

Van accountant naar accountmanager

Een onderzoek naar de rol van commitment in relaties tussen accountants en cliënten

Dr. K. de Ruyter, Drs. M. Wetzels, Drs. M. Thijssen

1 Inleiding

In de accountancy-markt is de concurrentie de laatste jaren steeds feller geworden. Daarom richten nu ook accountantskantoren de aandacht op positioneringsstrategieën, uitbreiding van het service aanbod, klantgerichtheid en vooral het managen van relaties met cliënten (Mangos et al. 1995). Uit recent onderzoek (Geyskens et al. 1996) blijkt dat betrokkenheid of 'commitment' van cruciaal belang is bij het opbouwen en handhaven van lange-termijnrelaties. Immers, een klant die zich bij een leverancier van producten of diensten betrokken voelt zal geneigd zijn de relatie te continueren of zich voor de relatie in te zetten. De hedendaagse accountant wordt steeds meer accountmanager. Aangezien er over de toepassing van relatiemanagement en de rol van commitment in relaties met cliënten in de accountancy-brancherelatief weinig bekend is (Coote 1994; Mangos et al. 1995), lijkt het zinvol te onderzoeken welke rol commitment speelt in relaties tussen accountantskantoor en cliënt. Van een dergelijk onderzoek wordt in dit artikel verslag gedaan.

Het artikel is als volgt opgebouwd. In de eerste plaats wordt nader ingegaan op het begrip commitment. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen verschillende soorten commitment en een aantal kenmerken van relaties die van invloed zijn op het ontstaan van commitment. Bovendien staan we stil bij een aantal gevolgen van commitment in cliënt-leverancierrelaties zoals die recentelijk in de literatuur over relatiemarketing en management naar voren zijn gebracht. Vervolgens zullen we verslag doen van de resultaten van een empirisch onderzoek naar de rol van commitment onder cliënten van een groot Nederlands accountants-

kantoor. We besluiten het artikel met het bespreken van een aantal theoretische en praktische implicaties van de uitkomsten van ons onderzoek.

2 Cliënt-leverancierrelaties

Morgan en Hunt (1994) stellen dat er bij cliënt-leverancierrelaties in feite geen kopers en verkopers zijn maar partners die middelen en informatie uitwisselen. Op deze wijze verschillen cliënt-leverancierrelaties van discrete transacties tussen partijen die geen relatie met elkaar zijn aangegaan (Dwyer et al. 1987). Als er sprake is van een cliënt-leverancierrelatie dan spelen ook persoonlijke zaken en niet-economische voordelen een belangrijke rol. Relaties tussen partners ontstaan niet ineens maar geleidelijk via een proces. Het proces van relatievorming wordt gekenmerkt door vijf fasen (Scanzoni 1979): (1) bewustwording, (2) verkenning, (3) uitbreiding (4) commitment en (5) ontbinding.

Sinds het accountantskantoren is toegestaan te adverteren wordt er met name aan de bewustwording in de markt hard gewerkt (Diamantopoulos et al. 1995). Is er eenmaal sprake van een relatie tussen accountantskantoor en cliënt dan dient in de verkenning- en uitbreidingsfasen het vertrou-

Dr. K. de Ruyter is als hoofddocent Marketing en Marktonderzoek verbonden aan de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Universiteit Maastricht.

Drs. M. Wetzels is als universitair docent verbonden aan de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Universiteit Maastricht.

Drs. M. Thijssen studeerde bedrijfseconomie met als specialisatie marketing aan de Universiteit Maastricht.

wen te worden gewekt om de vaak vertrouwelijke informatie uit te wisselen (Dassen 1995). Als de relatie zich ontwikkelt, kan commitment ontstaan. Dit is vaak voor beide partijen wenselijk omdat commitment verwijst naar een impliciete of expliciete belofte van relatiecontinuïteit tussen de partners (Dwyer et al. 1987). De laatste fase van het relatieontwikkelingsproces is de ontbinding: de relatie wordt beëindigd. Het begrip commitment speelt dus een belangrijke rol in cliënt-leverancierrelaties. Commitment is echter ook een vaag begrip waarop moeilijk grip te krijgen is. Daarom zullen we aan het begrip commitment in de volgende paragraaf nader aandacht besteden.

3 Het begrip commitment

Commitment is al met betrekking tot vele soorten relaties onderwerp van onderzoek geweest. Hierbij valt te denken aan sociale relaties als het huwelijk of relaties tussen partners in het distributiekanaal (Geyskens en Steenkamp 1995; Geyskens et al. 1996). Dwyer et al. (1987) zien commitment als een belofte van continuïteit tussen partners. Er wordt in de literatuur een onderscheid gemaakt tussen verschillende soorten commitment gebaseerd op de verschillende motieven die partijen kunnen hebben om een relatie in stand te houden (Gundlach et al. 1995).

Enerzijds kan een relatie tot een (zakelijk) voordeel leiden dat in andere relaties door één of beide partners niet bereikt kan worden. (Meyer en Allen 1991). Hierbij worden kosten en baten tegen elkaar afgewogen. We spreken in zo'n geval dan ook van *calculatieve commitment*. In de accountancy-markt wordt calculatieve commitment steeds belangrijker.

Accountantsdiensten worden steeds meer gezien als zogenaamde 'commodities' die men tegen een zo laag mogelijke prijs tracht te verwerken (Schmidt en Sanborn 1995). Zodra een prijsvoordeel wegvalt kan de relatie worden verbroken.

Anderzijds spelen ook meer gevoelsmatige aspecten een rol bij commitment in zakelijke relaties (Allen en Meyer 1991; Gundlach et al. 1995). Daarom onderscheidt men ook affectieve *commitment*, waarbij het prettig voelen in de relatie als belangrijke motivatie geldt (Anderson en Weitz 1992). Als cliënt wil men zich graag identificeren met het accountantskantoor.

