf (Seggie et al., 2007). Financiële maatstaven daarentegen leggen de nadruk op korte termijn prestaties. Wanneer een bedrijf focust op korte termijn prestaties, is het bijvoorbeeld mogelijk dat dit bedrijf niet wil investeren in innovaties omdat dit op korte termijn een groot deel van het budget in beslag neemt. Op lange termijn zijn dergelijke investeringen echter zeer belangrijk. Zo kan innovatie na verloop van tijd zorgen voor een stijging in de bedrijfsprestaties (Ittner, 2000).

Bovendien zijn niet-financiële maatstaven minder vatbaar voor verstoringen van buitenaf dan financiële maatstaven. Deze verstoringen kunnen geluk, pech, een verandering in de economie, etc. zijn. Het zijn allemaal factoren waarop de manager of het bedrijf geen invloed heeft. Wanneer een marketingactie een bepaalde prestatie behaalt, is het mogelijk dat de prestatie beïnvloed werd door externe omstandigheden. Hierdoor heeft de marketingmanager een vertekend beeld van deze prestatie. Aangezien de niet-financiële maatstaven minder vatbaar zijn voor dergelijke verstoringen hebben managers een beter zicht op de prestaties die hun actie daadwerkelijk teweegbracht en kunnen ze hun acties beter evalueren (Ittner, 2000).

De niet-financiële maatstaven zijn uiterst belangrijk. Het is dan ook niet verassend dat het instituut van management accountants in 1996 een stijgend gebruik van de niet-financiële maatstaven rapporteert (Rust et al., 2004). Toch is het belangrijk dat bedrijven een stap verder gaan dan de informatie die niet-financiële maatstaven opleveren. Bedrijven zijn namelijk vaak geïnteresseerd in de cijfers die achter deze niet-financiële maatstaven schuilen. Denk bijvoorbeeld aan een bedrijf dat haar werknemers beloont wanneer zij zorgen voor een hogere klanttevredenheid. Door gebruik te maken van niet-financiële maatstaven, kan dit bedrijf nagaan hoeveel extra klanttevredenheid een bepaalde marketingactie oplevert. Daarna is het belangrijk om te kijken of deze extra klanttevredenheid ook leidt tot betere bedrijfsprestaties. Wanneer dit niet gebeurt, is het mogelijk dat het bedrijf verkeerde beloningsstructuren opzet en verkeerde lange termijn waarden nastreeft. Het *lead indicator strength concept* voor niet-financiële maatstaven biedt een oplossing voor dit probleem. Vanaf het moment dat een onderneming dit concept toepast, kunnen managers de niet-financiële maatstaven op een effectieve manier gebruiken. Dit concept bestaat uit vier stappen. In

eerste instantie wordt de sterkte van de relatie tussen de niet-financiële indicator en de toekomstige financiële prestaties bepaald. Een bedrijf kan dus bijvoorbeeld nagaan wat de impact van een hogere klanttevredenheid op de financiële prestaties van het bedrijf is. Dit gebeurt met behulp van historische data. Vervolgens wordt de richting van deze relatie vastgelegd. Deze relatie kan positief, negatief of neutraal zijn. Naargelang de relatie tussen een bepaalde niet-financiële maatstaf en de bedrijfsprestaties positiever is, zal meer budget, tijd, etc. toegewezen worden aan deze maatstaf. Ook bij het opzetten van een geschikte beloningsstructuur, kan hier rekening mee gehouden worden. Het is belangrijk om dit proces op regelmatige basis te herhalen en de data ervan te monitoren. Tot slot moet, bij iedere nieuwe niet-financiële maatstaf die aangeduid wordt als lead indicator, nagegaan worden of deze relevant is voor de toekomstige bedrijfsprestaties (O'Connell & O'Sullivan, 2016). We zien dus dat bedrijven vaak focussen op niet-financiële maatstaven alsook op de bedrijfsprestaties die ermee gepaard gaan. Echter is het ook belangrijk om financiële maatstaven te hanteren (Méndez Suárez & Estevez, 2016).

Financiële maatstaven worden gedefinieerd als maatstaven die uitgedrukt kunnen worden in een exacte hoeveelheid geld (Méndez Suárez & Estevez, 2016). Hieronder worden een aantal argumenten voor het gebruik van financiële maatstaven besproken.

Marketeers reageren vaak traag op veranderingen waarmee ze geconfronteerd worden in de steeds wijzigende globale markt. Sinds eind 1970 worden ze 'gestraft' voor het negeren van de financiële gevolgen van hun marketingbeslissingen. Twee decennia later blijkt dat de marketingverantwoordelijken verder gaan dan de niet-financiële maatstaven. Ze maken ook gebruik van financiële maatstaven die de aandeelhouderswaarde beter weergeven (Cook & Talluri, 2004).

In tijden van recessie en bij continue economische onzekerheid klagen CEO's regelmatig dat de marketingprogramma's te duur zijn. Hierdoor vragen steeds meer CEO's bewijsmateriaal dat de geplande marketingacties winstgevend zullen zijn. Onderzoek toont aan dat het voor marketingdepartementen een van de topprioriteiten is dat marketingacties een voldoende hoge return opleveren (Cook & Talluri, 2004). Het is voor de marketingdepartementen die verantwoording moeten afleggen bij het topmanagement belangrijk om zich hiervoor te baseren op financiële maatstaven. Op die manier wordt doorheen de hele organisatie dezelfde taal gesproken. Het topmanagement van veel bedrijven is namelijk vaak uitsluitend geïnteresseerd in het maximaliseren van de winst. Indien marketingmanagers dezelfde taal spreken als het topmanagement en hen dus voorleggen hoeveel opbrengst gepaard gaat met een bepaalde marketingactie, zal het topmanagement marketinginitiatieven sneller goedkeuren (Seggie et al., 2007).

Verder blijkt uit de literatuur dat marketing vaak een beperkte inspraak heeft bij het formuleren van de strategie. Een reden hiervoor is dat de marketingverantwoordelijken niet in staat zijn om, de waarde die marketing oplevert voor het bedrijf, te identificeren en te meten. Wanneer marketingverantwoordelijken echter de productiviteit van marketing kunnen aantonen aan het topmanagement, zullen zij meer inspraak krijgen in onder andere strategieontwikkeling. De financiële maatstaven leveren hiervoor bewijsmateriaal. Ook krijgen marketeers meer authenticiteit en geloofwaardigheid van het topmanagement door de financiële maatstaven te omarmen. Hierdoor

kunnen meer bronnen gealloceerd worden naar waardevolle marketinginitiatieven (Seggie et al., 2007).

Bovendien is de evaluatie van marketingprestaties eenvoudiger wanneer financiële maatstaven gebruikt worden. Dit omdat financiële maatstaven uitgedrukt worden in een exacte hoeveelheid geld. De waarden van niet-financiële maatstaven daarentegen worden in verschillende eenheden uitgedrukt. Bepaalde niet-financiële maatstaven worden uitgedrukt in tijd, anderen in percentages, etc. Hierdoor wordt het moeilijker om bedrijfsprestaties te meten (Ittner, 2000).

Daarnaast zijn financiële maatstaven gebaseerd op gekend cijfermateriaal. Hierdoor is deze data betrouwbaar waardoor toekomstige financiële resultaten gemakkelijk voorspeld kunnen worden. Hier tegenover staan de niet-financiële maatstaven. Deze verkrijgen hun data via tevredenheidsmetingen uit onder andere enquêtes die vaak een beperkt aantal respondenten ondervragen. Dit heeft tot gevolg dat de data een beperktere betrouwbaarheid heeft (Ittner, 2000).

Tevens kunnen financiële maatstaven een causale link leggen tussen de input en de output van een marketingactie. Hierdoor is het mogelijk voor een bedrijf om na te gaan wat de relatie is tussen een bepaalde maatstaf en de financiële prestatie van de onderneming. Bij niet-financiële maatstaven bestaat deze link echter niet (Ittner, 2000). Het *lead indicator strength concept* voor niet-financiële maatstaven probeert een oplossing voor dit probleem te bieden (O'Connell & O'Sullivan, 2016).

Zowel financiële alsook niet-financiële maatstaven worden gebruikt omdat het alsmaar belangrijker wordt om aan te tonen hoe een marketingactie bijdraagt tot waarde voor de aandeelhouders (Rust et al., 2004). Een keuze maken tussen deze twee soorten maatstaven blijkt echter niet zo eenvoudig te zijn. Dit omdat er in de literatuur enige tegenstrijdigheid blijkt te zijn. Enerzijds wordt gesteld dat het ontoereikend is om enkel gebruik te maken van financiële maatstaven. Zoals reeds vermeld wordt er een stijgend gebruik van de niet-financiële maatstaven gerapporteerd door het instituut van management accountants (Rust et al., 2004). Anderzijds wordt gesteld dat bedrijven vaak eerder op niet-financiële maatstaven focussen. Dit terwijl ze, voor het opstellen van hun marketingbudget voor het volgende jaar, beter de nadruk leggen op financiële maatstaven. Deze maatstaven tonen immers de return van de marketinginvesteringen van het vorige jaar aan (Méndez Suárez & Estevez, 2016).

2.1.3. Soorten niet-financiële maatstaven

Het aantal niet-financiële maatstaven die binnen de literatuur terug te vinden zijn, is erg groot. Bij de keuze voor een welbepaalde maatstaf moet rekening gehouden worden met drie dingen. Ten eerste moet rekening gehouden worden met de '*lead indicator strength*'. Dit wil zeggen dat een gebruikte maatstaf een positief en sterk verband moet hebben met de financiële prestaties van de onderneming (O'Connell & O'Sullivan, 2016). Ten tweede is de optimale maatstaf afhankelijk van de bedrijfsstrategie (Solcansky et al., 2011). Tot slot hangt de keuze voor een welbepaalde maatstaf af van de doelstellingen die marketing stelt. Als het bijvoorbeeld de bedoeling is om in een nieuwe

markt de klanttevredenheid te verhogen, dan moet gekozen worden voor de maatstaf die de klanttevredenheid kan meten.

Volgens de literatuur worden de volgende maatstaven het meest gehanteerd om de marketingprestaties van een bedrijf te meten: marktaandeel, klanttevredenheid, klantloyaliteit, merkwaarde en innovatie (Gao, 2010). Deze worden hieronder besproken.

2.1.3.1. Marktaandeel

Marktaandeel heeft een positief effect op de winstgevendheid van een bedrijf. Veel studies zien het opbouwen van marktaandeel daarom als een manier om hogere financiële prestaties na te streven. Vandaar is het belangrijk om de relatie tussen marktaandeel en winstgevendheid te achterhalen. Ten eerste kan een hoger marktaandeel leiden tot schaalvoordelen. Deze schaalvoordelen zorgen voor lagere kosten, hetgeen op zijn beurt leidt tot hogere winstgevendheid. Nochtans stelt onderzoek dat slechts een zeer klein percentage van de markt gebruik kan maken van schaalvoordelen. Ten tweede zorgt een efficiëntere aanpak door een goed management voor een groter marktaandeel wat vervolgens leidt tot verhoogde financiële prestaties. Een bedrijf kan haar marktaandeel enkel behouden door efficiënter te zijn dan de concurrentie. Daarnaast moet het bedrijf het hieruit gehaalde voordeel doorgeven aan haar consumenten door hen meer waarde te bieden. Ten derde kan een groter marktaandeel een signaal voor kwaliteit uitsturen naar klanten toe. Wanneer veel klanten een bepaald product/dienst kopen en dus sprake is van een groot marktaandeel, straalt dit een superieure kwaliteit uit naar potentiële klanten. Hierdoor kan het bedrijf een hogere prijs vragen waardoor het bedrijf een hogere prijs kan vragen. Bedrijven met een hoog marktaandeel hebben dus een relatief voordeel ten opzichte van bedrijven met een laag marktaandeel. Dit voordeel valt echter weg wanneer de productattributen gemakkelijk te beoordelen zijn of wanneer consumenten zich op andere factoren kunnen beroepen om de productkwaliteit te beoordelen. Bedrijven die een kwalitatief imago willen uitstralen, moeten streven naar exclusiviteit. Een bedrijf dat exclusiviteit wil uitstralen, zal namelijk eerder een laag marktaandeel hebben (Szymanski et al., 1993).

2.1.3.2. Klanttevredenheid

Klanttevredenheid heeft een positief effect op de relatie die een bedrijf met haar klanten heeft. Deze relatie is van groot belang aangezien deze een belangrijke indicator is voor de bedrijfsprestaties. Daarnaast heeft klanttevredenheid impact op de aankoopintentie, het behouden van bestaande klanten, de mogelijkheid om aan cross-selling te doen, etc. Een stijging in de opbrengsten kan veroorzaakt worden door betere klantenservice, klanttevredenheid en klantenbehoud. Bedrijven met een hogere klanttevredenheid genereren hogere returns en dit tegen een lager risico (Aksoy et al., 2008).

Echter, klanttevredenheid opnemen in het waarderingsmodel van een bedrijf zou geen goed idee zijn omwille van diverse redenen. Ten eerste zorgt het opnemen van data omtrent consumentengedrag slechts voor beperkte additionele informatie over de bedrijfsprestaties vergeleken met andere

regelmatig gebruikte data. Data in verband met consumentengedrag kunnen wel helpen om de toekomstige economische activiteit van een bedrijf te voorspellen. Ten tweede zijn investeerders niet geïnteresseerd in informatie omtrent klanttevredenheid. Zij geloven niet dat een competitief voordeel gehaald kan worden uit tevreden klanten. Ten derde zijn grote bedrijven vooral gericht op korte termijn prestaties. Tevreden klanten kunnen na verloop van tijd loyale klanten worden. De financiële impact van deze loyale klanten is echter pas merkbaar op lange termijn. Bedrijven met een korte termijn focus hebben vaak niet het geduld om op deze impact te wachten. Ten vierde zijn bepaalde onderzoekers sceptisch over de impact die klanttevredenheid heeft op bedrijfsprestaties. Deze financiële analisten zijn over het algemeen sceptisch over alle niet-financiële maatstaven. Ondanks deze redenen toont onderzoek aan dat niet-financiële maatstaven bijdragen aan een beter begrip van de waarde van een bedrijf (Aksoy et al., 2008).

Klanttevredenheid kan wel gebruikt worden om stimulansen voor werknemers aan vast te hangen. Hier moet echter zeer voorzichtig mee omgegaan worden omdat stimulansen, om de klanttevredenheid te maximaliseren, schadelijk kunnen zijn voor het bedrijf. Om acties die leiden tot een optimaal niveau van tevredenheid aan te moedigen, is het belangrijk om te begrijpen wat de samenhang is tussen, enerzijds de antecedenten van tevredenheid en anderzijds de gedragsmatige- en economische gevolgen van tevredenheid. In de volgende alinea wordt dieper ingegaan op de antecedenten van tevredenheid. Over de gevolgen van tevredenheid is tot op heden relatief weinig onderzoek gedaan (Anderson & Sullivan, 1993).

Aangezien klanttevredenheid een belangrijk aspect is, wordt nu dieper ingegaan op hoe klanttevredenheid gevormd wordt. Hiervoor worden een aantal fasen aangehaald die een consument doorloopt bij het aankopen van een product/dienst. Voordat een consument een aankoop doet, heeft hij bepaalde verwachtingen. Het zijn niet deze verwachtingen die een rechtstreekse invloed hebben op klanttevredenheid. Vanaf het moment dat de aankoop voltooid is, kan een consument zijn aankoop beoordelen. De waarde die een consument op dat moment aan zijn aankoop geeft, noemt men de gepercipieerde waarde. Aangezien de verwachtingen van vóór de aankoop niet altijd overeen komen met de gepercipieerde waarde na de aankoop, kan er sprake zijn van een kloof tussen deze twee factoren. Deze kloof kan zowel positief alsook negatief zijn. Van een positieve kloof wordt gesproken indien de verwachtingen overtroffen worden, een negatieve kloof komt tot stand indien niet voldaan wordt aan de verwachtingen van de consument (Anderson & Sullivan, 1993).

Uit de literatuur blijkt dat klanttevredenheid best uitgedrukt wordt als een functie van enerzijds 'gepercipieerde waarde' en anderzijds 'de kloof tussen de verwachtingen en de gepercipieerde waarde'. Een positief verband bestaat tussen de gepercipieerde waarde en de klanttevredenheid. Hoe hoger de kwaliteit is in de ogen van de consument, hoe hoger de klanttevredenheid. Een ander positief verband bestaat tussen de positieve kloof (tussen de verwachtingen en de gepercipieerde waarde) en de klanttevredenheid. Een klant wiens verwachtingen overtroffen worden, zal meer tevreden zijn. Daarnaast is er sprake van een negatief verband tussen de negatieve kloof (tussen de verwachtingen en de gepercipieerde waarde) en de klanttevredenheid. Een klant wiens verwachtingen niet ingelost worden en die dus een hogere kwaliteit verwachtte, zal minder tevreden zijn. Hierbij moeten twee kanttekeningen gemaakt worden. Ten eerste is klanttevredenheid

gevoeliger voor een negatieve kloof dan voor een positieve kloof. Ten eerste is klanttevredenheid gevoeliger voor een negatieve kloof dan voor een positieve kloof. Om dit duidelijk te maken wordt gewerkt met een voorbeeld. Stel een hotelgast boekt een kamer en verwacht dat deze proper en mooi is. Wanneer deze hotelgast aankomt in zijn kamer waar hij schimmel tegen de muur ziet, zal de klanttevredenheid van deze hotelgast enorm dalen. Wanneer dezelfde hotelgast in zijn kamer aankomt en hier een fles wijn als ontvangstcadeau aantreft, zal de klanttevredenheid van deze hotelgast stijgen. De relatieve mate waarin de klanttevredenheid in het eerste geval daalt, is echter veel groter dan de mate waarin de klanttevredenheid in het tweede geval stijgt. Ten tweede treedt een dergelijke kloof, zowel positief alsook negatief, sneller op wanneer het gemakkelijker is voor de consument om de kwaliteit van een product/dienst te evalueren. Daarom is het uiterst belangrijk om te zorgen voor een goede klanttevredenheid in gevallen waarin consumenten erg vertrouwd zijn met een product of wanneer het product niet complex is (Anderson & Sullivan, 1993).

2.1.3.3. Klantloyaliteit

Onderzoekers omschrijven klantloyaliteit vaak als een multidimensionaal construct waarbij zowel 'attitude' alsook 'aankoopgedrag' een rol kunnen spelen. Toch is er nog geen consensus getroffen over een meer gedetailleerde definitie van klantloyaliteit. Klantloyaliteit kan gezien worden als een construct dat opgebouwd is uit twee soorten loyaliteit, namelijk *attitudinal loyalty* en *behavioral loyalty*. Deze primaire elementen van klantloyaliteit moeten in totaliteit gemeten worden. Marketingverantwoordelijken die de loyaliteit willen bevragen, bevragen de *attitudinal loyalty* best in combinatie met de *behavioral loyalty* en niet apart. Het verkrijgen van loyale klanten is een primair marketingdoel van veel ondernemingen. Toch vormt het een grote uitdaging voor bedrijven. Veel bedrijven spenderen enorme budgetten om klantloyaliteit op te bouwen met behulp van bepaalde *incentive strategies*. Het zijn echter de relationele strategieën die zorgen voor een écht verschil. Zo zetten bedrijven beter in op betrokkenheid, vertrouwen en tevredenheid van de klanten. In hetgeen volgt zal dieper ingegaan worden op de verschillende soorten van loyaliteit en hoe bedrijven deze kunnen verhogen (Watson et al., 2015).

Attitudinal loyalty is het resultaat van een positieve evaluatie van een product/dienst door de koper. Deze evaluatie is gebaseerd op eerdere ervaringen. Mensen gebruiken deze ervaringen en informatie vanuit hun omgeving om hun attitude te vormen. Op die manier evalueren ze het merk of het bedrijf. Sterk loyale attitudes komen voort uit systematische evaluaties en beïnvloeden de gedragingen die een impact kunnen hebben op de bedrijfsprestaties. Wanneer attitudes sterk loyaal van aard zijn, kan dit ervoor zorgen dat klanten kiezen voor hun merk, zelfs indien de concurrenten objectief gezien betere aanbiedingen hebben. Loyaliteit kan in dat geval standhouden, al proberen concurrentiële bedrijven deze loyaliteit te doorbreken door middel van marketingacties of situationele invloeden. Drie elementen dragen bij tot deze positievere evaluatie. In eerste instantie heeft de betrokkenheid van een consument een impact op de evaluatie door deze consument. Hierbij gaat het om de behoefte van de consument om een goede relatie met het bedrijf op te bouwen. Daarnaast kan meer vertrouwen in het bedrijf bijdragen tot een goede evaluatie. Tot slot heeft de tevredenheid een impact op de positieve evaluatie. De tevredenheid kan omschreven worden als het gepercipieerde verschil

tussen de verwachtingen van vóór een aankoop en de actuele prestaties na deze aankoop (Watson et al., 2015).

Behavioral loyalty is het resultaat van situationele prikkels zoals herinneringen tot heraanloop. Deze prikkels verminderen de moeite die een consument moet doen om een aankoopbeslissing te maken. Dit moedigt hun aan tot het aankopen uit gewoonte. Daarnaast wordt vaak gebruik gemaakt van beloningen voor positief aankoopgedrag. Onderzoeken met betrekking tot klantloyaliteit focussen vaak op het meten van gedragingen zoals herhalingsinkopen die kunnen zorgen voor betere prestaties van het bedrijf. Wel moet hierbij rekening gehouden worden met het agnostisch karakter van de psychologische processen die geassocieerd worden met de klantgedragingen. De mogelijkheid dat herhalingsaankopen kunnen ontstaan uit situationele beperkingen, wordt namelijk buiten beschouwing gelaten. Een dergelijke situationele beperking kan bijvoorbeeld een gebrek aan geschikte alternatieven zijn (Watson et al., 2015).

De impact van klanttevredenheid op klantloyaliteit en vervolgens op de bedrijfsprestaties mag zeker niet onderschat worden. Klanttevredenheid heeft namelijk een grote impact op het klantenbehoud. Neem bijvoorbeeld een stijging van 1% in het klantenbehoud. De impact die deze stijging heeft op de bedrijfsresultaten, is maar liefst vijf keer groter dan het effect van een gelijkaardige stijging van de marges. Wel moet aangehaald worden dat *behavioral loyalty* een grotere impact heeft op bedrijfsprestaties dan *attitudinal loyalty*. Deze laatstgenoemde kan blijven bestaan ondanks situationele beperkingen zoals het financiële aspect of de locatie. De *attitudinal loyalty* kan dus aspirationeel van aard zijn. Dit betekent dat bepaalde mensen het bedrijf of het merk positief evalueren, al ligt dit bedrijf of merk niet binnen hun bereik en zullen zij dus hoogstwaarschijnlijk geen aankoop plaatsen. De impact op bedrijfsprestaties zal hierdoor zwakker van aard zijn. De *behavioral loyalty* heeft een sterker effect op de bedrijfsprestaties. Dit omdat *behavioral loyalty* betrekking heeft op de bereidheid tot handelen en dus rechtstreeks in verband staat met het aankopen van een product/dienst (Watson et al., 2015).

2.1.3.4. Merkwaarde

Merkwaarde wordt gedefinieerd als de toegevoegde waarde van een merknaam van een product. Een hogere merkwaarde kan namelijk zorgen voor klanten met een hogere merkloyaliteit, klanten die een hogere prijszetting aanvaarden omdat ze minder prijsgevoelig zijn, lagere advertising-to-sales ratio, etc. Dit kan allemaal bijdragen tot een hogere winstgevendheid. Daarom is het belangrijk om de merkwaarde van een product/dienst te monitoren (Sriram et al., 2007).

Er bestaan twee mogelijke perspectieven om merkwaarde te benaderen. Enerzijds kan merkwaarde gemeten worden vanuit het perspectief van het bedrijf. De nadruk ligt hierbij op de toegevoegde waarde in termen van cash flow, opbrengsten, marktaandeel, etc. Anderzijds kan merkwaarde gemeten worden vanuit het perspectief van de consument. Vanuit dit perspectief, wordt gezocht naar positieve associaties met betrekking tot het merk, de loyaliteit, de gepercipieerde kwaliteit van het merk, het feit of consumenten al dan niet bereid zijn om hogere prijzen te betalen, het verschil in

merkkennis als gevolg van een marketingactie, etc. De metingen vanuit beide perspectieven zijn zeer verschillend, maar toch complementair waardoor het nuttig is om merkwaarde vanuit beide invalshoeken te benaderen (Stewart, 2009).

Merkwaarde kan ook op verschillende manieren gemeten worden. Ten eerste kan een bedrijf enquêtes verdelen onder haar consumenten. Het resultaat hiervan is echter afhankelijk van de bekwaamheid van de consumenten. Ten tweede kan scandata, verkregen vanuit de winkel, inzicht geven in de merkwaarde. Deze scandata wordt niet beïnvloed door de bekwaamheid van de consumenten en is hierdoor minder gevoelig voor sample selection bias. Deze data kan in verscheidene geografische regio's verzameld worden. Hierdoor kan een manager de merkwaarde vergelijken doorheen verschillende regio's. Uit onderzoek blijkt dat best gebruik gemaakt kan worden van een combinatie van beide methoden om merkwaarde te meten (Sriram et al., 2007).

In de context van deze masterproef is het van belang om na te gaan welke impact marketingacties kunnen hebben op de merkwaarde. Hieronder worden een aantal algemene trends besproken. In eerste instantie blijkt dat, hoe meer een bedrijf adverteert, hoe meer de merkwaarde van dit bedrijf stijgt. Adverteren zorgt namelijk voor een positieve associatie met het merk, een verhoogde gepercipieerde kwaliteit en een betere gebruikservaring. Promoties daarentegen kunnen de verkoop van een merk een boost geven op korte termijn. Of de impact van promoties op lange termijn positief of negatief is, is nog onduidelijk. Een significante relatie kan hier niet aangetoond worden. Enerzijds kunnen promoties de merkwaarde negatief beïnvloeden. Wanneer een onderneming te vaak gebruik maakt van promoties, kan het merk geassocieerd worden met kortingen en hierdoor haar merkwaarde verliezen. Daarnaast zullen veel consumenten afwachten tot het product of de dienst in promotie is en op andere tijdstippen minder aankopen. Anderzijds kan een bedrijf met behulp van promoties het consumentengedrag beïnvloeden hetgeen kan leiden tot loyaliteit. Op deze manier kan promotie wel bijdragen tot een verhoogde merkwaarde. Wat betreft promoties, moet een bedrijf dus goed inzicht hebben in welke promoties een positieve impact kunnen hebben op de merkwaarde. Tot slot blijkt uit de literatuur dat nieuwe productinnovaties een positieve impact hebben op de merkwaarde. Door nieuwe producteigenschappen in merkcommunicatie te integreren, kan een bedrijf zich differentiëren en haar waardepropositie verbeteren (Sriram et al., 2007).

2.1.3.5. Innovatie

Innovaties worden opgesplitst in twee soorten, namelijk *breakthrough innovations* en *incremental innovations*. Beide soorten kunnen impact hebben op de prestaties van een bedrijf. Dergelijke opsplitsing kan ook gemaakt worden binnen marketing innovaties. Deze marketing innovaties zijn het absoluut waard om aandacht aan te spenderen. Zo kunnen een totaal nieuwe verpakkingstechnologie of een nieuwe marketingstrategie zorgen voor stijgende bedrijfsprestaties (Sorescu & Spanjol, 2008).

Van *breakthrough innovations* wordt gesproken wanneer een volledig nieuw product/dienst voor de eerste keer op de markt gebracht wordt en dit zorgt voor een significant voordeel voor de

consumenten. Met dergelijke innovaties kan een bedrijf sneller een monopolistische positie verkrijgen. Dit kan door patenten, maar ook via product differentiatie behouden worden. Hierdoor kan een hogere prijs gevraagd worden voor deze producten. Helaas zorgen dergelijke innovaties ook voor een verhoogd risico voor zowel de aandeelhouders alsook voor de ondernemers. Toch zijn aandeelhouders meer bereid dit risico te dragen dan de managers van het bedrijf. Aandeelhouders worden namelijk meer dan gecompenseerd voor het additionele risico dat ze dragen. Het stijgende risico kan het bedrijf in gevaar brengen hetgeen negatieve consequenties heeft voor het management en de werknemers (Sorescu & Spanjol, 2008).

Incremental innovations worden omschreven als nieuwe producten of diensten die op de markt gebracht worden, maar waarbij het bedrijf niet de eerste op de markt was en hierdoor geen significant voordeel voor de consumenten heeft kunnen bezorgen. Het competitief voordeel dat een bedrijf kan halen uit deze soort innovatie is kleiner dan hetgeen een bedrijf verkrijgt wanneer het een *breakthrough innovation* lanceert. Een reden hiervoor is dat *incremental innovations* gemakkelijk te imiteren zijn door concurrenten. Het risico dat gepaard gaat met deze soort innovatie is echter veel geringer. Het zijn dus vooral de *breakthrough innovations* waar bedrijven naar moeten streven op gebied van innovatie (Sorescu & Spanjol, 2008).

2.1.4. Soorten financiële maatstaven

In hetgeen hieronder volgt, worden de twee belangrijkste financiële maatstaven besproken, namelijk EVAM (Economic Value Added of Marketing) en ROMI (Return On Marketing Investment). De eerste maatstaf meet de waarde voor de aandeelhouders, terwijl de tweede maatstaf de winstgevendheid meet (Méndez Suárez & Estevez, 2016).

2.1.4.1. Economic value added of marketing

Economic value added of marketing, hierna EVAM is een maatstaf die vaak gehanteerd wordt door marketingverantwoordelijken. Deze financiële maatstaf gaat verder dan de traditionele boekhoudkundige aanpak die in punt '2.1.2. Niet-financiële of financiële marketingmaatstaven?' reeds besproken is. EVAM beschouwt uitgaven aan onder andere marketingacties als investeringen en dus niet als kosten. Deze investeringen moeten geëvalueerd worden op basis van de return. Om de EVAM te meten, dient een bedrijf het verschil te bekijken tussen het operationeel inkomen na belastingen en de kosten van het eigen vermogen en van de schulden. Wanneer EVAM groter is dan nul, wordt deze investeringsoptie als gunstig beschouwd (Seggie et al., 2007).

Aangezien deze maatstaf gebaseerd is op financiële gegevens van het bedrijf, wordt verondersteld dat deze objectief is. Deze objectiviteit heeft twee gevolgen. Ten eerste zorgt het ervoor dat marketeers dezelfde taal spreken als het topmanagement. Zij spreken namelijk in termen van geldhoeveelheid. Op die manier kan het marketingdepartement op een betere en efficiëntere manier communiceren met andere leden van het bedrijf. Ten tweede zorgt het voor een stijgende

geloofwaardigheid waardoor het belang van marketing in de ogen van andere bedrijfsleden verhoogt (Seggie et al., 2007).

Zoals reeds werd aangehaald bij de argumentatie van de maatstaven, zijn er twee grote problemen bij het hanteren van financiële maatstaven. Ten eerste heeft deze maatstaf een korte termijn oriëntering. Hierdoor is het mogelijk dat bedrijven niet investeren in lange termijn marketingacties waardoor ze een belangrijke bron van inkomsten kunnen mislopen. Ten tweede stelt het gebruik van EVAM marketeers niet in staat om oorzakelijke relaties vast te stellen tussen marketingacties en de impact hiervan op de waarde van het bedrijf. In feite geeft EVAM een onafhankelijke meting van de waarde van een investeringsoptie. Daarnaast focust deze maatstaf puur op resultaten, zonder mogelijke oplossing te bieden. Tot slot is EVAM geen maatstaf die gebruikt kan worden om investeringen tussen verschillende bedrijven te vergelijken (Seggie et al., 2007).

2.1.4.2. Return on marketing investment

Return on marketing investment, hierna ROMI geeft marketingmanagers de mogelijkheid om de effectiviteit van hun activa op gebied van marketing te meten. Meer nog, deze methode stelt bedrijven in staat om de pay-off van verschillende alternatieven te vergelijken om op die manier betere beslissingen te kunnen nemen (Cook & Talluri, 2004). ROMI wordt gedefinieerd als: de opbrengst of marge gegenereerd door een marketing activiteit, gedeeld door de kost van dat programma, gegeven een bepaald niveau van risico (Stewart, 2009).

