

Interorganisatorische beheersingsstrategieën

De opkomst van standaardcontracten

Paul W.L. Vlaar, Frans A.J. van den Bosch en Henk W. Volberda

SAMENVATTING Partners in interorganisatorische samenwerkingsverbanden maken gebruik van diverse beheersingsstrategieën om coördinatie en controle mogelijk te maken. In dit artikel staat de opkomst van standaardcontracten centraal en wordt een overzicht gegeven van de voordelen en nadelen van dit type contracten. Voordelen van standaardcontracten zijn dat ze snel kunnen worden geëffectueerd en als legitiem worden ervaren. Daarnaast zijn deze contracten relatief robuust en eenvoudig te interpreteren. Echter, dergelijke contracten zijn veelal nogal algemeen en dragen nauwelijks bij aan de creatie van wederzijds begrip en afstemming van verwachtingen. Er worden drie maatregelen besproken die de negatieve effecten van contractstandaardisatie kunnen wegnemen.

1 Introductie

Interorganisatorische relaties – onder meer strategische allianties, joint ventures en outsourcingovereenkomsten – zijn in toenemende mate verantwoordelijk voor economische waardecreatie. Waar de onderneming de afgelopen decennia centraal heeft gestaan als organisatorische eenheid gaat de aandacht

nu uit naar interorganisatorische relatie als generator van economische groei. Deze verschuiving roept de vraag op hoe coördinatie van interorganisatorische activiteit en controle van de partner worden gerealiseerd binnen samenwerkingsverbanden (Gulati en Singh, 1998).

De meest prominente vorm van coördinatie en controle in externe samenwerkingsverbanden bestaat uit contractuele planning, een proces waarin economische transacties in de toekomst worden geprojecteerd (Macneil, 1980, p. 4). Contracten omvatten onder meer:

- 1 definities van prestaties, rechten en plichten;
- 2 definities van wat er moet gebeuren als partijen zich niet aan een overeenkomst houden;
- 3 bepalingen over de mate waarin een contract wettelijk kan worden afgedwongen (Macaulay, 1963).

Contractuele planning is gericht op de creatie van een zo groot mogelijke waarde van een transactie, rekening houdend met het feit dat motieven van transactiepartijen meestal verschillen en dat coördinatie nodig is om informatie te verkrijgen, en rechten, verplichtingen, risico's en opbrengsten toe te wijzen (Hill en King, 2004, p. 890).

De overgrote meerderheid van wetenschappelijke publicaties over interorganisatorische contractuele planning is gebaseerd op 'moderne contracttheorieën.' Deze theorieën gaan er vanuit dat samenwerkende partijen transactiekennmerken en beheersstructuren zodanig met elkaar in overeenstemming brengen dat transactiekosten worden geminimaliseerd (Williamson, 1985). Deze vooronderstelling impliceert dat complexe transacties en relaties waaraan veel risico's kleven worden gekenmerkt door een navenant hogere mate van complexiteit en specificiteit van het contract.

In de praktijk blijkt dit lang niet altijd het geval. Standaardcontracten en standaardprocedures voor onderhandelingen en contractuele vastlegging zijn

De auteurs zijn verbonden aan de vakgroep Strategie en Omgeving van de Rotterdam School of Management/Faculteit Bedrijfskunde van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Ir. P.W.L. Vlaar is promovendus en zijn onderzoek spitst zich toe op de structurering van interorganisatorische relaties. Prof. Dr. Ing. F.A.J. van den Bosch is hoogleraar Management Wisselwerking Organisatie-Omgeving en Prof. Dr. H.W. Volberda is hoogleraar Strategisch Management en Ondernemingsbeleid en voorzitter van de vakgroep Strategie en Omgeving. Beide hoogleraren zijn directeur van het Erasmus Strategic Renewal Center (ESRC) en Fellow van het Erasmus Research Institute of Management (ERIM).

wijdverbreid (Korobkin, 2003). De alomtegenwoordigheid van standaardcontracten in de praktijk wordt echter niet vertaald in een verdieping van wetenschappelijke en praktische kennis op dit gebied, getuige de 'relative silence in the corporate law and contracts literature regarding the reasons for and implications of standardization' (Kahan en Klausner, 1997, p. 715). Tot op heden is het niet duidelijk op grond waarvan bedrijven beslissen om standaardcontracten in te zetten bij hun pogingen tot beheersing van interorganisatorische relaties. Dit artikel richt zich daarom op de volgende *onderzoeksvraag*: Wat zijn de voor- en nadelen van het gebruik van standaardcontracten binnen interorganisatorische relaties?

Het artikel is als volgt opgebouwd. In paragraaf 2 wordt de opkomst van standaardcontracten beschreven. Paragraaf 3 benadrukt waarom standaardcontracten steeds vaker worden toegepast in economische transacties. Paragraaf 4 gaat in op de nadelen die zijn verbonden aan het gebruik van standaardcontracten. In paragraaf 5 worden drie oplossingen aangedragen om de negatieve effecten van standaardisatie te beperken. We sluiten af met de belangrijkste conclusies.

