

ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM
Faculteit der Economische Wetenschappen
Accounting, Auditing & Control

Bachelorscriptie

“Beheersing van transactionele relaties tussen organisaties

Een conceptmodel voor minimalisatie van transactiekosten en ex post transactieproblemen”



Roland van Schijndel

Student Bachelor Economie & Bedrijfseconomie

Major: Management Accounting & Control

Studentnummer: 300464

Email: 300464rs@student.eur.nl

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1	Inleiding	3
1.1	Aanleiding onderzoek	3
1.2	Doelstelling	3
1.3	Centrale onderzoeksvraag en deelvragen	4
1.4	Afbakening	5
1.5	Verantwoording onderzoeksmethoden	6
Hoofdstuk 2	Theoretische achtergrond van het onderzoek	7
2.1	Hoe kan de transactiekostentheorie worden toegepast op de relatie tussen bedrijven?	7
2.1.1	<i>Transactiekostentheorie</i>	7
2.1.2	<i>Factoren afgeleid van de transactiekosten theorie</i>	8
2.2	Hoe kan de speltheorie worden toegepast op de relatie tussen bedrijven?	9
2.2.1	<i>Partner selectie</i>	9
2.2.2	<i>Speltheorie</i>	9
2.2.3	<i>Asymmetrische informatie</i>	13
2.3	Vertrouwen	16
2.4	Samenhang tussen besproken theorieën en factoren van transactionele relaties	17
Hoofdstuk 3	Wat zijn de voor- en nadelen van standaard- en maatcontracten?	20
3.1	Standaardcontracten	20
3.2	Maatcontracten	23
Hoofdstuk 4	Wat is de rol van de verschillende factoren die van invloed zijn op de contractvormkeuze?	24
4.1	Welke rol speelt onzekerheid van de transactie op de contractvorm keuze?	24
4.2	Welke rol speelt de omvang van transacties op de contractvorm keuze?	27
4.3	Welke rol speelt de specificiteit van de transactie op de contractvorm keuze?	29
4.4	Welke rol speelt de transactiefrequentie op de contractvorm keuze?	31
4.5	Welke rol speelt de taakcomplexiteit van de transactie op de contractvorm keuze?	33
4.6	Welke rol speelt concurrentie op de contractvorm keuze?	35
4.7	Welke rol speelt de machtspositie van beide partijen op de contractvorm keuze?	37
4.8	Welke rol speelt vertrouwen tussen partners op contractvorm keuze?	39
4.9	Welke rol speelt de kostprijs van de contractvorm op de contractvorm keuze?	43
Hoofdstuk 5	Modelontwerp	45
Hoofdstuk 6	Conclusie en discussie	53
Literatuurlijst		58

Inleiding

1.1 Aanleiding tot het onderzoek

Voor de beheersing van transactionele relaties tussen bedrijven wordt regelmatig gebruik gemaakt van contracten¹ (Brown et al., 2006 p. 167). Met behulp van contracten kunnen doelen en afspraken worden vastgelegd en kan gespecificeerd worden wat er verwacht wordt van beide partijen, wat iedere partij verwacht te winnen en wat de consequenties zijn van het nalaten van afspraken. Hierdoor kunnen onzekerheden, onduidelijkheden en onenigheid weggenomen of verkleind worden. Contracten worden gezien als een belangrijk management beheersmechanisme als het gaat om relaties en samenwerkingsverbanden tussen bedrijven. Echter de contractopstelling en onderhandelingsprocedure is een tijdrovend en kostbaar proces. Het gebruik van standaardcontracten boven maatcontracten biedt hiervoor een oplossing maar brengt ook nadelen met zich mee omdat standaardcontracten minder gespecificeerd de eisen en verwachtingen van beide partijen weergeven. Wanneer er een mismatch is tussen de eigenschappen van de transactie en de contractvorm kan dit tot ex post transactie problemen leiden (Dekker, 2005a)². De totstandkoming en daarmee de vorm van het contract hangt af van verschillende economische en sociale factoren. Het is voor bedrijven vaak moeilijk om deze verschillende factoren tegen elkaar af te wegen en de contractvorm te selecteren met de meeste voordelen. Deze scriptie gaat in op het contractopstelling en onderhandelingsproces en voorziet in een model voorstel dat kan assisteren in het selecteren van contractvormen in verschillende situaties.

1.2 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om; 1) verschillende beheersmethoden (contractvormen) en voor- en nadelen hiervan weer te geven bij transactionele relaties, 2) een transactionele relatie in kaart te brengen door de rol te beschrijven van de factoren die van invloed zijn bij transactionele relaties 3) een model voorstel te construeren dat kan assisteren bij het selecteren van de contractvorm met de meeste voordelen in verschillende situaties om transactiekosten en ex post transactie problemen te minimaliseren.

Het is niet de doelstelling dat het model in iedere situatie, voor ieder bedrijf, de beheersmethode met de meeste voordelen kan voorspellen. Het model zal maar in beperkte mate kunnen assisteren bij de selectie van de contractvorm. Het model kan gebruikt worden als hulpmiddel bij beheersmethode selectie, kan dienen als indicatie en kan als raamwerk dienen voor verder onderzoek en uitbreiding van het model.

¹ Brown, J.R., Cobb, A.T. & Lusch, R.F. (2006). The roles played by interorganizational contracts and justice in marketing channel relationships, *Journal of Business Research*, 59, p.166-175

² Dekker, H.C. (2005a). De architectuur van uitbestedingscontracten, *Maanblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, p. 429-436

1.3 Centrale onderzoeksvraag

Welke contractvorm³ heeft de meeste voordelen in verschillende situaties bij transactionele relaties tussen organisaties?

Om antwoord te geven op de centrale onderzoeksvraag zal eerst onderzocht moeten worden welke factoren van invloed zijn op de contractvorm selectie bij transactionele relaties tussen bedrijven en wat de rol is van deze factoren. In het onderzoek worden zowel economische als sociale factoren meegenomen. De economische factoren, welke afgeleid zijn van de transactiekosten theorie⁴ (Coase, 1937 in Meer-Kooistra & Vosselman, 2005 p. 411) en van invloed zijn op de beheersstructuur keuze bij uitbestedingen⁵ (Dekker, 2005a p. 430) zijn:

1. Onzekerheid van de transactie
2. Omvang van de transactie
3. Specificiteit van de transactie
4. Taakcomplexiteit van de transactie
5. Transactiefrequentie
6. Concurrentiepositie van partner
7. Machtverschil tussen partners (asymmetrische informatie, speltheorie)

Verder zal ingegaan worden op een sociale factor die van invloed is op de beheers of contractvorm keuze³ (Meer-Kooistra & Vosselman, 2005):

8. Vertrouwen tussen partners

Als laatste zal ook de volgende economische factor worden besproken maar deze is van een meer terugkoppelend karakter:

9. Structuur, omvang en daarmee samenhangend, de kosten van het contract.

³ Standaardcontract of een gespecificeerd maatcontract

⁴ Meer-Kooistra, J. van der & Vosselman E.G.J. (2005). Beheersing van transactionele relaties, *Maanblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, p. 409-419

⁵ Dekker H.C. (2005a). De architectuur van uitbestedingscontracten, *Maanblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, p. 429-436

Kennis van de verschillende factoren geeft meer inzicht bij de contractvorm selectie en het onderhandelingsproces. Wanneer de invloeden van de factoren onderzocht en bekend zijn, kan de transactionele relatie beter in kaart gebracht worden en biedt dit het raamwerk voor het model. Voor het model is niet alleen onderzocht wat de rol is van de factoren op de contractvorm selectie, maar ook in welke mate de variabelen verklarend zijn voor het aantal afspraken (specificiteit) van het contract. In het model kan met de verschillende variabelen 'gespeeld' worden waardoor de uitkomst van het model veranderd. De uitkomst van het model geeft een indicatie in welke mate het contract, theoretisch gezien, gespecificeerd zou moeten zijn. Het onderzoeksmodel van Dekker⁶ (2005a) dient als basis voor het model en zal op voortgeborduurd worden. Het model is gemaakt in Excel.

Deelvragen

- 1) Hoe kan de transactiekostentheorie worden toegepast op de relatie tussen bedrijven?
- 2) Hoe kan de speltheorie worden toegepast op de relatie tussen bedrijven?
- 3) Wat zijn de voor- en nadelen van standaard- en maatcontracten?
- 4) Welke rol speelt onzekerheid van de transactie op de contractvorm keuze?
- 5) Welke rol speelt de omvang van de transactie op de contractvorm keuze?
- 6) Welke rol speelt de specificiteit van de transactie op de contractvorm keuze?
- 7) Welke rol speelt de transactiefrequentie op de contractvorm keuze?
- 8) Welke rol speelt de taakcomplexiteit van de transactie op de contractvorm keuze?
- 9) Welke rol speelt concurrentie op de contractvorm keuze?
- 10) Welke rol speelt de machtspositie van beide partijen op de contractvorm keuze?
- 11) Welke rol speelt vertrouwen tussen partners op contractvorm keuze?
- 12) Welke rol speelt de kostprijs van de contractvorm op de contractvorm keuze?

1.4 Afbakening

De doelstelling van dit onderzoek is erg breed. Om antwoord te geven op de centrale onderzoeksvraag, is het niet mogelijk om bepaalde variabelen niet te behandelen. Aangezien alle onderzochte factoren van invloed geacht worden, dienen hier geen afbakeningen gemaakt te worden. Wel zijn de volgende veronderstellingen gemaakt:

- Verondersteld is dat eerdergenoemde factoren welke meegenomen worden in het onderzoek, de belangrijkste invloeden zijn aan de hand van de onderzoeken^{6,7} van Dekker (2005a) en Meer-Kooistra & Vosselman (2005).
- Er worden alleen standaard- en maatcontracten in het onderzoek onderzocht. Andere vormen, zoals mondelinge afspraken, worden niet meegenomen.
- Het onderzoek gaat uit van de relatie tussen twee partijen.

⁶ Dekker H.C. (2005a). De architectuur van uitbestedingscontracten, *Maanblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, p. 429-436

⁷ Meer-Kooistra, J. van der & Vosselman, E.G.J. (2005). Beheersing van transactionele relaties, *Maanblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, p. 409-419

1.5 Verantwoording onderzoeksmethoden

Vanwege het theoretische en algemene karakter van dit onderzoek zullen de invloeden van de verschillende factoren aan de hand van een literatuuronderzoek onderzocht worden. De rol van de factoren en mate waarin de variabelen verklarend zijn voor de contractvorm keuze in het onderzoek is vastgesteld aan de hand van zowel theoretisch als empirisch onderzoek afkomstig van verschillende academische literatuur, journals, databases en economische tijdschriften. Voor dit onderzoek zelf is geen empirisch onderzoek verricht. Het merendeel van de onderzochte factoren zijn van kwalitatieve aard. Zowel kwalitatieve als kwantitatieve variabelen zullen in het model verwerkt worden in de vorm van percentages (mate van aanwezigheid variabele van 0 tot 100%).

Hoofdstuk 2 Theoretische achtergrond van het onderzoek

2.1 Hoe kan de transactiekostentheorie worden toegepast op de relatie tussen bedrijven?

2.1.1 Transactiekostentheorie

Het merendeel van de factoren die van invloed zijn op de contractvorm keuze bij transactionele relaties zijn afgeleid van de transactiekostentheorie. Enige achtergrond informatie met betrekking tot de transactiekostentheorie is gewenst om de samenhang met transactionele relaties tussen bedrijven te beschrijven;

De traditionele economische theorie van Adam Smith (1776), beschreven in 'The Wealth of Nations' gaat uit van het principe van de 'invisible hand'.⁸ Deze theorie stelt dat omdat de markt efficiënt is, het efficiënter is om uit te besteden in plaats van zelf te produceren. Ronald Coase zette in 1937 hier echter een kanttekening bij vanwege de aanwezigheid van transactiekosten op de markt.⁹ Op de markt zijn de kosten van producten en diensten hierdoor hoger dan de werkelijke prijs. Hierop stelde Coase de transactiekostentheorie op, welke later uitgebreid¹⁰ en voor een deel bekritiseerd is door Williamson (1996) (Nootboom, 2004 p. 5)¹². In deze theorie wordt de vraag gesteld waarom bedrijven bestaan en waarom bedrijven groeien? Het antwoord hierop is dat bedrijven transactiekosten proberen te minimaliseren. Door intern te produceren in plaats van op de markt te kopen worden transactiekosten vermeden. Echter, het is voor bedrijven niet mogelijk om oneindig door te groeien. Bepaalde zaken zullen uitbesteed moeten worden op de markt. Dit gebeurt wanneer de prijs op de markt, inclusief transactiekosten, lager is dan wanneer intern geproduceerd wordt. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer technische kennis, ervaring of skills ontbreken om een product zelf te produceren en hoge innovatiekosten met zich mee zou brengen wanneer verticale integratie zou plaatsvinden.

Wanneer zaken uitbesteed worden op de markt is het van belang dat de relatie beheerst wordt. Volgens de transactiekostentheorie is beheersing van de relatie noodzakelijk, omdat deze theorie als uitgangspunt heeft dat economische factoren zich opportunistisch kunnen gedragen. Opportunisme wordt omschreven als "*het nastreven van eigenbelang eventueel door middel van bedrog*" (Williamson 1996 in Nootboom, 2004 p. 5)¹¹. Wanneer de relatie niet op een bureaucratische manier (regelgeving, controle, contracten) beheerst wordt, wordt de relatie, volgens aanhangers van de transactiekostentheorie, enkel beheerst door middel van het marktmechanisme (Nootboom, 2004 p. 5)¹¹ waardoor de kans op opportunistisch

⁸ Smith, A. (1776). An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations

⁹ Coase, R. (1937). The Nature of the Firm, *Economica*, Vol. 4, No. 16, p. 386-405

¹⁰ Meer-Kooistra, J. van der & Vosselman, E.G.J. (2005). Beheersing van transactionele relaties, *Maanblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, p. 409-419

¹² Nootboom, B. (2004). Learning and Governance in Inter-Firm Relations, *ERIM Report Series Research in Management*

gedrag groot is . Potentieel opportunistische kan leiden tot hoge transactiekosten, bijvoorbeeld, door middel van meer specifieke contracten of door kans op meer ex post transactie problemen. Contracten worden gezien als een belangrijk bureaucratisch management beheers mechanisme als het gaat om relaties en samenwerkingsverbanden tussen bedrijven (Brown et. al., 2006).¹³ Transactiekosten die hierbij plaatsvinden zijn bijvoorbeeld het zoeken naar een geschikte contractpartij, het opstellen van contracten en bewaking van de uitvoering hiervan (Meer-Kooistra & Vosselman, 2005).¹⁴

2.1.2 Factoren afgeleid van de transactiekosten theorie

Bedrijven hebben altijd te maken met transactiekosten bij transactionele relaties. De hoogte van de transactiekosten hangt af van een aantal factoren. Deze factoren zijn afgeleid van de transactiekosten theorie en hebben invloed op de wijze waarop het contract wordt samengesteld en daarmee, de (transactie) kosten van het contract.

De factoren die afgeleid zijn van de transactietheorie zijn de volgende en worden meegenomen in het onderzoek:

- Onzekerheid van de transactie
- Omvang van de transactie
- Specificiteit van de transactie
- Taakcomplexiteit van de transactie
- Transactiefrequentie
- Concurrentiepositie van partner
- Machtverschil tussen beide partijen

Bovenstaande factoren zijn alle van invloed op de structuur, omvang en prijs van het contract en daarmee, bepalend voor de hoogte van de transactiekosten.

¹³ Brown, J.R., Cobb, A.T. & Lusch, R.F. (2006). The roles played by interorganizational contracts and justice in marketing channel relationships, *Journal of Business Research*, 59, p. 166-175

¹⁴ Meer-Kooistra, J. van der & Vosselman, E.G.J. (2005). Beheersing van transactionele relaties, *Maanblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, p. 409-419

2.2 Hoe kan de speltheorie worden toegepast op de relatie tussen bedrijven?

2.2.1 Partner selectie

Wanneer een bedrijf de keuze heeft gemaakt om een product of dienst uit te besteden, is het van belang een geschikte partner te selecteren. Om (transactie) kosten te besparen, is het gewenst dat de partnerselectie procedure weinig tijd in beslag neemt. Het partnerselectie proces hangt af van vele factoren waaronder alle eerder genoemde economische factoren afgeleid van de transactiekosten theorie, maar ook van de reputatie en ervaring van de potentiële partner. Wanneer een geschikte partner is gevonden betekent dit niet direct dat de relatie aangegaan wordt. Voor de totstandkoming van een transactionele relatie tussen twee bedrijven is het vereist dat beide partijen de verwachting hebben een bepaald nut te verkrijgen door het aangaan van de relatie. Echter een garantie voor de samenwerking is dit niet. Wanneer beide partijen nut mogen verwachten door de samenwerking, bestaat nog altijd de mogelijkheid dat de relatie niet wordt aangegaan. Dit komt doordat de mogelijkheid voor een of beide partijen bestaat om de gemaakte afspraken niet na te komen (opportunistisch gedrag). Het verwachte nut van de ene partij hangt niet alleen van de eigen actie af, maar ook van de actie ofwel, de strategie, van de tegenpartij. Bovenstaand strategisch spel waar beide partijen voor staan leidt uiteindelijk tot een actie (gedrag) van beide partijen. Ten grondslag van dit soort dilemma's en van belang bij transactionele relaties is de in 1944 ontwikkelde speltheorie, van Neumann en Morgenstein (Brue & Grant, 2007 p. 355)¹⁵.

2.2.2 Speltheorie

De speltheorie van Neumann & Morgenstein (1944) is toepasbaar op allerlei situaties zoals deze zich ook voor doen bij strategische spellen als schaken en poker. Zo is de speltheorie ook toepasbaar bij transactionele relaties tussen twee bedrijven. Daarbij zullen beide partijen iedere actie van de tegenpartij aftasten en hierop inspelen, net zoals dat ook gebeurt bij een schaakpartij (Brue & Grant, 2007, p.355)¹⁵.

De meest vereenvoudigde versie van de speltheorie veronderstelt dat de relatie bestaat uit twee rationele partijen, dat beide partijen perfect weten hoeveel nut ontleent wordt aan de relatie, dat ze beschikken over gelijke onderhandelingsvaardigheden en dat er volledige transparantie is met betrekking tot de nuts voorkeuren van de andere partij (Nash, 1950 p. 155)¹⁶. Verder wordt er van uitgegaan dat beide partijen streven naar maximalisatie van eigen nut en dat maar één strategie uitgevoerd kan worden.

¹⁵ Brue, S. L. & Grant, R.R. (2007). *The Evolution of Economic Thought*, Thomson Higher Education, Mason, USA

¹⁶ Nash, J.F., Jr. (1950). The Bargaining Problem, *Econometrica, The Journal of the Econometric Society*, vol. 18, No. 2 p. 155-162

Deze versie van de speltheorie representeert een situatie zonder wetten, regels of contracten, een situatie die in de praktijk weinig of niet voorkomt, maar deze theorie staat wel aan de basis van iedere transactionele relatie en kan uitgebreid en aangepast worden op complexere situaties. De mogelijke acties en strategieën van beide partijen kunnen worden weergegeven in een 'pay-off matrix'. De toepassing van de speltheorie op transactionele relaties zal verder uiteengezet worden aan de hand van een aantal voorbeelden.

Stel er zijn twee bedrijven, bedrijf Y en bedrijf Z. Bedrijf Y is producent van tennisrackets. De tennisrackets worden aan winkels verkocht met bespanning erop. Bedrijf Y besluit de bespanning niet zelf te produceren maar tegen betaling uit te besteden aan bedrijf Z, gespecialiseerd in bespanningen van tennisrackets. Vooralsnog wordt hier uit gegaan van een eenmalige samenwerking. Beide bedrijven streven naar maximaal nut en kunnen verschillende keuzes maken om nut te maximaliseren. Over de samenwerking zijn bepaalde mondelinge afspraken gemaakt. De afspraken zijn dat bedrijf Z de bespanning levert tegen betaling achteraf van bedrijf Y.

