



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

De impact van de externe accountant op de beleidsbeslissingen van de KMO

Dieter Roose

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting
accountancy, financiering en fiscaliteit

PROMOTOR :

Prof. dr. Nadine LYBAERT



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2019
2020



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

De impact van de externe accountant op de beleidsbeslissingen van de KMO

Dieter Roose

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting accountancy, financiering en fiscaliteit

PROMOTOR :

Prof. dr. Nadine LYBAERT

NL

Deze masterproef werd geschreven tijdens de COVID-19 crisis in 2020. Deze wereldwijde gezondheids crisis heeft mogelijk een impact gehad op het schrijf- en verwerkingsproces, de onderzoekshandelingen en de onderzoeksresultaten die aan de basis liggen van dit werkstuk.

ENG

This master thesis was written during the COVID-19 crisis in 2020. This global health crisis might have had an impact on the (writing) process, the research activities and the research results that are at the basis of this thesis.

Woord vooraf

Deze masterproef vormt het sluitstuk van mijn opleiding Handelswetenschappen, met als afstudeerrichting accountancy en financiering, aan de Universiteit Hasselt. Graag zou ik van de gelegenheid gebruik willen maken om enkele personen te bedanken die mij hebben bijgestaan in het realiseren van deze masterproef.

In eerste instantie gaat mijn oprechte dank uit naar mijn promotor Prof. Dr. Nadine Lybaert. Dankzij haar professionele begeleiding en opbouwende kritiek is de kwaliteit van deze masterproef naar een hoger niveau getild.

Daarnaast wil ik ook graag mijn vrienden en familie bedanken voor hun ondersteuning tijdens mijn opleiding. In het bijzonder gaat mijn dank uit naar mijn ouders voor hun onvoorwaardelijke steun om deze studie tot een goed einde te brengen.

Ten slotte wil ik ook graag de ondernemingen bedanken die mijn enquête hebben ingevuld en ertoe hebben bijgedragen dat ik dit onderzoek kon uitvoeren.

Dieter Roose
Hasselt, juni 2020

Samenvatting

In een omgeving waar het noodzakelijk is om te kunnen inspelen op snel wijzigende omstandigheden, trends en opportuniteiten is het noodzakelijk om op elk ogenblik te beschikken over correcte en relevante informatie. Voor ondernemingen is het vooral belangrijk om over correcte financiële informatie te beschikken zodat ze ook de juiste beslissingen kunnen nemen. Kleinere bedrijven doen voor de aanlevering en interpretatie van deze informatie dikwijls beroep op extern bedrijfsadvies. Een andere evolutie die al een tijd aan de gang is, is de wijziging van het takenpakket van de accountant. De vraag naar de standaarddiensten van de (externe) accountant zoals onder andere de input van data, de opmaak van standaard aangiftes en het uitvoeren van standaardcontroles, neemt af door de voortschrijdende automatisatie en digitalisering. De accountant krijgt hierdoor de mogelijkheid, maar ervaart ook de noodzaak, om zich te herpositioneren als bedrijfsadviseur met een focus op taken die meer toegevoegde waarde hebben voor de onderneming en de bedrijfsleider.

In deze thesis wordt de impact van de externe accountant als bedrijfsadviseur op de beleidsbeslissingen van kleine en middelgrote ondernemingen onderzocht. Eerst worden, in het tweede hoofdstuk van deze thesis, de vastgestelde trends beschreven en wordt gezocht naar een theoretische onderbouwing voor het outsourcen van accounting- en adviestaken door middel van een literatuurstudie. De gezochte theoretische onderbouwing wordt gevonden in zowel de 'resource based theory' als op basis van de 'transaction cost theory'. De 'resource based theory' stelt dat een bedrijf zich dient te focussen op zijn kernactiviteiten en andere activiteiten moet outsourcen. Het ligt voor de hand dat dit voor KMOs die sowieso over minder middelen beschikken bij uitstek van toepassing is. Dat boekhoudactiviteiten, die voor vele bedrijven behoren tot de ondersteunende taken en niet tot de core business, dan worden geoutsourcet lijkt dan ook logisch. Volgens de 'transaction cost theory' moeten die taken die voordeliger kunnen worden uitgevoerd door een externe persoon worden geoutsourcet. Bij de vergelijking van de kost voor die bepaalde activiteit (transactie) wordt rekening gehouden met de kost voor de uitvoering, de kost voor het op peil houden van de kennis en ervaring om de uitvoering goed te kunnen doen, maar ook de kost voor de transfer van informatie in beide richtingen en zelfs met de kost voor de totstandkoming van de dienstverleningsovereenkomst die betrekking heeft op de geoutsourcete taken. Hieruit blijkt dat eenvoudige taken zoals standaard boekhouding en rapportering snel en voordelig uitbesteed kunnen worden. In het derde hoofdstuk wordt op basis van de literatuur onderzocht welke veranderingen hebben geleid tot de gewijzigde profilering van de accountant en welke determinanten bepalend zijn om voor de accountant als externe bedrijfsadviseur te kiezen. Eerdere studies stellen dat onder andere de duur van de samenwerking tussen accountant en bedrijf bepalend is om voor de accountant te kiezen als bedrijfsadviseur. Daarnaast worden ook het vertrouwen in de accountant en de tevredenheid over de verleende dienstverlening vermeld als belangrijke factoren. Verder blijkt ook de grootte en de aard van het bedrijf een rol te spelen bij de beslissing om extern bedrijfsadvies in te winnen.

Op basis van deze bevindingen werden een aantal hypotheses ontwikkeld die verder onderzocht worden. De eerste hypothese heeft als doel een verband te leggen tussen de duurtijd van de

relatie, het wederzijds vertrouwen en de leeftijd van het bedrijf en de beslissing om al dan niet bedrijfsadvies aan te kopen bij de accountant. Er wordt van uit gegaan dat een langere relatie en een sterk wederzijds vertrouwen een positieve impact heeft op de keuze voor de accountant als bedrijfsadviseur. En er wordt verondersteld dat jongere KMOs de accountant frequenter gebruiken voor het inwinnen van bedrijfsadvies. De tweede hypothese onderzoekt of er een positief effect is op de prestaties van de onderneming als gevolg van het inwinnen van bedrijfsadvies bij de externe accountant. De derde hypothese stelt dat kleinere ondernemingen vaker gebruik maken van de accountant als externe bedrijfsadviseur en dat de impact op de beleidsbeslissingen in deze kleinere KMOs groter is.

Voor het testen van de hypothesen worden verschillende statistische modellen gebruikt op een dataset bestaande uit de antwoorden op een enquête die werd uitgestuurd naar een groot aantal ondernemingen in een vooraf samengestelde doelgroep.

Uit de resultaten van de analyse blijkt dat het bestaande vertrouwen in de accountant een significant positieve invloed heeft op het inhuren van deze accountant voor het verlenen van bedrijfsadvies. Geheel tegen de verwachtingen in blijkt uit het onderzoek dat hoe korter de relatie is met de externe accountant, hoe reëler de kans is dat het bedrijf bij hem bedrijfsadvies zal aankopen. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat vooral jongere bedrijven nood hebben aan strategisch advies en hiervoor dan beroep doen op externen. Een andere verklaring zou kunnen zijn dat bedrijven net om (beter) advies te kunnen krijgen recent zijn overgeschakeld naar een andere externe accountant. Er blijkt verder geen significante correlatie tussen de leeftijd van het bedrijf zelf en het al dan niet inwinnen van extern bedrijfsadvies bij de accountant.

De tweede hypothese werd ook niet eenduidig positief bevestigd. Uit de resultaten blijkt niet dat er een positieve invloed is op de resultaten van de onderneming dankzij het advies van de accountant. Dit heeft wellicht vooral te maken met het feit dat uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat de accountant vooral gebruikt wordt voor advies bij de keuze van de rechtsvorm, fiscale adviezen en adviezen rond financiële thema's zoals waardering. Deze adviezen zijn weliswaar belangrijk maar niet rechtstreeks gerelateerd aan de strategische, commerciële of zelfs financiële prestaties van de onderneming. Het dient echter wel opgemerkt dat de hypothese vooral getest werd op basis van de antwoorden gegeven door de ondernemers en dat deze niet werden geverifieerd op basis van objectief meetbare kerncijfers of KPI's.

Ook de derde hypothese werd weerlegd op basis van het onderzoek. Er kon niet eenduidig worden besloten dat de grootte van de KMO bepalend is bij de beslissing om bij de accountant extern bedrijfsadvies aan te kopen. Evenmin kon een verband worden gelegd tussen de grootte van de KMO en de impact van het bedrijfsadvies op de beleidsbeslissingen. De overgrote meerderheid van de respondenten geeft aan dat het bedrijfsadvies gebruikt wordt, maar er is geen verschil tussen kleine en grote ondernemingen met betrekking tot de waargenomen impact daarvan op het beleid.

De conclusie die op basis van dit onderzoek getrokken zou kunnen worden is dat er geen significante impact is van het bedrijfsadvies van de accountant op de beleidsbeslissingen en de

prestaties van de kleine en grote ondernemingen. Het is echter belangrijk om hierbij op te merken dat dit onderzoek uitsluitend gebaseerd is op de antwoorden van de zaakvoerders van deze ondernemingen. De bedenking die hierbij gemaakt kan worden is dat zij mogelijk de impact van dit advies onderschatten, of zelfs minimaliseren. Als algemene bedenking dient opgemerkt dat de dataset weliswaar voldoende groot was om bepaalde analyses uit te voeren, maar dat voor een aantal hypothesen de differentiatie in de dataset onvoldoende groot was om definitieve conclusies te trekken. Het lijkt daarom aangewezen om deze hypothesen verder te onderzoeken op basis van een grotere dataset en om bepaalde elementen, zoals bijvoorbeeld de prestaties van de onderneming, te onderzoeken op basis van objectief meetbare gegevens.

De conclusie die we wel kunnen trekken op basis van deze thesis is dat de accountant als bedrijfsadviseur er nog niet in geslaagd is op ondubbelzinnige wijze de ondernemer te overtuigen van de meerwaarde van zijn advies op de beleidsbeslissingen en op de prestaties van de onderneming.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	I
Samenvatting	III
Hoofdstuk 1: Inleiding	1
1.1 Probleemstelling.....	1
1.2 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen	3
1.3 Onderzoeksaanpak.....	4
Hoofdstuk 2: To outsource, or not to outsource, that is the question	5
2.1. De redenen voor en de evolutie van outsourcing	5
2.1.1. De resource-based theory	5
2.1.2. De transaction cost theory	6
2.2 De theorie toegepast op accounting activiteiten	7
2.2.1. De resource-based theory	7
2.1.2. De transaction cost theory	7
2.3 Nadelen van outsourcing van accounting diensten.....	8
2.4 Factoren die outsourcing van accounting diensten beïnvloeden.....	9
Hoofdstuk 3: De veranderende rol van de accountant	11
3.1. De traditionele basistaken van de interne of externe accountant.....	11
3.2. De accountant evolueert mee	12
3.3. De adviserende diensten van de accountant.....	13
3.4. De keuze voor de accountant als bedrijfsadviseur	14
3.5. De impact op de prestaties van KMO's.....	16
3.6. 'Conflicts of interest': de accountant en de ondernemer	16
Hoofdstuk 4: Hypotheseontwikkeling	19
4.1. Hypotheses	19
4.1.1 Hypothese 1.....	19
4.1.2 Hypothese 2.....	20
4.1.3 Hypothese 3.....	20
4.2 Het onderzoeksmodel.....	21
Hoofdstuk 5: Onderzoeksopzet	23
5.1 Modellen om hypotheses te testen	23
5.1.1 Hypothese 1.....	23
5.1.2 Hypothese 2.....	23
5.1.3 Hypothese 3.....	23
5.2 De centrale variabelen.....	23
5.2.1 Vertrouwen.....	24
5.2.2 Duurtijd relatie.....	24
5.2.3 Leeftijd bedrijf	24
5.2.4 De accountant als bedrijfsadviseur.....	24

5.2.5 De prestaties van de KMO	24
5.2.6 De beleidsbeslissingen van de KMO	25
5.2.7 De grootte van de KMO	25
5.3 <i>Controlevariabelen</i>	25
5.3.1 Financiële achtergrond bedrijfsleider	25
5.3.2 Aanwezigheid CFO	25
5.4 <i>Dataset</i>	26
Hoofdstuk 6: Beschrijvende statistiek	27
6.1 <i>Beschrijvende statistiek</i>	27
6.1.1 Financiële achtergrond	27
6.1.2 Gebruik externe accountant	27
6.1.3 Externe accountant als bedrijfsadviseur	30
6.1.4 Impact bedrijfsadvies op prestaties KMO	31
6.2 <i>Correlaties</i>	33
6.3 <i>Frequenties</i>	34
Hoofdstuk 7: Toetsen van hypothesen	37
7.1 <i>De standaarddiensten als aanleiding om de externe accountant als adviseur te raadplegen (hypothese 1)</i>	37
7.2 <i>Impact externe accountant als adviseur op de prestaties van de KMO's (hypothese 2)</i>	39
7.3 <i>Impact grootte KMO op aankopen bedrijfsadvies en impact externe accountant op beleidsbeslissingen (hypothese 3)</i>	40
Hoofdstuk 8: Algemene conclusies	43
8.1 <i>Algemene conclusie</i>	43
8.2 <i>Beperkingen en aanbevelingen</i>	44
Literatuurlijst	45
Bijlagen:	49
<i>Bijlage 1 Verzonden mail en vragenlijst</i>	49
Verzonden mail	49
Vragenlijst	50

Hoofdstuk 1: Inleiding

In deze inleiding wordt het probleem waarrond deze masterproef is opgebouwd, besproken. De bedoeling is om te bepalen waar het onderzoek toegevoegde waarde kan bieden en waarop gefocust gaat worden in deze masterproef. Vervolgens wordt de centrale onderzoeksvraag verduidelijkt en wordt aangegeven welke deelvragen we gaan bekijken om het thema te benaderen. Tot slot van deze inleiding wordt de onderzoeksaanpak toegelicht.

1.1 Probleemstelling

Het merendeel van de bedrijven in België, namelijk 99,8%, zijn kleine of middelgrote ondernemingen (Unizo, 2016). Deze bedrijven bevinden zich in een competitief landschap met dikwijls snel veranderende marktomstandigheden. Hoewel deze bedrijven zeer belangrijk zijn voor onze economie, hebben een groot aantal KMO's het vaak moeilijk om zich aan te passen aan deze wijzigende economische omstandigheden. De meest voorkomende oorzaken van faillissementen bij deze kleine en middelgrote bedrijven zijn een gevolg van slecht management: foute managementbeslissingen, onvoldoende financiële controle en/of het onvermogen van de zaakvoerder of eigenaar om een strategisch onderbouwd plan op te stellen of uit te rollen voor het bedrijf. KMO's worden vaak geleid door een enkele persoon of een heel klein team. Het is moeilijk voor deze KMO-manager(s) om in alle aspecten van het ondernemen specialist te zijn (De Bruyckere et al, 2017). Daarnaast beschikken vooral kleine KMO's ook dikwijls over beperktere financiële middelen waardoor het moeilijker is om de meest getalenteerde werknemers aan te trekken en op een voltijdse basis tewerk te stellen. Wanneer het management van de KMO zich voldoende bewust is van de hiaten in haar kennis en van het belang van een goed strategisch plan in de snel wijzigende markt, wint zij - rekening houdend met de beperkte middelen waardoor het voltijds aanwerven van medewerkers die de ontbrekende kennis kunnen invullen niet altijd mogelijk is - extern bedrijfsadvies in (Gooderham et al, 2004).

Deze stijgende vraag naar informatie en advies, zowel financieel als niet-financieel, door kleine en middelgrote bedrijven zet zich inderdaad de laatste jaren zichtbaar door (Nandan, 2010). Deze informatie wordt ter beschikking gesteld aan de hand van managementrapporten of KPI-dashboards. Het is van groot belang dat de voornaamste gegevens overzichtelijk weergegeven worden zodat op basis daarvan de (juiste) beslissingen genomen kunnen worden (KPMG, 2019).

