



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Willingness to collaborate: wat bepaalt of accountants willen samenwerken met andere adviseurs?

Martijn Verduyckt

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

PROMOTOR :

Prof. dr. Maarten CORTEN

BEGELEIDER :

De heer Rob JANSSENS



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

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

2020
2021



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Willingness to collaborate: wat bepaalt of accountants willen samenwerken met andere adviseurs?

Martijn Verduyckt

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

PROMOTOR :

Prof. dr. Maarten CORTEN

BEGELEIDER :

De heer Rob JANSSENS

Deze masterproef werd geschreven tijdens de COVID-19 crisis in 2020-2021. Deze wereldwijde gezondheids crisis heeft een impact gehad op het schrijf- en verwerkingsproces, de onderzoekshandelingen en de onderzoeksresultaten die aan de basis liggen van dit werkstuk.

Voorwoord

Ik ben Martijn Verduyckt, student Handelswetenschappen master Accountancy, Finance en Fiscaliteit aan de Universiteit Hasselt. Dit onderzoek vormt de afsluiting van mijn master opleiding. Tijdens het onderzoek van de wetenschappelijke literatuur heb ik een beter beeld gekregen van de markt waarin de accountant zich bevindt en hoe de job van de accountant in de toekomst zal evolueren. Bovendien heeft het empirisch gedeelte me veel bijgeleerd over hoe data wordt verzameld, geanalyseerd en geïnterpreteerd en hoe dit vervolgens wordt omgezet in een wetenschappelijk artikel.

Graag zou ik van deze gelegenheid gebruik maken om een aantal mensen te bedanken. Zonder hen was het eindresultaat nooit hetzelfde geweest. In de eerste plaats gaat mijn dank uit naar mijn promotor prof. dr. Corten Maarten en begeleider Rob Janssens. Bij hen kon ik terecht voor feedback en begeleiding van mijn thesis. Ik wil ook graag mijn ouders, mijn vriendin, mijn vrienden en mijn collega-studenten bedanken voor de mentale steun tijdens deze moeilijke periode vanwege de COVID-19 gezondheids crisis.

Het academiejaar 2020-2021 is een jaar om nooit te vergeten als gevolg van de wereldwijde uitbraak van COVID-19. Dit heeft ervoor gezorgd dat heel dit proces heeft plaatsgevonden off-campus in een online omgeving. Deze aanpassing vereiste extra inspanning, maar door de goede en vlotte communicatie met Prof. dr. Corten en Rob Janssens is ook dit goed afgelopen.

Voor u ligt mijn masterproef "Willingness to collaborate: wat bepaalt of accountants willen samenwerken met andere adviseurs?". Ik hoop dat het resultaat van mijn werk u kan bekoren.

Verduyckt Martijn

Juni 2021

UHasselt Agoralaan Gebouw D, 3590 Diepenbeek

Samenvatting

Doel – De rol en het beroep van de externe accountant zijn de laatste jaren sterk aan het evolueren. Uit onderzoek blijkt dat de accountant de meest belangrijke bron van extern advies voor KMO's is. Echter hebben deze KMO's steeds meer nood aan extra bedrijfsadvies en is de accountant dus de ideale adviseur om deze verwachting in te vullen. Gezien de stijgende verwachtingen en automatisering van het beroep van de accountant is dit een opportuniteit voor de accountant om zich voor te bereiden op de uitdagingen van de toekomst. Om die uitdagingen het hoofd te bieden, kan de accountant uitgroeien tot een *one-stop shop advisor* of zich specialiseren in een bepaalde niche. Hiervoor zal de accountant zijn dienstenaanbod moeten diversifiëren en extra vaardigheden en competenties moeten opdoen. Dit kan hij/zij doen door samenwerkingsverbanden aan te gaan met andere adviseurs (niet-accountants) of partners. Samenwerking is momenteel dus een zeer relevant onderwerp en biedt de accountant meerdere mogelijkheden voor de toekomst. Partners voor een mogelijke samenwerking zijn bijvoorbeeld advocaten, andere adviesverleners, consultancy bedrijven, banken, verzekeraars enzovoort. In dit onderzoek ga ik op zoek naar de determinanten van de wil om samen te werken bij de Belgische accountant. De centrale onderzoeksvraag luidt dan ook: "Wat bepaalt of accountants willen samenwerken met andere adviseurs?".

Methodologie – Door middel van verschillende regressieanalyses, op basis van een vragenlijst ingevuld door 146 gecertificeerde accountants, kon ik bovenstaande onderzoeksvraag beantwoorden.

Bevindingen – De resultaten van dit onderzoek wijzen op drie belangrijke factoren die de wil om samen te werken bij de accountant kunnen bepalen. Daarnaast deed ik nog enkele additionele analyses waaruit interessante conclusies getrokken kunnen worden.

Ten eerste blijkt uit de resultaten van dit onderzoek dat de grootte van het huidig aanbod van de accountant positief, significant geassocieerd is met de wil van de accountant om samen te werken met externe partners of andere adviseurs. Dit betekent dat een groter huidig aanbod gepaard zal gaan met een grotere wil om samen te werken in de toekomst bij de accountant en vice versa. Dit resultaat is enigszins verrassend maar kan verklaard worden door het feit dat de diensten die een accountant of accountancy kantoren met een groot aanbod nog niet aanbieden waarschijnlijk zeer specifiek zijn en een bepaalde expertise of kennis vereisen die ze niet in huis hebben.

Dit brengt ons bij de tweede belangrijke bevinding dat de expertise van de accountant voor het aanbieden van extra adviesdiensten een significant, negatief effect heeft op de wil om samen te werken bij de accountant. Een accountant die voor het aanbieden van bepaalde diensten niet over de juiste of nodige expertise beschikt zal dus sneller geneigd zijn om samen te werken met andere adviseurs. Het is immers logisch dat als een accountant zijn dienstenaanbod wil uitbreiden en diversifiëren dat hij/zij voor sommige diensten niet over de juiste of nodige expertise beschikt. Dit kan de accountant dus oplossen door samen te werken met adviseurs die wel de nodige kennis en expertise hebben.

Ten derde vertoont deze studie een positief, significant effect tussen de drang naar diversificatie en de wil om samen te werken bij de accountant. Dit wil zeggen dat een accountant die een grotere drang heeft om zijn dienstenaanbod te diversifiëren in de toekomst een grotere wil om samen te werken met andere adviseurs zal hebben dan een accountant met een kleinere drang naar diversificatie. Dit resultaat bevestigt eerder onderzoek van Sarens et al. (2015) en Døving &

Gooderham (2008). Zij ondervonden ook dat het niveau van diversificatie positief, significant geassocieerd is met de samenwerking met andere adviseurs.

Uit dit onderzoek blijkt echter dat niet voor alle accountants of accountancy kantoren de drang naar diversificatie een positief effect zal hebben op de wil om samen te werken. Het aantal medewerkers van een accountant of accountancy kantoor heeft namelijk een negatief effect op de relatie tussen de drang naar diversificatie en de wil om samen te werken. Dit betekent dat grote accountancy bureaus met zeer veel medewerkers die een hogere drang naar diversificatie hebben, net minder geneigd zullen zijn om samen te werken met andere adviseurs. Dit zou verklaard kunnen worden door de aanwezige expertise en de complementariteit van *human capital* bij grote kantoren met veel medewerkers waardoor ze dus niet hoeven samen te werken met andere adviseurs als ze hun dienstenaanbod willen uitbreiden.

Tot slot vindt dit onderzoek een positief versterkend effect van het persoonlijkheidskenmerk openheid of *Openness* van de accountant op het verband tussen de grootte van het aanbod en de wil om samen te werken. Dit is echter het enige persoonlijkheidskenmerk dat een versterkend significant effect vertoont bij één van de drie onafhankelijke variabelen zijnde grootte van het huidige aanbod, drang naar diversificatie en expertise.

Waarde van het onderzoek – Dit onderzoek bevat enkele zeer interessante bevindingen en vult de beperkte literatuur aan wat betreft de strategische intenties en de beweegredenen van de accountant. In de bestaande literatuur werd samenwerking enkel aangehaald als mogelijke opportuniteit voor de toekomst maar er is nog geen specifiek onderzoek gedaan naar mogelijke samenwerkingsverbanden bij accountants. Dit onderzoek vult de bestaande literatuur aan door een aantal mogelijke determinanten van de wil om samen te werken bij accountants met andere adviseurs aan te kaarten en te onderzoeken. Voor verschillende stakeholders kunnen de resultaten uit dit onderzoek interessant zijn. Zo kunnen bijvoorbeeld eventuele externe partners of andere adviseurs beter inschatten waarom accountants zouden willen samenwerken en krijgen ze dus een beter inzicht met welke accountants ze zouden kunnen gaan samenwerken in de toekomst. Ook het Instituut voor Belastingadviseurs en Accountants (ITAA) zou met de informatie uit dit onderzoek beter kunnen inschatten waarom accountants willen gaan samenwerken met externe partners waardoor ze hen beter kunnen ondersteunen in de toekomst. Tot slot kunnen de bevindingen van dit onderzoek ook interessant zijn voor accountants zelf. De resultaten kunnen leiden tot verschillende relevante inzichten en tonen hen aan waarom zij zelf en hun concurrenten in de toekomst zouden willen samenwerken met andere adviseurs.

Kritische beschouwingen – Voor dit onderzoek werd gebruikt gemaakt van data uit een bestaande vragenlijst. Daarom moest er rekening gehouden worden met bepaalde beperkingen bij het meten van de verschillende variabelen. Voor 26 verschillende adviesdiensten verdeeld over verschillende categorieën (financieel, juridisch, strategisch en operationeel) werd per dienst gevraagd of de accountant deze reeds aanbiedt, wil aanbieden in de toekomst, hiervoor de juiste expertise heeft en of hij/zij voor deze dienst zou willen samenwerken in de toekomst. Er werd enkel gevraagd naar de wil om samen te werken bij de diensten die de accountant nog niet aanbiedt en zou willen aanbieden in de toekomst. Dit betekent dat we abstractie maken van de standaard accounting diensten en van accountants die reeds alle diensten aanbieden of geen extra diensten willen aanbieden in de toekomst. Mede hierdoor en door toevoegingen aan de dataset uit de Belfirst databank was de dataset van ons onderzoek beperkt tot 146 respondenten.

Verder is ook eventuele verbetering mogelijk in de meting van de verklarende variabele drang naar diversificatie. In dit onderzoek werd deze gemeten als een percentage van het totaal aantal mogelijke diensten die in de toekomst extra aangeboden kunnen worden door de accountant, analoog aan onderzoek van Sarens et al. (2015). Hierbij werd dus geen rekening gehouden met de diversiteit van deze diensten en de categorieën waartoe deze behoren. Een opportuniteit voor verder onderzoek is dus een andere maatstaf voor de drang naar diversificatie waarbij wel rekening wordt gehouden met de diversiteit van de diensten en de soorten adviesdiensten waar deze toe behoren.

Inhoudstabel

1.	Inleiding	1
2.	Literatuurstudie en hypothesevorming	3
2.1.	Terminologie Accountant	3
2.2	Evolutie beroep externe accountant en opportuniteiten.....	4
2.3	Diversificatie door samenwerking met andere adviseurs	7
2.4	Determinanten voor samenwerking gelinkt aan de accountant.....	9
3.	Onderzoeksmethodologie en data.....	13
3.1	Meting variabelen	13
3.1.1	Afhankelijke variabele.....	14
3.1.2	Onafhankelijke variabelen	15
3.1.3	Controle variabelen	16
3.2	Onderzoeksmodel	16
4.	Resultaten.....	17
4.1	Beschrijvende statistieken	17
4.2	Correlaties	18
4.3	Testen hypothesen.....	19
4.4	Additionele analyses.....	20
5.	Discussie van de resultaten	23
6.	Conclusie	25
7.	Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek.....	27
8.	Referentielijst	29

1. Inleiding

Uit onderzoek blijkt dat het beroep van de externe accountant steeds breder en diverser wordt (Sarens et al., 2015). Dit komt onder andere door de automatisering van het beroep en het veranderende, meer eisende verwachtingspatroon van de klant. Enerzijds zorgt de snelle technologische evolutie ervoor dat accountants minder tijd hoeven te spenderen aan standaard accountingdiensten. Anderzijds hebben steeds meer bedrijven nood aan extra advies en geven aan dat ze meer advies verwachten van de accountant (De Bruyckere et al., 2017). Blackburn et al. (2010) concluderen dat de accountant de meest belangrijke bron van extern advies is voor kleine en middelgrote ondernemingen. Verder is uit verschillende studies gebleken dat veel kleine en middelgrote ondernemingen (kmo's/SME's) niet enkel hun externe accountant inschakelen voor de standaard accountingdiensten, maar ook extra bedrijfsadvies verwachten van hun accountant (Carey, 2015). Er zijn dan ook zeker mogelijkheden voor de accountant om in de toekomst te evolueren naar een *one-stop shop advisor* of een partner van de klant op lange termijn die hen niet enkel standaard accountingdiensten verleent (Blackburn & Jarvis, 2010). Er zijn verschillende mogelijkheden waarop accountancy bedrijven kunnen diversifiëren om ook niet-accountingdiensten te kunnen aanbieden. Zo stelden Døving en Gooderham (2008) dat het voor de diversifiërende accountancy bedrijven belangrijk is om samenwerkingen met andere adviseurs te ontwikkelen. Echter is het belangrijk om te vermelden dat diversificatie en samenwerking met andere adviseurs voor Belgische accountants niet altijd mogelijk was. Dit vanwege het cumulverbod voor accountants dat van kracht was in België. Het was tot nu toe dan ook verboden voor accountants om ook bank- en financiële activiteiten uit te voeren of om op te treden als vastgoed- of verzekeringsmakelaar. Begin 2020 verklaarde het Europees hof van justitie het cumulverbod te verregaand en onwettig, waardoor er nu dus meer mogelijkheden zijn voor diversificatie van hun dienstenaanbod en samenwerking met andere adviseurs en externe partners (De Preter, 2020).

