

Ontwerp van beheersingsstructuren voor samenwerkingsrelaties: De invloed van partnerselectie en voorgaande transactie-ervaringen

Henri Dekker en Alexandra Van den Abbeele

SAMENVATTING Effectieve beheersingsstructuren kunnen het verschil maken tussen succes of falen van interorganisatiele samenwerking. Het ontwerp hiervan is echter geen sinecure en stelt managers voor een complexe taak. Dit artikel is gebaseerd op twee onderzoeken (Dekker 2008; Dekker & Van den Abbeele 2009) die zich richten op de vraag hoe het partnerselectieproces en voorgaande transactie-ervaringen kunnen bijdragen aan het ontwerp van beheersingsstructuren voor samenwerking tussen ondernemingen. Beide onderzoeken maken gebruik van enquêtedata over IT-uitbestedingstransacties in Nederland en België om in kaart te brengen hoe het partnerselectieproces het ontwerp van beheersingsstructuren beïnvloedt en wat daarbij de rol is van voorgaande transactie-ervaringen tussen de samenwerkende partijen. De bevindingen ondersteunen de verwachting dat zowel het partnerselectieproces als eerdere transactie-ervaringen belangrijke leerprocessen vormen die bijdragen aan de ontwikkeling van beheersingsstructuren.

RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK In dit artikel bespreken we hoe managers, na het inschatten van de risico's van interorganisatiele samenwerking, leren om 'goede' beheersingsstructuren voor een samenwerkingsverband te ontwikkelen. De bevindingen bieden inzicht in hoe het partnerselectieproces en eerdere transactie-ervaringen met de partner leiden tot de verwerving van verschillende vormen van informatie die input vormen in het ontwerp van beheersingsstructuren. Tevens geven zij inzicht in hoe eerdere transactie-ervaringen eraan bijdragen om nieuwe beheersingsstructuren op een kostenefficiënte wijze te ontwikkelen. De resultaten in de besproken studies hebben dus diverse implicaties voor managers die betrokken zijn bij de beheersing van interorganisatiele samenwerkingsrelaties.

1 Inleiding

Een omvangrijke literatuur richt zich op het ontwerp van 'adequate' beheersingsstructuren voor samenwerkingsrelaties tussen ondernemingen, met name vanwege de grote faalkans van dergelijke samenwerkingsrelaties.¹ Deze literatuur laat zien dat bedrijven beheersingsstructuren voor samenwerkingsrelaties trachten af te stemmen op de risico's waaraan de relatie onderhevig is, zoals potentieel opportunistisch gedrag en coördinatie- en afstemmings-

problemen (Gulati & Singh 1998; Williamson 1985), en dat een goede afstemming tussen risico's en beheersingsstructuren gepaard gaat met betere prestaties (Anderson & Dekker 2005; Dekker 2005). Een goede beheersingsstructuur is echter niet de enige wijze waarop ondernemingen samenwerkingsrelaties kunnen beheersen. Zo wijzen verschillende studies op het belang van vertrouwen en voorgaande ervaringen met transactiepartners om adequaat met nieuwe risico's om te gaan (bv. Dekker 2004; Gulati 1995; Gulati & Singh 1998; Tomkins 2001). Andere studies geven tevens aan dat de selectie van een geschikte partner cruciaal is voor het succes van interorganisatiele relaties (Ireland, Hitt & Vaidyanath 2002). Bovendien laten deze studies zien dat de partnerselectiefase een belangrijke invloed kan hebben op de latere fasen van de relatie, zoals de ontwikkeling en het gebruik van beheersingsstructuren (Dekker, 2004).

In dit artikel bespreken we hoe het partnerselectieproces het ontwerp van beheersingsstructuren beïnvloedt en wat daarbij de rol is van voorgaande transactie-ervaringen tussen de samenwerkende partijen. In het bijzonder trachten we een antwoord te bieden op de vraag hoe managers, na het inschatten van de risico's van de samenwerking, (kunnen) komen tot het ontwerp van goede beheersingsmechanismen zoals het vaststellen van prestatiestandaarden, beloningsstructuren, (on)gewenst gedrag, en beslissingsrechten en verantwoordelijkheden (Anderson & Dekker 2005). Hoe organisaties leren om 'goede' beheersingsstructuren te ontwikkelen is tot op heden slechts beperkt onderzocht (Mayer & Argyres 2004). Eerdere studies op dit gebied hebben vooral gekeken naar de effecten van voorgaande ervaringen met dezelfde partner of met andere partners op de keuze voor bepaalde samenwerkingsvormen, op contractwijzigingen over de tijd en op de resultaten van de samenwerking (Dekker & Van den Abbeele, 2009). Andere manieren waarop organisaties kennis verzamelen om beheersingsstructuren voor samenwerkingsrelaties te ontwikkelen, hebben relatief weinig aandacht

gekregen. Gegeven het beperkte inzicht in dit thema stellen de twee onderzoeken die in dit artikel centraal staan de vraag hoe organisaties de benodigde informatie verzamelen om beheersingsstructuren voor samenwerkingsrelaties te ontwerpen en kijken zij in het bijzonder naar twee belangrijke leerprocessen: enerzijds actieve informatieverzameling tijdens het partnerselectieproces en anderzijds informatieverzameling tijdens voorgaande ervaringen met de partner.

