



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

## Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

### **Masterthesis**

***Het effect van vertrouwen op de vraag naar accountantadvies bij familiebedrijven en niet-familiebedrijven***

#### **Naomi Vinti**

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

#### **PROMOTOR :**

dr. Ellen JANSSEN



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

[www.uhasselt.be](http://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 handelswetenschappen

## ***Masterthesis***

***Het effect van vertrouwen op de vraag naar accountantadvies bij familiebedrijven en niet-familiebedrijven***

### **Naomi Vinti**

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

### **PROMOTOR :**

dr. Ellen JANSSEN



## **Woord vooraf**

Deze masterproef is tot stand gekomen ter afronding van de opleiding Handelswetenschappen, met afstudeerrichting accountancy, financiën en fiscaliteit, aan de Universiteit Hasselt. Gedurende het academiejaar werd er onderzoek uitgevoerd naar de impact van vertrouwen op de vraag naar extern advies. Hierbij werd er verder een abstractie gemaakt tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Ik ben zelf erg geïnteresseerd in dit onderwerp en ik vond het daarom een enorme opportuniteit om dit onderzoek uit te voeren. Na een half jaar hard werken, wat de nodige concentratie, energie en motivatie heeft gevergd, stel ik u graag het eindresultaat van mijn masterproef voor.

Hierbij wil ik alle betrokkenen bedanken voor hun steun. In het bijzonder dank ik mijn promotor dr. Ellen Janssen voor de deskundige begeleiding en opbouwende feedback doorheen het hele proces.

Ik wens u veel genot bij het lezen van mijn masterproef.

Naomi Vinti

Diepenbeek, juni 2022



## **Samenvatting**

### Doel van het onderzoek

Extern advies wordt in de literatuur gedefinieerd als een dienst die door een bedrijf wordt ingekocht bij een leverancier die deskundige kennis en vaardigheden levert om in een specifieke behoefte te voorzien (Nicholson, Shepherd en Woods, 2009). Een veelvoorkomende adviesverlener binnen kleine en middelgrote ondernemingen betreft de externe accountant (Carey en Tanewski, 2016). Bovendien hebben verschillende onderzoeken reeds aangetoond dat vertrouwen een belangrijke rol speelt in de vraag naar advies. Kmo's met vertrouwen in de adviesverlener staan meer open voor het inkopen van bedrijfsadvies (Blackburn et al., 2014). Dit onderzoek gaat dieper in op het effect van vertrouwen op extern advies. De impact van de drie onderdelen van vertrouwen, namelijk: competentie, empathie en integriteit, op de adviesvraag, wordt vervolgens ook onderzocht.

Bovendien wordt er moderatieanalyse uitgevoerd om te onderzoeken of het al dan niet bezitten van een familiaal karakter een impact heeft op de relatie tussen vertrouwen en de adviesvraag. Deze keuze werd gemaakt omdat er in de literatuur veel bewijs te vinden is over het feit dat familiebedrijven meer aandacht schenken aan het vertrouwen in hun accountant dan niet-familiebedrijven. Dit is te wijten aan het feit dat er binnen de context van een familiebedrijf naast het financieel aspect ook een emotioneel aspect heerst (Sundaramurthy, 2008). Bertschi-Michel et al. (2020) stellen dat vertrouwen een absolute voorwaarde is om over emoties te kunnen praten. Hoe meer vertrouwen er bestaat tussen de externe adviseur en het familiebedrijf, hoe meer de bestuurder zijn gevoelens en echte zorgen aan de adviseur zal openbaren (Bertschi-Michel, Sieger en Kammerlander, 2019). Vertrouwde adviseurs worden beschouwd als een van de meest doeltreffende soorten adviseurs voor kleine en middelgrote familiebedrijven, omdat zij niet enkel rekening houden met de financiële aspecten, maar ook met de zachte factoren die verband houden met de emotionele waarde van het bedrijf (Bertschi-Michel, Sieger en Kammerlander, 2019). Ook binnen deze context worden de drie aparte componenten van vertrouwen nader onderzocht.

### Methodologie

Binnen deze thesis wordt er gebruik gemaakt van secundaire data die verzameld werd via enquêtes. De enquêtes werden afgenomen door Universiteit Hasselt in samenwerking met Xerius. Om de gestelde verbanden te onderzoeken wordt er gebruik gemaakt van SPSS. Meer specifiek worden er OLS multiple regressies uitgevoerd. Om te kunnen onderzoeken of het familiaal karakter van een bedrijf effectief een invloed heeft op de relatie tussen vertrouwen en de vraag naar extern advies, wordt er bovendien een moderatieanalyse uitgevoerd. Een moderator beïnvloedt de sterkte, de richting of de aanwezigheid van een relatie tussen variabelen. Dit type variabele laat zien voor wie, wanneer en onder welke omstandigheden een relatie standhoudt. Met andere woorden stelt het modererend effect dat de invloed van vertrouwen op de vraag naar advies niet hetzelfde is binnen elke context.

## Resultaten

Deze thesis onderzoekt het effect van vertrouwen op de vraag naar extern advies, waarbij er een onderscheid gemaakt wordt tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Om de gestelde hypothesen zo goed mogelijk te kunnen staven, werden er een aantal controlevariabelen aan het regressiemodel toegevoegd, namelijk: de grootte van het bedrijf, de ouderdom van het bedrijf, de mate van concurrentie op de markt en de groei van het bedrijf.

De resultaten bevestigen dat vertrouwen een positief en significant verband vertoont ten opzichte van de vraag naar extern advies. Dit impliceert dat er een vertrouwensvolle band moet bestaan tussen de accountant en het bedrijf opdat er effectief extern advies zal worden ingekocht. Ook kan er geconcludeerd worden dat empathie het belangrijkste component is van vertrouwen. Met andere woorden wil dit zeggen dat de externe accountant het vermogen moet hebben om zich in te leven in een bepaalde situatie. Er wordt bovendien opgemerkt dat integriteit binnen dit model een negatieve waarde aanneemt. Dit verband werd nader onderzocht, en het blijkt dat de toevoeging van competentie in het model ervoor zorgt dat integriteit een negatief verband vertoont ten opzichte van de adviesvraag. Dit suggereert dat het effect van een sterkere integriteit negatief is voor de vraag naar extern advies, indien het niveau van de competentie stabiel wordt gehouden. Als er dan de vergelijking gemaakt zou worden tussen twee accountants die even competent zijn, dan zou er eerder gekozen worden voor het advies van de accountant die zich minder streng aan de regels houdt.

Vervolgens wordt er onderzocht of vertrouwen een grotere rol speelt binnen familiebedrijven dan binnen niet-familiebedrijven, maar dit blijkt niet het geval te zijn. De resultaten wijzen aan dat vertrouwen niet noodzakelijk belangrijker is binnen een familiebedrijf. Hier schuilt ook enige logica achter, we kunnen ons namelijk afvragen waarom een niet-familiebedrijf minder belang zou hechten aan vertrouwen. Net zoals een familiebedrijf zal de bestuurder van een niet-familiebedrijf even veel vertrouwen willen hebben in zijn/haar accountant.

Ook de drie aparte componenten van vertrouwen gedragen zich binnen de moderatieanalyse niet op de verwachte manier. Binnen familiebedrijven nemen emoties vaak de bovenhand (Upton et al., 1993), waardoor er verwacht werd dat empathie en integriteit een positief en significant verband zouden vertonen. Deze verwachting werd ook doorgetrokken voor het derde onderdeel van vertrouwen, competentie. Dit omdat familiebedrijven vaak de neiging hebben om familieleden voorrang te geven bij het aanwervingsproces wat bijgevolg tot een minder gediversifieerd personeelsbestand kan leiden (Sirmon en Hitt, 2003). Om deze reden werd er verwacht dat het familiale karakter van een bedrijf een positief modererend effect zou hebben op de relatie tussen alle onderdelen van vertrouwen en de adviesvraag. Dit werd echter niet bevestigd.

## Conclusie

Hoewel het verband tussen vertrouwen en de adviesvraag al meerdere keren onderzocht is, maakt dit onderzoek nog een verder onderscheid tussen de drie componenten van vertrouwen en tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Het verband tussen vertrouwen en de vraag naar extern advies bij familiebedrijven werd binnen dit onderzoek onderzocht aan de hand van een

moderatieanalyse, wat dus ook het vernieuwend aspect van dit onderzoek vormde. Hoewel de resultaten de verwachtingen niet bekrachtigen, werden er wel logische verklaringen gezocht voor de verbanden.

Dit onderzoek kent natuurlijk ook een aantal beperkingen, zo zijn er een aantal belangrijke variabelen niet opgenomen geweest in het model omdat de regressiemodellen gebaseerd zijn op secundaire data. In de literatuur werd er gevonden dat de aard van de markt, de veranderingen in de omgeving, de kost van de adviesverlening en de interactie-intensiteit ook een effect kunnen hebben op de adviesvraag. Deze variabelen werden echter niet bevraagd in de enquête en konden bijgevolg ook niet opgenomen worden in het model. Daarnaast werden sommige vragen in de gehanteerde enquête niet specifiek genoeg gesteld waardoor de resultaten beïnvloed kunnen zijn.

Ten slotte werden er ook een aantal interessante onderzoekspistes opgesteld:

Ten eerste is het interessant om het verband tussen vertrouwen en de vraag naar extern advies binnen familiebedrijven nogmaals te testen. Idealiter wordt er dan gewerkt met een andere enquête zodat er bijkomende variabelen opgenomen kunnen worden in het model. Zo lijkt het interessant om de geslacht, leeftijd en afstudeerrichting van de manager van het bedrijf te includeren.

Daarnaast werd er in deze masterproef vooral gefocust op externe accountingdiensten in het algemeen, maar voor toekomstig onderzoek kan het misschien interessant zijn om te onderzoeken voor welk soort advies er meer vertrouwen nodig is tussen het bedrijf en de externe accountant.

Ten slotte wordt er in de literatuur ook vaak gesproken over de mate van opvolging van het extern advies. Het is daarom interessant om na te gaan welke variabelen ervoor zorgen dat een bedrijf het extern advies van de accountant effectief opvolgt.





|   |           |
|---|-----------|
| <b>Inhoud</b>   |           |
| <b>Woord vooraf</b> .....   | <b>1</b>  |
| <b>Samenvatting</b> .....   | <b>3</b>  |
| <b>1. Abstract</b> .....  | <b>9</b>  |
| <b>2. Inleiding</b> .....   | <b>11</b> |
| <b>3. Literatuurstudie</b> .....  | <b>13</b> |
| 3.1 <i>De impact van vertrouwen op de vraag naar advies</i> .....   | 13        |
| 3.2 <i>De soorten bedrijven (familiebedrijf of niet)</i> .....  | 15        |
| <b>4. Methoden</b> .....  | <b>19</b> |
| 4.1 <i>Onderzoeksaanpak</i> .....   | 19        |
| 4.2 <i>Metten van de afhankelijke variabele</i> .....   | 19        |
| 4.3 <i>Metten van de onafhankelijke variabele</i> .....   | 21        |
| 4.4 <i>De controlevariabelen</i> .....  | 22        |
| 4.5 <i>Regressiemodellen</i> .....  | 23        |
| <b>5. Resultaten</b> .....  | <b>25</b> |
| 5.1 <i>Correlatietabel</i> .....  | 25        |
| 5.2 <i>Het hoofdmodel</i> .....   | 27        |
| 5.3 <i>Robuustheidstesten</i> .....   | 28        |
| 5.4 <i>Moderatieanalyse</i> .....   | 30        |
| 5.5 <i>Robuustheidstest moderatieanalyse</i> .....  | 31        |
| <b>6. Discussie</b> .....   | <b>33</b> |
| 6.1 <i>De impact van vertrouwen op de vraag naar advies</i> .....   | 33        |
| 6.2 <i>Competentie, empathie en integriteit ten opzichte van de vraag naar advies</i> .....                               | 33        |
| 6.3 <i>Het verband tussen vertrouwen en de vraag naar extern advies: de modererende impact van familiebedrijven</i> ..... | 34        |
| <b>7. Conclusie</b> .....   | <b>35</b> |
| <b>8. Limitaties</b> .....  | <b>35</b> |
| <b>9. Verder onderzoek</b> .....  | <b>37</b> |
| <b>10. Appendix</b> .....   | <b>39</b> |
| <b>11. Referentielijst</b> .....  | <b>41</b> |



## 1. Abstract

**Doel** – Het doel van dit onderzoek is het onderzoeken en bevestigen van het verband tussen vertrouwen en de vraag naar advies. In de literatuur (Mayer en Davis, 1999) werd vertrouwen opgedeeld in drie delen: competentie, empathie en integriteit. Het is dan ook het doel van dit onderzoek om te bepalen welk van de drie componenten het belangrijkste is in verband met de vraag naar advies. Ten slotte wordt ook nagegaan of het al dan niet bezitten van een familiaal karakter een impact heeft op de relatie tussen vertrouwen en de adviesvraag.