Bestaande literatuur wijst erop dat er reeds onderzoek is gedaan naar de nood aan extern advies van bepaalde kleine en middelgrote ondernemingen. Zo kan extern advies de strategische kennis die leidt tot competitieve voordelen verhogen en het potentieel van het bedrijf doen toenemen (Bennett & Robson, 2003). Bovendien kan extern advies het ontbreken aan informatie en specifieke kennis in jonge ondernemingen verhelpen (Chrisman & McMullan, 2004) en is er een positief verband tussen het geven van bedrijfsadvies door de accountant en de financiële resultaten van de klant (De Bruyckere et al., 2020). Mole et al. (2017) bewezen dat zowel de activiteit in de sector en de management strategie voor de groei van het bedrijf, alsook bepaalde karakteristieken van de eigenaar-manager van de onderneming een rol spelen bij de beslissing van het al dan niet zoeken naar extern advies. Zo zouden het opleidingsniveau en het geslacht van de eigenaar-manager van de onderneming hierbij van belang zijn. Een andere essentiële factor bij het vragen van extern advies bij de klant is de grootte van de onderneming (Mole et al., 2017). Niet enkel kmo's, maar ook grotere bedrijven hebben nood aan extra bedrijfsadvies. Sarens et al. (2015) ondervonden dat hoe groter de klanten van accountants zijn, hoe meer ze nood hebben aan extra adviesverlening of *non accounting services*. Bovendien blijkt dat hoe groter de klanten van de accountant zijn, hoe breder en diverser de adviesverlenende diensten van de accountant zullen zijn (Døving & Gooderham, 2008).

Er is dus al voldoende onderzoek gedaan naar de klanten van accountants en waarom zij net gaan aankloppen bij externe adviseurs. Ook werden er al verschillende opportuniteiten voor accountants besproken om hun marktpositie te versterken en verder te ontwikkelen. Zo haalden verschillende onderzoeken aan (De Bruyckere et al., 2017; Døving & Gooderham, 2008; Sarens et al., 2015) dat één van die opportuniteiten voor accountants bestaat in het samenwerken met andere externe adviseurs of partners. Bulukin et al. (2005) ondervonden dat accountancy bedrijven hun bekwaamheid om bedrijfsadviesdiensten te leveren kunnen verhogen als ze een zakenrelatie aangaan met andere complementaire en externe partners. Op die manier kunnen ze evolueren tot een *one-stop shop* voor hun klanten (Bulukin et al., 2005). Echter is er nog niet gezocht naar determinanten van de samenwerking tussen accountants en andere partners. Het is dan ook zeer relevant in deze context te onderzoeken wat bepaalt of accountants effectief willen of kunnen samenwerken met andere adviseurs. Bepaalde karakteristieken, opportuniteiten en het al dan niet hebben van bepaalde vaardigheden kunnen ertoe leiden dat de accountant een samenwerking wil aangaan met andere adviseurs om te kunnen diversifiëren. Bovendien is dit een zeer relevante kwestie aangezien het voor Belgische accountants niet mogelijk was om samen te werken met andere adviseurs.

2. Literatuurstudie en hypothesevorming

2.1. Terminologie Accountant

In het kader van dit onderzoek is het nodig om eerst de term accountant te definiëren in de Belgische context. Het wettelijke kader in België omtrent de functie van de accountant is namelijk vrij beperkt en dus verschillend met dat van andere landen. Tot voorheen bestond het Belgische landschap voor accountants uit twee beroepsinstituten. Hierbij worden auditors niet meegerekend, zij hebben in België namelijk een apart instituut, het Instituut van de Bedrijfsrevisoren (IBR). Leden van dit instituut zijn dan ook geen accountant maar dragen de titel bedrijfsrevisor of commissaris (De Bruyckere et al., 2017; Sarens et al., 2015). Omdat we onderzoek doen naar accountants en niet naar auditors zullen we in dit onderzoek niet focussen op leden van het IBR, maar enkel op de externe accountants.

Tot voor kort waren er dus twee verschillende instituten voor externe accountants, het IAB en het BIBF. Leden van het Instituut van Accountants en Belastingconsulenten (IAB) hadden de titel 'Accountant' en mochten hierdoor zowel boekhouddiensten als specifiekere diensten aanbieden zoals het controleren van de kwaliteit van de jaarrekening voor bedrijven die geen beroep doen op een externe auditor. Zij mochten ook een aantal extra adviesdiensten leveren zoals het evalueren van financiële opportuniteiten of het waarderen van een bedrijf. Echter was er in België nog een tweede beroepsinstituut voor Erkende Boekhouders-Fiscalisten (BIBF). Leden van dit instituut droegen de titel 'Boekhouder' en waren door de wet beperkt tot het aanbieden van boekhouddiensten, voorbereiden van de financiële staten en het bijstaan van de belastingplichtige bij zijn fiscale verplichtingen (Sarens et al., 2015).

Bovendien mochten boekhouders die lid van het BIBF waren ook niet actief zijn als verzekerings- of vastgoedmakelaar of in bank- en financiële activiteiten. In het deontologisch reglement van het BIBF werd geoordeeld dat de boekhouders deze beroepen niet kon of zou kunnen combineren omwille van de onafhankelijkheid en onpartijdigheid. Door activiteiten te stellen als verzekeringsagent of vastgoedmakelaar zouden deze twee principes in gevaar gebracht worden. Begin 2020, op 27 februari kwam er een eind aan dit cumulverbod toen het Europees Hof van Justitie zich uitsprak over deze zaak. Het oordeelde dat het cumulverbod voor boekhouders te verregaand was en dat dit niet de enige manier is om de onpartijdigheid bij de boekhouder te waarborgen (De Preter, 2020; Lamon, 2020). Tot voorheen waren leden van het BIBF dus beperkter en konden zij dan ook moeilijker hun diensten diversifiëren (De Bruyckere et al., 2017).

Op 1 juni 2019 kwam hier verandering in toen beide instituten fuseerden tot het Instituut van Belastingconsulenten en Accountant (IBA), officieel het ITAA (Institute for Tax advisors and Accountants). Hierdoor zullen alle boekhouders voortaan ook de titel accountant dragen. Bovendien kan het beroep van de voormalige boekhouder geherdefinieerd worden en meer evolueren naar de rol van raadgever. Het verschil met de voormalige accountant bestaat erin dat deze daarenboven ook gemachtigd is om zowel privé als gerechtelijke expertise met betrekking tot de boekhouding van ondernemingen te verlenen. Figuur 1 geeft een overzicht van de verschillende beroepstitels in het beroepslandschap voor en na de fusie.

Tabel 1, beroepstitels ITAA (Lenaerts, 2019)

Voormalige titels BIBF of IAB	Huidige titels (NL) IBA/ITAA	Huidige titels (EN) IBA/ITAA
Erkend boekhouder BIBF	Accountant	Accountant
Erkend boekhouder-fiscalist BIBF	Fiscaal accountant	Tax accountant
Accountant IAB	Gecertificeerd accountant	Certified accountant
Belastingconsulent IAB	Gecertificeerd belastingadviseur	Certified tax advisor
Accountant-belastingconsulent IAB	Gecertificeerd (fiscaal) accountant OF Gecertificeerd belastingadviseur	Certified (tax) accountant OF Certified tax advisor

De fusie zorgt dus voor meer duidelijkheid over welk beroep welke opdrachten kan en mag uitoefenen, maar zal ook zorgen voor een betere kwaliteit door een efficiëntere kwaliteitstoetsing. Bovendien zullen de beroepsbeoefenaars van het ITAA beter ondersteund en opgeleid worden om zo beter te kunnen voldoen aan de noden van de klant en inspelen op de toenemende digitalisering (Lenaerts, 2019).

Echter is het in het kader van dit onderzoek belangrijk om een onderscheid te maken tussen interne accountants en externe accountants. Beide beroepen zullen in de toekomst deel uitmaken van het ITAA, maar in dit onderzoek zullen we enkel focussen op de externe accountant aangezien we de factoren, die een invloed hebben op de samenwerking tussen de externe accountant en andere partners, willen analyseren.

2.2 Evolutie beroep externe accountant en opportuniteiten

De afgelopen decennia is het beroep van de accountant sterk en snel geëvolueerd. Dit komt onder andere door de snelle opkomst van accounting-technologie en de grotere vraag van kleine en middelgrote ondernemingen (kmo's) naar extra adviesdiensten verleend door de externe accountant (De Bruyckere et al., 2017; Lybaert & Zeelmaekers, 2016).

Sinds de jaren 80 van de vorige eeuw zijn accountants hun diensten gaan uitbreiden omdat ze merkten dat er een steeds grotere nood was bij kleine en middelgrote ondernemingen naar een groter aanbod van diensten en vaardigheden (Carey & Tanewski, 2016). Onderzoek toont aan dat de traditionele rol van de accountant steeds meer evolueert naar een bedrijfsadviseur, die zijn klanten bijstaat op lange termijn (Blackburn & Jarvis, 2010; P. Carey & Tanewski, 2016; De Bruyckere et al., 2020; Sarens et al., 2015). Dit kan enerzijds verklaard worden door factoren aan de vraagzijde, anderzijds kunnen ook factoren aan de kant van de externe accountant hier een invloed op hebben. Echter is er nog niet zoveel onderzoek gedaan naar de aspecten aan de aanbodzijde van de relatie tussen de kmo en de externe accountant (Sarens et al., 2015). De verandering in het beroep en de vraag naar diversificatie kan dus bekeken worden vanuit het standpunt van de klant, maar ook vanuit het perspectief van de accountant.

Eerst zullen we de vraagzijde bespreken, nadien zullen we focussen op de aanbodzijde. Belangrijk is dat beide zaken niet los van elkaar staan want vaak speelt ook de relatie tussen de klant en de externe accountant een rol.

Uit de bestaande literatuur blijkt dat de grotere vraag naar extra adviesdiensten door de kmo's grotendeels verklaard kan worden door de *resource based theory* (Bennett & Robson, 2003; De Bruyckere et al., 2017). Zo zouden bedrijven hun competitiviteit en prestaties kunnen bevorderen door de verhoogde aanwezigheid van informatie en strategische vaardigheden (Bennett & Robson, 2003). Echter beschikken kmo's vaak niet over de resources, specifieke kennis of werknemers met juiste vaardigheden waardoor ze hiervoor beroep moeten doen op externe adviseurs. Uit onderzoek blijkt dat externe accountants het vaakst geconsulteerd worden om bedrijven te helpen met deze resource gaps (De Bruyckere et al., 2020; Kamyabi & Devi, 2012; Oosthuizen et al., 2020; Scott & Irwin, 2009). Meestal zijn het kennis en vaardigheden die te maken hebben met accounting en belastingwetgeving die niet aanwezig zijn, waardoor de accountant vaak standaard accountingdiensten moet verlenen (Everaert et al., 2007). Volgens onderzoek van Kirby en King (1997) zullen kleinere en jongere bedrijven, waaronder dus kmo's, meer beroep doen op de accountant voor het verlenen van standaard accountingdiensten. Nochtans zijn deze standaard accountingdiensten steeds minder arbeidsintensief en meer routinematig geworden door de hevige opkomst van informatie technologie (IT). Hierdoor kunnen accountants steeds minder waarde toevoegen met het leveren van standaard accountingdiensten, want door de automatisering kunnen de meeste bedrijven veel zaken intern organiseren en zullen ze in de toekomst waarschijnlijk voor minder zaken beroep moeten doen op hun externe accountant. Omzetten zouden dus kunnen gaan dalen voor de accountant en dus moet de accountant inzetten op diversificatie door extra bedrijfsadvies te leveren. Op die manier kunnen ze alsnog waarde blijven creëren voor de klant (Marriott & Marriott, 2000; Sarens et al., 2015; Tanewski & Carey, 2007). Verschillende onderzoeken bevestigden deze trend en stelden dat vooral veel kmo's beroep deden op haar externe accountant voor het leveren van extra bedrijfsadvies (Bennett & Robson, 1999; Berry et al., 2006; Gooderham et al., 2004; Tanewski & Carey, 2007). Volgens Sarens et al. (2011) werd deze diversificatie mede mogelijk gemaakt door het hoge niveau van loyaliteit en vertrouwen van de klant in de externe accountant. Echter zijn er ook onderzoeken die het tegenovergestelde beweren, de grootte van de klant zou volgens hen positief geassocieerd zijn met de vraag naar en het leveren van extra bedrijfsadvies. Sarens et al. (2015) ondervonden dat hoe groter de klanten van accountants zijn, hoe meer ze nood hebben aan extra adviesverlening (niet-standaard accountingdiensten). Bovendien blijkt dat hoe groter de klanten van de accountant zijn, hoe breder en diverser de adviesverlenende diensten van de accountant zullen zijn (Døving & Gooderham, 2008). Verder stelden Mole et al. (2017) dat zowel de activiteit in de sector en de management strategie (voor de groei) van het bedrijf een rol spelen bij de beslissing van het al dan niet zoeken naar extern advies.

