Het effect van interorganisationeel vertrouwen op tevredenheid met bedrijfsallianties

Gjalt de Jong en Rosalinde Klein Woolthuis

SAMENVATTING In dit artikel worden de determinanten en de gevolgen van interorganisationeel vertrouwen onderzocht, dat wil zeggen, het vertrouwen van een manager in een partnerorganisatie als geheel. Een gemeenschappelijk verleden, openheid binnen de relatie en een gedetailleerd contract gelden als belangrijke theoretische voorwaarden voor interorganisationeel vertrouwen. We bepalen de prestaties van een hightech-alliantie in termen van tevredenheid. We toetsen onze proposities aan gegevens uit een veldonderzoek onder 391 Nederlandse hightech-bedrijven. Onze empirische resultaten laten zien dat interorganisationeel vertrouwen inderdaad tot meer tevredenheid met de alliantie leidt en dat dit vertrouwen met name ontwikkeld wordt door een gemeenschappelijk verleden en openheid.

Dr. G. de Jong is universitair docent aan de Faculteit der Economische Wetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen. Zijn onderzoek en publicaties richten zich op samenwerking, strategisch gedrag en productiviteit. Hiervoor werkte hij als senior adviseur bij KPMG en PricewaterhouseCoopers met name in de financiële dienstverlening en het onderwijs.
Dr. R.K.W. Klein Woolthuis is universitair docent aan de Faculteit der Sociale Wetenschappen van de Vrije Universiteit Amsterdam. Haar onderzoek en publicaties richten zich op vertrouwen, contracten, allianties en clusters. Hiervoor werkte zij als adviseur bij Technopolis met innovatie en economische ontwikkeling als speciaal aandachtsgebied.
De auteurs bedanken de anonieme beoordelaars van MAB voor hun zinvolle suggesties naar aanleiding van een eerdere versie van dit artikel. Alleen wij zijn verantwoordelijk voor het eindresultaat.

1 Inleiding

Samenwerking tussen bedrijven is de laatste decennia steeds belangrijker geworden (Contractor en Lorange, 2002). Dit geldt ook voor de ontwikkeling van nieuwe kennis door hightech-bedrijven (Duysters en De Man, 2003). Voor dit soort bedrijven geldt dat innovatie een combinatie van producten, markten, technologieën en organisatievermogen vereist die de meeste bedrijven niet in huis hebben, zodat ze moeten samenwerken met complementaire specialisten. De relaties tussen hightech-bedrijven worden vaak gekenmerkt door onzekerheid en wederzijdse afhankelijkheid. Verder zijn, zoals in elke langdurige relatie, misverstanden, veranderende verwachtingen en tegenstrijdige belangen onvermijdelijk. Bedrijven in een hightech-alliantie kunnen verschillende instrumenten hanteren om de relatie in goede banen te leiden, zoals een gezamenlijk eigendom, een gegarandeerde omzet, macht of contracten. Vaak zal een combinatie van deze instrumenten worden toegepast omdat elk instrument voordelen en nadelen heeft. Contracten zijn bijvoorbeeld een veel gebruikt instrument. Het voordeel van een contract is dat het de posities van partners in de alliantie expliciet maakt en dat het misverstanden over de onderdelen waarover overeenstemming bestaat – en die in het contract opgenomen zijn – voorkomt. Het nadeel zijn de kosten die hiermee gemoeid zijn. Daarbij is het vaak onmogelijk volledig contingente contracten af te sluiten voordat de alliantie begint.

Het onderhavige onderzoek richt zich op vertrouwen als een essentieel instrument voor de realisatie van succesvolle hightech-allianties. De positieve gevolgen van vertrouwen voor allianties hebben in de organisatieliteratuur veel aandacht gekregen. Vertrouwen

zorgt bijvoorbeeld voor gezamenlijke acties (Zaheer et al., 1998), vermindert de noodzaak voor controle (Gulati, 1995) en helpt bij het oplossen van conflicten (Larson, 1992). Vaak wordt verondersteld dat deze effecten de prestaties van allianties verbeteren. Vertrouwen wordt ook als een belangrijke voorwaarde voor de ontwikkeling van nieuwe kennis en leren gezien, zowel in allianties als in netwerken van allianties en clusters en nationale innovatiesystemen (Nooteboom, 2000). Bij veel van deze studies gaat het over de gevolgen van (inter)persoonlijk vertrouwen: het vertrouwen dat mensen in elkaar stellen. Er is nog weinig kennis over interorganisationeel vertrouwen: het vertrouwen van (een groep van) managers in een partnerorganisatie als geheel. Interorganisationeel vertrouwen is belangrijk omdat in veel hightech-allianties, al dan niet bewust, het partnerbedrijf als geheel als referentiekader voor vertrouwen gebruikt wordt. Het hoofddoel van dit artikel is dan ook om de rol van interorganisationeel vertrouwen in hightech-allianties te bepalen.

De toegevoegde waarde van onze studie is drieledig. De verklaring voor het ontstaan van interorganisationeel vertrouwen is de eerste bijdrage van dit artikel. Er bestaat meer overeenstemming over de gevolgen van vertrouwen dan over de voorwaarden voor vertrouwen. Het wordt algemeen erkend dat in economische transacties vertrouwen werkt als een smeermiddel dat de relaties tussen de actoren vergemakkelijkt, waardoor vooral de transactiekosten van controle lager worden. Het onderzoek naar de voorwaarden van vertrouwen heeft nog niet tot vergelijkbare eenduidige conclusies geleid (Bijlsema-Frankema en Van de Bunt, 2003). Daarnaast wordt de evolutie van allianties vaak genegeerd en richten de studies zich met name op persoonlijk vertrouwen. In dit artikel ontwikkelen wij een theorie voor de ontwikkeling van interorganisationeel vertrouwen. Hierbij koppelen we expliciet de door ons onderkende determinanten van interorganisationeel vertrouwen aan verschillende stadia die hightech-allianties doorlopen.

De tweede bijdrage betreft onze specificatie en de meting van prestaties van allianties. Het brede begrip 'succes' of 'performance' blijkt vaak lastig toepasbaar (vgl. Das en Teng, 2003; Madhok, 1995; Nørreklit, 2000). Een essentiële kwestie hierbij is de relevantie van financiële indicatoren tegenover meer subjectieve oordelen. De criteria voor succes hangen af van de doelen, de structuur en het bestuur van de alliantie. Financiële indicatoren zijn relevant wanneer het doel winst op de korte termijn is, in de vorm van kostenreductie of vergroting van de afzet. Wanneer het doel echter het voldoen aan beperkende overheidsmaatregelen is, kunnen financiële maatstaven een negatief beeld geven terwijl de alliantie wel succesvol is. Het is daarom moeilijk de prestaties van een alliantie te meten met objectieve financiële indicatoren omdat de onderliggende doelen en de periode waarin de voordelen zich kapitaliseren kunnen variëren. Wij meten de prestaties daarom in termen van de gepercipieerde tevredenheid met de alliantie die indicatief is voor toekomstige, positieve financiële resultaten.