**Methodologie** – Binnen deze masterproef wordt er gebruik gemaakt van secundaire data. De enquête werd afgenomen door UHasselt in samenwerking met Xerius. De analyses die gebaseerd zijn op de data, zijn uitgevoerd via SPSS. Meer specifiek werden de hypothesen getest aan de hand van OLS multiple regressies. Om het effect van het familiaal karakter te testen op de relatie tussen vertrouwen en de vraag naar extern advies, wordt er een moderatieanalyse uitgevoerd.

**Bevindingen** – De eerste hypothese die als volgt luidt: 'vertrouwen heeft een positieve invloed op de vraag naar extern advies', werd binnen dit onderzoek bevestigd. Er werd een positief verband gevonden tussen vertrouwen en de vraag naar advies. De tweede hypothese, zijnde dat het familiaal karakter een modererende rol speelt op voorgaand verband, werd echter niet bevestigd.

**Limitatie** – In de literatuur werden er meerdere controlevariabelen gevonden die een effect kunnen hebben op de vraag naar advies, maar aangezien er met secundaire data wordt gewerkt, werden niet alle controlevariabelen opgenomen. Dit komt omdat de controlevariabelen in de gebruikte enquête niet bevraagd werden. Het weglaten van bepaalde controlevariabelen kan bijgevolg een effect hebben op de resultaten. Daarnaast vormt het tijdsaspect ook een limitatie binnen deze thesis. Dit onderzoek werd namelijk op zes maanden tijd uitgewerkt, wat een beperking in de tijd vormde.

**Toegevoegde waarde** – Dit onderzoek is vernieuwend aangezien het familiaal karakter onderzocht wordt als een modererende variabele op de relatie tussen vertrouwen en de adviesvraag. Het modererend effect stelt dat de invloed van vertrouwen op de vraag naar advies niet hetzelfde is binnen alle contexten. Binnen de context van een familiebedrijf wordt er verwacht dat vertrouwen een veel grotere rol zal spelen in het bepalen van de vraag naar advies dan in niet-familiebedrijven. Dit effect wordt echter niet bevestigd binnen dit onderzoek.

**Sleutelwoorden** – Extern advies, accountants, vertrouwen, competentie, empathie, integriteit en familiebedrijven.



## 2. Inleiding

Extern advies wordt in de literatuur gedefinieerd als een dienst die door een bedrijf wordt ingekocht bij een leverancier die deskundige kennis en vaardigheden levert om in een specifieke behoefte te voorzien (Nicholson, Shepherd en Woods, 2009). Bovendien is extern bedrijfsadvies een proces waarbij informatie en kennis van beide partijen wordt uitgewisseld en dat idealiter een verandering oplevert voor de klant (Nicholson, Shepherd en Woods, 2009). De bronnen voor extern advies zijn vandaag de dag zeer uitgebreid. Tot dit breed scala van adviesdiensten behoren accountants, banken, andere ondernemers, persoonlijke netwerken van familie en vrienden, advocaten, steunpunten van de overheid, brancheorganisaties en professionele consultants (Jay en Schaper, 2003). Een veelvoorkomende adviesverlener binnen kleine en middelgrote ondernemingen betreft de externe accountant (Carey en Tanewski, 2016), die kmo's adviseert over onder andere traditionele accountingdiensten, adviesdiensten met betrekking tot financieel beheer, juridische, operationele en strategische kwesties (Blackburn en Jarvis, 2010; Gooderham, Tobiassen, Døving en Nordhaug, 2004).

Mole (2016) maakt een onderscheid tussen de verschillende soorten advies die ingewonnen kunnen worden bij een externe accountant. Twee soorten hiervan zijn in grote lijnen te veralgemenen: (1) advies dat gericht is op de ondersteuning van de dagelijkse werking van het bedrijf (transactioneel advies) en (2) strategisch advies met het oog op groei (transformationeel advies). Ervaren bedrijfsleiders hebben wellicht minder behoefte aan dagelijks managementadvies dan onervaren bedrijfsleiders. Bijgevolg zullen ze minder interesse hebben in transactioneel advies en zullen ze meer geïnteresseerd zijn in groeigericht advies. Externe accountants worden dus niet enkel gekenmerkt als deskundigen op gebied van compliance en toezicht, maar ze voegen ook waarde toe op vlak van zakelijke deskundigheid (Carey, 2015). Gooderham et al. (2004) stellen dat accountants naast het verlenen van elementaire boekhoudkundige diensten een belangrijke rol als bedrijfsadviseur voor kleine ondernemingen op zich nemen. De accountant kan om deze reden op de volgende manier worden gedefinieerd: "multidisciplinary practices, one-stop shops for an extensive array of services, including financial advisory, management consulting, and legal services" (Greenwood, Suddaby, & Hinings, 2002, p.58).

Uit de literatuur valt er dus af te leiden dat enkel het aanbieden van traditionele boekhoudkundige diensten niet langer voldoende is. De adviesdiensten van de accountant zijn met andere woorden toe aan verandering (Parker, 2001; De Bruyckere, Verplancke, Everaert, Sarens en Coppens, 2017). Hoewel traditionele boekhoudkundige vaardigheden nog steeds op prijs worden gesteld door kmo's die niet in staat zijn om de boekhoudkundige taken intern te laten uitvoeren (Gooderham en Døving, 2008), zijn deze functies in toenemende mate geautomatiseerd of gedelegeerd (Parker, 2001). Er wordt nu meer belang gehecht aan de bekwaamheid van accountants om (1) managementinformatiesystemen te ontwerpen en te onderhouden; (2) te adviseren over operationele beslissingen, programma's en projecten; (3) personeel te managen en te organiseren en om (4) strategische financiële plannen te ontwikkelen (Parker, 2001). Kmo's vormen een heterogene groep, met verschillen in omvang, leeftijd, sector, locatie en groeiprofiel, en worden geleid door eigenaar-managers met verschillende capaciteiten en motivaties (Johnson, Webber en

Thomas, 2007). Deze kenmerken hebben onvermijdelijk een invloed op de soort externe dienstverlening die ze zullen zoeken (Blackburn en Jarvis, 2010).

Bennett en Robson (2005) concentreren zich in hun onderzoek op twee belangrijke aspecten die van invloed kunnen zijn op de vraag naar extern advies. De twee aspecten zijn: interactie-intensiteit en kosten van de dienstverlening. Een hoge interactie-intensiteit zou de affectieve betrokkenheid moeten versterken, met name door het intensiveren van de relaties tussen cliënt en adviseur, waardoor het vertrouwen wordt versterkt. Ze verwachten dat intensiteit, vertrouwen en kosten samen zullen toenemen. Vertrouwen is dus een belangrijke factor die van invloed is op de vraag naar extern advies. Tomkins (2001) stelt namelijk dat vertrouwen essentieel is om elke zakelijke relatie te kunnen begrijpen. Net zoals bij niet-familiebedrijven, is vertrouwen binnen de relatie met een adviseur en het familiebedrijf ook van groot belang (Strike, 2013).

Blackburn, Carey en Tanewski (2018) spreken in hun studie ook over vertrouwen en relaties, maar deze factoren werden geen antecedenten van de vraag genoemd, maar eerder 'enabling conditions'. Ze zien relaties en vertrouwen dus eerder als noodzakelijke voorwaarden om latente vraag naar bedrijfsadvies door kmo's te kunnen realiseren. Een kmo kan om advies vragen, maar zal dit advies enkel inkopen indien zij haar accountant vertrouwt. Hoewel vraagfactoren zoals de leeftijd van het bedrijf of de intentie om te groeien de ex ante behoefte van een kmo aan advies bepalen, bevestigen Blackburn, Carey en Tanewski (2018) dat relaties en vertrouwen noodzakelijk zijn opdat bedrijfsadvies daadwerkelijk wordt opgevolgd.

Deze thesis gaat dieper in op het effect van vertrouwen op de vraag naar advies. Hierbij wordt er een onderscheid gemaakt tussen het effect van vertrouwen bij familiebedrijven en niet-familiebedrijven. De Groote en Bertschi-Michel (2021) stellen vast dat vertrouwen een sleutelvariabele is in de relatie tussen de familiebedrijf en de externe adviseur, misschien zelfs meer dan in niet-familiebedrijven. Dit omdat familiebedrijven een hogere variëteit aan doelen nastreven dan niet-familiebedrijven aangezien ze niet enkel belang hechten aan de financiële aspecten van het zaken doen. Vertrouwen wordt in de literatuur (Blackburn, Carey en Tanewski, 2014 en Mayer & Davis, 1999) opgedeeld in drie componenten, namelijk: competentie, integriteit en empathie. Deze thesis onderzoekt het effect van deze componenten op de vraag naar advies, rekening houdend met het verschil tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven.

Dit onderzoek is vernieuwend aangezien het familiaal karakter onderzocht wordt als een modererende variabele op de relatie tussen vertrouwen en de adviesvraag. Het modererend effect stelt dat de invloed van vertrouwen op de vraag naar advies niet hetzelfde is binnen alle contexten. Binnen de context van een familiebedrijf wordt er verwacht dat vertrouwen een veel grotere rol zal spelen in het bepalen van de vraag naar advies dan in niet-familiebedrijven. Binnen familiebedrijven spelen emoties een grote rol, waardoor empathie en integriteit misschien wel belangrijker kunnen zijn dan in niet-familiale bedrijven. Ook het derde component van vertrouwen, competentie, zou volgens de Resource Based View mogelijks belangrijker kunnen zijn in het voorspellen van de vraag naar extern advies binnen familiebedrijven. Dit aangezien familiebedrijven vaak de neiging hebben om familieleden voorrang te geven bij het aanwervingsproces en bijgevolg niet over voldoende interne capaciteiten beschikken. Hierdoor wordt er verwacht dat het familiale karakter van een bedrijf een positief modererend effect heeft op de relatie tussen vertrouwen en adviesvraag.

### **3.Literatuurstudie**

#### 3.1 De impact van vertrouwen op de vraag naar advies

Vertrouwen wordt binnen de literatuur gedefinieerd als: "The willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectations that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party" (Mayer, Davis en Schoorman, 1995, p.712). Daarnaast definiëren Blackburn, Carey en Tanewski (2014) en Mayer en Davis (1999) vertrouwen aan de hand van competentie, empathie en integriteit. De combinatie van deze percepties zal naar verwachting een grote invloed hebben op het niveau van vertrouwen in de accountant (Mayer en Davis, 1999).

Voornamelijk de *waargenomen competentie* van de externe accountant blijkt een doorslaggevend element te zijn bij de beslissing van de kmo om bedrijfsadvies in te kopen. Competentie wordt in de literatuur gedefinieerd als: "the capability to connect required tasks with existing skills" (Eversheim et al., 1998, p.81). Carey en Tanewski (2016) tonen aan dat de aankoop van extern advies positief en significant samenhangt met de competenties van de externe accountant. Hoewel ze wel een negatief verband vonden tussen de duur van de relatie en de aankoop van extern advies, constateren ze wel een significante positieve interactie tussen de duur van de relatie en de competentie. De vaststellingen wijzen erop dat een kmo tijd nodig heeft om na te gaan of de externe adviseur bekwaam is om bedrijfsadvies te geven. Dit suggereert dat informatieasymmetrie en onzekerheid pas worden geminimaliseerd nadat bedrijven een relatie met hun externe accountant hebben opgebouwd en nadat zij vertrouwen hebben ontwikkeld in de bekwaamheid van hun externe accountant (Carey en Tanewski, 2016). Tijdens deze relatie kan de kmo de capaciteiten en competenties van de accountant beoordelen, en kan de accountant tevens de behoeften van de klant bepalen (Blackburn et al.,2014). Het onderzoek van Blackburn et al. (2014) toont aan dat de specifieke deskundigheid van de externe accountant wel rechtstreeks van invloed is op de beslissing van de kmo om bedrijfsadvies in te winnen. Gooderham et al. (2004) constateren dat deskundigheid of zakelijk inzicht van een externe accountant cruciaal is opdat een kmo bedrijfsadvies zal inkopen.