Andere factoren die verklaren waarom kmo's beroep doen op de accountant als bedrijfsadviseur werden uitgebreid onderzocht door De Bruyckere et al. (2017). Een bestaande relatie kan de basis zijn voor een intensievere samenwerking met de accountant als bedrijfsadviseur (De Bruyckere et al., 2017). Desondanks is een langdurige samenwerking waarbij standaard accountingdiensten worden geleverd geen garantie voor het resulteren in de vraag naar extra adviesdiensten (Carey & Tanewski, 2016). Zoals reeds onderzocht door Sarens et al. (2011) moet de klant hiervoor ook voldoende vertrouwen hebben in zijn externe accountant. Het concept vertrouwen werd uitgebreid onderzocht door Mayer et al. (1995). Volgens hen bestaat vertrouwen uit 3 voornaamste elementen: *ability*, *integrity* en *empathy*. Eerst en vooral is het belangrijk hoe de klant de competentie en

expertise van de accountant percipieert (*ability*). Klanten zullen namelijk enkel beroep doen op de accountant als bedrijfsadviseur als ze het gevoel hebben dat de accountant competent is en over genoeg kennis en expertise bezit. Ook de perceptie van de klant over de integriteit en empathie van de accountant kunnen hier een rol in spelen. Volgens de theorie van Mayer et al. (1995) heeft naast deze 3 belangrijke elementen ook de neiging tot vertrouwen van de klant een invloed op het vertrouwen in de externe accountant. (Blackburn et al., 2010, 2018; Blackburn & Jarvis, 2010; Bulukin et al., 2005; Carey & Tanewski, 2016; Gooderham et al., 2004; Kamyabi & Devi, 2011; Mayer et al., 1995). Volgens Kirby en King (1997) zullen veel kmo's beslissen om hun externe accountant te vragen om extra bedrijfsadvies te leveren omdat ze door hun eerder geleverde diensten veel kennis en ervaring hebben over/met het bedrijf en haar competitieve omgeving. Bovendien kunnen ook bepaalde karakteristieken van de eigenaar-manager van de onderneming (klant) invloed hebben op de vraag naar extra bedrijfsadvies aan de accountant (De Bruyckere et al., 2017; Mole et al., 2017).

Er is dus al zeer veel onderzoek gedaan naar de determinanten van de vraag naar extra bedrijfsadvies geleverd door de accountant. Echter is het ook van belang om te focussen op de omvang van de adviesdiensten die de accountant kan en wil aanbieden (Carey, 2015). Hoewel vanuit het oogpunt van de accountant er uit de bestaande literatuur geen besluit kan worden genomen omtrent het belang van het verlenen van additionele diensten (De Bruyckere et al., 2017), toont onderzoek aan dat het financiële aspect hierbij van belang kan zijn. Zoals eerder besproken zijn standaard accountingdiensten door de toename van IT steeds meer routinematig en minder arbeidsintensief geworden. Hierdoor daalt de vraag naar standaard accountingdiensten en dus ook de omzetten ervan voor de externe accountant (Marriott & Marriott, 2000; Tanewski & Carey, 2007). Volgens Døving & Gooderham (2008) leidt het aanbieden van extra bedrijfsadvies tot hogere omzetten dan standaard accountingdiensten. Het is dan ook logisch dat accountants die extra adviesdiensten verlenen aan hun klanten meer verdienen dan accountants die niet diversifiëren en enkel standaard accountingdiensten aanbieden (Bagchi-Sen & Kuechler, 2000). Bovendien voeren Gooderham & Nordhaug (2000) aan in hun onderzoek dat kmo's geneigd zijn om meer te betalen voor bedrijfsadvies dan voor standaard accountingdiensten. Het streven naar hogere winsten is dus een belangrijke reden voor accountants om hun diensten uit te breiden en te diversifiëren om zo in te spelen op de noden van hun klanten, meestal kmo's (Blackburn et al., 2010). De Bruyckere et al. (2017) hebben geprobeerd de verschillende opportuniteiten voor de accountant gerelateerd aan diversificatie op te lijsten. Ten eerste is het voor de gemiddelde accountant in vergelijking met *Big Four* bedrijven niet altijd eenvoudig om de noden van de klant te identificeren en hierop in te spelen vanwege beperkte resources en een beperkter aanbod. Hoewel de meeste accountants niet de middelen hebben zoals bijvoorbeeld de Big Four, zijn er toch mogelijkheden om in te spelen op de noden van de klant. De meeste accountants hebben een zeer heterogene groep van klanten, ze verschillen namelijk in grootte, leeftijd, sector, groei mogelijkheden en kennis (Blackburn et al., 2010; Blackburn & Jarvis, 2010). Smith (2015) oordeelt dan ook dat accountants hierop kunnen inspelen door stap voor stap mee te groeien met de klant. Dit kan echter enkel door te evolueren van een traditionele accountant tot een *strategic decision maker* (Smith, 2015), die beschikt over kennis en vaardigheden in alle managementaspecten, van financiële kennis tot strategische planning (Devi & Samujh, 2010; Mole et al., 2017).

Een andere mogelijkheid voor de accountant is om te specialiseren in een bepaalde groep van klanten (Blackburn & Jarvis, 2010). Volgens Sarens et al. (2015) hebben kleinere klanten bijvoorbeeld meer nood aan standaard accounting- en belastingdiensten, terwijl grotere klanten eerder vragen naar extra adviesdiensten. De beslissing van de accountant om bedrijfsadvies te verlenen aan zijn klanten kan dus gerelateerd zijn aan zijn klantenbestand. Zoals eerder vermeld zijn er echter meer factoren waarop de klanten van de accountant verschillen, zoals de sector, de groei, strategie en (financiële) vaardigheden (Blackburn & Jarvis, 2010). Om een optimale match te creëren met de klant kan het voor accountants dus nuttig zijn om te diversifiëren naar de noden van zijn klanten (Sarens et al., 2015). Maar accountants kunnen ook evolueren naar een one-stop shop, die kan voldoen aan alle noden en eisen van de klant (Devi & Samujh, 2010). Echter moeten de klanten hiervan wel op de hoogte zijn. Daarom zal de accountant ook goed moeten communiceren naar de klant toe welke adviesdiensten ze allemaal aanbieden en wat de toegevoegde waarde van deze diensten kunnen zijn (Lybaert & Zeelmaekers, 2016). We kunnen dus concluderen dat zowel factoren die te maken hebben met de klant als factoren gelinkt aan de accountant een invloed kunnen hebben op het verlenen van extra bedrijfsadvies door de externe accountant. Bovendien speelt ook de relatie tussen de klant en de accountant een rol in deze beslissing.

2.3 Diversificatie door samenwerking met andere adviseurs

Enerzijds door de hierboven opgesomde opportuniteiten, maar anderzijds ook door de IT-evolutie en de steeds groeiende vraag naar extra bedrijfsadvies voelen accountants zich genoodzaakt om te diversifiëren en hun aanbod uit te breiden. Men kan echter de vraag stellen of accountants hier wel klaar voor zijn. Uit de literatuur blijkt immers dat accountants vaak niet over genoeg kennis en middelen beschikken om te kunnen voldoen aan alle noden van de klant (Blackburn & Jarvis, 2010; Devi & Samujh, 2010; Kirby & King, 1997). Daarom oordelen Bulukin et al. (2005) dat accountancy bedrijven hiervoor best extra medewerkers aanwerven of opleiden die complementair zijn aan de accountants of net gespecialiseerd zijn in de vakgebieden waarin het accountancy bedrijf wil diversifiëren (Bulukin et al., 2005). Dit wordt ook onderbouwd door de *dynamic capabilities* theorie van Eisenhardt en Martin (2000). Deze theorie focust op specifieke strategische en organisatorische processen die resources omzetten in nieuwe competenties zodat bedrijven hun diensten kunnen uitbreiden en groeien. In verschillende studies worden een aantal aspecten van deze theorie aangehaald die cruciaal zijn voor accountancy kantoren om hun dienstenaanbod te diversifiëren en uit te groeien tot een one-stop shop (Døving et al., 2004; Døving & Gooderham, 2008). Het beschikken over heterogene *human capital resources* is hierbij van cruciaal belang (Døving et al., 2004; Døving & Gooderham, 2008). Er moet worden ingezet op heteroog human capital door ook een zekere proportie medewerkers aan te werven die geen accountants zijn. Accountancy bedrijven die vooral beschikken over homogeen personeel zullen immers meer gericht zijn op standaard accountingdiensten en zullen veel minder extra adviesdiensten kunnen aanbieden. Bovendien moeten er ook processen worden opgezet om te zorgen voor een regelmatige ontwikkeling van heteroog human capital. Accountancy kantoren zouden dus moeten focussen op het opleiden van medewerkers en het aantrekken van heteroog personeel. Ze zullen namelijk enkel extra bedrijfsadvies kunnen leveren en uitgroeien tot een one-stop shop als ze beroep kunnen doen op experts uit verschillende vakgebieden. (Bulukin et al., 2005; Døving & Gooderham, 2008). Het

vinden en aantrekken van de juiste medewerkers die complementair zijn aan het huidige personeel blijkt echter niet eenvoudig voor accountancy kantoren (Døving & Gooderham, 2008). Daarnaast is het voor veel (kleine) accountancy kantoren vanwege de beperkte middelen vaak ook niet mogelijk om medewerkers intern op te leiden (Døving et al., 2004). Bovendien brengen beide opties veel extra kosten met zich mee waar accountancy kantoren vaak geen geld voor hebben. Zowel het aanwerven als het opleiden van medewerkers met complementaire kennis en competenties brengen dus moeilijkheden met zich mee.

Daarom is het voor accountants misschien wel cruciaal om te focussen op een derde toepassing van de *dynamic capabilities* theorie, namelijk de ontwikkeling van strategische allianties en samenwerkingsverbanden met andere externe partners of adviseurs (Bulukin et al., 2005; Døving et al., 2004; Døving & Gooderham, 2008; Sarens et al., 2015). Døving et al. (2004) stellen dat accountancy kantoren die uitgebreide allianties of samenwerkingen ontwikkelen een breder en een meer divers aanbod aan diensten kunnen aanbieden. Als een accountancy kantoor niet genoeg competenties heeft om extra adviesdiensten aan te bieden kan het dus essentieel zijn om zulke samenwerkingen aan te gaan. Dus als zij willen diversifiëren en extra bedrijfsadvies willen aanbieden zullen ze deze resources en competenties kunnen/moeten verkrijgen door samen te werken met partners of externe netwerken op te bouwen met andere dienstverleners (Bulukin et al., 2005; Døving et al., 2004). Er zijn verschillende partners waarmee een accountant zou kunnen samenwerken, potentiële partners zijn bijvoorbeeld advocaten, consultants, IT-bedrijven, auditors, banken, verzekeringsmakelaars et cetera. Bagchi-Sen en Kuechler (2000) oordelen dat door samen te werken met zulke partners accountancy bedrijven kunnen beschikken over extra competenties en resources en dus kunnen diversifiëren en groeien tot een one-stop shop. Ook Sarens et al. (2015) deden onderzoek naar diversificatie bij de externe accountant en ondervonden dat samenwerking met andere partijen een zeer prominente rol speelt bij diversificatie.

Mede door de grote variëteit aan noden bij verschillende klanten en de vraag naar verschillende adviesdiensten (Blackburn & Jarvis, 2010) is samenwerking met andere partners voor accountants dus zeker interessant. Op die manier kan de accountant immers uitgroeien tot een one-stop shop, die kan voldoen aan alle eisen en vragen van de klant (Bulukin et al., 2005; Devi & Samujh, 2010). Een ander voordeel van samenwerken of het vormen van allianties met andere partners heeft betrekking op het *expectation gap* in de relatie tussen de accountant en de klant. Dit *expectation gap* werd onderzocht door De Bruyckere et al. (2017). Volgens hen wordt het volledige potentieel van de accountant vaak niet benut door de klant, ondanks dat ze vaak worden geconsulteerd. Dit komt doordat de klanten vaak niet weten over welke expertise de accountant beschikt (De Bruyckere et al., 2017). Samenwerkingsverbanden of externe netwerken met andere adviseurs kunnen de expertise van de accountant of het accountancy bedrijf doen uitbreiden en in de verf zetten. In deze zin kan het dus ook een antwoord bieden op het bestaande *expectation gap* tussen klant en accountant. Door samenwerking met partners of andere adviseurs zal de accountant zich in de toekomst dus beter kunnen wapenen tegen de toenemende concurrentie en complexiteit van het beroep (De Bruyckere et al., 2017). Meer zelfs, het biedt de accountant de mogelijkheid om te diversifiëren en te groeien.