Uit onderzoek blijkt dat bedrijven die ROMI gebruiken om de impact van marketingacties te meten, sneller beslissingen kunnen nemen en dat deze beslissingen kwalitatiever zijn. Overigens blijkt dat bedrijven die gebruik maken van ROMI om hun marketingacties te analyseren, het marketingbudget beter kunnen alloceren naar de verschillende communicatiekanalen (Cook & Talluri, 2004).

Om ROMI succesvol te implementeren, heeft een bedrijf meer nodig dan alleen een set van tools en technieken. Een bedrijf heeft ook een team van werknemers nodig dat de nodige expertise bezit. Zij staan in voor de uitwerking van het ROMI proces. Verder is ondersteuning van het topmanagement cruciaal voor de implementatie van deze maatstaf (Cook & Talluri, 2004).

Deze maatstaf brengt enkele voordelen met zich mee zoals kostenbesparing en hogere opbrengsten. Daarenboven versterkt ROMI de focus op de bedrijfsdoelstellingen, moedigt het transparantie aan en stroomlijnt het de bedrijfsprocessen (Cook & Talluri, 2004).

2.2. Evaluatie van de marketingacties

Elk bedrijf stelt doelstellingen die ze wensen te bereiken op korte, middellange en lange termijn. Ook de marketingafdeling van een bedrijf moet dit doen. Wanneer dit het geval is, moet een bedrijf hiervoor gepaste evaluatiemethodes kiezen. Dit is belangrijk omdat op die manier nagegaan kan

worden of marketing voldoende oplevert voor het bedrijf. Wanneer blijkt dat dit niet het geval is, kunnen tijdig corrigerende acties ondernomen worden. Hierdoor kan het marketingbudget efficiënter gebruikt worden. Bedrijven kunnen dergelijke evaluatie uitvoeren door, de inschattingen die ze maken over de return die ze hopen te halen uit een bepaalde marketingactie, te vergelijken met de werkelijke return die deze actie heeft opgeleverd. Indien hier grote verschillen uit voortkomen, is het aangewezen om aanpassingen door te voeren waardoor het marketingbudget optimaal gebruikt wordt. Hierbij moet aangehaald worden dat het voor bedrijven belangrijk is om dergelijke evaluaties regelmatig uit te voeren. Hiermee wordt bedoeld dat de marketingprestaties bijvoorbeeld onmiddellijk na de marketingactie of meerdere keren per jaar geëvalueerd kunnen worden. Dit kan dan gezien worden als een evaluatie op korte termijn. Ook kunnen de prestaties om de paar jaar geëvalueerd worden wat een evaluatie op middellange termijn inhoudt. Tot slot is het uiterst belangrijk om de marketingacties na enkele jaren te evalueren. Dit omdat de impact van marketingacties op de verkoopcijfers, en uiteindelijk op de bedrijfsprestaties vaak pas na enkele jaren waarneembaar is.

Literatuur stelt dat het belangrijk is voor marketingmanagers om de lange termijn impact van een marketingactie te kennen. Hierbij gaat het over wijzigingen in de bedrijfsprestaties die aanhouden in de toekomst maar toe te schrijven zijn aan korte termijn marketingacties. Nochtans is dit een grote uitdaging. Dit omdat enkel korte termijn resultaten van marketingacties gemakkelijk waarneembaar zijn. Toch blijkt dat het maximaliseren van de korte termijn winst geen goed uitgangspunt is. Het maximaliseren van de lange termijn winst daarentegen blijkt moeilijker te zijn. Dit komt doordat er weinig consensus bestaat van hetgeen de lange termijn vormt, maar ook omdat de marktvoorwaarden continu wijzigen. Hierdoor is het moeilijk om toekomstige uitkomsten te linken aan huidige marketingacties (Dekimpe & Hanssens, 2003).

Een bedrijf moet wel rekening houden met het feit dat, wanneer marketingacties frequenter geëvalueerd worden, gesofisticeerdere methodes nodig zijn dan wanneer deze evaluatie minder regelmatig plaatsvindt (Kai-Li & Fawson, 2002). Hoe frequenter marketingacties geëvalueerd worden, hoe sneller bedrijven kunnen ingrijpen wanneer marketingacties niet de gewenste resultaten opleveren. Als gevolg van deze evaluatie kan het marketingbudget aangepast worden. Uit de literatuur blijkt echter dat bedrijven in de praktijk vaak de neiging hebben om hun marketingbudget aan te passen doorheen de tijd, alvorens evaluaties hebben plaatsgevonden. Dit wordt dan vaak uitgevoerd aan de hand van pragmatische factoren zoals, wat is betaalbaar of welke stijgingen in verkopen verwacht worden voor een bepaald product. Deze methodes zijn eenvoudig, hetgeen een groot voordeel is (Weber, 2002).

In punt '2.1. Hoe gebeurt de allocatie van het algemeen beschikbaar budget naar marketing?' werden de niet-financiële en financiële maatstaven besproken. Deze werden hier aangehaald om als basis te gebruiken bij een budgetallocatie. Ze schatten de impact van een marketingactie in vooraleer deze heeft plaatsgevonden. Dit om na te gaan hoeveel budget gealloceerd moet worden. Enerzijds ging het hierbij over de allocatie van het algemeen beschikbaar budget naar het marketingbudget. Anderzijds ging het over de allocatie van het marketingbudget naar de verschillende communicatiekanalen. In hetgeen hieronder volgt, wordt besproken hoe een bepaalde

marketingactie achteraf geëvalueerd kan worden. Er wordt dus nagegaan nadat de marketingactie voltooid is, hoeveel deze daadwerkelijk heeft opgeleverd voor het bedrijf. In dit geval worden de niet-financiële en financiële maatstaven geïntegreerd in zogenaamde MPA systemen. De veronderstelling wordt gemaakt dat meer geavanceerde marketingallocaties zorgen voor meer geavanceerde marketingevaluaties. De redenering hierachter kan gelinkt worden aan de niet-financiële en financiële maatstaven. Een bedrijf kan het algemeen beschikbaar budget op een geavanceerde manier alloceren naar het marketingbudget indien het gebruik maakt van deze maatstaven. In de fase voor het lanceren van een marketingactie wordt bepaald of er gebruik gemaakt wordt van marketingmaatstaven en welke maatstaven dan gehanteerd zullen worden. In deze fase wordt gewerkt met behulp van geschatte returns. Hoe geavanceerder in deze fase gebruik gemaakt wordt van de marketingmaatstaven, hoe groter de kans is dat de evaluatie van de marketingacties ook geavanceerder zal verlopen. Dit omdat de marketingmaatstaven geïntegreerd zitten in MPA systemen en dit systeem de basis vormt voor de evaluatie van de marketingacties. De hypothese die hieruit volgt is de volgende: **“Een positief verband bestaat tussen de mate waarin marketingallocaties geavanceerd zijn en de mate waarin marketingprestaties geëvalueerd worden” (H2)**. In hetgeen volgt, wordt in eerste instantie besproken wat een MPA systeem is en hoe dit in zijn werk gaat. Vervolgens wordt de evolutie doorheen de tijd overlopen.

2.2.1. Marketing performance assessment system

In de literatuur wordt het *marketing performance assessment system*, hierna MPA systeem, omschreven als een systeem dat de uitkomsten van marketinginspanningen nagaat. Bovendien levert het informatie op voor het toekomstige marketingplan. Marketingmanagers kunnen gefundeerde beslissingen maken omtrent de geplande marketingacties. Dergelijk systeem is een vorm van controle. Een controleproces bestaat uit vier basisstappen. Ten eerste wordt een gewenste prestatie standaard bepaald. Er wordt dus vastgelegd welke prestatie verwacht wordt door het uitvoeren van een bepaalde marketingactie. Vervolgens wordt informatie verzameld met betrekking tot de huidige prestaties. Hierna wordt deze informatie vergeleken met de standaard en tot slot worden corrigerende acties ondernomen wanneer dit nodig blijkt te zijn (Morgan, Clark, & Gooner, 2002). Een MPA systeem is eigenlijk niets anders dan een verzameling van prestatie maatstaven die de effectiviteit, de efficiëntie en het aanpassingsvermogen van marketing weergeven (Johanna, Henrikki, Matti, & Antti, 2013).

Een MPA systeem is erg belangrijk voor het topmanagement omdat ze vaak onvoldoende kennis en vertrouwen hebben in de marketingprestaties van het bedrijf. Met behulp van een dergelijk systeem zijn marketingmanagers in staat om het topmanagement, die gefocust zijn op winstmaximalisatie, te overtuigen dat marketinguitgaven belangrijk zijn en behouden moeten worden (Morgan et al., 2002).

Uit de literatuur blijkt dat een MPA systeem vijf verschillende rollen heeft. Ten eerste kan een MPA systeem als bevestiging dienen dat niet-onderhandelbare standaarden zoals wetgeving en industriële standaarden nageleefd worden. Ten tweede kan dit systeem toezicht houden op de gezondheid van

het bedrijf. Hierdoor kan het een waarschuwing uitsturen voor problemen die de toekomstige prestaties zouden kunnen beïnvloeden. Ten derde kan de data uit een MPA systeem als input dienen voor besluitvormingsprocessen binnen een bedrijf. Ten vierde kan het MPA systeem de prioriteiten en gewenste uitkomsten van marketing communiceren aan managers en werknemers. Tot slot kan het helpen met het implementeren van een bepaalde strategie door na te gaan in welke mate de strategische marketingdoelstellingen bereikt werden (Morgan et al., 2002). In deze masterproef wordt enkel dieper ingegaan op de derde en vierde rol van het MPA systeem.

Ondanks het belang van een MPA systeem, geven critici aan dat het systeem vaak niet effectief werkt. Dit omwille van verschillende redenen zoals slecht gedefinieerde doelstellingen, standaarden die niet goed gelinkt zijn aan de doelstellingen en slechte prestatiebeoordeling (Morgan et al., 2002). Bovendien kan ontoereikend of ongepast gebruik van het MPA systeem leiden tot ontevredenheid binnen het bedrijf en een negatieve impact op de bedrijfsprestaties (Johanna et al., 2013).

2.2.2. De evolutie van het MPA systeem

De laatste decennia zijn de MPA systemen sterk geëvalueerd. Eén van de eerste pogingen om de effectiviteit van marketing na te gaan, was de ontwikkeling van de marketing audit. De marketing audit focust op de dimensie 'effectiviteit' (Johanna et al., 2013). In de literatuur wordt het marketing audit concept gedefinieerd als: "een omvangrijk, systematisch, onafhankelijk en periodiek onderzoek van de strategie, doelstellingen, activiteiten en omgeving van het bedrijf ontwikkeld om problemen en mogelijkheden te onthullen en acties aan te raden die de marketingprestaties van het bedrijf verbeteren". De marketing audit ondervindt echter enkele problemen. Ten eerste zijn er te weinig gekwalificeerde onafhankelijke auditors beschikbaar. Ten tweede bestaat er geen goede samenwerking tussen de auditor en het marketingdepartement. Dit leidt tot het feit dat de auditor te weinig informatie vanuit het marketingdepartement verkrijgt. Ook de communicatie met het topmanagement blijkt niet zo goed te verlopen. Dit omdat de top van het bedrijf niet graag gecontroleerd wordt. Een ander probleem is dat de marketingprestaties periodiek in plaats van continu beoordeeld worden. Hierdoor zijn bedrijven niet in staat om voldoende snel in te grijpen in bepaalde situaties. Daarnaast worden vaak enkel de problemen aangehaald en blijven de oplossingen vaak achterwege. Voorts werden marketing audit benaderingen ontwikkeld als universele en voorspellende tools in plaats van bedrijfsspecifieke meetsystemen. Tot slot laat deze analyse de dimensies 'efficiëntie' en 'aanpassingsvermogen' buiten beschouwing. Deze problemen zorgen ervoor dat het marketing audit proces niet vaak wordt toegepast door bedrijven (Morgan et al., 2002).

Vanaf 1960 werd het gebruik van de analyse van de marketingproductiviteit sterk aangemoedigd. Hierbij wordt gefocust op de dimensie 'efficiëntie' (Johanna et al., 2013). Productiviteit wordt weergegeven door de relatie tussen inputs en outputs. De analyse van de marketingproductiviteit heeft veel bijdrage geleverd aan de beoordeling van de marketingprestaties. Verder focust deze analyse op de identificatie en meting van marketingkosten en opbrengsten. Ondanks deze bijdragen, bestaan ook enkele significante problemen met deze analyse. Deze problemen hebben het gebruik van deze benadering dan ook sterk beperkt. De analyse van de productiviteit veronderstelt namelijk

dat marketinginputs- en outputs nauwkeurig vastgesteld kunnen worden. Daarnaast gaat deze benadering uit van het feit dat de metingen stabiel blijven doorheen de tijd. Toch blijkt het moeilijk te zijn om deze assumpties te bevestigen. Bovendien vertrouwt de efficiëntie maatstaf op kennis van oorzaak-gevolg relaties die de inputs en outputs aan elkaar linken. Echter, in de marketing bestaat weinig kennis over dergelijke relaties. Een ander probleem is dat de tijdsverschillen tussen marketinginputs en hun effect op de output niet in aanmerking genomen worden. Daarenboven focust de analyse van de productiviteit op de hoeveelheid en niet op de kwaliteit van de inputs en outputs. Tot slot laat deze analyse de dimensies 'effectiviteit' en 'aanpassingsvermogen' buiten beschouwing (Morgan et al., 2002).

Uit de literatuur blijkt dat zowel bij de marketing audit alsook bij de analyse van de marketingproductiviteit een verschuiving is opgetreden doorheen de tijd. In het begin lag de focus van deze systemen op het gebruik van financiële maatstaven. Doorheen de tijd is de focus verschoven naar het hanteren van niet-financiële maatstaven. Het is echter belangrijk om kritisch te blijven bij de keuze van bepaalde maatstaven. De twee types maatstaven hebben namelijk verschillende voor- en nadelen. Enerzijds worden de financiële maatstaven beschouwd als statisch. Ze kijken naar het verleden en negeren de lange termijn waarde van marketing. Anderzijds hebben de niet-financiële maatstaven geen monetair perspectief en bieden hierdoor niet voldoende basis om verantwoording af te leggen aan de top van het bedrijf. Er bestaat dus geen eenduidige maatstaf voor marketing. Vandaar dat MPA systemen een combinatie moeten bevatten van niet-financiële en financiële maatstaven. Echter, wanneer veel maatstaven gebruikt worden, kan dit de evaluatie bemoeilijken en kan dit managers misleiden. Ook zal het verzamelen van data voor de verschillende maatstaven duur zijn in termen van tijd en geld. Daarom moeten MPA systemen eenvoudig zijn zodat ze enkel relevante informatie verschaffen aan de managers (Johanna et al., 2013).

De twee reeds besproken MPA systemen, namelijk de marketing audit en de analyse van de marketingproductiviteit blijken niet voldoende basis te bieden om als degelijk MPA systeem aanzien te worden. Het is dus duidelijk dat een nieuwe benadering nodig is. Deze nieuwe benadering moet aan een aantal voorwaarden voldoen. Ten eerste moet de nieuwe benadering de productiviteits- en audit benaderingen vanuit het verleden integreren. Vervolgens moeten MPA systemen relevant zijn voor de noden van het management en gebruikt kunnen worden in verschillende bedrijfscontexten. Tot slot moeten MPA systemen meer gesofisticeerde, multidimensionale beoordelingen van de marketingproductiviteit opnemen (Morgan et al., 2002). Dit omdat marketingprestaties gedefinieerd moeten worden als een driedimensionale constructie bestaande uit: 'effectiviteit', 'efficiëntie' en 'aanpassingsvermogen'. Bij de marketing audit worden 'efficiëntie' en 'aanpassingsvermogen' buiten beschouwing gelaten. Bij de analyse van de marketingproductiviteit wordt geen rekening gehouden met 'effectiviteit' en 'aanpassingsvermogen'. Om meer inzicht te krijgen in dit driedimensionaal construct, worden de drie pijlers ervan besproken. Effectiviteit verwijst naar 'de juiste dingen doen'. Dit gaat na in welke mate de doelstellingen van het bedrijf bereikt worden. Daarnaast handelt efficiëntie over 'dingen juist doen'. Het geeft de relatie weer tussen de prestaties en de inputs die ze vereisen. Tot slot heeft het aanpassingsvermogen betrekking op de mogelijkheid van het bedrijf om te reageren op veranderingen in de omgeving en het vermogen om te innoveren. Deze drie algemene dimensies van marketingprestaties zijn universeel en dus toepasbaar op alle organisaties en

contexten (Johanna et al., 2013). Wanneer aan al deze voorwaarden voldaan wordt, bekomen we twee verschillende maar gerelateerde types namelijk, een normatief en een contextueel MPA systeem (Morgan et al., 2002). Deze worden hieronder kort besproken.

In eerste instantie kan het MPA systeem, rekening houdend met bovenstaande voorwaarden, benaderd worden vanuit het normatief perspectief. Deze benadering biedt een conceptueel framework dat algemene stappen beschrijft waardoor marketingacties vertaald kunnen worden in financiële prestaties. Dergelijk model beschrijft dus een algemeen proces dat van toepassing is op alle bedrijven, ongeacht de context waarin ze opereren (Johanna et al., 2013). Een MPA systeem moet vanuit het normatief perspectief marketingmiddelen als bron van concurrentieel voordeel zien. Indien een positioneel voordeel behaald wordt, moet ook dit gezien worden als een gevolg van marketingbronnen. Verder moeten marketingacties vanuit het normatief perspectief beschouwd worden als een bron van hogere opbrengsten, cashflow en winsten (Morgan et al., 2002).

In tweede instantie kan het MPA systeem belicht worden vanuit het contextueel perspectief. Een contextueel MPA systeem is ingebed in de organisatiecontext van bedrijven. Het kan gezien worden als de toepassing van een normatief systeem in een welbepaalde bedrijfscontext (Morgan et al., 2002). Theoretisch blijkt dat, het meest effectieve MPA systeem een systeem is dat het beste aansluit bij de doelstellingen, de strategie, de structuur en de omgeving van een bedrijf. Deze mindset impliceert het toepassen van universele frameworks op een specifieke business context. Hierdoor wordt rekening gehouden met bedrijfs- of context specifieke factoren zoals de industriesector, de doelmarkt, etc. die de manier beïnvloeden waarop marketing vertaald kan worden in bedrijfsprestaties. Het contextueel MPA systeem weerspiegelt dus de belangrijkste doelstellingen en interesses van het topmanagement alsook de industriegenormen en tradities. Verder is het contextueel model dynamischer dan het normatieve model. Het is ook een ideaal model omdat het zich kan aanpassen aan wijzigingen in de doelstellingen, structuur en omgeving (Johanna et al., 2013). Ondanks de theoretische erkenning van het belang van de context, blijft empirisch werk schaars.

Het evalueren van de marketingprestaties is erg belangrijk. Onderzoek toont namelijk aan dat de prestaties van het bedrijf verbeteren indien deze evaluatie op een geschikte manier verloopt (Johanna et al., 2013). Wanneer een bedrijf na afloop van een marketingactie nagaat wat de return is die de actie opleverde, zal het hieruit kunnen leren. Een marketingactie die geen of niet voldoende return oplevert voor het bedrijf, kan met behulp van marketingevaluaties tijdig beëindigd worden. Verder kan het bedrijf een overzicht krijgen van de marketingacties die veel opleveren voor het bedrijf. Hierdoor kan het bedrijf in de toekomst meer nadruk leggen op deze marketingacties om er op die manier nog meer voordeel uit te halen. Een bedrijf moet natuurlijk wel bewust zijn van het feit dat hier sprake kan zijn van afnemende meeropbrengsten. In dit geval is het niet voordelig om eindeloos op een bepaalde marketingactie in te zetten. Hieruit blijkt dat marketingevaluaties voordelig kunnen zijn voor bedrijven. In deze masterproef wordt daarom het volgende verband verondersteld: **“Een positief verband bestaat tussen de mate waarin marketingprestaties geëvalueerd worden en de bedrijfsprestaties” (H3).**

2.3. Bedrijfsprestaties

Bedrijfsprestaties kunnen omschreven worden als de essentie van het bestaan van elk bedrijf. Het ligt aan de basis van het overleven van een bedrijf. Wanneer een onderneming succesvol en competitief wil zijn, moet het in staat zijn haar prestaties te meten. Deze bedrijfsprestaties kunnen op verschillende manieren gemeten worden. Sommige van deze manieren zijn erg eenvoudig, andere daarentegen zijn extreem gesofisticeerd en complex. Meestal wordt hiervoor gebruik gemaakt van *Key Performance Indicators*, hierna KPI's of indicatoren. Deze indicatoren bevatten zowel kwalitatieve alsook kwantitatieve metingen. Deze metingen, die gehanteerd worden om de bedrijfsprestaties te meten, moeten vijf dimensies omvatten. Ten eerste moet de 'financiële dimensie' vervat zitten in indicatoren zoals opbrengsten, winst en return on investment. Ten tweede moet de 'dimensie van markt en klant' de klanttevredenheid, de klantloyaliteit en de gepercipieerde kwaliteit van producten/diensten evalueren. Ten derde dient de 'dimensie van het proces', de duur en kwaliteit van de bedrijfsprocessen te evalueren. Ten vierde evalueert de 'dimensie ontwikkeling van het personeel' de opties wat betreft werknemers en hun motivatie. Tot slot evalueert de 'dimensie standaarden voor de toekomst', de kwaliteit van de strategische planning, de voorspellingen en de voorbereidingen voor onverwachte veranderingen in de externe omgeving. De KPI's kunnen opgesplitst worden in financiële en niet-financiële indicatoren. Om de bedrijfsprestaties te meten, wordt vaak gebruik gemaakt van een gebalanceerde set van deze financiële en niet-financiële indicatoren. Wanneer deze indicatoren in lijn liggen met de strategie van het bedrijf, zal dit leiden tot verbeteringen in de resultaten van de onderneming. Wel moet aangehaald worden dat, de indicatoren die gebruikt worden om de prestaties te meten, variëren afhankelijk van de sector waarin het bedrijf actief is (Rylková, 2015). Aangezien getracht wordt om de bedrijfsprestaties zoals de omzet, de winstgevendheid, etc. in te schatten, zal in hetgeen volgt enkel dieper ingegaan worden op de financiële indicatoren.

De financiële indicatoren van bedrijfsprestaties kunnen bekomen worden met behulp van objectieve of subjectieve data. Objectieve data kan verzameld worden aan de hand van gepubliceerde gegevens van het bedrijf, data vanop de aandelenmarkt, etc. Er zijn enkele nadelen verbonden aan objectieve data. Ten eerste is het vaak moeilijk om objectieve data te verzamelen (Singh, Darwish, & Potočnik, 2016). Dit komt bijvoorbeeld doordat sommige bedrijven terughoudend zijn om data omtrent hun prestaties te onthullen. Op die manier proberen ze hun competitief voordeel te beschermen (Dess & Robinson, 1984). Verder is het moeilijk om objectieve data tussen verschillende landen met elkaar te vergelijken. Dit omdat geen gemeenschappelijke vergelijkingsstandaard bestaat in dit geval. In een internationale context hanteren bedrijven namelijk verschillende rapporterings- en boekhoudstandaarden. Tot slot is het moeilijk om objectieve maatstaven van verschillende sectoren met elkaar te vergelijken. Ondanks deze nadelen, kan objectieve data nauwkeurigere informatie verschaffen dan subjectieve data (Singh et al., 2016).

Subjectieve data kan verkregen worden van managers of andere werknemers binnen het bedrijf. Zij worden gevraagd om de prestaties van hun bedrijf zoals de omzet, de winstgevendheid, etc. relatief ten opzichte van hun directe concurrenten te beoordelen. Ook deze soort data kampt met een

probleem. Managers zijn namelijk vaak terughoudend wat betreft het onthullen van bedrijfsinformatie. Ze willen de aandacht niet trekken op de tekortkomingen van hun bedrijf. In plaats daarvan zijn managers eerder geneigd om de prestaties beter voor te stellen dan ze daadwerkelijk zijn. Desondanks deze bezorgdheid rondom de subjectieve maatstaven, zijn ze een populaire methode om de bedrijfsprestaties te meten. Dit omdat subjectieve data vergelijkbaar is doorheen verschillende landen. Bovendien wordt aangetoond dat slechts beperkte bias gepaard gaat met subjectieve data. Dergelijke gegevens zijn dus betrouwbaar. Daarom kan, data die aangeleverd wordt door managers, gebruikt worden als een aanvaardbaar criterium om de prestaties van een bedrijf te meten. Daarenboven kan deze data gebruikt worden om de prestaties van een bedrijf te meten ten opzichte van haar concurrenten (Singh et al., 2016). Uit onderzoek blijkt namelijk dat subjectieve data het meest geschikt is om de relatieve prestaties binnen een industrie te meten (Dess & Robinson, 1984).

Op basis van onderzoek kan geconcludeerd worden dat beide maatstaven beschouwd kunnen worden als even degelijke en betrouwbare middelen om de prestaties van een bedrijf vast te stellen (Singh et al., 2016). In deze masterproef wordt gebruik gemaakt van subjectieve data om op die manier beter inzicht te krijgen in de prestaties van de onderzochte bedrijven ten opzichte van de belangrijkste directe concurrenten. Hierbij is het de bedoeling dat de ondernemer weergeeft hoe de omzet, winstgevendheid, marktaandeel, etc. van zijn bedrijf zich verhoudt ten opzichte van de concurrenten.

Hoofdstuk 3: Verkennend onderzoek

Verkennend onderzoek wordt uitgevoerd om meer inzicht te krijgen in de mate waarin bedrijven op een al dan niet geavanceerde manier omgaan met enerzijds de allocatie van het algemeen beschikbaar budget naar marketing en anderzijds met de allocatie van het marketingbudget naar de verschillende communicatiekanalen. Bovendien wordt getracht meer informatie te vergaren over hoe KMO's hun marketingacties aan een evaluatie onderwerpen. Dit verkennend onderzoek kan een richtlijn bieden voor het opstellen van de enquête die binnen het kwantitatieve onderzoek gebruikt wordt.

3.1. Onderzoeksopzet

Om meer inzicht te verwerven in de manier waarop KMO's met marketing omgaan, werden negen exploratieve interviews uitgevoerd. De bevroegde aspecten in deze interviews zijn: welke communicatiekanalen bedrijven inzetten, hoe zij beslissen welke marketingacties uitgevoerd worden, of een marketingbudget vastgelegd wordt, wie beslissingsbevoegdheid heeft omtrent het marketingbudget, etc. In hetgeen hieronder volgt, wordt dieper ingegaan op twee grote onderdelen. Ten eerste wordt ingegaan op de allocatie binnen bedrijven. Hiermee wordt hoofdzakelijk de allocatie van het algemeen beschikbaar budget naar marketing bedoeld. De allocatie van het marketingbudget naar de verschillende communicatiekanalen kan een impact hebben op de eerstgenoemde allocatie. Ten tweede wordt de evaluatie van marketingacties besproken. De uitgetypte exploratieve interviews zijn terug te vinden in bijlage 1. In punt '3.2. De allocatie van het algemeen beschikbaar budget naar marketing' en in punt '3.3. De evaluatie van de marketingprestaties' worden enkele algemene trends weergegeven die vaak werden aangehaald.

3.2. De allocatie van het algemeen beschikbaar budget naar marketing

Hierna wordt eerst ingegaan op de allocatie van het algemeen beschikbaar budget naar marketing. Vervolgens wordt de allocatie van het marketingbudget naar de communicatiekanalen besproken.

Veel KMO's leggen jaarlijks een marketingbudget vast. Hoe hoog dit marketingbudget is, kan op verschillende manieren bepaald worden. De methodes die het meest gebruikt worden om het marketingbudget te bepalen, zijn het vastleggen van een percentage van de omzet (dit bedraagt gemiddeld 2,5%), het vastleggen van een vast marketingbudget, etc. Bedrijven die dergelijke methodes hanteren, gaan eerder op een eenvoudige manier om met marketing. Echter, niet alle KMO's trekken graag op voorhand een vast bedrag uit dat aan marketing gespendeerd kan worden. Deze bedrijven beoordelen project per project of/en hoeveel budget wordt vrijgemaakt voor bepaalde marketingacties.

Het is vaak de zaakvoerder van het desbetreffende bedrijf die bepaalt hoeveel budget toegewezen wordt aan marketing – een duidelijk voorbeeld van top-downbudgettering. Zoals reeds vermeld in punt '2.1.1. Top-downbudgettering of bottom-up budgettering?' kan de allocatie van het algemeen beschikbaar budget naar marketing op twee manieren gebeuren. Dit blijkt ook uit het exploratieve onderzoek. Enerzijds kan de top van het bedrijf het budget uitwerken dat aan marketing gespendeerd zal worden. Anderzijds kunnen de marketingverantwoordelijken een marketingbudget uitwerken. Zij zullen dan een inschatting maken van het budget dat ze nodig hebben om de geplande marketingacties te voltooien. Dit zullen ze vervolgens voorleggen aan de top van het bedrijf, die het voorstel al dan niet goedkeurt. Wanneer de marketingafdeling een groot budget nodig heeft, zal de marketingverantwoordelijke dit moeten kunnen verantwoorden. Hiervoor kan gebruik gemaakt worden van zowel niet-financiële als financiële maatstaven (Ritson, 2002). Toch komt in de exploratieve interviews naar voren dat in de praktijk weinig gebruik gemaakt wordt van deze maatstaven. Tot slot besteden redelijk veel KMO's delen van marketing uit aan een marketingbureau. Dergelijk bureau gaat na welke communicatiekanalen rendabel kunnen zijn voor het bedrijf. Het kan verschillende mogelijke marketingacties voorstellen aan het bedrijf en deze dan vervolgens uitvoeren. Toch ligt de eindbeslissing in dit geval in handen van de zaakvoerder van het bedrijf. Verondersteld wordt dat bedrijven die gebruik maken van een marketingbureau, een consultant inhuren of een marktonderzoek uitvoeren, op een meer geavanceerde manier omgaan met marketing. Dit kan dan zelfs met een kleiner budget.

Wanneer bepaald is hoeveel het marketingbudget bedraagt, moet dit budget verdeeld worden naar de verschillende communicatiekanalen. Dit wordt hieronder kort besproken.

Samengevat blijkt uit de exploratieve interviews dat een aantal KMO's jaarlijks een marketingplan opstellen. Dit plan geeft een overzicht van de verschillende communicatiekanalen die het bedrijf gedurende het volgende jaar wil gebruiken om aan marketing te doen. Een dergelijk marketingplan kan wel nog verschillende kleine wijzigingen ondergaan. Ook blijkt dat een marketingplan vaak niet erg gedetailleerd uitgewerkt wordt en dat het meestal doorheen de jaren ontstaat. Wat betreft de communicatiekanalen die gehanteerd worden door KMO's is een duidelijke tendens op te merken. Deze beslissing wordt namelijk hoofdzakelijk gebaseerd op ervaringen vanuit het verleden. Communicatiekanalen die in het verleden waardevol bleken, worden vaker opnieuw gebruikt. Bovendien wordt regelmatig gekeken naar de mogelijkheden die zich op dat moment in de markt aanbieden om te bepalen welke communicatiekanalen ingezet worden. Op die manier proberen de bedrijven up-to-date te blijven. KMO's maken namelijk gebruik van verschillende communicatiekanalen. De belangrijkste hiervan zijn: magazines, Google Services, een eigen website en sociale media. Wat erg opvallend is, is dat drie van deze vier categorieën deel uitmaken van het digitale tijdperk. In veel exploratieve interviews wordt aangehaald dat het erg belangrijk is om mee te evolueren met de tijd en marketing aan te passen aan de mogelijkheden die vandaag de dag aangeboden worden. Dit impliceert dus dat steeds meer gebruik gemaakt moet worden van online marketing. Verder blijft het belang van Google Services niet onopgemerkt. Dit kanaal wordt bovendien door veel zaakvoerders aangehaald als belangrijkste bron om de marketingacties te evalueren. Hierop wordt dieper ingegaan in punt '3.3. De evaluatie van de marketingprestaties'.

