

Economische Theorie van de Interne Organisatie

Dr. G. W. J. Hendrikse

1 Inleiding¹

Onze samenleving wordt gekarakteriseerd door vele verschillende organisatievormen. Voorbeelden zijn industriële ondernemingen, banken, ziekenhuizen, universiteiten, gemeenten en ministeries. Zij treden met elkaar in wisselwerking via allerlei markten. Men denke hierbij aan markten voor halffabrikaten, eindprodukten, kapitaalgoederen, arbeid en vermogen. Markten alloceren middelen naar degenen die de marktprijs willen en kunnen betalen. Het analyseren van markten is het vakgebied van de externe organisatie. Een belangrijk gedeelte van de allocatie van middelen van de maatschappij vindt echter ook plaats in organisaties. Een voorbeeld hiervan zijn de vele tienduizenden mensen die werken voor de PTT. Het vakgebied van de interne organisatie bestudeert het interne functioneren van organisaties. Een eenzijdige nadruk op de interactie tussen organisaties (zoals in de traditionele micro-economische theorie) ziet een groot gedeelte van de allocatie van middelen van de maatschappij over het hoofd.

We zullen in dit artikel resultaten met betrekking tot de invloed van regels op de toewijzing van middelen in organisaties bespreken. De onderwerpen waarin de invloed van regels tot uiting komt zijn contractvoorwaarden, eigendomsrechten, organisatiestructuren, beslissingsprocedures, salaris- en promotiebeleid en hidden action en hidden knowledge problemen. We beginnen met een paragraaf waarin de werkwijze van economen beschreven zal worden. Dezelfde paragraaf zal ook een verklaring geven voor de geringe resultaten van economen op het gebied van de interne organisatie en enkele ontwikkelingen in verschillende takken van de economie

beschrijven die tot de hernieuwde belangstelling voor dit vakgebied hebben geleid. De belangstelling en voorkeuren van de auteur hebben de keuze van de te bespreken inzichten bepaald. Dit moet niet opgevat worden als enig oordeel omtrent het belang van niet genoemde bijdragen. Vele onvermelde bijdragen zijn al samengevat in de artikelen van Hendrikse en Schreuder (1987), Douma (1988a) en Moerland (1989).

2 Aanzetten tot theorievorming

Organisatietheorie en economische theorie hebben zich in hoofdzaak onafhankelijk van elkaar ontwikkeld omdat men zich nogal verschillende vragen stelde. Organisatietheorie analyseert wat de beweegredenen voor de beslissingen van mensen zijn en hoe hun activiteiten in een voor de organisatie aantrekkelijke richting gestuurd kunnen worden. De economische wetenschap bestudeert vooral vraagstukken met betrekking tot de allocatie van schaarse middelen. Deze toewijzing van middelen wordt bepaald door de keuzen van de economische agenten (en de instituties/regels door welke deze keuzen gestuurd worden.) Economen maken bepaalde veronderstellingen over de onderliggende beweegredenen van mensen bij het maken van keuzen en bepalen vervolgens de keuzen die gemaakt worden op basis van de beschikbare kennis en informatie en de voorkeuren/preferenties.

De verschillen in onderzoeksbelangstelling zijn waarschijnlijk veroorzaakt door de wijze waarop economen problemen aanpakken en de concepten die zij gebruiken. Iedereen is het erover eens

Dr. G. W. J. Hendrikse is Universitair Docent aan de Katholieke Universiteit Brabant, sectie Organisatie van de onderneming in de vakgroep Bedrijfseconomie.