De tweede factor van vertrouwen, *empathie*, is van cruciaal belang voor een succesvolle klantrelatie, maar garandeert niet dat een kmo zijn accountant om bedrijfsadvies zal vragen. Empathie is de mate waarin een accountant goede intenties heeft ten opzichte van de klant (Mayer en Davis, 1999). Empathie stelt de accountant in staat om dichter bij hun klant te komen om zo inzicht te verkrijgen in hun diepere zakelijke en soms daarmee samenhangende persoonlijke problemen. Bij gebrek aan empathie is het onwaarschijnlijk dat een ondernemer op het advies van zijn accountant vertrouwt (Blackburn et al.,2014).

De derde factor van vertrouwen, *integriteit*, wordt beschouwd als een kritische dimensie van vertrouwen (Blackburn et al.,2014). Integriteit wordt gedefinieerd als de perceptie van het bedrijf dat de accountant zich houdt aan een aantal principes die het bedrijf acceptabel vindt. Dit omvat niet enkel dat een accountant waarden omarmt die het bedrijf als positief ziet, maar ook dat de accountant handelt op een manier die consistent is met de omarmde waarden (Mayer en Davis, 1999). Zonder integriteit zou de adviseur de kmo niet als klant kunnen behouden. Net als bij empathie, garandeert integriteit niet dat een kmo zijn accountant om bedrijfsadvies zal vragen.



Integriteit heeft dus geen directe invloed op de beslissing van de kmo om bedrijfsadvies in te kopen bij hun accountant (Blackburn et al., 2014).

Vertrouwen is een noodzakelijke voorwaarde die indirect een rol speelt bij het mogelijk maken van extern advies. Kmo's die hun adviesverlener vertrouwen, staan meer open voor het inkopen van bedrijfsadvies. Voor de klanten met een minder vertrouwenwekkende aard, moeten de accountants heel duidelijk hun competentie, integriteit en empathie tonen opdat bedrijven om bedrijfsadvies vragen (Blackburn et al., 2014). De erkenning van het belang van vertrouwen in organisaties is de laatste jaren sterk toegenomen (Mayer en Davis, 1999). Het is dus duidelijk dat vertrouwen wordt opgebouwd door een voortdurende relatie tussen de accountant en de kmo. De eerste basis voor het ontstaan van vertrouwen is de competentie van de accountant. Dit komt vaak tot uiting in het verlenen van statutaire diensten. Na verloop van tijd zal de externe accountant dan ook in staat zijn om empathie en integriteit te vertonen naar de klanten toe (Blackburn, Carey en Tanewski, 2010).

Aan de hand van de bovenstaande literatuur komt de volgende hypothese tot stand:

**Hypothese 1:** vertrouwen heeft een positieve invloed op de vraag naar extern advies.

### 3.2 De soorten bedrijven (familiebedrijf of niet)

Familiebedrijven worden in de literatuur gedefinieerd als: "organizations where two or more extended family members influence the direction of the business through the exercise of kinship ties, management roles, or ownership rights" (Tagiuri en Davis, 1996, p.199). Familiebedrijven worden dus gekenmerkt door de verstrengelde relatie tussen drie subsystemen: familie, bedrijf en eigendom. Als familieleden zijn ze in de eerste plaats bekommerd om het welzijn en de eenheid van de familie; als eigenaars zijn ze geïnteresseerd in het behalen van een rendement op hun investering en in de levensvatbaarheid van het bedrijf en als managers, werken ze aan de operationele doeltreffendheid (Tagiuri en Davis, 1996). Op vlak van advies hebben familiebedrijven de neiging om eerst intern advies in te winnen, voornamelijk bij familieleden die in het bedrijf tewerkgesteld zijn (Kubíček, Dofkova en Machek, 2020). Vervolgens wenden zij zich tot bronnen met wie zij een specifieke relatie hebben, zoals bijvoorbeeld managers, belangrijke werknemers en beroepsverenigingen. Pas wanneer deze bronnen niet voldoende resultaat opleveren, worden externe adviseurs benaderd. Enkel wanneer het advies een specifieke kennis vereist, worden externe adviseurs als eerste benaderd (Kubíček, Dofkova en Machek, 2020). Indien het familiebedrijf toch kiest voor een externe adviseur dan doen ze dit omdat ze hun prestaties positief kunnen beïnvloeden (Strike & Rerup, 2016).

De bestaansreden van familiebedrijven is bovendien niet louter gebaseerd op economische overwegingen en om deze reden is vertrouwen ook een sleutelement binnen familiebedrijven (Sundaramurthy, 2008). De belangrijkste eigenschappen die externe adviseurs moeten vertonen bij adviesverlening aan een familiebedrijf zijn: eerlijkheid, integriteit, loyaliteit, menselijkheid, voorspelbaarheid, een betrouwbare persoonlijkheid, en empathie. Deze eigenschappen zijn belangrijk om de onderbewuste behoeften van de familie te begrijpen (Reay et al. 2013).

Familiebedrijven opereren zoals eerder vermeld op het snijvlak van familie, bedrijf en eigendomsdynamiek. Hierdoor worden zij geconfronteerd met een unieke reeks dilemma's. Verschillende adviseurs bieden gespecialiseerde diensten aan die speciaal zijn ontworpen om passend en nuttig advies en ondersteuning te bieden voor verschillende soorten familiebedrijven (Reay, Pearson en Gibb Dyer, 2013). Emoties spelen bovendien een grote rol binnen familiebedrijven (Bertschi-Michel, Kammerlander en Strike, 2020). Familieleden zullen om deze reden niet meteen openhartig met eender welke adviseur praten. Bertschi-Michel et al. (2020) stellen dat vertrouwen een absolute voorwaarde is om over emoties te kunnen praten. Hoe meer vertrouwen er bestaat tussen de externe adviseur en het familiebedrijf, hoe meer de keuzemaker zijn gevoelens en echte zorgen aan de adviseur zal openbaren. Vertrouwde adviseurs worden beschouwd als een van de meest doeltreffende soorten adviseurs voor kleine en middelgrote familiebedrijven, omdat zij niet enkel rekening houden met de financiële aspecten, maar ook met de zachte factoren die verband houden met de emotionele waarde van het bedrijf (Bertschi-Michel, Sieger en Kammerlander, 2019). Het geven en krijgen van advies in familiebedrijven wordt om deze reden een unieke uitdaging (Kets De Vries en Carlock, 2010).

Upton, Vinton, Seaman en Moore (1993) geven drie verschillen weer tussen advisering in familiebedrijven en advisering in niet-familiebedrijven. Ten eerste nemen emoties, familiedynamiek en conflicten vaak de bovenhand in familiebedrijven en dat zorgt ervoor dat advisering binnen een

familiebedrijf anders verloopt. Adviseurs moeten voorbereid zijn om in dergelijke situaties correct te handelen (Upton et al., 1993). Om de familie- en de bedrijfsproblematiek in goede banen te leiden, moeten adviseurs actief kunnen luisteren, empathie kunnen tonen, kaders kunnen stellen, een verbintenis kunnen aangaan, kunnen verzoenen of structuur kunnen bieden. Kubíček et al. (2020) stelt dat externe adviseurs die met familiebedrijven willen samenwerken niet enkel geïnteresseerd mogen zijn in het bedrijf zelf, maar ook in de situatie waarin de familie zich bevindt. Bovendien is het zeer belangrijk dat ze ook empathie kunnen tonen binnen de context van het familiebedrijf. De adviseurs moeten daarom in staat zijn verschillende adviesrollen in familiebedrijven op zich te nemen. Dit zijn rollen zoals (1) counseling & bemiddeling, (2) facilitering & advisering, of (3) mentoring & coaching. Afhankelijk van de problemen waar het familiebedrijf en de ondernemende familie mee worden geconfronteerd, moet de adviseur een andere rol op zich nemen. Elke adviesrol vereist dat de adviseurs beschikken over een specifieke set van competenties (Widz, 2020). Vandaar, lijkt er een kloof te bestaan tussen eigenaren van familiebedrijven en externe adviseurs. Als gevolg van deze kloof, kunnen familiebedrijven ongekwalificeerd of verouderd advies krijgen, wat nadelige gevolgen kan hebben voor hun prestaties. Om deze kloof te dichten, kunnen externe adviseurs vaardigheden ontwikkelen op vlak van communicatie, empathie, vertrouwen en persoonlijk charisma (Kubíček et al., 2020).

Ten tweede is advisering in familiebedrijven persoonlijker dan in niet-familiebedrijven. Tijdens de gesprekken met het familiebedrijf, komt alle onderliggende informatie naar boven. De adviseurs moeten in staat zijn om met deze informatie om te gaan op een niet-oordelende manier (Upton et al., 1993). De externe adviseur moet erkennen dat er een verschil is in werkwijze, tijdschema en resultaatmaatstaven wanneer ze samenwerken met familiebedrijven. De diensten kunnen namelijk niet worden aangeboden zonder de actieve betrokkenheid en deelname van de familieleden. Deze diensten worden uitgevoerd samen met de familie, niet voor hen. Het kost tijd en emotionele energie voor de familie om deel te nemen aan het adviesproces (Grubman en Jaffe, 2010).

Ten derde verschilt advies in familiebedrijven ook omwille van het evenwicht tussen familiale en zakelijke belangen. Deze kwestie omvat zaken als de aanwezigheid van familieleden in operationele posities waarvoor zij niet gekwalificeerd zijn, de invloed van familieleden die geen operationele of eigendomsposities bekleden, en conflicterende rollen (Upton et al., 1993). Sirmon en Hitt (2003) stellen dat er grenzen zijn aan de kwaliteit en de kwantiteit van het menselijk kapitaal in familiebedrijven. Dit is de wijten aan het feit dat familieleden vaak de voorkeur krijgen bij de aanwerving van personeel. Dit kan leiden tot een minder gediversifieerd personeelsbestand, omdat familiemedewerkers mogelijk niet alle noodzakelijke vaardigheden en kennis bezitten die van belang zijn binnen het bedrijf. Hoewel deze familieleden over betere bedrijfsspecifieke kennis bezitten, bezitten externe sollicitanten over betere algemene bedrijfskennis. Ze kunnen bovendien ook externe perspectieven integreren in het bedrijf (Sirmon en Hitt, 2003). De beperkte kennis zorgt er bijgevolg voor dat de behoefte van het familiebedrijf om boekhoudkundige expertise uit te besteden, toeneemt (Barbera en Hasso, 2013).

Adviseurs kunnen dus een cruciale rol spelen binnen familiebedrijven. Ze beïnvloeden strategische beslissingen (Strike, 2012), stimuleren de cohesie binnen de familie en bieden toegang tot de netwerken die de inbedding in de gemeenschap bevorderen (Michel en Kammerlander, 2015).

Externe adviseurs staan ook voor een aantal unieke uitdagingen, waaronder het proberen te navigeren door de complexiteit van het familiebedrijfssysteem en het begrijpen van de onderliggende, vaak verborgen, dynamiek. De adviseurs die in staat zijn om dicht genoeg bij de familie te komen en "embeddedness" bereiken, worden de meest vertrouwde adviseurs (Barbera & Hasso, 2013). Vertrouwde adviseurs worden niet enkel benaderd om specifieke kwesties op te lossen, maar de familiebedrijven benaderen hen wanneer zij dat gepast achten. Een vertrouwde adviseur navigeert voorzichtig de aandacht van familieleden naar een probleemoplossing, zonder specifieke opdracht of tijdspad (Strike, 2013). Net zoals bij niet-familiebedrijven, is vertrouwen binnen de relatie met een adviseur en het familiebedrijf ook van groot belang (Strike, 2013). Dit omdat enkel zeer vertrouwde adviseurs als effectief worden beschouwd (Kaye & Hamilton, 2004). Dus vergelijkbaar met opleiding en ervaring, kan vertrouwen tussen de partijen een belangrijke rol spelen (Kubiček et al., 2020). De externe adviseurs gebruiken hun eigen gevoelens en empathie om zo op een lijn te geraken met de leden van het familiebedrijf (Strike, 2013).

