



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterthesis

De adviesdiensten van een accountant: welke factoren bepalen de vraag door de KMO?

Svitlana Velioglou

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen, afstudeerrichting accountancy en financiering

PROMOTOR :

Prof. dr. Nadine LYBAERT

BEGELEIDER :

Mevrouw Maren FORIER



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

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

2021
2022



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

De adviesdiensten van een accountant: welke factoren bepalen de vraag door de KMO?

Svitlana Velioglou

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,
afstudeerrichting accountancy en financiering

PROMOTOR :

Prof. dr. Nadine LYBAERT

BEGELEIDER :

Mevrouw Maren FORIER

Woord vooraf

Deze masterproef is geschreven om de graad master in de toegepaste economische wetenschappen, afstudeerrichting accountancy en financiering te behalen aan de Universiteit Hasselt in het academiejaar 2021-2022. Het was een hele uitdaging om deze masterproef succesvol af te werken. Ik wil graag een aantal mensen bedanken die mij hebben bijgestaan gedurende dit proces en die ervoor gezorgd hebben dat ik mijn masterproef tot een goed einde heb kunnen brengen.

Allereerst wil ik graag mijn promotor, Prof. Dr. Lybaert Nadine, en mijn begeleider, Forier Maren, bedanken voor hun begeleiding, feedback en hulp gedurende dit proces. Daarnaast dank ik graag mijn moeder en mijn echtgenoot voor de steun, geduld en motivatie die ze mij hebben gegeven tijdens dit proces en mijn opleiding aan de Universiteit Hasselt. In het bijzonder gaat mijn dank uit naar een buitengewone mens Fleur Deboutte: mijn houvast, bemoediging en support. Een dankjewel aan Sven Cerulus, Leen De Bontridder en Kitty Sterkendries voor hun buitengewone morele ondersteuning tijdens deze moeilijke en bijzondere tijden voor mij. Ten slotte wil ik graag de team en de partners van QPS accountants bedanken voor de tijd die ze vrijmaakten om mee te werken aan dit onderzoek. Hun deskundigheid en suggesties hebben enorm geholpen bij de totstandkoming van deze masterproef.

Hartelijk dank,

Svitlana Velioglou

Oudsbergen, 2022

Samenvatting

Nieuwe informatietechnologieën en de automatisering van processen enerzijds en de stijgende informatiebehoeften van KMO-eigenaars anderzijds hebben ervoor gezorgd dat er veranderingen zijn ontstaan in de relatiedynamiek tussen accountant en klant waardoor de rol van externe accountant naar een vertrouwde businessadviseur verschuift. Hoewel businessadviesdiensten zowel nieuwe inkomstenstromen van accountancykantoren creëren als een positieve invloed hebben op de bedrijfsprestaties van de KMO, verloopt het adviesverleningsproces niet altijd even gemakkelijk. Accountants zijn de meest geraadpleegde bron van advies voor KMO's maar er is gebrek aan duidelijkheid – zowel op de praktijk als in de literatuur – over waarom KMO's de adviesdiensten bij hun accountants al dan niet aankopen. Wetenschappelijke studies identificeren een reeks vraagrijvende factoren. De ruime meerderheid van deze onderzoeken wordt echter verricht vanuit het perspectief van de KMO zelf.

Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen op welke manier Belgische-Vlaamse accountants controle op die determinanten uitoefenen om de vraag naar hun adviesdiensten te kunnen beïnvloeden. Daartoe is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: "Welke factoren bepalen de vraag naar adviesdiensten door KMO's en hoe kunnen accountants die factoren inzetten om hun adviesportfolio uit te breiden?".

Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, werd er eerst een literatuurstudie uitgevoerd. Met behulp van een diepgaande analyse van de vraag-aanbod relaties tussen KMO's en accountancykantoren op de markt van adviesdienstverlening werden er drie proposities opgesteld met betrekking tot de relaties, zijnde (1) sociale relaties tussen de KMO-eigenaar en de externe accountant, en vertrouwen, (2) het begrip van de zakelijke behoeften van de KMO-onderneming, en (3) kennis over de aanbod en de competenties van de externe accountant door de KMO-zaakvoerder. Deze proposities werden vervolgens verder empirisch onderzocht. Het kwalitatieve onderzoek werd opgezet volgens de *multiply case study* benadering met behulp van een enquête met open vragen waarbij we een doelgerichte steekproef gebruikten. Er werden twaalf ervaren accountants-respondenten gekozen die naast de traditionele werkzaamheden ook adviesdiensten verlenen.

Onze eerste propositie die als volgt luidde "Als accountants actief aan het opbouwen van succesvolle relaties met hun klanten werken en meer aandacht aan vertrouwen en sociale relaties besteden, ervaren ze dat de vraag naar de adviesdiensten door de KMO's toeneemt", werd samenvattend bevestigd. Uit de antwoorden van de respondenten blijkt duidelijk dat accountants geïnteresseerd zijn in het aanbieden van een bredere waaier aan adviesdiensten. Ze bouwen bewust, actief en op verschillende manieren sociale relaties uit met hun klanten, besteden er veel tijd aan om de mens achter de klant te leren kennen en ervaren het vertrouwen als een essentiële bouwsteen van een langdurige samenwerking met de klant-KMO. Volgens de beroepsuitoefenaars draagt het bij aan het versterken van de vraag naar de adviesdiensten door de KMO's.

Verder, door de expliciete communicatie van businessbehoeften van de externe accountant naar de klant-KMO toe en de continue competentieverbetering komt de hedendaagse accountant zijn klant-

KMO tegemoet in zijn bredere en groeiende vraagbehoeften. Zodoende breiden de accountancykantoren hun dienstenportfolio met adviesdiensten uit naargelang de vraag. Of de accountancypraktijken zich daarmee effectief sterker in de markt kunnen positioneren was echter moeilijk om uit de gegeven antwoorden af te leiden. Op deze manier kon het eerste deel van de tweede propositie bevestigd worden, namelijk: "Als accountants constant richting het begrijpen van de zakelijke behoeften van de klant werken, komen ze de klant tegemoet in hun bredere vraag en breiden ze hun dienstenportfolio met adviesdiensten uit". Met betrekking tot het tweede deel die stelt dat "de externe accountants op deze manier zich sterker op de adviesmarkt kunnen positioneren" kunnen we met de grote mate van zekerheid vaststellen dat de accountancykantoren er alle mogelijke middelen toe zetten om voor hun klanten het eerste aanspreekpunt te zijn voor allerlei advies.

Tot slot is de Vlaamse accountant zich ervan bewust dat als zijn aanbod van adviesdiensten en een groeiende inhouse expertise duidelijk wordt gecommuniceerd naar de KMO-eigenaar, dat ertoe leidt dat de vraag naar de adviesdiensten zou groeien. Hiermede werd de derde en de laatste propositie bevestigd: "Als accountants actief over hun aanbod op het vlak van adviesdienstenverlening communiceren, hun thuis-expertise reelmatig aankondigen (bijvoorbeeld op sociale media) ervaren ze dat de vraag naar hun adviesdiensten stijgt".

Opmerkelijk was dat dit onderzoek daarnaast ontdekte dat de bevroegde accountants zich negatief verhouden tegenover push-marketing en het woord 'verkoop' in hun antwoorden willen vermijden. Dit fenomeen valt ook op in de wetenschappelijke literatuur bij de gebruikte theorieën en terminologieën. De adviesdiensten worden namelijk 'aangeboden' en 'aangeschaft' maar zelden 'verkocht' of 'aangekocht'. Dat lijkt in deze onderzoekscontext relevant, en het is des te opmerkelijker dat dat fenomeen, voor zover we konden nagaan, nog niet in de literatuur is beschreven. We bevelen daarom verder kwalitatief onderzoek aan naar deze bevinding. Zulk onderzoek zou via dubbelinterviews of focusgesprekken kunnen nagaan hoe de Vlaamse accountant en de Vlaamse KMO-eigenaar tegenover deze zaken staan en hoe ze een bepaalde woordenschat beleven en hoe dat hun vraag/aanbod-gedrag beïnvloedt.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	I
Samenvatting.....	III
Inhoudsopgave	V
Hoofdstuk 1: Inleiding – probleemstelling	1
Hoofdstuk 2: Literatuurstudie en ontwikkeling van proposities.....	5
2.1 Definitie accountant en zijn traditionele werkzaamheden	5
2.2 Verschuiving in het accountancy beroep.....	7
2.3 Aanbodzijde van de adviesdiensten door de accountant	8
2.4 De vraagzijde naar de adviesdiensten door de KMO's.....	10
2.5 Vraag-aanbod relatieproblematiek.....	11
2.6 Onderliggende determinanten.....	14
2.6.1 Factoren gerelateerd aan de relatie accountant - KMO.....	15
2.6.2 Factoren-eigenschappen van de externe accountant zelf	16
2.6.3 Factoren-eigenschappen van de KMO	17
2.6.4 Factoren gerelateerd aan de KMO-eigenaar.....	19
2.7 Ontwikkeling van de proposities van het onderzoek.....	20
Hoofdstuk 3: Methodologie	25
3.1 Methodologie voor een kwalitatief onderzoek.....	25
3.2 Steekproefselectie.....	26
3.3 Dataverzameling: enquête met open vragen	27
3.4 Data-analyse	28
Hoofdstuk 4: Resultaten.....	31
4.1 Algemene resultaten	31
4.2 Sociale relaties en vertrouwen	33
4.3 Zakelijke behoeften van de KMO	38
4.4 Concept kennis	41
4.5 Andere bevindingen.....	43
Hoofdstuk 5: Conclusie.....	47
5.1 Centrale conclusies	47
5.2 Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek.....	49
Bronnenlijst	51

Bijlage 1	55
Bijlage 2	59

Hoofdstuk 1: Inleiding – probleemstelling

Het is algemeen bekend dat het accountingberoep de laatste jaren sterk is veranderd en dat het gestaag blijft veranderen. De afgelopen decennia moest de accountant uit zijn imago als “beancounter” stappen en het stereotype van een traditionele accountant doorbreken (Nandran, 2010). Dit is het gevolg van een tweezijdige evolutie, enerzijds aan de kant van de accountant zelf en anderzijds aan de kant van kleine en middelgrote ondernemingen (KMO’s). Ten eerste, nieuwe informatietechnologieën, namelijk de automatisering van vele processen door het computergebruik en het internet, hebben de dagelijkse routine van de accountant sneller en kost-efficiënter gemaakt (Elliot et al, 2002). Daardoor worden de boekhoudkundige en financiële gegevens sneller geregistreerd en verwerkt waardoor de accountant meer ruimte krijgt voor de andere taken (Marriott & Marriott, 2000). Ten tweede, de stijgende informatiebehoefte van KMO-eigenaars (Greenwood et al, 2002) drijven de vraag naar andere adviesdiensten bij de accountant op. KMO-zaakvoerders willen meer informatie zien dan de wettelijk vereiste informatie en achten bijkomende uitleg over of een duidelijke weergave van financiële rapporten uitermate belangrijk (Marriott & Marriott, 2000).

Volgens The American Institute of Certified Practising Accountants (AICPA) verschuift de rol van de externe accountant naar een vertrouwde businessadviseur door een nieuw ontwikkelde relatiedynamiek tussen accountant en klant (Blackburn, 2018). Dit aanbod van de aanvullende adviesdiensten genereert bovendien meer inkomsten in vergelijking met de traditionele diensten (Døving & Gooderham, 2008; Breen et al, 2003). Het is duidelijk dat hoe meer diensten de accountingspraktijken kunnen aanbieden, hoe hoger de opbrengsten zijn die ze hieruit kunnen halen (Døving & Gooderham, 2008; Breen et al, 2003).

Voorts nemen KMO’s de toegevoegde waarde van de adviesdiensten duidelijk waar. Marriott & Marriott (2000) concluderen in hun onderzoek dat externe accountants een rol hebben bij het vergroten van het financiële bewustzijn van eigenaars-managers. Bovendien heeft het inschakelen van adviesdiensten een rechtstreekse invloed op de bedrijfsprestaties van de KMO. Externe accountants bieden via de adviesverlening hulp bij het genereren van hogere inkomsten, de verbetering van managementcontrole, managementprestaties, financiële planning en de financiële structuur van de onderneming in het algemeen (Carey, 2015; Praulins & Bratka, 2014).

Hoewel accountants de meest geraadpleegde bron van advies zijn voor KMO’s (Blackburn & Jarvis, 2010, Carey & Tanewski, 2016; Blackburn et al, 2018), is er echter gebrek aan duidelijkheid in de literatuur waarom KMO’s de adviesdiensten bij hun accountants al dan niet aankopen (Blackburn et al, 2018). Als de KMO niet voldoende informatie heeft over de adviesdiensten van de accountant of als de KMO-eigenaar niet op de hoogte is van de competenties van de accountant, doet zij vervolgens ook geen beroep op zijn adviesdiensten (Forier, 2020). Zo ontstaat een verwachtingskloof tussen de accountant en de KMO als gevolg van zulke asymmetrische informatie. Bovendien hebben de KMO-eigenaar en de accountant verschillende visies met betrekking tot adviesverlening (Gooderham et al, 2004). Informatieasymmetrieën zorgen er namelijk voor dat de verwachtingen van de betrokken partijen niet goed op elkaar afgestemd zijn. Door de verschillende percepties over de adviesverlening

verliest de accountant tijd om zijn klanten telkens te overtuigen dat hij wel over de vereiste deskundigheid beschikt (Blackburn & Jarvis, 2010). Daarnaast hebben KMO-managers tijd nodig om te verifiëren of hun wettelijke dienstverlener een competent adviseur is (Carey & Tanewski, 2016).

In de studies waar deze problematiek onder de loep wordt genomen, wordt de agency theorie gebruikt om de vraag naar de adviesdiensten voor kleine en middelgrote ondernemingen te verklaren (Lambert 2020 in Carey & Tanewski, 2016). Dit belangenconflict doet zich voor op het moment dat de KMO-eigenaar een beroep doet op een externe accountant. De informatie tussen de betrokken partijen is namelijk niet altijd evenredig verdeeld waardoor er informatieasymmetrie ontstaat (Frier, 2020). Dat wil zeggen, wanneer de KMO-eigenaar onvoldoende of verkeerde informatie ter beschikking stelt aan de externe accountant, verloopt het adviesverleningsproces niet optimaal. De accountant kan daardoor een minderwaardig advies geven (Frier, 2020).

Wetenschappelijke studies identificeren een reeks factoren die de vraag naar de adviesdiensten door de KMO's zouden kunnen bepalen maar de invloed van deze factoren wordt toch als dubbelzinnig beschouwd (Blackburn & Jarvis, 2010). De KMO die gebruik maakt van de traditionele diensten van zijn externe accountant, maakt niet vanzelfsprekend ook gebruik van de adviesdiensten van zijn accountant. De factoren die de vraag naar adviesdiensten bepalen zijn afhankelijk van de combinatie van verschillende elementen namelijk de externe marktomgeving, wetgeving en het gedrag van de eigenaar-manager (Blackburn & Jarvis, 2010). Bovendien merkten Blackburn et al (2018) in hun onderzoek op dat er aan een aantal factoren voldaan moet worden voordat een KMO advies koopt.

De meest bepalende factoren in de literatuur die de adviesverlening tussen de KMO en de accountant beïnvloeden, hebben betrekking op de relatie die zich vormt tussen de externe accountant en de KMO-zaakvoerder en het vertrouwen dat tussen de betrokken partijen ontstaat. Vertrouwen wordt vaak genoemd als een basisvoorwaarde voor de relatie tussen de KMO en de accountant, als die de opportuniteit van bijkomende adviesdiensten wil uitputten (Blackburn & Jarvis, 2010; De Bruyckere et al, 2017). Binnen die relatie zijn de sociale verstandhouding en het begrip van de bedrijfsbehoeften doorslaggevende determinanten in de beslissing van de KMO om een advies van zijn externe accountant te kopen (Blackburn et al, 2018).

Toch hebben de verrichte studies op het vlak van adviesverlening tussen de KMO en de accountant, ten eerste, een internationaal karakter en, ten tweede, ze zijn beperkt. Everaert et al (2007) stellen namelijk vast dat het onderzoek op Belgisch en Vlaams niveau over adviesverlening tussen externe accountants en KMO's eerder schaars is, zeker gezien de groeiende rol van de KMO en het evolutietempo van de accountant. Vervolgens beweren ook Blackburn & Jarvis (2010) in hun onderzoek dat het grootste deel van de studies over de relaties tussen de KMO en de accountant wordt verricht vanuit het perspectief van de KMO zelf en dat er weinig onderzoek wordt verricht vanuit het perspectief van de externe accountant. Daarnaast is het ook evident dat het voor het accountancyberoep relevant is om de invloed van de accountant op de belangrijkste determinanten die de vraag naar de adviesdiensten door de KMO bepalen, te onderzoeken.

De veranderingen in het accountancyberoep en de lacunes in het onderzoek op Belgisch en Vlaams niveau vragen dus een diepgaandere analyse van de vraag en het aanbod op de markt van

adviesdienstverlening voor KMO's door accountancykantoren. Met name het perspectief van het accountancykantoor blijft in de literatuur voorlopig onderbelicht, en onderzoek vanuit deze invalshoek kan een belangrijke aanvulling betekenen in de literatuur over dit onderwerp. Daarnaast kan dergelijk onderzoek ook nuttig zijn voor elke speler op de accountancymarkt, in België in het algemeen en in Vlaanderen in het bijzonder. Eerst en vooral, denken we aan de uitoefenaars van het accountancyberoep. De resultaten van dergelijk onderzoek kunnen een mogelijke toegevoegde waarde vormen voor de accountants via een duidelijk geschetst beeld over hun impact op de determinanten die de vraag naar de adviesdiensten door een KMO-eigenaar drijven. Verder zien we ook een mogelijke bijdrage voor de KMO-eigenaars die door middel van zulk onderzoek een toegevoegde waarde van het aanschaffen van de adviesdiensten kunnen waarnemen.

De adviesdiensten van de accountant vormen een toegevoegde waarde voor zowel KMO's als voor de accountancykantoren hoewel het adviesverleningsproces niet even gemakkelijk loopt. De transactie in dit domein wordt gedreven door een reeks factoren die de vraag naar zakelijk advies door een KMO beïnvloeden. Deze masterproef gaat daarom dieper in op de centrale onderzoeksvraag: "Welke factoren bepalen de vraag naar adviesdiensten door KMO's en hoe kunnen accountants die factoren inzetten om hun adviesportfolio uit te breiden?". Het is voor dit onderzoek van essentieel belang dat we zicht proberen te krijgen op welke manier accountants grip krijgen op de adviesdrijvende determinanten om de vraag naar hun adviesdiensten bij te sturen.

Om deze centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, moeten we een aantal cruciale deelonderwerpen aansnijden en voldoende uitdiepen. Eerst is het van belang om de gebruikte terminologie te verduidelijken. De eerste deelvraag voor dit onderzoek vraagt daarom "*Wie is de externe accountant en welke standaarddiensten worden door hem aangeboden*". Aansluitend daarbij moet ook de verschuiving binnen het accountancyberoep behandeld worden, en gaan we dieper in op de aanbodzijde van de adviesdiensten, met de deelvragen: "*Welke verschuivingen zijn er in het accountancyberoep?*" en "*Welke adviesdiensten worden door een externe accountant aangeboden?*" Daarnaast bespreekt dit onderzoek ook de vraagzijde van de adviesdiensten, en het neemt ook de relatieproblematiek tussen de externe accountant en de KMO-eigenaar onder de loep in de deelvragen: "*Wat zijn de oorzaken en de implicaties van de relatie tussen de externe accountant en de KMO-eigenaar?*" Als we over die elementen duidelijkheid hebben, kunnen we ten slotte met de laatste deelvraag het grootste deel van dit onderzoek behandelen: "*Welke determinanten kunnen we bepalend achten in de vraag naar de adviesdiensten van de externe accountant door de KMO en op welke manier kunnen de accountants grip op deze factoren krijgen om een bredere waaier aan adviesdiensten aan te bieden?*"

Om op die laatste deelvraag in te gaan, voert de voorliggende masterproef een empirisch onderzoek uit. Zo zal een afdoende antwoord kunnen worden gegeven op de centrale probleemstelling: "Welke factoren bepalen de vraag naar adviesdiensten door KMO's en hoe kunnen accountants die factoren inzetten om hun adviesportfolio uit te breiden?". Het onderzoek zal kwalitatief worden opgezet volgens de *multiply case study* benadering met behulp van een enquête met open vragen als dataverzamelmethode. Verder maken we gebruik van een doelgerichte of een selecte steekproef waarbij het oordeel van de onderzoeker bepaalt welke cases van de steekproef deel uitmaken. Dat helpt de relatief lage kennis over de controle die de accountant uitoefent om de vraagzijde van de

adviesdiensten te stimuleren en technieken die ze erbij gebruiken, te vervolledigen. Ten slotte, voor de analyse van case studies wordt er gebruik van *pattern-matching logica* gemaakt.

Deze masterproef wordt ingedeeld als volgt. Hoofdstuk 2 bespreekt, enerzijds, in detail de huidige stand van zaken in het beschikbare onderzoek over dit onderwerp en zet, anderzijds, het theoretische kader uiteen waarop het empirische onderzoek verder kan steunen. Hoofdstuk 3 gaat dieper in op de gebruikte methodologie voor het empirische onderzoek, terwijl in hoofdstuk 4 de belangrijkste resultaten worden besproken. Tot slot geeft hoofdstuk 5 de belangrijkste conclusies en aanbevelingen weer.

Hoofdstuk 2: Literatuurstudie en ontwikkeling van proposities

Deze literatuurstudie zal een overzicht geven van het beschikbare relevante onderzoek dat al gebeurde binnen de context van de probleemstelling. We beginnen in sectie 2.1 met de definitie van een accountant en de omschrijving van zijn traditionele werkzaamheden. Vervolgens lichten we in sectie 2.2 de belangrijkste redenen toe van de inhoudelijke en praktische verschuivingen van het accountancyberoep. In secties 2.3 en 2.4 zijn respectievelijk de aanbod- en de vraagzijde van de adviesdiensten omschreven. De problematiek van deze aanbod-vraag relaties wordt in sectie 2.5 toegelicht. Factoren die de vraag naar de adviesdiensten bepalen worden in sectie 2.6 weergegeven. Ten slotte stellen we in sectie 2.7 de proposities van het onderzoek op.

2.1 Definitie accountant en zijn traditionele werkzaamheden

Gezien de term 'externe accountant' een belangrijke component van de centrale onderzoeksvraag is, zullen we in deze sectie preciezer afbakenen wat met deze term bedoeld wordt. Daarnaast lichten we kort de *core business* toe ofwel de traditionele werkzaamheden van de accountant.

Als we naar de internationale context kijken, zien we een bredere definitie van het begrip 'externe accountant' dan gebruikelijk is in de Belgische context. Een professionele accountantsorganisatie "*Certified Practising Accountant*" (CAP) in Australië brengt een heel aantal beroepen onder in een overkoepelend begrip "*Certified Practising Accountant*". De volgende beroeps categorieën behoren tot hun definitie: accountant (algemeen), *corporate treasurer*, externe accountant, management accountant, en fiscaal accountant. Daarbij gaat het dus zowel om interne accountants die binnen een bedrijf hun beroep kunnen uitoefenen als om externe accountants. Bovendien merken we op dat de boekhoudfunctie vaak ook met extra audittaken belast wordt. De accountant gaat dus naast het opstellen en rapporteren van de financiële informatie ook die informatie controleren en attesteren. In het kader van internationaal wetenschappelijk onderzoek over accountancy, is het dus belangrijk om goed te kijken of de inhoud ervan relevant is voor de Belgische context, aangezien de terminologie een andere lading kan dekken dan in een Belgische context verwacht zou worden.

In de Belgische context is het van belang om hier het fusieproject tussen het Instituut van de Accountants en de Belastingconsulenten (IAB) en het Beroepsinstituut van Erkende Boekhouders-Fiscalisten (BIBF) te vermelden, dat al van begin jaren 2000 dateert en door de Wet betreffende de beroepen van accountant en belastingadviseur van 17 maart 2019 werd bekrachtigd. Na die fusie konden de belastingadviseurs met het oog op de internationalisering van het beroep de Engelstalige terminologie gebruiken – d.i. tax advisor. Om diezelfde reden gaat sindsdien het nieuwe Instituut onder een Engelstalige benaming door het leven: (*Belgian*) *Institute for Tax Advisors and Accountants* (ITAA). In het algemeen zijn er nog twee belangrijke veranderingen in de benamingen van de titels gebeurd: het begrip 'boekhouder' werd door het begrip 'accountant' vervangen, en in plaats van 'consulent' wordt er gebruik gemaakt van 'adviseur' (ITAA, 2022).

De definitie van een externe accountant kunnen we in het artikel 35 van de wet van 22 april 1999 betreffende de boekhoudkundige en fiscale beroepen terugvinden. Hierbij is het belangrijk om op te merken dat we in deze studie met externe accountants werken die aldus op basis van een zelfstandige dienstverlening hun activiteiten uitvoeren en op eigen verzoek op de deellijst van externe accountants ingeschreven zijn, buiten het kader van een arbeidsovereenkomst of een door de overheid bezoldigde betrekking (Wet betreffende de boekhoudkundige en fiscale beroepen, 1999).

Traditionele werkzaamheden van een externe accountant worden in het artikel 34 van de wet van 22 april 1999 betreffende boekhoudkundige en fiscale beroepen als volgt omschreven:

- alle boekhoudstukken nazien en corrigeren;
- zowel privé- als gerechtelijke expertise met betrekking tot de boekhoudkundige organisatie van ondernemingen alsook de analyse met boekhoudtechnische procédés, van de positie en werking van ondernemingen vanuit het oogpunt van hun kredietwaardigheid, rentabiliteit en risico's;
- boekhoudkundige en administratieve diensten bij ondernemingen organiseren en advies verstrekken inzake de boekhoudkundige en administratieve organisatie bij ondernemingen;
- de boekhouding van derden organiseren en voeren;
- de in artikel 38 bedoelde werkzaamheden, met uitzondering van de in artikel 38, 3°, bedoelde werkzaamheden voor ondernemingen waarin hij opdrachten bedoeld in 6° en in artikel 37, eerste lid, 2°, verricht;¹
- de opdrachten andere dan deze bedoeld in 1° tot 5° en waarvan de uitvoering hem bij of krachtens de wet is voorbehouden.

Gezien we de benadering van de CAP Australië over de Australische context van het begrip accountant toegelicht hebben, is het ook cruciaal om te vermelden wat in die context met traditionele werkzaamheden wordt bedoeld. Carey et al (2005) vermelden in hun rapport dat in opdracht van CAP de volgende werkzaamheden worden uitgevoerd (gecontroleerd door gestandaardiseerde tests): voorbereidingen van de belastingen en financiële informatie, opstellen van de jaarrekeningen, audit, verzekeringen. Dat zijn dus de taken van de externe accountant die naast de adviserende functies worden uitgevoerd.

In Belgische studies, in het onderzoek van Everaert et al (2007) in het bijzonder, worden de standaarddiensten minder uitgebreid besproken. De traditionele werkzaamheden van de accountant in dit onderzoek worden integraal uit het handboek van Jones (2002) overgenomen. Er worden in totaal zes opdrachten gedefinieerd: het registreren van facturen en financiële verrichtingen, het opstellen van de tussentijdse resultaatrekening, de eindejaarverrichtingen en jaarafsluiting, het

¹ Art. 38. De functie van belastingconsulent bestaat erin :

1° advies te verstrekken in alle belastingaangelegenheden;

2° belastingplichtigen bij te staan bij de nakoming van hun fiscale verplichtingen.

Art. 34. De werkzaamheden van accountant bestaan erin, in privé-ondernemingen, openbare instellingen of voor rekening van elke belanghebbende persoon of instelling, de volgende opdrachten uit te voeren:

6° de opdrachten andere dan deze bedoeld in 1° tot 5° en waarvan de uitvoering hem bij of krachtens de wet is voorbehouden.

