

# VU Research Portal

## **Transactiemanagement en Lean management: kostenreductie vanuit een verschillend perspectief**

Boons, M.A.F.A; den Butter, F.A.G.

### ***published in***

Maandblad voor accountancy en bedrijfseconomie  
2011

[Link to publication in VU Research Portal](#)

### ***citation for published version (APA)***

Boons, M. A. F. A., & den Butter, F. A. G. (2011). Transactiemanagement en Lean management: kostenreductie vanuit een verschillend perspectief. *Maandblad voor accountancy en bedrijfseconomie*, 6(85), 333-341.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

### **E-mail address:**

[vuresearchportal.ub@vu.nl](mailto:vuresearchportal.ub@vu.nl)

# Transactiemanagement en Lean management:

## kostenreductie vanuit een verschillend perspectief

Marcel A.F.A. Boons en Frank A.G. den Butter

**SAMENVATTING** Lean management en transactiemanagement bieden een verschillend perspectief voor de bedrijfsorganisatie om tot kostenreductie te geraken. Lean management is gericht op het voorkomen van verspilling in productieprocessen en is ontleend aan de bedrijfspraktijk. Daarentegen ligt de focus van transactiemanagement op het laag houden van transactiekosten bij de interne en externe organisatie van het bedrijf. Daarbij gaat het om waardecreatie op de lange termijn. Beide methoden kunnen elkaar aanvullen bij strategische managementbeslissingen.

**RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK** Dit artikel schetst de praktische mogelijkheden voor toepassing van transactiemanagement in samenhang met Lean management voor het bedrijfsleven.

### 1 Inleiding

Een belangrijke overeenkomst tussen de bekende managementtechniek van het Lean management en transactiemanagement is dat in beide gevallen het oogmerk is tot een kostenreductie te komen. Lean management is daarbij vooral op de directe bedrijfspraktijk gericht. Het gaat hier met name om kostenreductie en daarmee waardecreatie te bereiken door het efficiënter inrichten van productieprocessen. Ook transactiemanagement beoogt de kosten zo laag mogelijk te houden. Hier heeft de kostenreductie betrekking op de kosten die de coördinatie en organisatie van de productie met zich meebrengen. In dit tijdperk van globalisering waarbij de productieketen in steeds meer onderdelen wordt opgesplitst – de fragmentatie van productie – worden deze zogenoemde transactiekosten steeds belangrijker. Dat geldt met name voor die bedrijven die de rol van organisator en regievoerder van de productie gaan vervullen. Het tekent het belang van transactiemanagement, dat niet alleen betrekking heeft op de organisatie van de waardeketen binnen bedrijven maar ook op de externe ofwel industriële organisatie van het bedrijfsleven. Terwijl het bij Lean management vooral om de inrichting

van productieprocessen gaat, heeft transactiemanagement bij uitstek betrekking op de organisatie van het bedrijf en de productieketen.

De methodiek van ‘Lean management’ vindt zijn oorsprong bij Toyota in de auto-industrie, maar wordt tegenwoordig ook in vele andere bedrijfstakken toegepast. Lean management is sterk klantgericht. Het draagt bij aan het optimaliseren van de volledige productieketen, waarbij zoveel mogelijk onderdelen van de keten, en overgangen in de keten, die niet direct tot waardecreatie voor de klant bijdragen, worden verwijderd. Daarnaast bieden productieprocessen die volgens het beginsel van Lean management zijn opgezet, de mogelijkheid om met de wens van de klant rekening te houden, zonder dat daarbij afgeweken hoeft te worden van het beginsel om producten op basis van een beperkt aantal standaardonderdelen samen te stellen.

Transactiemanagement heeft een heel andere achtergrond (Den Butter, 2009, 2011). De oorsprong ligt in de algemene economie, waarbij de denkwijze is vertaald naar de management- en organisatiewetenschap. Transactiemanagement geeft een vervolg aan de aloude traditie van Nederland als handelsland (WRR, 2003) om via het laag houden van de transactiekosten handelstransacties te bevorderen en daarmee waarde te creëren. Daarbij is het van belang de kennis op het gebied van waardecreatie via transacties te vernieuwen en aan te passen aan de regierol zoals ons land die meer en meer gaat spelen. In die zin is transactiemanagement een vanuit de economische theorie van de transactiekosten onderbouwde methode die kennis biedt voor specifieke praktijksituaties. Hierbij legt transactiemanagement een verbinding tussen het gedachtegoed van ‘transaction cost economics’ (Coase, 1937; Williamson, 1979, 1985, 1998, 2000), de institutionele economie (North, 1990) en moderne denkbelden uit de algemene economie over de organisatie van de productie (Antràs en Rossi Hansberg, 2008).

