Beheersing van transactionele relaties

Jeltje van der Meer-Kooistra en Ed Vosselman

SAMENVATTING In dit artikel ontwikkelen we een model voor de beheersing van transactionele relaties tussen ondernemingen. Daarbij baseren we ons op concepten van de transactiekostentheorie en op relationele aspecten ontleend aan sociologische benaderingen. In het model houden we niet alleen rekening met de kenmerken van de transactie, maar ook met de context waarin de transactie plaatsvindt en de relatie tussen de partijen. Op grond hiervan onderscheiden we drie verschillende beheersingspatronen. Het model biedt een bruikbaar instrument om door het management en de controller te worden toegepast bij de inrichting van beheersingssystemen voor transactionele relaties.

1 Inleiding

Binnen het vakgebied 'management accounting' heeft de 'make or buy'-beslissing van oudsher veel aandacht gekregen. Indien het management van een bedrijf overweegt om een activiteit die in eigen beheer wordt uitgevoerd, uit te besteden, moet dat volgens traditionele normatieve theorievorming worden gerechtvaardigd met een *relevante kostenbenadering*: beslissingsafhankelijke *productie*kosten van het alternatief 'make' moeten worden vergeleken met de *inkoopprijs* bij derden ('buy').
Gietzmann (1996) heeft erop gewezen, dat de uit de neoklassieke economische theorie stammende relevante kostenbenadering berust op een wel erg simpel besluitvormingsmodel en op een wel erg simpel model van interactie tussen organisaties. Organisaties worden in feite gezien als productiefuncties, ingeklemd tussen markten. Er wordt van uitgegaan, dat elke organisatie wordt bestuurd door één actor, die kosteloos over alle benodigde informatie kan beschikken. Besturingsproblemen als gevolg van onzekerheden in de omgeving en van complexiteit in de productiefunctie worden niet als zodanig herkend. Als gevolg van onzekerheid en complexiteit ontstaat in de praktijk vaak een noodzaak tot decentralisatie van besluitvorming. Omdat de noodzaak daartoe niet past in de neoklassieke veronderstellingen, worden de uit decentralisatie voortvloeiende kosten van coördinatie en motivatie niet in de afweging van 'make or buy' betrokken. Hierdoor kunnen de economische consequenties van de keuze voor 'make' sterk worden onderschat. Hetzelfde geldt overigens voor het alternatief 'buy', dat om dezelfde genoemde redenen ook besturingskosten met zich meebrengt. In de praktijk zullen de besturingskosten van het alternatief 'make' uiteraard afwijken van die van het alternatief 'buy'. Daarom is het wel degelijk van belang om met dergelijke kosten rekening te houden.

Gemakkelijker wordt het er voor de beslisser en zijn controller overigens niet op. Zij zullen grenzen aan hun redeneer- en rekenvaardigheden ervaren. Anders gezegd: zij worden geconfronteerd met grenzen aan hun rationaliteit (Simon's '*bounded rationality*'). Het zal al moeilijk zijn om als gevolg daarvan de relevante productiekosten goed in te schatten, laat staan de relevante besturingskosten. Daarom zullen vele bedrijven een *uitbestedingsstrategie* formuleren, waarmee zij koers houden in een onzekere omgeving (Vosselman, 1998). Bij het vaststellen van een dergelijke uitbestedingsstrategie wordt onder andere rekening gehouden met kerncompetenties van het bedrijf, met de mate van standaardisering van het product of de dienst in kwestie en met het aantal (potentiële)

Prof. Dr. J. van der Meer-Kooistra is hoogleraar Financieel Management aan de Faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen.
Prof. Dr. E.G.J. Vosselman is hoogleraar Management Accounting aan de Faculteit der Economische Wetenschappen van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

marktpartijen. Specifieke 'make or buy'-beslissingen passen dan in het raamwerk van een dergelijke strategie. Pas nadat principebeslissingen voor 'make' of 'buy' genomen zijn, zullen gaandeweg meer specifieke beslissingen worden genomen over de inrichting van beheersingssystemen. Zo ontstaat in feite een 'extended make or buy'-beslissing, waarbij de traditionele relevante kostenbenadering in de praktijk niet of nauwelijks meer te herkennen zal zijn.

In dit artikel gaan we vanuit het perspectief van de uitbesteder nader in op keuzes bij de inrichting van beheersingssystemen rond transactionele relaties. *Doel* van dit artikel is de ontwikkeling van een model, waarin alternatieve beheersingspatronen worden geconfronteerd met contingentiefactoren in de context van de transactionele relatie. Het model omvat daarmee niet alleen keuzealternatieven, maar geeft ook tentatieve oplossingen in relatie tot contextfactoren. Daarmee heeft het model praktische relevantie voor de praktijk van transactionele relaties. Het model geeft inzicht in de aspecten verbonden aan de beheersing van transactionele relaties en behandelt de belangrijkste kenmerken van de transactie, de partijen en de omgeving die van belang zijn bij het inrichten van de beheersing van dergelijke relaties. Het model is een krachtig instrument om door het management en de controller te worden toegepast bij de inrichting van de beheersing van nieuwe transactionele relaties en bij de doorlichting van de beheersing van bestaande relaties. De kracht bestaat daaruit dat bij de inrichting van een beheersingssysteem niet alleen rekening wordt gehouden met de transactie als zodanig, maar ook met de context waarin de transactie wordt uitgevoerd en de relatie tussen de partijen.

Bouwstenen voor het model halen we in de eerste plaats uit de *economische organisatietheorie* – om precies te zijn uit de transactiekostentheorie –, omdat we ervan uitgaan dat de uitbesteder economische afwegingen maakt tussen diverse beheersingspatronen. Afgaand op onderzoek dat wij hebben verricht in de sfeer van het industrieel onderhoud is dat inderdaad het geval. Overwegingen om tot herinrichting van het beheersingssysteem over te gaan blijken in deze sector sterk economisch van aard (Van der Meer-Kooistra en Vosselman, 2000). Daarnaast gebruiken we op grond van enkele kritische noten in de richting van de transactiekostentheorie andere, meer sociaal georiënteerde, theoretische inzichten, onder andere in relatie tot het verschijnsel *vertrouwen*. Uit onderzoek (Granovetter, 1985; Gulati, 1995; Tomkins, 2001; Das en Teng, 2001; Kamminga, 2003) blijkt dat *relationele factoren*, zoals de risicohouding van de partijen, de sociale inbedding van de relatie voortvloeiend uit bestaande relaties via netwerken en/of eerdere transacties tussen dezelfde partijen, en het bestaan en opbouwen van vertrouwen tussen de partijen, mede van invloed zijn op de beheersing van transactionele relaties. Daarnaast kan de *wet- en regelgeving*, mits adequaat opgezet en gehandhaafd, zekerheid aan de transactiepartijen bieden (Luhmann, 1979; Bachmann, 2001).