De bevindingen van de twee studies zijn gebaseerd op enquêtedata over IT-transacties van respectievelijk 817 kleine en middelgrote Nederlandse ondernemingen en 287 middelgrote Belgische ondernemingen. In beide studies omvatten de datasets een breed scala aan transacties: van simpele markttransacties zonder belangrijke beheersingsproblemen (bv. aanschaf van standaardsoftware) tot en met zeer complexe transacties waarin beide partijen nauw dienen samen te werken en die mogelijk gepaard gaan met significante beheersingsproblemen (bijvoorbeeld outsourcing van op maat gemaakte toepassingen). Voor kleine en middelgrote ondernemingen vormen IT-transacties veelal belangrijke investeringen. Bovendien beschikken deze ondernemingen vaak over beperkte IT-kennis, zodat IT-transacties in de regel moeten worden uitbesteed en de informatieasymmetrie met de leverancier groot is. Dit alles maakt een goede partnerkeuze en beheersingsstructuur noodzakelijk.

Het vervolg van dit artikel is als volgt gestructureerd. Eerst bespreken we de invloed van diverse interorganisationale risico's op het ontwerp van beheersingsstructuren en op partnerselectie. Daarna bespreken we hoe partnerselectie en voorgaande transactie-ervaringen als leerprocessen de vergaring van informatie over leveranciers ondersteunen. We gaan ook dieper in op de relatie tussen partnerselectie en voorgaande transactie-ervaringen. Tot slot bespreken we de effecten van deze twee leerprocessen op het ontwerp van beheersingsstructuren. Deze relaties worden schematisch weergegeven in Figuur 1.²

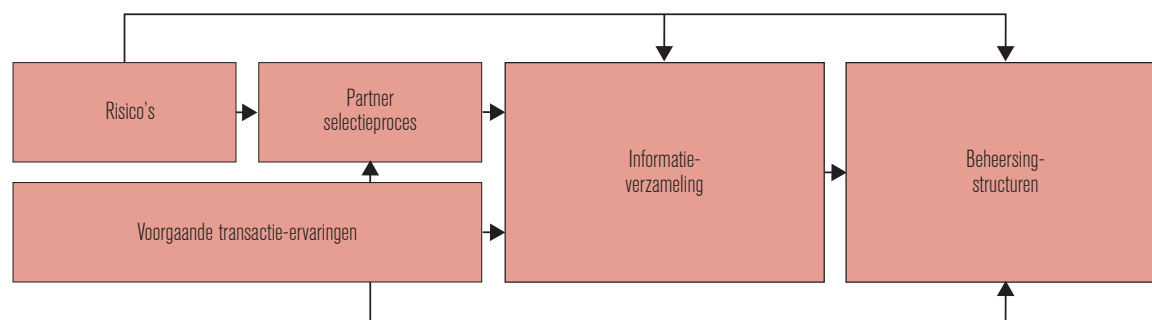
2 De invloed van transactierisico's op het ontwerp van beheersingsstructuren

Samenwerking biedt ondernemingen mogelijkheden om waarde te creëren die zij niet alleen (of niet even goed) kunnen realiseren. Ondanks de potentiële voordelen die vaak in het vooruitzicht staan, gaat samenwerking ook gepaard met diverse risico's die de noodzaak creëren om goede beheersingsstructuren te ontwerpen. In de literatuur wordt een onderscheid gemaakt tussen twee belangrijke typen risico die ertoe kunnen leiden dat de verwachte voordelen van samenwerking niet worden gerealiseerd: relationele risico's en prestatierisico's (Das & Teng 2001).

Relationeel risico omvat het risico dat de partner niet samenwerkt en zich opportunistisch gedraagt. Typische voorbeelden van opportunistisch gedrag zijn het achterhouden van informatie, het niet naleven van beloftes of verplichtingen en het zich ongeoorloofd toe-eigenen van technologieën of personeel. Maar zelfs indien beide partners volledig samenwerken, blijft het risico bestaan dat de doelstellingen van de samenwerking niet gehaald worden, bijvoorbeeld wegens onverwachte veranderingen in de markt of technologie en door gebrek aan competentie. Dit risico wordt prestatierisico genoemd. In samenwerkingsverbanden vormt de benodigde coördinatie en afstemming van onderling afhankelijke en complexe taken een belangrijke bron van prestatierisico (Gulati & Singh 1998; Dekker 2004).