2 De opkomst van standaardcontracten

Box 1 geeft een overzicht van feiten en ontwikkelingen aangaande de standaardisatie van contracten. Contractstandaardisatie – gedefinieerd als de toepassing van overeenkomstige of vergelijkbare contracten of contracttermen op verscheidene contractuele relaties – ontstond al aan het eind van de negentiende

Box 1. Feiten en ontwikkelingen aangaande de standaardisatie van contracten in interorganisatorische relaties

Oorsprong:	Eind negentiende eeuw. Resultaat van massaproductie (zie Gluck, 1979)
Bronnen:	Voorgaande relaties van de eigen onderneming met dezelfde of een andere partner, de wetgevende macht, brancheorganisaties, advocatenkantoren en accountancyfirma's
Noodzakelijk door:	Groeiend aantal interorganisatorische relaties
Huidige trend:	Gebruik van contractmanagement-software (zie upsidesoft.com)

eeuw. In die periode werden industriële ondernemingen die zich richtten op massaproductie omwille van efficiëntie min of meer gedwongen om voorgedrukte, gestandaardiseerde contracten te gebruiken (Gluck, 1979, p. 73).

Tegenwoordig zijn contracten dikwijls opgesteld in lijn met bepaalde standaarden, terwijl het gebruik van individuele clausules veelal conventionele patronen volgt (Young, 1998). Grote ondernemingen gebruiken soortgelijke contracten voor meerdere klanten en leveranciers (Eggleson et al., 2000; Macaulay, 1963). Deze contracten bevatten algemene commerciële termen welke per definitie in contracten tussen ondernemingen worden opgenomen (Epstein, 1999). Brancheorganisaties, advocatenkantoren, accountancyfirma's en de wetgevende macht bevorderen de ontwikkeling en toepassing van standaardcontracten en clausules (Hill en King, 2004, p. 890).

Ondanks het feit dat omgevingen waarin partijen samenwerken enorm complex kunnen zijn, blijkt het gebruik van relatief simpele contracten eerder regel dan uitzondering (Eggleson et al., 2000, p. 93). Standaardisatie is noodzakelijk geworden, omdat ondernemingen een steeds groter aantal interorganisatorische relaties aangaan. Goldman Sachs schatte bijvoorbeeld dat de gemiddelde Fortune-1000-organisatie tussen de 20.000 en 40.000 contracten onderhoudt met externe partijen. Deze ondernemingen spenderen ongeveer één procent van hun opbrengsten aan het managen van inkoopcontracten en twee en een half procent aan verkoopcontracten (upsidesoft.com). Het managen van deze contracten wordt steeds complexer (Accenture, 2002), en vereist een zekere mate van standaardisatie.

Het ligt in de verwachting dat het gebruik van standaardcontracten in de komende jaren een nog grotere vlucht neemt nu de markt voor contractmanagement-software en -diensten zich steeds verder ontwikkelt. De markt voor deze software maakt volgens onderzoekers de komende jaren een groei door van ongeveer \$ 3,1 miljard in 2005 (Goldman Sachs op upsidesoft.com) naar \$ 20 miljard aan het eind van 2007 (Gartner op upsidesoft.com).

Voordelen verbonden aan standaardcontracten

3 In deze paragraaf onderzoeken we factoren die ten grondslag liggen aan de populariteit van contractstandaardisatie in interorganisatorische relaties. We gaan onder meer in op de efficiëntie die wordt toegedicht aan standaardcontracten. Andere argumenten

Tabel 1. Overzicht van de voordelen van de toepassing van standaardcontracten in interorganisatorische relaties**Voordelen**

Efficiëntie van de transactie
 Transactietempo en robuustheid
 Benutten van informatieasymmetrie en voorkomen van onjuiste signalen
 Legitimiteit van standaardcontracten
 Eenduidigheid van interpretaties
 Netwerkeffecten

Referenties

Gluck (1979); Kahan en Klausner (1996)
 Epstein (1999); Goetz en Scott (1985)
 Eggleston et al. (2000); Hill en King (2004)
 Hill en King (2004); Kahan en Klausner (1996, 1997)
 Goetz en Scott (1985); Pietroforte (1997)
 Klausner (1995); Kahan en Klausner (1997); Korobkin (1998)

die de revue passeren bestaan uit de robuustheid van transacties en het tempo waarmee deze voltrokken kunnen worden. Daarnaast wordt aandacht geschonken aan de mogelijkheid die de toepassing van standaardcontracten biedt voor uitbuiting van informatieasymmetrie en de legitimiteit die aan interorganisatorische relaties wordt verschaft. We behandelen bovendien de eenduidigheid waarmee contractinterpretatie kan plaatsvinden en we wijzen op het bestaan van netwerkeffecten. Tabel 1 geeft een overzicht van de voordelen van de toepassing van standaardcontracten in interorganisatorische relaties.

3.2 Efficiëntie van een standaardcontract

Het meest gebruikte motief voor de toepassing van standaardcontracten en standaardcontracttermen betreft de inherente optimaliteit van deze contracten en clausules (Kahan en Klausner, 1996). Dit motief vindt zijn oorsprong in de 'moderne contracttheorie', welke ontstaan is in England in het begin van de negentiende eeuw. In die periode werd de traditionele handels-economie getransformeerd tot een mobiele, individualistische en kapitalistische maatschappij (Gluck, 1979). Quasi-Darwiniaanse processen werden verondersteld ervoor te zorgen dat clausules die efficiënt zijn gebleken, worden geïmiteerd en hergebruikt, terwijl inferieure clausules vervallen of verdwijnen (Klausner, 1995).