Art. 37. Enkel de natuurlijke personen en de vennootschappen die zijn ingeschreven op de deellijst van externe accountants, bedoeld in artikel 5, zijn gerechtigd de volgende werkzaamheden en opdrachten geregeld uit te voeren of aan te bieden :

2° de opdrachten als bedoeld in artikel 64, § 2, van de gecoördineerde wetten op de handelsvennootschappen.

opstellen van de jaarrekening (balans, resultaatrekening en jaarverslag), de Belgische btw-aangifte en de Belgische vennootschapsbelastingaangifte.

We merken concluderend op dat zelfs de terminologie van het accountancyberoep aan sterke verandering onderhevig is. Het mag duidelijk zijn dat sterke evoluties in de accountancymarkt hier ook op de definities wegen. Die inhoudelijke en praktische evoluties worden verder toegelicht in de volgende sectie.

2.2 Verschuiving in het accountancy beroep

De rol van de externe accountant ten aanzien van KMO's is ingrijpend veranderd en blijft veranderen. *The American Institute of Certified Practising Accountants (AICPA)* is van mening dat traditionele kernactiviteiten niet langer representatief zullen zijn door de variatie en diversificatie van de toekomstige boekhouddiensten en dat de externe accountant als gevolg een status van vertrouwde bedrijfsadviseur zal krijgen. Deze stelling is in principe de weerspiegeling van de opmerkelijke verschuiving van het beroep in het algemeen (Blackburn et al, 2018). Vroeger werd de externe accountant namelijk vooral geraadpleegd voor zijn expertise op boekhoudkundig en fiscaal vlak. (De Bruyckere et al, 2017).

Stijgende informatiebehoefte van de KMO-zaakvoerders veroorzaken de groeiende vraag naar de adviesdiensten (Greedwood et al, 2002 in Lybaert et al, 2016). Dat is het gevolg van de globalisering die voor een verlaging van de internationale handelsbarrières gezorgd heeft. Men ontdekt nieuwe markten, zowel digitaal en geografisch, en heeft hiervoor *real-time* transparante toegankelijke informatie nodig. De gegevens van elke onderneming moeten bijgevolg up-to-date zijn zodat haar prestaties continu verbeterd en bijgestuurd kunnen worden (Furier, 2020).

De hedendaagse digitaliseringstrend biedt de oplossingen voor de accountantskantoren zodat ze omwille van extra taken niet in tijdsnood raken. Exponentiële evolutie van de boekhoudtechnologie op het vlak van automatisering zorgt ervoor dat accountants meer vrije tijd kunnen krijgen zodat ze de aanbodzijde van adviesdienstenverlening kunnen verzekeren (De Bruyckere et al, 2017; Marriott & Marriott, 2000). Daarnaast kunnen de boekhoudkundige gegevens sneller en kostenefficiënter verwerkt worden door nieuwe informatietechnologieën (Eliot et al, 2002).

Door de voortschrijdende digitalisering, automatisering en globalisering van tijdrovende operationele processen breiden de boekhoudpraktijken hun dienstenportfolio's uit met adviesdiensten (Blackburn & Jarvis, 2010). Deze stelling is empirisch ondersteund door Blackburn, Carey en Tanewski (2018). Bovendien suggereren ze dat bedrijfsadviesdiensten een belangrijke bron van inkomsten zullen zijn. De meeste accountants geven aan dat door de verwachting dat de traditionele diensten in de toekomst zouden krimpen of helemaal verdwijnen, druk wordt gecreëerd om hun portfolio's uit te breiden. Alleszins voor sommige accountants is het verlenen van de adviesdiensten de kernactiviteit, voor anderen is het een belangrijke groeiende dienst geworden (Blackburn et al, 2018). De waargenomen verschuivingen in het accountantsberoep laten duidelijk zien dat de externe

accountant steeds meer bedrijfsadvies op maat levert aan de KMO waarbij aanvullende accounting en financieel gerelateerde analyses worden uitgevoerd ter ondersteuning van het besluitvormingsproces van de KMO-manager (De Bruyckere et al, 2017).

De veranderende omgeving creëert voor de accountants een platform voor hun uitdagende maar noodzakelijke rollen als bedrijfsadviseurs. De ondernemingen hebben hun cijfers op elk ogenblik en meestal dringend nodig. De algemene digitaliseringstrend zorgt voor een passende oplossing langs beide kanten: *real-time* advies en dat op korte termijn. Cijfers moeten op de juiste manier geïnterpreteerd worden om passende strategische beslissingen te nemen. De tijd dat de externe accountants winnen door routine-activiteiten digitaal te laten gebeuren, kunnen ze aan complexere vraagstukken van hun klanten besteden. Een baat voor beide kanten: professioneel advies die mogelijk concurrentie helpt verslaan voor de ondernemer enerzijds en een extra inkomstenbron voor de accountant anderzijds. Door deze redenen moeten boekhoudkantoren zich heruitvinden omwille van het feit dat de vraag naar de traditionele diensten afneemt over de hele wereld (Blackburn et al, 2018). Blackburn & Jarvis (2010) zien tevens het uitbreiden van het dienstenportfolio van de accountant als een noodzaak. Daarnaast concluderen ook Marriott & Marriott (2000) in hun onderzoek dat er een aanzienlijk potentieel lijkt te zijn voor de professionele accountants om hun dienstenpakket uit te breiden.

Met andere woorden, de accountant van vandaag verricht meer werk om aan een veranderde vraag van de KMO's te kunnen tegemoetkomen. De focus van de accountants ligt op het aanbieden van adviesdiensten naast de traditionele werkzaamheden. Die adviesdiensten van een externe accountant worden in de volgende sectie besproken.

2.3 Aanbodzijde van de adviesdiensten door de accountant

Boekhouddiensten worden in de literatuur in grote lijnen in twee segmenten verdeeld: (de hoger besproken) traditionele diensten en adviesdiensten (Carey, 2015; Blackburn & Jarvis, 2010). Adviesdiensten of niet-wettelijke diensten worden beschreven met behulp van verschillende labels: bedrijfsadviesdiensten, managementadviesdiensten, managementconsultingsdiensten of niet-audit diensten mits ze door aan auditkantoor aangeboden zijn (Carey & Tanewski, 2016). Er bestaat in de wetenschappelijke literatuur geen uniformiteit over de verdeling van deze adviesdiensten (Lybaert et al, 2016). Verschillende studies geven telkens blijk van een ander perspectief, hieronder zullen we enkele ervan nader toelichten.

Blackburn et al (2010) zien in hun onderzoek zakelijk advies als een professionele dienst die de accountant levert op het vlak van strategische en operationele aspecten van business en financieel management. In hun onderzoek worden bedrijfsadviesdiensten in volgende categorieën ingedeeld: financiële diensten (cash flow, banking, pensioenen, individuele vermogen en inkomsten), zakelijke operationele diensten (productie-efficiëntie, leasing, loonadministratie, personeel, informatietechnologieën), bedrijfsdynamiek (aankoop, verkoop, overdracht), immateriële diensten

("klankbord", psycholoog en vriend) en familiediensten (testamenten, successieplanning, mentoring).

Het onderzoek van Berry et al (2006) geeft een minder concrete indeling. De onderzoekers behandelen de adviesdiensten van een accountant volgens deze categorieën: business advies, noodadvies, ondersteuning van financieel management en wettelijke advies. Terwijl de overwegende meerderheid van de respondenten aangeeft dat ze wettelijke adviezen aanschaffen, blijft het onderscheid tussen business en management advies echter vaag.

Døving & Gooderham (2008) hebben tijdens hun onderzoek in samenwerking met een groep van zeven ervaren accountants een lijst opgesteld waar ze verschillende adviesdiensten specificeren als volgt:

- belastingadvies en fiscale planning;
- erfeniskwesties/successieplanning;
- keuze rechtsvorm onderneming;
- schuldenbeheer en een stopzetting van een bedrijf;
- financieel management en budgettering;
- pensioenplanning;
- eigendomsoverdracht;
- marketing, verkoop, strategische planning;
- de externe accountant in de raad van bestuur;
- IT en administratie;
- HR, management, organisatie;
- training en het ontwikkelen van vaardigheden;
- externe accountant als financieel directeur;
- verloningschema's;
- waardebeoordeling bedrijf, fusies en splitsingen.

Dit specifieke aanbod van de aanvullende diensten krijgt meer en meer aandacht. Studies hebben aangetoond dat deze diensten meer inkomsten in vergelijking met de traditionele wettelijke diensten genereren. Hoe meer diensten de accountingspraktijken kunnen aanbieden, hoe hoger de opbrengsten die ze hieruit kunnen halen (Døving & Gooderham, 2008; Breen et al, 2003). Deze ontwikkeling volgt de tendens van de grote boekhoudpraktijken waar bedrijfsadviesdiensten al lange tijd een belangrijke bron van omzetgroei is (Blackburn et al, 2018).

Deze evolutie biedt dus vele mogelijkheden voor de accountant. Bijvoorbeeld het omdraaien van een bedrijf haar potentiële sluiting tot een aanzienlijke groei van haar omzet en klantenportfolio is een intensief proces dat de enorme inzet en inspanningen van beide partijen vereist. Daarenboven is de adviesverlening een specifieke vorm van dienst. Het product dat tot stand gebracht wordt is immaterieel en ontastbaar. Ondanks de nieuwe diensten die accountants aanbieden, is de vraag ernaar ook van belang. De vraagzijde naar de adviesdiensten van een externe accountant door kleine en middelgrote ondernemingen zal verder toegelicht worden in de volgende sectie.

2.4 De vraagzijde naar de adviesdiensten door de KMO's

Om de vraagzijde naar de adviesdiensten beter te begrijpen, is het van belang het perspectief van de KMO-klant te verduidelijken. Volgens de cijfers van de FOD Economie waren er op 31 december 2020 meer dan 1 miljoen KMO's in België geregistreerd. Ze zorgen voor bijna 60% van tewerkgestelde arbeidsplaatsen in de privésector en kennen jaarlijkse groeipercentages van bijna 4% vanaf 2016 (Statistieken over KMO's in België, 2022). KMO's nemen dus ongetwijfeld een belangrijke plaats in de Belgische economie in. Op internationaal vlak bestaat er al sinds de jaren tachtig sterke interesse in kleine ondernemingen waardoor de sector een duidelijk gewicht heeft in het onderzoek ter zake (Mitchell & Reid, 2000).

Deze bedrijven moeten in de huidige marktomstandigheden kunnen overleven en groeien (De Bruyckere et al, 2018). Door Jonson et al (2007) wordt de expertise van het management als fundamentele groeifactor aangehaald. Ze beschouwen managementexpertise als een noodzakelijke vereiste voor de ontwikkeling van het bedrijf in de competitieve omgeving waarin het actief is. Bovendien zijn de KMO-oprichters vaak specialisten in hun vak en kennen ze de markt waarin ze actief zijn goed (Yusoff, 2006). Desondanks, zijn ze vaak geen expert in ieder relevant onderdeel van hun onderneming (Yusoff, 2006). Sterker nog, fouten met betrekking tot management, een gebrekkig strategisch plan of slechte financiële controle zijn de belangrijkste redenen van het falen van KMO's (Zimmerer et al, 2005).

Jonson et al (2007) samen met Carey & Tanewski (2016) zijn van mening dat grotere of meer ervaren ondernemingen soortgelijke problemen kunnen oplossen door mensen van buitenaf te verwerven omdat ze over een groter budget beschikken. Zo kunnen ze hogere lonen en interessantere arbeidsvoorwaarden aanbieden maar ze hebben ook een aantal medewerkers nodig met andere nodige bedrijfsspecifieke vaardigheden (Carey en Tanewski, 2016).

Samenvattend, veel KMO's moeten met beperkte interne middelen opboksen tegen de vele concurrenten, omgaan met allerlei marktonzekerheden en in kunnen spelen op hoge risico's (De Bruyckere et al, 2017). Daarvoor hebben ondernemers kennis nodig van verschillende competenties om hun bedrijfsdoelstellingen te beheren en de economische situatie constant te beoordelen (De Bruyckere et al, 2017). Dat vereist verschillende middelen, waaronder fysieke (zoals technologieën en uitrusting), organisatorisch (bijvoorbeeld, structuur) en menselijk kapitaal (personeel, ervaring, intelligentie) (Barney, 1991 in De Bruyckere et al, 2018).

Dit tekort aan kapitaal vormt een grote uitdaging voor de groei van KMO's. Bovendien suggereren de voorstanders van de *resource-based theory* dat de boven aangehaalde middelen doorslaggevende drijfveren zijn voor zowel bedrijfsprestaties als concurrentievoordeel (Oosthuizen et al, 2020). Het opbouwen van een competitief voordeel in de sector waarin men actief is, is in het bedrijfsleven niet alleen broodnodig om zich van concurrenten te kunnen onderscheiden, maar ook simpelweg om het voortbestaan van de onderneming te kunnen verzekeren (Barney, 1991 in De Bruyckere et al, 2018). Met andere woorden zijn KMO's volgens de *resource-based theory* dus gedwongen om tekorten aan interne middelen te dichten door externe hulp in te schakelen (Oosthuizen et al, 2020). Zo moeten

ze zich laten ondersteunen door externe adviseurs zoals accountants, bankiers, of advocaten die het gebrek aan de vereiste competenties en vaardigheden aanvullen en het managen van het bedrijf mee begeleiden (Yusoff, 2006; Carey & Tanewski, 2016).

De markt voor zakelijk advies is zeer concurrerend (Blackburn et al, 2018). De literatuur wijst uit dat de accountants de meest gebruikte externe adviseurs zijn voor KMO's naast banken, vrienden, advocaten, professionele netwerken en organisaties (Blackburn & Jarvis, 2010, Carey & Tanewski, 2016; Blackburn et al, 2018). Daarnaast worden externe accountants als adviesbronnen met de grootste impact beoordeeld (Gooderham et al, 2004). Daarenboven concluderen Marriott & Marriott (2000) in hun onderzoek dat externe accountants een rol hebben bij het vergroten van het financiële bewustzijn van eigenaars-managers (Marriott & Marriott, 2000).

Samengevat, tonen een aantal studies aan dat het inschakelen van adviesdiensten een rechtstreekse invloed op de bedrijfsprestaties heeft van een KMO. Dit kan door hulp te bieden bij het genereren van hogere inkomsten, het verbeteren van managementcontrole, managementprestaties, financiële planning en de financiële structuur van de onderneming in het algemeen. Kortom, accountants zijn hybride adviseurs die voor een duidelijke toegevoegde waarde van een KMO zorgen (Carey, 2015; Praulins, A. & Bratka, V., 2014). En hoewel, zoals eerder besproken is, accountants ook baat hebben bij de toenemende verlening van de adviesdiensten, zijn er een aantal belemmeringen in de vraag-aanbod relaties tussen de KMO-eigenaar en de externe accountant. Die relatieproblematiek wordt in de volgende sectie besproken.

2.5 Vraag-aanbod relatieproblematiek

Om te beginnen profileren accountingkantoren zich als multidisciplinaire praktijken, *one-stop-shops* met een uitgebreid scala aan diensten. Dat doen ze om zich te differentiëren en zich aldus sterker in de markt te zetten (Gooderham et al, 2004). Gezien de KMO-markt zeer dynamisch is, evolueert de vraag naar de bedrijfsadviesdiensten ook. Het is cruciaal dat de geleverde adviezen geschikt zijn voor het beoogde doel (Blackburn & Jarvis, 2010). Boekhoudkundige en fiscale materie is complex en vereist grondige kennis van accountingstandaarden en belastingwetgeving. Het is wel zo dat accountants worden geacht hun basiskennis, technische vaardigheden en analytische technieken voortdurend te ontwikkelen om hun expertise te behouden (Dyer & Ross, 2007).

Uit de literatuurstudie van de vraag- en aanbodzijde van de adviesdiensten blijkt het dat zowel accountants als KMO's hun voordelen kunnen halen uit het adviesverleningsproces. Er is echter gebrek aan duidelijkheid in de literatuur waarom KMO's de adviesdiensten bij hun accountants al dan niet aanwerven (Blackburn et al, 2018). Studies identificeren een reeks factoren die de vraag naar de adviesdiensten door de KMO's zouden kunnen bepalen maar de invloed van deze factoren wordt toch als dubbelzinnig beschouwd (Blackburn & Jarvis, 2010). De algemene stelling dat de bestaande relaties met betrekking tot het verlenen van de traditionele diensten tot de aankoop van adviesdiensten zou leiden (Blackburn & Jarvis, 2010; Gooderham et al, 2004), werd door Blackburn,

Carey en Tanewski (2018) in twijfel getrokken. Dat wil zeggen dat het feit dat de KMO die gebruik maakt van de traditionele diensten van zijn externe accountant, niet vanzelfsprekend de adviesdiensten van zijn accountant gaat vragen en aanschaffen.

In het laatste kwart van de 20ste eeuw is de zogenaamde agency theorie over de accountantsfunctie bekend geworden (Schilder et al, 2005). Binnen de agency theorie duidt een principaal een agent aan om zijn belangen waar te nemen. De theorie stelt daarnaast echter dat er binnen deze relatie een principaal-agentprobleem of agency probleem kan ontstaan, aangezien de agent er in realiteit baat bij kan hebben om naast de belangen van de principaal na te streven ook in eigenbelang te handelen (Jensen & Meckling, 1976 in Safriliana et al., 2018). Dit principaal-agent probleem lijkt voornamelijk voor te komen in grote private en publieke bedrijven, waar er een gebrek is aan een juiste afstemming tussen de managers en de vele aandeelhouders. De doelstellingen van de principaal als eigenaar van het kapitaal, en dus beter bekend als aandeelhouder, geeft een mandaat of bevoegdheid aan de agent of manager om beslissingen te nemen en uit te voeren (Safriliana et al., 2018). Toch liggen de doelstellingen van de opdrachtgever en de opdrachtnemer vaak niet in dezelfde lijn (Forier, 2020). Dit gebeurt omdat de manager namelijk de neiging heeft om niet alleen de belangen van de principaal na te streven, maar om voornamelijk in eigen belang te handelen. Deze situatie creëert op zijn beurt vaak een belangenconflict tussen de principaal en de agent (Safriliana et al., 2018).

Diezelfde agency theorie wordt ook gebruikt om de vraag naar de adviesdiensten voor kleine en middelgrote ondernemingen te verklaren (Lambert 2020 in Carey & Tanewski, 2016). Aangezien een KMO meestal geleid en bestuurd wordt door de eigenaar zelf, verwacht men dat bovenstaande afstemmingsproblematieken tussen de KMO-eigenaar en de KMO-manager niet voorkomen. Agency problemen treden dus in tegenstelling tot in grote bedrijven niet op tussen de KMO-eigenaar en de KMO-manager, wanneer het hier om dezelfde persoon gaat. Op het moment dat de KMO-eigenaar echter beroep doet op een externe accountant voor het verlenen van zakelijk advies, zullen er zich wel agency problemen kunnen voordoen (Forier, 2020). In dit voorbeeld is de KMO-eigenaar met andere woorden de agent en de externe accountant de principaal. Bij het verlenen van advies dient er een informatie-uitwisseling te gebeuren tussen beide partijen. Wanneer de informatie echter niet goed wordt doorgegeven of verdeeld, beschikt de ene partij vervolgens over meer informatie dan de andere, waardoor er zich een asymmetrie aan informatie voordoet. Asymmetrische informatie is het gevolg van het belangenconflict tussen agent en principaal, en ontstaat met andere woorden omdat elk individu naar zijn eigen voordelen streeft (Schilder et al, 2005).

Carey & Tanewski (2016) zien in hun onderzoek drie types van asymmetrische informatie die kunnen optreden bij de adviesverlening door accountants aan KMO's: adverse selectie, moral hazard en hold-up. Adverse selectie wordt door Carey & Tanewski (2016) als een *ex ante* informatieasymmetrieprobleem beschouwd. Dit probleem doet zich voor voordat het adviesverleningscontract wordt ondertekend. Een KMO kan namelijk niet bepalen of de accountant de juiste competenties en kwalificaties heeft om in zijn belangen te handelen.

Verder stellen ze vast dat moral hazard een *ex post* informatieasymmetrieprobleem is. Dit ontstaat na het ondertekenen van het contract omtrent de adviesverlening tussen de accountant en de KMO.

De KMO-eigenaar is dan onzeker over de overeengekomen inspanningen van zijn accountant en kan het resultaat van het verleende bedrijfsadvies niet beoordelen. Het probleem van asymmetrische informatie kan ook door de accountant zelf ervaren worden (Blackburn et al, 2018). Wanneer de KMO-eigenaar onvoldoende of verkeerde informatie ter beschikking stelt, verloopt het adviesverleningsproces niet optimaal. De accountant kan daarom een minderwaardig advies geven (Folier, 2020).

Het derde soort agency-probleem is hold-up. Dat is een centraal kenmerk van onvolledige contracten dat zich ontwikkelt als één van de contractpartijen probeert opportunistisch te onderhandelen. Dat wil zeggen als een KMO of een accountant relatiespecifieke investeringen gedaan hebben, kunnen ze zich moeilijk terugtrekken en uit deze relaties uitstappen. De andere partij die de aanzienlijke investeringen ziet en zijn sterkere positie begrijpt, kan dus gemakkelijk voor eigen belang te werk gaan. De accountant zou het tarief van zijn diensten kunnen verhogen. De KMO-manager zou andersom de prijs die hij voor het bedrijfsadvies betaalt, naar beneden proberen te trekken (Carey & Tanewski, 2016; Folier 2020).

De asymmetrische informatie zorgt er ook voor dat een ontevreden KMO-eigenaar bij de bestaande accountant zal blijven omdat het moeilijk voor hem is om te beoordelen of de nieuwe het beter zal doen (Gooderham et al, 2004). Deze ontevredenheid is het gevolg van de perceptie van de KMO-eigenaar over de gekregen adviesdiensten van zijn accountant en die is volgens het onderzoek van Kirby en King (1997) niet altijd positief. Ze onderzoeken deze perceptie door de relaties tussen de KMO en de accountant na te gaan en concluderen in hun studies dat de verwachtingen van beide partijen niet goed op elkaar aansluiten. Er ontstaat dus met andere woorden een verwachtingskloof tussen de accountant als de aanbieder van adviesdiensten en de KMO. De verwachtingskloof wordt door Hassink (2002) gedefinieerd als het verschil tussen de maatschappelijke verwachtingen over externe accountants en de maatschappelijke percepties van het daadwerkelijk optreden van accountants. De resultaten uit de studie van Gooderham et al (2004) bevestigen het bestaan van een verwachtingskloof tussen accountants en KMO-eigenaars. Zo toont de studie aan dat accountants en KMO's niet altijd dezelfde percepties hebben over de nodige capaciteiten van de accountingkantoren met betrekking tot adviesverlening.

De studie van Kirby en King (1997) voegt hieraan toe dat de meerderheid van de KMO's overtuigd dat de accountant in staat is om alleen wettelijke diensten te verlenen (de perceptie). Aangezien de ondernemingen denken dat de accountancykantoren niet capabel zijn om het nodige bedrijfsadvies te verlenen (de verwachtingen), besluiten ze om deze adviezen als gevolg niet aan te schaffen (Kirby & King, 1997).

Bovendien geloven enkele bedrijven dat ze te klein zijn om voordelen uit de adviesverlening te halen of dat hun geval te uniek is en dat hun boekhouder onvoldoende bekwaam is om dat op te lossen (Blackburn et al, 2018; Kirby & King, 1997). Het is daarbij moeilijk om aan te wijzen waar precies de oorzaak en het gevolg zitten in deze relationele dynamiek tussen de agent en principaal. Zo lijkt de wisselwerking tussen de twee partijen een aantal randvoorwaarden te creëren waarbinnen handelstransacties kunnen ontstaan.

Desalniettemin stelt het onderzoek van Blackburn en Jarvis (2010) vast dat de accountant weldegelijk bekwaam en capabel is om het noodzakelijke en nuttige advies te verlenen. Het probleem zit dus vaak in de verwachtingskloof. Het verwachtingskloofprobleem doet zich voor bij een gebrek aan kennis van de eigenaar-manager. Hierdoor ontstaat er een mismatch tussen de verwachtingen van de vraagzijde (KMO's) en de aanbodzijde (accountants), aangezien de KMO-eigenaar onvoldoende kennis heeft over de ruime adviesdiensten van zijn accountant (Forier, 2020). Die stelling werd ook door de studie van Kirby (1997) bevestigd. In het onderzoek van Forier (2020) wordt kennis in twee componenten opgesplitst. Ten eerste, afwezigheid of een zeer beperkte kennis van de eigenaar van de KMO over het volledige aanbod van de adviesdiensten van zijn accountant. Dat doet zich voor als de KMO-eigenaar telkens fiscale en boekhoudkundige adviezen vraagt en hij er tegelijk niet zeker van is of hij ook juridische vragen met zijn accountingskantoor kan bespreken. De tweede component dat in het onderzoek wordt aangehaald is dat de KMO-eigenaar geen of onvoldoende kennis heeft over de competenties en deskundigheid van zijn accountant op het gebied van adviesdienstenverlening. KMO-managers weten niet over welke *inhouse*-expertise, competenties en kennis accountants beschikken. Om verder te werken met voorgaand voorbeeld over juridische vragen, kan de KMO-eigenaar bijvoorbeeld niet zomaar weten dat zijn accountant specifiek managers in dienst heeft die alleen fusies en splitsingen van de vennootschappen doen.

Ten slotte, door de verschillende percepties over de adviesverlening verliest de accountant tijd om zijn klanten telkens te overtuigen dat hij wel over de vereiste deskundigheid beschikt (Blackburn & Jarvis, 2010). Daarnaast hebben KMO-managers tijd nodig om te verifiëren of hun wettelijke dienstverlener een competent adviseur is en indien dit niet het geval is, werken ze niet samen op het vlak van adviesverlening (Carey & Tanewski, 2016).

In de huidige wetenschappelijke literatuur tracht men de bovenvermelde relatieproblematiek door middel van verschillende factoren uit te leggen (Blackburn et al, 2018; De Bruyckere et al, 2017; Blackburn & Jarvis, 2010). Die determinanten kunnen zowel relatieproblemen verklaren als de onduidelijkheden tussen de KMO-eigenaar en de accountant op lossen. Onderliggende determinanten die die vraag naar de adviesdiensten door de KMO van zijn accountant bepalen, worden uitgebreid in de volgende sectie besproken.

2.6 Onderliggende determinanten

Zoals eerder aangehaald moeten externe accountants hun klanten telkens overtuigen om de adviesdiensten aan te schaffen, ondanks het feit dat ze naast het verlenen van wettelijke diensten beter dan de andere marktspelers geschikt zijn om zakelijke adviesdiensten aan te bieden en dat ze meestal het eerste aanspreekpunt zijn (Mole, 2002; Gooderham et al, 2004). Blackburn et al (2018) merken in hun onderzoek op dat er aan een aantal factoren voldaan moet worden voordat een KMO advies koopt. Deze factoren die de vraag naar adviesdiensten bepalen zijn afhankelijk van de combinatie van verschillende elementen namelijk de externe marktomgeving, wetgeving en het

gedrag van de eigenaar-manager (Blackburn & Jarvis, 2010). Deze factoren worden door De Bruyckere et al (2017) in vier groepen onderverdeeld:

- factoren gerelateerd aan de relatie accountant - KMO;
- factoren-eigenschappen van de externe accountant zelf;
- factoren-eigenschappen van de KMO;
- factoren gerelateerd aan de KMO-eigenaar.

We gaan elke groep van deze determinanten in een aparte subsectie toelichten. Op deze manier worden de factoren gerelateerd aan de relatie accountant-KMO, factoren-eigenschappen van de externe accountant zelf, factoren-eigenschappen van de KMO en factoren gerelateerd aan de KMO-eigenaar respectievelijk in de subsectie 2.6.1, 2.6.2, 2.6.3 en 2.6.4 geïllustreerd.