Het onderscheid tussen verschillende typen risico is cruciaal aangezien de keuze voor bepaalde beheersingsstructuren beïnvloed wordt door de specifieke risico's die zich in de samenwerking voordoen (Das & Teng 2001). Deze risico's worden in belangrijke mate bepaald door de specifieke kenmerken van de transactie en de samenwerkende partners (Anderson & Dekker 2005; Gulati 1995; Gulati & Singh 1998). De meeste wetenschappelijke publicaties over beheersing van samenwerkingsrelaties tussen ondernemingen baseren zich op theorieën die stellen dat

Figuur 1 Schematisch overzicht van de onderzochte relaties



samenwerkende partijen transactiekenmerken (die leiden tot risico) en beheersingsstructuren adequaat op elkaar af dienen te stemmen om transactiekosten te minimaliseren (Williamson 1985). Typische voorbeelden van transactiekosten zijn kosten die gepaard gaan met het zoeken naar een geschikte partner, het onderhandelen en ontwikkelen van een contract en van mechanismen om de uitvoering van het contract op te volgen. In het algemeen wordt gesteld dat als de risico's van een transactie toenemen, meer beheersing nodig is en dat als gevolg de transactiekosten oplopen.

De transactiekostentheorie voorspelt dat transactiekenmerken, zoals relatiespecifieke investeringen, omgevingsonzekerheid en transactiefrequentie, in belangrijke mate de mogelijkheden voor opportunistisch gedrag beïnvloeden (Williamson 1985). Daarnaast bestaat ook de noodzaak om taken onderling af te stemmen en te coördineren, wat wordt beïnvloed door de mate van onderlinge taakafhankelijkheid en taakonzekerheid binnen de relatie (Gulati & Singh 1998). Tevens hebben kenmerken van de samenwerkende partners, zoals de mate van concurrentie tussen leveranciers en de afhankelijkheid van de koper, een invloed op ontwerp van beheersingsstructuren. Intensieve concurrentie (bijvoorbeeld als de transactiepartner uit veel alternatieven kan kiezen) prikkelt leveranciers om goed te presteren en vermindert potentiële beheersingsproblemen (Anderson & Dekker 2005). Afhankelijkheid is het gevolg van asymmetrie in de machtsverhouding tussen de partners en kan betrekking hebben op andere (huidige en toekomstige) transacties tussen de partners, zodat de behoefte aan beheersing voor de bestaande transactie juist verhoogd kan worden (Gulati & Singh 1998).

In samenhang bepalen bovengenoemde factoren de relationele risico's en de prestatierisico's waaraan partners in een samenwerkingsverband onderhevig zijn en creëren ze een behoefte aan 'goede' beheersing. Beheersingsstructuren die hiervoor worden ingezet, bestaan uit diverse elementen, zoals contractuele afspraken en beheersingsmechanismen voor het management van de relatie. Contracten zorgen voor het formele en juridische kader waarin beheersingsmechanismen zijn ondergebracht (Anderson & Dekker 2005; van der Meer-Kooistra & Vosselman 2000) en waarbinnen de samenwerking zich kan ontwikkelen (Gulati 1995). Voorgaande studies hebben zich met name gericht op het gebruik van specifieke contractclausules (bijvoorbeeld *fixed-price* versus *cost of cost-plus pricing*) en in mindere mate op de samenhang van de verschillende clausules (Anderson & Dekker 2005; Argyres e.a. 2007). Deze onderzoeken laten zien dat contracten omvangrijker worden en meer clausules omvatten naarmate de relationele en prestatierisico's in de samenwerking toenemen. Meer complexere contracten

gaan echter ook gepaard met hogere kosten voor contractonderhandeling en -ontwikkeling, en managers dienen de voordelen en kosten van contracten tegenover elkaar af te wegen (Anderson & Dekker 2005).

Beheersingsmechanismen worden gebruikt om de relatie van dag tot dag te beheersen en bestaan uit elementen als het stellen van prestatiedoelen, prestatiemeting, beloningen en te volgen procedures. Deze mechanismen kunnen zijn vastgelegd in het contract, maar bevatten ook niet-contractuele elementen die als aanvulling dienen voor het (typisch onvolledige) contract. Men maakt in het algemeen een onderscheid tussen *resultaatbeheersing* en *gedragsbeheersing* (Ouchi 1979). Bij resultaatbeheersing richt men zich op gewenste resultaten en legt men daarvoor doelstellingen vast zonder het gevolgde proces in detail op te volgen. Dit is dus in essentie een 'laissez faire-benadering' die ervan uitgaat dat de partner zelf goed kan bepalen wat de te volgen weg is om het resultaat te bereiken. Het voordeel is dat het de partner veel vrijheid en autonomie geeft, maar toch verantwoordelijk stelt voor het uiteindelijke resultaat. Dit veronderstelt wel dat men duidelijk kan formuleren wat het gewenste resultaat is en dat de partner deze doelstellingen min of meer zelfstandig kan bereiken. Bij gedragsbeheersing heeft men gedetailleerde kennis van de taken die de partner dient uit te voeren en worden gedragspecificaties opgesteld waarnaar de partner zich dient te gedragen. Voorbeelden zijn het ontwikkelen van standaardprocedures, het toezicht houden op de uitvoering hiervan en het geven van feedback tijdens de uitvoering van taken. Belangrijke voordelen van gedragsbeheersing zijn de directheid van beheersing en de snelheid waarmee geïntervenieerd kan worden, indien nodig. Dit veronderstelt echter wel dat men goed kan formuleren en kan nagaan wat het gewenste gedrag van de partner is.