dat mensen redenen hebben voor wat ze doen. Economen hebben dat op een bepaalde manier ingevuld. De standaard werkwijze is dat mensen verondersteld worden beslissingen te nemen die optimaal zijn gezien de beperkingen waarmee men geconfronteerd wordt. Men specificceert een nutsfunctie voor elk individu en de beperkingen (bijvoorbeeld het inkomen) waarmee het individu zich geconfronteerd ziet. Deze nutsfunctie wordt vervolgens gemaximaliseerd. Dit probleem werd traditioneel opgelost door (impliciet) uit te gaan van volledige informatie en een onbegrensde rationaliteit. Alle relevante informatie werd dus bekend verondersteld en volledig meegenomen om tot een optimale beslissing te komen. Het loslaten van de veronderstellingen van volledige informatie en onbegrensde rationaliteit heeft in het onderzoek van economen in de afgelopen jaren veel aandacht gehad. Onderzoek op het gebied van de informatie-economie richt zich op hidden action en hidden knowledge problemen. Deze problemen en de geformuleerde oplossingen hebben hun toepassing gevonden in de agency- en transactiekostenliteratuur en zijn al uitvoerig samengevat in de artikelen genoemd in de introductie. Dit artikel zal zich beperken tot ontwikkelingen die samenhangen met beperkte rationaliteit. We beperken ons hier tot de invloed van regels op de allocatie van schaarse middelen, ofschoon de beschikbare informatie natuurlijk wel steeds een rol speelt bij de keuze van de te gebruiken regels. Een voorbeeld hiervan is de transactiekostentheorie. De informatieproblemen en de onderhandelingspositie die met bepaalde regels (instituten, relaties) verbonden zijn bepalen welke regels gekozen worden, bijvoorbeeld markt of hiërarchie (Coase, 1937 en Williamson, 1975).

Er is sprake van beperkte rationaliteit indien de cognitieve vermogens van mensen tekort schieten om de gehele complexiteit van de wereld te bevatten. Dit verklaart bijvoorbeeld het gebruik van vuistregels. Dit is een probleem voor economen omdat het eigenlijk een onmogelijkheid schept in hun werkwijze. Zij veronderstellen namelijk dat mensen beslissingen optimaal nemen gezien de omgeving waarin ze opereren. Als men echter slechts beperkte cognitieve capa-

citeiten heeft dan moet men op de een of andere manier beslissen welke informatie en aspecten van de wereld te negeren. Alle aspecten moeten dan echter in ogenschouw genomen worden om tot een optimale afweging te komen. De notie van beperkte rationaliteit sluit echter uit dat alle aspecten worden meegenomen om tot een beslissing te komen. Dit probleem wordt omzeild door bij het begin van een analyse bijvoorbeeld uit te gaan van onvolledige contracten. Een onvolledig contract specificceert bepaalde eisen en verplichtingen waaraan voldaan moet worden, doch er wordt niet voorzien in elke mogelijkheid die zich ooit voor zou kunnen doen. Er is hier sprake van twee typen contractrechten: specifieke en overige rechten. Specifieke rechten leggen vast welke rechten men in de contractuele relatie heeft, terwijl alle niet schriftelijk vastgelegde rechten onder de overige rechten vallen. Een voorbeeld hiervan zijn arbeidscontracten. Een arbeidscontract specificceert onder andere de werktijden en het soort werk. Het is echter te ingewikkeld om van minuut tot minuut vast te leggen wat gedaan moet worden. Stiptheidsacties maken gebruik van deze onvolledigheid van contracten. De omvang van deze onvolledigheid wordt door economen niet expliciet verklaard. Hetzelfde geldt voor het volgende voorbeeld van het omzeilen van beperkte rationaliteit. De kans op het maken van fouten bij beslissingen wordt toegelaten. Verschillende procedures worden met elkaar vergeleken, aangenomen dat er met een bepaalde frequentie fouten worden gemaakt. Deze varianten zullen in combinatie met de eerder genoemde onderwerpen in de volgende sectie besproken worden.

De onderzoeksinspanningen op het gebied van instituten hebben op een aantal verschillende gebieden in de economie plaatsgevonden. In de eerste plaats is daar de ruim dertigjarige onderzoekstraditie in de experimentele economie (Plott, 1982). Deze stroming heeft het belang van instituten duidelijk aangetoond. Een laboratoriumstudie is niet mogelijk zonder na te denken over de te gebruiken regels en de informatie die de deelnemers tot hun beschikking hebben. In de tweede plaats vermelden we het omvangrijke gebruik van de boomstructuur uit de speltheorie