De keuzes die bedrijf Y kan nemen zijn wel betalen of niet betalen. De keuzes van bedrijf Z zijn wel of geen bespanning te leveren. Bij transactionele relaties komt het vaak voor dat een van beide partijen een dominante strategie heeft. *Een dominante strategie is een strategie welke betere resultaten oplevert ongeacht welke strategie de andere partij kiest* (Frank, 2006 p. 455)¹⁷. De dominante strategie bij eenmalige transactionele relaties hangt af van het betalingsmoment. Dit zal aangetoond worden aan de hand van twee pay-off matrices (tabel 1 en tabel 2). De nut voorkeuren van beide partijen bij een betaling achteraf, zijn in onderstaande 'pay-off matrix' weergegeven:

		Bedrijf Z	
		Wel leveren	Niet leveren
Bedrijf Y	Wel betalen	Nut Y = 4 Nut Z = 4	
	Niet betalen	Nut Y = 12 Nut Z = -4	Nut Y = 0 Nut Z = 0

Tabel 1. Speltheorie pay-off matrix waarbij achteraf betaald wordt. Dominante strategie voor bedrijf Y

In deze situatie is er sprake van een dominante strategie van bedrijf Y. Wanneer er niet geleverd wordt, zal er nooit betaald worden door bedrijf Y. Vandaar dat de combinatie niet leveren, wel betalen grijs is gemaakt; deze situatie zal niet voorkomen. Het nut van bedrijf Y is altijd hoger wanneer er niet betaald wordt, ook wanneer wel wordt geleverd. Het evenwicht in deze situatie is niet leveren en niet betalen. Dit evenwicht heet een Nash-evenwicht,

¹⁷ Frank, R.H. (2006). Micro-Economics and Behavior, McGraw-Hill/Irwin, New York

vernoemd naar J.F. Nash (1950)¹⁸, naast Neumann en Morgenstein, een van de grondleggers van speltheoretische dilemma's (Brue & Grant, 2007)¹⁹. Een Nash-evenwicht is een evenwicht waarbij iedere speler de beste strategie gekozen heeft, gegeven de gekozen strategie van de andere partij. In deze situatie weet bedrijf Z dat Bedrijf Y zal kiezen niet te betalen. De beste keuze die bedrijf Z kan maken, gegeven dat bedrijf Y niet zal betalen, is dat bedrijf Z niet moet leveren. De transactie zal nooit plaatsvinden.

De nuts voorkeuren van beide partijen in een situatie waarbij vooraf betaald wordt is in de volgende 'pay-off matrix' weergegeven:

		Bedrijf Z	
		Wel leveren	Niet leveren
Bedrijf Y	Wel betalen	Nut Y = 4 Nut Z = 4	Nut Y = -4 Nut Z = 12
	Niet betalen		Nut Y = 0 Nut Z = 0

Tabel 2. Speltheorie pay-off matrix wanneer vooraf betaald wordt. Dominante strategie voor bedrijf Z

In deze situatie is er sprake van een dominante strategie voor bedrijf Z. Wanneer er niet betaald wordt zal er ten eerste niet worden geleverd. De situatie niet betalen en wel leveren zal nooit voorkomen, vandaar grijs in de tabel. Wanneer wel betaald wordt zal bedrijf Z er altijd voor kiezen om niet te leveren, dit is de dominante strategie van bedrijf Z. Aangezien bedrijf Y weet dat bedrijf Z nooit zal leveren, zal bedrijf Y nooit betalen, en zal de transactie nooit plaats vinden. Het Nash evenwicht in deze situatie is wederom niet leveren en niet betalen.

In bovenstaande voorbeelden is te zien dat ondanks het nut van beide partijen hoger kan zijn wanneer beide partijen de afspraken nakomen, er toch voor wordt gekozen om niet samen te werken. Dit is het geval wanneer de samenwerking slechts eenmalig plaats vindt en er geen rekening gehouden wordt met de naamsbekendheid of reputatie van beide bedrijven en er geen wetten of regels bestaan die de relatie beheersen.

Het volgende voorbeeld geeft al een realistischer beeld van een transactionele relatie. In dit voorbeeld wordt achteraf betaald, en staat bedrijf Z zeer bekend als specialist op het gebied van tennisracketbespanning vanwege de sublieme kwaliteit, prijs en leveringstijd. Bedrijf Y is content met bedrijf Z als leveringspartner vanwege de goede prijs/kwaliteit verhouding en de

¹⁸ Nash, J.F., Jr. (1950). The Bargaining Problem, *Econometrica, The Journal of the Econometric Society*, vol. 18, No. 2 p. 155-162

¹⁹ Brue, S. L. & Grant, R.R. (2007). *The Evolution of Economic Thought*, Thomson Higher Education, Mason, USA

bespanning wordt nergens op de markt zo efficiënt aangeboden. In dit geval zal de pay-off matrix er anders uitzien;

		Bedrijf Z	
		Wel leveren	Niet leveren
Bedrijf Y	Wel betalen	Nut Y = 4 Nut Z = 4	
	Niet betalen	Nut Y = 2 Nut Z = -4	Nut Y = 0 Nut Z = 0

Tabel 3. Speltheorie pay-off matrix wanneer achteraf betaald wordt, evenwicht: wel leveren, wel betalen.

In deze situatie heeft bedrijf Y een dominante strategie om wel te betalen. Hoewel niet betalen bij voorbeeld 1 (zie tabel 1) voordeliger was is dat nu niet meer het geval. Wanneer er niet betaald wordt zal bedrijf Z de relatie met bedrijf Y verbreken, waardoor bedrijf Y op zoek zal moeten gaan naar andere leveranciers die een lagere prijs/kwaliteit bieden en hierdoor een schade oploopt van 10 en er een effectief nut overblijft van 2 (12 -10). Bedrijf Y zal dus betalen. Aangezien bedrijf Z dit weet en de leveringsreputatie van haar bedrijf niet wilt schaden, zal bedrijf Z op tijd leveren. Het evenwicht in deze situatie is wel leveren en wel betalen.

De reden waarom in deze situatie wel wordt samengewerkt is omdat beide partijen de transactie meer dan eens willen uitvoeren en geen reputatie schade op willen lopen. Op deze manier wordt de relatie beheerst door het marktmechanisme. Wanneer er niet wordt meegewerkt, zorgt dit er voor dat de transactie niet meer plaats zal vinden in het vervolg.

Bovenstaande situatie zal in de praktijk echter wederom niet snel voorkomen. In de praktijk kan vaak makkelijker worden uitgeweken naar andere concurrerende partijen (van bedrijf Z) die evenwel een zelfde kwaliteit, prijs en leveringstijd aanbieden. In dat geval is het voor bedrijf Y weer lucratief om niet te betalen. Verder zal in de praktijk geen transparantie zijn met betrekking tot strategie mogelijkheden van andere partijen (asymmetrische informatie). In dit geval is beheersing door middel van de markt niet voldoende en dient de relatie beheerst te worden door middel van een bureaucratisch en/of sociaal mechanisme. Om opportunistisch gedrag te vermijden bij speltheoretische dilemma's van transactionele relaties dient de relatie ofwel beheerst te worden door een contract dat de afspraken oplegt voor beide partijen en/of dat er een bepaalde mate van vertrouwen is tussen de partners.

In iedere transactionele relatie zal sprake zijn van een speltheoretisch dilemma. Beide partijen tasten elkaar af, hanteren een bepaalde strategie en spelen in op de verwachte strategie van de andere partij. Een contract of bepaalde mate van vertrouwen kunnen er voor zorgen dat bepaalde afspraken worden nagekomen, maar in veel gevallen is het onmogelijk om alle mogelijke contracttermen te definiëren. De kans op opportunistisch gedrag zal altijd

aanwezig zijn. Dit betekent dat een contract nooit alle onzekerheden kan wegnemen, waardoor de speltheoretische aspecten altijd in enige mate van toepassing zullen zijn op de transactionele relatie.

2.2.3 Asymmetrische informatie

De kans op opportunistisch gedrag is het grootst wanneer er sprake is van asymmetrische informatie. Er is sprake van asymmetrische informatie wanneer een partij van de transactie informatie heeft welke niet beschikbaar is voor de andere partij (Rosen, 2005, p 47)²⁰.

Hoewel de Nederlands wetgeving bedrijven verplicht om contractafspraken na te komen komt het regelmatig voor dat afspraken niet worden nagekomen. Zo is het wanbetalingpercentage van bedrijven in Nederland ongeveer 2,5% (Intrum Justitia, 2007)²¹. Ook wanneer de betaling niet op tijd geschiedt kan de rekening alsnog worden teruggevorderd van de andere partij via incassobureaus en eventueel via rechtszaken. Echter, het kan voorkomen dat de tegenpartij failliet is verklaard en onmogelijk nog kan betalen. Ook is het mogelijk dat contractafspraken onduidelijk of onvolledig gedefinieerd zijn, waardoor contractafspraken niet rechterlijk zijn af te dwingen. Wanneer zoals in de voorbeelden van de vorige paragraaf er sprake zou zijn van asymmetrische informatie zou de uitkomst van de samenwerking er anders uit kunnen zien;

Voorbeeld 3 zag er als volgt uit:

		Bedrijf Z	
		Wel leveren	Niet leveren
Bedrijf Y	Wel betalen	Nut Y = 4 Nut Z = 4	
	Niet betalen	Nut Y = 2 Nut Z = -4	Nut Y = 0 Nut Z = 0

Tabel 3. Speltheorie pay-off matrix wanneer achteraf betaald wordt, evenwicht: wel leveren, wel betalen.

Het evenwicht hier was; wel leveren en wel betalen. Om het voorbeeld realistischer te maken, gaan we er nu ook vanuit dat de relatie niet enkel beheerst wordt door het markt mechanisme, maar ook door middel van een contract, dat duidelijk de afspraken tussen beide partijen weergeeft (bureaucratisch mechanisme). De contractafspraken zijn: wel betalen door bedrijf Y en wel leveren door bedrijf Z. In het geval dat afspraken niet worden nageleefd volgt een sanctie/vergoeding ter hoogte van 15 richting andere partij en is rechterlijk af te dwingen.

²⁰ Rosen, H.S. (2005). Public Finance, McGraw-Hill, New York

²¹ url: http://www.intrum.nl/pdf/Volkskrant_290607.pdf

De Pay-off matrix ziet er in dit geval als volgt uit:

		Bedrijf Z	
		Wel leveren	Niet leveren
Bedrijf Y	Wel betalen	Nut Y = 4 Nut Z = 4	
	Niet betalen	Nut Y = -13 Nut Z = 11	Nut Y = 15 Nut Z = -15

Tabel 4. Speltheorie pay-off matrix wanneer achteraf betaald wordt: evenwicht: wel leveren, wel betalen

In dit voorbeeld heeft bedrijf Z de dominante strategie om te leveren. Bedrijf Y weet dat bedrijf Z zal leveren en zal niet de sanctie willen betalen die rechterlijk is af te dwingen volgens het contract en zal betalen. Het evenwicht is wel leveren en wel betalen.

Stel nu dat er sprake is van asymmetrische informatie; Bedrijf Y staat op de rand van faillissement en weet dat ze onmogelijk kan betalen, bedrijf Y weet dit, bedrijf Z weet dit niet. Met deze laatste productie batch, wil bedrijf Y nog een laatste slag slaan om de schade nog enigszins beperkt te houden en zal zich failliet laten verklaren na de laatste verkoop. De pay-off matrix van voorbeeld 4 zal er dan voor bedrijf Y anders uitzien dan voor bedrijf Z.

		Bedrijf Z	
		Wel leveren	Niet leveren
Bedrijf Y	Wel betalen	Nut Y = 4 Nut Z = 4	
	Niet betalen	Nut Y = 12 Nut Z = -4	Nut Y = 15 Nut Z = -15

Tabel 5. Speltheorie pay-off matrix voor bedrijf Y wanneer achteraf betaald wordt.

In deze situatie is de dominante strategie voor bedrijf Y om niet te betalen. Bedrijf Y zal de sanctie niet kunnen betalen en zal geen schade van 15 oplopen door het niet nakomen van de afspraak. In een situatie zonder asymmetrische informatie zou bedrijf Z dit weten en was de deal nooit gesloten met bedrijf Y. Het contract zou nooit zijn getekend. Echter in deze situatie is wel sprake van asymmetrische informatie. Bedrijf Z gaat uit van de pay-off matrix van voorbeeld 4 en zal leveren. Bedrijf Y gaat uit van de pay-off matrix van voorbeeld 5, zal profiteren van bedrijf Z en zal niet betalen, de laatste batch verkopen en vervolgens failliet laten verklaren, waardoor bedrijf Z slachtoffer is van het opportunistisch gedrag van bedrijf Y.

Wanneer vóór de transactie volledige transparantie was geweest over de financiële situatie van bedrijf Y, had de transactie nooit plaats gevonden. In dit geval was er echter sprake van

asymmetrische informatie. Bedrijf Z was niet op de hoogte van de financiële situatie van bedrijf Y en er ontstond ruimte voor opportunistisch gedrag.

Het is voor bedrijven ook mogelijk om zich op andere manieren opportunistisch te gedragen. Het kan dat het gehanteerde contract niet specifiek genoeg of onduidelijk de afspraken definieert, waardoor de afspraken niet volgens Nederlandse wetgeving kunnen worden afgedwongen. Verder kunnen afspraken compleet worden vergeten. Zo kan het zijn dat bedrijf Z twee verschillende kwaliteiten bespanning kan leveren. Bedrijf Y is hier niet van op de hoogte en gaat er vanuit dat bedrijf Z altijd de zelfde kwaliteit levert waarom zij bekend staat. Wanneer hier geen afspraken over gemaakt zijn in het contract, kan bedrijf Z bespanning leveren van lagere kwaliteit en verkopen voor de prijs van hogere kwaliteit bespanning. Bedrijf Y zal hier op den duur achter komen na klachten van klanten, maar zal vanwege het ontbreken van afspraken hierover in het contract hier geen sancties aan kunnen verbinden. Door asymmetrische informatie heeft bedrijf Z in dit geval kunnen profiteren van bedrijf Y.

Asymmetrische informatie speelt een belangrijke rol bij transactionele relaties. Door asymmetrische informatie is het voor partijen moeilijker om contract afspraken te definiëren dat voor alle mogelijke gebeurtenissen bescherming biedt. Asymmetrische informatie is een vorm van onzekerheid en is van invloed op de contractvorm keuze.

2.3 Vertrouwen

Volgens de transactiekostentheorie (Coase, Williamson) kunnen relaties tussen organisaties enkel beheerst worden door een marktmechanisme in combinatie met een bureaucratisch mechanisme (contracten, regelgeving en controle) (Nootboom, 2004, p.5)²². Ouchi (1979)²³, wees erop dat er nog een ander belangrijk mechanisme invloed heeft op de relatie bij transactionele relaties, namelijk een sociaal mechanisme, ofwel, vertrouwen. Volgens Williamson kan een sociaal mechanisme niet overleven op competitieve markten; vertrouwen gaat uiteindelijk over op blind vertrouwen tussen partners wat uiteindelijk leidt tot (kans op) opportunistisch gedrag van een van beide partijen omdat gemakkelijk 'geswitcht' kan worden van partner (Nootboom, 2004 p. 5)²². Naast Ouchi is ook Nootboom (2004)²² het oneens met Williamson. Zoals Nootboom stelt: "Williamson's view is too pessimistic". Nootboom geeft aan dat voldoende betrouwbaar onderzoek heeft aangetoond dat vertrouwen wel degelijk als beheersmechanisme kan dienen, ook in competitieve markten²¹. Hij haalt hier onder andere het werk aan van Deutsch (1973), Hirschman (1970) en Zucker (1986)²². Nootboom stelt, en niet als enige, dat het sociale aspect bij relaties tussen bedrijven niet genegeerd mag worden.

Ongeacht of het sociaal mechanisme als geschikte beheersmethode wordt gezien, de factor vertrouwen moet meegenomen worden in dit onderzoek omdat vertrouwen hoe dan ook invloed heeft op het contractvorm selectieproces. Vertrouwen heeft, net als de factoren afgeleid van de transactiekostentheorie, invloed op de structuur, omvang en prijs van het contract.

²² Nootboom, B. (2004). Learning and Governance in Inter-Firm Relations, *ERIM Report Series Research in Management*

²³ Meer-Kooistra, J. van der & Vosselman, E.G.J. (2005). Beheersing van transactionele relaties, *Maanblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, p. 409-419

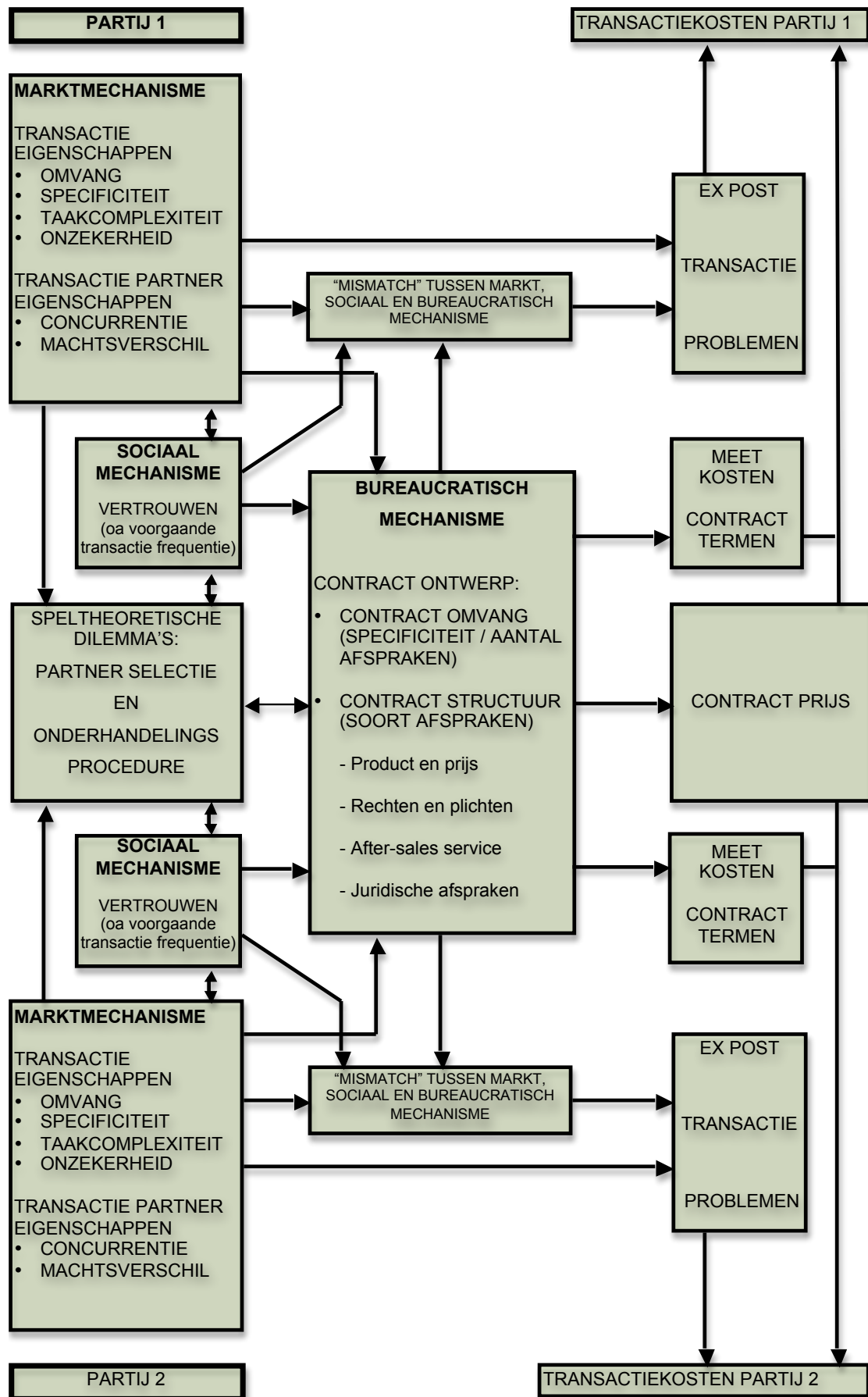
2.4 Samenhang tussen besproken theorieën en factoren van transactionele relaties

De factoren, mechanismen en theorieën die tot nu toe zijn besproken zijn alle van invloed of hebben betrekking op transactionele relaties. Samenvattend zijn besproken;

- Marktmechanisme
- Bureaucratisch mechanisme
- Sociaal mechanisme (vertrouwen)
- Alle factoren afgeleid van de transactiekosten theorie
- Transactiekostentheorie
- Speltheorie

Om een compleet beeld te krijgen van een transactionele relatie en de totstandkoming hiervan is het van belang de samenhang tussen de besproken theorieën, factoren en mechanismen te beschrijven. Dit kan het best worden weergegeven in een overzicht (schema 1, p. 18) waarin de transactionele relatie wordt weergegeven. Als basis voor het overzicht dient het onderzoeksmodel van Dekker (2005a)²⁵, waarop verder is voortgebouwd.

