

# De beheersing van samenwerkingsrelaties tussen ondernemingen<sup>1</sup>

Drs. H.C. Dekker<sup>2</sup>

## 1 Inleiding

Samenwerking tussen ondernemingen is een onderwerp dat sinds de jaren tachtig sterk in de belangstelling staat van zowel ondernemingen als academici. In de internationale literatuur is de laatste jaren het aantal artikelen over het onderwerp explosief toegenomen. Ook in de Nederlandstalige literatuur blijft het onderwerp niet onopgemerkt, hetgeen bijvoorbeeld blijkt uit een speciale uitgave van het *Tijdschrift voor Bedrijfs-administratie* in 1997 over samenwerking. Het onderzoek naar samenwerkingsverbanden richt zich op diverse vraagstukken, zoals de motieven voor en de vormen, de structurering en de succesfactoren van samenwerking (Schreuder en Van Witteloostuijn, 1990). Deze vraagstukken hebben naast een grote wetenschappelijke relevantie ook een belangrijke praktische relevantie. Zo kunnen ondernemingen bij het aangaan en structureren van samenwerkingsverbanden gebruikmaken van in onderzoek verworven kennis over faalfactoren van samenwerking.

Een nadere blik op de literatuur leert dat ondanks de grote belangstelling van onderzoekers voor samenwerking, de daadwerkelijke structurering van deze relaties in het onderzoek onderbelicht is gebleven (Sobrero en Schrader, 1998). Een belangrijk doel van de structurering van samenwerkingsrelaties is het beperken van beheersingsproblemen in

die relatie. Dit artikel richt zich op deze tekortkoming in de literatuur en ontwikkelt een raamwerk waarmee de structurering en beheersing van samenwerkingsrelaties bestudeerd kan worden.

Een tweede doel van dit artikel is het fenomeen samenwerking te positioneren binnen de management accounting-literatuur, die nog weinig aandacht heeft besteed aan dit onderwerp. Diverse auteurs benadrukken het belang van onderzoek naar de rol van management accounting en control over de ondernemingsgrenzen heen, aangezien veel elementen daarvan, zoals prestatiemeting- en beheersingssystemen, van groot belang zijn binnen samenwerkingsrelaties (Hopwood, 1996; Otley, 1994). Control, ofwel beheersing, heeft als doel dat partners zich zodanig gedragen, dat zij met het samenwerkingsverband gewenste of vooraf vastgestelde uitkomsten bereiken, en is van groot belang voor het succes van de samenwerking (Aulakh et al., 1996; Osborn en Baughn, 1990; Park, 1996). Otley (1994) geeft aan dat management control zich niet langer beperkt tot binnen de grenzen van de onderneming, maar zich in toenemende mate uitstrekt over meerdere schakels in de keten. Volgens Hopwood (1996) zorgt deze toegenomen integratie van plannings-, budgetterings- en beheersingsactiviteiten tussen ondernemingen voor een groter besef ten aanzien van hun wederzijdse afhankelijkheid en het succes waartoe gezamenlijke actie kan leiden. Ook in andere samenwerkingsvormen, zoals joint ventures, speelt beheersing een sleutelrol (Groot en Merchant, 1998; Kamminga en Van der Meer-Kooistra, 1997).

Alvorens de beheersing van samenwerkingsrelaties wordt behandeld bespreekt paragraaf 2 wat

Drs. H.C. Dekker is verbonden aan de afdeling Accounting en het onderzoekscentrum ARCA (Amsterdam Research Center in Accounting) van de Vrije Universiteit Amsterdam en verricht promotieonderzoek naar samenwerkingsrelaties tussen ondernemingen.

samenwerkingsrelaties zijn en welke vormen worden onderkend. Paragraaf 3 geeft een korte beschouwing op de theoretische perspectieven die zijn gebruikt bij de bestudering van de beheersing van die relaties. Het raamwerk in paragraaf 4 bespreekt vervolgens de doelen van beheersing, de omstandigheden waaronder beheersingsproblemen ontstaan, de vormen en mechanismen van beheersing en de verschillen in beheersing tussen de onderscheiden categorieën van samenwerking. Het artikel wordt besloten met een samenvatting en conclusies.

## 2 Het fenomeen samenwerking

Theoretisch gezien vallen alle organisatievormen die niet kunnen worden aangemerkt als pure marktform (de zogenoemde neoklassieke markttransactie) of als hiërarchie (één onderneming) onder de noemer 'interorganisationeel samenwerkingsverband'. In veel artikelen worden deze samenwerkingsrelaties besproken alsof zij een homogeen verschijnsel betreffen, dat zich ergens bevindt tussen markt en hiërarchie, ondanks dat diverse auteurs hebben aangegeven dat diverse samenwerkingsvormen structureel van elkaar verschillen (Grandori, 1997; Heide, 1994; Osborn en Baughn, 1990; Osborn en Hagedoorn, 1997; Ring en Van de Ven, 1994). Om een goed inzicht te verwerven in de beheersing van samenwerkingsrelaties, is het dus zinvol verschillende vormen van samenwerking te onderscheiden. Grandori (1997) tekent daarbij aan dat een op theorie gebaseerd onderscheid tot meer inzicht leidt dan een classificatie op basis van wettelijke of praktische termen.