2.6.1 Factoren gerelateerd aan de relatie accountant - KMO

Als eerste zijn er factoren gerelateerd aan de relatie tussen de accountant en de KMO. De Bruyckere et al (2017) brengen onder deze groep determinanten zoals vertrouwen, intensiteit, kwaliteit en duur van de relatie.

Vertrouwen is de basisvoorwaarde voor de relaties tussen de KMO en de accountant die de opportuniteit verzekert voor het aanschaffen van de adviesdiensten (Blackburn & Jarvis, 2010; De Bruyckere et al, 2017). Blackburn & Jarvis (2010) leggen het begrip vertrouwen in drie dimensies uit: institutioneel vertrouwen, relationeel vertrouwen en vertrouwen in competentie. Omwille van het feit dat de accountant een lid van een beroepsinstituut is en zijn functie streng gereguleerd is, hebben accountants een groot institutioneel vertrouwen (Blackburn & Jarvis, 2010). Ze moeten zich namelijk aan deontologische regels houden, waaronder ethiek, gegevensbescherming, handelsnormen, discipline, en gedragscode (Blackburn & Jarvis, 2010). Deze voorwaarden leiden tot een sfeer van vertrouwen en professionaliteit tussen KMO-eigenaars en accountants (De Bruyckere et al, 2017).

Volgens het model Mayer et al (1995) is de vertrouwensbereidheid één van vier kerncomponenten van hun samenwerking, naast competentie, empathie en integriteit die we verder gaan bespreken. Die vertrouwensbereidheid is in de studie gedefinieerd als de bereidheid van de KMO-eigenaar om zijn accountant te vertrouwen. De definitie suggereert dat bij mensen de neiging tot vertrouwen verschilt: het is een persoonlijkheidskenmerk dat een persoon in één bepaalde situatie wel zou hebben en in de andere niet (Blackburn et al, 2018). Bovendien wordt door de studie van Gooderham et al (2004) bevestigd dat ontvankelijkheid voor een zakelijk advies van de KMO afhankelijk is van het vertrouwen dat een KMO-eigenaar heeft in de accountant als bedrijfsadviseur. Voorts besluiten Blackburn et al (2018) in hun onderzoek dat de KMO-eigenaar met een meer open en vertrouwend karakter gemakkelijker extern zakelijk advies zal inwinnen, maar dat er geen garantie is dat dat advies dan van zijn externe accountant zou komen. Voor personen met minder

vertrouwensbereidheid moeten de accountants hun competentie en empathie heel duidelijk aantonen voordat er zakelijk advies gevraagd wordt.

Om kwaliteitsvolle relaties te bouwen dient de accountant proactief en betrokken te zijn bij de business van zijn klant (Kirby & King, 1997). Op deze manier wordt het vertrouwen opgebouwd en zullen KMO-eigenaars meer in hun accountants als bedrijfsadviseurs geloven wat tot de uitbreiding van de adviesdiensten leidt (Blackburn & Jarvis, 2010). Daarnaast is de bestaande relatie een opportuniteit voor de accountancykantoren om de relaties met hun klanten te verdiepen en uit te breiden naar de adviesdiensten (Yusoff, 2006; Gooderham et al, 2004; Kirby & King, 1997). Dat is echter geen garantie dat een langdurige samenwerking omtrent het verlenen van wettelijke diensten tot de vraag naar de aanvullende diensten zal resulteren (Blackburn & Jarvis, 2010; Carey & Tanewski, 2016). Gooderham et al (2004) stellen in hun werk dat de werkelijke levensduur van de relaties tussen de KMO en zijn accountant niet belangrijk is. Maar de duur van de relatie leidt vaak tot een hoge mate van vertrouwen tussen de betrokken partijen wat wel een belangrijke voorwaarde van de aankoop van bedrijfsadvies is (Ring van de Ven, 1992 in Gooderham et al, 2004).

2.6.2 Factoren-eigenschappen van de externe accountant zelf

De tweede groep factoren die de vraag naar advies zullen bepalen, zijn de eigenschappen van de externe accountant zelf. Onder deze rubriek worden volgende dimensies genoemd: beroepsethiek, competentie, empathie en klantgerichtheid en strategische intentie van de accountant (De Bruyckere et al, 2017).

Beroepsethiek is een deontologische code voor accountants. Blackburn et al (2018) beschouwen die deontologische code als grondslag van de integriteit van de accountant. Die integriteit bepaalt in belangrijke mate hoeveel vertrouwen een KMO-eigenaar erin heeft dat de externe accountant zich aan de set van acceptabele principes zal houden. Uit interviews blijkt dat KMO-eigenaars eerlijkheid als een elementair element van integriteit beschouwen. Hoewel eerlijkheid of integriteit bij de externe accountant op zich geen aankoop van de adviesdiensten door de KMO garandeert, worden beide elementen wel als vereist geacht om klanten te behouden, zelfs tijdens het verlenen van traditionele wettelijke diensten door de accountancykantoren (Blackburn et al, 2018).

Daarnaast wordt de factor competentie bij de accountant gekarakteriseerd als de mate waarin KMO-zaakvoerders ervaren dat hun externe accountant over de nodige vaardigheden en kennis beschikt om advies te geven. Bij competentie werd kennis van de industrie of sector kennis als overwegende factor aangehaald die KMO's tot de aankoop van adviesdiensten drijft. Zakelijk inzicht van de accountant is van cruciaal belang voor de KMO. Voordat een KMO overweegt om bedrijfsadvies te kopen, eist hij een gedetailleerde branche-kennis van de accountancykantoren en pas daarna bekijkt de onderneming haar accountant als een potentiële dienstverlener (Blackburn et al, 2018; Marriott & Marriott, 2000). De eigenaar-manager moet met andere woorden overtuigd zijn van de vakspecifieke kennis, competentie en de expertise van de accountant, en hij moet geloven dat het advies van de accountant een duidelijke toegevoegde waarde heeft (Gooderham et al, 2004;

Blackburn et al, 2006; Blackburn & Jarvis, 2010; Carey & Tanewski, 2016). In een doorlopende samenwerking maken de KMO-eigenaars minder gebruik van advies als ze hun accountant niet als een competent adviseur beschouwen (Carey & Tanewski, 2016).

Naast het overtuigen van de KMO-eigenaar van hun competentie, sector- en vakspecifieke kennis moeten de accountants ook empathie creëren (Blackburn et al, 2010). Empathie houdt in dat de accountant begrip heeft voor en oprecht geeft om de belangen van de klant (Blackburn et al, 2018). Door Blackburn et al (2018) wordt empathie omschreven als de mate waarin KMO-eigenaars geloven dat de boekhouder in hun belangen zal optreden, begrip tonen en over hun zakelijke en persoonlijke behoeften waken. Op zich garandeert empathie echter geen aankoop van advies door de KMO-manager van zijn accountant maar speelt het wel een indirecte rol bij de beslissing van de KMO om zakelijk advies aan te schaffen (Blackburn et al, 2018).

Het onderzoek van Blackburn et al (2018) stelt verder vast dat accountants met empathie dichterbij hun klanten kunnen komen en daardoor dieper begrip van hun zakelijke zorgen ontwikkelen. Dat vereist tijd om zakelijke en persoonlijke behoeften van de klant te begrijpen (Blackburn et al, 2010). Daarom moet de accountant klantgericht te werk gaan door een context-specifieke taal te creëren in zijn relatie met de KMO om adviesdiensten te kunnen aanbieden (Bulukin et al, 2005).

Bij het bouwen van langdurige relaties is de strategische intentie van de accountant om adviesdiensten aan te bieden van cruciaal belang voor de externe accountant om zijn rol als bedrijfsadviseur uit te breiden en te vervullen (Bulukin et al, 2005). Verder stellen Blackburn & Jarvis (2010) dat strategische intentie en capaciteiten van kleine en middelgrote accountingskantoren significant zijn bij het ontwikkelen van vraag-aanbod relaties op het vlak van adviesverlening tussen de KMO en zijn boekhouder. Maar hun interne capaciteiten voor het leveren van een technisch advies om dienstenportfolio uit te breiden (bijv. HR, marketing) gaan eerder beperkter zijn in vergelijking met grotere praktijken. Met andere woorden moet de accountant zijn dienstenportfolio willen uitbreiden en daarvoor of zelf interne middelen hebben of de mogelijkheden buitenaf zoeken om aan de vraag van de KMO's te beantwoorden. Deze intentie uit zich in een strategie van de accountant.

2.6.3 Factoren-eigenschappen van de KMO

Als derde factor bespreken we de eigenschappen van de KMO. Deze groep bevat volgende factoren: de grootte van het bedrijf, leeftijd, innovatie, concurrentie-intensiteit, complexiteit marketingbeslissingen, bedrijfsstrategie, groei, bordmaat, indiensttreding gediplomeerde accountant (De Bruyckere et al, 2017).

De grootte blijkt een van de belangrijkste indicators te zijn in het onderzoek voor het gebruik van extern advies maar de onderzoeksresultaten daarover verschillen (De Bruyckere et al, 2017). Zo vinden Gooderham et al (2004) geen relatie tussen de grootte van de KMO en het gebruik van advies. Blackburn et al (2018) zijn van mening dat grotere ondernemingen meer middelen hebben en daardoor (meer) externe adviesverlening inschakelen. Met andere woorden, ze kunnen zich

bedrijfsadvies van buitenaf permitteren opdat ze het gebrek aan de interne middelen, zijnde bekwaame menselijke middelen, zo zullen dichten. Johnson et al (2007) claimen dat de kleinere KMO's meer neigen tot de aankoop van extern zakelijke advies omdat ze juist meer expertise van buitenaf nodig hebben. Zoals boven aangehaald, kan de eigenaar-manager van een kleine onderneming geen specialist in alle vakken zijn, en om in de competitieve sector te overleven zoekt hij advies van externe partijen.

De variabele leeftijd is de andere verklarende dimensie bij het gebruik van advies (Kirby & King, 1997). Het wijst erop dat vooral de jonge bedrijven behoefte aan advies hebben want exact tijdens het opstartproces wordt er verwacht dat een KMO-eigenaar veel hulp en extern advies inroept (Bennet & Robson, 2004). Hoe meer ervaring de onderneming krijgt, hoe minder haar behoefte aan externe advies wordt (De Bruyckere et al, 2017). Met andere woorden hebben de oudere bedrijven minder neiging om een bedrijfsadvies in te winnen bij hun externe accountants (Bennet & Robson, 2004).

De uitvoering van nieuwe innovatieve bedrijfsprocessen vergroot de behoefte van de KMO om advies van zijn boekhouder te vragen omdat deze bedrijven nieuwe en voor hun onbekende fases betreden. Een groeiende onderneming die zich in een herstructurering bevindt heeft meer neiging om advies te vragen (Robson & Bennet, 2000 in De Bruyckere et al, 2017). Deze nieuwe fasen waarmee het bedrijf geconfronteerd wordt doet de KMO wenden tot zijn accountant voor begeleiding (Blackburn et al, 2010). Carey en Tanewski (2016) spreken echter over een negatief verband tussen groei en het gebruik van advies. Ze stellen vast dat de onderneming in groei niet over de nodige middelen beschikt om deze adviesdiensten te betalen, aangezien groei duur is.

Met concurrentie-intensiteit verhoogt het gebruik van de adviesdiensten van de externe accountant door de KMO (Bruyckere et al, 2017). Als de KMO zich in een sector met grote competitiviteit bevindt, zal zijn behoefte naar zakelijk advies groeien (Bruyckere et al, 2017; Park et al, 2001). Niettemin vinden Gooderham et al (2004) geen significant effect van de invloed van de mate van concurrentie op de aankoop van de adviesdiensten. Door Kamyabi & Devi (2012) wordt er vastgesteld dat de complexere marketing beslissingen van de KMO en een duidelijke bedrijfsstrategie de vraag naar de adviesdiensten positief beïnvloedt. Het is namelijk onmogelijk voor de KMO om zonder werkende en doordachte strategie operationeel te blijven op de concurrerende markt van vandaag (Furier, 2020).

Carey & Tanewski (2016) stellen in hun onderzoek de significante en negatieve impact van zowel de grootte van de raad van bestuur als de tewerkstelling van een gekwalificeerde accountant vast. Ze suggereren dat de KMO-eigenaar door een oproep te doen naar de adviesdiensten van de accountant het ontbreken van interne expertise probeert te dichten. De raad van bestuur bevordert namelijk de welvaart van het bedrijf door zijn essentiële middelen te versterken (advies geven, over de reputatie zorgen, bedrijf van binnenuit ondersteunen). Een grotere raad van bestuur zou een groter scala aan vaardigheden en expertise moeten bieden en in staat moeten zijn om een advies te verlenen op zowel strategische als operationele gebieden. Bedrijven met kleinere besturen hebben daarentegen minder interne middelen ter beschikking en hebben dus een prikkel om externe ondersteuning te zoeken. Evenzo, de KMO's die voltijds gekwalificeerde accountants in dienst hebben en dus de

middelen in huis hebben, hoeven minder zakelijk advies in te winnen bij hun externe accountant (Hilman en Daiziel, 2003 in Carey & Tanewski, 2016; Carey & Tanewski, 2016).

2.6.4 Factoren gerelateerd aan de KMO-eigenaar

Ten slotte zijn er nog factoren gerelateerd aan de KMO-eigenaar. De Bruyckere et al (2017) bespreken hier de waargenomen waarde van het advies, kosten van de dienst, gebruik van het geautomatiseerde boekhoudsysteem, kennis van eigenaar-manager en zijn boekhoudkundige ervaring.

Het is onwaarschijnlijk dat de KMO een zakelijk advies van zijn accountant koopt als hij niet zeker is dat het advies zijn geld waard is. Kosten of de betaalbaarheid is namelijk een grote belemmering voor kleine ondernemingen om hun externe accountant als bedrijfsadviseur in te schakelen (Blackburn et al, 2010). Met andere woorden, de aanschaffing van de adviesdiensten zal gebeuren als de onderneming de waarde van het advies waarneemt. Carey et al (2005) vinden echter dat de ondernemingen de adviesdiensten van hun accountants als toegevoegde waarde in de vorm van een financieel voordeel ervaren.

Het prijskaartje van boekhouding en aanvullende diensten blijkt dus een obstakel te zijn voor de KMO's (De Bruyckere et al, 2018). Sommige eigenaars-managers verwachten dat hun accountants alle mogelijke diensten moeten leveren maar ze willen er niet of onvoldoende voor betalen (Devi & Samujh, 2010). Andere studies tonen aan dat de kostprijs eigenlijk geen kritische factor is om de accountant in te schakelen (Bennet & Robson, 2005 in De Bruyckere et al, 2018). Wat echter wel essentieel is, is dat de accountants uitgebreid uitleg aan hun klanten geven over de geleverde diensten en aangerekende honoraria zodat hun klanten de geleverde diensten beter kunnen evalueren (Blackburn et al, 2006).

Breen et al (2003) vinden in hun onderzoek dat KMO's die over de geautomatiseerde boekhoudsystemen beschikken, hun financiële gegevens strategisch gebruiken en hun accountants meer vertrouwen waardoor ze beroep doen op meer diensten. Deze diensten blijken meer waarde toe te voegen voor de eigenaar-manager wat op zijn beurt de financiële prestaties van het bedrijf kunnen verbeteren (De Bruyckere et al, 2018). Verder ontmoeten KMO-eigenaars die geautomatiseerde boekhoudsystemen gebruiken hun accountants vaker dan diegene die niet erover beschikken (Breen et al, 2003). Daardoor moeten zo'n systemen gezien worden als de opportuniteit voor het uitbreiden van de bestaande relaties en daardoor de mogelijke uitbreiding van hun dienstenportfolio (Marriott & Marriott, 2000).

Terwijl door Park et al (2001) de economische achtergrond van de KMO-zaakvoerder als een negatieve invloedsfactor op het gebruik van zijn externe accountant als bedrijfsadviseur wordt aanzien, concluderen Marriott & Marriott (2000) dat de kennis en boekhoudkundige ervaring van de KMO-manager hem de mogelijkheid geeft om de toegevoegde waarde van het advies beter waar te nemen. Bij gebrek aan kennis of vaardigheden zal de bestuurder zijn externe accountant raadplegen

voor advies (De Bruyckere et al, 2018). Onderzoeken van Scott & Irwin (2009) en Kamyabi & Devi (2012) tonen een positief verband tussen de boekhoudkundige kennis en ervaring van de KMO-manager en het gebruik van wettelijke en aanvullende diensten (De Bruyckere et al, 2018). De accountant verwerkt de ontvangen informatie van de KMO-eigenaar, geeft deze een structuur en vertaalt die naar jaarrekeningen, balansen en andere rapporten. Door deze documenten wordt waardevolle informatie voor de KMO-eigenaar ter beschikking gesteld. Daardoor kan hij conclusies trekken voor zijn toekomstige beslissingen (De Bruyckere et al, 2018). Om echter profijt te hebben van deze informatie, moet de eigenaar-manager logischerwijs de boekhoudrapporten kunnen lezen, begrijpen en interpreteren (Halaibi et al, 2001 in De Bruyckere et al, 2018).

De Bruyckere et al (2018) concluderen verder in hun rapport dat de voornaamste voorwaarde voor een succesvolle samenwerking tussen een accountant en een KMO de bekwaamheid van de eigenaar van de onderneming is, en dit om de inhoud en de omvang van de terbeschikkinggestelde informatie van de accountant te begrijpen. Op deze manier zal de KMO-eigenaar de toegevoegde waarde van het verleende advies erkennen en inzien (Marriott & Marriott, 2000) wat op zijn beurt tot een grotere vraag naar advies zal leiden (De Bruyckere et al, 2018).

We hebben vier groepen factoren besproken die de vraag naar de adviesdiensten van de accountant door de KMO bepalen. In het volgende hoofdstuk gaan we onderzoekstekorten aan het licht brengen en de proposities van de voorliggende masterproef formuleren.

2.7 Ontwikkeling van de proposities van het onderzoek

Bovenvermelde factoren vallen logischerwijze niet allemaal onder de invloed van de accountant maar beïnvloeden wel de uitdagingen waarmee een externe accountant vandaag wordt geconfronteerd. Hierbij is het doorslaggevend om op te sporen hoe de accountants met deze uitdagingen (kunnen) omgaan om de opduikende belemmeringen weg te werken. Het literatuuronderzoek van recente studies brengt ons tot drie grote concepten die een aantal factoren veralgemenen: relatie, vertrouwen en kennis (Blackburn et al., 2018; Forier, 2020). Aangezien deze drie concepten de factoren zijn waar een accountant het meest op kan inzetten, worden precies die factoren hier verder onderzocht.

In hun conceptueel model onderscheiden Blackburn, Carey en Tanewski (2018) relatie en vertrouwen als bepalende en doorslaggevende factoren in de beslissing van de KMO om een advies van zijn externe accountant te kopen. Met betrekking tot relatie stellen Blackburn et al (2018) verder vast dat sociale verstandhoudingen en begrip van bedrijfsbehoeften twee bepalende elementen van zakelijke relaties zijn.

Sociale relaties zijn een noodzakelijke component in de band tussen de KMO en de accountant op het vlak van adviesverlening maar het bepaalt niet of de KMO daadwerkelijk advies zal kopen (Blackburn et al, 2018). Interviews in het onderzoek van Blackburn et al (2018) tonen dat beide partijen veelal proberen om hun omgang zakelijk te houden. De eerdere studie van Blackburn et al

(2010) laat zien dat de accountants meer belang aan de sociale kant van de relaties hechten dan de KMO's. Dit gebeurt omdat de KMO-eigenaar geen behoefte heeft om de sociale relaties met zijn accountant op te bouwen: de KMO-manager is een vragende partij maar op zeer concurrerende adviesmarkt waar zijn accountant slechts één van de aanbieders is (De Bruyckere et al, 2018). Maar de sociale relaties stellen de accountant wel in staat om inzicht in de zakelijke behoeften van de klant te krijgen, en om het potentieel van de accountant als bedrijfsadviseur waar te nemen. Verder concluderen Blackburn et al (2018) in het onderzoek dat door koesteren en ontwikkelen van de relaties in de loop van de tijd, de accountant een vooruitgang kan boeken en een overstap kan maken van de traditionele boekhoudkundige diensten naar het verlenen van adviesdiensten. Met andere woorden, het opbouwen van de sociale relaties draagt bij tot het vergroten van de vraag naar de adviesdiensten.

Vertrouwen splitsten Blackburn et al (2018) volgens het model Mayer et al (1995) in vier componenten op: competentie, empathie, integriteit en vertrouwensbereidheid. Deze begrippen werden hierboven reeds in detail uitgelegd. Hierbij is het belangrijk om op te merken, dat de bestaande relaties tussen de KMO-eigenaar en de accountant gedurende de tijd dat de accountant wettelijke diensten verleent, bijdragen tot het opbouwen van het vertrouwen. In het onderzoek is echter geconcludeerd dat vertrouwen "begrensd" is binnen bepaalde specifieke competentiegebied en niet overdraagbaar is naar de andere gebieden. Dat wil zeggen, concluderen dat de klant die wettelijke diensten koopt a priori omwille van opgebouwde vertrouwen ook adviesdiensten zal kopen, is niet mogelijk. Maar vertrouwen is echter wel van fundamenteel belang in een situatie waarbij een KMO beroep op adviesverlening doet (Strike, 2003 in Forier, 2020). Dat is een bouwsteen bij het uitbreiden van de adviesverlening in de relaties tussen de KMO en de accountant. Uit het onderzoek van Blackburn et al (2018) blijkt dat het vertrouwen naast de relatie tussen de externe-accountant en de KMO in feite noodzakelijke voorwaarden zijn voor de vraag naar adviesdiensten door de KMO.

Verder wordt in de studie van Blackburn et al (2018) geconcludeerd dat het ontwikkelen van unieke relaties met de klant vereist is om de vraag naar de adviesdiensten te bevorderen. Om deze unieke relaties te kunnen ontwikkelen, hebben accountants vertrouwen van KMO's nodig. Omwille van het feit dat accountants institutioneel vertrouwen hebben, hebben de boekhoudkundige diensten op zich geloofwaardigheidsattributen en zijn ze dus vatbaar voor ex ante informatieasymmetrieproblemen. Met andere woorden, de klant kan zeker zijn dat de accountant zich aan principes zal houden omdat het streng gereguleerd en door de wetgeving vastgelegd is. Het opbouwen van goede en succesvolle relaties tussen de KMO en de accountant helpt informatieasymmetrie te verminderen en daardoor is het een goede bouwsteen voor verdere adviesverlening. Dat wil zeggen dat door de voortdurende interactie tussen de KMO-eigenaar en de accountant de partijen elkaar beter zullen begrijpen en het vermogen en problemen van elkaar beter waarnemen: de KMO-eigenaar kan beter zicht in de competenties van de accountant krijgen en de accountant zijn klant beter leren kennen.

Eén van de belangrijkste conclusies van het onderzoek van Blackburn et al (2018) is dat de KMO-eigenaar een affectief vertrouwensgedrag toont. Dat wil zeggen dat de relaties met hun accountant gebaseerd zijn op afnemende informatieasymmetrie en onzekerheden maar ook op emotionele input afkomstig van herhaalde interacties en informatie die in de loop van tijd zijn verkregen. Met andere woorden, dit model verduidelijkt hoe relatie en vertrouwen worden gebruikt om het

geloofwaardigheidsprobleem en ex ante informatieproblemen van zowel KMO als accountant op te lossen.

Hoewel historisch gezien de relaties tussen de KMO en de accountant stabiel en consistent waren, hebben globalisering en digitalisering alles veranderd. Dit is vooral te wijten aan de behoeftes van de KMO's als vraagzijde die deze relaties lijken te hebben doorbroken. Daarom moeten de accountingskantoren als aanbodzijde aan de verwachtingen van de KMO's kunnen voldoen. Zoals eerder besproken, helpt de ontwikkeling van de succesvolle relaties tussen een KMO en een accountant de accountant zijn dienstenportfolio uit te breiden. Vervolgens dragen deze relaties bij tot het opbouwen van een sterke vertrouwen tussen twee partijen hoewel zonder de essentiële componenten van vertrouwen zoals competentie, empathie en integriteit, geen vertrouwen zou ontstaan en geen enkele traditionele dienstenverlening zou mogelijk zijn. Als zodanig hebben beide partijen een baat bij de samenwerking aan relaties en vertrouwen wat op zijn beurt tot het wegwerken van informatieasymmetrieproblemen leidt. Daarbovenop stellen ook Blackburn & Jarvis (2010) vast dat het grootste deel van de studies over de relaties tussen de KMO en de accountant wordt verricht vanuit het perspectief van de KMO zelf en weinig onderzoek wordt verricht vanuit het perspectief van de externe accountant. Daarom zal voorliggende masterproef vanuit het perspectief van de accountant nagaan of zij effectief ervaren dat hun relationele inspanningen met klanten renderen voor hun opdrachten portefeuille. De eerste propositie van dit onderzoek kan dan worden geformuleerd als volgt:

P1: Als accountants actief aan het opbouwen van succesvolle relaties met hun klanten werken en meer aandacht aan vertrouwen en sociale relaties besteden, ervaren ze dat de vraag naar de adviesdiensten door de KMO's toeneemt.

Zoals eerder vermeld, moeten accountants mogelijkheden onderzoeken om adviesdiensten te verlenen die verder gaan dan hun traditionele rol en bovendien moeten ze accuraat de behoeftes van hun klanten kunnen identificeren (Blackburn et al, 2010). Samen met Blackburn et al (2018) concluderen de wetenschappers dat het grondige begrip van business behoeftes van de KMO door haar accountant een doorslaggevend element is tijdens het opbouwen en uitbreiden van een zakelijke relatie. Daarenboven stellen De Bruyckere et al (2017) vast dat de hedendaagse accountant meer tijd heeft voor het verlenen van adviesdiensten door de technologische evolutie en automatisering. Daarom vragen ze zich af "hoe de externe accountant zich zal positioneren in deze veranderende context wetende dat ze slechts één van de vele dienstverleners zijn die de KMO helpt bij het aanpakken van hun uitdagingen". Als zodanig, er is meer aandacht nodig voor de vraag hoe de relatie tussen een externe accountant en een eigenaar-manager kan onderhouden worden met deze nieuwe digitalisering zodat de accountant zich sterk op de adviesmarkt kan plaatsen. Binnen deze professionele realiteit, zullen we in dit onderzoek dus in een tweede propositie nagaan of accountants hun dienstenportfolio inderdaad in deze richting uitbreiden. De propositie klinkt als volgt:

P2: Als accountants constant richting het begrijpen van de zakelijke behoeftes van de klant werken, komen ze de klant tegemoet in hun bredere vraag en breiden ze hun dienstenportfolio met adviesdiensten uit zodat ze op deze manier zich sterker op de adviesmarkt kunnen positioneren.

Het derde concept heeft betrekking op kennis. Naast de theoretische onderbouwing die hierboven werd gegeven, concludeert Forier (2020) in haar onderzoek dat er een positief verband bestaat tussen de mate waarin de KMO kennis heeft over de verschillende adviesdiensten van de accountant en de mate waarin er beroep wordt gedaan op advies. Op basis van empirische resultaten stelt het onderzoek vast dat als de KMO-zaakvoerder een hogere mate aan kennis heeft over de aanbodbreedte van zijn externe accountant, hij meer beroep zal doen op deze adviesdiensten. Wanneer een KMO-manager daarvan geen kennis heeft, zal hij ook geen adviesdiensten kopen. Kortom, het gebrek aan kennis heeft een negatieve invloed op de vraag naar de adviesdiensten door de KMO van zijn accountant. Bovendien bestaat er een algemene onwetendheid van de kant van vraagzijde (KMO's) over de capaciteiten en mogelijkheden van de aanbodzijde (accountants).