Deze gegevens worden veelal verkregen van de accountant, die decennia lang voornamelijk basisdiensten (input van gegevens en eenvoudige aangiftes) en controlediensten hebben geleverd. Deze diensten waren gericht op wettelijke vereisten of om te voldoen aan statutaire verplichtingen zoals BTW- en belastingaangiftes of audits maar met een beperkte focus op verdere analyse of toelichting van deze informatie (Blackburn et al, 2010). Maar ook de wereld van deze KMO-accountant heeft de laatste jaren grondige veranderingen meegemaakt. Onder invloed van de steeds verdergaande digitalisering en automatisering kunnen ook kleinere bedrijven hun eigen boekhouding uitvoeren op een goedkopere en efficiëntere manier. Dit heeft ervoor gezorgd dat de vraag naar het

leveren van standaarddiensten door een accountant, aanzienlijk gedaald is (Taipaleenmäki en Ikäheimo, 2013). Een recente studie van Wildermans & Lybaert (2020) heeft dit fenomeen ook besproken in een onderzoek gericht op de Vlaamse kleine en middelgrote ondernemingen.

Deze daling van de vraag naar basisdiensten en zelfs naar standaard wettelijk verplichte boekhouddiensten heeft ervoor gezorgd dat accountants nu minder tijd moeten steken in het calculeren en registreren van financiële gegevens. Door de hierdoor vrijgekomen tijd, en uiteraard ook door het verlies aan inkomsten dat hiermee gepaard gaat, is het zowel mogelijk als noodzakelijk dat accountants zich aanpassen. Na een eerste golf van consolidaties in de sector zien we nu dat zij zich vooral herpositioneren naar all-round business adviseurs om geïntegreerd financieel en strategisch advies te kunnen aanbieden aan bestaande en nieuwe klanten (Mishra, 2011). De meeste accountants zijn hier vrij goed in geslaagd. Net zoals banken, advocaten en ondernemingsorganisaties, wordt de accountant gezien als een waardevolle bron van advies voor kleine en middelgrote ondernemingen. Dankzij de reeds bestaande relatie, waarin de standaard verplichte boekhouddiensten worden of werden geleverd, worden veel accountants door hun klanten beschouwd als een betrouwbare partner om bedrijfsadvies aan te vragen (Blackburn et al, 2014).

Om goed en aangepast bedrijfsadvies te kunnen geven, moet de accountant van vandaag nochtans structureel veranderen. Het is noodzakelijk om een brede kennis te hebben van de waardeketen en de complexe bedrijfsprocessen van een onderneming vooraleer er gepast advies kan gegeven worden (Gooderham et al, 2004). Deze aanpassingen, die bredere opleidingen en trainingen nodig maken, gaan verder dan alleen de cijfers van een bedrijf. Indien de accountant als bedrijfsadviseur wil optreden, moet hij een multidisciplinaire aanpak doorvoeren die het imago van 'beancounter', 'detailistisch' en 'saai' moet doorbreken (Scapens, 2006). Aan de andere kant hebben we de ondernemer, die net berekende risico's moet durven nemen, een helicopterview moet hebben en moet durven inzetten op opportuniteiten, dikwijls op basis van beperkte informatie, om succes te behalen. De vraag die kan gesteld worden is hoe de combinatie van deze twee persoonlijkheden in de praktijk optimaal tot zijn recht komt en welke invloed het advies van een accountant heeft op de beleidsbeslissingen die een ondernemer moet nemen.

De literatuur leert ons dus dat de accountant van vandaag zijn rol moet aanpassen van 'boekhouder' naar een doorgedreven bedrijfsadviseur. Als we kijken naar het aanbod van de accountants in Vlaanderen, zien we inderdaad dat er naast de standaard accounting taken ook nog bijkomend advies wordt aangeboden, zowel controlling als andere financiële, fiscale en juridische bijstand. Eerdere onderzoeken hebben al bevestigd dat de accountant een belangrijke bron van advies is voor kleine en middelgrote ondernemingen wat betreft accounting en gelieerde financiële adviezen. De focus in deze masterproef ligt dan ook op de impact die de accountant heeft op de KMO's via zijn bedrijfsadvies. Het kan daarom nuttig zijn om onderzoek te voeren in Vlaanderen naar de bereidheid van ondernemingen om hun accountant te gebruiken als meer algemene bedrijfsadviseur voor andere domeinen (fiscaal, juridisch, vermogensbeheer, informatisering, algemeen management). Daarnaast is het ook interessant om te kijken of bedrijven hun accountant ook beschouwen als de eerste en/of enige bron van advies, dan wel of bedrijven die beroep doen op extern advies hiervoor toch meerdere, al dan niet gespecialiseerde partijen, raadplegen.

1.2 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen

Zoals in de probleemstelling besproken, wordt er in deze masterproef onderzocht in welke mate kleine en middelgrote ondernemingen in Vlaanderen hun standaard 'boekhouder' ook raadplegen voor bedrijfsadvies en welke impact dat heeft op de prestaties en de beslissingen van de ondernemingen zelf.

De centrale onderzoeksvraag is dan ook de volgende:

“Wat is de impact van de externe accountant als bedrijfsadviseur op de beleidsbeslissingen van kleine en middelgrote ondernemingen?”

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden, worden er een aantal deelvragen beantwoord.

Deelvraag 1: "Welke bedrijven maken gebruik van de nieuwe bedrijfsadvies diensten van accountants?"

Zoals vermeld in de probleemstelling, zien we een toenemende automatisatie in de accounting wereld (met digitale facturen, OCR-scanning van facturen, performante boekhoudsoftware, automatische links met btw-administratie en dergelijke) die de noodzaak om operationele boekhoudondersteuning (input van facturen, opmaak van btw-aangiftes) te outsourcen vermindert. Voor externe accountants is hierdoor meer tijd vrijgekomen voor toegevoegde waarde activiteiten zoals het opmaken en aanleveren van managementrapporteringen- en cijferanalyses. Wij willen in dit onderzoek bevestiging zoeken van de in de bestaande literatuur gevonden informatie over welke bedrijven gebruik maken van deze bijkomende diensten (en welke niet) en wat de beweegredenen daarvoor zijn.

Deelvraag 2: "Voor welke diensten vinden ondernemers de accountant het meest geschikt?"

In de literatuur lezen we dat de accountants de dag van vandaag zich profileren als business adviseurs die bedrijven bijstaan om belangrijke financiële en strategische beslissingen te nemen. Aan de hand van management rapportering of advies op basis van hun cijfers kunnen bedrijven knopen doorhakken. Maar welke vormen van management rapportering of advies leveren ze aan de bedrijven en voor welke diensten of adviezen vindt de ondernemer zijn accountant het meest geschikt?

Deelvraag 3: "Wat zijn de redenen voor bedrijven om hun externe accountant te gebruiken als bedrijfsadviseur?"

In de inleiding halen we aan dat er stijging is in de vraag naar bedrijfsadvies door de ondernemingen zelf. Daarnaast is er de evolutie te merken dat meer bedrijven onder invloed van automatisatie en

digitalisering hun boekhouding zelf uitvoeren, wat ervoor gezorgd heeft dat de traditionele externe accountant zich probeert om te vormen naar een externe bedrijfsadviseur. Via bestaande onderzoeken en literatuur willen we nagaan wat de beweegredenen zijn voor bedrijven om, in plaats van gespecialiseerde consultants te raadplegen, hun externe accountant te gebruiken voor bedrijfsadvies.

Deelvraag 4: "Welke invloed heeft het advies van de accountant op het beleid van de ondernemer?"

Met deze vraag willen we een begin van antwoord geven op de vraag welke impact het advies van een accountant heeft op het gevolgde beleid. Zoals eerder aangegeven is de accountant in vele gevallen een cijfergeoriënteerde detaillist met een eerder risico-avers of risico-neutraal profiel. En dit terwijl de meeste ondernemers toch eerder een (helikopter)visie hebben en meer risico's durven te nemen. Wanneer de accountant dan in toenemende mate advies verleent, is de vraag of er een impact is op het gevoerde beleid. Met de enquête gaan we na welke invloed er is op de prestaties van de onderneming en op het risicoprofiel van de beslissingen.

1.3 Onderzoeksaanpak

Aan de hand van de wetenschappelijke literatuur wordt er op zoek gegaan naar relevante studies en papers rond outsourcen van accounting diensten en de rol van de accountant als bedrijfsadviseur. De wetenschappelijke literatuur kan gevonden worden via Google Scholar of EBSCOhost. De zoektermen die we voornamelijk gebruiken zijn 'outsourcing accounting services', 'managerial accounting', 'accounting tasks' en 'accountant as business advisor'. Daarnaast worden ook verschillende websites van dienstverlenende bedrijven geraadpleegd om zoveel mogelijk informatie te verzamelen die up-to-date is. Ook websites van werkgeversorganisaties, zoals Voka, kunnen een bron van informatie zijn voor deze masterproef.

Na het in kaart brengen van de huidige situatie aan de hand van de literatuur, wordt er een empirische studie uitgevoerd. Via een online enquête bij Vlaamse kleine en middelgrote ondernemingen, wordt getracht zoveel mogelijk informatie te verzamelen met betrekking tot het onderwerp.

Via de database van de Bel-first is er de mogelijkheid om alle relevante ondernemingen te selecteren voor een enquête. Op die manier kunnen we na een statistische analyse de literatuur en de hypotheses toetsen aan de realiteit en kunnen de bevindingen uitgeschreven worden.

Hoofdstuk 2: To outsource, or not to outsource, that is the question

In dit hoofdstuk wordt in sectie 1 outsourcen in het algemeen toegelicht aan de hand van twee theorieën, namelijk de 'resource based theory' en de 'transaction cost theory'. In sectie 2 worden de voordelen van outsourcing besproken aan de hand van deze twee theorieën. Vervolgens worden in sectie 3 de nadelen van outsourcing besproken en worden in sectie 4 de bepalende factoren met betrekking tot het outsourcen behandeld.

2.1. De redenen voor en de evolutie van outsourcing

Outsourcen kan in het algemeen gedefinieerd worden als het uitbesteden van één of meerdere functies binnen een bedrijf aan een externe onderneming (Everaert et al, 2008). De trend naar outsourcing is drastisch gestegen de laatste jaren in de ontwikkelde landen. De noodzaak voor betere efficiëntie en kostenbesparingen, onder druk van de stijgende competitiviteit, heeft ervoor gezorgd dat bedrijven zich op bepaalde aspecten zijn beginnen specialiseren om actief te kunnen blijven op hun respectievelijke markten (McIvor, 2010). Deze tendens speelt zich niet enkel af op niveau van ondersteunende activiteiten, maar vinden we zelfs terug in de klassieke 'maak of koop' beslissing in productieomgevingen.

Grote bedrijven beschikken over veel middelen en hebben verschillende afdelingen voor verschillende taken. Bovendien is bij grote bedrijven de werklast voor elk van die verschillende ondersteunende functies (human resources, algemene administratie, logistiek, financiën/boekhouding, etc) groot genoeg om hieraan een full time persoon of zelfs een afdeling toe te wijzen. In KMO's zijn die ondersteunende rollen dikwijls geen fulltime functie. Daardoor beschikken kleine en middelgrote ondernemingen, met vaak ook minder middelen, meestal niet over alle noodzakelijke kennis of capaciteiten over alle aspecten van het ondernemen (Gunasekaran et al, 1999). Hierdoor zijn deze kleine en middelgrote bedrijven sneller geneigd en zelfs genoodzaakt om tot outsourcing van bepaalde bedrijfsactiviteiten over te gaan. Op die manier kunnen ze gebruik maken van de specifieke kennis en ervaring van gespecialiseerde leveranciers of dienstverleners. (Kamyabi et al, 2011). Toch zien we ook bij grote bedrijven een tendens om bepaalde activiteiten of functies te outsourcen.

Twee theorieën geven een verklaring voor de outsourcing. Enerzijds is er de 'resource-based theory' die zich toespitst op de noodzaak om te focussen op die kerncompetenties waarin een bedrijf het verschil kan maken. De 'transaction cost theory' legt meer de nadruk op de noodzaak om taken zo efficiënt en goedkoop mogelijk uit te voeren. In wat volgt lichten we beide theorieën wat nader toe.

2.1.1. De resource-based theory

Een invloedrijke theorie met betrekking tot het outsourcen, is de 'resource-based theory'. Deze heeft een zeer grote invloed gehad op bedrijfsstrategieën door te stellen dat specifieke capaciteiten en bedrijfsmiddelen centraal staan in het creëren van competitief voordeel (McIvor, 2010). Voorstanders van de 'resource based theory' beargumenteren dat competitief voordeel wordt bereikt door een

combinatie van unieke middelen en competenties die bedrijven voordeel kunnen geven in hun respectievelijke markten (Barney, 1991).

Onderzoek van McIvor (2010) geeft aan dat veel middelen en capaciteiten die een bron zijn van competitief voordeel voor een bedrijf, hun basis vinden in de resource-based theory. Dat is ook de reden waarom deze theorie de laatste jaren meer aandacht krijgt vanuit het managementgebied (Lewis, 2003). Een middel met het potentieel om een competitief voordeel te bieden aan een bedrijf, moet aan een aantal voorwaarden voldoen, namelijk waarde, zeldzaamheid, imiteerbaarheid en organisatie. Een middel wordt waardevol voor een bedrijf als het zowel opportunititeiten kan benutten als bedreigingen kan tegengaan. Het zeldzaamheid criterium heeft betrekking op het aantal concurrenten die dezelfde middelen bezitten en kunnen benutten. Uiteraard is een middel waardevoller als het uniek is en de concurrenten dit niet bezitten. De imiteerbaarheid is belangrijk om aan te geven of de middelen eenvoudig kunnen gekopieerd worden door concurrenten en hoe waardevol en uniek ze eigenlijk zijn voor het bedrijf. Als laatste punt is het belangrijk hoe een bedrijf georganiseerd is en hoe de onderneming het volle potentieel van een middel kan benutten (Barney, 1991). Deze theorie vond zijn oorsprong in productieomgevingen maar is de laatste jaren ook van toepassing op de bedrijfsstrategieën zelf.

Terwijl veel andere theorieën focussen op het kostverschil tussen outsourcen of de activiteit in-house te doen, gaat de 'resource based theory' verder dan de kost alleen. De kerncompetentie aanpak, die voortvloeit uit de 'resource based theory', heeft veel invloed op de beslissing van een bedrijf om al dan niet aan outsourcing te doen. Volgens onderzoek van Quinn (1999) is outsourcing effectief als een bedrijf zich focust op een aantal kerncompetenties waar ze voordeel uit kunnen halen en daarnaast processen gaat outsourcen die noch van cruciaal belang zijn, noch een onderscheidend vermogen bieden. Deze theorie is zeer relevant voor kleine en middelgrote onderneming gezien deze bedrijven meer middelenbeperkingen hebben dan grote bedrijven omwille van hun kleinere omvang (Everaert et al, 2006).

2.1.2. De transaction cost theory

Een andere belangrijke theorie die de beslissing om al dan niet over te gaan tot het outsourcen van bepaalde taken bepaalt, is de 'transaction cost theory'. Deze theorie is het meest gebruikte framework voor zowel kleine als grote bedrijven. De 'transaction cost theory' verduidelijkt waarom bedrijven ervoor kiezen om sommige taken intern uit te voeren en andere taken dan weer uit te besteden aan de hand van relatieve transactiekosten die nodig zijn bij het uitvoeren van de taken door ofwel de eigen werknemers ofwel door een externe partij (Everaert et al, 2008). Om de beslissing te nemen, wordt er een vergelijking gemaakt tussen de kost om het zelf te doen, namelijk het loon van de werknemer en de kost van de middelen die hij nodig heeft om de taak uit te voeren, en de kost om het uit te besteden aan een externe partij. De kost om het uit te besteden is de prijs die wordt betaald aan de dienstverlener maar ook ex-ante en de ex-post kosten. De ex-ante kosten zijn vooral de kosten die te maken hebben met het negotiëren van het contract en de ex-post kosten zijn de kosten om de prestaties van de dienstverlener te controleren en om feedback te bezorgen aan de leverancier over hoe de dienst verloopt (Murphy et al, 2012).

2.2 De theorie toegepast op accounting activiteiten

2.2.1. De resource-based theory

Aangezien voor de meeste bedrijven de boekhouding een ondersteunende functie heeft en an sich niet 'onderscheidend' is, is het logisch dat, in navolging van de resource based theory, het aangewezen is om hiervoor een externe dienstverlener te zoeken (De Bruyckere et al, 2017).