De laatste bijdrage betreft onze empirische analyses. We toetsen onze theorie met behulp van gegevens die ontleend zijn aan een veldonderzoek onder 391 Nederlandse hightech-bedrijven. Deze data geven ons de mogelijkheid om de ontwikkeling van interorganisationeel vertrouwen en de gevolgen hiervan voor de tevredenheid met de alliantie te bepalen. In de literatuur over vertrouwen wordt vaak een semantisch onderscheid aangebracht tussen begrippen zoals 'percepties' en 'verwachtingen' of 'voorspelbaarheid' en 'betrouwbaarheid'. Empirisch onderzoek zoals het onze dwingt ons het onderscheid tussen deze concepten duidelijk te maken.

Samenvattend zijn onze onderzoeksvragen tweeledig. Ten eerste, welke voorwaarden bepalen de ontwikkeling van interorganisationeel vertrouwen in hightech-allianties? Ten tweede, leidt interorganisationeel vertrouwen tot een grotere tevredenheid met de alliantie? De opzet van dit artikel is als volgt. In de tweede paragraaf bespreken wij eerst onze theoretische visie op interorganisationeel vertrouwen en het belang hiervan voor de prestaties van allianties. Daarna geven wij een korte beschrijving van onze onderzoeksmethode, waarbij wij de verzameling van de gegevens, de steekproef en de meting van de theoretische constructen beschrijven. In deze paragraaf bespreken wij ook de empirische resultaten van ons onderzoek. De laatste paragraaf geeft een korte samenvatting van onze uiteenzetting en beschrijft de richting voor toekomstig onderzoek.

2 Theorie en hypothesen

2.1 Definitie van interorganisationeel vertrouwen

Allereerst is een werkdefinitie van interorganisationeel vertrouwen nodig. In de loop der jaren is het aantal onderzoeken naar interpersoonlijk en interorganisa-

tioneel vertrouwen sterk gegroeid (voor een uitstekend overzicht zie Nooteboom, 2002). De eerste kwestie die beschouwd moet worden is het analyseniveau, aangezien het object van vertrouwen kan variëren. Voor het hier beschreven onderzoek is het onderscheid tussen interpersoonlijk en interorganisationeel vertrouwen van belang. In navolging van Zaheer et al. (1998), beschrijven Dyer en Chu (2003) dit verschil als volgt. Vertrouwen is een fenomeen dat zich afspeelt op het microniveau en dat zijn wortels heeft in individuen. Organisaties als zodanig zijn niet in staat elkaar te vertrouwen. Niettemin is interorganisationeel vertrouwen niet een tautologische toepassing van een psychologisch fenomeen op organisaties, maar is het duidelijk meeromvattend. Een individu kan vertrouwen stellen in een ander individu, of in een groep individuen zoals een team binnen een bedrijf of een partnerorganisatie. Dyer en Chu (2003) beschrijven interorganisationeel vertrouwen als de mate waarin de leden van een organisatie collectief vertrouwen hebben in het partnerbedrijf. In ons onderzoek gebruiken wij een aangepaste versie hiervan, namelijk het vertrouwen dat een persoon uit organisatie A (de *trustor)* in de partnerorganisatie B (de *trustee)* heeft[1].

De werkdefinitie omschrijft interorganisationeel vertrouwen als een positieve perceptie van het gedrag van de partner, dat wil zeggen, de overtuiging die de respondent van het bevraagde bedrijf heeft dat een partnerorganisatie zich niet opportunistisch zal gedragen, zelfs niet wanneer er mogelijkheden en prikkels bestaan die daartoe aanleiding geven (vgl. Hosmer, 1995). Verwacht kan worden dat deze overtuiging of perceptie (vertrouwen) optreedt in situaties waarin

1 de *trustee* binnen de bedrijfsrelatie zich onthoudt van opportunisme;
2 bekend is dat deze zich zorgvuldig en betrokken gedraagt (met integriteit, goede wil en welwillendheid); en
3 de *trustor* geen controlerend gedrag vertoont.

De definitie kenschetst interorganisationeel vertrouwen dus als een uit meerdere componenten opgebouwd construct dat gebaseerd is op drie samenhangende componenten: zorg en betrokkenheid, afzien van opportunisme en afwezigheid van controlegedrag.

2.2 Voorwaarden voor interorganisationeel vertrouwen

Onderzoek naar de ontwikkeling van vertrouwen heeft aangetoond dat het op verschillende manieren opgebouwd wordt, afhankelijk van het stadium van de alliantie (Lane en Bachman, 1998). Sommige onderzoekers benadrukken de initiële fase, terwijl anderen de groeifase van de alliantie belangrijk vinden voor de ontwikkeling van vertrouwen (Kramer, 1999; Das en Teng, 2003). Op basis van deze studies en onze interviews met experts op het gebied van hightech-allianties in Nederland onderkennen wij de volgende drie stadia in de levenscyclus van een alliantie en ijkpunten voor de ontwikkeling van vertrouwen[2]. Het eerste betreft de mate van bekendheid met elkaar. Sommige organisaties zijn bij aanvang van een alliantie relatief vreemden van elkaar, terwijl andere organisaties elkaar door en door kennen. Dit bepaalt de kennis over elkaars gedrag. Het tweede stadium en ijkpunt betreft de ondertekening van een contract. Na verloop van tijd worden informele afspraken geformaliseerd. Dat wil zeggen, verschillende onderwerpen met betrekking tot de alliantie worden beoordeeld en schriftelijk vastgelegd. Dit markeert meestal de officiële start van een alliantie. Openheid kenmerkt het derde stadium van een alliantie. Het delen van bedrijfsgevoelige informatie en het creëren van een omgeving waarin alles gezegd en gedaan kan worden zonder dat dit repercussies voor de alliantie heeft, vormt de uiteindelijke lakmoesproef voor de samenwerking. We gebruiken deze analogie om de hypothesen over de effecten van deze determinanten op interorganisationeel vertrouwen op te stellen[3].

De eerste voorwaarde voor interorganisationeel vertrouwen betreft het gemeenschappelijke verleden van de partners binnen een bedrijfsalliantie. Interorganisationeel vertrouwen kan het resultaat zijn van ervaringen in het verleden of eerdere succesvolle relaties met dezelfde partner. Vertrouwen dat voortkomt uit eerdere verbintenissen dient als bewijs voor het rechtvaardigen van verdere risicovolle stappen die de opgedane ervaringen overstijgen (Ariño et al., 2001). In dat geval is interorganisationeel vertrouwen het resultaat van een rationele extrapolatie van betrouwbaar gedrag en competenties binnen eerdere relaties. Larson (1992) geeft aan dat eerdere ervaringen een belangrijke rol spelen in de eerste fasen van de relatie, wanneer partners gekozen worden en de eerste overeenkomsten worden gesloten. Dit leidt tot de eerste hypothese:

Hypothese 1: Een gemeenschappelijk verleden van de partners in een bedrijfsalliantie heeft een positief effect op interorganisationeel vertrouwen.

Het opstellen en ondertekenen van een gedetailleerd samenwerkingscontract is de tweede voorwaarde voor

interorganisationeel vertrouwen. Er is veel onderzoeksliteratuur die het negatieve verband tussen het gebruik en de volledigheid van formele contracten en de risico's van opportunisme onderschrijft (zie bijvoorbeeld Klein Woolthuis et al., 2005). Het vastleggen van de afspraken in een document ondersteund door een juridisch systeem (de rechterlijke macht) neemt de prikkels en de mogelijkheden tot opportunisme weg. Contracten vormen zodoende ook een rationele basis voor interorganisationeel vertrouwen (Chen, 2000)[4]. Door het specificeren van taken, investeringen, verantwoordelijkheden, geplande resultaten, tijdsbestekken en verantwoordingsplichten – bepalingen die vaak in zakelijke contracten van hightech-allianties worden opgenomen – verkrijgen de partners informatie over elkaars competenties en intenties. Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 2: Gedetailleerde contracten tussen bedrijven hebben een positief effect op interorganisationeel vertrouwen.