Vanuit dit perspectief bestaan er verschillende elementen die bijdragen aan de voorkeur voor standaardcontracttermen ten opzichte van contractueel maatwerk in interorganisatorische relaties. Allereerst leidt 'bounded rationality' van contractpartijen ertoe dat de ontwikkeling van complexe en complete contracten als moeilijk en kostbaar wordt ervaren. De toepassing van standaardtermen beperkt juist de kosten van onderhandelingen over ieder detail van een voorgestelde transactie (Goetz en Scott, 1985).

Standaardcontracttermen gaan ook gepaard met rela-

tief lage kosten verbonden aan de mechanistische wijze waarop het contract wordt opgesteld en ingevuld. Daarnaast kunnen ze vrijwel kosteloos worden gerepliceerd in andere relaties (Kahan en Klausner, 1997). Dit impliceert dat de toepassing van een standaardcontractterm schaalvoordelen, scopevoordelen en ervaringsvoordelen met zich mee kan nemen (Klausner, 1995, p. 782), omdat duplicatie van inspanningen onnodig wordt en ervaringen uit eerdere transacties vollediger kunnen worden benut (fisd.net).

Korobkin (1998) wijst er voorts op dat de voorkeur voor eenvoudige contracten niet alleen voortkomt uit het gebruik van cognitieve heuristieken door partners (Eggleston et al., 2000, p. 122), maar ook uit een diep ingebed psychologisch instinct gericht op het behoud van bestaande situaties. Inertie wordt als het ware positief meegewogen in de kosten-batenanalyse met betrekking tot de keuze tussen standaardcontractclausules en contractueel maatwerk (Korobkin, 1998, p. 1627).

3.2 Tempo van transacties en robuustheid van contracten

Standaardcontracttermen kunnen snel geëffectueerd worden in interorganisatorische samenwerkingsverbanden omdat ze direct beschikbaar zijn. De beschikbaarheid van standaardovereenkomsten die voor velen toegankelijk zijn en die ongewijzigd kunnen worden toegepast, maakt het mogelijk dat partijen transacties overeenkomen binnen een zeer korte tijdspanne (Epstein, 1999). Standaardisatie leidt onder meer tot kortere onderhandelingscycli (Accenture, 2002).

Deze tijdsfactor is bijvoorbeeld van groot belang voor transacties die snel moeten worden afgehandeld. Denk hierbij aan de druk gedurende een overnamegevecht, of de behoefte om producten sneller op de markt te brengen dan een concurrent in het geval van merkallianties (Klausner, 1995). Een voorbeeld van de aanzienlijke tijdsbesparende effecten van het

gebruik van standaardcontracten wordt duidelijk uit een opmerking van Norman Goldfarb, de CEO van First Clinical Research, een medisch instituut in San Francisco: 'Reducing contract negotiation means we can get life-saving drugs to the market quicker' en 'When you figure that every day of delay in approving a drug costs a drug company an average of \$ 1.3 million, if we save two weeks, we're talking serious money' (eyeforpharma.com).

Bovendien bestaan standaardcontracttermen over het algemeen uit elementen van een hoge kwaliteit. Immers, eerdere formuleringen 'bring to bear a collective wisdom and experience that parties are unable to generate individually' (Goetz en Scott, 1985, p. 286). Standaardbepalingen worden alleen algemeen geaccepteerd binnen de handelsgemeenschap nadat ze aan beraad en reflectie onderhevig zijn geweest (Epstein, 1999, p. 829). De consequenties van standaardformuleringen kunnen worden geobserveerd voor een grote hoeveelheid transacties, waardoor fouten of vergissingen, ambiguïteit, inconsistentie, of incompleetheid kunnen worden weggenomen. Standaardisatie van contracttermen voorziet partijen dus in over de tijd geteste, relatief 'veilige' bepalingen (Goetz en Scott, 1985).

Het gebruik van maatwerkcontracten in interorganisatorische relaties vergroot juist de kans dat contracttermen iets anders impliceren dan waar ze voor zijn bedoeld (Kahan en Klausner, 1997). Bij maatwerkcontracten is de kans groter dat zich ontwerpfouten, ambiguïteit in taalgebruik en onjuiste specificatie van contingenties voordoen. Dit maakt contractueel maatwerk risicovoller dan standaardoplossingen (Goetz en Scott, 1985; Klausner, 1995).

Standaardcontracten dienen ook als startpunten en checklists voor contractonderhandelingen in nieuwe interorganisatorische relaties. Ze zorgen ervoor dat er geen zaken worden vergeten gedurende de besprekingen, dat wordt voldaan aan minimale kwalificaties en dat significante neerwaartse risico's worden afgeschermd. Box 2 geeft een illustratie van de toepassing van een maatwerkcontract in een interorganisatorische relatie waarin dit niet het geval was.

3.3 Benutten van informatieasymmetrie en voorkomen van onjuiste signalen

Partners in een samenwerkingsverband beschikken vaak niet over dezelfde informatie. Dit wordt ook wel aangeduid met informatieasymmetrie. Partners die over meer informatie beschikken, zijn beter in staat om een voorstel te doen wat betreft de verdeling van rechten en plichten binnen de relatie. Ze zouden dit

Box 2. Illustratie van neerwaarts risico bij gebrek aan standaardisatie

Een account manager van een Fortune-1000-onderneming kwam een contract overeen met een klant waarin een kortingspercentage van 60% werd afgesproken. Deze korting was significant hoger dan de 15-20% korting die normaal gesproken aan andere belangrijke klanten werd gegeven. Omdat een standaardcontractproces en formele goedkeuringen grotendeels ontbraken, werd de 60%-deal getekend en geïmplementeerd. Pas toen de financiële afdeling een significante toename in vergeven kortingen signaleerde, werd het probleem herleid tot dit specifieke contract. Gedurende de driejarige duur van het contract verloor de organisatie meer dan \$ 300 miljoen aan opbrengsten. *Bron: Accenture (2002)*

voorstel in een duidelijke en coherente vorm kunnen vatten in een contract tegen relatief lage kosten.