De Groote en Bertschi-Michel (2021) stellen dat cognitieve aspecten die verband houden aan competentie, empathie en integriteit van invloed zijn op de waargenomen betrouwbaarheid van de adviseur. Deze drie factoren dienen dan ook als een noodzakelijke voorwaarde voor vertrouwen tussen het familiebedrijf en de externe adviseur. Het vermogen van de adviseur om de positie van het familiebedrijf te begrijpen en begrip voor hun zorgen te tonen, vereist dus een holistische kijk op het bedrijf. Als de adviseur het probleem daarentegen als klein bestempelt en snel een standaardoplossing wil verkopen zonder zich echt met het bedrijf bezig te houden, neemt de kans dat het advies wordt overgenomen af (De Groote en Bertschi-Michel, 2021).

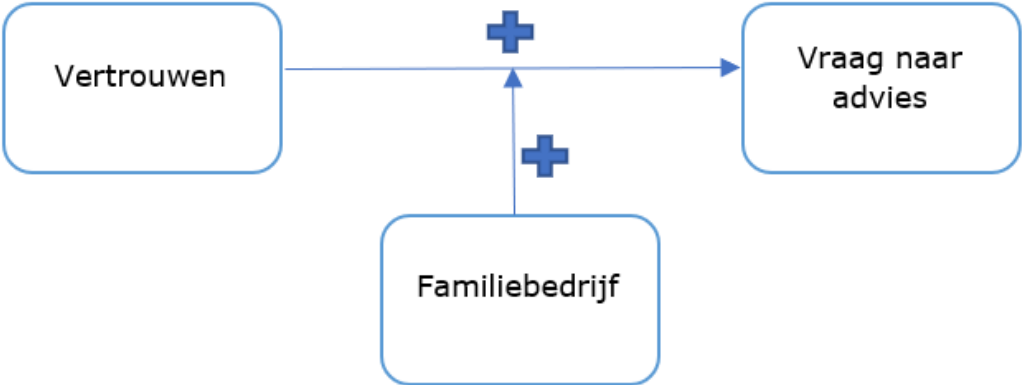
Empirische testen suggereren dat percepties van competentie, empathie en integriteit belangrijke cognitieve antecedenten van vertrouwen vormen (Williams, 2001). Hoe deze drie factoren worden gecombineerd tot vertrouwen is idiosyncratisch, zowel tussen individuen als tussen situaties. In sommige situaties kan de bekwaamheid van de accountant veel belangrijker zijn dan de andere twee factoren. Andere situaties kunnen bestaan uit taken die technisch eenvoudiger zijn, maar politiek gevoelig liggen. In deze gevallen kan de integriteit van de accountant een grotere impact hebben op het vertrouwen dan zijn bekwaamheid. Verder kan een bepaalde vertrouwenspersoon in verschillende situaties een groter gewicht toekennen aan een van de factoren dan een andere vertrouwenspersoon (Mayer en Davis, 1999).

Aan de hand van de bovenstaande literatuur wordt een tweede hypothese geformuleerd:

**Hypothese 2:** het familiaal karakter van een bedrijf heeft een modererend effect op de relatie tussen vertrouwen en de vraag naar extern advies.

Een moderator, hier familiebedrijven, beïnvloedt de sterkte, de richting of de aanwezigheid van een relatie tussen variabelen. Dit type variabele laat zien voor wie, wanneer en onder welke omstandigheden een relatie standhoudt. Met andere woorden stelt het modererend effect dat de invloed van vertrouwen op de vraag naar advies niet hetzelfde is binnen elke context. Er wordt verwacht dat vertrouwen een veel grotere rol zal spelen binnen de context van een familiebedrijf in het bepalen van de vraag naar advies dan in niet-familiebedrijven. Meer bepaald: voor

familiebedrijven is het positieve effect van vertrouwen op de vraag naar advies groter dan voor niet-familiale ondernemingen.



## 4. Methoden

### 4.1 Onderzoeksaanpak

Binnen deze thesis wordt er gebruik gemaakt van secundaire data waarbij de data verzameld werd via een enquête die door UHasselt, in samenwerking met Xerius werd afgenomen. Xerius is een ondernemingsloket en een sociaal verzekeringsfonds die zelfstandigen bijstaan op vlak van wettelijke registratie en sociale zekerheid. De enquête werd afgenomen bij 1.740 respondenten, waaronder zowel ondernemers als accountants. In dit onderzoek wordt er vooral gefocust op de vragen die gericht werden aan de ondernemer over de accountant en niet omgekeerd.

Voor de statistische analyse wordt er gebruik gemaakt van het statistisch computerprogramma SPSS. Meer specifiek wordt er gebruik gemaakt van de OLS multiple regressie voor beide hypothesen. Op basis van deze meervoudige regressie wordt er een moderatieanalyse uitgevoerd voor de tweede hypothese. Tot slot worden er ook verschillende robuustheidstesten uitgevoerd. Binnen de regressiemodellen worden ook meerdere controlevariabelen opgenomen. Deze controlevariabelen worden in het volgende gedeelte in detail besproken. De vragen uit de enquête die gelinkt werden aan de opgenomen controlevariabelen, zijn in tabelvorm terug te vinden in appendix. Er wordt wel op gewezen dat aangezien er met secundaire data gewerkt wordt, dat een aantal controlevariabelen die in de literatuur werden teruggevonden, niet opgenomen kunnen worden in de regressieanalyses.

### 4.2 Meten van de afhankelijke variabele

De afhankelijke variabele, namelijk de vraag naar extern advies, wordt gemeten aan de hand van de volgende vraag: "Welke van deze diensten heeft uw accountant reeds vervuld voor u?". Indien een respondent in totaal  $x$  aantal diensten heeft afgenomen bij zijn of haar accountant, dan krijgt de variabele de waarde  $x$ . De afhankelijke variabele neemt bijgevolg een waarde aan tussen 0 en 23, en is een reflectie van het *totaal aantal afgenomen diensten bij de accountant*. Deze diensten kunnen onderverdeeld worden in 4 categorieën: financiële, juridische, strategische en operationele diensten.

De antwoordmogelijkheden per categorie zijn:

| <b>Financiële diensten</b>  | <b>Juridische diensten</b>  | <b>Strategische diensten</b>   | <b>Operationele diensten</b>  |
|---|---|--|---|
| Het bieden van advies omtrent de waardebeoordeling van een bedrijf bij fusies, overnames en splitsingen | Het bieden van advies omtrent erfeniskwesties                                       | Het bieden van strategisch advies  | Het bieden van advies omtrent de aankoop van hardware/software                        |
| Het uitvoeren van kostprijsberekeningen van producten, diensten en afdelingen                           | Het bieden van informatie omtrent veranderingen in de wetgeving en diens impact     | Optreden als een lid in de Raad van Bestuur of Raad van Advies binnen uw onderneming | Het bieden van advies omtrent HR-beslissingen   |
| Het uitvoeren van een benchmarking en het rapporteren van deze resultaten                               | Het bieden van advies en ondersteuning bij eigendomsoverdracht en successieplanning | Optreden als een financieel manager binnen uw onderneming                            | Het bieden van advies omtrent risico management                                       |
| Het bieden van bijstand bij het aanvragen van subsidies   | Het bieden van advies omtrent juridische zaken                                      | Het bieden van advies en ondersteuning bij internationalisering                      | Het bieden van advies omtrent beloningsbeleid, salarisadministratie en pensioenbeleid |
| Het beheren van de schulden van de onderneming  |   | Het bieden van advies omtrent MVO  | Het bieden van advies omtrent marketing- en salesbeslissingen                         |
| Het bieden van advies omtrent budgettering en financieel management                                     |   | Het bieden van advies omtrent groeimogelijkheden                                     | Het bieden van advies omtrent verzekeringen   |
| Het begeleiden van uw onderneming in moeilijke tijden   |   |  |   |

(Tabel 1: meten afhankelijke variabele: vraag naar advies)

Voor de eerste hypothese zal er vervolgens een robuustheidstest worden uitgevoerd. Dit wil zeggen dat er zal worden gecontroleerd hoe de initiële ramingen van de regressiecoëfficiënten zich gedragen wanneer de regressiespecificaties worden gewijzigd door regressoren, toe te voegen, te veranderen of te verwijderen. Om de robuustheid van de eerste hypothese te testen zal de afhankelijke variabele gedefinieerd worden aan de hand een combinatie van de volgende twee vragen: "Welke van deze diensten heeft uw accountant reeds vervuld voor u?" (Reeds vervuld) en "Indien er nu of op termijn een behoefte zou zijn voor onderstaande diensten, voor welke diensten zou u een accountant aanstellen?" (Voor welke diensten accountant). Van deze twee variabelen werd de combinatie genomen omdat de meerderheid van de respondenten voor de tweede vraag enkel de diensten hebben aangeduid die nog niet uitgevoerd worden en waarvoor er een toekomstige behoefte zou kunnen bestaan, terwijl dit niet de bedoeling was. De tweede vraag werd namelijk gesteld om na te gaan voor hoeveel diensten de respondent in het verleden, het heden of in de toekomst gebruik zou willen maken van een externe accountant. Door de vragen met elkaar te combineren, wordt het juiste antwoord op de vraag bekomen. De antwoordmogelijkheden op de tweede vraag waren gelijk aan de antwoordmogelijkheden op de vraag die in het hoofdmodel werden gebruikt. Deze bijkomende variabele verkrijgt de naam 'vraag 2' binnen de resultaten.

#### 4.3 Meten van de onafhankelijke variabele

De onafhankelijke variabele, vertrouwen, wordt aan de hand van de volgende vragen gemeten. Vertrouwen wordt zoals eerder vermeld door Mayer en Davis (1999), opgedeeld in drie factoren: competentie, empathie en integriteit. Om deze reden zal de som genomen worden van alle stellingen die betrekking hebben op deze drie factoren om zo tot de totale variabele van vertrouwen te komen. Aangezien er in het hoofdmodel van de eerste hypothese gebruik gemaakt wordt van de som van de drie componenten van vertrouwen, namelijk competentie, empathie en integriteit, zullen de drie componenten in de robuustheidstest apart opgenomen worden om zo te controleren welk onderdeel van vertrouwen het belangrijkste is.

| <b>Competentie</b>   | <b>Empathie</b>  | <b>Integriteit</b>  |
|--|--|---|
| Mijn accountant is zeer bekwaam in het uitvoeren van zijn/haar job.                        | Mijn accountant is erg bezorgd over mijn welzijn.                                | Mijn accountant heeft een sterk gevoel voor rechtvaardigheid.                         |
| Mijn accountant staat erom bekend succesvol te zijn in de dingen die zij/hij doet.         | Mijn behoeften en wensen zijn erg belangrijk voor mijn accountant                | Ik hoef me nooit af te vragen of mijn accountant zich aan zijn/haar woord zal houden. |
| Mijn accountant beschikt over de nodige kennis om het te verrichten werk te leveren        | Mijn accountant zou niet bewust iets doen waardoor ik in de problemen zou komen  | Mijn accountant doet zijn/haar best om eerlijk met anderen om te gaan.                |
| Ik heb veel vertrouwen in de vaardigheden van mijn accountant                              | Mijn accountant denkt echt na over wat voor mij belangrijk is.                   | De dagen en het gedrag van mijn accountant zijn niet erg consistent.                  |
| Mijn accountant heeft gespecialiseerde vaardigheden die onze prestaties kunnen verbeteren. | Mijn accountant zal er alles aan doen om mij met een bepaald probleem te helpen. | Ik waardeer de normen en waarden van mijn accountant.                                 |
| Mijn accountant is zeer competent  |  | Deugdelijke principes lijken de leidraad te zijn voor het gedrag van mijn accountant. |

(Tabel 2: meten van de afhankelijke variabele: vertrouwen)

Antwoordmogelijkheid per vraag per categorie:

| <b>Niet akkoord</b> | <b>Eerder niet akkoord</b> | <b>Noch akkoord, noch niet akkoord</b> | <b>Eerder akkoord</b> | <b>Akkoord</b> |
|---------------------|----------------------------|--|-----------------------|----------------|
| 1                   | 2                          | 3                                      | 4                     | 5              |

(Tabel 3: antwoordmogelijkheden afhankelijke variabele – 5-punt Likert-schaal)

Omdat er voor de tweede hypothese een moderatieanalyse zal worden uitgevoerd, is er nog een derde variabele nodig, namelijk familiebedrijven. Deze variabele wordt aan de hand van de volgende ja/nee vraag onderzocht: "Beschouwt u uw onderneming als een familiebedrijf?".