Echter zijn er ook enkele nadelen verbonden aan het samenwerken met andere adviseurs of partners. Men kan namelijk aanhalen dat accountants hun onafhankelijkheid en onpartijdigheid zouden verliezen door samen te werken met andere partners of adviseurs. Als een accountant zijn beroep

zou cumuleren met financiële of verzekeringsactiviteiten of zou samenwerken met zulke beroepsbeoefenaars zou hij/zij een motief kunnen hebben om ook deze diensten te verkopen. De accountant zou er misschien zelfs een substantieel financieel voordeel aan overhouden en zou zo dus niet meer onafhankelijk zijn. Dit was ook de belangrijkste reden voor het invoeren van de deontologische beperkingen voor het beroep van de accountant door het BIBF. Het legde destijds een cumulverbod op voor accountants om hun beroep te combineren met de activiteit van vastgoed- of verzekeringsmakelaar of met bancaire en financiële dienstverlening. Door de recente nietigverklaring van dit cumulverbod door het Europees Hof van Justitie kan de Belgische accountant nu dus wel samenwerken met andere adviseurs of zijn beroep cumuleren met andere dienstverleningsactiviteiten (De Preter, 2020; Lamon, 2020). Hierdoor zouden we verwachten dat accountants steeds meer gaan samenwerken met andere adviseurs of partners in de toekomst. Het huidige ITAA houdt zijn leden echter nog steeds onder streng toezicht op vlak van onafhankelijkheid en integriteit volgens de wet betreffende de beroepen van accountant en belastingadviseur van 17 maart 2019. Verder moeten ook alle samenwerkingen eerst officieel erkend worden door het ITAA (Institute of Tax Advisors and Accountants, n.d.). Dit zou accountants dus kunnen afschrikken om netwerken en samenwerkingsverbanden op te zetten met andere adviseurs of financiële en bancaire dienstverleners. Toch vermoeden we dat al de voordelen die mogelijke samenwerkingen en externe allianties kunnen bieden er voor zullen zorgen dat de wil van de accountant om samen te werken in de toekomst steeds groter zal worden. Net om al deze redenen is het interessant om te onderzoeken wat bepaalt of accountants willen samenwerken met andere adviseurs. Dit is dan ook het uitgangspunt van deze studie dat we op basis van verschillende hypothesen zullen onderzoeken.

2.4 Determinanten voor samenwerking gelinkt aan de accountant

Samenwerking met andere adviseurs of partners biedt accountants dus een mogelijkheid om hun diensten aanbod te diversifiëren en uit te groeien tot een one-stop shop (Bagchi-Sen & Kuechler, 2000; Bulukin et al., 2005; Devi & Samujh, 2010; Døving & Gooderham, 2008). We weten echter nog niet welke accountants nu net willen gaan samenwerken en waarom ze dit zouden doen. Daarom gaan we in dit onderzoek verder op zoek naar de determinanten van de wil om samen te werken bij de Belgische accountant. Er kunnen verschillende zaken zijn die een invloed hebben op de wil van de accountant om samen te werken met andere adviseurs. Dit kunnen enerzijds aspecten zijn gelinkt aan de klanten van de accountant en anderzijds aspecten gelinkt aan de accountant of het accountancy kantoor zelf. In dit onderzoek zullen we focussen op de determinanten voor samenwerking gelinkt aan de accountant.

We hebben dus al toegelicht dat de accountant kan diversifiëren en zijn diensten aanbod uitbreiden door in te zetten op heterogeen human capital of samenwerkingsverbanden op te zetten met andere adviseurs. Maar vaak beschikken accountancy bedrijven over te weinig complementair en gespecialiseerd personeel, zodat er minder additionele adviesdiensten verleend kunnen worden. Op die manier zijn ze genoodzaakt om te focussen op standaard accountingdiensten en zal er dus een kleiner aanbod aan diensten zijn bij deze accountancy bedrijven (Bulukin et al., 2005; Døving et al., 2004; Kirby & King, 1997). Ze kunnen dit echter oplossen door samen te werken of externe netwerken op te zetten met partners of andere adviseurs (Bulukin et al., 2005; Gooderham et al.,

2004). Ook volgens onderzoek van Døving & Gooderham (2008) kan de accountant zijn aanbod van diensten vergroten door samenwerken met partners of andere adviseurs. Accountants of accountancy kantoren met weinig complementaire/heterogene medewerkers zullen dus een kleiner, beperkter aanbod aan diensten hebben en waarschijnlijk minder extra adviesdiensten kunnen aanbieden. Als zij dus willen gaan diversifiëren zullen ze beroep moeten doen op externe allianties of samenwerkingsverbanden met andere adviseurs om zo hun dienstenaanbod uit te breiden. Terwijl grotere accountancy kantoren zoals bijvoorbeeld de Big Four reeds veel verschillende competenties in huis hebben (Blackburn et al., 2010; Blackburn & Jarvis, 2010) waardoor ze waarschijnlijk minder geneigd zullen zijn om samen te werken met andere adviseurs. We verwachten dus dat een accountant met een kleiner aanbod sneller geneigd gaat zijn om samen te werken met andere adviseurs dan een accountant met een groter aanbod. Dit brengt ons tot de volgende hypothese:

Hypothese 1: De grootte van het aanbod aan diensten van de accountant is negatief geassocieerd met de wil van de accountant om samen te werken met partners/andere adviseurs.

Een andere factor die reeds kort aan bod is gekomen is de expertise van de accountant. Uit onderzoek blijkt dat expertise van de accountant een belangrijke invloed heeft op de invulling van de noden van de klant. Hoe meer expertise de accountant bezit, hoe meer hij/zij zal kunnen voldoen aan de eisen van de klant (Bagchi-Sen & Kuechler, 2000). Daarnaast heeft men voor het verlenen van extra bedrijfsadviesdiensten meer expertise nodig ten opzichte van standaard accountingdiensten (Hatch & Dyer, 2004). Dit brengt ons weer bij de theorie van Eisenhardt en Martin (2000) over de dynamic capabilities van een bedrijf. Als een externe accountant of accountancy bedrijf zijn dynamic capabilities en expertise wil vergroten dan kan men enerzijds focussen op de aanwerving van heteroog, complementair human capital, anderzijds is er de mogelijkheid om samen te werken met andere adviseurs of partners (Døving & Gooderham, 2008). Uit onderzoek van Sarens et al. (2015) blijkt bovendien dat de meeste accountancy bedrijven diversifiëren en dus expertise opbouwen door samen te werken met partners of andere adviseurs. Hieruit kunnen we afleiden dat expertise wel degelijk een determinant kan zijn van de samenwerking tussen accountants en andere adviseurs. We verwachten dan ook dat een accountant die niet over de nodige expertise beschikt om extra adviesdiensten te leveren eerder zal willen samenwerken met andere adviseurs dan een accountant die vindt dat hij/zij over zeer veel expertise beschikt. Dus volgt de volgende hypothese:

Hypothese 2: De expertise voor extra adviesdiensten van de accountant is negatief geassocieerd met de wil van de accountant om samen te werken met partners/ andere adviseurs.

Een derde aspect dat aan bod komt bij de dynamic capabilities theorie van Eisenhardt en Martin (2000) is de strategische intentie. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat het leveren van extra bedrijfsadviesdiensten steeds gepaard dient te gaan met de strategische intentie van de accountant om uit te breiden, om nieuwe markten te verkennen of om nieuwe diensten aan te bieden (Bagchi-Sen & Kuechler, 2000; Døving et al., 2004; Døving & Gooderham, 2008). Volgens Døving et al. (2004) is deze strategische intentie niet zomaar een ambitie, maar houdt het in dat een accountant zich engageert voor interne ontwikkeling van human capital en ook voor het opzetten van externe allianties en samenwerkingsverbanden met andere adviseurs. Enerzijds is de strategische intentie

van de accountant dus noodzakelijk om zijn aanbod aan diensten te diversifiëren, anderzijds gaat deze strategische intentie gepaard met het opzetten van samenwerkingsverbanden met andere adviseurs. Bovendien blijkt uit onderzoek bij Belgische accountants dat samenwerking met partners of andere adviseurs de voornaamste bron is voor de accountant die zijn aanbod aan diensten wil diversifiëren (Sarens et al., 2015). We verwachten dus een positieve associatie tussen de drang naar diversificatie en de wil om samen te werken met andere adviseurs bij de accountant. Zo komen we tot de volgende hypothese:

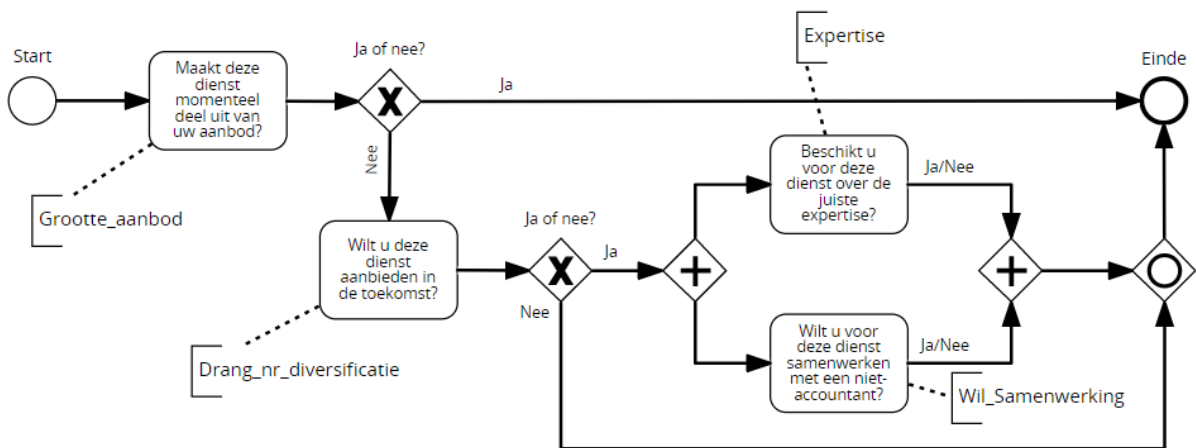
Hypothese 3: De drang naar diversificatie is positief geassocieerd met de wil van de accountant om samen te werken met partners/andere adviseurs.

3. Onderzoeksmethodologie en data

Nu we de onderzoekshypotheses hebben geformuleerd, gaan we wat dieper in op de methodologie van dit onderzoek. In het verdere verloop zal deze studie bouwen op een kwantitatief onderzoek op basis van een vragenlijst bij Belgische accountants, waarvan ik de data anoniem aangeleverd heb gekregen. Door middel van regressieanalyses zullen er antwoorden op de verschillende hypotheses geformuleerd kunnen worden. De vragenlijst die is afgenomen in het kader van dit onderzoek werd opgesteld door UHasselt in opdracht van Xerius en peilt naar het zicht op de toekomst van Belgische accountants. De vragenlijst werd volledig ingevuld door 275 Belgische accountants, onvolledig ingevulde vragenlijsten zullen dus niet meegenomen worden in dit onderzoek. De accountants die de vragenlijst hebben ingevuld waren dus verbonden aan het IAB (Instituut van accountants en belastingconsulenten) of het BIBF (Beroepsinstituut van erkende Boekhouders en Fiscalisten) en zijn nu dus lid van het ITAA (Institute for Tax advisors and accountants). Na het toevoegen van de controle variabele *Aantal jaren actief* uit de Belfirst databank en verwijderen van *missing values* zijn er nog 146 valide antwoorden aanwezig in de finale dataset.

3.1 Meting variabelen

In de vragenlijst wordt gevraagd naar de algemene verwachtingen voor de toekomst, de relatie met de klant, de verschillende diensten die de accountant aanbiedt, de expertise van de accountant en welke diensten hij/zij wenst aan te bieden in de toekomst. Nadien wordt er ook gepeild naar de wil en de mogelijkheden van de accountant om samen te werken met andere adviseurs en met wat voor soort partner dit dan zou zijn. Verder wordt er ook nog ingegaan op praktische informatie, persoonlijkheidskenmerken en het portfolio van klanten. Uit deze vragenlijst halen we gegevens over het aanbod, het aanbod dat ze in de toekomst willen aanbieden, de expertise voor deze diensten, de wil om samen te werken, het aantal medewerkers en persoonlijkheidskenmerken van de accountant. In de vragenlijst komen 33 verschillende diensten aan bod verdeeld over de volgende categorieën: standaard accountingdiensten, financiële diensten, juridische diensten, strategische diensten en operationele diensten. In figuur 1 wordt via een BPMN-model de logica van de vragenlijst verduidelijkt. Er wordt voor alle diensten gevraagd of de accountant deze reeds aanbiedt. Voor alle diensten die de accountant nog niet aanbiedt wordt er gevraagd of hij/zij deze in de toekomst graag zou willen aanbieden. Als dat het geval is moet de accountant ook meegeven voor welke van deze diensten hij/zij de juiste expertise heeft en of hij/zij voor het aanbieden van deze dienst graag zou samenwerken met andere adviseurs of partners. Met de standaard accountingdiensten zal geen rekening worden gehouden in dit onderzoek omdat voor deze diensten niet werd gevraagd naar de wil om samen te werken. Enkel accountants die nog niet alle 26 overige diensten aanboden en minstens 1 extra dienst willen aanbieden in de toekomst werden opgenomen in dit onderzoek.