Het eerste onderzoek (Dekker 2008) bestudeert de invloed van relationele risico's en prestatierisico's op contractontwerp, terwijl het tweede onderzoek (Dekker & Van den Abbeele 2009) de invloed van deze risico's op gebruik van resultaat- en gedragsbeheersing bestudeert. Consistent met voorgaande studies geven de resultaten van beide studies eerst aan dat deze risico's een substantiële invloed uitoefenen op het ontwerp van beheersingsstructuren. Vanuit deze gedachte gaan beide studies vervolgens op zoek naar hoe deze structuren worden vormgegeven en wat hierbij de rol is van leren en informatieverzameling tijdens het partnerselectieproces en voorgaande transactie-ervaringen.

3 De invloed van transactierisico's op het partnerselectieproces

Aangezien de oorsprong van problemen in samenwerkingsrelaties zich veelal bevindt in het partnerselectie-

proces (zie bijvoorbeeld Nijssen, Van Reekum & Hulsoff 2001) heeft dit proces een belangrijke invloed op de daaropvolgende fasen, zoals het contractontwerp en het gebruik van beheersingsmechanismen tijdens de uitvoeringsfase (Ireland, Hitt & Vaidyanath 2002). Leren tijdens het partnerselectieproces verschilt van leren uit voorgaande ervaringen, aangezien het eerste rechtstreeks wordt gedreven door de karakteristieken van de transactie, zoals risico's en complexiteit. Tijdens het selectieproces kan informatie worden verzameld over de transactie(partner) en -omgeving, en over potentiële alternatieven. Resultaten van voorgaande studies bevestigen dat bedrijven zich tijdens het selectieproces niet alleen richten op de middelen ('resources') die zij via samenwerking trachten te verkrijgen, maar tijdens dit proces ook trachten om potentiële transactieproblemen te voorkomen (Li, Eden, Hitt & Ireland 2008) en om verschillende soorten informatie te verkrijgen die gebruikt kunnen worden voor het ontwikkelen van een adequate beheersingsstructuur (Blumberg 2001). Zo laten deze studies zien dat potentiële problemen als gevolg van complexe en risicovolle transacties ondernemingen ertoe bewegen niet alleen meer uitgebreide beheersingsstructuren te ontwikkelen, maar dat ze ook een invloed hebben op partnerkeuze en op de tijd die zij besteden om betrouwbare en competente partners te selecteren. Li en anderen (2008) stellen bijvoorbeeld dat voor R&D-allianties het beperken van de reikwijdte van de alliantie en zelfs het gebruiken van de meest beperkende beheersingsstructuren onvoldoende kunnen zijn om zorgen over het 'weglekken' van kennis te voorkomen. Adequate partnerselectie kan dan een krachtig middel zijn om deze bedreiging te voorkomen of te beperken en waardevolle kennis te behouden. Dekker (2008) en Dekker en Van den Abbeele (2009) laten in de context van IT-transacties zien dat de duur van het selectieproces toeneemt naarmate de risico's de transactie toenemen, wat in overeenstemming is met de gedachte dat de waarde van informatieverzameling toeneemt met het risico op potentiële problemen (Huber, 1991).

Voor grotere en meer complexe transacties bestaat het selectieproces veelal uit het vergelijken van meerdere leveranciers, het uitnodigen om offertes in te sturen en presentaties te verzorgen, bedrijfsbezoeken en informatieverzameling bij andere ondernemingen en organisaties (Michell & Fitzgerald 1997). In het onderzoek van Dekker en Van den Abbeele (2009) wordt het selectieproces bekeken vanuit twee samenhangende dimensies: (1) de totale tijd die hieraan wordt besteed en (2) de intensiteit waarmee verschillende leveranciers met elkaar worden vergeleken op criteria die van belang zijn voor transactiesucces, inclusief prijs/kosten, service levels, betrouwbaarheid en technologische competenties (Katsikeas, Paparoidamis &

Katsikea 2004). Dergelijke criteria zijn vaak leidend in de bovenstaande onderdelen van het selectieproces. De uit dit proces voortkomende kennis kan zeer behulpzaam zijn bij het ontwerp van beheersingsstructuren. In het bijzonder kan het selectieproces helpen bij het vergaren van vergelijkingsinformatie middels het identificeren van meerdere potentiële leveranciers met een vergelijkbaar aanbod. Het onderzoek van Dekker en Van den Abbeele (2009) toetst daarom de verwachting dat het partnerselectieproces vooral gerelateerd is aan de verzameling van 'vergelijkingsinformatie'. Deze vergelijkingsinformatie geeft weer hoe verschillende leveranciers presteren op criteria die de koper van belang acht voor het succes van de samenwerking, zoals een kosten-batenanalyse van het aanbod van potentiële leveranciers en hun technologische competenties, netwerkrelaties, marktpositionering, normen, waarden en integriteit (Tomkins 2001).