Dit artikel schetst in welke zin de verschillende perspectieven van Lean management en transactiemangement bij toepassing in management- en organisatievraagstukken een meerwaarde kunnen bieden en in de huidige tijd van informatisering en globalisering een aanvulling voor elkaar kunnen betekenen. Dit gebeurt via een uiteenzetting over de belangrijkste aspecten van beide methoden en een behandeling van cases waarin mogelijkheden van het combineren van beide perspectieven worden gezien. Aanleiding vormt de bij de introductie van transactiemangement gestelde vraag hoe deze methode zich verhoudt tot Lean management.

## 2 Wat is Lean management?

Lean management is een benaming voor een filosofie die ook wel bekend staat als het Toyota Productiesysteem (TPS). In de jaren tachtig ontdekte de Westerse auto-industrie dat Toyota op een belangrijk aantal punten aanmerkelijk beter scoorde dan het Westen:

- er was minder inspanning nodig voor het ontwerpen, fabriceren en onderhouden van producten;
- er waren minder bedrijfsongevallen;
- er waren minder investeringen nodig om een bepaalde capaciteit te realiseren;
- er werden minder foutieve producten geproduceerd;
- de benodigde voorraden waren lager;
- de cycli voor 'concept-to-launch', 'order-to-delivery' en 'problem-to-repair' waren korter.

Lean management wordt vaak in verband gebracht met het slim organiseren van productie. Toch is Lean management ook gericht op de gehele waardeketen. In die zin is het, net als transactiemangement, veel meer een langetermijnfilosofie. Daarbij richt Lean management zich op het leveren van toegevoegde waarde voor de klant door alle vormen van verspilling te elimineren. Deze toegevoegde waarde wordt alleen bereikt wanneer:

- (a) de klant bereid is voor een activiteit te betalen;
- (b) de activiteit daadwerkelijk iets aan een product of dienst verandert;
- (c) het product of de dienst in één keer goed wordt gemaakt.

Natuurlijk kan het verlagen van de voorraad een belangrijke factor zijn in het verhogen van toegevoegde waarde, maar Lean management gaat verder. Er zijn drie categorieën verspilling, genaamd 'muda', 'mura' en 'muri'.

De categorie 'muda' (verspilling) is voor de meeste mensen het meest herkenbaar. Muda omvat verspilling door:

- transport;
- wachten;
- overproductie;
- defecten;

- verplaatsing;
- voorraad;
- extra verwerking.

Toch zijn ook mura (ongelijkmatigheid) en muri (overbelasting) als bronnen van verspilling niet uit te vlakken. Onder mura vallen alle inspanningen die ontstaan doordat de kwaliteit van een product niet voorspelbaar is. Kwaliteitscontroles zijn bijvoorbeeld inspanningen die onder mura vallen. Immers, als de kwaliteit van een product voorspelbaar is, hoeft er geen kwaliteitscontrole plaats te vinden. Bij muri gaat het om het inzetten van mens en machine boven of onder zijn capaciteit.

Allerlei managementinstrumenten zijn bruikbaar, wanneer een bedrijf besluit om de Lean management te omarmen. Een belangrijke plaats nemen Value Stream Mapping (VSM) en Kaizen in. VSM wordt gedaan om een proces te ontleden en vormen van verspilling op te sporen. Niet alleen de goederenstroom wordt onderzocht, maar ook de informatiestroom. Kaizen staat voor continue, geleidelijke verbetering en is een typisch Oosterse benadering voor het veranderen van een organisatie. Bij Lean management zorgt deze benadering voor te overziene maar frequente, kleine organisatieveranderingen, wat vaak gemakkelijker gaat dan een eenmalige, grootschalige verandering.