3.3. De evaluatie van de marketingacties

Zoals in de literatuurstudie reeds aangehaald, is het belangrijk dat een bedrijf haar marketingacties evalueert. Op die manier kan nagegaan worden of marketing voldoende oplevert voor het bedrijf. Wanneer blijkt dat dit niet het geval is, kunnen tijdig corrigerende acties ondernomen worden. Hierdoor kan het marketingbudget efficiënter ingezet worden. De exploratieve interviews geven aan dat sommige bedrijven hun marketingacties aan een evaluatie onderwerpen terwijl andere bedrijven dat niet doen. Het gebruik van Google Services om de marketingprestaties te evalueren blijkt erg populair aangezien dit kanaal door veel respondenten aangehaald wordt als belangrijkste bron om de marketingacties te evalueren. Bovendien vragen zeer veel bedrijven aan hun klanten op welke manier ze bij hen terecht zijn gekomen. Op die manier wordt duidelijk welke communicatiekanalen het beste werken. Daarnaast gebeurt het dat bedrijven verslagen krijgen aangeleverd van een marketingbureau waarin vermeld wordt hoe efficiënt bepaalde marketingacties al dan niet waren. Toch blijkt dat het vaak moeilijk is om te bepalen wat de return is die uit bepaalde marketingacties gehaald kan worden. Zowel niet- financiële alsook financiële maatstaven worden in de realiteit niet vaak gehanteerd. Verder wordt niet echt gebruik gemaakt van strategische methodes om de marketingacties te evalueren.

Hoofdstuk 4: Conceptueel model

In hetgeen volgt wordt dieper ingegaan op de relaties tussen de drie bouwstenen van het conceptueel model, namelijk 'marketingallocaties', 'marketingevaluaties' en 'bedrijfsprestaties'. Om deze relaties correct te interpreteren, wordt allereerst een definitie gegeven van deze bouwstenen. Ten eerste wordt met 'marketingallocaties' bedoeld, de verdeling van het algemeen beschikbaar budget naar het marketingbudget. De allocatie van het marketingbudget naar de communicatiekanalen wordt buiten beschouwing gelaten. Daarnaast wordt onder 'marketingevaluaties' verstaan, het evalueren van bepaalde marketingacties na afloop om op die manier vast te stellen wat de niet-financiële en financiële gevolgen van de desbetreffende marketingactie zijn. Tot slot zijn 'bedrijfsprestaties' enerzijds het gevolg van investeringen, activiteiten, etc. die een bedrijf uitvoert en anderzijds het gevolg van externe factoren die een impact kunnen hebben op de prestaties van een bedrijf. Hierbij gaat het niet enkel om de prestaties die het gevolg zijn van marketingacties.

Uit verkennend onderzoek blijkt dat bedrijven hun algemeen beschikbaar budget op verschillende manieren kunnen alloceren. Dit kan gaan van zeer eenvoudig tot zeer professioneel. Bepaalde bedrijven gaan op een erg simplistische manier om met de marketingallocaties binnen hun bedrijf. Deze bedrijven spenderen bijvoorbeeld elk jaar hetzelfde budget of hetzelfde percentage van de omzet aan marketing en verdelen dat vervolgens evenredig over een beperkt aantal communicatiekanalen. Andere bedrijven daarentegen gaan op een meer professionele manier alloceren en gaan na wat in het verleden waardevol bleek te zijn en baseren zich hierop. Bepaalde bedrijven gaan echter zeer geavanceerd tewerk wat betreft het alloceren van hun algemeen beschikbaar budget naar het marketingbudget. Zij proberen aan de hand van niet-financiële en financiële maatstaven te bepalen hoeveel het marketingbudget moet bedragen, huren een marketingbureau in om hieromtrent advies in te winnen, etc. Op basis van de literatuur vermoeden we dat KMO's die meer geavanceerde marketingallocaties hanteren, betere bedrijfsprestaties hebben. Zoals in hoofdstuk 2 reeds aangehaald werd, hebben verschillende niet-financiële en financiële maatstaven namelijk het potentieel om een positieve bijdrage te leveren tot de bedrijfsprestaties. Zo kan een groter marktaandeel een signaal van kwaliteit uitstralen naar de consumenten of zorgen voor schaalvoordelen die de kosten drukken waardoor meer winst overblijft voor het bedrijf (Szymanski, Bharadwaj, & Varadarajan, 1993). Klanttevredenheid speelt in op de relatie tussen het bedrijf en de klant en kan hierdoor de bedrijfsprestaties stimuleren (Aksoy, Cooil, Groening, Keiningham, & Yalçın, 2008). De klantloyaliteit, die nauw samenhangt met de klanttevredenheid heeft ook een positief effect op de prestaties van een bedrijf (Watson et al., 2015). Vervolgens kan een hogere merkwaarde ervoor zorgen dat klanten bereid zijn hogere prijzen te betalen voor producten en/of diensten waardoor de prestaties van een bedrijf positief beïnvloedt worden (Sriram, Balachander, & Kalwani, 2007). Bovendien kan het lanceren van innovaties een grote bron van bedrijfsprestaties zijn (Sorescu & Spanjol, 2008). Wanneer een bedrijf tot slot haar marketingacties afweegt door de *Economic Value Added of Marketing* (Seggie et al., 2007) of de *Return on Marketing Investment* te schatten, kunnen betere allocatiebeslissingen gemaakt worden,

hetgeen een positieve impact heeft op de bedrijfsprestaties (Cook & Talluri, 2004). Dit alles doet vermoeden dat het volgende verband bestaat tussen marketingallocaties en bedrijfsprestaties:

H1(+) Een positief verband bestaat tussen de mate waarin marketingallocaties geavanceerd zijn en de bedrijfsprestaties.

Zoals in punt '2.2.1 Marketing performance assessment system' besproken, biedt het MPA-systeem een kader waarin marketingacties vertaald kunnen worden naar financiële prestaties. Dit systeem voorziet een kader om marketing aan een evaluatie te onderwerpen. Uit het verkennend onderzoek wordt duidelijk dat marketingacties op verschillende manieren geëvalueerd kunnen worden. Een duidelijk verschil is merkbaar wat betreft de professionaliteit van de marketingevaluaties. Zo blijkt uit verkennend onderzoek dat veel bedrijven enkel gebruik maken van de maandelijkse verslagen die ze via Google toegestuurd krijgen om hun marketingacties te evalueren. Daarnaast vraagt bijna elke ondervraagde KMO aan haar klanten op welke manier ze bij hen terecht zijn gekomen. Toch blijkt dat KMO's erg weinig beroep doen op de expertise van bijvoorbeeld een marketingbureau of een consultant om marketingacties te evalueren of een marktonderzoek uit te voeren. De mate van professionaliteit wat betreft het evalueren van de marketingacties blijft in realiteit dus vaak eerder beperkt. Toch is het belangrijk om op een professionele manier de marketingacties te evalueren wanneer men de bedrijfsprestaties tracht te verhogen.

Verwacht wordt dat de variabele 'marketingevaluaties' als mediërende variabele werkt tussen de onafhankelijke variabele 'marketingallocaties' en de afhankelijke variabele 'bedrijfsprestaties'. Een mediërende variabele kan gedefinieerd worden als een variabele die het effect tussen onafhankelijke en afhankelijke variabelen verklaart en die de relatie beïnvloedt (Swaen, 2014). Twee relaties dienen dus nagegaan te worden. Enerzijds de relatie tussen de mate waarin de marketingallocaties geavanceerd verlopen en de mate waarin dit bij marketingevaluaties het geval is. Anderzijds wordt de relatie tussen de mate waarin marketingevaluaties geavanceerd benaderd worden en de bedrijfsprestaties onder de loep genomen.

Indien een bedrijf het algemeen beschikbaar budget op een meer geavanceerde manier alloceert, wordt verondersteld dat de marketingevaluatie eveneens op een meer geavanceerde manier zal verlopen. Dit omdat een KMO die het marketingbudget meer geavanceerd alloceert, dit onder andere doet door professioneler om te gaan met niet-financiële en financiële maatstaven. Er wordt dan nagegaan op basis van schattingen hoeveel een bepaalde marketingactie kan opleveren voor het bedrijf. Op basis van deze schattingen wordt het algemeen beschikbaar budget gealloceerd naar het marketingbudget. Indien deze allocatie reeds erg geavanceerd verloopt, wordt verondersteld dat de marketingevaluatie ook geavanceerd zal verlopen. De eerder gebruikte niet-financiële en financiële maatstaven zitten namelijk geïntegreerd in het MPA systeem. Indien deze maatstaven grondig uitgewerkt zijn in de fase van de marketingallocatie, kan men hierop teruggevallen in de fase van de marketingevaluatie. Op basis van bovenstaande argumentatie wordt het volgende verondersteld:

H2(+) Een positief verband bestaat tussen de mate waarin marketingallocaties geavanceerd zijn en de mate waarin marketingprestaties geëvalueerd worden.

Indien een bedrijf de voltooide marketingacties regelmatig aan een evaluatie onderwerpt en dus nagaat wat de return is die bepaalde marketingacties opleveren, kan dit voor een stijging van de bedrijfsprestaties zorgen. Een bedrijf kan namelijk leren over de effectiviteit van de marketingacties. Een marketingactie die weinig oplevert, kan eventueel stopgezet worden of in toekomst niet meer herhaald worden. Marketingacties die daarentegen erg rendabel blijken te zijn, zullen in toekomst herhaald worden. Onderzoek toont ook aan dat een geavanceerde manier van marketingevaluatie kan leiden tot verhoogde bedrijfsprestaties (Johanna et al., 2013). Als gevolg hiervan zal het volgende verband verondersteld worden:

H3(+) Een positief verband bestaat tussen de mate waarin marketingprestaties geëvalueerd worden en de bedrijfsprestaties.

Samengevat wordt onderstaand conceptueel model, zoals weergegeven in figuur 1, bekomen.



Figuur 1: conceptueel model

Wanneer dit conceptueel model opgesteld wordt, moet rekening gehouden worden met enkele controlevariabelen. Voor elk van bovenstaande hypothesen wordt nagegaan of de controlevariabele 'grootte van de KMO' de desbetreffende relatie beïnvloed. Verondersteld wordt dat, naarmate een KMO groter is, deze meer zal inzetten op marketing. Dit houdt in dat enerzijds de allocatie en anderzijds de evaluatie van marketing op een meer professionele manier gebeurt. Deze veronderstelling wordt gebaseerd op drie aannames. Ten eerste wordt aangenomen dat een grotere KMO meer werknemers kan belasten met marketingtaken. Een tweede aanname is dat, hoe groter een KMO is, hoe meer budget gependend kan worden aan marketing. Tot slot wordt aangenomen dat een grotere KMO haar werknemers, die belast zijn met marketingtaken, meer opleidingen kan laten volgen. Hierdoor kunnen ze op een meer geavanceerdere manier beslissingen nemen.

Hoofdstuk 5: Empirisch onderzoek

In dit hoofdstuk wordt getracht een antwoord te vinden op de twee deelvragen van de masterproef. Om te beginnen wordt de opzet van het onderzoek weergegeven. Hierbij komen het opstellen van de enquête en het bepalen van de populatie en steekproef aan bod. Vervolgens worden de onderzoeksresultaten geanalyseerd.

5.1 Onderzoeksopzet

Met behulp van de literatuur en het verkennend onderzoek, werd in hoofdstuk 4 een conceptueel model uitgewerkt. Om dit te toetsen, zal nu een empirisch onderzoek volgen. Het doel van dit onderzoek is drievoudig. In eerste instantie wordt nagaan of een positief verband bestaat tussen de mate waarin marketingallocaties geavanceerd verlopen en de mate waarin bedrijfsprestaties al dan hoog zijn. In tweede instantie wordt onderzocht of een positief verband bestaat tussen de mate waarin marketingallocaties geavanceerd zijn en de mate waarin marketingacties geëvalueerd worden. Tot slot wordt nagegaan of een positief verband bestaat tussen de mate waarin marketingacties geëvalueerd worden en de mate waarin bedrijfsprestaties al dan niet hoog zijn. Om dit te onderzoeken, werd een enquête opgesteld. De gemiddelde doorlooptijd van de enquête wordt geschat op zeven minuten, werd online met behulp van Qualtrics gegenereerd en vervolgens via e-mail uitgestuurd. Een enquête werd gebruikt als dataverzamelmethode omdat op deze manier redelijk snel en eenvoudig een grote doelgroep te bereiken is. De grootte van de bereikte respondenten zorgt voor meer veralgemeenbaarheid en significantie, hetgeen het onderzoek ten goede komt. De onderzochte respondenten zijn KMO's die aan marketing doen en hierover ook beslissingsbevoegdheid hebben.

5.1.1. Opstellen van de enquête

In hoofdstuk 4 werd het conceptueel model besproken. Dit model is opgebouwd aan de hand van drie bouwstenen, namelijk: 'marketingallocaties', 'marketingevaluaties' en 'bedrijfsprestaties'. Op basis van deze bouwstenen worden drie hypothesen opgesteld. In eerste instantie wordt een positief verband verwacht tussen 'marketingallocaties' en 'bedrijfsprestaties'. Daarnaast wordt een positief verband verwacht tussen 'marketingallocaties' en 'marketingevaluaties'. Tot slot wordt een positief verband verwacht tussen 'marketingevaluaties' en 'bedrijfsprestaties'. Om deze hypothesen te testen, worden de drie bouwstenen als constructen beschouwd. Aangezien de literatuur omtrent dit onderwerp eerder beperkt is, zijn er geen bestaande constructen waarmee de verschillende bouwstenen getest kunnen worden. Daarom worden de drie constructen gemeten op basis van items die zelf opgesteld worden. Deze items worden bevraagd aan de hand van een enquête en zijn gebaseerd op de literatuur, het verkennend onderzoek en eigen kennis. In bijlage 2 staat de volledig uitgewerkte enquête. Dit kan als leidraad dienen om beter inzicht te krijgen in hetgeen volgt. Hieronder wordt dieper ingegaan op de manier waarop de constructen bevraagd worden. De

verschillende items van het construct dragen op een positieve of negatieve manier bij tot het ongewogen gemiddelde van het desbetreffende construct. Hierop wordt verder ingegaan in punt '5.2.1. Voorbereiding van de dataset'.

Het construct 'marketingallocaties' wordt gemeten aan de hand van tien items. Deze items proberen na te gaan hoe geavanceerd KMO's hun algemeen beschikbaar budget alloceren naar marketing.

Construct 1: Marketingallocaties (MA)	
MA1	Wij maken gebruik van vuistregels om het marketingbudget te bepalen.
MA2	Wij hanteren ieder jaar min of meer hetzelfde marketingbudget.
MA3	Het marketingbudget wordt in overleg met een aantal medewerkers bepaald.
MA4	Wanneer wij een marketingbudget opstellen, wordt dit op papier vastgelegd.
MA5	Wij maken project per project een budget voor de marketingactie vrij.
MA6	Wij voeren marktonderzoek uit om na te gaan welke kanalen het meeste kunnen opleveren voor ons bedrijf.
MA7	Wij hebben al eens een marketingbureau ingehuurd om ons te helpen bij de keuze van bepaalde marketingkanalen.
MA8	Wij hebben al eens een consultant ingehuurd om ons te helpen bij de keuze van bepaalde marketingkanalen.
MA9	Wij houden rekening met de kanalen die onze directe concurrenten gebruiken.
MA10	Wij gaan de effectiviteit van de communicatiekanalen na.

Tabel 1: Construct 1 met bijhorende items

De eerste vijf van deze items leggen de nadruk op de manier waarop het marketingbudget wordt vastgelegd. Dit kan direct geassocieerd worden met de allocatie van het algemeen beschikbaar budget naar het marketingbudget. De vijf andere items gaan in op de manier waarop KMO's bepalen welke communicatiekanalen ze zullen inzetten. Dit zou in feite kunnen wijzen op de allocatie van het marketingbudget naar de communicatiekanalen. Echter, deze items staan ook in verbinding met de allocatie van het algemeen beschikbaar budget naar het marketingbudget. Om op een geavanceerde manier aan marketing te doen, kunnen bedrijven namelijk alvorens ze een marketingbudget vastleggen, nagaan welke communicatiekanalen ze best kunnen inzetten. Op basis van een dergelijke analyse kan het bedrijf vervolgens bepalen hoeveel marketingbudget nodig zal zijn om de verschillende geplande marketingacties uit te voeren. Item één en item twee dragen op een negatieve manier bij aan het construct als gevolg van hun simplistisch karakter. Uit de literatuur blijkt namelijk dat het hanteren van vuistregels leidt tot een marketingbudget dat niet gelijk is aan het winst maximaliserende marketingbudget. Daarnaast bleek uit exploratief onderzoek dat veel bedrijven vaak niet nadenken over de allocatie van het algemeen beschikbaar budget naar het marketingbudget en simpelweg jaarlijks eenzelfde marketingbudget vastleggen. Item drie tot en met item tien, dragen op een positieve manier bij aan het construct 'marketingallocaties'.

Het construct 'marketingevaluaties' wordt met behulp van vijf items geschat.

Construct 2: Marketingevaluaties (ME)	
ME1	Wij vragen extern cijfermateriaal op bij gebruikte communicatiekanalen, marketingbureaus, etc. om onze marketingacties aan een evaluatie te onderwerpen.
ME2	Wij gebruiken Google Services om onze marketingacties te evalueren.
ME3	Voor de evaluatie van de marketingacties baseren wij ons op intern cijfermateriaal.
ME4	Wij gaan na wat een bepaalde marketingactie heeft opgeleverd voor ons bedrijf.
ME5	Wij vragen onze klanten hoe ze bij ons terecht zijn gekomen en houden deze informatie bij om meer inzicht te krijgen in de effectiviteit van de verschillende communicatiekanalen.

Tabel 2: Construct 2 met bijhorende items

Uit de literatuur blijkt dat zowel intern alsook extern cijfermateriaal veel evaluatiemogelijkheden biedt voor bedrijven. Met behulp van intern cijfermateriaal, de boekhouding van een bedrijf, kunnen bedrijven meer inzicht verwerven in bijvoorbeeld de opbrengsten die gepaard gaan met bepaalde marketingacties. Daarnaast kan ook extern cijfermateriaal gebruikt worden voor de evaluatie van marketingacties. Dit zijn vaak rapporten die bedrijven kunnen opvragen bij externe instanties. Dergelijke externe instanties kunnen bijvoorbeeld zijn: een marketingbureau dat een marketingactie voor een bedrijf uitvoert, een consultant die een bedrijf adviseert om een bepaalde marketingactie uit te voeren, een agentschap dat onder andere kijkcijfers kan weergeven met betrekking tot bepaalde communicatiekanalen. Wanneer een bedrijf nagaat wat een actie oplevert, kan het voldoende snel ingrijpen wanneer het misloopt en/of bijleren naar de toekomst toe. Daarom dragen alle vijf de factoren op een positieve manier bij tot het construct. Uit exploratief onderzoek blijkt dat bedrijven hun marketingacties hoofdzakelijk evalueren door gebruik te maken van Google Services of te vragen aan klanten hoe ze bij hen terechtgekomen zijn. Wanneer een KMO gebruik maakt van Google Services, kan het rapporten bekijken waarbij onder andere duidelijk wordt hoe vaak een klant op een bepaald tabblad klikt, hoelang een klant op de website kijkt, hoeveel kans op aankoop bestaat, etc.

Het laatste construct 'bedrijfsprestaties' wordt gemeten met behulp van *self assessment*. De theorieën die hieromtrent ontwikkeld zijn, veronderstellen dat respondenten geneigd zijn om eerlijk te antwoorden wanneer hun gevraagd wordt naar gevoelige informatie van hun bedrijf. Ze zullen eerlijker antwoorden indien ze zich moeten vergelijken met hun belangrijkste directe concurrenten. Daarom worden de vijf items van dit laatste construct allemaal geformuleerd in functie van de directe concurrentie.

Construct 3: Bedrijfsprestaties (BP)	
BP1	Hoe verhoudt de omzet van uw bedrijf zich ten opzichte van de belangrijkste directe concurrenten bekeken over de laatste drie jaar.
BP2	Hoe verhoudt de winstgevendheid van uw bedrijf zich ten opzichte van de belangrijkste directe concurrenten bekeken over de laatste drie jaar.
BP3	Hoe verhoudt het marktaandeel van uw bedrijf zich ten opzichte van de belangrijkste directe concurrenten bekeken over de laatste drie jaar.
BP4	Hoe verhoudt de tevredenheid van uw klanten zich ten opzichte van de belangrijkste concurrenten.
BP5	Hoe presteert uw bedrijf ten opzichte van de belangrijkste directe concurrenten.
BP6	Ik ben van mening dat wij onze belangrijkste directe concurrenten voorblijven.

Tabel 3: Construct 3 met bijhorende items

Deze bedrijfsprestaties kunnen opgedeeld worden in drie verschillende categorieën. Ten eerste worden de bedrijfsprestaties uitgedrukt in het directe financiële voordeel dat een bedrijf ervaart. Hierin kan inzicht verworven worden door middel van de eerste twee vragen. Ten tweede worden de bedrijfsprestaties gemeten door te vragen naar de prestaties vergeleken met de directe concurrenten, het al dan niet voorblijven van de concurrenten en het marktaandeel van het bedrijf. Dit marktaandeel heeft een positief effect op de winstgevendheid van een bedrijf. Ten derde worden de bedrijfsprestaties benaderd langs de vraagzijde. Hiermee wordt bedoeld hoe het bedrijf gezien wordt door de consumenten. De klanttevredenheid heeft namelijk een positief effect op de relatie tussen het bedrijf en haar klanten, hetgeen een indicator is voor de prestaties van het bedrijf.

De items en vragen die hierboven besproken zijn, dienen de respondenten te beantwoorden aan de hand van een 5-punts Likert schaal. Hierbij moeten ze hun mening uitdrukken om op die manier na te gaan hoe hoog of laag zij voor ieder construct scoren. Om na te gaan of respondenten de vragenlijst aandachtig invullen, werden twee controlevragen toegevoegd. Enerzijds werd een tegenhanger geformuleerd voor de vraag "Wij hanteren elk jaar min of meer hetzelfde marketingbudget", namelijk "Ons marketingbudget kan van jaar tot jaar variëren". Anderzijds werd een tegenhanger geformuleerd voor de vraag "Wij gebruiken Google Services om onze marketingacties te evalueren", namelijk "Wij evalueren onze marketingacties niet m.b.v. Google Analytics, Google Adwords of andere services van Google". Wanneer de respondenten niet correct antwoorden op deze controlevragen, worden deze respondenten buiten beschouwing gelaten. Hierop wordt in punt '5.2.1. Voorbereiding van de dataset' teruggekomen. Daarnaast werden de vragen op een dergelijke manier gesteld dat respondenten geen sociaal wenselijke antwoorden zouden geven en ze de vragen niet op meerdere manieren kunnen interpreteren. Moeilijke woorden of termen die op verschillende manieren geïnterpreteerd kunnen worden, werden verklaard in een pop-up venster.

5.1.2. Bepalen van de populatie en steekproef

Bij het uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek, wordt getracht een algemeen beeld te scheppen over bepaalde karakteristieken van de populatie. Het is echter niet mogelijk om alle elementen van een populatie te onderzoeken. Daarom worden een aantal elementen van de populatie zorgvuldig uitgekozen die samen een steekproef vormen. Wanneer voldoende elementen van de populatie geselecteerd zijn, kunnen de resultaten die de analyse van de steekproef opleveren, veralgemeend worden naar de populatie. Dit proces bestaat uit een aantal stappen die hieronder kort beschreven worden (Sekaran & Bougie, 2013).

Allereerst moet de populatie duidelijk gedefinieerd worden. Het doel en de omvang van het onderzoek spelen hierbij een belangrijke rol. De populatie van dit onderzoek bestaat uit alle KMO's die gevestigd zijn binnen België en Luxemburg die aan marketing doen en hieromtrent over eigen beslissingsbevoegdheid beschikken. De volgende stap bestaat uit het bepalen van het *sample frame*. Dit is een weergave van alle elementen van de populatie waaruit de steekproef getrokken wordt (Sekaran & Bougie, 2013). Een lijst van alle KMO's die actief zijn binnen België is te verkrijgen via de Federale Overheidsdienst Economie. Zij beschikken immers over een databank, namelijk de Kruispuntbank van Ondernemingen, waarin alle basisgegevens van ondernemingen en hun vestigingseenheden verzameld worden (Economie, 2018). Hierna moet een steekproef techniek gekozen worden. In dit onderzoek wordt een combinatie van zowel *probability sampling* alsook *nonprobability sampling* gehanteerd. Eerst en vooral werd een deel van de steekproef bekomen via een vaak gehanteerde *probability sampling technique*, namelijk *simple random sampling*. Hierbij heeft elk element in de populatie een gekende en gelijke kans om geselecteerd te worden als object (Sekaran & Bougie, 2013). Zo werden de enquêtes werden willekeurig uitgestuurd via verscheidene kanalen. In eerste instantie hebben zowel het netwerk communicatie alsook het netwerk marketing van VOKA Limburg de enquête uitgestuurd onder haar leden. Deze hadden samen een bereik van 100 bedrijven, waarvan een deel KMO's waren. Daarnaast werden 49 088 e-mailadressen vergaard vanuit de databank BelFirst. Dit is een databank die uitgebreide informatie bevat over bedrijven die actief zijn binnen België en Luxemburg. De databank biedt gebruikers de mogelijkheid om verschillende criteria in te geven waaraan de bedrijven moeten voldoen (Van Dijk). Zo werden voor dit onderzoek drie criteria opgesteld. Ten eerste moest het aantal werknemers minimaal één en maximaal 250 bedragen. De jaaromzet mag maximaal 50 miljoen euro bedragen en het balanstotaal maximaal 43 miljoen euro. Tevens werd de enquête via het accountantskantoor Baat Accountants en Adviseurs BVBA uitgestuurd naar een deel van haar klantenbestand. Via deze weg werden 307 bedrijven bereikt. Ook deze groep was niet puur samengesteld uit KMO's. Daarnaast werd een deel van de KMO's bereikt door beroep te doen op *snowball sampling*. Hierbij wordt een initiële groep van respondenten geselecteerd waarvan bekend is dat zij over de juiste karakteristieken beschikken. Deze groep wordt dan gevraagd om andere respondenten te identificeren die ook tot de populatie behoren. Dit proces herhaalt zich steeds waardoor het uiteindelijk tot een sneeuwbal effect leidt. *Snowball sampling* is een methode die behoort tot *nonprobability sampling* (Malhotra, Nunan, & Birks, 2017). In dit geval werden verschillende zaakvoerders van KMO's telefonisch of via e-mail gecontacteerd met de vraag de enquête in te vullen en deze vervolgens door te sturen naar andere

mensen binnen hun netwerk. Tot slot moet de grootte van de steekproef bepaald worden. Deze beslissing is vaak moeilijk en hangt af van een aantal factoren zoals het betrouwbaarheidsniveau, de variabiliteit in de populatie, een kosten-baten analyse, etc. Wanneer de onderzoeker meer precisie, meer betrouwbaarheid, of beide wil, moet de steekproef groter worden tenzij er weinig variabiliteit bestaat in de populatie (Sekaran & Bougie, 2013). Voor dit onderzoek werd gekozen om zoveel mogelijk KMO's op te nemen in de steekproef. Dit omdat meer data, betere resultaten oplevert maar ook omdat de *response rate* relatief laag is omwille van de drukke agenda's van veel ondernemers. Aangezien niet achterhaald kan worden hoeveel enquêtes via directe connecties werden uitgestuurd en niet alle uitgestuurde mails afgeleverd werden, kan geen exact getal geplakt worden op het totale bereik van de enquête. Geschat wordt dat tussen 48 000 en 50 000 e-mails verzonden werden. Het is echter mogelijk dat niet alle bedrijven, die gevraagd werden de enquête in te vullen, een KMO zijn of aan marketing doen. Deze responsen kunnen hierdoor niet gebruikt worden om verdere analyses op uit te voeren en moeten verwijderd worden zoals in punt '5.2.1. Voorbereiding van de dataset' beschreven wordt. Na het schrappen van deze gegevens, blijven nog 140 bruikbare responsen over. Dit komt overeen met een *response rate* van nauwelijks 0,29%. Verklaringen hiervoor worden in punt '5.2.1. Voorbereiding van de dataset' besproken.

5.2. Analyse van de onderzoeksresultaten

In hetgeen hieronder volgt, wordt weergegeven welke stappen doorlopen moeten worden vanaf het moment dat de data gedownload wordt tot het moment dat de analyse van start kan gaan. Niet alle responsen die verkregen werden, kunnen gebruikt worden om analyses op uit te voeren. Deze responsen moeten verwijderd worden uit de dataset. Vervolgens worden kort enkele beschrijvende statistieken met betrekking tot de respondenten weergegeven. Tot slot wordt het conceptueel model, zoals opgesteld in hoofdstuk 4, getest.

5.2.1. Voorbereiding van de dataset

Niet alle enquêtes die uitgestuurd werden, resulteren in volledig afgewerkte vragenlijsten. Bij het downloaden van de data vanuit Qualtrics werden 445 responsen verkregen. Bij een deel van de responsen, mist echter een deel van de data waardoor deze verwijderd moeten worden, namelijk bij 85 van de 445 responsen. Verder worden bedrijven die geen KMO zijn uit de dataset verwijderd, dit bleken 25 bedrijven te zijn. Bovendien beschikt niet elke KMO over beslissingsbevoegdheid wat betreft marketing. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn indien een KMO een vestiging is van een multinational. Dergelijke KMO's leveren geen bruikbare input voor het onderzoek en er worden dus 12 responsen verwijderd. Daarnaast voert een groot deel, namelijk een vijfde van de ondervraagde KMO's geen marketingactiviteiten uit. Hierdoor worden nog eens 85 van de 445 responsen uit de dataset geschrapt. Tot slot moeten responsen geëlimineerd worden indien respondenten tegengestelde antwoorden geven op een controlevraag. De enquête bevatte twee controlevragen zoals in punt '5.1.1. Opstellen van de enquête' reeds kort is aangehaald. Voor de vragen "Wij hanteren elk jaar min of meer hetzelfde marketingbudget" en "Wij gebruiken Google Services om

onze marketingacties te evalueren” worden tegengestelde stellingen geformuleerd. De stellingen van de controlevragen worden net zoals de andere stellingen, weergegeven op een 5-punts Likert schaal en hierop moet een tegengesteld antwoordpatroon zichtbaar zijn. Dit betekent dat, wanneer de respondent het eerste of het tweede bolletje aanduidt bij de ene stelling, hij/zij het derde, vierde of vijfde bolletje moet aanvinken bij de tegengestelde stelling. Wanneer de respondent daarentegen het vierde of vijfde bolletje aanduidt, moet hij/zij het eerste, tweede of derde bolletje aanduiden bij de andere stelling. Wanneer dit niet het geval is, betekent dit dat de respondent tegenstrijdige antwoorden geeft. Een dergelijke respondent moet dan verwijderd worden uit de data. In dit geval blijken 98 respondenten niet aandachtig geweest te zijn tijdens het invullen van de enquête. Als gevolg hiervan moeten ook deze responsen geschrapt worden en blijven uiteindelijk 140 responsen over. Deze worden gebruikt om verdere analyses op uit te voeren. Een overzicht van de verschillende eliminaties die doorgevoerd werden, is terug te vinden in tabel 4.