Accounting diensten vereisen een zekere kennis waarbij we deze kennis verder kunnen opdelen in expliciete en impliciete kennis. De expliciete kennis gaat voornamelijk over de kennis van het bedrijf en de impliciete kennis gaat over het uitvoeren van de taken zelf. De impliciete kennis voor accountants wordt opgedaan via ervaring en is bijna onmogelijk om door te geven. De 'resource based theory' stelt dat hoe groter deze ontbrekende kennis is, hoe groter de kans is dat een bedrijf overgaat tot outsourcing van accounting diensten en een externe accountant inhuurt (Everaert et al, 2006). Kleine bedrijven beschikken vaak niet over voldoende personeel of middelen om al de benodigde kennis te vergaren, te onderhouden en om dit proces op een efficiënte manier uit te voeren. Het uitbesteden van de accounting taken aan een externe accountant zorgt er in dat geval voor dat de taken efficiënter worden uitgevoerd en dat de geleverde kwaliteit hoger is dan indien het intern gedaan zou worden (Kamyabi, 2011).

In de 'resource based theory' vinden we op die manier argumenten in twee richtingen voor het outsourcen van de niet routine taken. Enerzijds vergen deze niet routine taken een zekere kennis en ervaring die niet in elk bedrijf, en zeker niet in KMO's, op een efficiënte manier intern aanwezig kan zijn en kan gehouden worden. Onderzoek van Sarens et al (2015) toont dan ook aan dat het feit dat een bedrijf dankzij het outsourcen van die accounting diensten toegang heeft tot de expertise van een accountant met kennis van de markt, een belangrijke factor is voor bedrijven om over te gaan tot uitbesteding van bepaalde accounting taken. Boekhoudkundige taken vereisen niet alleen kennis van de accounting regels maar ook ervaring met hoe die regels moeten worden toegepast in een bepaalde bedrijfsomgeving. Om die redenen heeft een bedrijfsleider van kleine en middelgrote ondernemingen met betrekking tot deze erg technische en complexe materie vaak meer vertrouwen in een externe dienstverlener dan in het eigen personeel (Ray & Neck, 2007). Anderzijds laat het outsourcen van onder andere accounting diensten bedrijven toe om zich op hun kernactiviteiten te focussen. Als een bedrijf zich moet bezighouden met taken die niet tot hun kernactiviteiten behoren, vermindert dit ofwel de tijd en de focus op de kernactiviteit ofwel verhoogt het de kosten voor het bedrijf om iemand extra aan te nemen. Door hier geen tijd en energie in te steken, zijn er meer middelen vrij om te focussen op de 'core business' van de onderneming.

2.1.2. De transaction cost theory

Een andere veel voorkomende reden voor het uitbesteden van accounting diensten, is de kostenbesparing die ermee gepaard gaat. Deze vinden we terug in de personeelskosten of in de vaste kosten die verbonden zijn aan het voeren van een interne boekhouding. In kleine bedrijven is het vaak zo dat de boekhouding geen fulltime werknemer nodig heeft, zodat het voordeliger is om

die taak uit te besteden aan een gespecialiseerde onderneming (Everaert et al, 2007). De vaste kosten kunnen onder andere licenties voor softwareprogramma's bevatten (Cullinan & Zheng, 2015).

Routine accounting taken zoals het inboeken van facturen of het betalen van facturen zijn redelijk gestandaardiseerde taken waardoor ze, in tegenstelling tot niet-routine taken, gemakkelijker uitbesteed kunnen worden aan een externe accountant. Voor het uitvoeren van deze taken is ook geen bedrijfsspecifieke informatie nodig. Een bepalende factor om routine-taken uit te besteden is de frequentie van deze taken. Indien de boekhoudtaken geen hoge frequentie vertonen, wat inhoudt dat ze bijvoorbeeld op weekbasis niet vaak voorkomen, kiest het bedrijf er eerder voor om deze taken uit te besteden. Indien ze wel vaak voorkomen, opteert een onderneming er sneller voor om het zelf te doen. Dit heeft te maken met de schaalvoordelen die een bedrijf kan ervaren bij een vaak voorkomende taak, indien de taak minder vaak moet uitgevoerd worden, kan er niet geprofiteerd worden van deze schaalvoordelen (Everaert et al, 2008). Bovendien kunnen accounting diensten relatief makkelijk worden geoutsourcet. De processen zijn dikwijls eenvoudig en uniform. Bijgevolg is het ook makkelijk om de diensten en de bijhorende gevraagde vergoedingen van de externe accountant te vergelijken en te beoordelen, waardoor de transactiekosten voor het tot stand brengen van een contract tussen de onderneming en de accountant beperkt zijn. Ook de overdracht van informatie, de opvolging van de geleverde prestaties en de evaluatie van het geleverde werk door de externe dienstverlener zijn eenvoudig en dus goedkoop.

Ook op basis van de 'transaction cost theory' zijn er dus voldoende argumenten om tot de outsourcing van accounting diensten over te gaan.

2.3 Nadelen van outsourcing van accounting diensten

Uiteraard zijn er ook redenen voor bedrijven om niet aan outsourcing te doen. Hoewel in hetzelfde onderzoek van Everaert et al (2007) wordt aangegeven dat het outsourcen van accounting diensten kan leiden tot een daling van de kosten, is dat niet noodzakelijk altijd het geval. Het kan zelfs zijn dat het outsourcen ervoor zorgt dat er hogere kosten mee gepaard gaan in vergelijking met de taak in-house te doen. Een van de voornaamste redenen hiervoor zijn de transactiekosten. Die transactiekosten, zoals onder andere het onderhandelen van het contract, het controleren van de prestaties van de dienstverlener en het overbrengen van de documenten naar de accountant, moeten ook in de berekening opgenomen worden. Bij een slechte of opportunistische dienstverlener, kan dit ertoe leiden dat het uitbesteden van de accounting diensten duurder is dan het in-house te laten doen door een werknemer. Daarom moet een bedrijf op voorhand ook een goede afweging en berekening maken tussen de kosten van een interne accountant en de kosten van het uitbesteden van de accounting taken.

Daarnaast wordt ook aangehaald dat het verlies van expertise een voorname reden is om niet over te gaan tot uitbesteding van accounting diensten. Bedrijven worden door outsourcen ook erg afhankelijk van hun accountant voor informatie met betrekking tot hun cijfers. Het feit dat een onderneming té afhankelijk is van zijn accountant zorgt ervoor dat de flexibiliteit om van accountant

te veranderen verlaagt. Dit kan een probleem zijn als de accountant op zijn beurt de prijzen verhoogt of de kwaliteit van de dienstverlening niet meer kan garanderen. Doordat een onderneming ook niet meer (voldoende) in-house beschikt over boekhoudpersoneel, is het ook moeilijker om de boekhoudtaken opnieuw te insourcen.

Het niet onmiddellijk kunnen beschikken over bepaalde informatie over de boekhouding, is voor bepaalde bedrijven ook een breekpunt om te beslissen om accounting diensten eerder niet dan wel uit te besteden aan een externe accountant. De opvolging wordt in dat geval té moeilijk om te spreken van een voordeel door outsourcing en door aan insourcing te doen haalt het bedrijf er meer voordeel uit (Everaert et al, 2007).

Niet routine taken vereisen vaak meer expertise en feedback van de accounting, dit wordt 'asset specificity' genoemd. Wanneer er voor die taken kennis over de specifieke context van het bedrijf nodig is, is het vaak kostelijk om die taken te laten uitvoeren door een externe accountant en kiezen bedrijven eerder om intern iemand extra aan te nemen hiervoor. De interne werknemer is hierin dan gespecialiseerd en dat maakt het eenvoudiger en goedkoper om die bepaalde taken uit te voeren. Voor niet-routine taken is de 'asset specificity' een belangrijke factor in het beslissingsproces rond outsourcing (Everaert et al, 2008).

2.4 Factoren die outsourcing van accounting diensten beïnvloeden

Volgens onderzoek van Everaert et al (2007) doet 35% van de kleine en middelgrote bedrijven in België aan outsourcing van hun accounting diensten. Eerder onderzoek van Everaert et al (2008) toont ook aan er vaak voor outsourcing gekozen wordt in zogenaamd competitieve markten. In competitieve markten zijn er voor bepaalde diensten veel leveranciers beschikbaar. Door de grotere concurrentie ontstaat er onmiddellijk een zekere druk op de kostprijs, maar omdat de klant – in dit geval het bedrijf dat zijn accounting diensten wil outsourcen – ook relatief makkelijk van dienstverlener kan veranderen, is de dienstverlener automatisch geneigd beter werk te leveren en zo zijn klant tevreden te houden. Wanneer het aantal aanbieders beperkt is, bestaat het risico dat de leverancier opportunistisch wordt. Een eventuele prijsstijging en/of kwaliteitsdaling kan ertoe leiden dat outsourcen een beperkter voordeel oplevert voor de onderneming. Dit opportunistisch gedrag kan beperkt worden door goede onderhandelingen en strikte opvolging van de geleverde diensten, maar uiteraard stijgen de transactiekosten die daarbij gepaard gaan. De externe leverancier vervangen door eigen personeel, wiens gedrag beter gecontroleerd kan worden, kan in dat geval veel geld besparen.

Een andere belangrijke factor die de keuze met betrekking tot outsourcing beïnvloedt, is het feit of de zaakvoerder al dan niet een economische achtergrond heeft. Indien dat wel zo is, is het bedrijf significant minder snel geneigd om bepaalde taken omtrent de boekhouding uit te besteden. De reden daarvoor is dat de zaakvoerder het gevoel heeft dat daar geen reden voor is. Hij is dan van mening dat hij voldoende kennis heeft om die taken ook zelf uit te voeren of het eigen personeel hier voldoende in te kunnen begeleiden. Ook de organisatiestructuur heeft een invloed op de keuze voor outsourcing. Als er een full time financieel verantwoordelijke (financieel directeur of CFO)

aanwezig is, behandelt het bedrijf uiteraard eerder de accounting diensten in-house. Deze bedrijven hebben dankzij hun financieel directeur meer expertise in huis omtrent de boekhoudtaken dan wanneer de zaakvoerder ook de rol van financieel directeur uitvoert. Als die taken verdeeld zijn, heeft de CFO voldoende tijd om zich bezig te houden met de financiële kant van de onderneming (Everaert et al, 2006).

De invloed van een persoonlijkheid op de outsourcing beslissing van een bedrijf, kan verduidelijkt worden aan de hand van de 'upper echelon theory' zoals ook wordt aangehaald in het onderzoek van Everaert et al (2010). Deze theorie stelt dat deze beslissing gedeeltelijk kan worden voorspeld door de managementachtergrondkenmerken van het managementteam van het hoogste niveau en dat leidinggevenden handelen op basis van hun eigen interpretaties. Deze interpretaties worden beïnvloed door de persoonlijkheid, de ervaringen en de waarden van de leidinggevende (Hambrick & Mason, 1984).

Hoofdstuk 3: De veranderende rol van de accountant

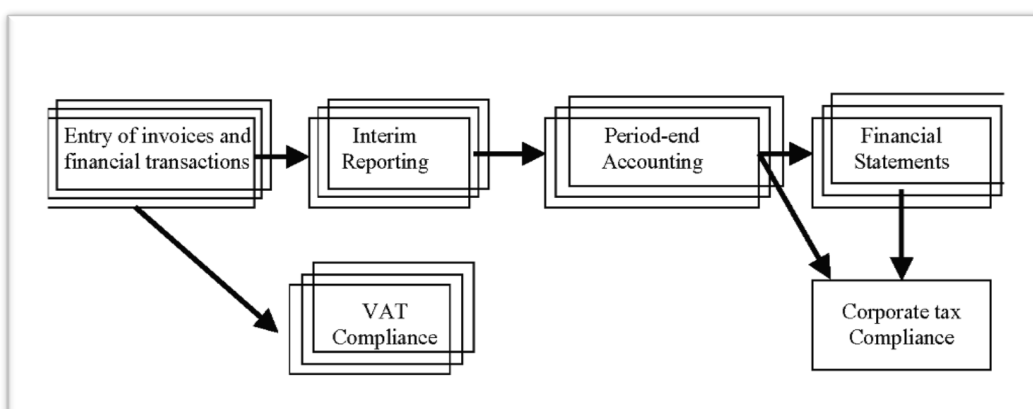
In dit hoofdstuk worden in sectie 1 de standaard traditionele boekhoudtaken van de accountant besproken. In sectie 2 wordt toegelicht welke invloed de automatisatie en digitalisering heeft op de wereld van de accountant. Vervolgens wordt in sectie 3 besproken op welke manier de externe accountant zichzelf herprofileert en welke taken hij nu extra uitvoert. Daarnaast wordt in sectie 4 besproken waarom bedrijven net voor hun externe accountant als bedrijfsadviseur kiezen. In sectie 5 wordt de impact van het bedrijfsadvies van de externe accountant op de KMO's behandeld en in sectie 6 wordt toegelicht wat de verschillende profielen van de externe accountant en de ondernemer zijn en hoe dit in de praktijk eraan toe gaat.

3.1. De traditionele basistaken van de interne of externe accountant

Zoals schematisch voorgesteld in figuur 1, kan het jaarlijkse boekhoudproces van een onderneming opgedeeld worden in zes taken. Deze zes taken zijn de traditionele basis boekhoudtaken die gedaan moeten worden om te voldoen aan de wettelijke verplichtingen en zijn nodig om een volledige jaarrekening op te stellen. Daarnaast zijn ze ook noodzakelijk om een bedrijf goed te leiden (Everaert et al, 2007).

De basis boekhoudtaken die de accountant uitvoert omvatten:

- Ingeven facturen en bijhorende financiële transacties
- Opstellen tussentijdse winst – en verliesrekening; maandelijks winstcijfer berekenen
- Afsluiten van de boekhouding; aanpassingen zoals veranderingen in voorraad, voorafbetalingen aan leveranciers, afschrijvingen en dubieuze debiteuren
- Opstellen jaarrekening balans; balans, resultatenrekening en toelichting op beide documenten
- Btw – aangifte
- Aangifte van de vennootschapsbelasting



Figuur 1: The annual accounting process (Everaert, Sarens & Rommel, 2006)

De accounting taken binnen een bedrijf kunnen nog opgedeeld worden in routine en niet routine taken. Het inboeken van facturen en het opstellen van de tussentijdse resultaten worden gezien als routine taken omdat die elke week zoniet elke dag moeten gebeuren. Het opstellen van de balans, de resultatenrekening en de jaarrekening worden gezien als niet-routine taken. Deze taken gebeuren slechts één keer per jaar en worden dus niet geïnterpreteerd als frequente taken voor de accountant. Routine taken worden ook gezien als taken waarvoor de output redelijk gestandaardiseerd is en waarvoor minder gespecialiseerd advies van de accountant nodig is, waardoor ze eenvoudiger intern uitgevoerd kunnen worden. Niet-routine taken vereisen meer advies van de accountant waardoor de beslissingen minder gestandaardiseerd zijn en dat er om die beslissingen te nemen waardevolle input nodig is (Everaert et al, 2007; Everaert et al, 2008).

De standaard accountingtaken binnen een bedrijf kunnen uitgevoerd worden door de interne of de externe accountant. De interne accountant is een werknemer van het bedrijf die de accounting taken binnen de KMO uitvoert en de externe accountant is het accountantsbedrijf dat de boekhouding en bijhorende taken komt uitvoeren (Everaert et al, 2006). Het is uiteraard ook mogelijk dat slechts een deel van de taken wordt geoutsourcet. Dit kunnen zowel de routinetaken zijn als de niet routine taken. Wanneer de routinetaken worden geoutsourcet heeft dit meestal te maken met een gebrek aan capaciteit (tijd & middelen). Wanneer het eerder de niet-routine taken zijn die geoutsourcet worden wijst dit meestal op een gebrek aan kennis en ervaring.

3.2. De accountant evolueert mee

De kleine en middelgrote ondernemingen zijn de ruggengraat van onze economie. Ondanks hun belang voor onze maatschappij, hebben verschillende van deze bedrijven het moeilijk in de huidige economische omstandigheden. Zoals aangehaald in de inleiding, beschikken niet alle kleine en middelgrote bedrijven over voldoende gefundeerde strategische plannen en worden er slechte beleidsbeslissingen genomen. Ze beschikken ook niet over dezelfde middelen als grote bedrijven, omdat ze minder in staat zijn een competitief salaris en voordelen aan te bieden in vergelijking met die grote bedrijven, waardoor het moeilijker is om voor elk aspect van het ondernemen de best gekwalificeerde personen aan te trekken. Daarnaast kunnen ook de eigenaars van deze bedrijven geen specialist zijn op elk gebied (Kirby et al, 1997; Kamyabi et al, 2011).

