

OVER DE GRENZEN VAN ORGANISATIES

NAAR EEN BEDRIJFSKUNDIG ANALYSEKADER VAN INTERORGANISATIONELE PRINCIPAAL/AGENT-RELATIES

PROF. DR. ING. F.A.J. VAN DEN BOSCH EN DRS. G.A.W. VAN DER ZAAL*

INLEIDING

Zowel in de praktijk als in de theorie wordt momenteel veel gediscussieerd over de grenzen van organisaties. Dit blijkt bijvoorbeeld uit aandacht voor verschijnselen zoals 'terug naar de core business' en 'strategische allianties'. Daarnaast komen we in de bedrijfskundige literatuur steeds vaker beschouwingen tegen over 'resources', 'capabilities' en 'competencies', over netwerk- en interorganisationele theorieën, enzovoort. In de praktijk staat het management voor het vraagstuk hoe de actuele ontwikkelingen te analyseren en te managen.

De bedrijfskundige theorie staat in dit verband voor de uitdaging relevante concepten, analysekaders en zo mogelijk integratieve theorieën te ontwikkelen, deze empirisch te toetsen en als 'tool of management' aan te reiken. Dit artikel beoogt daartoe een bijdrage te leveren door op basis van een theorie met integratieve potenties, namelijk de agency-theorie (Van den

Bosch, 1990), een analysekader te ontwikkelen voor onderzoek en management van interorganisationele relaties.

De opbouw van het artikel is als volgt. In de volgende paragraaf komt een aantal kernbegrippen uit de agency-theorie aan de orde, waarna het analysekader wordt ontwikkeld. Voorts worden twee case-studies besproken over handelsagenten en worden enkele hypothesen geformuleerd. Met de twee case-studies wordt het één en ander toegelicht. Verdere toepassingen van het analysekader komen aan de orde in de voorlaatste paragraaf, waarin tevens mogelijke relaties met de recente, veelbelovende literatuur over de 'resource-based view of the firm' worden aangestipt. Het artikel wordt besloten met enkele conclusies.

SAMENVATTING

In dit artikel wordt ingegaan op de mogelijke bijdrage vanuit de agency-theorie aan de ontwikkeling van een integratief analysekader ten behoeve van onderzoek en management van interorganisationele relaties. Daarbij

wordt, naast de aspecten van informatie(asymmetrie) van dit type relaties, tevens aandacht besteed aan de afhankelijkheidsaspecten, die in de literatuur tot voor kort weinig aandacht hebben gekregen.

*PROF. DR. ING. F.A.J. VAN DEN BOSCH IS HOOGLEERAAR BEDRIJFSKUNDE AAN DE ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM, FACULTEIT BEDRIJFSKUNDE, VAKGROEP STRATEGIE EN OMGEVING. DRS. G.A.W. VAN DER ZAAL IS ALS ASSISTENT IN OPLEIDING AAN DIEZELFDE VAKGROEP VERBONDEN.

AGENCY-THEORIE

Binnen de agency-theorie hebben zich twee stromingen ontwikkeld (Jensen, 1983): de 'principal-agent'- en de 'positive agency'-literatuur. Moerland (1989) spreekt in dit verband van respectievelijk de formele en informele agency-theorie. De 'principal-agent'-literatuur is meer wiskundig, modelmatig en minder empirisch georiënteerd. De 'positive agency'-literatuur is daarentegen empirischer en meer gericht op organisationele aspecten van de principaal/agent-relatie. Daardoor biedt deze tweede stroming voor bedrijfskundig onderzoek meer aanknopingspunten. Naast aspecten van informatie(asymmetrie), die in de eerste stroming centraal staan, komen ook andere relevante aspecten van de contractomgeving aan de orde. In dit artikel wordt getracht aan de bedrijfskundige toepasbaarheid van met name deze tweede stroming een bijdrage te leveren. Alvorens daarop in de volgende paragraaf in te gaan, memoreren we beknopt een aantal kernbegrippen uit de agency-theorie.

In de agency-theorie spelen twee partijen een hoofdrol: de principaal en de agent. De principaal is de opdrachtgever, de agent is de uitvoerder. Een zeer wezenlijke dimensie van elke principaal/agent-relatie is dat de principaal een deel van zijn rechten of beslissingsbevoegdheden delegeert aan de agent (Eggertsson, 1990; Schanze, 1989). De principaal en de agent kunnen hun onderlinge relatie coördineren via vier coördinatiemechanismen:

- het contract;
- het beloningssysteem;
- 'monitoring mechanisms';
- 'bonding mechanisms'.