Verspreidingskanalen	Aantal	Responsen verwijderen	Aantal
VOKA Limburg	100	Niet volledig ingevuld	85
Accountantskantoor	307	Geen KMO	25
Databank BelFirst	49 088	Geen beslissingsbevoegdheid wat betreft marketing	12
Eigen connecties	Onbekend	Geen marketingactiviteiten uitvoeren	85
Totaal aantal verstuurde enquêtes (geschat)	48 000 à 49 000	Niet aandachtige respondenten	98
Totaal aantal verkregen responses	445	Totaal aantal bruikbare responsen	140

Tabel 4. : Verspreiding enquête + aantal bruikbare responsen

Zoals in punt '5.1.1. Opstellen van de enquête' reeds aangehaald werd, leveren twee items binnen de enquête een negatieve bijdrage tot het ongewogen gemiddelde. Zoals in punt '5.2.3. Testen van het conceptueel model' vermeld wordt, wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van een *summated scale*. Dit betekent dat een ongewogen gemiddelde gemaakt wordt van alle items die deel uitmaken van een welbepaald construct. Ieder item wordt in de vragenlijst met één of meerdere vragen of stellingen bevestigd. Voor de meeste stellingen geldt de volgende logica: 1 = helemaal oneens en 5 = helemaal eens. Dus hoe meer akkoord de respondenten zijn met de stellingen, hoe hoger de score die bijdraagt aan het ongewogen gemiddelde. Echter, bij twee items dient op een omgekeerde manier geredeneerd te worden. Om verwarring te vermijden, wordt gekozen om gebruik te maken van *reversed scaling* bij de volgende twee vragen: "Wij maken gebruik van vuistregels om het marketingbudget te bepalen" en "Wij hanteren ieder jaar min of meer hetzelfde marketingbudget". Wanneer respondenten het namelijk in grote mate eens zijn met een van deze stellingen, wijst dit op een simplistische manier van marketingallocatie. Indien de gewone logica gevolgd zou worden, betekent dit dat een respondent die het helemaal eens is met de stelling "Wij maken gebruik van

vuistregels om het marketingbudget te bepalen”, een score van 5 toewijst aan dit item van het construct. Dit draagt dan op een positieve wijze bij aan het construct ‘marketingallocaties’ en geeft dus aan dat de respondent voor dit item op een geavanceerde manier tewerk gaat met marketingallocaties. Het omgekeerde is echter waar. Een respondent die gebruik maakt van vuistregels of ieder jaar hetzelfde marketingbudget hanteert, wordt gezien als een KMO die op een simplistische manier marketingallocaties uitvoert. Dit moet dan ook op een negatieve manier bijdragen aan de score van het construct. De nieuwe logica die van toepassing is op deze twee items is daarom: 1 = helemaal eens en 5 = helemaal oneens. Wanneer een respondent het nu helemaal eens is met de stelling “Wij maken gebruik van vuistregels om het marketingbudget te bepalen”, draagt dit op een negatieve manier bij tot de score van het construct ‘marketingallocaties’. Dit geeft dan de correcte interpretatie van de score weer, namelijk dat deze KMO op een meer simplistische manier aan marketingallocatie doet wat betreft deze stelling. Door de logica van deze twee items te wijzigen, draagt een hogere score positief bij tot het ongewogen gemiddelde. Hierdoor mogen de scores van alle items opgeteld worden om zo tot het ongewogen gemiddelde te komen van het construct ‘marketingallocaties’. Bij de andere constructen, ‘marketingevaluaties’ en ‘bedrijfsprestaties’, is geen sprake van items die negatief bijdragen tot het ongewogen gemiddelde.

5.2.2. Beschrijving van de onderzochte KMO's

Om de respondenten te beschrijven die hebben deelgenomen aan het onderzoek, werden enkele beschrijvende statistieken uitgevoerd in het softwareprogramma SPSS. Hieruit blijkt dat 85 van de 445 KMO's geen marketingactiviteiten uitvoeren. Dit komt overeen met 21,57% van de ondervraagde KMO's. Dit biedt ondersteuning voor bepaalde theorieën. Zo stelt de literatuur dat veel KMO's marketing zien als een kost in plaats van als een investering en daarom niet veel aan marketing doen. Daarnaast stelt de literatuur dat KMO's vaak beperkte budgetten hebben waardoor ze weinig of geen budget vrijmaken voor marketingacties. Bovendien blijkt dat 15% van de KMO's hun marketingactiviteiten nooit evalueren. De meeste respondenten, namelijk 38,6% geven aan dat de marketingacties meerdere keren per jaar geëvalueerd worden. Bovendien evalueert 22,1% van de KMO's hun prestaties jaarlijks en in 25% van de gevallen vindt de evaluatie onmiddellijk na de marketingactie plaats. Slechts bij 5,7% van de ondervraagde KMO's worden de marketingprestaties om de paar jaar beoordeeld. Daarnaast blijkt dat het grootste deel van de onderzochte KMO's actief is in de dienstensector, namelijk 25,7%. 20% van de KMO's zijn actief in de bouwsector en in de groothandel, 18,6% in de industriesector en 15,7% van de KMO's zijn actief in de detailhandel. Daarenboven wordt duidelijk dat 32,9% van de onderzochte KMO's vinden dat hun sector marketingneutraal is. 30% vindt hun sector eerder marketingintensief. Slechts 5,7% van de respondenten geeft aan dat hun sector helemaal niet marketingintensief is. Deze beschrijvende statistieken worden kort samengevat in tabel 5.

Marketingevaluaties	
Aantal bedrijven die de marketingacties nooit evalueren	21 (15%)
Aantal bedrijven die de marketingacties om de paar jaar evalueren	8 (5,7%)
Aantal bedrijven die de marketingacties jaarlijks evalueren	31 (22,1%)
Aantal bedrijven die de marketingacties meerdere keren per jaar evalueren	54 (38,6%)
Aantal bedrijven die de marketingacties onmiddellijk na de marketingactie evalueren	35 (25%)
Sectoren	
Automobiel	10 (7,1%)
Industrie	26 (18,6%)
Detailhandel	22 (15,7%)
Groothandel	28 (20%)
Transport	10 (7,1%)
Bouw	28 (20%)
Vrije beroepen	2 (1,4%)
Horeca	5 (3,6%)
Diensten	36 (25,7%)
Andere	33 (23,6%)
Marketingintensiviteit	
Helemaal niet intensief	8 (5,7%)
Eerder niet intensief	26 (18,6%)
Neutraal	46 (32,9%)
Eerder intensief	42 (30%)
Zeer intensief	18 (12,9%)

Tabel 5 : Beschrijvende statistieken

Hetgeen opvalt wanneer bovenstaande tabel van naderbij bekeken wordt, is dat de percentages met betrekking tot het al dan niet opstellen van een marketingbudget sommeren tot 100%. Dit is een vereiste omdat de respondenten slechts één antwoordmogelijkheid konden aanduiden. Wanneer de percentages met betrekking tot het evalueren van de marketingacties opgeteld worden, blijkt dat dit percentage groter is dan 100%. Dit komt door het feit dat bedrijven hun marketingacties onmiddellijk na de marketingactie kunnen evalueren, maar ook meerdere keren per jaar, etc. De antwoordmogelijkheden konden met andere woorden met elkaar gecombineerd worden. Enkel wanneer een respondent aanduidt dat de marketingacties nooit geëvalueerd worden, kan geen andere mogelijkheid aangeduid worden.

Verder wordt duidelijk dat de respondenten gemiddeld 10 minuten (615 seconden) nodig hadden om de enquête in te vullen. De standaardafwijking van dit gemiddelde is echter zeer groot (1028 seconden). De minimale duurtijd om de enquête in te vullen, bedraagt 2,73 minuten. Deze minimale duurtijd kan te wijten zijn aan het feit dat bepaalde respondenten, die niet aan alle criteria voldoen, direct naar het einde van de enquête verwezen worden. Dit omdat respondenten die geen KMO zijn, niet aan marketing doen, etc. niet bruikbaar zijn voor dit onderzoek. De maximale duurtijd

daarentegen bedraagt 137 minuten. Hoewel dit lang lijkt te zijn om een enquête in te vullen, is deze lange bestedingstijd perfect mogelijk. Dit omdat de respondenten de mogelijkheid hadden om de enquête op een ander moment af te ronden. Dit leek een goed idee te zijn omdat bedrijfsleiders vaak niet de tijd hebben om een enquête zonder onderbreking in te vullen. De kans is groot dat wanneer zij de enquête tijdens de werkuren starten, ze meermaals gestoord worden en op verschillende momenten verder werken aan de enquête. Op deze manier hadden de respondenten de mogelijkheid om het invullen van de enquête te spreiden over meerdere dagen.

5.2.3. Testen van het conceptueel model

In dit onderdeel van de masterproef wordt het conceptueel model getest. In eerste instantie wordt de werkwijze verklaard die gehanteerd wordt om de drie hypothesen te testen. Hierna worden de initiële regressies, die de drie hypothesen omvatten, getest met behulp van het softwareprogramma SPSS. Vervolgens wordt nagegaan of de variabele 'marketingevaluaties' een variabele is die als mediator werkt binnen het conceptueel model. Voorts is het belangrijk om na te gaan of de relaties tussen 'marketingallocaties', 'marketingevaluaties' en 'bedrijfsprestaties' stand houden in de aanwezigheid van de controlevariabele 'grootte'. Nadat de initiële regressie aantoonde dat enkel hypothese 2 ondersteund wordt, werd besloten een factoranalyse uit te voeren. De uitwerking hiervan wordt uitgebreid weergegeven in dit onderdeel. Tot slot wordt getracht alternatieve modellen op te stellen die mogelijke resultaten kunnen opleveren. Wel moet opgemerkt worden dat gebruik gemaakt wordt van afkortingen in de hierna volgende onderdelen. Dit om de tekst leesbaar en zo kort mogelijk te houden. De verklaringen van de gehanteerde afkortingen zijn terug te vinden in de tabellen die gebruikt worden doorheen de tekst.

5.2.3.1. Benaderingswijze

In hoofdstuk 4 werd het conceptueel model besproken. De hypothesen die daar reeds werden opgesteld, worden in hetgeen hieronder volgt, getest. Het conceptueel model is opgebouwd aan de hand van drie bouwstenen, namelijk 'marketingallocaties', 'marketingevaluaties' en 'bedrijfsprestaties'. Zoals in punt '5.1.1. Opstellen van de enquête' reeds vermeld werd, worden deze drie bouwstenen als constructen beschouwd. Op basis van deze constructen, worden de hypothesen getest. In tabel 1, tabel 2 en tabel 3 die hierboven terug te vinden zijn, wordt een overzicht gegeven van de drie constructen met hun bijhorende items. In hetgeen volgt wordt gebruik gemaakt van de daarin vermelde afkortingen om het geheel overzichtelijker te maken. Bovendien moet aangehaald worden dat een significantieniveau van 10% gehanteerd wordt om de verschillende hypothesen te testen. Dit significantieniveau ligt lager dan het frequent gehanteerde significantieniveau van 5% maar is toch nog steeds statistisch verantwoord. Dit significantieniveau is minder streng maar is nodig aangezien gewerkt wordt met kwalitatieve data waarbij verschillende respondenten de vragen op verschillende manieren kunnen interpreteren. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van *summed scales* om de drie hypothesen te testen. Dit betekent dat voor ieder construct een ongewogen gemiddelde berekend wordt van alle items die deel uitmaken van dat construct. Concreet wil dit

zeggen dat het gemiddelde van MA1 tot en met MA10 samen GEM1_MA vormt. Dit gemiddelde dient een indicatie te geven voor het construct omtrent marketingallocaties. Vervolgens vormen de items ME1 tot en met ME5 een tweede gemiddelde waarde, namelijk GEM1_ME, dat een indicatie geeft omtrent het construct marketingevaluatie. Tot slot wordt het gemiddelde, GEM1_BP, berekend op basis van de vijf items die een inschatting maken omtrent de bedrijfsprestaties, namelijk BP1 tot en met BP6.

5.2.3.2. Initiële regressies

In dit onderdeel worden lineaire regressies uitgevoerd die nagaan of de verwachte verbanden standhouden. In tabel 6 wordt weergegeven welke regressies gerund worden om de hypothesen te testen. In eerste instantie wordt hypothese 1 "Een positief verband bestaat tussen de mate waarin marketingallocaties geavanceerd zijn en bedrijfsprestaties" getest. De lineaire regressie die gerund wordt om het verband tussen GEM1_MA en GEM1_BP te testen, geeft weer dat de onafhankelijke variabele een significantieniveau heeft van 0,771. Wanneer het significantieniveau kleiner is dan 0,1 kan gesteld worden dat GEM1_MA een significante impact heeft op GEM1_BP. Aangezien de significantie in dit geval 0,771 bedraagt, kan gesteld worden dat hypothese 1 niet ondersteund wordt. Daarnaast wordt hypothese 2 "Een positief verband bestaat tussen de mate waarin marketingallocaties geavanceerd zijn en de mate waarin marketingprestaties geëvalueerd worden" getoetst. Hieruit blijkt, met een significantieniveau van 0,00, een positief significant verband te bestaan tussen GEM1_MA en GEM1_ME waardoor hypothese 2 ondersteund wordt. Dit betekent dat een bedrijf dat op een professionele manier omgaat met marketingallocaties ook zal willen nagaan wat een marketingactie heeft opgeleverd voor het bedrijf. Tot slot wordt hypothese 3 "Een positief verband bestaat tussen de mate waarin marketingprestaties geëvalueerd worden en de bedrijfsprestaties" onder de loep genomen. Deze hypothese heeft een significantie van 0,398 waardoor ook deze hypothese niet ondersteund wordt.

<i>H1(+)</i> Een positief verband bestaat tussen de mate waarin marketingallocaties geavanceerd zijn en de bedrijfsprestaties.				
Gemiddelden	Items binnen gemiddelden	Bèta	P-waarde	Conclusie
Onafhankelijke variabele: GEM1_MA	MA1, MA2, MA3, MA4, MA5, MA6, MA7, MA8, MA9, MA10	0,021	0,771	H1(+) niet verwerpen
Afhankelijke variabele: GEM1_BP	BP1, BP2, BP3, BP4, BP5, BP6			

H2(+) Een positief verband bestaat tussen de mate waarin marketingallocaties geavanceerd zijn en de mate waarin marketingprestaties geëvalueerd worden.

Variabelen	Items binnen gemiddelden	Bèta	P-waarde	Conclusie
Onafhankelijke variabele: GEM1_MA	MA1, MA2, MA3, MA4, MA5, MA6, MA7, MA8, MA9, MA10	0,394	0,000*	H2(+) verwerpen
Afhankelijke variabele: GEM1_ME	ME1, ME2, ME3, ME4, ME5			

H3(+) Een positief verband bestaat tussen de mate waarin marketingprestaties geëvalueerd worden en de bedrijfsprestaties.

Variabelen	Items binnen gemiddelden	Bèta	P-waarde	Conclusie
Onafhankelijke variabele: GEM1_ME	ME1, ME2, ME3, ME4, ME5	0,067	0,398	H3(+) niet verwerpen
Afhankelijke variabele: GEM1_BP	BP1, BP2, BP3, BP4, BP5, BP6			

* significant op het 10% niveau

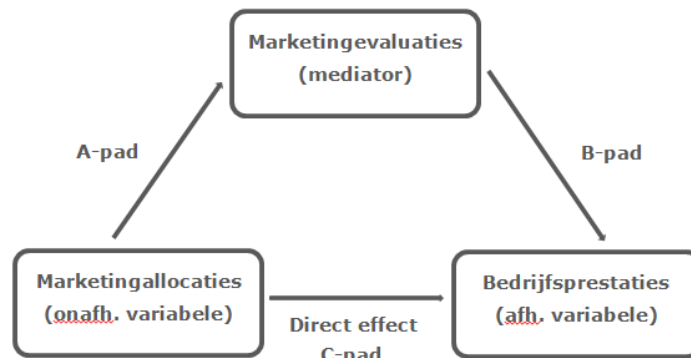
Tabel 6: Initiële regressies

Samengevat wordt enkel een positief verband tussen GEM1_MA en GEM1_ME vastgesteld. Zowel het verband tussen GEM1_MA en GEM1_BP alsook het verband tussen GEM1_ME en GEM1_BP kunnen niet worden aangetoond. Wat opvalt is dat dit de twee verbanden zijn waarbij de bedrijfsprestaties betrokken worden. Een mogelijke verklaring hiervoor is, dat het moeilijk is voor bedrijven om te weten wat de omzet, de winstgevendheid, het marktaandeel en de klanttevredenheid bedraagt van hun directe concurrenten. Dit was een bron van kritiek die door een aantal respondenten werd aangehaald. Dit gaat in tegen de *self assessment theory* waarin beweerd wordt dat respondenten geneigd zijn om eerlijker te antwoorden indien ze hun prestaties moeten uitdrukken in functie van die van de directe concurrentie. Indien deze manier van vraagstelling daadwerkelijk de correcte verklaring is voor het feit dat geen significante verbanden gevonden worden, kunnen misschien significante verbanden vastgesteld worden indien deze items uit het gemiddelde van bedrijfsprestaties gelaten worden. Om dit te achterhalen, kan een factoranalyse nuttige informatie verschaffen. De factoranalyse wordt uitvoerig besproken in punt '5.2.3.4. Uitvoeren van de factoranalyse'.

5.2.3.3. Mediator test

In dit deel wordt getest of de variabele 'marketingevaluatie' een variabele is die als mediator werkt binnen het conceptueel model. Van een mediator wordt verwacht dat deze de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele beïnvloedt. De mediator kan deze relatie namelijk versterken of afzwakken (Pierce, 2003). In dit onderzoek wordt verondersteld dat de variabele 'marketingevaluatie' als mediator fungeert binnen het conceptueel model. De stappen die doorlopen

moeten worden om te testen of een bepaalde variabele al dan niet een mediator is, worden uitgelegd aan de hand van onderstaande figuur.



Figuur 2: Mediator test

Het idee achter deze test is dat het directe effect kleiner moet worden wanneer de mediator toegevoegd wordt aan het model. Wanneer het indirecte effect ($a \times b$) statistisch significant is, is sprake van *mediation*. Uit onderzoek blijkt dat verschillende methodes beschikbaar zijn om de significantie van het indirecte effect te testen. De methode waar in deze masterproef gebruik van gemaakt wordt, is de *Sobel test* (Pierce, 2003).

Om de *Sobel test* uit te voeren, moeten lineaire regressies gerund worden in SPSS. Allereerst moeten de regressie coëfficiënt en de bijhorende standaardafwijking van de relatie tussen enerzijds de onafhankelijke variabele en de mediator en anderzijds tussen de mediator en de afhankelijke variabele (wanneer de onafhankelijke ook in het model opgenomen is) berekend worden. De getallen die verkregen worden vanuit SPSS dienen vervolgens als input voor de *Sobel test* (Preacher & Leonardelli, 2001). De in- en output van deze test wordt weergegeven in figuur 3.

Input:		Test statistic:		Std. Error:	p-value:
a	0.394	Sobel test:	0.69608045	0.03396159	0.48637845
b	0.060	Aroian test:	0.67758094	0.03488882	0.49803743
s_a	0.094	Goodman test:	0.71618294	0.03300833	0.4738784
s_b	0.085	<input type="button" value="Reset all"/>	<input type="button" value="Calculate"/>		

Figuur 3: Sobel test

Input 'a' stelt de regressie coëfficiënt van de relatie tussen de onafhankelijke variabele en de mediator. Input 's_a' is de standaardafwijking van deze regressie coëfficiënt. Input 'b' daarentegen staat voor de regressie coëfficiënt van de relatie tussen de mediator en de afhankelijke variabele (wanneer de onafhankelijke variabele ook een voorspeller is van de afhankelijke variabele). Naar analogie is input 's_b' dan de standaardafwijking van deze coëfficiënt. De *test statistic* voor de *Sobel test* blijkt 0,696 te zijn met een bijhorende p-waarde van 0,4864. Aangezien de p-waarde groter is dan alpha, namelijk 0,10 betekent dit dat de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele niet significant verminderd wordt door de mediator. Er is met andere woorden geen bewijs van *mediation* (Preacher & Leonardelli, 2001). Dit ligt niet in lijn met de verwachtingen. In dit onderzoek werd namelijk verondersteld dat een bedrijf, dat op een meer professionele manier omgaat met marketingallocaties, de marketingacties regelmatig wil evalueren. Wanneer een bedrijf haar marketingacties evalueert, kunnen tijdig corrigerende acties ondernomen worden. Dit kan op zijn beurt leiden tot betere bedrijfsprestaties. Toch blijkt uit de *Sobel test* dat 'marketingevaluaties' geen effect heeft op de relatie tussen 'marketingallocaties' en 'bedrijfsprestaties'.

5.2.3.4. Model testen na toevoegen van een controlevariabele

Na het testen van de hypothesen zoals besproken in punt '5.2.3.2. Initiële regressie' wordt vastgesteld dat slechts één van de hypothesen significant is, namelijk hypothese 2. Het is belangrijk om na te gaan of deze significante relatie tussen 'marketingallocaties' en 'marketingevaluaties' ook stand houdt in de aanwezigheid van de controlevariabele 'grootte'. In de enquête werd de respondenten gevraagd aan te geven hoeveel werknemers hun bedrijf ongeveer telt. Op basis van dit criterium kunnen de KMO's opgesplitst worden volgens grootte. Een onderscheid wordt gemaakt tussen enerzijds kleine ondernemingen en anderzijds middelgrote ondernemingen. Deze indeling gebeurt volgens de Europese KMO-definitie en is doorgaans afhankelijk van drie elementen, namelijk het aantal werknemers, het omzetcijfer of het balanstotaal en de zelfstandigheid (niet meer dan 25% van de onderneming mag in handen zijn van een onderneming die niet aan de KMO-definitie voldoet). Omwille van vertrouwelijke gegevens en/of de onwetendheid van de respondent, worden de KMO's binnen dit empirisch onderzoek enkel ingedeeld volgens het aantal werknemers. Wanneer een KMO minder dan 50 werknemers tewerkstelt, zal deze als een kleine onderneming beschouwd worden. Wanneer een KMO tussen de 50 en de 250 werknemers tewerkstelt, wordt deze verondersteld een middelgrote onderneming te zijn (Overheid). In hetgeen volgt, wordt nagegaan of hypothese 2 nog ondersteund wordt wanneer 'grootte' als controlevariabele wordt toegevoegd aan het model. Het is belangrijk om dit mogelijke effect te onderzoeken omdat verondersteld wordt dat, naarmate een KMO groter is, deze meer zal inzetten op marketing. Dit houdt in dat enerzijds de marketingallocaties en anderzijds de marketingevaluaties op een meer professionele manier gebeuren. Deze veronderstelling is gebaseerd op drie aannames zoals reeds vermeld werd in hoofdstuk 4. Ten eerste wordt aangenomen dat een grotere KMO meer werknemers kan belasten met marketingtaken. Bovendien kan een grotere KMO meer budget spenderen aan marketing. Tot slot wordt aangenomen dat een grotere KMO haar werknemers, die belast zijn met marketingtaken, meer opleidingen kan laten volgen. Dit zorgt ervoor dat ze op een meer geavanceerde manier gealloceerd en geëvalueerd kan worden.

Om het model te testen in de aanwezigheid van deze controlevariabele, worden de KMO's geclusterd op basis van de bedrijfsgrootte. Een nieuwe variabele, namelijk 'grootte' wordt toegevoegd. Deze variabele krijgt de waarde '0' toegewezen wanneer een bedrijf tussen de 1 en 49 werknemers tewerkstelt. De waarde '1' is van toepassing op bedrijven met meer dan 50 werknemers. De drie hypothesen worden nu getest rekening houdend met de variabele 'grootte'. Uit de resultaten blijkt dat enkel een positief verband bestaat tussen GEM1_MA en GEM1_ME voor kleine KMO's. Dit verband is dus niet significant voor grote KMO's. Wanneer de controlevariabele 'grootte' toegevoegd wordt, blijkt dus dat hypothese 2 enkel stand houdt indien het bedrijf een kleine KMO is. Hieruit blijkt dat een opsplitsing volgens grootte van de KMO geen effect heeft op de verbanden tussen de variabelen 'marketingallocaties', 'marketingevaluaties' en 'bedrijfsprestaties'.

5.2.3.5. Uitvoeren van de factoranalyse

Omdat de initiële regressies, die uitgevoerd werden aan de hand van de vooropgestelde hypothesen geen significante resultaten opleverden, werd nagegaan of een verkorte versie van het model misschien wel nuttige input zou kunnen leveren. Eerst en vooral werd overwogen om een factoranalyse uit te voeren met behulp van het softwareprogramma SPSS. Het doel van een factoranalyse is, de verschillende variabelen die gebruikt worden voor de analyse, te reduceren naar minder variabelen zodat het gemakkelijker is om deze te verwerken. SPSS doet dit door de informatie die niet nodig is weg te filteren. Factoranalyse wordt vaak gebruikt om latente variabelen te meten. Dit zijn variabelen die niet rechtstreeks waargenomen en gemeten kunnen worden. Ze kunnen empirisch afgeleid worden aan de hand van geobserveerde variabelen (Field, 2009). In deze masterproef zijn zowel 'marketingallocaties' alsook 'marketingevaluaties' en 'bedrijfsprestaties' latente variabelen. Ze kunnen namelijk niet gemeten worden aan de hand van één vraag. Om een idee te krijgen van deze variabelen moeten meerdere vragen gesteld worden. Het aantal items die opgenomen worden in de factoranalyse is beperkter aangezien bepaalde items weggelaten worden uit de analyse. Echter, de factorscore geeft een meer zuivere score weer van een onderliggend construct. Dit heeft als gevolg dat een regressieanalyse op basis van factorscores meer zuivere data geeft dan een regressieanalyse waarbij ongewogen gemiddelden gebruikt worden. Toch wordt in deze masterproef gekozen om, in hetgeen volgt, geen algemene conclusies te trekken over de hypothesen. Dit omdat de verbanden die tussen de verschillende factoren vastgesteld worden, niet voldoende zijn om ondersteuning te bieden voor een volledige hypothese. Zo wordt bijvoorbeeld een verband vastgesteld tussen het hanteren van vuistregels en de financiële bedrijfsprestaties. Dergelijk significant verband biedt echter niet voldoende ondersteuning voor hypothese 1.

Wanneer in een onderzoek verschillende variabelen gemeten worden, is het mogelijk dat deze variabelen sterk met elkaar gecorreleerd zijn. Dit geeft dan aan dat deze variabelen hetzelfde aspect meten van dezelfde onderliggende dimensie. Deze onderliggende dimensies worden ook wel factoren genoemd. Bij factoranalyse wordt getracht om een data reductie door te voeren en met een beperkter aantal items te werken en zo kwalitatievere data te verkrijgen. Deze data reductie wordt verkregen door samenhangende variabelen te groeperen. Variabelen die onderling sterk correleren, maar niet correleren met variabelen buiten de groep vormen een factor. Elke variabele krijgt een factor loading

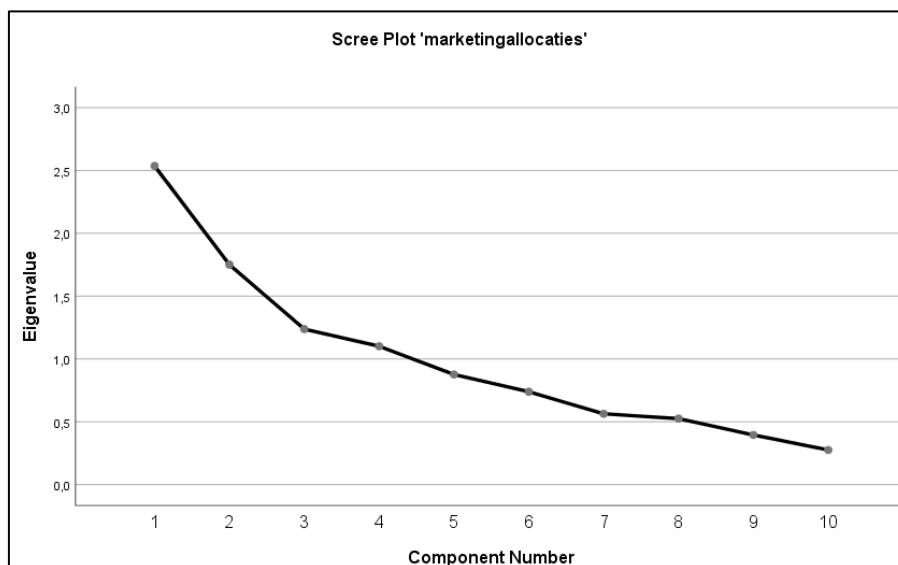
toegewezen. Deze waarde kan geïnterpreteerd worden als de correlatie tussen deze variabele en de factor. Wanneer deze factor loading gekwadrateerd wordt, krijgen we een maatstaf van het belang van een welbepaalde variabele ten opzichte van de factor. Daarnaast wordt de factor loading gebruikt om variabelen te plaatsen bij de juiste factoren. Onderzoek toont aan dat de significantie van factor loadings afhangt van de steekproefgrootte. Voor een steekproefgrootte van 50, wordt een loading van 0,722 als significant aanzien. Voor een steekproef die 100 respondenten bevat, moet de loading groter zijn dan 0,512 (Field, 2009). Hoewel in dit onderzoek 140 bruikbare respondenten worden geanalyseerd, wordt toch gekozen om een loading van 0,722 of hoger als significant te zien. Dit omdat de lineaire regressies waarin alle items in beschouwing worden genomen niet voldoende significante resultaten opleveren. Er wordt van uit gegaan dat een loading van 0,722 strenger is en daardoor enkel met relevante items gewerkt wordt. Indien achterhaald is welke items deel uitmaken van een factor, is het mogelijk om aan elk van deze individuele factoren een score te geven, namelijk de factorscore. Deze factorscore is gebaseerd op de scores van de overblijvende variabelen. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat, wanneer verschillende variabelen verschillende meetschalen gebruiken, deze factoren niet onderling vergeleken kunnen worden op basis van hun factorscore (Field, 2009).

Niet alle factoren vanuit de factoranalyse worden behouden voor de verdere analyse. Over de criteria die gebruikt worden om te bepalen wanneer een factor statistisch significant is, bestaat enige discussie. Uit onderzoek blijkt dat de eigenwaarde een indicatie geeft van het belang van de desbetreffende factor. Bijgevolg lijkt het logisch om alleen die factoren te behouden met een grote eigenwaarde. Een techniek om te bepalen of de eigenwaarde al dan niet voldoende groot is, is te werken met een *scree plot*. Dit is een grafiek die de eigenwaarde van elke factor weergeeft. Op de x-as wordt de desbetreffende factor weergegeven, op de y-as staat de eigenwaarde. Door de eigenwaarde grafisch weer te geven, wordt het relatieve belang van elke factor duidelijk. Onderzoek toont aan dat het *cut-off point* voor het selecteren van factoren het buigpunt van de curve is. Dit is het punt waar de helling van de lijn drastisch verandert. In de grafiek kunnen twee lijnen getrokken worden. Een lijn die het verticale gedeelte van de grafiek samenvat en een andere lijn die het horizontale gedeelte weergeeft. Het buigpunt is het punt waarbij deze twee lijnen elkaar snijden. Enkel de factoren aan de linkerkant van het buigpunt worden behouden. Hoewel *scree plots* erg handig zijn, wordt toch aangeraden om alle factoren te behouden die een eigenwaarde hebben die groter is dan één. Dit criterium is gebaseerd op de idee dat de eigenwaarde de variatie vertegenwoordigt die verklaard wordt door een factor en dat een eigenwaarde van één, een grote hoeveelheid variatie vertegenwoordigt. Aangezien uit onderzoek blijkt dat het voorgaande veel te streng is, wordt een derde mogelijkheid voorgesteld. Deze methode stelt voor om alle factoren te behouden waarvan de eigenwaarde groter is dan 0,7 (Field, 2009). De methode waarbij alle factoren worden behouden die een eigenwaarde hebben die groter is dan één, is de methode die gehanteerd wordt in deze masterproef. Toch wordt hier het strengere criterium gehanteerd om het aantal items te reduceren tot diegenen die de meest kwalitatieve informatie kunnen verschaffen.

Van zodra de factoren onttrokken zijn, is het mogelijk om te berekenen in welke mate de variabelen laden op deze factoren. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van *factor rotation*. Hierbij worden de

verschillende factoren geroteerd zodat de variabelen maximaal kunnen laden op één factor. Er bestaan twee types van *factor rotation*. De eerste is *orthogonal rotation* waarbij alle factoren onafhankelijk van elkaar zijn en niet met elkaar correleren. Het andere type van *factor rotation* is *oblique rotation*. Hierbij is het mogelijk dat de factoren onderling met elkaar correleren (Field, 2009). In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van *orthogonal rotation*. SPSS beschikt over drie methodes die gebruikt kunnen worden binnen *orthogonal rotation*. Deze methodes zijn: *varimax*, *quartimax* en *equamax* (Field, 2009). Hier wordt gebruik gemaakt van *varimax* omdat deze methode leidt tot clusters van factoren die eenvoudiger te interpreteren zijn. Wat het verschil is tussen deze drie methodes valt buiten beschouwing van deze masterproef en wordt daarom niet besproken.