Twee factoren waarmee verschillen in de beheersing van diverse samenwerkingsvormen duidelijk naar voren komen zijn *vermogensdeelname* en *interdependentie*. Het gebruik van vermogensdeelname, een gezamenlijke investering van eigen vermogen in de samenwerking, leidt tot een vereniging van de belangen van partners, de waarde van de investering, waardoor beheersingsproblemen worden voorkomen (Das en Teng, 1998; Dyer en Singh, 1998; Gulati, 1995; Osborn en Baughn, 1990; Saxton, 1997). Verder is bij vermogensdeelname het verschil tussen joint venture en minderheidsdeelneming relevant, aangezien een joint venture leidt tot het oprichten van een nieuwe gezamenlijke onderneming met eigen administratief apparaat, en een minderheidsdeelname 'slechts' bestaat uit een deelname in het vermogen van een ander (Das en Teng, 1998). Ten tweede leidt de vorm van interdependentie, horizontaal of verticaal, tot verschillende beheersingsproblemen (Garcia-Canal, 1996; Grandori, 1997; Grandori en Soda, 1995; Park, 1996; Schreuder en Van Witteloostuijn, 1990). Horizontale samenwerking richt zich op het samenvoegen (poolen) van middelen en gezamenlijk genereren van output, en verticale samenwerking richt zich voornamelijk op de transfer van middelen (output). Ter illustratie categoriseert tabel 1 diverse samenwerkingsvormen op basis van deze twee maatstaven.

Paragraaf 4 werkt de structurele verschillen in beheersing verder uit die voortvloeien uit de twee maatstaven. De volgende paragraaf bespreekt beknopt hoe het beheersingsvraagstuk in de literatuur is behandeld.

Tabel 1: Een categorisatie van samenwerkingsrelaties

<i>Interdependentie</i> <i>Vermogensdeelname</i>	<i>Horizontaal</i>	<i>Verticaal</i>
Joint venture	Concurrenten joint venture	Leverancier – afnemer joint venture
Minderheidsdeelname	Gezamenlijke activiteiten (R&D/marketing/productie)	Gezamenlijke activiteiten (marketing/R&D)
Geen	Kartels Consortia Gezamenlijke activiteiten (productie / marketing / R&D) Licentie-overeenkomst	Agentschappen Leverancier – afnemer Franchise Licentie-overeenkomst Uitbesteding

### 3 Theoretische perspectieven

Een literatuuranalyse van Oliver en Ebers (1998) geeft aan dat het onderzoek naar samenwerking tussen ondernemingen wordt gekarakteriseerd door een breed scala aan theoretische perspectieven en al met al een warrig geheel vormt. Dit is in lijn met de grote diversiteit aan samenwerkingsvormen (tabel 1, pagina 557) en de grote hoeveelheid doelstellingen waarvoor zij worden aangegaan (Osborn en Hagedoorn, 1997). Oliver en Ebers concluderen dat het onderzoek zich uitstrekt van een sociaal netwerkperspectief tot aan een governance-perspectief. Dit laatste perspectief richt zich nadrukkelijk op beheersingsvraagstukken en wordt daarom nader bekeken.

Het governance-perspectief (in brede zin) omvat alle theoretische perspectieven die zich richten op initiatie, onderhandeling, ontwerp, coördinatie, prestatiemeting, wijziging en beëindiging van samenwerkingsrelaties (conform Oliver en Ebers, 1998 en Heide, 1994). Governance wordt in de literatuur voornamelijk beschouwd vanuit de transactiekostentheorie, die stelt dat een samenwerkingsrelatie, evenals de markt en hiërarchie, een *governance-mechanisme* is, dat tot doel heeft transacties te beschermen tegen opportunistisch gedrag van de partner(s). Het risico van opportunisme ontstaat als partners, onder omstandigheden van onzekerheid, specifieke investeringen doen die buiten de samenwerking geen of weinig waarde vertegenwoordigen (Williamson, 1985). De transactiekostentheorie stelt dat de structuur van het governance-mechanisme, de *governance structure*, bestaat uit contractuele mechanismen en hiërarchische mechanismen, zoals 'economische gijzelaars' (Dyer en Singh, 1998; Gulati en Singh, 1998; Williamson, 1985)<sup>3</sup>. Echter, de structuur van een samenwerkingsrelatie omvat meer dan alleen contracten en hiërarchische mechanismen, aangezien de daadwerkelijke uitvoering van de samenwerking een noodzakelijk complementair onderdeel is van de structuur (Grandori, 1997; Sobrero en Schrader, 1998). Sobrero en Schrader (1998) stellen daarom twee fundamentele dimensies van de structurering van samenwerkingsrelaties voor, namelijk *contractuele* en *procedurele* coördinatie. Procedurele coördinatie omvat de wederzijdse uitwisseling van informatie tussen

partijen ten behoeve van het bereiken van resultaten. Het doel van de structurering is niet alleen meer bescherming tegen opportunisme, maar tevens het bereiken van resultaten.