4 Hoe ontstaat commitment?

In de literatuur op het gebied van zakelijke relaties wordt een groot aantal antecedenten, dat wil zeggen variabelen die van invloed zijn op commitment, onderscheiden. Wij bespreken een aantal van de antecedenten die voor de accountancy-markt relevant lijken: (1) gedeelde normen en waarden, (2) kwaliteit van dienstverlening, (3) vertrouwen, (4) wederzijdse afhankelijkheid, (5) het dienstenportfolio en (6) klantgerichtheid.

Gedeelde normen en waarden in relaties hebben betrekking op de mate waarin partners hetzelfde oordeel hebben over welke gedragingen, doelen en beleid belangrijk of onbelangrijk, geschikt of ongeschikt en juist of verkeerd zijn (Morgan en Hunt 1994). Komt dit oordeel in hoge mate overeen dan zal dat de samenwerking tussen twee partners vergemakkelijken (Heide en John 1992). Het onderwerp van ethische waarden is vooral relevant met betrekking tot de controlewerkzaamheden van de accountant en de daaruit voortvloeiende discussie over de rapportage van de accountant van fraude en/of illegale handelingen. Morgan en Hunt (1994) en Gundlach et al. (1995) hebben aangetoond dat gedeelde normen en waarden positief bijdragen tot de vorming van met name affectieve commitment. Dit leidt tot de volgende hypothese:

H₁: Er is een positief verband tussen gedeelde normen en waarden en affectieve commitment.

Kwaliteit van dienstverlening is een belangrijke reden waarom klanten een relatie aangaan met een accountantskantoor (Bojanic 1991). In de literatuur is er geen conceptueel of empirisch bewijs voor de relatie tussen service-kwaliteit en commitment. Echter, indien we commitment zien als een proxy voor loyaliteit en we nemen in ogenschouw het veelal gevonden sterke positieve verband tussen service-kwaliteit en loyaliteit, dan kunnen we veronderstellen dat er een positieve relatie zal zijn tussen service-kwaliteit en affectieve en calculatieve commitment. Dit leidt tot de volgende hypothesen:

H₂: Er bestaat een positieve relatie tussen service-kwaliteit en affectieve commitment.

H₃: Er bestaat een positieve relatie tussen service-kwaliteit en calculatieve commitment.

In tegenstelling tot kwaliteit van dienstverlening is in het onderzoek naar zakelijke relaties veel aandacht besteed aan het concept vertrouwen. Daarbij gaat het om het vertrouwen dat partijen in een relatie hebben ten aanzien van elkaars betrouwbaarheid en integriteit (Morgan en Hunt 1994). Geyskens en Steenkamp (1995) rapporteren een positieve relatie tussen vertrouwen en affectieve commitment. Terwijl vertrouwen uitgaat van een positieve instelling, is calculatieve commitment voornamelijk een negatieve motivatie (Rempel en Holmes 1989). Overeenkomstig deze redenering vinden Geyskens en Steenkamp (1995) een negatieve relatie tussen vertrouwen en calculatieve commitment. Op basis hiervan stellen we dat:

H₄: Er bestaat een positieve relatie tussen vertrouwen en affectieve commitment.

H₅: Er bestaat een negatieve relatie tussen vertrouwen en calculatieve commitment.

In de literatuur over zakelijke relaties speelt wederzijdse afhankelijkheid een belangrijke rol. De mate van wederzijdse afhankelijkheid wordt in grote mate bepaald door de investering die partijen willen doen en de vervangbaarheid van de andere partner. Kumar et al. (1995) en Geyskens en Steenkamp (1995) leveren empirisch bewijs voor een positieve relatie tussen wederzijdse afhankelijkheid en affectieve commitment. Als er sprake is van een hoge wederzijdse afhankelijkheid wordt het moeilijker de relatie af te breken (Anderson en Weitz 1992). Afhankelijkheid lijkt dus belangrijk in de accountant-cliënt relatie. De calculatieve motivatie om de relatie te continueren zal aanwezig zijn, wegens de specifieke investeringen in de relatie. Geyskens en Steenkamp (1995) hebben aangetoond dat er een positieve relatie is tussen afhankelijkheid en calculatieve commitment. Dit leidt tot de volgende hypothesen:

H₆: Er bestaat een positieve relatie tussen wederzijdse afhankelijkheid en affectieve commitment.

H₇: Er bestaat een positieve relatie tussen wederzijdse afhankelijkheid en calculatieve commitment.

Vooraf in de accountancy-branche is het steeds meer gebruikelijk dat aanbieders hun dienstenportfolio uitbreiden om een concurrentievoordeel te verkrijgen ten opzichte van andere spelers in de

markt (Mangos et al. 1995). Een uitgebreid dienstenportfolio, waaronder managementadvisering, werving en selectie, marktonderzoek, rechtskundige en fiscale advisering en administratieve dienstverlening in algemene zin wordt tegenwoordig door steeds meer accountantskantoren aangeboden (Van der Walt et al. 1994). Het accountantskantoor kan voldoen aan schijnbaar iedere wens op het gebied van zakelijke dienstverlening. Mangos et al. (1995) stellen dat de omvang van het dienstenpakket een factor is die bepalend is voor de tevredenheid van de klanten van accountantskantoren. Volgens Benston (1985) kan het verlenen van additionele diensten worden verricht tegen lagere kosten in relaties met de (verplichte) jaarrekeningcontrole. Omdat het dienstenportfolio voornamelijk kostenvoordelen biedt (MacKenzie 1992), veronderstellen we een positieve relatie tussen dienstenportfolio en calculatieve commitment.

H₈: Er bestaat een positieve relatie tussen dienstenportfolio en calculatieve commitment.

Tot slot is klantgerichtheid belangrijk voor de ontwikkeling van lange-termijnrelaties tussen partners (Saxe en Weitz 1982). Klantgerichtheid is vooral belangrijk bij professionele dienstverlening omdat er een relatief hoge mate van interactie tussen de partners is (Van der Walt et al. 1994). Mangos et al. (1995) stellen daarom dat klantgerichtheid met name in de accountancy-branche van belang is. Klantgerichtheid wordt geoperationaliseerd in termen die een hoofdzakelijk affectief karakter hebben (Saxe en Weitz 1982). Daarom veronderstellen we een positieve relatie tussen klantgerichtheid en affectieve commitment.