In hetgeen hieronder volgt, worden de factoranalyses besproken die uitgevoerd werden in dit onderzoek. Aan de hand van een factoranalyse wordt nagegaan welke items samen relevante informatie kunnen bieden en welke niet. Wanneer een item geen extra informatie oplevert voor een bepaald construct, mag het desbetreffende item verwijderd worden. Op deze manier wordt de dataset gereduceerd waardoor het gemakkelijker is om analyses uit te voeren. Allereerst wordt de factoranalyse met betrekking tot het eerste construct 'marketingallocaties' uitvoerig besproken. Om te beginnen, wordt gekeken naar de *rotated component matrix* die in bijlage 4 weergegeven wordt. In de eerste kolom van deze tabel worden de tien items weergegeven die deel uitmaken van het construct 'marketingallocaties'. De rechterkant van deze tabel bestaat uit vier kolommen. Elk van deze kolommen staat symbool voor een factor. Hieruit kan dus afgeleid worden dat het construct 'marketingallocaties' na de factoranalyse opgedeeld kan worden in vier factoren. De getallen die in deze tabel terug te vinden zijn, stellen de *factor loading* voor. Deze *factor loading* wordt gebruikt om variabelen te plaatsen bij de juiste factoren. Zoals hierboven reeds vermeld, wordt een *factor loading* van 0,722 als significant beschouwd. Wanneer de *factor loading* in een bepaalde kolom gelijk is aan 0,722 of groter is dan dit getal, wordt verondersteld dat dit een item is van de factor uit die kolom. Uit de *rotated component matrix* blijkt dat factor 1 de volgende items bevat: 'het marketingbudget wordt in overleg met een aantal medewerkers bepaald', 'wanneer wij een marketingbudget opstellen, wordt dit op papier vastgelegd' en 'wij maken project per project een budget voor de marketingactie vrij'. Verder zien we dat factor 2 bestaat uit twee items van de vragenlijst. Factor 3 en 4 bevatten elk slechts één item. Zoals hierboven reeds vermeld werd, worden niet alle factoren behouden voor de verdere analyse. Vaak wordt de beslissing met betrekking tot het aantal factoren die behouden moeten worden, gebaseerd op de eigenwaarde. Uit onderzoek blijkt namelijk dat de eigenwaarde een indicatie geeft van het belang van de desbetreffende factor (Field, 2009). In dit onderzoek worden enkel die factoren behouden die een eigenwaarde hebben die groter is dan één. De vier factoren die behouden worden en samen deel uitmaken van het construct 'marketingallocaties' voldoen reeds aan dit criteria. Dit omdat aan SPSS gevraagd werd om uitsluitend factoren weer te geven die een eigenwaarde hebben die groter is dan één. Dit kan ook bevestigd worden aan de hand van de *scree plot* die weergegeven wordt in figuur 4.



Figuur 4: Scree plot 'marketingallocaties'

Wanneer de werkwijze zoals hierboven beschreven voor 'marketingallocaties', vervolgens toegepast wordt op het tweede en het derde construct, namelijk 'marketingevaluaties' en 'bedrijfsprestaties', wordt samengevat onderstaande tabel bekomen.

Construct 1: Marketingallocaties (MA)		
Factor	Items	Factor loading
F1_MA Overlegfase	- Het marketingbudget wordt in overleg met een aantal medewerkers bepaald.	0,829
	- Wanneer wij een marketingbudget opstellen, wordt dit op papier vastgelegd.	0,761
	- Wij maken project per project een budget voor de marketingactie vrij.	0,742
F2_MA Experts	- Wij hebben al eens een marketingbureau ingehuurd om ons te helpen bij de keuze van bepaalde marketingkanalen.	0,844
	- Wij hebben al eens een consultant ingehuurd om ons te helpen bij de keuze van bepaalde marketingkanalen.	0,859
F3_MA Benchmarking	- Wij houden rekening met de kanalen die onze directe concurrenten gebruiken.	0,736
F4_MA Vuistregels	- Wij maken gebruik van vuistregels om het marketingbudget te bepalen.	0,849

Construct 2: Marketingevaluaties (ME)		
Factor	Items	Factor loading
F1_ME Interne evaluatie	- Voor de evaluatie van de marketingacties baseren wij ons op intern cijfermateriaal.	0,847
	- Wij gaan na wat een bepaalde marketingactie heeft opgeleverd voor ons bedrijf.	0,744
F2_ME Externe evaluatie	- Wij vragen extern cijfermateriaal op bij gebruikte communicatiekanalen, marketingbureaus, etc. om onze marketingacties aan een evaluatie te onderwerpen.	0,780
	- Wij gebruiken Google Services om onze marketingacties te evalueren.	0,842
Construct 3: Bedrijfsprestaties (BP)		
Factor	Items	Factor loading
F1_BP Financiële bedrijfsprestaties	- Hoe verhoudt de omzet van uw bedrijf zich ten opzichte van de belangrijkste directe concurrenten bekeken over de laatste drie jaren.	0,881
	- Hoe verhoudt de winstgevendheid van uw bedrijf zich ten opzichte van de belangrijkste directe concurrenten bekeken over de laatste drie jaren.	0,761
	- Hoe verhoudt het marktaandeel van uw bedrijf zich ten opzichte van de belangrijkste directe concurrenten bekeken over de laatste drie jaren.	0,897
F2_BP Niet-financiële bedrijfsprestaties	- Hoe verhoudt de tevredenheid van uw klanten zich ten opzichte van de belangrijkste directe concurrenten bekeken over de laatste drie jaren.	0,906
	- Hoe presteert uw bedrijf ten opzichte van de belangrijkste directe concurrenten.	0,775

Tabel 7: Resultaten factoranalyse

Aan de hand van bovenstaande tabel kan afgeleid worden dat het construct 'marketingallocaties' opgedeeld kan worden in vier factoren. In de eerste factor, F1_MA, zitten verschillende items vervat. Het eerste item heeft betrekking op de personen die het marketingbudget bepalen. Zoals in de literatuur aangehaald werd, wordt het marketingbudget vaak in overleg met een aantal personen van het bedrijf bepaald. Dit is zowel het geval bij top-downbudgettering alsook bij bottom-up budgettering. Het is namelijk bijna onmogelijk dat het marketingbudget bepaald wordt door één persoon. Dit omdat zowel de informatie die het topmanagement heeft alsook de informatie van de departementshoofden belangrijk is bij een dergelijke beslissing. Indien dit budget in overleg met medewerkers wordt vastgesteld, kan de professionaliteit van de allocatie verhoogd worden. Verder zullen de marketingbudgetten vaak op papier vastgesteld worden zodat er transparantie heerst doorheen de organisatie. Op die manier weet de marketingafdeling precies hoeveel marketingbudget beschikbaar is zodat ze op voorhand kunnen plannen welke marketingacties ze willen uitvoeren.

Deze transparantie is erg belangrijk indien men het marketingbudget in overleg met de medewerkers wil bepalen. Doordat het marketingbudget op papier vastgesteld wordt en een goed overzicht bestaat van de geplande marketingacties, bestaat de mogelijkheid om eventuele aanpassingen te doen aan het budget zodat opportuniteiten project per project bekeken worden. De items die vervat zitten in F2_MA hebben betrekking op bedrijven of personen die over expertise beschikken op vlak van marketing en waarop bedrijven beroep kunnen doen. Zowel een marketingbureau alsook een consultant kunnen informatie verschaffen over de effectiviteit van verschillende communicatiekanalen. Hierop kunnen bedrijven vervolgens hun allocatiebeslissing baseren. Aangezien dergelijke experts hoogstwaarschijnlijk meermaals met gelijkaardige allocatieproblemen in aanraking kwamen, kunnen zij bepaalde situaties beter inschatten en hier een oordeel over vellen. Daarnaast kunnen deze experts op een geavanceerdere manier inschattingen maken omtrent de toekomstige opbrengsten die gepaard gaan met bepaalde marketingacties. Verwacht wordt dus dat deze factor in grote mate zal bijdragen tot de bedrijfsprestaties. De derde factor, F3_MA, van het construct 'marketingallocaties' bevat slechts één item, namelijk het rekening houden met de kanalen die de directe concurrenten gebruiken. Dit item kan omschreven worden als *benchmarking*. Hierbij vergelijken bedrijven zich op een systematische manier met elkaar. Tot slot behoort ook F4_MA tot het eerste construct. Deze factor bestaat ook uit één item, namelijk het gebruik maken van vuistregels om het marketingbudget te bepalen.

Het tweede construct 'marketingevaluaties' is opgebouwd uit twee factoren. Ten eerste kan de interne evaluatie of F1_ME bijdragen tot een geavanceerdere manier van evaluatie. In welke mate sprake is van interne evaluatie, wordt beoordeeld door twee items in de vragenlijst. Enerzijds wordt de respondenten gevraagd of zij de marketingacties evalueren met behulp van intern cijfermateriaal. Onder intern cijfermateriaal wordt verstaan de boekhouding van een bedrijf. Zo kan een bedrijf na afloop van een bepaalde marketingactie bijvoorbeeld nagaan hoeveel extra omzet de marketingactie heeft gegenereerd. Daarnaast worden respondenten gevraagd of zij nagaan wat een bepaalde marketingactie heeft opgeleverd voor het bedrijf. Deze vragen richten zich beiden naar acties die de onderneming zelf kan ondernemen zonder beroep te doen op andere bronnen. Ten tweede kunnen marketingacties geëvalueerd worden aan de hand van externe factoren, zoals vervat in F2_ME. Zo kan een bedrijf extern cijfermateriaal opvragen dat gelinkt is aan de marketingacties die het uitvoerde. Denk hierbij aan een marketingactie die werd uitgevoerd door een marketingbureau, een advertentie die geplaatst werd in een magazine of een wedstrijd die gedeeld werd via facebook. Een bedrijf kan dan bijvoorbeeld de resultaten van de marketingactie die door het marketingbureau werd opgemaakt, opvragen. Daarnaast kan het Centrum voor Informatie over de Media geraadpleegd worden. Hierop kunnen bedrijven cijfermateriaal raadplegen omtrent het leespubliek van verschillende platformen, het leesgedrag op internet of over de verspreidingscijfers van het platform, etc. (Cools, 2017). Daarnaast kan real time informatie verkregen worden via Google. Hiermee kan de website van een bedrijf geoptimaliseerd worden door bijvoorbeeld andere online advertenties te plaatsen, andere content online te zetten, etc.

Tot slot werden alle items binnen het construct 'bedrijfsprestaties' behouden na de factoranalyse. Deze items kunnen toegewezen worden aan twee verschillende factoren. In eerste instantie legt factor F1_BP de nadruk hoofdzakelijk op de monetaire waarde van bedrijfsprestaties. Zo worden de

omzet, de winstgevendheid en het marktaandeel van een bedrijf in beschouwing genomen. Daarnaast bestaan ook niet monetaire elementen die kunnen bijdragen aan de prestaties van een bedrijf, deze zitten vervat in factor F2_BP. Dit onderscheid werd in het literatuurgedeelte van deze masterproef reeds aangehaald. Een van de meest gehanteerde niet-financiële maatstaven die bedrijven hanteren, blijkt de tevredenheid van de klanten te zijn. Meer tevreden klanten zorgen voor betere relaties tussen de klant en het bedrijf, voor een verhoogde aankoopintentie en voor het behouden van bestaande klanten. Dit resulteert vervolgens in verhoogde bedrijfsprestaties. Ook de vraag "Hoe presteert uw bedrijf ten opzichte van de belangrijkste directe concurrenten?" wordt gezien als een vraag die niet noodzakelijk streeft naar een monetaire uitdrukking van de bedrijfsprestaties. Het is namelijk zo dat een relatief jong bedrijf erg tevreden klanten kan hebben en daardoor van zichzelf kan vinden dat het beter presteert dan de belangrijkste concurrenten. Toch kan het zijn dat de omzet, de winstgevendheid en het marktaandeel van ditzelfde bedrijf niet in lijn liggen met deze inschatting. Dit heeft te maken met het feit dat niet-financiële prestaties pas na enige tijd kunnen overgaan in financiële prestaties.

Met deze nieuwe factoren worden nu een aantal regressies gerund om na te gaan of een gereduceerd aantal items wel tot significante resultaten leidt. Zoals hierboven reeds aangehaald werd, zullen geen uitspraken gemaakt worden over de hypothesen. Wel worden de gevonden significante verbanden uitgelicht. Dergelijke verbanden kunnen gedeeltelijke ondersteuning bieden voor de hypothesen. Om beter overzicht te houden, wordt de structuur van de drie hypothesen aangehouden. In tabel 4 worden de items die opgenomen worden in iedere factor en de bijhorende bèta- en p-waarden weergegeven. In eerste instantie wordt de impact van marketingallocaties op bedrijfsprestaties geverifieerd. Aangezien de factoranalyse elk construct onderverdeeld in verschillende factoren, dienen twee regressies opgesteld te worden. Ten eerste wordt de impact van F1_MA tot en met F4_MA op F1_BP nagegaan. Met een significantieniveau van 0,081 is F4_MA de enige variabele die een significante impact heeft op F1_BP. Dit wil zeggen dat enkel vuistregels een significante impact hebben op de financiële bedrijfsprestaties. De overlegfase, het beroep doen op experts en het benchmarken blijken geen significante impact te hebben op de financiële bedrijfsprestaties. Dit gaat in tegen de veronderstellingen van het onderzoek aangezien gedacht werd dat een meer geavanceerde marketingallocatie zou leiden tot hogere bedrijfsprestaties. Hiervoor bestaan twee mogelijke verklaringen. Ten eerste kan het te wijten zijn aan de hoge kost van meer geavanceerde marketingallocatiemethoden. Ten tweede is het mogelijk dat marketingacties niet onmiddellijk een impact hebben op de financiële bedrijfsprestaties. In de literatuur werd reeds aangehaald dat het soms belangrijk is om ook de niet-financiële maatstaven onder de loep te nemen. Bedrijven kunnen bijvoorbeeld nagaan of een bepaalde marketingactie een significante impact kan hebben op de klanttevredenheid aangezien dit op termijn kan bijdragen tot de financiële bedrijfsprestaties. Toch wordt deze mogelijke verklaring in de tweede regressie die gerund wordt, ontkracht. In de tweede regressie wordt de impact van F1_MA tot en met F4_MA op F2_BP nagegaan. Hieruit blijkt dat geen enkele factor een impact heeft op de niet-financiële bedrijfsprestaties. Bedrijven gaven in het exploratief onderzoek aan dat ze vaak vasthouden aan de communicatiekanalen die in het verleden effectief bleken te zijn. Indien bedrijven na enige tijd dan toch afstappen van hun tradities en bijvoorbeeld beroep doen op de expertise van een consultant, blijft het moeilijk om hier consistent mee samen te werken en niet te hervallen in de oude gewoontes. KMO's hebben echter vaak beperkte

budgetten en investeren daarom misschien slechts eenmalig in een consultant of doen niet genoeg met zijn/haar input. De hoge kosten die hiermee gepaard gaan, kunnen de lage opbrengsten als gevolg van een slechte of inconsistente implementatie overstijgen. Hierdoor kan het de indruk geven dat dergelijke professionele allocatiemethoden geen significante impact hebben op de financiële bedrijfsprestaties.

Vervolgens wordt, in het verlengde van hypothese 2, de impact van marketingallocaties op marketingevaluaties nagegaan. In punt '5.2.3.2. Initiële regressie' werd reeds ondersteuning gevonden voor deze hypothese wat erop wees dat de mate waarin marketingallocaties geavanceerd worden uitgevoerd, een impact heeft op de mate waarin marketingevaluaties geavanceerd verlopen. Als gevolg van de factoranalyse werd het item "Wij vragen onze klanten hoe ze bij ons terecht zijn gekomen en houden deze informatie bij om meer inzicht te krijgen in de effectiviteit van de verschillende communicatiekanalen" verwijderd. De overgebleven items werden zoals reeds vermeld, opgesplitst in twee factoren, namelijk interne- en externe evaluatie. De eerste regressie die gerund wordt geeft inzicht in de impact van de marketingallocaties op de interne evaluaties. Hieruit blijkt dat enkel benchmarking een significante impact heeft op de mate van interne evaluaties. Wanneer we de externe evaluaties bekijken, blijkt dat F2_MA, F3_MA en F4_MA een significante impact hebben op F2_ME. Dit wil zeggen dat experts, benchmarking en vuistregels ervoor zorgen dat bedrijven op een meer geavanceerde manier hun marketingacties aan externe evaluatie onderwerpen. Wat opvalt is dat F3_MA, benchmarking, een significante impact heeft op zowel interne- alsook externe marketingevaluaties. Een significante relatie bestaat tussen het beroep doen op experts en het gebruiken van vuistregels enerzijds en externe evaluaties anderzijds. De link tussen experts en externe marketingevaluaties kan verklaard worden door het feit dat wanneer een KMO beroep doet op experts, de kans groter is dat de marketingactie achteraf door de expert, een externe geëvalueerd wordt.

Tot slot wordt de impact van marketingevaluaties op bedrijfsprestaties onderzocht. Ook hier worden twee regressies gerund. Ten eerste wordt duidelijk dat zowel F1_ME alsook F2_ME geen effect hebben op de financiële prestaties van een bedrijf. Ten tweede wordt een regressie opgesteld die het verband weergeeft tussen de onafhankelijken F1_ME en F2_ME en de afhankelijke F2_BP. Hieruit vloeit voort dat interne en externe evaluaties geen significant effect hebben op de niet-financiële bedrijfsprestaties. Samengevat kan gesteld worden dat marketingevaluaties op geen enkele manier een invloed hebben op de bedrijfsprestaties, noch op de financiële, noch op de niet-financiële.

Bestaat een positief verband tussen de mate waarin marketingallocaties geavanceerd zijn en de bedrijfsprestaties? (verkort model)

Factoren	Items binnen factoren	Bèta	P-waarde
Onafhankelijke variabelen:			
F1_MA	MA3, MA4, MA5	0,108	0,326
F2_MA	MA7, MA8	0,007	0,950
F3_MA	MA9	-0,090	0,411
F4_MA	MA1	-0,194	0,081*
Afhankelijke variabele: F1_BP			
Onafhankelijke variabelen:			
F1_MA	MA3, MA4, MA5	-0,097	0,405
F2_MA	MA7, MA8	-0,021	0,855
F3_MA	MA9	0,046	0,688
F4_MA	MA1	0,050	0,668
Afhankelijke variabele: F2_BP			

Bestaat een positief verband tussen de mate waarin marketingallocaties geavanceerd zijn en de mate waarin marketingprestaties geëvalueerd worden? (verkort model)

Factoren	Items binnen factoren	Bèta	P-waarde
Onafhankelijke variabelen:			
F1_MA	MA3, MA4, MA5	0,074	0,509
F2_MA	MA7, MA8	0,033	0,770
F3_MA	MA9	0,266	0,029*
F4_MA	MA1	-0,076	0,489
Afhankelijke variabele: F1_ME			
Onafhankelijke variabelen:			
F1_MA	MA3, MA4, MA5	0,177	0,105
F2_MA	MA7, MA8	0,265	0,020*
F3_MA	MA9	0,414	0,001*
F4_MA	MA1	-0,299	0,007*
Afhankelijke variabele: F2_ME			

Bestaat een positief verband tussen de mate waarin marketingprestaties geëvalueerd worden en de bedrijfsprestaties? (verkort model)

Factoren	Items binnen factoren	Bèta	P-waarde
Onafhankelijke variabelen: F1_ME	ME3, ME4	0,124	0,180
F2_ME	ME1, ME2	0,091	0,323
Afhankelijke variabele: F1_BP	BP1, BP2, BP3		
Onafhankelijke variabelen: F1_ME	ME3, ME4	-0,024	0,775
F2_ME	ME1, ME2	-0,091	0,279
Afhankelijke variabele: F2_BP	BP4, BP5		

* significant op het 10% niveau

Tabel 8: Regressies a.d.h.v. factoranalyse

5.2.3.6. Ontwikkelen van alternatieve modellen die mogelijke resultaten kunnen opleveren

Aangezien uit de factoranalyse niet voldoende significante resultaten naar boven komen die de hypothesen ondersteunen, wordt op zoek gegaan naar nieuwe modellen. Hieronder worden enkele van deze nieuwe modellen besproken.

Eerst en vooral wordt een alternatief model ontwikkeld waarbij bedrijven geclusterd worden op basis van hun marketingintensiviteit. In de enquête werden bedrijven namelijk gevraagd om aan te duiden in welke mate hun sector marketingintensief is. Dit kan gaan van 'helemaal niet intensief' tot 'zeer intensief'. Verondersteld wordt dat bedrijven, die actief zijn in een sector die eerder marketingintensief of zeer marketingintensief is, voorzichtiger en professioneler omgaan met marketing. Wanneer ze dit niet doen, zal het bedrijf waarschijnlijk niet lang overleven in deze sector. Om dit model te testen met behulp van het softwareprogramma SPSS, worden allereerst nieuwe codes gegeven aan de antwoordmogelijkheden. Bedrijven die actief zijn in een sector die helemaal niet intensief of eerder niet intensief is, krijgen waarde '0' toegewezen. Daarentegen, bedrijven die actief zijn in een sector die neutraal, eerder intensief of zeer marketingintensief is, krijgen waarde '1'. Wanneer de drie hypothesen nu getest worden, blijkt dat ook hier enkel een positief verband tussen GEM1_MA en GEM1_ME vastgesteld kan worden. Zowel het verband tussen GEM1_MA en GEM1_BP alsook het verband tussen GEM1_ME en GEM1_BP blijken niet significant te zijn. Dit resultaat komt overeen met de bevindingen in punt '5.2.3.2. Initiële regressie'. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de marketingintensiviteit van een welbepaalde sector geen effect heeft op de verbanden tussen de variabelen 'marketingallocaties', 'marketingevaluaties' en 'bedrijfsprestaties'.

Een ander model wordt ontwikkeld om na te gaan of de hypothesen dezelfde resultaten opleveren voor bedrijven die reeds langer bestaan. Verondersteld wordt dat bedrijven die langer bestaan,

minder aan marketing doen omdat ze al naamsbekendheid verworven hebben in hun markt. Vanuit deze logica zullen het dus eerder de jonge bedrijven zijn die meer aan marketing doen en hier op een meer professionele manier mee omgaan. Toch hoeft deze veronderstelling niet altijd op te gaan. Denk hierbij bijvoorbeeld aan bedrijven die goederen en/of diensten leveren die niet herhaaldelijk worden aangekocht zoals bijvoorbeeld een trap. Wanneer dit bedrijf de trap geleverd heeft, moet het op zoek gaan naar nieuwe klanten. Om nieuwe klanten aan te trekken, kan het bedrijf gebruik maken van marketingacties om zich zo in de kijker te plaatsen. Dit model wordt getest met behulp van SPSS. De logica die in dit model gehanteerd wordt, is dat bedrijven die tussen de 1 en 45 jaar bestaan, waarde '0' toegewezen krijgen. Bedrijven die langer dan 45 jaar bestaan, krijgen waarde '1' toegekend. Uit de resultaten blijkt dat een positief significant verband bestaat tussen GEM1_MA en GEM1_ME. Dit verband houdt enkel stand voor bedrijven die maximum 45 jaar bestaan en dus als jong beschouwd worden in dit model. Voor bedrijven die reeds langer bestaan, houdt deze relatie niet stand. Verder kan geen verband aangetoond worden tussen GEM1_MA en GEM1_BP enerzijds en tussen GEM1_ME en GEM1_BP anderzijds. Ook het aantal jaren dat een bedrijf bestaat heeft dus geen effect op de verbanden tussen de variabelen 'marketingallocaties', 'marketingevaluaties' en 'bedrijfsprestaties'.

Het is ook mogelijk om zelf een model op te stellen waarbij verschillende items buiten beschouwing gelaten worden om zo een realistischer beeld te verschaffen. Zoals in de initiële regressies, zullen hier drie verschillende lineaire regressies gerund worden op basis van gemiddelde waarden. Deze gemiddelde waarden worden echter niet berekend op basis van alle items. In tabel 9 wordt een overzicht gegeven van de items die worden opgenomen om de gemiddelden te berekenen.

Bestaat een positief verband tussen de mate waarin marketingallocaties geavanceerd zijn en de bedrijfsprestaties? (verkort model)			
Gemiddelden	Items binnen gemiddelden	Bèta	P-waarde
Onafhankelijke variabele: GEM2_MA	MA1, MA2, MA3, MA5, MA9, MA10	0,159	0,019*
Afhankelijke variabele: GEM2_BP			
Bestaat een positief verband tussen de mate waarin marketingallocaties geavanceerd zijn en de mate waarin marketingprestaties geëvalueerd worden? (verkort model)			
Variabelen	Items binnen gemiddelden	Bèta	P-waarde
Onafhankelijke variabele: GEM2_MA	MA1, MA2, MA3, MA5, MA9, MA10	0,347	0,000*
Afhankelijke variabele: GEM2_ME			

Bestaat een positief verband tussen de mate waarin marketingprestaties geëvalueerd worden en de bedrijfsprestaties? (verkort model)

Variabelen	Items binnen gemiddelden	Bèta	P-waarde
Onafhankelijke variabele: GEM2_ME	ME1, ME2, ME3, ME4, ME5	0,057	0,515
Afhankelijke variabele: GEM2_BP	BP5, BP6		

* significant op het 10% niveau

Tabel 9: Regressies a.d.h.v. alternatief model

Zoals uit bovenstaande tabel blijkt, worden de volgende items gebruikt om de gemiddelde waarde van 'marketingallocaties' te berekenen: vuistregels hanteren, jaarlijks hetzelfde marketingbudget vastleggen, overleg met medewerkers, project per project bespreken, kanalen van directe concurrenten bekijken en effectiviteit van communicatiekanalen nagaan. De items die buiten beschouwing gelaten worden zijn: het op papier vastleggen van het budget, marktonderzoek uitvoeren, beroep doen op een marketingbureau en op een consultant. Deze laatstgenoemde items zijn diegenen die erg professioneel van aard zijn. Verwacht wordt dat, wanneer deze items geëlimineerd worden, marketingallocaties wel een impact kunnen hebben op de bedrijfsprestaties. In de literatuur werd reeds vermeld dat veel KMO's slechts beperkte budgetten hebben. Marketing wordt vaak als een kost gezien in plaats van een investering. Ook blijkt uit het literatuuronderzoek dat het erg moeilijk is om aan te tonen hoeveel bepaalde marketingacties opleveren. Hierdoor besparen bedrijven, en zeker KMO's, vaak op marketing en is het misschien overmoedig om dergelijke elementen in het construct op te nemen. Een marktonderzoek laten uitvoeren, een marketingbureau of een consultant inhuren zijn namelijk erg duur en worden vandaar niet vaak gehanteerd door een KMO. Indien deze items wel opgenomen worden in het gemiddelde, kan dit een vertekend beeld geven over de relatie tussen marketingallocaties en bedrijfsprestaties. De hypothese luidde namelijk als volgt "een positief verband bestaat tussen de mate waarin marketingallocaties geavanceerd zijn en de bedrijfsprestaties". Aangezien een marktonderzoek, een marketingbureau en een consultant als geavanceerde methoden gezien worden, zal een gebrek aan deze items ervoor zorgen dat de score van het construct 'marketingallocaties' reeds beduidend lager ligt. Indien een bedrijf wel zou inzetten op dergelijke professionele allocatiemethoden is het mogelijk dat, door de hoge kost ervan, het nog steeds niet zal renderen. Het kan namelijk zijn dat de opbrengsten niet groter zijn dan de kosten die hiermee gepaard gaan. Dit zou het geval kunnen zijn indien het advies van een consultant bijvoorbeeld niet consistent nageleefd wordt waardoor de opbrengsten dus niet naargelang zijn. Hierdoor is het mogelijk dat de kosten niet gedekt kunnen worden. Dit alles zou een oorzaak kunnen zijn voor het feit dat geen significante relatie werd gevonden tussen 'marketingallocaties' en 'bedrijfsprestaties' in de initiële regressie.

Wat 'marketingevaluatie' betreft, wordt verondersteld dat hiervoor alle items behouden kunnen blijven. Dit aangezien vier van de vijf items werden opgenomen in het model als gevolg van het verkennend onderzoek. Het verkennend onderzoek kon een duidelijke richtlijn bieden omtrent hetgeen bedrijven in realiteit doen. Wel moet opgemerkt worden dat het verkennend onderzoek

uiterst beperkt was aangezien slechts negen bedrijven geïnterviewd werden. Hierdoor wordt verondersteld dat deze items niet overmoedig zijn en daadwerkelijk gebruik gemaakt wordt van deze vier items. Het vijfde item dat niet uit verkennend onderzoek gehaald werd, is het gebruik maken van intern cijfermateriaal, de boekhouding van het bedrijf. Aangezien managers vaak erg gefocust zijn op de winst van een bedrijf, wordt ervan uitgegaan dat de kans groot is dat bedrijven dit in realiteit ook als maatstaf voor evaluaties zullen zien.

Tot slot wordt het construct 'bedrijfsprestaties' enorm ingekort. Van de zes items worden slechts twee behouden in het verkorte model. De items waarbij respondenten hun omzet, hun winstgevendheid, hun marktaandeel en hun klanttevredenheid moeten vergelijken met die van hun directe concurrenten, worden uit het construct gehaald. De reden hiervoor is dat veel respondenten in de enquête aanhaalden dat ze het moeilijk vinden om deze aspecten te beoordelen omdat ze niet op de hoogte zijn over de omzet, de winstgevendheid, het marktaandeel en de klanttevredenheid van hun concurrenten. De bedrijfsprestaties werden bevraagd aan de hand van de *self assessment theory*. Deze theorie geeft aan dat respondenten eerlijker zullen antwoorden indien ze geen vertrouwelijke informatie moeten blootgeven, maar zich kunnen uitdrukken in functie van hun directe concurrenten. Toch blijkt dit in realiteit een struikelblok te zijn voor een groot deel van de respondenten. Verondersteld wordt dat dit de belangrijkste reden is voor het feit dat aan de hand van de initiële regressie nauwelijks significante verbanden gevonden worden. Daarom zullen slechts twee vragen in de analyse behouden worden, namelijk "Hoe presteert uw bedrijf ten opzichte van de belangrijkste directe concurrenten?" en "Ik ben van mening dat wij onze belangrijkste directe concurrenten voorblijven."

Wanneer de drie regressies gerund worden aan de hand van het verkorte model, worden andere resultaten bekomen. Het verband tussen 'marketingallocaties' en 'bedrijfsprestaties' blijkt significant te zijn met een significantieniveau van 0,019. Het feit dat deze hypothese in de initiële regressie niet ondersteund werd, zou dus wel degelijk aan het feit kunnen liggen dat KMO's in realiteit niet erg professioneel alloceren. Hierdoor moet het construct 'marketingallocaties' op een lager niveau gezien moet worden. Voor hypothese 2 werd in het initiële model reeds ondersteuning gevonden. De onafhankelijke variabele 'marketingallocaties' wordt in dit model op een verkorte manier weergegeven, de afhankelijke variabele 'marketingevaluaties' blijft onveranderd. Ook met de aanpassingen van het construct 'marketingallocaties' blijft deze relatie significant, met een significantieniveau van 0,000. Tot slot wordt nagegaan of ook een significante relatie gevonden wordt tussen 'marketingevaluaties' en 'bedrijfsprestaties'. Met een significantieniveau van 0,515 kan geconcludeerd worden dat geen significant verband bestaat tussen deze twee constructen. In de initiële regressie kon geen significant verband gelegd worden tussen deze twee constructen. Een mogelijke verklaring die daaraan gegeven werd was het feit dat respondenten het moeilijk vonden om hun bedrijfsprestaties te vergelijken met die van hun directe concurrenten. In dit alternatief model werden vandaar de verschillende *self assessment items* eruit gelaten. Als gevolg van deze reductie blijkt nu wel een significant verband te bestaan tussen 'marketingallocaties' en 'bedrijfsprestaties'. Het verband tussen 'marketingevaluaties' en 'bedrijfsprestaties' kan echter nog steeds niet aangetoond worden. Daarom werd opzoek gegaan naar een mogelijke andere verklaring

voor dit gebrek aan significantie. In dit onderzoek werd ervan uitgegaan dat bedrijven die hun marketingacties evalueren, ook een terugkoppeling doen naar de marketingallocaties en hierdoor hun bedrijfsprestaties kunnen verhogen. Het is natuurlijk zo dat bedrijven die in de enquête aangaven hun marketingacties te evalueren, hoogstwaarschijnlijk willen bijleren en hun marketingallocaties zullen aanpassen. Het is enkel wanneer bedrijven deze terugkoppeling maken, dat marketingevaluaties een impact kunnen hebben op bedrijfsprestaties. Dit is echter niet altijd het geval waardoor een vertekend beeld verkregen kan worden. De resultaten van deze drie regressies, tonen het belang aan voor toekomstig onderzoek hieromtrent.