²⁵ Dekker, H.C. (2005a). De architectuur van uitbestedingscontracten, *Maanblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, p. 429-436



Schema 1: Samenhang tussen actoren, factoren, mechanismen en theorieën van een transactionele relatie

In het schema is een transactionele relatie van twee partijen weergegeven. Een pijl in het schema betekent; "heeft invloed op". Wat die invloed is (positief, negatief of neutraal) en de hoeveelheid invloed (mate van verklarendheid voor contractontwerp) wordt in volgende hoofdstukken toegelicht.

Beide partijen kennen andere waarden toe aan de factoren die van invloed zijn op de relatie. De ene partij zal een eventueel machtsverschil als positief ervaren en de andere partij als nadelig. Alle factoren zoals machtsverschil, maar ook vertrouwen zullen van invloed zijn op het strategisch spel dat de partijen aan gaan. De gewenste strategie zal tot uiting worden gebracht tijdens het onderhandelingsproces over de voorwaarden van de samenwerking, wat uiteindelijk leidt tot het contractontwerp en daarmee de prijs van het contract. Over het algemeen geldt, hoe specifieker het contract, hoe hoger de contractkosten (Dekker, 2005a p. 432)²⁶. Met 'specifieker' wordt hier bedoeld hoeveel specifieke afspraken er gemaakt worden en waarover onderhandeld moet worden, in het schema te zien als "contract omvang". Een maatcontract is een voorbeeld van een specifiek contract, omdat de contract afspraken zijn toegespitst op de betreffende transactie en hierover onderhandeld is. De structuur van het contract doelt op het soort afspraken die gemaakt worden.

De structuur en het aantal specifieke afspraken van het contract zijn bepalend voor de kans op ex post transactieproblemen. Een gespecificeerd contract kan het risico op opportunistisch gedrag verkleinen, echter het contract moet wel zodanig gespecificeerd zijn dat het overeenkomt met de eigenschappen van de transactie en de relatie. Een 'mismatch' hier tussen verhoogt de kans op ex post transactie problemen. Hoe beter het contract de afspraken definieert en toegespitst is op de transactie hoe beter de bescherming tegen mogelijke negatieve gebeurtenissen en hoe lager het risico op verlies vanwege opportunistisch gedrag. Echter, de contractkosten zullen hierdoor toenemen. Er moet worden afgewogen wat de juiste beslissing is; lagere contractkosten maar grotere kans op ex post transactie problemen accepteren? Of een gespecificeerd contract, met hogere transactiekosten maar een lager risico op verliezen? Om hier uitspraken over te kunnen doen, is het nodig te bepalen wat de rollen zijn van alle factoren die van invloed zijn op de structuur en het aantal afspraken van het contract. De rollen van deze factoren zullen in hoofdstuk 4 besproken worden.

²⁶ Dekker, H.C. (2005a). De architectuur van uitbestedingscontracten, *Maanblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, p. 429-436

Hoofdstuk 3 Wat zijn de voor- en nadelen van standaard- en maatcontracten?

Samenwerkende partijen in transactionele relaties streven naar zo laag mogelijke transactiekosten (Williamson, 1985, in Bosch et al., 2005)²⁷. De transactiekosten hangen voor een groot deel af van de contractvorm die wordt gehanteerd. Partners in transactionele relaties kunnen verschillende contractvormen hanteren om de gewenste strategie, coördinatie en controle toe te passen. Zo kan in sommige situaties volstaan worden met een standaardcontract maar in andere situaties zal een gespecificeerd maatcontract nodig zijn. In dit hoofdstuk zullen de voor en nadelen van beide contractvormen uiteengezet worden.

3.1 Standaardcontracten

Standaardcontracten worden tegenwoordig steeds vaker gebruikt bij beheersing van transactionele relaties (Young 1998)²⁸. Contractstandaardisatie wordt gedefinieerd als “*de toepassing van overeenkomstige of vergelijkbare contracten of contracttermen op verscheidene contractuele relaties*” (Bosch et al., 2005)²⁷. Vooral grote ondernemingen gebruiken gestandaardiseerde contracten voor verschillende partners.

De redenen om tot standaardisatie van contracten over te gaan lopen uiteen (Bosch et al., 2005)²⁷. Uit onderzoek van Eggleston et al. (2000 p. 93)²⁹ blijkt dat contractstandaardisatie steeds vaker wordt toegepast vanwege het toenemende aantal transactionele relaties dat wordt aangegaan. Zeker grote bedrijven hebben vaak duizenden contractuele relaties met verschillende klanten en leveranciers.

Een andere belangrijke reden is de tijdwinst die ontstaat. Contracttermen kunnen sneller worden samengesteld omdat ze al eens eerder zijn toegepast. Bij soortgelijke transacties kunnen soortgelijke contracttermen letterlijk worden overgenomen en worden toegepast op een andere relatie. Niet alleen de opstelling van het contract zelf verloopt sneller, maar leidt ook tot een korter onderhandelingsproces (Epstein, 1999)³⁰.

Standaardcontracten bevorderen volgens Kahan & Klausner (1997)³¹ ook de efficiëntie van transacties doordat kosten worden bespaard door scope, schaal en ervaringsvoordelen.

²⁷ Bosch, van den F.A.J., Vlaar, P.W.L. & Volberda, H.W. (2005). Interorganisatorische beheersingsstrategieën: De opkomst van standaardcontracten, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, p. 400-408

²⁸ Young, S. (2007), Outsourcing: Uncovering the Complexity of the Decision, *International Public Management Journal*, 10:3 ,p. 307-325

²⁹ Eggleston, K., Posner E.A. & Zeckhauser R. (2000). The design and interpretation of contracts: why complexity matters, *Northwestern University Law Review*, vol. 95, p.91-132

³⁰ Epstein, RA. (1999). Confusion about custom: Disentangling informal customs from standard contractual provisions, *The University of Chicago Law Review*, vol. 66, P. 821-835

³¹ Kahan, M. & Klausner M. (1997). Standardization and innovation in corporate contracting (or the economics of boilerplate), *Virginia Law Review*, vol. 83, p. 713-770

Standaardcontracten kunnen vaak kosteloos gedupliceerd worden in andere relaties en ook wordt er bespaard op onderhandelingskosten.

Standaardcontracten zijn vaak juridisch gezien van hoge kwaliteit (Goetz & Scott, 1985)³². Door een soort van economisch Darwinisme (Klausner, 1995)³³ worden de kwalitatief beste contracttermen gekopieerd voor andere transacties en verdwijnen de kwalitatief mindere termen vanzelf. Door economische evolutie worden (de telkens gekopieerde) contracttermen steeds nauwkeuriger en juridisch beter afdwingbaar waardoor standaardcontracten hedendaags zijn uitgegroeid tot robuuste, alom geaccepteerde contractvormen (Goetz & Scott, 1985)³². Verder zijn de meeste standaardcontractbepalingen algemeen bekend bij grote bedrijven (Kahan & Klausner, 1996)³⁴. De bekendheid en algemene acceptatie draagt ook bij aan de juridische kwaliteit van standaardcontracten omdat deze vaker worden opgesteld en aangepast worden door grote juristenkantoren maar, de kwaliteit is ook afhankelijk van de omgeving. Bijvoorbeeld in de VS worden maatcontracten regelmatig gehanteerd maar kan in een ander land al snel als agressief overkomen (Hill & King, 2004)³⁵.

Een andere belangrijke reden om standaardcontracten te verkiezen boven maatcontracten is om de voordelen van informatie asymmetrie te behouden. Tijdens de contractopstelling zal bepaalde informatie uitgewisseld moeten worden om tot afspraken te komen. Het kan zijn dan een partij met meer (strategische) informatie, deze informatie liever niet prijsgeeft aan de andere partij. In dit geval kan de partij met informatie ervoor kiezen om over te gaan tot standaardbepalingen zodat de informatie niet wordt prijsgegeven en het strategisch voordeel bewaard blijft (Eggleston, et al. 2000)³⁶.

Gebruik van standaardcontracten geeft een signaal af dat een partij te vertrouwen is. Met een standaardcontract is er meer ruimte voor opportunisme en stelt de partij zich kwetsbaar op, wat tot meer vertrouwen kan leiden. Ook kan het er voor zorgen dat geen ongewenste signalen worden gegeven. Een maatcontract dat nauwkeurig alle plichten definieert kan bijvoorbeeld tot wantrouwen leiden. De gedachtegang kan dan ontstaan dat alles wat niet nauwkeurig gedefinieerd is dan ook niet verboden is, wat eigenlijk tot meer ruimte voor opportunisme leidt (Hill en King, 2004 p. 903)³⁵.

Als laatste voordeel van standaardcontracten kan genoemd worden de eenduidigheid van interpretaties. Een standaardcontract bestaat veelal uit bepalingen die duidelijk interpreteerbaar zijn omdat deze al eerder juridisch zijn getest bij voorgaande transacties

³² Goetz, C.J. en Scott, R.E. (1985). The limits of expanded choice: Analysis of the interactions between express and implied contract terms, *California Law Review*, vol. 73, p. 261-322

³³ Klausner, M. (1995). Corporations, corporate law, and networks of contracts, *Virginia Law Review*, vol. 23, p. 747-767

³⁴ Kahan, M. & Klausner M. (1997). Standardization and innovation in corporate contracting (or the economics of boilerplate), *Virginia Law Review*, vol. 83, p. 713-770

³⁵ Hill, C.A. en C. King, (2004). How do German contracts do as much with fewer words?, *Chicago-Kent Law Review*, vol. 79, p. 889-926.

³⁶ Eggleston, K., Posner, E.A. & Zeckhauser, R. (2000). The design and interpretation of contracts: why complexity matters, *Northwestern University Law Review*, vol. 95, p.91-132

(Kahan & Klausner, 1995)³⁴. Hierdoor zijn er minder conflicten over hoe bepaalde afspraken nageleefd dienen te worden of in welke mate deze afdwingbaar zijn en zullen minder snel rechterlijke stappen ondernomen worden (Goetz en Scott, 1985)³⁷.

Naast de bovengenoemde voordelen zitten ook nadelen verbonden aan het gebruik van standaardcontracten. Ten eerste is de lage specificiteit te noemen. Soortgelijke relaties komen niet altijd compleet overeen en bepaalde zaken kunnen veranderd zijn. In dit geval voldoet een eerder toegepast standaardcontract niet perse op een toekomstige soortgelijke relatie waardoor minder geschikte contracttermen op het contract kunnen voorkomen (Goetz en Scott, 1985)³⁷. Standaardcontracten zijn vaak te algemeen en sluiten minder goed aan op de eigenschappen van de transactie en partner dan maatcontracten.

Ook is er het gevaar van de 'default' applicatie. Grote organisaties hebben veel soortgelijke relaties waarbij, vaak routinematig standaardcontracten worden toegepast (Burkhart, et al. 1996)³⁸. Zonder enig onderzoek, worden de contracten toegepast, waardoor de kans dat het contract niet aansluit bij de eigenschappen van de transactie toeneemt.

Wat vaak als het grootste nadeel wordt gezien van standaardcontracten is dat een groot deel van het onderhandelingsproces ontbreekt waarbij beide partijen elkaar leren kennen, verwachtingen gecommuniceerd worden en wederzijds begrip wordt gecreëerd (Gluck, 1979)³⁹. Hierdoor kunnen risico's en opbrengsten van een relatie slechter worden ingeschat.

³⁷ Goetz, C.J. en Scott, R.E. (1985). The limits of expanded choice: Analysis of the interactions between express and implied contract terms, *California Law Review*, vol. 73, p. 261-322

³⁸ Burkhart, R., Cohen, M.D., Dosi, G., Egidio, M., Marengo, L., Warglien, M. & Winter, S. (1996). Routines and other recurring action patterns of organisations: Contemporary research issues, *Industrial and corporate change*, vol. 5, p. 91-132

³⁹ Gluck, G. (1979). Standard form contracts: The contract theory reconsidered, *International and Comparative Law Review Quarterly*, vol. 28, p. 72-90

3.2 Maatcontracten

Maatcontracten zijn contracten die specifiek op een bepaalde situatie of relatie zijn afgesteld. Het voordeel hiervan is dat het contract zo goed mogelijk de relatie in kaart brengt en specifiek daarvoor de definities van prestaties, verwachtingen en plichten weergeeft. Met een maatcontract wordt getracht bescherming te bieden voor zoveel mogelijk situaties die zich kunnen voordoen. Hierdoor neemt het contract in omvang sterk toe (aantal afspraken) en leidt daarmee ook tot hogere kosten van contracteren. Vooral voor grote eenmalige projecten, waarbij potentieel veel te verliezen is, zijn maatcontracten van belang (Turner, 2001)⁴⁰.

Een voordeel is dat maatcontracten tijdens een relatie ook relatief makkelijk kunnen worden aangepast. Bij veranderende omstandigheden kunnen "remeasurement contracts" gebruikt worden waarbij afspraken tussentijds bijgesteld kunnen worden, maar brengt echter wel extra 'monitoring' en onderhandelingskosten met zich mee (Turner, 2001)⁴⁰.

Hiermee is ook meteen grootste nadeel van maatcontracten aangehaald, namelijk de hoge kosten. Niet alleen de contractopstelling door juristen is kostbaar. Maatcontracten gaan ook gepaard met hoge 'monitoring' en onderhandelingskosten. Verder is het vaak vanwege 'bounded rationality' van contractpartijen niet goed mogelijk om het contract dusdanig te ontwerpen dat het bescherming biedt in iedere mogelijke situatie. Hierdoor is de kans dat zich ontwerp fouten voordoen groter bij maatcontracten dan bij standaardcontracten. Bij standaardcontracten zijn bepalingen al eerder getoetst en legitiem bevonden. Bij maatcontracten kan het soms moeilijk zijn om afspraken juridisch af te dwingen vanwege juridisch gezien foutieve of verkeerd te interpreteren bepalingen en afspraken (Kahan & Klausner, 1997)⁴¹.

Een maatcontract kan ook ongewenste signalen afgeven richting de andere partij. Wanneer tijdens onderhandelingen gepleit wordt voor een zeer specifiek maatcontract waarbij ieder punt wordt opgenomen waarop de relatie kan stuklopen, kan dit wantrouwen veroorzaken.

Samenvattend kan worden gesteld dat beide contractvormen voordelen en nadelen hebben. Het voordeel van maatcontracten is de specificiteit en daardoor betere bescherming tegen opportunisten maar, staan tegen over de hoge kosten die hiermee gepaard gaan. Standaardcontracten winnen tegenwoordig terrein vanwege de efficiëntie en kostenbesparing en kan in veel gevallen een goed beheersmechanisme zijn. De nadelen zijn de lagere specificiteit, het ontbreken van wederzijds begrip en daarmee de hogere kans op opportunisten. Welke contractvorm meer voordelen biedt hangt af van de eigenschappen van de transactie en van de partner. De factoren van invloed op de contractvorm keuze zullen behandeld worden in het volgende hoofdstuk.

⁴⁰ Turner R.J. 2001, Project Contract Management and a Theory of Organization, ERIM Erasmus School of Management

⁴¹ Kahan, M. & Klausner M. (1997). Standardization and innovation in corporate contracting (or the economics of boilerplate), *Virginia Law Review*, vol. 83, p. 713-770

Hoofdstuk 4 Wat is de rol van de verschillende factoren die van invloed zijn op de contractvorm keuze?

4.1 Welke rol speelt onzekerheid van de transactie op de contractvorm keuze?

De mate van onzekerheid is bepalend voor het risico dat gelopen wordt bij transactionele relaties. Onzekerheid kan in vele vormen voorkomen. Zo kan het moeilijk of onmogelijk zijn om vooraf de eisen van bepaalde producten of diensten van de relatie te definiëren in het contract of dat de uitkomsten van de relatie niet goed te meten of te voorspellen zijn (Young, p. 310)⁴². In het geval dat de prijs en marktvraag erg volatiel zijn kan er sprake zijn van (markt)prijs- of vraagonzekerheid (Huang et. al., 2006 p.)⁴³, beiden vormen van 'environmental uncertainty'. 'Environmental uncertainty' is onzekerheid veroorzaakt door invloeden van buiten af die een rol kunnen spelen in de relatie maar zijn niet te beïnvloeden door de partijen zelf (Langfield-Smith, 2008 p. 354)⁴⁴. Verder kan er sprake zijn van 'behavior uncertainty'. Deze vorm van onzekerheid heeft betrekking op de eerder besproken speltheorie, en doelt op de moeilijkheid om vooraf de strategie, ofwel het gedrag, van de tegenpartij in te schatten (Langfield-Smith, 2008 p. 354)⁴⁴. Asymmetrische informatie speelt hierbij een grote rol. Bij verwachting van aanwezigheid van asymmetrische informatie neemt de onzekerheid toe.

Om een bepaalde mate van onzekerheid weg te nemen kan gebruik gemaakt worden van contracten. Contracten kunnen assisteren in het duidelijker weergeven van de afspraken en verwachtingen, en verlagen de onzekerheid en ambiguïteit van de relatie (Brown, 2005 p 167)⁴⁵. Bij hoge mate van prijsonzekerheid kunnen bijvoorbeeld prijsafspraken gemaakt worden voor een langere termijn. Uit onderzoek van Huang et al. (2006)⁴³ is gebleken dat de totale kosten van de relatie lager uitvallen wanneer lange termijn prijs en afname afspraken zijn opgenomen in het contract. Echter dit zijn afspraken die niet erg specifiek zijn en zijn tegenwoordig eerder regel dan uitzondering op contracten.

Tegen prijs en vraagonzekerheid kan betrekkelijk makkelijk worden ingedekt. Echter bij sommige vormen van onzekerheid is dit een stuk lastiger. Zo kunnen bij lange termijn samenwerkingsverbanden nieuwe situaties ontstaan die onvoorzien waren aan het begin van de relatie (Meer-Kooistra & Vosselman, 2006)⁴⁶. In dit geval kunnen contractafspraken niet van te voren gedefinieerd worden omdat bepaalde gebeurtenissen niet te voorspellen waren. Bij samenwerkingsverbanden van zeer complexe projecten zoals bijvoorbeeld de Betuwelijn

⁴² Young, S. (2007). Outsourcing: Uncovering the complexity of the decision, *International Public Management Journal*, 10(3), p 307-325

⁴³ Huang, W., Murat, A. & Li S. (2006). Selection of contract suppliers under price and demand uncertainty in a dynamic market, *European Journal of Operational Research* 198, p 830-847

⁴⁴ Langfield-Smith, K. (2008). The relations between transactional characteristics, trust and risk in the start-up phase of a collaborative alliance, *Management Accounting Research*, 19, p. 344–364.

⁴⁵ Brown, J.R., Cobb, A.T., & Lusch, R.F. (2006). The roles played by interorganizational contracts and justice in marketing channel relationships, *Journal of Business Research*, 59, p. 166-175

⁴⁶ Meer-Kooistra J. & Vosselman E.G.J. (2006). Research on management control of interfirm transactional relationships: Whence and whither, *Journal of Management Accounting Research*, vol. 17, p 227-237

kan vaak niet goed worden voorspeld hoe de situatie er na een aantal jaar uitziet (Kok, 2003)⁴⁷. Het contract is in zo'n situatie onvolledig. Hoe specifiek het contract ook is, het is altijd mogelijk dat door onzekerheid een bepaalde afspraak (nog) niet gedefinieerd kan worden op het contract bij het aangaan van de samenwerking.