Figuur 1: Logica (on)afhankelijke variabelen vragenlijst (BPMN Modelling in Signavio, n.d.)

3.1.1 Afhankelijke variabele

De wil van de accountant om samen te werken met andere adviseurs/partners

Aangezien we onderzoek doen naar factoren die de wil van de accountant om samen te werken met andere adviseurs of partners kunnen verklaren, zal dit ook de afhankelijke variabele zijn in de regressieanalyses. Om de wil om samen te werken te kunnen meten werd zoals hierboven vermeld een vragenlijst opgesteld met 26 adviesdiensten die de accountant kan aanbieden. Het gaat om 10 financiële adviesdiensten, 4 juridische adviesdiensten, 6 strategische adviesdiensten en 6 operationele adviesdiensten. Enkel voor de diensten die nog niet worden aangeboden, maar die de accountant wel wil aanbieden in de toekomst werd gevraagd of hij/zij hiervoor wilde samenwerken met andere adviseurs of partners. Dit kunnen bijvoorbeeld advocaten, zelfstandige adviesverleners, consultancy bedrijven banken of verzekeraars zijn. Zo wordt uiteindelijk het aantal diensten waarvoor de accountant wil samenwerken met andere adviseurs opgeteld per categorie en in totaal. Aangezien er enkel aan de accountant wordt gevraagd of hij/zij wil samenwerken voor een bepaalde dienst als hij/zij die ook effectief wil aanbieden in de toekomst, meten we de wil om samen te werken als percentage van het aantal diensten die hij/zij extra wil aanbieden in de toekomst. We delen dus het aantal diensten waarvoor de accountant wil samenwerken door het aantal diensten die de accountant extra wil aanbieden in de toekomst. Als een accountant dus 10 extra diensten wil aanbieden in de toekomst waarvan hij/zij voor 5 diensten graag zou willen samenwerken met andere adviseurs, bedraagt de variabele *%Wil_Samenwerking* dus 50%. Aangezien de wil om samen te werken nog nooit specifiek is onderzocht bij de accountant kunnen we ons voor de meting van deze variabele niet baseren op de bestaande literatuur. De afhankelijke variabele wordt dus op de volgende manier gemeten:

$$\% Wil\ Samenwerking = \frac{Tot\ \# \text{ diensten wil samenwerking}}{Tot\ \text{aanbod diensten toekomst}}$$

3.1.2 Onafhankelijke variabelen

Grootte van het aanbod

De eerste onafhankelijke variabele is de grootte van het huidige aanbod van de accountant. In totaal werd er voor 26 verschillende diensten (exclusief standaard accountingdiensten) gevraagd welke de accountant reeds aanbiedt. Enkel de data van de respondenten die nog niet alle diensten aanboden en ook nog extra diensten wilden aanbieden in de toekomst werd opgenomen. Accountants die tevreden zijn met hun huidige aanbod en geen interesse hadden om extra diensten aan te bieden in de toekomst vallen dus buiten de scope van dit onderzoek. Uiteindelijk wordt het totaal aantal diensten gemeten op deze manier met een maximum van 26 diensten:

$$\begin{aligned} \text{Grootte aanbod} = & \text{Tot aanbod Financieel} + \text{Tot aanbod Juridisch} + \text{Tot aanbod Strategisch} \\ & + \text{Tot aanbod Operationeel} \end{aligned}$$

Expertise

De volgende onafhankelijke variabele is de expertise voor het leveren van extra adviesdiensten. Eerst werd aan de accountant per dienst gevraagd of hij/zij deze wilde aanbieden in de toekomst, als hij/zij hierop positief antwoordde werd er gevraagd of hij/zij hiervoor ook de expertise heeft. We meten expertise dus als een percentage, door het aantal diensten waarvoor de accountant de juiste expertise heeft te delen door het aantal diensten die de accountant wil aanbieden in de toekomst (telkens exclusief standaard accountingdiensten). Dit betekent dat accountants die reeds alle diensten aanbieden of geen extra diensten willen aanbieden in de toekomst niet zullen worden opgenomen in deze variabele. Als een accountant bijvoorbeeld 10 extra diensten wil aanbieden in de toekomst en voor 3 van deze diensten de juiste expertise heeft zal de variabele %Expertise dus 30% bedragen. Deze variabele ligt dus tussen 0 en 100 % en wordt als volgt gemeten:

$$\%Expertise = \frac{\text{Tot \#diensten expertise}}{\text{Tot aanbod diensten toekomst}}$$

Drang naar diversificatie

De derde onafhankelijke variabele wordt gemaakt om de derde hypothese over de drang naar diversificatie te kunnen testen als verklarende factor van de wil om samen te werken met andere adviseurs/ partners. We kunnen de drang naar diversificatie meten op basis van het aantal diensten die de accountant reeds aanbiedt en het aantal diensten die hij/zij in de toekomst extra wil aanbieden (telkens exclusief standaard accountingdiensten). Er zijn verschillende manieren om diversificatie te definiëren. In het kader van dit onderzoek zullen we de drang naar diversificatie echter definiëren als de drang om nieuwe diensten te willen aanbieden in de toekomst. Deze aanpak is gebaseerd op het onderzoek van Sarens et al. (2015) naar diversificatie bij accountants in België. Zij meten de graad van diversificatie als percentage door het aantal diensten die worden aangeboden te delen door het aantal mogelijke diensten die kunnen worden aangeboden. Aangezien we in dit onderzoek de onafhankelijke variabele drang naar diversificatie willen analyseren zullen we kijken naar het percentage diensten die de accountant extra wil aanbieden in de toekomst. Concreet wordt voor elke dienst die de accountant momenteel nog niet aanbiedt gevraagd of hij/zij deze wil aanbieden in de toekomst. Nadien delen we het aantal diensten die de accountant extra wil aanbieden in de toekomst door het aantal diensten die de accountant zou kunnen aanbieden in de toekomst. Enkel de

respondenten die minstens 1 dienst extra willen aanbieden in de toekomst zullen worden opgenomen in de regressieanalyse. Accountants die geen extra diensten willen aanbieden in de toekomst werden niet bevroegd over een mogelijke samenwerking en vallen dus buiten de scope van dit onderzoek. Als een accountant reeds 16 van de 26 mogelijke diensten aanbiedt en 4 extra diensten wil aanbieden in de toekomst zal de drang naar diversificatie dus 40% bedragen. De variabele ligt dus tussen 0 en 100% en wordt dus als volgt gemeten:

$$\%Drang\ nr\ Diversificatie = \frac{Tot\ aanbod\ diensten\ toekomst}{Tot\ \#mogelijke\ diensten - Tot\ aanbod\ huidige\ diensten}$$

3.1.3 Controle variabelen

We zullen in de regressiemodellen ook twee controlevariabelen opnemen waarvan we aannemen dat deze een effect kunnen hebben op de afhankelijke variabele.

Aantal jaren actief

We gaan ervan uit dat het aantal jaren dat een accountant actief is, ook een effect kan hebben op de wil om samen te werken. We voegen dit dus toe als controlevariabele. Deze variabele is berekend op basis van de data van oprichting van de verschillende accountants/accountancybureaus uit de Belfirst databank. Deze gegevens waren slechts beschikbaar voor 146 van de geldige antwoorden dus blijven er 146 respondenten over in onze dataset. Vanwege de schuine verdeling van deze variabelen gebruiken we het logaritme van deze variabele in de regressieanalyses.

Aantal medewerkers

We verwachten dat ook het aantal medewerkers de wil van de accountant om samen te werken zal beïnvloeden. Grotere accountancy kantoren zoals de Big Four hebben namelijk zeer veel medewerkers en beschikken daardoor ook over verschillende soorten competenties en expertise (Blackburn et al., 2010; Blackburn & Jarvis, 2010). Hierdoor zou het kunnen dat zij minder snel geneigd zijn om samenwerkingsverbanden aan te gaan. Bij een hoog aantal medewerkers zal de wil om samen te werken dus misschien lager zijn dan bij een accountant met minder medewerkers. Door de grote variantie en schuine verdeling van deze variabele nemen we het logaritme van het aantal medewerkers als controlevariabele in dit onderzoek.

3.2 Onderzoeksmodel

Hieronder worden de modellen weergegeven waarmee de drie hypothesen zullen getest worden. Als basismodel zullen we eerst een model runnen met enkel de twee controle variabelen. In het volgende model voegen we de drie onafhankelijke variabelen toe om de effecten op de wil om samen te werken te analyseren en de drie onderzoekshypothesen te testen. We voeren dus telkens een meervoudige regressie analyse uit met de Ordinary Least Squared schattingsmethode:

Onderzoeksmodel 1:

$$\%Wil_Samenwerking = b_0 + b_1Ln_Aantal_Jaren_Actief + b_2Ln_Aantal_Medewerkers + \varepsilon$$

Onderzoeksmodel 2:

$$\%Wil_Samenwerking = b_0 + b_1Ln_Aantal_jaren_actief + b_2Ln_Aantal_medewerkers + b_3Grootte_aanbod + b_4\%Drang_nr_diversificatie + b_5\%Expertise + \varepsilon$$

4. Resultaten

4.1 Beschrijvende statistieken

De dataset voor de regressieanalyses bevat dus in totaal 146 respondenten. In tabel 2 worden de beschrijvende statistieken van de variabelen weergegeven om een beter beeld te scheppen van de verschillende variabelen. De gemiddelde accountant biedt reeds 18,19 diensten van de in totaal 33 diensten aan. Als we de standaard accountingdiensten weglaten, zakt dit gemiddelde naar 11,34 diensten op een totaal van 26 mogelijke diensten. Dit betekent dat de gemiddelde accountant reeds alle 7 standaard accountingdiensten aanbiedt, waardoor deze dus buiten de scope van ons onderzoek vallen. Van de 26 overige diensten in de categorieën Financiële, Juridische, Strategische en Operationele adviesdiensten worden er maximaal 23 en minimaal 0 aangeboden. In de toekomst zou de gemiddelde accountant 4,23 diensten extra willen aanbieden in deze categorieën. De gemiddelde drang naar diversificatie bedraagt 29,80%. Dit wil zeggen dat de bevroegde accountant gemiddeld ongeveer één derde van de diensten die hij/zij nog niet aanbiedt wel wil aanbieden in de toekomst. Merk wel op dat de accountants die geen extra diensten wilden aanbieden in de toekomst of accountants die reeds alle mogelijke diensten aanboden werden verwijderd uit de dataset aangezien zij niet bevroegd werden over een mogelijke samenwerking. Gemiddeld heeft de accountant voor 1,25 of 31,81% van de diensten die hij/zij in de toekomst extra wil aanbieden ook de juiste expertise en voor 3 (2,95) of 66,86% van de diensten is hij/zij geïnteresseerd in een samenwerking met één of meerdere niet-accountants. Verder is de gemiddelde accountant bijna 17 (16,79) jaar actief en heeft hij/zij gemiddeld 18 (17,68) medewerkers. De controlevariabelen *Aantal_jaren_actief* en *Aantal_medewerkers* vertonen een grote variantie en zijn schuin verdeeld, daarom zullen we in de regressie analyses de logaritmes van deze variabelen gebruiken.

Tabel 2: Beschrijvende statistieken

	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Gemiddelde</i>	<i>Stand. Deviatie</i>
<i>Grootte_Aanbod</i> (met standaard)	7	30	18,19	4,803
<i>Grootte_Aanbod</i>	0	23	11,34	4,648
<i>Aanbod_toekomst</i>	1	16	4,23	3,120
<i>%Drang_nr_Diversificatie</i>	4,17	94,12	29,80	19,80
<i>Tot_Expertise</i>	0	6	1,25	1,399
<i>%Expertise</i>	0,00	100	31,81	36,79
<i>Tot_Wil_Samenwerking</i>	0	15	2,95	2,769
<i>%Wil_Samenwerking</i>	0,00	100	66,86	36,56
<i>Aantal_jaren_actief</i>	0,67	53,76	16,79	11,17
<i>Aantal_medewerkers</i>	1	560	17,68	60,03
<i>N</i>	146			

Deze beschrijvende statistieken tonen aan dat de meeste accountants toch al een divers dienstenpakket aanbieden en dat de meeste accountants de drang hebben om dit aanbod van diensten nog uit te breiden. Bovendien kunnen we concluderen op basis van deze cijfers dat de Belgische accountants zeker geneigd zijn om samen te werken met andere adviseurs of partners als

ze extra diensten willen gaan aanbieden in de toekomst. Echter merken we ook een minimaal percentage van 0% op bij de variabele *%Wil_Samenwerking*, wat er dus op wijst dat niet alle accountants graag een samenwerking willen met andere adviseurs. Net daarom is het interessant om de factoren die dit bepalen te gaan onderzoeken.