Echter, de best geïnformeerde partij in een interorganisatorische relatie kan ook besluiten de bepaling niet in het contract op te nemen, met als resultaat een eenvoudiger standaardcontract. Een belangrijke reden hiervoor is dat de best geïnformeerde partij door opname van de bepaling in het contract informatie prijsgeeft aan de andere partij. Standaardcontracten bieden partijen juist de gelegenheid om strategische informatie achter te houden (Eggleston et al., 2000).

Partners gebruiken standaardcontracten ook om te signaleren dat ze te vertrouwen zijn. Immers, 'een eenvoudig standaardcontract, dat toepasbaar is onder heterogene omstandigheden, is minder bruikbaar voor de exploitatie van asymmetrische informatie' (Eggleston et al., 2000, p. 110). Het gebruik van standaardcontracten kan er bovendien voor zorgen dat er geen andere ongewenste signalen naar partners worden afgegeven. Wanneer juristen bij het schrijven van een maatwerkcontract bijvoorbeeld een groot aantal punten waarop een relatie 'fout kan gaan' naar voren brengen, kan dit de relatie schade berokkenen, ongeacht of de gebeurtenis ook daadwerkelijk plaatsvindt en of de reactie van de partner zoals besproken in contractonderhandelingen ook overeenkomt met de werkelijkheid (Hill en King, 2004, p. 900).

Een ander voorbeeld wordt gevormd door de signalen die contracten afgeven met betrekking tot wat wel en niet is toegestaan in een relatie. Indien partijen veel tijd besteden aan het vaststellen van specifieke beperkingen, geeft dit impliciet het signaal af dat zaken die niet verboden zijn volgens het contract worden toegestaan. Contractueel maatwerk zorgt in dit geval in feite voor een toenemend potentieel voor

opportunistisch gedrag door een van de partners (Hill en King, 2004, p. 901).

Daarnaast kan het gebruik van standaardcontracten een 'contractuele wedloop' tussen partners voorkomen. Wanneer samenwerkende partijen opportunisme proberen te beteugelen door het toevoegen van nieuwe contracttermen en het voor-wat-hoort-wat-principe gaat gelden bij de verdeling van kosten en baten, dan is de kans groot dat contractpartijen een verdere verfijning van het contract nastreven om ambiguïteiten en mogelijkheden tot het toe-eigenen van relationele opbrengsten nader te specificeren. Het effect op de lengte van contractdocumentatie is vaak cumulatief.

3.4 Legitimiteit van standaardcontracten

Transactiepartners en andere stakeholders van interorganisatorische relaties, zoals investeerders, banken, klanten en leveranciers, zijn over het algemeen bekend met standaardcontracttermen (Kahan en Klausner, 1996, 1997). Deze contractbepalingen zijn valide gebleken in eerdere transacties en de betekenis die aan dergelijke clausules wordt verleend is vaak duidelijker en minder onderhevig aan verschillen in interpretatie dan maatwerk. De beperkte onzekerheid en hoge mate van bekendheid met standaardtermen reduceren niet alleen de kosten die deze partijen moeten maken om contracten te interpreteren en te evalueren, maar dragen ook bij aan de legitimiteit van de relatie (zie Meyer en Rowan, 1977).

Standaardbepalingen worden omgeven door 'an aura of stability and objectivity' (Kahan en Klausner, 1996, p. 363). Ze worden regelmatig ontwikkeld door ondernemingen met een goede reputatie, zoals investeringsmaatschappijen en juristenkantoren (Klausner, 1995). Stakeholders zijn daarom geneigd te denken dat standaardbepalingen wel geschikt moeten zijn, ook omdat ze al gebruikt zijn door anderen. Dit heeft tot gevolg dat wanneer een contractterm wijdverbreid wordt toegepast, andere ondernemingen de 'verplichting' voelen om deze ook toe te passen, ongeacht of de bepaling nuttig of efficiënt is.

De legitimiteit van standaardbepalingen en -contracten is overigens wel afhankelijk van de institutionele omgeving waarin een transactie is ingebed. In Duitsland, bijvoorbeeld, is het de norm om contracten minder specifiek te maken dan in de Verenigde Staten. Waar een jurist in Duitsland agressief overkomt als hem of haar gedetailleerde maatwerkcontracten voorstelt, daar wordt een jurist in de Verenigde Staten verweten dat het hem of haar ontbreekt aan bezieling en competentie wanneer niet

over iedere contractclausule intensief wordt onderhandeld (Hill en King, 2004, p. 903). Dit verschil komt waarschijnlijk voort uit het feit dat de Duitse bedrijvengemeenschap kleiner is ten opzichte van die van de Verenigde Staten. Daarnaast spelen brancheorganisaties in Duitsland een prominentere rol dan hun tegenhangers in de Verenigde Staten (Hill en King, 2004, p. 907), wat resulteert in een grotere beschikbaarheid van standaardcontracten.

