



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

De accountant als ondernemer

Gabriël Geuns

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

PROMOTOR :

dr. Ruveyda KELLECI



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

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

2023
2024



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

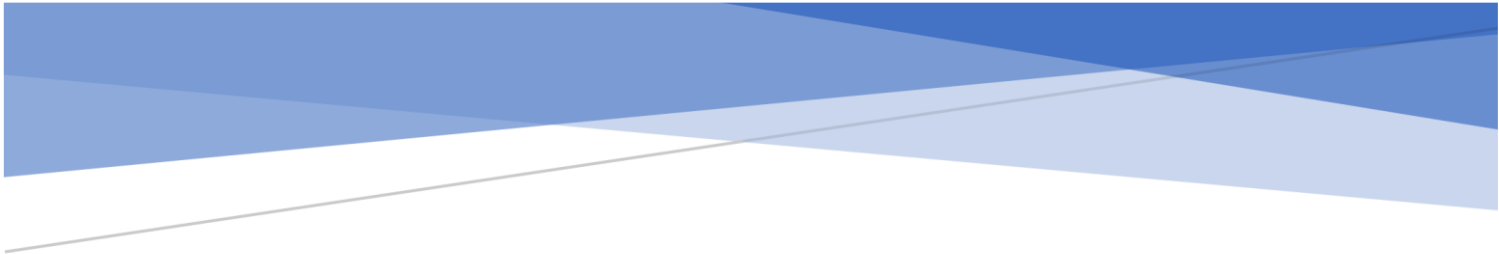
De accountant als ondernemer

Gabriël Geuns

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

PROMOTOR :

dr. Ruveyda KELLECI



DE ACCOUNTANT ALS ONDERNEMER

Masterproef

Promotors

Promotor: Dr. Ruveyda Kelleci

Co-promotor: Prof. Dr. Maarten Corten

Gabriël Geuns

Woord vooraf

Het voorleggen van deze masterproef markeert het einde van een belangrijke fase in mijn academische reis aan de Universiteit Hasselt, waar ik de masteropleiding Handelswetenschappen met een specialisatie in accountancy, finance en fiscaliteit heb gevolgd. Dit werk is niet alleen een weerspiegeling van mijn persoonlijke toewijding en inspanning, maar ook het resultaat van de onmisbare begeleiding en ondersteuning die ik tijdens dit traject heb ontvangen.

Allereerst wil ik mijn oprechte dank uitspreken aan mijn promotor, Dr. Ruveyda Kelleci, voor haar continue ondersteuning, waardevolle feedback en deskundige begeleiding gedurende het hele onderzoeksproces. Haar kritische inzichten en aanmoedigingen hebben een cruciale rol gespeeld in het vormgeven en verfijnen van deze masterproef.

Daarnaast ben ik mijn co-promotor, Dr. Maarten Corten, bijzonder dankbaar voor zijn scherpe adviezen en constructieve opmerkingen. Zijn expertise en betrokkenheid hebben bijgedragen aan de diepgang en kwaliteit van dit onderzoek.

In mijn masterproef, getiteld "De accountant als ondernemer", heb ik de rol van de accountant vanuit een ondernemend perspectief onderzocht. Dit onderwerp is niet alleen academisch uitdagend, maar ook van groot belang voor de praktijk binnen de accountancy, finance en fiscaliteit. Ik hoop dat de bevindingen van mijn onderzoek een waardevolle bijdrage zullen leveren aan de bestaande kennis en praktijk in dit vakgebied.

Tot slot wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor hun onvoorwaardelijke steun en begrip gedurende mijn studieperiode. Hun aanmoediging heeft mij gemotiveerd om door te zetten en het beste uit mezelf te halen.

Gabriël Geuns

Samenvatting

In de hedendaagse tijden wordt de accountant gestereotypeerd als een teruggetrokken niet-creatief individu met een afkeer van risico's. Hier tegenover staan de eigenschappen van ondernemers, die extravert, open en bedachtzaam zijn. Intrigerend genoeg zien we echter een opkomst van accountants die hun eigen bedrijf starten, wat suggereert dat het traditionele stereotype niet langer de volledige lading dekt. Deze verschuiving kan worden toegeschreven aan de evolutie van de rol van de accountant; taken die ooit handmatig werden uitgevoerd, zijn geautomatiseerd, waardoor de accountant zich kan focussen op strategisch adviesverlening. In dit onderzoek verkennen we het nog onontgonnen terrein binnen de literatuur met betrekking tot de invloed van *entrepreneurial orientation* (EO) op de dienstverlening van accountants. De centrale onderzoeksvraag van de masterproef luidt als volgt: "Welke invloed heeft EO op de dienstverlening van accountants?". Met behulp van bestaande literatuur over de rol van accountants, *entrepreneurial orientation*, en de impact van EO op dienstverlening, zijn er drie hypothesen opgesteld met betrekking op de invloed van de aspecten van EO (nl. proactiviteit, innovativiteit en risicobereidheid) op klanttevredenheid, klantenrelaties en adviesverlening (de drie aspecten van dienstverlening). Met behulp van secundaire data zijn er regressieanalyses gemaakt om de verschillende hypothesen te testen.

Hypothese 1: "Er is een significante positieve relatie tussen de aspecten van *entrepreneurial orientation* van accountants en de inzet op klanttevredenheid."

Op basis van de regressieanalyse, hebben we bemerkt dat proactiviteit significant geassocieerd wordt met hogere niveaus van klanttevredenheid. Maar daarnaast zien we dat risicobereidheid en innovativiteit geen significante relatie hebben met klanttevredenheid. Door proactief te zijn, kunnen accountantskantoren een voorsprong krijgen op hun concurrenten omdat ze zich aanpassen aan veranderende marktomstandigheden en anticiperen op de toekomstige behoeften van hun klanten. Dit stelt hen in staat om een hoog niveau van klanttevredenheid te handhaven door het bieden van tijdige en relevante oplossingen voor de problemen waarmee hun klanten worden geconfronteerd.

Hypothese 2: "Er is een significante positieve relatie tussen de aspecten van *entrepreneurial orientation* van accountants en de kwaliteit van klantrelaties."

Met behulp van een regressieanalyse hebben we ondervonden dat voor de tweede hypothese enkel proactiviteit een significante positieve relatie vertoont met klantrelaties, en dat risicobereidheid en innovativiteit weer geen significante relatie hebben met klantrelaties. Sterke klantenrelaties zijn essentieel voor accountantskantoren om het vertrouwen van hun klanten te winnen en langdurige samenwerkingsverbanden op te bouwen. Een proactieve benadering stelt accountantskantoren in staat om een dieper inzicht te krijgen in de behoeften en doelstellingen van hun klanten, waardoor ze waardevolle adviezen kunnen bieden en oplossingen kunnen leveren die de zakelijke doelstellingen van hun klanten ondersteunen.

Hypothese 3: "Er is een significante positieve relatie tussen de aspecten van *entrepreneurial orientation* van accountants en adviesverlening."

In tegenstelling tot de vorige twee hypothesen, zien we bij de derde hypothese een significante positieve relatie tussen zowel proactiviteit en adviesverlening, als een significante positieve relatie

tussen risicobereidheid en adviesverlening. Een proactieve benadering kan accountants in staat stellen om een breed scala aan diensten aan te bieden die aansluiten bij de veranderende behoeften van hun klanten en nieuwe marktkansen benutten. Daarnaast gaat een hogere risicobereidheid gepaard met een breder scala aan diensten, wat wijst op de rol van doordachte risico's nemen bij het stimuleren van diversificatie en groei binnen de sector. Een hogere risicobereidheid kan accountantskantoren in staat stellen om nieuwe marktkansen te identificeren en te benutten, waardoor ze hun dienstenaanbod kunnen diversifiëren en uitbreiden.

Dat risicobereidheid enkel impact heeft op adviesverlening, wijkt af van de gevonden literatuur. Ten eerste kan het zijn dat de aard van de accountancysector uniek is en dat de impact van risicobereidheid op klanttevredenheid en klantenrelaties complexer is dan verwacht. Accountantskantoren opereren in een sterk gereguleerde omgeving waarin de belangen van klanten centraal staan, waardoor de relatie tussen risicobereidheid en klantgerichtheid mogelijk minder direct is dan in andere sectoren. Daarnaast kan het zijn dat andere factoren een grotere invloed hebben op klanttevredenheid en klantenrelaties dan risicobereidheid. Bijvoorbeeld, de kwaliteit van de dienstverlening, de expertise van het personeel, en de reputatie van het accountantskantoor kunnen allemaal belangrijke determinanten zijn van klanttevredenheid en klantenrelaties.

Ook stemt het onderzoek over de relatie tussen innovativiteit en klanttevredenheid, klantenrelaties en adviesverlening niet overeen met de literatuur. . Innovativiteit kan een complex en multidimensionaal concept zijn, en de gebruikte meetinstrumenten kunnen mogelijk niet alle relevante aspecten ervan vastleggen. Daarnaast kan het zijn dat innovatie in de accountancysector minder direct gerelateerd is aan klanttevredenheid, klantenrelaties en het aantal aangeboden diensten dan in andere sectoren. De aard van de dienstverlening in de accountancysector en de behoeften van klanten kunnen unieke uitdagingen met zich meebrengen die de impact van innovativiteit kunnen beperken.

De onderzoeksvraag "Welke invloed heeft EO op de dienstverlening van accountants?" kan dus beantwoord worden met de bevinding dat EO op zichzelf geen significante positieve invloed heeft op de dienstverlening van accountantskantoren. Echter, binnen de aspecten van EO vertoont enkel proactief gedrag een significante positieve invloed op de dienstverlening. Dit impliceert dat terwijl andere aspecten van EO, zoals risicobereidheid en innovativiteit, mogelijk geen directe invloed hebben op de dienstverlening, het aannemen van een proactieve houding wel degelijk gunstig is voor het verbeteren van de diensten die accountantskantoren aanbieden.

Dit onderzoek biedt waardevolle inzichten in de relatie tussen *entrepreneurial orientation* (EO) en bedrijfsprestaties binnen accountantskantoren, maar erkent enkele beperkingen. De steekproefgrootte en -samenstelling kunnen de generaliseerbaarheid beperken; een diverse steekproef is nodig voor robuustere resultaten. De meetinstrumenten voor EO en bedrijfsprestaties kunnen mogelijk niet alle dimensies volledig vastleggen, en toekomstig onderzoek zou baat hebben bij meerdere methoden zoals interviews en longitudinale analyses. Het onderzoek richt zich voornamelijk op interne aspecten en besteedt minder aandacht aan externe factoren zoals marktdynamiek en concurrentieomgeving, die belangrijke moderators kunnen zijn. Verder zouden de langetermijneffecten van EO op bedrijfsprestaties onderzocht moeten worden met een longitudinale benadering om de duurzaamheid en evolutie van deze relatie te begrijpen. Toekomstige

studies kunnen zich richten op specifieke interventies of strategieën om EO te versterken en de impact daarvan te onderzoeken, waarbij experimenten of interventiestudies concrete aanbevelingen kunnen bieden. Praktische implicaties benadrukken het belang voor accountantskantoren om een proactieve houding aan te nemen, risico's te omarmen en innovatie te stimuleren om hun concurrentiepositie te versterken en waarde toe te voegen aan hun dienstverlening. Dit onderzoek draagt bij aan de literatuur door de cruciale rol van proactief gedrag en risicobereidheid te benadrukken, wat waardevolle inzichten biedt voor academici en praktijkmensen in de accountancysector.

Inhoud

Woord vooraf.....	1
Samenvatting.....	3
Inleiding.....	9
Literatuurstudie.....	11
EVOLUTIE VAN HET ACCOUNTANTSBEROEP.....	11
ENTREPRENEURIAL ORIENTATION.....	14
IMPACT VAN ENTREPRENEURIAL ORIENTATION OP DIENSTVERLENING.....	19
Methodologie.....	25
Sample.....	25
Variabelen.....	27
Analyse.....	30
Resultaten.....	31
Beschrijvende statistieken.....	31
Correlatie analyse.....	33
Regressie resultaten.....	36
Discussie.....	45
Conclusie.....	51
Bronnenlijst.....	53

Inleiding

In de hedendaagse tijden wordt de accountant nog steeds gestereotypeerd als een teruggetrokken, niet-creatief individu met een afkeer van risico's (Smith, 2017). In schril contrast hiermee staan de eigenschappen die doorgaans aan ondernemers worden toegeschreven, zoals extraversie, openheid en bedachtzaamheid (Langkamp Bolton & Lane, 2012). Intrigerend genoeg zien we echter een opkomst van accountants die hun eigen bedrijf starten, wat suggereert dat het traditionele stereotype niet langer de volledige lading dekt. Deze verschuiving kan worden toegeschreven aan de evolutie van de rol van de accountant; taken die ooit handmatig werden uitgevoerd, zoals het registreren van transacties en het opstellen van belastingaangiften, zijn nu geautomatiseerd. Hierdoor kunnen accountants zich meer richten op strategisch advies voor bedrijven (Blackburn, Carey, & Tanewski, 2018).

Deze veranderende focus heeft accountants aangespoord om op een meer ondernemende manier te denken, waardoor zij karaktertrekken van ondernemers hebben overgenomen en zelfs de stap hebben gezet om ondernemers te worden. Het is hier dat *entrepreneurial orientation* opdoemt als een cruciaal aspect van deze verschuiving (Moore & Felo, 2022). Attitudes die gecorreleerd zijn met een ondernemende geest zijn persoonlijke controle, innovativiteit, zelfzekerheid en prestatiegerichtheid. Deze attitudes helpen de ondernemende accountants om competitief relevant te blijven in een tijd waarin technologische bekwaamheid essentieel is en accountants worden geconfronteerd met de verwachting om een steeds beter IT-achtergrond te hebben (Moore & Felo, 2022).

De term *entrepreneurial orientation* (EO) komt op de voorgrond als een concept dat de mate van ondernemerskenmerken binnen een organisatie beschrijft. Onderzoek toont aan dat de *entrepreneurial orientation* het succes van een onderneming beïnvloedt. De drie belangrijkste aspecten van EO zijn: proactiviteit, innovativiteit en bereidheid om risico's te nemen (Sarwoko, Hariani, & Sedyastuti, 2023). Proactiviteit stelt bedrijven in staat winsten te behalen en opportuniteiten te benutten. Innovativiteit is nodig om competitief te blijven in een dynamische markt. Bereidheid om risico's te nemen biedt flexibiliteit om te handelen in onzekere omstandigheden.

Entrepreneurial orientation blijkt een positieve invloed te hebben op klanttevredenheid volgens onderzoek (Cuevas-Vargas, Parga-Montoya, & Fernández-Escobedo, 2019). De proactieve benadering van bedrijven met hoge EO, waarbij ze nieuwe markten betreden en innovatieve producten ontwikkelen, leidt tot een snel en relevant antwoord op veranderende klantbehoeften. Het nastreven van concurrentievoordeel, gekoppeld aan risicovolle projecten en innovatie, creëert een positieve perceptie bij klanten, wat hun tevredenheid vergroot. Bovendien benadrukt onderzoek de klantgerichtheid van proactieve EO, waarbij het bedrijf actief betrokken is bij de ervaringen van klanten en zich differentieert op basis van klantkennis. Het belang van innovatie binnen EO draagt bij aan het creëren van waarde en voldoen aan klantverwachtingen (Cuevas-Vargas et al., 2019). Kortom, de proactieve, competitieve, klantgerichte en innovatieve elementen van EO dragen gezamenlijk bij aan het positief beïnvloeden van klanttevredenheid door het leveren van waardevolle oplossingen en het overtreffen van klantverwachtingen.

Naast deze concepten komt de rol van accountant-ondernemers naar voren als een cruciale speler in het adviseren van andere bedrijven (De Bruyckere, Verplancke, Everaert, Sarens, & Coppens, 2017). De diversiteit in de verwachtingen van bedrijven ten aanzien van accountantsdiensten wordt benadrukt; groeiende ondernemingen leggen de nadruk op strategisch advies met betrekking tot fusies en overnames, terwijl kleinere bedrijven wellicht meer waarde hechten aan traditionele taken zoals belastingadvies. Deze diensten, die variëren van de traditionele rol van accountants tot financieel beheer, juridische kwesties, operationele vraagstukken en strategische planning, illustreren de veelzijdigheid van het moderne accountantsberoep (De Bruyckere et al., 2017).

Om tegemoet te komen aan de behoeften van bedrijven, is het voor accountant-ondernemers van cruciaal belang om hun eigen meerwaarde te begrijpen. Bedrijven dat extern advies overwegen, worden meestal teruggehouden door barrières zoals: financiële kosten, kwaliteitszorgen en terughoudendheid om zwaktes aan externe partijen te tonen. Daarnaast baseren zij hun keuze voor een adviseur op eerdere ervaringen, persoonlijke aanbevelingen en de zakelijke kennis van de adviseur. Vooral in economisch uitdagende tijden of bij streven naar groei zoeken kleine en middelgrote ondernemingen advies bij accountants vanwege de bestaande vertrouwensrelatie. De voorwaarden van het bedrijf, het niveau van vertrouwen en de kwaliteit van de relatie blijken allemaal van invloed op de latente vraag van deze ondernemingen naar accountantsdiensten (Blackburn et al., 2018).

Om het vertrouwen te winnen van bedrijven moeten accountants ook beschikken over soft skills. Coady, Bryne en Casey (2018) beargumenteren dat studenten die accounting volgen in scholen veel technische skills hebben maar niet voldoende soft skills beheersen. Terwijl ze in de school enkel de technische skills meekrijgen, vinden werkgevers het belangrijk dat ze beschikken over communicatievaardigheden, leiderschap en interpersoonlijke skills (Coady et al., 2018). Dit zijn ook de skills die belangrijk zijn voor ondernemingen die advies vragen van hun accountants.