Het feit dat kleine en middelgrote bedrijven in-house niet over alle middelen beschikken om een onderneming te leiden, zet deze bedrijven aan om externe bedrijven te raadplegen voor advies (Blackburn et al, 2010). Eerder onderzoek toont aan dat naast advocaten, bankiers, vrienden en KMO-netwerken, de accountant één van de meest geraadpleegde bronnen van advies is (Gooderham et al, 2004). De reden hiervoor is dat accounting- en belastingverplichtingen vaak gezien worden als complexe materie die een zekere kennis vereist van zowel de accounting- als de belastingwetgeving. Doordat deze kennis niet altijd aanwezig is bij KMO's, zijn accountants hiervoor het ideale aanspreekpunt. Met het advies van de accountant wordt het mogelijk om het gat in de kennis en ervaring van de interne staf op te vullen.

De meeste KMO's gebruiken hun accountant om in regel te zijn met de wettelijk verplichte vereisten rond accounting en belastingen. De taak van de accountant bestaat dus voornamelijk uit het vervullen van wettelijke verplichtingen, namelijk facturen inboeken, jaarrekeningen opstellen, belastingaangifte in orde brengen... deze taken worden de statutaire diensten genoemd. Onderzoek toont aan dat onder invloed van de automatisatie en de digitalisering, het leveren van wettelijk verplichte standaardaccounting diensten enorm gedaald is. Dankzij die automatisatie is het voor veel bedrijven mogelijk hun boekhouding te doen op een goedkopere en efficiëntere manier. De ontwikkelingen in het accounting beroep tonen dus ook aan dat de accountant meer en meer aangepast bedrijfsadvies levert aan kleine en middelgrote bedrijven. Dit advies bestaat voornamelijk uit additionele accounting en financieel gerelateerde analyses die het beslissingsproces van deze KMO's ondersteunen (De Bruyckere et al, 2017). Onderzoek toont ook aan dat er vooral nood aan extern advies voor kleine en middelgrote ondernemingen als er een discrepantie is tussen de bestaande, interne middelen en de middelen die nodig zijn om de vooropgestelde doelen van de onderneming te bereiken, deze discrepantie is dan ook het grootst in kleine ondernemingen (Carey, 2015).

De toenemende automatisatie in de accountingwereld, met als gevolg een daling van de vraag naar standaard boekhouddiensten, heeft ervoor gezorgd dat accountants zich hebben moeten aanpassen en zich nog steeds aan het aanpassen zijn. Ze profileren zich als 'one-stop shops' voor een breed gamma aan diensten zoals financieel advies, management consulting en juridische diensten (Gooderham et al, 2004). Marriot et al (2000) concluderen dan ook in hun studie dat er wel degelijk een groot potentieel is voor professionele accountants die hun management accounting diensten willen uitbreiden om kleine en middelgrote ondernemingen te adviseren. Het is belangrijk dat de accountants hun klanten bewust maken van de waarde van de financiële informatie, wat het kan toevoegen voor het beleid van een onderneming en hoe die financiële informatie gebruikt kan worden om de onderneming te doen groeien. De meerprijs die accountants hiervoor aanrekenen, en die volgens Marriot et al (2000) voor veel bedrijven een hindernis is, wordt dan door de ondernemers gezien als rechtvaardig.

3.3. De adviserende diensten van de accountant

De accountants die bedrijfsadvies leveren moeten volgens Mishra et al (2011) in staat zijn om verschillende systemen en plannen te ontwerpen, namelijk, ontwerpen en werken met managementinformatiesystemen, adviseren bij operationele beslissingen, managen van personeel en strategische financiële plannen ontwerpen.

Managementinformatiesystemen worden gebruikt voor besluitvorming en voor de coördinatie en controle binnen een onderneming. Bedrijfsadviseurs moeten die kunnen ontwikkelen en ermee kunnen werken om bedrijven te ondersteunen bij verschillende processen en bij het nemen van belangrijke beslissingen. Operationele beslissingen worden genomen om de uitvoerende werknemers te sturen. Aan de hand van analyses van bijvoorbeeld een productieomgeving, kunnen gerichte operationele beslissingen genomen worden om zoveel mogelijk winst of omzet te draaien. Maar

daarnaast geeft een accountant ook strategisch financieel advies met betrekkingen tot investeringen die bedrijven kunnen doen om zo sterk mogelijk te groeien.

Volgens Zeelmaekers en Lybaert (2015) blijkt dat de volgende taken de belangrijkste bedrijfsadviestaken zijn die een externe accountant kan uitvoeren voor een klant:

- Belastingen en fiscale planning
- Erfeniskwesties en successieplanning
- Keuze rechtsvorm onderneming
- Beheer schulden en stopzetting van bedrijf
- Financieel management en budgettering
- Pensioenregeling
- Eigendomsoverdracht
- Marketing, sales en strategische planning
- Externe accountant als secretaris in de raad van bestuur
- Administratieve routines en IT
- Management, organisatie en human resources management
- Training en het ontwikkelen van vaardigheden
- Externe accountant als financieel directeur
- Beloningsbeleid en salarisadministratie
- Waardebepaling bedrijf, fusies en overnames

3.4. De keuze voor de accountant als bedrijfsadviseur

Bedrijfsadvies voor bedrijven is een heel vage omschrijving. Gooderham et al (2010) hebben dan ook een definitie voor het bedrijfsadvies dat accountants leveren aan hun klanten: het verlenen van professionele diensten die klanten bijstaan of adviseren in de strategische richting en operationele werking van hun bedrijf.

Zoals in de inleiding aangehaald, is er ook vanuit de kant van de ondernemers een verandering waar te nemen, namelijk de stijgende vraag naar begeleiding en informatie om hun bedrijf te leiden (Nandan, 2010). Dit impliceert de stijgende vraag naar bedrijfsadvies door eigenaars van kleine en middelgrote ondernemingen die de lijn van wettelijk verplichte taken overschrijdt en bedoeld is om effectief waarde toe te voegen aan de (financiële) prestaties van de onderneming. De relatie die bestaat tussen zaakvoerder en de accountant, die ontstaan is uit de vraag naar wettelijk verplichte boekhoudtaken, kan de basis vormen voor een sterkere samenwerking en dienstverlening (Blackburn et al, 2010).

Het feit dat de externe accountant al voor een lange tijd de vaste dienstverlener is voor de standaard boekhoudtaken, zorgt ervoor dat bedrijven die externe persoon beschouwen als onderdeel van het bedrijf. Maar het vertrouwen staat of valt niet enkel bij de duurtijd van de bestaande relatie. De kwaliteit van het geleverde werk is minstens zo belangrijk. Een combinatie van die twee factoren

zorgt voor een gevoel van vertrouwen vanuit de ondernemer voor de externe accountant. Daarnaast is het ook belangrijk dat het bedrijf ook effectief de ambitie heeft om te groeien. Pas als aan de twee voorwaarden, vertrouwen en ambitie, is voldaan, is een bedrijf bereid om een meerprijs te betalen en wordt de accountant aangesproken voor extern bedrijfsadvies (Gooderham et al, 2004).

De mate waarin kleine en middelgrote bedrijven bedrijfsadvies vragen aan hun accountant verschilt sterk van bedrijf tot bedrijf. Het ene bedrijf gebruikt de accountant enkel voor de wettelijk verplichte taken terwijl de accountant voor het andere bedrijf de gedoodverfde bedrijfsadviseur is. Zoals in vorige alinea aangehaald, zijn vertrouwen en ambitie twee belangrijke factoren in het gebruiken van de externe accountant als bedrijfsadviseur. Maar een recent onderzoek van De Bruyckere et al (2017) toont aan dat de vraag naar advies van de accountant ook nog door een aantal andere determinanten gestuurd wordt.

Een eerste determinant voor de ondernemer is de relatie die het bedrijf heeft met de externe accountant. Zoals eerder aangehaald, is de bestaande relatie een goede basis om niet statutaire diensten aan te bieden aan klanten. Maar dit geeft geen absolute zekerheid dat deze lange termijn samenwerking resulteert in de aankoop van bedrijfsadvies, het is van belang dat in deze relatie het woord vertrouwen centraal staat (Bulukin et al, 2005; Blackburn et al, 2010). Dat vertrouwen wordt opgebouwd door een langdurige, kwaliteitsvolle samenwerking en biedt de opportuniteit om het takenpakket van de externe accountant verder uit te breiden.

Een tweede determinant voor de ondernemer is gerelateerd aan de externe accountant zelf. Het is voor de leidinggevende van het bedrijf belangrijk dat hij overtuigd is van de kwaliteiten en kennis van de externe accountant vooraleer er bedrijfsadvies van aan te kopen (Gooderham et al, 2004).

Een volgende determinant is afhankelijk van de KMO, bepaalde bedrijfsspecifieke kenmerken beïnvloeden het gebruik van een externe accountant. De grootte bepaalt vaak de aankoop van bedrijfsadvies: hoe kleiner het bedrijf, hoe meer advies wordt aangekocht (Bennett & Robson, 1999). Ook maken startups meer gebruik van extern advies in vergelijking met meer ervaren bedrijven (Pickernell et al, 2013). Daarnaast moeten bedrijven die willen groeien of moeilijke strategische beslissingen moeten maken, zich sneller wenden tot een externe accountant (Kamyabi & Devi, 2012). Maar bedrijven met een grote raad van bestuur of een in-house accountant, kopen dan weer minder snel extern bedrijfsadvies aan (Carey & Tanewski, 2016).

Een laatste determinant is gerelateerd aan de leidinggevende van de KMO. Deze bedrijven worden vaak geleid door individuele personen die graag zelf beslissingen nemen en de missie en de visie van de onderneming vallen of staan vaak met de persoonlijke visie, waarden en motivaties van de ondernemer (Blackburn et al, 2010). Daarom is het belangrijk dat een bedrijfsleider samenwerkt met een externe accountant die het bedrijf goed kent, die de noden van de ondernemer begrijpt en vooral de persoonlijke waarden van zowel het bedrijf als de zaakvoerder respecteert om op die manier een efficiënte dienstverlening te voorzien. In de studie van Kamyabi & Devi (2012) zien we ook een positieve correlatie tussen de academische achtergrond en de aankoop van bedrijfsadvies

van een externe accountant. De accountant levert waardevolle (financiële) informatie aan de bedrijfsleider en het is dan ook belangrijk dat die informatie goed geïnterpreteerd wordt.

3.5. De impact op de prestaties van KMO's

Het onderzoek van De Bruyckere et al (2017) geeft een overzicht van de impact van bedrijfsadvies door accountants op de prestaties van kleine en middelgrote ondernemingen. Maar in het onderzoek wordt snel duidelijk dat er voorlopig geen eenduidig antwoord is op deze vraag. Sommige onderzoeken vinden een positieve relatie tussen het bedrijfsadvies van accountants en de KMO-prestaties (Kamyabi et al, 2011; Carey, 2015) maar andere onderzoeken vinden dan weer helemaal geen relatie hiertussen (Kirby et al, 1997; Blackburn et al, 2010).

Er zijn een aantal redenen voor deze verschillen. Aan de ene kant is er geen eenduidige maatstaf die gebruikt wordt voor het bepalen van de prestaties van de bedrijven. In het onderzoek van Robson et al (2000) in Groot-Brittannië wordt gekeken naar de procentuele verandering in werknemers, omzet en winstgevendheid per werknemer. In een ander onderzoek (Mole, 2002) dat ook in Groot-Brittannië werd uitgevoerd, wordt enkel rekening gehouden met de antwoorden van de respondenten, namelijk of ze impact ondervinden van het bedrijfsadvies of niet (beantwoord op een schaal van één tot vijf). Een andere manier die wordt gebruikt in het onderzoek van Carey (2015) met betrekking tot de Australische markt, is een zeven-punten schaal die een gemiddelde neemt van zeven prestatiedimensies met onder andere cashflow en omzet als indicators. Aan de andere kant is het niet altijd duidelijk welke definities gelden voor bedrijfsadvies aan klanten. In het onderzoek van Kamyabi et al (2011) werd ook het verlenen van statutair verplichte accountingdiensten opgenomen in het leveren van bedrijfsadvies. Doordat niet alle onderzoeken focussen op exact hetzelfde, is het moeilijk hier een vergelijking tussen te maken. Een hele belangrijke vraag die De Bruyckere et al (2017) in hun onderzoek aanhalen, is of goede prestaties en groei van een bedrijf het gevolg zijn van het bedrijfsadvies van een accountant of dat goed presterende bedrijven net sneller bedrijfsadvies aankopen? Aangezien de verschillende onderzoeken niet tot een gemeenschappelijke consensus komen, is het niet eenvoudig hier een eenduidig antwoord op te bieden.

3.6. 'Conflicts of interest': de accountant en de ondernemer

Het is duidelijk dat de externe accountant van vandaag moet evolueren naar een doorgedreven bedrijfsadviseur voor bedrijven om te blijven bestaan. Maar, zoals in de inleiding reeds aangehaald, verschillen de profielen van de ondernemer en de accountant op het eerste zicht sterk. Aan de ene kant hebben we de accountant, die de het imago draagt van risico-avers, saai en detaillistisch te zijn. Daarnaast bestaat de standaard taak van een accountant erin om financiële informatie te genereren en niet om een bedrijf te leiden (Scapens, 2006; Friedman et al, 2001). Aan de andere kant hebben we de ondernemer, die moet durven actie ondernemen en risico moet durven nemen om het bedrijf vooruit te duwen. Ondernemers hebben ook een sterke drang om zich te willen bewijzen en om resultaten te halen (Kerr et al, 2019). De vraag die hierbij gesteld kan worden, is of

de accountant wel de ideale persoon is om als bedrijfsadviseur om op te treden voor een ondernemer en welke invloed dat heeft op het risicoprofiel van de beslissingen van de ondernemer.

Hoofdstuk 4: Hypotheseontwikkeling

In dit hoofdstuk worden de hypothesen voor het empirisch onderzoek ontwikkeld. In sectie 1 afzonderlijk de hypothesen ontwikkeld en in sectie 2 wordt het conceptueel model van deze masterproef voorgesteld.

4.1. Hypothesen

In de eerste sectie wordt een drieledige hypothese ontwikkeld voor het verklaren van de factoren die het gebruik van de externe accountant als bedrijfsadviseur mogelijk maken. In sectie 2 wordt de hypothese besproken die de impact van het advies van de externe accountant op de prestaties van de KMO behandelt. In de derde en laatste sectie wordt de tweeledige hypothese ontwikkeld die de impact van de externe accountant op de beleidsbeslissingen van de onderneming behandelt, met de grootte van de KMO als bepalende factor.

4.1.1 Hypothese 1

In onze literatuurstudie zijn er twee grote veranderingen waar te nemen. Enerzijds is er de stijgende vraag naar informatie vanwege de ondernemers, om zowel financieel als niet-financieel de juiste beslissingen te kunnen nemen, wat ervoor zorgt dat KMO's externe adviseurs gaan raadplegen (Nandan, 2010). Anderzijds is er het feit dat de dalende vraag naar standaard accounting diensten ervoor gezorgd heeft dat externe accountants hun portfolio aan diensten hebben moeten uitbreiden met bedrijfsadvies. Volgens verschillende onderzoeken zien bedrijven hun accountant, naast onder andere de advocaten en ondernemersinstellingen, als de meest waardevolle bron van advies (Gooderham, 2004). Dit impliceert dat ze voor bedrijfsadvies, ook zeker hun accountant raadplegen.

De externe accountants hebben dankzij het verrichten van standaard verplichte taken een eenvoudigere toegang tot de markt van kleine en middelgrote bedrijven om bedrijfsadvies te verlenen (Blackburn et al, 2010). De literatuur geeft aan dat het de taak van de accountants is om het vertrouwen van hun klanten te winnen om als een waardevolle bron van advies beschouwd te worden. Door een hoog niveau van kwaliteit en professionaliteit te vertonen naar hun klanten toe, vergroten ze de kans om ook als bedrijfsadviseurs actief te worden. Daarnaast toont eerder onderzoek ook aan dat een langdurige relatie de opportuniteit biedt aan externe accountants om hun rol als bedrijfsadviseur uit te voeren bij bestaande klanten (Bulukin et al, 2005). Uit het onderzoek van De Bruyckere et al (2017) blijkt ook dat start-ups eerder de neiging hebben om bedrijfsadvies in te winnen dan volwassen bedrijven, gezien hun beperkte ervaring en kennis en gebrek aan middelen om een voltijdse werknemer voor bepaalde taken in dienst te nemen.