H₉: Er bestaat een positieve relatie tussen klantgerichtheid en affectieve commitment.

Nu we kort zijn ingegaan op de antecedenten die tot commitment in zakelijke relaties leiden gaan we hieronder nader in op een aantal gevolgen van commitment.

5 Gevolgen van commitment

Uiteindelijk zullen beide partners geïnteresseerd zijn in de gevolgen van commitment in zakelijke relaties (Shemwell et al. 1994). In de literatuur worden drie belangrijke gevolgen naar

voren gebracht: (1) samenwerking, (2) (verminderd) opportunistisch gedrag en (3) het continueren van de relatie in de toekomst.

Samenwerking tussen partners in zakelijke relaties kan verschillende vormen aannemen, bijvoorbeeld werkrelaties, strategische allianties, en co-marketingallianties. Ook in de accountancy-branchen is samenwerking van groot belang, bijvoorbeeld bij het uitwisselen van informatie ten behoeve van een efficiënte controle van de jaarrekening of het gezamenlijk ontwikkelen van nieuwe diensten. Morgan en Hunt (1994) vonden een positief verband tussen commitment in algemene zin en samenwerking. Daarnaast blijkt uit onderzoek (Simon en Francis 1988) dat de hoogte van de tarieven die het accountantskantoor berekent een negatieve invloed heeft op de intentie van cliënten om samen te werken. We gaan er dan ook van uit dat er een negatieve relatie bestaat tussen calculatieve commitment en samenwerking:

H_{10} : Er bestaat een positieve relatie tussen affectieve commitment en samenwerking

H_{11} : Er bestaat een negatieve relatie tussen calculatieve commitment en samenwerking

Partners die opportunistisch gedrag vertonen zijn erop uit om zoveel mogelijk hun voordeel te

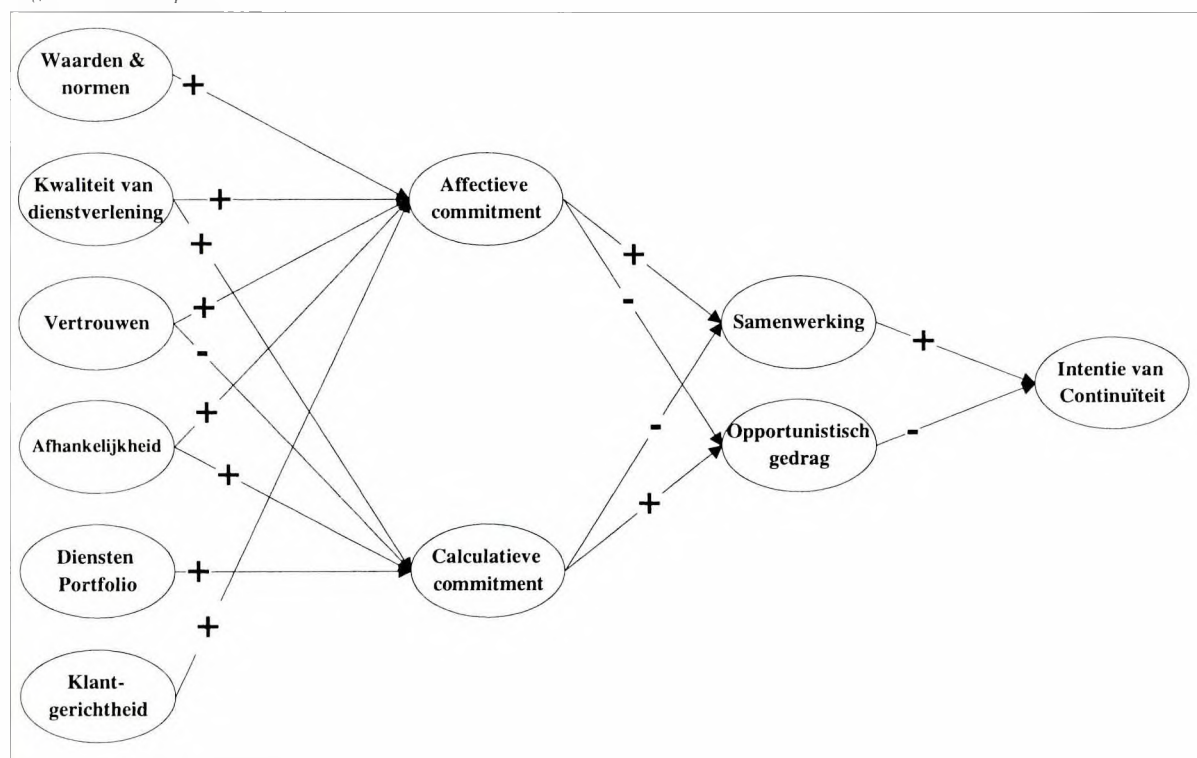
doen met kansen die zich op de markt aandienen. Een dergelijk gedrag kan een bedreiging vormen voor bestaande relaties (Gundlach et al. 1995). Ook in de accountancy-branchen komt opportunistisch gedrag steeds vaker voor. Kumar et al. (1994) hebben gevonden dat affectieve commitment ervoor kan zorgen dat er minder opportunistisch gedrag optreedt. Daarentegen zullen cliënten met een hoge calculatieve commitment veelal de neiging hebben opportunistisch te zijn (Simon en Francis 1988). Dit leidt tot de volgende hypothesen:

H_{12} : Er bestaat een negatieve relatie tussen affectieve commitment en opportunistisch gedrag

H_{13} : Er bestaat een positieve relatie tussen calculatieve commitment en opportunistisch gedrag

Uiteindelijk zullen inspanningen voor de commitment in zakelijke relaties erop zijn gericht om te bewerkstelligen dat cliënten ook in de toekomst van plan zijn de relatie te continueren. We verwachten dat samenwerking een positief effect zal hebben op de intentie om de relatie in de toekomst voort te zetten. Anderzijds lijkt het aannemelijk dat het vertonen van opportunistisch gedrag hierop een negatieve invloed zal uitoefenen.