Het huidig onderzoek richt zich op het verkennen van het nog onontgonnen terrein binnen de literatuur met betrekking tot de invloed van *entrepreneurial orientation* op de dienstverlening van accountants. De centrale onderzoeksvraag van deze thesis luidt als volgt: "Welke invloed heeft EO op de dienstverlening van accountants?". In een tijd waarin het traditionele stereotype van accountants als risico-avers en niet-creatief wordt heroverwogen, wordt de opkomst van accountant-ondernemers opgemerkt. Met de automatisering van routineuze taken hebben accountants zich meer gericht op strategisch advies en ondernemingsgericht denken. Het onderzoek stelt zich tot doel de impact van EO op verschillende aspecten van dienstverlening, zoals klanttevredenheid, adviesverlening en klantrelatie, te onderzoeken. Door te kijken naar attitudes, kenmerken en gedragingen die verband houden met *entrepreneurial orientation*, biedt dit onderzoek inzicht in hoe accountants met een ondernemende oriëntatie waarde toevoegen aan hun dienstverlening en zich aanpassen aan de steeds veranderende eisen van de markt.

Literatuurstudie

EVOLUTIE VAN HET ACCOUNTANTSBEROEP

Het stereotype van boekhouders als onbekwame buitenbeentjes, incompetent, saai en risico-avers is diepgeworteld en blijft relevant, zoals benadrukt door Smith (Smith, 2017). Het beeld van de saaie sufferd met een grote bril is al lang een cultureel icoon (Oliver, 1991). Traditioneel worden accountants beschouwd als onafhankelijk, objectief en neutraal. In de moderne tijd is echter het belangrijk dat accountants meer zijn dan dat. Ze moeten gemotiveerd zijn, in staat tot samenwerking, communicatieve vaardigheden bezitten en potentieel voor leiderschap hebben, zoals opgemerkt door Coady et al. (2018). Het evoluerende landschap van het vak vereist deze brede skillset. Het is essentieel dat deze professionals niet alleen technische expertise hebben, maar ook empathie, creativiteit en strategisch denken ontwikkelen om effectief te kunnen navigeren in complexe zakelijke omgevingen.

In het verleden was de rol van de accountant enkel gericht op het toepassen van boekhoudkundige principes (Moore & Felo, 2022). Daarom zijn er twee veel besproken kritieken op de traditionele accountant. Ten eerste is er een gebrek aan strategische focus en zijn ze te veel gericht op operationele zaken waardoor de rol van accountants zich in een ondergeschikte positie heeft geplaatst. Ten tweede is de rol van traditionele accountants het verstrekken van nuttige informatie aan managers die vervolgens beslissingen nemen, terwijl accountants niet betrokken zijn bij enig aspect van het besluitvormingsproces waardoor ze minder effectief raad kunnen geven (Rowe, Birnberg, & Shields, 2008). Vandaag de dag wordt boekhouden gezien als een technische praktijk om informatie te verstrekken aan externe en interne belanghebbenden. Accounting houdt zich bezig met het meewerken aan managementbeslissingen, het ontwerpen van plannings- en prestatiebeheersystemen en het leveren van expertise in financiële verslaggeving. Hoewel de accountant zich bezig houdt met financiële gegevens, is accounting niet enkel van fundamenteel belang in de bedrijfssector, maar ook in de non-profitsector en andere sectoren (Carnegie, Parker, & Tsahuridu, 2021). Deze verbreding van de rol van de accountant weerspiegelt de verschuiving in het begrip van het vakgebied, waarbij niet alleen aandacht wordt besteed aan historische financiële gegevens, maar ook aan prognoses, strategische planning en risicobeheer. Het is essentieel dat accountants een holistische benadering van hun werk aannemen, waarbij ze niet alleen kijken naar cijfers, maar ook naar de bredere context waarin deze cijfers worden gegenereerd en geanalyseerd. Dit vereist niet alleen technische vaardigheden, maar ook een goed begrip van zakelijke en economische trends, evenals sterke communicatievaardigheden om effectief te kunnen samenwerken met belanghebbenden op verschillende niveaus binnen organisaties.

Omdat de oude taken geautomatiseerd zijn en de rol van moderne accountants verder geëvolueerd zijn dan hun traditionele rol van het enkel verstrekken van nuttige informatie aan besluitvormers (Aver, Aaver, & Cadez, 2009) is het belangrijk voor accountants om mee te groeien met de veranderingen. Dit geldt niet enkel voor accountant-ondernemers maar ook voor accountants binnen een bedrijf zodat ze een streepje voor hebben op niet-accountants want 31% van de boekhoudkundige aanwervingen was afkomstig uit andere disciplines dan boekhouden (Moore & Felo, 2022). Het is belangrijk voor accountants om te blijven evolueren want de technologieën blijven zich ontwikkelen en veranderen bedrijfsprocessen continu. Zo moeten accountants nieuwe vaardigheden

ontwikkelen om te voldoen aan de steeds veranderende technologische eisen van hun klanten. De nieuwe skills die ze over de jaren ontwikkeld hebben en moeten blijven ontwikkelen, zijn functionele competenties (boekhoudkundige taken), zakelijke competenties (creativiteit, inschatten risico's,...) en persoonlijke competenties (communicatievaardigheden, samenwerking,...) (Bui & Porter, 2014). De technische skills worden meestal voldoende bezit door accountants omdat ze meegegeven worden in de scholen. Maar de niet-technische skills zoals communicatie skills, interpersoonlijke skills en teamwerk is nog niet zo sterk aanwezig in de afgestudeerde accountants hoewel ze wel belangrijk zijn voor werkgevers (Coady et al., 2018; Jackling & De Lange, 2009). Om deze lacunes aan te pakken, moeten opleidingsprogramma's voor accountants meer nadruk leggen op het ontwikkelen van deze niet-technische vaardigheden (Jackling & De Lange, 2009). Het vermogen om effectief te communiceren, zowel mondeling als schriftelijk, is essentieel voor accountants, aangezien ze regelmatig rapporten moeten presenteren en complexe financiële informatie moeten uitleggen aan niet-financiële belanghebbenden. Bovendien zijn interpersoonlijke vaardigheden zoals het vermogen om relaties op te bouwen en effectief samen te werken met verschillende belanghebbenden, cruciaal voor het succes van een accountant in een moderne zakelijke omgeving (Bui & Porter, 2014). Door deze vaardigheden te versterken, kunnen accountants hun waarde voor organisaties vergroten en zich beter positioneren voor toekomstige carrièremogelijkheden.

Aangezien de oude rollen geautomatiseerd zijn en de accountants nieuwe skills hebben aangeleerd moet de rol van accountants verschuiven van ondersteunend naar die van een strategische partner van de klant (Hagel, 2013). Door de analytische vaardigheden maar ook de niet-technische skills is het mogelijk voor accountants om een strategische rol aan te nemen (Jackling & De Lange, 2009). Deze strategische rol wordt ondersteund door strategisch georiënteerde boekhoudkundige technieken op gebied van kostenberekening, planning, controle en prestatiemeting (Aver et al., 2009). Doordat moderne accountants een meer strategische rol zijn beginnen innemen, zien we dat ze actieve spelers in het besluitvormingsproces zijn geworden. Ze zijn proactief in het analyseren van brede bedrijfsemissies door een financiële oriëntatie. Doordat moderne accountants een meer strategische rol zijn gaan innemen, zien we dat ze actieve spelers in het besluitvormingsproces zijn geworden (Hagel, 2013). Ze zijn proactief in het analyseren van brede bedrijfsemissies door een financiële oriëntatie. Deze verschuiving naar een meer proactieve en strategische rol biedt accountants de kans om een diepgaand inzicht te krijgen in de bedrijfsactiviteiten van hun klanten en hen waardevolle inzichten en advies te bieden om hun financiële prestaties te optimaliseren.

Strategische beslissingen zijn beslissingen omtrent toekomstgerichte en externe informatie, zoals informatie over concurrenten en klanten (Guilding, Cravens, & Tayles, 2000). Strategisch management wordt bovendien gezien als een proces van beslissingen die de organisatie sturen in haar relatie met de omgeving en de prestaties van de organisatie fundamenteel beïnvloeden. Accountants zijn proactief bij het analyseren van zakelijke kwesties en het vermogen om te relateren aan financiële en andere strategische resultaten; marktgerichtheid of het vermogen om managers te adviseren; een voortdurende motivatie om te leren en nieuwe kennis te vergaren; en goede communicatieve vaardigheden om hun verbindingsrol te vervullen (Aver et al., 2009). Deze eigenschappen stellen accountants in staat om niet alleen als historische informatieverstrekkers te fungeren, maar ook als strategische partners die waardevolle inzichten kunnen bieden bij het nemen van belangrijke beslissingen (Jackling & De Lange, 2009). Door hun diepgaande kennis van financiële

gegevens en hun vermogen om deze te koppelen aan bredere zakelijke doelstellingen, kunnen accountants een cruciale rol spelen in het vormgeven van de strategieën en richting van een organisatie.

Voor accountants ligt er dus een uitdaging om zich ook bezig te houden met het evalueren van andere gebieden buiten die van de traditionele accountant zoals marketing en waarde creatie. Dergelijke rollen zijn voor accountants niet makkelijk aan te nemen en vereisen innovatie en ondernemerschap (Schoch & Teoh, 1995). Accountant-ondernemers zijn proactief in het analyseren en presenteren van zakelijke kwesties en kunnen deze kwesties relateren aan de financiële en operationele gevolgen. Ze zijn klantgericht en geven advies en raad aan hun klantenbestand. Accountants met een brede visie op het bedrijf kunnen als brug dienen naar de andere afdelingen en kunnen informatie integreren tot een samenhangend geheel (Oliver, 1991). Het aannemen van deze uitgebreide rollen vereist een verschuiving in mindset en vaardigheden voor accountants (Schoch & Teoh, 1995), die zich moeten ontwikkelen tot meer veelzijdige professionals die in staat zijn om niet alleen financiële gegevens te interpreteren, maar ook om strategische beslissingen te ondersteunen op gebieden zoals marketing en waardecreatie. Door zich te richten op innovatie en ondernemerschap kunnen accountants nieuwe manieren vinden om waarde toe te voegen aan hun organisaties en zich te positioneren als onmisbare leden van het strategische team.

Kortom, de evolutie van het accountantsberoep is een boeiend en dynamisch proces dat de afgelopen decennia aanzienlijke veranderingen heeft ondergaan. Van de traditionele perceptie van boekhouders als saaie buitenbeentjes tot de moderne rol van strategische partners en adviseurs, hebben accountants een opmerkelijke transformatie doorgemaakt. Het is duidelijk geworden dat accountants niet langer beperkt zijn tot het verstrekken van historische financiële informatie, maar een bredere verantwoordelijkheid hebben gekregen om organisaties te begeleiden bij strategische besluitvorming en waardecreatie. Deze verschuiving vereist niet alleen technische bekwaamheid, maar ook een breed scala aan niet-technische vaardigheden, waaronder communicatie, samenwerking en leiderschap. De moderne accountant staat voor de uitdaging om zich voortdurend aan te passen aan veranderende technologieën en zakelijke omgevingen, en om nieuwe vaardigheden en competenties te ontwikkelen om relevant te blijven in een snel veranderende wereld. Opleidingsprogramma's spelen hierbij een cruciale rol door de nadruk te leggen op het ontwikkelen van zowel technische als niet-technische vaardigheden. In deze context is het essentieel voor accountants om een holistische benadering van hun werk aan te nemen, waarbij ze niet alleen kijken naar cijfers, maar ook naar de bredere context waarin deze cijfers worden gegenereerd en geanalyseerd. Door zich te richten op innovatie, ondernemerschap en continue professionele ontwikkeling, kunnen accountants nieuwe mogelijkheden ontdekken om waarde toe te voegen aan organisaties en zich te positioneren als strategische partners voor hun klanten.

ENTREPRENEURIAL ORIENTATION

Terwijl de stereotypen rond accountants vaak worden gekarakteriseerd door conservatisme en een voorzichtige benadering, worden ondernemers daarentegen vaak geassocieerd met creativiteit, flexibiliteit en een neiging tot het nemen van risico's (Almeda et al., 2020). Verder worden ondernemers gedefinieerd als een persoon die een proces onderneemt dat rijkdom creëert en waarde toevoegt, door ideeën uit te breiden, middelen te verzamelen en dingen te laten gebeuren (Schoch & Teoh, 1995). Daarnaast zijn ondernemers in staat om opportuniteiten te identificeren en er mee aan de slag te gaan om de kansen te benutten om op die manier de kans op succes te maximaliseren (Meredith, Nelson, & Neck, 1996). Als we de kenmerken van de ondernemer vergelijken met het stereotype van de accountant, zijn de types tegengestelde van elkaar en lijkt het dat de twee niet hand in hand kunnen gaan. Maar dit klopt niet aangezien een aantal accountants die ondernemerschap in hun professionele traject hebben geïntegreerd. Deze accountants, vaak aangeduid als "accountant-ondernemers", omarmen de geest van ondernemerschap binnen hun vakgebied en combineren traditionele boekhoudkundige taken met een proactieve, risicobereide aanpak die gericht is op waardecreatie en groei (Almeda et al., 2020). Deze integratie van ondernemerschap in het accountantsberoep opent nieuwe mogelijkheden en stimuleert innovatie binnen de sector, waarbij accountants niet langer alleen worden gezien als historische informatieverstrekkers, maar als waardevolle strategische partners die organisaties helpen om hun volledige potentieel te benutten.

Een begrip dat gepaard gaat met ondernemers is *entrepreneurial orientation* (EO). EO wordt gedefinieerd als "the strategy-making processes that provide organisations with a basis for entrepreneurial decisions and actions" (Langkamp Bolton & Lane, 2012, p. 2). Deze oriëntatie is een belangrijke houding voor managers om de manier waarop bedrijven beslissingen nemen te verbeteren (Real, Roldán, & Leal, 2014). Verder bepaalt het niveau van EO in welke mate het bedrijf aandurft om nieuwe markten te betreden of nieuwe goederen of diensten te ontwikkelen. Daarnaast bepaalt het niveau in hoeverre een bedrijf bereid is concurrenten te verslaan, risicovolle ondernemingen aan te gaan en nieuwe, succesvolle producten als antwoord op de behoeften van klant te hebben. Een bedrijf met een sterke EO, zal succesvoller zijn omdat de prestaties beter zullen zijn zoals bijvoorbeeld winstgevendheid, groei en product innovatie (Cuevas-Vargas et al., 2019; Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2009; Sarwoko et al., 2023). Terwijl accountants traditioneel gezien niet direct worden geassocieerd met ondernemerschap, is het belangrijk om de rol van EO binnen het accountantsberoep te overwegen. In een steeds veranderende zakelijke omgeving wordt van accountants verwacht dat ze niet alleen historische financiële gegevens verstrekken, maar ook strategische waarde toevoegen aan organisaties. Door een ondernemende oriëntatie aan te nemen, kunnen accountants hun vermogen vergroten om proactief kansen te identificeren, risico's te beoordelen en waarde te creëren voor hun cliënten. Dit kan resulteren in verbeterde prestaties van organisaties op diverse gebieden, zoals winstgevendheid, groei en productinnovatie, zoals ondersteund door Cuevas-Vargas et al. (2019), Rauch et al. (2009) en Sarwoko et al. (Sarwoko et al., 2023).

EO is een strategisch vermogen om kansen in de omgeving te ontwikkelen, waarbij de strategiebepalende processen het mogelijk maken om concurrentievoordeel te creëren op basis van

innovativiteit, proactiviteit en het nemen van risico's (Covin & Slevin, 1991; Jiang, Yang, Pei, & Wang, 2016). Innovatie, het nemen van risico's en proactiviteit moet gezien worden als een evolutionair proces dat het mogelijk maakt om waarde te creëren op basis van noodzaak door kansen te benutten die de markt biedt, zodat ze veranderen in haalbare mogelijkheden (Acar, Zehir, Özgenel, & Özşahin, 2013). Een bedrijf dat veranderingsgericht is, bereid is om risico's te nemen en waarde hecht aan voortdurende innovatie, zal de concurrentie overleven (Kantur, 2016). De integratie van EO binnen het accountantsberoep kan aanzienlijke voordelen opleveren voor zowel individuele professionals als voor de organisaties die zij bedienen. Door een ondernemende mindset te omarmen, kunnen accountants hun vermogen vergroten om nieuwe kansen te identificeren en te benutten in een steeds veranderende zakelijke omgeving (Kantur, 2016). Dit stelt hen in staat om proactief te reageren op marktontwikkelingen, innovatieve oplossingen voor te stellen en waarde toe te voegen aan hun dienstverlening. Bovendien kan het bevorderen van EO binnen accountantskantoren leiden tot een cultuur van innovatie en groei, waardoor organisaties beter kunnen concurreren en gedijen in een dynamische marktomgeving.

