Thema: Beheersing van transactionele relaties tussen organisaties

Tot in de jaren negentig van de vorige eeuw richtte het wetenschappelijk onderzoek op het gebied van 'management control' zich vooral op beheersingssystemen *binnen* een organisatie. Relatief veel aandacht van de onderzoekers ging uit naar onderwerpen als 'responsibility accounting' en 'budgettering'. Het bekende raamwerk van Robert Anthony lag aan de basis van veel empirisch contingentieonderzoek naar de relatie tussen (elementen van) budgettering en 'responsibility accounting' enerzijds en factoren in de context van de organisatie en haar omgeving anderzijds. Essentieel in het raamwerk van Robert Anthony is de decompositie van de organisatie in zogenaamde verantwoordelijkheidscentra, waarbij de leiding van elk centrum in een hiërarchisch verband verantwoordelijk wordt gesteld voor de prestatie van het centrum. In systemen van 'responsibility accounting' wordt de prestatie primair gemeten in geld, bijvoorbeeld in termen van gelduitgaven, opbrengsten en/of kosten.

Gedurende het laatste decennium heeft in veel organisaties een ontwikkeling naar horizontalisering van 'management control'-systemen plaatsgehad. De verticale beheersingssystemen tussen twee elkaar opvolgende managementniveaus werden (gedeeltelijk) vervangen door horizontale beheersingssystemen tussen interne klanten en interne leveranciers. Beheersings*relaties* worden daarmee (gedeeltelijk) getransformeerd van verticale verantwoordingsrelaties in horizontale klant-leverancierrelaties. Afspraken tussen in beginsel gelijkwaardige partijen staan hierbij centraal, uiteraard tegen de achtergrond van een (hiërarchisch) organisatorisch verband. In veel gevallen leggen de interne partijen hun afspraken vast in een intern contract, een zogenaamd 'service level agreement'. Dat interne contract vormt vervolgens voor elk der partijen een machtsbasis om beheersingsmaatregelen te nemen. Wanneer ook de 'exit threat' in het pakket van mogelijke beheersingsinstrumenten wordt opgenomen, wordt ook *marktwerking* in het horizontale beheersingssysteem geïntroduceerd. In het laatste geval voelt de interne leverancier de dreiging dat de interne afnemer bij een slechte prijs-kwaliteitsverhouding voor een andere (externe) leverancier kan kiezen, hetgeen kan stimuleren tot betere prestaties.

Horizontalisering van 'management control' beperkt zich zeker niet tot relaties *binnen* de grenzen van een organisatie. Horizontale beheersingssystemen kunnen ook worden ingericht *tussen* organisaties. Dat is bijvoorbeeld het geval bij een verzelfstandiging van een (administratieve) organisatorische eenheid van een organisatie, die ertoe kan leiden dat partijen die oorspronkelijk in een organisatorisch verband met elkaar zaken deden, nu als twee zelfstandige *markt*partijen voor een langere periode zaken met elkaar doen. Zij kunnen daartoe een relationeel contract afsluiten, dat hen de nodige intenties en waarborgen voor een goede samenwerkingsrelatie verschaft. Een dergelijk contract (dat een verzelfstandigd bedrijf uiteraard ook met *nieuwe* klanten kan afsluiten) vormt een belangrijke basis van waaruit de beheersing van de relatie vorm krijgt.
Het afsluiten van relationele contracten hoeft uiteraard niet altijd het gevolg te zijn van een verzelfstandiging van een afdeling. Ook in geval een organisatie meer direct een uitbestedingsrelatie wil aangaan met een bestaand bedrijf op een markt, kan een relationeel contract worden afgesloten.

In deze 'special' staat de beheersing van relaties *tussen* organisaties centraal. Een drietal van de opgenomen artikelen is hoofdzakelijk *conceptueel* van aard (Vlaar et al.; Van der Meer-Kooistra en Vosselman; Morssinkhof et al.). Een tweetal andere artikelen heeft een meer *empirische inslag* (Dekker; Van Sonsbeeck).

Vlaar et al. gaan in op de betekenis van *standaard*contracten voor beheersing van activiteiten. Zij geven een beschrijving van de opkomst van standaardcontracten en maken een overzicht van de voor- en nadelen. Omdat standaardcontracten per definitie geen maatwerk leveren, rijst de vraag hoe dergelijke contracten

in een specifieke situatie toch een bijdrage kunnen leveren aan wederzijds begrip en afstemming van verwachtingen. Vlaar et al. gaan op de laatste vraag uitvoerig in.