#### 4.4 De controlevariabelen

De eerste controlevariabele die de relatie tussen vertrouwen en de vraag naar extern advies kan beïnvloeden, is de *grootte* van het bedrijf. Bennett en Robson (2005) tonen aan dat de intentie om extern advies te blijven gebruiken afhankelijk is van het karakter van het bedrijf, in bijzonder de grootte van het bedrijf. De meeste bedrijven die beroep doen op extern advies zijn kmo's (Bennett en Robson, 2000). Kmo's beschikken vaak over minder middelen dan grotere ondernemingen. (Carey, 2015 en Johnson et al., 2007). Bedrijven kopen pas extern advies in wanneer ze tekortkomingen opmerken in hun interne middelen of expertise (Marriott en Marriott, 2000). Deze 'resource gap' is het grootst in kleine ondernemingen (Deakins, Logan en Steele, 2001). Dit wijst op een negatief verband tussen het inwinnen van advies en de bedrijfsgrootte. Grootte wordt gemeten aan de hand van de volgende vraag: "Hoeveel personen heeft u in dienst in de volgende categorieën?".

Naast grootte is ook de *ouderdom* van het bedrijf van belang. Smallbone, North en Leigh (1993) stellen namelijk vast dat het advies het nuttigst is voor nieuwe en jonge bedrijven. Maar toch kunnen ze concluderen dat ook volwassen bedrijven van dergelijke steun profiteren. Het verband tussen ouderdom en het inwinnen van advies is dus nog onduidelijk. Maar er wordt verwacht dat jongere bedrijven meer nood zullen hebben aan extern advies. Voor ouderdom werd er gebruik gemaakt van de volgende vraag: "Tot welke van de volgende categorieën behoort uw onderneming?". Waarbij de antwoordmogelijkheden waren: starter, start-up, scale-up, matuur en geen van de bovenstaande. Aangezien de exacte leeftijd van het bedrijf niet opgenomen werd in de survey was dit de beste benadering voor de ouderdom te kunnen bepalen.

Bovendien speelt ook *concurrentie* een belangrijke rol. Kamyabi en Devi (2011) stellen vast dat een kmo die actief is in een concurrerende omgeving, zich sneller tot een externe accountant wendt voor ondersteunende diensten en advies. Met andere woorden, het gebruik van adviesdiensten van een externe accountant is positief gerelateerd aan de concurrentie-intensiteit. Deze controlevariabele werd als volgt bevraagd: "Hoe competitief is de markt waarin uw onderneming opereert?". De respondent kon de vraag beantwoorden aan de hand van een Likertschaal, waarbij 1 gedefinieerd werd als "helemaal niet competitief" en 5 als "extreem competitief".

De laatste controlevariabele is *groei*, Johnson et al. (2007) constateren dat bedrijven die van plan zijn hun bedrijf te laten groeien, voornamelijk wat werkgelegenheid en/of uitbreiding naar nieuwe geografische markten betreft, aanzienlijk meer gebruik maken van extern bedrijfsadvies dan ondernemingen die niet groeien. Er is dus sprake van een mogelijks positief verband tussen de groei van het bedrijf en het inwinnen van advies. De groei werd bevraagd aan de hand van de volgende ja/nee vraag: "Bevindt uw onderneming zich momenteel in een groeifase?".

|                     | <b>N</b> | <b>Minimum</b> | <b>Maximum</b> | <b>Gemiddeld</b> | <b>Std. Afwijking</b> |
|---------------------|----------|----------------|----------------|------------------|-----------------------|
| <b>Vraag</b>        | 1740     | ,000           | 26,000         | 4,055            | 3,706                 |
| <b>Vraag 2</b>      | 1740     | ,000           | 26,000         | 8,512            | 6,036                 |
| <b>Grootte</b>      | 1500     | ,000           | 10000          | 17,020           | 261,365               |
| <b>Concurrentie</b> | 1740     | 1,000          | 5,000          | 3,270            | ,976                  |
| <b>Groei</b>        | 1740     | ,000           | 1,000          | ,460             | ,499                  |
| <b>Competentie</b>  | 1740     | 6,000          | 30,000         | 24,801           | 4,288                 |
| <b>Empathie</b>     | 1740     | 5,000          | 25,000         | 19,856           | 4,244                 |
| <b>Integriteit</b>  | 1740     | 6,000          | 30,000         | 24,899           | 4,116                 |
| <b>Vertrouwen</b>   | 1740     | 17,000         | 85,000         | 69,556           | 11,822                |
| <b>Familie</b>      | 1091     | ,000           | 1,000          | ,480             | ,500                  |

(Tabel 4: summary statistics)

#### 4.5 Regressiemodellen

Zoals eerder in de literatuurstudie besproken, splitsen Mayer en Davis (1999) vertrouwen op in drie componenten. Deze drie componenten worden samengevoegd opgenomen binnen het basismodel en vormen dus de onafhankelijke variabele "vertrouwen". Door de drie componenten samen op te nemen, zal er worden gestaafd hoe belangrijk vertrouwen werkelijk is binnen de professionele relatie tussen het bedrijf en de accountant.

**Vraag naar advies** =  $b_0 + b_1$ 'vertrouwen' +  $b_2$ 'grootte' +  $b_3$ 'ouderdom' +  $b_4$ 'concurrentie' +  $b_5$ 'groei' + e.

Om de tweede hypothese te staven wordt er gebruik gemaakt van een moderatieanalyse. In dit geval zal er worden onderzocht of het familiaal karakter van een bedrijf een modererend effect heeft op de relatie tussen vertrouwen en de vraag naar extern advies. Statistisch gezien wordt de uitkomst voorspeld vanuit de predictorvariabele, de moderator en de interactie tussen de predictor en de moderator.

**Vraag naar advies** =  $(b_0 + b_1$ 'vertrouwen' +  $b_2$ 'familiebedrijven' +  $b_3$ 'interactie') +  $b_4$ 'grootte' +  $b_5$ 'ouderdom' +  $b_6$ 'concurrentie' +  $b_7$ 'groei' + e.

Binnen de tabellen van de resultaten wordt het significantieniveau als volgt aangegeven: \*\*\* voor  $\leq 1\%$ , \*\* voor  $\leq 5\%$  en \* voor  $\leq 10\%$ .



## 5. Resultaten

### 5.1 Correlatietabel

|              |       | Vraag   | Vraag 2 | Vertrouwen | Competentie | Empathie | Integriteit | Familie | Grootte | Ouderdom | Concurrentie | Groei |
|--------------|-------|---------|---------|------------|-------------|----------|-------------|---------|---------|----------|--------------|-------|
| Vraag        | Corr. | --      |         |            |             |          |             |         |         |          |              |       |
|              | N     | 1740    |         |            |             |          |             |         |         |          |              |       |
| Vraag 2      | Corr. | ,578*** | --      |            |             |          |             |         |         |          |              |       |
|              | N     | 1740    | 1740    |            |             |          |             |         |         |          |              |       |
| Vertrouwen   | Corr. | ,388*** | ,089*** | --         |             |          |             |         |         |          |              |       |
|              | N     | 1740    | 1740    | 1740       |             |          |             |         |         |          |              |       |
| Competentie  | Corr. | ,376*** | ,096*** | ,928***    | --          |          |             |         |         |          |              |       |
|              | N     | 1740    | 1740    | 1740       | 1740        |          |             |         |         |          |              |       |
| Empathie     | Corr. | ,394*** | ,077*** | ,945***    | ,816***     | --       |             |         |         |          |              |       |
|              | N     | 1740    | 1740    | 1740       | 1740        | 1740     |             |         |         |          |              |       |
| Integriteit  | Corr. | ,315*** | ,078*** | ,931***    | ,782***     | ,832***  | --          |         |         |          |              |       |
|              | N     | 1740    | 1740    | 1740       | 1740        | 1740     | 1740        |         |         |          |              |       |
| Familie      | Corr. | ,051*   | ,040    | -,001      | ,008        | -,022    | ,010        | --      |         |          |              |       |
|              | N     | 1091    | 1091    | 1091       | 1091        | 1091     | 1091        | 1091    |         |          |              |       |
| Grootte      | Corr. | ,007    | -,001   | -,028      | -,032       | -,029    | -,015       | -,018   | --      |          |              |       |
|              | N     | 1500    | 1500    | 1500       | 1500        | 1500     | 1500        | 1007    | 1500    |          |              |       |
| Ouderdom     | Corr. | ,115*** | ,036    | ,027       | ,025        | ,022     | ,030        | ,124*** | ,052**  | --       |              |       |
|              | N     | 1740    | 1740    | 1740       | 1740        | 1740     | 1740        | 1091    | 1500    | 1740     |              |       |
| Concurrentie | Corr. | ,115*** | ,129*** | ,074***    | ,097***     | ,044*    | ,068***     | ,019    | -,020   | ,057**   | --           |       |
|              | N     | 1740    | 1740    | 1740       | 1740        | 1740     | 1740        | 1091    | 1500    | 1740     | 1740         |       |
| Groei        | Corr. | ,093*** | ,142*** | ,005       | ,013        | ,011     | -,011       | ,055*   | -,010   | -,087*** | ,134***      | --    |
|              | N     | 1740    | 1740    | 1740       | 1740        | 1740     | 1740        | 1091    | 1500    | 1740     | 1740         | 1740  |

(Tabel 5: correlatietabel)

In de bovenstaande tabel worden alle variabelen die binnen deze thesis onderzocht worden, opgenomen. Aangezien niet al deze variabelen in één multiple regressie opgenomen worden binnen deze thesis, werd er gekozen voor een pairwise berekening. Dit zorgt er bijgevolg voor dat er voor elke correlatie een andere observatiegrootte (N) is. Deze observatiegrootte wordt voor iedere correlatie ook vermeld. Er moet wel op gewezen worden dat er geen causaliteit gesuggereerd wordt op basis van deze correlatietest.

Vervolgens worden de meest relevante verbanden besproken:

Ten eerste kan er met behulp van de Pearson correlatie besloten worden dat er een significant positief verband bestaat tussen de vraag naar extern advies en vertrouwen ( $r=,388$ ,  $p<0,001$ ), wat conform Cohen (1977) gezien wordt als een medium sterk positief verband. Hoe meer vertrouwen er bestaat tussen de accountant en het bedrijf, hoe meer vraag naar advies er zal zijn. Dit verband wordt ook bevestigd voor de tweede variabele van de vraag naar extern advies, maar deze correlatiecoëfficiënt neemt echter wel een lagere waarde aan ( $r=0,089$ ,  $<0,001$ ), wat wijst op een zwakker positief significant verband.

Vervolgens wordt er op basis van de correlatietest een positief significant verband gevonden voor alle onderdelen van vertrouwen, namelijk: competentie ( $0,376$ ,  $<0,001$ ), empathie ( $0,394$ ,  $<0,001$ ) en integriteit ( $0,315$ ,  $<0,001$ ) ten opzichte van de vraag naar extern advies. Dit wijst opnieuw op een medium sterk positief verband.

De correlatie tussen het familiaal karakter en de vraag naar extern advies is licht positief ( $p = 0,09$ ), wat aangeeft dat familiebedrijven over het algemeen meer gebruik maken van accountantadvies.

De correlaties tussen empathie, integriteit en competentie zijn erg hoog. Dit is niet onlogisch, aangezien dit de deelcomponenten van vertrouwen zijn, en ze bijgevolg in sterke mate gerelateerd zijn aan elkaar. Deze hoge regressiecoëfficiënten kunnen leiden tot imperfecte multicollineariteit.

## 5.2 Het hoofdmodel

Als eerst werd er een multiple regressie uitgevoerd voor het hoofdmodel. Op basis van  $R^2$  adjusted kan vastgesteld worden dat 16,7 procent van de variantie in de vraag naar extern advies, verklaard wordt door de opgenomen variabelen. Ook is de F-toets in de ANOVA tabel significant waardoor er kan worden geconcludeerd dat minimum één van de onafhankelijke variabelen een significante invloed heeft ( $p < .,05$ ) op de vraag naar extern advies. De observatie binnen het hoofdmodel bedroeg 1.500 respondenten.

|                     | Vraag naar extern advies |                   |                     |
|---------------------|--------------------------|-------------------|---------------------|
|                     | Ongestandaardiseerd      | Gestandaardiseerd | Significantieniveau |
| <b>B0</b>           | -5,863***                | /                 | <,001               |
| <b>Vertrouwen</b>   | ,121***                  | ,375              | <,001               |
| <b>Grootte</b>      | ,000                     | ,016              | ,504                |
| <b>Ouderdom</b>     | ,185***                  | ,085              | <,001               |
| <b>Concurrentie</b> | ,288***                  | ,074              | ,002                |
| <b>Groei</b>        | ,584***                  | ,078              | ,001                |

(Tabel 6: hoofdmodel)

Uit bovenstaande tabel kan er worden geconcludeerd dat alle voorspellers, buiten grootte binnen dit model statistisch significant zijn voor externe vraag naar advies. Op basis van de resultaten uit de lineaire regressie, kan er worden vastgesteld dat de hoofdvariabele vertrouwen significant is. Dit betekent dat vertrouwen een effect heeft op de vraag naar advies, sterker nog, een positief effect. Een stijging van één eenheid vertrouwen leidt tot een stijging van 0,121 in de vraag naar extern advies. Binnen dit onderzoek wordt er dus een significant positief effect gevonden tussen vertrouwen en de vraag naar extern advies. Aan de hand van deze bevindingen kan de eerste hypothese worden bevestigd, namelijk 'vertrouwen heeft een positieve invloed op de vraag naar extern advies'.