Kosten die direct of indirect samenhangen met de opzet en het onderhoud van deze coördinatiemechanismen worden in de literatuur agency-kosten genoemd (Jensen en Meckling, 1976). Elk van beide partijen neemt een deel van deze agency-kosten voor zijn rekening. Volgens de theorie komen de kosten die samenhangen met het gebruik van het contract, het beloningssysteem en 'monitoring mechanisms' uiteindelijk voor rekening van de principaal. Gemakshalve worden deze kosten 'monitoring costs' genoemd. De kosten die zijn gerelateerd aan het gebruik van 'bonding mechanisms' ('bonding costs') worden door de agent betaald. Daarnaast komen we in de literatuur, als derde 'kostencategorie', de 'residual loss' tegen. Dit betreft agency-kosten die geheel ten laste komen van de principaal. De term 'residual loss' staat voor het in geld uitgedrukte verschil tussen de resultaten die het gevolg zijn van de beslissingen van de agent enerzijds, en de vanuit het oogpunt van de principaal best denkbare resultaten wanneer hij zelf de best denkbare beslissingen had genomen anderzijds.

aan in zowel intra- als interorganisationele principaal/agent-relaties. Doorgaans worden de toepassingen in intra-organisationele relaties (= relaties in organisaties) echter benadrukt (zie Douma en Schreuder, 1992, p. 175, Figure 10.4). Interorganisationele relaties (= relaties tussen organisaties) zijn evenwel ook van belang. Reden waarom we ons in dit artikel hierop concentreren. Voorbeelden van interorganisationele principaal/agent-relaties vinden we onder meer in Brickley, Dark en Weisbach (1991), Carney en Gedajlovic (1991) en Noorderhaven (1990 en 1992). De interorganisationele principaal/agent-relatie beschouwen we als een aangrijpingspunt in het managementproces van afstemming tussen de organisatie en haar omgeving. Bij het zoeken naar geschikte dimensies van het in dit artikel beoogde integratieve analysekader zullen we daarom tevens aansluiting zoeken bij de organisatie/omgeving-literatuur.

In dit artikel gaan we verder niet nadrukkelijk in op de transactiekostentheorie. In de bedrijfskundige literatuur worden de agency-theorie en de transactiekostentheorie doorgaans afzonderlijk bestudeerd. Niettemin hebben beide theorieën gemeenschappelijke elementen, zoals de focus op de notie van het contract en op onvolledige informatie (onzekerheid). Bovendien overlappen de zogenoemde transactiekosten uit de transactiekostentheorie en de agency-kosten elkaar deels. Maar er zijn ook verschillen. Voorbeelden daarvan zijn de meer expliciete aandacht in de agency-theorie voor een rolverdeling die we ook in de praktijk veelvuldig tegenkomen (Ferson, 1954; Kay, 1979; Smit, 1990), en de daarmee samenhangende belangtegenstelling tussen de verschillende partijen in de relatie. In dit artikel zal blijken dat de agency-benadering in het verlengde daarvan ook ruimte laat voor de omgevingsdimensie afhankelijkheid, het verschijnsel belangenverstremgeling en het management daarvan. Een onderzoek naar overeenkomsten en verschillen (Douma en Schreuder, 1992), alsmede een kruisbestuiving tussen beide theorieën lijkt overigens van groot wetenschappelijk en praktisch belang.

INTERORGANISATIONELE PRINCIPAAL/AGENT-RELATIES

In de organisatie/omgeving-literatuur kan onderscheid worden gemaakt tussen twee omgevingsdimensies: onzekerheid en afhankelijkheid (Aldrich, 1979). Theorieën die aandacht besteden aan de dimensie onzekerheid hanteren een 'information flow view'. Dat wil zeggen dat het afstemmingsprobleem met de omgeving als een informatieprobleem wordt opgevat. Dit informatieprobleem wordt in de strategisch management-literatuur veelal vanuit de context van een (economische) efficiëntie-benadering aangepakt. Theorieën die zich met afhankelijkheidsrelaties bezighouden hanteren een 'resource flow view'. In deze benadering wordt het afstemmingsprobleem met de omgeving bepaald door zowel de omvang van de macht

of 'control' die andere organisaties kunnen uitoefenen over benodigde middelen of 'resources' als het belang van deze middelen voor de organisatie zelf. De twee dimensies, onzekerheid en afhankelijkheid, kunnen volgens Aldrich (1979) onafhankelijk van elkaar variëren en gezamenlijk van invloed zijn op de mate van autonomie en de reactiesnelheid van een organisatie. In de agency-literatuur wordt een 'information flow view' gehanteerd en heeft de aandacht zich grotendeels beperkt tot de dimensie onzekerheid (zie ook Barney en Ouchi, 1986). Daardoor is het machtsaspect in interorganisationele relaties ten opzichte van het efficiëntieaspect onderbelicht gebleven.