Het artikel is als volgt opgebouwd. In paragraaf 2 gaan we nader in op de begrippen transactie, transactionele relatie en de beheersing van dergelijke relaties. In paragraaf 3 bespreken we de concepten van de transactiekostentheorie die van belang zijn voor de beheersing van transactionele relaties. Daarna behandelen we in paragraaf 4 de betekenis van relationele factoren, waaronder de rol van vertrouwen tussen de transactiepartijen. In de paragrafen 5 en 6 ontwikkelen we een beheersingsmodel voor transactionele relaties. Allereerst bespreken we de drie onderscheiden beheersingspatronen en vervolgens behandelen we de relevante contingentiefactoren. Het beheersingsmodel, dat in paragraaf 6 wordt ontwikkeld, geeft de relatie aan tussen de aard van de contingentiefactoren en de beheersingspatronen. Aan het slot van het artikel doen we enkele suggesties voor vervolgonderzoek.

2 Transacties, transactionele relaties en hun beheersing

In de vorige paragraaf is gesproken over een transactionele relatie. De inhoud van dit begrip is meeromvattend dan de inhoud van het begrip transactie. Onder een transactie verstaan we eenvoudigweg de overdracht van goederen of diensten. Het begrip transactionele relatie omschrijven we als volgt: min of meer langdurig contact rond transacties tussen twee of meer actoren. Een transactionele relatie kan uiteraard meer dan één transactie omvatten.

In een transactionele relatie zijn drie fasen te onderscheiden: een verkenningsfase, een contractfase en een uitvoeringsfase (Nooteboom, 1994; Van der Meer-Kooistra en Vosselman, 2000). Gezien vanuit het standpunt van de uitbesteder gaat het in de *verkenningsfase* vooral om het zoeken van partijen en het aanvragen van informatie, bijvoorbeeld in de vorm van offertes. In de *contractfase* worden de afspraken over te leveren producten of diensten en vereiste tegenprestaties gemaakt en al dan niet gedetailleerd

op schrift gesteld. In de *uitvoeringsfase* vinden de transacties concreet plaats.

Transactionele relaties ontstaan uiteraard niet in het luchtledige. Zij worden omgeven door een macrostructuur, een institutionele omgeving bestaande uit onder andere een systeem van economische ordening, een sociaal systeem, een rechtssysteem en een (informatie)technologisch systeem.

Onze aandacht richt zich, zoals gezegd, op een doelmatige inrichting van het beheersingssysteem van transactionele relaties. Beheersing van transactionele relaties omvat de zorg voor een effectieve en efficiënte totstandkoming van de relatie, maar ook die voor een effectieve en efficiënte uitvoering van transacties binnen die relatie.

Elke fase in een transactionele relatie kent haar eigen beheersingsproblematiek. In de verkenningsfase zal de beheersingsstructuur de zoekactiviteiten naar een geschikte partner moeten ondersteunen. In de contractfase worden afspraken over beheersingsstructuur en beheersingsprocessen voor de uitvoeringsfase gemaakt en al dan niet gedetailleerd op schrift gesteld. Het gaat hierbij om de vraag, hoe een correcte naleving van de afspraken kan worden bevorderd en bewaakt. Hierbij wordt ook de tegenprestatie (betaling) in de beschouwing betrokken. In de uitvoeringsfase moeten beheersingsactiviteiten concreet gestalte krijgen, bijvoorbeeld door informatievergaring op basis van metingen en evaluaties. In deze fase staan partijen soms ook voor de noodzaak om te reageren op veranderingen in de omstandigheden, waardoor activiteiten en contractuele afspraken wellicht moeten worden aangepast.

3 De transactiekostentheorie en de beheersing van transactionele relaties

Waarom een keuze voor de transactiekostentheorie? Het antwoord is eenvoudig: in deze theorie wordt expliciet de vraag gesteld naar de doelmatigheid van diverse 'governance structures' (beheersingsstructuren) rond transacties. Grondlegger van de transactiekostentheorie was Ronald Coase, die al in 1937 de fundamentele vraag stelde naar de bestaansredenen van de onderneming en naar de determinanten van de grenzen van de onderneming (Coase, 1937). Andere belangrijke bijdragen aan de ontwikkeling van de transactiekostentheorie zijn die van Williamson, die zijn gedachtegoed onder andere heeft opgetekend in een boek uit 1996 (Williamson, 1996).

Waarom worden niet alle transacties op een markt afgewikkeld en vinden ze soms plaats binnen de grenzen van een organisatie, van een onderneming? Het antwoord wordt gevonden in het bestaan van transactiekosten verbonden aan het instituut markt. Die kosten hebben bijvoorbeeld te maken met het zoeken naar een geschikte contractpartij, met het schrijven van contracten en met het bewaken van een goede uitvoering van contracten. Hoe groter de onzekerheid en complexiteit rond transacties, hoe hoger deze kosten zullen oplopen. Maar er is nog een belangrijke andere factor die tot transactiekosten aanleiding kan geven, een factor die betrekking heeft op menselijke eigenschappen. Een belangrijk uitgangspunt in de transactiekostentheorie is dat economische actoren zich *opportunistisch* kunnen gedragen: als de gelegenheid zich voordoet, zijn zij soms geneigd hun eigenbelang te dienen onder gebruikmaking van vormen van 'list en bedrog'. Opportunisme wordt dan ook omschreven als het nastreven van eigenbelang eventueel door middel van bedrog (Williamson, 1996). Potentieel opportunisme kan aanleiding geven tot hoge transactiekosten, die zich voor bijvoorbeeld een uitbesteder niet alleen kunnen uiten in hoge kosten van preventie, bewaking en conflictoplossing, maar ook in gemiste baten omdat de geselecteerde tegenpartij niet of nauwelijks zichtbaar ten onrechte voordelen naar zich toetrekt. Al in 1974 wees Arrow erop, dat sommige transactiekosten het karakter hebben van een investering (Arrow, 1974). Zo kan een contractpartij het bijvoorbeeld noodzakelijk achten om te investeren in informatietechnologie, waardoor de transactiekosten in de loop van de contractuele relatie hoger worden. Kortom, transactiekosten kunnen een tweetal componenten hebben: een investeringscomponent en een exploitatiekostenelement ('current costs'). De bereidheid van partijen om te investeren in besturing en informatievoorziening zal afhangen van de waarschijnlijkheid waarmee dergelijke investeringen in de toekomst hun vruchten zullen afwerpen.