Een andere kritiek op de transactiekostentheorie is dat die onvoldoende rekening houdt met het effect dat de sociale aspecten van samenwerking hebben op de beheersing daarvan (Uzzi, 1997). De laatste jaren wordt in toenemende mate onderkend dat sociale aspecten als reputatie, vertrouwen en persoonlijke relaties een belangrijke rol spelen bij de structurering en beheersing van samenwerkingsrelaties (Gulati, 1998; Larson, 1992).

Kort samengevat kan worden gesteld dat teneinde tot een goed inzicht te komen van de structurering en beheersing van samenwerkingsrelaties, zowel de contractuele, procedurele als sociale elementen van samenwerking in ogenschouw dienen te worden genomen. Het raamwerk dat wordt ontwikkeld in de volgende paragraaf richt zich op deze elementen en is in staat een goed zicht te geven in de daadwerkelijke structurering van samenwerkingsrelaties.

### 4 De beheersing van samenwerkingsrelaties

Beheersing binnen samenwerkingsrelaties onderscheidt zich duidelijk van beheersing binnen één organisatie, omdat beheersing tussen autonome ondernemingen niet (volledig) hiërarchisch kan plaatsvinden (Sheppard en Tuchinsky, 1996). Hoe ziet de beheersing van samenwerkingsrelaties er dan uit? In het algemeen is beheersing nodig 'to create conditions that motivate the organization to achieve desirable or predetermined outcomes' (Fisher, 1995). In samenwerkingsrelaties richt beheersing zich dus op het creëren van omstandigheden waardoor partners zich zodanig gedragen dat met de samenwerking vooraf vastgestelde of gewenste uitkomsten worden bereikt. Beheersing kan zich daarbij richten op twee elementen van de samenwerking, namelijk de *partners* en de *activiteiten*. Ten eerste is beheersing nodig om te zorgen dat de partners zich ten opzichte van elkaar niet opportunistisch gedragen, welk risico toeneemt wanneer relatiespecifieke investeringen worden gedaan onder onzekerheid. Ten tweede is beheer-

sing van de activiteiten die plaatsvinden binnen de samenwerking nodig door middel van coördinatie, zoals informatie-uitwisseling en procedures (Larson, 1992). De behoefte aan coördinatie neemt toe naarmate de interdependentie tussen partners (als gevolg van de complexiteit van activiteiten) en de onzekerheid omtrent de activiteiten toenemen (Gulati en Sing, 1998; Jones et al., 1997). De rol van onzekerheid verschilt tussen opportunisme- en coördinatieproblemen, aangezien het bij opportunisme voornamelijk gaat om gedragsonzekerheid en het bij coördinatie voornamelijk gaat om taakonzekerheid (Gulati en Sing, 1998).

De structureringsvormen contractuele en procedurele coördinatie richten zich beide op zowel bescherming tegen opportunisme als coördinatie van activiteiten. Zo beschermt een contract niet alleen tegen opportunisme, maar is het tevens een (coördinatie)raamwerk waarbinnen samenwerking plaatsvindt (Gulati, 1995). En prestatiemeting wordt niet alleen voor coördinatie doeleinden gebruikt, maar ook om het gedrag van de partner te controleren. De vraag is dan hoe de mechanismen om deze doelen te bereiken eruitzien.