Daarin lijkt enige verandering te komen, blijkens bijdragen van onder meer Pratt en Zeckhauser (1985), Schanze (1989) en Noorderhaven (1990). De laatste legt bijvoorbeeld een verband tussen afhankelijkheid en de dynamiek van de principaal/agent-relatie. Kenmerkend voor een principaal/agent-relatie is immers dat de principaal en de agent niet gelijktijdig aan hun verplichtingen voldoen. De partij die als eerste aan (een deel van) zijn verplichtingen heeft voldaan is voor de tegenprestatie vervolgens van de andere partij afhankelijk, totdat ook deze aan (een deel van) zijn verplichtingen heeft voldaan. Noorderhaven (1992) suggereert verder dat de inzet van coördinatiemechanismen in principaal/agent-relaties samenhangt met de mate van (verwachte of gerealiseerde) afhankelijkheid. Mede op basis van deze recente inzichten in de literatuur zijn wij van mening dat in een integratief analysekader voor interorganisationele principaal/agent-relaties, naast het concept onzekerheid, ook het concept afhankelijkheid thuishoort.

Bij de analyse van principaal/agent-relaties onderscheiden we hier een tweetal analyseniveaus:

- a. het niveau van de relatie zelf;
- b. het niveau van de omgeving rond de relatie.

Op beide analyseniveaus kunnen naast potentiële bronnen van onzekerheid (Root, 1988) ook potentiële bronnen van afhankelijkheid (Conner, 1991) worden onderscheiden. De combinatie van de hierboven genoemde analyseniveaus tezamen met de twee onderscheiden omgevingsdimensies leidt tot het in figuur 1 geschetste integratieve analysekader in de vorm van een matrix. In de Cellen 1 en 2 zouden we van interne onzekerheid kunnen spreken; het betreft onzekerheid die samenhangt met dynamiek van de (partijen in de) relatie zelf. Op analoge wijze zouden we in de Cellen 4 en 5 kunnen spreken van interne afhankelijkheid. De onzekerheid en afhankelijkheid die we respectievelijk in Cel 3 en Cel 6 plaatsen hangen daarentegen samen met dynamiek buiten de relatie. In de Cellen 3 en 6 zouden we van externe onzekerheid respectievelijk externe afhankelijkheid kunnen spreken. In de traditionele agency-literatuur beperkt de aandacht zich grotendeels tot interne onzekerheid, de Cellen 1 en 2, waarbij bovendien de neiging bestaat de problematiek vooral vanuit het gezichtspunt van de principaal te benaderen, Cel 1.

Doel van het analysekader is het aanbrengen van systematiek en het daarmee verbreden van de aandacht in het onderzoek en management van interorganisationele principaal/agent-relaties. Voor het betreffende onderzoek zijn hypothesen nodig. In principe zou per cel in de matrix een hypothese kunnen worden opgesteld. Alvorens daarop in te gaan, bespreken we beknopt twee case-studies.

TWEE CASE-STUDIES VAN HANDELSAGENTEN

In elk van de twee case-studies staat een handelsagent centraal. De beide cases hebben betrekking op één en dezelfde branche, maar op verschillende omgevingen. Gekozen is voor de Nederlandse tabaksbranche, omdat daar al enkele eeuwen handelsagenten optreden. Van een bedrijfstak met een zo lange traditie mag worden verwacht dat gecumuleerde ervaring met de diverse vormgevingen van interorganisationele principaal/agent-relaties aanwezig is. Bovendien treffen we in deze branche nog een ander fenomeen aan, dat voor het vraagstuk van organisatiegrenzen uitermate interessant is: principalen blijken onder invloed van omgevingsontwikkelingen sterk geneigd de functie van de agent te internaliseren. De tabaksbranche wordt tegenwoordig namelijk gedomineerd door grote internationale ondernemingen die verticaal sterk zijn geïntegreerd. Er is slechts een relatief klein aantal zelfstandige handelsagenten van ruwe tabak overgebleven. Overigens is Nederland inmiddels uitgegroeid tot één van de grootste producenten van tabaksproducten in Europa (De Raat, 1992; Stichting Sigaretten Industrie, z.j.).

FIGUUR 1. INTEGRATIEF ANALYSEKADER TEN BEHOEVE VAN ONDERZOEK EN MANAGEMENT VAN INTERORGANISATIONELE PRINCIPAAL/AGENT-RELATIES

	<i>Principaal</i>	<i>Agent</i>
<i>Onzekerheid over de omgeving - 'an information perspectieve'</i>	1. onzekerheid over de(relatie met de) agent	2. onzekerheid over de (relatie met de) principaal
	3. onzekerheid over de omgeving rond de principaal /agent-relatie	
<i>Afhankelijkheid van de omgeving - 'a resource perspectieve'</i>	4. afhankelijkheid van de agent	5. afhankelijkheid van de principaal
	6. afhankelijk van de omgeving rond de principaal/agent-relatie	