Proactiviteit, als onderdeel van EO, wordt beschouwd als een opportuniteitzoekend, vooruitziend perspectief dat zich kenmerkt door het anticiperen op toekomstige vraag en het confronteren van concurrentie door het introduceren van nieuwe ideeën of producten (Cuevas-Vargas et al., 2019; Rauch et al., 2009). Een proactief bedrijf dat innovatie bevordert, is in staat om winst te maken, te profiteren van kansen in de markt en uit te blinken in prestaties. Proactieve bedrijven kunnen marktkansen lezen waardoor ze beter presteren dan hun concurrenten (Kantur, 2016). Het vermogen om proactief te zijn, vereist een bepaalde mate van extraversie, behoefte aan prestatie en openheid voor ervaring (Claes, Beheydt, & Lemmens, 2005). Deze eigenschappen contrasteren vaak met de traditionele opvattingen van accountants, waarbij de focus eerder op nauwkeurigheid en historische gegevens ligt. Echter, de integratie van EO kan accountants in staat stellen om met succes de uitdagingen aan te gaan die zich voordoen bij de interface van boekhouding en marketing (Kao, 1993). Door een proactieve benadering aan te nemen, kunnen accountants waarde toevoegen door niet alleen historische gegevens te analyseren, maar ook toekomstgerichte inzichten te bieden die organisaties helpen om zich aan te passen aan veranderende marktomstandigheden en concurrentiedruk. Door zich bewust te worden van de kansen en bedreigingen die zich voordoen in de markt, kunnen accountants strategieën ontwikkelen die organisaties in staat stellen om te gedijen en te groeien in een dynamische zakelijke omgeving.

Risicobereidheid, een ander facet van EO, impliceert het doortastend optreden door zich in het onbekende te wagen, veel te lenen en aanzienlijke middelen inzetten voor ondernemingen in een onzekere omgeving (Rauch et al., 2009). Het nemen van risico's zorgt ervoor dat een bedrijf op een gedurfde en directe manier handelt om de doelstellingen van het bedrijf te bereiken (Almeda et al., 2020). Het nemen van risico's is noodzakelijk om met marktonzekerheden om te gaan, waarbij de omvang van het risico een directe relatie heeft met het rendement. Belangrijk hierbij is dat het zowel een negatief als positief rendement kan zijn en bedrijven de risico's dus grondig moeten afmeten (Sarwoko et al., 2023). Het vermogen van accountants om risico's te herkennen en te benutten, maakt deel uit van de transformatie die plaatsvindt in de moderne zakelijke omgeving, waarin innovatie en proactiviteit de sleutel zijn tot overleving (Sarwoko et al., 2023). In deze steeds veranderende zakelijke omgeving is het voor accountants van cruciaal belang om niet alleen risico's

te herkennen, maar ook om ze effectief te benutten. Door risico's proactief te beheren en te zien als kansen voor groei en innovatie, kunnen accountants waarde toevoegen aan organisaties en hen helpen hun concurrentiepositie te versterken. Deze verschuiving in het perspectief op risico's vereist een mindset die gericht is op het omarmen van verandering en het zien van uitdagingen als kansen voor vooruitgang. Accountants die deze mindset omarmen, kunnen een cruciale rol spelen in het stimuleren van zakelijk succes en het bevorderen van duurzame groei binnen organisaties.

Innovativiteit, als derde dimensie van EO, is de aanleg voor creativiteit en experimenteren door de introductie van nieuwe producten en diensten en technologisch leiderschap via onderzoek en ontwikkeling in nieuwe processen (Langkamp Bolton & Lane, 2012). Innovatie wordt beschouwd als een strategische oriëntatie om succes op lange termijn en verbeterde prestatie te bereiken. Innovatieve bedrijven dragen bij aan het verbeteren van prestaties en creativiteit in hun omgeving, en innovatie is cruciaal om te voldoen aan de steeds veranderende behoeften van de klant en om concurrentievoordeel te behalen (Alvarez-Torres, Lopez-Torres, & Schiuma, 2019). Het vermogen van accountants om innovatief te zijn en nieuwe kansen te identificeren, stelt hen in staat om waarde toe te voegen aan organisaties in een dynamische zakelijke omgeving (Langkamp Bolton & Lane, 2012). Door innovatieve oplossingen te ontwikkelen en nieuwe markten te verkennen, kunnen accountants bijdragen aan de groei en het succes van hun klanten. Innovatie stelt bedrijven in staat om zich aan te passen aan veranderende marktomstandigheden en om te gedijen in een steeds competitievere markt (Alvarez-Torres et al., 2019). Daarom is het essentieel dat accountants een innovatieve mindset omarmen en voortdurend streven naar verbetering en vernieuwing in hun werk. Met een focus op innovatie kunnen accountants nieuwe mogelijkheden ontdekken en benutten om waarde te creëren en organisaties te helpen hun doelen te bereiken.

Deze aspecten van EO, namelijk proactiviteit, risicobereidheid en innovativiteit, vormen een evolutionair proces dat organisaties in staat stelt waarde te creëren op basis van de noodzaak om kansen te benutten die de markt biedt, waardoor deze kansen veranderen in haalbare mogelijkheden (Cuevas-Vargas et al., 2019). Hierin ligt een uitdaging voor accountants om hun traditionele rol te overstijgen en zichzelf te positioneren als proactieve deelnemers in het besluitvormingsproces van organisaties (Harrison, 1978). Deze evolutie in het accountantsberoep vereist dat accountants niet alleen financiële experts zijn, maar ook strategische denkers die waarde kunnen toevoegen aan organisaties. Door een proactieve houding aan te nemen, kunnen accountants anticiperen op veranderingen in de markt en opkomende kansen identificeren voordat ze zich voordoen (Rauch et al., 2009). Door risico's te durven nemen, kunnen ze innovatieve oplossingen ontwikkelen die organisaties helpen te gedijen in een steeds competitievere omgeving (Langkamp Bolton & Lane, 2012). Op deze manier kunnen accountants een integraal onderdeel worden van het besluitvormingsproces van organisaties, waarbij ze strategische inzichten bieden die de groei en het succes van de organisatie bevorderen.

De integratie van EO in het domein van accountancy begint al tijdens het onderwijs. Studenten boekhouding krijgen de kritiek dat ze niet in staat zijn om het grote geheel te zien, omdat ze zich richten op eenvoudige berekeningen of journaalposten zonder na te denken over het hele operationele proces van de organisatie (business, 2017). Hun vaardigheden overstijgen grotendeel niet de traditionele technische vaardigheden op het gebied van belastingen en audits (Reyad, Musleh

Al-Sartawi, Badawi, & Hamdan, 2019). Het boekhoudonderwijs heeft als doel studenten niet alleen technische boekhoudkundige vaardigheden bij te brengen, maar ook algemene bedrijfsvaardigheden die cruciaal zijn voor het effectief opstarten en beheren van kleine bedrijven. De evolutie van het boekhoudonderwijs komt voort uit de groeiende erkenning dat boekhoudkundige vaardigheden buiten het puur technische domein waardevol zijn (Reyad et al., 2019). Het omvat onderwijs aan de hand van casestudies over risicoanalyse en meer vaardigheden in kritisch denken en probleemoplossing aanleren, die relevant zijn voor ondernemerschap in realistische contexten. Het aanleren van ondernemersvaardigheden stimuleert studenten om de theorie in praktijk te brengen, en zo hun eigen bedrijf op te starten. Hierdoor krijgen studenten meer zelfvertrouwen en motivatie en worden ze proactief en creatief. Deze aanpak van het boekhoudonderwijs draagt bij aan het ontwikkelen van accountants die niet alleen technische experts zijn, maar ook strategische denkers en innovatieve probleemoplossers (Hagel, 2013). Door studenten te stimuleren om breder te denken en hen de tools te geven om risico's te analyseren en nieuwe kansen te identificeren, bereidt het onderwijs hen voor op een steeds veranderende en uitdagende zakelijke omgeving (Reyad et al., 2019). Zo worden ze beter in staat om de rol van strategische partners in te nemen en waarde toe te voegen aan organisaties in verschillende sectoren. Deze verschuiving in het boekhoudonderwijs weerspiegelt de bredere veranderingen binnen het accountantsberoep en draagt bij aan de ontwikkeling van accountants die klaar zijn om te gedijen in de moderne zakelijke wereld.

De uitdaging voor account-ondernemers ligt in het evalueren van andere gebieden, zoals marketing en waarde creatie. Dergelijke rollen zijn niet eenvoudig voor accountants en vereisen innovatie en ondernemerschap (Fane, 1992). Deze eigenschappen helpen accountants meer proactief te zijn bij het aanpakken van problemen, met name bij de integratie van boekhouding en marketing. Het vermogen van accountants om innovatieve plannen te initiëren en marketingbesluitvorming te ondersteunen met behulp van boekhoudkundige analyse-instrumenten, illustreert het belang van een ondernemende mindset in de moderne boekhoudpraktijk (Schoch & Teoh, 1995).

Verder is er ook onderzoek gedaan naar persoonlijkheidskenmerken die effect hebben op EO, maar die geven gemengde resultaten op omdat er werk ontdekt dat er geen specifieke set persoonlijkheidskenmerken zijn die een succesvolle ondernemer definieert. (Langkamp Bolton & Lane, 2012). Slechts twee persoonlijkheidskenmerken, openheid voor ervaringen en nauwgezetheid, waren het meest geassocieerd met ondernemersintenties. Aangezien persoonlijkheidskenmerken statischer zijn en niet veel veranderen in de loop van de tijd, is het beter om te kijken naar attitudes (Langkamp Bolton & Lane, 2012). Attitudes zijn positief of negatief en kunnen veranderen in de tijd. Drie belangrijke attitudes zijn prestatie in het creëren van een bedrijf, perceptie van persoonlijke controle en waargenomen eigenwaarde als indicatie van zelf gewaardeerde competentie in zakelijke aangelegenheden (Van Wyk & Boshoff, 2004). Deze attitudes maken een duidelijk verschil tussen ondernemers en niet-ondernemers (Langkamp Bolton & Lane, 2012; Moriano, Gorgievski, Laguna, Stephan, & Zarafshani, 2012).

Account-ondernemers, zij die de sprong wagen om hun eigen bedrijf te starten, worden gedreven door doelen, innovatie en het streven naar unieke diensten of staten (Almeda et al., 2020). Hun succes wordt gemeten aan de hand van financiële, mentale, persoonlijke en sociale maatstaven. Eerlijkheid, transparantie en effectieve communicatie blijken cruciaal te zijn voor het winnen van het

vertrouwen van klanten. Tijdens periodes van hoge werkdruk en stressvolle deadlines is het vermogen om kalm te blijven en leiderschapsvaardigheden te tonen een bepalende factor tussen succes en falen in het ondernemerschap. Eigenschappen zoals risicobereidheid, probleemoplossend vermogen, doelgerichtheid, communicatieve vaardigheden en toewijding spelen een sleutelrol in het bepalen van het succes van een accountant-ondernemer (Almeda et al., 2020). Door deze eigenschappen te cultiveren, kunnen accountants niet alleen effectief opereren binnen hun eigen bedrijf, maar ook waardevolle partnerschappen opbouwen met hun klanten. Het vermogen om problemen op te lossen, doelen te stellen en effectief te communiceren stelt hen in staat om de behoeften van hun klanten beter te begrijpen en op maat gemaakte oplossingen te bieden die echt waarde toevoegen. Bovendien kunnen accountants met sterke leiderschapsvaardigheden en een hoge mate van risicotolerantie zich onderscheiden in een competitieve markt en nieuwe kansen identificeren die anderen mogelijk over het hoofd zien.

In conclusie onthult de integratie van ondernemende oriëntatie in de accountancypraktijk een dynamische verschuiving in traditionele beroepspercepties. Accountants, door zich bewust te worden van de waarde van proactiviteit, risicobereidheid en innovativiteit, kunnen niet alleen hun traditionele rol overstijgen maar ook een actieve rol spelen in het besluitvormingsproces van organisaties. Het onderwijs speelt een cruciale rol bij het stimuleren van ondernemersvaardigheden onder aspirant-accountants, waardoor ze niet alleen technische kennis verwerven, maar ook een ondernemende mindset ontwikkelen. Het succes van account-ondernemers ligt niet alleen in hun boekhoudkundige expertise, maar ook in hun vermogen om ondernemend leiderschap te tonen, communicatieve vaardigheden te benutten en risico's strategisch te nemen. Deze verschuiving naar een meer ondernemende accountancybenadering illustreert het evoluerende karakter van beroepen en de noodzaak voor professionals om zich aan te passen aan de steeds veranderende zakelijke omgeving.

IMPACT VAN ENTREPRENEURIAL ORIENTATION OP DIENSTVERLENING

In dit onderdeel bespreken we de essentiële relatie tussen de aspecten van *entrepreneurial orientation* en klanttevredenheid, klantrelaties en adviesverlening. De aspecten van EO en de onderdelen van dienstverlening zullen in het vetgedrukt zijn om de link tussen beiden duidelijk te maken. Het opzetten van een succesvol bedrijf vereist niet alleen naleving van boekhoudnormen en ethische gedragsnormen, maar ook een diepgaand begrip van klantgerichtheid (Cuevas-Vargas et al., 2019). Klanttevredenheid wordt terecht beschouwd als een cruciale factor voor het behoud van zakelijk succes. Daarnaast staat het opbouwen van duurzame klantrelaties centraal in het succes van accountants. Vertrouwen, competentie, effectieve communicatie en culturele aanpassingen vormen de pijlers van deze relaties (Claycomb & Martin, 2001; Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). Ten slotte benadrukt de evolutie van accountants van traditionele taken naar strategische adviseurs de noodzaak voor accountantskantoren om zich proactief aan te passen aan veranderende zakelijke landschappen. Het aanbieden van diverse diensten, waaronder financiële boekhouding, juridisch advies en strategisch beheer, weerspiegelt niet alleen de bredere expertise van accountants, maar ook de verschuiving naar meer gevarieerde en strategische adviesverlening (Blackburn et al., 2018). EO blijft een leidende factor die accountants in staat stelt zich aan te passen, te innoveren en waardevol advies te blijven leveren in een steeds veranderende zakelijke omgeving. In dit onderdeel bouwen we aan de hand van bespreking van de aspecten van EO en dienstverlening van accountants hypothesen op die het verband tussen de twee zal verduidelijken.

Het waarborgen van **klanttevredenheid** is een integraal onderdeel van het opzetten van een succesvol bedrijf, zoals benadrukt door Cuevas-Vargas et al. (2019). Een onderneming moet niet alleen klantgericht zijn, maar ook **proactief** inspelen op veranderende klantbehoeften. Het centraal stellen van klantbehoeften is essentieel om herhaalde aankopen te stimuleren en een positieve klanttevredenheid te handhaven (Tajeddini, Elg, & Trueman, 2013). Deze tevredenheid wordt beschouwd als een reflectie van de economische waarde die een bedrijf levert door klantbehoeften op verschillende niveaus te vervullen (Eisenbeiss, Cornelißen, Backhaus, & Hoyer, 2014). Het handhaven van een sterke klantgerichtheid vereist echter meer dan alleen het voldoen aan de huidige verwachtingen. Het gaat ook om het anticiperen op toekomstige behoeften en trends. Bedrijven moeten voortdurend communiceren met klanten, feedback verzamelen en hun producten en diensten aanpassen aan veranderende verwachtingen. Dit proces van continue verbetering en aanpassing is essentieel om een concurrentievoordeel te behouden en een loyale klantenbasis op te bouwen. Uiteindelijk draagt een sterke focus op klanttevredenheid bij aan het creëren van langdurige waarde en duurzaam succes voor het bedrijf.

Het streven naar klantgerichtheid gaat echter verder dan alleen het vervullen van de huidige behoeften van de klanten; het omvat ook het verslaan van concurrenten, het aangaan van **risicovolle** projecten en initiatieven en het succesvol introduceren van **innovatieve** producten (Martin & Javalgi, 2016). **Proactieve** bedrijven die streven naar concurrentievoordeel vertonen vaak een sterke klanttevredenheid. Dit benadrukt de intrinsieke relatie tussen EO en klanttevredenheid, zoals aangetoond door onderzoek (Cuevas-Vargas et al., 2019). Bovendien is het behouden van een proactieve en innovatieve benadering van bedrijfsvoering cruciaal om te anticiperen op de steeds veranderende behoeften van klanten en de evoluerende marktomstandigheden. Dit impliceert niet

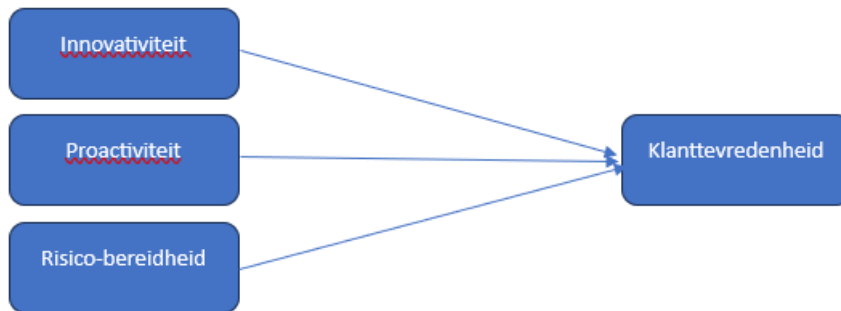
alleen het oplossen van huidige problemen, maar ook het proactief zoeken naar nieuwe kansen en het vooruitlopen op toekomstige trends. Op deze manier kunnen bedrijven niet alleen klanttevredenheid maximaliseren, maar ook hun concurrentievoordeel behouden en versterken, wat essentieel is voor duurzaam succes op lange termijn.

In lijn met deze benadering hebben veel accountantskantoren ervoor gekozen om een meer klantgerichte aanpak te volgen. Een veelgebruikte strategie om klanttevredenheid te meten, is het uitvoeren van klantonderzoeken door het uitvoeren van enquêtes, interviews of focusgroepen (sense, 2020). Deze onderzoeken verschaffen inzicht in de behoeften en verwachtingen van klanten, waardoor accountants hun dienstverlening verder kunnen optimaliseren. Klanten zijn vaak veeleisend maar in het hedendaagse zakelijke landschap worden accountants geconfronteerd met uitdagingen zoals naleving van boekhoudnormen, wettelijke beperkingen en ethische gedragsnormen. Overtredingen van deze normen kunnen potentiële bronnen van ontevredenheid zijn voor klanten (Bean, Clow, & O'Bryan, 1996). Het is dan ook essentieel voor accountants om niet alleen te voldoen aan de technische eisen van hun vakgebied, maar ook om een holistische benadering te hanteren die rekening houdt met de verwachtingen en behoeften van hun klanten. Door **proactief** te zijn in het identificeren van potentiële bronnen van ontevredenheid en door transparante communicatie te handhaven over nalevingskwesaties, kunnen accountantskantoren het vertrouwen en de tevredenheid van hun klanten behouden en versterken.