*zie Appendix
Bollen*

door micro-economen. Het belang van de volgorde waarin beslissingen worden genomen en de invloed van de beschikbare informatie op de voorspellingen (of de uitkomst) van analyses is groot. Als laatste noemen we de 'mechanism design' literatuur (Hurwicz, 1973). De optimaliteit van procedures om schaarse middelen te alloceren wordt hier geanalyseerd met als eis dat het mensen onder deze procedures niet loont om zich anders voor te doen dan ze zijn. Men kan hierbij denken aan een centraal geleide economie als de Sovjet Unie. De allocatie van middelen vindt niet plaats via markten, doch via allerlei regels die bepaald zijn door de staat. Hetzelfde geldt voor organisaties. Intern vindt de allocatie plaats via allerlei procedures zoals verrekenprijzen en budgettering. De eis dat de werknemers zich ook echt aan de regels zullen houden (incentive compatibility), wordt expliciet meegenomen omdat het anders weinig zin heeft om ze in te voeren. Als de regels gemakkelijk ontdoken kunnen worden, dan kunnen ze beter niet ingevoerd worden. Al deze ontwikkelingen hebben tot een hernieuwde belangstelling van economen voor interne organisatievraagstukken geleid. Arrow (1974) heeft het belang van deze ontwikkelingen voor de economische theorie van de interne organisatie al vroegtijdig onderkend.

3 Regels

Instituten worden gedefinieerd als de regels die specificeren onder welke voorwaarden mensen met elkaar in wisselwerking treden met het doel om hun bezittingen te modificeren in overeenstemming met hun voorkeuren en kennis. Het zijn dus de regels of voorwaarden waaronder vraag en aanbod elkaar ontmoeten om tot een overeenkomst te komen. Voorbeelden van zulke regels zijn contractvoorwaarden, de eigendomsrechten, de organisatiestructuur, de beslissingsprocedure ten aanzien van het goedkeuren van projecten en de salaris- en promotierichtlijnen. Deze onderwerpen komen nu aan bod.

Onvolledige contracten

De theorie van Grossman en Hart (1986) zal nu geïntroduceerd worden met de bedrijfstak verze-

keringen. Er zijn twee typen verzekeringsmaatschappijen te onderscheiden. Sommige verzekeraars hebben een eigen verkooporganisatie, terwijl anderen hun polissen via onafhankelijke agenten verkopen. De onderneming die de verzekeringsagenten zelf in dienst heeft, is de eigenaar van het klantenbestand. Dit klantenbestand bestaat uit dossiers met namen, adressen en andere gegevens van klanten. Dit eigendom geeft de verzekeringsmaatschappij het recht om als eerste polissen aan de klanten aan te bieden als de agent de relatie met het bedrijf verbreekt. Daarnaast is het de agent niet toegestaan om de polissen te vernieuwen met een andere verzekeraar. De onderneming met de onafhankelijke agenten heeft deze rechten niet. De agent beheert het klantenbestand en heeft als eerste het recht om zaken te doen met de huidige klanten wanneer de verzekeringsmaatschappij de relatie met de klant verbreekt. Daarnaast kan de onafhankelijke verzekeringsagent cliënten adviseren om van maatschappij te wisselen.

Er zal nu nagegaan worden welke prestatieprikkel de agenten hebben en wat de meest doelmatige organisatie van verkopers (eigen verkopers versus onafhankelijken) is voor de verzekeringsmaatschappij. Er is hier sprake van onvolledige contracten omdat vele omstandigheden niet contractueel vast te leggen zijn tussen de agent en de maatschappij. Er is dus sprake van specifieke en overige rechten. De specifieke rechten in de bedrijfstak verzekeringen gelden ten aanzien van het eigendom van het klantenbestand. Overige rechten moeten onderscheiden worden ten aanzien van: *a* niet contractueel vast te leggen omstandigheden die de agent schade kunnen berokkenen als de onderneming het klantenbestand bezit en *b* niet contractueel vast te leggen omstandigheden die de onderneming schade kunnen berokkenen als de agent het klantenbestand bezit. Een voorbeeld van de eerste categorie is het minder aantrekkelijk maken van autoverzekeringen in bepaalde regio's. De inkomsten van de agent zullen dan dalen omdat sommige klanten ergens anders verzekeringen zullen gaan afsluiten. De prikkel voor de agent om vaste klanten te werven zal aanzienlijk dalen wanneer zulke situaties zich voordoen. De inspanningen van de