Belangrijk om op te merken is dat Blackburn et al (2018) de noodzaak van toekomstig onderzoek constateren over alternatieve benaderingen die accountants kunnen gebruiken om hun bekwaamheid als bedrijfsadviseur te communiceren, om hun expertise als bedrijfsadviseur te kunnen promoten en daardoor de verwachtingskloof tussen accountants en KMO's te dichten. Daarenboven stellen Blackburn et al (2010) in hun studie vast dat de accountants in het algemeen hun vermogen om de aanvullende diensten te verlenen niet volledig genoeg verkocht of gecommuniceerd hebben naar hun klanten toe. De accountants uit die interviews bevestigen dat ze niet actief genoeg hun diensten verkopen. De studie beveelt bovendien ook verder onderzoek aan vanuit het perspectief van de accountant. Daarom wil voorliggende masterproef ook deze derde en laatste propositie aan een onderzoek onderwerpen:

P3: Als accountants actief over hun aanbod op het vlak van adviesdienstenverlening communiceren, hun thuis-expertise reelmatig aankondigen (bijvoorbeeld op sociale media) ervaren ze dat de vraag naar hun adviesdiensten stijgt.

De algemene onderzoeksvraag blijft echter overkoepelend: "Welke factoren bepalen de vraag naar adviesdiensten door KMO's en hoe kunnen accountants die factoren inzetten om hun adviesportfolio uit te breiden". Dit zal dus gebeuren door middel van een kwalitatief onderzoek op basis van enquêtes met open vragen, gericht op het invullen van eerder vermelde onderzoekstekorten. Door proposities te toetsen zal een antwoord gegeven kunnen worden op de centrale onderzoeksvraag.

Hoofdstuk 3: Methodologie

Dit derde hoofdstuk licht de gebruikte onderzoeksmethodologie toe. In sectie 3.1 wordt de keuze voor een kwalitatief onderzoek verklaard binnen de scope van de voorliggende probleemstelling. De steekproefselectie wordt in sectie 3.2 in detail uiteengezet. Voorts gaan de twee laatste secties in op de dataverzamelmethode en data-analyse .

3.1 Methodologie voor een kwalitatief onderzoek

De meeste Belgische onderzoeken in de literatuur over vraagdrijvende determinanten en hun invloed op de beslissing van KMO om de adviesdiensten van zijn accountant al dan niet aanwerven, zijn kwantitatief van aard. Zoals eerder al mocht blijken, ontbreekt een kwalitatieve benadering met name vanuit het perspectief van de accountant een lacune in het bestaande onderzoek om vraag-aanbod relaties op het vlak van adviesdiensten van de andere zijde te bestuderen. Bovendien wordt een kwalitatieve benadering steeds belangrijker in het onderzoeksveld (Murphy & Lambrechts, 2015). In deze masterproef kiezen we dan ook ervoor om een kwalitatieve aanpak vanuit het perspectief van de accountant te volgen.

Academici stemmen in met de stelling dat een theorie het best ontwikkeld wordt vanuit een verzameling van kwalitatieve informatie uit meerdere casestudies (Yin, 2003; Eisenhardt, 1989). Casestudie in het onderzoek van Yin (2003) is als volgt gedefinieerd: "a qualitative research strategy that involves an empirical investigation of a particular contemporary phenomenon within its real-life context" (p.13). Aangezien er weinig onderzoek is over de invloed van de accountants op de determinanten die de vraag naar hun adviesdiensten bepalen, kiezen we voor *multiply case study* als methodologie die het sterkst aan het theorieontwikkelingsproces bijdraagt en verschillende data in specifieke contexten kan analyseren (De Massis et al, 2014; Yin, 2003). Op die manier kunnen we cases met elkaar vergelijken en concluderen of de resultaten gedragen zijn door één dan wel meerdere cases (Yin, 2003). Hiervoor hebben we een onderzoeksvraag gedefinieerd en drie proposities geformuleerd op basis van een literatuuronderzoek. Zo volgen we het advies van Yin (2018) om theoretische stellingen te formuleren als goed gedefinieerde focus om, ten eerste, specifieke soorten gegevens systematisch te verzamelen en, ten tweede, de richting geven aan de data-analyse. Verder wordt er door Eisenhardt (1989) geadviseerd om een minimum van vier en een maximum van tien cases bestuderen voor een effectieve theorieontwikkeling.

Om die methode te hanteren wordt er eerst vanuit theorie vertrekkende standpunt data verzameld die vervolgens zullen worden geanalyseerd. Op basis van die analyse formuleren we enkele theorieën die daarna opnieuw aan de bestaande wetenschappelijke literatuur getoetst moeten worden (Noble et al, 2016). De theoretische basis van de dataverzameling komt voort uit de proposities die op het einde van de literatuurstudie geformuleerd zijn. Die neemt de vorm aan van een enquête met open vragen. De praktische data die de enquête oplevert, zullen een antwoord bieden op de vooropgestelde hypotheses, bevestigend dan wel ontkennend. Zo kunnen we nieuwe inzichten

verkrijgen in de vraag-aanbod relaties tussen de accountants en de KMO's. In volgende sectie wordt uitgelegd hoe caseselectie is gebeurd.

3.2 Steekproefselectie

De kwaliteit van de verzamelde data is afhankelijk van de steekproefselectie. In de literatuur wordt dit proces als *theoretical sampling* gedefinieerd (Noble et al, 2016). Gezien de relatief lage kennis over de controle die de accountant uitoefent om de vraagzijde van de adviesdiensten te stimuleren en technieken die ze erbij gebruiken, gebruikt dit onderzoek een doelgerichte of een selecte steekproef waarbij het oordeel van de onderzoeker bepaalt welke cases van de steekproef deel uitmaken (Chua 1996 in Blackburn et al, 2018). Dat heeft ook ervoor gezorgd dat nadat de initiële dataverzameling beëindigd werd, de steekproef niet vergroot moest worden.

We hebben ervoor gekozen om de accountants uit middelgrote en kleine praktijken te benaderen die adviesdiensten aan hun klanten verlenen. Met middelgrote praktijken bedoelen we een accountancykantoor met een veertig tot vijftigtal medewerkers. Kleine boekhoudkantoren hadden tot maximum tien en minimum één medewerker. Met behulp van deze benadering, hebben we ervoor gezorgd dat onze bevindingen robuuster en valide zouden zijn, en dus waarschijnlijk nuttiger voor het toetsen van de proposities.

Initieel werden er twintig accountancypraktijken geïdentificeerd en via persoonlijk contact benaderd. Enkele waren uitgesloten omdat ze geen adviesdiensten en enkel wettelijke diensten aanbieden en geen interesse of tijd hadden om de vragenlijst in te vullen. Die screening leverde uiteindelijk twaalf actieve deelnemers op die het accountancyberoep uitoefenen. Van de middelgrote praktijken werden er vier partners benaderd en één medewerker die ieder meer dan tien jaar ervaring hebben. Bovendien hebben zowel de partners als de medewerker enige autonomie over het besluitvormingsproces binnen de onderneming. De zes andere deelnemers werken in kleine boekhoudpraktijken. Behalve het verlenen van adviesdiensten, werd ook het selectiecriterium 'werkervaring' gebruikt: alleen medewerkers/vennoten met meer dan tien relevante dienstjaren op de teller konden deelnemen aan het onderzoek. De twaalf deelnemers genereerden kwalitatieve gegevens die voldoende waren om betrouwbare variabiliteit te bieden.

Tabel 1 hieronder geeft een gestructureerd overzicht van de deelnemers. De informatie per deelnemer werd tijdens een eerste contact opgevraagd en verwerkt met respect voor de privacy van de deelnemers: daarom worden geen namen gebruikt die identificatie van de deelnemers toelaat. De antwoorden en resultaten van het onderzoek worden verderop behandeld in hoofdstuk 4.

Tabel 1 Overzicht deelnemers

Accountant/case nummer	Aantal werknemers	Functietitel	Ervaringsjaren als accountant	Deel adviesdiensten in de omzet
A01	45	Bestuurder	35	ca. 20-25%
A02	45	Bestuurder	37	ca. 20-25%
A03	45	Bestuurder	18	ca. 20-25%
A04	45	Bestuurder	28	ca. 20-25%
A05	45	Dossierverantwoordelijke	16	ca. 20-25%
A06	7	Bestuurder	13	ca. 40%
A07	6	Bestuurder	16	ca. 20%
A08	5	Bestuurder	20	ca. 15%
A09	5	Bestuurder	16	ca. 25%
A10	4	Bestuurder	11	ca. 10%
A11	2	Bestuurder	38	ca. 5%
A12	1	Bestuurder	11	ca. 5-7%

3.3 Dataverzameling: enquête met open vragen

De informatie die we in deze masterproef trachten te vergaren, kan niet teruggevonden worden in bestaande literatuurstudies of databases. Om de gegevens te verzamelen die nodig zijn om de vooropgestelde proposities te onderzoeken, werd er daarom een enquête met open vragen via mail naar twaalf accountants verstuurd. Het selectieproces is reeds in sectie 3.2 vermeld. *Multiply case study* methode is namelijk vaak gebaseerd op meervoudige gegevensverzameling benaderingen zoals enquêtes, interviews, observaties om een onderzoeksprobleem uitgebreid te bestuderen (Creswell, 1998; Hancock & Algozzine, 2006; Luck et al., 2006 in Almutairi et al, 2014).

Deze aanpak geeft de respondenten vrijheid om een enquête in te vullen op een moment dat voor hen zelf het meest geschikt is. Bovendien beïnvloedt de aanwezigheid van de onderzoeker de resultaten en het proces niet. Tijdens het eerste persoonlijke contact werd er echter benadrukt dat

de onderzoeker steeds bereikbaar is voor alle vragen en dat zij mag worden gecontacteerd bij onduidelijkheden of opmerkingen. Eén respondent ging op dat aanbod in.

De inhoud van de enquête is gebaseerd op de informatie uit de literatuurstudie. Bij het opstellen van de vragenlijst werden elementen uit reeds uitgevoerde enquête van Blackburn, Carey en Tanewski (2010) als basis gebruikt. De vragenlijst werd grondig bijgewerkt en aangepast met enkele zelf ontwikkelde vragen en stellingen. Het werd de respondent verplicht de belangrijkste vragen, die gelinkt zijn aan verwachtingen, in te vullen. Voor het versturen van de vragenlijst werd er een pre-test uitgevoerd bij enkele externe accountants. Daarna werden nog enkele kleine wijzigingen aan de vragenlijst aangebracht vooraleer deze uiteindelijk verstuurd werd. Een blanco versie van de enquête is toegevoegd in bijlage 1.

De opgestelde enquêteleidraad bestond uit verschillende blokken om zo nauwkeurig mogelijk onze proposities te toetsen en inzicht te krijgen in de transactie-uitwisselingen tussen klanten en adviseurs. Er zijn in totaal vijf blokken:

- het inleidende blok bevat algemene vragen;
- het blok 'relatie' dat zowel op de sociale relaties als de zakelijke behoefte van de klant gericht is;
- het blok 'vertrouwen' waar de respondent bevraagd wordt over het vertrouwen in de accountant-klant relatie;
- het blok 'kennis' dat vijf vragen omvat over de dienstenaanbod en de *inhouse* competenties van de accountant enerzijds en de communicatie erover naar de klant toe, anderzijds;
- het afsluitende blok 'conclusies'.

De twaalf deelnemers genereerden kwalitatieve gegevens die voldoende waren om betrouwbare variabiliteit te bieden, om de opgestelde proposities te toetsen en om conclusies te trekken.

3.4 Data-analyse

Voor de analyse van case studies is het gebruik van *pattern-matching logica* de meest wenselijke techniek (Yin, 2003). Dat wil zeggen dat geobserveerde patronen met de vooropgestelde worden vergeleken om te bepalen of ze wel of niet overeenkomen. Essentieel voor deze methode is dat het verwachte patroon precies wordt gespecificeerd voordat de afstemming plaatsvindt (Yin, 2003).

Hoewel er geen precieze definitie is van wat een patroon is, worden case studies over het algemeen gedefinieerd als een 'arrangement of occurrences, incidents, behavioral actions, or the outcomes of interventions that are apparent in the raw data' (Wiebe et al, 2009 in Almutairi et al, 2014). Almutairi et al (2014) trekken de volgende conclusie van het onderzoek van Yin (2009): ongeacht het ontwerp [is] data-analyse met behulp van *pattern-matching logica* volledig geschikt voor alle casestudy-ontwerpen als het gebruik ervan consistent is met het doel van het onderzoek en de onderzoeksvragen die moeten worden beantwoord.

Deze techniek is ontworpen om de nauwkeurigheid van het onderzoek te versterken. Als vooraf opgestelde stellingen of de beweringen uit eerdere studies overeenkomen met empirisch waargenomen patronen, ondersteunen de bevindingen de interne validiteit van het onderzoek (Yin, 2018; Almutairi et al, 2014). Als dat niet het geval is, moeten de onderzoeker alternatieve verklaringen zoeken voor hun nieuwe bevindingen of concepten. Deze vooropgestelde stellingen moeten uit bestaande literatuur, theorieën of op de ervaring gebaseerde veronderstellingen van de onderzoekers ontwikkeld worden (Yin, 2018; Yin, 2003).

Er moet nagegaan worden of de verwachtingen binnen de verzamelde gegevens kunnen worden afgenomen. Dit proces wordt in twee stappen uitgevoerd. Ten eerste, met behulp van vergelijkings- en replicatielogica wordt er elke case afzonderlijk geanalyseerd. Ten tweede, wordt er naar overeenkomsten en verschillen gezocht. Tijdens deze tweede fase hebben we onze gecodeerde empirische resultaten met de vooropgestelde proposities vergeleken om vast te stellen of de bestaande literatuur de door ons bestudeerde gevallen kan verklaren (Yin, 2018; Yin, 2003). Verder waren de gegevens aanvankelijk gecodeerd en deductief geanalyseerd volgens drie concepten waarop onze verwachtingen worden gebaseerd: relaties en vertrouwen, begrip van zakelijke behoeften en kennis. De gegevens die niet in deze drie concepten pasten, werden inductief geanalyseerd. Op die manier kunnen nieuwe concepten en factoren ontdekt worden. Ten slotte, om de degelijkheid en validiteit van onze analyse en interpretaties te verzekeren, hebben we onze resultaten en conclusies aan de ondervraagde accountants voorgelegd (Yin, 2003). Hun interpretaties kwamen overeen met de onze. Bijlage 2 bevat een overzicht van antwoorden, per vraag gegroepeerd, en vergezeld van illustratieve citaten in hun originele versie.

Hoofdstuk 4: Resultaten

Dit vierde hoofdstuk analyseert de antwoorden van de deelnemers, en de bevindingen worden getoetst aan de vooropgestelde proposities (zie hoofdstuk 2). Het hoofdstuk is ingedeeld in de volgende secties: algemene resultaten, vertrouwen en sociale relaties, zakelijke behoeften van de KMO, conceptkennis en andere bevindingen. Op die manier kunnen we de bevindingen van de inleidende vragen in de sectie 4.1 bespreken. Secties 4.2, 4.3 en 4.4 beogen om de vooropgestelde proposities te bevestigen of te ontkrachten met de verkregen antwoorden. In sectie 4.5 komen enkele opmerkelijke bevindingen uit het onderzoek aan bod, die los staan van de proposities binnen dit onderzoek, maar die relevant zijn voor verder wetenschappelijk onderzoek. In deze bespreking van de resultaten zullen we steeds terugverwijzen naar de relevante respondenten met hun case-nummer, zoals dat aangegeven werd in Tabel 1.

4.1 Algemene resultaten

De eerste vraag van de enquête bevroeg de adviesdiensten die de accountant aanbiedt. Zoals verwacht, bieden de grootste kantoren ook de breedste waaier aan adviesdiensten aan aan de klant. Toch is het opmerkelijk dat adviesdiensten zoals marketing, IT of administratie die onder de noemer 'andere' vallen in de enquête, door de meeste grote respondent niet werden aangeboden. Alleen de respondent met het grootste percentage adviesdiensten in zijn portfolio (A6 met 40% adviesdiensten) heeft wel alle adviesdiensten aangeduid met de opmerking dat de vennootschap een "all-in-kantoor" is en dat ze al het mogelijke doen om de klant op alle gebieden te helpen. Een gelijkaardige bevinding mag blijken uit het antwoord van de respondent in de zevende case:

"Ik denk dat bovenstaande diensten grotendeels onze dienstverlening omvatten. Kort samengevat bieden wij aan onze klanten alle diensten, die zich situeren in de boekhoudkundige, financiële en fiscale sector/zone, aan [sic] Zelfs al confronteert onze klant ons met bepaalde vragen die niet binnen onze sector liggen dan proberen we hem/haar in contact te brengen met de juiste persoon" (A7).

Zulke doorverwijzingen kunnen we in de antwoorden van de andere respondenten terugvinden. In tegenstelling tot de studie van Blackburn & Jarvis (2010) die concludeert dat zulke doorverwijzingen (te) weinig gebruikt worden door kleinere accountancy praktijken, zien we in onze selectieproef dat er door alle deelnemers, ongeacht de grootte, vlijtig en doelgericht naar de nodige specialisten wordt doorverwezen. Het enige verschil dat we hier opmerken is dat de grotere praktijken kunnen doorverwijzen binnen hun eigen onderneming, en dat kleinere vennootschappen moeten doorverwijzen naar externen.

In de tweede vraag werd vervolgens expliciet naar de andere diensten gevraagd, opdat duidelijk zou worden dat de uitgebreidere adviesdiensten niet beperkt moesten blijven tot de gegeven voorbeelden in de vraag (IT, administratie, marketing, zie hierboven of Bijlage 1). Drie respondenten gingen

daarop in, maar hun antwoorden bleven beperkt tot een concretere beschrijving van de adviesdiensten die in de eerste vraag al vermeld werden.

Uit de enquêtes blijkt dat zakelijke adviezen meestal apart door de klant worden aangekocht. Per uitzondering worden de adviesdiensten ook wel eens als geheel aangeschaft samen met de traditionele wettelijke diensten. Dat is het geval bij de respondent in case 9:

“Dit hangt af van klant tot klant. Sommige klanten kopen zakelijk advies in 1 geheel aan met de traditionele wettelijke diensten. Maar voor het merendeel van de klanten wordt zakelijk advies apart aangekocht” (A9).

De accountants geven echter ook toe dat ze samen met de traditionele boekhoudkundige diensten deels of beperkt adviesverlening doen, zoals in cases A1 en A7. In dat geval wordt het advies niet apart aangekocht onder die noemer, maar is het vervat in de traditionele boekhoudkundige diensten. De respondenten geven dan bijvoorbeeld een beperkt mondeling advies tijdens een bespreking van de jaarrekening. Daarnaast kan ook de algemene boekhoudkundige en fiscale situatie van de klant aan hem/haar worden toegelicht.

De vierde en de laatste algemene vraag werd expliciet opgesteld opdat de accountants duidelijk het verschil tussen de vraag naar het advies en de aankoop van het advies kunnen maken. Opvallend is daarbij dat een echt duidelijk onderscheid bij amper twee respondenten op te merken is, namelijk A1 en A3. Bovendien vermelden ze expliciet dat de aankoop van de adviesdiensten zal gebeuren als de klant, ten eerste, er nood aan heeft, ten tweede, als deze behoeften van de klant door zijn accountant worden erkend en begrepen, en, ten derde, als de accountant in staat is op erop in te spelen. Die noden of de behoeften van de klant werden meerdere keren door de respondenten aangehaald. De respondent van de zevende case merkt bijvoorbeeld op:

“Dat kan zeer uiteenlopend zijn maar hangt vooral af van de noden van de klant op dat ogenblik en de meerwaarde die het advies hem/haar geeft. Als er de nood aan advies is, is er de vraag. Als de klant meerwaarde ziet, dat deze advies kan positief bijdragen, koopt hij. Deze meerwaarde proberen we aantonen tijdens de meeting: verplichtingen, werkzaamheden, gevolgen” (A7).

In de antwoorden komen er een aantal gezamenlijke dimensies naar boven, die benoemd kunnen worden als de factoren die de vraag naar en de aankoop van de adviesdiensten bepalen. Ten eerste zijn de accountants het er volledig mee eens dat ze het eerste en enige aanspreekpunt van de KMO's moeten zijn. Bovendien geven ze aan dat de klant bij hen antwoorden op al hun vragen moet kunnen vinden. Volgende quotes verduidelijken deze stelling:

“De accountant moet er voor zorgen dat hij fungeert als het eerste aanspreekpunt, en zal vaak zelf fungeren als tussenpersoon naar advocaat, notaris of bankier. Dit vereist vertrouwen en kennis” (A1).

“Wij proberen zoveel als mogelijk alles onder één dak te kunnen aanbieden van het klassieke accountancy gebeuren tot specifieke bedrijfsadviezen. De klanten hebben hierdoor één aanspreekpunt die alles voor hun [sic] kan coördineren” (A2).

Ten tweede hanteren de respondenten de begrippen vertrouwen, vertrouwenspersoon of vertrouwensrelaties als determinanten die de vraag naar en de aankoop van de adviesdiensten beïnvloeden. Bovendien beschouwen de respondenten de communicatie over hun diensten en de *inhouse* expertise naar hun klanten toe als een belangrijke vraag- en aankoopdeterminant. Tot slot viel het op dat enkele accountants om op deze vraag te antwoorden, enkele troeven opsomden, zoals: internationale connecties, persoonlijk en op maat gegeven advies, vaste contactpersonen en reputatie. Dat mag bijvoorbeeld blijken uit geval A9:

“Redenen waarom een KMO advies komt vragen bij ons is omdat wij de taal spreken van een ondernemer en wij weten en begrijpen wat een ondernemer bezighoudt. Wij staan in voor een persoonlijke behandeling van de klant. Onze vele jaren ervaring spelen ook in ons voordeel omdat we een zeer grote expertise hebben en gespecialiseerd zijn in alle domeinen. Wij helpen de ondernemer en zijn onderneming om zijn business optimaal te runnen en bij te sturen waar nodig tijdens de levensduur van zijn onderneming. Pro activiteit is een grote troef. Via internationale connecties kunnen wij klanten ook advies verlenen omtrent internationale vraagstukken” (A9).

Uit de antwoorden van de respondenten in dit blok, blijkt duidelijk dat accountants geïnteresseerd zijn in het aanbieden van een bredere waaier van de adviesdiensten. Ze hebben een goede intuïtie over de bepalende determinanten voor vraag en aanbod van adviesdiensten. Hier is het belangrijk om op te merken dat uit de antwoorden ook blijkt dat accountant geen duidelijk onderscheid tussen de vraag naar de adviesdiensten door de KMO en de aankoop van deze diensten door de KMO. Dat zou een invloed kunnen hebben op het beslissingsproces bij de KMO-bestuurder.

4.2 Sociale relaties en vertrouwen

Met betrekking tot sociale relaties geven twee respondenten aan dat ze ofwel geen verdere sociale relaties met hun klanten hebben, ofwel over te weinig tijd beschikken om die sociale relaties de nodige aandacht te geven. De rest van de respondenten is het er mee eens dat de sociale relaties onderhouden een belangrijk aspect van de hedendaagse accountancyberoep geworden is. Ze geven aan dat ze aanzienlijke tijd steken in het voeren van buitenzakelijke gesprekken met hun klanten over vakanties, kinderen, gezinssituatie, enzovoort. Verder geven de respondenten aan dat ze de sociale relaties bewust verbeteren door bijeenkomsten bij te wonen of te organiseren; voetbal, jumping, restaurantbezoek worden aangegeven als voorbeelden. Zo geeft de accountant uit case twee aan:

“Bij klanten die je al meerdere jaren kent gaan de gesprekken vaak verder dan puur het “zakelijke”. Er wordt over koetjes en kalfjes gesproken, studies van de kinderen, vakantie voorkeuren... Hier komen op die manier vaak ook zaken naar boven die je als accountantskantoor de mogelijkheid geven “extra diensten” uit de doeken te doen.

Het organiseren van sociale events (uitnodigen van klanten om mee naar de [sic] voetbal, jumping,... te gaan) zorgen ook voor een betere "bonding" met je klanten waardoor het vertrouwen tussen partijen allen [sic] maar groeit" (A2).

De accountant probeert ook de mens achter de klant te leren kennen, en spendeert bewust tijd om de persoonlijke situatie van de klant beter te leren kennen. Op die manier ervaart de accountant dat hij beter en sneller kan inschatten waaraan de KMO belang hecht of nood heeft. Het is dus duidelijk dat door de sociale relaties tussen accountant en klant, de noden van de klant geïdentificeerd worden. Case vijf legt het als volgt uit:

"Informereren naar de gezinssituatie kan info opleveren over de behoefte naar successie- en vermogensplanning. Kan ook info opleveren over de opvolging binnen een vennootschap: kinderen, familieleden, vrienden, de intentie om toe te treden tot een vennootschap of deze over te nemen of voort te zetten. Op deze manier kan een plan uitgewerkt worden om hiernaar toe te werken: welke juridische constructies zijn voor beide partijen het meest gunstig, hoe kan de overdracht van aandelen gebeuren (gefaseerd?, volledig verkoop?), hoe zal de waardering van de aandelen gebeuren, ... " (A5).

Concluderend kunnen we stellen dat de accountant zich bewust is van het belang van sociale relaties. "De klant weet achteraf niet altijd wat je hebt gezegd. Hij zal wel onthouden hoe hij zich heeft gevoeld" aldus accountant van de case 1. Accountants besteden er de nodige aandacht aan om de huidige zakelijke behoeften van hun klanten achter te halen en verder er op in te spelen.

Enkele accountants hebben een bijzondere band opgemerkt tussen betere sociale relaties en een toegenomen vertrouwen zoals in het geval van de accountant van de case zeven:

"Een klant zal pas diensten van je afnemen als hij/zij vertrouwen in je heeft. Een goede sociale band kan dat alleen maar bevorderen. Dat komt geleidelijk naarmate je mekaar beter leert kennen" (A7).

De respondenten hebben ook eerder toegegeven in het eerste inleidende vragenblok van de enquête dat ze 'vertrouwen' een belangrijke determinant achten tijdens de adviesverleningsproces. In het blok "vertrouwen" zelf hebben we echter nog eens uitdrukkelijk naar hun mening gevraagd over het vertrouwen in het algemeen en competentie, empathie, integriteit in het bijzonder. Deze samenstelling van het concept vertrouwen werd eerder in de literatuurstudie besproken.

Vertrouwen is een essentiële en belangrijke component in de succesvolle samenwerking tussen de accountantskantoor en de KMO. Er moet een wederzijds vertrouwen tussen de betrokken partijen zijn dat er bovenal voor zorgt dat de klant ten allen tijde trouw zal blijven aan zijn accountant trouw zal blijven. Zo geeft de volgende respondent aan:

"Vertrouwen is volgens mij een van de belangrijkste redenen om adviesdiensten aan te bieden. Trouw klant [sic] gaat bij u in goede en slechte tijden blijven en u ook begrijpen. Bijkomende adviezen gaat hij dan ook niet in twijfel stellen [sic] of elders verder vragen" (A9).

Accountants ervaren vertrouwen dus als een essentiële bouwsteen van een langdurige samenwerking met de klant. Dankzij het vertrouwen dat de klant in hem heeft, ontstaat er een open communicatie tussen de accountant en de klant. Die open communicatie is voor de accountant de manier om de noden van de klant goed te begrijpen en erop in te spelen. De volgende respondent splitst het vertrouwen op de volgende manier op:

“Vertrouwen is een heel belangrijke factor in de samenwerking met een klant. Een klant moet vertrouwen hebben in de kunde, kennis en expertise van de accountant. Moet er vertrouwen in hebben dat zijn accountant op een confidentiële manier omgaat met zijn gegevens. Wanneer dit allemaal goed zit, zal de accountant het eerste aanspreekpunt zijn van de klant en zal het niet moeilijk zijn om adviesdiensten aan te bieden aan de klant. De klant zal dan ook willen betalen voor deze adviesdiensten” (A5).