Figuur 1: Conceptueel model



- H₁: Er bestaat een positieve relatie tussen coöperatie en de intentie om in de toekomst de relatie te continueren*
- H₂: Er bestaat een negatieve relatie tussen opportunistisch gedrag en de intentie om in de toekomst de relatie te continueren*

Figuur 1 geeft de hierboven vermelde hypothesen in een conceptueel model weer.

In de volgende paragraaf bespreken we de resultaten van een onderzoek dat erop gericht is het conceptueel model en de onderliggende hypothesen te toetsen in de accountancy-branche.

6 Een empirisch onderzoek

6.1 Achtergrond

Ons empirisch onderzoek is uitgevoerd onder cliënten van één van de 'grote vier' accountantskantoren in Nederland. Bij deze onderneming zijn ongeveer 3000 mensen werkzaam. Het kantoor biedt naast de traditionele audit-diensten ook een groot scala andere diensten aan, waaronder management consulting en belastingadvisering, administratieve dienstverlening, etc. In samenwerking met drie andere accountantskantoren in Nederland laat het kantoor sinds 1991 een jaarlijks onderzoek uitvoeren naar kwaliteitspercepties van cliënten. Uit dit onderzoek komt onder meer naar voren dat jaarlijks ongeveer 5% van de cliënten overstapt naar een ander accountantskantoor. Vijfendertig procent van deze 'switchers' schrijven dit toe aan de ontevredenheid over de kwaliteit van de accountant-cliëntrelatie. Verder geeft 12% van de respondenten aan dat bij de selectie van een nieuw accountantskantoor relatiemanagement het belangrijkste keuzecriterium is (9% vindt prijs het belangrijkste keuzecriterium). Ten slotte laten de resultaten van de jaarlijkse metingen zien dat het imago van het accountantskantoor in hoge mate afhankelijk is van de volgende drie factoren: 'relatie kwaliteit', 'cliënt commitment' en 'het behouden van de interesse van de cliënt'.

6.2 De vragenlijst

In het onderzoek werd gebruikgemaakt van een vragenlijst met gesloten vragen. Elk item in de

vragenlijst werd vergezeld van een zevenpunts Likertschaal van 1 (= geheel mee oneens) tot 7 (= geheel mee eens). Daarbij werd gebruikgemaakt van een aantal negatief geformuleerde items. Tot slot is een open vraag toegevoegd om cliënten de kans te geven om in eigen woorden commentaar te geven op de relatie met het accountantskantoor. De vragenlijst is vooraf in twee fasen getest. Allereerst is een aantal studenten van een cursus marktonderzoek gevraagd de vragenlijst in te vullen. Ten tweede is ook een aantal partners en (assistent-)accountants van het kantoor verzocht de vragenlijst in te vullen. Op basis hiervan is de vragenlijst aangepast en verbeterd. Bij het onderzoek is zoveel mogelijk gebruikgemaakt van bestaande (gevalideerde) meetschalen. Daarbij zijn de items zoveel mogelijk aangepast aan de accountancy-branche. Hieronder volgt een overzicht van de gebruikte schalen.

Commitment. Affectieve en calculatieve commitment werden elk gemeten door vier items gebaseerd op de definities en schalen van Kumar et al. (1994).

Antecedenten. Gedeelde normen en waarden werden gemeten door gebruik te maken van vier items gebaseerd op Morgan en Hunt (1994). Waargenomen service-kwaliteit werd gemeten door gebruik te maken van het SERVQUAL-instrument. Voor het operationaliseren van vertrouwen werd gebruikgemaakt van de schalen van Kumar et al. (1995). Wederzijdse afhankelijkheid werd gemeten op basis van de definities van Kumar et al. (1995). Het dienstenportfolio werd hoofdzakelijk geoperationaliseerd door vier items die ontworpen zijn voor dit onderzoek. Voor het meten van klantgerichtheid is gebruikgemaakt van de aangepaste versie van de schaal ontwikkeld door Saxe en Weitz (1982).

Gevolgen. Samenwerking werd gemeten door middel van de schaal ontwikkeld door McKenzie (1992). De schaal om opportunistisch gedrag te meten (drie items) werd ontwikkeld voor dit onderzoek. Tot slot werd intentie om de relatie te continueren gedeeltelijk gemeten door items ontwikkeld door Shemwell et al. (1994) en gedeeltelijk door items die ontwikkeld zijn voor dit onderzoek.

6.3 De steekproef

In totaal werden er 833 vragenlijsten, voorzien van een korte brief waarin het doel van het

onderzoek werd beschreven, gestuurd naar een set van random geselecteerde adressen van de cliënten-database van het accountantskantoor. De brief was geadresseerd aan de belangrijkste contactpersoon van de accountant. Er is gecontroleerd of deze cliënten een rekening hebben ontvangen in het vorige jaar en of ze nog steeds een relatie met de onderneming hebben. Tweehonderd en dertien (24%) vragenlijsten werden geretourneerd.

De steekproef bestond uit ondernemingen uit verschillende branches (fabrikanten, 12%; groothandelaren, 10%; detailhandel, 14%; transport, 2%; financiële diensten, 9%; algemene diensten, 33%; overheid, 2%; anders, 17%). Van de ondernemingen in de steekproef heeft 28% minder dan 50 werknemers in dienst. Van de cliënten heeft 47% een relatie met de accountantsorganisatie die langer dan 10 jaar heeft geduurd (voor het vervolg van de steekproef geldt de volgende verdeling: 24% heeft een relatie die duurde tussen 5 en 10 jaar, 23% is

cliënt voor een periode van 2 tot 5 jaar en 5% heeft een relatief nieuwe relatie, die ontstaan is binnen een jaar geleden). Tot slot bestond 80% van de cliënten in de steekproef uit ondernemingen die verplicht zijn hun jaarrekening te laten controleren.