3.5 Eenduidigheid van interpretaties

Expliciet geformuleerde contracttermen zijn vaker onderhevig aan interpretatieverschillen dan standaardcontracten. Standaardcontracten bevatten minder vaak ambigue taalgebruik en inconsistenties dan maatwerkcontracten (Goetz en Scott, 1985, p. 286). Standaardcontracten zijn makkelijker te interpreteren, voornamelijk omdat er al eerder juridische uitspraken over zijn gedaan (Kahan en Klausner, 1996, 1997).

De duidelijkheid van standaardbepalingen reduceert de mate waarin stakeholders moeite hebben met contractinterpretatie en minimaliseert het risico dat inconsistente interpretaties ontstaan (Epstein, 1999). Maatwerkcontracten zijn complexer, moeilijker te interpreteren en ontvankelijker voor strategische manipulatie. Mocht het tot een rechtszaak komen, dan is de onzekerheid betreffende het oordeel van een rechter voor standaardclausules dus beter in te schatten dan voor contractueel maatwerk (Hill en King, 2004, p. 902).

De eenduidigheid waarmee standaardcontracten voor samenwerkingsverbanden kunnen worden geïnterpreteerd, wordt regelmatig aangewend als motief voor het gebruik van dit type contracten. In de Verenigde Staten wordt het meest gebruikte contract voor het ontwerp en de constructie van gebouwen bijvoorbeeld beschikbaar gesteld door het American Institute of Architects (AIA). De belangrijkste functie van deze contracten bestaat volgens Pietroforte (1997, p. 75) uit een vereenvoudiging van het constructieproces door middel van de onderkenning van algemeen geaccepteerde fasen, verantwoordelijkheden en rollen, wat zorgt voor een voorspelbare projectomgeving.

De grotere zekerheid die samenhangt met het gebruik van eerder toegepaste standaardbepalingen voorziet standaardcontracten dus van een aantrekkelijkheid die bij maatwerkcontracten afwezig is (Goetz en Scott, 1985). Wanneer standaardcontracten worden toegepast, zullen partners ook minder snel naar de rechter stappen, omdat ondernemingen van tevoren beter kunnen bepalen welke partij in het gelijk wordt gesteld bij een eventueel geschil.

3.6 Netwerkeffecten

Een laatste reden voor het gebruik van standaardcontracten bestaat uit netwerkvoordelen, ofwel toenemende meeropbrengsten van standaardcontracten bij toenemend gebruik door andere ondernemingen (Klausner, 1995; Kahan en Klausner, 1997). Netwerkvoordelen kunnen potentiële partners doen besluiten om voor standaardbepalingen te kiezen, zelfs als deze op het eerste gezicht niet voor optimale efficiëntie zorgen (Korobkin, 1998, p. 1596).

Indien een steeds grotere groep bedrijven bepaalde standaardcontracten toepast, worden veel van de voordelen van standaardcontracten die hiervoor zijn aangestipt verder versterkt. Standaardcontracten kunnen in een groter aantal transacties worden toegepast, de kosten van juridisch advies zijn lager en de snelheid waarmee deals kunnen worden gesloten neemt toe. Ook groeit de beschikbaarheid van jurisprudentie en is de betekenis van interorganisatorische relaties voor samenwerkende partijen beter vast te stellen.

4 Nadelen verbonden aan standaardcontracten

De opkomst van standaardcontracten brengt ook een aantal nadelen met zich mee. Tabel 2 geeft een overzicht van deze nadelen. We bespreken achtereenvolgens de beperkte fit tussen standaardcontracten en de karakteristieken van specifieke relaties en hun context, de 'default applicatie' van standaardcontracten en de beperkte potentie van standaardcontracten voor de ontwikkeling van wederzijdse verwachtingen en begrip bij partners. De nadelen die worden geassocieerd met contractstandaardisatie zijn kleiner in aantal dan de voordelen. Echter, ze hebben betrekking op de meest fundamentele eigenschappen van interorganisatorische contracten.

4.1 Lage mate van specificiteit

De toepassing van standaardcontracten in samenwerkingsverbanden kan resulteren in suboptimaliteit, omdat een clause die optimaal was voor de situatie

waarin deze is ontstaan niet noodzakelijkerwijs even geschikt is voor een volgende relatie. Een andere mogelijkheid is dat de standaardbepaling van het begin af aan suboptimaal is, maar dat deze desondanks wordt toegepast in nieuwe transacties. Ten slotte kan het zo zijn dat ondernemingen gestandaardiseerde contracten toepassen in situaties waarin alternatieve contracten efficiënter zijn (Kahan en Klausner, 1996). De bestaande contractbepaling kan zelfs een barrière voor verbeteringen vormen.

Over het algemeen zijn standaardcontracten ontwikkeld voor generieke toepassing. Dergelijke contracten stemmen meestal niet overeen met veranderende behoeften van contractpartijen (Pietroforte, 1997). Omdat dit type contracten nauwelijks wordt verfijnd en ontwikkeld, blijven standaardcontracttermen vaak achter bij nieuwe behoeften, omgevingen en condities waarmee transactiepartijen worden geconfronteerd. Dit resulteert in een toenemend gebruik van minder geschikte contractuele formuleringen (Goetz en Scott, 1985).

De resulterende suboptimaliteit wordt versterkt door de hoge sensitiviteit van standaardcontracten voor de initiële situatie waarop ze zijn geënt. Waar een standaardcontract bijvoorbeeld in eerste instantie is ontwikkeld voor een interorganisatorische relatie tussen onderneming A en B, zal deze er anders uitzien dan wanneer het voor het eerst ontwikkeld is voor een relatie tussen ondernemingen C en D. De toevalligheid die de oorsprong van een standaardcontract karakteriseert, ondergraaft daarmee iedere claim dat 'verscheidene gangbare praktijken zullen convergeren naar een efficiënte oplossing voor commerciële problemen' (Epstein, 1999, p. 823).