agent veranderen niet wanneer hij de lijst zelf bezit omdat hij zijn klanten dan ergens anders onder zal brengen. Een voorbeeld van de tweede categorie is dat de agent zijn klanten kan adviseren om naar een andere maatschappij over te stappen. Dit kan soms goed zijn voor de klant, doch het kan ook geïnspireerd zijn door het naar zich toetrekken van winsten van de onderneming. De mogelijkheden van de agent om dit te bewerkstelligen beïnvloedt de ex ante investeringen (bijvoorbeeld de afhandeling van claims) van de onderneming. De eigenaar van het klantenbestand heeft dus voldoende prikkels om een clientèle op te bouwen, terwijl dat niet geldt voor de ander. De vraag is dus wie het klantenbestand bezit?

Grossman en Hart (1986) analyseren de implicaties van de verandering van eigendomsrechten. Als een onderneming besluit om een andere onderneming over te nemen dan heeft dat gevolgen voor de activiteiten van degene die overgenomen wordt. De voorheen zijn eigenbelang nastrevende werkgever is nu een eveneens zijn eigenbelang nastrevende werknemer van de andere eigenaar geworden. Dat dit tot verschillende resultaten aanleiding kan geven komt omdat eigendom (controle) twee typen contractrechten met zich meebrengt: specifieke rechten en overige rechten. Als het te duur wordt om vele specifieke rechten te formuleren over andermans bezittingen dan kan het optimaal zijn om al die rechten te kopen die niet in het contract genoemd zijn. Eigendom is de koop van deze overige rechten. Elke structuur van eigendomsverhoudingen leidt tot (verschillende) afwijkingen in ex ante investeringen of inspanningen. Eigendomsrechten worden op een zodanige wijze gealloceerd dat het verlies als gevolg van deze afwijkingen wordt geminimaliseerd.

Deze theorie voorspelt dus dat de controle van onderneming A door onderneming B gewenst is wanneer de ex ante investeringen van onderneming B veel belangrijker zijn dan die van onderneming A. De afweging is dus tussen de voordelen van controle en de potentiële kosten die dit met zich meebrengt omdat controle wordt weggenomen van degenen die productieve activiteiten uitvoeren. Dit impliceert voor de bedrijfstak verzeke-

ringen dat de verzekeringsmaatschappij de eigenaar van de lijst met klanten zal zijn voor die producten waar continuering van de afzet verzekerd is en dus niet gevoelig is voor de acties van de agent. Levensverzekeringen zijn hiervan het beste voorbeeld. Een eenmaal geworven klant zal niet vlug overstappen naar een andere maatschappij. De agent zal waarschijnlijk de eigenaar van het klantenbestand zijn indien de afzet niet gegarandeerd is en gevoelig is voor de acties van de agent. Men denke hierbij aan reisverzekeringen. Deze voorspellingen worden ondersteund door data van de Amerikaanse verzekeringswereld.

De relatie tussen een onderneming en haar werknemers kan ook worden beschreven in termen van specifieke en overige rechten. De specifieke rechten zijn beschreven in een arbeidscontract. De onderneming beschikt over de overige rechten ten aanzien van haar werknemers. Zij kan dus in principe in elke onvoorziene omstandigheid beslissen wat er moet gebeuren. Dit is aantrekkelijk omdat via expliciete prikkels aangegeven kan worden welke activiteiten gewenst zijn. Het is echter te kostbaar om in elke situatie die van de specifieke regels afwijkt in te grijpen. De onderneming wenst echter toch dat werknemers acties ondernemen die in het belang van het bedrijf zijn. Zij kan proberen om coördinatie te bereiken via een impliciete sturing van activiteiten. Een middel daartoe is het creëren van een ondernemingscultuur die de activiteiten van de werknemers stuurt in een door de onderneming gewenste richting waar specifieke regels geen uitkomst bieden (Hendrikse, 1988). Er wordt op deze manier dus coördinatie bereikt zonder dat dit expliciet is opgelegd. De formele (organisatie)-structuur alloceert de beslissingsbevoegdheden, doch daarbinnen ontwikkelt zich altijd een informele structuur.