6.4 Betrouwbaarheidsanalyse

Allereerst is de betrouwbaarheid van de constructen onderzocht middels coëfficiënt (Cronbach's) Alpha. Uit tabel 1 blijkt dat alle constructen een redelijk hoge mate van betrouwbaarheid vertonen. Alle waarden overtreffen namelijk de aanbevolen waarde van 0,7 (Nunnally en Bernstein 1995). Voor het construct wederzijdse afhankelijkheid is geen betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd, aangezien de items betrekking hebben op twee zienswijzen (die van de accountant en die van de cliënt). Hoewel de correlaties tussen de constructen variëren van .06 tot .78, geldt voor alle correlaties dat ze significant afwijken van 1.

Tabel 1: Betrouwbaarheidsanalyse

Construct	Coëfficiënt Alpha	Voorbeeld item
Gedeelde waarden en normen	0.77	<i>Als een werknemer van ons accountantskantoor zich onetisch gedraagt, waarbij z(h)ij persoonlijk gewin nastreeft, dan grijpt het kantoor onmiddellijk in.</i>
Kwaliteit van dienstverlening	0.86	<i>De dienstverlening van ons accountantskantoor is elke keer goed.</i>
Vertrouwen	0.88	<i>We kunnen erop rekenen dat ons accountantskantoor oprecht is.</i>
Wederzijds Afhangelijkheid		<i>Er zijn andere accountantskantoren die ons hetzelfde kunnen bieden als ons huidige accountantskantoor.</i>
Dienstenportfolio	0.73	<i>Voor zakelijke dienstverlening hoeven we niet naar een andere organisatie.</i>
Klantgerichtheid	0.89	<i>Ons accountantskantoor levert een dienst die zo veel mogelijk voldoet aan onze wensen.</i>
Affectieve commitment	0.93	<i>Het is prettig werken met ons accountantskantoor en daarom blijven we daar cliënt.</i>
Calculatieve commitment	0.88	<i>Er is te veel tijd, energie en geld mee gemoeid om een ander accountantskantoor te nemen, daarom blijven we bij ons accountantskantoor.</i>
Samenwerking	0.73	<i>Wij houden ons accountantskantoor goed op de hoogte van wat er gaande is in ons bedrijf.</i>
Oppotunistisch gedrag	0.80	<i>Ons accountantskantoor belooft wel eens dingen die ze later niet uitvoeren.</i>
Intentie van continuïteit	0.80	<i>We verwachten dat de relatie met ons accountantskantoor nog lang zal bestaan.</i>

6.5 Toetsing van de hypothesen

Om de veronderstelde verbanden tussen de constructen te kunnen toetsen is een zogenaamde padanalyse uitgevoerd middels een 'maximum likelihood'-schatting in LISREL 7. Daarbij zijn de items gesommeerd per construct en als indicator gebruikt. Het structurele model geeft een goede fit ($\chi^2 = 29.09$, $df = 21$ ($p = 0.11$)). Naast deze maatstaf is tevens gekeken naar een aantal andere maatstaven: de 'Goodness-of-Fit Index' (GFI), de 'Adjusted Goodness-of-Fit Index' (AGFI), de 'Root Mean Square Residual' (RMSR) (Jöreskog en Sörbom 1989. Deze onderschrijven de goede fit van het model (GFI = 0.98, AGFI = 0.92, RMSR = 0.03). De padcoëfficiënten stellen ons in staat een uitspraak te doen over de door ons opgestelde hypothese. We beginnen met het bespreken van de hypothesen die betrekking hebben op de relatie tussen de antecedenten en de twee soorten commitment (hypothesen 1-9).

We accepteren hypothese 1 op grond van de significante positieve relatie tussen gedeelde normen en waarden en affectieve commitment (padcoëfficiënt = 0.05; t -waarde = 1.72). Het lijkt er dus op dat cliënten zich er prettig bij voelen als er overeenstemming is tussen normen en waarden in de relatie. Eveneens werd er een positief verband aangetroffen tussen service-kwaliteit en affectieve commitment. Dit ondersteunt hypothese 2 (padcoëfficiënt = 0.23; t -waarde = 4.77). Hoe hoger men de kwaliteit van dienstverlening percipieert, hoe meer de cliënt zich in affectieve zin betrokken voelt tot de relatie met het accountantskantoor. Daarentegen vinden we een significant negatief verband tussen service-kwaliteit en calculatieve commitment (padcoëfficiënt = -0.34; t -waarde = -5.21). Op grond hiervan verwerpen we hypothese 3. Met betrekking tot vertrouwen werd slechts een significant positieve relatie aangetroffen met affectieve commitment (padcoëfficiënt = 0.31; t -waarde = 6.90). Dit leidt ertoe dat we hypothese 4 accepteren en hypothese 5 verwerpen. Er bestaan significante positieve relaties tussen wederzijdse afhankelijkheid en affectieve commitment (padcoëfficiënt = 0.11; t -waarde = 3.80) en wederzijdse afhankelijkheid en calculatieve commitment (padcoëfficiënt = 0.29; t -waarde = 4.53). Dit ondersteunt hypothesen 6 en 7. Er werd geen significant positief maar een negatief verband gevonden tussen serviceportfolio en calculatieve commitment (padcoëfficiënt = -0.17;

t -waarde = -2.62). Dit leidt tot het verwerpen van hypothese 8. Ten slotte, blijkt dat klantgerichtheid positief is gerelateerd aan affectieve commitment (padcoëfficiënt = 0.15; t -waarde = 3.26). hetgeen leidt tot het accepteren van hypothese 9.