Wanneer zijn de transactiekosten op een markt naar verwachting groot? Dat is het geval, indien het om herhaalde transacties gaat in een onzekere en complexe omgeving, waarbij specifieke investeringen in het geding zijn. In een dergelijke situatie raken partijen gaandeweg meer tot elkaar veroordeeld, en is er sprake van sterke afhankelijkheid. Er ontstaat in feite een *bilateraal monopolie*, waarin één van de partijen alleen nog tegen hoge kosten naar een andere partij kan overstappen (hoge 'switching costs'). Juist de aanwezigheid van transactiespecifieke activa levert een voedingsbodem voor opportunisme, omdat dergelij-

ke activa in een andere relatie geen of slechts een relatief geringe waarde hebben. Indien de toeleverancier in specifieke 'assets' heeft geïnvesteerd, kan de uitbesteder daar bijvoorbeeld misbruik van maken door op onterechte gronden een prijsverlaging af te dwingen. Omgekeerd kan de toeleverancier ten onrechte voordelen naar zich toetrekken, omdat hij weet dat de uitbesteder hoge kosten zal moeten maken om een nieuwe contractpartij te zoeken en in te werken. Wie het meeste voordeel naar zich toe zal kunnen trekken, is onder andere afhankelijk van de machtsverhoudingen in de markt. In dit verband is er sprake van *asymmetrie* in transactiekosten.

Hoe kan op transactiekosten worden bespaard? Partijen hebben een aantal mogelijkheden. Zo kunnen zij transacties binnen een gemeenschappelijk besturingsverband (een *hiërarchie*) plaatsen. Het 'gemeenschappelijk bestuur' oftewel het gezag in de onderneming zal opportunisme trachten te voorkomen en te bestrijden. Maar er zijn ook minder vergaande oplossingen denkbaar. Er kunnen bijzondere (contractuele) arrangementen worden ontworpen, bijvoorbeeld het gezamenlijk investeren in specifieke productiemiddelen, het geven van garanties of het koppelen van de tegenprestatie (de beloning) aan de resultaten van de transacties. Een bijzonder arrangement is ook het creëren van een 'joint venture'. Dergelijke vormen staan bekend als *hybride structuren* ('hybrids').

De keuze van de 'governance structure' zal worden beïnvloed door een zekere 'atmosfeer' rond transacties. Er is altijd een sociale context waarin transacties zijn ingebed ('social embeddedness'), een context die tot op zekere hoogte het gedrag van contractpartijen beïnvloedt en het risico op opportunisme kan reduceren (Granovetter, 1985). Hoewel Granovetter van mening is, dat de transactiekostentheorie niet of nauwelijks oog heeft voor deze context, is Williamson van mening dat er binnen de kaders van deze theorie wel degelijk ruimte is voor 'social embeddedness'. Evenals de in de samenleving beschikbare communicatietechnologie, het rechtssysteem en de ethiek heeft de sociale context betekenis, omdat zij de potentie heeft om de inzet van beheersingsmaatregelen te verminderen (Williamson, 1993). Anders gezegd: de sociale context maakt onderdeel uit van de institutionele omgeving van transacties en beïnvloedt daarmee de keuze tussen de 'governance structure': markt, hiërarchie of een hybride vorm. In termen van Ouchi (1979) is het dominante beheersingsmechanisme op een markt een marktmechanisme (met een overheersende rol van de prijs) en in een hiërarchie een bureaucratisch mechanisme (met een overheersende rol van regelgeving en controle). In hybride vormen wordt gebruikgemaakt van zowel het marktmechanisme als het bureaucratisch mechanisme.
De overweging om tot uitbesteding over te gaan kan in transactiekostentheoretische termen worden getypeerd als een overweging om 'hiërarchie' door markt te vervangen. Daarbij is een volledige vervanging van een transactie binnen een gemeenschappelijk besturingsverband door een zuivere markttransactie denkbaar. Maar evengoed is een aanvulling van 'marktwerking' met specifieke (contractuele) arrangementen denkbaar. Dan wordt gekozen voor de hybride 'governance structure', waarin naast het marktmechanisme ook het bureaucratisch mechanisme wordt ingezet.

In de Inleiding werd gesignaleerd, dat het als gevolg van grenzen aan rationaliteit moeilijk zal zijn om op het moment van de initiële uitbestedingsbeslissing ook reeds gedetailleerde beslissingen te nemen over de inrichting van de beheersingsstructuur rond transacties. Dit betekent, dat na een strategische principekeuze voor het *instituut markt* gaandeweg keuzes worden gemaakt over de inrichting van de beheersingsstructuur. In dit artikel willen we met name dieper ingaan op deze meer specifieke keuzes. Kortom, we gebruiken de transactiekostentheorie om een antwoord te krijgen op de vraag, of al dan niet volledig op marktwerking kan worden vertrouwd.
Zoals boven werd verwoord, kunnen uit de transactiekostentheorie instrumenten worden afgeleid die in essentie werken als een marktmechanisme of als een bureaucratisch mechanisme. Ouchi (1979) onderscheidt echter ook nog een derde mechanisme: een sociaal mechanisme. Dit roept de vraag op, of sociale factoren niet meer kunnen zijn dan contextuele factoren zoals door Williamson wordt beweerd. In de volgende paragraaf zullen we dat nader onderzoeken.