De positieve gevolg dat dit vertrouwen met zich meebrengt, merken ook andere respondenten op. Het vertrouwen zal dus tot een goede connectie tussen de accountant en de KMO leiden. Het gevolg ervan dat de accountant op deze manier gemakkelijker adviesdiensten kan aanbieden “omdat de klant ook weet dat wij diensten aanbieden die ze nodig hebben” aldus accountant van de case negen (A9).

Het is echter opvallend dat de meerderheid van de respondenten ook de keerzijde inziet van de gepercipieerde correlatie tussen het vertrouwen en het aanbod van de adviesdiensten. Zo leggen een aantal respondenten in hun antwoord ook vooral de nadruk op de ervaren gevolgen van een gebrek aan vertrouwen. Ze geven aan dat ze ervaren dat er zonder vertrouwen geen mogelijkheid is om extradiensten aan te bieden. Verder geven ze ook aan dat een gebrek aan vertrouwen er ten hoogste zelfs toe kan leiden dat de klant niet bij de accountant zal blijven. Kortom, zonder vertrouwen heeft de accountancykantoor geen klanten.

Met betrekking tot competentie werd er in de enquête naar de sector kennis en naar de belangrijkste competenties van een hedendaagse accountant gevraagd. De meningen over de sector kennis zijn echter verdeeld. Een minderheid van de accountants geven aan dat de business van de klant begrijpen wel essentieel maar geïsoleerd niet doorslaggevend is met betrekking tot de adviesdienstverlening. In hun ogen moet de accountant ofwel een boodschap over de bepaalde materie op een toegankelijke manier naar de klant toe kunnen brengen ofwel over een uitgebreid netwerk van experts beschikken die de KMO verder kunnen helpen. De volgende quote is daarvan een goede illustratie:

“Een generalist zijn, dus met andere woorden van alle materies een goede basiskennis hebben zodat je over quasi alle onderwerpen kan meepraten, zonder noodzakelijk in alle materies specialist te zijn (hetgeen op [sic] vandaag trouwens onmogelijk is)” (A3).

Alle respondenten geven in dit licht aan op de hoogte blijven van elk aspect van het beroep steeds moeilijker wordt: de sector specialiseert zich, en expertise in deeldomeinen wordt dus steeds belangrijker. Dat leidt ertoe dat sommige respondenten sector kennis van minder doorslaggevend belang vinden voor de klantrelatie, terwijl anderen daaruit net concluderen dat sector kennis van essentieel belang is voor een goede dienstverlening. Diegenen die sector kennis belangrijk achten,

duiden in het bijzonder aan dat het begrijpen van “de valkuilen en de opportuniteiten van de business van de klant cruciaal is om tijdig en juist advies te kunnen geven” (A12). De volgende respondent versterkt deze stelling verder:

“De sector van de klant begrijpen is zeer belangrijk omdat elke sector specifieke regels heeft en je als klant moet kunnen anticiperen als er zich veranderingen voordoen in de sector van je klant” (A9).

Naast sector kennis wordt er van een hedendaagse accountant niet alleen “een zeer enge ervaring die vooral financieel en fiscaal gericht is” (A1) verwacht maar ook een reeks andere competenties. Behalve het registreren van de cijfers van de onderneming moet de accountant die cijfers ook kunnen interpreteren als adviseur. Bovendien moet een accountant in staat zijn om als bemiddelaar voor de klant op te treden, bijvoorbeeld bij koop- of verkoopkwesties of tussen een bank en de klant. Er wordt ook verwacht dat de accountant zelf een ondernemer en ondernemend zou zijn. De toekomstige accountant wordt gezien “als klankbord of sparringpartner [sic] die kan fungeren” aldus de respondent van de eerste case (A1).

Bovenop die zogenoemde materiële competenties worden er ook een aantal psychologische competenties aangehaald die de respondenten als essentieel beschouwen voor het beroep van accountant van vandaag. De accountant moet naar zijn klanten een vertrouwen kunnen uitstralen, en de klant als het ware kunnen ‘lezen’. Verder is het vereist dat de accountant assertief, overtuigend en luistervaardig is.

“De hedendaagse accountant heeft een stuk inlevingsvermogen nodig om zijn adviezen af te kunnen stemmen op de specifieke klant. En men moet bereid zijn om verder te kijken dan de situatie van de klant, d.w.z. dat men ook een bredere blik op de sector moet kunnen werpen” (A12).

Empathie wordt door de respondenten als een integraal deel van het vertrouwen gezien. Empathie verhoogt het begrip tussen de accountant en de KMO wat op zijn buurt een positieve invloed op de samenwerking tussen de betrokken partijen heeft. Deze samenwerking wordt namelijk versterkt doordat “de accountant zich letterlijk in de plaats van de KMO bedrijfsleider [kan] stellen die voor hem zit [sic] en in zijn plaats proberen mee te denken hoe jij [sic] dit zou aanpakken” (A2). Daardoor kan niet alleen het juiste advies worden gegeven, maar zo kan de accountant het advies op de juiste manier formuleren opdat het goed zou aankomen bij de klant. De respondenten geven aan dat empathie tonen aan de klant het gevoel geeft dat hij geen nummer is, maar dat hij als mens behandeld wordt. De KMO-eigenaar zou moeten voelen dat zijn accountant meeleeft met zijn onderneming en zich inleeft in de wereld van de klant. De bijdrage van empathie tot de verkoop van de adviesdiensten is in de volgende antwoordt heel treffend beschreven:

“Empathie is een belangrijke pijler om een sterke klantenrelatie op te bouwen. Begrip hebben voor de noden / bekommernissen / zorgen van de klant en tijd maken om hiernaar te luisteren appreciëren klanten. Van hieruit kan je als accountant samen met de klant bespreken en bekijken welke hulp (adviesdiensten) jij kan aanbieden om problemen aan te pakken en op te lossen” (A5).

Kortom, als de accountant zich in de situatie van de klant kan inleven, zou hij in staat moeten zijn om de juiste vragen te stellen. Als de KMO-eigenaar het gevoel krijgt dat zijn accountant in zijn verhaal meeleeft, zou hij, naar de ervaring van de bevroegde accountants, eerder geneigd zijn om een uitgebreidere waaier aan adviesdiensten te kopen.

Als een onderdeel van het begrip vertrouwen werd ook de visie van de respondenten gevraagd over het concept integriteit. Zo bevroegde de enquête hoe de accountants zich verhouden tot de strenge reglementering van het beroep en of de perceptie van integriteit een effect heeft op de verkoop van adviesdiensten is. De meningen zijn daarover verdeeld. De helft van de accountants gelooft dat de regels die onder andere door beroepsinstellingen opgelegd worden niet enkel geen bijdrage tot de adviesdiensten verkoop leveren maar ook maar ook als "belemmeringen", "ballasten" of "nutteloze materies" worden beschouwd. De accountant van de case zeven concludeert als volgt:

"De adviseur is niet betrouwbaar enkel en alleen omdat er regels zijn die hij zou moeten volgen" (A7).

De andere helft van de respondenten beschouwen daarentegen de strenge reglementering van het beroep wel als een tegemoetkomende bijdrage tot de verkoop van de adviesdiensten. Op zijn minst helpt het om "niet bekwame [sic] accountants uit de markt halen" (A11) wat "een positieve invloed op de verwachte kwaliteit van de adviesdiensten heeft" (A10). Daardoor heeft het accountancyberoep volgens deze respondenten een gunstige reputatie:

"De reputatie van de sector is goed, mede dankzij de strenge reglementering. De strenge reglementering zorgt voor kwaliteitsvolle beroepsbeoefenaars. Dit is belangrijk voor de reputatie, doch met reputatie alleen worden er niet veel diensten verkocht" (A1).

Tot slot stelt de accountant van de case vijf (A5) vast dat de veranderingen in de wetgeving in het algemeen nieuwe mogelijkheden met zich meebrengen. Zo zijn er bijvoorbeeld door de aanpassingen in de antiwitwaswetgeving een aantal formaliteiten tot stand gekomen. De accountant kan op dat gebied de nodige ondersteuning en expertise aanbieden om de KMO-eigenaar conform de wetgeving in orde te stellen zonder dat hij zelf er tijd in zou moeten steken. Met andere woorden, het komt de integriteit van de accountant ten goede om de andere dan de wettelijke diensten aan de klant te verkopen:

"Door de strenge reglementering gaat men er terecht vanuit dat je accountant eerlijk en integer "moet" zijn. Dit boezemt sowieso ook het nodige vertrouwen in bij klanten waardoor je ook weer meer mogelijkheden krijgt om extra diensten aan te bieden" (A2).

Ter conclusie is uit dit vragenblok gebleken dat accountants bewust, actief en op verschillende manieren werken aan het opbouwen van sociale relaties met hun klanten. Ze vinden het bovendien belangrijk om daaraan tijd te spenderen, en zien er een directe meerwaarde in voor hun onderneming. Het concept vertrouwen wordt enkele keren door de accountants als de belangrijkste factor in het adviesverleningsproces aangehaald. Alle respondenten getuigden van een doorgedreven inzicht in de drie bevroegde componenten van het concept vertrouwen. De beroepsuitoefenaars hebben een duidelijk en veeleisend beeld van de hedendaagse accountant. Naast de traditionele

kennis van de accountant wordt ook het inlevingsvermogen van de accountant als belangrijk geacht tijdens het verlenen van de aanvullende adviesdiensten. De component integriteit zorgde wel voor een tweedeling binnen de respondentengroep: de ene ziet het als een opportuniteit, de ander als een belemmering tijdens de verkoop van de adviesdiensten. Toch kunnen we samenvattend onze eerste propositie bevestigen. Het opbouwen van de sociale relaties en aandacht aan het vertrouwen en vertrouwenscomponenten dragen volgens de accountant bij aan het versterken van de vraag naar de adviesdiensten door de KMO's .

Bovendien komen de conclusies uit de tweede blok overeen met de conclusies uit eerdere onderzoeken van Gooderham et al (2004), Carey & Tanewski (2016), Blackburn et al (2018) enz. die vertrouwen en relaties tussen de KMO-eigenaar en zijn externe accountant als doorslaggevend achten. Voor het voorliggende onderzoek is het van belang op te merken dat de aandacht voor sociale relatie van een hedendaagse Vlaamse accountant iets sterker is dan beschreven in bovenstaande literatuur en dat die verder gaat dan louter zakelijke kwesties. Dat is in tegenspraak met de conclusies van Blackburn et al (2018) wiens respondenten relaties begrensd en strikt professioneel houden.

4.3 Zakelijke behoeften van de KMO

Om onze tweede propositie te toetsen hebben we het concept begrip van zakelijk behoeften van de klant in drie vragen opgesplitst. De eerste vraag moest duidelijk maken op welke manier de accountant aan de klant toont dat hij zijn businessbehoeften berijpt. De tweede vraag bevraagt de acties die een accountancykantoor onderneemt om die bedrijfsbehoeften van de klant te begrijpen. De derde en de laatste vraag moet scherp stellen hoe accountants de zakelijke behoeften van de KMO-eigenaars gebruiken om een breder scala aan diensten aan te bieden.

De meest voorkomende manier om de klant te laten zien dat de accountant zijn businessbehoeften begrijpt is via mondelinge communicatie. Tijdens gesprekken tracht de accountant bedrijfsbehoeften van de klant achter te halen om er verder proactief op in te spelen.

“Spontaan oplossingen aanbieden voor problemen die zich zouden kunnen stellen in de toekomst” (A10).

Die proactieve houding eist van de accountant een continue monitoring van de resultaten van de klanten-ondernemingen, een breder inzicht in markt- en bedrijfsopportuniteiten, een volledige begrip van de bedrijfsstructuur van de klant en zijn pijnpunten (klantendebiteuren, cash-flow, administratie) en inlevingsvermogen (de accountant moet namelijk met de klant meedenken). De respondent van case één geeft aan hoe inlevingsvermogen een belangrijk hulpmiddel is om de businessbehoeften van de KMO-eigenaar beter te begrijpen:

“Door mij te verplaatsen in de positie van de klant. Wat zou ik doen moet ik in de schoenen staan van de klant? Wat zou ik doen moest het mijn geld zijn? Ik ben eerlijk tegen mijn

klanten en zeg altijd wat ik zou doen wetende welke richting hij/zij nastreeft. En om deze richting te weten moet je met de klant veel communiceren, goed kunnen onthouden om achteraf te verduidelijken of te vermelden wat hij/zij ooit gezegd heeft. Dat ziet de klant onmiddellijk en apprecieert [sic]. Zo ontstaat ook vertrouwen en nauwe band tussen ons” (A1).

Bovendien kan de accountant een nichepositie in in het dagelijkse ondernemingsleven van de KMI door aan de KMO-eigenaar te tonen dat hij de noden begrijpt:

“Door concrete vragen te stellen, door op de hoogte te blijven van de de [sic] markt waarin de klant actief is (wat speelt vandaag in de markt van de klant, hoe doen concullega’s van de klant het,...). De klant moet het gevoel hebben dat je zijn business door en door begrijpt en dat je de nodige expertise hebt in het begeleiden van KMO’s in hun vakgebied. Op die manier krijgt de klant het vertrouwen dat hij bij de juiste partij zit” (A2).

Om aan de zakelijke noden van de klant tegemoet te komen, geven de respondenten aan dat ze op twee fronten tegelijk strijden. Zo achten ze het ten eerste cruciaal om de vertaalslag naar de sector van de klant te maken zodat ze de behoeften van de klant-onderneming beter begrijpen en op die manier ook beter naar de klant toe kunnen communiceren. Daarbij interpreteren ze bijvoorbeeld op regelmatige basis de boekhoudkundige cijfers van de klant-onderneming en informeren ze zich bij de klant over zijn businessplannen en toekomstperspectieven. Bovendien laat dat proces toe om expliciet naar de klantonderneming op deze manier te communiceren dat het accountancykantoor van alle markten thuis is. In de tweede plaats richt de accountant de blik ook naar binnen, en spenderen de respondenten tijd aan (het uitbreiden van) hun vakkennis.

“Bijgescholen als continue proces” (A1).

“De onderneming biedt opleidingen aan de werknemers aan om zo inzichten te krijgen in de behoeften van de klanten” (A7).

“Bij het lezen van vakliteratuur of andere financiële/ economische literatuur mij de vraag stellen voor welke klant er een concrete toepassing kan zijn” (A1).

Toch is er één respondent die toegeeft dat er door een gebrek aan tijd weinig aandacht aan zulke vragen besteed wordt. Het valt op dat deze zelfde respondent ook eerder al aangaf te weinig tijd te hebben om aan sociale relaties met klanten te werken (A4).

Om een bredere waaier aan adviesdiensten aan te bieden, proberen accountants de lacunes in het klantendossier ter sprake brengen om daarbij de nodige oplossingen aan te bieden. Dat advies heeft evenwel liefst geen dwingend karakter:

“Door goed te luisteren naar de behoeften van de klant en hem ook te melden dat wij er altijd zijn om hem te assisteren in zijn zakelijke behoeften en dat wij op kantoor ook een brede waaier aan kennis hebben zodat wij hem op alle gebied kunnen bijstaan. Zeker niet te hard pushen, maar hem gewoon laten weten dat wij er zijn” (A8).

De respondenten geven aan het de belangrijkste eigenschap van de accountant erin bestaan om de businessbehoefte van de klant juist te doorgronden. Zo moet de accountant de onderneming bijvoorbeeld kunnen waarderen, wanneer de klant-ondernemer zou beslissen om zijn zaak te verkopen. Daarbovenop komen nog heel wat administratieve taken, zoals bijvoorbeeld het opstellen van overnamecontracten. "Dit zijn de momenten waarop je de klant kan meegeven welke "extra" diensten je als kantoor ook kan aanbieden" aldus de accountant van de tweede case. Dezelfde respondent leg het uit aan de hand van de volgende voorbeelden:

"Concreet als de pater familias van een KMO voor je zit en intussen 55-60 jaar is, is dit de moment (soms als vroeger) [sic] om open te praten over de ambities, doelen van de man/vrouw in kwestie met de vennootschap op middellange termijn. Zijn er kinderen die eventueel geïnteresseerd zijn het bedrijf over te nemen. Wat indien er meerdere kinderen zijn en slechts 1 kind interesse heeft om de firma voort te zetten,..." (A2).

"Als je een jonge startende KMO bedrijfsleider voor je hebt zitten gaat de behoefte dan weer heel anders zijn. Zij hebben meer nood aan cashflowplanning, opzetten rapporteringen,.. om de kosten onder controle te houden. Zij liggen meestal nog niet wakker van successieplanning [sic],..." (A2).

Verder worden de groeiende zakelijke behoeften van de KMO-eigenaars als een reden voor het uitbreiding van de accountancy-praktijken gezien.

"De complexiteit van de dienstverlening vergroot vooral op fiscaal en juridisch vlak, zodanig dat de uitbouw van een sterke fiscaal/juridische afdeling onontbeerlijk is voor de toekomst van een accountantskantoor" (A1).

We kunnen concluderen dat accountants actief stappen zetten om de businessbehoefte van hun klanten te identificeren en te begrijpen. Ze ervaren dat het essentieel is in de klantrelatie om dat begrip en hun bredere competenties impliciet en expliciet te communiceren aan de klant om hun dienstportfolio uit te breiden, of om een breder scala aan adviesdiensten aan te bieden aan de klant. Bovendien zetten de respondenten actief in op bijscholing zodat duidelijk kunnen aantonen experts te zijn in hun vakgebied.

Het is echter moeilijk om uit de gegeven antwoorden af te leiden of de accountancypraktijken zich daarmee effectief sterker in de markt kunnen positioneren. De respondenten lijken dat tenminste wel zo te ervaren, en sparen tijd noch energie om voor hun klanten het eerste aanspreekpunt te zijn voor allerlei advies. Kortom, de tweede propositie kan zo dus deels bevestigd worden: accountants werken constant aan het begrijpen van de zakelijke behoeften van de klant en op deze manier komen ze de klanten tegemoet in hun bredere vraag en breiden ze hun dienstenportfolio met adviesdiensten uit. Verder corresponderen onze verwachtingen over het belang en relevantie van het begrip van zakelijke behoeften van KMO's als een versterkende bijdrage voor de vraag naar de adviesdiensten van de accountant, met het onderzoek van Blackburn et al (2018). Dat onderzoek toonde immers aan dat de zakelijke behoefte van de klant een deel is van zakelijke relaties, naast sociale relaties, en dat die samen met vertrouwen als de twee belangrijkste vraagdrijvende determinanten worden

beschouwt voor de zakelijke interactie. Ons onderzoek geeft echter een bredere blik op deze dimensie als een afgezonderde determinant.

4.4 Concept kennis

Ten slotte toetste de enquête het belang van 'kennis' voor de klantrelatie tussen accountant en KMO, en het effect ervan op de adviesdienstverlening door de accountant. In de eerste plaats bevroeg de enquête de communicatie over het aanbod van adviesdiensten. Verder werd er gepolst naar de maatregelen die de respondenten als het meest effectief beschouwen voor een toenemende vraag naar en aankoop van adviesdiensten. In de derde plaats werd de communicatie van de competenties van de accountant en zijn deskundigheid bevraagd. Ten slotte kwam ook het belang van proactief handelen expliciet aan bod.

De accountant communiceert zijn dienstenaanbod minstens één keer per jaar (maar in sommige gevallen vaker) tijdens een persoonlijk gesprek naar aanleiding van de opgestelde jaarrekening. Daarnaast geeft nagenoeg elke respondent aan dat de accountancypraktijk zijn diensten in de kijker zet via nieuwsbrieven, sociale media, mailings en op de website. Bovendien blijken ook positieve ervaringen uit het verleden voor goede mond-aan-mond-reclame te zorgen tussen klanten onderling.

“Mondeling: tijdens besprekingen met de klant. Sociale media: nieuwsbrief, facebook, Linked-In. Website. Mond aan mond reclame: positieve ervaring van een klant die onze diensten aanbeveelt” (A5).

Opnieuw merken we hier op dat enkele respondenten afwijzend reageren op de vraag naar aankoopdwingende factoren. Die bevindingen zullen we in groter detail bespreken in sectie 4.5. In het algemeen blijkt het wetgevend kader voor een eerste vraag naar en aankoop van adviesdiensten zorgt. De vraag naar de adviesdiensten groeit als de accountant over “eerlijkheid, spontaniteit, professionalisme en kennis van zaken” beschikt, aldus de respondent van case 8. De volgende quote illustreert duidelijk dat de respondenten met name de eigenschappen van de accountant zelf van doorslaggevend belang zijn voor de drijvende vraag naar adviesdiensten:

“Hoe groter de in-house competenties, hoe groter de vraag naar adviesdiensten. Hoe groter bvb de fiscaal-juridische afdeling, hoe meer vraag naar hun diensten” (A1).

Bovendien helpen veranderingen in de wetgeving zeker mee om de aankoop van de adviesdiensten te vergroten. Als er kwesties zijn die ondernemingen niet zelf of zonder enige assistentie van buitenaf opgelost krijgen, is de KMO-eigenaar als vanzelf gedwongen om een beroep te doen op de adviesdiensten van de accountant doen.

“Als er vanuit wetgevend kader nieuwe verplichtingen worden opgelegd kunnen klanten niet anders dan bijkomend advies in te winnen” (A3).

“Wat wel is [sic] is dat er vaak vanuit de overheid, administratie zaken worden opgelegd (zoals aanpassing statuten aan het nieuwe wetboek vennootschappen) waardoor wij dit commercieel wel als kantoor wat kunnen gebruiken om extra diensten aan te bieden” (A2).

De respondenten geven hier opnieuw aan dat de emotionele connectie met de klant van belang is, om aan de klant te demonstreren dat de accountant een ideale adviseur voor hem is. De KMO-eigenaar moet kunnen ervaren dat de accountant er voor hem is op verschillende manieren:

“Door een vertrouwenspersoon te zijn die altijd klaarstaat, (quasi) altijd bereikbaar is, altijd luistert en altijd meedenkt” (A3).

“Door geregeld contact te onderhouden en mogelijke optimalisaties pro-actief te adviseren” (A4).

“Door alle adviezen op een verstaanbare manier over te brengen en steeds voor hem/haar klaar te staan. Bereikbaarheid is hier ook een heel groot voordeel” (A7).

Daarnaast blijkt het ook cruciaal dat de accountant de thuisexpertise voldoende in de verf zet. De respondenten trachten “voldoende te benadrukken welke collega’s en verschillende diensten er voor ons werken. Ook het voorstellen van nieuwe collega’s via social media (bijvoorbeeld een juridisch fiscaal team) helpt hierbij” aldus de respondent van de case twee.

De respondenten benadrukken dat de kwaliteit van de gegeven advies een bepalende factor is voor de continuïteit van de adviesrelaties. “De klant zal dat goede advies onthouden, en zal blijven beroep doen op jou” aldus A1. Deze kwaliteit moet ook door de KMO-eigenaar waargenomen kunnen worden. De volgende accountant legt het uit:

“In persoonlijke gesprekken is het belangrijk om te laten zien aan de klant dat je verbeteringen en optimalisaties kan aanbrengen aan zijn onderneming. Zo kan je aan de klant laten zien dat je bezig bent met zijn onderneming en dat je ervoor wil zorgen dat zijn onderneming groeit” (A9).

De proactiviteit van de accountant werd al door de respondenten benadrukt in de sectie over het begrijpen van de zakelijke behoeften van hun klanten. De accountants-respondenten achten deze factor als zwaarwegend in het aanmoedigen van hun klanten om adviesdiensten aan te schaffen. De accountants claimen hierbij dat proactief zijn een noodzaak is geworden in een nieuwe complexere omgeving met een overvloed aan informatie:

“De klant verwacht ook meer dan historische cijfertjes. Klanten zijn veeleisender geworden, wat ook logisch is in een complexere omgeving” (A1).

Proactief zijn “is *“the key to success”* die de relaties met de klant kan maken of kraken” aldus de accountant uit case drie (A3). De respondenten zijn zich er bewust van dat de klant van tegenwoordig “bereid is om te betalen voor de materies die hij niet beheerst, fiscale optimalisaties, het tijdig detecteren van problemen op basis van de interpretatie van zijn cijfers [sic]” (A5). Deze accountant vat het mooi samen:

“Proactief zijn, is zeer belangrijk in deze constant veranderende wereld. Als je niet proactief werkt, dan loop je constant achter de feiten aan. Door je in te leven in de onderneming van de klant, kan je ook sneller anticiperen op veranderingen en kan je snel handelen” (A9).

Kortom, de hedendaagse accountant ziet in dat zijn aanbod van adviesdiensten en een groeiende *inhouse* expertise duidelijk moet worden gecommuniceerd naar de klant. Dat gebeurt het best op regelmatige basis, en met de nodige vooruitziendheid op basis van de businessnoden van de klant. De respondenten geven aan dat ze proactief zijn en kort op de bal proberen te spelen om zo opportuniteiten te kunnen grijpen die zich aandienen door onder andere een veranderende omgeving en nieuwe wetgeving. Daarnaast verzorgen ze een goede emotionele band met de KMO-eigenaars met als doel dat de klant de waarde van de verleende adviesdienst als positief zou ervaren. Die positieve ervaring ondersteunt de goede reputatie van het kantoor, wat vanzelf voor verdere vraag naar de bijkomende adviesdiensten zorgt door mond-aan-mond reclame. We kunnen dus met andere worden onze derde propositie bevestigen. Accountants communiceren actief hun aanbod op het vlak van adviesdienstenverlening en kondigen hun thuis-expertise regelmatig aan; daardoor ervaren ze dat de vraag naar hun adviesdiensten stijgt. Daardoor wordt dus het concept kennis ook van de zijde van de accountant empirisch onderzocht naast de studie van Forier (2020) waarin de hypothese omtrent de positieve invloed van kennis van de KMO over de adviesdiensten van de accountant op de vraag naar de adviesdiensten eerder al werd bevestigd.

4.5 Andere bevindingen

Tot slot vroeg dit onderzoek naar de belangrijkste factor die volgens de respondenten voor klantenretentie zou zorgen, en die voor een toenemende vraag naar adviesdiensten zou zorgen. Het mag niet verrassen dat daarbij eerst en vooral vertrouwen wordt genoemd. Bovendien achten de accountants ook persoonlijke betrokkenheid en een menselijke benadering belangrijk:

“Luisteren naar de klant en inspelen op zijn vragen. Klaar staan voor de klant als hij u nodig heeft of even wil ventileren. Proactief advies geven en meedenken met uw klant” (A8).

De meest opvallende bevinding in het geheel van de antwoorden, is dat de bevraagde respondenten-accountants in hun woordenschat geen woorden gebruiken die expliciet gerelateerd zijn aan verkoop. Ze formuleren het als ‘diensten aanbieden’, ‘oplossingen verzorgen’, ‘inspelen op behoeften’, maar ze doen niet expliciet aan ‘verkoop’. De enige respondent die die terminologie wel opneemt, neemt er alsnog afstand van door het te markeren met aanhalingstekens. Dat is telkens te zien bij zijn uitleg van het begrip vertrouwen:

“Anderzijds is het niet zo heel moeilijk om extra adviesdiensten “verkocht” te krijgen als er een heel groot wederzijds vertrouwen is” (A2).

Als er vertrouwen en empathie is dan volgt het “verkopen van extra diensten” automatisch (A2).

We bemerken verder dat de accountants het moeilijk hadden om een onderscheid te maken tussen de vraag naar en aankoop van de adviesdiensten door de KMO. Dat is met name het geval bij de antwoorden op vraag vier: "Welke factoren zorgen er naar uw mening voor dat de KMO zakelijk advies van u vraagt en vervolgens koopt". Met vragen veertien ("Welke maatregelen dragen het meest bij voor de vraag naar de adviesdienst?") en vijftien ("Welke maatregelen dwingen de KMO om een advies te kopen?") gingen we daar verder op in en werd er ook naar 'de dwang tot de aankoop van de aanvullende diensten' gevraagd. Het is opvallend dat die vraagstelling verschillende reacties heeft uitgelokt. Zelfs de respondent uit de tweede case die het woord verkoop eerder wel durfde te gebruiken, beweert het volgende:

"Er zijn geen zaken die de klant "dwingen" om advies te kopen" (A2).