Openheid binnen de relatie is de derde voorwaarde voor interorganisationeel vertrouwen. Wanneer de partner gekozen is en de overeenkomsten getekend zijn, moet de basis voor het aanvankelijke vertrouwen verder opgebouwd worden. Eerlijke communicatie is belangrijk – het is de lijm die de alliantie bij elkaar houdt. Maar openheid binnen de relatie gaat verder dan louter het uitwisselen van informatie – het omvat het op het juiste tijdstip uitwisselen van relevante, uitvoerige en nauwkeurige informatie en een open omgeving voor de uitwisseling van ideeën, commentaren en kritiek. Openheid verdiept interorganisationeel vertrouwen omdat het meehelpt conflicten te voorkomen en verschillende percepties en verwachtingen op één lijn brengt (Luo, 2002). Problemen worden sneller onderkend en open besproken en de oplossingen zijn efficiënt en creatief. Partners in een bedrijfsalliantie die openheid betrachten, stellen zichzelf sneller bloot aan risico's en voelen minder de noodzaak de andere partij te beheersen (Six, 2004). Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 3: Een hoog niveau van openheid binnen de relatie heeft een positief effect op interorganisationeel vertrouwen.

2.3 Interorganisationeel vertrouwen en tevredenheid

Ondanks de 'duidelijke' voordelen van bedrijfsallianties, geven veel ervan slechts een beperkt succes te zien (Beamish en Delios, 1997). De literatuur suggereert dat de mate van vertrouwen één van de belangrijkste factoren is voor de prestaties van allianties (Inkpen en Beamish, 1997). Dat wil zeggen dat het belangrijkste obstakel voor het succes van allianties een gebrek aan vertrouwen is. Het is gebleken dat vertrouwen de samenwerking bevordert, de flexibiliteit verbetert, de kosten voor het coördineren van activiteiten omlaag brengt en het niveau van de kennisoverdracht vergroot. Slechts enkele studies besteden echter expliciet aandacht aan het verband tussen de voorwaarden voor interorganisationeel vertrouwen en de prestaties van bedrijfsallianties (met uitzondering van Dyer en Chu, 2003; Zaheer e.a., 1998).

Onderzoek naar de prestaties van bedrijfsallianties richt zich in het algemeen op twee typen indicatoren: objectieve en affectieve indicatoren (Bensaou en Venkatraman, 1995). In dit artikel wordt een affectieve indicator gebruikt omdat, zoals reeds eerder is opgemerkt, objectieve indicatoren van de prestaties van allianties moeilijk vast te stellen zijn, vooral wanneer de vorm van de alliantie ongrijpbaar is. De hier gebruikte affectieve indicator is de (gepercipieerde) mate van tevredenheid met de relatie. Interorganisationeel vertrouwen verhoogt de tevredenheid met de relatie omdat vertrouwen de overtuiging versterkt dat de partner geen misbruik van de kwetsbaarheid zal maken en werkelijk begaan is met de relatie. Interorganisationeel vertrouwen intensiveert zodoende de samenwerking. Dit leidt tot congruentie van doelen en betere prestaties van de alliantie, wat zijn weerslag vindt in een grotere tevredenheid met de relatie (Lewicki en Buncker, 1996; Fryxell et al., 2002). De volgende hypothese wordt hieruit afgeleid:

Hypothese 4: Groter interorganisationeel vertrouwen leidt tot een grotere tevredenheid met de bedrijfsalliantie.

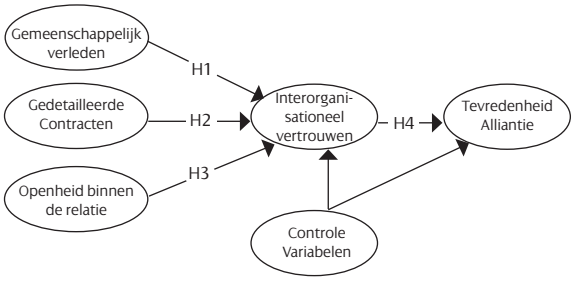
2.4 Controlevariabelen

Elk onderzoeksmodel met diverse te toetsen verbanden vereist dat rivaliserende hypothesen worden uitgesloten. Om deze reden zijn drie variabelen opgenomen waarvan bekend is dat ze invloed hebben op interorganisationeel vertrouwen en de prestaties van allianties, namelijk de grootte van het bevraagde bedrijf, de samenwerkingscultuur in het bevraagde bedrijf en de waarde van de partnerorganisatie. De grootte van het bevraagde bedrijf is als variabele in het model opgenomen om te kunnen controleren voor externe factoren zoals de onderhandelingsposities en de beschikbare middelen. Individuen worden

beïnvloed door de gemeenschappelijke waarden binnen de organisatie. Sommige organisaties hebben een sterke 'externe' oriëntatie en zijn geneigd tot samenwerking met andere bedrijven. Andere zijn meer naar binnen gericht en prefereren een autonoom bedrijfsmodel. Daarom is de samenwerkingscultuur binnen een organisatie ook als controlevariabele meegenomen. Als laatste wordt rekening gehouden met de waarde van het partnerbedrijf. Het doel van een alliantie tussen bedrijven is het profiteren van de waarde van de partner: de voor dat bedrijf specifieke, padafhankelijke competenties of andere middelen die men nodig heeft om de eigen competenties te complementeren (Nooteboom, 1999). De waarde van de partner hangt af van een reeks van competenties, bijvoorbeeld technologische en integratieve vaardigheden en flexibiliteit. De waarde van de partner wordt steeds belangrijker als bron van kennis, en dit kan ook invloed hebben op de mate van vertrouwen en de performance. Deze dimensie is daarom als controlevariabele opgenomen.

Het onderzoeksmodel van deze studie is weergegeven in Figuur 1.

Figuur 1. Het onderzoeksmodel*



* De drie controlevariabelen – de grootte van het bevraagde bedrijf, de samenwerkingscultuur van het bevraagde bedrijf en de (gepercipieerde) waarde van de partner – zijn afzonderlijke constructen, maar zijn voor de overzichtelijkheid niet apart opgenomen in het schema.

We erkennen dat de richting van de verbanden tussen vertrouwen, de determinanten ervan en tevredenheid met de alliantie voor discussie vatbaar is (vgl. Dyer en Chu, 2003). Ons onderzoeksmodel is gebouwd op de veronderstelling dat interorganisationeel vertrouwen een direct effect op de tevredenheid heeft. De meeste onderzoekers zien vertrouwen als oorzaak in plaats van als gevolg van tevredenheid. Niettemin zou tevredenheid ook vertrouwen kunnen bepalen: hoe groter de tevredenheid, des te groter de wederzijdse waardering voor elkaars eerlijkheid, betrouwbaarheid en competenties. Daarnaast zouden ook andere indirecte effecten of terugkoppelingsmechanismen tussen vertrouwen en sommige van de determinanten ervan (zoals openheid) kunnen bestaan. Helaas kunnen wij met onze dataset op basis van een steekproef dit soort dynamische processen niet analyseren (hoewel dit in LISREL, de door ons gebruikte statische methode, technisch gezien wel mogelijk is).