4 De rol van vertrouwen bij de inrichting van beheersingssystemen rond transactionele relaties

De vraag is of sociale factoren ook rechtstreeks en *actief* in de transactionele relatie als beheersingsinstrumenten kunnen worden ingezet. Veel auteurs (onder andere Nooteboom et al., 1997; Zaheer en Venkatraman, 1995; Adler, 2001; Das en Teng, 2001) beantwoorden deze vraag bevestigend en stellen in dit verband dat een belangrijke rol is weggelegd voor *vertrouwen*. Chiles en McMackin (1996) formuleren het

economisch belang van vertrouwen op scherpe wijze: als er in meer of mindere mate vertrouwen aanwezig is, zullen contractpartijen het risico van opportunisme en daarmee verbonden onjuiste of onvolledige informatievoorziening lager inschatten met daarmee gepaard gaande positieve effecten op de hoogte van de transactiekosten.
Dergelijk vertrouwen kan worden ontleend aan regelgeving en/of waarden en normen in de institutionele omgeving van de transactionele relatie (bijvoorbeeld aan certificering van aanbieders of aan algemeen gedeelde normen van bijvoorbeeld eerlijkheid), maar kan ook ontstaan in een specifieke transactionele relatie als gevolg van actief handelen van contractpartners. Met andere woorden: partijen kunnen *investeren* in vertrouwen. Zo meent Sako dat in geval van langdurige contractuele relaties gaandeweg op transactiekosten kan worden bespaard door dergelijke investeringen (Sako, 1992).
In haar vergelijkende studie naar contractuele relatiepatronen in het Verenigd Koninkrijk en Japan maakt Sako een onderscheid in een drietal vormen van vertrouwen: contractueel vertrouwen ('contractual trust'), competentieel vertrouwen ('competential trust') en vertrouwen op basis van 'goodwill' ('goodwill trust').

- *Contractueel vertrouwen* is gebaseerd op morele waarden van eerlijkheid. 'Woord houden' wordt als waardevol beschouwd. Dit vertrouwen leidt tot de verwachting, dat de andere partij de al dan niet schriftelijke overeenkomst volledig zal nakomen.
  Dergelijke morele waarden worden op individuen overgebracht via processen van socialisatie en educatie en vormen in feite de precontractuele basis voor transactionele relaties (Durkheim, 1947). De mate van contractueel vertrouwen wordt daarmee ontleend aan de institutionele omgeving van de transactionele relatie; het is als het ware ingebed in die relatie. Naar onze mening is het deze vorm van vertrouwen waar Neu aan refereert als hij stelt dat 'in less than perfect markets, trust must exist *prior to* contracting' (Neu, 1991, p. 245). De omvang van dit vertrouwen kan overigens in samenhang met het rechtssysteem van een samenleving worden beschouwd: hoe minder contractueel vertrouwen, hoe belangrijker wet- en regelgeving (Luhmann, 1979; Bachmann, 2001).
  Hoewel contractueel vertrouwen wordt ontleend aan de institutionele omgeving, zal er zeker een persoonsgebonden component zijn. De ene persoon is contractueel meer te vertrouwen dan de andere, eenvoudig omdat voor de één de norm 'woord houden' belangrijker is dan voor de ander. In dit verband kunnen eerdere ervaringen met een contractpartij of reputatie in de markt belangrijke indicatoren zijn voor de mate van contractueel vertrouwen die aan een potentiële partij kan worden geschonken (Gulati, 1995).
  De mate van contractueel vertrouwen zal van invloed zijn op de mate van detail waarin contracten worden geschreven en ook op de mate van 'ex post' informatievergaring door de uitbesteder. Een sterke mate van contractueel vertrouwen kan ertoe leiden dat uitsluitend mondelinge afspraken worden gemaakt, die slechts marginaal zullen worden getoetst. Zo ontstaan besparingen op transactiekosten.

- *Competentieel vertrouwen* heeft betrekking op de verwachting, dat de (potentiële) aanbieder over de noodzakelijke technische en 'managerial' competenties beschikt.
  Ook deze vorm van vertrouwen kan worden ontleend aan de institutionele omgeving van de transactionele relatie. Zo kan certificering van aanbieders door bijvoorbeeld beroepsverenigingen competentieel vertrouwen schenken (zie ook: Bachmann, 2001). Ook is het mogelijk, dat bepaalde aanbieders op de markt een bepaalde reputatie verwerven die als het ware kan worden ingekocht. Anderzijds kan competentieel vertrouwen ook tot stand komen op het niveau van een transactionele relatie. De uitbesteder die zelf over de noodzakelijke technische en 'managerial' competenties beschikt kan bijvoorbeeld kennis of technologie overdragen aan de toeleverancier.
  De mate van competentieel vertrouwen zal van invloed zijn op de mate waarin de uitbesteder *ex post informatie* zal willen verzamelen: informatie over de wijze waarop de gemaakte afspraken worden uitgevoerd. Deze transactiekosten kunnen worden afgewogen tegen de kosten van het contracteren van een partij met een goede reputatie of tegen de kosten van het investeren in competenties van de toeleverancier.

- *'Goodwill'-vertrouwen* is gebaseerd op de verwachting, dat partijen een 'open commitment' jegens elkaar hebben. 'Commitment' kan worden omschreven als de bereidheid om meer te doen dan formeel wordt verwacht. 'Open commitment' kan worden onderscheiden van 'gesloten commitment'. In het laatste geval worden alleen expliciet geformuleerde categorieën van verzoeken op 'gulle' wijze uitgevoerd, terwijl in het eerste geval ook andere, niet op expliciet geformuleerde verzoeken gebaseerde activiteiten worden uitgevoerd. De toeleverancier voelt zich dan betrokken bij de prestaties van het uitbestedende bedrijf en is bereid meer te doen dan het afgesproken activiteitenpakket. Vertrouwenwekkend gedrag komt dan tot uitdrukking in activiteiten die de kwetsbaarheid van de toeleverancier ten opzichte van

de uitbesteder vergroten (Gambetta, 1988). Als er sprake is van 'goodwill trust' zijn partijen bereid bij elkaar 'in het krijt' te staan. Er is dan een onbalans tussen uitgevoerde taken en ontvangen beloning (tegenprestatie). Soms wordt 'gelijk oversteken' zelfs niet op prijs gesteld, omdat het als een stille hint wordt gezien dat de partij de relatie wenst te beëindigen.
'Goodwill trust' kan ontstaan en zich ontwikkelen in een gevestigde transactionele relatie, maar kan ook zijn gebaseerd op sociale en zakelijke netwerken, eerder aangegane transactionele relaties of op vriendschap (Zucker, 1986; Gulati, 1995). Gedeelde waarden- en normenpatronen zijn een noodzakelijke, maar geen voldoende voorwaarde voor het bestaan of ontstaan van 'goodwill trust'. Het heeft alles te maken met de 'chemie' tussen partijen. Het zal ertoe leiden, dat de behoefte van de uitbesteder aan 'ex post' informatievergaring zal afnemen. Bovendien wordt de verbinding tussen prestatie en tegenprestatie zwakker.