4 De invloed van voorgaande transactie-ervaringen op informatieverzameling

Zoals eerder gesteld, wordt leren uit eerdere transactie-ervaringen in het algemeen niet gedreven door een directe behoefte aan informatie. Deze ervaringen kunnen echter wel waardevolle informatie verschaffen over de partner, welke informatie voor een nieuwe transactie kan dienen als input voor het ontwerp van beheersingsstructuren. Diverse studies laten zien dat bedrijven voor nieuwe transacties vaak in mindere mate gebruik maken van formele beheersingsstructuren indien zij in het verleden reeds met elkaar hebben samengewerkt (bijvoorbeeld Gulati 1995). Deze bevinding wordt geweten aan het ontstaan van vertrouwen tussen de partners waardoor de behoefte aan formele beheersingsstructuren vermindert. Anderzijds hebben andere studies gevonden dat voorgaande ervaringen juist gepaard kunnen gaan met meer uitgebreide beheersingsstructuren voor nieuwe transacties (Argyres e.a. 2007; Mayer & Argyres 2004). Deze studies laten zien dat voorgaande ervaringen niet alleen leiden tot vertrouwen, maar ook tot leereffecten zodat gezamenlijke kennis van elkaars processen, routines en systemen de mogelijkheid creëert om op een kostenefficiënte wijze beheersingsstructuren te ontwikkelen. Het onderzoek van Dekker en Van den Abbeele (2009) toetst daarom ook de verwachting dat voorgaande transactie-ervaringen vooral zijn gerelateerd aan de verzameling van specifieke informatie over de leverancier. In het bijzonder kijkt het onderzoek naar twee soorten specifieke informatie. Een eerste soort betreft informatie ten aanzien van de processen en technologieën die worden gehanteerd door de leverancier. Voorbeelden zijn informatie over de waarschijnlijkheid dat de leverancier activiteiten op een gelijkaardige wijze zal verder zetten, plannen en vooruitzichten met betrekking tot technologische ontwikkelingen en de mate waarin de leve-

rancier de technologie kan aanpassen aan de wensen van de klant (Tomkins 2001). Een tweede soort van specifieke partnerinformatie betreft informatie ten aanzien van de verwachte samenwerking en afhankelijkheden. Deze informatie is vooral toekomstgericht en omvat verwachtingen over de samenwerking met de leverancier, manieren om de samenwerking voort te zetten bij wijzigende omstandigheden (bv. scenario's) en inschattingen van de wederzijdse afhankelijkheden veroorzaakt door de samenwerking (Tomkins 2001). De bevindingen van Dekker en Van den Abbeele (2009) bevestigen dat bedrijven met voorgaande transactie-ervaringen substantieel meer beschikken over specifieke partnerinformatie. Zij geven echter ook aan dat informatie over verwachte samenwerking en afhankelijkheden even sterk is gerelateerd aan het partnerselectieproces. Gedetailleerde informatie over de processen en technologie lijkt echter meer efficiënt te worden verzameld via directe ervaringen met de partner.

5 De relatie tussen partnerselectie en voorgaande transactie-ervaringen

Een aan de bovenstaande gerelateerde verwachting is dat eerdere transactie-ervaringen met de partner de behoefte aan een uitgebreid partnerselectieproces verminderen. Ten eerste kunnen positieve voorgaande ervaringen leiden tot een perceptie van verminderde transactierisico's. Zo geven diverse studies aan dat bedrijven in het algemeen een voorkeur hebben voor huidige of bekende partners en dat onder gelijke transactieomstandigheden (risico's) een toename in vertrouwen kan leiden tot gebruik van minder omvangrijke contracten en mechanismen voor resultaat- en gedragsbeheersing (Dekker 2004). Voorgaande ervaringen kunnen ook leiden tot een verminderde behoefte aan het vergaren van informatie tijdens het selectieproces, aangezien al meer specifieke informatie over de partner beschikbaar is. Overeenkomstig met deze verwachtingen laten beide studies zien dat de tijd die wordt besteed aan het zoeken naar en selecteren van een partner aanzienlijk minder is wanneer partners eerder met elkaar hebben samengewerkt. Het onderzoek van Dekker en Van den Abbeele (2009) laat tevens zien dat de intensiteit waarmee leveranciers worden geëvalueerd tijdens het selectieproces afneemt indien de koper eerdere ervaringen met de leverancier heeft gehad.

