

## Boekbespreking

*Coördineren, motiveren en verrekenen*

J. van der Meer-Kooistra, *Coördineren, motiveren en verrekenen; wisselwerking tussen omgeving, onderneming en mensen*, Wolters-Noordhoff, Groningen, 1993, ISBN 90 01 576400.

Op 23 september 1993 promoveerde mevrouw J. van der Meer-Kooistra tot doctor in de Bedrijfskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen. Haar proefschrift behandelt de coördinatie van interne transacties binnen complexe, gedivisionalisierde ondernemingen. Hierbij wordt niet volstaan met de aandacht voor het te beperkt geachte concept van de interne verrekenprijzen ('transfer pricing'), dat uitsluitend betrekking heeft op prijsnoteringen van interne transacties. Getracht wordt daarentegen inzicht te verwerven in de coördinatie van interne transacties als onderdeel van het meer omvattende probleem van gedecentraliseerde organisaties.

In het proefschrift zijn twee delen te onderscheiden. Het eerste deel, dat de hoofdstukken 1 tot en 4 omvat, geeft een overzicht van de voor het onderwerp relevante literatuur en draagt theoretische en onderzoekstechnische concepten aan. In het tweede deel wordt in de hoofdstukken 5, 6 en 7 verslag gedaan van een drietal case studies. Dit deel wordt in hoofdstuk 8 afgesloten met een confrontatie van de uitkomsten van het case onderzoek met het theoretische kader.

In de studie van Van der Meer-Kooistra wordt de wijze van besturing van interne transacties bepaald geacht door drie groepen van factoren. Ten eerste zijn dat de kenmerken van de organisatiecontext, en meer in het bijzonder de wijze van verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Ten tweede zijn relevant de kenmerken van de interne transacties, met name de

specificiteit van activa. Hierbij wordt een beroep gedaan op de door Williamson ontwikkelde transactiekostentheorie. Dat geldt ook voor de derde groep van factoren, die betrekking heeft op de kenmerken van de bij de interne transacties betrokken partijen: begrensde rationaliteit en opportunisme. De aard van de invloed van deze drie groepen van factoren wordt voorts mede bepaald door de mate van onzekerheid en de mate van informatie-asymmetrie. Binnen die context speelt ook de risico-houding van de beslissers een rol. Dit alles leidt tot een complex schema van causaliteiten tussen en interacties van variabelen, dat gelukkig voor de lezer – wordt gereduceerd tot een twaalfstal hypothesen, die in het tweede deel van het proefschrift op hun houdbaarheid worden onderzocht.

In het eerste deel van de dissertatie wordt ook een verantwoording gegeven van de te hanteren methode van empirisch onderzoek. Van der Meer-Kooistra kiest voor de methode van case research en argumenteert haar voorkeur door te wijzen op de veelheid aan relevante variabelen, de interrelaties tussen deze variabelen, de gebrekkige kennis omtrent causale samenhangen en de betekenis van de organisatorische context voor de werking van coördinatiesystemen van interne transacties. Uitgebreid wordt aandacht besteed aan de wijze van uitvoering van case research die de toets van de wetenschappelijke kritiek kan doorstaan.

In het tweede deel van het proefschrift worden drie case studies gepresenteerd bij grote, internationaal opererende Nederlandse concerns:

– DSM: hierbij wordt ingegaan op de interne transacties tussen de concernonderdelen DSM Limburg BV (bestuursondersteuning en facilitaire diensten), DSM Research BV en het Computercentrum Nederland BV enerzijds en de divisies en het hoofdkantoor anderzijds (hoofdstuk 5);

– AKZO: zowel de transacties binnen twee divisies (de Zout en Basischemie divisie en de Chemie divisie) als tussen beide divisies worden bestudeerd (hoofdstuk 6);

– Unilever: het onderzoek was gericht op de interne transacties tussen een werkmaatschappij (Lever Nederland), de betrokken divisie (de produktcoördinatie Wasmiddelen) en het Unileverhoofdkantoor (hoofdstuk 7).