De rol van de factor onzekerheid op de contractvorm keuze is lastig te beschrijven. Hoge mate van onzekerheid leidt tot een hogere kans op opportunistisch gedrag (Meer-kooistra & Vosselman, 2006)⁴⁸. Opportunistisch gedrag kan worden tegengegaan door gebruik te maken van een gespecificeerd maatcontract maar, hoge onzekerheid bemoeilijkt het contractontwerp. Het is vaak niet mogelijk om een contract te ontwerpen dat bescherming biedt in iedere mogelijke situatie. Wanneer dit het geval is, kan toch worden overgegaan op standaardcontracten.

Onzekerheid is niet altijd een negatieve factor voor beide partijen. Onder asymmetrische informatie kan de partij met de informatie voordeel behalen uit de onzekere situatie waarin de partij zonder informatie zich verkeert. De partij met informatie kan er voor pleiten sommige afspraken weg te laten of kan zwijgen over potentiële negatieve gebeurtenissen waardoor hierover afspraken ontbreken. Het kan ook voorkomen dat bij hoge mate van onzekerheid de transactie niet doorgaat en gekozen wordt voor verticale integratie (intern produceren) (Kok, 2003)⁴⁵.

In het onderzoek van Dekker (2005a p. 433)⁴⁹ naar de invloed van onzekerheid op het aantal contract afspraken wordt geen significante invloed gevonden op het aantal contractafspraken. Hoewel uitbreiding van het aantal contractafspraken onzekerheid kan verminderen, weegt dit in de praktijk niet op tegen de kosten van uitgebreide maatcontracten en bijkomende 'monitoring costs'. De empirische verkregen resultaten van het onderzoek laten zien dat bedrijven soms liever een bepaald risico accepteren als gevolg van onzekerheid, dan hiervoor hoge contractkosten te betalen.

De factor onzekerheid in het model

De factor onzekerheid zal in het model de moeilijkste factor worden om rekening mee te houden. Na raadpleging van verschillende onderzoeken (Huang et al., 2007; Langfield-Smith, 2008; Dekker, 2005a; Young, 2007 & Meer-Kooistra, 2006) kan geconcludeerd worden dat onzekerheid een positieve, doch matige invloed heeft op het aantal afspraken van het contract. Hoewel meer afspraken onzekerheid doet verminderen, weegt dit veelal niet op tegen de contract en 'monitoring' kosten. Alle negen factoren van het onderzoek verklaren voor een deel de uitkomst van het model. In hoeverre heeft onzekerheid invloed op de

⁴⁷ Kok, L. (2003). Outsourcing van ICT door overheidsinstellingen, Stichting voor Economisch Onderzoek te Amsterdam

⁴⁸ Meer-Kooistra J. & Vosselman E.G.J. (2006). Research on management control of interfirm transactional relationships: Whence and whither, *Journal of Management Accounting Research*, vol. 17, p 227-237

⁴⁹ Dekker, H.C. (2005a). De architectuur van uitbestedingscontracten, *Maanblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, p. 429-436

specificiteit van het contract? Uitgaande dat alle onderzochte factoren bij elkaar voor 100% de uitkomst verklaren kom ik tot de conclusie, welke mede afgeleid is aan de hand van tabel 1 (Appendix) van onderzoeken van Dekker (2005a; 2005b)^{50,51} en aan de hand van de analyse op pagina 48, dat de factor onzekerheid voor ongeveer 2,9% bepalend is voor het aantal contractafspraken.

⁵⁰ Dekker, H.C. (2005a). De architectuur van uitbestedingscontracten, *Maanblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, p. 429-436

⁵¹ Anderson, W.S., Dekker, H.C. (2005b). The relation between transaction characteristics, incomplete contract design and subsequent performance, *Management Science*, Vol. 51, No.12, December 2005

4.2 Welke rol speelt de omvang van de transactie op de contractvorm keuze?

De transactieomvang kan worden gedefinieerd als het financiële volume van de transactie of als het aantal producten of onderdelen dat gepaard gaat met de transactie (Batenburg et al., 2003 p. 14)⁵². Hoe meer producten er gepaard gaan met de transactie, hoe groter de kans dat over een bepaald deel (product) onenigheid ontstaat.

Over het algemeen wordt echter toch het financiële volume als belangrijkste indicator geacht voor de potentiële schade die opgelopen kan worden en voor het potentieel opportunistisch gedrag dat kan plaats vinden. (Batenburg et al., 2003 p. 15)⁵⁰. Hoe groter de transactie omvang, hoe groter de impact kan zijn op de winst wanneer problemen ontstaan en hoe groter de kans op ex post transactieproblemen. “Naarmate de omvang van de investering voor de koper toeneemt, zal deze zich meer willen beschermen tegen potentieel verlies” (Dekker, 2005a p.433)⁵³. In de onderzoeken van Dekker et al. (2005a; 2005b & 2007)^{53,54,55} is de invloed van de omvang van de transactie getest op de contractomvang (aantal contractafspraken). De empirische verkregen resultaten van de onderzoeken zijn geanalyseerd met behulp van de “*statistic equation modeling*” techniek. Hieruit is gebleken dat de omvang van de transactie de meest bepalende factor is voor het aantal afspraken in het contract. Verder is bevonden dat de transactieomvang op alle onderdelen van het contract leidt tot meer afspraken. De onderdelen van het contract bestaan uit; 1) product en prijs afspraken, 2) afspraken over de verdeling van rechten en plichten, 3) (after-sale) service afspraken en 4) juridische afspraken (sancties, ontbinding). Op alle vier de onderdelen worden naarmate de omvang van de transactie toeneemt, meer afspraken gemaakt. De algemene structuur van het contract blijft daarmee gelijk.

Dat het financiële volume een grote rol speelt bij het contractontwerp is te illustreren aan de hand van de volgende formule;

Verwachte verlies = kans op potentieel verlies x potentieel verlies

Het verwachte verlies van de relatie is afhankelijk van het potentieel verlies. Het potentieel verlies bestaat uit de transactie omvang, eventuele ‘switching’ costs (overstap kosten naar een andere partij) en contract en ‘monitoring’ kosten.

⁵² Batenburg, R.S., Raub, W. & Snijders, C. (2003). Dyadic embeddedness and the contractual behavior of firms, *Research in the sociology of organizations*, Utrecht University

⁵³ Dekker H.C., (2005a), De architectuur van uitbestedingscontracten, *Maanblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* pp. 429-436

⁵⁴ Anderson, W.S., Dekker, H.C. (2005b). The relation between transaction characteristics, incomplete contract design and subsequent performance, *Management Science*, Vol. 51, No.12, December 2005

⁵⁵ Abbeele, van den A.G.H.L. & Dekker, H.C. (2007). Partner Selection, Knowledge Acquisition and Interfirm Governance Design, *Management Science*, meeting paper

De kans op potentieel verlies is afhankelijk van de volgende factoren:

Onzekerheid	Specificiteit
Taakcomplexiteit	Machtverschil
Concurrentie	Transactiefrequentie
Vertrouwen	

Deze factoren zijn ook van invloed op het contractontwerp. Een gespecificeerd contract kan de kans op potentieel verlies, en daarmee het verwachte verlies, reduceren. De contractkosten worden naarmate de transactieomvang toeneemt een steeds kleiner deel van het totale potentiële verlies. Een contract zal, wanneer het transactievolume toeneemt, eerder, en op alle onderdelen, gespecificeerd worden en daarmee het verwachte verlies reduceren. Bijvoorbeeld bij een transactie met hoge onzekerheid maar van geringe omvang, zal minder snel een gespecificeerd contract nodig zijn. De transactieomvang speelt een grotere rol, dan alle andere variabelen voor het aantal contractafspraken.

De factor omvang in het model

Aan de hand van onderzoeken van Dekker et al. (2005a; 2005b & 2007)^{56,57,58} en Batenburg et al. (2003)⁵⁹ kan vastgesteld worden dat de omvang van de transactie de meest verklarende factor is voor het aantal afspraken op het contract en dat dit geldt voor alle onderdelen van het contract. Uitgaande dat alle onderzochte factoren bij elkaar voor 100% de uitkomst van het model verklaren kom ik tot de conclusie, welke afgeleid is aan de hand van tabel 1 (Appendix) van onderzoeken van Dekker (2005a; 2005b)^{54,55} en aan de hand van de analyse op pagina 48 dat de omvang voor ongeveer 54% bepalend is voor het aantal contractafspraken.

Zoals eerder vermeld wordt in het model gewerkt met percentages. Bij de factor omvang vormt dit een probleem. Wanneer is de omvang groot? Dit is voor iedere persoon en ieder bedrijf anders te interpreteren. Voor een eenmanszaak is een bedrag van € 1000,- groot maar is voor een beursgenoteerd bedrijf een klein bedrag. In het onderzoek van Dekker (2005b)⁶⁰ wordt uitgegaan van middelgrote bedrijven. De omvang van de transacties is hierbij onderverdeeld in vijf categorieën, namelijk, minder dan (€); 10.000, 20.000, 40.000, 80.000 en meer dan 80.000. In het model van dit onderzoek zal ook gewerkt worden met deze vijf categorieën, maar dan in de vorm van percentages. Minder dan 10.000 betekent in dit geval een omvang van 20%. Minder dan 20.000 betekent 40% etc.

⁵⁶ Dekker H.C., (2005a), De architectuur van uitbestedingscontracten, *Maanblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* pp. 429-436

⁵⁷ Anderson, W.S., Dekker, H.C. (2005b). The relation between transaction characteristics, incomplete contract design and subsequent performance, *Management Science*, Vol. 51, No.12, December 2005

⁵⁸ Abbeele, van den A.G.H.L. & Dekker, H.C. (2007). Partner Selection, Knowledge Acquisition and Interfirm Governance Design, *Management Science*, meeting paper

⁵⁹ Batenburg, R.S., Raub, W. & Snijders, C. (2003). Dyadic embeddedness and the contractual behavior of firms, *Research in the sociology of organizations*, Utrecht University

4.3 Welke rol speelt de specificiteit van de transactie op de contractvorm keuze?

De specificiteit van een transactie hangt af van de mate waarin een of beide partijen transactiespecifieke investeringen verrichten in menselijk of fysiek kapitaal, welke buiten de transactie weinig of geen waarde zouden hebben (Nootboom, 1992 p. 445)⁶¹. In feite geeft de specificiteit de kosten weer die zouden ontstaan wanneer het product of de samenwerking zou mislukken en overgegaan moet worden op een andere partner (Dekker 2005a p. 433)⁶².

Specificiteit kan in verschillende vormen voorkomen (Langfield-Smith, 2008, p 346)⁶³:

- *'Site or location specificity'* — hangt af van de geografische ligging van beide bedrijven. Transportkosten kunnen vermeden worden wanneer de leverancier of afnemer zijn faciliteiten naast de ander vestigt. Hierdoor neemt echter de afhankelijkheid en daarmee de specificiteit toe. De investering is waardevol voor de transactie, maar is buiten de relatie van weinig waarde.
- *'Physical asset specificity'* — investeringen gedaan in materieel dat enkel van waarde is voor de relatie of speciaal daarvoor is ingekocht.
- *'Human asset specificity'* — een of beide partijen heeft bepaalde skills of kennis opgedaan door middel van trainingen of door het aantrekken van professionals, wat specifiek van waarde is voor de relatie.
- *'Brand name or reputational capital'* — Beide partijen dienen de reputatie te behouden van de merknaam. De reputatie van het merk hangt af van het gedrag van beide partijen; indien een van de partijen reputatieschade oploopt, loopt de andere partij ook het risico hierdoor reputatieschade op te lopen.
- *'Dedicated capacity'* — Investeringen gemaakt door de leverancier om aan de vraag, van de ten opzichte van de markt relatief grote afnemer, te kunnen voldoen, waardoor het moeilijk is een andere afnemer te vinden indien de relatie zou stuklopen.

Een hoge transactiespecificiteit creëert afhankelijkheid tussen de transactiepartners voor het terugverdienen van de investering (Langfield-Smith 2008, p 346). Door deze afhankelijkheid groeit de mogelijkheid voor opportunistisch gedrag van de niet afhankelijke partij. Door de sterke afhankelijkheid ontstaat een soort van "bilateraal monopolie" (monopolie tussen twee partijen), waardoor de afhankelijke partij alleen nog tegen hoge kosten kan "switchen" naar een andere partner (Meer-kooistra & Vosselman, 2005)⁶⁴. De afhankelijke partij zal zich beter willen beschermen wanneer de specificiteit en daarmee het gevaar van opportunistisch gedrag, toeneemt (Nootboom, 1992 p 445). Uit verschillende onderzoeken blijkt dat

⁶¹ Nootboom B. (1992). Transactiekosten en informatietechnologie, *Economische statistische berichten, mei*

⁶² Dekker, H.C. (2005a). De architectuur van uitbestedingscontracten, *Maanblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, p. 429-436

⁶³ Langfield-Smith, K. (2008). The relations between transactional characteristics, trust and risk in the start-up phase of a collaborative alliance, *Management Accounting Research*, 19, p. 344–364 .

⁶⁴ Meer-Kooistra, J. van der & Vosselman, E.G.J. (2005). Beheersing van transactionele relaties, *Maanblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, p. 409-419

naarmate de specificiteit van de transactie toeneemt, betere bescherming van de relatie nodig is in de vorm van gespecificeerde (maat)contracten (Nootboom 1992; Dekker et al. 2005a, 2005b; Langfield-Smith 2008)^{66,67,68,69}.

Dit is ook te verklaren doordat bij transactiespecifieke relaties, beide partijen gespecificeerde contracten veelal verkiezen boven standaardcontracten. De reden hiervoor is dat de genoemde afhankelijkheid niet van een kant komt maar dat deze veelal tweezijdig is. De leverancier (of producent van de uitbestede producten of diensten) is in eerste instantie afhankelijk van de relatie door transactiespecifieke investeringen die gedaan worden. De afnemende partij wordt hierdoor echter ook afhankelijk van de leverancier. De gedachtegang hierachter is dat het product of dienst of de gewenste kwaliteit hiervan, niet zo makkelijk of snel verkregen kan worden via alternatieve leveranciers vanwege de specificiteit van het product of de dienst (Nootboom, 1992)⁶⁶. Dit maakt beide partijen afhankelijk van elkaar en leidt er toe dat beide partijen zich beter willen beschermen tegen opportunistisch gedrag en zullen er samen voor instaan om een gespecificeerd contract te ontwerpen.

De invloed van de specificiteit van de transactie op het contractontwerp is ook onderzocht door Dekker et al. (2005a; 2005b)^{67,68}. Hieruit blijkt dat de specificiteit een significante invloed heeft op het aantal contractafspraken; hoe hoger de specificiteit, hoe groter de contractomvang. Naast de invloed op het aantal afspraken, heeft de specificiteit ook invloed op de structuur van het contract. Naarmate de specificiteit toeneemt, worden er significant meer afspraken gemaakt over de verdeling van rechten en plichten en worden meer juridische afspraken gemaakt over sancties en ontbinding van het contract.

Specificiteit in het model

Aan de hand van verschillende onderzoeken (Nootboom, 1992; Dekker 2005a, 2005b; Langfield-Smith, 2008)^{66,67,68,69} kan worden vastgesteld dat de specificiteit van de transactie een verklarende factor is voor het aantal afspraken op het contract en dat deze variabele van invloed is op de structuur van het contract; naarmate specificiteit toeneemt, worden er meer en ander soort afspraken gemaakt. Uitgaande dat alle onderzochte factoren bij elkaar voor 100% de uitkomst van het model verklaren kom ik tot de conclusie, welke afgeleid is aan de hand van tabel 1 (Appendix) van onderzoeken van Dekker et al. (2005a; 2005b)^{67,68} en aan de hand van de analyse op pagina 48 dat de specificiteit voor ongeveer 17% bepalend is voor het aantal contractafspraken.

⁶⁶ Nootboom B. (1992). Transactiekosten en informatietechnologie, *Economische statistische berichten, mei*

⁶⁷ Dekker H.C., (2005a), De architectuur van uitbestedingscontracten, *Maanblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* pp. 429-436

⁶⁸ Anderson, W.S., Dekker, H.C. (2005b). The relation between transaction characteristics, incomplete contract design and subsequent performance, *Management Science*, Vol. 51, No.12, December 2005

⁶⁹ Langfield-Smith, K. (2008). The relations between transactional characteristics, trust and risk in the start-up phase of a collaborative alliance, *Management Accounting Research*, 19, p. 344–364 .

4.4 Welke rol speelt de transactiefrequentie op de contractvorm keuze?

De transactiefrequentie geeft aan hoe vaak een transactie tussen partners zal plaatsvinden in een bepaalde tijd. Een samenwerkingsverband bestaat veelal niet uit slecht één transactie. Vaak vinden er meerdere soortgelijke en/of verschillende soorten transacties plaats over een bepaalde samenwerkingsperiode (Batenburg 2003)⁷⁰. Over het algemeen wordt met transactiefrequentie het aantal soortgelijke transacties bedoeld dat plaats zal vinden in een bepaalde tijd. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer iedere week een zelfde hoeveelheid grondstof wordt geleverd tegen betaling voor een jaar lang. Het kan ook voorkomen, bijvoorbeeld bij een groot project, dat verschillende onderdelen van een product of project gespreid geleverd en betaald worden. In dit geval is de transactiefrequentie van andere aard omdat iedere transactie anders is qua omvang, complexiteit en specificiteit.

Wanneer er sprake is van een grote of complexe transactie, wordt vaak gekozen om het product of dienst in delen te leveren en in delen te betalen. Op deze manier wordt het risico op ex post transactie problemen en opportunistisch gedrag gespreid over de verschillende transacties (Batenburg 2003)⁷⁰. Door transacties te spreiden neemt ook de kans op asymmetrische informatie tussen partners af (Milgrom & Robberts, 1992 in Dekker et al., 2005b)⁷¹. Door de transacties te spreiden, wordt vaker en meer informatie gewonnen over onder andere de kwaliteit, leveringssnelheid en betalingsnelheid van de andere partij. Hoewel transactiespreiding de kans op opportunistisch gedrag en asymmetrische informatie verlaagt, leidt dit tot een hogere transactiefrequentie en daarmee tot hogere transactiekosten (Weele, 2005)⁷².

Met transactiefrequentie als invloed op de contractvorm keuze moet onderscheid gemaakt worden tussen de *voorgaande* transactiefrequentie en de *toekomstige* transactiefrequentie (Dekker 2005b)⁷¹. De voorgaande transactiefrequentie zegt iets over de bestaande relatie tussen beide partijen. Hoe vaker de partijen in het verleden transacties hebben verricht hoe lager de kans op asymmetrische informatie (Nootboom, 2004 p. 3)⁷³. Daarbij komt dat beide partijen, indien tevreden over voorgaande transacties, een bepaalde mate van vertrouwen opbouwen. De *voorgaande* transactiefrequentie is dus geen eigenschap van de transactie, het is eerder een basis voor vertrouwen in de andere partij. Hier zal in hoofdstuk 4.8 uitvoerig op ingegaan worden.

De *toekomstige* transactiefrequentie is ook in beginsel, geen eigenschap van de transactie, zoals de variabelen omvang, onzekerheid en complexiteit dat wel zijn bijvoorbeeld. De toekomstige transactiefrequentie is geen gegeven, het is een onderdeel van het contract

⁷⁰ Batenburg, R.S., Raub, W. & Snijders, C. (2003). Dyadic embeddedness and the contractual behavior of firms, *Research in the sociology of organizations*, Utrecht University

⁷¹ Anderson, W.S., Dekker, H.C. (2005b). The relation between transaction characteristics, incomplete contract design and subsequent performance, *Management Science*, Vol. 51, No.12, December

⁷² Weele, A.J. (2005). Inkoop in strategisch perspectief, analyse, strategie, planning en praktijk. Wolters Kluwer

⁷³ Nootboom, B. (2004). Learning and Governance in Inter-Firm Relations, *ERIM Report Series Research in Management*

waarover onderhandeld moet worden en is daarmee onderdeel van speltheoretische dilemma's (schema 1, p. 18). Wanneer beide partijen een overeenkomst hebben over de transactiefrequentie wordt dit als afspraak opgenomen op het contract. Nadat overeengekomen is over de transactiefrequentie, kan dit wel weer verdere invloed hebben op het contractontwerp. Indien overeengekomen is met een hoge transactiefrequentie, kan dit vervolgens tot minder contractafspraken op andere gebieden van het contract leiden, omdat de kans op opportunistisch gedrag gespreid wordt over meerdere transacties. Er moet echter wel gekeken worden of dit opweegt tegen hogere transactiekosten (Weele, 2005)⁷⁴. Er kan ook voor worden gekozen om de transactiefrequentie te verlagen en juist meer afspraken op te nemen in het contract. Hierdoor nemen de transactiekosten als gevolg van transactiefrequentie af, echter nemen weer toe door hogere contract en onderhandelingskosten. De uitkomst hiervan zal afhangen van de onderhandelingsprocedure en voorkeuren van beide partijen.