4.2 Gevaar van 'default' applicatie

De toepassing van standaardcontracten vindt vaak plaats op een routinematige wijze. In tegenstelling tot activiteiten waarbij bewust vele keuzes dienen te worden gemaakt en waarin het oplossen van problemen centraal staat, worden routines gekenmerkt door een repetitief karakter (Cohen et al., 1996, p. 658). Routines worden gekarakteriseerd door inertie en

Tabel 2. Overzicht van de nadelen verbonden aan de toepassing van standaardcontracten in interorganisatorische relaties

Nadelen	Referenties
Lage mate van specificiteit	Goetz en Scott (1985); Kahan en Klausner (1996)
Gevaar van 'default' applicatie	Kahan en Klausner (1997); Korobkin (2003)
Beperkte potentie voor vaststellen van verwachtingen en creatie van begrip	Gluck (1979); Hill (2001); Ring en Rands (1989); Ring en Van de Ven (1989)

vertonen relatief weinig variatie in response op signalen en feedback vanuit de omgeving of vanuit deelnemers in de relatie.

Er kleeft daarmee een fundamenteel risico aan het gebruik van standaardcontracten, in de vorm van ondoordachte of default applicatie van standaardbepalingen in nieuwe transacties. Standaardcontracten worden regelmatig zonder enige analyse toegepast (Kahan en Klausner, 1997). De gewoonte die samenhangt met het gebruik van standaardcontracten kan ervoor zorgen dat partijen zichzelf 'opsluiten' in conventionele denkwijzen die moeilijk ongedaan kunnen worden gemaakt (Young, 1998, p. 787). Standaardcontracten beperken daarmee mogelijkheden voor innovatie en leiden tot rigiditeit in de inrichting van interorganisatorische relaties.

Dit wordt versterkt door het feit dat contractpartijen in veel gevallen de bepalingen in standaardcontracten niet lezen (Gluck, 1979). De leesbaarheid van standaardcontracten is immers vaak laag (Goetz en Scott, 1985, p. 288) en de inhoud van bepalingen is meestal zo opgesteld dat het onwaarschijnlijk is dat de aandacht van partners wordt getrokken (Korobkin, 2003, p. 1226). Bovendien staan de kosten van acties die tot een beter begrip van deze bepalingen leiden vaak niet in verhouding tot de opbrengsten (Eisenberg, 1995).

4.3 Beperkte potentie voor vaststelling verwachtingen en creatie van wederzijds begrip

Een belangrijke functie van contractonderhandelingen bestaat uit de mogelijkheid voor transactiepartijen om te ontdekken wat ze willen van een transactie en van een partner (Hill, 2001). Wat misschien wel de belangrijkste tekortkoming is van standaardcontracten, is dat het aangaan van de bijbehorende contractuele rechten en verplichtingen niet wordt voorafgegaan door een proces waarin wederzijds begrip tussen transactiepartners wordt gecreëerd en waarin verwachtingen worden vastgesteld. Gluck (1979, p. 74) verwoordt dit als volgt: 'The important thing to be realized is that, with the development of the standard form, the contractual document has drastically changed. While the traditional bargained out document was in itself evidence of the understanding, the same cannot be said of the standard form document...' Hij concludeert dat 'standard contracts have destroyed the bargaining process' (Gluck, 1979, p. 79).

Waar formele onderhandelings- en contracteringprocessen partijen in staat stellen, of zelfs dwingen om zin en betekenis te geven aan interorganisatorische relaties en hun onderliggende logica (Ariño en Ring, 2004; Ring en Van de Ven, 1994), daar zorgt het

gebruik van standaardcontracten ervoor dat deze processen slechts in minimale mate op gang komen. Hoewel pure 'contract theoretici' vooronderstellen dat iedere clause in een contract wordt gelezen, begrepen en geaccepteerd, zorgt het gebruik van standaardcontracten er juist voor dat een beter begrip en op elkaar afgestemde verwachtingen zich niet kunnen ontwikkelen.

Indien standaardcontracten leiden tot een ontoereikende communicatie van de inhoud van een belofte, recht of plicht, dan wordt de betrouwbaarheid van contracten – de kern van het contractuele proces – in twijfel getrokken (Goetz en Scott, 1985, p. 265). Een beschrijving van de onderhandelingen tussen 3M en General Motors in box 3 illustreert dit gebrek aan betrouwbaarheid.

Box 3. Illustratie van gebrek aan betrouwbaarheid bij standaardonderhandelingen

De formering van een buyer-supplier relatie tussen 3M en General Motors – een relatie die beschouwd werd als business as usual – bracht weinig vragen met zich mee die gericht waren op het aftasten van de partner en bevatte slechts een zeer beperkte exploratie van elkaar's vaardigheden en competenties. Potentiële problemen werden nauwelijks gesignaleerd, waardoor onderhandelingen slechts in zeer beperkte mate zingeving en begripsvorming op gang brachten.

Bron: Ring en Rands, 1989, p. 356

Het verlenen van betekenis aan een relatie en vergroting van wederzijds begrip kunnen zorgen voor een betere inschatting van de risico's en opbrengsten van een relatie en het ontwerp van een meer geschikte beheersstructuur (Ring en Van de Ven, 1989). Dit verkleint bovendien de kans dat de uitkomsten van de relatie en samenwerkingsprocessen niet aan de verwachtingen voldoen.