In de eerste principaal/agent-relatie die we hebben bestudeerd (Case 1) wordt de rol van principaal door een buitenlandse staatsonderneming ingenomen. Het bedrijf is belast met de gehele tabaksproductie in het betreffende land en verzorgt bovendien de verkoop van de volledige productie-opbrengst. De rol van agent wordt vervuld door een zelfstandige Nederlandse handelsagent. De handelsagent heeft van de staatsonderneming het alleenrecht verworven voor de wereldwijde verkoop van bijna alle voor export bestemde tabak. De samenwerking tussen de principaal en de agent is in de vorm van een joint-venture gegoten, waarin beide voor 50 procent deelnemen. Op ideologische gronden is het de staatsonderneming niet toegestaan winst te maken. De joint-venture heeft via een ingewikkelde verrekenmethode met dezelfde beperking te maken. De agent heeft geen feitelijke prestatieverplichtingen, maar kan ook niets op de activiteiten voor de joint-venture verdienen. De agent mag wel een deel van de overheadkosten die worden veroorzaakt door handel in elders ingekochte tabak(sprodukten) afwentelen op de joint-venture. Maar daar staat tegenover dat de staatsonderneming recht op inzage in de financiële administratie van de agent heeft. De agent hoopt via deze, financieel vooralsnog nauwelijks aantrekkelijke, overeenkomst een diepte-investering te doen die geld gaat opleveren als in de, wellicht niet te verre, toekomst in het betreffende land een andere politieke wind gaat waaien.

In de tweede principaal/agent-relatie (Case 2) neemt de eigenaar van een buitenlandse tabaksplantage de positie van principaal in en bezet een Nederlands handelsagentschap de positie van agent. Beide zijn veel kleiner dan de corresponderende partijen in de eerste relatie. De agent vervult in de bedrijfskolom een brugfunctie tussen de tabaksplantage en fabrikanten van vooral sigaren, maar ook van sigaretten en shag. De principaal en de agent werken al zo'n twintig jaar intensief met elkaar samen. De agent heeft het exclusieve recht op de verkoop van de produkten van de tabaksplantage, waar een vrij luxe tabaksoort wordt verbouwd. De klanten van de agent stellen bij dergelijke tabak zeer specifieke eisen aan de smaak, structuur en kleur van de tabak. Ze maken daarom gebruik van een klein aantal leveranciers die de continuïteit moeten waarborgen. Door jarenlange investeringen in de begeleiding van de principaal heeft de agent een goede reputatie en een wereldwijde klantenkring kunnen opbouwen. De agent bemoeit zich ook nadrukkelijk met het productieproces op de plantage. Er is daar zelfs continu een medewerker van de agent-organisatie aanwezig. Hij verstrekt de principaal adviezen op het gebied van produktiemethoden en produktontwikkeling en helpt zonnodig bij het zoeken van financiers.

In de volgende paragraaf zullen we op basis van theoretisch gefundeerde inzichten voor de verschillende cellen van het integratieve analysekader relevante hypothesen ontwikke-

len. De hier besproken cases kunnen daarbij een en ander toelichten. We zouden bij voorbeeld per cel één hypothese, dus totaal zes hypothesen, kunnen formuleren. Elke hypothese zou een uitspraak moeten omvatten over de te verwachten samenhang tussen de mate van onzekerheid dan wel de mate van afhankelijkheid en de wijze waarop de principaal/agent-relatie is georganiseerd. Daarbij zouden we gebruik kunnen maken van de concepten 'contract', 'beloningssysteem', 'monitoring mechanism' en 'bonding mechanism'. Over de samenhang tussen interne onzekerheid en het beloningssysteem zijn echter al eerder (bij voorbeeld door Eisenhardt, 1988 en 1989) enkele hypothesen geformuleerd. Wij zullen op deze plaats daarom niet verder op interne onzekerheid (Cel 1 en Cel 2) ingaan. Overigens hanteren we bij de hypotheseformulering eenvoudigheidshalve de in de economische theorie veelvuldig toegepaste ceteris paribus-clausule: we veronderstellen alle overige variabelen constant.

HYPOTHESEFORMULERING

Over externe onzekerheid wordt in de agency-literatuur weinig of niets gezegd: '[a]gency relationships (...) are analyzed rather "context-free"' (Douma en Schreuder, 1992, p. 152). Toch kan externe onzekerheid van wezenlijke invloed zijn op de wijze waarop de principaal/agent-relatie uiteindelijk wordt georganiseerd. Wanneer de toekomstige ontwikkelingen rond een principaal/agent-relatie onzeker zijn (een situatie van externe onzekerheid), kunnen contractuele afspraken in de loop van de contractperiode belemmerend gaan werken. Het verdient bij lange termijn-contracten daarom vaak de voorkeur in het geval van een (te verwachten) turbulente externe omgeving niet elk detail op papier te zetten, in zoverre dat in een relatie ooit al mogelijk zou zijn (zie Williamson, 1988), maar het contract meer als een richtinggevend document op te stellen (Williamson, 1979). In de tabaksbranche is de externe omgeving over het algemeen echter redelijk stabiel. Bij gebrek aan externe onzekerheid kunnen afspraken dan ook vrij expliciet in contracten worden vastgelegd. In Case 1 is die mogelijkheid inderdaad aangegrepen, in Case 2 niet. Uit Case 2 blijkt dat een stabiele omgeving dus niet automatisch betekent dat het contract een vrij expliciet karakter heeft. Er spelen meer factoren een rol. Grote organisaties kunnen bijvoorbeeld een sterkere neiging hebben om contractrelaties te formaliseren (Macaulay, 1963). Verder kan in geval van interne onzekerheid (onzekerheid over het gedrag van de andere partij) de mate van vertrouwen van invloed zijn op de uiteindelijke contractvorm (Borch, 1992; Dasgupta, 1988). Zie ook hierna de hypothese bij Cel 6. Als we de overige variabelen constant veronderstellen, kan de volgende hypothese worden geformuleerd:

● *Hypothese Cel 3*

Naarmate de (externe) onzekerheid rond de principaal/agent-relatie toeneemt, zal het contract minder expliciet zijn.