#### 4.1 *Vormen van beheersing in samenwerkingsrelaties*

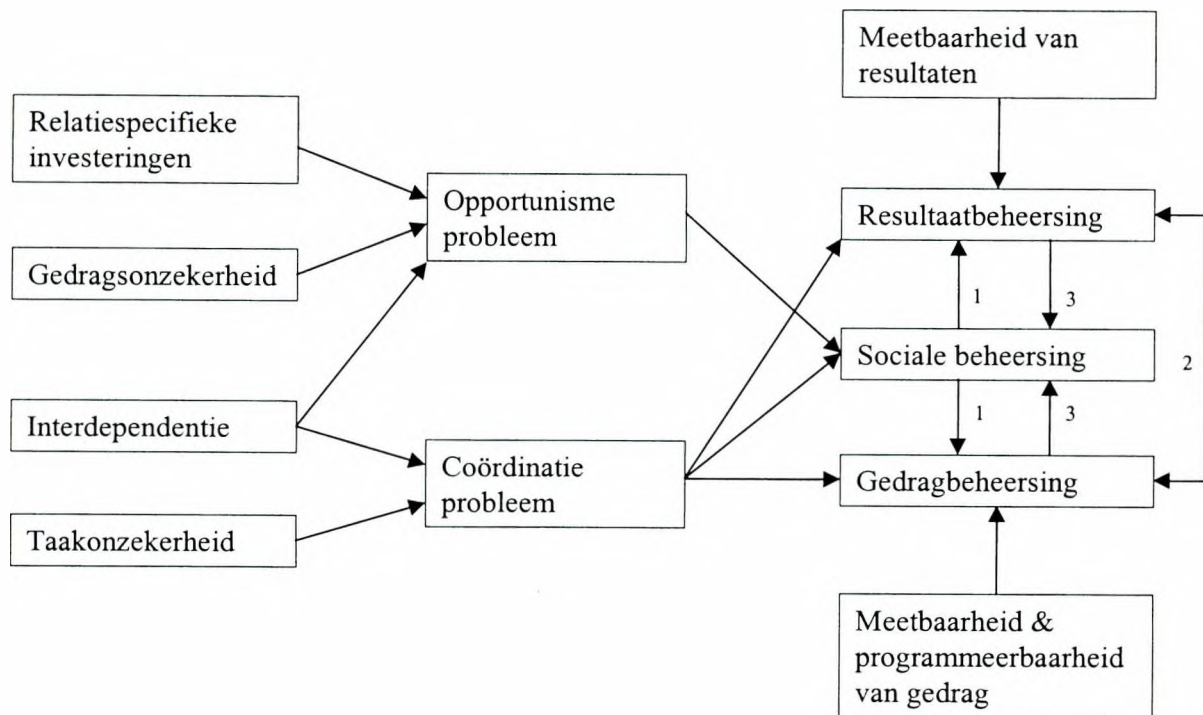
Een relevante classificatie van beheersingsvormen komt van Ouchi (1979), die onderscheid maakt tussen resultaatbeheersing, gedragbeheersing en sociale beheersing (outcome, behavior en social control).

*Resultaatbeheersing* vindt plaats door middel van meting van het resultaat van activiteiten, zonder te kijken naar de activiteiten die aan de prestaties vooraf zijn gegaan, en de meetbaarheid van resultaten beïnvloedt het gebruik ervan (Eisenhardt, 1985; Ouchi, 1979). Bij *gedragbeheersing* wordt gemeten in hoeverre het 'juiste' gedrag heeft plaatsgevonden, dat wordt verondersteld tot een bepaald resultaat te leiden. Het gebruik van deze beheersingsvorm is onder meer afhankelijk van de programmeerbaarheid en meetbaarheid van gedrag (Eisenhardt, 1985; Ouchi, 1979). Resultaat- en gedragbeheersing zijn ook wel bekend als formele beheersing en kunnen zowel contractueel als procedureel van aard zijn.

*Sociale beheersing*, ook wel informele beheersing genoemd, is gebaseerd op zelfregulering, door middel van informele culturen en sociale systemen die het gedrag van mensen beïnvloeden, zoals vertrouwen en reputatie. Zo zal een organisatie minder gebruikmaken van gedetailleerde contracten om opportunisme te beheersen als het vertrouwen in de partner groot is (directe ervaring) en/of als de partner een goede reputatie heeft (indirecte ervaring) (Dyer en Singh, 1998). Ring en Van de Ven (1992) stellen dat in interorganisationele samenwerkingsverbanden de factor vertrouwen het belangrijkste onderdeel van sociale beheersing is. Vertrouwen is *a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another* (Rousseau et al., 1998, pp. 394). Vertrouwen wordt beschouwd als een belangrijke invloedsfactor op de vorm van (formele) beheersing, aangezien een onderneming met veel vertrouwen in de partner, minder formele beheersing zal willen uitoefenen (Das en Teng, 1998; Gulati, 1995, 1998; Ring en Van de Ven, 1992, 1994; Rousseau et al., 1998)<sup>4</sup>.

Sociale beheersing is zeer efficiënt, aangezien het, in tegenstelling tot de relatief dure formele beheersingsmechanismen, geen omvangrijke investeringen in contracten, specificaties en meetsystemen vergt. Naarmate het gebruik van formele mechanismen door slechte meetbaarheid en programmeerbaarheid lastiger wordt, neemt het belang van sociale beheersing toe. Echter, het creëren van de juiste sociale context waarbinnen sociale beheersing kan plaatsvinden kan een langdurig proces zijn, waarbij de samenwerking aan diverse noodzakelijke voorwaarden moet voldoen (zoals frequente, langdurige samenwerking) om effectief te kunnen zijn (Jones et al., 1997).