Hierdoor veronderstellen we dat een langdurige relatie en vertrouwen vanwege de KMO ervoor zorgt dat de externe accountant ook gebruikt wordt als bedrijfsadviseur bij diezelfde klanten. Daarnaast veronderstellen we ook dat jongere bedrijven meer gebruik maken van de externe accountant als adviseur in vergelijking met oudere bedrijven.

H1a: Als een bedrijf een externe accountant gebruikt voor de standaard wettelijk verplichte boekhoudtaken, spreekt het bedrijf ook sneller diezelfde accountant aan om aanvullend bedrijfsadvies te leveren indien de relatie langer bestaat.

H1b: Als een bedrijf een externe accountant gebruikt voor de standaard wettelijk verplichte boekhoudtaken, spreekt het bedrijf in eerste instantie diezelfde accountant aan om aanvullend bedrijfsadvies te leveren indien er vertrouwen is vanuit de KMO naar de externe accountant.

H1c: Hoe jonger de KMO, hoe frequenter de externe accountant wordt gebruikt voor het inwinnen van bedrijfsadvies.

4.1.2 Hypothese 2

In het onderzoek van De Bruyckere et al (2017) werd de vergelijking gemaakt tussen de prestaties van bedrijven uit verschillende landen die advies ontvangen van hun externe accountant. Maar omwille van het niet gebruiken van een eenduidige maatstaf voor de evaluatie van de prestaties van ondernemingen, en het opnemen van zowel statutaire accountingdiensten als bedrijfsadviesdiensten, is het moeilijk om een exacte vergelijking te maken. Onder die omstandigheden is het ook moeilijk om de impact van de externe accountant op de prestaties van verschillende ondernemingen te verifiëren.

Omdat het van belang is, zowel voor de ondernemers als voor de accountants zelf, om te weten wat de impact van het advies op de prestaties is, gaan we na wat de evolutie is van de omzet, winst en personeelsbestand bij de Belgische kleine en middelgrote bedrijven. We verwachten dat het advies van de externe accountant een positief effect heeft op de prestaties van de KMO's en dit wordt getoetst aan de hand van drie maatstaven: de omzet, de winst en het personeelsbestand van de onderneming.

H2: Meer dan 50% van de bevroegde ondernemers geeft aan dat het bedrijfsadvies van de externe accountant een positieve invloed heeft op de prestaties van de onderneming.

4.1.3 Hypothese 3

De literatuur heeft ons geleerd dat de externe accountant verandert naar een all-round adviseur voor kleine en middelgrote bedrijven. We weten dat de grote bedrijven omwille van hun omvang minder snel een externe accountant raadplegen voor zowel standaard accounting taken als voor bedrijfsadvies (Bennet & Robson, 1999). Maar binnen de KMO's is er ook nog een verschil in grootte.

We gaan ervan uit dat de kleinere KMO's enerzijds meer gebruik maken van een externe accountant door hun omvang, en anderzijds dat de externe accountant ook een grotere impact heeft op de beleidsbeslissingen van de kleinere KMO's. Aangezien er in de kleinere bedrijven niet voor elke taak een voltijdse werknemer aanwezig is, raadplegen kleinere KMO's naar verwachting sneller de externe accountant voor bedrijfsadvies. Daarnaast beschikken deze kleinere KMO's ook niet altijd over een

volwaardig managementteam gezien hun beperkte omvang en verwachten we dat het bedrijfsadvies van de externe accountant substantieel bijdraagt aan de beleidsbeslissingen.

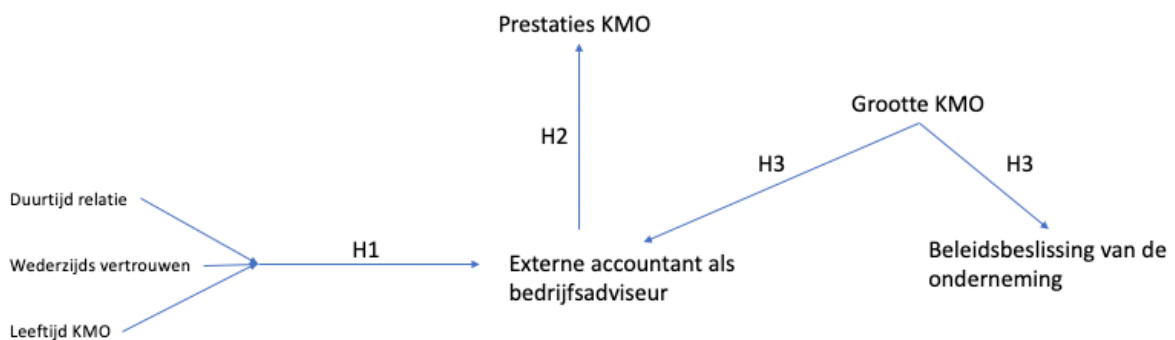
We verwachten dus een stijgende trend te zien zowel in het gebruik van externe accountants als in de invloed ervan op beleidsbeslissingen van de grootse categorie naar de kleinste categorie.

H3a: Hoe kleiner de KMO, hoe sneller de KMO overgaat tot het gebruiken van een externe accountant als bedrijfsadviseur

H3b: Hoe kleiner de KMO, hoe groter de impact van het bedrijfsadvies van de externe accountant op de beleidsbeslissingen van de KMO

4.2 Het onderzoeksmodel

In figuur 2 wordt het onderzoeksmodel in combinatie met de hypothesen weergegeven.



Figuur 2: onderzoeksmodel

Hoofdstuk 5: Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk worden in sectie 1 de modellen om de hypothesen te testen toegelicht. In sectie 2 worden de centrale variabelen met betrekking tot het onderzoeksmodel besproken en in sectie 3 worden de bijhorende controlevariabelen aangehaald. In de laatste sectie wordt de dataset van dit onderzoek kort toegelicht.

5.1 Modellen om hypothesen te testen

5.1.1 Hypothese 1

Hypothese 1 stelt dat bedrijven onder invloed van de duurtijd van de relatie, het vertrouwen en leeftijd van de KMO sneller de externe accountant als bedrijfsadviseur gebruiken. Aangezien de afhankelijke variabele in deze hypothese een dummyvariabele is, wordt er een binaire logistische regressieanalyse gebruikt om deze hypothese te testen:

De externe accountant als bedrijfsadviseur = $\beta_0 + \beta_1$ duurtijd relatie + β_2 wederzijds vertrouwen + β_3 leeftijd bedrijf + controlevariabelen

5.1.2 Hypothese 2

Hypothese 2 suggereert dat het bedrijfsadvies van de externe accountant in meer dan 50% van de gevallen een positieve invloed heeft op de prestaties van een onderneming, waarbij de prestaties gemeten worden aan de hand van een stijging in de omzet, winst of personeelsbestand van een bedrijf. Om dit te testen, wordt een binomiaal test uitgevoerd die de nulhypothese toetst aan de realiteit.

5.1.3 Hypothese 3

In hypothese 3 wordt gesuggereerd dat de grootte van de KMO zowel een invloed heeft op 'de externe accountant als bedrijfsadviseur' en 'de beleidsbeslissingen van de KMO'. Om dit te testen wordt gebruik gemaakt van twee regressiemodellen. Eerst wordt er een logistische regressieanalyse gebruikt om hypothese 3a te testen, aangezien 'de externe accountant als bedrijfsadviseur' een dummyvariabele is. Voor het testen van hypothese 3b wordt een ordinale regressieanalyse gebruikt aangezien de afhankelijke variabele een ordinale variabele is.

De externe accountant als bedrijfsadviseur: $\beta_0 + \beta_1$ grootte + controlevariabelen

Beleidsbeslissingen van de KMO: $\beta_0 + \beta_1$ grootte + controlevariabelen

5.2 De centrale variabelen

In deze sectie wordt gestart met het toelichten van de centrale variabelen uit het onderzoeksmodel, namelijk het vertrouwen, de duurtijd van de relatie, de leeftijd van het bedrijf,

de accountant als bedrijfsadviseur, de prestaties van de KMO, de beleidsbeslissingen van de onderneming en de grootte van de KMO.

5.2.1 Vertrouwen

De eerste centrale variabele is het vertrouwen dat heerst tussen de onderneming en de externe accountant. Deze variabele wordt als onafhankelijke variabele gebruikt in hypothese 1. In de enquête werd gevraagd of de externe accountant gezien wordt als een vertrouwenspersoon voor de onderneming. Deze variabele vormt een dummyvariabele in deze masterproef die gelijk is aan 1 wanneer de accountant wordt gezien als een vertrouwenspersoon en 0 indien dat niet zo is.

5.2.2 Duurtijd relatie

De duurtijd van de relatie tussen de externe accountant en de onderneming is de tweede centrale variabele. De duurtijd van de relatie wordt als een onafhankelijke variabele gebruikt in hypothese 1. Deze informatie werd bekomen via de vraag naar de duurtijd van de relatie tussen de externe accountant en de onderneming. Voor het meten van deze variabele werd gebruikt gemaakt van 3 categorieën: 0-3 jaar (1), 4-8 jaar (2) en meer dan 8 jaar (3).

5.2.3 Leeftijd bedrijf

De derde centrale variabele is de leeftijd van de onderneming. Dit is een onafhankelijke variabele bij het testen van de eerste hypothese. De respondenten werden gevraagd het jaartal van oprichting van hun bedrijf op te geven. Via een formule in SPSS is dan de leeftijd van het bedrijf berekend.

5.2.4 De accountant als bedrijfsadviseur

De vierde centrale variabele is de externe accountant als bedrijfsadviseur. Deze variabele wordt in hypothese 1 en 4a beschouwd als de afhankelijke variabele maar wordt in hypothese 2 beschouwd als de onafhankelijke variabele. Deze variabele is ook een dummyvariabele, namelijk 1 als de accountant wordt gebruikt als bedrijfsadviseur en 0 wanneer dat niet het geval is.

5.2.5 De prestaties van de KMO

De vijfde centrale variabele wordt 'de prestaties van de KMO' genoemd. Deze variabele wordt als afhankelijke variabele beschouwd in hypothese 2. Onder de prestaties van de KMO vallen de omzet, de winst en het personeelbestand van de onderneming. De respondenten kregen de vraag op welke van de drie voorgenoemde onderdelen de externe accountant als bedrijfsadviseur een impact heeft. Voor het meten van deze variabelen kreeg de respondent 5 antwoordmogelijkheden: 'Meer omzet' (1), 'Meer winst' (2), 'Groter personeelsbestand' (3), 'Er is een toename van een of meer van deze kenmerken, maar dit is niet dankzij het advies van mijn externe accountant' (4) of 'Andere' (5) waarbij de respondent de mogelijkheid had om een alternatief antwoord in te vullen.

5.2.6 De beleidsbeslissingen van de KMO

De beleidsbeslissingen van de KMO is de zesde centrale variabele. Deze variabele wordt in hypothese 3b als afhankelijke variabele gebruikt. De respondenten werden gevraagd om aan te geven in welke mate de externe accountant een impact heeft op de beleidsbeslissingen van de KMO. Deze variabele werd gemeten aan de hand van een 3 puntenschaal: 'Ja, in grote mate' (1), 'Ja, maar in kleine mate' (2) en 'Nee, helemaal niet' (3).

5.2.7 De grootte van de KMO

De laatste centrale variabele is de grootte van de onderneming. Deze wordt gebruikt als onafhankelijke variabele in hypothese 3a en 3b. Om hierop het antwoord te weten, werd een vraag opgesteld waarbij de respondenten gevraagd werd hoeveel werknemers in hun onderneming tewerkgesteld zijn. Voor het meten van deze variabele werd gebruik gemaakt van 5 categorieën: 1 werknemer (1), 2-15 werknemers (2), 16-50 werknemers (3), 51-125 werknemers (4) en 126-250 werknemers (5).

5.3 Controlevariabelen

Uiteindelijk werden er ook nog een aantal controlevariabelen toegevoegd aan de enquête om ervoor te zorgen dat er geen vertekend beeld wordt gecreëerd. De keuze van deze controlevariabelen is gebaseerd op eerder uitgevoerd onderzoek met betrekking tot de externe accountant als bedrijfsadviseur.

5.3.1 Financiële achtergrond bedrijfsleider

De eerste controlevariabele is de financiële achtergrond van de bedrijfsleider. Eerder onderzoek (Everaert et al, 2006) heeft aangewezen dat deze achtergrond het gebruik van een externe accountant beïnvloedt. Wanneer de zaakvoerder financieel geschoold is, is hij minder snel geneigd een externe accountant te raadplegen. De respondenten kregen de vraag of ze een financiële opleiding genoten hebben en deze controlevariabele is bijgevolg een dummyvariabele die gelijk is aan 1 als de zaakvoerder een financiële achtergrond heeft en gelijk aan 0 indien de zaakvoerder niet financieel geschoold is.

5.3.2 Aanwezigheid CFO

De tweede controlevariabele is de aanwezigheid van een CFO in de onderneming. Wanneer een bedrijf een full time CFO in dienst heeft, is het bedrijf minder snel geneigd om accounting-gerelateerde taken uit te besteden maar opteren ze er eerder voor om deze in-house uit te voeren. De reden hiervoor is dat er dankzij de CFO voldoende financiële expertise aanwezig is. Hier kregen de respondenten de vraag of er een CFO aanwezig is in de onderneming en ook deze controlevariabele is een dummyvariabele die gelijk is aan 1 wanneer er een CFO aanwezig is en gelijk aan 0 wanneer dat niet zo is.

5.4 Dataset

De dataset die gebruikt wordt voor de analyse van deze masterproef, is afkomstig van een enquête die verstuurd werd op 21 april 2020 naar Vlaamse kleine en middelgrote bedrijven. Om een goed beeld te krijgen wat de externe accountant betekent voor deze ondernemingen, is ervoor gekozen om de enquête te richten aan de zaakvoerders. Voor het verzamelen van e-mailadressen van deze bedrijven, werd de Bel-First database van Bureau van Dijk geraadpleegd. Hierbij werden bedrijven geselecteerd die in de database beschikten over een e-mailadres en gelabeld zijn door Bureau van Dijk als kleine of middelgrote onderneming. De geselecteerde bedrijven hebben een personeelsbestand kleiner of gelijk aan 250 personen, een jaaromzet van maximaal €50 miljoen en een balanstotaal van maximaal €43 miljoen. Uiteindelijk werd er naar 24104 e-mailadressen een enquête verstuurd, waarvan er 8127 niet zijn aangekomen en er 812 e-mailadressen dubbel aanwezig waren. Van de 15165 aangekomen enquêtes, zijn er 360 ingevuld, wat resulteert in een responsgraad van 2,4%.

Om vertekening van de resultaten te voorkomen, werd de dataset gecontroleerd op uitschieters. Aangezien de meeste vragen gesloten zijn, is het niet mogelijk dat zich daar uitschieters bevinden. Enkel de vraag met het jaartal van oprichting kan verkeerd ingevuld zijn, wat op zijn beurt een vertekening kan veroorzaken. Daarom werd er gecontroleerd op een minimum- en een maximumwaarde, namelijk 1000 en 2020. Er werden geen uitschieters gevonden in deze vraag en er werden aldus geen antwoorden geschrapt.

Hoofdstuk 6: Beschrijvende statistiek

In dit hoofdstuk wordt in sectie 1 via beschrijvende statistiek de steekproef toegelicht aan de hand van de vragen die niet voor het testen van hypothesen gebruikt worden. In sectie 2 wordt de correlatiematrix opgesteld van de variabelen die gebruikt worden voor het testen van de hypothesen en in sectie 3 worden de frequenties van deze variabelen besproken.

6.1 Beschrijvende statistiek

De beschrijvende statistiek die in deze sectie toegelicht wordt, is gebaseerd op de vragen die in de enquête zijn gesteld. Deze gegevens hebben niet als doel de hypothesen te testen, maar wel om een zicht te krijgen op de steekproef.

6.1.1 Financiële achtergrond

Zoals te zien in tabel 1, zijn er ongeveer evenveel bedrijven met een zaakvoerder met een financieel profiel als bedrijven met een zaakvoerder zonder financieel profiel. Er is wel een duidelijk verschil te merken in gebruik van een CFO. Ongeveer 87% van de respondenten geven aan geen financieel directeur te hebben, zoals af te lezen in tabel 2. Het feit dat er voornamelijk bedrijven van 2 tot 15 werknemers in deze steekproef zitten, beïnvloedt dit. Daarnaast is dit ook positief voor het onderzoek, daar het gebruik van een externe accountant hoger is indien er geen CFO aanwezig is.