Van der Meer-Kooistra en Vosselman kijken breder naar de beheersing van transactionele relaties tussen bedrijven. Daartoe nemen zij meer afstand van het contractuele. Zij construeren een model waarbij de keuze voor een bepaald beheersingspatroon in een uitbestedingsrelatie wordt gerelateerd aan bepaalde contingentiefactoren in de organisatie en haar omgeving. Zij kiezen daarbij het perspectief van de uitbesteder. Onder gebruikmaking van theoretische inzichten uit de economische organisatietheorie, in het bijzonder de transactiekostentheorie, alsmede van theoretische noties rond het fenomeen 'vertrouwen' ('trust') leiden zij een drietal beheersingspatronen in uitbestedingsrelaties af. Die patronen zijn een marktpatroon, een bureaucratisch patroon en een vertrouwenspatroon. Vervolgens koppelen zij de patronen aan een aantal contingentiefactoren: de kenmerken van de transactie, de kenmerken van de partijen en de kenmerken van de omgeving van de transactie.

Morssinkhof, Wouters en Warlop bespreken de toepassing van 'Total Cost of Ownership' (TCO) in de context van relaties tussen bedrijven. TCO betreft een toepassing van kostprijsberekening op inkoopgerelateerde kosten, waarbij verschillen tussen inkoopalternatieven in kaart worden gebracht (zoals alternatieve leveranciers of merken). De auteurs bespreken het concept TCO op basis van de literatuur en gaan in op vier aspecten van de toepassing van TCO:

1 In hoeverre worden 'technische' attributen van inkoopalternatieven vertaald naar economische gevolgen?
2 Worden alleen kosten, of ook ontvangsten die samenhangen met inkoopalternatieven in beschouwing genomen?
3 Heeft de analyse betrekking op economische gevolgen voor één partij of voor een keten van samenwerkende bedrijven?
4 Dient een TCO-berekening voor analyse, of wordt ze ook onderdeel van de contractuele afspraken tussen bedrijven?

Vervolgens worden implicaties voor onderzoek besproken.

Bij Dekker staan contractbepalingen weer voorop. Hij gaat in op de effectiviteit van de architectuur van uitbestedingscontracten, waarbij hij zich baseert op een omvangrijke dataset die betrekking heeft op de levering van producten en diensten in de sfeer van de informatietechnologie aan kleine en middelgrote bedrijven in Nederland. Daarbij is hij vooral geïnteresseerd in de vraag in hoeverre een *mismatch* tussen de uit de contracten blijkende beheersingsstructuur van de relatie enerzijds en de karakteristieken van de transactie(partners) anderzijds is gerelateerd aan het optreden van transactieproblemen.

Van Sonsbeeck gaat in op de beheersing van bankrelaties (in het bijzonder de kredietrelatie en de private equity-relatie) en plaatst deze ten opzichte van de wijdere groep van transactionele relaties tussen bedrijven. Hij paart de aard van de risico's aan de inzet van beheersingsinstrumenten in de relatie. Hij baseert zich op casestudies in het kader van zijn promotieonderzoek en op inzichten uit de economische organisatietheorie, maar maakt bovendien expliciet gebruik van inzichten van Granovetter inzake de 'social embeddedness' van transacties. Het artikel van Van Sonsbeeck komt tegemoet aan de wens van Van der Meer-Kooistra en Vosselman naar meer onderzoek van zogenaamde hybride relaties.

Al met al geeft deze 'special' een aardige inkijk in de wetenschappelijke bedrijvigheid rond het thema 'Beheersing van transactionele relaties tussen organisaties'. Natuurlijk is er in de internationale wetenschappelijke tijdschriften op het vakgebied 'management control' na de oproepen van Otley en Hopwood veel meer werk gepubliceerd dan hier kan worden gepresenteerd. Met name de inzichten in de relatie tussen 'beheersing' en 'vertrouwen' ('control' and 'trust') zijn de laatste jaren aanmerkelijk verdiept. Interessant daarbij is bijvoorbeeld de vraag, hoe de door Vlaar et al. beschreven opkomst van standaardcontracten zich verhoudt tot de productie van vertrouwen in een transactionele relatie. In dit verband kan wellicht worden voortgebouwd op inzichten die Klein Woolthuis en anderen dit jaar in het tijdschrift *Organization Studies* presenteren over de samenhang tussen contracten, vertrouwen en de ontwikkeling van een transactionele relatie. In het verlengde daarvan zal in de komende jaren de betekenis van deze inzichten voor de functie, de productie en de verspreiding van (accounting)informatie zeker nader onderwerp van analyse zijn. ■

Namens de redactie
Jeltje van der Meer-Kooistra en Ed Vosselman