4.2 Correlaties

In tabel 3 zien we de correlatiematrix met alle variabelen uit ons onderzoek. We zijn natuurlijk vooral geïnteresseerd in de correlatie tussen de afhankelijke variabele *%Wil_Samenwerking* en de onafhankelijke variabelen *Grootte_Aanbod*, *%Expertise* en *%Drang_nr_Diversificatie*. We zien dat voor alle variabelen 146 cases zijn opgenomen in de correlatie. De enige onafhankelijke variabele die een significante correlatie vertoont met *%Wil_Samenwerking* is *%Expertise*. Deze twee variabelen hebben een negatieve correlatie van 0,364 op een significantieniveau van 1%, wat wijst op een negatief en middelmatig verband, hetgeen in lijn is met hypothese 2. De grootte van het aanbod van de accountant en de drang naar diversificatie zijn niet significant gecorreleerd met de wil om samen te werken, net als beide controlevariabelen. Verder is het logaritme van het aantal medewerkers bij de accountant, zoals verwacht, significant positief gecorreleerd met *Grootte_aanbod* (0,285) en *%Drang_nr_diversificatie* (0,335). Er is ook een significant, positieve correlatie (0,247) aanwezig tussen *%Expertise* en *Grootte_aanbod*. Deze correlaties tussen de verschillende onafhankelijke en controle variabelen zijn echter steeds zwak waardoor er geen sprake is van multicollineariteit.

Tabel 3: Pearson correlation

	<i>%Wil_Samenwerking</i>	<i>Ln_Aantal_jaren_actief</i>	<i>Ln_Aantal_medewerkers</i>	<i>Grootte_aanbod</i>	<i>%Expertise</i>	<i>%Drang_nr_diversificatie</i>
<i>%Wil_Samenwerking</i>	1,000					
<i>Ln_Aantal_jaren_actief</i>	0,142	1,000				
<i>Ln_Aantal_medewerkers</i>	0,121	0,136	1,000			
<i>Grootte_Aanbod</i>	0,050	-0,103	0,285**	1,000		
<i>%Expertise</i>	-0,364**	0,086	-0,030	0,247**	1,000	
<i>%Drang_nr_Diversificatie</i>	0,109	-0,175*	0,335**	0,157	0,036	1,000
<i>N</i>				146		

Opmerking: * staat voor een significantieniveau van 5% en ** staat voor een significantieniveau van 1%.

4.3 Testen hypotheses

In tabel 4 geven we de resultaten van de 'ordinary least squares' (OLS) regressieanalyses van onderzoeksmodel 1 en 2 weer. In model 1 verklaren we de wil om samen te werken enkel op basis van de controlevariabelen en in model 2 voegen we de 3 onafhankelijke variabelen toe om te analyseren welk effect zij hebben op de wil om samen te werken. Model 1 met de controlevariabelen verklaart slechts 1,7% van de variantie in de variabele *%Wil_Samenwerking* en is niet significant. Model 2 waarbij we de onafhankelijke variabelen toevoegen heeft een adjusted R² van 18,1% en heeft een significantieniveau van 1%. De drie onafhankelijke variabelen voegen dus een groot deel toe aan de verklaarde variantie van *%Wil_Samenwerking*.

In beide modellen zijn geen outliers (met een absolute gestandaardiseerde residuwaarde groter dan 3) geïdentificeerd. Bovendien is er ook geen sprake van multicollineariteit aangezien de VIF waarden van de variabelen rond 1 (ver onder grens van 10) schommelen. Als we in model 2 de effecten van de onafhankelijke variabelen *Grootte_aanbod*, *%Expertise* en *%Drang_nr_diversificatie* analyseren, kunnen we een oordeel vellen over hypotheses 1,2 en 3.

In model 2 vertoont *Grootte_aanbod* een positief effect op een significantieniveau van 10% ($p=0,054$). Dit wil zeggen dat een stijging in de grootte van het aanbod van de accountant gepaard gaat met een zeer lichte toename ($B=0,013^*$) van de wil om samen te werken met andere adviseurs. Dit is echter enkel het geval als er ook voor de twee onafhankelijke variabelen en de twee controle variabelen wordt gecontroleerd en als deze constant blijven. We kunnen dus stellen dat de grootte van het aanbod positief geassocieerd is met de wil om samen te werken bij de accountant. We verworpen dus hypothese 1 aangezien we een negatief effect verwachtten.

Om hypothese twee over de negatieve associatie tussen expertise en de wil om samen te werken te beantwoorden kijken we naar het effect van de variabele *%Expertise*. De expertise van de accountant voor het leveren van extra adviesdiensten is negatief en significant geassocieerd met de wil om samen te werken ($B=-0,426^{***}$), dit op een significantieniveau van 1% ($p=0,000$). We verwachten dus dat de wil om samen te werken bij de accountant groter zal zijn bij een mindere mate van expertise. Een toename in expertise zal daarentegen waarschijnlijk leiden tot een afname van de wil om samen te werken bij de accountant. Hypothese 2 wordt dus bevestigd aangezien de expertise van de accountant inderdaad positief geassocieerd is met de wil om samen te werken met andere adviseurs of partners.

Op basis van tabel 4 kunnen we ook hypothese 3 met betrekking tot de drang naar diversificatie bevestigen. Met een significantieniveau van 10% ($p=0,084$) kunnen we stellen dat *%Drang_nr_diversificatie* positief geassocieerd ($B=0,265^*$) is met *%Wil_Samenwerking*. Gegeven dat alle andere variabelen constant blijven zal een accountant met een grotere drang naar diversificatie en die dus meer extra diensten wil aanbieden in de toekomst sneller geneigd zijn om samen te werken met andere adviseurs of partners dan een accountant die geen of minder extra diensten wil aanbieden in de toekomst.

Verder zien we dat ook het aantal jaren dat de accountant actief is een significant, positief effect heeft op *%Wil_Samenwerking*. Dit wijst er dus op dat hoe langer een accountant en/of accountancy bureau actief zijn hoe sneller ze willen samenwerken met andere adviseurs of partners.

Tabel 4: OLS regressie analyse afhankelijke variabele: %Wil_Samenwerking

Variabelen	Model 1: controle variabelen				Model 2: Onafhankelijke variabelen		
	Verwacht teken	Ongest. B coëfficiënt	Std.Afw. coëfficiënt	p-waarde	Ongest. B coëfficiënt	Std.Afw. coëfficiënt	p-waarde
<i>Ln_Aantal_jaren_actief</i>	?	0,050	0,033	0,127	0,087***	0,031	0,006
<i>Ln_Aantal_medewerkers</i>	-	0,034	0,027	0,214	-0,005	0,028	0,856
<i>Grootte_aanbod</i>	-				0,013*	0,007	0,054
<i>%Expertise</i>	-				-0,426***	0,078	0,000
<i>%Drang_nr_diversificatie</i>	+				0,265*	0,152	0,084
Constant		0,480***	0,095	0,000	0,373***	0,118	0,002

Model Performance

<i>N</i>	146	146
<i>R-square</i>	3,1%	20,9%
<i>Adjusted R-square</i>	1,7%	18,1%
<i>p-waarde</i>	0,108	0,000

Opmerking: * $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$

4.4 Additionele analyses

Aangezien in model 2 de drang naar diversificatie een positief effect op de wil van de accountant om samen te werken vertoont willen we graag onderzoeken door welke factoren deze drang naar diversificatie verklaard kan worden. In model 3 voegen we dus dezelfde variabelen toe als in model 2, met als enige verschil dat *%Drang_nr_diversificatie* *%Wil_Samenwerking* vervangt als afhankelijke variabele. In tabel 5 zien we de resultaten van de OLS regressieanalyse, waaruit blijkt dat zowel de grootte van het aanbod als de expertise voor extra adviesdiensten van de accountant geen significant effect vertonen op de drang naar diversificatie bij de accountant. Beide onafhankelijke variabelen zijn dus niet significant, de controle variabelen *Ln_Aantal_medewerkers* en *Ln_Aantal_jaren_actief* vertonen wel een statistisch significant effect op de drang naar diversificatie. De resultaten van dit model tonen aan dat de grootte van het accountancy kantoor gemeten via het aantal medewerkers positief en significant geassocieerd is ($p=0,000$) met de drang naar diversificatie. Bij het aantal jaren dat de accountant of het accountancy bureau actief is zien we dan weer een significante, negatieve associatie ($p=0,005$) met de drang naar diversificatie. Als alle andere variabelen in dit model constant blijven leidt een hoger aantal medewerkers dus tot een grotere drang naar diversificatie terwijl de drang naar diversificatie afneemt naarmate een accountancy bedrijf ouder wordt.

Aangezien *Ln_Aantal_medewerkers* positief, significant geassocieerd is met de drang naar diversificatie, maar geen rechtstreeks effect vertoont op de wil om samen te werken is het interessant om hiervan een interactie-effect te maken. We nemen dus aan dat het aantal werknemers het originele effect van *%Drang_nr_diversificatie* op *%Wil_Samenwerking* kan versterken. Zowel *Ln_Aantal_medewerkers* als *%Drang_nr_diversificatie* worden in dit model (model 4) gecentreerd om de interpretatie te bevorderen en multicollineariteit te vermijden. Nadien voegen we aan model 2 het volgende interactie-effect toe: *Ln_Aantal_medewerkers*%Drang_nr_diversificatie*. We zien in de resultaten van model 4 in tabel 5 een significant, negatief interactie-effect ($p=0,049$) van *Ln_Aantal_medewerkers*%Drang_nr_diversificatie*. Aangezien het hoofdeffect van *%Drang_nr_diversificatie* positief is, betekent dit negatief interactie-effect dat het effect van drang naar

diversificatie kleiner wordt naarmate het aantal medewerkers toeneemt. Verder moeten we vermelden dat het positieve hoofdeffect voor de drang naar diversificatie geldt voor het gemiddelde (Ln) van het aantal medewerkers. Dit in combinatie met het interactie-effect betekent dat voor bijna alle accountants de drang naar diversificatie een positief effect zal hebben op de wil om samen te werken, terwijl dit effect enkel negatief zal zijn voor accountants met een zeer hoog aantal medewerkers.

In model 5 gebruiken we dezelfde variabelen als in model 2 met als enige verschil dat we in model 5 slechts een sample size hebben van 142 cases in plaats van 146 cases. We hebben namelijk de vier grootste accountancy kantoren uit dit model verwijderd aangezien zij meer dan 100 medewerkers hebben. Na het verwijderen van deze 4 cases uit de dataset is het maximum aantal medewerkers gelijk aan 65. Echter zien we aan de resultaten van model 5 dat deze 4 cases geen effect hebben gehad op de resultaten van ons onderzoek, integendeel: alle variabelen behouden hun significantie en hun teken. Ook als we dit model testen zonder log transformatie van het aantal medewerkers blijven de resultaten min of meer hetzelfde.

Tabel 5: Additionele regressieanalyses (deel 1)

Variabelen	Afhankelijke variabele: %Drang_nr_diversificatie		Afhankelijke variabele: %Wil_Samenwerking			
	Model 3		Model 4 met interactie		Model 5 zonder outliers in Ln_Aantal_medewerkers	
	B	P-waarde	B	P-waarde	B	P-waarde
Constant	0,282***	0,000	0,236*	0,000	0,294**	0,014
Ln_Aantal_jaren_actief	-0,049***	0,005	0,093***	0,003	0,087***	0,005
Ln_Aantal_medewerkers	0,065***	0,000	0,012	0,673	0,032	0,325
Grootte_aanbod	0,001	0,867	0,010	0,139	0,015**	0,019
%Expertise	0,034	0,433	-0,416***	0,000	-0,443***	0,000
%Drang_nr_diversificatie			0,343**	0,029	0,262*	0,086
Ln_Aantal_medewerkers* %Drang_nr_diversificatie			-0,201**	0,049		
<i>Model Performance</i>						
N	146		146		142	
R-square	16,6%		23,1%		25,2%	
Adjusted R-square	14,3%		19,8%		22,5%	
p-waarde	0,000		0,000		0,000	

Opmerking: * $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$

Tot slot hebben we ook onderzocht of de vijf persoonlijkheidskenmerken extraversie, vriendelijkheid, ordelijkheid, openheid en neuroticisme een versterkend effect hebben op de relatie tussen de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele. We zouden bijvoorbeeld verwachten dat vriendelijkheid een positief versterkend effect kan hebben op het effect van de onafhankelijke variabelen op de wil om samen te werken. Mensen die hoog scoren op het persoonlijkheidskenmerk vriendelijkheid zullen namelijk sneller samenwerken met andere personen dan mensen die lager scoren op vriendelijkheid (Barrick & Mount, 1991; Liao & Chuang, 2004). Op basis van de bestaande literatuur verwachten we dat vier persoonlijkheidskenmerken extraversie, vriendelijkheid, openheid en ordelijkheid een versterkend effect hebben op de relatie tussen de onafhankelijke variabelen en de wil om samen te werken. Om dit te testen hebben we 5 moderators gemaakt met de scores van

de persoonlijkheidskenmerken op een schaal van 0 tot 5. Daarna hebben we ook 15 verschillende interactievariabelen gemaakt waarbij we telkens een persoonlijkheidskenmerk hebben vermenigvuldigd met *Grootte_Aanbod*, *%Expertise* en *%Drang_nr_diversificatie*. In model 6 voegen we eerst de vijf persoonlijkheidskenmerken toe als moderatoren om te kijken of ze enig effect hebben op de hoofdeffecten van de onafhankelijke variabelen. Echter tonen de resultaten dat geen enkel persoonlijkheidskenmerk een significant effect heeft, bovendien toont de daling in de adjusted R² ten opzichte van model 2 dat ze ook niet bijdragen aan de verklaarde variantie van het model. Nadien hebben we telkens apart één interactie-effect toegevoegd om te zien of de persoonlijkheidskenmerken bepaalde hoofdeffecten uit model 2 konden versterken. De resultaten van de interactie-effecten worden weergegeven in tabel 7. Slechts 1 van de 15 interactie-effecten, *Openheid*Grootte_aanbod*, is significant en wijst op een versterkend effect van openheid op het positieve verband tussen de grootte van het aanbod en de wil om samen te werken bij de accountant. Behalve dit effect, vertoont dus geen enkel persoonlijkheidskenmerk een significant versterkend effect.