De eerste controlevariabele is grootte. De regressiecoëfficiënt van grootte bedraagt 0,000. Dit betekent dat de vraag naar extern advies, bij significantie, niet verschilt door een stijging van één eenheid in grootte. De volgende controlevariabele betreft ouderdom, waarbij de vraag naar advies toeneemt met 0,185 bij een stijging van één eenheid ouderdom. Dit is met andere woorden een significant positief verband. Hoewel dit de verwachtingen tegengaat, is er in de literatuur veel onduidelijkheid over de variabele ouderdom. De resultaten van de laatste twee controlevariabelen zijn wel in lijn met de verwachtingen. De vraag naar extern advies stijgt namelijk met 0,288 bij een stijging van één eenheid in concurrentie, wat opnieuw wijst op een significant positief verband. Ook voor groei wordt er een positief en significant verband vastgesteld. De vraag naar advies neemt toe met 0,584 bij een stijging van één eenheid groei.

### 5.3 Robuustheidstesten

|                     | Vraag naar extern advies |                   |                     |
|---------------------|--------------------------|-------------------|---------------------|
|                     | Ongestandaardiseerd      | Gestandaardiseerd | Significantieniveau |
| <b>B0</b>           | -4,642***                | /                 | <,001               |
| <b>Competentie</b>  | ,179***                  | ,201              | <,001               |
| <b>Empathie</b>     | ,311***                  | ,348              | <,001               |
| <b>Integriteit</b>  | -,136***                 | -,148             | <,001               |
| <b>Grootte</b>      | ,000                     | ,020              | ,393                |
| <b>Ouderdom</b>     | ,183***                  | ,084              | <,001               |
| <b>Concurrentie</b> | ,297***                  | ,076              | ,001                |
| <b>Groei</b>        | ,538***                  | ,071              | ,003                |

(Tabel 7: robuustheidstest 1)

Voor de eerste robuustheidstest wordt de onafhankelijke variabele, vertrouwen opgedeeld in drie componenten: competentie, empathie en integriteit. Op deze manier zal er gecontroleerd worden welke van de drie componenten het belangrijkste is voor de vraag naar extern advies.

Op basis van  $R^2$  adjusted kan er worden vastgesteld dat 18,9 procent van de variantie in de vraag naar extern advies, verklaard wordt door de opgenomen variabelen. Ook is de F-toets in de ANOVA tabel significant waardoor er kan worden geconcludeerd dat minimum één van de onafhankelijke variabelen een significante invloed heeft ( $p < .,05$ ) op de vraag naar extern advies. De observatie binnen de robuustheidstest bedroeg 1.500 respondenten.

Alle onderdelen van vertrouwen zijn binnen dit regressiemodel statistisch significant. Het eerste component van vertrouwen, competentie heeft een positief verband ten opzichte van de vraag naar extern advies. De regressiecoëfficiënt van competentie bedraagt 0,179 dus de vraag naar advies neemt toe bij een stijging van één eenheid competentie. Het tweede component van vertrouwen, empathie heeft een positief verband ten opzichte van de vraag naar advies. Dat wil zeggen dat de vraag naar extern advies stijgt met 0,311 indien de accountant één eenheid meer empathie vertoont. Het laatste onderdeel van vertrouwen, integriteit heeft negatief verband. De regressiecoëfficiënt van integriteit bedraagt -0,136 en dat wil zeggen dat de vraag naar advies daalt met 0,136 wanneer de integriteit met één eenheid stijgt. Aangezien empathie de grootste waarde aanneemt, kan er worden geconcludeerd dat empathie het belangrijkste component is van vertrouwen. Net zoals in het hoofdmodel zijn alle controlevariabelen buiten grootte statistisch significant. Verder nemen concurrentie en groei de verwachte richtingen aan.

Ten slotte werd elk component van vertrouwen apart opgenomen in een regressiemodel. Binnen deze regressiemodellen neemt de variabele competentie een positieve en significante waarde aan van 0,329\*\*\*. Dit suggereert dus opnieuw dat de vraag naar extern advies stijgt naarmate de competentie van de accountant stijgt. Ook empathie neemt een positieve en significante waarde aan. Dit wijst erop dat de vraag naar extern advies stijgt met 0,346\*\*\* wanneer de accountant meer empathie vertoont. Ten slotte neemt het derde onderdeel van vertrouwen, integriteit, in dit geval wel een

positieve en significante waarde aan. Wanneer integriteit apart opgenomen wordt in het regressiemodel neemt de vraag naar extern advies toe met 0,271\*\*\* wanneer de integriteit met één eenheid stijgt.

Aangezien het opmerkelijk is dat de integriteit in de aparte robuustheidstest wel een positieve en significante waarde aanneemt, terwijl dit in combinatie met de andere afhankelijke variabelen niet het geval is, worden er nog extra analyses uitgevoerd om na te gaan welke afhankelijke variabele voor deze negatieve relatie zorgt. Deze analyse werd uitgevoerd door steeds slechts twee van de drie componenten in het regressiemodel in te voeren. Op deze manier kon er opgemerkt worden welke onafhankelijke variabele het negatief verband veroorzaakte. Het blijkt dat de toevoeging van competentie in het model ervoor zorgt dat integriteit een negatieve waarde aanneemt. Dit suggereert dat het effect van een sterkere integriteit negatief is voor de vraag naar extern advies, indien we het niveau van de competentie stabiel houden. Als er dan de vergelijking gemaakt zou worden tussen twee accountants die even competent zijn, dan zou er eerder gekozen worden voor het advies van de accountant die minder integere kenmerken vertoont.

|                     | <b>Vraag naar extern advies</b> |                          |                            |
|---------------------|---------------------------------|--------------------------|----------------------------|
|                     | <b>Ongestandaardiseerd</b>      | <b>Gestandaardiseerd</b> | <b>Significantieniveau</b> |
| <b>B0</b>           | 2,982***                        | /                        | ,005                       |
| <b>Vertrouwen</b>   | ,043***                         | ,082                     | ,001                       |
| <b>Grootte</b>      | 7,583E-5                        | ,003                     | ,898                       |
| <b>Ouderdom</b>     | ,069                            | ,020                     | ,446                       |
| <b>Concurrentie</b> | ,608***                         | ,096                     | <,001                      |
| <b>Groei</b>        | 1,465***                        | ,120                     | <,001                      |

(Tabel 8: robuustheidstest 2)

Voor de volgende robuustheidstest wordt de afhankelijke variabele 'de vraag naar extern advies' aangepast. Dit door een combinatie te nemen van twee variabelen, namelijk 'Accountancy diensten reeds vervuld' en 'Voor welke diensten accountant'. Door deze bewerking wordt de afhankelijke variabele 'vraag naar advies' uitgebreid naar niet enkel de reeds geleverde diensten, maar ook naar de diensten waar de cliënt in de toekomst beroep op zou willen doen. De observatie binnen de robuustheidstest bedroeg 1.500 respondenten.

In dit scenario kan er op basis van de  $R^2$  adjusted vastgesteld worden dat slechts 3,2 procent van de variantie in de vraag naar extern advies, verklaard wordt door de opgenomen variabelen. Daarenboven is de F-toets in de ANOVA tabel ook significant wat wil zeggen dat minstens één van de onafhankelijke variabelen een significante invloed heeft ( $p < .,05$ ) op de vraag naar extern advies.

Uit bovenstaande tabel kan er worden geconcludeerd dat alle voorspellers, buiten grootte en ouderdom statistisch significant zijn voor vraag naar extern advies. Op basis van de resultaten uit de lineaire regressie, kan er opnieuw worden vastgesteld dat de hoofdvariabele vertrouwen statistisch significant is. Een stijging van één eenheid vertrouwen leidt tot een stijging van 0,043 in de vraag naar extern advies binnen een niet-familiebedrijf. Via deze robuustheidstest worden de resultaten uit het hoofdmodel dus opnieuw bevestigd.



#### 5.4 Moderatieanalyse

Binnen deze analyse zal er worden nagegaan of familiebedrijven een invloed hebben op de relatie tussen vertrouwen en de vraag naar extern advies. Vervolgens zal er ook in dit onderdeel een robuustheidstest worden uitgevoerd, waardat alle componenten van vertrouwen ingevoerd zullen worden als de onafhankelijke variabele om zo te controleren welke van de drie componenten het belangrijkste is binnen een familiebedrijf.

Op basis van  $R^2$  adjusted kan er worden vastgesteld dat 16,6 procent van de variantie in de vraag naar extern advies, verklaard wordt door de opgenomen variabelen. Ook is de F-toets in de ANOVA tabel significant waardoor er kan worden geconcludeerd dat minimum één van de onafhankelijke variabelen een significante invloed heeft op de vraag naar extern advies.

Uit onderstaande tabel kan er worden vastgesteld dat er geen significant modererend verband bestaat van familie op de relatie tussen vertrouwen en de vraag naar advies, aangezien de interactievariabele insignificant is.

|                     | <b>Vraag naar extern advies binnen familiebedrijven</b> |                          |                            |
|---------------------|---|--------------------------|----------------------------|
|                     | <b>Ongestandaardiseerd</b>                              | <b>Gestandaardiseerd</b> | <b>Significantieniveau</b> |
| <b>B0</b>           | -6,290***   | /                        | <,001                      |
| <b>Grootte</b>      | ,000  | ,016                     | ,577                       |
| <b>Ouderdom</b>     | ,135***   | ,060                     | 0,039                      |
| <b>Concurrentie</b> | ,200  | ,048                     | ,098                       |
| <b>Groei</b>        | ,597***   | ,076                     | ,009                       |
| <b>Vertrouwen</b>   | ,135***   | ,388                     | <,001                      |
| <b>Familie</b>      | -,065   | -,008                    | ,964                       |
| <b>Interactie</b>   | ,004  | ,040                     | ,827                       |

(Tabel 9: Moderatieanalyse)

### 5.5 Robuustheidstest moderatieanalyse

Ten slotte werd er een robuustheidstest uitgevoerd waarbij vertrouwen opnieuw opgedeeld wordt in 3 componenten. Maar opnieuw kan er worden vastgesteld, dat net zoals bij het hoofdmoderatiemodel, de interactievariabelen geen significant verband vertonen met de andere twee onafhankelijke variabelen in het regressiemodel. De observatie binnen de robuustheidstest bedroeg 1.007 respondenten.

|                                   | Ongestandaardiseerd | Gestandaardiseerd | Significantieniveau |
|-----------------------------------|---------------------|-------------------|---------------------|
| <b>B0</b>                         | -5,559***           | /                 | <,001               |
| <b>Familie</b>                    | ,803                | ,102              | ,599                |
| <b>Competentie</b>                | ,213***             | ,224              | ,001                |
| <b>Interactie<br/>competentie</b> | ,039                | ,128              | ,682                |
| <b>Empathie</b>                   | ,289***             | ,299              | <,001               |
| <b>Interactie<br/>empathie</b>    | ,056                | ,148              | ,602                |
| <b>Integriteit</b>                | -,097               | -,099             | ,187                |
| <b>Interactie<br/>integriteit</b> | -,103               | -,339             | ,312                |
| <b>Grootte</b>                    | ,000                | ,021              | ,461                |
| <b>Ouderdom</b>                   | ,131***             | ,058              | ,042                |
| <b>Concurrentie</b>               | ,217*               | ,052              | ,070                |
| <b>Groei</b>                      | ,540***             | ,069              | ,018                |

(Tabel 10: robuustheidstest moderatieanalyse)

Ook hier worden de drie componenten van vertrouwen apart opgenomen in een regressiemodel. Hoewel dit er inderdaad voor zorgt competentie (0,359\*\*\*), empathie (0,381\*\*\*) en integriteit (0,307\*\*\*) een positieve en significante waarde aannemen, zijn de interactievariabelen nog steeds insignificant.