Heeft de zaakvoerder een financieel profiel?		
	Aantal	Percentage
Ja	170	47.2
Nee	190	52.8
Totaal	360	100

Tabel 1: financieel profiel zaakvoerder

Is er in uw bedrijf een CFO aanwezig?		
	Aantal	Percentage
Ja	47	13.1
Nee	313	86.9
Totaal	360	100

Tabel 2: aanwezigheid CFO in bedrijf

6.1.2 Gebruik externe accountant

Van de bevroegde bedrijven, zijn er ongeveer 93% die met een externe accountant samenwerken voor de standaard wettelijke boekhoudtaken zoals te zien in tabel 3. Dit geeft een goede indicatie van het wederzijds vertrouwen tussen beide partijen. Ook geeft bijna 75% van de respondenten aan te werken met een klein of lokaal accountantskantoor, zoals af te lezen in tabel 4. Tabel 5

toont aan dat meer dan 96% van de bevroagde ondernemers tevreden is van het geleverde werk van de externe accountant met betrekking tot de standaard boekhoudtaken.

Maakt uw bedrijf gebruik van een externe accountant?		
	Aantal	Percentage
Ja	334	92.8
Nee	26	7.2
Totaal	360	100

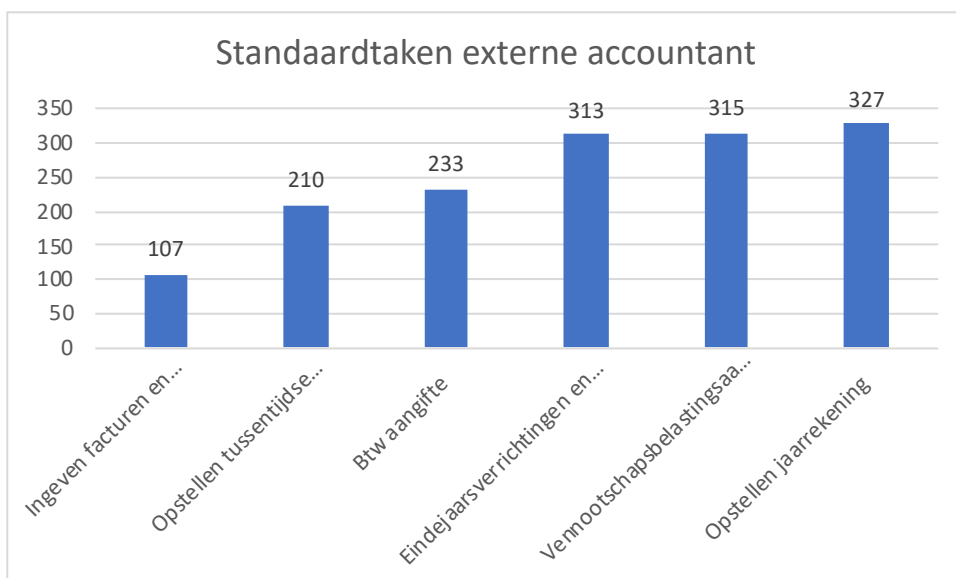
Tabel 3: gebruik externe accountant

Welke omschrijving past bij uw externe accountant?		
	Aantal	Percentage
Groot accountantskantoor (PwC, Deloitte, EY of KPMG)	11	3.2
Middelgroot accountantskantoor (Grant Thornton, Van Havermaet...)	76	22.8
Klein of lokaal accountantskantoor	247	74.0
Totaal	334	100

Tabel 4: omschrijving externe accountant

Bent u tevreden met het geleverde werk van de externe accountant?		
	Aantal	Percentage
Ja	322	96.4
Neen	12	3.6
Totaal	334	100

Tabel 5: tevredenheid



Figuur 3: standaardtaken externe accountant

We hebben aan de respondenten die een externe accountant gebruiken ook de vraag gesteld voor welke standaardtaken de accountant gebruikt wordt. Zoals te zien in figuur 3, zien we dat de belangrijkste taak het opstellen van de jaarrekening is. 327 van de 334 respondenten die een externe accountant gebruiken, doen hiervoor beroep op hem. Ook zien we dat het gebruik van de externe accountant voor het ingeven van facturen en financiële verrichtingen aan de lage kant is, namelijk in 107 van de 334 gevallen. Dit komt overeen met onze verwachtingen, namelijk dat deze taak omwille van automatisatie en digitalisering terug vaker in-house wordt uitgevoerd.

De bedrijven die hebben aangegeven helemaal geen externe accountant te gebruiken, werden gevraagd wie in hun bedrijf de boekhouding uitvoert. In tabel 6 is af te lezen dat bij iets meer dan 60% van de 58 ondernemers, die aangeven geen externe accountant te gebruiken, dit de zaakvoerder of eigenaar van de onderneming is.

Wie doet in uw bedrijf de boekhouding?		
	Aantal	Percentage
Interne medewerker met financieel/accounting profiel	13	22.4
Interne medewerker zonder financieel/accounting profiel	6	10.3
Zaakvoerder/eigenaar	35	60.4
Andere	4	6.9
Totaal	58	100

Tabel 6: boekhouder in bedrijven zonder externe accountant

6.1.3 Externe accountant als bedrijfsadviseur

Welke adviseur gebruikt u voor onderstaande bedrijfsadviezen? (in %)						
	Geen advies nodig	Interne accountant of medewerker	Externe accountant	Advocaat	Andere externe partij	Totaal
Marketing, sales en strategische planning	68.5	16.3	3.2	0.8	11.2	100
Opzetten bedrijfsstructuur	45.0	13.5	35.1	1.6	4.8	100
Erfenis – en successiekwesties	23.9	2.8	28.3	10.8	34.3	100
Keuze rechtsvorm	22.7	4.4	64.9	4.4	3.6	100
Financieel management	47.0	21.9	27.9	0	3.2	100
Waardebepaling, fusies & overnames	20.3	4.8	56.2	2.0	16.7	100
Beheer schulden & stopzetting bedrijf	47.8	5.6	41.0	2.8	2.8	100
Belastingen en fiscale planning	5.6	9.2	83.3	0	2.0	100
Opvolgen crediteuren	54.2	40.6	4.0	0.4	0.8	100
Pensioenregeling	28.3	9.6	33.5	0.8	27.9	100
Eigendomsoverdracht	34.7	4.0	31.1	10.0	20.3	100
Secretaris in RvB	72.5	12.0	11.2	0.4	4.0	100
Administratieve routines & IT	52.2	26.3	3.2	0	18.3	100
Management, organisatie & HR	59.8	27.1	2.4	0	10.8	100
Training & ontwikkelen van vaardigheden	59.8	18.7	1.2	0	20.3	100
Financieel directeur	64.9	26.3	7.2	0	1.6	100

Tabel 7: overzicht bedrijfsadviezen

De bestaande literatuur geeft aan dat de externe accountant evolueert naar een echte bedrijfsadviseur en dat de bedrijven ook nood hebben aan extra advies en opvolging. Aan de bedrijven die een externe accountant als adviseur gebruiken, werd ook gevraagd welke adviseur voor enkele vaak voorkomende bedrijfsadviezen gebruikt wordt. Tabel 7 geeft een overzicht van de specifieke adviezen en de gebruikte adviseur. Zoals te zien wordt in het geval van 11 van de 16 bedrijfsadviezen door de meeste bedrijven aangegeven dat ze geen advies nodig hebben. Van de

overige 5 bedrijfsadviezen, is de externe accountant in 4 van de 5 gevallen de meest gebruikte bedrijfsadviseur. In het geval van de 11 andere adviezen, is de accountant volgens deze dataset de tweede meest geraadpleegde adviseur. Dit geeft al een eerste indicatie dat de externe accountant zijn nieuwe rol als bedrijfsadviseur goed invult.

De ondernemers die hebben aangegeven geen gebruik te maken van de externe accountant als bedrijfsadviseur, kregen wel de vraag of ze überhaupt een externe adviseur gebruiken. Zoals te zien in tabel 8, geeft ongeveer 67% van deze bedrijven aan helemaal geen gebruik te maken van extern advies.

<i>Gebruikt u een externe adviseur voor bedrijfsadvies?</i>		
	Aantal	Percentage
Ja, een consulting kantoor	16	11.3
Ja, een advocatenkantoor	9	6.4
Ja, maar via collega bedrijfsleiders of belangenverenigingen voor ondernemers	22	15.6
Nee, wij maken geen gebruik van extern bedrijfsadvies	94	66.7
Totaal	141	100

Tabel 8: additionele bedrijfsadviseurs

6.1.4 Impact bedrijfsadvies op prestaties KMO

Naast het gebruik van de accountant als bedrijfsadviseur, willen we ook nagaan wat de impact van het advies van de externe accountant is op de prestaties van de KMO. In tabel 9 geeft zo goed als elke zaakvoerder aan de beleidsbeslissingen zelf te nemen in de onderneming. Dit is positief, aangezien we de impact van het advies op de beslissingen van de zaakvoerder willen onderzoeken. In tabel 10 valt af te lezen dat ongeveer 62% van de respondenten aangeeft niet minder risicovolle beslissingen te nemen onder invloed van het bedrijfsadvies van de externe accountant. Dit impliceert dat het risicoprofiel van de beslissingen niet beïnvloed wordt door het bedrijfsadvies van de externe accountant.

Neemt u, als zaakvoerder, de beleidsbeslissingen in de onderneming?		
	Aantal	Percentage
Ja	249	99.2
Neen	2	0.8
Totaal	251	100

Tabel 9: beleidsbeslissingen door de zaakvoerder

Merkt u dat u minder risicovolle beslissingen neemt sinds u een externe accountant als bedrijfsadviseur raadpleegt?		
	Aantal	Percentage
Ja, in grote mate	30	12.0
Ja, maar in kleine mate	65	25.9
Nee, helemaal niet	156	62.1
Totaal	251	100

Tabel 10: risicokarakter beslissingen zaakvoerder

6.2 Correlaties

	Aantal werknemers	Jaren zelfde accountant	Leeftijd bedrijf	Vertrouwenspersoon	Tevredenheid	Externe accountant voor bedrijfsadvies	Baseren op bedrijfsadvies voor beslissingen	Meer omzet door bedrijfsadvies	Meer winst door bedrijfsadvies	Meer personeel door bedrijfsadvies	Geen stijging door externe accountant
Aantal werknemers	1										
Jaren zelfde accountant	-0,043	1									
Leeftijd bedrijf	0,237**	-0,026	1								
Vertrouwenspersoon	-0,051	0,108*	-0,001	1							
Externe accountant voor bedrijfsadvies	-0,88	-0,106	-0,049	0,310**	0,112*	1					
Baseren op bedrijfsadvies voor beslissingen	0,079	-0,114	0,092	-0,115	-0,072	0,083	1				
Meer omzet door bedrijfsadvies	0,089	0,057	0,008	0,040	0,036	0,117**	-0,094	1			
Meer winst door bedrijfsadvies	0,004	0,039	0,047	0,074	0,066	0,216**	-0,156*	0,323	1		
Meer personeel door bedrijfsadvies	0,124*	-0,017	-0,036	0,024	0,021	0,070	-0,046	0,289**	0,234**	1	
Geen stijging door externe accountant	0,091	-0,024	-0,047	0,162**	0,040	0,544**	0,089	-0,114*	-0,195**	-0,034	1

Tabel 11: correlatiematrix

In tabel 11 wordt de correlatiematrix weergegeven voor de data van deze steekproef. We zien onder andere een sterke correlatie tussen het aantal werknemers en de leeftijd van het bedrijf (0,237). Daarnaast zien we geheel volgens de verwachtingen ook een sterke correlatie tussen het aantal jaren dezelfde accountant en of de accountant als vertrouwenspersoon wordt beschouwd (0,108). Ook is er een sterke correlatie op te merken tussen het vertrouwen en het gebruik van de externe accountant als bedrijfsadviseur (0,310).

6.3 Frequenties

Zoals te zien in tabel 12, bestaat de steekproef voor meer dan 23% uit eenmanszaken en stellen meer dan 50% van de bevroegde ondernemingen 2 tot 15 werknemers tewerk. De twee kleinste categorieën vertegenwoordigen bijna 78% van de steekproef. De literatuur leert ons dat voornamelijk de kleinere bedrijven gebruik maken van een externe accountant, dit is dus een goede basis voor het verdere verloop van het onderzoek. Bij het analyseren van de resultaten van de derde hypothese moeten we ons ervan bewust zijn dat er relatief weinig grote bedrijven in onze dataset aanwezig zijn.

Hoeveel werknemers werken er in het bedrijf?		
	Aantal	Percentage
1	85	23,6
2-15	195	54,2
16-50	62	17,2
51-125	14	3,9
126-250	4	1,1
Totaal	360	100

Tabel 12: grootte bedrijf

In tabel 13 is te zien dat de gemiddelde oprichtingsdatum van de bedrijven in onze steekproef 1983 is, het oudste bedrijf is opgericht in 1841 en het jongste bedrijf dateert uit 2020.

Oprichtingsjaar bedrijf				
	Aantal	Minimum	Maximum	Gemiddelde
In welk jaar is uw bedrijf opgericht?	360	1841	2020	1983.22

Tabel 13: oprichtingsdatum

In tabel 14 wordt aangegeven hoeveel jaren de onderneming reeds samenwerkt met de externe accountant. Zoals te zien, werken de meeste bedrijven, namelijk meer dan 72%, al meer dan 8 jaar samen met dezelfde externe accountant.

Hoe lang werkt u al met dezelfde externe accountant?		
	Aantal	Percentage
0-3 jaar	39	11.7
4-8 jaar	53	15.8
Meer dan 8 jaar	242	72.5
Totaal	334	100

Tabel 14: duurtijd relatie met externe accountant

De respondenten werden ook gevraagd of ze de externe accountant van hun bedrijf zien als een vertrouwenspersoon. Zoals te zien in tabel 15, geeft de overgrote meerderheid, meer dan 95%, aan dat dat wel degelijk het geval is.

Wordt de externe accountant binnen uw bedrijf gezien als een vertrouwenspersoon?		
	Aantal	Percentage
Ja	319	95.5
Neen	15	4.5
Totaal	334	100

Tabel 15: externe accountant als vertrouwenspersoon

Het bedrijfsadvies door de externe accountant is de rode draad van dit onderzoek. In tabel 16 is te zien dat meer dan 75% van de bevroegde ondernemers aangeven hun externe accountant ook als bedrijfsadviseur te gebruiken.

Wordt de externe accountant van uw bedrijf ook gebruikt voor bedrijfsadvies?		
	Aantal	Percentage
Ja	251	75.1
Nee	83	24.9
Totaal	334	100

Tabel 16: bedrijfsadvies door de externe accountant

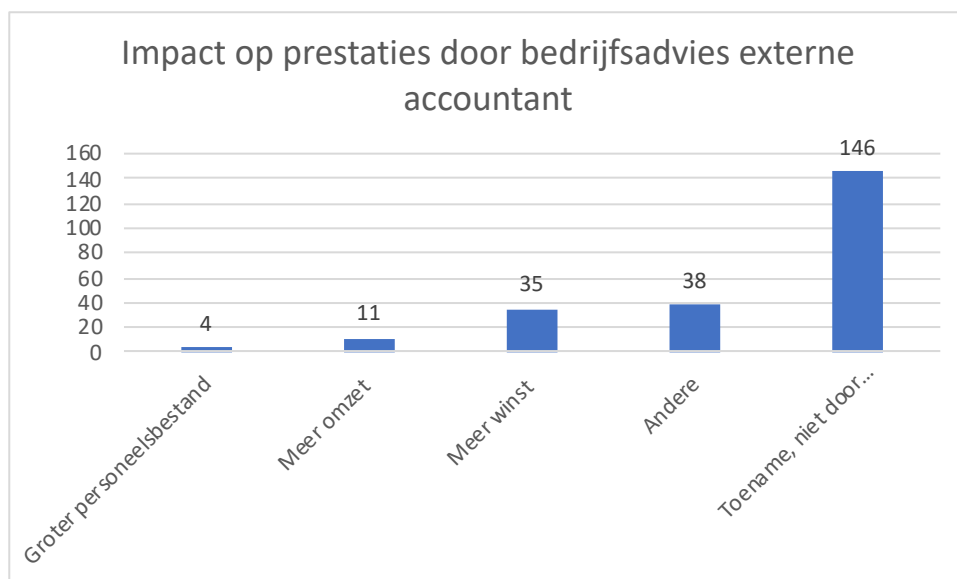
Daarnaast willen we graag onderzoeken wat de impact van het bedrijfsadvies van de externe accountant is op de beleidsbeslissingen van de KMO's. In tabel 17 zien we dat bijna 92% van de respondenten aangeven zich te baseren op het bedrijfsadvies van de externe accountant bij het nemen van beslissingen. Hiervan zegt 60% zich in kleine mate op dat advies te baseren en 40% baseert zich in grote mate op het advies van de externe accountant.