Tot slot wordt een correlatiematrix opgesteld. In deze correlatiematrix worden alle items van de constructen 'marketingallocaties', 'marketingevaluaties' en 'bedrijfsprestaties' weergegeven. Aan de hand van deze correlatiematrix wordt getracht naar verbanden te zoeken tussen deze items. Wanneer de correlatiematrix van naderbij bekeken wordt, kan afgeleid worden dat de items binnen de constructen sterk met elkaar gecorreleerd zijn. Dit levert niet veel relevante informatie op aangezien verschillende items binnen een construct op zoek zijn naar dezelfde informatie. Verder blijkt dat marketingbureau en consultant met elkaar gecorreleerd zijn. Beide items zijn bovendien gecorreleerd met het item 'omzet'. Dit kan erop wijzen dat KMO's vaak niet over voldoende kennis en vaardigheden beschikken om op een professionele manier aan marketing te doen. Daarom gaan ze delen van marketing uitbesteden aan bijvoorbeeld een marketingbureau of een consultant. Door het uitbesteden van marketing wordt op een meer professionele manier omgegaan met het marketingbudget, hetgeen kan leiden tot betere bedrijfsprestaties. Dit toont aan dat bedrijven moeten overwegen om gebruik te maken van professionele marketingallocatiemethoden. Wel dienen ze bewust te zijn van het feit dat de bedrijfsprestaties, als gevolg van marketingacties, ver in de toekomst kunnen liggen. KMO's die investeren in dergelijke allocatiemethoden, moeten dit consistent blijven doen zodat de hieruit voortvloeiende opbrengsten de hoge kosten van een marketingbureau en/of een consultant kunnen overstijgen. Bovendien wordt duidelijk dat het nagaan van de effectiviteit van communicatiekanalen gecorreleerd is met enkele items van het construct 'bedrijfsprestaties' zoals bijvoorbeeld 'marktaandeel', 'prestatie ten opzichte van de concurrenten', etc. Een laatste interessant verband is dat tussen de klanttevredenheid en het marketingbudget dat in overleg met een aantal medewerkers bepaald wordt. Een mogelijke verklaring voor dit verband is dat, wanneer je het marketingbudget bepaald in overleg met een aantal medewerkers, de marketingactie beter is afgestemd op de noden van de klanten. Bij het bepalen van het marketingbudget wordt input gevraagd van verschillende medewerkers van het bedrijf. Zij staan vaak dicht bij de klanten en weten daardoor beter wat klanten verwachten van een product/dienst. Hierdoor kan een marketingactie die beter is afgestemd op de noden van de klanten leiden tot tevreden klanten, hetgeen uiteindelijk kan leiden tot betere bedrijfsprestaties.

5.2.3.7. Overzicht significante verbanden

Hieronder wordt een algemeen overzicht gegeven van de significante verbanden die gevonden worden met behulp van zowel de initiële regressies, de regressies die met behulp van de factoranalyses gerund werden en de regressies die gerund werden op basis van het alternatieve model. Deze tabel levert een perfect uitgangspunt voor de conclusie die in hoofdstuk 6 weergegeven wordt.

Initiële regressies		
Variabelen	Items	Omschrijving
Onafhankelijke variabelen: GEM1_MA	MA1	Vuistregels hanteren
	MA2	Jaarlijks hetzelfde marketingbudget
	MA3	Marketingbudget in overleg met medewerkers
	MA4	Marketingbudget op papier
	MA5	Marketingbudget project per project
	MA6	Marktonderzoek
	MA7	Marketingbureau
	MA8	Consultant
	MA9	Kanalen directe concurrenten
	MA10	Effectiviteit communicatiekanalen nagaan
Afhankelijke variabelen: GEM1_ME	ME1	Extern cijfermateriaal
	ME2	Google Services
	ME3	Intern cijfermateriaal
	ME4	Nagaan wat marketingactie oplevert
	ME5	Klanten vragen hoe terechtgekomen
Regressies aan de hand van factoranalyse		
Variabelen	Items	Omschrijving
Onafhankelijke variabele: F4_MA	MA1	Vuistregels hanteren
Afhankelijke variabele: F1_BP	BP1	Omzet
	BP2	Winstgevendheid
	BP3	Marktaandeel
Onafhankelijke variabelen: F3_MA	MA9	Kanalen directe concurrenten
Afhankelijke variabele: F1_ME	MA3	Marketingbudget in overleg met medewerkers
	MA4	Marketingbudget op papier

Onafhankelijke variabelen: F2_MA	MA7 MA8	Marketingbureau Consultant
Afhankelijke variabele: F2_ME	ME1 ME2	Extern cijfermateriaal Google Services
Onafhankelijke variabelen: F3_MA	MA9	Kanalen directe concurrenten
Afhankelijke variabele: F2_ME	ME1 ME2	Extern cijfermateriaal Google Services
Onafhankelijke variabelen: F4_MA	MA1	Vuistregels hanteren
Afhankelijke variabele: F2_ME	ME1 ME2	Extern cijfermateriaal Google Services
Regressies aan de hand van alternatief model		
Variabelen	Items	Omschrijving
Onafhankelijke variabele: GEM2_MA	MA1 MA2 MA3 MA5 MA9 MA10	Vuistregels hanteren Jaarlijks hetzelfde marketingbudget Marketingbudget in overleg met medewerkers Marketingbudget project per project Kanalen directe concurrenten Effectiviteit communicatiekanalen nagaan
Afhankelijke variabele: GEM2_BP	BP5 BP6	Prestatie t.o.v. concurrenten Concurrenten voorblijven

Onafhankelijke variabele: GEM2_MA	MA1	Vuistregels hanteren
	MA2	Jaarlijks hetzelfde marketingbudget
	MA3	Marketingbudget in overleg met medewerkers
	MA5	Marketingbudget project per project
	MA9	Kanalen directe concurrenten
	MA10	Effectiviteit communicatiekanalen nagaan
Afhankelijke variabele: GEM2_ME	ME1	Extern cijfermateriaal
	ME2	Google Services
	ME3	Intern cijfermateriaal
	ME4	Nagaan wat marketingactie oplevert
	ME5	Klanten vragen hoe terechtgekomen

Tabel 10: Overzicht significante verbanden

Hoofdstuk 6: Conclusie

KMO's hebben beperkte financiële middelen met als gevolg dat de budgetten op een strengere manier gealloceerd worden. Wanneer het algemeen beschikbaar budget gealloceerd wordt naar onder andere marketing, productie, personeel, etc. houden bepaalde bedrijven rekening met wat het geïnvesteerde budget kan opbrengen binnen een bepaalde afdeling. Wanneer de bedrijfsleiding bijvoorbeeld nagaat hoeveel extra productie een investering in een nieuwe productiemachine oplevert, is dit vrij eenvoudig te berekenen. Het is veel moeilijker om na te gaan wat een marketingactie oplevert. Toch bestaan zowel niet-financiële als financiële marketingmaatstaven waarmee bedrijven het rendement van een specifieke marketingactie kunnen nagaan. In deze masterproef wordt getracht meer inzicht te verkrijgen in de manier waarop KMO's omgaan met twee uitdagingen die gepaard gaan met bovenstaande problematiek: (1) het alloceren van het algemeen beschikbaar budget naar marketing, en (2) het evalueren van de marketingacties. De kernvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

'Heeft de mate waarin de marketingallocaties en de marketingevaluaties binnen KMO's geavanceerd zijn een impact op de bedrijfsprestaties?'

De kernvraag vertaalt zich in twee deelvragen. Deze deelvragen worden hieronder een voor een besproken. In het empirische onderdeel van deze masterproef werd getracht een antwoord te geven op beide deelvragen. Hiervoor werden verschillende regressieanalyses uitgevoerd.

Deelvraag 1: 'Haalt een bedrijf voordeel uit een meer professionele manier van marketingallocaties?'

Deze deelvraag ligt in lijn met hypothese 1 die stelt dat een positief verband bestaat tussen de mate waarin marketingallocaties geavanceerd verlopen en de bedrijfsprestaties. Aangezien verschillende modellen gehanteerd werden in het empirische deel van dit onderzoek, kan gedeeltelijke ondersteuning gevonden worden voor deze hypothese. Wanneer alle items opgenomen worden in het model, wordt namelijk geen significant verband gevonden tussen marketingallocaties en bedrijfsprestaties. Een model gebaseerd op factoranalyse geeft een significant verband weer tussen het hanteren van vuistregels en de financiële bedrijfsprestaties, hetgeen de omzet, de winstgevendheid en het marktaandeel van de KMO omvat. Tot slot werd een derde model opgesteld waarmee getracht werd het verband tussen marketingallocaties en bedrijfsprestaties te toetsen. Op basis van dit model kan geconcludeerd worden dat een significant verband bestaat tussen marketingallocaties (gemiddelde waarde gebaseerd op vuistregels, jaarlijks hetzelfde marketingbudget vastleggen, het marketingbudget bespreken met medewerkers, project per project een marketingbudget vastleggen, rekening houden met directe concurrenten en de effectiviteit van communicatiekanalen nagaan) en bedrijfsprestaties (gemiddelde waarde gebaseerd op prestatie ten opzichte van de directe concurrenten en het voortblijven van de concurrenten). Deze masterproef levert dus gedeeltelijke ondersteuning op voor hypothese 1.

Deelvraag 2: **'Haalt een bedrijf voordeel uit een meer professionele manier van marketingevaluatie?'**

Om een antwoord te formuleren op deze deelvraag, wordt teruggekeken naar de resultaten met betrekking tot hypothese 3. Deze hypothese stelt dat de mate waarin marketingevaluaties geavanceerd verlopen, een impact heeft op de bedrijfsprestaties. Geen enkele analyse levert significante ondersteuning voor deze hypothese.

Relatie tussen de deelvragen: **'Bestaat een verband tussen de professionaliteit van marketingallocaties en marketingevaluaties?'**

Om een link te leggen tussen beide deelvragen en op die manier na te gaan of een meer professionele manier van marketingallocatie tot gevolg heeft dat de evaluaties van marketingacties professioneler verlopen, werd hypothese 2 opgesteld. Deze hypothese wordt in alle drie de regressie-mogelijkheden ondersteund. Hierdoor kan gesteld worden dat, de mate waarin marketingallocaties meer geavanceerd gebeuren, een duidelijke impact heeft op de mate waarin meer geavanceerde marketingevaluaties uitgevoerd worden.

Mediërende factor: **'Versterkt de mediërende factor, marketingevaluaties, de relatie tussen marketingallocaties en bedrijfsprestaties?'**

Vervolgens werd getest of de variabele 'marketingevaluaties' een variabele is die als mediator werkt binnen het conceptueel model. Verwacht werd dat deze variabele de relatie tussen marketingallocaties en bedrijfsprestaties versterkt. Toch blijkt dat de mate waarin marketingevaluaties op een geavanceerde manier geëvalueerd worden, geen effect heeft op de relatie tussen marketingallocaties en bedrijfsprestaties.

Tot slot wordt nagegaan of de bevindingen, die gemaakt werden aan de hand van de initiële regressies, standhouden na het toevoegen van de controlevariabele 'grootte'. Uit de initiële regressies bleek enkel een positief verband te bestaan tussen de mate van professionaliteit van marketingallocaties en de mate van professionaliteit met betrekking tot de marketingevaluaties. Wanneer de controlevariabele 'grootte' toegevoegd wordt aan het model, blijkt dat het positief verband tussen marketingallocaties en marketingevaluaties enkel standhoudt indien het bedrijf een kleine KMO is. Een opsplitsing volgens grootte heeft dus geen effect op de verbanden tussen de variabelen 'marketingallocaties', 'marketingevaluaties' en 'bedrijfsprestaties'.

Hoofdstuk 7: Managementimplicaties

Op basis van dit onderzoek kunnen enkele implicaties voor managers afgeleid worden. Wel moet aangehaald worden dat niet al deze aanbevelingen statistisch bewezen werden.

Uit de literatuur blijkt dat KMO's vaak beperkte budgetten hebben. Bovendien is het moeilijk om aan te tonen wat de return is die voortvloeit uit marketingacties. Een gevolg hiervan is dat de top van een KMO vaak bespaard op marketing. Toch wordt bedrijven geadviseerd om te investeren in een professionele manier van marketingallocaties. Verwacht wordt namelijk dat dit op termijn zal leiden tot betere resultaten voor het bedrijf. Het is echter wel mogelijk dat het effect van een bepaalde marketingactie slechts na enkele jaren waarneembaar is. Denk hierbij bijvoorbeeld aan klanttevredenheid. Tevreden klanten zullen na verloop van tijd loyale klanten worden, hetgeen zorgt voor betere bedrijfsprestaties. Een kanttekening die bij deze verwachting gemaakt moet worden, is dat deze niet bewezen werd in dit onderzoek.

Daarnaast is het belangrijk dat managers hun marketingacties regelmatig evalueren. Er wordt vermoed dat bedrijven hun marketingacties aanpassen wanneer de evaluaties aantonen dat een bepaalde marketingactie niet het gewenste resultaat oplevert. Dit is het terugkoppelingseffect van marketingevaluaties naar marketingallocaties, wat in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten werd. Daarom kan ook deze aanname niet statistisch bevestigd worden.

Bovendien lijkt het raadzaam om iets minder professioneel om te gaan met marketingallocaties. Hiermee wordt bedoeld dat KMO's geen gebruik maken van een marketingbureau en/of een consultant. Dit is vaak niet eens haalbaar voor een KMO gezien de hoge kosten die gepaard gaan met hun expertise. Wanneer het marketingbudget bijvoorbeeld in overleg met een aantal medewerkers wordt bepaald of wanneer rekening gehouden wordt met de communicatiekanalen die de directe concurrenten hanteren, blijken de bedrijfsprestaties beter te zijn.

Hoofdstuk 8: Beperkingen en suggesties voor verder onderzoek

In dit laatste hoofdstuk worden enkele beperkingen van het onderzoek weergegeven alsook suggesties voor verder onderzoek aangereikt.

De eerste beperking waarop gestuit werd in dit onderzoek, vond reeds plaats in de beginfase. In deze masterproef hebben we finance en marketing zoveel mogelijk in elkaar proberen te integreren. Aangezien dit op het eerste zicht niet evident leek te zijn, gingen we langs bij onze promotor. Hij raadde ons aan om, indien mogelijk, een lezing bij te wonen van professor Arvid Hoffmann, actief binnen zowel finance alsook marketing. Dit leek ons interessant, maar aangezien geen lezingen gepland waren, stuurden we een mail naar hem met de vraag of hij tijd had voor een verkennend gesprek. Op deze manier wouden we meer vertrouwd geraken met de materie die finance en marketing in elkaar integreert. Na een week kregen we een mail terug waarin stond dat hij ondertussen professor was geworden aan een universiteit in Australië. Aangezien het dus onmogelijk was om professor Arvid Hoffmann te bereiken, zijn we op zoek gegaan naar een aantal artikels die ons meer inzicht konden verschaffen in deze materie. Echter, in heel wat artikels werd vermeld dat de combinatie van finance en marketing een onderwerp is waarop nog niet veel onderzoek is uitgevoerd. Hierdoor was het moeilijk om de juiste en voldoende artikels te vinden die dit onderwerp dekken. Dit vormde dus een tweede beperking.

Bovendien ontstonden ook enkele beperkingen met betrekking tot de enquête. Eerst en vooral zou onze enquête door VOKA verspreid worden onder haar leden. Na enkele mails heen en weer gestuurd te hebben omtrent enkele praktische zaken stelden we vast dat de enquête enkel verspreid zou worden via het netwerk communicatie en marketing van VOKA Limburg. Deze twee afdelingen hadden samen een bereik van 100 bedrijven, waarvan slechts een deel KMO's waren. Aangezien gestreefd werd naar een 200-tal responsen, werd op zoek gegaan naar alternatieve mogelijkheden om de vragenlijst te verspreiden. Zo werden er bijvoorbeeld 49 088 e-mailadressen vergaard uit een databank van BelFirst. Een e-mail werd verstuurd naar al deze bedrijven met de vraag onze enquête in te vullen. Ook hier stootte we op een beperking. Per dag konden namelijk maar maximaal 2 000 e-mails verstuurd worden. Dit probleem hebben we deels opgelost door het uitsturen van de enquête te verspreiden over meerdere dagen. Het gevolg hiervan is dat we langer hebben moeten wachten eerdat we voldoende responsen verkregen hadden. Daarnaast bleek dat niet elke e-mail terecht kwam bij de ontvanger, dit omdat sommige e-mailadressen mogelijk verouderd en dus niet meer in gebruik waren. Tot slot kwamen redelijk veel opmerkingen van respondenten omtrent de vragen die betrekking hadden op de bedrijfsprestaties. Hierbij werd gevraagd hoe de omzet, de winstgevendheid, het marktaandeel, de tevredenheid, etc. van het bedrijf zich verhoudt ten opzichte van de belangrijkste directe concurrenten. Echter heel wat respondenten haalden aan dat het voor hun moeilijk is om de prestaties van hun directe concurrenten in te schatten. Voor toekomstig onderzoek is het daarom aan te raden om te werken met echte cijfers omtrent de omzet, de winstgevendheid, het marktaandeel, etc. Deze kunnen ook verkregen worden via de databank

BelFirst. Wanneer gewerkt wordt met echte cijfers kan echter niet met anonieme enquêtes gewerkt worden.

Een andere suggestie voor toekomstig onderzoek is een gelijkaardig onderzoek uit te voeren waarbij gebruik gemaakt wordt van een gewogen gemiddelde wat betreft de constructen 'marketingallocaties', 'marketingevaluaties' en 'bedrijfsprestaties'. Dit omdat verondersteld wordt dat, door gebruik te maken van een rekenkundig gemiddelde, geen goede indicatie verkregen wordt wat betreft de professionaliteit van 'marketingallocaties' en 'marketingevaluaties'. Wanneer gebruik gemaakt wordt van een gewogen gemiddelde, wordt getracht hierover een betere indicatie te verkrijgen die meer aansluit bij de realiteit. Dit omdat de items die een belangrijke indicatie zijn voor de professionaliteit, een hoger gewicht toegewezen krijgen bij een gewogen gemiddelde.

Daarnaast kan het interessant zijn om na te gaan wat het terugkoppelingseffect is van marketingevaluaties op marketingallocaties. Dit effect werd in dit onderzoek namelijk buiten beschouwing gelaten. Verwacht wordt dat, wanneer een bedrijf haar marketingacties evalueert en hieruit blijkt dat een bepaalde actie niet het verwachte resultaat oplevert, deze actie stopgezet wordt. Indien daarentegen blijkt dat een marketingactie veel extra omzet genereert voor het bedrijf, kan het bedrijf meer geld spenderen aan de desbetreffende actie. Wanneer rekening gehouden wordt met dit terugkoppelingseffect, wordt vermoed dat de bedrijfsprestaties hierdoor verbeteren.

Tot slot een laatste suggestie voor toekomstig onderzoek. Zoals reeds aangehaald in punt '5.2.3.6. Ontwikkelen van nieuwe modellen die mogelijke resultaten kunnen opleveren' kan het relevant zijn om een model te ontwikkelen dat meer is afgestemd op KMO's. Het is belangrijk om op zoek te gaan naar allocatiemethoden die KMO's in realiteit hanteren. Dit omdat het vaak te duur is voor een KMO om een marketingbureau of een consultant in te schakelen die over voldoende expertise beschikken wat betreft marketing.

Bibliografie

- Aksoy, L., Cooil, B., Groening, C., Keiningham, T. L., & Yalçın, A. (2008). The Long-Term Stock Market Valuation of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing*, 72(4), 105-122.
doi:10.1509/jmkg.72.4.105
- Altuntas, S., & Yilmaz, M. K. (2016). Fuzzy Dematel Method to Evaluate the Dimensions of Marketing Resources: An Application in SMEs. *Journal of Business Economics and Management*, 17(3), 347-364. doi:10.3846/16111699.2015.1068220
- Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). THE ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES OF CUSTOMER SATISFACTION FOR FIRMS. *Marketing Science*, 12(2), 125-143.
- Bolojan, F. (2011). Bottom-up/top-down budgeting. *Defense Resources Management in the 21st Century*.
- Cook, W. A., & Talluri, V. S. (2004). How the Pursuit of ROMI Is Changing Marketing Management. *Journal of Advertising Research*, 44(3), 244-254.
- Dekimpe, M. G., & Hanssens, D. M. (2003). Persistence Modeling for Assessing Marketing Strategy Performance.
- Dess, G. G., & Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic management journal*, 5(3), 265-273.
- Economie, F. (2018, 7 februari 2018). Kruispuntbank van Ondernemingen. Retrieved from <https://economie.fgov.be/nl/themas/ondernemingen/kruispuntbank-van>
- Ettenson, R. (2013, 07.04.2013). Marketing Finance: The Perspective of Six Senior Marketers. Retrieved from https://www.youtube.com/watch?v=2I_QIDI-wFQ
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. England: Sage.
- Fischer, M., Albers, S., Wagner, N., & Frie, M. (2012). Dynamically Allocating the Marketing Budget: HOW TO LEVERAGE PROFITS ACROSS MARKETS, PRODUCTS AND MARKETING ACTIVITIES. *GfK-Marketing Intelligence Review*, 4(1), 50-59.
- Gao, Y. (2010). Measuring marketing performance: a review and a framework. *The Marketing Review*, 10(1), 25-40.
- Gupta, S., & Steenburgh, T. (2008). Allocating marketing resources. *Marketing Mix Decisions: New Perspectives and Practices*, Roger A. Kerin and Rob O'Regan, eds., American Marketing Association, Chicago, IL, 90-105.
- Hanssens, D. (2011, 20.06.2011). <https://verkkolehdet.jamk.fi/finnish-business-review/2016/03/24/how-can-smes-gain-marketing-knowledge-with-low-budget/>. Retrieved from <http://www.marketing-finance.nl/student.html>
- Ittner, C. L., David. (2000). Non-financial performance measures: what works and what doesn't. Retrieved from <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/non-financial-performance-measures-what-works-and-what-doesnt/>
- Johanna, F., Henriikki, T., Matti, J., & Antti, V. (2013). Marketing performance assessment systems and the business context. *European Journal of Marketing*, 47(5/6), 715-737.
doi:doi:10.1108/03090561311306688
- Kai-Li, W., & Fawson, C. (2002). An Assessment of Empirical Model Performance When Financial Market Transactions are Observed at Different Data Frequencies: An Application to East Asian Exchange Rates. *Review of Quantitative Finance & Accounting*, 19(2), 111.
- Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. F. (2017). *Marketing research: An applied approach*. England: Pearson.
- McDonald, M. (2005). Let us drop, once and for all, the nonsense about marketing return on investment. *Journal of Medical Marketing*, 5(3), 256-260.
- Méndez Suárez, M., & Estevez, M. (2016). Calculation of marketing ROI in marketing mix models, from ROMI, to marketing-created value for shareholders, EVAM. *Cálculo del ROI de*

- marketing en modelos de marketing mix, del ROMI, al valor creado del marketing para los accionistas EVAM.* (52), 18-45. doi:10.3232/UBR.2016.V13.N4.01
- Morgan, N. A., Clark, B. H., & Gooner, R. (2002). Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment: integrating multiple perspectives. *Journal of Business Research*, 55(5), 363-375. doi:[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00162-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00162-4)
- Neuvonen, H. (2016, 24.03.2016). How can SMEs gain marketing knowledge with low-budget? Retrieved from <https://verkkolehdet.jamk.fi/finnish-business-review/2016/03/24/how-can-smes-gain-marketing-knowledge-with-low-budget/>
- O'Connell, V., & O'Sullivan, D. (2016). Are nonfinancial metrics good leading indicators of future financial performance? *MITSloan Management Review*, 57, 20-23.
- Overheid, V. Een kmo volgens de Europese kmo-definitie: kleine of middelgrote onderneming. Retrieved from <https://www.vlaanderen.be/nl/ondernemen/kapitaal-en-krediet/een-kmo-volgens-de-europese-kmo-definitie-kleine-middelgrote-onderneming>
- Pierce, G. (2003). *Multiple regression and mediation analyses using SPSS*. Retrieved from https://academics.hamilton.edu/documents/SPSS_HMR_HO.pdf
- Preacher, K. J., & Leonardelli, G. J. (2001, 2018). Calculation for the Sobel test: an interactive calculation tool for mediation tests. Retrieved from <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>
- Ritson, M. (2002). How marketing chiefs can get the budget they need for 2003. *Marketing* (00253650), 18.
- Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V., & Srivastava, R. K. (2004). Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing*, 68(4), 76-89.
- Rylková, Ž. (2015). Measurement of business performance in relation to competitors. *Ekonomia i Zarządzanie*, 7(2).
- Seggie, S. H., Cavusgil, E., & Phelan, S. E. (2007). Measurement of return on marketing investment: A conceptual framework and the future of marketing metrics. *Industrial Marketing Management*, 36(6), 834-841. doi:<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.11.001>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business. A Skill-Building Approach*. New York: Wiley.
- Singh, S., Darwish, T. K., & Potočník, K. (2016). Measuring Organizational Performance: A Case for Subjective Measures. *British Journal of Management*, 27(1), 214-224. doi:10.1111/1467-8551.12126
- Solcansky, M., Sychrova, L., & Milichovsky, F. (2011). MARKETING EFFECTIVENESS BY WAY OF METRICS. *Economics & Management*, 16, 1323-1328.
- Sorescu, A. B., & Spanjol, J. (2008). Innovation's Effect on Firm Value and Risk: Insights from Consumer Packaged Goods. *Journal of Marketing*, 72(2), 114-132.
- Sriram, S., Balachander, S., & Kalwani, M. U. (2007). Monitoring the Dynamics of Brand Equity Using Store-Level Data. *Journal of Marketing*, 71(2), 61-78. doi:10.1509/jmkg.71.2.61
- Stewart, D. W. (2009). Marketing accountability: Linking marketing actions to financial results. *Journal of Business Research*, 62(6), 636-643. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.02.005>
- Swaen, B. (2014, Maart 29, 2017). Conceptueel model: Wat is de mediërende variabele? Retrieved from <https://www.scribbr.nl/scriptie-structuur/conceptueel-model-mediatorvariabele/>
- Szymanski, D. M., Bharadwaj, S. G., & Varadarajan, P. R. (1993). An analysis of the market share-profitability relationship. *Journal of Marketing*, 57(3), 1.
- Watson, G., Beck, J., Henderson, C., & Palmatier, R. (2015). Building, measuring, and profiting from customer loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(6), 790-825. doi:10.1007/s11747-015-0439-4
- Weber, J. A. (2002). Managing the marketing budget in a cost-constrained environment. *Industrial Marketing Management*, 31(8), 705-717. doi:[https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00191-2](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00191-2)
- WebFinance, I. (2018). advertising sales ratio.

Bijlage 1: Verkennende experten interviews

Ongestructureerd diepte-interview BOES & BOES

° Met hoeveel mensen werken jullie hier samen?

- Ik doe het kantoor samen met mijn zus. Vandaar Boes & Boes. Dan hebben we één medewerkster vast in dienst, Brigitte. Dan hebben we nog twee zelfstandige vastgoedmakelaars die puur zelfstandig zijn. Dus eigenlijk zijn we met vier makelaars en één assistente die als bediende werkt.

° En doen jullie aan marketing?

- Ja constant. We hebben onze eigen website natuurlijk, we moeten reclame maken voor de panden die we in portefeuille hebben. Dus dat doen we via Immoweb, Hebbes, Immovlam. Qua magazines en kranten werken we met het Belang van Limburg, de Immokrant, de Zondag, nu ook Sterck magazine. Dan nog Social Media, Facebook, Instagram. Dan hebben we nog onze eigen brochures, dat zijn boekjes die we laten maken en verdelen. Iedere makelaar verdeelt die zelf in de brievenbussen in zijn regio.

° Jullie zitten dan enkel binnen Limburg en hebben daar dan vier gebieden? Of hoe gaat dit exact in zijn werk?

- Eigenlijk met Engelen & Völkers hebben we een licentie gekocht voor heel de provincie Limburg. Met één kantoor in Hasselt en dan mochten we nog een kantoor hier in het Noorden opendoen en nog een aan de Maaskant. Maar ik merkte dat, de marges zijn slecht in de grensregio. Dus we hebben er eigenlijk nooit andere kantoren geopend. Als makelaar moet je ook meerwaarde bieden aan de eigenaar. Wij zoeken de klanten hier rond het Hasseltse, maar hier komen geen klanten die zeggen, ik zou een huis willen hebben in Meeuwen-Gruitrode. Dus dan kan je niet veel meerwaarde bieden aan die mensen. We hebben mensen die hier zoeken vooral. Ik ken geen mensen die zoeken in het Noorden. Dit zijn de vier regio's van de makelaars. We maken reclame voor deze regio, maar natuurlijk als iemand ons belt van Houthalen, dan gaan we daar ook naartoe. Maar het is niet dat we daar actief gaan reclame maken of prospecteren. Dan heb ik nog een nieuwsbrief die we sturen naar de klanten een keer om de drie maanden. Dan maken we nog reclame op alternatieve manieren, zo sponsoren we jaarlijks een golfwedstrijd, serviceclubs,... Of we sponsoren ook de hockey hier in Kiewit, dat varieert eigenlijk ook een beetje. Eigenlijk is dat meer doelgericht, op de website van de golf van Limburg hebben we ook een advertentie. Maar die alternatieven wisselt eigenlijk altijd een beetje. Dit is marketing specifiek voor de panden.

° En specifiek voor het bedrijf, maken jullie daar ook reclame voor? Of hangt dat eerder samen?

- Neen het is eigenlijk puur voor de panden, dat hangt eerder samen.

° Hebt u een bepaald idee ervan welke van die manieren het beste werkt voor jullie?

- Dat is echt een mix, ik kan dat moeilijk zeggen. Ah, en 'te koop'-borden, dat is ook een hele goeie. Ik vind dat heel moeilijk om te zeggen, ik zou dat niet weten. Ik denk echt dat het een mix is. Mensen zien een 'te koop'-bord, gaan dan een beetje surfen op internet, dan komen ze het daar tegen, dan zien ze het nog eens in de krant. Ik zie dat eerder als een geheel.

◦ **En beslissen jullie dat in het begin van het jaar? Op het einde van het voorafgaande boekjaar?**

- Neen, dat is eigenlijk een constante, gelijk die website daar zitten onze panden constant op. Magazines en kranten dat zijn contracten die jaarlijks hernieuwd worden, maar die al zoveel jaren lopen.

◦ **Staan jullie daar dan om de zoveel tijd in? Wordt dat dan door hun bepaald wanneer jullie daarin staan?**

- Neen, wij bepalen dat.

◦ **Hoe maken jullie die beslissing dan? Is dat dan afhankelijk van hoe druk het in die bepaalde periode is?**

- Neen, gelijk in het Belang van Limburg is dat een keer per maand dat we daarin staan, dat is vast. De private residence, dat is het boekje wat we in de brievenbussen gaan gooien, dat doen we drie keer om de twee jaar. Maar dat zijn eerder vaste dingen.

◦ **En social media, zijn jullie daar gewoon op aanwezig of investeren jullie hierop dan ook in advertenties?**

- Google Adwords doen we sowieso. Social media, als er een nieuw pand in portefeuille komt, dan zet mijn zus dat op Facebook. Dus dat hangt ook van het aantal panden af die we dan in portefeuille krijgen. Maar dat is eerder pandgericht, niet op het bedrijf 'Boes & Boes' gericht.

◦ **Wie is er dan verantwoordelijk voor de marketing?**

- Ik doe dat zelf.

◦ **Dus u neemt dan alle beslissingen, etc.?**

- In samenspraak met mijn zus en met de assistenten ook, maar vooral ik.

◦ **Stelt u dan ook een bepaald marketing budget op?**

- Neen, eigenlijk niet. Omdat dat al jaren gaande is, weten we wat het ons kost ongeveer. Maar ik ben daar eigenlijk niet fel mee bezig, met hoeveel dat kost enzo.

◦ **Toen jullie nog bij Engelen & Völkers zaten, werd dat dan door hen opgelegd?**

- Neen, dat mochten we volledig zelfstandig beslissen. We hebben dus doorheen de jaren het wat opgebouwd hoe we zaken aanpakken. Nu natuurlijk met die naamsverandering hebben we wel wat meer moeten doen. Hebben we ook van die grote billboards langs de ingangswegen van Hasselt

gezet. Nu met die nieuwe naamsverandering hebben we ook dat Sterck magazine erbij genomen en dat is dan ook voor een heel jaar.

° Dus wordt het 'marketing budget' dan nu tijdelijk opgetrokken om die naamsverandering erdoor te krijgen? Zal het erna dan terug overgaan in hoe het ervoor was?

- Ja, maar ik ben wel van mening dat als je dat eens doet, je het moet blijven doen.

° Hoe zien jullie marketing eigenlijk? Eerder als een kost of als een investering?