Afsluitend kan worden gesteld, dat de aanwezigheid van vertrouwen (met name competentieel vertrouwen en 'goodwill trust') belangrijker wordt, naarmate transactionele relaties intenser en langduriger worden, er veel onzekerheid is in de omgeving van transacties en er als gevolg van transactiespecifieke investeringen en complementariteit sterke afhankelijkheid is tussen contractpartijen. In dergelijke situaties kunnen er geen gedetailleerde contracten worden geschreven en zullen er in de loop van de tijd aanpassingen aan en veranderingen in afspraken moeten plaatsvinden. Naarmate er meer vertrouwen onder partijen heerst, zal de verwachting groeien dat partijen in het belang van het samenwerkingsverband zullen handelen en dat eventuele revisies naar tevredenheid van beide partijen zullen plaatsvinden. De behoefte aan 'ex post' informatie-uitwisseling bij de uitbesteder zal afnemen.

Het is van belang, nog één variabele, die sterk aan vertrouwen is gerelateerd, te noemen: de perceptie van risico door de transactiepartijen. Chiles en McMackin (1996, p. 75) argumenteren, dat 'trust and risk are mutually interdependent'. Hierbij wordt risico gezien als de kans om verlies te lijden. Afhankelijk van de omstandigheden en de doelstellingen van de manager kan de risicoattitude variëren van risicoavers via risiconeutraal tot risicozoekend. Chiles en McMackin stellen nu, dat managers met een risicozoekende attitude (die dus relatief sterk van vertrouwen zullen zijn) al bij relatief hoge niveaus van 'asset specificity' voor een markt als 'governance structure' kiezen, in tegenstelling tot zowel risiconeutrale als risico-averse managers.

5 Beheersing van transactionele relaties: alternatieve patronen

Op grond van bovenstaande theoretische inzichten concluderen we dat naast de door de transactiekostentheorie genoemde mechanismen (marktmechanisme en bureaucratisch mechanisme) ook het sociaal mechanisme kan worden ingezet voor de beheersing van transactionele relaties. Dit is met name het geval in de hybride 'governance structure'. Op basis van deze conclusie stellen we, dat beheersingsstructuren van transactionele relaties een drietal verschillende patronen kunnen hebben. Binnen elk patroon is een ander beheersingsmechanisme dominant: een marktmechanisme, een bureaucratisch mechanisme of een vertrouwensmechanisme. In deze paragraaf geven we een beschrijving van deze patronen. In een volgende paragraaf zullen we de keuze voor een patroon (of voor elementen daaruit) relateren aan contingentiefactoren. Daarbij kiezen we steeds voor het perspectief van de uitbesteder.

- Bij het eerste beheersingspatroon is er een dominante werking van het marktmechanisme. In de *verkenningsfase* wordt het vinden van een geschikte contractpartner ondersteund met 'competitive bidding': een groot aantal marktpartijen kan meedingen naar de opdracht. Tijdens de *contractfase* zal weinig moeite worden gedaan om gedetailleerde contracten te schrijven; naarmate het marktmechanisme sterker werkt, is immers meer van de benodigde informatie vervat in de prijs die op de markt tot stand komt. Gegeven de marktomstandigheden op een min of meer perfecte markt, is er niet of nauwelijks behoefte aan aanvullende informatie. De tegenprestatie van de uitbesteder (de te betalen prijs) is direct gerelateerd aan de output van het productieproces van de toeleverancier. In de *uitvoeringsfase* zal de meting en evaluatie zich bij de uitbesteder beperken tot die output (in termen van kwantiteit, kwaliteit en levertijd). Bovendien zal er ook periodiek sprake zijn van 'competitive bidding'. Andere potentiële marktpartijen kunnen een bod doen, waardoor de huidige aanbieder(s) worden gedisciplineerd en gestimuleerd om hun werk effectief en efficiënt uit te voeren.

- Het tweede beheersingspatroon werkt in principe op basis van een bureaucratisch mechanisme. Essentieel is de aanwezigheid van door de uitbesteder gespecificeerde (technische) normen, standaarden en regels. Sterke 'monitoring', evaluatie en bijsturing van activiteiten zijn direct aan dit mechanisme verbonden. In de *verkenningsfase* zal de uitbesteder uitvoerig infor-

matie inwinnen over de competenties van potentiële partijen. Potentiële 'contractors' worden geselecteerd op basis van gespecificeerde criteria. Daaraan voorafgaand brengen zij offerte uit binnen goed beschreven procedures. Tijdens de *contractfase* worden gedetailleerde contracten geschreven. Diverse mogelijke toekomstige omstandigheden worden gespecificeerd en de mogelijke consequenties voor de transacties worden beschreven. Over de tegenprestatie van de uitbesteder wordt de afspraak gemaakt, dat die gebaseerd zal zijn op gerealiseerde activiteiten of hun output. In de *uitvoeringsfase* zal er sprake zijn van frequente prestatiemeting en -evaluatie, niet alleen van de output, maar ook van de activiteiten van de toeleveranciers. Er is, met andere woorden, een omvangrijke 'ex post'-informatiestroom naar de uitbesteder.