Het raamwerk dat in deze paragraaf is beschreven is samengevat in figuur 1 op pagina 560. De figuur geeft de besproken antecedenten van beheersingsproblemen weer en de vormen van beheersing van die problemen (paragraaf 4.3.1 gaat in op de invloed van interdependentie). De figuur geeft een indirecte relatie tussen opportunisme (en sommige coördinatie)problemen en het gebruik van resultaat- en gedragbeheersing (via 1), aangezien het gebruik van die beheersingsvormen afhankelijk is van de



Figuur 1: Samenvatting van het raamwerk

bestaande mate van sociale beheersing. Wanneer zowel resultaat- als gedragbeheersing ontoereikend zijn (2) wordt verder een beroep gedaan op sociale beheersing (3) (Eisenhardt, 1985; Ouchi, 1979). Om meer inzicht te krijgen in de beheersingsvormen bespreekt de volgende paragraaf per vorm een aantal belangrijke mechanismen.

#### 4.2 Beheersingsmechanismen in samenwerkingsrelaties

In de literatuur zijn diverse beheersingsmechanismen binnen samenwerkingsverbanden

beschreven die in de tabel 2 zijn weergegeven.

De drie vormen van beheersing zijn onderverdeeld naar ex-ante- en ex-post-mechanismen. Ex-ante-mechanismen worden geïnstalleerd en/of gebruikt voordat de daadwerkelijke samenwerking plaatsvindt en zijn voornamelijk bedoeld om vooraf overeenstemming van doelen te bereiken. Ex-post-mechanismen worden geïnstalleerd en/of gebruikt nadat met de samenwerking van start is gegaan en bestaan in geval van formele beheersingsmechanismen voornamelijk uit systemen voor gedrag- en prestatie-meting.

Tabel 2: Beheersingsmechanismen in interorganisatorische samenwerking

	<i>Gedragbeheersing</i>	<i>Resultaatbeheersing</i>	<i>Sociale beheersing</i>
Ex-ante mechanismen	Structurele specificaties	Stellen van doelen Motivatie systemen	Partnerselectie Samen doelen stellen Reputatie Vertrouwen
Ex-post mechanismen	Structurele specificaties Gedragmeting Partnerontwikkeling	Prestatiemeting	Gezamenlijk beslissen Cultuur mixen

Ieder beheersingsmechanisme wordt per vorm kort besproken.

#### 4.2.1 *Gedragbeheersingsmechanismen*

Gedragbeheersingsmechanismen in samenwerkingsrelaties bestaan uit specificatie en meting van gewenst gedrag door partners, met behulp van regels en procedures (structurele specificaties), en zijn volgens Das en Teng (1998) bijzonder relevant om gewenst gedrag te bewerkstelligen, aangezien vaak onduidelijkheid bestaat over doelen en onzekerheid omtrent geleverde prestaties (waardoor resultaatbeheersing minder effectief is). Zij onderscheiden als belangrijke onderdelen *ex-ante* en *ex-post deterrents* (conform Parkhe, 1993). *Ex-ante deterrents* zijn mechanismen die de motivatie van de partner om zich opportunistisch te gedragen minimaliseren, zoals een transactiespecifieke investering door de partner die aan waarde verliest bij beëindiging van het samenwerkingsverband. *Ex-post deterrents* zijn (gedragmetings)mechanismen tegen opportunisme waarmee het gedrag van de partner effectief wordt beperkt, zoals (accounting)-rapportages, kwaliteits- en kostencontroles, controle op naleving van procedures en arbitrage-mechanismen, (Aulakh et al., 1996; Das en Teng, 1998, Parkhe, 1993). Veel van deze mechanismen dienen tevens voor coördinatie van activiteiten in de samenwerking. Indien de vaardigheden van een partner tekortschieten kunnen deze worden verbeterd door middel van partnerontwikkeling, zoals training en instructie.

#### 4.2.2 *Resultaatbeheersingsmechanismen*

Het vooraf afstemmen van de doelen die partners met de samenwerking nastreven geeft de verwachtingen van de partijen weer (Das en Teng, 1998). Dit leidt tot zowel beperking van opportunisme als tot coördinatie van activiteiten. Prestatiemeting dient vervolgens om vast te stellen in hoeverre de doelen zijn bereikt. Op prestatie gebaseerde motivatie(belonings)-systemen hebben het doel om voornamelijk de belangen van de partners te verenigen, bijvoorbeeld winstverdeling op basis van contractuele afspraken of vermogensdeelname (Grandori en Soda, 1995).