3 Methoden en resultaten

3.1 Dataverzameling, steekproef en meetinstrumenten

Dit onderzoek richt zich op relaties tussen twee of meer bedrijven en/of onderzoeksinstituten die opereren binnen hightech-bedrijfstakken (biotechnologie, ontwikkeling van nieuwe materialen, informatietechnologie, maritieme technologie en milieutechnologie). De R&D-cyclus is zeer kort in deze bedrijfstakken. Veel nieuwe technologische kennis is al snel weer verouderd, vaak zelfs voordat deze kennis toegepast kan worden in nieuwe producten en/of diensten. Bovendien vergen R&D-activiteiten aanzienlijke investeringen die door individuele bedrijven vrijwel nooit alleen kunnen worden opgebracht. Hierdoor vindt vooral in hightech-bedrijfstakken veel samenwerking plaats tussen bedrijven, ook tussen concurrenten. Gezien de onzekere factoren in de bedrijfsomgeving kan verder worden verwacht dat deze context aanleiding geeft tot interorganisationeel vertrouwen. De noodzaak tot interorganisationeel vertrouwen ontstaat immers alleen in onzekere, dat wil zeggen, risicovolle situaties.

In de voorbereidende fase van het veldwerk zijn vijfentwintig halfgestructureerde interviews afgenomen bij adviseurs die te maken hebben gehad met R&D-allianties. De informatie hieruit is gebruikt om de vragenlijst samen te stellen en de respondenten te selecteren. De vragenlijst werd getest met een steekproef van tien bedrijven die deel uitmaakten van R&D-allianties. Op grond hiervan werd de vragenlijst op een aantal punten gewijzigd. Een onderzoeksteam nam daarna telefonisch interviews af met 572 managers. Vóór de afname hadden alle managers een verklarende brief ontvangen met de uitnodiging om mee te doen. De onderzochte bedrijven werden gekozen uit een door een Nederlandse subsidieverlenende instantie gepubliceerde database met Nederlandse allianties van hightech-bedrijven. Deze database maakte het mogelijk de managers te identificeren die verantwoordelijk waren voor de contacten met de partnerbedrijven. Zij werden beschouwd als de informanten met de meeste kennis over de alliantie. In een van de eerste vragen werd de respondent gevraagd de

partner in de betreffende alliantie aan te geven. Deze informatie werd gebruikt om de gegevens uit de database te kruisvalideren. Omdat hightech-allianties gewoonlijk betrekking hebben op specifieke projecten en doelen, werd de respondent ook gevraagd één project te noemen dat het belangrijkst was voor de alliantie tussen de betreffende bedrijven. Door het onderzoek te richten op samenwerking binnen één sector (hightech-bedrijven), werd de variatie in externe factoren die de onderzochte constructen zouden kunnen beïnvloeden beperkt.

Het aantal bruikbare reacties was 391, een effectief responspercentage van 69%. Dit percentage is aanzienlijk hoger dan de percentages die in eerdere studies over relaties tussen bedrijven zijn gerapporteerd (Subramani en Venkatraman, 2003). De kans op non-respons bias werd onderzocht door degenen die niet wilden meewerken te vragen naar de reden hiervoor. De redenen die het meest genoemd werden, waren dat de betrokken manager het te druk had, dat het bedrijf nooit meedeed aan dergelijke onderzoeken, of dat het kort geleden had meegewerkt aan een ander onderzoek. Deze redenen geven geen aanleiding om te veronderstellen dat er sprake is van een systematische non-respons die de resultaten van het onderzoek zou kunnen beïnvloeden.

Toen de data in 1999 verzameld werden, waren de meest recente publicaties op het gebied van interorganisationeel vertrouwen niet beschikbaar. Het was daarom niet mogelijk reeds bestaande constructen en items over interorganisationeel vertrouwen te gebruiken. Niettemin is het onderzoeksontwerp geïnspireerd door verwant onderzoek (McAllister, 1995; Nooteboom et al., 1997) en bevatte de vragenlijst soortgelijke items die waren aangepast aan de specifieke context van dit onderzoek. Tabel 1 geeft een overzicht van de items die gebruikt zijn voor de diverse constructen.

De schalen en de Cronbach alpha's van de verschillende constructen zijn opgenomen in tabel 1. De unidimensionaliteit van elk construct werd getoetst met behulp van een Exploratory Factor Analysis (EFA) met SPSS[5]. De EFA-resultaten geven aan dat de items één construct vertegenwoordigen dat laadt op dezelfde factor. De EFA-resultaten zijn ook opgenomen in tabel 1. Met behulp van LISREL 8 werd een Confirmatory Factor Analysis (CFA) uitgevoerd om de meetmodellen voor de variabelen in het onderzoek

Tabel 1. Constructen, items en schalen

Constructen, items en schalen	Factorlading
Interorganisationeel vertrouwen, alpha = 0,78	
1. We hadden niet het gevoel dat we [naam van de partner] steeds in de gaten moesten houden.	0,76
2. [Naam van de partner] behandelde onze problemen tijdens de relatie opbouwend en met zorg.	0,76
3. Ik had nooit het gevoel te worden misleid door [naam van de partner].	0,77
4. [Naam van de partner] probeerde meer voordeel uit de samenwerking te halen dan te rechtvaardigen was met zijn inspanningen.	0,71
5. [Naam van de partner] hield belangrijke informatie voor ons achter.	0,74
(1 = geheel mee oneens; 5 = geheel mee eens)	
Tevredenheid met de relatie, alpha = 0,79	
1. Kunt u aangeven in hoeverre u tevreden bent over de werkrelatie met [naam van de partner].	0,77
(1 = zeer ontevreden; 5 = zeer tevreden)	
2. De relatie met [naam van de partner] is in de loop der tijd steeds beter en intensiever geworden.	0,80
(1 = geheel mee oneens; 5 = geheel mee eens)	
3. Denkt u in de toekomst uw relatie met [naam van de partner] weer op te pakken of voort te zetten?	0,80
(1 = ja, zeker; 5 = zeker niet)	
Gemeenschappelijk verleden, alpha = 0,81	
1. We kenden elkaar al lang en de huidige samenwerking is een voortzetting van een reeds bestaande relatie.	0,92
2. We kenden elkaar pas kort maar dachten dat wij de alliantie samen wel aan zouden kunnen.	0,87
3. Al voor de huidige samenwerking bestond er een zeer vriendschappelijke band met [naam van de partner].	0,77
(1 = geheel mee oneens; 5 = geheel mee eens)	

Vervolg Tabel 1.