- In het derde patroon is een vertrouwensmechanisme herkenbaar. Principes van redelijkheid en betrokkenheid zullen de relatie domineren. In de *verkenningsfase* zullen aanbieders worden geselecteerd op basis van vertrouwen. Competentieel vertrouwen kan een 'asset' zijn op de markt (reputatie) of kan worden ontleend aan eerdere zakelijke contacten. Ook is het mogelijk dat 'goodwill trust' wordt 'ingekocht' via persoonlijke betrokkenheid (vriendschappelijke banden). In de *contractfase* zal er geen sprake zijn van gedetailleerde contracten; naarmate er meer contractueel vertrouwen is, zal er zelfs meer op mondelinge afspraken worden vertrouwd. Detailafspraken zullen in de loop van de tijd worden gemaakt. De tegenprestatie van de uitbesteder zal slechts zwak gekoppeld zijn aan de activiteiten van de toeleverancier of de output van die activiteiten; er is bijvoorbeeld sprake van 'lumpsum'-bekostiging. Bovendien zal er veel risicodeling worden afgesproken tussen de contractpartners. In de *uitvoeringsfase* is het beheersingsinstrumentarium gericht op de verdere ontwikkeling van competentieel vertrouwen en 'goodwill'-vertrouwen. Het blijk geven van betrokkenheid in de transactionele relatie door beide partijen is essentieel. Er zullen gemeenschappelijke waarden en normen worden ontwikkeld.

In figuur 1 wordt het bovenstaande samengevat.

Uiteraard zijn deze patronen ideaaltypen. Verwacht kan worden, dat er in de praktijk in een specifieke transactionele relatie elementen van alle drie de patronen kunnen worden aangetroffen. Sommige combinaties lijken mogelijk te zijn, zoals marktwerking in de verkenningsfase en bureaucratische instrumenten in de uitvoeringsfase. Andere combinaties lijken nauwelijks voor te kunnen komen, zoals vertrouwen in de verkenningsfase en sterk bureaucratische instrumenten in de uitvoeringsfase.
Overigens verwachten wij, dat er altijd een *dominantie* van één van de drie patronen zal zijn. Toekomstig empirisch onderzoek zal hierover nader uitsluitsel moeten en kunnen geven.

6 Beheersingspatronen en contingentiefactoren

In de vorige paragraaf zijn een drietal beheersingspatronen voor transactionele relaties onderscheiden. In deze paragraaf wordt een relatie gelegd met con-

Figuur 1. Beheersingspatronen en fasen in een transactionele relatie

	Patroon van marktwerking	Bureaucratisch patroon	Vertrouwenspatroon
Verkenningsfase	'competitive bidding'	voorselectie van potentiële aanbieders; offerteprocedures; gedetailleerde selectiecriteria	vertrouwen op basis van vriendschap, reputatie of eerdere zakelijke relaties
Contractfase	geen gedetailleerde contracten; betaling gebaseerd op gestandaardiseerde output	gedetailleerde geschreven contracten; betaling gebaseerd op werkelijke activiteiten of hun output	(mondelinge) raamafspraken; contractueel vertrouwen; losse koppeling tussen betaling en activiteiten of hun output
Uitvoeringsfase	'ex post' metingen beperken zich tot de output; periodieke 'competitive bidding'	frequente prestatiemeting -en evaluatie; omvangrijke 'ex post'-informatiestromen	ontwikkeling van competentieel vertrouwen en 'goodwill trust'; ontwikkeling van een gemeenschappelijk waarden- en normenpatroon

Figuur 2. Groepen van contingente factoren en hun elementen

Kenmerken van de transactionele relatie	Kenmerken van de omgeving van de relatie	Kenmerken van de partijen
• de aard en mate van 'asset specificity'	• de onzekerheid over toekomstige omstandigheden en mogelijkheden	• informatieasymmetrie
• de frequentie en de mate van herhaling van transacties	• de mate van marktrisico's	• reputatie
• de duur van de relatie	• de institutionele omgeving (systemen en organisaties)	• ervaring met samenwerking in bijvoorbeeld netwerken
• de meetbaarheid van de activiteiten en/of hun output		• risico-attitude
		• 'bargaining power'

tingentiefactoren in de transactionele relatie en haar omgeving.
We veronderstellen dat een drietal groepen van contingentiefactoren de keuze voor een beheersingspatroon of voor elementen daarin beïnvloeden: de kenmerken van de transactionele relatie, de kenmerken van de omgeving van de transactionele relatie (zowel de directe omgeving, bijvoorbeeld marktomstandigheden, als de meer indirecte institutionele omgeving) en de kenmerken van de partijen in de transactionele relatie. De laatste groep is in beginsel een nadere afsplitsing van de groep 'kenmerken van de transactionele relatie'; de partijen maken immers deel uit van die relatie. We beschouwen de kenmerken van de partijen als een aparte groep vanwege het belang ervan.

Op basis van onze theoretische beschouwingen rekenen we tot de groepen van factoren onder andere elementen zoals vermeld in figuur 2.

In welke situaties kan nu een keuze voor elk van de drie beheersingspatronen worden verwacht? Eén patroon, dat van marktwerking, komt volledig overeen met het alternatief 'markt' uit de transactiekostentheorie. Hiervoor gelden dus contingentiefactoren die direct uit de transactiekostentheorie kunnen worden afgeleid. Voor de beide andere patronen geldt echter, dat de transactiekostentheorie op zichzelf onvoldoende aanknopingspunten biedt om tussen hen te discrimineren. Vertrouwen, of meer in het algemeen een sociaal mechanisme, is niet iets dat in de transactiekostentheorie als een in te zetten instrument wordt beschouwd, hooguit als een contextvariabele. Daarom zijn uit de transactiekostentheorie voor beide laatste patronen slechts *vergelijkbare* contingentiefactoren af te leiden. Negatief geformuleerd gaat het in beide gevallen om omstandigheden, waaronder marktwerking ondoelmatig is. Op basis van bovenstaande theoretische beschouwingen kan dan ook hooguit een gradueel verschil worden afgeleid en kan de plausibiliteit van bepaalde contingentiefactoren worden verwoord.
Onze verwachting is, dat een vertrouwenspatroon meer bij relatief extreme scores op contingentiefactoren zal worden gekozen; een bureaucratisch patroon hoort dan bij meer gematigde scores.
Uit overwegingen van helderheid in presentatie gaan we eerst in op de twee meest extreme vormen: een patroon van marktwerking en een patroon van vertrouwen. Daarna gaan we in op een bureaucratisch patroon van beheersing.
We gaan er overigens van uit, dat in alle gevallen sprake is van een min of meer langdurige transactionele relatie.