#### 4.2.3 *Sociale beheersingsmechanismen*

Door partners te selecteren op basis van criteria die aangeven of zij kunnen (bekwaamheden) en willen (motivatie) presteren in de samen-

werking, kunnen beheersingsproblemen ten aanzien van coördinatie en opportunisme worden voorkomen (Grandori en Soda, 1995; Groot en Merchant, 1998). Een belangrijke voorspeller van relevant gedrag is reputatie, wat zich kan richten op factoren als karakter, vaardigheden en betrouwbaarheid van een onderneming (Jones et al., 1997). Ondernemingen met een goede reputatie voor samenwerkingsgedrag en vaardigheden behoeven minder beheerst te worden en zijn aantrekkelijker voor samenwerking dan ondernemingen met een minder goede reputatie.

Interactie tussen partners, door middel van het gezamenlijk vaststellen van doelen en het nemen van beslissingen, leidt tot een toename in vertrouwen, een grotere interesse in en commitment aan de uitkomsten en een reductie van informatie-asymmetrie, met als gevolg een beperking van opportunistisch gedrag (Saxton, 1997). Daarnaast leidt interactie tot kennis omtrent de processen en wensen van de partner, waardoor minder coördinatie nodig kan zijn. Das en Teng (1998) geven aan dat bij hechte samenwerkingsverbanden met incongruente doelen en complexe werkzaamheden het managen van cultuur essentieel is, omdat andere mechanismen minder effectief zijn en cultuurverschillen tot grote beheersingsproblemen kunnen leiden. Vertrouwen is een efficiënt alternatief voor dure formele beheersingsmechanismen, maar zoals eerder is aangegeven is het bouwen van vertrouwen een tijdrovend proces. Om vertrouwen te creëren is blootstelling aan de partner noodzakelijk (Rousseau et al., 1998). Door signalen af te geven dat men de partner vertrouwt (zoals het gebruik van minder gedetailleerde contracten) kan dit een wederzijdse reactie opleveren, wat het proces kan versnellen. Het vertrouwen kan echter misplaatst zijn, als de partner bijvoorbeeld bewust manipuleert om het vertrouwen op een later moment te misbruiken.

Tot slot van dit raamwerk worden de verschillen in beheersingsproblemen geanalyseerd die bij de diverse samenwerkingsvormen voorkomen.

### 4.3 *Verschillen in beheersing tussen samenwerkingsverbanden*

Zoals is aangegeven, verschillen de in tabel 1 (op pagina 557) weergegeven samenwerkingsvormen per categorie structureel van elkaar met

betrekking tot beheersing, door verschillen in de vorm van interdependentie en het gebruik van vermogensdeelname.

#### 4.3.1 *Interdependentie*

Een verticale samenwerking vindt plaats tussen complementaire partners (afnemer en leverancier) en richt zich op de transfer van middelen (output) in de keten. De grenzen tussen prestaties en middelen van beide partijen blijven vrij duidelijk. In een horizontale samenwerking, bijvoorbeeld tussen concurrenten, worden middelen samengevoegd en nemen de partners gezamenlijk deel in de generatie van output. Individuele prestaties en middelen van partners zijn daarom minder goed in het geheel te onderscheiden, waardoor bij de verdeling van resultaten en middelen en bij de beheersing van activiteiten problemen kunnen optreden (Garcia-Canal, 1996; Grandori, 1997; Park, 1996). Tevens spelen concurrentieoverwegingen een rol, zoals bij de uitwisseling van concurrentiegevoelige informatie, wat de concurrentiekracht ten opzichte van de partner direct kan aantasten. In een verticale samenwerkingsrelatie manifesteren concurrentieoverwegingen zich anders, aangezien daar eerder het gevaar speelt dat kennis uitlekt of door de partner wordt gebruikt om de onderhandelingspositie te versterken.

Daarnaast verschilt de complexiteit van activiteiten tussen verschillende vormen van interdependentie, wat invloed heeft op de benodigde mate van coördinatie van activiteiten (Grandori, 1997; Thompson, 1967). Als partners middelen samenvoegen (pooling) om daar vervolgens individueel gebruik van te maken, dan is relatief weinig afstemming nodig, voornamelijk gedragsafstemming, zoals procedures voor het gebruik van middelen. Indien partners gezamenlijk actie ondernemen is meer afstemming nodig, zoals procedures en gezamenlijk beslissen. Als een partner afhankelijk is van de input van de ander (sequentieel), dan neemt de behoefte aan afstemming toe, zoals afstemming van activiteiten en prestatie meting. Indien de resultaten van partners en hun activiteiten noodzakelijke input voor elkaar zijn (reciproque), zoals bij uitbestedingsrelaties, is de meest complexe vorm van coördinatie vereist, in de vorm van gedragbeheersing (specificaties en toezicht) en sociale beheersing (interactie).