Baseert uw bedrijf zich bij het nemen van beleidsbeslissingen op de informatie aangeleverd door de externe accountant?		
	Aantal	Percentage
Ja, in grote mate	91	36.2

Ja, maar in kleine mate	139	55.4
Nee, helemaal niet	21	8.4
Totaal	251	100

Tabel 17: impact bedrijfsadvies op de beleidsbeslissingen

Om de effectieve impact van het bedrijfsadvies van de externe accountant te meten, hebben de respondenten aangegeven of de omzet, winst of het personeelsbestand dankzij het advies van de externe accountant gestegen is. In figuur 4 is te zien dat de overgrote meerderheid een stijging van één van deze factoren merkt, maar niet denkt dat dit het gevolg is van het advies van de externe accountant.



Figuur 4: impact bedrijfsadvies op de prestaties van de KMO

Hoofdstuk 7: Toetsen van hypothesen

In dit hoofdstuk worden de eerder beschreven hypothesen getoetst. In sectie 1 wordt de hypothese met betrekking tot het gebruik van de externe accountant als adviseur besproken. In de tweede sectie wordt de hypothese besproken die de impact van het advies van de externe accountant op de prestaties van de KMO's behandelt. In de derde en laatste sectie wordt de hypothese met betrekking tot de impact van de grootte op het gebruik van de externe accountant als adviseur en op de beleidsbeslissingen van ondernemingen behandeld.

7.1 De standaarddiensten als aanleiding om de externe accountant als adviseur te raadplegen (hypothese 1)

De eerste hypothese van deze masterproef stelt dat een bedrijf sneller zijn externe accountant als bedrijfsadviseur raadpleegt indien er reeds een lange bestaande relatie is, er vertrouwen heerst tussen beide partijen en het over een jong bedrijf gaat. Om dit te testen, wordt, zoals aangegeven in sectie 4 van hoofdstuk 5, een binaire logistische regressieanalyse uitgevoerd met behulp van SPSS.

In tabel 17 zijn een aantal teststatistieken opgenomen, namelijk de Chi-square, Cox & Snell R², Nagelkerke R² en de Hosmer-Lemeshow goodness-of-fit.

De Chi-square controleert of het model van de drie onafhankelijke variabelen en de twee controlevariabelen beter de afhankelijke variabele verklaart dan het nulmodel. Indien de p-waarde kleiner is dan 0,05, dan is dat het geval.

De interpretatie van de R² bij de Cox & Snell R² en de Nagelkerke R² is niet hetzelfde als deze bij een lineaire regressie. Deze statistieken geven een idee van de sterkte van de associatie tussen de afhankelijke en de onafhankelijke variabelen.

De Hosmer-Lemeshow goodness-of-fit test geeft aan of er een verschil is tussen geobserveerde waarde van de afhankelijke variabele en de waarde voorspeld door het model. Indien de p-waarde groter is dan 0,05, is het verschil tussen beide waarde niet significant groot en kan de nulhypothese aanvaard worden. In dat geval wijst het op een goed passend model.

<i>Resultaten binaire logistische regressieanalyse</i>		
Predictoren	Onafhankelijkheid	
	β	p
Financieel profiel zaakvoerder	-0,241	0,330
Aanwezigheid CFO	0,428	0,285
Duurtijd relatie	-0,965	0,008
Externe accountant als vertrouwenspersoon	3,442	0,000
Leeftijd bedrijf	-0,008	0,143
Constante	-1,365	0,122
Chi-square (p-waarde)	37,903 (0,000)	

Cox & Snell R2	0,108
Nagelkerke R2	0,160
Hosmer-Lemeshow goodness-of-fit (p-waarde)	4,942 (0,764)

Tabel 18: resultaten binaire logistische regressieanalyse hypothese 1

De p-waarde van de Chi-square is 0,000, wat lager is dan 0,05. Dit betekent dat het gekozen model de afhankelijke variabele beter verklaart dan het nulmodel. Daarnaast zien we dat de waarden van de Cox & Snell R2 (0,108) en de Nagelkerke R2 (0,160) wijzen op een associatie tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabelen. Ook is de p-waarde van de Hosmer-Lemeshow goodness-of-fit test groter dan 0,05. Dit geeft aan dat er geen significant verschil is tussen de voorspelling van de afhankelijke variabele en de observatie en impliceert dus een goed passend model.

Als we in tabel 17 kijken naar de individuele β -waardes en bijhorende p-waarden, zien we dat er twee onafhankelijke variabelen zijn die een significante invloed uitoefenen, namelijk 'duurtijd relatie' en 'externe accountant als vertrouwenspersoon'. Ondanks dat we verwachten dat een langere duurtijd ervoor gaat zorgen dat de externe accountant sneller als bedrijfsadviseur gebruikt wordt, geeft bovenstaand model het tegengestelde aan. De bèta-score van 'duurtijd relatie' is negatief en de p-waarde heeft een score onder 0,01, wat wijst op een sterk, negatief significant verband tussen 'duurtijd relatie' en 'de externe accountant als bedrijfsadviseur'. Bijgevolg kan hypothese 1a weerlegd worden. Bovenstaande resultaten impliceren dat bedrijven hun accountant voornamelijk gebruiken indien de relatie recenter is. Dit kan het gevolg zijn van het feit dat er veel startups hun externe accountant als bedrijfsadviseur gebruiken of dat sommige bedrijven net overgeschakeld zijn naar een andere accountant om bedrijfsadvies te bekomen. Het is voorbarig om hier een conclusie uit te trekken, maar de vijf jongste bedrijven uit onze dataset (oprichtingsjaar 2015-2020) geven alle vijf aan hun externe accountant als bedrijfsadviseur te gebruiken. Dit kan een indicatie zijn dat jonge bedrijven veel nood hebben aan strategisch bedrijfsadvies om te groeien, maar gezien onze beperkte dataset is het niet mogelijk om hier een statistische uitspraak over te doen.

Daarnaast zien we dat 'vertrouwen' een significante positieve invloed uitoefent op het gebruik van de externe accountant als bedrijfsadviseur. Dit impliceert dat we hypothese 1b kunnen bevestigen.

De onafhankelijke variabele 'leeftijd bedrijf' heeft geen statistisch significant verband met de afhankelijke variabele en gezien de beta-waarde ook geen eenduidige invloed. Hierdoor kunnen we besluiten dat de leeftijd van het bedrijf volgens dit onderzoeksmodel geen impact heeft op de beslissing om de externe accountant ook als bedrijfsadviseur te gebruiken en kan bijgevolg hypothese 1c niet bevestigd worden.

7.2 Impact externe accountant als adviseur op de prestaties van de KMO's (hypothese 2)

Hypothese 2 stelt dat het bedrijfsadvies van de externe accountant in meer dan 50% van de gevallen een positieve invloed heeft op de omzet, de winst en het personeelsbestand van Vlaamse kleine en middelgrote ondernemingen. Om dit te testen wordt een binomiaal test uitgevoerd waarbij de nulhypothese is dat het aantal bedrijven dat aangeeft een positieve invloed te ervaren op de omzet, winst of het personeelsbestand hoger of gelijk aan 50% is. Voor het meten van de drie verschillende prestaties wordt een gemeenschappelijke maatstaf gebruikt waardoor er slechts 1 binomiaal test wordt uitgevoerd.

<i>Binomiaal Test</i>						
		Antwoord	Aantal	Geobserveerde proportie	Test proportionaliteit	p-waarde
Stijging advies EA op de omzet, winst of personeelsbestand	Groep 1	Ja	33	.10	.50	.000
	Groep 2	Nee	301	.90		
	Totaal		334	1.00		

Tabel 19: binomiaal test hypothese 2

Tabel 19 geeft de binomiaal test voor hypothese 2 weer. Zoals te zien zijn er maar 33 van de 334 ondernemers die aangeven een positieve invloed te merken op de omzet, winst of het personeelsbestand dankzij het bedrijfsadvies van de externe accountant wat resulteert in een geobserveerde proportie van slechts 10%. Aangezien de nulhypothese stelt dat deze proportie minstens 50% moet zijn, kunnen we zeggen dat hieraan niet voldaan is. De p-waarde in deze test is ook kleiner dan 5% (0,05) wat resulteert in het verwerpen van de nulhypothese. We concluderen dat de proportie van ondernemers die aangeeft een positieve invloed te merken op de omzet, winst of het personeelsbestand dankzij het bedrijfsadvies van de externe accountant niet minstens 50% is en dat de werkelijke proportie veel lager ligt. Dit stelt ons in staat om hypothese 2 te weerleggen.

Naast de vraag welke invloed de externe accountant heeft op de bedrijfsprestaties, hebben de ondernemers ook aangegeven via welke adviseur ze bepaalde bedrijfsadviezen bekomen. De respondenten hadden per bedrijfsadvies de volgende mogelijkheden:

- Geen extern advies nodig
- Interne accountant of medewerker
- Externe accountant
- Advocaat
- Andere externe partij

In tabel 12 wordt een overzicht gegeven van de bedrijfsadviezen die de ondernemers aankopen. Als we kijken naar de tabel met de bedrijfsadviezen, zien we dat in de volgende gevallen de externe accountant als meest frequente bedrijfsadviseur wordt gebruikt:

- Keuze rechtsvorm bedrijf
- Waardebepaling bedrijf, fusies en overnames
- Belastingen en fiscale planning
- Pensioenregeling

Deze bedrijfsadviezen zijn geen adviezen die er direct voor zorgen dat de winst of omzet van een bedrijf substantieel gaat stijgen. Maar het is niet omdat de ondernemers aangeven dat hun accountant geen invloed heeft op de stijging van onder meer de omzet, de winst of het personeel, dat de externe accountant als bedrijfsadviseur voor die bedrijven geen cruciale rol speelt.

7.3 Impact grootte KMO op aankopen bedrijfsadvies en impact externe accountant op beleidsbeslissingen (hypothese 3)

Hypothese 3a stelt dat het gebruik van de externe accountant als adviseur stijgt naarmate de KMO kleiner wordt. Om dit te testen wordt een binaire logistische regressieanalyse gemaakt met behulp van SPSS. De verschillende soorten testen die worden uitgevoerd, de Chi-square, Cox & Snell R2, Nagelkerke R2 en de Hosmer-Lemeshow goodness-of-fit, werden ook in sectie 1 van hoofdstuk 7 besproken.

<i>Resultaten binaire logistische regressieanalyse</i>		
Predictoren	Onafhankelijkheid	
	β	p
Financieel profiel zaakvoerder	0,091	0,698
Aanwezigheid CFO	-0,607	0,066
Aantal werknemers	-0,172	0,229
Chi-square (p-waarde)	6,091 (0,107)	
Cox & Snell R2	0,017	
Nagelkerke R2	0,024	
Hosmer-Lemeshow goodness-of-fit (p-waarde)	6,402 (0,269)	

Tabel 20: resultaten binaire logistische regressieanalyse hypothese

Bovenstaand model lijkt aan de hand van de Chi-square score niet significant beter te verklaren dan het nulmodel of de grootte van de KMO een invloed heeft op het gebruik van de externe accountant als bedrijfsadviseur. De Cox & Snell R2 en Nagelkerke R2 geven wel aan dat er een hele lichte associatie is tussen de afhankelijke en de onafhankelijke variabelen. Daarnaast geeft de

Hosmer-Lemeshow goodness-of-fit test ook aan dat de p-waarde hoger is dan 0,05 en dat het voorspelde model niet significant verschilt van de observaties.

De individuele bèta-scores en bijhorende p-waarden geven aan dat er geen enkele onafhankelijke variabele en significante invloed heeft op het model. Op basis van deze resultaten kunnen we besluiten dat hypothese 3a niet bevestigd kan worden.

In hypothese 3b wordt gesuggereerd dat de impact van het bedrijfsadvies op de beleidsbeslissingen van de KMO's stijgt naarmate de KMO's kleiner worden. Aangezien de afhankelijke variabele in dit geval ordinaal is, wordt er gebruik gemaakt van een ordinale regressie om deze hypothese te testen.

<i>Ordinale regressieanalyse</i>			
	β	Wald	p
Financieel profiel	-0,275	1,188	0,276
Aanwezigheid CFO	0,102	0,057	0,811
1 werknemer	-21,290	748,754	0,000
2-15 werknemers	-20,700	761,585	0,000
16-50 werknemers	-20,931	714,161	0,000
51-125 werknemers	-21,039	/	/
126-250 werknemers	/	/	/
Chi-square (p-waarde)	10,243 (0,115)		
Nagelkerke R2	0,048		

Tabel 21: resultaten ordinale regressieanalyse hypothese 4

De Chi-square score geeft een indicatie of het gebruikte model passend is voor de hypothese. Indien het een passend model is, heeft het een p-waarde kleiner dan 0,05. Dit is hier niet het geval, dus kunnen we zeggen dat het geen passend model is. Het model heeft een Nagelkerke R2 van 0,048. Dit is soortgelijk aan de aangepaste R2 van een standaard lineaire regressieanalyse en kan op dezelfde manier geïnterpreteerd worden. Bovenstaand model kan dus slecht 4,8% van de variantie uitleggen. De verschillende negatieve bèta-scores van de onafhankelijke variabelen, namelijk het aantal werknemers, tonen aan dat het in dat geval neigt naar het feit dat de bedrijven zich baseren op de informatie van de externe accountant voor het nemen van beleidsbeslissingen. Maar aangezien dit voor alle onafhankelijke variabelen het geval is, is de grootte geen bepalende factor om te bepalen of bedrijven het advies van de externe gebruiken om beleidsbeslissingen te nemen. Bijgevolg kunnen we hypothese 3b niet bevestigen.

In tabel 22 is ook te zien dat het merendeel van de bedrijven, namelijk meer dan 90%, toch aangeeft zich te baseren op de geleverde informatie van de externe accountant om beleidsbeslissingen te nemen, al dan niet in grote of kleine mate. Maar zoals reeds vermeld, is dit volgens ons model niet te wijten aan de grootte van de onderneming.

<i>Samenvatting gegevens afhankelijke variabele hypothese 3</i>			
		Aantal	Percentage
Baseert uw bedrijf zich bij het nemen van beleidsbeslissingen op de informatie aangeleverd door de externe accountant?	Ja, in grote mate	91	36.3%
	Ja, maar in kleine mate	139	55.4%
	Nee, helemaal niet	21	8.4%

Tabel 22: overzicht impact externe accountant op beleidsbeslissingen

Hoofdstuk 8: Algemene conclusies

Dit hoofdstuk vormt het sluitstuk van deze masterproef. In sectie 1 wordt een algemene conclusie over het onderzoek geformuleerd en in sectie 2 worden de beperkingen van dit onderzoek en de aanbevelingen voor toekomstig onderzoek besproken.

8.1 Algemene conclusie

Het doel van deze masterproef is te onderzoeken welke impact het bedrijfsadvies van de externe accountant heeft op de beleidsbeslissingen van de kleine en middelgrote ondernemingen. Ondanks dat er reeds veel onderzoeken zijn uitgevoerd omtrent het onderwerp 'de externe accountant als bedrijfsadviseur', focust deze masterproef zich op de impact en bijdrage die de externe accountant kan leveren en dit specifiek gericht op de KMO's in Vlaanderen.

In hoofdstuk 2 werd eerst via de bestaande literatuur besproken wat het outsourcen in het algemeen inhoudt aan de hand van twee theorieën, namelijk de 'resource based theory' en de 'transaction cost theory'. Gaandeweg werd duidelijk wat de voor- en nadelen van outsourcing zijn voor bedrijven en welke ondernemingen er voornamelijk voor opteren om tot outsourcing van bepaalde activiteiten over te gaan, alsook het outsourcen van accounting taken.

In hoofdstuk 3 werd voornamelijk de veranderende rol van de externe accountant naar doorgedreven bedrijfsadviseur besproken. De bestaande literatuur leerde ons dat het outsourcen van de standaard boekhoudtaken door bedrijven daalt omwille van automatisatie en digitalisering en dat de externe accountant zich daarom herpositioneert naar bedrijfsadviseur om op die manier toegevoegde waarde te bieden aan bedrijven. In dit hoofdstuk wordt ook besproken waarom bedrijven ervoor kiezen om net hun externe accountant als bedrijfsadviseur te gebruiken en voor welke adviezen hij/gebruikt kan worden.