Onderzoek wijst uit dat klanttevredenheid wordt beschouwd als een weerspiegeling van de economische waarde die een bedrijf levert door klantbehoeften te vervullen. In dit verband benadrukt het werk van Cuevas-Vargas et al. (2019) de intrinsieke relatie tussen **EO** en klanttevredenheid. Het streven naar klanttevredenheid gaat verder dan enkel het vervullen van behoeften; het omvat ook het verslaan van concurrenten en het succesvol introduceren van **innovatieve** producten. Het nastreven van klanttevredenheid is een cruciaal aspect van het modern zakendoen. Door proactief in te spelen op de behoeften van klanten en innovatieve oplossingen te bieden, kunnen bedrijven zich onderscheiden van hun concurrenten en waarde toevoegen aan hun dienstverlening. Daarnaast is het belangrijk om te erkennen dat klanttevredenheid niet alleen afhangt van het vervullen van huidige behoeften, maar ook van het vermogen van een bedrijf om te anticiperen op toekomstige behoeften en trends in de markt. Dit vereist een strategische en proactieve benadering van ondernemerschap, waarbij bedrijven continu streven naar verbetering en innovatie.

Het dynamische vermogen van EO stelt organisaties in staat om zich snel aan te passen aan veranderingen in de boekhoudomgeving en ethische normen. Het vermogen om **proactief** en **innovatief** te handelen zorgt er niet enkel voor om te voldoen aan regelgeving maar ook om relevant te blijven en klanttevredenheid te bevorderen. Het meten van klanttevredenheid wordt daarom cruciaal om het succes van accountantskantoren te beoordelen, waarbij EO fungeert als een belangrijke afhankelijke variabele die de implementatie van effectieve strategieën ondersteunt (Kristinae et al., 2023; Cuevas-Vargas et al., 2019).

H1: Er is een significante positieve relatie tussen de aspecten van *entrepreneurial orientation* van accountants en de inzet op klanttevredenheid.



Figuur 1: Hypothese 1

Een belangrijk aspect van klanttevredenheid voor accountants is het opbouwen van **duurzame klantrelaties**. Dit begint vaak met het begrijpen van de specifieke behoeften van klanten, zoals aangetoond in onderzoek van Dyer en Ross (2007) naar eigenaars van kleine bedrijven. Een grondig begrip van klantbehoeften stelt bedrijven in staat om op maat gemaakte oplossingen te bieden, wat leidt tot tevredenheid, vertrouwen en loyaliteit bij klanten, evenals positieve mond-tot-mondreclame en differentiatie van concurrenten. Dit bevordert duurzame klantrelaties en stimuleert continue verbetering om aan de evoluerende behoeften van klanten te voldoen.

Voor potentiële klanten van accountants zijn het behoud van onafhankelijkheid en terughoudendheid bij het zoeken naar extern advies vaak cruciale overwegingen (Zinger, Blanco, Zanibbi, & Mount, 1996). De accountants moeten deze overwegingen in acht nemen, en er op in spelen zodat ze de potentiële klanten aan de haak kunnen slaan.

Het opbouwen van een adviesrelatie tussen een beginnende ondernemer en een accountant kan het fundament leggen voor een langdurige samenwerking. Vaak begint een relatie met de accountant door het uitvoeren van traditionele taken. Na verloop van tijd beseft de klant dat de accountant veel meer kan bieden dan alleen de traditionele rol (Claycomb & Martin, 2001). Dit illustreert de evolutie van de rol van accountants naar meer strategische adviseurs in het bedrijfsleven.

Door middel van aanbevelingen van anderen, kan een accountant aangesteld worden door een bedrijf (Blair & Marcum, 2015). Doordat de accountant is aanbevolen door een kennis van het bedrijf, wordt er al onmiddellijk een band gecreëerd tussen de twee partijen. Naast persoonlijke aanbevelingen zijn vertrouwen en competentie cruciale elementen bij het ontwikkelen van **duurzame relaties**. De **proactieve** communicatiestrategie van accountants speelt hierbij een centrale rol. **Proactieve** communicatie verwijst naar een communicatiestijl waarbij individuen of organisaties anticiperen op behoeften, problemen of vragen van anderen en actief stappen ondernemen om informatie te verstrekken, problemen op te lossen of verwachtingen te managen voordat er expliciet om wordt gevraagd. Informele en transparante communicatie, evenals het vermijden van conflicten, dragen bij aan het opbouwen van vertrouwen (Claycomb & Martin, 2001).

Competentie, gedefinieerd door de vaardigheid om kennis om te zetten in relevante adviezen, is ook van cruciaal belang voor het opbouwen van vertrouwen en bijgevolg belangrijk voor goede klantrelaties (Mayer et al., 1995). Accountants moeten in staat zijn hun kennis aan te passen aan de specifieke behoeften van het bedrijf. Dit vermogen om kennis om te zetten in succesvol advies bouwt lange-termijnrelaties op met klanten (Gooderham, Tobiassen, Døving, & Nordhaug, 2004). In een snel veranderend zakelijk landschap moeten accountants niet alleen anticiperen op de behoeften van hun klanten, maar ook bereid zijn **risico's** te identificeren en aan te pakken. Onderzoek, zoals aangegeven door Blackburn et al. (2018), benadrukt de noodzaak voor accountants om flexibel en proactief **om te gaan met de risico's** die gepaard gaan met hun dienstverlening.

Naast communicatie en competentie wordt de rol van cultuur in klantrelaties erkend. Ideale relaties bloeien op wanneer beide partijen een vergelijkbare cultuur delen. Echter, voor accountants kan het uitdagend zijn om succesvolle relaties op te bouwen vanwege de diversiteit aan klanten met verschillende culturen (Dalley & Hamilton, 2000). Het opstellen van ethische codes tussen accountants en klanten kan helpen bij het overbruggen van culturele verschillen en het opbouwen van wederzijds begrip (Claycomb & Martin, 2001). Deze ethische codes fungeren als garantie voor bedrijven dat de externe accountant handelt in overeenstemming met hun waarden en normen.

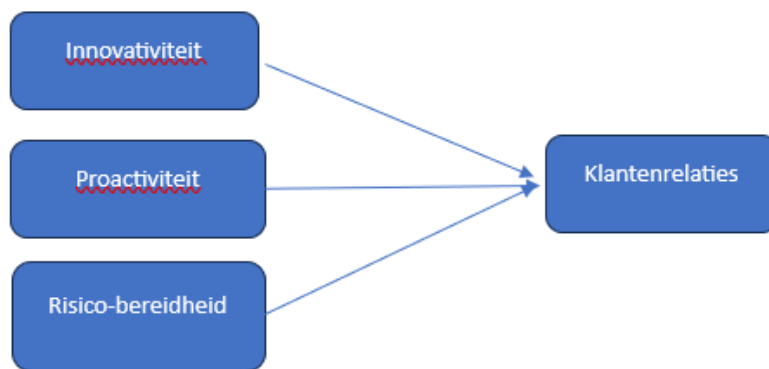
Door **innovatieve** processen te implementeren, kunnen accountants efficiënter werken, sneller reageren op klantbehoeften en hoogwaardige producten of diensten leveren. Ook accountants die inzetten op **innovatieve** benaderingen op gebied van klantenservice zullen betere klantrelaties opbouwen. Dit kan variëren van het implementeren van geavanceerde technologieën zoals chatbots en AI-gestuurde ondersteuningssystemen tot het creëren van gepersonaliseerde service-ervaringen die voldoen aan specifieke klantenbehoeften (Chaturvedi & Verma, 2023). **Innovatie** stelt bedrijven in staat om flexibel en adaptief te zijn in een snel veranderende zakelijke omgeving. Door voortdurend nieuwe ideeën te ontwikkelen en innovatieve benaderingen te omarmen, kunnen bedrijven zich aanpassen aan veranderende marktomstandigheden en de evoluerende behoeften van klanten (Kristinae et al., 2023). Dit vermogen om zich aan te passen en relevant te blijven in een dynamische omgeving draagt bij aan het opbouwen van duurzame klantrelaties, omdat klanten geneigd zijn om bij bedrijven te blijven die zich aanpassen en innoveren om aan hun behoeften te voldoen (Guerola-Navarro, Gil-Gomez, Oltra-Badenes, & Sendra-García, 2021).

Al met al spelen de aspecten van **EO** een cruciale rol in hoe bedrijven accountants beoordelen. Aangezien accountants diensten leveren in plaats van tastbare producten, moeten klanten vertrouwen op eerdere ervaringen (Claycomb & Martin, 2001) en het imago (Blair & Marcum, 2015) dat is opgebouwd rond de dienstverlener. **Innovatie** kan hierbij ook een rol spelen; door zich te positioneren als marktleiders met behulp van nieuwe technologieën, kunnen accountants de perceptie van klanten versterken dat ze het nieuwste en meest geavanceerde advies ontvangen (Guerola-Navarro et al., 2021). Het gebruik van innovatie om zich te positioneren als marktleiders met behulp van nieuwe technologieën kan het vertrouwen en de loyaliteit van klanten vergroten. Klanten zullen geneigd zijn om zich aangetrokken te voelen tot accountants die bekend staan om hun gebruik van geavanceerde technologieën, omdat dit de perceptie versterkt dat zij hoogwaardige, vooruitstrevende diensten leveren. Dit kan resulteren in duurzamere klantrelaties, omdat klanten

eerder geneigd zullen zijn om terug te komen naar accountants die hen het gevoel geven dat ze altijd vooroplopen en innovatieve oplossingen bieden (Guerola-Navarro et al., 2021).

Klantrelaties zijn van vitaal belang voor accountantskantoren, omdat ze de basis vormen voor langdurige samenwerkingen en het behoud van klanten. Onderzoek, zoals dat van Dyer en Ross (2007), benadrukt het belang van het opbouwen van duurzame klantrelaties, waarbij vertrouwen, competentie, en effectieve communicatie centrale pijlers zijn. Het vermogen van accountants om strategische partnerschappen te vormen met klanten en hen te ondersteunen bij het behalen van concurrentievoordeel, rechtvaardigt het gebruik van klantrelaties als een afhankelijke variabele.

H2: Er is een significante positieve relatie tussen de aspecten van *entrepreneurial orientation* van accountants en de kwaliteit van klantrelaties.



Figuur 2: Hypothese 2

De rol van accountants is aanzienlijk geëvolueerd, waarbij ze niet alleen de traditionele taken uitvoeren, maar ook een meer strategische rol op zich nemen. Accountants kunnen nu adviseren over verschillende gebieden zoals financieel beheer, juridische kwesties, strategie en operationele zaken. Hoewel traditionele taken nog steeds relevant zijn, worden ze geleidelijk vervangen door computertechnologie, waardoor bedrijven deze taken zelfstandig kunnen uitvoeren (Blackburn et al., 2018). Accountants die hebben ingezet op **innovatie** en zichzelf hebben heruitgevonden, hebben kunnen mee stromen met de evolutie. Zo een grote verandering brengt natuurlijk **risico's** met zich mee. Ze hebben verhoogd risico om aansprakelijk gesteld te worden door klanten die ze geadviseerd hebben, de bedrijfscultuur zal veranderen waardoor ze het risico lopen dat ze niet meer op de zelfde golflengte liggen als hun klanten op vlak van cultuur,... (Blackburn et al., 2018).

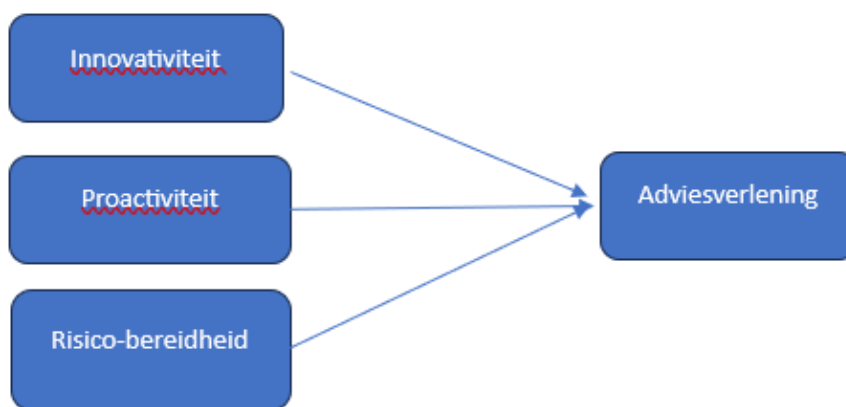
Verschillende diensten, variërend van financiële boekhouding, managementboekhouding, fiscale boekhouding tot accountantscontrole, vormen het scala aan diensten dat accountants kunnen bieden. Financieel advies omvat aspecten als fusies en overnames, kostprijsberekeningen, schuldenbeheer en interne audits. Juridisch advies behandelt zaken zoals erfeniskwesties en het verstrekken van informatie over wetswijzigingen. Strategisch advies, advies over internationalisering en groeimogelijkheden vallen onder de categorie strategie. Operationeel advies kan gaan over softwaregebruik, risicomanagement, verzekeringsadvies en meer (Uyar & Gungormus, 2011).

Verschillende factoren beïnvloeden de vraag naar specifieke **adviesdiensten**. De omvang, leeftijd, sector, groeiplannen en de kennis, capaciteiten en drijfveren van de eigenaren zijn allemaal bepalende factoren. Kleine klanten hebben vaak behoefte aan boekhoudkundige en belasting gerelateerde diensten, terwijl grotere klanten meer neigen naar aanvullend bedrijfsadvies (De Bruyckere et al., 2017).

In economisch uitdagende tijden of bij plannen voor groei nemen veel bedrijven een accountant als externe adviseur aan (Berry, Sweeting, & Goto, 2006). De accountants die zich **proactief** hebben aangepast aan deze verandering, zullen meer en betere adviesverlening aanbieden (Blackburn et al., 2018). Het behouden van vertrouwen en het leveren van waardevol advies zijn cruciaal voor accountants om een positieve reputatie op te bouwen en lange-termijnrelaties met klanten te ontwikkelen. Het belang van klanttevredenheid wordt in elke fase benadrukt, van het begrijpen van klantbehoeften tot het leveren van gespecialiseerd advies op maat. **EO** speelt een leidende rol in het vormgeven van deze klantgerichte benadering, waardoor accountants zich onderscheiden als strategische partners in het succes van bedrijven.

De evolutie van accountants naar strategische adviseurs benadrukt het belang van adviesverlening als een afhankelijke variabele. Het aanbieden van diverse diensten, waaronder financiële boekhouding, juridisch advies en strategisch beheer, weerspiegelt niet alleen de bredere expertise van accountants, maar ook de verschuiving naar meer gevarieerde en strategische adviesverlening (Blackburn et al., 2018). In een tijd waarin traditionele taken worden vervangen door technologie, is het vermogen van accountants om waardevol advies te blijven leveren van cruciaal belang voor hun succes en rechtvaardigt het gebruik van adviesverlening als een onafhankelijke variabele.

H3: Er is een significante positieve relatie tussen de aspecten van *entrepreneurial orientation* van accountants en adviesverlening.



Figuur 3: Hypothese 3

Methodologie

Sample

Voor de data verzameling maken we gebruik van de secundaire data verkregen uit de enquête opgemaakt door Rob Janssen (Janssens, 2023) in samenwerking met Xerius. De datacollectie voor het doctoraatsonderzoek was gericht op het verkrijgen van inzicht in de veranderende rol van externe accountants in tijden van digitalisering en de uitbreiding van hun dienstenportfolio, alsook op het begrijpen van hoe eigenaars-managers de diensten van hun externe accountants percipiëren, vooral met betrekking tot adviserende diensten die traditionele nalevingstaken overstijgen.

De enquête werd ontworpen om deze gaten aan te pakken en omvatte twee afzonderlijke vragenlijsten voor eigenaars-managers en externe accountants. De vragen waren gestructureerd rond drie soorten vragen: rol-specifieke vragen, gemeenschappelijke niet-gemirorde vragen en gemirorde vragen om inzicht te krijgen vanuit beide perspectieven over gedeelde kwesties. De vragenlijsten behandelden onderwerpen als tevredenheid, verwachtingen, communicatievoorkeuren, facturering en dienstverlening.

De enquête is verspreid onder een brede doelgroep van kleine Belgische accountantskantoren waarbij "klein" betekent dat de vennootschap niet twee van de volgende criteria overschrijdt: jaargemiddelde van het personeelsbestand: 50; jaaromzet, exclusief btw: 9.000.000 euro; balanstotaal: 4.500.000 euro.

Om de geldigheid en betrouwbaarheid van de enquête te waarborgen, werden verschillende methoden toegepast, waaronder het scheiden van voorspellende en uitkomstvariabelen, het gebruik van negatief geformuleerde items, en het verzekeren van anonimiteit en vertrouwelijkheid van de respondenten. Een pre-test werd uitgevoerd om de begrijpelijkheid en onpartijdigheid van de vragen te waarborgen.

De enquête werd uitgevoerd tussen juni en september 2020, met een responspercentage van 5,34% voor KMO's en 16,13% voor externe accountants. De verzamelde gegevens, hoewel het aantal volledig voltooide enquêtes relatief laag was, boden een waardevolle basis voor grondige analyses. De steekproef vertegenwoordigde een diverse mix van bedrijven en externe accountants.