6 De effecten van partnerselectie en informatie op ontwerp van beheersingsstructuren

Terwijl het onderzoek van Dekker (2008) de directe invloed van partnerselectie op ontwerp van beheersingsstructuren onderzoekt, kijkt het onderzoek van Dekker en Van den Abbeele (2009) naar indirecte effecten van partnerselectie op dit ontwerp, via de invloed van informatieverzameling. Een tweede verschil is dat het eerste onderzoek zich speci-

fiek richt op het contract dat is afgesloten bij het aangaan van de samenwerking, en in het bijzonder de contractomvang (gemeten als het aantal contractclausules over verschillende onderwerpen), terwijl het tweede onderzoek zich richt op het gebruik van mechanismen voor resultaten- en gedragsbeheersing tijdens het management van de transactie. De mechanismen voor resultaatbeheersing werden gemeten als de mate waarin de koper het gedrag van de leverancier probeerde aan te sturen door middel van prestatiedoelen, -evaluatie, -beloning en -feedback. De mechanismen voor gedragsbeheersing werden gemeten als de mate waarin de leverancier gestuurd werd door middel van opgelegde procedures, gedragsmeting, geregelde communicatie en beloning op basis van gevolgde procedures en taken.

De bevindingen van Dekker (2008) wijzen op een positieve relatie tussen de intensiteit van het partnerselectieproces en de contractomvang. Dit duidt aan dat, hoewel een uitgebreid selectieproces tot meer vertrouwen in de leverancier kan leiden, het ook informatie verschaft die gebruikt kan worden voor meer uitgebreid (en kostenefficiënt) contractontwerp. De bevindingen van Dekker en Van den Abbeele (2009) laten vervolgens zien dat de beschikbaarheid van vergelijkingsinformatie en van specifieke informatie over de leverancier (onder andere voortkomend uit het selectieproces) samenhangen met gebruik van meer uitgebreide beheersingsstructuren. Beide studies duiden dus sterk op een complementair effect van het selectieproces, via de verzameling van waardevolle leveranciersinformatie. De laatste studie geeft ook aan dat verschillende typen informatie samenhangen met verschillende beheersingsmechanismen. Terwijl informatie over de processen en technologie van leveranciers voornamelijk het ontwikkelen van mechanismen voor gedragsbeheersing ondersteunt (en in mindere mate ook voor resultaatbeheersing), ondersteunt informatie over verwachte samenwerking en afhankelijkheden voornamelijk de ontwikkeling van mechanismen voor resultaatbeheersing.

7 De effecten van ervaring op het ontwerp van beheersingsstructuren

De laatste vraag die in beide studies wordt onderzocht, betreft hoe voorgaande transactie-ervaringen het ontwerp van beheersingsstructuren beïnvloeden. Voorgaande studies stellen hierover dat het vertrouwen dat ontwikkeld is tijdens eerdere ervaringen de behoefte aan beheersing vermindert (bijvoorbeeld Gulati 1995; Gulati & Singh 1998), alhoewel andere studies stellen dat dergelijke ervaringen ook kunnen leiden tot meer informatie en inzichten die het ontwerp kunnen ondersteunen. Belangrijk voor deze vraag is om onderscheid te maken tussen het beoogde doel van beheersing: betreft dit het beperken van opportunisme

of het zorg dragen voor coördinatie en afstemming? Indien het doel het eerste is, dan is de verwachting dat voorgaande ervaringen de behoefte aan beheersing kunnen verminderen. Echter, is het doel het tweede, dan kunnen zij juist bijdragen aan het ontwerp van meer uitgebreide structuren voor beheersing. De bevindingen van Dekker (2008) bieden inderdaad ondersteuning aan deze verwachtingen door te laten zien dat factoren die leiden tot relationele risico's minder invloed hebben op contractontwerp indien de partners voorgaande ervaringen hebben, terwijl factoren die leiden tot prestatierisico's in dat geval juist een toegenomen invloed laten zien.

Het onderzoek van Dekker en Van den Abbeele (2009) neemt deze vraag verder op en onderzoekt de directe en indirecte invloed van voorgaande ervaringen via de verzameling van informatie op het gebruik van beheersingsmechanismen (zie Figuur 1). De resultaten schetsen een interessant beeld dat in lijn is met bovenstaande argumenten. Als direct effect vermindert voorgaande ervaring het gebruik van beheersingsmechanismen (door de behoefte daaraan te verminderen), maar als indirect effect, via de verzameling van leveranciersinformatie, ondersteunen voorgaande ervaringen juist het kostenefficiënt ontwikkelen van beheersingsmechanismen. Beide studies duiden dus op het belang om bij ontwerp vragen onderscheid te maken tussen de verschillende doelen die beheersingsstructuren nastreven, en tussen de behoefte aan beheersing versus het gemak waarmee beheersingsstructuren op een kostenefficiënte wijze (middels beschikbare informatie) kunnen worden ontwikkeld.