Na het afronden van de literatuurstudie werden in hoofdstuk 4 de verschillende verwachtingen rondom het onderzoek met betrekking tot de impact van het bedrijfsadvies van de accountant op de KMO's opgesteld die resulteerden in 3 hypothesen in combinatie met het onderzoeksmodel.

In hypothese 1 werd verwacht dat een langere duurtijd, wederzijds vertrouwen tussen de externe accountant en jonge ondernemingen, aanleiding geven tot het gebruiken van de externe accountant als bedrijfsadviseur. De resultaten van onze testen bevestigen dat het wederzijds vertrouwen een bepalende factor is om bedrijfsadvies aan te kopen. De duurtijd van de relatie tussen het bedrijf en de externe accountant heeft verrassend genoeg een negatieve invloed op het aankopen van bedrijfsadvies en de leeftijd van de onderneming bleek geen bepalende factor te zijn. Hierdoor werd hypothese 1a weerlegd, hypothese 1b bevestigd en kon hypothese 1c niet bevestigd worden.

Hypothese 2 impliceerde dat het bedrijfsadvies van de externe accountant een positieve invloed heeft op de bedrijfsprestaties van de KMO, met name op de omzet, op de winst en op het personeelbestand. Ondanks het feit dat de externe accountant in veel gevallen als de ideale adviseur wordt gezien, geven de ondernemers in deze enquête aan dat de positieve evolutie van deze prestatie indicatoren niet toe te wijzen is aan het bedrijfsadvies van de externe accountant. Bijgevolg werd hypothese 2 weerlegd.

In hypothese 3 werd geïmpliceerd dat de grootte van de KMO een negatieve invloed heeft op het gebruik van de externe accountant en de invloed van het bedrijfsadvies op de beleidsbeslissingen van de ondernemingen. De resultaten van onze testen in hypothese 3 tonen hiervoor geen statistisch bewijs aan en de grootte is geen bepalende factor voor deze twee afhankelijke variabelen. Bijgevolg konden zowel hypothese 3a als 3b niet bevestigd worden.

Gezien bovenstaande resultaten, kunnen we als antwoord op de centrale onderzoeksvraag van deze masterproef besluiten dat de externe accountant in het oog van de ondernemer geen substantiële impact heeft op de beleidsbeslissingen van de kleine en middelgrote ondernemingen maar dat hij zijn rol als bedrijfsadviseur wel degelijk invult.

8.2 Beperkingen en aanbevelingen

Een van de grootste beperkingen van dit onderzoek, zoals ook aangegeven in de laatste alinea van de vorige sectie, is dat het enkel de ondernemers zelf zijn die hun mening hebben gegeven over de relevantie en de impact van de externe accountant op hun onderneming. Een aanbeveling voor toekomstig onderzoek is om een meer diepgaande studie uit te voeren specifiek gericht op de kritieke prestatie indicatoren om de impact van de externe accountant te analyseren. Vervolgens is het ook een optie om bijkomend onderzoek te doen naar de ervaringen van de accountant wanneer die als bedrijfsadviseur optreedt voor KMO's om zo beide ervaringen te toetsen aan elkaar.

Daarnaast is de gebruikte dataset misschien wat te beperkt wat betreft de differentiatie van de leeftijd van de bedrijven en de grootte van de bedrijven en kan toekomstig onderzoek zich bijvoorbeeld focussen op jonge ondernemingen die pas gestart zijn. Zoals aangegeven bij het bespreken van de resultaten van hypothese 1, kan het interessant zijn wat de beweegredenen zijn van startups om hun accountant als bedrijfsadviseur te gebruiken en of er een substantieel verschil is in vergelijking met oudere, volwassen ondernemingen.

Literatuurlijst

Allen, S., & Chandrashekar, A. (2000). Outsourcing services: the contract is just the beginning. *Business Horizons*, 43(2), 25-25.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Barrar, P., Wood, D., Jones, J., & Vedovato, M. (2002). The efficiency of accounting service provision. *Business Process Management Journal*.

Bennett, R. J., & Robson, P. J. (1999). The use of external business advice by SMEs in Britain. *Entrepreneurship & Regional Development*, 11(2), 155-180.

Blackburn, R., & Jarvis, R. (2010). The role of small and medium practices in providing business support to small-and medium-sized enterprises.

Blackburn, R., Carey, P., & Tanewski, G. A. (2010). *Business advice to SMEs: professional competence, trust and ethics* (No. 119). Association of Chartered Certified Accountants.

Blackburn, R., Carey, P., & Tanewski, G. (2014). Business advice by accountants to SMEs: relationship and trust.

Bulukin, K. C., Gooderham, P. N., & Lund, J. (2005). Educating small firm accountants in counselling SME client.

Carey, P. J. (2015). External accountants' business advice and SME performance. *Pacific Accounting Review*.

Carey, P., & Tanewski, G. (2016). The provision of business advice to SMEs by external accountants. *Managerial Auditing Journal*.

Cullinan, C. P., & Zheng, X. (2015). Outsourcing accounting information systems: Evidence from closed-end mutual fund families. *International Journal of Accounting Information Systems*, 17, 65-83.

Devi, S., & Kamyabi, Y. (2012). The impact of advisory services on Iranian SME performance: An empirical investigation of the role of professional accountants. *South African Journal of Business Management*, 43(2), 61-72.

De Bruyckere, S., Verplancke, F., Everaert, P., Sarens, G., & Coppens, C. (2017). The Role of External Accountants as Service Providers for SMEs: a Literature Review. *ACCOUNTANCY & BEDRIJFSKUNDE*, (4), 49-62.

Everaert, P., Sarens, G., & Rommel, J. (2006). *Outsourcing of accounting tasks in SMEs: An extended TCE model*. Faculteit Economie en Bedrijfskunde, Univ. Gent.

Everaert, P., Sarens, G., & Rommel, J. (2010). Using transaction cost economics to explain outsourcing of accounting. *Small Business Economics*, 35(1), 93-112.

Everaert, P., Sarens, G., & Rommel, J. (2007). Sourcing strategy of Belgian SMEs: empirical evidence for the accounting services. *Production Planning and Control*, 18(8), 716-725.

Friedman, A. L., & Lyne, S. R. (2001). The beancounter stereotype: towards a general model of stereotype generation. *Critical perspectives on accounting*, 12(4), 423-451.

Gooderham, P. N., Tobiassen, A., Døving, E., & Nordhaug, O. (2004). Accountants as sources of business advice for small firms. *International small business journal*, 22(1), 5-22.

Graham, R. A. Y., & Philip, A. N. (2007). Finance and accounting outsourcing—the next logical step for small business. *Review of International Comparative Management*, 8(4), 71.

Gunasekaran, A., Marri, H. B., & Grieve, R. J. (1999). Activity based costing in small and medium enterprises. *Computers & Industrial Engineering*, 37(1-2), 407-411.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.

Hancock, P., Howieson, B., Kavanagh, M., Kent, J., Tempone, I., & Segal, N. (2009). Accounting for the future: more than numbers. *Australian Teaching and Learning Council*, 11-80.

Höglund, H., & Sundvik, D. (2016). Financial reporting quality and outsourcing of accounting tasks: Evidence from small private firms. *Advances in accounting*, 35, 125-134.

Insinga, R. C., & Werle, M. J. (2000). Linking outsourcing to business strategy. *Academy of Management Perspectives*, 14(4), 58-70.

Jayabalan, J., Raman, M., Dorasamy, M., & Ching, N. K. C. (2009). Outsourcing of accounting functions amongst SME companies in Malaysia: An exploratory study. *Accountancy Business and the Public Interest*, 8(2), 96-114.

- Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2002). Trends in outsourcing:: Contrasting USA and Europe. *European management journal*, 20(2), 189-198.
- Kamyabi, Y., & Devi, S. (2011). Accounting outsourcing and firm performance in Iranian SMEs. *International Journal of Economics and Finance*, 3(4), 181-192.
- Kerr, S. P., Kerr, W. R., & Dalton, M. (2019). Risk attitudes and personality traits of entrepreneurs and venture team members. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116(36), 17712-17716.
- Kirby, D. A., & King, S. H. (1997). Accountants and small firm development: Filling the expectation gap. *Service Industries Journal*, 17(2), 294-304.
- Lewis, M. A. (2003). Analysing organisational competence: implications for the management of operations. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Lybaert, N., & Zeelmaekers, N. (2016). De rol van de externe accountant binnen de Vlaamse micro-onderneming.
- Marriott, N., & Marriott, P. (2000). Professional accountants and the development of a management accounting service for the small firm: barriers and possibilities. *Management accounting research*, 11(4), 475-492.
- McIvor, R. (2010). The influence of capability considerations on the outsourcing decision: the case of a manufacturing company. *International Journal of Production Research*, 48(17), 5031-5052.
- Mishra, D., & Kanti, S. (2011). Management Accountant: Role & future challenges. *Management Accountant: Role & Future Challenges (March 16, 2011)*.
- Mole, K. (2002). Business advisers' impact on SMEs: an agency theory approach. *International small business journal*, 20(2), 139-162.
- Murphy, P. J., Wu, Z., Welsch, H., Heiser, D. R., Young, S. T., & Jiang, B. (2012). Small firm entrepreneurial outsourcing: traditional problems, nontraditional solutions. *Strategic Outsourcing: An International Journal*.
- Murray, J. Y. (2001). Strategic Alliance–Based Global Sourcing Strategy for Competitive Advantage: A Conceptual Framework and Research Propositions. *Journal of International Marketing*, 9(4), 30-58.

Nandan, R. (2010). Management accounting needs of SMEs and the role of professional accountants: A renewed research agenda. *Journal of applied management accounting research*, 8(1), 65-78.

Perrini, F., & Tencati, A. (2006). Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems. *Business Strategy and the Environment*, 15(5), 296-308.

Quinn, J. B. (1999). Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. *MIT Sloan Management Review*, 40(4), 9.

Robson, P. J., & Bennett, R. J. (2000). SME growth: The relationship with business advice and external collaboration. *Small business economics*, 15(3), 193-208.

Sarens, G., Everaert, P., Verplancke, F., & De Beelde, I. (2015). Diversification of External Accountants Serving Small and Medium-sized Enterprises: Evidence from Belgium. *Australian Accounting Review*, 25(2), 155-174.

Scapens, R. W. (2006). Understanding management accounting practices: A personal journey. *The British Accounting Review*, 38(1), 1-30.

Shields, M. D. (1997). Research in management accounting by North Americans in the 1990s. *Journal of management accounting research*, 9, 3-62.

Taipaleenmäki, J., & Ikäheimo, S. (2013). On the convergence of management accounting and financial accounting—the role of information technology in accounting change. *International Journal of Accounting Information Systems*, 14(4), 321-348.

Widener, S. K., & Selto, F. H. (1999). Management control systems and boundaries of the firm: why do firms outsource internal auditing activities?. *Journal of Management Accounting Research*, 11, 45.

Bijlagen:

Bijlage 1 Verzonden mail en vragenlijst

Verzonden mail

Beste ondernemer

Ik ben Dieter Roose, masterstudent handelswetenschappen aan de Universiteit Hasselt. In het kader van mijn masterproef en gedreven door eigen interesse doe ik een onderzoek naar de impact van de externe accountant op de kleine en middelgrote ondernemingen. Als hoeksteen van de Belgische economie heeft de KMO een belangrijke functie en het is interessant om te onderzoeken hoe de externe accountant hiertoe bijdraagt.

Om een goed beeld hierover te krijgen, hoop ik dat u even de tijd kan nemen om deze enquête in te vullen. Om niet teveel kostbare tijd in beslag te nemen, is de enquête zeer kort gehouden en zal het hoogstens 10 minuten duren om de vragen te beantwoorden.

Indien u graag een samenvatting van de resultaten ontvangt, kan u aan het einde van de enquête uw email adres opgeven.

Alvast bedankt voor uw respons

Dieter Roose

Follow this link to the Survey:

[Take the Survey](#)

Or copy and paste the URL below into your internet browser:

https://uhasselt.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_9uBJhs99IG2GUoB?Q_DL=kb4FqqYAIYwjDL_9uBJhs99IG2GUoB_MLRP_9v6pRx9xAsZjav3&Q_CHL=email

Follow the link to opt out of future emails:

[Click here to unsubscribe](#)

Vragenlijst

Q1: Hoeveel werknemers werken er in uw bedrijf?

- 1
- 2-15
- 16-50
- 51-125
- 126-250

Q2: In welk jaar is uw bedrijf opgericht?

Q3: Heeft u als zaakvoerder een financieel profiel?

- Ja
- Nee

Q4: Is er in uw bedrijf een CFO aanwezig?

- Ja
- Nee

Q5: Maakt uw bedrijf gebruik van een externe accountant?

- Ja
- Nee

Q6: Welke omschrijving past bij uw externe accountant?

- Groot accountantskantoor (PwC, Deloitte, EY of KPMG)
- Middelgroot accountantskantoor (Grant Thornton, Van Havermaet...)
- Klein of lokaal accountantskantoor

Q7: Hoe lang werkt u al met dezelfde externe accountant?

- 0-3 jaar
- 4-8 jaar
- Meer dan 8 jaar

Q8: Wordt de externe accountant binnen uw bedrijf gezien als een vertrouwenspersoon?

- Ja
- Nee

Q9: Een traditionele accountant heeft zes standaardtaken. Welke van deze taken worden door uw externe accountant uitgevoerd? (meerdere antwoorden mogelijk, niet beantwoorden indien niet van toepassing)

- Ingeven van facturen en financiële verrichtingen
- Opstellen tussentijdse resultatenrekeningen
- Eindejaarsverrichtingen en jaarafsluiting
- Opstellen jaarrekening
- Btw aangifte
- Vennootschapsbelastingaangifte

Q10: Bent u tevreden met het geleverde werk van de externe accountant?

- Ja
- Nee

Q11: Wordt de externe accountant van uw bedrijf ook gebruikt voor bedrijfsadvies?

- Ja
- Nee

Q12: Welk advies voor uw bedrijf wordt gegeven door de externe accountant of een andere (externe) adviseur? (Gelieve alle onderdelen aan te vinken)

	Geen advies nodig (1)	Interne accountant of medewerker (2)	Externe accountant (3)	Advocaat (4)	Ander adviesverleningskantoor (5)
Marketing, sales en strategische planning (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opzetten bedrijfsstructuur (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erfeniskwesties en successieplanning (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keuze rechtsvorm bedrijf (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financieel management en budgettering (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Waardebepaling bedrijf, fusies en overnames (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beheer schulden en stopzetting bedrijf (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belastingen en fiscale planning (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opvolgen crediteuren (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pensioenregeling (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eigendomsoverdracht (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Externe accountant als secretaris in raad van bestuur (12)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administratieve routines en IT (13)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Management, organisatie en HR (14)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Training en ontwikkelen van vaardigheden (15)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financieel directeur (16)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q13: Neemt u, als zaakvoerder, de beleidsbeslissingen in de onderneming?

- Ja
- Nee

Q14: Baseert uw bedrijf zich bij het nemen van beleidsbeslissingen op de informatie aangeleverd door de externe accountant?

- Ja, in grote mate
- Ja, maar in kleine mate
- Nee, helemaal niet

Q15: Merkt u dat u minder risicovolle beslissingen neemt sinds u een externe accountant als bedrijfsadviseur raadpleegt?

- Ja, in grote mate
- Ja, maar in kleine mate
- Nee, helemaal niet

Q16: Heeft u sinds het gebruik van uw externe accountant als bedrijfsadviseur één of meer van volgende kenmerken ervaren?

- Meer omzet
- Meer winst
- Groter personeelsbestand
- Er is een toename van een of meer van deze kenmerken, maar dit is niet dankzij het advies van mijn externe accountant
- Andere

Additionele vragen voor de ondernemers die hebben aangegeven geen externe accountant te gebruiken

Q17: Wie doet in uw bedrijf de boekhouding?

- Interne medewerker met financieel/accounting profiel
- Interne medewerker zonder financieel/accounting profiel
- Zaakvoerder/eigenaar
- Andere

Q18: Gebruikt u een externe adviseur voor bedrijfsadvies

- Ja, een consulting kantoor
- Ja, een advocatenkantoor

- Ja, maar via collega bedrijfsleiders of belangenverenigingen voor ondernemers
- Nee, wij maken geen gebruik van extern bedrijfsadvies