Gelijkaardige opmerkingen zijn in de case zeven en acht te bespeuren:

"Dwingen is nooit goed, daar ben ik zeker geen voorstander van" (A8)

"Niets of niemand dwingt een klant om advies te kopen. Het is de situatie waarin hij/zij zich bevindt dat bepaalt wat zij nodig hebben. Indien ze dan niet zelf de info vinden komen ze bij ons terecht" (A7).

Dezelfde respondenten hebben ook in dezelfde lijn gereageerd op de vraagstelling over het aanmoedigen van de klant om adviesdiensten te kopen door proactief te zijn. Het is duidelijk dat de bevraagde accountants zich negatief verhouden tegenover push-marketing, en dat ze zichzelf niet graag als een 'verkoper' zien, ook al past dat in principe wel in de basisdoelen van hun onderneming. Dat heeft mogelijk een invloed op de gebruikte manieren om zich in de markt te zetten.

"Ik denk niet dat het opportuun is om constant onze diensten te proberen verkopen aan onze klanten en aan te dringen. Een goede adviseur, die zijn klant zijn/haar noden kent en een goede vertrouwensband met hem/haar heeft, weet dat als de klant adviezen nodig heeft deze bij hem terecht zal komen. Een klant mag nooit het gevoel hebben dat zijn adviseur een "verkoper" is" (A7).

"Ikzelf ben geen voorstander om steeds proberen extra diensten te verkopen. Het belangrijkste voor mij is dat de klant tevreden is over zijn gewone dienstverlening en dan zal hij zeker komen aankloppen als hij specifieke adviesverlening nodig heeft" (A8).

Opmerkelijk is ook dat er maar twee respondenten zijn die de prijszetting van de adviesdiensten aangehaald hebben. Hoewel we er niet uitdrukkelijk naar gevraagd hebben, verwachtten we wel dat dat concept door de accountants zelf zou vermeld worden: het is immers ook niet onbelangrijk in de beslissingsprocedure bij de klant. Er is alleen sprake van de prijszetting bij de respondent met het grootste percentage aan adviesdiensten in het portfolio; en bij de medewerker van een middelgroot accountancykantoor, die vermoedelijk dagelijks met deze prijszetting bezig is. Ze vernoemen de prijszetting als enigen in de laatste vraag waarin naar de andere niet-besproken zaken gevraagd werd:

“Prijszetting: klanten willen wel betalen voor extra dienstverlening, maar er zijn ook grenzen. Er moet een correcte prijs gevraagd worden die op voorhand duidelijk met de klant gecommuniceerd wordt. Wanneer het afgesproken budget overschreden wordt, moet dit met de klant besproken worden en duidelijk de noodzaak van extra werkzaamheden aangetoond worden. Op deze manier voorkom je dat de klant achteraf ontevreden is over de factuur en de volgende keer niet meer zo snel gebruik zal maken van een extra adviesdienst” (A5).

“Duidelijkheid in de prijszetting. Als de klant enkel traditionele diensten koopt, moet de manager erbij vermelden wat er inbegrepen is (via opdrachtbrief maar ook tijdens een persoonlijk gesprek). Zodat er achteraf geen confusies zou zijn. De klant maakt namelijk heel vaak een vergelijking met zijn ex-boekhouder en de aangeboden pakketten verschillen” (A6).

De bevindingen uit dit hoofdstuk worden in het volgende hoofdstuk opnieuw hernomen, en tegen het licht van het literatuuronderzoek en de hypothesen geplaatst zodat hun relevantie kan worden getoetst en er aanbevelingen kunnen worden geformuleerd voor verder onderzoek.

Hoofdstuk 5: Conclusie

Dit laatste hoofdstuk formuleert, na een doorgedreven literatuurstudie en een empirisch onderzoek, een antwoord op de probleemstelling: "Welke factoren bepalen de vraag naar adviesdiensten door KMO's en hoe kunnen accountants die factoren inzetten om hun adviesportfolio uit te breiden?". Sectie 5.1 vat daarom de vooropgestelde proposities samen, en geeft de centrale conclusies van het voorliggende onderzoek weer. Tot slot zal sectie 5.2 een overzicht geven van de beperkingen van het huidige onderzoek en de daarom voortvloeiende aanbevelingen voor verder onderzoek.

5.1 Centrale conclusies

Binnen de centrale onderzoeksvraag: "Welke factoren bepalen de vraag naar adviesdiensten door KMO's en hoe kunnen accountants die factoren inzetten om hun adviesportfolio uit te breiden?" heeft deze masterproef tot doel gehad om een inzicht te krijgen op welke manier Belgische-Vlaamse accountants controle op deze determinanten uitoefenen om de vraag naar de adviesdiensten te kunnen beïnvloeden. Om deze centrale onderzoeksvraag te beantwoorden werden er drie proposities opgesteld op basis van de uitgevoerde literatuurstudie. Die proposities omvatten drie grote concepten die vraagdrijvende determinanten veralgemenen: (1) de relatie tussen de KMO-eigenaar en de externe accountant, (2) vertrouwen als een samenstelling van empathie, competentie en integriteit en (3) kennis van de KMO-eigenaar over de adviesdiensten en de competenties van zijn accountant. Door de middel van het kwalitatieve onderzoek, in casu een enquête met open vragen, werd de informatie met betrekking tot onze proposities ingewonnen.

Uit de antwoorden van de respondenten blijkt duidelijk dat accountants geïnteresseerd zijn in het aanbieden van een bredere waaier aan adviesdiensten. We stellen vast dat accountants bewust, actief en op verschillende manieren aan het opbouwen van sociale relaties met hun klanten werken en dat ze dat als een meerwaarde voor hun onderneming zien. Bovendien wordt er veel tijd aan besteed om de mens achter de klant te leren kennen. Daarnaast leiden we uit de enquêtes af dat de beroepsuitoefenaars het vertrouwen als een essentiële bouwsteen van een langdurige samenwerking met de klant-KMO ervaren. Dat blijkt op drieledige wijze, volgens een vooropgesteld model. Ten eerste, er wordt door de respondenten toegegeven dat empathie het begrip tussen de accountant en de KMO verhoogt, wat op zijn buurt een positieve invloed heeft op de samenwerking tussen de betrokken partijen. Ten tweede is met betrekking tot de competenties van de accountant uit het veldonderzoek gebleken dat de beroepsuitoefenaars een duidelijk en veeleisend beeld van de hedendaagse accountant hebben. Toch mocht ook blijken dat het steeds moeilijker wordt om op de hoogte te blijven van elk aspect van het beroep in de huidige marktomstandigheden. Het valt te vermoeden dat dit nu al, en met name in de toekomst zal leiden tot een verdere specialisering van accountants, en hun ondernemingen. Ten derde, hoewel de component integriteit door de respondenten zowel als een last als een lust werd beschouwd, kunnen we onze eerste propositie wel bevestigen: *"Als accountants actief aan het opbouwen van succesvolle relaties met hun klanten*

werken en meer aandacht aan vertrouwen en sociale relaties besteden, ervaren ze dat de vraag naar de adviesdiensten door de KMO's toeneemt". Het opbouwen van de sociale relaties en aandacht aan het vertrouwen en vertrouwenscomponenten dragen volgens de accountant bij aan het versterken van de vraag naar de adviesdiensten door de KMO's. Onze verwachtingen voor deze propositie hangen samen met de eerdere studies van Gooderham et al (2004), Carey & Tanewski (2016), Blackburn et al (2018) enz. die vertrouwen en relaties tussen de KMO-eigenaar en zijn externe accountant als doorslaggevend achten. Het verschil ligt enkel in de sociale relaties. In tegenstelling tot Blackburn et al (2018), wiens respondenten relaties tussen de KMO en de externe accountant begrensd en strikt professioneel houden, is de aandacht voor sociale relatie van een hedendaagse Vlaamse accountant iets sterker en gaat die verder dan louter zakelijke kwesties. Mogelijk kan dat verklaard worden door een andere maatschappelijke dynamiek of een andere businesscultuur bij Vlaamse respondenten. Zoals reed al vermeld werd, hebben de meeste kwalitatieve onderzoeken rond adviesdienstverlening een internationaal karakter. In dit licht valt aan te bevelen dat culturele invloeden ook worden meegenomen in verder onderzoek naar dit onderwerp, aangezien die mogelijk sterke invloed uitoefenen op de mogelijkheden die accountants hebben om hun diensten beter in de markt te zetten.

We kunnen concluderen dat accountants actief stappen zetten om de businessbehoeften van hun klanten te identificeren en te begrijpen. Uit het veldonderzoek is gebleken dat de accountancykantoren op dat vlak in twee richtingen werken: expliciete communicatie van deze behoeften als een teken van begrip naar de klant toe en de bijscholing als competentieondersteuning. We kunnen concluderen dat de accountants op die manier hun klanten-KMO's tegenmoet komen in hun bredere en groeiende vraagbehoeften en ze breiden hun dienstenportfolio met adviesdiensten uit naargelang de vraag. Toch heeft dit onderzoek uitgewezen dat de tweede propositie niet volledig bevestigd kan worden: *"Als accountants constant richting het begrijpen van de zakelijke behoeften van de klant werken, komen ze de klant tegemoet in hun bredere vraag en breiden ze hun dienstenportfolio met adviesdiensten uit zodat ze op deze manier zich sterker op de adviesmarkt kunnen positioneren"*. Uit de gegeven antwoorden in de enquêtes kan niet afgeleid worden of de accountancypraktijken door het middel van een continue bijscholing en een minutieus bepaling van de zakelijke behoeften, zich ermee effectief sterker in de adviesmarkt kunnen positioneren. Niettemin corresponderen onze verwachtingen over het belang en relevantie van het begrip van zakelijke behoeften van KMO's als een versterkende bijdrage van de vraag naar de adviesdiensten van de accountant, met het onderzoek van Blackburn et al (2018). Dat onderzoek toonde immers aan dat de zakelijke behoefte van de klant een deel is van zakelijke relaties, naast sociale relaties, en dat die samen met vertrouwen als de twee belangrijkste vraagdrijvende determinanten worden beschouwd voor de zakelijke interactie. Ons onderzoek geeft echter een bredere blik op deze dimensie als een afgezonderde determinant.

Tot slot kunnen we concluderen dat de hedendaagse accountant zich ervan bewust is dat als zijn aanbod van adviesdiensten en een groeiende *inhouse* expertise duidelijk wordt gecommuniceerd naar de KMO-eigenaar, dat ertoe leidt dat de vraag naar de adviesdiensten zou groeien. Daarmee wordt onze derde en laatste propositie bevestigd: *"Als accountants actief over hun aanbod op het vlak van adviesdienstverlening communiceren, hun thuis-expertise reelmatig aankondigen*

(bijvoorbeeld op sociale media) ervaren ze dat de vraag naar hun adviesdiensten stijgt". De belangrijkste bevinding hier is dat de accountant de constant veranderende Belgische wetgeving als opportuun ziet om proactief zijn kansen te kunnen grijpen. Als er kwesties zijn die KMO's niet zelf of zonder enige assistentie van buitenaf opgelost krijgen, is het belangrijk dat de KMO-eigenaar behoorlijk op voorhand op de hoogte van de aanbod van zijn externe accountant zou zijn zodat er bij hem een belletje zou rinkelen om de externe accountant als de eerste aanspreken. Ter afsluiting wordt het concept kennis ook van de zijde van de accountant empirisch onderzocht naast de studie van Forier (2020) waarin de hypothese omtrent de positieve invloed van kennis van de KMO over de adviesdiensten van de accountant op de vraag naar de adviesdiensten werd bevestigd.

5.2 Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

Voor deze masterproef werd er gebruik gemaakt van een doelgerichte of een selecte steekproef waarbij het oordeel van de onderzoeker bepaalt welke cases van de steekproef deel uitmaken. Door de accountants uit middelgrote en kleine praktijken te benaderen, hebben we ervoor gezorgd dat nadat de initiële dataverzameling beëindigd werd, de steekproef niet vergroot moest worden en dat onze bevindingen robuuster en valide zouden zijn. Bovendien, om de degelijkheid en validiteit van de resultatenanalyse en interpretaties te verzekeren, deelden we onze resultaten en conclusies mee met de accountants-deelnemers van de gekozen accountancykantoren. Hun interpretaties van de beschrijvende resultaten en getrokken conclusies waren consistent met onze interpretaties van de beantwoorde enquêtes.

De geloofwaardigheid en de nauwkeurigheid van de resultaten zou echter nog beter gewaarborgd kunnen worden door meerdere onderzoekers te gebruiken tijdens de data-analyse waarbij de eerste auteur de gegevens zou moeten coderen en individueel onderzoeken en de tweede de aangeleverde casusgegevens onafhankelijk zou moeten coderen en daarna met de opgestelde proposities zou moeten vergelijken. Dat is dus een eerste mogelijke aanbeveling voor het toekomstige onderzoek naar dit onderwerp.

Verder merken we op dat de tweede propositie met betrekking tot de positie van de hedendaagse accountant op de adviesmarkt niet volledig bevestigd kon worden. Dat is een tekortkoming van het huidige onderzoek die zich eveneens op het vlak van de enquête situeert. We konden uit de gegeven antwoorden niet voldoende afleiden hoe de accountant zich positioneert ten opzichte van de andere marktspelers of zijn concurrenten, of op welke manier de hedendaagse accountant zich sterker op de adviesmarkt zou kunnen positioneren.

Het is niet duidelijk geworden uit het onderzoek hoe een accountant zich als ideale KMO-adviseur opstelt, of op welke manier de zakelijk behoeften van de klant precies en efficiënt kunnen worden achterhaald. Het valt te verwachten dat een accountant in dat opzicht zijn voordeel zou kunnen behalen uit het doorgedreven inzicht dat hij heeft in de onderneming van de klant, met name de boekhoudkundige cijfers van de klant-KMO. Daardoor zal een accountant allicht de zakelijke behoefte

goed kunnen inschatten en op basis daarvan een aangepast advies kunnen verlenen. Verder onderzoek zal die hypothese meer afdoend moeten bevestigen. Voorts blijft het ook onduidelijk wat die ingesteldheid concreet betekent voor de positionering van de accountant op de markt. Het lijkt aangewezen om dit verder te onderzoeken om een beter zicht te krijgen op de accountancymarkt in België, en Vlaanderen in het bijzonder.

Aansluitend bij de onduidelijkheid over de marktpositionering van accountants in België; viel het los van de propositie op dat de respondenten in hun antwoorden het woord 'verkoop' willen vermijden. Daardoor ontdekte dit onderzoek dat de bevraagde accountants zich negatief verhouden tegenover push-marketing, en dat ze zichzelf niet graag als een 'verkoper' zien, ook al past dat in principe wel in de basisdoelen van hun onderneming. Verder valt ook op dat dit fenomeen ook op te merken is in de wetenschappelijke literatuur bij de gebruikte theorieën en terminologieën. De adviesdiensten worden namelijk 'aangeboden' en 'aangeschaft' maar zelden 'verkocht' of 'aangekocht'. De relevantie hiervan is voor zover wij konden nagaan, nog niet eerder in de literatuur beschreven. Het is daarom sterk aanbevolen dat daarnaar verder kwalitatief onderzoek zou worden uitgevoerd, in dubbelinterviews of focusgesprekken. Op die manier kan aangetoond worden hoe de Vlaamse accountant en de Vlaamse KMO-eigenaar tegenover deze zaken staan, hoe ze elkaar zien en ervaren en welke ervaringen ze beleven als er een bepaalde woordenschat gebruikt wordt.

Ten slotte, een laatste gedenkwaardige uitkomst van dit onderzoek is het aanhalen van de prijszettingsconcept door enkele respondenten. De mogelijke verklaring van dit resultaat kan anekdotisch zijn en aan de respondenten zelf liggen, maar een gebrek aan eenheid in de antwoorden van de grotere respondentengroep laat hierover onduidelijkheid bestaan. Hoewel de prijsstelling als een belangrijke vraagdrijvende factor door eerder wetenschappelijke studies werd benoemd (Devi et al, 2010; De Bruyckere et al, 2017), veronderstellen we dat een nauwkeurigere steekproef die enkel de bestuurders van accountancykantoren zou bevatten met een gelijkaardige percentages van de adviesdiensten in hun dienstenportfolio, voor preciezere resultaten zou zorgen.

Bronnenlijst

- Almutairi, A.F., Gardner, G.E. and McCarthy, A. (2014), Pattern-matching technique. *Nurs Health Sci*, 16: 239-244. <https://doi-org.bib-proxy.uhasselt.be/10.1111/nhs.12096>.
- Bennett, R.J. and Robson, P.J.A. (2004), The Role of Trust and Contract in The Supply of Business Advice, *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 28, No. 4, p. 471-488.
- 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*, 13 (1), 33- 47.
- Blackburn, R., Carey, P., & Tanewski, G. (2018). Business advice by accountants to SMEs: relationships and trust. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 15(3), 358-384.
- Blackburn, R., Carey, P. and Tanewski, G.A. (2010). Business Advice to SMEs: Professional Competence, Trust and Ethics. ACCA.
- Blackburn, R., Eadson, W., Lefebvre, R. and Gans, P. (2006). SMEs, Regulation and the Role of the Accountant. ACCA research report no. 96.
- Blackburn, R., & Jarvis, R. (2010). The role of small and medium practices in providing business support to small-and medium-sized enterprises.
- Breen, H., Sciulli, N., and Calvert, C. (2003). The Role of the External Accountant in Small Firms. Paper presented at the 16th Annual Conference of the Small Enterprise Association of Australia and New Zealand.
- Bulukin, K.C., Gooderham, P.N. and Lund, J. (2005). Educating Small Firm Accountants in Counselling SME Client, Working paper.
- Carey, P. J. (2015). External accountants business advice and SME performance. *Pacific Accounting Review*, 27(2), 166-188. doi: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. doi:10.1108/MAJ-12-2014-1131.
- Carey, P., Simnett, R. and Tanewski, G. (2005), Providing Business Advice to Small and Medium-sized Enterprises, Report prepared for CPA Australia. (July).
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Sage.
- Chua, W. F. (1996). Issues in substantive areas of research: Field research in accounting, in A.J. Richardson ed. *Research Methods in Accounting: Issues and Debates*. Research Monograph Number 25, CGA Canada Research Foundation, Vancouver.
- De Bruyckere, S., Verplancke, F., Everaert, P., Sarens, G., & Coppens, C. (2018). The Importance of Mutual Understanding Between External Accountants and Owner-Managers of SMEs: Mutual

Understanding Between Accountants and Owners of SMEs. *Australian Accounting Review*. doi:10.1111/auar.12251.

De Bruyckere, S., Verplancke, F., Prof. Dr. Patricia Everaert, Prof. Dr. Gerrit Sarens, Coppens C. (2017). The Role of External Accountants as Service Providers for SMEs: a Literature Review. *Accountancy Bedrijfskunde*, 4.

De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15-29.

Devi, S. S. and Samujh, H. 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*, 29(8), 841-857. doi:10.1002/smj.683.

Dyer, L.M. & Ross, C.A. (2007). Advising the small business client. *International Small Business Journal* 25(2), 130-151. <https://doi.org/10.1177/0266242607074517>.

Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Elliott, R.K. & Jacobson, P.D. (2002). The evolution of the knowledge professional. *Accounting Horizons*, 16 (1), 69-80.

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

Forier, M. (2020). Welke factoren beïnvloeden de mate waarin een KMO beroep doet op de adviesdiensten van een accountant? (Publicatienr. ...) [Master theses, UHasselt]. documentserver.uhasselt.be.

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.

Greenwood, R., Suddaby, R. & Hinings, C.R. (2002). Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, 45 (1), 58-80.

Hassink, H (2002) Accountants en verwachtingskloof:. *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie* 76(7/8): 316-323. <https://doi.org/10.5117/mab.76.20767>.

ITAA. (2022). Institute for Tax Advisors and Accountants. Geraadpleegd op 2022, van <https://www.itaab.be/>.

Johnson, S., Webber, D. J., & Thomas, W. (2007). Which SMEs use external business advice? A multivariate subregional study. *Environment and Planning A*, 39(8), 1981-1997.

Jones, M. (2002). *Accounting for Non-Specialists*. John Wiley & Sons.

Kirby, D. A., & King, S. H. (1997). Accountants and small firm development: Filling the expectation gap. *The Service Industries Journal*, 17(2), 294-304. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/accountants-small-firm-development-filling/docview/203353935/se-2?accountid=27889>.

Lambert, R. A. (2006). Agency Theory and Management Accounting. *Handbooks of Management Accounting Research*, 247-268. [https://doi.org/10.1016/s1751-3243\(06\)01008-x](https://doi.org/10.1016/s1751-3243(06)01008-x).

Lybaert, N.; Zeelmaekers, N. De rol van de externe accountant binnen de Vlaamse micro-onderneming. *Account. Bedrijfskd.* 2016,15, 38-54

Marriott, N. and Marriott, P. (2000). Professional Accountants and the Development of a Management Accounting Service for the Small Firm: Barriers and Possibilities. *Management Accounting Research* 11(4): 475-92.

Mitchell, F. & Reid, G.C. (2000), Editorial. Problems, Challenges and Opportunities: the Small Business as a Setting for Management Accounting Research, *Management Accounting Research*, Vol. 11, No. 4, p. 385-390.

Mole, K. (2002), "Business Advisors' Impact on SMEs: An Agency Theory Approach", *International Small Business Journal*, 20(2), 139-162.

Murphy, L., & Lambrechts, F. (2015). Investigating the actual career decisions of the next generation: The impact of family business involvement. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 33-44.

Nandran, R. (2010). Management accounting needs of SMEs and the role of professional accountants: a renewed research agenda. *Jamar*, 8 (1), 65-78.

Noble, H., & Mitchell, G. (2016). What is grounded theory? *Evidence-Based Nursing*, 19(2), 34-35. <https://doi.org/10.1136/eb-2016-102306>.

Oosthuizen, A., Van Vuuren, J., Botha, M. (2020). Compliance or management: The benefits that small business owners gain from frequently sourcing accounting services. *AOSIS*. <https://sajesbm.co.za/index.php/sajesbm/article/view/330>.

Park, D., & Krishnan, H. A. (2001). Supplier Selection Practices among Small Firms in the United States: Testing Three Models. *Journal of Small Business Management*, 39(3), 259-271. doi:10.1111/0447-2778.00023.

Pheijffer M (2020) Accountants: hou op met dat verwijzen naar het V-woord. *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie* 94(1/2): 37-45. <https://doi.org/10.5117/mab.94.50275>.

Praulins, A. & Bratka, V. (2014). The peculiarities of financial management practices in small businesses. *Vadyba* 2(25), 97-106.

Safriliana, R., Subroto, B., Subekti, I., & Fuad Rahman, A. (2018). An Overview on Contracting Theory and Agency Theory: Determinants of Voluntary Public Accounting Firms Switching. *KnE Social Sciences*, 3(10). <https://doi.org/10.18502/kss.v3i10.3381>.

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>.

Schilder, A., & Nuijts, W. (2005). De accountant: Onafhankelijkheid in een meervoudig spanningsveld. *Justitiële Verkenningen*, 3(3), 5. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/de-accountant-onafhankelijkheid-een-meervoudig/docview/882287799/se-2?accountid=27889>.

Smallbone, D., Baldock, R. and Burgess, S. (2002). Targeted support for high growth start-ups: some policy issues. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 20, 195-209.

Walker, D., & Myrick, F. (2006). Grounded theory: An exploration of process and procedure. *Qualitative health research*, 16(4), 547-559.

Wet betreffende de boekhoudkundige en fiscale beroepen. (1999). OpenJustice.be. https://etaamb.openjustice.be/nl/wet-van-22-april-1999_n1999016119.html.

Yin, R. (2018), *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, 6th ed., Sage Publications, Los Angeles.

Yin, R. (2003). Designing case studies. *Qualitative Research Methods*, 359-386.

Yusoff, N. M. H. (2006). Supporting the Development of SMEs; Bridging the Services Gap. *Accountants Today*, 19(8), 12–14.

Zimmerer, T.W., Scarborough, N.M. (2005). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*. Pearson, New Jersey.

Bijlage 1

Enquête met open vragen

Masterproefonderwerp: De adviesdiensten van een accountant: welke factoren bepalen de vraag door de KMO?

Doel van het interview: inzicht krijgen in hoe accountants grip krijgen op de vraagdrijvende determinanten om de verkoop van de adviesdiensten aan te zetten.

In de literatuurstudie heb ik een aantal factoren bestudeerd die een invloed hebben op de beslissing van de KMO om al dan niet een adviesdienst aan te kopen. Deze relevante determinanten zijn: sociale en zakelijke relaties met de klant, vertrouwen, competentie, empathie en kennis over de adviesdiensten.

Wetenschappelijke studies rond mijn onderwerp bespreken meestal de vraagzijde naar de adviesdiensten door de KMO's. Om het plaatje volledig te krijgen, heb ik uw professionele mening nodig. Welke visie hebt u op die factoren? Wat doet u of uw onderneming om deze factoren onder controle te krijgen zodat de verkoop van de adviesdiensten stijgt?

Ik wens te benadrukken dat uw antwoorden volstrekt anoniem verwerkt zullen worden en op geen enkele manier voor commerciële doeleinden zullen worden gebruikt.

1. Welke van de volgende adviesdiensten biedt u aan? Duid aan met de kleur:
 - ❖ Belastingen en fiscale planning
 - ❖ Financieel advies (financieel management, budgettering, schuldenbeheer)
 - ❖ Eigendomsoverdracht (erfeniskwesties, successieplanning, pensioenregeling)
 - ❖ Andere juridische vragen (keuze rechtsvorm, stopzetting van het bedrijf, fusie, splitsing, verkoop, waardebeoordeling van het bedrijf)
 - ❖ Externe accountant als lid van bestuur
 - ❖ Beloningsbeleid en loonadministratie
 - ❖ Anderen (marketing, IT, administratie...)

2. Biedt u anderen dan de bovenvermelde adviesdiensten aan? Zo ja, welke? Som op en leg uit indien nodig:

3. Wordt zakelijk advies apart ingekocht of maakt het deel uit van de traditionele wettelijke diensten? (*Onder wettelijke diensten bedoelen we: het registreren van facturen en financiële verplichtingen; het opstellen van tussentijdse resultaatrekeningen; de eindejaarsverrichtingen en jaarafsluiting; het opstellen van de jaarrekening en jaarverslag; de btw-aangifte; de vennootschapsbelastingaangifte*).

4. Welke factoren zorgen er naar uw mening voor dat de KMO zakelijk advies van u **vraagt** en vervolgens **koopt** (kunnen ook anderen zijn dan de bovenvermelde voorbeelden) en verklaar waarom:

Relatie. De literatuurstudie van mijn masterproef toont aan dat goede en succesvolle relaties tussen de KMO-eigenaar en de accountant, de KMO-eigenaar helpen erin te geloven dat zijn accountant genoeg competent is en dat hij daardoor een bredere scala aan adviesdiensten vraagt. De accountant moet op zijn beurt de business behoeften van zijn klant volledig begrijpen en dat ook kunnen tonen.

Sociale relaties (=relaties die verder dan zakelijke interesses gaan)

5. In welke mate gebruikt u sociale relaties met de klant om je dienstenportfolio met hem uit te breiden en verklaar hoe u dat doet?

Begrip van business/bedrijf behoeften

6. Op welke manier toont u aan de klant dat u zijn businessbehoefte begrijpt?
7. Wat doet uw onderneming om de business behoeften van uw klant te begrijpen?
8. Op welke manier maak je gebruik van zakelijke behoeften van uw klant om een breder scala aan diensten aan te bieden?

Vertrouwen

9. Hoe belangrijk is vertrouwen voor een succesvolle samenwerking met een klant? In hoeverre gebruikt u vertrouwen om adviesdiensten aan te bieden?