Het effect van beïnvloedingskosten op arbeidscontracten en het ontwerp van een efficiënte organisatie is geanalyseerd door Milgrom (1988). Onder beïnvloedingskosten worden de niet-productieve activiteiten verstaan die een werknemer ontplooit om de beslissingen van zijn baas in zijn voordeel te veranderen. Een werknemer ontplooit deze activiteiten omdat meestal niet alle speci-

fieke karakteristieken van een baan worden beloond in het arbeidscontract. De tijd die hiermee in beslag genomen wordt is kostbaar en had beter aangewend kunnen worden. De organisatie moet nu beslissen hoeveel beslissingsbevoegdheden ten aanzien van het belonen voor specifieke prestaties of omstandigheden gedecentraliseerd moeten worden. Het advies is dat deze beslissingsbevoegdheden zo min mogelijk gedecentraliseerd moeten worden als deze beslissingen van weinig belang zijn voor de organisatie, doch belangrijk voor de persoon in kwestie. De reden is dat de werknemer weet dat het ontplooiën van beïnvloedingsactiviteiten niet loont en er daarom van af zal zien, terwijl er voor de onderneming geen waardevolle informatie verloren gaat. Er speelt hier dus een verdelingskwestie versus een organisatiebelang. Een voorbeeld is de door American Airlines gebruikte toewijzingsprocedure van vluchten aan het personeel. Het personeel mag eenmaal per maand een verlanglijst indienen. Eventuele conflicten worden opgelost op basis van anciënniteit. Het management heeft geen invloed op de toewijzing en dat is ook goed volgens deze theorie omdat het de vliegtuigmaatschappij niets uitmaakt wie welke vlucht krijgt toegewezen, terwijl het personeel dit nu juist belangrijk vindt. De gebruikte toewijzingsprocedure moet gezien worden als een middel om (niet produktieve) beïnvloedingsactiviteiten van de werknemers die gericht zijn op het management te voorkomen. Het management besteedt onder deze procedure waarschijnlijk minder tijd aan de leden van het personeel die ieder afzonderlijk aantrekkelijke vluchten toegewezen willen krijgen. De tijd die hiermee gemoeid zou zijn is vanuit ondernemingsoogpunt gezien onproduktief besteed. De keerzijde van de medaille is dat niet gehonoreerde wensen van stewardessen kan leiden tot minder service aan de klanten. Een ander voorbeeld is de rigide salaris- en promotiestructuur in grote bedrijven. Het idee is hier dat een door hogerhand bepaalde salaris- en promotiestructuur weinig ruimte laat voor het beïnvloeden van deze beslissingen. De regels in plaats van de directe superieuren bepalen voornamelijk of een aanvraag voor salarisverhoging of promotie wordt gehonoreerd. Het gaat

hier dus steeds om de vraag of het negeren van informatie meer opbrengt (dat wil zeggen voorkomen van beïnvloedingskosten) dan het kost (dat wil zeggen verloren produktiviteitsverbeteringen). Vergelijkbare observaties zijn gemaakt door Tirole (1986).

Organisatiestructuur

Er is een grote verscheidenheid aan organisatiestructuren en vele aspecten zijn belangrijk bij de keuze van een bepaalde structuur. Hendrikse (1989) beperkt zich tot de keuze tussen een functionele en een divisionele structuur. Een functionele structuur wordt gekozen wanneer de te behalen schaalvoordelen belangrijker zijn dan de coördinatieproblemen die met deze structuur geassocieerd zijn. Een divisionele structuur wordt gekozen wanneer de coördinatieproblemen overheersen. Er spelen naast deze interne organisatie-overwegingen ook nog externe organisatie-(markt)aspecten een rol. De besluitvorming ten aanzien van produktspecificaties in een divisionele structuur vindt plaats op divisieniveau, terwijl zulke beslissingen meer gecentraliseerd genomen worden in een functionele structuur. Het blijkt dat een divisionele structuur een meer agressieve houding in de markt ten toon spreidt dan een functionele structuur, hetgeen minder ruimte toelaat aan mogelijke toetreders. De hogere winsten in de markt voor de onderneming met een divisionele organisatiestructuur kan er toe leiden dat een divisionele structuur gekozen wordt, terwijl op louter interne organisatie-overwegingen een functionele structuur aan te bevelen zou zijn. De strategische delegatie van verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheden kan dus belangrijker zijn voor de keuze van organisatiestructuur dan de variabelen die de efficiëntie van de interne organisatie bepalen.