Tabel 6: Additionele regressieanalyses (deel 2)

Model 6		
Persoonlijkheidskenmerken		
Variabelen	B	P-waarde
<i>Constant</i>	0,248	0,475
<i>Ln_Aantal_jaren_actief</i>	0,085***	0,009
<i>Ln_Aantal_medewerkers</i>	-0,001	0,985
<i>Grootte_aanbod</i>	0,014**	0,047
<i>%Expertise</i>	-0,425***	0,000
<i>%Drang_nr_diversificatie</i>	0,247	0,114
<i>Extraversie</i>	0,004	0,907
<i>Vriendelijkheid</i>	-0,031	0,603
<i>Openheid</i>	0,003	0,939
<i>Ordelijkheid</i>	0,030	0,564
<i>Neuroticisme</i>	0,036	0,294

Tabel 7: Interactie-effecten bij model 6

Variabelen	<i>Extraversie</i>		<i>Vriendelijkheid</i>		<i>Openheid</i>		<i>Ordelijkheid</i>		<i>Neuroticisme</i>	
	B	p	B	p	B	p	B	p	B	p
<i>Grootte_aanbod</i>	-0,007	0,353	0,001	0,938	0,017**	0,022	-0,016	0,105	0,011	0,147
<i>%Expertise</i>	-0,056	0,568	0,006	0,974	0,047	0,590	-0,112	0,442	0,140	0,154
<i>%Drang_nr_diversificatie</i>	0,006	0,967	0,501	0,125	0,082	0,620	-0,062	0,810	0,020	0,909

Opmerking: * $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$

5. Discussie van de resultaten

Nu we alle resultaten van ons onderzoek hebben weergegeven, kunnen we reflecteren op basis van de bestaande literatuur. In ons hoofdmodel (model 2) gingen we op zoek naar de verklarende factoren van de wil van de accountant om samen te werken met andere adviseurs of partners. Een kort overzicht van dit model is zichtbaar in tabel 8.

Tabel 8: Overzicht hypotheses

Hypothese	Tabel	Verwacht effect	Resultaten
1: Grootte van het aanbod	Tabel 4, model 2	Negatief	Positief*
2: Expertise (%)		Negatief	Negatief***
3: Drang naar diversificatie (%)		Positief	Positief*

Opmerking: * $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$

Algemeen kunnen we stellen dat zowel de grootte van het aanbod, de expertise van de accountant als ook de drang naar diversificatie van de accountant een bepalende factor zijn bij de wil van de accountant om samen te werken met niet-accountants of partners.

Concreet blijkt uit de resultaten dat de grootte van het (huidig) aanbod positief, significant geassocieerd is met de wil om samen te werken. Op basis van de bestaande literatuur en onze redeneringen over het aanbod en de wil van de accountant om samen te werken hadden we echter een negatief effect verwacht tussen deze twee variabelen. Het positieve effect wil zeggen dat hoe meer diensten de accountant reeds aanbiedt hoe meer hij/zij voor diensten die hij/zij in de toekomst wil aanbieden zal willen samenwerken met andere adviseurs of partners. Een groter (kleiner) huidig aanbod leidt dus tot een grotere (kleinere) wil bij de accountant om in de toekomst samen te werken. Een accountant met een kleiner aanbod zou minder geneigd zijn om samen te werken dan een accountant met een groter aanbod. Dit zou verklaard kunnen worden door het feit dat een accountant of een accountancy kantoor die minder en ook minder diverse diensten aanbiedt sneller het gevoel heeft dat ze alles zelf kunnen doen en dus bij extra diensten niet op zoek hoeven te gaan naar een eventuele samenwerking. De accountant kan zich bijvoorbeeld focussen op één bepaalde niche of specialiteit waar hij/zij de juiste expertise voor heeft. Voor de (weinige) adviesdiensten die de accountant in de toekomst zou willen toevoegen aan zijn aanbod zal hij/zij dan ook minder geneigd zijn om hiervoor te gaan samenwerken met andere adviseurs. Anderzijds heeft een accountant met een kleiner aanbod waarschijnlijk minder huidige samenwerkingsverbanden waardoor hij/zij misschien niet goed kan inschatten voor welke diensten een samenwerking met niet-accountants nuttig zou kunnen zijn. De diensten die een accountant met een groter aanbod nog niet aanbiedt, maar wel wil aanbieden in de toekomst zijn waarschijnlijk ook specifiekere qua kennis wat wil zeggen dat hij/zij voor die diensten eerder zal willen samenwerken met iemand die die specifieke kennis of expertise heeft. Dit leidt er dan toe dat accountants met een groter huidig aanbod in de toekomst eerder willen gaan samenwerken dan accountants met een kleiner huidig aanbod.

Er is natuurlijk ook nog niet uitdrukkelijk onderzoek gedaan naar de determinanten van de 'willingness to collaborate' bij accountants waardoor we dit niet echt kunnen aftoetsen aan eerdere resultaten uit de literatuur. Verder tonen de resultaten van de interacties met de persoonlijkheidskenmerken dat openheid van de accountant (als enige van de persoonlijkheidskenmerken) een versterkend, significant effect heeft op de associatie tussen de grootte van het aanbod en de wil om samen te werken bij de accountant. Het positieve effect van de

grootte van het huidige aanbod zal dus groter zijn bij accountants die hoger scoren op openheid. De variabele openheid werd in de vragenlijst gemeten volgens de *Big Five Inventory 10* (BFI-10) methode van (Rammstedt & John, 2007). Aan de accountants werden dus twee vragen gesteld om openheid te meten, beide gemeten op een 5-punts Likert schaal: "Ziet u zichzelf als iemand die weinig artistieke interesses heeft?(*Reversed-scored*)" en "Ziet u zichzelf als iemand die een actieve verbeelding heeft?". Nadien namen we het gemiddelde van deze twee vragen om het persoonlijkheidskenmerk openheid te meten. Het positief, versterkend effect valt mogelijks te verklaren door het feit dat accountants die open zijn misschien eerder bereid zijn om nieuwe dingen te proberen en om zich open te stellen waardoor het effect van de grootte van het huidige aanbod sterker zal zijn.

Ten derde is de expertise voor extra adviesdiensten van de accountant negatief, significant geassocieerd met de wil om samen te werken bij de accountant, waardoor hypothese 2 wordt bevestigd. Zoals we verwachtten zal een accountant die niet over de nodige expertise voor het leveren van extra adviesdiensten beschikt sneller willen samenwerken in de toekomst dan een accountant die wel over de nodige expertise beschikt. Dit is logisch en valt te verklaren met de theorie over de dynamic capabilities van Eisenhardt & Martin (2000). Als een accountant wil uitgroeien tot een one-stop shop zal hij/zij extra dynamic capabilities en dus ook expertise willen opdoen waar hij/zij momenteel nog niet over beschikt en zal deze accountant dus sneller geneigd zijn om samen te werken dan als hij/zij reeds over voldoende expertise beschikt.

Ten vierde bleek dat ook de drang naar diversificatie positief geassocieerd is met de wil van de accountant om samen te werken met andere adviseurs of partners (hypothese 3). Dit komt overeen met de bestaande literatuur, daaruit konden we namelijk afleiden dat een extern netwerk of samenwerking met andere adviseurs of partners een zeer voornamelijk bron is voor een accountant die wil diversifiëren (Bagchi-Sen & Kuechler, 2000; Blackburn & Jarvis, 2010; Bulukin et al., 2005; Døving & Gooderham, 2008; Sarens et al., 2015). We kunnen dus stellen dat een accountant die in de toekomst meer extra diensten wil aanbieden en dus ook meer wil diversifiëren, ook meer zal willen samenwerken met niet-accountants en andere adviseurs. Uit onze additionele analyses bleek ook dat bij een gemiddeld aantal medewerkers (vennoten plus werknemers) een hogere drang naar diversificatie zal leiden tot een grotere wil om samen te werken, terwijl bij accountants met veel meer medewerkers dan gemiddeld de drang naar diversificatie een negatief effect heeft op de wil om samen te werken. Dit wil zeggen dat grotere accountancy kantoren met meer dan pakweg 35 medewerkers die willen gaan diversifiëren in de toekomst dit waarschijnlijk niet zullen doen door samen te werken met niet-accountants of partners. Dit kunnen we verklaren doordat grotere accountancy kantoren zoveel medewerkers in huis hebben en dus zelf over voldoende expertise en complementair human capital beschikken dat ze voor extra, meer diverse diensten niet beroep hoeven te doen op andere adviseurs of samenwerkingen. Kleinere kantoren die willen gaan diversifiëren zullen net sneller gaan samenwerken omdat ze hoogstwaarschijnlijk niet over voldoende expertise en dynamic capabilities beschikken om zelf die meer diverse diensten te gaan aanbieden, waardoor ze dus sneller gedwongen worden om samenwerkingsverbanden te gaan creëren met andere adviseurs of niet accountants.

6. Conclusie

De rol van de externe accountant is doorheen de laatste jaren sterk aan het veranderen en bovendien worden de noden van de klant steeds diverser en veeleisender. Dit betekent dat steeds meer accountants willen toegroeien naar een one-stop shop ofwel zullen specialiseren in een bepaalde niche (De Bruyckere et al., 2017). Volgens verschillende bronnen is samenwerking met andere adviseurs of partners dan ook een mogelijke oplossing voor de uitdaging die de accountant te wachten staat (De Bruyckere et al., 2017; Døving & Gooderham, 2008; Sarens et al., 2015).

Het hoofddoel van dit onderzoek bestaat dan ook in het op zoek gaan naar de determinanten van de wil van de accountant om samen te werken met partners of andere adviseurs. Daarvoor hebben we in de literatuurstudie eerst de Belgische professionele omgeving van de accountant geschetst, nadien gingen we dieper in op de evolutie van het beroep van de accountant en de uitdagingen voor de toekomst. Op basis van alle informatie uit voorgaande studies konden we een aantal verklarende factoren aanwijzen die we nadien hebben getest met behulp van onze vragenlijst die werd afgenomen bij Belgische accountants. In onze data-analyse werden antwoorden opgenomen van 146 respondenten. Uit de analyses van de data uit de vragenlijst konden we een aantal interessante conclusies trekken. In het algemeen zien we dat de Belgische accountant graag wil samenwerken met andere adviseurs of partners. Uit de vragenlijst blijkt dat een accountant gemiddeld voor 67% van de diensten die hij/zij in de toekomst extra wil gaan aanbieden ook effectief wil samenwerken met andere adviseurs of niet-accountants.

Uit de regressieresultaten blijkt dat zowel de grootte van het huidige aanbod als ook de drang naar diversificatie positief, significant zijn geassocieerd met de wil om samen te werken bij de accountant. Daarbij vertonen de resultaten een negatief, significant effect van de expertise van de accountant op de wil om samen te werken. Deze resultaten bevestigen de bevindingen uit eerder onderzoek van Sarens et al. (2015) en Døving & Gooderham (2008), een hoger niveau van de (drang naar) diversificatie is gelinkt aan een hoger niveau van samenwerking of een grotere wil om samen te werken. Daarnaast werden ook de verwachtingen dat ontbrekende expertise of kennis zou leiden tot een grotere wil om samen te werken ingelost. Deze resultaten en inzichten tonen dus ook aan dat samenwerking met andere adviseurs of niet-accountants wel degelijk een oplossing kan bieden voor de toenemende uitdagingen die de accountant tegemoet komen. Accountants die willen uitgroeien tot een one-stop shop zullen hun dienstenaanbod willen diversifiëren en zullen dus ook sneller geneigd zijn om samen te werken. Bovendien zal de accountant als hij/zij niet over de juiste expertise voor extra adviesdiensten beschikt dus ook sneller willen samenwerken met andere adviseurs dan als hij/zij wel over de juiste expertise zou beschikken. Tegen onze verwachtingen in had ook de grootte van het huidige aanbod een positief effect op de willingness to collaborate. Dit kan verklaard worden door het feit dat de diensten die een accountant met een groot aanbod nog niet aanbiedt waarschijnlijk zeer specifiek zijn en een bepaalde expertise of kennis vereisen die ze niet in huis hebben. Dit in combinatie met het negatieve effect van expertise toont dus aan dat deze accountants dus meer geneigd zullen zijn om samenwerkingen aan te gaan met niet-accountants. Verder wijzen onze bevindingen ook op een positief versterkend effect van het persoonlijkheidskenmerk openheid of *Openness* op het verband tussen de grootte van het aanbod en de wil om samen te werken. Voor de verschillende persoonlijkheidskenmerken te meten werd de *Big Five Inventory 10* methode van Rammstedt & John (2007) gebruikt. Hierbij worden voor elk persoonlijkheidskenmerk twee vragen

gesteld op een 5-punts Likert schaal, de gemiddeldes van die twee vragen vormden de maatstaf van de variabelen.