Transactiefrequentie in het model

De transactiefrequentie zal maar in beperkte mate worden opgenomen in het model. De *voorgaande* transactiefrequentie is onderdeel van de vertrouwensband tussen partners en zal in de variabele *vertrouwen* worden opgenomen in het model (hoofdstuk 4.8). De *toekomstige* transactiefrequentie is geen eigenschap van de transactie, maar onderdeel van speltheoretische dilemma's. Het model richt zich op het ideale contractontwerp, vóór de onderhandelingsprocedure plaatsvindt. De *toekomstige* transactiefrequentie zal niet in het model worden opgenomen, maar kan wel, na en tijdens de onderhandelingsprocedure, als corrigerende factor worden meegenomen.

⁷⁴ Weele, A.J. (2005). Inkoop in strategisch perspectief, analyse, strategie, planning en praktijk. Wolters Kluwer

4.5 Welke rol speelt de taakcomplexiteit van de transactie op de contractvorm keuze?

De transactionele relatie tussen organisaties vergt vaak een goede coördinatie van middelen en activiteiten van beide partijen om tot een succesvolle samenwerking te komen (Meer-Kooistra & Vosselman, 2005)⁷⁵. Een goede coördinatie en communicatie tussen twee partijen wordt lastiger naarmate de taakcomplexiteit van de transactie toeneemt (Dekker 2005a)⁷⁶. De taakcomplexiteit refereert naar de complexiteit van de transactie aan de hand van de variëteit aan inputs (zowel menselijk en fysiek kapitaal) gebruikt voor de productie van de dienst of het product (Nunn, 2007 p. 572)⁷⁷. Taakcomplexiteit verhoogt het risico van de transactie (Langfield-Smith, 2008 p. 354)⁷⁸ en kan leiden tot problemen vanwege opportunistisch gedrag, maar kan ook ontstaan door fouten of ongelukken die plaatsvinden (Meer-Kooistra & Vosselman, 2006 p. 228)⁷⁹. Hierdoor ontstaan moeilijkheden om oorzaak en schuld bij problemen vast te stellen (Dekker, 2005a p. 433)⁷⁶.

De coördinatie voor het goed verlopen van complexe activiteiten is vaak een moeilijke opgave voor bedrijven in een transactionele relatie omdat de relatie zich vooral op horizontaal bedrijfsniveau plaatsvindt. Er kan geen gebruik gemaakt worden van hiërarchische beheerstructuren, zoals dit binnen een bedrijf wel kan. De samenwerking zal beheerst moeten worden door meer gespecificeerde contractuele afspraken om de coördinatie tussen activiteiten van beide partijen op elkaar af te stemmen en taken, doelen en verantwoordelijkheden te definiëren (Dekker, 2005a)⁷⁶.

Taakcomplexiteit leidt er verder ook toe dat partijen afhankelijk van elkaar worden (Dekker et al. 2005a, 2005b)^{76,80}. De behoefte aan coördinatie van activiteiten van beide partijen vergt inzet van twee kanten, wat afhankelijkheid creëert.

Taakcomplexiteit in het model

Aan de hand van verschillende onderzoeken (Dekker 2005a, 2005b; Langfield-Smith 2008; Meer-Kooistra & Vosselman 2005, 2006 & Nunn 2007) kan vastgesteld worden dat de taakcomplexiteit van een transactie een bepaald risico met zich meebrengt waarvoor bescherming vereist is door middel van contracten. Onderzoeken van Dekker (2005a; 2005b)^{76,80} geven aan dat de taakcomplexiteit een significante invloed heeft op het aantal contractafspraken; naarmate de complexiteit toeneemt is meer bescherming nodig doormiddel van meer contractuele afspraken. Verder is bevonden dat taakcomplexiteit vooral leidt tot meer afspraken op het gebied van de verdeling van rechten en plichten. Uitgaande

⁷⁵ Meer-Kooistra, J. van der & Vosselman, E.G.J. (2005). Beheersing van transactionele relaties, *Maanblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, p. 409-419

⁷⁶ Dekker H.C. (2005a). De architectuur van uitbestedingscontracten, *Maanblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, p. 429-436

⁷⁷ Nunn, N. (2007). Relationship specificity, incomplete contracts, and the pattern of trade, *The Quarterly Journal of Economics*, May

⁷⁸ Langfield-Smith, K. (2008). The relations between transactional characteristics, trust and risk in the start-up phase of a collaborative alliance, *Management Accounting Research*, 19, p. 344-364

⁷⁹ Meer-Kooistra J. & Vosselman E.G.J. (2006). Research on management control of interfirm transactional relationships: Whence and whither, *Journal of Management Accounting Research*, vol. 17, p 227-237

⁸⁰ Anderson, W.S., Dekker, H.C. (2005b). The relation between transaction characteristics, incomplete contract design and subsequent performance, *Management Science*, Vol. 51, No.12, December

dat alle onderzochte factoren bij elkaar voor 100% de uitkomst van het model verklaren komt tot de conclusie, welke afgeleid is aan de hand van tabel 1 (Appendix) van onderzoeken van Dekker (2005a; 2005b)^{81,82} en aan de hand van de analyse op pagina 48 dat de complexiteit van de transactie voor ongeveer 14% bepalend is voor het aantal contractafspraken.

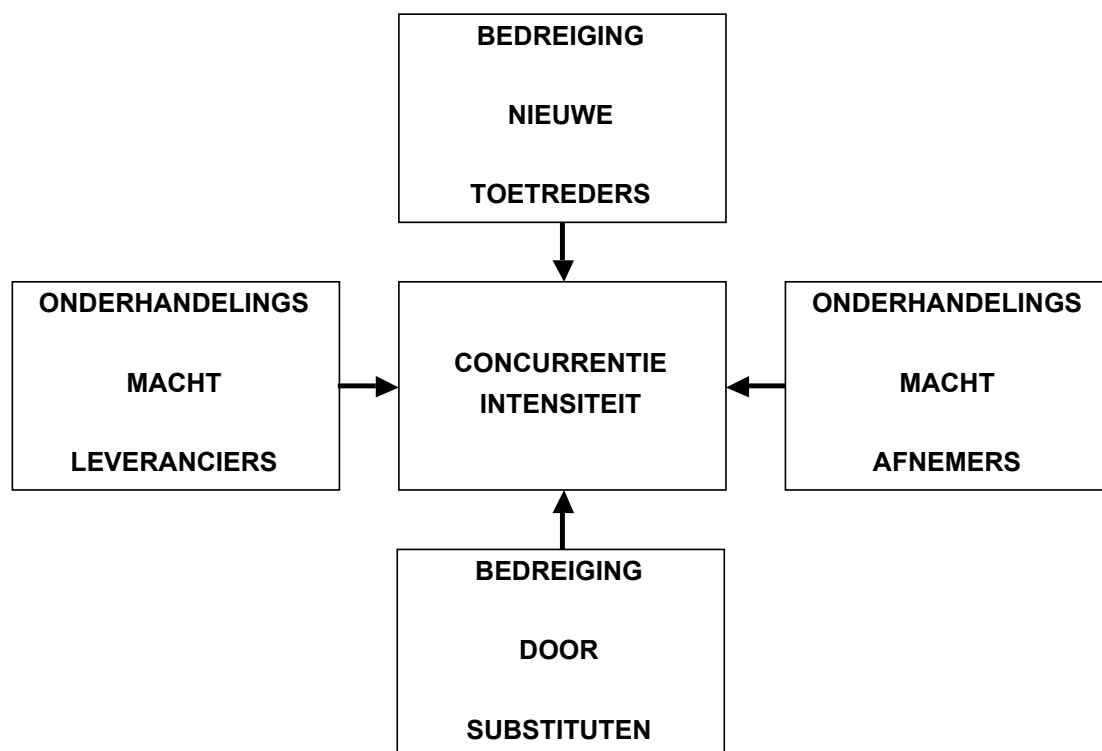
⁸¹ Dekker H.C. (2005a). De architectuur van uitbestedingscontracten, *Maanblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, p. 429-436

⁸² Anderson, W.S., Dekker, H.C. (2005b). The relation between transaction characteristics, incomplete contract design and subsequent performance, *Management Science*, Vol. 51, No.12, December

4.6 Welke rol speelt concurrentie op de contractvorm keuze?

De marktsituatie (concurrentiepositie) waarin bedrijven zich bevinden is van invloed op de strategiebepaling en zo ook, op de contractopstelling, aangezien hierbij strategische aspecten een belangrijke rol spelen (Porter 1979)⁸³. In de onderhandelingsperiode is sprake van speltheoretische dilemma's waarbij de strategie van beide partijen een grote rol speelt voor het contractontwerp.

Volgens Porter (1979)⁸³ hangt de concurrentiepositie van een bedrijf af van een vijftal krachten. Afhankelijk van deze vijf krachten en in welke mate aanwezig, dient de strategie aangepast te worden. In onderstaand figuur is het vijf krachtenmodel van Porter weergegeven:



Schema 2: vijf krachtenmodel van Porter, M.E. (1979).

Het vijfkrachtenmodel kan gebruikt worden om een indicatie te geven van wat de concurrentiepositie is van het eigen bedrijf en van de transactiepartner. Hierop dient de strategie worden aangepast.

Wanneer de leverancier van de transactionele relatie in een marktsituatie verkeert met veel concurrentie biedt dit macht voor de afnemer; de afnemer zal makkelijker kunnen 'switchen'

⁸³ Porter, M.E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review*, Jul-August

van leverancier en zal zich minder hoeven beschermen tegen opportunistisch gedrag (Dekker 2005a p. 433)⁸⁴. Ontbreken van concurrentie bij de leverancier leidt anderzijds tot macht voor de leverancier en afhankelijkheid voor de afnemer.

Wanneer de afnemer van de transactionele relatie in een marktsituatie verkeert met veel concurrentie biedt dit macht voor de leverancier; de leverancier zal makkelijk een andere koper kunnen vinden indien de relatie stukloopt.

Concurrentie bij de transactiepartner leidt enerzijds tot een stuk zekerheid vanwege de makkelijke 'switching' mogelijkheden waardoor minder beheersing nodig is in de vorm van contractafspraken. In onderzoeken van Dekker (2005a; 2005b)^{84,85} komt ook naar voren dat concurrentie leidt tot minder afspraken over eigendomsrechten en plichten maar, leidt anderzijds tot meer afspraken over de prijs en product. Op een markt waar veel concurrentie is zal wel meer behoefte zijn aan uitgebreide onderhandelingen en gedetailleerde afspraken over de prijs. Uiteindelijk is door deze tegengestelde effecten de invloed van concurrentie op het aantal contractafspraken niet significant. Wel is concurrentie van significante invloed op de structuur van het contract; er worden ander soort afspraken gemaakt (Dekker 2005a; 2005b)^{84,85}.

Concurrentie in het model

Onderzoeken van Dekker (2005a; 2005b)^{84,85} geven aan dat de concurrentie geen significante invloed heeft op het aantal contractafspraken maar wel op de structuur van het contract. Hoewel de invloed niet significant getest is, is de invloed en de correlatie tussen concurrentie en het aantal contractafspraken wel aangetoond. Uitgaande dat alle onderzochte factoren bij elkaar voor 100% de uitkomst van het model verklaren kom ik tot de conclusie, welke afgeleid is aan de hand van tabel 1 (Appendix) van onderzoeken van Dekker (2005a; 2005b)^{84,85} en aan de hand van de analyse op pagina 48 dat de concurrentiepositie van de transactiepartner voor ongeveer 1,45% bepalend is voor het aantal contractafspraken. Deze relatie is negatief; hoe hoger de concurrentie, hoe minder contractafspraken.

⁸⁴ Dekker H.C. (2005a). De architectuur van uitbestedingscontracten, *Maanblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, p. 429-436

⁸⁵ Anderson, W.S., Dekker, H.C. (2005b). The relation between transaction characteristics, incomplete contract design and subsequent performance, *Management Science*, Vol. 51, No.12, December

4.7 Welke rol speelt de machtspositie van beide partijen op de contractvorm keuze?

Macht is altijd aanwezig en belangrijk bij transactionele relaties (MacNeil, 1980; Yan 1994)^{86,87}. Volgens MacNeil (1980) is machtsverschil gedefinieerd als “*het vermogen om eigen wil op te leggen aan anderen of andermans wil of wensen te manipuleren*”. Bij transactionele relaties is de machtspositie van belang voor de totstandkoming van de samenwerking en de contract onderhandelingsprocedure. De machtspositie hangt voor een groot deel af van de eigen concurrentiepositie als van die van de tegenpartij (Porter 1979)⁸⁸. De concurrentiepositie hangt, zoals al eerder beschreven, af van de vijf krachten volgens het model van Porter (1979) (schema 2).

De machtspositie zal voornamelijk tot uiting gebracht worden tijdens de onderhandelingsprocedure. Zoals eerder beschreven zijn tijdens de onderhandelingsprocedure speltheoretische dilemma's (Nash 1950; Morgenstein & Neumann, 1944)^{89,90} van toepassing en past iedere partij zijn best mogelijke strategie toe om een zo hoog mogelijk nut te verkrijgen (hoofdstuk 2). Hieruit is af te leiden dat de partij met de dominante strategie het meeste nut verkrijgt uit het strategisch spel, ongeacht welke strategie de andere partij kiest. De partij met de dominante strategie is de partij met een grotere onderhandelingsmacht en is volgens de definitie van macht van Macneil, instaat om “*de wil van de andere partij te manipuleren*”. Macht is onlosmakelijk verbonden met afhankelijkheid. Dominantie van de ene partij resulteert in afhankelijkheid voor de andere partij. Wanneer een van beide partijen afhankelijk is van de andere partij is de macht van de andere partij hoger. Afhankelijkheid kan op verschillende manieren tot stand komen.

Het aantal alternatieven, beschikbaar op de markt, bepaalt onder andere de afhankelijkheid van de partners (Bacharach & Lawler, 1984; Porter 1979)⁹¹. Dit is ook te zien aan het vijf krachten model van Porter. Wanneer er vele alternatieven (substituten) zijn voor een product van de transactiepartner, kan makkelijk overstapt worden naar een ander bedrijf. Hierdoor wordt het machtsverschil groter, en kan de partij met meer macht meer eisen stellen en heeft meer invloed op het contractonderhandelingsproces.

De “*resource dependency theory*” van Pfeffer & Salancick (1978)⁹² stelt verder ook dat afhankelijkheid kan ontstaan doordat de ene partij kritieke middelen tot beschikking stelt in een samenwerking, wat de andere partij niet kan bieden en niet zonder kan (de specificiteit van de transactie neemt toe). Door meer kritieke middelen toe te voegen aan de

⁸⁶ Macneil, I.R. (1980). *The new social contract: An inquiry into modern contractual relations*, Yale University Press, London

⁸⁷ Yan, A., Gray, B. (1994). Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint ventures: a comparative case study, *Academy of Management Journal*, 37 (6), p. 1478-1517.

⁸⁸ Porter, M.E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review*, July-August

⁸⁹ Nash, J.F., Jr. (1950). The Bargaining Problem, *Econometrica, The Journal of the Econometric Society*, vol. 18, No. 2 p. 155-162

⁹⁰ Brue, S. L. & Grant, R.R. (2007). *The Evolution of Economic Thought*, Thomson Higher Education, Mason, USA

⁹¹ Bacharach, SB & Lawler, E. (1984). *Bargaining: Power, Tactics, and Outcomes*, San Francisco: Jossey-Bas

⁹² Pfeffer J. & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, New York: Harper and Row

samenwerking kan afhankelijkheid voor de andere partij gecreëerd worden. Het machtsverschil neemt hierdoor toe.

Aan de hand van onderzoeken van Dekker (2005a; 2005b)^{93,94} is het duidelijk dat machtsverschil invloed heeft op de structuur van het contract, hiervan is de invloed statistisch significant getest. In het geval van veel machtsverschil worden meer afspraken gemaakt over juridische afdwingbaarheid (sancties en ontbindingen) en 'after-sales' service, maar minder afspraken over prijzen en producten.

Een partij met meer macht, zal het contract in zijn voordeel op kunnen stellen (Ben-Shahar 2008)⁹⁵. Dit betekent niet direct dat machtsverschil leidt tot meer afspraken. Door Dekker (2005a; 2005b)^{93,94} is bevonden dat machtsverschil geen significante invloed heeft op het aantal afspraken, maar is wel aangetoond dat de invloed, hoewel klein, wel aanwezig is.

Machtsverschil in het model

Verschillende onderzoeken (Ben-Shahar 2008; Dekker et al., 2005a, 2005b; MacNeill 1980; Pfeffer & Salancick 1978; Bacharach & Lawler 1984; Porter 1980; Yan 1994) benadrukken het belang van machtsverschil bij transactionele relaties. Machtsverschil leidt aan de ene kant tot meer afspraken om beter beschermd te zijn tegen de machtspositie van de dominante partij maar kan ook tot minder afspraken leiden over prijzen en producten (Dekker 2005a)⁹³. Hoewel de invloed niet significant getest is, is de invloed en de correlatie tussen machtsverschil en het aantal contractafspraken wel aangetoond. Uitgaande dat alle onderzochte factoren bij elkaar voor 100% de uitkomst van het model verklaren kom ik tot de conclusie, welke afgeleid is aan de hand van tabel 1 (Appendix) van onderzoeken van Dekker et al. (2005a; 2005b)^{93,94} en aan de hand van de analyse op pagina 48 dat machtsverschil tussen transactiepartners voor ongeveer 10,15% bepalend is voor het aantal contractafspraken. Deze relatie is positief; hoe groter het machtsverschil, hoe meer contractafspraken

⁹³ Dekker H.C. (2005a). De architectuur van uitbestedingscontracten, *Maanblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, p. 429-436

⁹⁴ Anderson, W.S., Dekker, H.C. (2005b). The relation between transaction characteristics, incomplete contract design and subsequent performance, *Management Science*, Vol. 51, No.12, December

⁹⁵ Ben-Shahar, O. (2008). A bargaining power theory of default rules, *Columbia law review*, Vol. 109: 396

4.8 Welke rol speelt vertrouwen tussen partners op de contractvorm keuze?

Het begrip 'transactionele relatie' wordt door Meer-Kooistra en Vosselman, (2005)⁹⁶ omschreven als "*min of meer langdurig contact rond transacties tussen twee of meer actoren*". Een transactionele relatie is niet slechts een transactie, waarbij overdracht plaatsvindt van goederen en diensten tegen betaling, maar is ook een sociale activiteit. Bij iedere transactionele relatie vindt interactie plaats tussen (groepen) personen.

Volgens verschillende onderzoekers (Nootboom et al., 1997; Zaheer en Venkatraman 1995; Adler 2001; Das en Teng 2001) kunnen sociale factoren een belangrijke rol spelen in de transactionele relatie en zelfs als actief beheersmechanisme ingezet worden (Meer-Kooistra & Vosselman, 2005)⁹⁶. De sociale factor die als beheersinstrument kan dienen is het vertrouwen tussen partners. Bachman et al. (2001) geven zelfs aan dat "*zonder enige mate van vertrouwen het bijna onmogelijk is om langdurige transactionele relaties succesvol aan te gaan of te onderhouden*" (in Bosch et. al 2006)⁹⁷.