De delegatie van verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheden brengt niet alleen strategische (markt)effecten met zich mee, doch kan ook nog nuttige informatie genereren (Vickers, 1985). Als een onderneming geconfronteerd wordt met (realisaties van) onzekerheden die niet waarneembaar zijn voor de raad van bestuur doch wel voor de afzonderlijke divisie-managers en deze (realisaties van) onzekerheden voor de

verschillende divisies tot op zekere hoogte met elkaar samenhangen, dan vormen de relatieve divisieresultaten een graadmeter voor de geleverde prestaties van de verschillende managers. Beloningssystemen die gebaseerd zijn op relatieve prestaties maken hiervan gebruik en genereren hogere winsten voor de onderneming als geheel. Deze beloningssystemen wakkeren de concurrentie dus aan en leveren de door de raad van bestuur gewenste informatie op.

Beslissingsprocedures

Sah en Stiglitz (1986) bestuderen hoe verschillende adviezen in een organisatie het beste geaggregeerd kunnen worden tot één besluit, gegeven dat er fouten in de adviezen geslopen kunnen zijn. Een advies kan verkeerd zijn in de zin dat een goed project wordt afgekeurd (een type-één fout) of dat een slecht project wordt aanbevolen (een type-twee fout). De manier waarop de verschillende adviezen worden meegenomen in de besluitvorming bepaalt de kwaliteit van een besluit. Er worden twee systemen onderscheiden: de hiërarchie en de polyarchie. Een hiërarchie neemt een positief besluit ten aanzien van een project als alle adviezen positief zijn, terwijl een polyarchie alleen dan geen positief besluit neemt indien alle adviezen negatief zijn. Het zal duidelijk zijn dat een hiërarchie meer type-één fouten maakt en een polyarchie meer type-twee fouten. Douma (1988b) concludeert hieruit dat het tot aanbeveling strekt om de besluitvorming zo ver mogelijk te decentraliseren naar divisies of werkmaatschappijen als de gevolgen van fouten van het eerste type ernstiger zijn dan de gevolgen van het tweede type.

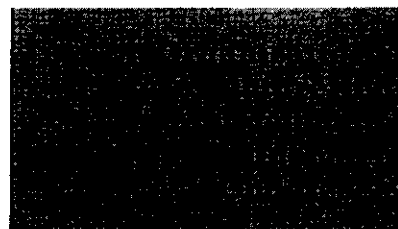
4 Besluit

De voorgaande secties hebben aangetoond dat verschillende institutionele aspecten van ondernemingen terug zijn in de analyse. Dit heeft tot verschillende nieuwe inzichten geleid, waarvan er enkele zijn samengevat in dit artikel. Er blijft echter nog veel werk te doen. Economen analyseren vooral vragen met betrekking tot wat mensen doen, terwijl vragen met betrekking tot hoe mensen besluiten wat ze doen nog nauwelijks aange-

pakt zijn. In de tweede plaats is een integratie van deze inzichten met de transactiekostentheorie gewenst. Deze theorie veronderstelt dat de participanten in een onderneming worden geacht te zijn verenigd door middel van gezagsrelaties ter bevordering van gemeenschappelijke belangen. De vorige paragraaf heeft bij deze (impliciete) veronderstelling enkele vraagtekens geplaatst, hetgeen impliceert dat het kostenaspect van interne organisatie niet goed ontwikkeld is. In de derde plaats, als er alleen (maar) coördinatieproblemen zijn, dan moet onderzocht worden hoe activiteiten het beste georganiseerd kunnen worden om gemeenschappelijke belangen te bevorderen zonder in prisoner-dilemma uitkomsten te vervallen (Axelrod, 1984 en Leibenstein, 1987). Tenslotte is het natuurlijk een empirische vraag in welke mate de genoemde ideeën zich voordoen in de praktijk.