Voor dit onderzoek (deze masterproef) gebruiken we de data verzameld door de enquêtes van de accountants (N=278). De gemiddelde omvang van accountantskantoren is ongeveer 10 medewerkers, met een mediane grootte van 2. Deze kantoren worden doorgaans geleid door 2-3 partners (mediaan: 2). De klantenportfolio is divers, voornamelijk bestaande uit een combinatie van mature klanten (71%) en starters (17%), waarbij het aandeel van startups en scale-ups 11% is. De focus van accountantskantoren ligt voornamelijk op compliance-diensten (70%), met financiële, juridische, strategische en operationele diensten als aanvullende gebieden. Het merendeel van de externe accountants heeft een economische achtergrond (76%), gevolgd door 30% met een master diploma. Deze resultaten wijzen erop dat externe accountants voornamelijk compliance-diensten aanbieden, een gevarieerde klantenportefeuille hebben en goed opgeleid zijn.

Tabel 1: Aantal Medewerkers en Vennoten

Variabele	Gemiddeld e	Min	Max	Median
Medewerkers_Fulltime	9,76	0	400	2
Vennoten_Hoeveel	2,54	1	60	2

Tabel 2: Portfoliosamenstelling

Portfoliosamenstelling	Waarde	%
Starter	4347	17%
Startup	1289	5%
Scaleup	1620	6%
Matuur	17699	71%

Tabel 3: Tijdsbesteding aan AccountantsDiensten

Tijdsbesteding Diensten	Waarde	%
Traditionele AD	19465	70%
Financiële AD	2885	10%
Juridische AD	1841	7%
Strategische AD	1269	5%
Operationele AD	1110	4%
Overige AD	1230	4%

Tabel 4: Academische achtergrond Accountants

Academische achtergrond accountants	Waarde	%
Master Diploma	1163	30%
Economische Achtergrond	2923	76%

Variabelen

Hypothese 1

- Afhankelijke variabele

Klanttevredenheid- De afhankelijke variabele is de mate waarin accountants inzetten op klantgerichtheid. Om de variabele te op te bouwen, vroeg de enquête aan elke accountant op een 5-punts Likert-responsformulier, 7 vragen met betrekking tot klantgerichtheid (Vragen: Ik vind persoonlijk contact met mijn klanten belangrijk; Ik moet zorgen dat de boekhouding van mijn klanten in orde is, verder is persoonlijk contact niet belangrijk; Ik handel in belang van mijn klanten, met begrip voor zijn/haar zakelijke behoefte; Klanten voelen zich begrepen door mij; Klanten voelen zich gehoord door mij; Voor mij is het steeds duidelijk wat klanten van mij als accountant verwachten; Ik zorg ervoor dat kosten/vergoedingen transparant zijn naar de klant toe). Door het gemiddelde te nemen van de ordinale scores, werd er een gemiddelde berekend. Op basis van de literatuur die onderzocht is en is uitgeschreven in het literatuuronderzoek (Cuevas-Vargas et al., 2019), zijn deze vragen uit de enquête geselecteerd.

Hypothese 2

- Afhankelijke variabele

Klantenrelaties- De afhankelijke variabele is de mate waarin accountants inzetten op goede klantenrelaties. Om de variabele te construeren, vroeg de enquête aan elke accountant op een 5-punts Likert-responsformulier, 17 vragen met betrekking tot klantenrelaties (Voorbeelden: Als accountant voel ik me zeer bekwaam in het uitvoeren van mijn job; De behoeften en wensen van mijn klanten zijn erg belangrijk voor mij; Als accountant denk ik na over wat voor mijn klanten echt belangrijk is; Deugdelijke principes zijn de leidraad voor mijn gedrag als accountant). Ook voor deze variabele hebben we ons gefocust op de literatuur die onderzocht is en is uitgeschreven in het literatuuronderzoek (Dyer & Ross, 2007), en zijn deze vragen uit de enquête geselecteerd.

Hypothese 3

- Afhankelijke variabele

Adviesverlening- De afhankelijke variabele worden gedefinieerd als de verscheidenheid aan adviesdiensten waarin accountants betrokken zijn. Dit bevat verschillende aspecten zoals traditionele accountingdiensten, financieel beheer, juridische kwesties, strategische planning en operationele vraagstukken. Door middel van enquêtevragen hebben we informatie verzameld over de mate waarin accountants betrokken zijn bij elk van deze adviesdiensten. De ondervraagde moesten meerkeuzevragen beantwoorden over welke taken ze al dan niet uit oefenen. Op basis van de antwoorden op de enquête zullen we het aandeel van de accountants in elk van deze diensten berekenen, wat ons in staat stelt om de omvang van hun betrokkenheid (Blackburn et al., 2018) bij verschillende vormen van adviesverlening te analyseren.

Hypothese 1, 2 en 3

- Onafhankelijke variabele

EO- De onafhankelijke variabele die belangrijk zijn voor alle drie de hypothesen is *EO* (Langkamp Bolton & Lane, 2012). Alle aspecten (risicobereidheid: 3 vragen, innovativiteit: 4 vragen, pro-activiteit: 3 vragen) werden bevraagd met behulp van een 5-punts Likert-respons formaat en vervolgens gemiddeld voor elke dimensie, wat resulteerde in de variabelen *EO_Innov*, *EO_Risk* en *EO_Proact*. Vragen met betrekking tot risicobereidheid: Ik vind het leuk om mij in het onbekende te wagen door het nemen van gedurfde acties; Ik ben bereid om veel geld en/of tijd te investeren in iets dat een hoog rendement zou kunnen opleveren; Ik heb de neiging om vastberaden te handelen in situaties waarin er sprake is van risico's. Vragen m.b.t innovativiteit: Ik hou er van om vaak nieuwe en ongewone dingen te proberen die niet per se risicovol lijken; In het algemeen geef ik de voorkeur aan projecten met unieke, one-of-a-kind benaderingen in plaats van terug te keren naar eerder gebruikte, bewezen benaderingen; Ik verkies om op mijn eigen manier nieuwe dingen te leren in plaats van te kijken hoe anderen het doen; Ik verkies om te experimenteren en nieuwe benaderingen te zoeken bij het oplossen van problemen in plaats van methoden te gebruiken die door anderen reeds toegepast werden. Vragen m.b.t proactiviteit: Doorgaans anticipeer ik op toekomstige problemen, behoeften of veranderingen; Ik heb de neiging om projecten vooruit te plannen; Bij projecten ben ik de persoon die de zaken in gang zet in plaats van te wachten tot iemand anders het doet. Betrouwbaarheidsanalyse van de interne consistentie wees op een aanvaardbare interne consistentie voor de *EO*-dimensies voor accountants (Cronbach's α : *EO_Risk* = 0,677; *EO_Innov* = 0,785; *EO_Proact* = 0,708).

Tabel 5: Betrouwbaarheidsanalyse

Variabele	N	Cronbach's Alpha
<i>EO_Risk</i>	278	0,677
<i>EO_Innov</i>	278	0,785
<i>EO_Proact</i>	278	0,708

- Controle variabelen

Aantal masterdiploma's van medewerkers- Het aantal medewerkers met een masterdiploma kan een teken zijn van het kwalificatieniveau en de expertise van het personeel binnen het accountantskantoor. Dit kan invloed hebben op hoe effectief het kantoor is in het verlenen van diensten en het bevorderen van *entrepreneurial orientation* (Mayer et al., 1995; Reyad et al., 2019).

Hoeveelheid economische achtergrond medewerkers- De mate waarin medewerkers een economische achtergrond hebben, kan van invloed zijn op hun begrip van zakelijke concepten, financiële analyses en strategisch advies. Dit kan op zijn beurt de kwaliteit van het advies beïnvloeden dat zij aan klanten kunnen bieden (Cuevas-Vargas et al., 2019; Gooderham et al., 2004).

Aantal medewerkers- Het aantal medewerkers van het accountantskantoor kan een indicator zijn van de omvang en capaciteit van het kantoor om diensten te verlenen aan klanten. Een groter aantal

medewerkers kan mogelijk resulteren in een breder scala aan expertise en een grotere capaciteit om klanten te bedienen, wat van invloed kan zijn op de relatie tussen klanttevredenheid, klantenrelaties en adviesverlening (Olawale, Ilo, & Lawal, 2017). In dit onderzoek zal het aantal medewerkers gemeten worden door het aantal tewerkgestelde fulltime medewerkers binnen het accountantskantoor.

Analyse

Om het effect van *entrepreneurial orientation* op dienstverlening te meten, zal ik een regressieanalyse uitvoeren. In deze analyse worden de specifieke aspecten van EO, waaronder innovativiteit, risico-bereidheid en pro-activiteit, afzonderlijk onderzocht in relatie tot belangrijke dienstverleningsvariabelen zoals klantenrelaties, klanttevredenheid en adviesverlening. Door de gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten en p-waarden te analyseren, kunnen we dieper inzicht krijgen in de impact van elk aspect van *entrepreneurial orientation* op deze aspecten van dienstverlening. Om de associatie van EO met de verschillende dienstverleningen te testen, is het volgende model geschat:

Hypothese 1: $Klanttevredenheid = \alpha + \beta_1 EO_{Innov} + \beta_2 EO_{Risk} + \beta_3 EO_{Proact} + \epsilon_{Klanttevredenheid}$

Hypothese 2: $Klantenrelaties = \alpha + \beta_1 EO_{Innov} + \beta_2 EO_{Risk} + \beta_3 EO_{Proact} + \epsilon_{Klantenrelaties}$

Hypothese 3: $Adviesverlening = \alpha + \beta_1 EO_{Innov} + \beta_2 EO_{Risk} + \beta_3 EO_{Proact} + \epsilon_{Adviesverlening}$

In dit model is (α) de constante het intercept, wat het verwachte niveau van klanttevredenheid is wanneer alle onafhankelijke variabelen nul zijn. De coëfficiënten (β_1 , β_2 en β_3) geven de verandering in de verwachte klanttevredenheid weer voor elke eenheid, verandering in de respectieve onafhankelijke variabelen, terwijl de andere variabelen constant worden gehouden. EO_Innov, EO_Risk en EO_Proact zijn de waarden van de onafhankelijke variabelen, die de mate van innovatiegerichtheid, risicobereidheid en proactiviteit van de accountant vertegenwoordigen. De foutterm (ϵ) vertegenwoordigt de mate waarin de voorspelde klanttevredenheid afwijkt van de werkelijke klanttevredenheid, vanwege andere factoren die niet in het model zijn opgenomen of meetfouten.

Resultaten

Beschrijvende statistieken

Een beschrijvende analyse is een cruciale stap in het onderzoeksproces. Het biedt een gedetailleerde kijk op de belangrijkste kenmerken van de dataset, waardoor we een dieper begrip krijgen van de data. Door onderzoek te doen naar de verdeling en spreiding van variabelen, kunnen we eventuele afwijkingen of patronen identificeren.

Voor de gehele masterproef geldt een significantieniveau van $p < 0,005$. Dus de resultaten met een p-waarde kleiner dan 0,005 zijn significant, de p-waardes hoger 0,005 zijn niet significant.

In tabel 6 worden de beschrijvende statistieken van de steekproef weergegeven, waarbij de focus ligt op verschillende variabelen die relevant zijn voor de studie. De gemiddelde scores voor de dimensies Innovativiteit, Risicobereidheid en Proactiviteit blijken vergelijkbaar te zijn, variërend van ongeveer 3,2 tot 3,7 op een schaal van 1 tot 5. Deze scores wijzen op een matige tot bovengemiddelde waardering voor deze dimensies binnen de steekproef. De steekproef lijkt over het algemeen positiever te staan tegenover innovativiteit, risicobereidheid en proactiviteit wanneer de gemiddelde scores dichterbij 3,7 liggen. Daarentegen duiden gemiddelde scores die dichterbij 3,2 liggen op een meer gematigde houding ten opzichte van deze dimensies.

Interessant genoeg voert de gemiddelde accountant ongeveer 19 van de 33 taken uit die in de enquête werden gepresenteerd. Dit wijst op een breed scala aan verantwoordelijkheden die accountants op zich nemen in de praktijk. Hierbij valt wel op dat de meeste accountants zich focussen op de traditionele diensten en er maar een aantal accountants zijn die hun diensten verbreden naar de andere diensten. Het gemiddelde aantal fulltime medewerkers in dienst bij de onderzochte boekhoudkantoren is 9,8, wat aangeeft dat het merendeel van de geanalyseerde kantoren relatief klein is. Deze bevinding is in lijn met de focus op kleine boekhoudkantoren binnen de steekproef.

Een andere belangrijke observatie is dat het gemiddelde aantal werknemers met een economische achtergrond rond de 10,51 ligt, waarvan er gemiddeld 4,18 een masterdiploma hebben. Dit wijst op een redelijk hoog opleidingsniveau binnen de onderzochte kantoren, wat kan bijdragen aan de kwaliteit van de dienstverlening.

Verder laat de tabel zien dat de gemiddelde klantenrelatie, gemeten aan de hand van de variabele klantenrelaties, rond de 3,43 op een schaal van 1 tot 5 ligt. Dit wijst op een over het algemeen sterke relatie tussen accountants en hun klanten, wat essentieel is voor een succesvolle samenwerking. Ten slotte ligt de gemiddelde klanttevredenheid rond de 3,9 op 5, wat ook relatief hoog is.

Tabel 6: Beschrijvende Statistieken

Variabele	N	Min	Max	Gemiddelde	Std. Deviatie
Medewerkers_Fulltime	278	0,00	400,00	9,76	40,88
Medewerkers_HoeveelEcono mischeAchtergrond	278	0,00	450,00	10,51	41,45
Medewerkers_HoeveelMaste rDiploma	278	0,00	180,00	4,18	18,20
EO_RISK_SCHAAL	278	1,00	5,00	3,31	0,75
EO_INNOV_SCHAAL	278	1,00	5,00	3,19	0,74
EO_PROACT_SCHAAL	278	1,00	5,00	3,73	0,61
Klanttevredenheid_schaal	278	2,86	5,00	3,96	0,35
Aantal_diensten	278	0,00	33,00	18,68	5,42
Klantenrelaties	278	2,90	5,00	4,43	0,37

Correlatie analyse

Een correlatieanalyse is een essentiële methodologische stap in onderzoek, met name in dit onderzoek, om verschillende redenen. Allereerst zijn we in staat om relaties tussen variabelen binnen een dataset te onderzoeken, waardoor inzicht ontstaat in hoe deze variabelen zich tot elkaar verhouden en elkaar beïnvloeden. Daarnaast helpt het bij het voorspellen van het gedrag van variabelen op basis van de waarden van andere variabelen, wat waardevol is voor het begrijpen van de dynamiek binnen het onderzoeksgebied. Bovendien kunnen correlatieanalyses hypothesen genereren voor verder onderzoek door het identificeren van significante correlaties die kunnen wijzen op mogelijke causale verbanden of mechanismen. In dit onderzoek biedt de correlatieanalyse inzicht in de samenhang tussen klanttevredenheid, aangeboden diensten, klantenrelaties en *entrepreneurial orientation* binnen accountantskantoren, wat cruciaal is voor het begrijpen van de prestaties en de factoren die deze beïnvloeden.

Ten eerste valt op in tabel 7 dat klanttevredenheid een sterke positieve correlatie vertoont met het aantal aangeboden diensten ($r = 0,168$, $p < 0,01$) en klantenrelaties ($r = 0,528$, $p < 0,001$). Dit suggereert dat een groter aanbod aan diensten en een sterke klantrelatie samengaan met hogere niveaus van klanttevredenheid binnen accountantskantoren.

Bovendien laten de dimensies van *entrepreneurial orientation* (EO) interessante verbanden zien met klanttevredenheid. Enkel proactiviteit heeft een matige, significante correlatie met klanttevredenheid ($r = 0,227$, $p < 0,001$). Risicobereidheid en innovativiteit correleren niet significant met klanttevredenheid, wat impliceert dat accountantskantoren die meer geneigd zijn tot proactiviteit over het algemeen hogere niveaus van klanttevredenheid ervaren.

Daarnaast correleren risicobereidheid en proactiviteit matig met klantenrelaties (respectievelijk: $r = 0,225$, $r = 0,252$, beide $p < 0,001$). Hieruit kunnen we afleiden dat accountants die bereid zijn om risico's te nemen en proactief handelen, betere relaties hebben met hun klanten.

Verder vertonen de dimensies van ondernemingsoriëntatie ook positieve correlaties met het aantal aangeboden diensten. Risicobereidheid, innovativiteit en proactiviteit hebben respectievelijk sterke positieve correlaties met het aantal diensten ($r = 0,349$, $r = 0,204$, $r = 0,313$, allemaal $p < 0,01$). Dit impliceert dat kantoren die meer risico's nemen, innovatief zijn en proactief handelen, doorgaans een breder scala aan diensten aanbieden aan hun klanten.

Wat betreft de onderlinge relaties tussen de dimensies van ondernemingsoriëntatie zelf, zien we sterke positieve correlaties tussen risicobereidheid en zowel innovativiteit ($r = 0,614$, $p < 0,001$) als proactiviteit ($r = 0,439$, $p < 0,001$). Dit suggereert dat accountantskantoren die bereid zijn om risico's te nemen, vaak ook innovatief zijn en proactief handelen. Bovendien vertoont innovativiteit ook een sterke positieve correlatie met proactiviteit ($r = 0,431$, $p < 0,001$), wat aangeeft dat deze twee dimensies vaak hand in hand gaan binnen accountantskantoren.

Wat betreft de correlaties tussen het aantal aangeboden diensten en de controlevariabelen: fulltime medewerkers, de hoeveelheid economische achtergrond van de medewerkers en het aantal master diploma's van de medewerkers, zien we een matig verband (respectievelijk: $r = 0,168$, $r = 0,160$, $r = 0,224$, allemaal $p < 0,008$). Dit suggereert dat accountantskantoren met een groter aantal fulltime

medewerkers en een hoger opleidingsniveau van het personeel over het algemeen een breder scala aan diensten aanbieden aan hun klanten.