- Als een investering, die veel geld kost. Onze klanten zijn mensen die hun huis verkopen, maar uiteindelijk moeten we dus huizen verkopen. Mensen die een huis willen kopen, die zoeken toch vooral via internet in mijn ogen. Maar mensen die een huis verkopen, wat uiteindelijk onze klant is, die gaan ook op internet kijken. Maar als ze u dan ook al in de gazetten of via borden zagen, gaan ze u ook al kennen, het zijn zij die dan naar ons komen. Want wij doen heel weinig aan prospectie. We gaan niet actief opzoek naar panden. Andere makelaars waar ik werkte was heel veel prospectie via de telefoon om panden in portefeuille te krijgen. Wij doen dat hier uiteindelijk nooit. Want als iemand zijn huis te koop zet zonder makelaar, via Immoweb, krijgt die tijdens de eerste twee weken telefoon van vijftien makelaars. Het is heel moeilijk om u te onderscheiden aan de telefoon van de andere makelaars, plus gij zijt dan als makelaar de vragende partij. Dikwijls is dan de eerste vraag "ja maar wat is dan uw commissie?". Terwijl als mensen ons contacteren om hun huis te verkopen, dan heb je een hele andere rol. Dan gaan ze je eerst en vooral al veel meer vertrouwen, gaan ze meer naar u luisteren, heb je meer een adviserende rol, gaan ze ook minder over de commissie discussiëren. Uw onderhandelingsmarge is heel anders vind ik. Maar natuurlijk moet je wel zorgen dat mensen u bellen, dat wij ernaar toe mogen gaan om het huis te verkopen. Zeker in het hoge segment is dat ook een betere aanpak.

° Evalueren jullie de marketing acties? Hebben jullie misschien in het verleden al met dingen geëxperimenteerd waarvan jullie achteraf zeiden "dat heeft ons eigenlijk niks opgeleverd, dat laten we vallen"?

- Echt meten is daar heel moeilijk vind ik. Als mensen dat in de bus krijgen, zeggen ze het mij wel. Dus ik weet dat dit voor ons heel goede reclame is. Plus het is een brochure. Een krant is heel vluchtig, dat is ene dag of tien seconden dat mensen het zien en het is weg gebladerd. Terwijl die boekjes, meestal houden mensen dat zelfs bij. Die zetten dat op hunne salontafel, ofwel op toilet, of ze geven het door. Dit onthouden mensen veel meer. Dit is voor ons een van de betere marketing tools. Neen, eigenlijk denk ik dat we alles blijven doen, ja een mix he.

° Dus jullie vragen ook niet echt als er iemand bij jullie terecht komt op welke manier ze bij jullie terecht kwamen?

- Awel, in het begin met Engelen en Völkers deed ik dat wel. Want ik begon hier in Limburg, Engelen en Völkers was nog niet gekend, in België zelfs. Toen vroeg ik dat dikwijls wel, hoe dat ze ons hebben leren kennen. Maar we doen heel veel in de brievenbussen en daarvan vind ik dat mensen het veel beter onthouden.

Ongestructureerd diepte-interview VLOEREN PEETERS

° **Doen jullie aan marketing en op welke manier?**

- Ja wij doen aan marketing. Recent hebben wij onze website laten updaten omdat we vonden dat die minder up-to-date was. Mijn neef werkt bij het marketingbureau 'De Witte Communicatie' en zij hebben onze website dan ook opnieuw gebouwd. Nu werken we met Google Adwords enzovoorts. Daarnaast hebben we een aantal reclameborden naast de weg staan. Maar daarmee gaan we einde van dit jaar stoppen omdat we nu onze marketing via De Witte Communicatie laten doen en het dus aan hen zullen overlaten waarin we best investeren. We denken ook dat na een tijd iedereen van onze doelgroep het wel gezien zal hebben. Er kwam ook reactie op, dat mensen ons van daar kenden en het had dus echt wel nut. We veranderden de locatie van deze borden ook om de zoveel tijd om zo het bereik op te krikken. We hebben in het verleden ook vaker geïnvesteerd in magazines, maar ook dat zetten we nu even op hold. Wat voor mij het beste werkt is zelf prospectie doen. Ik ga opzoek naar potentiële klanten, ga dan op een woensdagnamiddag op bezoek bij hen, dit zijn dan vaak interieurarchitecten.

° **Dan ga je dus eigenlijk opzoek naar potentiële klanten en gaat dan telefonisch een afspraak maken om dan bij hen langs te gaan?**

- Neen, ik bel niet op voorhand, ik ga er gewoon rechtstreeks bij langs. Ik heb de indruk dat dat beter werkt. Hoewel niet iedereen dat even leuk vind. De meeste vrouwen reageren meestal wat geïrriteerd, wat ik wel begrijp, ik zou het zelf ook niet fijn vinden als er onaangekondigd iemand aan de deur zou staan. Mannen daarentegen staan meestal meer open daarvoor.

° **En je probeert hen dan te overtuigen van jullie aanbod?**

- Niet direct, ik leg kort uit wie we zijn en wat we doen en nodig ze dan uit naar ons kantoor. Ook bestaande klanten nodig ik af en toe wel eens uit naar ons kantoor omdat we pas hebben verbouwd. Je weet ook dat ons bedrijf nogal achterin ligt en we denken dus dat de eerste indruk daarom iets minder gaat zijn, maar eens de mensen dan binnenkomen, denken we dat we hen heel positief verrassen met ons mooie bedrijf. Ik dek de tafel dan mooi en eet samen met hen. Zo heb je een dicht contact met de klanten en is de sfeer iets lossier. Dat vind ik dan wel aangenaam en ik heb de indruk dat dat ook goed werkt bij de meeste klanten.

° **Willy is normaal toch bezig met de werven hoofdzakelijk en jij met de verkoop, toch? Wie houdt zich dan bezig met de marketing en neemt de beslissingen hieromtrent?**

- Die neem ik. Willy houdt zich daar eigenlijk niet mee bezig. Ik besteed delen dan ook wel uit aan marketingbureaus zoals De Witte. Maar de uiteindelijke beslissingen, die neem ik.

° **Zijn er nog andere manieren waarop jullie aan marketing doen? Andere kanalen?**

- Goh, we hebben in het verleden af en toe eens in boekjes gestaan. Maar dat was dan hoofdzakelijk om mensen erop attent te maken dat we op een beurs ofzo zouden staan. Maar een beursstand kost al snel veel geld. Vorig jaar stonden we op een beurs, maar dan moet je al direct rekenen op €10.000

om op één beurs te staan. En als je bijvoorbeeld naar een netwerk evenement gaat, vind ik dat het niet zoveel helpt dan wanneer je zelf aan prospectie doet. Iedereen wil het op zo een evenement zoveel mogelijk over zijn eigen bedrijf hebben. Je wordt dan wel bij heel wat bedrijven uitgenodigd, maar eigenlijk zijn we daar dan om zelf anderen uit te nodigen. Het is dan nogal duur voor hetgeen we eruit halen. Voor de rest was dit wel hoofdzakelijk wat we aan marketing doen.

° Je zei net dat je niet zoveel uit de netwerk evenementen haalt, evalueren jullie dan de marketinginvesteringen? Gaan jullie na hoeveel jullie ergens aan hebben en stoppen daardoor dan bijvoorbeeld met een bepaalde marketingpraktijk?

- Dat proberen we toch wel te doen ja. Nu met Google Adwords krijgen we ook nog meer reactie. Via De Witte Communicatie krijgen we nu ook regelmatig rapporten waarmee we zien hoeveel er op bepaalde delen van de website geklikt wordt, hoeveel telefoontjes hierdoor worden gedaan,... Dan kunnen we ook alles goed bijschaven. Daarnaast vraag ik ook altijd aan de klanten als die bij ons in de winkel komen op welke manier ze hier terecht gekomen zijn. Daar probeer ik dan ook rekening mee te houden.

° Jullie passen de marketingacties dus aan nadat jullie zien hoeveel jullie eraan hebben?

- Ja, inderdaad. Wanneer we bijvoorbeeld zien dat we veel budget uitgeven aan het tabblad terras en er niet veel op geklikt wordt, gaan we het budget lichtjes herverdelen. Het is ook een beetje seizoensgebonden waar veel vraag naar is. In de zomer zullen meer mensen interesse hebben in een terras dus dan zullen we wel terug meer inzetten op het tabblad terras.

° Je zegt dat jullie het budget zullen herverdelen, betekent dat dat jullie een vast marketingbudget hebben?

- Neen, we hebben geen vast marketing budget. Ik ga natuurlijk geen €50.000 aan marketing uitgeven, maar het varieert een beetje per jaar en ik bepaal ook geen vast budget per jaar ofzo. Ik kijk gewoon naar zaken die me op een bepaald moment nuttig lijken en bekijk alle mogelijkheden goed. Maar meestal ligt het bedrag dat we aan marketing uitgeven tussen de €10.000 en €20.000. Nu we met De Witte Communicatie samenwerken, doen ze regelmatig voorstellen. Maar ik kan daar niet op alles ingaan. Op een gegeven moment kan je dan het budget wat je erin investeerde niet meer uithalen. Ik kies dan zelf waarvan ik denk dat het voor ons kan werken. Zo stelden ze een tijd geleden voor om een mailing op te stellen en nieuwsbrieven uit te sturen. Maar dan kijk ik naar mezelf en hoe ambetant ik dat soms vind. Dus koos ik er dan voor om hier niet in te investeren.

° Jullie hebben dus geen vast marketingbudget dat jullie voor ieder boekjaar vastleggen. Maar ligt dit marketingbudget al altijd tussen deze bedragen, of is er een evolutie doorheen de tijd geweest?

- Het is wel gegroeid doorheen de jaren. In het begin hadden we hier geen geld voor. Na verloop van tijd investeerden we dan in de Gouden Gids en bepaalde boekjes. Maar de bekendheid van onze zaak hebben we hoofdzakelijk opgebouwd door mond-op-mond reclame.

° Hoe reageren jullie als de verkopen dalen? Doen jullie dan meer of minder aan marketing?

- In een periode waarin het druk is en er wordt dan een bepaald voorstel gedaan voor marketing, zullen we daar veel sneller op ingaan. Terwijl je in een rustigere periode wat meer met onzekerheid zit "is het enkel nu een rustige periode of gaat het zo rustig blijven?". Dan zal je natuurlijk minder budget spenderen aan marketing dan wanneer het goed gaat met de onderneming.

Ongestructureerd diepte-interview FLUENTIS (voormalig MELOTTE)

◦ **Doen jullie aan marketing en op welke manier?**

- Zeer beperkt. Voor ons is een goed voorkomen naar buiten toe zeer belangrijk. Hiernaar streven we door goed materieel te leveren, propere voertuigen te hebben waarop ons logo duidelijk zichtbaar is. Het belangrijkste bij ons is om hoge kwaliteit te bieden. Soms staan we weleens in een netwerkmagazine zoals Sterck. Aangezien we in de B2B sector actief zijn, hebben we eerder professionele klanten en minder particuliere klanten. Het gaat dan eerder om mondelinge reclame. Het gaat vaak via intercommunalen en via hen krijgen we dan veel opdrachten.

◦ **Hoe gaat dat dan exact in zijn werk?**

- Wanneer klanten bij hen langskomen om iets na te kijken en er dan gevraagd wordt door de klant "bij wie zou ik het beste kunnen gaan", dan wordt onze naam weleens genoemd. Lobbying zal hiervoor dan wel belangrijk zijn.

◦ **Als jullie af en toe in het netwerkmagazine Sterck staan, wordt een dergelijke marketingactie dan gepland of hoe verloopt dit?**

- Het Sterck magazine komt af en toe naar ons toe en willen dan iets over ons bedrijf in hun magazine zetten. Het is niet echt uit eigen initiatief dat we zeggen "dit gaan we nu doen". We stellen dus niet echt een marketingplan op voor een heel jaar en hebben dus ook geen marketingbudget. Er worden soms bepaalde beslissingen gewoon tijdens het jaar genomen. Zoals er nu sporadisch werd besloten om een nieuwe naam te introduceren. Dit aangezien we een nieuw imago willen uitstralen, we willen niet langer in verbinding gebracht worden met de voormalige bestuurders van de zaak naar hun achternaam vernoemen.

◦ **Wanneer er dergelijke marketingbeslissingen voorkomen, wie neemt de beslissingen dan? Met andere woorden, wie is er verantwoordelijk voor marketing en wat zijn die persoon zijn taken?**

- De algemene directie is verantwoordelijk voor beslissingen binnen de marketing, dat zijn dat mijn ouders en ikzelf. Dergelijke beslissingen moeten dus eigenlijk enkel genomen worden als zich marketingbeslissingen voordoen. Maar dat zijn dan eerder beslissingen dat we bijvoorbeeld nu een naamswijziging willen doorvoeren en we dus nagaan hoe we het best communiceren, welke inhoud er op de website te staan komt,...

◦ **Nemen jullie deze marketingverantwoordelijkheden op naast andere taken of is iemand van jullie drieën fulltime met marketing bezig?**

- We doen dit naast ons dagdagelijkse takenpakketten. Wanneer het te marketing specifiek wordt, zullen we dan ook uitbesteden aan een marketingbureau. Beslissingen voor het Sterck magazine, etc. nemen we zelf en beslissen we zelf welke inhoud erin komt. Maar bij de naamsverandering bijvoorbeeld, zal een marketingbureau een nieuwe naam bedenken, geven ze voorstellen die

vervolgens worden goed- of afgekeurd door ons, ontwerpen ze een logo, maken ze een website, passen ze het op alle media aan zoals op de website, op het schriftelijk verkeer, onze voertuigen,...

° Als jullie drie dan beslissen welke marketingacties gedaan zullen worden en welke niet, hoe zien jullie marketing dan? Zien jullie het eerder als een kost of een investering?

- Wij zien het eerder als een kost. Ik denk dat iedereen dat wel zo zal zien. Je wilt er natuurlijk ook return uithalen, maar eer er return uitkomt, duurt gewoon zo lang, dat moment ligt iets te ver in de toekomst voor ons om het echt te kunnen zien als een investering.

° En op basis waarvan maken jullie dan de beslissing om een bepaalde marketingactie wel dan niet te doen? Baseren jullie zich op bepaalde maatstaven?

- Neen, we kijken gewoon wat ons interessant lijkt voor ons en wat in het verleden al werkte en wat ons nog mogelijk goede methoden voor ons bedrijf lijken. We kijken natuurlijk ook naar de prijs van een bepaalde actie en proberen in te schatten of het voor ons de moeite zal zijn.

° Gebeurt er dan ook een evaluatie van de marketingprestaties?

- Neen. Aangezien we onze beslissingen ook niet baseren op bepaalde cijfers of dergelijke, gaan we achteraf dan ook niet evalueren.

° Doen jullie al altijd evenveel marketing of verschilt dit van tijd tot tijd?

- We doen al altijd ongeveer evenveel marketing wanneer het aankomt op de gewone, standaard jaren. In het jaar toen we Melotte overnamen, hebben we wel een nieuwe website en dergelijke laten maken. Destijds lag onze marketingkost dus wel wat hoger. Nu met de naamsverandering is de marketingkost dan ook weer wat hoger. Maar de jaren ertussen kan er eerder van een constantere kostenlijn gesproken worden.

° **Doen jullie aan marketing en op welke manier?**

- Ja, maar hoofdzakelijk via Facebook. Dat is voor mij de meest betaalbare manier voor een groot bereik.

° **Doe je dan voor al je projecten Facebook-acties?**

- De meeste dingen die ik doe fotografeer ik natuurlijk wel en een Instagram-verhaal zal meestal wel verschijnen. Van bepaalde zaken zal ik ook posts op Facebook plaatsen, maar geadverteerde en dus betalende Facebook posts, doe ik maar van een kleinere selectie. Dan maak ik de afweging wanneer ik denk dat ik andere klanten zou kunnen binnenhalen of het voor mijn bestaande klanten interessant zou kunnen zijn. Oh, en naast Facebook maak ik af en toe ook gebruik van magazines zoals Steps. Ik doe dan projecten voor Roularta, ik zet daar bijvoorbeeld mijn photobooth of maak foto's en dit zonder vergoeding. In ruil voor mijn gratis diensten, krijg ik dan promotie op een plaats in hun magazines, zo krijg ik nu een halve pagina in de Steps. Daarin zal ik dan promotie maken van mijn photobooth. Daarnaast zou ik in de nabije toekomst ook graag nog een reclamepaneel willen zetten.

° **Denk je bij de beslissingen die je maakt na over wat bepaalde acties je zullen opleveren?**

- Neen, daar denk ik niet echt over na, want dat weet je in mijn ogen nooit. Mij gaat het eerder om de bekendheid, om het feit dat mensen je zien. Dat kan ik realiseren door de zaken die ik net al aanhaalde: Facebook, magazines, een reclamepaneel. Ooit stond ik ook eens in een restaurant boekje, maar dat is eerder broel. Een marketingbureau belde me destijds op en zei dat ze iets interessants voor me hadden. Ze verkopen dan ruimte in bepaalde boekjes aan zelfstandigen die daarin willen staan. Mij heeft dat destijds ongeveer €300 (excl. BTW) gekost. En ik heb daar nu eens echt niets uitgehaald, want ik vraag nieuwe klanten altijd op welke manier ze me leerden kennen en niemand van hen heeft ooit een restaurantboekje vermeld. Er was ooit 1 vriend die me daarin heeft opgemerkt, maar daar bleef het dan ook bij.

° **Als je ook zoveel met sociale media werkt, post je dan soms ook van die WIN-acties zoals velen doen?**

- Neen, zo iets doe ik nooit. Ik zou geen dingen gratis willen weggeven. Ik maak altijd een afweging over wat iets me kan opleveren. Ze hebben me ook gevraagd om op te komen met de verkiezingen, maar ook hier moet ik dan een afweging maken of het me qua bekendheid iets zal opleveren voor mijn zaak of niet.

° **Wie is er verantwoordelijk voor marketing en wat zijn die persoon zijn taken?**

- Daar ben ik zelf voor verantwoordelijk. Soms besteed ik ook uit aan een marketingbureau. Maar zoals ik al zij maak ik zelf altijd de afweging of iets de moeite is of niet. Vaak is dit eerder op buikgevoel. Maar als iets bijvoorbeeld €1.000 kost, zal ik wel grondiger nagaan wat het me zal opleveren. Ik vraag ook regelmatig na bij anderen wat ze aan bepaalde zaken hebben uitgegeven, of het de moeite is, etc.

° **Heb je een vast marketingbudget?**

- Neen, ik leg zo iets niet op voorhand vast. Ik beslis alles eerder op de moment zelf.

° **Maakte je altijd evenveel gebruik van marketing? Of verschilt dit van tijd tot tijd?**

- In de periodes waarin ik minder werk heb, zal ik meer investeren in reclame maken, etc. Als ik het druk heb, ben ik daar minder mee bezig. Al besef ik dat ik eigenlijk in de periodes waarin ik het druk heb, zou moeten bezig zijn met reclame maken voor de minder drukke periodes. Nu is het bijvoorbeeld een rustigere periode en ben ik weer aan het nadenken om versterkt in te zetten op reclame. Ik ben daardoor aan het nadenken waar ik op langere termijn naartoe wil. Zo denk ik dat ik meer en meer in de interieur-sector terecht wil komen, daarom moet ik daar nu ook al voor gaan adverteren en niet wachten tot op het moment wanneer ik het dan echt wil doen. Dus ik kijk wel een beetje naar de toekomst. Maar vaak beslis ik dingen gewoon impulsief. Wat de drukke en rustige periodes betreft, kan ik stellen dat het in de zomer vaak een erg drukke periode is, dan is er een kleine terugval, tegen de feestdagen wordt het weer drukker en vervolgens weer rusiger. Naar de toekomst toe zou ik wel graag alles wat meer op voorhand vastleggen in een soort van planning.

° **Wanneer je marketingacties uitvoert, gebeurt er dan achteraf ook een evaluatie?**

- Met dat boekje bijvoorbeeld was het vrij eenvoudig om te zien dat ik hier niets had uitgehaald vergeleken met hetgeen ik ervoor moest betalen. Zoals ik al zei, vraag ik ook altijd "hoe kwam u bij mij terecht?". Op die manier krijg ik wel een inzicht over wat voor mij het beste werkt. Zo zie ik dat mensen meestal bij mij terecht komen via mond-op-mond reclame of via via bij mij terecht komen. Als ik dat weet, kan ik daar dan ook rekening mee houden. Ik vind het dan ook belangrijk om met iedereen een beetje te praten, wanneer ik mijn photobooth ergens ga plaatsen of terug kom halen, maakt het mij dus ook niets uit als ik wat langer weg ben om nog een babbeltje met de mensen te slaan.

Ongestructureerd diepte-interview DS VERANDABOUW

° **Doen jullie aan marketing en op welke manier?**

- Ja, wij doen sowieso aan marketing. We maken gebruik van zowel de geschreven pers alsook het internet verhaal. We hebben een website, doen mee aan Google campagnes, voor een stukje speelt Facebook mee. De commerciële sites zoals LinkedIn bijvoorbeeld, gebruiken we in mindere mate omdat we vooral gericht zijn op particulieren.

° **Op welke manier beslissen jullie dan welke kanalen jullie zullen inzetten?**

- Ons marketingplan is door de jaren heen ontstaan binnen ons bedrijf. Als klein bedrijf kom je in een markt terecht en kijk je wat de mogelijkheden zijn om te adverteren. Vroeger werd er vooral gebruik gemaakt van de geschreven pers. Ook moet je luisteren hoe je campagnes moet opstellen want vooral continuïteit is belangrijk. Enkele jaren geleden bestond de website ook al maar was deze niet zo commercieel zoals die nu is. 'Het' kanaal van vroeger was de Gouden Gids, maar ook vooral lifestyle blaadjes. Ook hebben we een aantal keren proefblaadjes laten maken zoals regionale blaadjes. Op basis hiervan hebben we dan afgetast wat er nodig was en waar we potentieel uit konden halen en of dat goed genoeg was. Van daaruit hebben we een aantal kanalen gekozen die vastliggen op jaarbasis. Het eerste jaar was proefondervindelijk. We gingen onderzoeken via welke kanalen we zeker aan reclame moesten doen en wat het beschikbaar budget daar voor was. Dit budget wordt regelmatig aangepast aan de index die gevraagd wordt van verschillende kanalen.

° **Wie is er verantwoordelijk voor marketing en wat zijn die persoon zijn taken?**

- We hebben geen aparte marketingafdeling, daar is ons bedrijf te klein voor. Ik, als zaakvoerder neem de beslissingen omtrent marketing. Binnen ons bedrijf wordt het belang van marketing niet expliciet aan de medewerkers meegedeeld. Een arbeider ziet marketing bijvoorbeeld in een ander verhaal. Ik stuur de arbeiders zodat ze op een manier zullen werken zoals zij het ook graag bij hun thuis zouden willen. De arbeiders worden dus betrokken bij het hele marketinggebeuren maar voelen die niet rechtstreeks aan alsof het marketing is. Marketing bij ons wordt eerder gezien als mond-op-mond reclame, marketing gaat namelijk veel verder dan alleen maar hoe we naar buiten komen.

° **Zie je marketing als een kost of als een investering?**

- Ik zie marketing, en ik denk dat de meeste mensen mij voor gek zouden verklaren, als investering. Soms durf ik dan ook eens af te wijken van het marketingbudget. Even geleden bijvoorbeeld zag ik een kanaal waarvan ik dacht dat er potentieel in zat. Dit heb ik dan ook getest. Ik zie marketing dus als een investering waar je een bepaalde return op verwacht. Indien een bepaald marketingkanaal niet voldoet aan de verwachtingen, wordt het niet meer opgenomen in het marketingplan.

° **Kan ik dus concluderen dat u de marketingprestaties evalueert?**

- Ja, natuurlijk. We meten minstens twee keer per jaar (rond de opendeurdagen), waar de klant ons heeft gevonden. Dit is een tool om te zeggen dat een bepaald kanaal werkt, welk kanaal beter werkt

en welk kanaal niet werkt. En indien een bepaald kanaal niet opbrengt wat we ervan verwacht hadden, valt dit kanaal weg.

° **Op welke manier wordt besloten hoeveel het marketingbudget zal bedragen?**

- We werken met vaste kanalen die elk een vast budget hebben. Als een bepaalde campagne het niet goed doet, moeten we afwijken van ons marketingplan. Je moet dan kunnen zeggen dat het een investering is. Ook is het belangrijk dat, als het marketingbudget op is, je niet moet wachten tot het nieuwe budget er is.

° **Als ik u juist begrijp, hanteren jullie dus geen algemeen marketingbudget, maar een marketingbudget per kanaal, klopt dit? Hoe bepaald u dan welk kanaal hoeveel budget krijgt?**

- Dat klopt. Als bepaalde marketingactiviteiten goed draaien en het brengt voldoende op voor het bedrijf, dan houden we dit zo. Wel moeten we ook rekening houden met het feit dat we alles draaiende moeten kunnen houden. Als we veel nieuwe klanten aantrekken, moeten we ook aan de toegenomen vraag kunnen voldoen anders zou het misschien kunnen leiden tot slechte mond-op-mond reclame. Verder is het van belang dat er een evenwicht is van hoe de budgetten verhoogt of verschoven kunnen worden. Als een bepaald kanaal niet goed werkt, valt dit er tussenuit. Dit budget wordt dan wel niet gependeed aan een kanaal dat goed gaat. Het marketingbudget voor elk kanaal blijft ongeveer hetzelfde. We hebben dus een bepaald budget voor een kanaal en zullen dan bepalen in welke mate we het aanpassen naargelang het goed draait.

° **Deed u al altijd evenveel marketing of verschilt dit van tijd tot tijd?**

- We hanteren een vast stramien rond welke periodes van het jaar we meer moeten promoten. In de maanden december en januari moeten we bijvoorbeeld geen reclame maken. We splitsen het jaar op in delen waar er zeker geadverteerd moet worden en wanneer niet. Voor de geschreven pers zal er bijvoorbeeld in de vakantie en tijdens de winter niet geadverteerd worden. Op Google maken we het hele jaar door reclame. Wel zijn de budgetten voor bepaalde trefwoorden soms hoger in het voorjaar dan in de winter. Doorheen het jaar evalueren we de marketingprestaties ook. Zo hebben we jaren reclame gemaakt in de Gouden Gids maar het laatste jaar waren we teleurgesteld van de prestaties waardoor we het contract onmiddellijk ontbonden hebben. Hierdoor kwamen er budgetten vrij die gebruikt konden worden om elders aan reclame te doen. Qua budget hebben we nu meer bewegingsvrijheid doordat we het zelf kunnen beheren. We proberen de budgetten die beschikbaar zijn voor reclame ook hiervoor te gebruiken. Zonder reclame in een product, zoals dat van ons, niks. Wij kunnen geen prospectie doen en moeten ons bedrijf dus telkens opnieuw naar de buitenwereld toe kenbaar maken. Voor ons bedrijf is het uit den boze om de budgetten rond marketing toe te draaien. Dit zou nefast zijn.

Ongestructureerd diepte-interview GERVI

° **Doen jullie aan marketing en op welke manier?**

- Ja, absoluut. Wij doen aan marketing via media, tijdschriften, kranten, tv of radio, Google Adverts, een eigen Facebook pagina, een eigen website. Ook staan we op beurzen, netwerk events, ... Zo doet Delorge binnenkort een evenement waar wij dan ook staan. We doen ook aan remarketing. Als je bijvoorbeeld hotspring ingeeft en even later bezoek je een andere site, krijg je daar reclame van ons. We proberen dus op alle vlakken actief te zijn.

° **Als jullie zo uitgebreid aan marketing doen, hebben jullie dan ook een soort van marketingplan?**

- Ja, ons marketingplan wordt min of meer vooraf opgesteld. Zo moet je bijvoorbeeld je opendeurdagen voorzien voordat het tijdschrift uitkomt. We hebben dus een plan en nieuwe projecten die we willen proberen, worden opgemaakt. Dit plan kan natuurlijk wel verschuiven.

° **En hebben jullie dan ook een marketingbudget waaraan jullie zich proberen te houden?**

- Ja, we hebben een marketingbudget dat wordt bekeken in functie van de omzet. We hebben vaste bronnen en als het goed gaat, proberen we het budget te behouden maar we staan ook open voor nieuwe dingen. Aangezien het marketingbudget min of meer vast ligt, moet de marketingafdeling niet echt verantwoording afleggen om een bepaald budget te verkrijgen.

° **Op welke manier wordt besloten hoeveel dit marketingbudget zal bedragen?**

- Ons marketingbudget ligt vast maar met de nieuwe marketingverantwoordelijken worden er meer initiatieven geprobeerd. Deze worden achteraf ook steeds geëvalueerd. Ons budget is dus rekbaar in functie van de economische conjunctuur en kan opgekrikt worden indien nodig. Je kan er dus vanuit gaan dat het marketingbudget eerder top-down wordt bepaald. Ons budget is de laatste jaren verhoogt doordat er nieuwe marketingverantwoordelijken aangesteld zijn. Ons uitgangspunt is dat het marketingbudget hetzelfde blijft als de opbrengsten hetzelfde blijven. We starten verschillende projecten op en op het einde van het jaar heb je een marketingtotaal dat geëvalueerd wordt. We ondervinden geen problemen met het bepalen van het marketingbudget.

° **Zijn deze marketingverantwoordelijken de personen uit de marketingafdeling? En zijn zij de enigen die verantwoordelijk zijn voor marketingbeslissingen?**

- Dat klopt, het is de marketingafdeling die verantwoordelijk is voor deze beslissingen. Onze marketingafdeling bestaat uit 2 personen waarvan 1,5 permanent bezig is met marketing. Een deel van de marketing geven we echter ook uit aan enkele externe bedrijven, maar de uiteindelijke marketingbeslissingen liggen bij de marketingafdeling van Gervi. De ideeën worden op kaart gezet en worden dan eventueel uitgegeven (we kunnen zelf geen tijd steken in het maken van boekjes).

° **Zien jullie marketing eerder als een investering of als een kost?**

- Binnen Gervi zien we marketing als een investering want ons product heeft marketing nodig omdat ze bij de doorsnee mens niet gekend is. Het zijn producten die 'brand' zijn in hun categorie maar de persoon heeft deze kennis niet. Het merk vraagt dat wij het product regionaal en/of nationaal aan de man brengen. De marketing komt niet van de fabrikant. Het doel van marketing is beloop in de winkel krijgen en interesse opwekken.

Ongestructureerd diepte-interview MECAM

° **Doen jullie aan marketing en op welke manier?**

- Het marketingverhaal van ons bedrijf is gericht naar meubelwinkels (B2B). Wij maken hier en daar wat reclame maar dit is dan eerder in de vakliteratuur. Ook ondersteunen wij onze producten door in winkels shop-in-shop materiaal te maken. Verder bestaan er twee takken binnen het bedrijf waarlangs we aan marketing doen. De eerste tak is Indera. Dit is een designfirma en daar is de marketing gedeeltelijk gericht naar de eindconsument. Hiervoor worden dan budgetten vrijgemaakt om de klant aan te spreken door bijvoorbeeld een advertentie in de Knack. Heel recent zijn we begonnen met de tweede tak. Deze heeft een nieuw label 'authentic's' gekregen. Hier proberen we de consument niet te bereiken via de traditionele weg maar via de sociale media zoals een nieuwe website, Instagram, ... Samen met een ander kantoor trachten we de marketing op gang te zetten. Vroeger was de marketing altijd B2B gericht. Nu trachten we ook budgetten vrij te maken voor B2C reclame. Het marketingplan wat betreft de B2B marketing wordt per jaar vastgelegd. We budgetteren dus op voorhand wat de marketing ongeveer gaat zijn. Ook voor B2B reclame door middel van Indera worden er jaarlijks budgetten vastgelegd. Als het gaat over productondersteuning, maken we geen gebruik van vaste budgetten. We bekijken dit eerder per product (vb. shop-to-shop) en het budget zal dan groter zijn naargelang er meer bedrijven ons product in hun gamma opnemen.

° **Wie is er verantwoordelijk voor marketing en wat zijn die persoon zijn taken?**

- Binnen ons bedrijf zit de marketing verspreid over verschillende personen. Deze zijn allemaal verantwoordelijk voor de verkoop van het bedrijf. Ik, als CEO, coördineer dit alles en ben de eindverantwoordelijke die de aanvragen voor marketing goedkeurt. Samen vormen we een verkoop team dat beslissingen neemt. Binnen ons bedrijf veronderstel ik dat iedereen weet dat marketing nodig is en er dus het nut van inzien.