Volgens de agency-theorie kan de principaal er via 'monitoring mechanisms' op toezien dat de agent zich houdt aan de afspraken uit het contract. 'Monitoring mechanisms' kunnen dus een controlefunctie hebben. Hoewel Pfeffer en Salancik (1978) de term 'monitoring mechanism' niet hanteren, kan uit de wijze waarop zij bijvoorbeeld omgaan met het concept coöptatie, als vorm van interorganisatiele coördinatie, worden afgeleid dat er een samenhang bestaat tussen het gebruik van 'monitoring mechanisms' en de mate van afhankelijkheid tussen principaal en agent. Hoewel de traditionele agency-theorie hier verder niet op ingaat, nemen wij aan dat als de principaal sterk afhankelijk is van de inspanningen van de agent, de principaal extra gemotiveerd de inspanningen van de agent zal willen volgen. Een relatief sterk afhankelijke principaal wil namelijk zo snel mogelijk kunnen inspelen op het gedrag van de agent en dus zo goed mogelijk geïnformeerd zijn over het gedrag van de agent. Bovendien veronderstelt Eisenhardt (1989) dat de agent zich waarschijnlijk in sterke mate overeenkomstig de belangen van de principaal zal gedragen wanneer de principaal in staat is het gedrag van de agent te verifiëren. Het is dus aannemelijk dat de behoefte aan aanvullende 'monitoring mechanisms' voor een afhankelijke principaal verhoudingsgewijs groot is. We zien deze behoefte in Case 1. De principaal heeft zich voor de export van zijn tabak vrijwel volledig afhankelijk gemaakt van de agent. De principaal zoekt hiervoor echter enige compensatie via een 'monitoring mechanism', namelijk het recht op inzage in de financiële administratie van de agent. Als hypothese formuleren we:

● *Hypothese Cel 4*

Naarmate de afhankelijkheid van de principaal ten opzichte van de agent toeneemt, zal de principaal meer gebruik maken van 'monitoring mechanisms'.

De agency-theorie stelt verder dat de agent via 'bonding mechanisms' naar de principaal signalen (bijvoorbeeld over reputatie of kwaliteit) kan uitzenden en daarmee kan proberen diezelfde principaal gerust te stellen en aan zich te binden. Een sterk van zijn principaal afhankelijke agent heeft er relatief veel belang bij dat de principaal alle vertrouwen in hem heeft en houdt. Bij zo'n agent zal de behoefte aan het intensief gebruiken van 'bonding mechanisms' dan ook groter zijn dan in het geval van een geringere afhankelijkheid. Deze samenhang tussen het gebruik van 'bonding mechanisms' en de mate van afhankelijkheid wordt in de traditionele agency-theorie

onderbelicht. In Case 1 gebruikt de agent in feite zijn eigen inspanningen als 'bonding mechanisms'. Door ondanks het onaantrekkelijke beloningssysteem zich toch voor de joint-venture in te spannen kan de agent namelijk bij de principaal goodwill kweken en hem op die manier aan zich binden. In Case 2 kan de jarenlange begeleiding van de principaal door de agent als een 'bonding mechanism' worden beschouwd. Als hypothese formuleren we:

● *Hypothese Cel 5*

Naarmate de afhankelijkheid van de agent ten opzichte van de principaal toeneemt, zal de agent meer gebruik maken van 'bonding mechanisms'.

Naast de hiervoor besproken interne afhankelijkheid met betrekking tot een principaal/agent-relatie kan er echter ook sprake zijn van externe afhankelijkheid. Elk van de twee partijen in de principaal/agent-relatie kan afzonderlijk in bepaalde mate afhankelijk zijn van een derde partij buiten de principaal/agent-relatie. Bovendien kan het succes van de principaal/agent-relatie zelf van zo'n derde partij afhankelijk zijn (bijvoorbeeld in het geval van een externe controle instantie of klant). Wanneer we er vanuit gaan dat zowel de principaal als de agent baat denkt te hebben bij een continuering van de principaal/agent-relatie, dan kunnen we concluderen dat beide er belang bij hebben zo goed mogelijk in te spelen op de aanwezigheid van die derde, externe partij. In feite vormt de externe partij voor de principaal en de agent een gemeenschappelijk probleem of een gemeenschappelijke uitdaging. Daardoor is er tussen de principaal en de agent sprake van een belangenverstrengeling, die de splijtende werking van de ook immer aanwezige belangenverschillen (ten dele) zou kunnen compenseren. De behoefte om alle gemaakte afspraken tot in detail in een contract vast te leggen neemt daarmee voor beide partijen af. In Case 2 zijn bijvoorbeeld maar weinig zaken gedetailleerd via een contract geregeld. In de loop van zo'n twintig jaar is namelijk zowel bij de agent als bij de principaal het besef gegroeid dat ze gezamenlijk afhankelijk zijn van een derde partij, in dit geval de zeer kritische klantenkring van de agent. Als hypothese formuleren we:

● *Hypothese Cel 6*

Naarmate de (externe) afhankelijkheid van de principaal/agent-relatie ten opzichte van een derde partij in de omgeving toeneemt, zal het contract minder expliciet zijn.

De voorgaande hypothesen zullen empirisch nader onderzocht moeten worden. Het lijkt evenwel nuttig om daarop vooruitlopend te wijzen op enkele toepassingen en uitdagingen die nog in het verschiet liggen. Daarop gaan we in de

volgende paragraaf in.

VERDERE TOEPASSINGEN EN UITDAGINGEN

In de eerste plaats een kanttekening over mogelijke toepassingen in horizontale principaal/agent-relaties. In dit artikel is, evenals in de meeste literatuur over de agency-theorie (zie bijvoorbeeld Eisenhardt, 1988), uitgegaan van verticale principaal/agent-relaties: relaties tussen opeenvolgende schakels in de organisatie-hiërarchie of de bedrijfskolom. Zoals Eggertsson (1990) echter aangeeft, komen principaal/agent-verhoudingen ook in horizontale samenwerkingsrelaties voor. De in horizontale samenwerkingsrelaties betrokken partijen maken namelijk ook afspraken over een taakverdeling. En de partij die verantwoordelijk wordt voor de uitvoering van een specifieke taak neemt in feite de rol van uitvoerder of agent op zich. De andere partij kan in dat geval als opdrachtgever of principaal worden beschouwd. In een horizontale samenwerkingsrelatie worden zelfs uiteenlopende taken uitgevoerd, waarbij de betrokken partijen tegelijkertijd verschillende principaal- en agentrollen kunnen vervullen. Een mogelijk toepassingsgebied van het integratieve analysekader zou de strategische alliantie in al zijn verschijningsvormen kunnen zijn (zie Reve, 1990).

In de tweede plaats kan het analysekader verder worden toegepast voor het genereren van ex ante-keuzemogelijkheden. In figuur 1 en in de geformuleerde hypothesen zijn we consequent uitgegaan van ex post-situaties: de beslissing om de principaal/agent-relatie aan te gaan is reeds genomen en er is sprake van een min of meer uitgekristalliseerde relatie. We hebben vervolgens beredeneerd hoe de principaal en de agent in uiteenlopende onzekerheids- en afhankelijkheidssituaties met de coördinatiemechanismen kunnen omgaan. Zoals echter ook is geopperd door Noorderhaven (1992), zouden de twee partijen in een ex ante-situatie, waarin nog kan worden onderhandeld over de uitgangspunten van de relatie, bij de keuze van coördinatiemechanismen weleens andere afwegingen kunnen maken. De toegevoegde waarde van het onderzoek naar interorganisationele principaal/agent-relaties wordt groter wanneer de koppeling tussen ex ante-keuzemogelijkheden en uiteindelijke beslissingen ook aan de orde komt. Daarmee wordt de factor tijd geïntroduceerd en kan een stap worden gezet naar een meer dynamische, procesmatige benadering, waarin ook de ontwikkeling van interorganisationele relaties voor het voetlicht wordt gebracht (van den Bosch en Elfferich, 1993). In de transactiekostentheorie vindt een soortgelijke ontwikkeling overigens al plaats (Nooteboom, 1992a; Williamson, 1988). Aansluiting op literatuur over 'relational contracting' (zie bijvoorbeeld Borch, 1992; Macaulay, 1963; Macneil, 1980), waarin de meer sociaal-psychologische aspecten van interorganisationele relaties worden bestudeerd, ligt hier voor de hand.

Verder beschouwen we het als een uitdaging om het analysekader verder uit te werken in de richting van de interne organisatie van de principaal respectievelijk de agent. Immers de analyse in het artikel heeft zich grotendeels beperkt tot de dynamiek in de (relaties met de) externe omgeving, de externe organisatie. In de bespreking van het analysekader is tot nu toe géén expliciete aandacht besteed aan de interne organisatie, noch aan die van de principaal noch aan die van de agent. Wanneer we in onze analyse wel met aspecten in de interne omgeving van de organisatie rekening willen houden, dan moeten we een beroep doen op benaderingen waarin de dynamiek van de eigen organisatie en de daaraan gerelateerde concurrentiepositie daadwerkelijk worden onderkend. De recente literatuur over de 'resource-based view of the firm' en 'competence-based competition' (Conner, 1991; Lado, Boyd en Wright, 1992) biedt daarvoor de nodige aanknopingspunten. In deze literatuur wordt de organisatie opgevat als een unieke verzameling van geaccumuleerde 'resources' en op basis daarvan in de organisatie zelf ontwikkelde 'capabilities'. De ondernemingsspecifieke 'resources and capabilities' vormen op hun beurt bouwstenen voor twee nauw aan elkaar gerelateerde concepten, namelijk 'core competencies' (Prahalad en Hamel, 1990) en 'strategic assets' (Amit en Schoemaker, 1993; Van Cauwenbergh, Martens en Bogaert, 1992). Het concept 'strategic assets' wordt door Amit en Schoemaker (1993) gedefinieerd als: '... a firm level construct, referring to the set of firm specific Resources and Capabilities developed by management as the basis for creating and protecting their firm's competitive advantage' (p. 43).