Allereerst de aard van de omstandigheden die naar verwachting leiden tot een keuze voor een patroon van marktwerking. In relatie tot de *kenmerken van de transactionele relatie* geldt, dat er geen transactiespecifieke investeringen noodzakelijk zijn. Bovendien zal er sprake zijn van veelvuldige herhaling van transacties en zal de meetbaarheid van de output van de activiteiten geen problemen opleveren. De *omgeving van de transactionele relatie* kenmerkt zich door geringe onzekerheid over toekomstige omstandigheden en mogelijkheden. Bovendien is het risico om tot elkaar veroordeeld te raken, gering. Gegeven de aard van het product of de dienst zijn er altijd voldoende potentiële andere aanbieders om op over te stappen; 'switching costs' zijn relatief laag. De institutionele omgeving is niet of nauwelijks van belang. Met betrekking tot de *kenmerken van de partijen* geldt, dat er niet of nauwelijks sprake is van informatieasymmetrie. Reputatie, ervaring met samenwerking in netwerken en met specifieke partijen speelt geen rol van betekenis. De 'bargaining power' is relatief evenredig verdeeld over de partijen. De risicohouding van partijen kan variëren.

Welke omstandigheden leiden nu tot de keuze van een vertrouwenspatroon van beheersing?
In relatie tot de *kenmerken van de transactionele relatie* zal gelden, dat er in hoge mate sprake is van transactiespecifieke investeringen en derhalve van een sterke afhankelijkheid tussen de contractpartijen. Vaak zal sprake zijn van 'business process asset specificity', die zowel componenten van 'human asset specificity' omvat als procedurele 'asset specificity' (Zaheer en Venkatraman, 1995). 'Human asset specificity' heeft betrekking op kennis, vaardigheden en ervaring die is toegesneden op de behoefte van de uitbesteder. Procedurele 'asset specificity' heeft te maken met kennis van en ervaring met de 'workflows' en de bedrijfsprocessen bij de uitbesteder. Hierin kan worden geïnvesteerd via training en 'learning by doing'. Partijen zijn door hun afhankelijkheid min of meer tot elkaar veroordeeld. De meetbaarheid van de activiteiten en hun output is uiterst beperkt en er zit weinig herhaling in transacties; de frequentie van de transacties is wellicht hoog, maar de afzonderlijke transacties zijn naar aard niet of nauwelijks vergelijkbaar. De *omgeving van de transactionele relatie* kenmerkt zich voorts door grote onzekerheid, een extra reden waarom de continuïteit van de relatie voor beide partijen van grote waarde is. De institutionele omgeving bevordert een vertrouwenspatroon. Het vigerend rechtssysteem kan er bijvoorbeeld toe leiden, dat de toeleverancier zijn handelingen zo goed mogelijk op het belang van de uitbesteder af zal stemmen. Het sociaal systeem kan contractueel vertrouwen en de ontwikkeling van 'goodwill trust' bevorderen en (economische) instituties als branchevereningingen maar ook universiteiten kunnen via certificering competentieel vertrouwen schenken.
De *transactiepartijen* kenmerken zich door een bereidheid om risico's te delen. Er is sprake van informatieasymmetrie, maar reputatie en/of eerdere ervaringen geven het vertrouwen dat daarvan geen misbruik wordt gemaakt. De 'bargaining power' is symmetrisch over de partijen verdeeld.

Welke omstandigheden leiden tot een keuze voor een bureaucratisch beheersingspatroon van transactionele relaties? In relatie tot de *kenmerken van de transactionele relatie* geldt, dat er sprake is van transactiespecifieke investeringen. Zij zullen niet van het sterke type 'business process asset specificity' zijn, maar eerder van een type dat door contractuele regels kan worden beschermd: 'physical asset specificity' en 'dedicated assets'. De frequentie van de transacties is hoog en vergelijkbare transacties zullen zich herhalen. De meetbaarheid van de output van de activiteiten is beperkt, vandaar dat de uitbesteder de neiging zal hebben om veel over de schouder mee te kijken. De *omgeving van de transactionele relatie* kenmerkt zich door onzekerheid, toekomstige omstandigheden en mogelijkheden zijn min of meer voorzienbaar. De institutionele omgeving (bijvoorbeeld het rechtssysteem in relatie tot aansprakelijkheid) bevordert bureaucratie. Met betrekking tot de *transactiepartijen* geldt, dat er sprake is van informatieasymmetrie, die

Figuur 3. Beheersingspatronen en contingentiefactoren

Contingente factoren	Patroon van marktwerking	Bureaucratisch patroon	Vertrouwenspatroon
Kenmerken van transactionele relaties	geringe specificiteit van activa; veel herhaling, goede meetbaarheid van output	gemiddelde tot hoge specificiteit van activa; gemiddelde herhaling; output moeilijk meetbaar	'business asset specificity'; output niet of nauwelijks meetbaar
Kenmerken van de omgeving van transactionele relaties	groot aantal potentiële marktpartijen; groot belang van de marktprijs; institutionele factoren weinig relevant	relatieve onzekerheid over de toekomstige omstandigheden en mogelijkheden; gemiddelde tot hoge marktrisico's; institutionele factoren van belang	sterke onzekerheid over toekomstige omstandigheden en mogelijkheden; groot belang van institutionele factoren ('social embeddedness')
Kenmerken van actoren	niet van belang vanwege marktomstandigheden	competentieel vertrouwen (reputatie); enige bereidheid om risico te delen; relatief veel 'bargaining power' bij de uitbesteder	competentieel vertrouwen (reputatie, ervaringen); grote bereidheid om risico's te delen; geen asymmetrie in 'bargaining power'

de uitbesteder met 'ex post' informatievoorziening opheft. Reputatie (competentieel vertrouwen) kan een rol spelen. Partijen zullen eerder een risico-averse dan een risicozoekende houding hebben. De 'bargaining power' zal in het voordeel van de uitbesteder liggen. Het bovenstaande kan in figuur 3 (zie p. 417) worden samengevat.