Literatuur

- Arrow, K. J., *The Limits of Organization*, Norton, New York, 1974.
- Axelrod, R., *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, New York, 1984.
- Coase, R. H., The Nature of the Firm, *Economica*, 1937, pp. 386-405.
- Douma, S. W., Op Weg naar een Economische Organisatietheorie: de Transactiekostenbenadering, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde*, 1988a, 62(1), pp. 2-11.
- Douma, S. W., Innoveren, Organiseren en Concurreren, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde*, 1988b, 62(6), pp. 227-242.
- Grossman, S. J. en O. D. Hart, The Cost and Benefits of Ownership: a Theory of Vertical and Lateral Integration, *Journal of Political Economy*, 1986, 94(4), pp. 691-719.
- Hendrikse, G. W. J. en H. Schreuder, Economische Organisatietheorieën, *Economische Statistische Berichten*, 1987, pp. 810-815.
- Hendrikse, G. W. J., *Economic Concepts Applied to Corporate Culture*, RL Limburg, 1988.
- Hendrikse, G. W. J., *Organizational Choice and Entry Deterrence*, Katholieke Universiteit Brabant, 1989.
- Hurwicz, L., The Design of Mechanisms for Resource Allocation, *American Economic Review*, Proceedings, 1973, 63, pp. 1-30.
- Leibenstein, H., *Inside the Firm*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1987.
- Milgrom, P., Employment Contracts, Influence Activities and Efficient Organisation Design, *Journal of Political Economy*, 1988, 96(1), pp. 42-60.
- Moerland, P. W., Het Ontstaan van een Economische Organisatietheorie, in C. van Dam (red.), *Bedrijfskunde op*



- Weg naar 1990*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1989, pp. 39-49.
- Plott, C. R., Industrial Organization Theory and Experimental Economics, *Journal of Economic Literature*, 1982, 20, pp. 1485-1527.
- Radner, R., The Internal Economy of Large Firms, Conference Paper, *Supplement to the Economic Journal*, 1985, 95, pp. 1-22.
- Sah, R. K. en J. E. Stiglitz, The Architecture of Economic Systems: Hierarchies and Polyarchies, *American Economic Review*, 1986, 76(4), pp. 716-727.
- Tirole, J., Hierarchies and Bureaucracies: On the Role of Collusion in Organisations, *Journal of Law, Economics and Organization*, 1986, 2(2), pp. 181-214.
- Vickers, J., Delegation and the Theory of the Firm, Conference Papers, *Supplement to the Economic Journal*, 1985, 95, pp. 138-147.
- Williamson, O. E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York, 1975.

Noot

De auteur schreef dit artikel in het kader van het VF-programma 'Ondernemingsstructuur en Ondernemingswaardering' aan de Katholieke Universiteit Brabant.

Methoden voor het strategisch besluitvormingsproces

Drs. A. G. L. Romme

1 Inleiding¹

In de afgelopen twintig jaar hebben onderzoekers in de westerse wereld uitgebreide studies verricht naar strategische besluitvorming in organisaties. Dit artikel beschrijft de stand van zaken in het onderzoek naar strategische besluitvormingsprocessen. De vraagstelling is tweedelig: *a* wat heeft het onderzoek naar strategische besluitvormingsprocessen opgeleverd in termen van mogelijke methoden en *b* hoe verhouden deze methoden zich tot de praktijk van de strategische besluitvorming? Deze vraagstelling impliceert dat de inhoudelijke kant van strategiebeoordeling hier buiten beschouwing blijft.²

Het betoog is als volgt opgezet. Eerst wordt in het kort de stand van zaken van het empirisch onderzoek naar het ontstaan en de ontwikkeling van strategieën gegeven. Vervolgens worden vier methoden voor strategische besluitvorming omschreven, zoals in de loop der tijd door onderzoekers, adviseurs of praktijkbeoefenaars naar voren gebracht: de expert-, de consensus-, de kritiserende en de dialectische methode. Daarna geven we een overzicht van het onderzoek naar de bruikbaarheid en resultaten van deze vier methoden. Tot slot gaan we na hoe de vier metho-

Drs. A. G. L. Romme studeerde economie aan de Katholieke Universiteit Brabant. Als Universitair Docent verbonden aan de Rijksuniversiteit Limburg, Economische Faculteit, sectie organisatie.