Vervolgens bekijken we de hypothesen met betrekking tot de gevolgen van de twee soorten commitment. Er bestaat een significant positief verband tussen affectieve commitment en samenwerking (padcoëfficiënt = 0.93; t -waarde = 13.58) en een negatief verband tussen calculatieve commitment en samenwerking (padcoëfficiënt = -0.07; t -waarde = -2.23). Op basis hiervan accepteren we hypothesen 10 en 11. Ook bestaat er een negatief verband tussen affectieve commitment en opportunistisch gedrag (padcoëfficiënt = -0.60; t -waarde = -4.60). Hoe minder een cliënt zich prettig voelt in de relatie met het accountantskantoor hoe meer de neiging zal bestaan opportunistisch gedrag te vertonen. Dit ondersteunt hypothese 12. We vinden geen bewijs voor het bestaan van een negatieve relatie tussen calculatieve commitment en opportunistisch gedrag. Daarom verwerpen we hypothese 13. Ten slotte vinden we een positief en relatief sterk verband tussen samenwerking en de intentie om in de toekomst de relatie te continueren (padcoëfficiënt = 0.87; t -waarde = 11.14), hetgeen tot acceptatie van hypothese 14 leidt. We vinden geen significant negatief verband tussen opportunistisch gedrag en de intentie tot continuering, hetgeen leidt tot het verwerpen van hypothese 15.

Bij een sequentiële toetsing waarbij successievelijk padcoëfficiënten worden opgenomen in het model op basis van de zogenaamde modificatieindices vinden we nog drie relaties als supplement op de *a priori* opgestelde hypothesen. Zo blijkt dat er een significant negatief verband bestaat tussen serviceportfolio en calculatieve commitment (padcoëfficiënt = -0.17; t -waarde = -2.62). Dit betekent dat hoe uitgebreider het dienstenpakket dat door de accountant wordt aangeboden, hoe minder betrokkenheid in calculatieve zin. Bovendien blijkt dat er een negatieve relatie is tussen serviceportfolio en samenwerking (padcoëfficiënt = -0.21; t -waarde = -3.95). Hoe uitgebreider het dienstenpakket, hoe minder cliënten geneigd zullen zijn samen te werken. Ten slotte vinden we een negatieve relatie tussen klantgerichtheid en opportunistisch gedrag (padcoëfficiënt = -0.28; t -

waarde = -2.94). Figuur 2 geeft een overzicht van de significante verbanden:

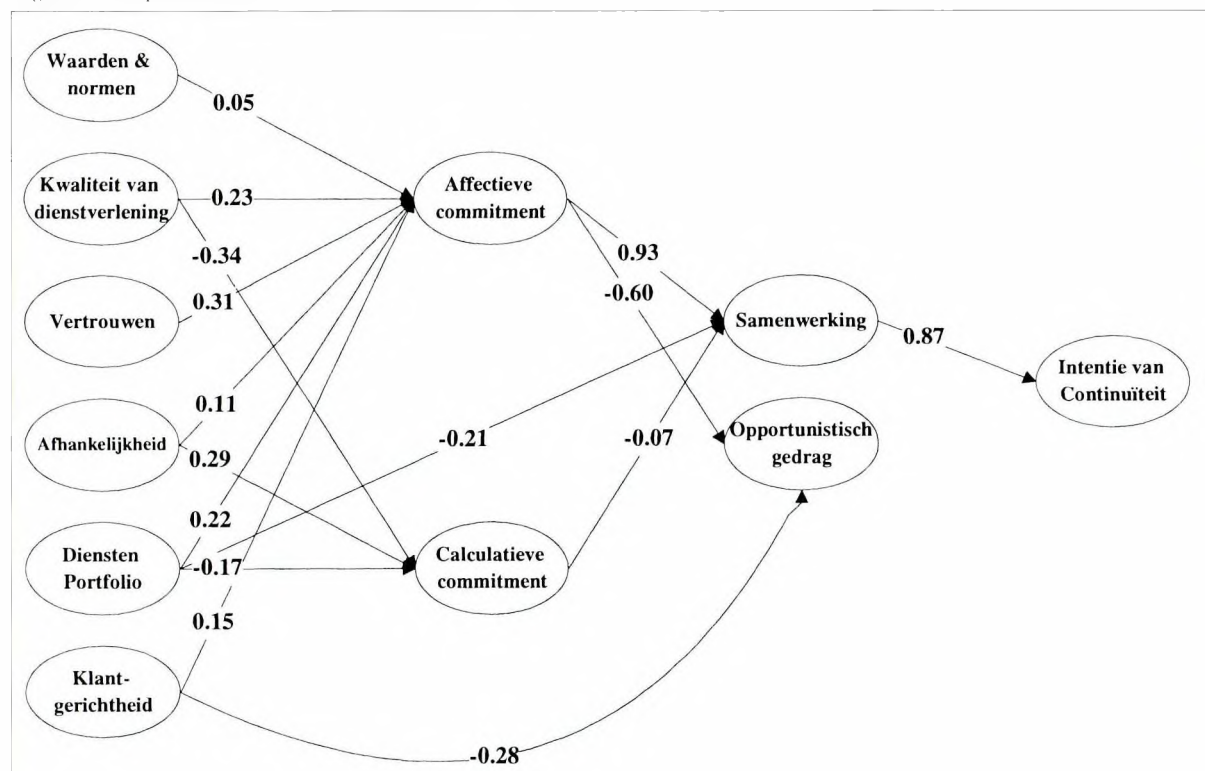
7 Conclusies en implicaties

Commitment vormt een centraal element in zakelijke relaties. In dit artikel hebben we getracht een beter inzicht te krijgen in de factoren die tot commitment leiden en waar commitment tot kan leiden. Er is een relatief zwakke, causale relatie tussen gedeelde normen en waarden en affectieve commitment. Dit betekent dat overeenstemming in normen en waarden bijdraagt tot de perceptie van een prettige relatie. Evenzo hebben service-kwaliteit en vertrouwen een positieve invloed op affectieve commitment in accountant-cliënt-relaties. Wederzijdse afhankelijkheid is ook positief gerelateerd aan affectieve commitment. Uit de antwoorden op de open vraag blijkt dat verschillende respondenten aangaven dat zij hun relatie als een win-winsituatie waarnemen. Enerzijds vindt men zichzelf afhankelijk van de deskundigheid van de accountant. Anderzijds weet men echter dat de accountant afhankelijk is van de cliënten in termen van omzet en marktaandeel. Een uitgebreid serviceportfolio leidt ook tot affectieve commitment. Verschillende responden-

ten merken in dit verband op dat zij, hoewel zij niet altijd gebruikmaakten van alle diensten, het idee dat deskundigheid indien nodig onder hetzelfde dak beschikbaar is wel konden waarderen. Ten slotte draagt klantgerichtheid ook bij aan het gevoel van cliënten dat ze een prettige relatie met hun accountantskantoor hebben.