Vertrouwen kan op verschillende manieren ontstaan. Zo kan vertrouwen ontleent worden aan regels, normen en waarden van de omgeving. Voorbeelden hiervan zijn bijvoorbeeld keurmerken of kwaliteitscertificaten. Vertrouwen kan ook gewonnen worden door hierin actief te investeren (Sako 1992)⁹⁸. Sako stelt dat "*bij langdurige contractuele relaties gaandeweg bespaart kan worden op transactiekosten door te investeren in vertrouwen*". Sako maakt hierbij onderscheid tussen drie verschillende soorten vertrouwen;

- *Contractueel vertrouwen* — heeft betrekking op morele waarden en eerlijkheid. Morele waarden worden geacht te zijn overgebracht via educatie, socialisatie en opvoeding in een bepaalde institutionele omgeving (Durkheim 1947, in Meer-kooistra & Vosselman, 2005)⁹⁶. De uitgangspositie is dat bij aanwezigheid van deze vorm van vertrouwen, de verwachting bestaat dat de andere partij de gemaakte afspraken volledig zal nakomen. Er wordt vertrouwd op het "woord" van de andere partij. Hoewel algemene normen en waarden veelal geaccepteerd en nageleefd worden door de samenleving, bestaat ook de kans dat een individu hier minder waarde aan hecht; contractueel vertrouwen is persoonsgebonden. Opportunistisch gedrag kan plaatsvinden wanneer aan de norm "woord houden", geen of weinig waarde wordt gehecht door een individu. Reputatie en eerdere ervaringen bieden richtlijnen voor de mate van contractueel vertrouwen die aan een potentiële partner kan worden toebedeeld (Gulati, 1995 in Meer-Kooistra & Vosselman, 2005)⁹⁶.

⁹⁶ Meer-Kooistra, J. van der & Vosselman, E.G.J. (2005). Beheersing van transactionele relaties, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, p. 409-419

⁹⁷ Bosch, van den F.A.J., Vlaar, P.W.L. & Volberda, H.W. (2006). Vertrouwen, formalisering en prestaties van inter-organisatorische relaties, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, p. 17-25

⁹⁸ Sako, M. (1992). Prices, quality, and trust: inter-firm relations in Britain and Japan, *Cambridge university press*

- *Competentieel vertrouwen* — is gebaseerd op de verwachting dat de (potentiële) partner over de juiste technische en management capaciteiten beschikt voor de relatie. Keurmerken en kwaliteitscertificaten van aanbieders dienen als indicatoren voor bijvoorbeeld technische bekwaamheid en kunnen competentieel vertrouwen creëren bij afnemers. De mate van competentieel vertrouwen heeft invloed op wijze waarop de partner selectie plaatsvindt en afspraken gemaakt worden. Een potentiële partner met sterke reputatie zal hogere tarieven rekenen dan een relatief onervaren of onbekend bedrijf, maar door te investeren in een “beter te vertrouwen” partner kan bespaard worden op transactiekosten doordat minder onderhandelingen en contractafspraken nodig zijn (Meer-Kooistra & Vosselman, 2005)⁹⁹.
- *Goodwill-vertrouwen* — doelt op de verwachting dat beide partijen ‘openlijk betrokken’ zullen zijn met elkaar in de relatie. Hiermee wordt bedoeld dat beide partijen bereid zijn meer te doen dan formeel wordt beschreven (in contracten). Dit vertrouwen kan groeien tijdens een relatie door middel van een wisselwerking. De uitvoerende partij doet meer dan verwacht waardoor deze zich kwetsbaar opstelt en de afnemende partij “in het krijt” staat bij de uitvoerder. Hierdoor zal de afnemende partij de volgende keer wat meer dan formeel doen, waardoor het vertrouwen weer verder groeit. “*Goodwill-trust kan ontstaan en zich ontwikkelen in een gevestigde transactionele relatie maar kan ook gebaseerd zijn op sociale en zakelijke netwerken, eerder aangegane relaties of vriendschappen*” (Zucker 1986; Gulati 1995, in Meer-Kooistra en Vosselman, 2005)⁹⁹

De verschillende vormen van vertrouwen kunnen alle de verwachting doen groeien dat partijen gemaakte afspraken zullen nakomen ter continuïteit van de samenwerking.

Ook Chiles en McMackin (1996, in Meer-Kooistra & Vosselman, 2005)⁹⁹ benadrukken het belang van vertrouwen. Chiles en McMackin stellen dat wanneer er enige mate van vertrouwen is, het risico van opportunistisch gedrag lager ingeschat wordt, waardoor de transactiekosten lager uitvallen. Wanneer er vertrouwen is, betekent dit dat de contracten minder gespecificeerd hoeven zijn en de kosten van contracteren lager uitvallen. Hoewel de kosten van het contract lager uitvallen, is er echter meer ruimte voor opportunistisch gedrag vanwege de lagere specificiteit van het contract. De afweging die hier gemaakt moet worden tussen risico (potentiële kosten) en contractkosten zal afhangen van het karakter van de managers in de relatie (McMackin & Chiles 1996)⁹⁹. Hierbij kan onderscheid gemaakt worden tussen risicozoekende, risiconeutrale en risico-averse karaktereigenschappen. Een risicozoekende manager zal een bepaalde mate van vertrouwen meer gewicht geven en zal een potentieel risico eerder accepteren dan hoge contractkosten. Het is zelfs mogelijk dat een risicozoekende manager bij hoge mate van vertrouwen voor het marktmechanisme kiest

⁹⁹ Meer-Kooistra, J. van der & Vosselman, E.G.J. (2005). Beheersing van transactionele relaties, *Maanblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, p. 409-419

als beheersstructuur en contracten volledig achterwege laat. Een risiconeutrale of risico-averse manager zal een potentieel risico minder snel accepteren en wat hogere (dan een risicozoekende manager) contractkosten voor lief nemen.

Uit vele onderzoeken blijkt dat vertrouwen kan dienen als beheersmechanisme, echter vanuit de transactiekosten economie wordt de validiteit van vertrouwen niet erkend. Volgens Williamson (1985) is voor vertrouwen geen ruimte op competitieve markten, vanwege de gedachtegang dat vertrouwen ruimte creëert voor opportunistisch gedrag (Nootboom 2004 p. 5)¹⁰⁰. Nootboom (2004; 2006)^{100,101} geeft aan dat vertrouwen wel degelijk kan dienen als beheersmechanisme, maar erkent complicaties van vertrouwen zoals aangegeven in transactiekosten economische theorieën. Zo geeft Nootboom (2006 p. 8)¹⁰¹ aan dat vertrouwen zowel is gebaseerd op informatie, maar ook op gebrek eraan en dat vertrouwen een verwachting is, maar niet een waarschijnlijkheid.

Volgens Nootboom (2006)¹⁰¹ is het begrip vertrouwen omringd door verwarring en misverstanden. Nootboom stelt dat vertrouwen gebruikt kan worden bij beheersing van transactionele relaties, als het vertrouwen maar juist wordt gedefinieerd. Een misvatting over vertrouwen is bijvoorbeeld dat 'vertrouwen op' een vorm van vertrouwen is. Volgens Nootboom leidt deze opvatting tot ruimte voor opportunisme. Wat volgens Nootboom, bedoeld wordt met 'echt' vertrouwen is *"de verwachting dat een partner geen opportunistisch gedrag zal vertonen, zelfs niet wanneer zich mogelijkheden en prikkels voor opportunisme voordoen"*. Deze definitie van vertrouwen reflecteert 'echt' vertrouwen. Indien de verwachting bestaat dat er 'echt' geen kans is op opportunisme, kan vertrouwen dienen als beheersinstrument maar, biedt echter alsnog geen zekerheid.

Vertrouwen biedt enerzijds een verwachting dat opportunisme uitblijft, maar creëert anderzijds meer ruimte hiervoor en kan op verschillende manieren geïnterpreteerd en gedefinieerd worden. Hierdoor kan moeilijk antwoord worden gegeven op de vraag wat de invloed is van vertrouwen op de contractvorm keuze. Ondanks tegenstand vanuit de transactiekosten economie, worden de voordelen van vertrouwen als beheersmechanisme steeds meer erkend (Meer-Kooistra & Vosselman 2005; Nootboom 2004; 2006)^{102,100,101} en zal het gedachtegoed van de 'voorstanders' van vertrouwen als basis dienen voor het model.

¹⁰⁰ Nootboom, B. (2004). Learning and Governance in Inter-Firm Relations, *ERIM Report Series Research in Management*

¹⁰¹ Nootboom, B. (2006). Vormen en bronnen van vertrouwen, *maanblad voor accountancy en bedrijfseconomie*, januari/februari

¹⁰² Meer-Kooistra, J. van der & Vosselman, E.G.J. (2005). Beheersing van transactionele relaties, *Maanblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, p. 409-419

Vertrouwen in het model

Zowel in de sociale psychologie als economie zijn verschillende denkbeelden over de invloed van vertrouwen op het gedrag van mensen. Omdat vertrouwen een perceptie is van mensen en verschillend geïnterpreteerd kan worden is de invloed van vertrouwen moeilijk te bepalen.

In het model zal gewerkt worden met de gepercipieerde waarde van vertrouwen en zal worden uitgegaan van de definitie van Nootboom (2006)¹⁰³, dat het vertrouwen de verwachting weerspiegelt dat de partner geen opportunistisch gedrag zal vertonen, *zelfs niet wanneer zich mogelijkheden en prikkels voor opportunisme voordoen*". Ook de Jong en Boersma (2006)¹⁰⁴ hanteren een soortgelijke definitie van vertrouwen en stellen dat *"vertrouwen – zoals wij dit gedefinieerd hebben - vermindert transactiekosten"*. De transactiekosten worden lager door minder onderhandelingen en minder gebruik van gespecificeerde contracten. Een empirisch onderzoek van Jong & Klein Woolthuis (2006)¹⁰⁵ bevestigt dit nogmaals.

Vertrouwen is een gevoelswaarde en zal in percentages (0-100%) worden opgenomen in het model. Het percentage vertrouwen geeft de verwachting weer dat de andere partij de afspraken 100% zeker zal nakomen. Aan de hand van de onderzoeken in dit hoofdstuk, kan ondanks tegenstand vanuit de transactiekosten theorie, gesteld worden dat vertrouwen een negatieve invloed heeft op het aantal contractafspraken wat transactiekosten kan besparen doordat minder gespecificeerde contracten nodig zijn.

¹⁰³ Nootboom, B. (2006). Vormen en bronnen van vertrouwen, *maanblad voor accountancy en bedrijfseconomie*, januari/februari

¹⁰⁴ Boersma M.F. & Jong, de G. (2006). De ontwikkeling van persoonlijk vertrouwen in internationale joint ventures, *maanblad voor accountancy en bedrijfseconomie*, januari/februari

¹⁰⁵ Jong, de G. & Klein Woolthuis, R. (2006). Het effect van interorganisationeel vertrouwen op tevredenheid met bedrijfsallianties, *maanblad voor accountancy en bedrijfseconomie*, januari/februari

4.9 Welke rol speelt de kostprijs van de contractvorm op de contractvorm keuze?

De kostprijs van de contractvorm bestaat uit de contractopstelling en het onderhandelingsproces. Daarbij, komen nog “monitoring” kosten vanwege controle op naleving van contractafspraken. De kosten van contractopstelling hangt af van een viertal elementen (Turner 2001)¹⁰⁶:

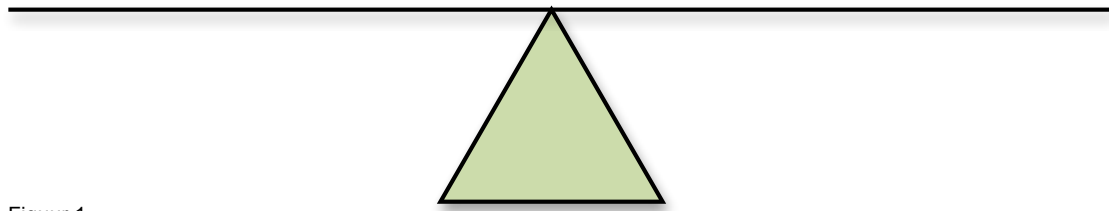
- De kosten voor het specificeren van het product in juridische termen en afspraken.
- De kosten voor het specificeren van werkmethoden, processen, planning en coördinatie in juridische termen en afspraken.
- De kosten voor managen van afwijkingen van het product volgens contractafspraken. Dit zijn kosten die gemaakt worden wanneer het product niet voldoet aan de eisen zoals beschreven in het contract of als contractafspraken tussentijds aangepast dienen te worden.
- De kosten voor het managen van afwijkingen van processen volgens contractafspraken. Dit zijn kosten die gemaakt worden indien processen niet volgens contractafspraken lopen, of als hierover nieuwe (tussentijdse) afspraken over gemaakt dienen te komen.

De rol van de kostprijs van de contractvorm op de contractvorm keuze is van een ander karakter dan de andere besproken factoren. Aan de hand van eerder besproken factoren kan de transactionele relatie in kaart worden gebracht om aan de hand daarvan de contractvorm te selecteren met de meeste voordelen. Met meeste voordelen wordt hier bedoeld: de contractvorm welke leidt tot de laagst verwachte transactiekosten. De verwachte transactiekosten hangen af van de contractkosten, de ‘monitoring’ kosten, het potentieel verlies (omvang transactie en ‘switching’ kosten) en het risico (kans) daarop (afhankelijk van o.a. onzekerheid, complexiteit, vertrouwen etc.). Over het algemeen geldt, hoe specifiek het contract, hoe lager het risico. Door kennis te hebben van de invloed van eerder onderzochte factoren, kan het risico en het potentieel verlies beter ingeschat worden. Wanneer het risico en potentieel verlies klein is, zal bijvoorbeeld tijdens de onderhandelingen gepleit worden voor lage contractkosten (bijvoorbeeld een standaard contract), echter de andere partij heeft hier ook invloed op. De contractkosten zijn geen gegeven, ze zijn afhankelijk van beide partijen en hier moet over onderhandeld worden. De contractkosten zijn daarom van een terugkoppelend karakter; wanneer een schatting is gemaakt van de contractkosten, moet worden afgewogen of dit opweegt tegen het verwachte verlies. In feite wordt de volgende afweging gemaakt (Turner 2001)¹⁰⁶ (figuur 1, p. 44):

¹⁰⁶ Turner R.J. 2001, Project Contract Management and a Theory of Organization, ERIM Erasmus School of Management

Contractkosten +
Monitoring kosten

verwachte verlies
(kans/risico x potentieel verlies)



Figuur 1

Deze afweging wordt meestal niet werkelijk berekend, maar wordt vaak op gevoel beredeneerd. Afhankelijk van de ervaring van de manager weet deze de transactie in te schatten, en maakt al dan niet bewust bovenstaande afweging. Dit komt doordat door onzekerheid het verwachte verlies meestal niet berekend kan worden. Alle kosten bij elkaar opgeteld bepalen de totale transactiekosten.

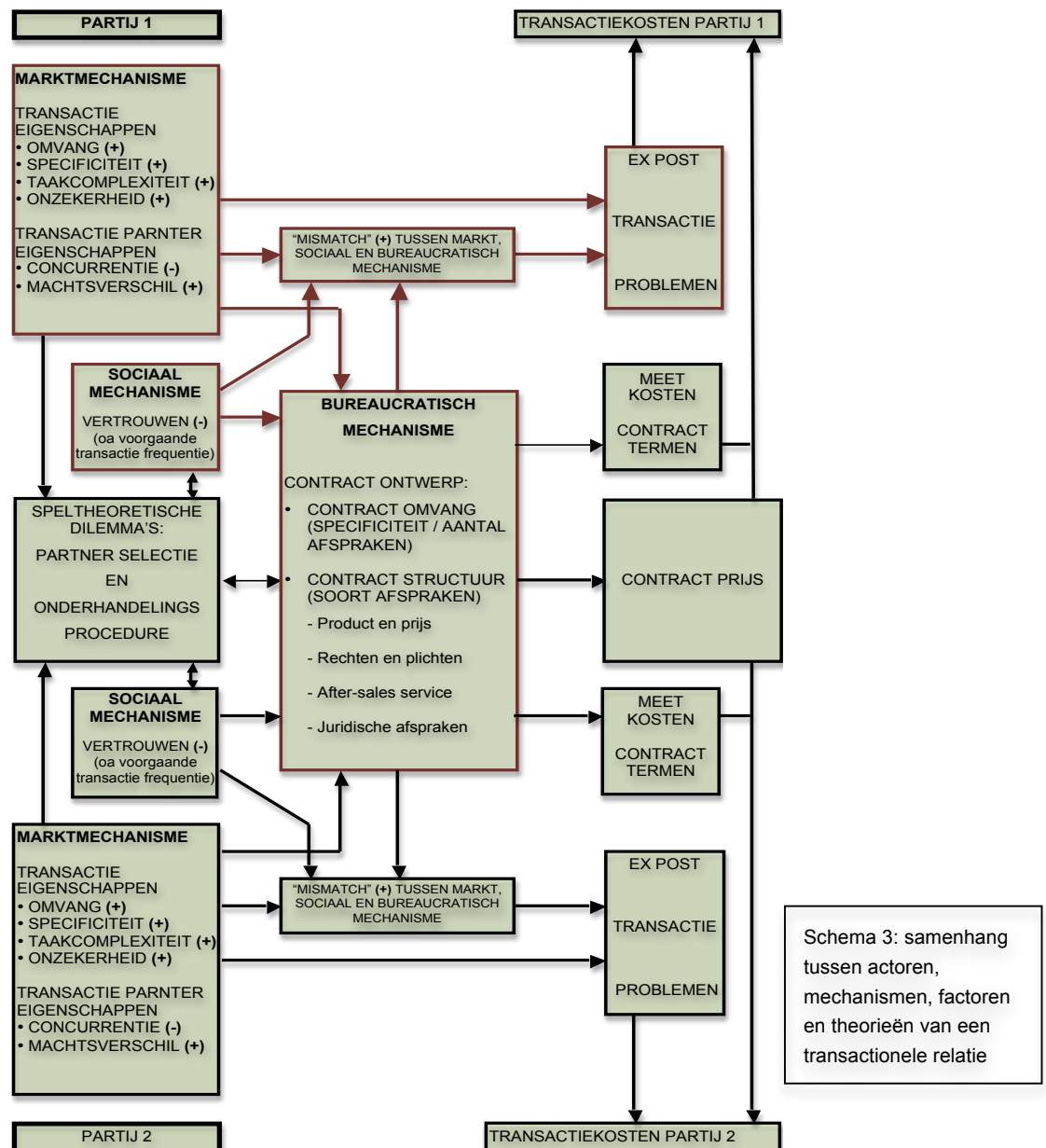
Contractkosten in het model

Bij de analyse van alle eerder besproken variabelen is al rekening gehouden met de contractkosten. Indien hier geen rekening mee gehouden zou zijn (of als contractkosten niet zouden bestaan) zou het altijd beter zijn om meer contractafspraken te maken. De contractkosten zijn dus verwerkt in de overige variabelen en zijn in eerste instantie, op zichzelf, niet van invloed op de contractvorm keuze. Na onderhandelingen, kunnen de (geschatte) contract en 'monitoring' kosten wel gebruikt worden als terugkoppeling, en kan de afweging gemaakt worden of de relatie nut oplevert.

Hoofdstuk 5 Modelontwerp

Het doel van het model is om, voorafgaand aan het onderhandelingsproces tussen partners, een indicatie te geven van de voor de eigen partij meest gunstige contractvorm. Dat wil zeggen; welke mate van specificiteit van het contract is vereist, om een zo goed mogelijke match te hebben tussen de eigenschappen van de transactie, de eigenschappen van de partner, en het contract, om ex post transactieproblemen te voorkomen.