Details contract	
Geef aan welke van de onderstaande punten opgenomen zijn in het contract met de partner.	n.v.t.
1. Doel en resultaten van de samenwerking	
2. Duur van de overeenkomst	
3. Projectplan met stappenplan	
4. Inbreng van alle partijen (kennis, arbeid, middelen, financiële middelen)	
5. Aansprakelijkheid voor risico's (intern en extern ten opzichte van klant)	
6. Projectorganisatie (projectleiding, communicatie, monitoring en controle)	
7. Geheimhouding	
8. Eigendom van het product of de technologie	
9. Eigendom van de methode	
10. Licentieovereenkomst	
11. Patentrechten	
12. Regeling hoe de relatie gewijzigd en beëindigd kan worden	
13. Regeling hoe er gehandeld zal worden wanneer er een conflict optreedt (bijvoorbeeld derde inroepen)	
(1 = geen van deze punten; 13 = alle punten)	
Openheid binnen de relatie, alpha = 0,76	
1. [Naam van de partner] en wij praatten steeds vrijelijk en informeel over onze ideeën, gevoelens en wensen.	0,72
2. [Naam van de partner] en wij verschaften elkaar steeds alle, voor de samenwerking relevante informatie.	0,81
3. Er kon openlijk kritiek geleverd worden wanneer dit bijdroeg aan de uitvoer van de samenwerking.	0,79
(1 = geheel mee oneens; 5 = geheel mee eens)	
Grootte van het bevraagde bedrijf, alpha = 0,82	
1. Wat is het huidige aantal werknemers van uw bedrijf? (1 = 0-10; 3 = 100-250; 5 > 1000)	0,92
2. Wat is de jaaromzet van uw bedrijf? (1 < 500.000; 3 = 1-10M; 5 > 50M)	0,92
Samenwerkingscultuur, alpha = 0,71	
1. Wanneer de situatie het toelaat werken wij bij [naam eigen bedrijf] liever alleen.	0,88
2. Binnen ons bedrijf heerst een echte samenwerkingscultuur, gericht op relaties met externe partners.	0,88
(1 = geheel mee oneens; 5 = geheel mee eens)	
Waarde van de partner	
1. [Naam van de partner] vormde een belangrijke informatiebron voor nieuwe technologieën.	n.v.t.
(1 = geheel mee oneens; 5 = geheel mee eens)	

te schatten. De constructen hebben statistisch significante itemladingen (t-waarden > 2) die de CFA-drempelwaarde overschrijden (factorladingen > 0,60). De samengestelde betrouwbaarheid ligt voor elk construct boven de kritische waarde van 0,60 (Bagozzi en Yi, 1988).

3.2 Toetsing van de hypothesen

PRELIS 8 werd gebruikt om de product-moment correlatiecoëfficiënten tussen de constructen te berekenen en de maximum likelihood-procedure van LISREL 8 werd toegepast om het onderzoeksmodel te schatten (Jöreskog en Sörbom, 1993; 1996). De gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties tussen de constructen zijn weergegeven in tabel 2. Hoewel de correlatie tussen vertrouwen en tevredenheid significant is, ligt de waarde van de coëfficiënt (0,57) beneden de gebruikelijke grens (0,70) waarboven problemen van collineariteit zich voordoen. Dit geldt ook voor de waarden van alle andere correlatiecoëfficiënten.

Tabel 3 geeft de schattingen van de fit en de parameterwaarden van het onderzoeksmodel weer. De LISREL 8 resultaten voor het onderzoeksmodel geven aan dat de modelspecificatie acceptabel is. De waar-

Tabel 2. Beschrijvende statistiek en correlaties[a]

Construct	Gemid.	s.d.	1	2	3	4	5	6	7
1. Interorganisationeel vertrouwen	22,37	3,67							
2. Tevredenheid Alliantie	12,55	2,58	0,57 **						
3. Gezamenlijk verleden	11,17	3,98	0,13 **	0,14 **					
4. Gedetailleerde contracten	9,81	3,22	-0,04	0,05	-0,05				
5. Openheid	14,04	1,59	0,29 **	0,20 **	0,01	0,10 **			
6. Bedrijfsgrootte	6,71	2,29	0,02	-0,03	0,03	0,13 **	0,01		
7. Samenwerkingscultuur	7,87	2,40	0,12 **	0,09 *	-0,01	0,08 *	0,23 **	-0,08 **	
8. Waarde van de partner	3,80	1,39	0,16 **	0,15 **	-0,01	0,12 **	0,09 *	0,`0 **	0,08 *

[a] n = 391, * p <0,05, ** p <0,01

den van de goodness-of-fit index (GFI) en de adjusted goodness-of-fit index (AGFI) zijn respectievelijk 0,992 en 0,914. De comparative fit index (CFI) is 0,974 en de normed fit index (NFI) is 0,958. Deze waarden geven aan dat de data het onderzoeksmodel ondersteunen, aangezien ze allemaal boven de drempelwaarde van 0,900 liggen (Jaros et al., 1993). De chikwadraat is significant, wat aangeeft dat de fit minder dan optimaal is (χ^2 = 11,91; p = 0,01)[6]. De root-mean-square error of approximation (RMSEA) is 0,078, net onder de drempelwaarde van 0,080, en geeft daarom een goede fit aan (Bagozzi en Yi, 1988; Browne en Cudeck, 1992). De resultaten van de hypothesetoetsing worden hieronder beschreven.

Ten eerste geeft tabel 3 aan dat de schatting van de parameter tussen interorganisationeel vertrouwen en satisfactie met de relatie positief en significant is (parameter = 0,55; t = 13,06; p < 0,01). De steekproef bevestigt zodoende de vierde hypothese van het onderzoek. Dit geeft een aanwijzing voor de waarde

Tabel 3. Uitkomsten van het onderzoeksmodel [a]

Hypothese	*Parameter*	*t-waarde*	*sign. niveau*
H 1: Gezamenlijk verleden → interorg. vertrouwen	0,08	1,80	*
H 2: Gedetailleerde contracten → interorg. vertrouwen	- 0,11	- 2,51	**
H 3: Openheid binnen de relatie → interorg. vertrouwen	0,54	12,73	**
H 4: Vertrouwen → tevredenheid alliantie	0,55	13,06	**
CV: Bedrijfsgrootte → interorg. vertrouwen	0,01	0,02	
CV: Bedrijfsgrootte → tevredenheid alliantie	- 0,04	- 0,95	
CV: Samenwerkingscultuur → interorg. vertrouwen	0,10	2,24	**
CV: Samenwerkingscultuur → tevredenheid alliantie	0,07	1,55	
CV: Waarde van de partner → interorg. vertrouwen	0,12	2,86	**
CV: Waarde van de partner → tevredenheid alliantie	0,06	1,40	

Model →2 (p-waarde)	11,91 (0,01)
GFI	0,992
AGFI	0,914
CFI	0,974
NFI	0,958
RMSEA	0,078

[a] n = 391, * p <0,05, ** p <0,01

van relationeel kapitaal (namelijk interorganisationeel vertrouwen en tevredenheid) in allianties tussen bedrijven die streven naar de ontwikkeling van nieuwe technologische kennis.

Zoals voorspeld blijkt er een positief verband te zijn tussen een gemeenschappelijk verleden van de partnerbedrijven en interorganisationeel vertrouwen. De schatting van de parameter tussen een gemeenschappelijk verleden en vertrouwen is positief en significant (parameter = 0,08; t = 1,80; $p < 0,05$). De eerste hypothese wordt hierdoor bevestigd. In tegenstelling tot de geformuleerde verwachtingen blijken gedetailleerde contracten tussen bedrijven het interorganisationeel vertrouwen niet te bevorderen. Integendeel, de schatting van de parameter tussen contracten en vertrouwen is negatief en significant (parameter = -0,11; t = -2.51; $p < 0,01$). Dit resultaat geeft aan dat naarmate het contract tussen partners in een bedrijfsrelatie gedetailleerder is, het interorganisationeel vertrouwen vermindert. Hypothese 2 wordt zodoende verworpen. Tabel 3 geeft aan dat de schatting van de parameter tussen openheid binnen de relatie en interorganisationeel vertrouwen positief en significant is (parameter = 0,54; t = 12,73; $p < 0,01$). De derde hypothese wordt hierdoor bevestigd.