Wat betreft calculatieve commitment komt er een aantal onverwachte relaties voort uit de analyse van de resultaten. Zo vinden we een negatieve associatie tussen service-kwaliteit en calculatieve commitment. Een relatief groot aantal respondenten geeft aan dat de meeste accountantskantoren niet erg veel verschillen vanuit het oogpunt van service-kwaliteit. Ook vindt men dat in principe elk kantoor dezelfde diensten kan bieden. Het verbeteren van de service-kwaliteit creëert niet de indruk van een duidelijk (kosten-baten) voordeel in de relatie voor de cliënt. Integendeel, sommigen zijn van mening dat investeringen in service-kwaliteit en portfolio wel eens tot tariefsverhoging zouden kunnen leiden. Dit zou ook een verklaring kunnen zijn voor de negatieve relatie tussen serviceportfolio en calculatieve commitment. Ook verwacht men niet dat er meer of beter zal worden samengewerkt als het dienstenpakket wordt uitgebreid zoals de negatie-

Figuur 2: Empirisch Model



ve relatie tussen dienstenportfolio en samenwerking suggereert. Ten slotte leidden we uit het positieve verband tussen wederzijdse afhankelijkheid en calculatieve commitment af dat een situatie waarin partijen van elkaar afhankelijk zijn leidt tot het gevoel dat men veel te verliezen heeft als de relatie wordt beëindigd. Interessant is dat klantgerichtheid een directe negatieve invloed op opportunistisch gedrag heeft. Verschillende respondenten geven aan dat het voortzetten van de relatie ook als een soort beloning voor de klantgerichte instelling van de accountant wordt gezien. Het feit dat er geen significante negatieve relatie wordt gevonden tussen vertrouwen en calculatieve commitment kan worden verklaard door het feit dat een relatief groot gedeelte uit kleinere bedrijven bestaat, die eerder geneigd zijn om bij hun vertrouwensman te blijven ondanks het feit dat de selectie op prijs en tarieven steeds belangrijker wordt (Intermediair 1996).

Kijken we naar de gevolgen dan blijkt dat met name affectieve commitment een belangrijke rol speelt in zakelijke relaties. Als gevolg van een prettige relatie zijn cliënten bereid om meer samen te werken met het accountantskantoor. Samenwerking is belangrijk omdat het leidt tot de intentie om ook in de toekomst klant te blijven. Ook zorgt affectieve commitment ervoor dat cliënten minder geneigd zullen zijn te switchen van accountantskantoor. Calculatieve commitment leidt niet tot meer opportunistisch gedrag. Verschillende respondenten geven aan dat, hoewel ze steeds meer op prijs selecteren, de kosten van het constant veranderen ook erg hoog zijn.

De kracht van elk onderzoek ligt voor een deel in de erkenning van de beperkingen ervan. Deze beperkingen kunnen tegelijkertijd richting geven aan vervolgonderzoek. Op de eerste plaats is ons onderzoek beperkt gebleven tot de cliënten van één organisatie. Dit vormt een belangrijke beperking voor de generaliseerbaarheid van de resultaten. Ten tweede zijn alle concepten slechts éénmalig gemeten. Het lijkt daarom van belang om door middel van een longitudinale opzet te kijken hoe de relaties tussen bepaalde constructen zich ontwikkelen in de tijd. Daarbij lijkt het van belang om - naast intenties - ook daadwerkelijk gedrag (switching gedrag) te meten. Ten derde blijkt uit eerder onderzoek dat er nog andere soorten commitment zijn te onderscheiden zoals morele commitment (Allen en Meyer 1991; Kumar et al. 1994). Nader onderzoek zal moeten uitwijzen

welke rol deze spelen bij zakelijke relaties. Ten vierde dient te worden nagegaan welke andere factoren nog meer van invloed kunnen zijn op commitment in accountant-cliëntrelaties. Zo zou kunnen worden nagegaan wat de relatie is tussen commitment en verschillende niveaus van afhankelijkheids asymmetrie (Geyskens et al. 1996) in accountant-cliëntrelaties. Ten slotte blijkt dat de uitgebreidheid van het dienstenpakket bijdraagt tot affectieve commitment, terwijl het een negatieve invloed heeft op calculatieve commitment en de intentie om samen te werken. Ook dit aspect dat momenteel in de branche actueel is dient verder onderzocht te worden.

Onze resultaten suggereren ook een aantal praktische implicaties. Allereerst blijkt welke aspecten van belang zijn voor het opbouwen van lange-termijnrelaties. Deze aspecten zouden de traditionele cliëntcriteria, zoals cliëntgrootte en het soort industrie gebruikt kunnen worden als segmentatiecriteria. Het zal duidelijk zijn dat cliënten die meer affectief gecommitteerd zijn een andere benadering vereisen dan cliënten die meer zijn gericht op de kosten en baten van een relatie. Met name klantgerichtheid draagt in positieve zin bij tot affectieve commitment. Affectieve commitment kan door het accountantskantoor actief worden beïnvloed door in opleiding en training behalve aan vakken ook aandacht te besteden aan klantgericht en commercieel denken.

Ten tweede lijkt het zaak om in de marketingcommunicatie additionele services onder de aandacht te brengen maar niet agressief te promoten. Cliënten vinden het blijkbaar een prettig idee dat ze managementadviesdiensten kunnen gebruiken als ze ze nodig hebben, maar het leggen van een verband tussen controle-activiteiten en additionele diensten door middel van cross-selling kan tot de indruk leiden dat uiteindelijk alle diensten duurder zullen zijn of dat een cliënt afhankelijk wordt van het accountantskantoor.