## **6. Discussie**

### 6.1 De impact van vertrouwen op de vraag naar advies

Er kan binnen dit onderzoek een positief en significant verband vastgesteld worden tussen vertrouwen en de vraag naar extern advies. Dit impliceert dat hoe meer vertrouwen het bedrijf in de accountant heeft, hoe hoger de vraag naar extern advies zal zijn. Deze resultaten stemmen overeen met de resultaten van Blackburn et al. (2014) en Mayer en Davis (1999). Ze stellen namelijk vast dat vertrouwen een essentiële voorwaarde is die een indirecte rol speelt in de professionele relatie tussen het bedrijf en de accountant. Het is dus ook zo dat bedrijven die meer vertrouwen hebben in hun accountant, meer bedrijfsadvies zullen inkopen.

Vervolgens werd er een robuustheidstest uitgevoerd waarbij de afhankelijke variabele op een andere manier werd gedefinieerd. Hierbij werd er gebruik gemaakt van een vraagvariabele die het aantal diensten meet waarvoor men in het verleden gebruik gemaakt heeft en tevens ook rekening houdt met de diensten waarvoor men in de toekomst naar een accountant zou stappen. Ook aan de hand van de robuustheidstest wordt de eerste hypothese bevestigd. Binnen dit onderzoek kunnen we dus stellen dat vertrouwen een positief en significant verband heeft ten opzichte van de vraag naar extern advies.

### 6.2 Competentie, empathie en integriteit ten opzichte van de vraag naar advies

Volgens Mayer en Davis (1999) wordt vertrouwen opgesplitst in drie componenten: competentie, empathie en integriteit. Binnen de robuustheidstest werd de variabele vertrouwen vervangen door de drie aparte componenten.

De robuustheidstest toonde voor competentie een positief en statistisch significant verband aan. Dit impliceert dat de vraag naar advies zal toenemen naarmate de competentie van de accountant stijgt. Dit wordt bevestigd in de literatuur. Zo tonen Carey en Tanewski (2016) aan dat de aankoop van extern advies positief en significant samenhangt met de competenties van de accountant. De waargenomen competentie van de accountant is dus een doorslaggevende voorwaarde opdat er extern bedrijfsadvies zal worden ingekocht door een bedrijf. Volgens de robuustheidstest is het dus zo dat de vraag naar advies stijgt naarmate de competenties van de accountant stijgen.

Ook voor de variabele empathie wordt er een positief en statistisch significant verband gevonden. Dit wil zeggen dat de vraag naar extern advies stijgt naarmate de accountant meer empathie vertoont. Dit verband wordt noch bevestigd noch ontkend in de literatuur. Mayer en Davis (1999) stellen namelijk dat empathie een sleutelement is voor een succesvolle professionele relatie, maar dat empathie de vraag naar extern advies niet garandeert. Toch blijft empathie belangrijk aangezien het bedrijf de accountant niet zal vertrouwen bij een gebrek aan empathie (Blackburn et al., 2014).

Voor het derde onderdeel van vertrouwen, integriteit, wordt er een negatief en statistisch significant verband gevonden. Dit wil zeggen dat de vraag naar advies daalt wanneer de integriteit van de accountant toeneemt. Ook dit wordt in de literatuur noch bevestigd noch ontkend. Blackburn et al. (2014) stelt namelijk dat integriteit een kritisch element is van vertrouwen en dat zonder integriteit de professionele relatie tussen de accountant en het bedrijf onbestaande zou zijn, maar ze stellen

ook dat integriteit geen direct effect heeft op het al dan niet inkopen van extern advies. Dit negatief verband tussen integriteit en de vraag naar extern advies wordt veroorzaakt door de toevoeging van competentie aan het regressiemodel. Dit impliceert dat het effect van een sterkere integriteit negatief is voor de vraag naar extern advies, indien het niveau van de competentie constant blijft. Wanneer er dan gekozen moet worden tussen twee accountants met hetzelfde competentieniveau, dan zal er gekozen worden voor de accountant met minder integere kenmerken. Dit suggereert bijgevolg dat de klant liever een accountant heeft die zich minder strak aan de regels houdt. Dit is natuurlijk een onlogisch verband en dient zeker verder onderzocht te worden.

### 6.3 Het verband tussen vertrouwen en de vraag naar extern advies: de modererende impact van familiebedrijven

Hoewel er verwacht werd dat familiebedrijven een sterkere invloed zouden hebben op de relatie tussen vertrouwen en de vraag naar extern advies dan niet-familiebedrijven, werd dit verband niet bevestigd in de resultaten. De moderatieanalyse resulteert in een negatief insignificant verband tussen de interactievariabele en de vraag naar extern advies. Dit is in strijd met de bevindingen uit de literatuur aangezien er vastgesteld werd dat vertrouwen van significant belang is in de relatie tussen de accountant en het familiebedrijf (Strike, 2013; Kaye en Hamilton, 2004).

In de robuustheidstest van de moderatieanalyse worden alle onderdelen van vertrouwen samen opgenomen. Met deze robuustheidstest werd er getracht te controleren welke van de drie componenten het belangrijkste is binnen een familiebedrijf. In de literatuur wordt er gesteld dat competentie van groot belang kan zijn binnen familiebedrijven aangezien er vaak grenzen zijn aan de kwantiteit en de kwaliteit van het menselijk kapitaal (Sirmon en Hitt, 2003). Dit verband werd echter niet bevestigd. Bovendien nemen emoties vaak de bovenhand binnen familiebedrijven waardoor er verwacht werd dat zowel empathie als integriteit een positief significant zouden vertonen. Deze verwachtingen werden ook niet bekrachtigd aangezien beide interactievariabelen een negatief en insignificant verband weergeven. Deze resultaten suggereren dat het familiale karakter van een bedrijf geen invloed heeft op de relatie vertrouwen – adviesvraag.

## **7. Conclusie**

Binnen deze thesis kunnen er een aantal conclusies gemaakt worden:

Ten eerste kan er geconcludeerd worden dat de eerste hypothese bevestigd is. Vertrouwen heeft dus inderdaad een positief en significant verband op de vraag naar extern advies. Dit impliceert dat er een vertrouwensvolle band moet bestaan tussen de accountant en het bedrijf opdat er effectief extern advies zal worden ingekocht. Binnen de literatuur werd vertrouwen vervolgens opgedeeld in drie componenten: competentie, empathie en integriteit. Binnen deze thesis kan er geconcludeerd worden dat empathie de belangrijkste factor van vertrouwen is. Empathie is dus het inlevingsvermogen die een accountant moet hebben in een bepaalde situatie. De accountant moet dus voldoende empathisch zijn.

De tweede hypothese werd gestaafd aan de hand van een moderatieanalyse, waarbij familiebedrijven fungeerden als moderator. Er werd getracht te bevestigen dat vertrouwen een grotere rol speelt binnen familiebedrijven dan binnen niet-familiebedrijven, maar dit is niet gelukt. De resultaten wijzen aan dat vertrouwen niet per sé belangrijker is binnen een familiebedrijf. Hoewel dit in de literatuur wel zo bleek te zijn, kloppen deze verwachtingen niet binnen dit onderzoek. Hier schuilt ook enige logica achter, we kunnen ons namelijk afvragen waarom een niet-familiebedrijf minder belang zou hechten aan vertrouwen. Net zoals een familiebedrijf zal de bestuurder van een niet-familiebedrijf even veel vertrouwen willen hebben in zijn/haar accountant. In de literatuur werd er vaak gesproken over de trusted advisor binnen een familiebedrijf, maar dit slaat meer op de langdurige relatie tussen de adviseur en het familiebedrijf. Ook de drie aparte componenten van vertrouwen gedragen zich binnen de moderatieanalyse niet op de verwachte manier. Binnen de context van een familiebedrijf spelen emoties een grote rol, waardoor er verwacht werd dat empathie en integriteit belangrijke factoren zouden zijn binnen een familiebedrijf. Dit werd ook verwacht voor de variabele competentie, dit omdat familiebedrijven vaak de neiging hebben om familieleden voorrang te geven bij het aanwervingsproces wat bijgevolg tot een minder gediversifieerd personeelsbestand zou kunnen leiden. Hierdoor wordt er verwacht dat het familiale karakter van een bedrijf een positief modererend effect heeft op de relatie tussen vertrouwen en adviesvraag. Dit werd echter niet bevestigd.

## **8. Limitaties**

De grootste limitatie van dit onderzoek is het tijdsaspect. Dit onderzoek is op ongeveer zes maanden tijd uitgewerkt, waardoor er een beperking was in tijd. Als er meer tijd was geweest, was er de mogelijkheid geweest om andere variabelen en controlevariabelen te onderzoeken. Daarnaast kan het zijn dat er bepaalde belangrijke variabelen niet opgenomen zijn geweest in de regressiemodellen omdat er gewerkt is geweest met secundaire data. In de literatuur werden er nog een aantal controlevariabelen gevonden die een effect kunnen hebben op de vraag naar advies, maar aangezien deze variabelen niet bevraagd werden in de survey, konden ze ook niet opgenomen worden in het model. Ook zijn binnen dit onderzoek bepaalde vragen binnen de gehanteerde enquête niet specifiek genoeg gesteld. Mogelijks worden de resultaten hierdoor beïnvloed.



## 9. Verder onderzoek

Hoewel er binnen dit onderzoek geconcludeerd kan worden dat vertrouwen een positief en significant effect heeft op de vraag naar advies, werden er in de literatuur andere variabelen gevonden, die van impact zouden kunnen zijn op deze relatie. Zo werd er gevonden dat de respondenten binnen het onderzoek van Blackburn, Carey en Tanewski (2018) *veranderingen in de omgeving* ook als een belangrijke determinant van de vraag beschreven. Omgevingsveranderingen leiden vaak tot advies over herstructureringen van het bedrijf, over persoonlijk vermogensbezit en over de aan- of verkoop van een bedrijf. Dyer en Ross (2008) waren het hier mee eens. Ze stellen dat eigenaars van kleine bedrijven die in een dynamische en onvoorspelbare omgeving actief zijn, vaker advies zoeken. Er is dus een positief verband tussen een onvoorspelbare omgeving en het zoeken naar advies. Ook de *aard* van de markt waarop het bedrijf actief is, kan van invloed zijn op de vraag naar extern advies. Een bedrijf dat hoofdzakelijk op lokale markten actief is, zal waarschijnlijk grotendeels op basis van interne middelen kunnen werken en zal derhalve slechts beperkte externe steun nodig hebben, met name in verband met marktontwikkeling. Anderzijds zal het opereren op ruimere geografische markten, waarschijnlijk aanzienlijke kennis en middelen vereisen, die wellicht de binnen het bedrijf beschikbare middelen te boven gaan (Johnson, et al., 2007). Ten slotte stellen Bennett en Robson (2005) dat de *kost en de interactie-intensiteit* ook van invloed zouden kunnen zijn op de vraag naar extern advies. Deze bijkomende controlevariabelen zouden onderzocht kunnen worden aan de hand van een andere enquête. Dit zou relevant kunnen zijn voor andere onderzoeken omdat het weglaten van een bepaalde controlevariabele een impact kan hebben op het resultaat.

Daarnaast kunnen andere contextuele aspecten mogelijks een rol spelen. Kmo's vormen namelijk een heterogene groep, met verschillen in omvang, leeftijd, sector, locatie en groeiprofiel, en worden geleid door eigenaar-managers met verschillende capaciteiten en motivaties. (Johnson, Webber en Thomas, 2007). Deze verschillen tussen kmo's kunnen van invloed zijn op de relatie tussen vertrouwen en de vraag naar advies. Daarnaast kan het ook zijn dat bijvoorbeeld de cultuur, de leeftijd en het geslacht van de ondernemer en het soort bedrijf een invloed hebben op de relatie tussen vertrouwen en de vraag naar extern advies.

Vervolgens werd er in de literatuur meerdere keren verwezen naar de mate van opvolging. Hoewel er dus een positief verband bestaat tussen vertrouwen en de vraag naar advies, betekent dit niet meteen dat dit advies ook effectief opgevolgd wordt. De opvolging van het advies lijkt om deze reden zeker een interessante onderzoekspiste.