Aan de hand van verschillende onderzoeken zijn in hoofdstuk 4 de rollen beschreven van de verschillende factoren die van invloed zijn op de contractvorm keuze. Onder andere is bevonden of de invloed 'positief' of 'negatief' is op het aantal contractafspraken. Dit kan als volgt verwerkt worden in onderstaand schema, deels ontleend aan het onderzoeksmodel van Dekker (2005a)¹⁰⁷:



Schema 3: samenhang tussen actoren, mechanismen, factoren en theorieën van een transactionele relatie

¹⁰⁷ Dekker, H.C. (2005a). De architectuur van uitbestedingscontracten, *Maanblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, p. 429-436

Achter iedere factor staat een plus of min om aan te geven wat de invloed is op de volgende box. Een plus betekent niet zo zeer een 'positieve' invloed, maar betekent; 'heeft een versterkende werking op'. Een min staat voor 'verlaagt of vermindert'. In rood aangegeven staat de relatie die van belang is voor het model. Het doel van de transactionele relatie is dat de "mismatch" zo klein mogelijk is. Dit betekent, dat het contract zo goed mogelijk aan dient te sluiten bij de eigenschappen van de transactie (omvang, onzekerheid, specificiteit en complexiteit) en bij de eigenschappen van de partner (concurrentie, machtsverschil en vertrouwensband); ofwel, hoe gespecificeerd dient het contract te zijn?

De invloed van de verschillende variabelen op het aantal contractafspraken is onderzocht. De mate van verklarendheid van de verschillende variabelen is gevonden aan de hand van de onderzoeken van Dekker et al. (2005a; 2005b)^{108,109}. Met behulp van de gestandaardiseerde waarden (completely standardized parameter estimates) uit tabel 1 (Appendix) is af te leiden welke onafhankelijke variabelen grotere invloed hebben op de afhankelijke variabele (het aantal contractafspraken). De gestandaardiseerde waarde wordt gebruikt wanneer in een multiple regressie analyse de variabelen in verschillende dimensies zijn gemeten (Schroeder et al. 1986)¹¹⁰. Dit is hier het geval. Hiermee is dan de verhouding tussen de onafhankelijke variabelen te bepalen voor de mate van invloed op de afhankelijke variabele. Uit de tabel is af te lezen dat de verhouding als volgt is:

Factor	Omvang	Specificiteit	Complexiteit	Machtsverschil	Onzekerheid	concurrentie					
Verhouding	37	:	12	:	10	:	7	:	2	:	1

Tabel 6 afgeleid van tabel 1, Appendix

Bij elkaar opgeteld is dit $(37+12+10+7+2+1) = 69$. In dit onderzoek is de veronderstelling gemaakt dat alle onderzochte variabelen bij elkaar voor 100% de specificiteit van het contract bepalen. We hebben echter ook nog de factor vertrouwen. Vertrouwen zal de moeilijkste factor zijn om op te nemen in het model. In het model zal gewerkt worden met de gepercipieerde waarde van vertrouwen en zal worden uitgegaan van de definitie van Nooteboom (2006)¹¹¹, dat het vertrouwen de verwachting weerspiegelt dat de partner geen opportunistisch gedrag zal vertonen, *zelfs niet wanneer zich mogelijkheden en prikkels voor opportunisme voordoen*". Het percentage vertrouwen geeft dan de verwachting weer (in procenten) dat de andere partij de afspraken 100% zeker zal nakomen. Hoe de factor vertrouwen, rekening houdend met de gehanteerde definitie, op te nemen is in het model, is op de volgende pagina's uiteengezet.

¹⁰⁸ Dekker, H.C. (2005a). De architectuur van uitbestedingscontracten, *Maanblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, p. 429-436

¹⁰⁹ Anderson, W.S., Dekker, H.C. (2005b). The relation between transaction characteristics, incomplete contract design and subsequent performance, *Management Science*, Vol. 51, No.12, December

¹¹⁰ Schroeder L.D., Sjoquist, D.L. & Stephan, P.E. (1986). *Understanding regression analysis*, Sage Publications, p. 31-32.

¹¹¹ Nooteboom, B. (2006). Vormen en bronnen van vertrouwen, *maanblad voor accountancy en bedrijfseconomie*, januari/februari

Opname van variabelen in het model

De van de transactiekostentheorie afgeleide factoren zullen voor 100% het optimale aantal afspraken verklaren. Hiervoor zullen de verhoudingen tussen de variabelen behouden moeten worden, maar enkel aangepast moeten worden zodat niet 69 % verklaard wordt maar 100%.

Hierna kan de factor vertrouwen als corrigerende factor worden opgenomen; de mate van vertrouwen, zegt dan iets over in welke mate de specificiteit van het contract omlaag kan. Bijvoorbeeld een vertrouwen van 30% wil zeggen dat de partij voor 30% verwacht dat de andere partij de afspraken 100% zeker zal nakomen en daarmee het aantal contract afspraken met 30% omlaag kan. Nogmaals, deze relatie kan echter alleen bestaan als van vertrouwen de verwachting weerspiegelt dat de andere partij 100% zeker de afspraken nakomt. Dit zal in de praktijk nogal verschillen per persoon . Daarom zal nog een wegingsfactor toegekend moeten worden aan de factor vertrouwen (Gorobets & Nootboom 2004)¹¹². Aan deze wegingsfactor ($\varphi \in [0,1]$) kan door de partij zelf invulling worden gegeven en weerspiegelt het gewicht dat de partij toekent aan de factor vertrouwen. Een risicozoekende manager zal een hoge waarde toekennen aan vertrouwen (φ richting 1), terwijl een risico-averse manager hier minder waarde aan zal hechten (φ richting 0).

De waarde die wordt toegekend **aan het vertrouwen zelf**, kan berekend worden met behulp van een formule ontwikkeld door Gorobets & Nootboom (2004)¹¹²:

$$t_i^j = t_{init,i}^j + (1 - t_{init,i}^j) \left(1 - \frac{1}{fx + 1 - f} \right), \quad (1)$$

waarbij,

t_i^j = het vertrouwen van i in partner j , met 100% vertrouwen als limiet, $\in [0,1]$

$t_{init,i}^j$ = het initiële vertrouwen van i in partner j , $\in [0,1]$

x = de voorgaande duur van de huidige relatie tussen i en partner j (in jaren)

f = vertrouwensfactor $\in [0,1]$

In de formule is te zien dat de voorgaande transactiefrequentie onderdeel is van de factor vertrouwen. Hoe langer zaken zijn gedaan in het verleden (duur voorgaande relatie) en hoe beter dit is bevallen (initieel vertrouwen), hoe hoger het vertrouwen. De voorgaande transactiefrequentie zit indirect verwerkt in het initieel vertrouwen en in de duur van de voorgaande relatie.

¹¹² Gorobets, A. & Nootboom B. (2004). Agent based computational model of trust, Erasmus Research Institute of Management

Het vertrouwen vormt op deze manier een curve met afnemende meeropbrengsten als functie van x , de voorgaande duur, waarbij f , de 'snelheid' bepaalt waarmee het vertrouwen stijgt, naarmate de duur van de relatie toeneemt. De vertrouwensfactor f zal in het model op 'gemiddeld' (0,5) gesteld worden, omdat hier door bedrijven zelf invulling aan kan worden gegeven (Gorobets & Nootboom 2004)¹¹³. De uitkomst van de formule geeft het vertrouwen weer van i in partner j , met 100% als limiet. De mate van vertrouwen kan in het model dan een indicatie geven met hoeveel procent het aantal afspraken, theoretisch gezien, verminderd kan worden. Hier moet echter nog wel de wegingsfactor (φ), die de partij kan toekennen aan vertrouwen, aan toegevoegd worden. Het percentage afspraken dat gereduceerd kan worden als gevolg van vertrouwen is dan:

$$\left(t_{init,i}^j + (1 - t_{init,i}^j) \left(1 - \frac{1}{fx + 1 - f} \right) \right) \cdot \varphi$$

$$t_i^j \cdot \varphi$$
(2)

Zoals vermeld, is de veronderstelling gemaakt dat in eerste instantie, de van de transactietheorie afgeleide factoren voor 100% het aantal afspraken bepalen. Hierbij moet wel de verhouding tussen de variabelen gelijk blijven. Dit kan als volgt aangepast worden:

Omvang	37 x 100/69 =	53,62 %
Specificiteit	12 x 100/69 =	17,39 %
Taakcomplexiteit	10 x 100/69 =	14,49 %
Machtsverschil	7 x 100/69 =	10,15 %
Onzekerheid	2 x 100/69 =	2,90 %
Concurrentie	1 x 100/69 =	1,45 %
Totaal	69 x 100/69 =	100 %

Tabel 7.

De verhoudingen zijn gelijk gebleven, maar de variabelen verklaren nu voor 100% de gewenste specificiteit van het contract (in procenten). Het gewenst aantal afspraken kan nu als volgt worden berekend:

$$GAA_{i,zv} = \alpha O_i^j + \beta S_i^j + \chi T_i^j + \delta M_j + \varepsilon U_j^i - \phi C_j$$
(3)

waarbij,

$GAA_{i,zv}$ = Gewenst Aantal Afspraken zonder vertrouwen voor partij i , in procenten (van 0%, weinig afspraken tot 100%, veel afspraken) $\in [0,1]$

O_i^j = Omvang van de transactie tussen i en partner j , in procenten. Met intervallen, 'minder dan' 10.000, 20.000, 40.000, 80.000 en meer dan 80.000, corresponderend met 20%, 40%, 60%, 80% en 100%.

¹¹³ Gorobets, A. & Nootboom B. (2004). Agent based computational model of trust, Erasmus Research Institute of Management

- $S_i^j =$ Specificiteit van de transactie tussen i en partner j , $\in [0,1]$
 $T_i^j =$ Taakcomplexiteit van de transactie tussen i en partner j , $\in [0,1]$
 $M_j =$ Macht van partner j , in procenten. (van 0%, weinig macht tot 100%, veel macht), $\in [0,1]$
 $U_i^j =$ Onzekerheid van de transactie tussen i en partner j , in procenten, $\in [0,1]$
 $C_j =$ Mate van Concurrentie bij partner j , in procenten. (van 0%, weinig concurrentie tot 100%, veel concurrentie), $\in [0,1]$
 $\alpha, \beta, \chi,$ wegingsfactoren, welke de mate van verklaring weergeven, respectievelijk:
 $\delta, \varepsilon, \phi$ 0,5362; 0,1739; 0,1449; 0,1015; 0,029; 0,0145.

Wanneer het GAA berekend is, is er een bepaald percentage specificiteit berekend dat vereist is voor de transactie. Hiervan zal van afgetrokken worden, het percentage vertrouwen inclusief wegingsfactor dat volgens formule (2) is berekend. De totale formule voor het voorspellen van het optimale aantal contractafspraken, voorafgaand aan het onderhandelingsproces, ziet er als volgt uit:

$$GAA_{i,mv} = \alpha O_i^j + \beta S_i^j + \chi T_i^j + \delta M_j + \varepsilon U_i^j - \phi C_j - \left(t_{init,i}^j + (1 - t_{init,i}^j) \left(1 - \frac{1}{fx + 1 - f} \right) \right) \cdot \varphi \quad (4)$$

oftewel,

$$GAA_{i,mv} = GAA_{i,zv} - t_i^j \cdot \varphi \quad (5)$$

waarbij,

$$GAA_{i,mv} = \text{Gewenst Aantal Afspraken met vertrouwen}$$

Nu de formule bekend is kan deze worden toegepast in Excel. Hierin kunnen input waarden ingevuld worden waardoor de uitkomst verandert en kunnen de resultaten worden gevisualiseerd. In de Excel sheets (p. 50, 52) zijn de cellen waarin inputwaarden ingevuld en aangepast kunnen worden in rood aangegeven. Groen omljnd geeft de uitkomst van het model weer; het gewenste percentage specificiteit van het contract, waarbij 0% betekent dat er weinig afspraken nodig zijn en volstaan kan worden met standaardcontracten (of eventueel geen contract) en waarbij 100% betekent dat een zeer gespecificeerd maatcontract nodig is. Dit is ook gevisualiseerd in grafiek 2. Grafiek 1 geeft de mate van invloed van iedere variabele afzonderlijk op het aantal contractafspraken weer.

Model voor het voorspellen van de gewenste specificiteit van het contract bij transactionele relaties

VERTROUWEN

Initieel vertrouwen $\in [0,1]$	0,1
Voorgaande duur relatie (jaren)	1
Vertrouwens factor $\in [0,1]$	0,5
Percentage vertrouwen t_i^j	0,1

FACTOREN	PERCENTAGE $\in [0,1]$	WEGINGSFACTOR	% * WEGINGSFACTOR
Omvang	1	α 0,5362	0,5362
Specificiteit	0,9	β 0,1739	0,15651
Taakcomplexiteit	0,9	χ 0,1449	0,13041
Machtsverschil	0,9	δ 0,1015	0,09135
Onzekerheid	0,9	ε 0,029	0,0261
Concurrentie	0,9	ϕ -0,0145	-0,01305

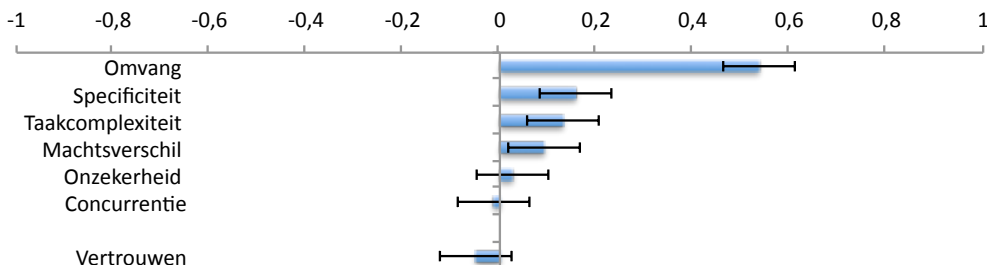
Vertrouwen t_i^j	0,1	φ -0,5	-0,05
$\varphi \in [-1,0]$			

Gewenst Aantal Afspraken/ specificiteit

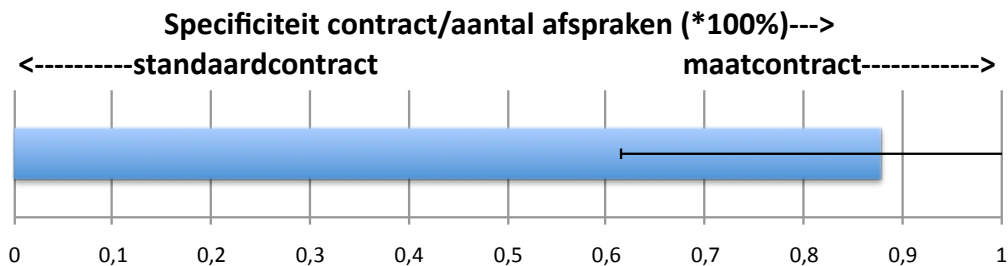
contract, gecorrigeerd met factor vertrouwen =

$$GAA_{i,mv} = GAA_{i,zv} - t_i^j \cdot \varphi = 0,87752$$

Grafiek 1: Invloed van de verschillende factoren op het aantal contractafspraken (= % * WEGINGSFACTOR):



Grafiek 2: Gewenste specificiteit contract, voor onderhandelingen:



De Excel sheet dient meteen als een voorbeeld. Te zien is dat in dit voorbeeld de bedrijven elkaar nog niet zo goed kennen (1 jaar) en het percentage vertrouwen 10% is en dat hier een 'gemiddelde' waarde aan wordt toegekend ($\varphi = 0,5$) (risico neutraal karakter van manager). Verder zijn de overige factoren in hoge mate aanwezig. Te zien is dat 'omvang' een zeer bepalende rol speelt, dat ook de mate van 'specificiteit' en 'complexiteit' enigszins invloed hebben en dat vertrouwen vrijwel geen rol speelt (grafiek 1). Dit leidt er toe dat er een zeer gespecificeerd (88%) maatcontract nodig is om het contract goed aan te laten sluiten bij de eigenschappen van de transactie en de eigenschappen van de partner (grafiek 2).

In een andere situatie kan het contract er heel anders uit zien (excel sheet p. 52). Stel nu dat het initieel vertrouwen een stuk hoger was (40%) en dat de bedrijven al 5 jaar zaken doen. Hierdoor is het vertrouwen een stuk hoger (80%). Hieraan zal nog steeds een gemiddelde waarde toegekend worden ($\varphi = 0,5$). Nu is te zien dat het contract aanzienlijk in afspraken gereduceerd kan worden en zit nu op een percentage van ongeveer 53%. Door de hogere mate van vertrouwen kan het contract 35% minder afspraken bevatten wat aanzienlijk aan transactie kosten kan besparen, maar wel ruimte creëert voor opportunisme.

Model voor het voorspellen van de gewenste specificiteit van het contract bij transactionele relaties

VERTROUWEN

Initieel vertrouwen $\in [0,1]$	0,4
Voorgaande duur relatie (jaren)	5
Vertrouwens factor $\in [0,1]$	0,5
Percentage vertrouwen t_i^j	0,8

FACTOREN	PERCENTAGE $\in [0,1]$	WEGINGSFACTOR	% * WEGINGSFACTOR
Omvang	1	α 0,5362	0,5362
Specificiteit	0,9	β 0,1739	0,15651
Taakcomplexiteit	0,9	χ 0,1449	0,13041
Machtsverschil	0,9	δ 0,1015	0,09135
Onzekerheid	0,9	ϵ 0,029	0,0261
Concurrentie	0,9	ϕ -0,0145	-0,01305

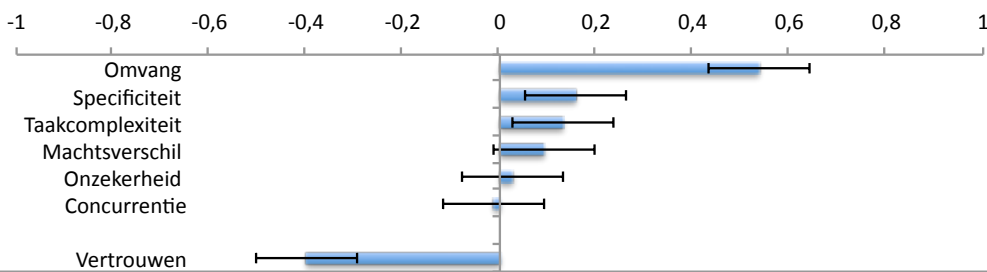
Vertrouwen t_i^j	0,8	φ -0,5	-0,4
$\varphi \in [-1,0]$			

Gewenst Aantal Afspraken/ specificiteit

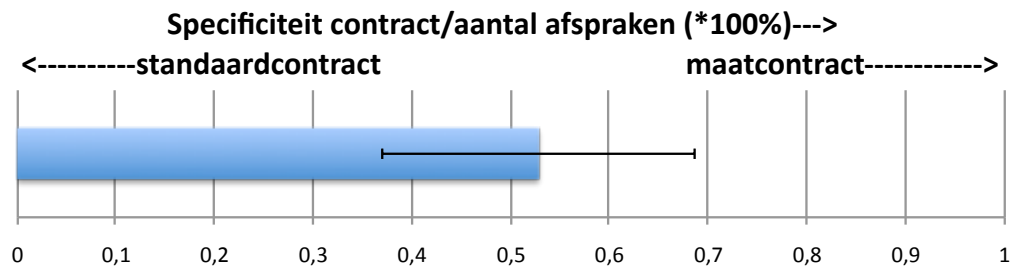
contract, gecorrigeerd met factor vertrouwen =

$$GAA_{i,mv} = GAA_{i,zv} - t_i^j \cdot \varphi = 0,52752$$

Grafiek 1: Invloed van de verschillende factoren op het aantal contractafspraken (= % * WEGINGSFACTOR):



Grafiek 2: Gewenste specificiteit contract, voor onderhandelingen:



Hoofdstuk 6 Conclusie & Discussie

Conclusie

De onderzoeksvraag die centraal stond in dit onderzoek was *'welke contractvorm heeft de meeste voordelen in verschillende situaties bij transactionele relaties tussen organisaties?'* De onderzoeksvraag is door de scriptie heen, in de volgende delen opgesplitst en geanalyseerd:

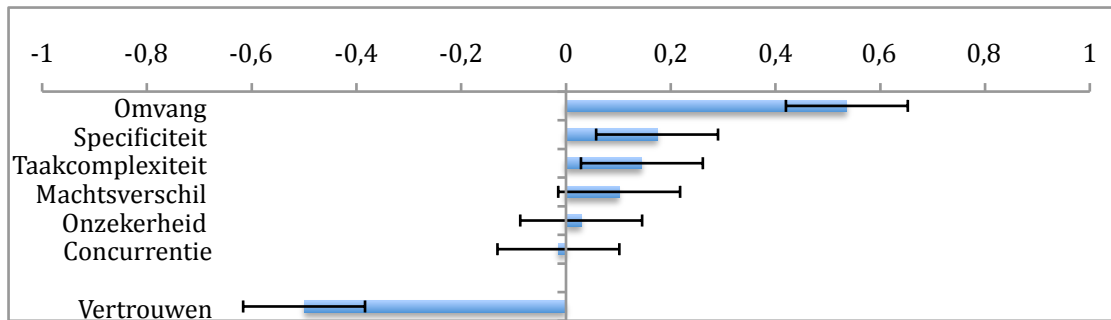
1) 'Welke contractvorm heeft de meeste voordelen.....'