Het is waarschijnlijk dat de relevantie van (veranderingen in) afhankelijkheid en/of onzekerheid voor de principaal- en de agent-organisatie mede afhangt van de vraag welke van hun 'strategic assets' in welke mate bij die (veranderingen in) afhankelijkheid en onzekerheid in het geding zijn. Niet alle 'resources' en 'capabilities' dragen evenveel bij aan het beoogde verdedigbare en duurzame concurrentievoordeel (Barney, 1991; Nooteboom, 1992a). Het is ook niet denkbeeldig dat de interorganisationele principaal/agent-relatie kan worden ingezet ter bescherming en zelfs ter ondersteuning van de gewenste ontwikkeling van de eigen 'strategic assets'. De principaal/agent-relatie is daarmee een managementinstrument geworden dat de eigen 'strategic assets' kan versterken. Er zou dus niet alleen met het kostenaspect van principaal/agent-relaties gerekend moeten worden, zoals in de agency-theorie feitelijk gebeurt. In navolging van de netwerktheorie zou ook aandacht besteed moeten worden aan de positieve aspecten of opbrengsten van interorganisationele relaties (zie ook Nooteboom, 1992b). In de literatuur over de transactiekostentheorie is inmiddels door verschillende auteurs een poging gedaan om via concepten zoals 'organizational learning', 'organizational routines' en 'cross-firm learning' een brug te slaan tussen de transactiekostenbenadering en meer dynamische theorieën

waarin men ook oog heeft voor de interne organisatie (zie Helleloid en Simonin, 1992; Nooteboom, 1992a; Winter, 1988). Mogelijk kan, analoog aan deze pogingen in de transactiekostentheorie, ook een brug worden geslagen tussen de hiervoor geschetste interorganisatiele agency-benadering en de 'inside-out'-georiënteerde 'resource-based view of the firm' door het afhankelijkheidsaspect in de principaal/agent-relatie verder uit te werken. Verder onderzoek is evenwel nodig om de consequenties daarvan voor het besproken integratieve analysekader in kaart te kunnen brengen.

CONCLUSIES

Geconcludeerd kan worden dat het in dit artikel, op basis van de agency-theorie, ontwikkelde analysekader een stap vooruit is in de richting van een mogelijke integratie van zowel informatie- dan wel onzekerheidsaspecten als 'resource'- dan wel afhankelijkheidsaspecten in het onderzoek en management van interorganisatiele relaties. Gezien de enorme groei en betekenis van interorganisatiele relaties blijft het onderzoek en management van de grenzen van organisaties een grenzeloze uitdaging.