#### 4.3.2 *Vermogensdeelname*

Vermogensdeelname leidt tot vereniging van belangen van de partners, waardoor zij zich minder snel opportunistisch gedragen. Tevens is het een effectief mechanisme om rechten in en resultaten van de samenwerking te verdelen, waarmee conflicten kunnen worden voorkomen. Een joint venture omvat naast vermogensdeelname een administratief apparaat, waarmee activiteiten in de samenwerking worden gecoördineerd en tevens directe controle plaatsvindt op opportunistisch gedrag. Bij minderheidsdeelnemingen neemt een organisatie een deelname in het vermogen van een andere organisatie of ruilen organisaties onderling eigen vermogen, maar is geen sprake van een aparte administratieve entiteit waarmee de samenwerking wordt bestuurd. Coördinatie kan plaatsvinden op basis van het beslissingsrecht van de deelnemende partner, maar ook andere sociale, contractuele en procedurele mechanismen zijn mogelijk. In samenwerkingsrelaties zonder vermogensdeelname is geen sprake van belangenvereniging door eigen vermogen en is tevens geen apart administratief apparaat om de samenwerking te besturen, zodat coördinatie alleen kan plaatsvinden op basis van contractuele en/of procedurele mechanismen.

Deze analyse geeft dus aan dat, om een goed inzicht te verwerven in de structurering en beheersing van samenwerkingsrelaties, het belangrijk is rekening te houden met de structurele verschillen tussen diverse samenwerkingsvormen.

## 5 **Samenvatting en conclusie**

Het in dit artikel ontwikkelde raamwerk biedt de mogelijkheid de beheersing van samenwerkingsrelaties tussen ondernemingen gestructureerd te bestuderen en biedt een gedetailleerder inzicht dan eerder gebruikte perspectieven. Het raamwerk maakt onderscheid tussen resultaatbeheersing, gedragbeheersing en sociale beheersing en integreert de contractuele, procedurele en sociale beheersingsaspecten van samenwerking. Daarmee komt het tegemoet aan kritiek in de literatuur dat bij de bestudering van samenwerkingsrelaties te veel aandacht wordt besteed aan de contractuele dimensie en te weinig aan de procedurele en sociale dimensies. Daarnaast wordt rekening gehouden met structurele ver-

schillen in de vorm van beheersing tussen diverse samenwerkingsvormen, op basis van de vorm van interdependentie en het gebruik van vermogensdeelnemers. Dit raamwerk kan als basis dienen voor het ontwikkelen van diverse onderzoeksvragen en hypothesen, bijvoorbeeld ten aanzien van de relaties tussen de beheersingsvormen, de effectiviteit van de vormen en de verschillen tussen diverse soorten samenwerkingsrelaties. De praktische relevantie van dit artikel is voornamelijk het inzicht dat wordt geboden in de verschillende beheersingsvormen en -mechanismen en in hoeverre zij in verschillende samenwerkingsvormen relevant zijn.