Competentie (=De mate waarin KMO-zaakvoerders ervaren dat hun externe accountant over de nodige vaardigheden en kennis beschikt om advies te geven)

10. Hoe belangrijk is het om de sector van de klant te begrijpen? Over welke competenties moet de hedendaagse accountant beschikken om zijn adviesdiensten succesvol te verkopen?

Empathie (=De mate waarin de accountant begrip heeft en oprecht geeft om de belangen van de klant)

11. Op welke manier kan empathie volgens u tot de verkoop van de adviesdienst bijdragen?

Integriteit (=De mate waarin KMO-eigenaars geloven dat de accountant zich aan de set van acceptabele principes zal houden. Het gaat met andere woorden over de 'eerlijkheid' van de accountant die a priori door wettelijke reglementen van het beroep wordt vastgelegd)

12. In hoeverre helpt de strenge reglementering van uw beroep om andere dan de wettelijke diensten aan de klanten te verkopen?

Kennis

13. Communiceer je naar de klant uw aanbod aan adviesdiensten? Zo ja, op welke manier?
14. Welke maatregelen dragen het meest bij voor de vraag naar de adviesdienst?
15. Welke dwingen de KMO om een advies te kopen?
16. Het communiceren van uw competenties en deskundigheid: hoe laat u aan de klant zien dat u een ideale adviseur voor hem bent?
17. Hoe belangrijk is het tegenwoordig om proactief te zijn in het aanmoedigen van uw klant om adviesdiensten te kopen? Indien u het belangrijk acht, op welke manier doet u dat?

Conclusies:

18. Wat is de belangrijkste factor die ervoor zorgt dat uw klanten bij u blijven, en niet alleen de traditioneel boekhoudkundige diensten, maar ook uw adviesdiensten kopen?
19. Zijn er nog andere zaken die niet besproken zijn maar u wel belangrijk vindt en wil toevoegen?

Als er geen verdere opmerkingen zijn, zou ik u willen bedanken voor uw tijd en medewerking!

Bijlage 2

Antwoordenoverzicht:

1. Welke van de volgende adviesdiensten biedt u aan? Duid aan met de kleur:	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Belastingen en fiscale planning ❖ Financieel advies (financieel management, budgettering, schuldenbeheer) ❖ Eigendomsoverdracht (erfeniskwesties, successieplanning, pensioenregeling) ❖ Andere juridische vragen (keuze rechtsvorm, stopzetting van het bedrijf, fusie, splitsing, verkoop, waardebeoordeling van het bedrijf) ❖ Externe accountant als lid van bestuur ❖ Beloningsbeleid en loonadministratie ❖ Anderen (marketing, IT, administratie...) <p>Wordt in de hoofdstuk 4 besproken.</p>	
2. Biedt u anderen dan de bovenvermelde adviesdiensten aan? Zo ja, welke? Som op en leg uit indien nodig	
Wordt in de hoofdstuk 4 besproken.	
3. Wordt zakelijk advies apart ingekocht of maakt het deel uit van de traditionele wettelijke diensten?	
Wordt in de hoofdstuk 4 besproken.	
4. Welke factoren zorgen er naar uw mening voor dat de KMO zakelijk advies van u vraagt en vervolgens koopt	
A1	<p>Bij een probleem of bij twijfel over een bepaalde beslissing moet de klant als eerste aan zijn accountant denken. Zijn notaris, zijn bankier of zijn advocaat komen later.</p> <p>De accountant moet er voor zorgen dat hij fungeert als het eerste aanspreekpunt, en zal vaak zelf fungeren als tussenpersoon naar advocaat, notaris of bankier. Dit vereist vertrouwen en kennis.</p> <p>Hoe intenser de samenwerking met de klant, hoe groter de vraag naar adviesdiensten. Hoe vaker er vergaderd of telefonisch overleg is tussen klant en accountant, hoe meer zaken er aan bod komen en hoe meer advisering de klant zal inkopen.</p> <p>Hoe beter de accountant de zakelijke behoeften van de klant begrijpt, hoe groter de aankoop van adviesdiensten.</p>

	Door te verwijzen naar de diensten bij het aanreiken van oplossingen tijdens vergaderingen en calls, en door te communiceren over de adviesdiensten via nieuwsbrief of sociale media of in mailings.
A2	Het ervoor zorgen dat je klant alle vertrouwen heeft in je accountantskantoor maakt dat hij extra zaken vraagt en ook zal kopen. Als accountant moet je dé vertrouwenspersoon zijn van de KMO bedrijfsleider. Verder is het uiteraard belangrijk dat je als accountantskantoor je klant ook regelmatig informeert over welke kennis je kantoor "inhouse" heeft. Dit kan door het regelmatig uitbrengen en versturen van nieuwsbrieven met diverse uiteenlopende topics (fiscaal, juridisch, sociaal,...) alsook het duidelijk maken tijdens face-to-face besprekingen welke diensten er zijn (naast klassieke accountancy medewerkers is er ook een "juridisch-fiscaal" team).
A3	Wij proberen zoveel als mogelijk alles onder één dak te kunnen aanbieden van het klassieke accountancy gebeuren tot specifieke bedrijfsadviezen. De klanten hebben hierdoor één aanspreekpunt die alles voor hun kan coördineren. Er is altijd een vraag omwille van onze reputatie. Aankoop gebeurt er als de klant er echt nood aan hebt en als we op zijn behoeften precies kunnen inspelen.
A4	Gezien vertrouwensband die iedere ondernemer/onderneming met zijn accountant heeft, is het meestal zo dat naast de traditionele diensten, ook het zakelijk advies bij dezelfde accountant wordt ingekocht (on-stop-shop). Bij de kleinere kantoren vormt dit mogelijk een probleem, maar zij hebben dan meestal hun kanalen waarlangs zij specialistische diensten kunnen aanbieden (na inschakeling van derden).
A5	<ul style="list-style-type: none"> • De opgebouwde vertrouwensrelatie • Expertise van de accountant/juridisch team: kunde, kennis, correctheid, ervaring met de materie • Persoonlijke aanpak: vaste contactpersoon • Positieve ervaringen / samenwerkingen uit het verleden
A6	We zorgen ervoor dat de klant bij eender welke probleem ons als het eerste aanspreekpunt acht. Dankzij onze reputatie en competenties. Verder zorgen we ervoor dat de klant de voordelen van onze adviesdiensten ziet door een uitgebreid uitleg te geven, duidelijk (wat duidelijk is voor de klant kan aanzienlijk verschillen, bv cijfers of tekeningen, of een gewone geode en verstandige communicatie) de toegevoegde waarde van de advies en de voordele ervan laten zien.
A7	Dat kan zeer uiteenlopend zijn maar hangt vooral af van de noden van de klant op dat ogenblik en de meerwaarde die het advies hem/haar geeft. Als er de nood aan advies is, is er de vraag. Als de klant meerwaarde ziet, dat deze advies kan positief bijdragen, koopt hij. Deze meerwaarde proberen we aantonen tijdens de meeting: verplichtingen, werkzaamheden, gevolgen.
A8	a. Duidelijkheid en eerlijkheid. De klant heeft meer baat aan een duidelijk en eerlijk advies in plaats van een advies dat rond de kwestie draait.

	b. Het advies moet persoonlijk op maat van de klant gemaakt worden. Bij sommige klanten moet u een ander taalgebruik gebruiken dan bij anderen.
A9	Redenen waarom een KMO advies komt vragen bij ons is omdat wij de taal spreken van een ondernemer en wij weten en begrijpen wat een ondernemer bezighoudt. Wij staan in voor een persoonlijke behandeling van de klant. Onze vele jaren ervaring spelen ook in ons voordeel omdat we een zeer grote expertise hebben en gespecialiseerd zijn in alle domeinen. Wij helpen de ondernemer en zijn onderneming om zijn business optimaal te runnen en bij te sturen waar nodig tijdens de levensduur van zijn onderneming. Pro activiteit is een grote troef. Via internationale connecties kunnen wij klanten ook advies verlenen omtrent internationale vraagstukken.
A10	Vertrouwensrelatie met klant, prijszetting, mond-op-mond reclame en vorige ervaringen van klant met eerdere out of scope projecten
A11	<ul style="list-style-type: none"> • Specialisatie op een bepaald terrein • Publicaties in de sociale media omtrent belastingen, overheidsmaatregelen, .. • Concurrentiepositie tov andere bedrijven handhaven of verstevigen;
A12	De klant is vaak niet volledig op de hoogte van het wettelijk kader en/of de eventuele (fiscale) gevolgen van hun plannen/beslissingen. Hierdoor hebben zij nood aan experts om hen bij te staan.
5. In welke mate gebruikt u sociale relaties met de klant om je dienstenportfolio met hem uit te breiden en verklaar hoe u dat doet?	
A1	Het verbeteren van de relatie met de klant kan via events (vb voetbal, jumping, recepties,...). Het kan tijdens telefonische contacten en meetings : door oprecht interesse te tonen in de klant als persoon, in zijn gezin en zijn leefwereld. Er kan dan enige tijd besteed worden aan 'small talk'. De klant weet achteraf niet altijd wat je hebt gezegd. Hij zal wel onthouden hoe hij zich heeft gevoeld.
A2	Bij klanten die je al meerdere jaren kent gaan de gesprekken vaak verder dan puur het "zakelijke". Er wordt over koetjes en kalfjes gesproken, studies van de kinderen, vakantie voorkeuren,... Hier komen op die manier vaak ook zaken naar boven die je als accountantskantoor de mogelijkheid geven "extra diensten" uit de doeken te doen. Het organiseren van sociale events (uitnodigen van klanten om mee naar de voetbal, jumping,... te gaan) zorgen ook voor een betere "bonding" met je klanten waardoor het vertrouwen tussen partijen allen maar groeit.
A3	Gezien je al je klanten persoonlijk kent, ken je dus ook zijn/haar privé situatie (gehuwd, wettelijk samenwonend, feitelijk samenwonend, kinderen ten laste, nieuwe samengestelde gezinnen, ...). Op basis van deze achtergrondinformatie kan je klanten attent maken om bepaalde zaken te regelen bijvoorbeeld ifv successieplanning, ... en dus extra services aanbieden.
A4	Er rest weinig tijd om de sociale relaties met klanten uit te bouwen. Dit gebeurt sporadisch via een etentje.

A5	<p>Informereren naar de gezinssituatie kan info opleveren over de behoefte naar successie- en vermogensplanning.</p> <p>Kan ook info opleveren over de opvolging binnen een vennootschap: hebben kinderen / familieleden / vrienden / ... de intentie om toe te treden tot een vennootschap of deze over te nemen / voort te zetten. Op deze manier kan een plan uitgewerkt worden om hiernaar toe te werken: welke juridische constructies zijn voor beide partijen het meest gunstig, hoe kan de overdracht van aandelen gebeuren (gefaseerd?, volledig verkoop?), hoe zal de waardering van de aandelen gebeuren,</p>
A6	<p>Uitnodiging van de klant door zijn manager voor bepaalde sociale activiteiten (voetbal, toneel, café, restaurant) gebeurt regelmatig en bijna volgens een grafiek ☺</p> <p>We doen ook regelmatige samenkomsten van onze klanten (iedereen of een bepaalde groep/sector) naar aanleiding van bepaalde gebeurtenissen (staat ook ins ons programma).</p> <p>Op deze manier kunnen de klanten losse en gemakkelijker hun vraagstukken kwijt, we kunnen te weten komen waarover ze piekeren, hun zorgen.</p>
A7	<p>Een klant zal pas diensten van je afnemen als hij/zij vertrouwen in je heeft. Een goede sociale band kan dat alleen maar bevorderen. Dat komt geleidelijk naarmate je mekaar beter leert kennen. Ik probeer ook de mens achter de klant te leren kennen, zijn persoonlijke situatie. Dan kan je ook beter en sneller inschatten waaraan hij belang hecht. Dat kan ook spontaan ontstaan: gezamenlijk vrienden, kennissen, kinderen die naar dezelfde sportschool gaan. Tijdens zulke buiten zakelijke activiteiten worden toch een zakelijke vragen aangehaald. Goed onthouden om verder in te spelen.</p>
A8	<p>De meeste klanten vinden het fijn als u ook over sociale zaken kan meepraten zonder te veel in detail te gaan. Bijvoorbeeld interesse tonen in de vakantie van de klant, de kinderen, de omgeving waarin hij gevestigd is, ... Ik probeer de klanten ook nooit te plechtig aan te spreken, maar op een sociale en vriendelijke manier.</p>
A9	<p>Door een klant een persoonlijke service aan te bieden, gaat hij zich ook belangrijk en begrepen voelen. Hij voelt ook dat je meeleeft met hem/haar en de onderneming. Door een persoonlijke connectie te hebben met de klant, gaat de klant je helemaal vertrouwen en gaat hij ook beroep op ons doen als hij meerdere diensten van ons nodig heeft. Om een persoonlijke band op te bouwen met de klant laat ik de klant weten dat ik altijd bereikbaar ben. Mijn persoonlijke gsm nummer geven aan de klant is hier een voorbeeld van. Doordat de klant mijn gsm nummer heeft, kan hij mij altijd persoonlijk bereiken en is het niet nodig om naar het algemeen nummer van het kantoor te bellen. Flexibiliteit van uit mijn kant is ook belangrijk. Ik geef de klant ook de mogelijkheid om een bespreking te doen in hun persoonlijke levenssfeer, zelfs na de kantooruren.</p>
A10	<p>Voldoende persoonlijk contact met de klant houden om zo op de hoogte te blijven van de toekomstplannen van de klant. Zo kunnen we inspelen op de noden van de klant en onze bijkomende diensten aanbieden.</p>
A11	<p>Geen verdere sociale relaties</p>

A12	Sporadisch. Klanten worden meegenomen op bv. een restaurantbezoek. Als tijdens dit contact blijkt dat de klant plannen heeft waarbij een accountant een meerwaarde kan betekenen dan wordt dit ook voorgesteld.
6. Op welke manier toont u aan de klant dat u zijn businessbehoefte begrijpt?	
A1	Door mij te verplaatsen in de positie van de klant. Wat zou ik doen moet ik in de schoenen staan van de klant? Wat zou ik doen moest het mijn geld zijn? Ik ben eerlijk tegen mijn klanten en zeg altijd wat ik zou doen wetende welke richting hij/zij nastreeft. En om deze richting te weten moet je met de klant veel communiceren, goed kunnen onthouden om achteraf te verduidelijken of te vermelden wat hij/zij ooit gezegd heeft. Dat ziet de klant onmiddellijk en apprecieert. Zo ontstaat ook vertrouwen en nauwe band tussen ons.
A2	Door concrete vragen te stellen, door op de hoogte te blijven van de de markt waarin de klant actief is (wat speelt vandaag in de markt van de klant, hoe doen concullega's van de klant het,...). De klant moet het gevoel hebben dat je zijn business door en door begrijpt en dat je de nodige expertise hebt in het begeleiden van KMO's in hun vakgebied. Op die manier krijgt de klant het vertrouwen dat hij bij de juiste partij zit.
A3	Door aandachtig te luisteren naar hetgeen speelt binnen een bedrijf en daarop pro actief in te spelen, oplossingen voorzien voordat problemen zich stellen.
A4	Er is minstens 1x/jaar een face-to-face bespreking met iedere klant, waarbij samen richting toekomst wordt gekeken en waarbij behoeften worden afgetoetst.
A5	<ul style="list-style-type: none"> • Mee te denken met de klant: waar wil de klant naartoe?, wat is hiervoor nodige?, welke mogelijkheden zijn er? → als accountant wil je de ondernemer steunen / mee op pad gaan / adviseren van opstart van zijn vennootschap tot het einde van de vennootschap. • Door zelf voorstellen te doen om fiscaal te optimaleren: vb. omvorming eenmanszaak naar vennootschap. • Proactief werken: <ul style="list-style-type: none"> ○ zijn er nieuwe opportuniteiten mogelijk? ○ is er nood aan een nieuwe bedrijfsstructuur? ○ tijdig detecteren van pijnpunten binnen de onderneming: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Betere opvolging klantendebiteuren ▪ Beperkte / negatieve cashflow: nood aan liquiditeiten → mogelijke financieringen bekijken (lening bank, winwinlening, lening door de bestuurders...) / kredietdossier opstellen / contracten opstellen ▪ Opvolging administratie
A6	Verwachtingen van elkaar goed overeenstemmen: luisteren en op de hoogte van alle plannen van de klant zijn. Sector kennis. Weten en laten zien dat je als accountant-adviseur hier competent is.

A7	Dat doen wij eigenlijk constant in onze communicatie. Uiteindelijk is voor de meeste klanten deze businessbehoefte vaak dezelfde Als je je klant kent weet je waar zijn businessbehoefte ligt en probeer je in gesprekken daar de nadruk op te leggen en die behoefte door de juiste adviezen te helpen oplossen.
A8	Proberen goed te luisteren en te begrijpen wat hij bedoelt en in te pikken in het gesprek.
A9	Een doorlichting maken van de onderneming en de klant zelf om zo de achtergronden te begrijpen De juiste vragen te stellen aan de klant Actuele topics bespreken met de klant. De klant spontaan contacteren om te horen wat leeft in de onderneming. Samen met de klant brainstormen over de toekomstmogelijkheden
A10	Spontaan oplossingen aanbieden voor problemen die zich zouden kunnen stellen in de toekomst.
A11	Regelmatig praten over de jaarcijfers en tussentijdse cijfers
A12	Door de resultaten van zijn bedrijf te monitoren en proactief advies te geven.
7. Wat doet uw onderneming om de business behoeften van uw klant te begrijpen?	
A1	Veel vragen stellen aan de klant en veel luisteren. Bij het lezen van vakliteratuur of andere financiële/ economische literatuur mij de vraag stellen voor welke klant er een concrete toepassing kan zijn. Bijscholen als continue proces
A2	Via uiteenlopende topics in blog's / nieuwsbrieven proberen we klanten duidelijk te maken dat we in diverse markten thuis zijn. Als kantoor proberen we steeds te zoeken naar oplossingen die onze klanten kunnen helpen om hun business te vergemakkelijken wat administratie betreft in eerste instantie. Verder gaan wij als kantoor ervoor zorgen dat wij onze klanten zoveel mogelijk horen en/of zien om kort op de bal te kunnen spelen en zo snel te kunnen anticiperen om eventuele noden van de klant.
A3	Idem punt 6. + Op de hoogte zijn wat er in de sector van de klant aan de gang is, informatie opzoeken en toepassen. Altijd proactief zijn en de eerste blijven.
A4	Gezien beperkt tijdsbestek, wordt hier op dit ogenblik te weinig aandacht aan besteed. De nieuwe softwarepakketten worden gescreend, maar daar blijft het ook meestal bij.
A5	<ul style="list-style-type: none"> • Cijfers op regelmatige basis bekijken/interpreteren om businessbehoefte te kunnen detecteren. • Regelmatig informeren bij de klant naar: <ul style="list-style-type: none"> ○ Waar hebben ze ondersteuning nodig? ○ Wat is het businessplan van de klant? ○ Wat zijn de toekomstperspectieven?

A6	Leren, leren, leren. Waar wil de klant naartoe? Waar gaat zijn sector naartoe? Economie? Belangrijke veranderingen? Nieuwe wetten? Zo voel je jouw zeker als je met de klant communiceert en de klant voelt het ook.
A7	Dat doen we door te luisteren, door bereikbaar te zijn. Vaak contact hebben met de klant en geregeld vragen wat zijn noden zijn en hoe het beroepsmatig/zakelijk loopt. Soms leveren de simpelste vragen de meeste info op.
A8	Met de klant meegroeien, op de hoogte van zijn sector zijn (verschillende "klantgerichte" opleidingen, zodat we de sector van onze grootste klanten begrijpen). Dat is niets eenvoudig voor een kleine praktijk, daarom gebeuren er meer en meer fusies en opnames op de markt. Zo is het ook het geval van mijn onderneming.
A9	De onderneming biedt opleidingen aan de werknemers aan om zo inzichten te krijgen in de behoeften van de klanten. Kennissector van de klant is belangrijk, we werken er constant eraan om er beter en beter te zijn en de complexe vraagstukken van elke klant op te lossen.
A10	Persoonlijk contact en luisterend oor bieden.
A11	Regelmatig praten met hem , contact hebben, altijd open en klaar staan, op elke aanvraag reageren.
A12	Door, indien nodig, een vergelijking te maken met ondernemingen binnen dezelfde sector.
8. Op welke manier maak je gebruik van zakelijke behoeften van uw klant om een breder scala aan diensten aan te bieden?	
A1	De complexiteit van de dienstverlening vergroot vooral op fiscaal en juridisch vlak, zodanig dat de uitbouw van een sterke fiscaal/juridische afdeling onontbeerlijk is voor de toekomst van een accountantskantoor. Bekwame en ervaren juridische adviseurs is één van onze sterkste kanten. We zorgen ervoor dat de klant naar ons ipv naar de notaris gaat en dan zorgen we voor de rest. We zijn er heel goed in maar gaan zeker op dat vlak uitbreiden, meerdere mensen in dienst nemen. Wetgevingsveranderingen brengen veel taken mee. Onze opdracht is op zo'n manier op deze uitdagingen reageren dat de klant altijd op de hoogte zou gebracht worden over de mogelijke gevolgen voor de onderneming.
A2	Afhankelijk van de zakelijke behoeften die boven komen tijdens gesprekken met onze klanten kunnen wij kijken welke zaken wij "inhouse" kunnen aanbieden. Welke technische kennis hebben we in huis om de klant verder te kunnen helpen. Indien de klant spreekt over mogelijke verkoop van zijn onderneming, start dit met een waardering. Maar naast een waardering komen hier veel andere zaken aan te pas (overnamecontracten, due dilligence,...). Dit zijn momenten waarop je de klant kan meegeven welke "extra" diensten je als kantoor ook aanbiedt.

A3	Op basis van dingen die worden aangehaald tijdens een bespreking, op basis van algemene kennis van het dossier pro actief inspelen op de behoeften. Uit het dossier zwaktes van de onderneming bespreken en oplossingen/adviesdiensten aanbieden.
A4	Indien er vragen naar ons toe worden geschoven wordt bekeken in hoeverre we hieraan tegemoet kunnen komen – indien nodig worden externe specialisten ingeschakeld om te assiteren/adviseren. De klant komt bij ons, we moeten de nodige doen om zijn vragen te beantwoorden in mate van mogelijke. Indien er geen/onvoldoende binnen expertise is, zorgen we voor de mogelijke oplossingen buitenaf. Tegelijk blijven we enige aanspreekpunt van de klant zijn.
A5	Niet
A6	Er op in spelen, eerste aanbieder van de oplossingen zijn.
A7	Wanneer een klant een zakelijke behoefte heeft probeer ik , op welke manier dan ook, om hem/haar te helpen. Als wij deze diensten aanbieden dan stel ik dat aan hem voor. Indien niet dan breng ik hem/haar in contact met de geknipte persoon.
A8	Door goed te luisteren naar de behoeften van de klant en hem ook te melden dat wij er altijd zijn om hem te assisteren in zijn zakelijke behoeften en dat wij op kantoor ook een brede waaier aan kennis hebben zodat wij hem op alle gebied kunnen bijstaan. Zeker niet te hard pushen, maar hem gewoon laten weten dat wij er zijn.
A9	Doordat een klant meer vertrouwen in je krijgt als accountant en je een sterke connectie hebt met de klant, is het gemakkelijker om meerdere diensten aan te bieden aan de klant. Het belangrijkste is het vertrouwen dat een klant heeft in mij als accountant. Als het vertrouwen goed is, wil de klant meer gebruik maken van een breder scala aan diensten.
A10	Zie vraag 6
A11	Door te praten met de klant krijg je inzicht over zijn behoeften en kan je meer diensten aanbieden
A12	Als er opportuniteiten zijn voor de klant om uit te breiden dan kan de accountant een meerwaarde betekenen d.m.v. begeleiding en advies. Dit wordt dan ook gecommuniceerd naar de klant toe.
9. Hoe belangrijk is vertrouwen voor een succesvolle samenwerking met een klant? In hoeverre gebruikt u vertrouwen om adviesdiensten aan te bieden?	
A1	Vertrouwen is super belangrijk om adviesdiensten te kunnen verkopen. Zonder vertrouwen kan geen enkele dienstverlening gebeuren. De klant zal ons ook geen Btw-aangifte laten invullen als er geen vertrouwen is. Hoe meer hij kan inzien dat we een professionele team is, hoe meer is onze aanbod van de adviesdiensten.
A2	Alles valt of staat bij vertrouwen. Er moet een wederzijds vertrouwen zijn tussen het kantoor en de klant. Indien dit er niet is, is het heel moeilijk om als kantoor extra diensten aan te kunnen bieden.

	Anderzijds is het niet zo heel moeilijk om extra adviesdiensten "verkocht" te krijgen als er een heel groot wederzijds vertrouwen is.
A3	Zonder wederzijds vertrouwen is een klantenrelatie zéér moeilijk te onderhouden. Als er wederzijds vertrouwen is, is het uiteraard veel gemakkelijker om extra services aan te bieden.
A4	De relatie accountant – ondernemer/onderneming is altijd een vertrouwensrelatie die verder gaat dan het cijfermatige. Vertrouwen winnen en behouden is de sleutel tot een langdurige samenwerking.
A5	Vertrouwen is een heel belangrijke factor in de samenwerking met een klant. Een klant moet vertrouwen hebben in de kunde, kennis en expertise van de accountant. Moet er vertrouwen in hebben dat zijn accountant op een confidentiële manier omgaat met zijn gegevens. Wanneer dit allemaal goed zit, zal de accountant het eerste aanspreekpunt zijn van de klant en zal het niet moeilijk zijn om adviesdiensten aan te bieden aan de klant. De klant zal dan ook willen betalen voor deze adviesdiensten.
A6	Eens een waardevolle advies is gegeven, heb je vertrouwen van de klant. Eens de waarde van de advies is niet toegelicht of de klant verkeerd wordt begrepen, is er geen vertrouwen meer en ook geen klant. Dat is iets wat we koesteren en eraan werken. Vertrouwen maakt ook de samenwerking gemakkelijker.
A7	Zonder vertrouwen hebben we geen klanten. Een goede accountant moet betrouwbaar zijn en het vertrouwen genieten van zijn klanten. Zoniet zullen deze nooit bij hem blijven.
A8	Ik denk dat dat de belangrijkste basis is voor een succesvolle samenwerking.
A9	Zoals in mijn vorig antwoord, is vertrouwen heel belangrijk. Als er wederzijds vertrouwen is tussen de klant en ons als accountant, is er altijd een goede connectie. Vertrouwen is de bouwsteen van de relatie met de klant. Als de klant vertrouwen heeft in de accountant, is het voor de accountant gemakkelijker om adviesdiensten aan te bieden omdat de klant ook weet dat wij diensten aanbieden die zij nodig hebben.
A10	Heel belangrijk. Zonder vertrouwen zal de klant ook niet vlug extra diensten aankopen.
A11	Vertrouwen is volgens mij een van de belangrijkste redenen om adviesdiensten aan te bieden. Trouw klant gaat bij u in goede en slechte tijden blijven en u ook begrijpen. Bijkomende adviezen gaat hij dan ook niet in twijfel stellen of elders verder vragen.
A12	Dat de klant zijn accountant vertrouwt is essentieel om op een open manier te kunnen communiceren. Hierdoor komen eventuele pijnpunten die de klant ervaart of toekomstplannen die de klant heeft sneller naar boven. Hierdoor kan de accountant sneller inspelen op de noden van de klant. Als de klant vertrouwen heeft in zijn accountant dan zullen zij ook eerder de adviezen gebruiken.