De controlevariabelen leveren gemengde resultaten op. De grootte van het bevraagde bedrijf lijkt niet relevant te zijn voor het verband tussen vertrouwen, de voorwaarden daarvoor en de tevredenheid. De schattingen van de parameters tussen bedrijfsgrootte en vertrouwen (parameter = 0,01; t = 0,02; niet significant) en tussen bedrijfsgrootte en tevredenheid met de alliantie zijn niet significant (parameter = -0,04; t = -0,95; niet significant). Dit suggereert dat – in tegenspraak met de verwachtingen – het onderzoeksmodel geldig is ongeacht de grootte van het bevraagde bedrijf. Dat wil zeggen dat de essentiële relatie tussen interorganisationeel vertrouwen, de determinanten ervan en de tevredenheid met de relatie hetzelfde is voor kleine, middelgrote en grote bedrijven.
De andere twee controlevariabelen hebben wel gevolgen voor hightech-allianties. Interessant genoeg zijn de implicaties sterker voor het interorganisationeel vertrouwen dan voor de tevredenheid met de relatie. De resultaten in tabel 3 laten zien dat de waarde van de partner – in termen van het toegang geven tot technische kennis – een positief en significant effect op het vertrouwen in de alliantiepartner heeft (parameter = 0,12; t = 2,86; $p < 0,01$) en een positief maar niet significant effect op de tevredenheid met de relatie (parameter = 0,06; t = 1,40; niet significant). Hetzelfde geldt voor de samenwerkingscultuur van het bevraagde bedrijf: het effect hiervan op interorganisationeel vertrouwen is positief en significant (parameter = 0,10; t = 2,24; $p < 0,01$) en het effect op de tevredenheid met de relatie is positief maar niet significant (parameter = 0,07; t = 1,55; niet significant). De resultaten van de controlevariabelen geven aan dat interorganisationeel vertrouwen een sleutelrol speelt voor de mate waarin relaties tussen bedrijven tevredenheid opleveren. De directe invloed van alle drie controlevariabelen op de mate van tevredenheid is niet significant, terwijl (op de bedrijfsgrootte na) de invloed op interorganisationeel vertrouwen positief en significant is. Gezien het sterke verband tussen interorganisationeel vertrouwen en tevredenheid, geven de resultaten aan dat de waarde van de partner en een samenwerkingscultuur, via het interorganisationeel vertrouwen, een indirect effect op de mate van tevredenheid met de relatie hebben[7].

4 Discussie en conclusies

4.1 Conclusies

In het algemeen zijn de onderzoeksresultaten consistent met de theoretische voorspellingen. Interorganisationeel vertrouwen bevordert de tevredenheid met de relatie. Op hun beurt zijn met name een gemeenschappelijk verleden en openheid in de relatie bijzonder belangrijk voor het ontwikkelen van interorganisationeel vertrouwen. Bovendien wordt interorganisationeel vertrouwen ook door een waardevolle alliantiepartner (in termen van toegang tot informatie over nieuwe technologie) en een eigen bedrijfscultuur die bedrijfssamenwerking aanmoedigt, bevorderd. Naast een direct effect op interorganisationeel vertrouwen hebben deze laatste twee factoren ook een indirect effect op de tevredenheid met de relatie. De onderzoeksresultaten zijn grotendeels consistent met de logica van de transactiekostentheorie (Williamson, 1985). Deze logica stelt dat zonder bepaalde garanties (bijvoorbeeld in de vorm van contracten of gijzelaars) bedrijven niet bereid zijn relatiespecifieke investeringen te doen. Maar waar de transactiekostentheorie de nadruk legt op het *ex ante*-karakter van dergelijke garanties – dus voorafgaand aan een alliantie met een overwegend dominerende rol voor contracten – benadrukken wij het *ex post facto*-karakter: garanties voor relatiespecifieke investeringen kunnen ook *gedurende* de alliantie tot stand komen in een gezamenlijk beslissingsproces tussen bedrijven. Een belangrijk verschil tussen ons onderzoek en de transactiekostentheorie is de rol van (interorganisationeel)

vertrouwen in allianties. Waar Williamson (1993) de rol van vertrouwen in zakelijke relaties ontkent, zien wij, ondanks de immateriële kenmerken ervan, een toegevoegde waarde. Voor onze steekproef is deze toegevoegde waarde empirisch bewezen.

De tegenstrijdige resultaten in ons onderzoek zijn ook interessant. Waarom ondermijnt een gedetailleerd contract tussen bedrijven het interorganisationeel vertrouwen? De wens om alles zo goed mogelijk contractueel vast te leggen wijst kennelijk eerder op een gebrek aan vertrouwen dan dat het een basisvoorwaarde is, zoals wij hebben verondersteld. Met dit construct meten wij de uitkomst van een onderhandelingsproces dat kennelijk ongewenste bijwerkingen had, zoals conflicten of defensief gedrag (vgl. Lyons en Metha, 1997). Een laatste interessante bevinding is het gebrek aan significante ondersteuning voor de invloed van de bedrijfsgrootte op interorganisationeel vertrouwen en de tevredenheid met de alliantie. Het is voor de onderhandelingspositie en de beschikbare middelen niet relevant of de manager deel uitmaakt van een kleine of een grote organisatie. Het aangaan van allianties is dus niet alleen een voorrecht van grote organisaties.

Op basis van ons onderzoek zien wij drie implicaties voor managers van bedrijven in Nederlandse hightechsectoren. Ten eerste, het is voor managers in deze bedrijfstak belangrijk zich te realiseren dat vertrouwen een basisvoorwaarde is voor succesvolle allianties. Aangezien vertrouwen niet een product is dat op een markt gekocht kan worden, moeten managers het zelf opbouwen en onderhouden. Dit is een relatiespecifieke investering – het kost gemiddeld 1,5 jaar om vertrouwen te ontwikkelen. De alliantie moet lang genoeg duren om deze investering terug te verdienen. In het selectietraject hoort deze mogelijkheid – dat wil zeggen, het al dan niet kunnen ontwikkelen van vertrouwen – dus een belangrijk criterium voor de keuze van een (nieuwe) alliantiepartner te zijn. Ten tweede zijn er verschillende vormen van vertrouwen. Met andere woorden, het is bij de ontwikkeling van vertrouwen zinvol een onderscheid te maken wie of wat de manager wil gaan vertrouwen: een individueel persoon in het partnerbedrijf of de organisatie van de partner als geheel. Ons onderzoek toont aan dat vertrouwen in de alliantieorganisatie als geheel belangrijk is omdat het de mate van tevredenheid over de samenwerking bepaalt en daarmee een indicatie geeft voor positieve financiële resultaten in de toekomst. Ten derde laat ons onderzoek zien dat met name een gemeenschappelijk verleden en openheid in de relatie van belang zijn voor de ontwikkeling van interorganisationeel vertrouwen. De implicatie hiervan is dat er een verkenningsperiode nodig is voordat een alliantie gestart kan worden als men de alliantiepartner nog niet kent. Als de alliantie eenmaal een feit is, moet de manager actief openheid – in de ruimste zin van het woord zoals hier gedefinieerd – betrachten zonder dat hij als compensatie hiervoor gedetailleerde contracten gaat ontwikkelen, omdat juist die afbreuk doen aan interorganisationeel vertrouwen.