---

## LITERATUUR

- Aulakh, P.S., M. Kotabe en A. Sahay, (1996), Trust and performance in cross-border marketing partnerships: A behavioral approach, *Journal of International Business Studies*, special issue, pp. 1005-1032.
- Das, T.K. en B.S. Teng, (1998), Between trust and control: developing confidence in partner cooperation alliances, *Academy of Management Review*, jrg. 23, nr. 3, pp. 491-512.
- Dyer, J.H. en H. Singh, (1998), The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, jrg. 23, nr. 4, pp. 660-679.
- Eisenhardt, K.M., (1985), Control: Organizational and economic approaches, *Management Science*, jrg. 31, nr. 2, pp. 134-149.
- Fisher, J., (1995), Contingency-Based Research in Management Control Systems: Categorization by Level of Complexity, *Journal of Accounting Literature*, jrg. 14, pp. 24-53.
- Frances, J. en E. Garnsey, (1996), Supermarkets and suppliers in the UK: system integration, information and control, *Accounting, Organizations and Society*, jrg. 21, nr. 6, pp. 591-610.
- Garcia-Canal, E., (1996), Contractual form in domestic and international strategic alliances, *Organization Studies*, jrg. 17, nr. 5, pp. 773-794.
- Grandori, A., (1997), An organizational assessment of interfirm coordination modes, *Organization Studies*, jrg. 18, nr. 6, pp. 897-925.
- Grandori, A. en G. Soda, (1995), Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms, *Organization Studies*, jrg. 16, nr. 2, pp. 183-214.
- Groot, T.L.C.M. en K.A. Merchant, (1998), *Control of international Joint-Ventures*, Research Memorandum, ARCA-RM-98-01.
- Gulati, R., (1995), Does familiarity Breed Trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances, *Academy of Management Journal*, jrg. 38, nr. 1, pp. 85-112.
- Gulati, R., (1998), Alliances and Networks, *Strategic Management Journal*, jrg. 19, pp. 293-317.
- Gulati, R. en H. Sing, (1998), The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances, *Administrative Science Quarterly*, jrg. 43, pp. 781-814.
- Heide, J.B., (1994), Interorganizational governance in Marketing Channels, *Journal of Marketing*, jrg. 58, nr. 1, pp. 71-85.
- Hopwood, A., (1996), Looking across rather than up and down: on the need to explore the lateral processing of information, *Accounting, Organizations and Society*, jrg. 21, nr. 6, pp. 589-590.
- Jones, C., W.S. Hesterly, S.P. Borgatti, (1997), A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms, *Academy of Management Review*, jrg. 22, nr. 4, pp. 911-945.
- Kamminga, P.E. en J. van der Meer-Kooistra, (1997), Beheersingsaspecten van joint ventures, *Tijdschrift voor Bedrijfsadministratie*, jrg. 101, pp. 409-414.
- Larson, A., (1992), Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships, *Administrative Science Quarterly*, jrg. 37, pp. 76-104.
- Oliver, A.L. en M. Ebers, (1998), Networking Network Studies: An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-organizational Relationships, *Organization Studies*, jrg. 19, nr. 4, pp. 549-583.
- Osborn, R.N. en C.C. Baughn, (1990), Forms of interorganizational governance for multinational alliances, *Academy of Management Journal*, jrg. 33, nr. 3, pp. 503-519.
- Osborn, R.N. en J. Hagedoorn, (1997), The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks, *Academy of Management Journal*, jrg. 40, nr. 2, pp. 261-278.
- Otley, D., (1994), Management control in contemporary organizations: towards a wider framework, *Management Accounting Research*, jrg. 5, pp. 289-299.
- Ouchi, W.G., (1979), A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms, *Management Science*, jrg. 25, nr. 9, pp. 833-848.
- Park, S.H., (1996), Managing an Interorganizational Network: A Framework of the Institutional Mechanism for Network Control, *Organization Studies*, jrg. 17, nr. 5, pp. 795-824.
- Parkhe, A., (1993), Strategic Alliance Structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation, *Academy of Management Journal*, jrg. 36, nr. 4, pp. 794-829.



Ring, P.S. en A. van de Ven, (1992), Structuring Cooperative Relationship between Organizations, *Strategic Management Journal*, jrg. 13, pp. 483-498.

Ring, P.S. en A. van de Ven, (1994), Developmental processes of cooperative interorganizational relationships, *Academy of Management Journal*, jrg. 19, nr. 1, pp. 90-118.

Rousseau, D.M., S.B. Sitkin, R.S. Burt, C. Camerer, (1998), Not so different after all: A cross-discipline view of trust, *Academy of Management Review*, jrg. 3, nr. 3, pp. 393-404.

Saxton, T., (1997), The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes, *Academy of Management Journal*, jrg. 40, nr. 2, pp. 443-461.

Schreuder, H. en A. van Witteloostuijn, (1990), Strategische allianties: Concurrentie en samenwerking, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, december, pp. 605-614.

Sheppard, B.H. en M. Tuchinsky, (1996), Interfirm relationships: A Grammar of Pairs, *Research in Organizational Behavior*, jrg. 18, pp. 331-371.

Sobrero, M. en S. Schrader, (1998), Structuring inter-firm relationships: A Meta-analytic Approach, *Organization Studies*, jrg. 19, nr.4, pp. 585-615.

Thompson, J.D., (1967), *Organizations in action*, McGraw-Hill, New York.

Uzzi, B., (1997), Social structure and competition in interfirm

networks: The paradox of embeddedness, *Administrative Science Quarterly*, jrg. 42, pp. 35-67.

Williamson, O.E., (1985), *The economic institutions of capitalism*, The Free Press, New York.

---

#### NOTEN

1 Dit artikel is gebaseerd op Dekker, H.C., (1998), *Control of inter-organizational relationships: a framework for analysis*, working paper december 1998, Vrije Universiteit Amsterdam.

2 De auteur dankt Drs. I. Blij, Prof. Dr. T.L.C.M. Groot, Drs. M. Schoute en Drs. E. Wiersma van de afdeling Accounting aan de Vrije Universiteit Amsterdam, een anonieme referent en de redactie van het MAB voor hun commentaren op eerdere versies van dit artikel.

3 Contractuele en hiërarchische mechanismen heten in de transactiekostentheorie respectievelijk *legal ordering* en *private ordering*. Voorbeelden van economische gijzelaars zijn symmetrische investeringen van partners in gespecialiseerde machines, die buiten de samenwerking weinig waarde hebben.

4 Dit betreft voornamelijk beheersing van opportunisme. Alleen als het vertrouwen in de vaardigheden toeneemt, kan de behoefte aan coördinatie verminderen.