8 Conclusie

Op basis van enquêtedata over IT-uitbesteding in Nederland en België analyseren de onderzoeken van Dekker (2008) en Dekker en Van den Abbeele (2009) hoe het partnerselectieproces het ontwerp van beheersingsstructuren beïnvloedt en wat daarbij de rol is van voorgaande transactie-ervaringen tussen de partijen. Evenals voorgaande onderzoeken laten deze studies zien dat beheersingsstructuren worden afgestemd op de risico's waaraan de samenwerking onderhevig is en dat deze risico's ook het partnerselectieproces beïnvloeden. De resultaten van Dekker en Van den Abbeele (2009) ondersteunen tevens dat, samen met voorgaande transactie-ervaringen, het partnerselectieproces bijdraagt aan de verzameling van verschillende vormen van informatie over de leverancier, wat vervolgens het ontwerp van beheersingsstructuren ondersteunt. Bovendien geeft de studie aan dat verschillende typen informatie bijdragen aan het ontwerp van verschillende typen beheersingsmechanismen, gericht op resultaatbeheersing en gedragbeheersing. Tot slot onderzoeken beide studies de invloed van voorgaande transactie-er-

ringen met de partner op het ontwerp van beheersingsstructuren en laten zij zien dat voorgaande ervaringen zowel een complementair als een substituerend effect kunnen hebben op de beheersingsstructuur. De aard van dit effect is afhankelijk van de verschillende doelen die de beheersingsstructuren nastreven (inperking van opportunisme versus coördinatie en afstemming) en hangt af van de behoefte aan beheersing versus het gemak waarmee beheersingsstructuren middels informatieverzameling op een kostenefficiënte wijze kunnen worden ontwikkeld.

De resultaten uit de twee besproken studies dienen geïnterpreteerd te worden in het licht van enkele beperkingen. Om de externe validiteit van het onderzoek te verhogen, bestuderen beide studies een breed scala aan transacties met bedrijven uit verschillende industrieën. Anderzijds wordt de generaliseerbaarheid van de bevindingen verkleind door de specifieke focus op IT-transacties van kleine en middelgrote ondernemingen. In de Nederlandse en Belgische context is de focus op kleine en middelgrote ondernemingen interessant, met name omdat voorgaande studies naar interorganisatorische samenwerking relatief weinig aandacht hebben besteed aan dit type van ondernemingen. Het is echter goed mogelijk dat grotere ondernemingen andere IT-componenten uitbesteden en andere beheersingsmechanismen gebruiken om de samenwerking te managen. De voortdurend wijzigende IT-omgeving maakt het ook moeilijk om formele beheersingsstructuren te ontwikkelen, vooral in de beginfase van de samenwerking. Als gevolg kan de behoefte aan bepaalde soorten informatie en controlemechanismen verschillen in andere typen van samenwerkingsverbanden. Bovendien omvatten de bestudeerde datasets slechts één of twee transacties per uitbestedende onderneming, waardoor het niet mogelijk is om organisatiespecifieke effecten op beheersingsstructuren en op partnerselectie te bestuderen. Zo kan de wijze waarop organisaties samenwerkingsverbanden managen worden beïnvloed door de cultuur en de stijl van de organisatie, welke elementen buiten zicht blijven in de analyses op transactieniveau. Toekomstig onderzoek kan trachten om informatie te verzamelen over verschillende transacties per organisatie om daarmee simultaan de effecten van variabelen op organisatie- en transactieniveau te analyseren. De cross-sectionele aard van de data beperkt bovendien de mogelijkheden om de dynamische relatie tussen partnerselectie, informatievergaring en beheersingsstructuren ten volle te bestuderen, wat beter mogelijk is met longitudinale data. Longitudinale data zouden ook toelaten om in kaart te brengen hoe beheersingsmechanismen over de tijd wijzigen wanneer nieuwe informatie wordt verzameld en vertrouwen wordt ontwikkeld. Tot slot kunnen naast het partnerselectieproces en voorgaande ervaringen andere leerprocessen (zoals experimen-

teren) van invloed zijn op het ontwerp van beheersingsstructuren, en is het nuttig om te analyseren hoe distributie, interpretatie en opslag van informatie plaatsvinden als onderdeel van het leerproces (Huber 1991).