4.2 Beperkingen en verder onderzoek

Sommige van de beperkingen van dit onderzoek zijn algemeen van aard en komen ook terug in ander, soortgelijk organisatieonderzoek. De gegevens over de relaties tussen bedrijven die deelnemen aan Nederlandse hightech-allianties zijn voor één periode verzameld. Deze keuze beperkt de generaliseerbaarheid van de resultaten. Ook werd slechts één respondent per alliantie geïnterviewd. Hoewel deze respondenten de best geïnformeerde managers waren omdat zij verantwoordelijk waren voor de bedrijfsrelatie, betekent dit dat er geen andere gezichtspunten over de relatie vanuit het standpunt van het bevraagde bedrijf en de partnerorganisatie zijn meegenomen.

Andere beperkingen zijn specifiek voor onze onderzoekssituatie. Natuurlijk geniet het de voorkeur schalen te gebruiken die statistisch gevalideerd zijn (in grote steekproeven met geschikte respondenten) of gebruikt zijn in soortgelijk onderzoek. Hoewel er tot op zekere hoogte convergentie met (recent) onderzoek naar vertrouwen bestaat in termen van constructen en schalen, overheerst het heterogene karakter van empirisch onderzoek in dit veld. Dit maakt elke keuze van items en schalen willekeurig en een punt van discussie. De gebruikelijke oplossingen die in dit artikel worden gepresenteerd, waarborgen de validiteit van conclusies uit empirisch onderzoek waarin relatief nieuwe schalen gebruikt zijn. Bovendien werden alle constructen in het onderzoeksmodel onderzocht met behulp van de vragenlijst, omdat er geen andere informatiebronnen beschikbaar waren. Vertekening van de resultaten door zelfrapportage kan dus zijn opgetreden (Podsakoff et al., 2003). Een laatste beperking betreft de dynamische aard van bedrijfsallianties, vertrouwen en performance versus de analyse daarvan met behulp van (enkelvoudige) steekproeven. Het is algemeen bekend dat steekproeven geen mogelijkheid bieden voor een longitudinale en causale analyse van dynamische processen (Blossfeld en Rohwer, 2002). Daarvoor zijn tijdreeksen nodig.

In het licht van deze beperkingen doen zich de volgende mogelijkheden voor verder onderzoek naar interorganisationeel vertrouwen voor. Ten eerste zal, gezien het gebrek aan empirisch onderzoek op het gebied van interorganisationeel vertrouwen, elke nieuwe steekproef meer kennis opleveren. Ook zal, in de lijn van de huidige ontwikkelingen in het bedrijfskundig onderzoek, vooral een internationaal vergelijkende studie mogelijkheden kunnen bieden om variaties in de institutionele context te bestuderen en de effecten van instituties op interorganisationeel vertrouwen te analyseren. Wij hebben hightech-allianties in Nederland bestudeerd. Nederland wordt vaak als een overlegeconomie gezien met veel consultatie en coördinatie tussen werkgevers, werknemers en de overheid. Het zou kunnen dat interorganisationeel vertrouwen alleen in een overlegeconomie werkt en niet in een competitieve omgeving zoals bijvoorbeeld de Verenigde Staten. Ten tweede is elk theoretisch model op zijn best een (vertekende) weergave van de realiteit, en het hier gepresenteerde model is daarop geen uitzondering. Niettemin kunnen meer variabelen – of andere maten zoals objectieve indicatoren voor de prestaties van allianties – aan ons model worden toegevoegd. Toekomstig onderzoek zou met name de relatie tussen interorganisationeel vertrouwen en innovatie moeten bestuderen. Immers, innovatie is het hoofddoel van hightech-allianties. Onze voorspelling is dat interorganisationeel vertrouwen een direct effect op innovatie heeft, onder meer omdat het de voorspelbaarheid van een zakenpartner vergroot. Dit is belangrijk omdat innovatie een leerproces is met onzekere uitkomsten waarbij partners elkaars fouten moeten willen en kunnen accepteren.

Ten derde lijkt ons onderzoek te suggereren dat interorganisationeel vertrouwen de sleutel tot succesvolle allianties is. Uiteraard kent interorganisationeel vertrouwen ook beperkingen, en toekomstig onderzoek moet dit in beschouwing nemen. Het belangrijkst hierbij is dat, in tegenstelling tot wat bij persoonlijke relaties het geval is, interorganisationeel vertrouwen ertoe kan leiden dat zakelijke verbintenissen te lang blijven bestaan, waardoor rigiditeit en een gebrek aan de variatie die nodig is voor leerervaringen kunnen optreden. ■

Literatuur

Ariño, A. J., P. de la Torre en S. Ring. (2001), Relational quality: managing trust in corporate alliances, in: *California Management Review*, vol. 44, no. 1, pp. 109-131.

Bagozzi, R.P. en Y. Yi, (1988), On the evaluation of structural equation models, in: *Journal Academy and Marketing Science*, vol. 16 (spring), pp. 74-95.

Beamish, P.W. en A. Delios, (1997), Improving joint venture performance through congruent measures of success, in: P. Beamish en P. Killing (eds.), *Cooperative strategies: European perspectives*, pp. 99-118, Lexington Press, San Francisco.

Bensaou, M. en N. Venkatraman, (1995), Configurations of interorganizational relationships: A comparison between U.S. and Japanese automakers, in: *Management Science*, vol. 41, pp. 1471-1492.

Bijlsema-Frankema, K.M. en C.G. van de Bunt, (2003), Antecedents of trust in managers, a 'botom up' approach, in: *Personnel Review*, vol. 43, no. 5, pp. 638-664.

Blossfeld, H.P. en G. Rohwer, (2002), *Techniques of event history modelling. New Approaches to causal analysis*, Lawrence Erlbaum Associates, Londen.

Boomsma, A., (1996), The adequatness of covariance structural models: An overview of measures and indices, in: *Kwantitatieve Methode*, vol. 52, pp. 7-52.

Browne, M.W. en R. Cudeck, (1992), Alternative ways of assessing model fit, in: *Sociological Methods and Research*, vol. 21, pp. 230-258.

Chen, Y., (2000), Promises, trust, and contracts, in: *The Journal of Law, Economics, & Organisation*, vol. 16, no. 1, pp. 209-232.

Contractor, F.J. en P. Lorange, (2002), The growth of alliances in the knowledge-based economy, in: *International Business Review*, vol. 11, no. 4, pp. 38-41.

Das, T.K. en B.S. Teng, (2003), Partner analysis and alliance performance, in: *Scandinavian Journal of Management*, vol. 19, pp. 279-308.

Duysters, G. en A. de Man, (2003), Transitory alliances: an instrument for surviving turbulent industries, in: *R&D Management*, vol. 33, no. 1, pp. 49-58.

Dyer, J.H. en W. Chu, (2003), The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan and Korea, in: *Organisation Science*, vol. 14, no. 1, pp. 57-68.

Fryxell, G.E., R.S. Dooley en M. Vryza, (2002), After the ink dries, the interaction of trust and control in US-based international joint ventures, in: *Journal of Management Studies*, vol. 39, pp. 865-886.

Gulati, R., (1995), Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances, in: *Academy of Management Journal*, vol. 38, no. 1, pp. 85-112.