Tot slot, wat betreft de correlaties tussen personeelskenmerken en andere variabelen, zien we over het algemeen geen sterke correlaties met klanttevredenheid, het aantal diensten of klantenrelaties. Dit suggereert dat factoren zoals het aantal fulltime medewerkers, de economische achtergrond van medewerkers en het aantal medewerkers met een masterdiploma niet direct verband houden met deze belangrijke aspecten van de prestaties van accountantskantoren.

Tabel 7: Correlatie tabel

		Medew erkers_ Fulltime	Medew erkers_ Hoeveel Econo mische Achterg rond	Medew erkers_ Hoeveel Master Diplom a	IEO_RI SK_SC HAAL	IEO_IN NOV_S CHAAL	IEO_PR OACT_ SCHAA L	Klanttev redenh eid_sch aal	Aantal_ dienste n	Klanten relaties
Medew erkers_ Fulltime	Pearso n Correlat ion Sig. (2- tailed)	1	0,991	0,847	0,077	0,039	0,068	0,032	0,168	0,102
			0,000	0,000	0,199	0,517	0,258	0,598	0,005	0,091
Medew erkers_ Hoeveel Econo mische Achterg	Pearso n Correlat ion Sig. (2- tailed)	0,991	1	0,797	0,068	0,029	0,066	0,040	0,16	0,109
		<0,001		<0,001	0,256	0,626	0,275	0,510	0,008	0,069
Medew erkers_ Hoeveel Master Diplom a	Pearso n Correlat ion Sig. (2- tailed)	0,847	0,797	1	0,109	0,041	0,062	0,024	0,224	0,092
		<0,001	<0,001		0,070	0,498	0,302	0,689	<0,001	0,125
IEO_RI SK_SC HAAL	Pearso n Correlat ion Sig. (2- tailed)	0,077	0,068	0,109	1	0,614	0,439	0,106	0,349	0,225
		0,199	0,256	0,070		<0,001	<0,001	0,077	<0,001	<0,001
IEO_IN NOV_S CHAAL	Pearso n Correlat ion Sig. (2- tailed)	0,039	0,029	0,041	0,614	1	0,431	0,066	0,204	0,144
		0,517	0,626	0,498	<0,001		<0,001	0,271	<0,001	0,017
IEO_PR OACT_ SCHAA L	Pearso n Correlat ion Sig. (2- tailed)	0,068	0,066	0,062	0,439	0,431	1	0,227	0,313	0,252
		0,258	0,275	0,302	<0,001	<0,001		<0,001	<0,001	<0,001
Klanttev redenh eid_sch aal	Pearso n Correlat ion Sig. (2- tailed)	0,032	0,040	0,024	0,106	0,066	0,227	1	0,177	0,528
		0,598	0,510	0,689	0,077	0,271	<0,001		0,003	<0,001
Aantal_ dienste n	Pearso n Correlat ion Sig. (2- tailed)	0,168	0,16	0,224	0,349	0,204	0,313	0,177	1	0,292
		0,005	0,008	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	0,003		<0,001
Klanten relaties	Pearso n Correlat ion Sig. (2- tailed)	0,102	0,109	0,092	0,225	0,144	0,252	0,528	0,292	1
		0,091	0,069	0,125	<0,001	0,017	<0,001	<0,001	<0,001	

Regressie resultaten

Hypothese 1

Voor het analyseren van de eerste hypothese zullen we de relatie onderzoeken tussen verschillende aspecten van *entrepreneurial orientation* (EO) van accountants en hun inzet op klanttevredenheid. Hypothese 1 luidt als volgt:

"H1: Er is een significante positieve relatie tussen de aspecten van *entrepreneurial orientation* van accountants en de inzet op klanttevredenheid."

Deze hypothese stelt dat de mate waarin accountantskantoren proactief, innovatief en bereid zijn risico's te nemen (EO aspecten) significant gerelateerd is aan hun streven naar klanttevredenheid. Met andere woorden, we verwachten dat accountantskantoren die een hoger niveau van EO vertonen ook een hogere mate van klanttevredenheid nastreven.

Vervolgens zullen we de resultaten van de regressieanalyse bespreken om te zien of deze hypothese wordt ondersteund door de gegevens.

Naast de regressieanalyse hebben we ook de significantie van het model geëvalueerd door middel van ANOVA. Het ANOVA-model laat zien dat de regressiemodellen statistisch significant zijn (Model 1: $F(3, 274) = 5,179$, $p = 0,002$; Model 2: $F(6, 271) = 2,820$, $p = 0,011$). Dit impliceert dat de voorspelde variatie in klanttevredenheid significant wordt verklaard door de variabelen die zijn opgenomen in de modellen. Met andere woorden, de toegevoegde variabelen (*entrepreneurial orientation* aspecten en personeelskenmerken) verklaren een significant deel van de variatie in klanttevredenheid, zoals blijkt uit de lage p-waarden.

Tabel 8: ANOVA-test Klanttevredenheid

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,791	3	0,597	5,179	0,002
	Residual	31,589	274	0,115		
	Total	33,380	277			
2	Regression	1,962	6	0,327	2,820	0,011
	Residual	31,419	271	0,116		
	Residual	31,419	271			

Tabel 9: Verband tussen EO en klanttevredenheid

Model	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1 (Constant)	3,487	0,133		26,148	<0,001
EO_RISK_SCHAAL	0,018	0,036	0,040	0,516	0,606
EO_INNOV_SCHAAL	-0,028	0,036	-0,059	-0,778	0,437
EO_PROACT_SCHAAL	0,133	0,038	0,235	3,501	<0,001
2 (Constant)	3,479	0,134		25,953	<0,001
EO_RISK_SCHAAL	0,017	0,036	0,037	0,473	0,637
EO_INNOV_SCHAAL	-0,024	0,036	-0,052	-0,675	0,500
EO_PROACT_SCHAAL	0,132	0,038	0,233	3,455	<0,001
Medewerkers_Fulltime	-0,006	0,005	-0,669	-1,105	0,270
Medewerkers_HoeveelEconomischeAchtergrond	0,005	0,004	0,626	1,175	0,241
Medewerkers_HoeveelMasterDiploma	<0,001	0,003	0,075	0,549	0,584

De gepresenteerde regressietabel toont de resultaten van twee regressiemodellen die zijn ontworpen om de relatie tussen verschillende dimensies van *entrepreneurial orientation* (EO) en klanttevredenheid binnen accountantskantoren te onderzoeken, evenals de invloed van enkele personeelskenmerken als controlevariabelen.

In Model 1 van de regressieanalyse zien we dat de constante term (intercept) een waarde heeft van 3,487, wat de verwachte waarde van de afhankelijke variabele (klanttevredenheid) aangeeft wanneer alle onafhankelijke variabelen nul zijn. Onder de dimensies van EO is alleen de coëfficiënt voor EO_PROACT_SCHAAL statistisch significant ($B = 0,133$, $p < 0,001$). Dit wijst erop dat proactief gedrag binnen accountantskantoren een positieve invloed heeft op klanttevredenheid. Echter, de coëfficiënten voor EO_RISK_SCHAAL ($B = 0,018$) en EO_INNOV_SCHAAL ($B = -0,028$) zijn niet significant, wat aangeeft dat risicobereidheid en innovativiteit geen directe invloed lijken te hebben op klanttevredenheid in dit model.

In Model 2 worden enkele personeelskenmerken toegevoegd als controlevariabelen. De coëfficiënten voor EO_PROACT_SCHAAL blijven significant ($B = 0,132$, $p < 0,001$), wat de bevindingen van Model 1 bevestigt. Dit suggereert opnieuw dat proactief gedrag een belangrijke voorspeller is van klanttevredenheid binnen accountantskantoren. Opmerkelijk is dat de toevoeging van controlevariabelen zoals Medewerkers_Fulltime, Medewerkers_HoeveelEconomischeAchtergrond en Medewerkers_HoeveelMasterDiploma geen significante veranderingen teweegbrengt in de relatie tussen EO-dimensies en klanttevredenheid. Hoewel geen van deze personeelskenmerken afzonderlijk significant is in relatie tot klanttevredenheid, kunnen ze toch helpen om mogelijke verstoringen te controleren en de relatie tussen EO en klanttevredenheid verder te verfijnen.

De significante positieve coëfficiënt van EO_PROACT_SCHAAL in beide modellen wijst erop dat proactief gedrag consistent geassocieerd wordt met hogere niveaus van klanttevredenheid binnen accountantskantoren. Dit wil zeggen dat accountantskantoren die een proactieve benadering hanteren, beter in staat zijn om aan de behoeften en verwachtingen van hun klanten te voldoen, wat resulteert in een hogere mate van tevredenheid.

Het gebrek aan significantie van de coëfficiënten voor EO_RISK_SCHAAL en EO_INNOV_SCHAAL kan verschillende redenen hebben. Het is mogelijk dat deze dimensies van EO minder relevant zijn voor klanttevredenheid binnen de specifieke context van accountantskantoren, of dat andere factoren die niet zijn opgenomen in het model een grotere invloed hebben.

Op basis van de gepresenteerde informatie kunnen we concluderen dat de hypothese gedeeltelijk wordt ondersteund door de gegevens. Hoewel proactief gedrag (gemeten door EO_PROACT_SCHAAL) significant geassocieerd wordt met hogere niveaus van klanttevredenheid binnen accountantskantoren, zien we geen significante relatie tussen risicobereidheid (EO_RISK_SCHAAL) en innovativiteit (EO_INNOV_SCHAAL) en klanttevredenheid. Dit suggereert dat accountantskantoren die een proactieve benadering hanteren, inderdaad beter in staat zijn om aan de behoeften en verwachtingen van hun klanten te voldoen, wat resulteert in een hogere mate van tevredenheid.

Echter, aangezien niet alle aspecten van *entrepreneurial orientation* significant geassocieerd worden met klanttevredenheid, moeten we de hypothese niet volledig aanvaarden zoals geformuleerd. In

plaats daarvan kunnen we concluderen dat proactief gedrag een belangrijke voorspeller is van klanttevredenheid binnen accountantskantoren, terwijl risicobereidheid en innovativiteit mogelijk minder directe invloed hebben op dit aspect van bedrijfsprestaties. Dit stelt dat de relatie tussen entrepreneurial orientation en klanttevredenheid complexer kan zijn dan aanvankelijk gedacht, en moeten we de hypothese dus verwerpen.

Hypothese 2

Voor het analyseren van de tweede hypothese zullen we de relatie onderzoeken tussen verschillende aspecten van *entrepreneurial orientation* van accountants en hun inzet op klantenrelaties. Hypothese 2 luidt als volgt:

"H2: Er is een significante positieve relatie tussen de aspecten van *entrepreneurial orientation* van accountants en de kwaliteit van klantrelaties."

Deze hypothese stelt dat de mate waarin accountantskantoren proactief, innovatief en bereid zijn risico's te nemen (EO aspecten) significant gerelateerd is aan hun streven naar sterke klantenrelaties. Met andere woorden, we verwachten dat accountantskantoren die een hoger niveau van EO vertonen ook betere klantenrelaties nastreven.

Vervolgens zullen we de resultaten van de regressieanalyse bespreken om te zien of deze hypothese wordt ondersteund door de gegevens.

Naast de regressieanalyse hebben we ook de significantie van het model geëvalueerd door middel van ANOVA. Het ANOVA-model laat zien dat de regressiemodellen statistisch significant zijn (Model 1: $F(3, 274) = 8,030$, $p < 0,001$; Model 2: $F(6, 271) = 4,708$, $p < 0,001$). Dit impliceert dat de voorspelde variatie in kwaliteit van klantrelaties significant wordt verklaard door de variabelen die zijn opgenomen in de modellen. Met andere woorden, de toegevoegde variabelen (*entrepreneurial orientation* aspecten en personeelskenmerken) verklaren een significant deel van de variatie in kwaliteit van klantrelaties, zoals blijkt uit de lage p-waarden.

Tabel 10: ANOVA-test Klantenrelaties

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,081	3	1,027	8,030	<,001
	Residual	35,046	274	0,128		
	Total	38,127	277			
2	Regression	3,599	6	0,600	4,708	<,001
	Residual	34,528	271	0,127		
	Total	38,127	277			

Tabel 11: Verband tussen EO en Klantenrelaties

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,778	0,14		26,897	<,001
	EO_RISK_SCHAAL	0,081	0,038	0,164	2,163	0,031
	EO_INNOV_SCHAAL	-0,021	0,038	-0,042	-0,562	0,575
	EO_PROACT_SCHAAL	0,12	0,04	0,199	3	0,003
2	(Constant)	3,774	0,141		26,852	<,001
	EO_RISK_SCHAAL	0,077	0,038	0,155	2,033	0,043
	EO_INNOV_SCHAAL	-0,015	0,038	-0,031	-0,41	0,682
	EO_PROACT_SCHAAL	0,117	0,04	0,193	2,922	0,004
	Medewerkers_Fulltime	-0,007	0,005	-0,797	-1,343	0,18
	Medewerkers_HoeveelEconomischeAchtergrond	0,007	0,005	0,787	1,506	0,133
	Medewerkers_HoeveelMasterDiploma	0,002	0,003	0,112	0,836	0,404

In Model 1 van de regressieanalyse zien we dat de constante term (intercept) een waarde heeft van 3,778. Onder de dimensies van EO is alleen de coëfficiënt voor EO_PROACT_SCHAAL statistisch significant ($B = 0,120$, $p = 0,003$). Dit suggereert dat proactief gedrag binnen accountantskantoren een positieve invloed heeft op klantenrelaties. Echter, de coëfficiënten voor EO_RISK_SCHAAL ($B = 0,081$) en EO_INNOV_SCHAAL ($B = -0,012$) zijn niet significant, wat aangeeft dat risicobereidheid en innovativiteit geen directe invloed lijken te hebben op klantenrelaties in dit model.

In Model 2 worden enkele personeelskenmerken toegevoegd als controlevariabelen. De coëfficiënten voor EO_PROACT_SCHAAL blijven significant ($B = 0,117$, $p = 0,004$), wat de bevindingen van Model 1 bevestigt. Dit suggereert opnieuw dat proactief gedrag een belangrijke voorspeller is van klantenrelaties binnen accountantskantoren. Opmerkelijk is dat de toevoeging van controlevariabelen zoals Medewerkers_Fulltime, Medewerkers_HoeveelEconomischeAchtergrond en Medewerkers_HoeveelMasterDiploma geen significante veranderingen teweegbrengt in de relatie tussen EO-dimensies en klantenrelaties. Hoewel geen van deze personeelskenmerken afzonderlijk significant is in relatie tot klantenrelaties, kunnen ze toch helpen om mogelijke verstoringen te controleren en de relatie tussen EO en klantenrelaties verder te verfijnen.

De significante positieve coëfficiënt van EO_PROACT_SCHAAL in beide modellen wijst erop dat proactief gedrag consistent geassocieerd wordt met hogere niveaus van klantenrelaties binnen accountantskantoren. Dit suggereert dat accountantskantoren die een proactieve benadering hanteren, beter in staat zijn om langdurige en positieve relaties met hun klanten te onderhouden.

Het gebrek aan significantie van de coëfficiënten voor EO_RISK_SCHAAL en EO_INNOV_SCHAAL kan verschillende redenen hebben. Het is mogelijk dat deze dimensies van EO minder relevant zijn voor klantenrelaties binnen de specifieke context van accountantskantoren, of dat andere factoren die niet zijn opgenomen in het model een grotere invloed hebben.

Op basis van de resultaten van de regressieanalyse en ANOVA moeten we concluderen dat de aspecten van ondernemingsoriëntatie (EO) van accountants geen significante invloed hebben op de kwaliteit van klantrelaties binnen accountantskantoren. Hoewel proactief gedrag, gemeten door de EO_PROACT_SCHAAL, weliswaar een significante positieve relatie vertoont met klantrelaties, zijn de coëfficiënten voor risicobereidheid (EO_RISK_SCHAAL) en innovativiteit (EO_INNOV_SCHAAL) niet significant.

Gezien het gebrek aan significante effecten van bepaalde dimensies van EO op klantenrelaties, moeten we de hypothese dat er een significante positieve relatie is tussen de aspecten van ondernemingsoriëntatie van accountants en de kwaliteit van klantrelaties binnen accountantskantoren, verwerpen.

Hypothese 3

Hypothese 3 luidt als volgt: "H3: Er is een significante positieve relatie tussen de aspecten van entrepreneurial orientation van accountants en adviesverlening."

Deze hypothese suggereert dat de mate waarin accountantskantoren proactief, innovatief en bereid zijn risico's te nemen (EO aspecten) significant gerelateerd is aan hun vermogen om advies te verlenen. Met andere woorden, we verwachten dat accountantskantoren die een hoger niveau van EO vertonen ook meer geneigd zijn om uitgebreidere adviesdiensten aan te bieden aan hun klanten.

We zullen de resultaten van de regressieanalyse bespreken om te zien of deze hypothese wordt ondersteund of verworpen door de gegevens.

De ANOVA-resultaten laten zien dat zowel Model 1 als Model 2 statistisch significant zijn (Model 1: $F(3, 274) = 16,971$, $p < 0,001$; Model 2: $F(6, 271) = 10,885$, $p < 0,001$). Dit geeft aan dat de voorspelde variatie in het aantal diensten significant wordt verklaard door de variabelen die zijn opgenomen in de modellen. Met andere woorden, de toegevoegde variabelen (*entrepreneurial orientation* aspecten en personeelskenmerken) verklaren een significant deel van de variatie in het aantal verleende diensten, zoals blijkt uit de lage p-waarden.