Ten slotte is informatievoorziening (vaktechnisch en branchespecifiek) een aspect dat bij verschillende constructen terugkomt (bijvoorbeeld bij vertrouwen, kwaliteit, klantgerichtheid). Uit de scores op de individuele items in de vragenlijst blijkt dat het accountantskantoor hierin vaak tekortschiet. Recentelijk zijn onder andere om deze redenen binnen verschillende accountantskantoren groepen opgericht met als doel het verzamelen en doorgeven van specifieke informatie (bijvoorbeeld, over problemen van het midden-

en kleinbedrijf, milieuwetgeving, de invoering van de euro, etc.). Concluderend kunnen we stellen dat het managen van relaties met cliënten steeds belangrijker wordt en dat accountants zich steeds meer als accountmanagers zullen moeten profileren.

L I T E R A T U U R

- Allen, N.J. en J.P. Meyer, (1991), 'The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization', *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 1-18.
- Anderson, E. en B. Weitz, (1992), 'The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels', *Journal of Marketing Research*, 29, (February), pp.18-34.
- Anderson, T. en D. Zéghal, (1994), 'The pricing of audit services: Further evidence from the Canadian market', *Accounting and Business Research*.
- Benston, G.J., (1985), 'The market for public accounting services: Demand, supply and regulation', *Journal of Accounting and Public Policy*.
- Bojanic, D., (1991), 'Quality measurement in professional services firms', *Journal of Professional Services Marketing*, Vol. 7, 2, pp. 27-36.
- Coote, L., (1994), *Implementation of relationship marketing in an accounting practice*, Queensland University of Technology.
- Cronin, J.J. en S.A. Taylor, (1992), 'Measuring service quality: A reexamination and extension', *Journal of Marketing*, (July).
- Dassen, R.J.M., (1995), *Audit quality: An empirical study of the attributes and determinants of audit quality perceptions*, Landgraaf: Drukkerij Groenevelt B.V..
- Diamantopoulos, A., S. O'Donohoe en N. Petersen, (1995), 'Marketing priorities and practice within the accounting profession: does formalization make a difference?', In: W. Winston (ed.), *Marketing for CPA's, Accountants and Tax Professionals*, Hayworth Press, pp. 51-72.
- Dwyer, R.F., P.H. Schurr en S. Oh, (1987), 'Developing buyer-seller relationships', *Journal of Marketing*, 51, (April), pp. 11-27.
- Geyskens, I. en J.B. Steenkamp, (1995), *An investigation into the joint effects of trust and interdependence on relationship commitment*, Paris: EMAC Proceedings, pp. 351-371.
- Geyskens, I., J. B. Steenkamp, L. K. Scheer en N. Kumar, The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a trans-Atlantic study, *International Journal of Research in Marketing* (1996) pp. 303-318.
- Gundlach, G.T., R.S. Achrol en J.T. Mentzer, (1995), 'The structure of commitment in exchange', *Journal of Marketing*, (January).
- Heide, J.B. en G. John, (1992), 'Do norms really matter?' *Journal of Marketing*, 56, (April), pp. 32-44.
- Intermediair, 29 maart 1996.
- Jöreskog, K.G. en D. Sörbom, (1989), *LISREL® 7: A guide to the program and application*, Chicago, IL.: Jöreskog & Sörbom/SPSS Inc.
- Kumar, N., J.D. Hibbard en L.W. Stern, (1994), 'The nature and consequences of marketing channel intermediary commitment', *Marketing Science Institute*, 94-115, Cambridge.
- Kumar, N., L.K. Scheer en J.E.M. Steenkamp, (1995), 'The effects of perceived interdependence on dealer attitudes', *Journal of Marketing*, Vol. XXXII, (August), pp. 348-356.
- MacKenzie, H.F., (1992), *Partnering attractiveness in buyer-seller relationships*, Unpublished PhD. Thesis, University of Western Ontario, Canada
- Mangos, N.C., B.H. Roffey en J.A. Stevens, (1995), 'Research note: marketing accounting services; A cross-cultural comparison', *International Marketing Review*, 5, pp. 68-81.
- Meyer, J.P. en N.J. Allen, (1991), 'A three-component conceptualization of organizational commitment', *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61-89.
- Morgan, R.M. en S.D. Hunt, (1994), 'The commitment-trust theory of relationship marketing', *Journal of Marketing*, 58, (July), pp. 20-38.
- Nunnally, J.C. en I.H. Bernstein (1995), *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.
- Rempel, J.K. en J.G. Holmes, (1986), 'How do I trust thee?' *Psychology Today*, (February), pp. 28-34.
- Saxe, R. en B. Weitz, (1982), 'SOCO scale: A measurement of the customer orientation of salespeople', *Journal of Marketing Research*, 19, (August), pp. 343-59.
- Scanzoni, J., (1979), 'Social exchange and behavioral interdependence', In: R.L. Burgess en T.L. Huston, eds., *Social Exchange in Developing Relationships*, New York: Academic Press, Inc..
- Schmidt, S. en R.H. Sanborn, (1995), 'Consumer-oriented financial statements: the changing role for the CPA', in W. Winston (ed.), *Marketing for CPA's, Accountants and Tax Professionals*, pp. 285-294, Hayworth Press.
- Scott, D.R. en N.T. Van der Walt, (1995), 'Choice criteria in the selection of international accounting firms', *European Journal of Marketing*.
- Shemwell, D.J., J.J. Cronin en W.R. Bullard, (1994), 'Relational exchange in services: An empirical investigation of ongoing customer service-provider relationships', *International Journal of Service*, Vol. 5, 3, pp. 57-68.
- Shockley, R.A., (1981). Perceptions of auditor independence: An empirical analysis. *The Accounting Review*, (October).

Simon, D.T. en J.R. Francis, (1988), 'The effects of auditor change on audit fees: Tests of price cutting and price recovery', *The Accounting Review*, (April).

Walt, van der, S.D. en A.G. Woodside, (1994), 'CPA Service Providers: A profile of client types and their assessment of

performance', *Journal of Business Research*.

Woodside, A.G., E.J. Wilson en P. Milner, (1992), 'Buying and marketing CPA services', *Industrial Marketing Management*, 21, 3, pp. 265-272.