7 Conclusie en vervolgonderzoek

In het bovenstaande is een model van keuzes in het beheersingssysteem van transactionele relaties ontwikkeld. De ontwikkeling vond plaats op basis van theoretische inzichten en plausibele redeneringen. Het ontwikkelde model laat de betekenis zien van de aard van de transacties, de kenmerken van de context waarin deze transacties plaatsvinden, en de relationele kenmerken voor de inrichting van het beheersingssysteem. Daarmee geeft het model op een systematische wijze inzicht in de aspecten die van belang zijn bij het aangaan van transactionele relaties en voor het aansturen en beheersen van deze relaties. Het model heeft dan ook de potentie om ondersteuning te bieden bij het aangaan en inrichten van transactionele relaties in de praktijk.

Ter nadere verfijning van dit model en dus ter nadere verfijning van 'control' theorie is empirisch onderzoek noodzakelijk. Een empirische onderzoeksmethode die zich bij uitstek leent voor een dergelijke 'theoretische generalisatie' (de term is van Yin, 1989) is de methode van de 'case research'. Daarbij is het in het bijzonder van belang om meer zicht te krijgen op factoren die van invloed zijn op een vertrouwenspatroon in verhouding tot factoren die van invloed zijn op een keuze voor een meer bureaucratisch patroon. Het transactiekostentheoretische raamwerk biedt hiervoor immers onvoldoende houvast. In cases met zowel bureaucratische als vertrouwenspatronen kan zicht worden verkregen op achterliggende keuze-invloeden en -overwegingen. Bovendien kan een vergelijkende analyse van cases meer licht werpen op het relatieve belang van contingentiefactoren. Zo kan bijvoorbeeld worden verondersteld dat strategische, culturele en historische factoren een rol van betekenis spelen bij de inrichting van beheersingspatronen.

Voorts kan caseonderzoek inzicht geven in ontwikkelingen die aanleiding zijn om veranderingen aan te brengen, hetzij in het gebruik van bepaalde beheersingsinstrumenten en/of in de focus van de beheersing binnen het bestaande beheersingspatroon, hetzij leidend tot een ander beheersingspatroon. Omdat het model statisch van aard is, is het interessant om aandacht te schenken aan het verloop van dergelijke veranderingsprocessen. ■

Literatuur

Adler, P.S., (2001), Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism, in: *Organization Science*, vol. 12, no. 2, pp. 215-234.

Arrow, K.J., (1974), *The Limits of Organisation*, W.W. Norton, New York.

Bachmann, R., (2001), Trust, Power and Control in Trans-organizational relations, in: *Organization Studies*, vol. 22, no. 2, pp. 337-365.

Chiles, T.H. en J.F. McMackin, (1996), Integrating Variable Risk Preferences, Trust, and Transaction Cost Economics, in: *Academy of Management Review*, vol. 21, no. 7, pp. 73-99.

Coase, R.H., (1937), The Nature of the Firm, in: *Economica*, vol. 4, pp. 386-405.

Das, T.K. en B-S. Teng, (2001), *Trust, Control and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework, Organization Studies*, vol. 22, no. 2, pp. 251-283.

Durkheim, E., (1947), *The Division of Labour in Society*, Free Press, Glencoe Illinois.

Easton, G., (1989), Industrial Networks: a Review, in: *5th IMP conference*, pp. 161-182.

Gambetta, D., (1988), Can we Trust Trust?, in: D. Gambetta (ed.), *Trust, Making and Breaking Cooperative Relations*, Basil Blackwell, Oxford, pp. 213-237.

Gietzmann, M.B., (1996), Incomplete Contracts and the Make or Buy Decision: Governance Design and Attainable Flexibility, in: *Accounting, Organizations and Society*, vol. 21, pp. 611 - 626.

Granovetter, M., (1985), Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, in: *American Journal of Sociology*, vol. 91, no. 3, pp. 481-501.

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.

Håkansson, H. en J. Johanson, (1988), Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks, in: Contractor F.J. en P. Lorange, *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington, Mass., pp. 369-379.

Johanson, J. en L.G. Mattson, (1987), Interorganisational Relations in Industrial Systems: a Network Approach Compared with the Transaction Cost Approach, in: *International Studies of Management and Organization,* vol. 1, pp. 34-48.

Kamminga, P.E., (2003), *Management Control of Joint Venture Relationships*, Dissertatie, Rijksuniversiteit Groningen, Labyrinth Publication, Capelle aan den IJssel.

Luhmann, N., (1979), *Trust and Power*, Wiley, Chicester.

Meer-Kooistra, J. van der en E.G.J. Vosselman, (1997), Uitbesteding van industrieel onderhoud; een case studie: Shell Research and Technology Centre Amsterdam, in: *Tijdschrift voor Bedrijfsadministratie en Organisatie*, jg. 101, no. 1207, pp. 397-403.

Meer-Kooistra, J. van der en E.G.J. Vosselman, (2000), Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance, in: *Accounting, Organizations and Society*, vol. 25, pp. 51-77.

Neu, D., (1991), Trust, Contracting and the Prospectus Process, in: *Accounting, Organizations and Society*, vol. 16, pp. 243-256.

Nooteboom, B., (1994), *Management van partnerships in toeleveren en uitbesteden*, Academic Services, Schoonhoven.

Nooteboom, B., H. Berger en N.G. Noorderhaven, (1997), Effects of Trust and Governance on Relational Risk, in: *Academy of Management Journal*, vol. 40, pp. 308-338.

Ouchi, W.G., (1979), A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms, in: *Management Science*, vol. 25, no. 9, pp. 833-848.

Sako, M., (1992), *Prices, Quality and Trust: Inter-Firm Relationships in Britain and Japan*, Cambridge University Press, Cambridge.

Tomkins, C., (2001), Interdependencies, Trust and Information in relationships, Alliances and Networks, in: *Accounting, Organizations and Society*, vol. 26, pp. 161-191.

Vosselman, E.G.J., (1998), Management accounting onderzoek: praktisch relevante theorievorming, in: *Bedrijfskunde*, jg. 70, no. 1, pp. 18-24.

Williamson, O.E., (1993), Opportunism and its Critics, in: *Managerial and Decision Economics*, vol. 14, pp. 97-107.

Williamson, O.E., (1996), *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press.

Yin, R.K., (19898), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage, London.

Zaheer, A. en N. Venkatraman, (1995), Relational Governance as a Interorganizational Strategy: an Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange, in: *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 373-392.

Zucker, L.G., (1986), Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920, in: *Research in Organizational Behavior*, vol. 8, pp. 53-111.