Dit deel van de onderzoeksvraag is beantwoord door de voor en nadelen van standaard en maatcontracten te beschrijven. Het voordeel van maatcontracten is de specificiteit en daardoor betere bescherming tegen opportunistisch gedrag maar, daar staan tegen over de hoge kosten die hiermee gepaard gaan. Standaardcontracten winnen tegenwoordig terrein vanwege de efficiëntie en kostenbesparing en kan in veel gevallen een goed beheersmechanisme zijn. De nadelen zijn de lagere specificiteit, het ontbreken van wederzijds begrip en daarmee de hogere kans op opportunisme.

Verder is vastgesteld dat met 'meeste voordelen' bedoeld wordt welke contractvorm een zo goed mogelijke 'match' biedt met de eigenschappen van de transactie en de eigenschappen van de partner om zo ex post transactie problemen te voorkomen. Verder wordt hiermee ook bedoeld welke contractvorm tot de laagst (verwachte) transactiekosten zal leiden. Minimalisering van ex post transactieproblemen leidt tot lagere transactiekosten, echter er kan ook op transactiekosten bespaard worden door lagere contractkosten, maar een hoger risico te accepteren.

2) '.....in verschillende situaties.....'

Dit deel is geanalyseerd door de rollen van verschillende factoren te beschrijven. De mate van aanwezigheid van de factoren bepalen namelijk de eigenschappen van de transactie en de die van de partner en bepalen daarmee de situatie en de gewenste specificiteit van het contract. Bevonden is dat van vier van de zeven onderzochte factoren een duidelijke invloed op de contractvorm keuze te beschrijven is en wat het effect hiervan is op het aantal afspraken (omvang) van het contract. Van drie van de zeven onderzochte factoren is wel de invloed te beschrijven, maar is deze niet significant bevonden. De bevindingen zijn geïllustreerd in grafiek 3 (pagina 54) en geeft de situatie weer bij honderd procent aanwezigheid van alle variabelen (en een neutrale wegingsfactor voor vertrouwen, $\varphi = 0,5$). Op deze manier kan de verhouding tussen de variabelen voor de mate van invloed op de specificiteit van het contract het best vergeleken worden.



Grafiek 3: Invloed van de verschillende factoren op het aantal contractafspraken

Voor de factor 'omvang', is bevonden dat dit meest verklarende factor is voor het aantal afspraken in het contract. De contractstructuur verandert niet veel bij transacties van grote omvang, op iedere dimensie van het contract worden meer afspraken gemaakt. Naarmate de omvang van de transactie toeneemt zullen meer contractafspraken nodig zijn.

Voor de factoren 'specificiteit' en 'taakcomplexiteit' kan geconcludeerd worden dat naarmate deze factoren in hoge mate aanwezig zijn, het aantal afspraken zullen toenemen, maar is in mindere mate verklarend hiervoor dan de omvang van de transactie. Verder hebben complexiteit en specificiteit invloed op de structuur van het contract. Bij hoge mate van deze factoren zullen ander soort afspraken gemaakt worden dan bij lage specificiteit en complexiteit.

Voor de factoren machtsverschil en concurrentie is de invloed op het aantal contractafspraken niet significant bevonden. Dit is te zien in de grafiek, waarin ook de standaarddeviatie is aangegeven; een hoge mate van machtsverschil of concurrentie kan zowel tot meer als tot minder afspraken leiden, maar gemiddeld genomen is de invloed wat betreft machtsverschil positief op het aantal afspraken en voor concurrentie is deze relatie negatief. Ook is bevonden dat beide factoren van invloed zijn op de structuur van het contract. Er worden bij hoge concurrentie en groot machtsverschil ander soort afspraken gemaakt dan bij lage concurrentie en een klein machtsverschil.

Voor de factor 'onzekerheid' is bevonden dat onzekerheid enerzijds kan leiden tot het definiëren van meer afspraken om onzekerheden weg te nemen, maar anderzijds is het door grote onzekerheid vaak te moeilijk om afspraken te definiëren waardoor er juist minder afspraken gemaakt worden (zie grafiek 3). Echter gemiddeld genomen is deze invloed, hoewel niet significant, positief. Over het algemeen geldt dat bij hoge onzekerheid meer contractafspraken gemaakt worden.

Bevonden is verder dat vertrouwen een grote rol speelt bij transactionele relaties. Grote mate van vertrouwen, leidt over het algemeen tot minder afspraken op alle dimensies van het contract. Vertrouwen is afhankelijk van vele factoren en welke mate van vertrouwen er is, is moeilijk vast te stellen. In welke mate vertrouwen zorgt voor minder gedetailleerde contracten hangt in sterke mate af van de waarde die aan vertrouwen wordt toegekend. Risico zoekende

managers zullen bijvoorbeeld meer waarde hechten aan vertrouwen waardoor minder contractafspraken (lagere transactiekosten) gemaakt worden, maar een hoger risico op opportunistisch gedrag geaccepteerd wordt. In de factor vertrouwen is ook de voorgaande transactiefrequentie verwerkt. Hoe vaker in het verleden succesvol zaken zijn gedaan, hoe hoger het vertrouwen.

Het model richt zich op het ideale contractontwerp, vóór de onderhandelingsprocedure plaatsvindt. Vandaar dat de *toekomstige* transactiefrequentie niet in het model is opgenomen, maar kan wel, na en tijdens de onderhandelingsprocedure, als corrigerende factor worden meegenomen. Over het algemeen geldt dat hoe hoger de transactiefrequentie, hoe minder afspraken nodig zijn, vanwege risicospreiding.

Tot slot is de invloed onderzocht van de contractkosten op het contractontwerp. De contractkosten zijn geen gegeven, ze zijn afhankelijk van beide partijen en hier moet over onderhandeld worden. De contractkosten zijn daarom van een terugkoppelend karakter; wanneer een schatting is gemaakt van de contractkosten, moet worden afgewogen of dit opweegt tegen het verwachte verlies.

3)bij transactionele relaties tussen organisaties?

Dit deel is geanalyseerd door een transactionele relatie tussen organisaties in kaart te brengen. Hierbij is bevonden welke theorieën ten grondslag liggen bij transactionele relaties (transactiekosten theorie, speltheorie) en hoe alle processen werken. Dit is samengevat in schema 3 op pagina 45.

Gecombineerd: 'welke beheers- of contractvorm heeft de meeste voordelen in verschillende situaties bij transactionele relaties tussen organisaties?'

De drie delen van de onderzoeksvraag zijn gecombineerd in de vorm van een model dat in verschillende situaties een indicatie kan geven welke contractvorm de meeste voordelen zal bieden. Hierbij is de contractvorm afgestemd op de situatie. De keus om over te gaan op standaard of maatcontracten hangt dus in merendeel af van de omvang, specificiteit en taakcomplexiteit van de transactie en ook voor een groot deel van het vertrouwen tussen partners. Voor een bedrijf is het van belang vast te stellen in welke mate de factoren aanwezig zijn. Door kennis te hebben over de invloeden van deze factoren, kan beter ingespeeld worden op het contractontwerp. Op deze manier kan met meer kennis in het onderhandelingsproces deelgenomen worden en kan de strategie beter bepaald worden die nodig is bij speltheoretische dilemma's. Of daadwerkelijk de gewenste contractvorm wordt gekozen hangt af van het onderhandelingsproces en de (geschatte) contract en 'monitoring' kosten. Hoewel maatcontracten beter de relatie (op een bureaucratische manier) kunnen beheersen, moet worden afgewogen of de hoge kosten hiervan niet tot minder of helemaal geen samenwerkingsvoordelen leidt. Indien dit het geval is, kan alsnog voor standaardcontracten gekozen worden. Het model kan assisteren in het selecteren van de contractvorm met de meeste voordelen, maar zal dit niet altijd nauwkeurig kunnen doen. In

ieder geval kan kennis van de verschillende factoren al tot een intuïtief voordeel leiden, bij contractvorm selectie in verschillende situaties.

Discussie

In dit onderzoek is vooral gekeken naar de theoretische invloed van de verschillende factoren op de contractvorm keuze. In de praktijk zullen de invloeden van deze factoren beter getest moeten worden. Dit vooral omdat veel onderzoekers verschillende bevindingen hebben op diverse gebieden. Zo wordt de invloed van vertrouwen in transactionele relaties door de transactiekosten theorie niet ondersteund en blijkt bijvoorbeeld uit sommige onderzoeken (hoewel puur theoretisch) dat naarmate de onzekerheid toeneemt, meer afspraken nodig zijn. Volgens de empirisch verkregen resultaten van Dekker (2005a)¹¹⁴ is deze relatie, hoewel aanwezig, niet significant. Kortom, er bestaat nog veel onenigheid over welke impact de verschillende factoren op transactionele relaties hebben. Het ontworpen model geeft mede om die reden geen nauwkeurige weergave, maar kan wel gebruikt worden als indicatie voor de specificiteit van het contract. Om het model nauwkeuriger te maken zal meer onderzoek gedaan moeten worden naar de invloeden van de factoren of het model zal getest moeten worden. Een limitatie van het model is dat de nauwkeurigheid ook sterk af hangt van gedrag, persoonlijkheden en perceptie van mensen. Een gepercipieerde waarde van vertrouwen, wil niet zeggen dat het vertrouwen ook daadwerkelijk aanwezig is. Indien vertrouwen aanwezig wordt geacht, maar niet aanwezig is, kan het model een verkeerd advies geven en kan een contractvorm gekozen worden die ruimte tot opportunisme biedt.

Een andere limitatie van het model is dat geen rekening wordt gehouden met onderlinge afhankelijkheid van de variabelen. Het model kan enkel gebruikt worden wanneer op een bepaald tijdstip, in dit geval vlak voor het onderhandelingsproces, de mate van aanwezigheid van alle variabelen wordt vastgesteld. Gezien over een langere tijdsspan, hebben de variabelen niet alleen invloed op de specificiteit van het contract, maar hebben ook invloed op elkaar en veranderen deze over de tijd. Zo kan tijdens de onderhandelingen vertrouwen ontstaan, waardoor ook een stuk onzekerheid weggenomen wordt. Het is ook mogelijk dat een partner nieuwe concurrentie heeft gekregen, waardoor eventueel makkelijker 'geswitched' kan worden en de specificiteit afneemt. Kortom, de factoren hebben invloed op elkaar en kunnen tijdens de onderhandelingen veranderen. Een transactionele relatie is een dynamisch proces, met telkens veranderende condities. Het model kan enkel vooraf aan de onderhandelingen gebruikt worden, maar tijdens de onderhandelingen kan veel veranderen.

¹¹⁴ Dekker, H.C. (2005a). De architectuur van uitbestedingscontracten, *Maanblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, p. 429-436

Literatuurlijst

Abbeele, van den A.G.H.L. & Dekker, H.C. (2007). Partner Selection, Knowledge Acquisition and Interfirm Governance Design, *Management Science*, meeting paper

Anderson, W.S., Dekker, H.C. (2005b). The relation between transaction characteristics, incomplete contract design and subsequent performance, *Management Science*, Vol. 51, No.12, December 2005

Bacharach, SB & Lawler, E. (1984). Bargaining: Power, Tactics, and Outcomes, San Francisco: Jossey-Bas

Batenburg, R.S., Raub, W. & Snijders, C. (2003). Dyadic embeddedness and the contractual behavior of firms, *Research in the sociology of organizations*, Utrecht University

Ben-Shahar, O. (2008).a bargaining power theory of default rules, *Columbia law review*, Vol. 109: 396

Boersma M.F. & Jong, de G. (2006). De ontwikkeling van persoonlijk vertrouwen in internationale joint ventures, *maanblad voor accountancy en bedrijfseconomie*, januari/februari

Bosch, van den F.A.J., Vlaar, P.W.L. & Volberda, H.W. (2005). Interorganisatorische beheersingsstrategieën: De opkomst van standaardcontracten, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, p. 400-408

Bosch, van den F.A.J., Vlaar, P.W.L. & Volberda, H.W. (2006). Vertrouwen, formalisering en prestaties van inter-organisatorische relaties, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, p. 17-25

Brue, S. L. & Grant, R.R. (2007). The Evolution of Economic Thought, Thomson Higher Education, Mason, USA

Brown, J.R., Cobb, A.T. & Lusch, R.F. (2006). The roles played by interorganizational contracts and justice in marketing channel relationships, *Journal of Business Research*, 59, p.166-175

Burkhart, R., Cohen, M.D., Dosi, G., Egidi, M., Marengo, L., Warglien, M. & Winter, S. (1996). Routines and other recurring action patterns of organisations: Contemporary research issues, *Industrial and corporate change*, vol. 5, p. 91-132

- Coase, R. (1937). The Nature of the Firm, *Economica*, Vol. 4, No. 16, p. 386-405
- Dekker, H.C. (2005). De architectuur van uitbestedingscontracten, *Maanblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, p. 429-436
- Eggleston, K., Posner E.A. & Zeckhauser R. (2000). The design and interpretation of contracts: why complexity matters, *Northwestern University Law Review*, vol. 95, p.91-132
- Epstein, RA. (1999). Confusion about custom: Disentangling informal customs from standard contractual provisions, *The University of Chicago Law Review*, vol. 66, P. 821-835
- Frank, R.H. (2006). *Micro-Economics and Behavior*, McGraw-Hill/Irwin, New York
- Gluck, G. (1979). Standard form contracts: The contract theory reconsidered, *International and Comparative Law Review Quarterly*, vol. 28, p. 72-90
- Gorobets, A. & Nootboom B. (2004). Agent based computational model of trust, Erasmus Research Institute of Management
- Goetz, C.J. en Scott, R.E. (1985). The limits of expanded choice: Analysis of the interactions between express and implied contract terms, *California Law Review*, vol. 73, p. 261-322
- Hill, C.A. en C. King, (2004). How do German contracts do as much with fewer words?, *Chicago-Kent Law Review*, vol. 79, p. 889-926.
- Huang, W., Murat, A. & Li S. (2006). Selection of contract suppliers under price and demand uncertainty in a dynamic market, *European Journal of Operational Research* 198, p 830-847
- Jong, de G. & Klein Woolthuis, R. (2006). Het effect van interorganisationeel vertrouwen op tevredenheid met bedrijfsallianties, *maanblad voor accountancy en bedrijfseconomie*, januari/februari
- Kahan, M. & Klausner M. (1997). Standardization and innovation in corporate contracting (or the economics of boilerplate), *Virginia Law Review*, vol. 83, p. 713-770
- Klausner, M. (1995). Corporations, corporate law, and networks of contracts, *Virginia Law Review*, vol. 23, p. 747-767
- Kok, L. (2003). Outsourcing van ICT door overheidsinstellingen, Stichting voor Economisch Onderzoek te Amsterdam

- Langfield-Smith, K. (2008). The relations between transactional characteristics, trust and risk in the start-up phase of a collaborative alliance, *Management Accounting Research*, 19, p. 344–364.
- Macneil, I.R. (1980). *The new social contract: An inquiry into modern contractual relations*, Yale University Press, London
- Meer-Kooistra, J. van der & Vosselman E.G.J. (2005). Beheersing van transactionele relaties, *Maanblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, p. 409-419
- Meer-Kooistra J. & Vosselman E.G.J. (2006). Research on management control of interfirm transactional relationships: Whence and whither, *Journal of Management Accounting Research*, vol. 17, p 227-237
- Nash, J.F., Jr. (1950). The Bargaining Problem, *Econometrica, The Journal of the Econometric Society*, vol. 18, No. 2 p. 155-162
- Nooteboom B. (1992). Transactiekosten en informatietechnologie, *Economische statistische berichten, mei*
- Nooteboom, B. (2004). Learning and Governance in Inter-Firm Relations, *ERIM Report Series Research in Management*
- Nooteboom, B. (2006). Vormen en bronnen van vertrouwen, *maanblad voor accountancy en bedrijfseconomie*, januari/februari
- Nunn, N. (2007). Relationship specificity, incomplete contracts, and the pattern of trade, *The Quarterly Journal of Economics, May*
- Pfeffer J. & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, New York: Harper and Row
- Porter, M.E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review*, July-August
- Rosen, H.S. (2005). *Public Finance*, Mcgraw-Hill, New York
- Sako, M. (1992). Prices, quality, and trust: inter-firm relations in Britain and Japan, *Cambridge university press*
- Schroeder L.D., Sqoquist, D.L. & Stephan, P.E. (1986). *Understanding regression analysis*, Sage Publications, p. 31-32.

Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*

Turner R.J. 2001, *Project Contract Management and a Theory of Organization*, ERIM
Erasmus School of Management

Weele, A.J. (2005). *Inkoop in strategisch perspectief, analyse, strategie, planning en praktijk*.
Wolters Kluwer

Yan, A., Gray, B. (1994). Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint ventures: a comparative case study, *Academy of Management Journal*, 37 (6), p. 1478-1517.

Young, S. (2007), *Outsourcing: Uncovering the Complexity of the Decision*, *International Public Management Journal*, 10:3 ,p. 307-325

Appendix

Table 1: Anderson, W.S., Dekker, H.C. (2005b). The relation between transaction characteristics, incomplete contract design and subsequent performance, *Management Science*, Vol. 51, No.12, December

“The relation between transaction characteristics and contract structure

This table presents the results of estimating a structural equation model of the relation between transaction characteristics and contract completeness and management control structure using maximum likelihood estimation. The dependent variable of Model 1 is *contract*, a simple count of the contractual elements in the contract. The dependent variables in Model 2 are the factor scores for the four dimensions of contract structure presented in Table 2 Panel A. In each cell we report the unstandardized parameter estimate, the *t*-statistic (in parentheses) and the completely standardized parameter estimate”.

	Model 1	Model 2			
	<i>Contract Extensiveness</i>	<i>Rights Assignment</i>	<i>After-sales Service</i>	<i>Product & Price</i>	<i>Legal Recourse</i>
<i>Uncertainty</i>	0.21 (0.43) 0.02	0.02 (0.32) 0.01	0.02 (0.24) 0.01	0.05 (0.69) 0.03	0.02 (0.29) 0.01
<i>Size</i>	1.05 (6.86) *** 0.37	0.07 (3.07) *** 0.17	0.18 (7.44) *** 0.44	0.18 (7.49) *** 0.47	0.14 (5.81) *** 0.34
<i>Asset Specificity</i>	0.64 (2.65) *** 0.12	0.12 (3.13) *** 0.15	0.04 (1.08) 0.06	0.05 (1.36) 0.07	0.08 (2.02) ** 0.10
<i>Task Complexity</i>	0.17 (2.13) ** 0.10	0.04 (3.49) *** 0.18	0.00 (0.20) 0.01	0.00 (0.31) 0.02	0.01 (0.55) 0.03
<i>Competition</i>	-0.05 (-0.19) -0.01	-0.10 (-2.56) ** -0.11	-0.02 (-0.43) 0.02	0.10 (2.65) *** 0.13	0.03 (0.68) 0.03
<i>Power</i>	0.21 (1.56) 0.07	0.03 (1.31) 0.06	0.04 (2.03) ** 0.10	-0.01 (-0.54) -0.03	0.05 (2.35) *** 0.11
R ²	0.31	0.25	0.28	0.25	0.22
Degrees of freedom	47	65			
Chi-square (min. fit)	167.29 (<i>p</i> < 0.00)	224.66 (<i>p</i> < 0.00)			
RMSEA	0.053	0.052			
SRMR	0.034	0.031			
GFI (AFGI)	0.97 (0.95)	0.97 (0.94)			
NNF	0.95	0.95			
CFI	0.97	0.97			

***, **, * indicates a *p*-value of ≤ 0.01, 0.05, 0.10 in a two-tailed test