Daarnaast werd er in dit onderzoek vooral gefocust op externe accountingdiensten in het algemeen, maar voor toekomstig onderzoek kan het misschien interessant zijn om te onderzoeken voor welk soort advies er meer vertrouwen nodig is tussen het bedrijf en de accountant.

Bovendien neemt de variabele integriteit binnen de eerste robuustheidstest een negatieve waarde aan. Dit is natuurlijk een onlogisch verband die binnen dit onderzoek verklaard wordt door de toevoeging van de variabele competentie in het regressiemodel, maar dit verband vergt zeker nog verder onderzoek.





## 10. Appendix

De controlevariabelen werden aan de hand van de volgende vragen gemeten:

- Groei: "Bevindt uw onderneming zich momenteel in een groeifase?".

Antwoordmogelijkheden: ja/nee.

- Ouderdom: "Tot welke van de volgende categorieën behoort uw onderneming?".

Antwoordmogelijkheden:

| <b>Starter</b> | <b>Start-up</b> | <b>Scale-up</b> | <b>Matuur</b> | <b>Geen van de bovenstaande</b> |
|----------------|-----------------|-----------------|---------------|---------------------------------|
|----------------|-----------------|-----------------|---------------|---------------------------------|

(Tabel 11: antwoordmogelijkheden ouderdom)

- Grootte: "Hoeveel personen heeft u in dienst in de volgende categorieën (in absolute aantallen, geen VTE)?".
- Concurrentie: "Hoe competitief is de markt waarin uw onderneming opereert?".

Antwoordmogelijkheden:

| <b>Helemaal niet competitief</b> | <b>Weinig competitief</b> | <b>Competitief</b> | <b>Zeer competitief</b> | <b>Extreem competitief</b> |
|----------------------------------|---------------------------|--------------------|-------------------------|----------------------------|
| <b>1</b>                         | 2                         | 3                  | 4                       | 5                          |

(Tabel 12: antwoordmogelijkheden concurrentie)

|     | Vraag (a) | Grootte (b) | Ouderdom (c) | Concurr entie (d) | Groei (e) | Compet entie (f) | Empathie (g) | Integrite it (h) |
|-----|-----------|-------------|--------------|-------------------|-----------|------------------|--------------|------------------|
| (a) | 1,000     | ,007        | ,100***      | ,120***           | ,084***   | ,380***          | ,395***      | ,303***          |
| (b) | ,007      | 1,000       | ,052***      | -,020             | -,010     | -,032            | -,029        | -,015            |
| (c) | ,100***   | ,052***     | 1,000        | ,073***           | -,083***  | ,037**           | ,039**       | ,039**           |
| (d) | ,120***   | -,020       | ,073***      | 1,000             | ,139***   | ,105***          | ,047***      | ,064***          |
| (e) | ,084***   | -,010       | -,083***     | ,139***           | 1,000     | ,016             | ,012         | -,008            |
| (f) | ,380***   | -,032       | ,037**       | ,105***           | ,016      | 1,000            | ,807***      | ,771***          |
| (g) | ,395***   | -,029       | ,039**       | ,047***           | ,012      | ,807***          | 1,000        | ,827***          |
| (h) | ,303***   | -,015       | ,039**       | ,064***           | -,008     | ,771***          | ,827***      | 1,000            |

(Tabel 13: correlatietest robuustheidstest 1)

|     | Vraag (a) | Grootte (b) | Ouderdom (c) | Concurrentie (d) | Groei (e) | Vertrouwen (f) |
|-----|-----------|-------------|--------------|------------------|-----------|----------------|
| (a) | 1,000     | -,001       | ,020         | ,121***          | ,132***   | ,091***        |
| (b) | -,001     | 1,000       | ,052***      | -,020            | -,010     | -,028          |
| (c) | ,020      | ,052***     | 1,000        | ,073***          | -,083***  | ,041**         |
| (d) | ,121***   | -,020       | ,073***      | 1,000            | ,139***   | ,077***        |
| (e) | ,132***   | -,010       | -,083***     | ,139***          | 1,000     | ,008           |
| (f) | ,091***   | -,028       | ,041**       | ,077***          | ,008      | 1,000          |

(Tabel 14: correlatietest robuustheidstest 2)

|     | Vraag<br>(a) | Grootte<br>(b) | Ouderdom<br>(c) | Concurrentie<br>(d) | Groei<br>(e) | Vertrouwen<br>(f) | Familie<br>(g) | Interactie<br>(h) |
|-----|--------------|----------------|-----------------|---------------------|--------------|-------------------|----------------|-------------------|
| (a) | 1,000        | ,001           | ,070***         | ,071***             | ,084***      | ,397***           | ,045**         | ,105***           |
| (b) | ,001         | 1,000          | ,053***         | -,032               | -,012        | -,038             | -,018          | -,018             |
| (c) | ,070***      | ,053**         | 1,000           | ,035                | -,056***     | ,019              | ,120***        | ,117***           |
| (d) | ,071***      | -,032          | ,035            | 1,000               | ,141***      | ,024              | ,017           | ,017              |
| (e) | ,084***      | -,012          | -,056***        | ,141***             | 1,000        | ,010              | ,049**         | ,041              |
| (f) | ,397***      | -,038          | ,019            | ,024                | ,010         | 1,000             | ,005           | ,159***           |
| (g) | ,045**       | -,018          | ,120***         | ,017                | ,049**       | ,005              | 1,000          | ,976***           |
| (h) | ,105***      | -,018          | ,117***         | ,017                | ,041         | ,159***           | ,976***        | 1,000             |

(Tabel 15: correlatietest moderatieanalyse)

## 11. Referentielijst

- Barbera, F., & Hasso, T. (2013). Do we need to use an accountant? The sales growth and survival benefits to family SMEs. *Family Business Review*, 26(3), 271-292.
- Bennett, R. J., & Robson, P. J. (1999). The use of external business advice by SMEs in Britain. *Entrepreneurship & Regional Development*, 11(2), 155-180.
- Bennett, R., & Robson, P. (2003). Changing use of external business advice and government supports by SMEs in the 1990s. *Regional Studies*, 37(8), 795-811.
- Bennett, R. J., & Robson, P. J. (2005). The advisor-SMF client relationship: Impact, satisfaction and commitment. *Small Business Economics*, 25(3), 255-271.
- 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*.
- Bertschi-Michel, A., Kammerlander, N., & Strike, V. M. (2020). Unearthing and alleviating emotions in family business successions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(1), 81-108.
- Bertschi-Michel, A., Sieger, P., & Kammerlander, N. (2019). Succession in family-owned SMEs: The impact of advisors. *Small Business Economics*. Advance online publication.
- Blackburn, R. A., Carey, P., & Tanewski, G. (2010). The role of trust, relationships and professional ethics in the supply of external business advice by accountants to SMEs. In *Australian Centre for Financial Studies-Finsia Banking and Finance Conference*.
- Blackburn, R., Carey, P., & Tanewski, G. (2018). Business advice by accountants to SMEs: relationships and trust. *Qualitative Research in Accounting & Management*.
- Blackburn, R., & Jarvis, R. (2010). The role of small and medium practices in providing business support to small-and medium-sized enterprises.
- Carey, P. J. (2015). External accountants' business advice and SME performance. *Pacific Accounting Review*.
- Carey, P., & Tanewski, G. (2016). The provision of business advice to SMEs by external accountants. *Managerial Auditing Journal*.
- Cesaroni, F. M., & Sentuti, A. (2017). Family business succession and external advisors: the relevance of 'soft' issues. *Small Enterprise Research*, 24(2), 167-188.
- Cohen, J. (1977). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Academic press.
- Deakins, D., Logan, D. and Steele, L. (2001), "The financial management of the small enterprise", ACCA Research Report No. 64. The Association of Chartered Certified Accountants, Certified Accountants Educational Trust, London.
- De Bruyckere, S., Verplancke, F., Everaert, P., Sarens, G., & Coppens, C. (2017). The role of external accountants as service providers for Smes: a literature review. *Accountancy & Bedrijfskunde*, 4, 49-62.

- De Groote, J. K., & Bertschi-Michel, A. (2021). From intention to trust to behavioral trust: trust building in family business advising. *Family Business Review*, 34(2), 132-153.
- 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.
- Dyer, L. M., & Ross, C. A. (2008). Seeking advice in a dynamic and complex business environment: Impact on the success of small firms. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13(02), 133-149.
- Eddleston, K. A., Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Chua, J. H. (2010). Governance and trust in family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1043- 1056.
- Eversheim, W., Bauernhansl, T., Bremer, C., Molina, A., Schuth, S. & Walz, M. (1998). Configuration of Virtual Enterprises based on a Framework for Global Virtual Business. *Organizational virtualness*, 77-84.
- 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.
- Gounaris, S. P., & Venetis, K. (2002). Trust in industrial service relationships: behavioral consequences, antecedents and the moderating effect of the duration of the relationship. *Journal of Services Marketing*.
- 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.
- Grubman, J., & Jaffe, D. (2010). Client relationships and family dynamics: Competencies and services necessary for truly integrated wealth management. *The Journal of Wealth Management*, 13(1), 16-31.
- Jay, L., & Schaper, M. (2003). Which advisers do micro-firms use? Some Australian evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- 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.
- Kamyabi, Y., & Devi, S. (2011). Use of professional accountants' advisory services and its impact on SME Performance in an emerging economy: a resource-based view. *J. Mgmt. & Sustainability*, 1, 43.
- Kaye, K., & Hamilton, S. (2004). Roles of trust in consulting to financial families. *Family Business Review*, 17(2), 151-163.
- Kets De Vries, M.F.K. and Carlock, R.S. (2010), *Family Business on the Couch: A Psychological Perspective*, John Wiley and Sons, Chichester.
- Kubiček, A., Dofkova, L., & Machek, O. (2020). Advice-seeking process in family businesses: a qualitative study. *Journal of Family Business Management*.

- Marriott, N., & Marriott, P. (2000). Professional accountants and the development of a management accounting service for the small firm: barriers and possibilities. *Management accounting research*, 11(4), 475-492.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- Michel, A., & Kammerlander, N. (2015). Trusted advisors in a family business's succession-planning process—An agency perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 45-57.
- Mole, K.F. (2016) . Seeking, acting on, and appreciating the value of business advice. *ERC Research Paper*, no. 44.
- Reay, T., Pearson, A. W., & Gibb Dyer, W. (2013). Advising family enterprise: Examining the role of family firm advisors. *Family Business Review*, 26(3), 209-214.
- Robson, P. J., & Bennett, R. J. (2000). SME growth: The relationship with business advice and external collaboration. *Small business economics*, 15(3), 193-208.
- Nicholson, H., Shepherd, D., & Woods, C. (2009). Advising New Zealand's family businesses: current issues and opportunities. *University of Auckland Business Review*, 11(1), 12-18.
- Parker, L. D. (2001). Back to the future: the broadening accounting trajectory. *The British Accounting Review*, 33(4), 421-453.
- Perry, J. T., Ring, J. K., & Broberg, J. C. (2014). Which type of advisors do family businesses trust most? An exploratory application of socioemotional selectivity theory. *Family Business Review*, 28(3), 211-226.
- Reay, T., Pearson, A. W., & Gibb Dyer, W. (2013). Advising family enterprise: Examining the role of family firm advisors.
- Reddrop, A., & Mapunda, G. (2015). Family businesses: seekers of advice. *Journal of Family Business Management*.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic management journal*, 13(7), 483-498.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(4), 339-358.
- Smallbone, D., North, D., & Leigh, R. (1993). The use of external assistance by mature SMEs in the UK: some policy implications. *Entrepreneurship & regional development*, 5(3), 279-295.
- Strike, V. M. (2013). The most trusted advisor and the subtle advice process in family firms. *Family Business Review*, 26(3), 293-313.

- Sundaramurthy, C. (2008). Sustaining trust within family businesses. *Family Business Review*, 21, 89–102.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family business review*, 9(2), 199-208.
- Tomkins, C. (2001). Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. *Accounting, organizations and society*, 26(2), 161-191.
- Upton, N., Vinton, K., Seaman, S., & Moore, C. (1993). Research note: Family business consultants—Who we are, what we do, and how we do it. *Family Business Review*, 6(3), 301-311.
- Viljamaa, A. (2011). Exploring small manufacturing firms' process of accessing external expertise. *International small business journal*, 29(5), 472-488.
- Widz, M. (2020) Experiencing the Complexity of the Family Business Advisory Intervention. *Entrepreneur & Innovation Exchange*, 1-5.
- Williams, M. (2001). In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development. *Academy of Management Review*, 26(3), 377-396.