Tot slot kunnen we nog één interessante vaststelling doen met betrekking tot de grootte van accountancy kantoren. Door middel van een interactie-effect met de drang naar diversificatie en het aantal medewerkers van een accountancy kantoor hebben we ondervonden dat het positieve effect tussen de drang naar diversificatie en de willingness to collaborate negatief wordt bij grote accountancy bureaus met zeer veel medewerkers. Bij zeer grote accountancy kantoren gaat een grotere drang om te diversifiëren dus niet gepaard met een grotere, maar wel een kleinere wil om samen te werken. Dit zou verklaard kunnen worden door de verscheidenheid aan expertise en de complementariteit van human capital bij grote kantoren met veel medewerkers waardoor ze dus niet hoeven samen te werken met andere adviseurs als ze hun dienstenaanbod willen uitbreiden.

We hebben dus onderzoek gedaan naar de wil om samen te werken bij de accountant, dit was een gebied in de literatuur dat nog niet veel onderzocht is geweest. Dit onderzoek voegt een aantal zaken toe aan de bestaande literatuur en geeft de lezer een inzicht in de beweegredenen en verklarende factoren van de wil om samen te werken bij de accountant. De resultaten van dit onderzoek kunnen van waarde zijn voor eventuele externe partners die met een accountant zouden willen gaan samenwerken in de toekomst. Door dit onderzoek krijgen zij een beter inzicht met welke accountants ze zouden kunnen gaan samenwerken in de toekomst. Ook voor het beroepsinstituut voor belastingadviseurs en accountants (ITAA) kunnen de bevindingen interessant zijn aangezien uit de literatuur blijkt dat samenwerkingsverbanden met andere adviseurs en externe partners voor de accountant een oplossing bieden om te voldoen aan de noden van de klant. Hierbij zou het ITAA accountants bijvoorbeeld kunnen ondersteunen zodat zij dit makkelijker kunnen realiseren en kunnen uitgroeien tot een one-stop shop. Door dit onderzoek zouden zij beter kunnen inschatten waarom accountants in de toekomst zouden willen gaan samenwerken met andere adviseurs. Tot slot kan dit onderzoek ook interessante informatie zijn voor accountants zelf. De resultaten kunnen leiden tot verschillende relevante inzichten en tonen hen aan waarom zij zelf en hun concurrenten in de toekomst zouden willen samenwerken met andere adviseurs.

7. Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

Dit onderzoek was uiteraard onderhevig aan enkele beperkingen, die meteen tot suggesties voor verder onderzoek leiden. We hebben in dit onderzoek een aantal mogelijke determinanten van de 'willingness to collaborate' bij accountants onderzocht. Echter moesten we, zoals aangehaald bij het bespreken van de variabelen in figuur 1, rekening houden met een bepaalde logica in de afgenomen vragenlijst. Er werd namelijk enkel gevraagd naar de wil om samen te werken voor diensten die de accountant nog niet aanbiedt, maar wel wil aanbieden in de toekomst. Dit betekent dat er niet gepeild werd naar samenwerkingen voor diensten die de accountant reeds aanbiedt. Hierdoor konden we deze niet meenemen in de regressieanalyse en werd ook de onderzochte dataset verkleind. We raden dan ook aan voor verder onderzoek om ook eventuele interesses in samenwerkingen voor reeds aangeboden diensten te onderzoeken. Bovendien is het misschien ook interessant om samenwerking niet per dienst te bekijken, maar ook te analyseren in het algemeen. Mogelijks zijn accountancy kantoren niet geïnteresseerd in een samenwerking met niet-accountants als dit wordt gevraagd per dienst, maar lijkt een samenwerking hen wel interessant als dit niet gebonden is aan één of meer diensten. Bovendien hebben we in dit onderzoek gewerkt met een beperkte dataset (146 respondenten). Een aantal redenen hiervoor zijn de beperkingen van de vragenlijst, toevoegingen van variabelen aan de dataset uit de Belfirst databank en het feit dat het onderzoek enkel bij accountants in België is afgenomen. Daarbij raden we ook aan om, in tegenstelling tot dit onderzoek, een splitsing te maken in de categorieën van accountants. Men zou de verschillende regressiemodellen kunnen runnen voor een dataset met enerzijds zelfstandige accountants en anderzijds accountancy kantoren, analoog aan onderzoek van Sarens et al. (2015). De bevindingen in model 4 tonen aan dat verder onderzoek hiernaar nuttig en interessant kan zijn. Verder is ook eventuele verbetering mogelijk in de meting van de drang naar diversificatie. In dit onderzoek hebben we de meting van de drang naar diversificatie gebaseerd op onderzoek van Sarens et al. (2015). Zij hebben het niveau van diversificatie gemeten als een percentage van het totaal aantal mogelijke diensten die aangeboden kunnen worden door de accountant. Wij hebben bij de drang naar diversificatie dus ook enkel rekening gehouden met het aantal diensten die de accountant in de toekomst wil aanbieden, maar niet met de diversiteit van deze diensten of de categorieën waartoe deze behoren. Een opportuniteit voor verder onderzoek is dus een andere maatstaf voor de drang naar diversificatie waarbij wel rekening wordt gehouden met de diversiteit van de diensten en de soorten adviesdiensten waar deze toe behoren.

We weten nu dus dat de grootte van het aanbod, de expertise en drang naar diversificatie van de accountant de wil om samen te werken met andere adviseurs of niet-accountants beïnvloeden. Maar om een nog beter zicht te krijgen op de beweegredenen van accountants bij een mogelijke samenwerking met niet-accountants of andere adviseurs kan een kwalitatieve aanpak aangeraden zijn. We kunnen namelijk met deze onderzoeksmethodologie mogelijke determinanten bepalen voor de wil om samen te werken bij de accountant, maar het blijft moeilijk om in te schatten welke verklaringen of redenen hierachter schuilen.

8. Referentielijst

- Bagchi-Sen, S., & Kuechler, L. (2000). Strategic and functional orientation of small and medium sized enterprises in professional services: An analysis of public accountancy. *Service Industries Journal*, 20(3), 117–146. <https://doi.org/10.1080/026420600000000035>
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). THE BIG FIVE PERSONALITY DIMENSIONS AND JOB PERFORMANCE: A META-ANALYSIS. *Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
- Bennett, R. J., & Robson, P. J. A. (1999). The use of external business advice by smes in britain. *Entrepreneurship and Regional Development*. <https://doi.org/10.1080/089856299283245>
- Bennett, R. J., & Robson, P. J. A. (2003). Changing use of external business advice and government supports by SMEs in the 1990s. *Regional Studies*, 37(8), 795–811. <https://doi.org/10.1080/0034340032000128721>
- Berry, A. J., Sweeting, R., & Goto, J. (2006). The effect of business advisers on the performance of SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. <https://doi.org/10.1108/14626000610645298>
- Blackburn, R., Carey, P., & Tanewski, G. (2018). Business advice by accountants to SMEs: relationships and trust. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 15(3), 358–384. <https://doi.org/10.1108/QRAM-04-2017-0022>
- Blackburn, R., Carey, P., & Tanewski, G. a. (2010). Business Advice to SMEs: Professional Competence, Trust and Ethics. In *Acca*.
- Blackburn, R., & Jarvis, R. (2010). *The role of small and medium practices in providing business support to small- and medium-sized enterprises* (Issue April). <http://web.ifac.org/publications/small-and-medium-practices-committee/information-papers-3#the-role-of-small-and-medium>
- BPMN modelling in Signavio*. (n.d.). <https://www.signavio.com/>
- Bulukin, K. C., Gooderham, P. N., & Lund, J. (2005). *Educating Small Firm Accountants in Counselling SME Client*. September, 1–10.
- Carey, P. J. (2015). External accountants' business advice and SME performance. *Pacific Accounting Review*, 27(2), 166–188. <https://doi.org/10.1108/PAR-04-2013-0020>
- Carey, P., & Tanewski, G. (2016). The provision of business advice to SMEs by external accountants. *Managerial Auditing Journal*, 31(3), 290–313. <https://doi.org/10.1108/MAJ-12-2014-1131>
- Chrisman, J. J., & McMullan, W. E. (2004). Outsider assistance as a knowledge resource for new venture survival. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 229–244. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2004.00109.x>
- 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.
- De Bruyckere, S., Verplancke, F., Everaert, P., Sarens, G., & Coppens, C. (2020). The Importance of Mutual Understanding Between External Accountants and Owner–Managers of SMEs. *Australian Accounting Review*, 30(1), 4–21. <https://doi.org/10.1111/auar.12251>
- De Preter, W. (2020). Boekhouder kan ook verzekeringsmakelaar zijn, oordeelt Europees Hof. *De*

- Tijd*. <https://www.tijd.be/ondernemen/financiele-diensten-verzekeringen/boekhouder-kan-ook-verzekeringsmakelaar-zijn-oordeelt-europees-hof/10211065.html>
- Devi, S., & Samujh, R. (2010). Accountants as providers of support and advice to SMEs in Malaysia. *ACCA Research Report*.
- Døving, E., & Gooderham, P. N. (2008). DYNAMIC CAPABILITIES AS ANTECEDENTS OF THE SCOPE OF RELATED DIVERSIFICATION: THE CASE OF SMALL FIRM ACCOUNTANCY PRACTICES. *Strategic Management Journal*, 857(November 2005), 1–43. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Døving, E., Gooderham, P. N., Morrison, A., & Nordhaug, O. (2004). *Small firm accountants as business advisers: Accounting for the differences in their provision of business advisory services in Norway and Scotland* (Issue 11). <http://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/166462>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Everaert, P., Sarens, G., & Rommel, J. (2007). . Sourcing strategy of Belgian SMEs: empirical evidence for the accounting services. *Production Planning and Control*.
- Gooderham, P. N., & Nordhaug, O. (2000). *The Authorized Accountant as a Value Creation Agent in the SMB-Sector: Status and Possibilities*.
- 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. <https://doi.org/10.1177/0266242604039478>
- Hatch, N. W., & Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.421>
- Institute of Tax Advisors and Accountants. (n.d.). *ITAA*. <https://www.ita.be/nl/home/>
- Kamyabi, Y., & Devi, S. (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. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v43i2.184>
- Kamyabi, Yahya, & Devi, S. (2011). Accounting Outsourcing and Firm Performance in Iranian SMEs. *International Journal of Economics and Finance*. <https://doi.org/10.5539/ijef.v3n4p181>
- Kirby, D. A., & King, S. H. (1997). Accountants and small firm development: Filling the expectation gap. *Service Industries Journal*. <https://doi.org/10.1080/02642069700000017>
- Lamon, H. (2020). *Europa waakt over deontologische beperkingen*. <https://www.jubel.be/europa-waakt-over-deontologische-beperkingen/>
- Lenaerts, G. (2019). BIBF en IAB worden IBA! *Pacioli BIBF*, 484, 1–5.
- Liao, H., & Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.2307/20159559>
- Lybaert, N., & Zeelmaekers, N. (2016). *De rol van de externe accountant binnen de Vlaamse micro-onderneming*. 38–54.
- 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*. <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0142>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). AN INTEGRATIVE MODEL OF

- ORGANIZATIONAL TRUST. *Academy of Management Review*.
<https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- Mole, K., North, D., & Baldock, R. (2017). Which SMEs seek external support? Business characteristics, management behaviour and external influences in a contingency approach. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 35(3), 476–499.
<https://doi.org/10.1177/0263774X16665362>
- Oosthuizen, A., van Vuuren, J., & Botha, M. (2020). Compliance or management: The benefits that small business owners gain from frequently sourcing accounting services. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 12(1), 1–13.
<https://doi.org/10.4102/sajesbm.v12i1.330>
- Rammstedt, B., & John, O. P. (2007). Measuring personality in one minute or less: A 10-item short version of the Big Five Inventory in English and German. *Journal of Research in Personality*, 41(1), 203–212. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2006.02.001>
- Sarens, G., Decaux, L., & Everaert, P. (2011). *Determinants of the Loyalty between SMEs and Accountants*.
- 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. <https://doi.org/10.1111/auar.12078>
- Scott, J. M., & Irwin, D. (2009). Discouraged advisees? The influence of gender, ethnicity, and education in the use of advice and finance by UK SMEs. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 27(2), 230–245. <https://doi.org/10.1068/c0806b>
- Stein Smith, S. D. (2015). Accounting: Evolving for an integrated future. *Journal of Accounting , Finance & Management Strategy*, 10(1), 1–12.
- Tanewski, G., & Carey, P. (2007). *Determinants of Value Adding Business Advise Provided by External Accountants to SME clients*.