10. Hoe belangrijk is het om de sector van de klant te begrijpen? Over welke competenties moet de hedendaagse accountant beschikken om zijn adviesdiensten succesvol te verkopen	
A1	<p>Hoe meer kennis van de sector, hoe beter.</p> <p>De meeste accountants hebben een zeer enge ervaring die vooral financieel en fiscaal gericht is. Zij hebben weinig ervaring hoe het in een bedrijf aan toe gaat, en welke factoren belangrijk zijn om als KMO succesvol te zijn.</p> <p>De accountant moet niet de boekhouder zijn, die de cijfers registreert. Hij moet de adviseur zijn die de cijfers interpreteert en als klankbord of sparringpartner kan fungeren.</p> <p>Competenties : de accountant moet ook ondernemend of ondernemer zijn.</p>
A2	<p>Zoals reeds toegelicht in punt 6. is het begrijpen van de sector van de klant enorm belangrijk. Veel klanten vragen hier ook naar ("hoe doen collega's van ons het", "heb je nog klanten in onze sector die dit of dit al meegemaakt hebben",...). Het is vandaag meer dan ooit belangrijk om als accountantskantoor meer dan alleen "verwerkers" te zijn van aangeleverde documenten. Klanten hechten (terecht) meer en meer belang aan advies dat je als kantoor geeft naast het puur boekhoudkundige. Uiteraard start het bij het begin en dien je als kantoor de nodige basiscompetenties te blijven hebben (dit is op de hoogte zijn en blijven van alles inzake boekhouding en fiscaliteit) maar je rol als kantoor gaat hier veel verder in. Je moet ook in staat zijn te bemiddelen (tussen kopende en verkopen partijen, tussen uw klant en de bank ifv financieringen,...), je moet kunnen vertrouwen uitstralen naar je klanten toe, je moet een stukje mensen kunnen leren lezen,....</p>
A3	<p>Een generalist zijn, dus met andere woorden van alle materies een goede basiskennis hebben zodat je over quasi alle onderwerpen kan meepraten, zonder noodzakelijk in alle materies specialist te zijn (hetgeen op vandaag trouwens onmogelijk is).</p>
A4	<p>Business van de klant begrijpen is belangrijk maar niet doorslaggevend voor een succesvolle samenwerking – empathie, inlevingsvermogen en kansen zien tot verder optimalisering zijn dit mijns inziens wel.</p>
A5	<p>De fiscale wetgeving is zeer uitgebreid en op sommige domeinen complex waardoor het voor de hedendaagse accountant niet meer mogelijk is om dit allemaal onder de knie te hebben. Daarom is het tegenwoordige noodzakelijk om je als accountant te omringen met een zakelijk netwerk van experts waarop je een beroep kan doen of de experts zelf in huis te halen (vb. juridische dienst / BTW-specialist / ...). Door je te omringen met de nodige experts, kan je een uitgebreide waaier aan adviesdiensten aanbieden, ook diegene waarin je zelf misschien niet de nodige of onvoldoende kennis en expertise hebt.</p>
A6	<p>Zoals boven: sectorkennis is essentieel, ook voor een simpele vergelijking, daardoor voegt je de waarde van uw advies toe.</p> <p>Snel, leergierig. accountant-adviseur moet minstens over twee diploma beschikken of minstens thuis in fiscale/financiële en juridische vragen zijn.</p>

A7	Een goede adviseur moet voldoende kennis hebben over de sector waarin de klant zich bevindt. Moet hij daarom alles weten? Neen! Je kan niet van alle sectoren alles weten. Belangrijk: Goede fiscale kennis, vlot boodschap kunnen overbrengen.
A8	Thuis zijn in de sector is zeker belangrijk zodat je de klant goed kan begrijpen wat hij bedoelt. De meeste klanten hebben ook een website. Ik probeer ook altijd deze te bezoeken.
A9	De sector van de klant begrijpen is zeer belangrijk omdat elke sector specifieke regels heeft en je als klant moet kunnen anticiperen als er zich veranderingen voordoen in de sector van je klant. Competenties die een accountant moet hebben zijn: sociaal, empathie, communicatief, de adviesdiensten begrijpen die hem aanbiedt, assertief, overtuigingskracht, luistervaardig.
A10	Hoe beter de kennis van de sector waarin de klant zich bevindt, hoe makkelijker je kan meepraten. Zo win je makkelijker het vertrouwen van de klant. De accountant moet zich eerst en vooral blijven bijscholen. Daarnaast zijn de soft skills ook heel belangrijk om de diensten te kunnen verkopen.
A11	Je moet je kunnen inleven in de problematiek van de klant . Dit is heel belangrijk, de accountant dient de marktevoluties nauwgezet op te volgen, maar dit is zeker niet eenvoudig. Voor kleinere praktijken is het nu moeilijker, we moeten specialisten van buitenaf vragen.
A12	Men moet weten waar de valkuilen en opportuniteiten liggen binnen de sector van de klant. Dit is belangrijk om tijdig en juist advies te kunnen geven. De hedendaagse accountant heeft een stuk inlevingsvermogen nodig om zijn adviezen af te kunnen stemmen op de specifieke klant. En men moet bereid zijn om verder te kijken dan de situatie van de klant, d.w.z. dat men ook een bredere blik op de sector moet kunnen werpen.
11. Op welke manier kan empathie volgens u tot de verkoop van de adviesdienst bijdragen?	
A1	Empathie verhoogt het begrip. Hoe groter het begrip, hoe beter de samenwerking.
A2	Dit is cruciaal in mijn ogen. Samen met vertrouwen is empathie cruciaal in het hebben en behouden van een goede klantenrelatie. De klant moet "voelen" dat je hen begrijpt. Je moet je als accountant letterlijk in de plaats kunnen stellen van de KMO bedrijfsleider die voor je zit en in zijn plaats proberen mee te denken hoe jij dit zou aanpakken. Als er vertrouwen en empathie is dan volgt het "verkopen van extra diensten" automatisch.
A3	Afhankelijk van klant tot klant kan dit meespelen, bepaalde klanten laten het niet toe om inzicht te krijgen in bijvoorbeeld hun privé situatie waardoor bepaalde pro activiteit quasi onmogelijk zal worden, voor klanten die dit wel toelaten is het belangrijk om oprecht mee te leven/mee te denken met de klanten. Als klanten dit op deze manier ervaren zijn er veel mogelijkheden, de klant moet het gevoel krijgen dat hij/zij op nummer 1 staat. Gebrek aan empathie zal uiteindelijk kunnen leiden tot een vertrouwensbreuk waardoor de klantenrelatie onder druk komt te staan.
A4	Zie 10. hierboven – eens vertrouwen is gewonnen, zal dit een deuropener zijn om bijkomende adviesverlening aan te bieden.

A5	Empathie is een belangrijke pijler om een sterke klantenrelatie op te bouwen. Begrip hebben voor de noden / bekommernissen / zorgen van de klant en tijd maken om hiernaar te luisteren appreciëren klanten. Van hieruit kan je als accountant samen met de klant bespreken en bekijken welke hulp (adviesdiensten) jij kan aanbieden om problemen aan te pakken en op te lossen.
A6	Als voor de klant niet zichtbaar en duidelijk is, dat we voor hem er zijn , zou hij nooit/zelden om een advies vragen. Er is wel een wettelijke grens maar hij moet voelen dat we dichterbij hem staan (banken, notarissen) bij hem staan.
A7	Empathie is zeker belangrijk, een klant mag nooit het gevoel hebben dat hij een nummer is en enkel dient om diensten af te nemen. Ik probeer een goede band op te bouwen met mijn klanten opdat zij, wanneer ze vragen hebben, beroep op mij doen omdat ze weten dat ik het beste met hen voor heb. Adviezen moet je geven alsof ze voor jezelf zijn.
A8	Ik denk dat dit belangrijk is zowel voor de klant als de accountant. Als je geen empathie hebt voor de situatie van de klant ga je ook geen correct en goed advies kunnen geven. En dat is voor ons als accountant toch ook waarvoor we het doen.
A9	Empathie is een zeer belangrijke vaardigheid om een klant te begrijpen. Door zich te kunnen inleven in de wereld van de klant en zijn onderneming maakt het voor de accountant beter om de adviesdiensten te koppelen aan de behoeften van de klant. Indien je je als accountant kan inleven in leefwereld van de klant, zorgt voor extra vertrouwen van de klant en meer interesse in bijkomende adviesdiensten.
A10	Ligt eraan welke klant je voor je hebt. Sommige klanten kijken enkel naar de technische kennis van de accountant. Andere klanten zullen de emotionele band met de accountant ook laten meespelen in de beslissing om bijkomende diensten aan te kopen.
A11	Door het vertrouwen te krijgen en te onderhouden en ook problemen te bespreken die niet noodzakelijk te maken hebben met cijfers. Door oprecht interesse te tonen in de klantenbehoeftes.
A12	Als de accountant zich kan inleven in de situatie van de klant dan zal hij treffende vragen kunnen stellen. Als de klant het gevoel heeft dat hun accountant mee is met hun verhaal dan zal men eerder geneigd zijn om verdere adviesdiensten aan te kopen.
12. In hoeverre helpt de strenge reglementering van uw beroep om andere dan de wettelijke diensten aan de klanten te verkopen	
A1	De reputatie van de sector is goed, mede dankzij de strenge reglementering. De strenge reglementering zorgt voor kwaliteitsvolle beroepsbeoefenaars. Dit is belangrijk voor de reputatie, doch met reputatie alleen worden er niet veel diensten verkocht.
A2	Door de strenge reglementering gaat men er terecht vanuit dat je accountant eerlijk en integer "moet" zijn. Dit boezemt sowieso ook het nodige vertrouwen in bij klanten waardoor je ook weer meer mogelijkheden krijgt om extra diensten aan te bieden.

A3	Weinig tot niet. Het beroepsinstituut legt zéér veel regels op, regels die niet altijd een klantenrelatie bevorderen, regels die voor een stuk als 'balast' gezien worden, ook door klanten (bijvoorbeeld de vele formaliteiten alvorens een klantenrelatie te mogen opstarten).
A4	Niet dadelijk aan de orde.
A5	Strengere reglementeringen bieden vaak nieuwe opportuniteiten voor ons. Vb. antiwitwaswetgeving / aanpassingen statuten aan het nieuwe wetboek van vennootschappen en verenigingen / Dit zijn nieuwe verplichtingen die een aantal formaliteiten met zich meebrengen waarbij de accountant de nodige ondersteuning/expertise kan bieden aan de klant. Op deze manier kan de klant zich hiermee wettelijk in orde stellen zonder zelf hierin tijd te moeten steken.
A6	Deze wettelijke grenzen helpen soms "neen" tegen de klant zeggen of uitleggen waarom bepaalde zaken niet opgelost kunnen worden.
A7	Onze reglementering staat daar volgens mij los van. Of wij onze dienstverlening kunnen uitbreiden hangt af van de noodzaak van de klant en de meerwaarde die wij kunnen bieden met onze adviezen. Een klant voelt zelf aan hoe betrouwbaar zijn adviseur is. De adviseur is niet betrouwbaar enkel en alleen omdat er regels zijn die hij zou moeten volgen.
A8	Eerlijkheid is natuurlijk het belangrijkste dat er is. De strenge regels in ons beroep zullen hierbij zeker helpen. Alleen zijn er toch nog altijd concollega's die de regels naast zich neerleggen. De reglementeringen zijn mijn inziens ook vaak gericht op nutteloze materies die ons beroep niet altijd even gemakkelijk maken.
A9	Bv het beroepsgeheim dat de accountants hebben, heeft naar mijn mening niet veel invloed op de klanten of zij al dan niet extra diensten aankopen. Als accountant moet je tonen aan de klant dat je loyaal bent.
A10	Heeft een positieve invloed op de verwachte kwaliteit van de dienstverlening.
A11	Een strenge reglementering helpt de niet bekwame accountants uit de markt te halen.
A12	De klant toon meer vertrouwen als hij bv weet dat je een lid van ITAA bent. De strenge reglementering van ons beroep kan ook een belemmering zijn als de klant geen belang een de formaliteiten hecht, het is soms te vermoeiend voor hem om al die papieren in te vullen of termijnen te volgen. Dat zijn meestal vak/kunst mensen.
13. Communiceer je naar de klant uw aanbod aan adviesdiensten? Zo ja, op welke manier	
A1	Tijdens vergaderingen en telefoongesprekken of videocalls, via nieuwsbrieven, sociale media en mailings.
A2	Ja, tijdens besprekingen en ook via nieuwsbrieven, social media (linked-In, Facebook)

A3	Tijdens meetings komen bepaalde onderwerpen naar boven waarop we dan proberen inspelen om zo ons dienstenpakket in de kijker te zetten.
A4	Via een maandelijkse nieuwsbrief en up-to-date houden van de website. Zo vertellen we "massaal" over de mogelijkheden. Het is aan de klant om verder te beslissen. Soms sturen we gericht aan de klanten de meest belangrijke informatie, bv over de mogelijke subsidies (denk aan Corona). Maar de klanten van tegenwoordig zijn veel actiever op dat vlak geworden.
A5	<ul style="list-style-type: none"> • Mondeling: tijdens besprekingen met de klant • Sociale media: nieuwsbrief, facebook, Linked-In • Website • Mond aan mond reclame: positieve ervaring van een klant die onze diensten aanbeveelt
A6	Regelmatig: sociale media (FB), mailings, vedeocalls, meetings, persoonlijk gesprek.
A7	Wij doen dat via social media (facebook, LinkedIn,..) maar vooral via onze nieuwsbrief.
A8	Als een bestaande klant behoefte heeft aan bepaalde adviesdiensten zullen wij dit zeker communiceren. Meestal is dit gewoon tijdens een gesprek.
A9	Dit wordt inderdaad gecommuniceerd via de website, nieuwsbrieven, mails, persoonlijke gesprekken,...
A10	Ja, via telefoon/tijdens een face tot face gesprek.
A11	Via de regelmatige bespreking van de cijfers.
A12	Ja, zowel formeel (naar aanleiding van bv de cijfers) als informeel.
14. Welke maatregelen dragen het meest bij voor de vraag naar de adviesdienst?	
A1	Hoe groter de in-house competenties, hoe groter de vraag naar adviesdiensten. Hoe groter bvb de fiscaal-juridische afdeling, hoe meer vraag naar hun diensten.
A2	Nieuwbrieven (per mail aan klanten) en posts op sociale media werken allen zeer goed, vaak komen hier extra vragen naar advies uit. Maar belangrijkste bron voor extra diensten blijft het 1 op 1 contact met de kant.
A3	Het permanent in de kijker zetten van onze dienstverlening/kennis, bijvoorbeeld door onze nieuwsbrieven, bepaalde topics accentueren waardoor klanten gaan nadenken over bepaalde zaken.
A4	Wettelijke reglementeringen. Eens er veranderingen zijn, ontstaan er extra behoeften. Daarop spelen we.
A5	<ul style="list-style-type: none"> • Wettelijke verplichtingen • Fiscale optimalisaties • Problemen binnen een onderneming

	<ul style="list-style-type: none"> Groei onderneming / nieuwe opportuniteiten / nieuwe projecten: hier moet bekeken worden of dit binnen de huidige bedrijfsstructuur kan of dat nieuwe structuren opgezet moeten worden. In dit proces kan de accountant een ondersteuning bieden.
A6	Veranderingen in de wereld van de klant: wettelijk, milieu, sociaal.
A7	Hoe complexer de overheid en belastingadministraties alles maken hoe meer onze klanten nood hebben aan advies. Hoe meer verplichtingen zij opleggen hoe meer een goede bijstand belangrijk is voor de klant.
A8	Eerlijkheid, spontaniteit, professionalisme en kennis van zaken.
A9	De constant veranderende wetgeving door de Belgische overheid, zorgt ervoor dat wij extra adviesdiensten kunnen aanbieden.
A10	/
A11	Via regelmatige bespreking en openstelling voor de problemen van de klant
A12	De informatie die de klant ergens gehoord heeft, media bv. De klant stelt vragen. Dan is het aan mij om die vragen te beantwoorden en de juiste oplossingen aan te bieden.
15. Welke dwingen de KMO om een advies te kopen	
A1	/
A2	Er zijn geen zaken die de klant "dwingen" om advies te kopen. Wat wel is is dat er vaak vanuit de overheid, administratie zaken worden opgelegd (zoals aanpassing statuten aan het nieuwe wetboek vennootschappen) waardoor wij dit commercieel wel als kantoor wat kunnen gebruiken om extra diensten aan te bieden.
A3	Als er vanuit wetgevend kader nieuwe verplichtingen worden opgelegd kunnen klanten niet anders dan bijkomend advies in te winnen.
A4	Wettelijke reglementeringen. Zie boven. Aankoop zal er gebeuren als we onmiddellijke, gemakkelijke en passende oplossing voor de klant hebben. Dat hoeft niet te ingewikkeld zijn. De klant moet begrijpen wat hij moet ervoor doen en wat hij ervoor krijgt. Na deze kosten-baten analyse zal hij advies kopen.
A5	<ul style="list-style-type: none"> Ontbreken van kennis en expertise bij de klant Klant wil zelf hieraan geen tijd besteden. De klant wil zich bezig houden met zijn core business en wil graag betalen om administratieve formaliteiten uit handen te geven.
A6	Dezelfde veranderingen maar als ze dichterbij de klant zijn, als er een dreiging is dat er zonder externe hulp iets niet opgelost kunnen worden.

A7	Niets of niemand dwingt een klant om advies te kopen. Het is de situatie waarin hij/zij zich bevindt dat bepaalt wat zij nodig hebben. Indien ze dan niet zelf de info vinden komen ze bij ons terecht.
A8	Dwingen is nooit goed, daar ben ik zeker geen voorstander van.
A9	Geen
A10	Opgelegde opdrachten door de overheid zoals oa. UBO register, statutenwijziging nav. Nieuw wetboek vennootschappen en verenigingen, enquêtes nationale bank,..
A11	Vertrouwen in de accountant
A12	Als de klant er zelf niet uit kan, nieuwe wetten, reglementen, ingewikkelde subsidies. Enkele klanten vragen altijd als ze bv een bijkomende investering willen doen.
16. Het communiceren van uw competenties en deskundigheid: hoe laat u aan de klant zien dat u een ideale adviseur voor hem bent?	
A1	Door goed advies te geven. De klant zal dat goede advies onthouden, en zal blijven beroep doen op jou. Als eerste kan het een korte mondeling advies zijn tijdens een bespreking over de jaarrekening. Tijdens zulke besprekingen kunnen we ook kort vermelden wat nieuws is in ons kantoor zodat de klant er gebruik van kan maken.
A2	Door voldoende te benadrukken welke collega's en verschillende diensten er voor ons werken. Ook het voorstellen van nieuwe collega's via social media (bijvoorbeeld juridisch fiscaal team) helpt hierbij.
A3	Door een vertrouwenspersoon te zijn die altijd klaarstaat, (quasi) altijd bereikbaar is, altijd luistert en altijd meedenkt.
A4	Door geregeld contact te onderhouden en mogelijke optimalisaties pro-actief te adviseren. Pro-actief is hier cruciaal. Als er dreiging is, je als accountant, moet de eerste zijn die dat ziet en de klant informeren.
A5	<ul style="list-style-type: none"> • Te luisteren naar de noden en vragen van de klant. • Samen meedenken met de klant: wat zijn de mogelijkheden?, wat wil de klant?, ... • Zelf voorstellen doen. • Duidelijk aangeven wat de klant van de accountant kan verwachten. • Eerlijkheid: durven aangeven als je als accountant in een bepaalde materie niet de nodige expertise hebt. De accountant kan dan wel binnen zijn opgebouwde zakelijk netwerk extern hulp vragen: juristen / notaris / revisor /... .
A6	Een zeer brede waaier van de adviesdiensten. Reputatie. Beter worden in wat we doen. Telkens meer doen dan de klant vraagt.

A7	Door alle adviezen op een verstaanbare manier over te brengen en steeds voor hem/haar klaar te staan. Bereikbaarheid is hier ook een heel groot voordeel.
A8	Door goed te luisteren en met kennis van zaken deel te nemen aan het gesprek en in te spelen op de klant zijn vragen.
A9	In persoonlijke gesprekken is het belangrijk om te laten zien aan de klant dat je verbeteringen en optimalisaties kan aanbrenge aan zijn onderneming. Zo kan je aan de klant laten zien dat je bezig bent met zijn onderneming en dat je ervoor wil zorgen dat zijn onderneming groeit.
A10	Zelfzeker overkomen
A11	Door hem te laten vaststellen dat je hem en zijn problemen begrijpt
A12	Door te tonen dat er met de klant wordt meegedacht en dat er proactief gesignaleerd wordt.
17. Hoe belangrijk is het tegenwoordig om proactief te zijn in het aanmoedigen van uw klant om adviesdiensten te kopen? Indien u het belangrijk acht, op welke manier doet u dat?	
A1	Meestal tijdens vergaderingen of telefonisch. Men detecteert een probleem of een behoefte, en speelt er op in. De klant verwacht ook meer dan historische cijfertjes. Klanten zijn veeleisender geworden, wat ook logisch is in een complexere omgeving.
A2	Pro-activiteit is zeer belangrijk vandaag de dag. Door de overvloed aan informatie op het internet worden klanten via diverse kanalen op de hoogte gebracht van nieuwigheden, wijzigingen,... Het is als kantoor dan ook meer dan ooit belangrijk om kort op de bal te kunnen spelen en klanten proactief te kunnen benaderen over nieuwigheden, nieuwe dienstverlening,... De manier waarop we dit doen is voornamelijk via nieuwsbrieven en sociale media.
A3	Pro activiteit is 'the key to succes' en is hetgeen wat een klantenrelatie kan maken of kraken. Zie in bovenstaande antwoorden al enkele keren aangehaald.
A4	Is altijd belangrijk geweest – indien er zich opportuniteiten voordoen, wordt de klant uitgenodigd voor een gesprek met deze door te praten.
A5	Proactief zijn, is nu al belangrijk, maar gaan naar de toekomst toe nog belangrijker worden. De toekomstige accountant zal een adviseur moeten zijn en niet iemand die gegevens verwerkt en rapporten opstelt. Door de digitalisatie van het boekhoudkundige werk, wil de klant niet meer veel betalen voor het verwerken van zijn boekhouding, het opstellen van de jaarrekening en de fiscale aangiftes. De klant wil wel betalen voor materies die hij niet beheerst, fiscale optimalisaties, het tijdig detecteren van problemen (o.b.v. interpretatie van de cijfers) en hiervoor een oplossing aanbieden.
A6	Je moet voelen wann er is het moment om de adviesdiensten aan te bieden, wanneer is er de grootste nood eraan. Proactief bij ons is voordat het probleem zicht voordoet de oplossing

	aanbieden, de kansen/mogelijkheden van de klant op voorhand schetsen. Kant via email, informatieve staat van zaken in de sector bv.
A7	Ik denk niet dat het opportuun is om constant onze diensten te proberen verkopen aan onze klanten en aan te dringen. Een goede adviseur, die zijn klant zijn/haar noden kent en een goede vertrouwensband met hem/haar heeft, weet dat als de klant adviezen nodig heeft deze bij hem terecht zal komen. Een klant mag nooit het gevoel hebben dat zijn adviseur een "verkoper" is.
A8	Dat hangt van situatie tot situatie af. Je moet in elke situatie alert zijn en als de opportuniteit zich voordoet kan u hierop inspelen. Ikzelf ben geen voorstander om steeds proberen extra diensten te verkopen. Het belangrijkste voor mij is dat de klant tevreden is over zijn gewone dienstverlening en dan zal hij zeker komen aankloppen als hij specifieke adviesverlening nodig heeft.
A9	Proactief zijn, is zeer belangrijk in deze constant veranderende wereld. Als je niet proactief werkt, dan loop je constant achter de feiten aan. Door je in te leven in de onderneming van de klant, kan je ook sneller anticiperen op veranderingen en kan je snel handelen.
A10	Proactief meedenken met klant zodat je kan aangeven dat je deze adviesdiensten ook aanbiedt.
A11	Om te vermijden vroegtijdig in de problemen te komen, we bespreken alle mogelijke problemen en we leggen uit wat er moet en kan gebeuren
A12	Belangrijk. Regelmatig de klant attent maken op de diensten die aangeboden kunnen worden.
18. Wat is de belangrijkste factor die ervoor zorgt dat uw klanten bij u blijven, en niet alleen de traditioneel boekhoudkundige diensten, maar ook uw adviesdiensten kopen?	
A1	Vertrouwen, beschikken over de nodige competenties op andere domeinen dan de traditioneel boekhoudkundige, de nodige ruchtbaarheid geven aan deze diensten, en de vraag stimuleren.
A2	Vertrouwen & betrokkenheid, dit zijn in mijn ogen de meest bepalende factoren om te zorgen dat je een goede klantenrelatie hebt en ook blijft hebben. Als er vertrouwen is en de klant heeft het gevoel dat je als accountant betrokken bent op zijn dossier volgt de verkoop van overige diensten vaak automatisch.
A3	Het gevoel creëren dat ze belangrijk zijn en dat wij oprecht betrokken zijn bij hun business.
A4	Vertrouwensband creëren en behouden. Als de klant aan u cijfers vertrouwt, zal hij ook de activiteiten rond deze cijfers verder vertrouwen.

A5	<p>Een sterke klantenrelatie zal zorgen voor een sterke binding van de klant met het kantoor en zal er ook voor zorgen dat de klant beroep zal doen op adviesdiensten.</p> <p>Een sterke klantenrelatie steunt op:</p> <p>vertrouwen: vertrouwen in de expertise en kunde van de accountant, vertrouwen in het confidentieel omgaan met klantgegevens en de gesprekken tussen de klant en de accountant, vertrouwen hebben in het feit dat de accountant alles doet in het belang van de klant en niet uit eigenbelang.</p> <p>persoonlijke behandeling: de klant krijgt een vaste contactpersoon (personen) toegewezen. Zo kan de klant ten alle tijden terecht bij eenzelfde persoon die zijn dossier kent, de persoonlijke situatie van de klant kent, De klant mag geen nummer zijn.</p> <p>eerlijkheid: eerlijk zijn over het nut van bepaalde maatregelen of adviesdiensten (vb. een onderneming die afstevent op een faillissement heeft het geen zin meer om bepaalde adviesdiensten nog te leveren), eerlijk zijn over de eigen kunde en kennis van de accountant. Voor bepaalde materies beroep doen op externen. Eerlijk zijn over de kostprijs van de adviesdiensten. Op voorhand duidelijk communiceren hierover en afspraken maken.</p>
A6	Jouw best doen, jouw lieveling job doen, passie ervoor hebben. Dat voelen onze klant en daarvoor blijven ze ook bij ons.
A7	Volgens mij is de belangrijkste factor vertrouwen. Klanten vertrouwen op mijn advies dat hen uiteindelijk een meerwaarde biedt. Dit kan op financieel/fiscaal vlak zijn maar ook op andere vlakken.
A8	Luisteren naar de klant en inspelen op zijn vragen. Klaar staan voor de klant als hij u nodig heeft of even wil ventileren. Proactief advies geven en meedenken met uw klant.
A9	Een vertrouwensrelatie
A10	Vertrouwen
A11	Vertrouwen geven, inleving in zijn problemen
A12	Vertrouwen en service.
19. Zijn er nog andere zaken die niet besproken zijn maar u wel belangrijk vindt en wil toevoegen?	
A1	/
A2	/
A3	/
A4	/
A5	Prijszetting: klanten willen wel betalen voor extra dienstverlening, maar er zijn ook grenzen. Er moet een correcte prijs gevraagd worden die op voorhand duidelijk met de klant gecommuniceerd wordt. Wanneer het afgesproken budget overschreden wordt, moet dit met de klant besproken

	worden en duidelijk de noodzaak van extra werkzaamheden aangetoond worden. Op deze manier voorkom je dat de klant achteraf ontevreden is over de factuur en de volgende keer niet meer zo snel gebruik zal maken van een extra adviesdienst.
A6	Duidelijkheid in de prijszetting. Als de klant enkel traditionele diensten koopt, moet de manager erbij vermelden wat er inbegrepen is (via opdrachtbrief maar ook tijdens een persoonlijk gesprek). Zodat er achteraf geen confusies zou zijn. De klant maakt namelijk heel vaak een vergelijking met zijn ex-boekhouder en de aangeboden pakketten verschillen.
A7	/
A8	/
A9	/
A10	/
A11	/
A12	/