In hoofdstuk 8 worden de verkregen resultaten uit het case-onderzoek getoetst aan het theoretische kader van hoofdstuk 4. Dit levert interessante uitkomsten op. Enkele daarvan worden hier belicht. De mate van zelfstandigheid van de interne partijen heeft invloed op het al dan niet formeel besturen van interne transacties: bij een sterke mate van autonomie op decentraal niveau, worden de interne transacties doorgaans contractueel vastgelegd, terwijl bij een grote mate van bemoeienis van het leidinggevende niveau meer voorschriften worden uitgevaardigd, waardoor de noodzaak om afzonderlijke transacties contractueel vast te leggen geringer wordt. De mate van zelfstandigheid wordt sterk bepaald door de aanwezige informatie-asymmetrie tussen het centrale en decentrale niveau: is het centrale niveau goed geïnformeerd, dan worden verrekenprijzen en andere contractvoorwaarden voorgeschreven; als dit niet het geval is, wordt de bepaling van verrekenprijzen en overige contractvoorwaarden aan het decentrale niveau overgelaten. Specificiteit van activa blijkt een belangrijke rol te spelen bij de vraag of interne transacties al dan niet verplicht zijn. Van der Meer-Kooistra laat evenwel zien dat simpele causale relaties – in de zin van: hoe groter de asset specificity, des te sterker de verplichting om intern te leveren – niet opgaan. Nuanceringen zijn nodig in verband met de aard van de asset specificity. Vooral bij site specificity (voordelen van het bij elkaar gevestigd zijn van opeenvolgende produktstadia), market specificity (be-

scherming van marktposities die voor beide partijen van belang zijn) en human asset specificity (voordelen door kennis en ervaring van personeel) is het verplichtstellen van interne transacties aantrekkelijk. Daarentegen kan bij physical asset specificity (specifiek voor afnemers ontwikkelde investeringen) en dedicated asset specificity (algemene investeringen voor bepaalde afnemers die geen alternatieve toewijding kennen) juist de afweging tussen interne en externe transacties voordelen bieden.

Van der Meer-Kooistra heeft een sterk proefschrift geschreven. Haar werk bevat een mooie combinatie van enerzijds theoretische en methodetechnische concepten en anderzijds grondig empirisch onderzoek. De onderzoekster heeft het zich niet gemakkelijk gemaakt door ingewikkelde begrippen, zoals die welke aan de transactiekostentheorie zijn ontleend, te gebruiken en te operationaliseren. Het proefschrift levert voorts interessante inzichten op in de coördinatie van interne transacties, waarmee de bestaande kennis omtrent dit fenomeen wordt uitgebreid. De gekozen methode van onderzoek, de case research, blijkt vruchtbaar te zijn voor de bestudering van management accountingproblemen in de praktijk. Zo kunnen relaties worden gelegd met andere aspecten van het management control-systeem, zoals

systemen van beoordelen en belonen. Ook wordt de invloed van administratieve systemen op de besturingsstructuur van interne transacties tot uitdrukking gebracht en voorts kan men laten zien dat wat formeel is vastgelegd in documenten niet altijd klakkeloos wordt opgevolgd in de praktijk.

Ik plaats enkele kanttekeningen bij dit proefschrift. Ten eerste heb ik twijfels omtrent de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten. Hoewel een voorbeeldige methodologie voor het uitvoeren van case research wordt gepresenteerd, is het aantal objecten van onderzoek (noodzakelijkerwijs) zodanig gering dat naar mijn mening andere onderzoeksmethoden in aanvulling op case research wenselijk zijn om min of meer algemeen geldende uitspraken te kunnen doen. Het case onderzoek zou dan bijvoorbeeld moeten worden gecompleteerd door survey onderzoek. Ik onderken dat de complexiteit van de beschouwde problematiek spanningen kan opleveren voor de bij deze vorm van onderzoek noodzakelijke reductie van causale verbanden. Ten tweede wordt gesteld dat het baanbrekende werk van Eccles over 'transfer pricing' wordt aangevuld door vragen te beantwoorden die door Eccles niet konden worden beantwoord. Eccles heeft in zijn werk een relatie gelegd tussen de organisatiestrategie (diversificatie en inte-

gratie) en de besturing van interne transacties. Van der Meer-Kooistra stelt nu dat zij in staat is de verklarende variabelen voor de organisatiestrategie aan te dragen, waarbij in het bijzonder gebruik wordt gemaakt van de transactiekostenbegrippen. Dit waag ik te betwijfelen, aangezien ik de mate van specificiteit van activa meer zie als een factor die, naast de organisatiestrategie, de coördinatie van interne transacties beïnvloedt, dan dat deze factor de strategiekeuze zou bepalen. Op verzoek van de redactie van het MAB werkt de auteur in een afzonderlijk artikel dit thema verder uit (zie elders in deze editie van het MAB).

Ondanks deze kanttekeningen overheerst het oordeel dat Van der Meer-Kooistra een theoretisch/empirische studie op het vakgebied van de management accounting heeft afgeleverd, die respect afdwingt.

Dr. G.J. van Helden

---

Dr. G.J. van Helden is universitair hoofddocent management accounting aan de Economische Faculteit van de Rijksuniversiteit Groningen en hoogleraar management control in non-profit organisaties aan de postdoctorale controllersopleiding van de Vrije Universiteit Amsterdam.