° **Als u zegt dat u veronderstelt dat iedereen het nut van marketing inziet, ziet u marketing dan eerder als een investering? Of toch eerder als een kost?**

- Binnen ons team wordt marketing gezien als een investering. Dit wil wel niet zeggen dat elke stap een goede investering is.

° **Op welke manier wordt besloten hoeveel het marketingbudget zal bedragen?**

- Het is zo dat we nooit op voorhand zeggen wat het budget is dat aan marketing gespendeerd kan worden. Als team bespreken we op voorhand alle gerichte maatregelen voor het komende jaar. Het is niet dat er standaard bepaalde budgetten vrijgemaakt worden. Hoeveel budgetten er vrijgemaakt worden voor marketing is afhankelijk van de resultaten van het bedrijf. Als er namelijk slechte resultaten zijn, is er minder budget beschikbaar voor marketing en moeten we goed nadenken over de verschillende kanalen die we zullen gebruiken en hoeveel we aan elk kanaal spenderen. Ik vind dat je goed doordacht moet omgaan met je beschikbaar budgetten.

° **U zegt dat er dan goed nagedacht moet worden over de verschillende kanalen en hoeveel aan elk kanaal gespendeerd zal worden. Hoe wordt deze beslissing gemaakt?**

- Dit wordt geval per geval bekeken. Als we zien dat onze website compleet achterhaald is, moeten we budget vrijmaken om dit aan te passen. Als we dus zien dat de nood hoog is, moeten we onze marketingstrategie veranderen. Tevens verandert de markt ook snel en kunnen we dus niet op voorhand zeggen wat we moeten doen. We moeten marketing dus geval per geval bekijken.

° **U maakt dus gegronde beslissingen qua hoe u inzet op marketing. Gebeurt er dan achteraf ook een evaluatie van de marketingprestaties?**

- Ja, maar het is niet zo dat we daar bepaalde formulieren voor hebben of een strategische manier hanteren. Er wordt gewoon bekeken wat de resultaten zijn. Dit wordt dan besproken tijdens vergaderingen. Maar echt meten om te zeggen hoeveel de resultaten omhoog zijn gegaan, wat marketing gekost heeft en hoeveel meer verkoop dat opgeleverd heeft, dat doen we niet. De evaluatie is met andere woorden niet gestructureerd, we gebruiken meer ons buikgevoel. Uiteraard houden we rekening met de evaluatie. Als we vinden dat een bepaald kanaal niet goed is, stoppen we daar onmiddellijk mee. Dit is dus een voordeel voor ons bedrijf, we kunnen snel schakelen als het nodig is. We kijken bijvoorbeeld naar de algemene trend van het boekje waar we vroeger in stonden. Als het terug vernieuwend werkt, kunnen we de draad weer terug oppikken met hen. Vaak zijn de marketingprestaties wel moeilijk meetbaar. Als er nieuwe klanten onze toonzaal binnenkomen, weet je niet als ze komen door de reclame in het boekje, in een tijdschrift op tv of dat ze ons hebben zien staan op een of andere beurs. Het belangrijkste is dat je gezien moet worden. Bij Google Adverts krijgen we statistieken met betrekking tot de leeftijd, inkomenscategorie van de klanten maar ook over hoelang mensen de website bezocht hebben bijvoorbeeld.

° **Deed u al altijd evenveel marketing of verschilt dit van tijd tot tijd?**

- Als er een economische crisis aankomt, wordt iedereen angstig. Wij doen gewoon verder met wat we bezig zijn en passen het budget aan wanneer het moet. Zolang er cliënteel binnenkomt, handhaven we het budget. Wij hebben dus niet gereageerd op de crisis en hebben ons budget gewoon aangehouden en geëvalueerd. Als de verkoop na een bepaalde tijd daalt, moet je toch ingrijpen in het marketingbudget maar dat hebben wij tot op heden nog niet moeten doen. Met de komst van de digitale media, spenderen we nu meer budget aan media ten opzichte van 10 jaar geleden. We hebben meer bronnen dan vroeger en vandaar dat ons budget hoger is omdat je je op meerdere plaatsen positioneert. We zitten met een seizoensgebonden product waardoor we in de winter onze marketing meer op de sauna's richten en in de zomer richten we ons eerder op de jacuzzi's. Er worden dus meer acties op til gezet in bepaalde periodes. Zo proberen we het hele jaar door actief te zijn.

° **U had het net over het marketingbudget dat gehandhaafd wordt, hoe wordt bepaald hoeveel dit marketingbudget zal bedragen?**

- We luisteren naar het advies van de voorlopers in Amerika. Hierdoor spenderen we meer aan digitale marketing want dat is de toekomst. We laten ons dus een beetje adviseren tegen betaling en werken samen met een evenementenbureau. Maar ook via netwerking kom je bepaalde dingen te weten. Natuurlijk kan je niet op alle manieren aan marketing doen, het moet ook betaalbaar zijn.

Ongestructureerd diepte-interview OMNISAFE

◦ **Doen jullie aan marketing en op welke manier?**

- Eigenlijk zijn we daar net mee gestart. We doen aan reclame via advertenties in het magazine 'Sterck', maar ook Facebook, Instagram en Twitter komen eraan. Verder hebben we een eigen website, sponsoren we sportclubs en staan we regelmatig op beurzen. Wat we binnenkort ook willen doen is het 'wrappen' van onze bedrijfswagens om op die manier meer visualiteit te krijgen. Momenteel is ons marketingplan eerder nog op korte termijn. Voor een aantal zaken zoals sponsoring zijn het jaarcontracten maar voor de rest zijn het marketingacties per seizoen.

◦ **Als jullie nog maar net gestart zijn met marketing, is er dan al een bepaalde persoon die verantwoordelijk is voor marketing en wat zijn die persoon zijn taken?**

- Op dit moment zijn we dit nog aan het herbekijken. Momenteel volgen twee personen de marketing op, zij doen dit naast hun operationele taken. Als er iets bijvoorbeeld iets gepost moet op Facebook, trekken ze daar even de tijd voor uit. Zeker als je op sociale media post is herhaling heel belangrijk vind ik. Eén keer per maand zitten we samen om een aantal zaken voor de volgende maand te bespreken. Eén van de twee dames volgt momenteel ook een marketingopleiding waarvan we tips en tricks krijgen om het bedrijf meer in kaart te brengen. De twee vrouwen en ik bepalen het marketingbudget in samenspraak. De vrouwen die belast zijn met de marketing moeten niet echt verantwoording afleggen. We bespreken in teamverband wat we willen bereiken en op welke manier we dat willen bereiken. Hoe de dames dit verder invullen, daar zijn ze vrij in. Achteraf evalueren we altijd. We gaan na wat we geleerd hebben van een bepaalde actie, wat we eventueel moeten aanpassen, ...

◦ **Waarop worden deze beslissingen gebaseerd?**

- Nu kijken we nog op korte termijn welke opportuniteiten vasthangen aan marketing maar een meetinstrument is moeilijk. Als je bijvoorbeeld iemand sponsort, moet je nagaan hoeveel nieuwe klanten het bedrijf daardoor heeft kunnen aantrekken. Naar mijn gevoel moet de return van sponsoring ongeveer 20 nieuwe klanten zijn. Dit kunnen we redelijk gemakkelijk meten.

◦ **Zien jullie marketing eerder als een investering of als een kost?**

- Binnen het bedrijf zien we marketing als een opportuniteitskost zou ik durven zeggen. Als we een kost maken, gaan we goed na wat we eruit halen, wat de return is of als iets totaal niet lukt. Bijvoorbeeld bouwinnovatie was geen succes. We hebben dit geëvalueerd en gaan daar dus ook niet meer aan mee doen. Vervolgens zoeken we welke alternatieven er zijn en spenderen daar dan een deel van het marketingbudget aan.

◦ **U praat over een marketingbudget, op welke manier wordt besloten hoeveel het marketingbudget zal bedragen?**

- Binnen ons bedrijf kan je eerder spreken van bottom-up. De vrouwen die instaan voor de marketing doen een voorstel van wat ze nodig hebben, bespreken dit met mij waarna ik het dan goedkeur. Dit bedrag varieert alleen maar in stijgende lijn. Volgens mij moet het marketingbudget een onderdeel

zijn van het businessplan en gaat het steeds belangrijker worden. Door marketing moet je immers op een bepaalde manier in de markt kunnen komen zodat mensen bepaalde associaties met je maken. Ik denk dat dit in de toekomst zal leiden tot een marketingafdeling die dit alles volledig zal beheren.

° **Hoe wordt er bepaald waaraan dit marketingbudget gependeed wordt?**

- Voor een stuk wordt dit bepaald en bekeken op basis van de return die we uit een bepaalde actie kunnen halen. We weten ongeveer welke omzet tegenover marketingkosten staat. Als we zouden investeren in een bepaalde actie en we verwachten dat we hier maar enkele bedrijven mee kunnen bereiken dan heeft het in mijn ogen weinig zin om het te doen.

° **Deed u al altijd evenveel marketing of verschilt dit van tijd tot tijd?**

- In het verleden hebben we, buiten enkele beurzen, niet zo heel veel aandacht gegeven aan marketing. Voor 2018 staat in de planning dat één van de twee dames ons meer in de picture brengt. Ze zullen minder tijd spenderen aan hun administratieve taken en zullen twee dagen per week tijd maken voor marketing. De marketing volgt dus een stijgende lijn. Het is op een laag pitje begonnen en zal steeds meer aandacht krijgen. Verder zullen we in 2018 tijd vrijmaken om aan het marketingconcept te werken. Onze marketinguitgaven zijn meestal constant doorheen het jaar. Misschien hebben we tijdens het eindejaar een iets hogere kost maar voor de rest van het jaar ligt de kost redelijk vlak. Indien onze verkoopcijfers achteruit zouden gaan, zouden we net meer aan marketing doen maar met een kleiner budget.

° **Gebeurt er een evaluatie van de marketingprestaties?**

- Ja, een evaluatie vinden wij heel erg belangrijk. Als een marketingactie namelijk niet goed gaat, spenderen we daar geen geld meer aan. Het is belangrijk om je marketingbudget dan op een efficiëntere manier te spenderen. Ik denk dat voor ons vooral evaluatie van de sponsoring belangrijk is. Hieruit blijkt vaak dat we meer naar lokale clubs moeten gaan. Daar ben je als sponsor geen 'cijfer' en vind je sneller en gemakkelijker contact met andere bedrijven.

Ongestructureerd diepte-interview VANDEBOSH

° **Doen jullie aan marketing en op welke manier?**

- Ja wij doen een beetje aan marketing vooral in de weekkrant Roularta, maar ook via Google Adverts. Af en toe doen we ook reclame als we ons een beetje verplicht voelen. Voorbeeld een klant vraagt sponsoring voor de tennis of voetbal. Dit doe ik dan eerder omdat ik het als een verplichting zie. Voor een stuk ligt ons marketingplan vast zoals voor Roularta, Google Display (voor de opendeurweekends) en Google Search. Deze plannen liggen voor een heel jaar vast.

° **Als u marketingplannen voor een heel jaar vastlegt, wordt er dan ook een bepaald budget vastgelegd voor marketingacties?**

- Ja, maar we gaan dit niet echt baseren op marketingoverwegingen. We nemen een vast percentage van onze omzet.

° **Op welke manier wordt dit budget dan verdeeld over de verschillende marketingactiviteiten?**

- Het marketingbudget wordt voornamelijk gespendeerd aan Roularta en Google. Voor de rest doen we niet veel aan marketing.

° **Van veel diensten die Google aanbiedt, weet ik dat er op regelmatige basis verslag naar u wordt uitgebracht. Worden marketingacties zoals die bij Roularta en anderen ook geëvalueerd?**

- Dat klopt, ik krijg iedere maand een overzicht van Google en op basis hiervan volg ik wel het aantal clicks, dat we op de website krijgen, op. Maandelijks krijg ik dus uittreksels van mensen die klikken op onze website. Deze cijfers zijn vaak heel variabel en hangen af van de periode van het jaar. Op basis hiervan passen we het marketingbudget aan. In de zomer bijvoorbeeld ligt ons marketingbudget iets lager omdat er dan weinig vraag is naar onze producten. Maar voor de rest evalueren we onze marketingprestaties niet.

° **Wie zal beslissingen omtrent marketing maken?**

- Ik doe de marketing zelf omdat we niet zoveel aan marketing doen, is een marketingafdeling niet nodig binnen ons bedrijf. De rest van het team zien het nut van marketing niet echt in. Toch vind ik vooral reclame via Google belangrijk. Als particuliere klanten iets nodig hebben, zoeken ze vaak eerst informatie via Google. Als ik bijvoorbeeld iets nodig heb, neem ik de pc en zoek ik daar eerst.

° **U zegt dat de rest van het team het nut van marketing niet echt inziet, maar u wel. Hoe ziet u marketing dan? Eerder als een investering of eerder als een kost? En hoe ziet de rest van het team dat?**

- Ik zie marketing definitief als een investering. We geven namelijk geld uit om hoger te scoren op Google. Maar ikzelf en ook anderen zien marketing deels ook als een kost.

° **Deed u al altijd evenveel marketing of verschilt dit van tijd tot tijd?**

- Tijdens bepaalde periodes zoals tijdens opendeurdagen wordt er meer gespendeerd aan marketing. Ook merkten we een evolutie op in het marketingbudget, zo hadden we vroeger meer budget beschikbaar en deden we dus ook meer aan marketing. Vroeger las namelijk iedereen de weekkrant en kwamen er meer mensen naar onze toonzaal. De evolutie is dus zeker niet positief. De marketinguitgaven blijven wel ongeveer hetzelfde doorheen het jaar omdat we het budget eind december vastzetten voor het ganse jaar.

Bijlage 2: Enquête

Onderzoek naar marketingbeslissingen binnen KMO's

Start of Block: Default Question Block

INTRO Geachte mevrouw, mijnheer

Wij zijn twee masterstudenten TEW (marketing en finance) aan de Universiteit Hasselt. Voor onze masterproef voeren wij een onderzoek uit naar specifieke marketingbeslissingen binnen een KMO. Graag willen wij u enkele vragen stellen. Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 7 minuten. Geen van deze vragen gaat in op concrete en confidentiële gegevens van het bedrijf. Er zijn ook geen foute antwoorden. Uw visie telt. Uw antwoorden zullen vervolgens strikt anoniem verwerkt worden.

Alvast bedankt voor uw medewerking!
Katinka Engelhard, Larissa Slegers



Page Break

KMO **Beantwoord volgende stelling met ja of neen: "Ons bedrijf is een KMO".**

Ja (1)

Neen (2)

Skip To: BEDANK_2 If Beantwoord volgende stelling met ja of neen: "Ons bedrijf is een KMO". = Neen

Page Break

BEVOEGDH **Duid aan wat voor uw bedrijf van toepassing is.**

Ons bedrijf is een onafhankelijke KMO en beschikt over autonome beslissingsbevoegdheid wat marketing betreft. (1)

Onze KMO is een onderdeel (dochteronderneming, filiaal, etc.) van een groter geheel maar wij beschikken over de beslissingsbevoegdheid wat marketing betreft. (2)

Onze KMO is een onderdeel (dochteronderneming, filiaal, etc.) van een groter geheel en de moederonderneming beschikt over de beslissingsbevoegdheid wat marketing betreft. (3)

Skip To: BEDANK_3 If Duid aan wat voor uw bedrijf van toepassing is. = Onze KMO is een onderdeel (dochteronderneming, filiaal, etc.) van een groter geheel en de moederonderneming beschikt over de beslissingsbevoegdheid wat marketing betreft.

Page Break

WN_ALG **Hoeveel werknemers (uitgedrukt in voltijdse equivalenten) telt uw bedrijf ongeveer?**

Page Break

WN_MAR_1 **Duid aan wat voor uw bedrijf van toepassing is.**

- Ons bedrijf heeft een afzonderlijke marketingafdeling. (1)
- Ons bedrijf heeft geen afzonderlijke marketingafdeling, maar bepaalde werknemers binnen ons bedrijf houden zich minstens af en toe bezig met marketingtaken. (2)
- Ons bedrijf voert geen marketingactiviteiten uit. (3)

Skip To: BEDANK_4 If Duid aan wat voor uw bedrijf van toepassing is. = Ons bedrijf voert geen marketingactiviteiten uit.

Page Break

Display This Question:

If Duid aan wat voor uw bedrijf van toepassing is. = Ons bedrijf heeft een afzonderlijke marketingafdeling.

WN_MAR_2 **Hoeveel werknemers zijn voltijds tewerkgesteld op de marketingafdeling, bedoeld in de vorige vraag?**

Display This Question:

If Duid aan wat voor uw bedrijf van toepassing is. = Ons bedrijf heeft geen afzonderlijke marketingafdeling, maar bepaalde werknemers binnen ons bedrijf houden zich minstens af en toe bezig met marketingtaken.

WN_MAR_3 **Hoeveel werknemers, bedoeld in de vorige vraag, zijn af en toe bezig met deze marketingtaken?**

Display This Question:

If Duid aan wat voor uw bedrijf van toepassing is. = Ons bedrijf heeft een afzonderlijke marketingafdeling.

Or Duid aan wat voor uw bedrijf van toepassing is. = Ons bedrijf heeft geen afzonderlijke marketingafdeling, maar bepaalde werknemers binnen ons bedrijf houden zich minstens af en toe bezig met marketingtaken.

WN_MAR_4 **Hoeveel uren is elke van deze individuele werknemers gemiddeld per week bezig met marketingtaken?**

Page Break

SECT_1 **Binnen welke sector/sectoren is uw bedrijf actief? Meerdere antwoorden mogelijk.**

- Automobiel (1)
- Industrie (2)
- Detailhandel (3)
- Groothandel (4)
- Transport (5)
- Bouw (6)
- Vrije beroepen (7)
- Horeca (8)
- Diensten (9)
- Andere: (10) _____

SECT_2 In welke mate vindt u uw meest dominante sector marketingintensief?

- Helemaal niet intensief (1)
- Eerder niet intensief (2)
- Neutraal (3)
- Eerder intensief (4)
- Zeer intensief (5)

Page Break

DUUR Hoeveel jaren is uw bedrijf ongeveer actief?

Page Break

MARALLOC_1 Beantwoord volgende stelling met ja of neen: "Wij stellen een marketingbudget op".

- Ja (1)
- Neen (2)

Page Break

MARALLOC_2 In welke mate bent u het eens of oneens met volgende stellingen?

	Helemaal oneens (1)	Eerder oneens (2)	Noch eens, noch oneens (3)	Eerder eens (4)	Helemaal eens (5)
<p><i>Beantwoord volgende stelling met ja of neen: "Wij stellen een marketingbudget op". = Ja</i></p> <p>Wij maken gebruik van vuistregels om het marketingbudget te bepalen. (MARALLOC_2_1)</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p><i>Beantwoord volgende stelling met ja of neen: "Wij stellen een marketingbudget op". = Ja</i></p> <p>Wij hanteren ieder jaar min of meer hetzelfde marketingbudget. (MARALLOC_2_2)</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p><i>Beantwoord volgende stelling met ja of neen: "Wij stellen een marketingbudget op". = Ja</i></p> <p>Het marketingbudget wordt in overleg met een aantal medewerkers bepaald. (MARALLOC_2_3)</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Beantwoord
volgende stelling met
ja of neen: "Wij
stellen een
marketingbudget
op". = Ja*

Wanneer wij een
marketingbudget
opstellen, wordt dit
op papier
vastgelegd.
(MARALLOC_2_4)

*Beantwoord
volgende stelling met
ja of neen: "Wij
stellen een
marketingbudget
op". = Ja*

*Or Beantwoord
volgende stelling met
ja of neen: "Wij
stellen een
marketingbudget
op". = Neen*

Wij maken project
per project een
budget voor de
marketingactie vrij.
(MARALLOC_2_5)

Beantwoord volgende stelling met ja of neen: "Wij stellen een marketingbudget op". = Ja

Or Beantwoord volgende stelling met ja of neen: "Wij stellen een marketingbudget op". = Neen

Wij voeren marktonderzoek uit om na te gaan welke kanalen het meeste kunnen opleveren voor ons bedrijf.
(MARALLOC_2_6)

Beantwoord volgende stelling met ja of neen: "Wij stellen een marketingbudget op". = Ja

Or Beantwoord volgende stelling met ja of neen: "Wij stellen een marketingbudget op". = Neen

Wij hebben al eens een marketingbureau ingehuurd om ons te helpen bij de keuze van bepaalde marketingkanalen.
(MARALLOC_2_7)

Beantwoord volgende stelling met ja of neen: "Wij stellen een marketingbudget op". = Ja

Or Beantwoord volgende stelling met ja of neen: "Wij stellen een marketingbudget op". = Neen

Wij hebben al eens een consultant ingehuurd om ons te helpen bij de keuze van bepaalde marketingkanalen.
(MARALLOC_2_8)

Beantwoord volgende stelling met ja of neen: "Wij stellen een marketingbudget op". = Ja

Ons marketingbudget kan van jaar tot jaar variëren.
(MARALLOC_2_9)

Beantwoord volgende stelling met ja of neen: "Wij stellen een marketingbudget op". = Ja

Or Beantwoord volgende stelling met ja of neen: "Wij stellen een marketingbudget op". = Neen

Wij houden rekening met de kanalen die onze directe concurrenten gebruiken.
(MARALLOC_2_10)

Beantwoord volgende stelling met ja of neen: "Wij stellen een marketingbudget op". = Ja

Or Beantwoord volgende stelling met ja of neen: "Wij stellen een marketingbudget op". = Neen

Wij gaan de effectiviteit van communicatiekanalen na.
(MARALLOC_2_11)

MAREVA_1 **Hoe regelmatig evalueren jullie de marketingprestaties? Meerdere antwoorden mogelijk.**

- Nooit (1)
- Om de paar jaar (2)
- Jaarlijks (3)
- Meerdere keren per jaar (4)
- Onmiddellijk na de marketingactie (5)

Skip To: PREST If Hoe regelmatig evalueren jullie de marketingprestaties? Meerdere antwoorden mogelijk. = Nooit

Page Break

Display This Question:

If Hoe regelmatig evalueren jullie de marketingprestaties? Meerdere antwoorden mogelijk. = Om de paar jaar

Or Hoe regelmatig evalueren jullie de marketingprestaties? Meerdere antwoorden mogelijk. = Jaarlijks

Or Hoe regelmatig evalueren jullie de marketingprestaties? Meerdere antwoorden mogelijk. = Meerdere keren per jaar

Or Hoe regelmatig evalueren jullie de marketingprestaties? Meerdere antwoorden mogelijk. = Onmiddellijk na de marketingactie

MAREVA_2 In welke mate bent u het eens of oneens met volgende stellingen?

	Helemaal oneens (1)	Eerder oneens (2)	Noch eens, noch oneens (3)	Eerder eens (4)	Helemaal eens (5)
Wij vragen extern cijfermateriaal op bij gebruikte communicatiekanalen, marketingbureaus, etc. om onze marketingacties aan een evaluatie te onderwerpen. (MAREVA_2_1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wij gebruiken Google Services om onze marketingacties te evalueren. (MAREVA_2_2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voor de evaluatie van de marketingacties baseren wij ons op intern cijfermateriaal. (MAREVA_2_3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wij gaan na wat een bepaalde marketingactie heeft opgeleverd voor ons bedrijf. (MAREVA_2_4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wij evalueren onze marketingacties niet m.b.v. Google Analytics, Google Adwords of andere services van Google. (MAREVA_2_5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wij vragen onze klanten hoe ze bij ons terecht zijn gekomen en houden deze informatie bij om meer inzicht te krijgen in de effectiviteit van de verschillende communicatiekanalen. (MAREVA_2_6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PREST In dit laatste onderdeel stellen we u een aantal vragen omtrent de bedrijfsprestaties. Dit heeft betrekking op de algemene situatie van de onderneming en niet enkel op de marketingafdeling. Geen van deze vragen gaat in op concrete en confidentiële gegevens van het bedrijf.

Gelieve in de onderstaande stellingen aan te duiden wat voor u van toepassing is.

	Veel lager (1)	Een beetje lager (2)	Hetzelfde (3)	Een beetje hoger (4)	Veel hoger (5)
Hoe verhoudt de omzet van uw bedrijf zich ten opzichte van de belangrijkste directe concurrenten bekeken over de laatste drie jaar. (PREST_1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hoe verhoudt de winstgevendheid van uw bedrijf zich ten opzichte van de belangrijkste directe concurrenten bekeken over de laatste drie jaar. (PREST_2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hoe verhoudt het marktaandeel van uw bedrijf zich ten opzichte van de belangrijkste directe concurrenten bekeken over de laatste drie jaar. (PREST_3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hoe verhoudt de tevredenheid van uw klanten zich ten opzichte van de belangrijkste directe concurrenten. (PREST_4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hoe presteert uw bedrijf ten opzichte van de belangrijkste directe concurrenten. (PREST_5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PREST .

	Helemaal oneens (1)	Eerder oneens (2)	Noch eens, noch oneens (3)	Eerder eens. (4)	Helemaal eens (5)
Ik ben van mening dat wij onze belangrijkste directe concurrenten voorblijven. (PREST_1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Page Break

EXTRA Indien u bepaalde antwoorden wenst te verduidelijken of meer wenst te vermelden over een bepaald onderwerp uit de enquête, voorzien wij hieronder de mogelijkheid hiertoe (optioneel).

Page Break

BEDANK_1

U hebt de enquête volledig ingevuld. Bedankt voor uw deelname!

Tot slot willen wij u er nogmaals op attent maken dat uw antwoorden volledig anoniem verwerkt worden. Verder zal de door u verstrekte data enkel voor dit onderzoek gebruikt worden en aan het einde van dit onderzoek definitief verwijderd worden.

Indien u vragen en/of opmerkingen heeft over deze enquête, kan u een mail sturen naar een van de volgende e-mailadressen: katinka.engelhard@student.uhasselt.be of larissa.slegers@student.uhasselt.be

Skip To: End of Survey If U hebt de enquête volledig ingevuld. Bedankt voor uw deelname! Tot slot willen wij u er nogmaal...() Is Displayed

Page Break

BEDANK_2

Aangezien uw bedrijf geen KMO is, wordt de enquête hier afgerond. Bedankt voor uw deelname!

Indien u vragen en/of opmerkingen heeft over deze enquête, kan u een mail sturen naar een van de volgende e-mailadressen: katinka.engelhard@student.uhasselt.be of larissa.slegers@student.uhasselt.be

Skip To: End of Survey If Aangezien uw bedrijf geen KMO is, wordt de enquête hier afgerond. Bedankt voor uw deelname! Ind...() Is Displayed

Page Break

BEDANK_3

Aangezien uw bedrijf geen beslissingsbevoegdheid heeft wat betreft marketing, wordt de enquête hier afgerond. Bedankt voor uw deelname!

Indien u vragen en/of opmerkingen heeft over deze enquête, kan u een mail sturen naar een van de volgende e-mailadressen: katinka.engelhard@student.uhasselt.be of larissa.slegers@student.uhasselt.be

Skip To: End of Survey If Aangezien uw bedrijf geen beslissingsbevoegdheid heeft wat betreft marketing, wordt de enquête hi...() Is Displayed

Page Break

BEDANK_4

Aangezien uw bedrijf geen marketingactiviteiten uitvoert, wordt de enquête hier afgerond. Bedankt voor uw deelname!

Tot slot willen wij u er nogmaals op attent maken dat uw antwoorden volledig anoniem verwerkt worden. Verder zal de door u verstrekte data enkel voor dit onderzoek gebruikt worden en aan het einde van dit onderzoek definitief verwijderd worden.

Indien u vragen en/of opmerkingen heeft over deze enquête, kan u een mail sturen naar een van de volgende e-mailadressen: katinka.engelhard@student.uhasselt.be of larissa.slegers@student.uhasselt.be

Skip To: End of Survey If Aangezien uw bedrijf geen marketingactiviteiten uitvoert, wordt de enquête hier afgerond. Bedank...() Is Displayed

Page Break

End of Block: Default Question Block

Bijlage 3: Rotated component matrix

Rotated Component Matrix 'marketingallocaties'^{1a}

	Component			
	1	2	3	4
In welke mate bent u het eens of oneens met volgende stellingen? - Het marketingbudget wordt in overleg met een aantal medewerkers bepaald.	,829	,127	,106	,065
In welke mate bent u het eens of oneens met volgende stellingen? - Wanneer wij een marketingbudget opstellen, wordt dit op papier vastgelegd.	,761	-,063	-,143	-,100
In welke mate bent u het eens of oneens met volgende stellingen? - Wij maken project per project een budget voor de marketingactie vrij.	,742	,059	,265	,101
In welke mate bent u het eens of oneens met volgende stellingen? - Wij voeren marktonderzoek uit om na te gaan welke kanalen het meeste kunnen opleveren voor ons bedrijf.	,205	,284	,695	-,161
In welke mate bent u het eens of oneens met volgende stellingen? - Wij hebben al eens een marketingbureau ingehuurd om ons te helpen bij de keuze van bepaalde marketingkanalen.	-,020	,844	-,054	-,002

In welke mate bent u het eens of oneens met volgende stellingen? - Wij hebben al eens een consultant ingehuurd om ons te helpen bij de keuze van bepaalde marketingkanalen.	,038	,859	,002	,078
In welke mate bent u het eens of oneens met volgende stellingen? - Wij houden rekening met de kanalen die onze directe concurrenten gebruiken.	,103	-,252	,736	,252
In welke mate bent u het eens of oneens met volgende stellingen? - Wij gaan de effectiviteit van communicatiekanalen na.	-,012	-,198	,509	-,618
MARALLOC_2_1_OMGEK EERD	-,007	-,017	,137	,849
MARLLOC_2_2_OMGEKE ERD	,556	-,122	,366	-,077

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 5 iterations.

Rotated Component Matrix
'marketingevaluaties'^a

	Component	
	1	2
In welke mate bent u het eens of oneens met volgende stellingen? - Wij vragen extern cijfermateriaal op bij gebruikte communicatiekanalen, marketingbureaus, etc. om onze marketingacties aan een evaluatie te onderwerpen.	,227	,780
In welke mate bent u het eens of oneens met volgende stellingen? - Wij gebruiken Google Services om onze marketingacties te evalueren.	,028	,842
In welke mate bent u het eens of oneens met volgende stellingen? - Voor de evaluatie van de marketingacties baseren wij ons op intern cijfermateriaal.	,847	-,134
In welke mate bent u het eens of oneens met volgende stellingen? - Wij gaan na wat een bepaalde marketingactie heeft opgeleverd voor ons bedrijf.	,744	,277
In welke mate bent u het eens of oneens met volgende stellingen? - Wij vragen onze klanten hoe ze bij ons terecht zijn gekomen en houden deze informatie bij om meer inzicht te krijgen in de effectiviteit van de verschillende communicatiekanalen.	,521	,250

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 3 iterations.

Rotated Component Matrix
'bedrijfsprestaties'^a

	Component	
	1	2
Gelieve in de onderstaande stellingen aan te duiden wat voor u van toepassing is. - Hoe verhoudt de omzet van uw bedrijf zich ten opzichte van de belangrijkste directe concurrenten bekeken over de laatste drie jaar.	,881	,161
Gelieve in de onderstaande stellingen aan te duiden wat voor u van toepassing is. - Hoe verhoudt de winstgevendheid van uw bedrijf zich ten opzichte van de belangrijkste directe concurrenten bekeken over de laatste drie jaar.	,761	,314
Gelieve in de onderstaande stellingen aan te duiden wat voor u van toepassing is. - Hoe verhoudt het marktaandeel van uw bedrijf zich ten opzichte van de belangrijkste directe concurrenten bekeken over de laatste drie jaar.	,897	,086
Gelieve in de onderstaande stellingen aan te duiden wat voor u van toepassing is. - Hoe verhoudt de tevredenheid van uw klanten zich ten opzichte van de belangrijkste directe concurrenten.	-,034	,906

<p> Gelieve in de onderstaande stellingen aan te duiden wat voor u van toepassing is. - Hoe presteert uw bedrijf ten opzichte van de belangrijkste directe concurrenten. </p>	,449	,775
<p> . - Ik ben van mening dat wij onze belangrijkste directe concurrenten voorblijven. </p>	,388	,470

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 3 iterations.

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:
Analyse van de allocatie van het algemeen beschikbaar budget naar marketing binnen KMO's

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen**
Jaar: **2018**

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,

Slegers, Larissa

Engelhard, Katinka

Datum: **30/05/2018**