LITERATUUR

- Amit, R., en P.J.H. Schoemaker, 'Strategic assets and organizational rent', in: *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 1993, p. 33-46.
- Aldrich, H.E., *Organizations & environments*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1979.
- Barney, J., 'Firm resources and sustained competitive advantage', in: *Journal of Management*, 1991/1, p. 99-120.
- Barney, J.B., en W.G. Ouchi (eds.), *Organizational economics (Toward a new paradigm for understanding and studying organizations)*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco/Londen, 1986.
- Borch, O.J., *The process of relational contracting ((Developing trust-based strategic alliances among small business enterprises)*, paper presented at the 12th Annual International Conference of the Strategic Management Society, Londen, 14-17 oktober, 1992.
- Bosch, F.A.J. van den, 'Over de grenzen van organisaties', in: *Bedrijfskunde*, 1990/1, p. 291-298.
- Bosch, F.A.J. van den en P.C. Elferich, 'Make, buy of cooperate decisions with respect to research and development in international business networks', in: D. Deo Sharma (ed.), *Industrial networks*, vol. 5 of Advanced International Marketing, JAI Press Inc., Greenwich, 1993, p. 191-201.
- Brickley, J.A., F.H. Dark, en M.S. Weisbach, 'An agency perspective on franchising', in: *Financial Management*, spring 1991, p. 27-35.
- Carney, M., en E. Gedajlovic, 'Vertical integration in franchise systems: Agency theory and resource explanations', in: *Strategic Management Journal*, 1991, vol. 12, p. 607-629.
- Cauwenbergh, A. van, R. Martens, en I. Bogaert, *Strategy as a situational puzzle. The fit of components*, paper presented at the international workshop Competence based competition (Towards the roots of sustainable competitive advantage), De Vlerick School voor Management, Gent, 19-21 november 1992.
- Conner, K.R., 'A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?' in: *Journal of Management*, 1991/1, p. 121-154.
- Douma, S., en H. Schreuder, *Economic approaches to organizations*, Prentice Hall International (UK) Ltd, Londen, 1992.
- Eggertson, T., *Economic behavior and institutions*, Cambridge University Press, Cambridge, 1990.
- Eisenhardt, K.M., 'Agency and institutional-theory explanations: the case of retail sales compensation', in: *Academy of Management Journal*, 1988/3, p. 488-511.
- Eisenhardt, K.M., 'Agency theory: an assessment and review', in: *Academy of Management Review*, 1989/1, p. 57-74.
- Helleloid, D., en B. Simonin, *Organizational learning and a firm's competence*, paper presented at the international workshop Competence based competition (Towards the roots of sustainable competitive advantage), De Vlerick School voor Management, Gent, 19-21 november 1992.
- Jensen, M.C., 'Organization theory and methodology', in: *Accounting Review*, april 1983, p. 319-339.
- Jensen, M.C., en W.H. Meckling, 'Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure', in: *Journal of Financial Economics*, 1976/4, p. 305-360.
- Kay, M., *Agency in commerce*, Sweet & Maxwell, Londen, 1979.
- Lado, A.A., N.G. Boyd, en P. Wright, 'A competency-based model of sustainable competitive advantage: toward a conceptual integration', in: *Journal of Management*, 1992/1, p. 77-91.
- Macaulay, S., 'Non-contractual relations in business: a preliminary study', in: *American Sociological Review*, 1963, vol. 28, p. 55-67.
- Macneil, I.R., *The new social contract (An inquiry into modern contractual relations)*, Yale University Press, New Haven/Londen, 1980.
- Moerland, P.W., 'Het ontstaan van een economische organisatie-theorie', in: C. van Dam, (red.), *Bedrijfskunde op weg naar 1990 (Trends en ontwikkelingen)*, Instituut voor Bedrijfskundige Opleidingen/Kluwer Bedrijfswetenschappen, Zeist/Deventer, 1989, p. 39-49.
- Noorderhaven, N.G., *Private competence and public responsibility (Anatomy of a government-firm relationship)*, proefschrift, Rijksuniversiteit Groningen, Groningen, 19 april 1990.
- Noorderhaven, N.G., 'The problem of contract enforcement in economic organization theory', in: *Organization Studies*, 1992/2, p. 229-243.
- Nooteboom, B., 'Towards a dynamic theory of transactions', in: *Journal of Evolutionary Economics*, 1992a, p. 281-299.
- Nooteboom, B., *Networks and transactions: do they connect?* paper presented at the workshop Technology and networks: developments and state-of-the-art in interorganisational theory, Rijksuniversiteit Groningen, Groningen, 10 december 1992b.
- Pfeffer, J., en G.R. Salancik, *The external control of organizations (A resource dependence perspective)*, Harper & Row, Publishers, New York, 1978.
- Prahalad, C.K., en G. Hamel, 'The core competence of the corporation', in: *Harvard Business Review*, May-June 1990, p. 79-91.
- Pratt, J.W., en R.J. Zeckhauser, 'Principals and agents: An overview', in: J.W. Pratt en R.J. Zeckhauser (eds.), *Principals and agents: the structure of business*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1985, p. 1-35.
- Raat, F. de, 'Vijf eeuwen roken, snuiven en pruimen', in: *NRC Handelsblad*, 9 oktober 1992.

Reve, T., 'The firm as a nexus of internal and external contracts', in: M. Aoki, B. Gustafsson en O.E. Williamson (eds.), *The firm as a nexus of treaties*, Sage Publications Ltd, Londen, 1990, p. 133-161.

Root, F.R., 'Some taxonomies of international cooperative arrangements' in: F.J. Contractor en P. Lorange (eds.), *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, Lexington, Massachusetts/Toronto, 1988, p. 69-80.

Schanze, E., 'Contract, agency, and the delegation of decision making' in: G. Bamberg en K. Spremann (eds.), *Agency theory, information, and incentives*, corrected reprint of the first edition, Springer-Verlag, Berlijn, 1989, p. 461-471.

Smit, F.M., *De agentuurovereenkomst tussen handelsagent en principaal*, W.E.J. Tjeenk Willink, Zwolle, 1990.

Stichting Sigarettindustrie, *In grote trekken (Het verhaal van de sigaret: van de Maya's tot vandaag en van tabakzaadje tot banderol)*, z.j.

Williamson, O.E., 'The logic of economic organization', in: *Journal of Law, Economics, and Organization*, 1988/1, p. 65-93.

Winter, S.G., 'On Coase, competence, and the corporation', in: *Journal of Law, Economics, Organization*, 1988/1, Spring, p. 163-180.