De significantie van deze resultaten ondersteunt het idee dat de aspecten van ondernemingsoriëntatie van accountants en enkele personeelskenmerken significant bijdragen aan het aantal verleende diensten binnen accountantskantoren.

Tabel 12: ANOVA-test adviesverlening

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1275,529	3	425,176	16,971	<,001
Residual	6864,615	274	25,053		
Total	8140,144	277			
2 Regression	1580,726	6	263,454	10,885	<,001
Residual	6559,418	271	24,204		
Total	8140,144	277			

Tabel 13: Verband tussen EO en Adviesverlening

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	6,149	1,966		3,128	0,002
	EO_RISK_SCHAAL	2,18	0,526	0,301	4,146	<,001
	EO_INNOV_SCHAAL	-0,526	0,526	-0,072	-0,999	0,318
	EO_PROACT_SCHAAL	1,873	0,56	0,212	3,346	<,001
2	(Constant)	6,327	1,937		3,266	0,001
	EO_RISK_SCHAAL	1,975	0,52	0,272	3,797	<,001
	EO_INNOV_SCHAAL	-0,409	0,519	-0,056	-0,787	0,432
	EO_PROACT_SCHAAL	1,835	0,551	0,208	3,332	<,001
	Medewerkers_Fulltime	-0,082	0,074	-0,617	-1,103	0,271
	Medewerkers_HoeveelEconomischeAchtergrond	0,064	0,064	0,488	0,99	0,323
	Medewerkers_HoeveelMasterDiploma	0,094	0,038	0,317	2,512	0,013

De gepresenteerde regressietabel biedt inzicht in de resultaten van twee regressiemodellen die zijn ontworpen om de relatie tussen verschillende dimensies van *entrepreneurial orientation* (EO) en het aantal aangeboden diensten binnen accountantskantoren te onderzoeken, waarbij enkele personeelskenmerken als controlevariabelen zijn toegevoegd.

In Model 1 van de regressieanalyse zien we dat de constante term (intercept) een waarde heeft van 6,149. Onder de dimensies van EO vertonen zowel EO_RISK_SCHAAL ($B = 2,180$, $p < 0,001$) als EO_PROACT_SCHAAL ($B = 1,873$, $p = < 0,001$) significante positieve coëfficiënten. Dit suggereert dat zowel een hogere score op de risicoschaal als een hogere score op de proactieve schaal van *entrepreneurial orientation* gepaard gaan met een hoger aantal aangeboden diensten.

Echter, de coëfficiënt voor EO_INNOV_SCHAAL is niet significant ($B = -0,526$, $p = 0,318$), wat impliceert dat innovativiteit geen directe invloed lijkt te hebben op het aantal aangeboden diensten binnen accountantskantoren in dit model.

In Model 2, waar enkele personeelskenmerken als controlevariabelen zijn toegevoegd, blijven de resultaten van de EO-dimensies grotendeels consistent. Zowel EO_RISK_SCHAAL ($B = 1,975$, $p < 0,001$) als EO_PROACT_SCHAAL ($B = 1,835$, $p = < 0,001$) vertonen nog steeds significante positieve coëfficiënten. Dit suggereert opnieuw dat een hogere risicobereidheid en proactief gedrag binnen accountantskantoren geassocieerd zijn met een hoger aantal aangeboden diensten.

Interessant is dat de toevoeging van controlevariabelen zoals Medewerkers_Fulltime, Medewerkers_HoeveelEconomischeAchtergrond en Medewerkers_HoeveelMasterDiploma geen significante invloed lijkt te hebben op het aantal aangeboden diensten (alle p -waarden $> 0,05$), behalve voor Medewerkers_HoeveelMasterDiploma ($B = 0,094$, $p = 0,013$), wat suggereert dat een

hoger aantal medewerkers met een masterdiploma geassocieerd is met een hoger aantal aangeboden diensten binnen accountantskantoren.

Hoewel twee van de drie aspecten van entrepreneurial orientation (EO) - namelijk risicobereidheid en proactief gedrag - significant geassocieerd zijn met het aantal aangeboden diensten, is innovativiteit niet significant. Dit betekent dat slechts een deel van de hypothese wordt ondersteund door de gegevens.

De significante positieve relatie tussen risicobereidheid en proactief gedrag van accountantskantoren en het aantal aangeboden diensten wijst erop dat accountants die meer bereid zijn risico's te nemen en proactief te handelen, inderdaad meer geneigd zijn om uitgebreidere adviesdiensten aan te bieden. Deze bevindingen zijn in lijn met wat we zouden verwachten volgens de hypothese.

Echter, het ontbreken van een significant verband tussen innovativiteit en het aantal aangeboden diensten is een belangrijke bevinding. Het suggereert dat innovativiteit niet direct bijdraagt aan het aantal diensten dat accountantskantoren aanbieden aan hun klanten, althans niet in de context van deze studie.

Hoewel twee van de drie aspecten van EO een significant effect hebben op adviesverlening, is het feit dat innovativiteit niet significant is, een belangrijke nuance die niet kan worden genegeerd. Hierdoor kunnen we niet concluderen dat de hypothesen in hun geheel worden ondersteund door de gegevens.

Daarom, hoewel een deel van de hypothese wordt ondersteund door de bevindingen, moeten we de hypothese als geheel niet aanvaarden vanwege het gebrek aan significantie van één van de aspecten van EO en de hypothese verwerpen.

Discussie

Entrepreneurial orientation, een veelzijdig concept dat risicobereidheid, innovativiteit en proactiviteit omvat, is van cruciaal belang voor het succes van accountantskantoren. Risicobereidheid verwijst naar de bereidheid van een organisatie om nieuwe en potentieel risicovolle kansen te omarmen, terwijl innovativiteit verwijst naar het vermogen om nieuwe ideeën te genereren en te implementeren om waarde te creëren. Proactiviteit betekent vooruitdenken en actief anticiperen op veranderingen in de markt en de behoeften van klanten (Langkamp Bolton & Lane, 2012).

Een groeiend aantal onderzoeken heeft aangetoond dat EO een positieve invloed heeft op verschillende aspecten van de prestaties van organisaties, waaronder groei, innovatie en concurrentievermogen (Covin & Slevin, 1991). In de accountancysector is EO steeds belangrijker geworden vanwege de toenemende concurrentie en veranderende behoeften van klanten. Accountantskantoren die EO omarmen, zijn beter in staat om zich aan te passen aan veranderende marktomstandigheden en concurrentiedruk.

Klanttevredenheid is een essentiële indicator van het succes van accountantskantoren, omdat tevreden klanten vaak terugkerende klanten worden en positieve mond-tot-mondreclame genereren. EO kan een directe invloed hebben op klanttevredenheid door accountantskantoren in staat te stellen proactief te reageren op de behoeften en verwachtingen van hun klanten (Rauch et al., 2009). Bovendien kan een hogere mate van innovativiteit leiden tot de ontwikkeling van nieuwe diensten en benaderingen die de klanttevredenheid verhogen (Cuevas-Vargas et al., 2019).

Sterke klantenrelaties zijn een andere cruciale factor voor het succes van accountantskantoren, omdat ze een basis vormen voor langdurige samenwerking en zakelijke groei (Claycomb & Martin, 2001). EO kan bijdragen aan het opbouwen van sterke klantenrelaties door accountantskantoren in staat te stellen proactief te anticiperen op de behoeften van hun klanten en waardevolle oplossingen te bieden (Dyer & Ross, 2007).

Ten slotte kan EO ook van invloed zijn op het dienstenaanbod van accountantskantoren, doordat het hen in staat stelt om nieuwe marktkansen te identificeren en te benutten (De Bruyckere et al., 2017). Accountantskantoren die meer risico's durven te nemen en innovatieve benaderingen omarmen, kunnen een breder scala aan diensten aanbieden aan hun klanten, waardoor ze hun concurrentiepositie versterken en nieuwe groeimogelijkheden creëren (Blackburn et al., 2018).

Dit onderzoek heeft een grondige analyse uitgevoerd naar de relatie tussen *entrepreneurial orientation* (EO) en verschillende aspecten van dienstverlening binnen de context van accountantskantoren. Om deze relatie te onderzoeken, werd een methodologisch kader opgezet dat bestond uit verschillende stappen.

Allereerst werd een uitgebreide literatuurstudie uitgevoerd om een solide theoretisch fundament te bieden voor het onderzoek. Hierbij werden relevante studies geïdentificeerd die de relatie tussen EO en dienstverlening hebben onderzocht, zowel binnen de accountancysector als in andere industrieën. De literatuurstudie vormde de basis voor het ontwikkelen van hypothesen en het selecteren van geschikte meetinstrumenten. Op basis van de gevonden literatuur ontwikkelden we hypothesen waar

we positieve significante relaties verwachtten tussen de verschillende aspecten van EO en de verschillende dienstverleningen.

Vervolgens werden gegevens verzameld via enquêtes die werden verspreid onder een representatieve steekproef van accountantskantoren. De enquête bestreek verschillende aspecten van EO, waaronder risicobereidheid, innovativiteit en proactief gedrag, evenals dienstverlening, gemeten aan de hand van klanttevredenheid, klantenrelaties en het aantal aangeboden diensten. Bovendien werden enkele personeelskenmerken, zoals het aantal medewerkers met een masterdiploma, het aantal medewerkers met economische achtergrond en aantal medewerkers, opgenomen als controlevariabelen.

Door middel van uitgebreide regressieanalyses zijn de dimensies van EO - risicobereidheid, innovativiteit en proactief gedrag - onderzocht in relatie tot klanttevredenheid, klantenrelaties en het aantal aangeboden diensten, waarbij enkele personeelskenmerken als controlevariabelen zijn toegevoegd.

De resultaten van de regressieanalyses worden in dit onderdeel geïnterpreteerd in het licht van de theoretische achtergrond en zullen vergeleken met bevindingen uit eerdere studies. Opvallende patronen en verbanden worden geïdentificeerd en besproken, met nadruk op zowel consistente bevindingen als onverwachte resultaten. De implicaties van de bevindingen voor zowel de praktijk als het academische onderzoek worden verkend, met suggesties voor verdere studie en toekomstige richtingen.

Een van de opvallende bevindingen van dit onderzoek is de consistente en significante positieve relatie tussen proactief gedrag en zowel klanttevredenheid als klantenrelaties als het aantal aangeboden diensten binnen accountantskantoren. Deze bevinding suggereert dat accountantskantoren die een proactieve benadering hanteren, beter in staat zijn om aan de behoeften van hun klanten te voldoen en langdurige, positieve relaties met hen op te bouwen. Dit is van cruciaal belang gezien de competitieve aard van de accountancysector en de noodzaak om klanten te behouden in een steeds veranderende marktomgeving.

De bevindingen, zijn in lijn met de literatuur. Verscheidene studies hebben de cruciale rol benadrukt die proactief gedrag speelt bij het vormgeven van de bedrijfsprestaties, vooral in sectoren zoals de accountancy waar de klanttevredenheid en klantenrelaties van vitaal belang zijn voor het succes van het bedrijf (Dyer & Ross, 2007).

Een proactieve benadering wordt vaak geassocieerd met het vermogen van organisaties om snel te reageren op de behoeften en verwachtingen van hun klanten (Rauch et al., 2009). Door proactief te zijn, kunnen accountantskantoren een voorsprong krijgen op hun concurrenten door zich aan te passen aan veranderende marktomstandigheden en anticiperen op de toekomstige behoeften van hun klanten (Langkamp Bolton & Lane, 2012). Dit stelt hen in staat om een hoog niveau van klanttevredenheid te handhaven door het bieden van tijdige en relevante oplossingen voor de problemen waarmee hun klanten worden geconfronteerd.

Sterke klantenrelaties zijn essentieel voor accountantskantoren om het vertrouwen van hun klanten te winnen en langdurige samenwerkingsverbanden op te bouwen (Claycomb & Martin, 2001). Een

proactieve benadering stelt accountantskantoren in staat om een dieper inzicht te krijgen in de behoeften en doelstellingen van hun klanten, waardoor ze waardevolle adviezen kunnen bieden en oplossingen kunnen leveren die de zakelijke doelstellingen van hun klanten ondersteunen (Langkamp Bolton & Lane, 2012).

Bovendien kan een proactieve benadering accountantskantoren in staat stellen om een breed scala aan diensten aan te bieden die aansluiten bij de veranderende behoeften van hun klanten en nieuwe marktkansen benutten. Door proactief te zijn in het identificeren van nieuwe trends en ontwikkelingen, kunnen accountantskantoren hun dienstenaanbod differentiëren en zich positioneren als waardevolle partners voor hun klanten (Rauch et al., 2009).

Naast proactief gedrag blijkt ook risicobereidheid een significante rol te spelen bij het bepalen van het aantal aangeboden diensten binnen accountantskantoren. Een hogere risicobereidheid gaat gepaard met een breder scala aan diensten, wat wijst op de rol van doordachte risico's nemen bij het stimuleren van diversificatie en groei binnen deze sector. Deze bevindingen, komen overeen met wat eerder in de literatuur is gerapporteerd. Talrijke studies hebben aangetoond dat een hogere risicobereidheid gepaard gaat met een breder scala aan diensten, wat wijst op de rol van doordachte risico's nemen bij het stimuleren van diversificatie en groei binnen de sector (Wiklund & Shepherd, 2005).

Een hogere risicobereidheid kan accountantskantoren in staat stellen om nieuwe marktkansen te identificeren en te benutten, waardoor ze hun dienstenaanbod kunnen diversifiëren en uitbreiden (De Bruyckere et al., 2017). Door bereid te zijn om risico's te nemen, kunnen accountantskantoren innovatieve diensten ontwikkelen en zich differentiëren van hun concurrenten, wat uiteindelijk kan leiden tot een groter aantal aangeboden diensten (Covin & Slevin, 1991).

Hoewel de resultaten van dit onderzoek aantonen dat risicobereidheid enkel een positieve relatie heeft met het aantal aangeboden diensten, is het interessant om op te merken dat dit niet overeenkomt met wat eerder werd verwacht in de literatuur. Volgens de literatuur wordt verwacht dat risicobereidheid ook een positieve invloed heeft op klanttevredenheid en klantenrelaties. Echter, onze resultaten laten zien dat risicobereidheid alleen significant is in relatie tot het aantal aangeboden diensten en niet tot klanttevredenheid en klantenrelaties.

Er zijn verschillende mogelijke verklaringen voor deze afwijking tussen onze bevindingen en de verwachtingen op basis van de literatuur. Ten eerste kan het zijn dat de aard van de accountancysector uniek is en dat de impact van risicobereidheid op klanttevredenheid en klantenrelaties complexer is dan verwacht. Accountantskantoren opereren in een sterk gereguleerde omgeving waarin de belangen van klanten centraal staan, waardoor de relatie tussen risicobereidheid en klantgerichtheid mogelijk minder direct is dan in andere sectoren (Langkamp Bolton & Lane, 2012).

Daarnaast kan het zijn dat andere factoren een grotere invloed hebben op klanttevredenheid en klantenrelaties dan risicobereidheid. Bijvoorbeeld, de kwaliteit van de dienstverlening, de expertise van het personeel, en de reputatie van het accountantskantoor kunnen allemaal belangrijke determinanten zijn van klanttevredenheid en klantenrelaties (Cuevas-Vargas et al., 2019).

Hoewel de bevindingen van ons onderzoek laten zien dat innovativiteit niet consistent significant is in relatie tot klanttevredenheid, klantenrelaties en het aantal aangeboden diensten binnen accountantskantoren, is het belang van innovatie in de accountancysector een onderwerp dat vaak in de literatuur wordt benadrukt. Talrijke studies hebben aangetoond dat innovatie een cruciale rol speelt bij het creëren van concurrentievoordeel en waarde in deze sector (Cuevas-Vargas et al., 2019).

Volgens de literatuur wordt verwacht dat innovativiteit een positieve impact heeft op verschillende aspecten van dienstverlening binnen accountantskantoren. Innovatieve benaderingen, zoals het gebruik van geavanceerde technologieën en het ontwikkelen van nieuwe serviceconcepten, kunnen helpen om klanttevredenheid te verbeteren, de relaties met klanten te versterken en het aantal aangeboden diensten te vergroten (Blackburn et al., 2018).

De resultaten van ons onderzoek laten echter zien dat innovativiteit geen significante invloed heeft op klanttevredenheid, klantenrelaties en het aantal aangeboden diensten, wat in tegenspraak lijkt te zijn met wat eerder in de literatuur is gerapporteerd. Er zijn verschillende mogelijke verklaringen voor deze afwijking.

Een mogelijke verklaring is dat de manier waarop innovativiteit in ons onderzoek is gemeten, mogelijk niet voldoende gevoelig was om significante effecten te detecteren. Innovativiteit kan een complex en multidimensionaal concept zijn, en de gebruikte meetinstrumenten kunnen mogelijk niet alle relevante aspecten ervan vastleggen (Rauch et al., 2009).

Daarnaast kan het zijn dat innovatie in de accountancysector minder direct gerelateerd is aan klanttevredenheid, klantenrelaties en het aantal aangeboden diensten dan in andere sectoren. De aard van de dienstverlening in de accountancysector en de behoeften van klanten kunnen unieke uitdagingen met zich meebrengen die de impact van innovativiteit kunnen beperken.

Het toevoegen van enkele personeelskenmerken als controlevariabelen heeft over het algemeen minimale invloed gehad op de relatie tussen EO-dimensies en bedrijfsprestaties. Dit suggereert dat hoewel personeel een belangrijke rol speelt in het functioneren van accountantskantoren, de specifieke kenmerken van het personeelsbestand niet altijd direct gerelateerd zijn aan klanttevredenheid, klantenrelaties of het aantal aangeboden diensten. Toekomstig onderzoek zou dieper kunnen ingaan op de dynamiek van het personeelsbestand en de effecten ervan op bedrijfsprestaties binnen deze sector.