5 Hoe de effectiviteit van standaardcontracten te verhogen

In de voorgaande paragrafen is gebleken dat de opkomst van standaardcontracten als middel voor de beheersing van interorganisatorische relaties voor- en nadelen met zich meebrengt. Indien ondernemingen bij de beheersing van hun externe relaties gebruik willen maken van standaardcontracten, dan zullen ze de negatieve effecten van standaardisatie zoveel mogelijk moeten proberen weg te nemen. In deze paragraaf bespreken we drie mogelijkheden om de

effectiviteit van standaardcontracten en daarmee van de beheersingsstrategieën in interorganisatorische relaties te verhogen (zie tabel 3). Allereerst wordt gekeken naar versterking van het management van portfolio's van contracten door middel van het opbouwen van een 'contracting capability.' Vervolgens wijzen we op de mogelijkheid om 'sensemaking triggers' in gestandaardiseerde contracten in te bouwen. Ten slotte bediscussieren we de noodzaak tot het frequent evalueren en modificeren van standaarden.

Tabel 3. Drie manieren om de effectiviteit van standaardcontracten en daarmee de beheersingsstrategie in samenwerkingsverbanden te verhogen

Ontwikkelen van een contracting capability
Inbouwen van 'sensemaking triggers' in standaardcontracten
Frequent evalueren en modificeren van standaarden

Een eerste mogelijkheid om de nadelige gevolgen van het gebruik van standaardcontracten te beperken, bestaat uit het opbouwen van een 'contracting capability.' Analoot aan 'alliance capabilities' – gericht op de institutionalisering en toepassing van eerdere alliantie-ervaring in nieuwe samenwerkingsverbanden (Kale, Dyer en Singh, 2002) – kunnen 'contracting capabilities' worden ontwikkeld om ervaringen uit eerdere contractuele overeenkomsten te benutten voor toekomstige contractuele relaties.

Contracting capabilities hebben betrekking op portfolio's van contracten en overstijgen dus het niveau van de individuele transactie.

Verschillende onderzoekers hebben gewezen op het belang van succesvol management van dergelijke portfolio's (Bamford en Ernst, 2002; Wuyts, Dutta en Stremersch, 2004). Een contracting capability kan worden opgebouwd door de contractperformance van verschillende relaties met elkaar te vergelijken, of door sets van contractuele relaties met een en dezelfde onderneming tegen het licht te houden. Daarnaast bestaat er de mogelijkheid om verwachtingen af te stemmen en wederzijds begrip te kweken door regelmatig in overleg te treden met partners over portfolio's van relaties.

Een tweede optie voor het verhogen van de effectiviteit van interorganisatorische beheersingsstrategieën waarin standaardcontracten worden toegepast, bestaat uit het inbouwen van 'sensemaking triggers' in contracten en procedures voor contractonderhande-

lingen. Deze triggers dwingen managers van samenwerkende bedrijven om zichzelf vragen te stellen over de onderliggende logica van een relatie, de verwachte risico's van de samenwerking en mogelijkheden om prestaties binnen de relatie naar een hoger niveau te brengen. Sensemaking triggers vormen de aanzet tot het expliciteren van de verwachtingen van beide partijen en leiden tot een beter begrip van de verschillende factoren die binnen relaties mogelijk een rol gaan spelen (Vlaar, Van den Bosch en Volberda, 2005).

Ten slotte kunnen bedrijven de effectiviteit van hun beheersingsstrategieën verhogen door standaardcontracten en standaardcontracttermen frequent te evalueren en te modificeren. Op deze manier wordt voorkomen dat contracten steeds langer en ondoorzichtiger worden. Contractclausules die hun betekenis verliezen als gevolg van nieuwe ontwikkelingen kunnen worden verwijderd uit het standaardcontract en contractmanagers kunnen worden aangemoedigd om nieuwe contracttermen te ontwikkelen of om oude contracttermen te verbeteren.

6 Discussie en conclusie

Uit het voorgaande blijkt dat de toepassing van standaardcontracten voor de beheersing van interorganisatorische relaties op diverse wijzen de contractuele effectiviteit van deze relaties beïnvloedt. Het fenomeen contractstandaardisatie verdient daarom meer aandacht van wetenschappers die zich concentreren op onderzoek naar interorganisatorische beheersingsstrategieën. De focus van onderzoeksinspanningen is nu vooral gericht op het verklaren van contractcomplexiteit en contractcomplexiteit. In de toekomst kan meer onderzoek worden gedaan naar het ontstaan van standaardcontracten en naar situaties waarin standaardcontracten worden geprevaliseerd boven maatwerk en vice versa. In dergelijk onderzoek kan onder meer worden getest of uitgebreidere contractonderhandelingen en nauwkeurigere aanpassingen van contracten aan specifieke relaties daadwerkelijk nuttiger zijn voor partijen die voor de eerste keer met elkaar samenwerken dan voor relaties tussen bekende partners (Hill en King, 2004, p. 926; Ring en Rands, 1989).