Hosmer, L.T., (1995), Trust; the connecting link between organizational theory and philosophical ethics, in: *Academy of Management Review*, vol. 20, no. 2, pp. 379-403.

Inkpen, A.C. en P.W. Beamish, (1997), Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures, in: *Academy of Management Review*, vol. 22, no. 1, pp. 177-202.

Jaros, S.J., J.M. Jermier, J.W. Koehler en T. Sincinch, (1993), Effects of continuance, affective and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models, in: *Academy of Management Journal*, vol. 36, no. 3, pp. 951-995.

Jöreskog, K. en D. Sörbom, (1993), LISREL 8: *Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*, Scientific Software International, Chicago.

Jöreskog, K. en D. Sörbom, (1996), PRELIS 2: *User's Reference Guide*, Scientific Software International, Chicago.

Klein Woolthuis, R.K.W., R. Hildebrand en B. Nooteboom, (2005), Trust, contract and relationship development, in: *Organization Studies*, vol. 26, no. 6, pp. 813-840.

Kramer, R.M., (1999), Trust and distrust in organizations, in: *Annual Review of Psychology*, vol. 50, pp. 569-598.

Lane, C. en R. Bachman, (1998), *Trust within and between organisations*, Oxford University Press, Oxford.

Larson, A., (1992), Network dyads in entrepreneurial settings: A study of governance of exchange relationships, in: *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, pp. 76-104.

Lewicki, R.J. en B.B. Bunker, (1996), Developing and maintaining trust in work relationships, in: R.M. Kramer en T.R. Tyler (eds), *Trust in organisations*: Frontiers of theory and research, pp. 114-139, Sage, Thousand Oaks.

Luo, Y., (2002), Building trust in cross-cultural collaborations: Toward a contingency perspective, in: *Journal of Management*, vol. 28, no. 5, pp. 669-694.

Lyons, B. en J. Mehta, (1997), Contracts, opportunism and trust: Self-interest and social orientation, in: *Cambridge Journal of Economics*, vol. 21, pp. 239-257.

Madhok, A., (1995), Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach, in: *Journal of International Business Studies*, vol. 26, no. 1, pp. 117-137.

McAllister, D.J., (1995), Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organisations, in: *Academy of Management Journal*, vol. 38, no. 1, pp. 24-59.

Nooteboom, B., (1999), Inter-firm alliances: *Analysis and design*, Routledge, London.

Nooteboom, B., (2000), *Learning and innovation in organizations and economies*, Oxford University Press, Oxford.

Nooteboom, B., (2002), *Trust: forms, foundations, functions, failures and figures*, Edward Elgar, Cheltenham.

Nooteboom, B., H. Berger en N.G. Noorderhaven, (1997), Effects of trust and governance on relational risk, in: *Academy of Management Journal*, vol. 36, pp. 794-829.

Nørreklit, H., (2000), The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions, in: *Management Accounting Research*, vol. 11, no. 1, pp. 65-88.

Podsakoff, P. M., S.B. MacKenzie, N.P. Podsakoff en J.Y. Lee, (2003), The mismeasure of man(agement) and its implications for leadership research, in: *Leadership Quarterly*, vol. 14, pp. 615-656.

Six, E.F., (2004), *Trust and trouble. Building interpersonal trust within organisations*, ERIM, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Subramani, M.R. en N. Venkatraman, (2003), Safeguarding investments in asymmetric interorganizational relationships: Theory and evidence, in: *Academy of Management Journal*, vol. 46, no. 1, pp. 46-62.

Williamson, O.E., (1985), *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*, The Free Press, New York.

Williamson, O.E., (1993), Calculativeness, trust, and economics organization, in: *Journal of Law and Economics*, vol. 36, nr. 1, pp. 453-486.

Zaheer, A., B. McEvily en V. Perrone, (1998), Does trust matter? Exploring the effects of interorganisational and interpersonal trust on performance, in: *Organization Science*, vol. 9, no. 2, pp. 141-159.

Noten

1 Naast een pragmatisch argument (wij hebben gegevens over een persoon en niet over een groep) geldt er ook een ander empirisch argument. Collectief vertrouwen is waarschijnlijk meer en anders dan de som van het individuele vertrouwen van een aantal personen. Een eenduidige maatstaf hiervoor is nog niet beschikbaar.

2 Onze eenheid van onderzoek is de bedrijfsalliantie. Gegevens over de respondent, bijvoorbeeld persoonlijkheidskenmerken, worden buiten beschouwing gelaten waar het gaat om de bereidheid elkaar te vertrouwen. Nog afgezien van het bedrijfsoverstijgende en organisationele niveau van het onderzoek, zijn dergelijke persoonlijkheidskenmerken inherent onstabiel en zeer beïnvloedbaar door recente ervaringen van de respondent.

3 Het is een analogie omdat onze steekproef geen longitudinale analyse toestaat. Eerder hadden wij ook 'wederzijdse afhankelijkheid' als voorwaarde voor interorganisationeel vertrouwen meegenomen omdat dit de volwassenheid van allianties kenmerkt. Mede op basis van de onvoldoende empirische resultaten van de factor-analyse is dit construct komen te vervallen. We pretenderen dus niet met ons model compleet te zijn.

4 De afwezigheid van controlegedrag meet dus interorganisationeel vertrouwen (als perceptie), wat op haar beurt het resultaat van contracten (als instrument) is (vgl. Klein Woolthuis et al., 2005; Dyer en Chu, 2003).

5 Deze analyse hebben wij ook gebruikt om het onderscheid tussen een aantal concepten in ons model te toetsen. Dit geldt ten eerste voor 'tevredenheid met de relatie' versus 'interorganisationeel vertrouwen'. Wij hebben een EFA uitgevoerd voor alle items die bij deze constructen horen. De resultaten laten zien dat de items op twee verschillende factoren laden, in overeenstemming met de twee constructen. Ten tweede geldt dit voor 'gemeenschappelijk verleden' versus 'openheid in de relatie'. Ook hier resulteert een EFA op alle items in twee verschillende factoren, in overeenstemming met de twee constructen. Dus waar wellicht op het eerste gezicht een tautologische samenhang bestaat, maken de respondenten in onze steekproef een duidelijk verschil tussen deze concepten en geeft dit voldoende onderbouwing voor een analyse van de afzonderlijke concepten in het model.

6 De chi-kwadraat is echter zeer gevoelig voor de grootte van de steekproef, vooral wanneer de steekproef groter is dan 200 respondenten: grote steekproeven zorgen voor hoge $\chi 2$ scores en daardoor een 'slechte' fit, terwijl kleine steekproeven kleine $\chi 2$ scores opleveren en dus een 'goede' fit (Boomsma, 1996).

7 In een alternatief model hebben we ook de directe effecten van de drie determinanten op tevredenheid geschat. Het valt buiten het bestek van dit artikel om zowel de theorie als de resultaten hiervan uitvoerig te bespreken. De fit van een dergelijk model is perfect omdat alle mogelijke verbanden tussen de concepten dan gespecificeerd zijn. Een gezamenlijk verleden en openheid hebben beide een positief en significant effect op de tevredenheid met de alliantie. Gedetailleerde contracten hebben ook dit positieve effect, maar de parameter is niet significant. Alle andere resultaten zoals wij die in de hoofdtekst hebben gerapporteerd, blijven gelijk. Daarmee is de robuustheid van ons model geverifieerd.