Ondanks de genoemde beperkingen hebben de resultaten in de besproken studies diverse implicaties voor managers die betrokken zijn bij het ontwerp van beheersingsstructuren voor samenwerkingsrelaties. In het bijzonder bieden zij inzicht in hoe het partnerselectieproces en voorgaande ervaringen met de partner leiden tot de verwerving van verschillende typen informatie die van belang zijn voor het ontwerp van beheersingsstructuren, en hoe eerdere ervaringen kunnen bijdragen aan het beperken van kosten van

partnerselectie en beheersing van de samenwerking. Aangezien bedrijven in toenemende mate activiteiten via samenwerkingsverbanden ondernemen, zal naar verwachting de behoefte aan 'goede beheersing' ook in de toekomst blijven toenemen. ■

Prof. dr. H.C. Dekker is hoogleraar Management Control aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

Dr. A. Van den Abbeele is docent Management Accounting & Control aan de Katholieke Universiteit Leuven.

Literatuur

- Anderson, S.W. en H.C. Dekker (2005), Management control for market transactions: The relation between transaction characteristics, incomplete contract design and subsequent performance, *Management Science*, 51(12), pp. 1734-1752.
- Argyres, N.S., J. Bercovitz en J.K. Mayer (2007), Complementarity and evolution of contractual provisions: an empirical study of IT services contracts, *Organization Science*, 18(1), pp. 3-19.
- Blumberg, B.F. (2001), Efficient partner search: embedded firms seeking co-operative partners, *Journal of Mathematical Sociology*, 25(4), pp. 329-354.
- Das, T.K. en B.S. Teng (2001), Trust, control and risk in strategic alliances: An integrated framework, *Organization Studies*, 22(2), pp. 251-283.
- Dekker, H.C. (2004), Control of inter-organizational relationships: Evidence on appropriation concerns and coordination requirements, *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), pp. 27-49.
- Dekker, H.C. (2005), De architectuur van uitbestedingscontracten. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 79(9), pp. 429-436.
- Dekker, H.C. (2008), Partner selection and governance design in interfirm relationships, *Accounting, Organizations and Society*, 33(7-8), pp. 915-941.
- Dekker, H.C. en A. Van den Abbeele (2009), Organizational learning and interfirm control: The effects of partner search and prior exchange experiences, *Organization Science*, (forthcoming).
- Gulati, R. (1995), Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances, *Academy of Management Journal*, 38(1), pp. 85-113.
- Gulati, R. en H. Singh (1998), The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances, *Administrative Science Quarterly*, 43(4), pp. 781-814.
- Huber, G.P. (1991), Organizational learning: the contributing process and the literatures, *Organization Science*, 2(1), pp. 88-115.
- Ireland, R.D., M.A. Hitt en D. Vaidyanath (2002), Alliance management as a source of competitive advantage, *Journal of Management*, 28(3), pp. 413-446.
- Katsikeas, C.S., N.G. Paparoidamis en E. Katsikea (2004), Supply source selection criteria: the impact of supplier performance on distributor performance, *Industrial Marketing Management*, 33(8), pp. 755-764.
- Li, D., L. Eden, M.A. Hitt en R.D. Ireland (2008), Friends, acquaintances, or strangers? Partner selection in R&D alliances, *Academy of Management Journal*, 51(2), pp. 315-334.
- Mayer, K. en N. Argyres (2004), Learning to contract: Evidence from the personal computer industry, *Organization Science*, 15(4), 394-410.
- Meer-Kooistra, J. van der en E.J.G. Vosselman (2000), Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance. *Accounting, Organizations and Society*, 25(1), pp. 51-77.
- Michell, V. en G. Fitzgerald (2007), The IT outsourcing marketplace: Vendors and their selection, *Journal of Information Technology*, 12(3), pp. 223-227.
- Nijssen, E.J., R. Van Reekum en H.E. Hulshoff (2001), Gathering and using information for the selection of technology partners, *Technological Forecasting and Social Change*, 67(2-3), pp. 221-237.
- Ouchi, W.G. (1979), A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms, *Management Science*, 25(9), pp. 833-848.
- Parkhe, A. (1993), Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of inter-firm cooperation, *Academy of Management Journal*, 36(4), pp. 794-829.
- Ring, P.S. en A.H. Van de Ven (1992), Structuring cooperative relationships between organizations, *Strategic Management Journal*, 13(7), pp. 483-498.
- Tomkins, C. (2001), Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks, *Accounting, Organizations and Society*, 26(2), pp. 161-191.
- Williamson, O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: The Free Press.

Noten

1 Ondernemingen gebruiken beheersingsstructuren om condities te scheppen die organisatielieden motiveren om gewenste of vooropgestelde doelstellingen te realiseren. In de context van interorganisatiele samenwerking worden beheersingsstructuren gebruikt voor een soortelijk doel, namelijk om condities te scheppen die de partners in de interorganisatiele samenwerking motiveren om gewenste of vooropgestelde doelstellingen te realiseren (Dekker, 2004).

2 De analyses in beide studies zijn verricht met behulp van structural equation modeling, waarbij de relaties tussen de verschillende variabelen (het structureel model) en de enquête-items om de variabelen te meten (het meetmodel) simultaan worden geschat.