We wijzen voorts op een aantal implicaties voor managers. Wanneer managers besluiten beheersingsstrategieën toe te passen waarin standaardisatie een belangrijke rol speelt, dienen zij zowel oog te hebben voor de voordelen van standaardisatie (zie tabel 1) als de negatieve effecten die samenhangen met het gebruik van standaardcontracten (zie tabel 2). Ze

kunnen proberen deze negatieve effecten te minimaliseren door:

- 1 op portfolioniveau contracting capabilities te ontwikkelen;
- 2 sensemaking triggers in te bouwen in standaardcontracten en standaardprocedures voor contractonderhandelingen;
- 3 standaardcontracttermen frequent te evalueren en te modificeren (zie tabel 3).

In dat geval kan contractstandaardisatie een waardevolle bijdrage leveren aan de beheersing van interorganisatorische relaties.

Uit ons artikel blijkt dat het gebruik van standaardcontracten een belangrijk element vormt van interorganisatorische beheersingsstrategieën en dat meer onderzoek naar de opkomst van standaardcontracten van groot belang is. ■

Literatuur

- Accenture, (2002), *Managing contracts to increase revenue and profits*, White paper.
- Ariño, A. en P.S. Ring, (2004), *The role of justice theory in explaining alliance negotiations*, Working Paper IESE Business School, no. 534.
- Bamford, J. en D. Ernst, (2002), Managing an alliance portfolio, in: *The McKinsey Quarterly*, no. 3, pp. 29-39.
- Cohen, M.D., R. Burkhart, G. Dosi, M. Egidi, L. Marengo, M. Warglien en S. Winter, (1996), Routines and other recurring action patterns of organizations: Contemporary research issues, in: *Industrial and Corporate Change*, vol. 5, pp. 653-698.
- Eggleston, K., E.A. Posner en R. Zeckhauser, (2000), The design and interpretation of contracts: Why complexity matters, in: *Northwestern University Law Review*, vol. 95, pp. 91-132.
- Eisenberg, M.A., (1995), The emergence of dynamic contract law, in: *California Law Review*, vol. 88, pp. 1743-1814.
- Epstein, R.A., (1999), Confusion about custom: Disentangling informal customs from standard contractual provisions, in: *The University of Chicago Law Review*, vol. 66, pp. 821-835.
- Gluck, G., (1979), Standard form contracts: The contract theory reconsidered, in: *International and Comparative Law Review Quarterly*, vol. 28, pp. 72-90.
- Goetz, C.J. en R.E. Scott, (1985), The limits of expanded choice: Analysis of the interactions between express and implied contract terms, in: *California Law Review*, vol. 73, pp. 261-322.
- Gulati, R. en H. Singh, (1998), The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances, in: *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, pp. 781-814.
- Hill, C.A., (2001), A comment on language and norms in complex business contracting, in: *Chicago-Kent Law Review*, vol. 77, pp. 29-57.
- Hill, C.A. en C. King, (2004), How do German contracts do as much with fewer words?, in: *Chicago-Kent Law Review*, vol. 79, pp. 889-926.
- Kahan, M. en M. Klausner, (1996), Path dependence in corporate contracting: Increasing returns, herd behavior and cognitive biases, in: *Washington University Law Quarterly*, vol. 74, pp. 347-366.
- Kahan, M. en M. Klausner, (1997), Standardization and innovation in corporate contracting (or the economics of boilerplate), in: *Virginia Law Review*, vol. 83, pp. 713-770.
- Kale, P., J. Dyer en H. Singh, (2002), Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of alliance function, in: *Strategic Management Journal*, vol. 23, pp. 747-767.
- Klausner, M., (1995), Corporations, corporate law, and networks of contracts, in: *Virginia Law Review*, vol. 81, pp. 757-852.
- Korobkin, R., (1998), Inertia and preference in contract negotiation: The psychological power of default rules and form terms, in: *Vanderbilt Law Review*, vol. 51, pp. 1583-1651.
- Korobkin, R., (2003), Bounded rationality, standard form contracts, and unconscionability, in: *The University of Chicago Law Review*, vol. 70, pp. 1203-1295.
- Macaulay, S., (1963), Non-contractual relations in business: A preliminary study, in: *American Sociological Review*, vol. 28, pp. 55-67.
- Macneil, I.R., (1980), *The new social contract: An inquiry into modern contractual relations*, Yale University Press, Londen.
- Meyer, J. en B. Rowan, (1977), Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony, in: *American Journal of Sociology*, vol. 83, pp. 340-366.
- Pietroforte, R., (1997), Communication and governance in the building process, in: *Construction Management and Economics*, vol. 15, pp. 71-82.
- Ring, P.S. en G. Rands, (1989), Sensemaking, understanding, and committing: Emergent transaction processes in the evolution of 3M's microgravity research program, in: A.H. van de Ven, a.o., *Research on the management of innovation*, Ballinger/Harper Row, New York.
- Ring, P.S. en A.H. van de Ven, (1994), Developmental processes of cooperative interorganizational relationships, in: *Academy of Management Review*, vol. 19, pp. 90-118.
- Vlaar, P.W.L., F.A.J. van den Bosch en H.W. Volberda, (2005), *Formalization as a Means to Give and Make Sense: Complementing the Coordination-Control- and Legitimacy Functions of Interorganizational Governance*, Working paper.
- Williamson, O.E., (1985), *The economic institutions of capitalism*, Free Press, New York.
- Wuyts, S., S. Dutta en S. Stremersch, (2004), Portfolios of interfirm agreements in technology-intensive markets: Consequences for innovation and profitability, in: *Journal of Marketing*, vol. 68, pp. 88-100.
- Young, H.P., (1998), Conventional contracts, in: *The Review of Economic Studies*, vol. 65, pp. 773-792.