Hoewel ons onderzoek geen significante invloed heeft aangetoond van andere personeelskenmerken op bedrijfsprestaties, wijst de bevinding met betrekking tot medewerkers met een masterdiploma op het belang van specifieke opleidingsniveaus binnen accountantskantoren. Dit sluit aan bij de bevindingen van Reyad et al. (2019), die aantoonde dat medewerkers met een hoger opleidingsniveau mogelijk een grotere bijdrage leveren aan de prestaties van organisaties.

Onze bevinding dat het aantal medewerkers met een masterdiploma significant geassocieerd is met het aantal aangeboden diensten binnen accountantskantoren is opmerkelijk. Deze relatie suggereert dat geavanceerde academische kwalificaties een rol kunnen spelen in het bepalen van de diversiteit en omvang van de aangeboden diensten.

Deze bevinding kan worden verklaard door onderzoek dat aantoont dat werknemers met hogere opleidingsniveaus vaak beter presteren en meer waarde toevoegen aan organisaties. Dit onderstreept het belang van geavanceerde kwalificaties in het personeelsbestand van accountantskantoren. Daarnaast kan het hebben van medewerkers met een masterdiploma helpen bij het ontwikkelen van innovatieve oplossingen en het bieden van hoogwaardige diensten, wat kan leiden tot een verbeterd concurrentievoordeel (Coady et al., 2018).

Hoewel dit onderzoek waardevolle inzichten heeft opgeleverd, zijn er enkele beperkingen die moeten worden erkend. Ten eerste kan de steekproefgrootte en -samenstelling beperkt zijn, waardoor de generaliseerbaarheid van de bevindingen wordt beperkt. Een meer diverse steekproef, die een breder scala aan accountantskantoren vertegenwoordigt, zou nodig zijn om de resultaten robuuster te maken en een breder scala aan praktijkcontexten te bestrijken.

Een tweede beperking is gerelateerd aan de gebruikte meetinstrumenten voor *entrepreneurial orientation* (EO) en dienstverlening. Hoewel zorgvuldig gekozen, kunnen deze instrumenten mogelijk niet alle relevante dimensies van EO en dienstverlening volledig vastleggen. Toekomstig onderzoek zou kunnen profiteren van het gebruik van meerdere methoden om EO en dienstverlening te meten, zoals interviews, observaties, of longitudinale analyses, om een meer uitgebreid begrip van deze concepten te verkrijgen.

Een derde beperking is dat dit onderzoek zich voornamelijk richt op de interne aspecten van accountantskantoren, zoals EO en personeelskenmerken, en minder aandacht besteedt aan externe factoren die ook van invloed kunnen zijn op bedrijfsprestaties. Factoren zoals marktdynamiek, concurrentieomgeving en klantbehoeften kunnen belangrijke moderators zijn in de relatie tussen EO en bedrijfsprestaties en verdienen daarom meer aandacht in toekomstig onderzoek.

Verder zou het interessant zijn om de langetermijneffecten van EO op dienstverlening verder te onderzoeken. Hoewel dit onderzoek zich richtte op een momentopname van de relatie, kunnen de effecten van EO op dienstverlening zich in de loop van de tijd ontwikkelen en veranderen. Een longitudinale benadering zou inzicht kunnen bieden in de duurzaamheid en evolutie van deze relatie.

Tot slot kunnen toekomstige studies zich richten op de rol van specifieke interventies of strategieën die accountantskantoren kunnen gebruiken om hun EO te versterken en de impact daarvan op dienstverlening te onderzoeken. Door middel van experimenten of interventiestudies kunnen onderzoekers concrete aanbevelingen doen voor praktijkbeoefenaars om hun concurrentiepositie te verbeteren en hun dienstenaanbod te optimaliseren.

In termen van praktische implicaties benadrukken de bevindingen van dit onderzoek het belang voor accountantskantoren om een proactieve houding aan te nemen, risico's te omarmen en innovatie te stimuleren. Deze aspecten kunnen cruciaal zijn voor het versterken van de concurrentiepositie van accountantskantoren en het verbeteren van hun vermogen om waarde toe te voegen aan de dienstverlening. Het ontwikkelen van strategieën die gericht zijn op het bevorderen van EO kan daarom een effectieve manier zijn om het succes en de groei van accountantskantoren te bevorderen.

Al met al draagt dit onderzoek bij aan de bestaande literatuur over EO en bedrijfsprestaties door specifiek te kijken naar de context van accountantskantoren. Door de cruciale rol van proactief

gedrag en risicobereidheid te benadrukken, biedt dit onderzoek waardevolle inzichten voor zowel academici als praktijkmensen in de accountancysector.

Conclusie

In deze masterproef hebben we de invloed van *entrepreneurial orientation* (EO) op de dienstverlening van accountantskantoren onderzocht. Onze onderzoeksvraag luidde: "Welke invloed heeft EO op de dienstverlening van accountants?" Om deze vraag te beantwoorden, hebben we drie hypothesen geformuleerd:

1. H1: Er is een significante positieve relatie tussen de aspecten van *entrepreneurial orientation* van accountants en de inzet op klanttevredenheid.
2. H2: Er is een significante positieve relatie tussen de aspecten van *entrepreneurial orientation* van accountants en de kwaliteit van klantrelaties.
3. H3: Er is een significante positieve relatie tussen de aspecten van *entrepreneurial orientation* van accountants en adviesverlening.

Hypothese 1:

De regressieanalyse toonde aan dat proactief gedrag van accountantskantoren, gemeten door de schaal voor proactief gedrag binnen EO, significant positief geassocieerd was met klanttevredenheid. Echter, risicobereidheid en innovativiteit vertoonden geen significante relatie met klanttevredenheid. Daarom wordt Hypothese 1 verworpen, met de kanttekening dat alleen proactief gedrag een significante invloed heeft op klanttevredenheid.

Hypothese 2:

Uit de regressieanalyse bleek dat proactief gedrag van accountantskantoren ook significant positief geassocieerd was met de kwaliteit van klantrelaties. Echter, risicobereidheid en innovativiteit vertoonden geen significante relatie met de kwaliteit van klantrelaties. Daarom wordt Hypothese 2 gedeeltelijk verworpen, waarbij weer enkel proactief gedrag significant bijdraagt aan de kwaliteit van klantrelaties.

Hypothese 3:

De regressieanalyse toonde aan dat zowel risicobereidheid als proactief gedrag significant positief geassocieerd waren met het aantal aangeboden diensten binnen accountantskantoren. Echter, innovativiteit vertoonde geen significante relatie met het aantal aangeboden diensten. Daarom wordt Hypothese 3 ook weer gedeeltelijk verworpen, waarbij risicobereidheid en proactief gedrag een significante invloed hebben op het aantal aangeboden diensten, terwijl innovativiteit dat niet heeft.

De onderzoeksvraag "Welke invloed heeft EO op de dienstverlening van accountants?" kan dus beantwoord worden met de bevinding dat EO op zichzelf geen significante positieve invloed heeft op de dienstverlening van accountantskantoren. Echter, binnen de aspecten van EO vertoont enkel proactief gedrag een significante positieve invloed op de dienstverlening. Dit impliceert dat terwijl andere aspecten van EO, zoals risicobereidheid en innovativiteit, mogelijk geen directe invloed hebben op de dienstverlening, het aannemen van een proactieve houding wel degelijk gunstig is voor het verbeteren van de diensten die accountantskantoren aanbieden.

Door proactief gedrag te vertonen, zoals het actief inspelen op de behoeften van klanten en het anticiperen op toekomstige uitdagingen, kunnen accountantskantoren hun dienstverlening

verbeteren en zich onderscheiden van concurrenten. Deze bevinding benadrukt het belang van een strategische benadering van ondernemerschap binnen de accountancysector, waarbij het niet alleen gaat om het leveren van traditionele diensten, maar ook om het proactief creëren van waarde voor klanten.

Kortom, terwijl EO als geheel geen directe invloed heeft op de dienstverlening van accountantskantoren, toont dit onderzoek aan dat proactief gedrag een cruciale factor is voor het verbeteren van verschillende aspecten van de dienstverlening. Dit onderstreept het belang van een dynamische en vooruitstrevende aanpak voor het succes van accountantskantoren in een steeds veranderende zakelijke omgeving.

Bronnenlijst

- Acar, A. Z., Zehir, C., Özgenel, N., & Özşahin, M. (2013). The effects of customer and entrepreneurial orientations on individual service performance in banking sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 526-535.
- Almeda, A., Balisi, L. M., Concepcion, R. A., Lofamia, J. C., Tapeç, J.-A., & Padayao, P. M. T. (2020). 'Calculated Risk-Taking': The Success Factors of Entrepreneurial Accountants. *New Trends in Qualitative Research*, 1, 8-29.
- Alvarez-Torres, F. J., Lopez-Torres, G. C., & Schiuma, G. (2019). Linking entrepreneurial orientation to SMEs' performance: Implications for entrepreneurship universities. *Management Decision*, 57(12), 3364-3386.
- Aver, B., Aaver, B., & Cadez, S. (2009). Management accountants' participation in strategic management processes: A cross-industry comparison. *Journal for East European management studies*, 14(3), 310-322. doi:10.5771/0949-6181-2009-3-310
- Bean, L., Clow, K. E., & O'Bryan, D. (1996). Determinants of Client Expectations for Accounting Services: A Services Marketing Perspective. *Journal of Customer Service in Marketing & Management*, 2(2), 61-90.
- Berry, A. J., Sweeting, R., & Goto, J. (2006). The effect of business advisers on the performance of SMEs. *Journal of small business and enterprise development*, 13(1), 33-47.
- Blackburn, R., Carey, P., & Tanewski, G. (2018). Business advice by accountants to SMEs: relationships and trust. *Qualitative research in accounting and management*, 15(3), 358-384. doi:10.1108/QRAM-04-2017-0022
- Blair, E. S., & Marcum, T. M. (2015). Heed our advice: Exploring how professionals guide small business owners in start-up entity choice. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 249-265.
- Bui, B., & Porter, B. (2014). The expectation-performance gap in accounting education: An exploratory study. In *Personal Transferable Skills in Accounting Education* (pp. 22-49): Routledge.
- business, T. a. o. a. a. f. p. i. (2017). Business report. Retrieved from [www.imanet.org/about-ima/governance/ima-annual-reports/2017-year-review?](http://www.imanet.org/about-ima/governance/ima-annual-reports/2017-year-review?ssopc=1)
- ssopc=1
- Carnegie, G., Parker, L., & Tsahuridu, E. (2021). It's 2020: what is accounting today? *Australian Accounting Review*, 31(1), 65-73.
- Chaturvedi, R., & Verma, S. (2023). Opportunities and challenges of AI-driven customer service. *Artificial Intelligence in customer service: The next frontier for personalized engagement*, 33-71.
- Claes, R., Beheydt, C., & Lemmens, B. (2005). Unidimensionality of abbreviated proactive personality scales across cultures. *Applied Psychology*, 54(4), 476-489.
- Claycomb, C., & Martin, C. L. (2001). Building customer relationships: an inventory of service providers' objectives and practices. *Marketing intelligence & planning*, 19(6), 385-399. doi:10.1108/EUM0000000006109
- Coady, P., Byrne, S., & Casey, J. (2018). Positioning of emotional intelligence skills within the overall skillset of practice-based accountants: employer and graduate requirements. *Accounting education (London, England)*, 27(1), 94-120. doi:10.1080/09639284.2017.1384741
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(1), 7-26.
- Cuevas-Vargas, H., Parga-Montoya, N., & Fernández-Escobedo, R. (2019). Effects of entrepreneurial orientation on business performance: The mediating role of customer satisfaction—A formative-Reflective model analysis. *SAGE Open*, 9(2), 2158244019859088.
- Dalley, J., & Hamilton, B. (2000). Knowledge, context and learning in the small business. *International Small Business Journal*, 18(3), 51-59.

- 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).
- Dyer, L. M., & Ross, C. A. (2007). Advising the Small Business Client. *International Small Business Journal*, 25(2), 130-151. doi:10.1177/0266242607074517
- Eisenbeiss, M., Cornelißen, M., Backhaus, K., & Hoyer, W. D. (2014). Nonlinear and asymmetric returns on customer satisfaction: do they vary across situations and consumers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42, 242-263.
- Fane, G. (1992). Into the Future: The Controller as Marketer. *Corporate Controller*, 25-30.
- 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.
- Guerola-Navarro, V., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes, R., & Sendra-García, J. (2021). Customer relationship management and its impact on innovation: A literature review. *Journal of Business Research*, 129, 83-87.
- Guilding, C., Cravens, K. S., & Tayles, M. (2000). An international comparison of strategic management accounting practices. *Management accounting research*, 11(1), 113-135.
- Hagel, J. (2013). Why accountants should own big data, 20.
- Harrison, G. L. (1978). *The Accountant's Role in Marketing: A Bibliographical Study and Analysis of Its Origins and Development*: Centre for Industrial Economic and Business Research, University of Warwick.
- Jackling, B., & De Lange, P. (2009). Do accounting gradautes' skills meet the expectation of employers? A matter of convergence or divergence, accounting. *Advances in Accounting Education*, 25(1), 13-19.
- Janssens, R. (2023). *Drivers for external accountants to become valuable business advisors to SMEs*. Retrieved from <https://go.exlibris.link/nXY2Wjsx> (Dissertation/Thesis)
- Jiang, X., Yang, Y., Pei, Y.-L., & Wang, G. (2016). Entrepreneurial orientation, strategic alliances, and firm performance: Inside the black box. *Long range planning*, 49(1), 103-116.
- Kantur, D. (2016). Strategic entrepreneurship: mediating the entrepreneurial orientation-performance link. *Management Decision*, 54(1), 24-43.
- Kao, R. W. (1993). Defining entrepreneurship: past, present and? *Creativity and innovation management*, 2(1), 69-70.
- Kristinae, V., Sambung, R., Meitiana, M., Mering, L., Dwiatmadja, C., & Tunjang, H. (2023). Application of RBV theory in entrepreneurial orientation, dynamic capability and customer relationship management. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(2), 707-712.
- Langkamp Bolton, D., & Lane, M. D. (2012). Individual entrepreneurial orientation: development of a measurement instrument. *Education & training (London)*, 54(2/3), 219-233. doi:10.1108/00400911211210314
- Martin, S. L., & Javalgi, R. R. G. (2016). Entrepreneurial orientation, marketing capabilities and performance: the moderating role of competitive intensity on Latin American International new ventures. *Journal of Business Research*, 69(6), 2040-2051.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- Meredith, G., Nelson, R., & Neck, P. (1996). The practice of entrepreneurship (2nd Impression). In: Lagos: University Press.
- Moore, W. B., & Felo, A. (2022). The evolution of accounting technology education: Analytics to STEM. *Journal of education for business*, 97(2), 105-111. doi:10.1080/08832323.2021.1895045
- Moriano, J. A., Gorgievski, M., Laguna, M., Stephan, U., & Zarafshani, K. (2012). A Cross-Cultural Approach to Understanding Entrepreneurial Intention. *Journal of Career Development*, 39(2), 162-185. doi:10.1177/0894845310384481
- Olawale, L. S., Ilo, B. M., & Lawal, F. K. (2017). The effect of firm size on performance of firms in Nigeria. *Aestimatio: The IEB International Journal of Finance*(15), 68-87.

- Oliver, L. (1991). Accountants as business partners. *Strategic Finance*, 72(12), 40.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 761-787.
- Real, J. C., Roldán, J. L., & Leal, A. (2014). From entrepreneurial orientation and learning orientation to business performance: analysing the mediating role of organizational learning and the moderating effects of organizational size. *British Journal of Management*, 25(2), 186-208.
- Reyad, S. M. R., Musleh Al-Sartawi, A., Badawi, S., & Hamdan, A. (2019). Do entrepreneurial skills affect entrepreneurship attitudes in accounting education? *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 9(4), 739-757.
- Rowe, C., Birnberg, J. G., & Shields, M. D. (2008). Effects of organizational process change on responsibility accounting and managers' revelations of private knowledge. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2-3), 164-198.
- Sarwoko, E., Hariani, L. S., & Sedyastuti, K. (2023). Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, and SMEs Performance: The Moderating Role of Entrepreneurial Strategy. *Quality-Access to Success*, 24(195), 247-254. doi:10.47750/qas/24.195.29
- Schoch, H. P., & Teoh, H. Y. (1995). An entrepreneurial role for the accountant: innovation in the cost-price relationship and the accounting-marketing interface. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 12(4), 3-18.
- sense, u. (2020). Klantenonderzoek doen? Zo ga je aan de slag. Retrieved from <https://www.usersense.nl/kennisbank/klantonderzoek>
- Smith, G. S. (2017). The accountant: a character in literature. *Meditari Accountancy Research*, 25(1), 2-27.
- Tajeddini, K., Elg, U., & Trueman, M. (2013). Efficiency and effectiveness of small retailers: The role of customer and entrepreneurial orientation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(5), 453-462.
- Uyar, A., & Gungormus, A. H. (2011). Professional knowledge and skills required for accounting majors who intend to become auditors: Perceptions of external auditors. *Business and Economics Research Journal*, 2(3), 33.
- Van Wyk, R., & Boshoff, A. B. (2004). Entrepreneurial attitudes: A distinction between two professional groups. *South African Journal of Business Management*, 35(2), 33-38.
- Zinger, J. T., Blanco, H., Zanibbi, L., & Mount, J. (1996). An empirical study of the small business support network—The entrepreneurs' perspective. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 13(4), 347-357.