Womack (2002) die als één van de grondleggers voor Lean management wordt beschouwd, zegt dat Lean management ervan uitgaat dat de activiteiten van een onderneming op te splitsen zijn in processen. De stappen die vervolgens doorlopen moeten worden zijn:

1. specificer wat de klant als toegevoegde waardeert;
2. identificeer de waardeestroom voor elk product;
3. maak continue productstromen;
4. introduceer vraaggestuurde stappen waar continue productstromen niet mogelijk zijn;
5. verander continu in geleidelijke stappen richting perfectie door het elimineren van muda, mura en muri.

De naamgeving 'Lean management' komt overigens niet van Toyota zelf, maar het begrip 'Lean' werd het eerst gebruikt door Krefcik (1988). Opgemerkt zij dat het idee van Lean management eigenlijk al terug gaat tot de introductie van de massaproductielijnen van auto's door John Ford. Ford heeft er al op gewezen hoe belangrijk het is om geen materiaal tijdens de productie te verspillen, en het productieproces efficiënt te organiseren waarbij standaardonderdelen worden samengevoegd. Het verschil tussen de wat statische opvattingen van Ford over productielijnen en de meer moderne manier van organisatie van de productie volgens de beginselen van Lean management is dat tegen-

woordig veel meer op een dynamische omgeving wordt ingespeeld waar snelle veranderingen en flexibilisering van het productieproces essentieel zijn.

Lean management heeft als filosofie een aantal verwante systemen die voor bedrijfsverbetering worden toegepast, zoals Total Quality Management (TQM), Six Sigma en ISO 9000. Veel systemen maken gebruik van dezelfde instrumenten en lijken daarom veel op elkaar. Maar er is ook een aantal opmerkelijke verschillen of accenten. TQM is vooral op cultuurverandering in een organisatie gericht, waardoor kwaliteit tot in alle lagen van de organisatie een tweede natuur moet worden. Lean management bevat de principes van TQM. Six Sigma is vooral gericht op het beheersen van variaties in sleutelprocessen (mura), terwijl Lean management breder binnen en buiten de organisatie kijkt. Tenslotte is ISO 9000 een kwaliteitssysteem dat ervoor zorgt dat processen consistent worden uitgevoerd. Lean management daarentegen is juist op zoek naar continue verandering (verbetering) van de processen.

Lean management heeft in veel bedrijven meetbare voordelen van substantiële omvang gebracht. Brosnahan (2008) beschrijft bijvoorbeeld hoe de firma Watlow Electric Manufacturing in drie jaar tijd dankzij Lean management het aantal incidenten en het aantal defecten met ruim 25% terugbracht, de leverbetrouwbaarheid van 92,6% naar 95% zag toenemen en de productiviteit per werknemer met bijna 12% verhoogde. Ook voor niet-productiebedrijven kan Lean management aantrekkelijk zijn. Hostetler (2010) beschrijft de vele voordelen van Lean management voor zijn accountancyfirma Rea & Associates. Enkele voorbeelden: afschrijvingen zijn gehalveerd, 7,5% meer capaciteit van medewerkers, kortere wachttijden.

Reichhart (2007) concludeert in zijn onderzoek dat de voordelen van Lean management ook buiten de eigen organisatie - zoals in de distributie - te behalen zijn, ofschoon de meeste ondernemingen zich juist tot de interne organisatie beperken. Hoofdoorzaken voor deze interne focus zijn het gebrek aan commitment van de gehele organisatie en het uitblijven van bepaalde compromissen die door het topmanagement gesloten moeten worden.

Als met Lean management ook voordelen buiten de eigen organisatie behaald moeten worden, dan ontkomt een onderneming nauwelijks aan het sluiten van strategische allianties met een beperkt aantal leveranciers en klanten (Piercy, 2009). Deze zullen in dat geval betrokken moeten worden in de Lean filosofie van de organisatie. Dyer et al. (2001) hebben onderzoek gedaan naar de succesfactoren voor een goed functionerende strategische alliantie. De belangrijkste conclusie is dat er iemand net onder de top

van een organisatie moet zijn, die zich wijdt aan strategische allianties en gesprekspartner is bij alle strategische discussies van de onderneming. In feite wordt in deze literatuur over strategische allianties al een verbinding gelegd, zonder het zo te noemen, tussen Lean management en transactiemangement.

### 3 Wat is transactiemangement?

Het oogmerk van transactiemangement is waardecreatie, zowel voor afzonderlijke bedrijven als voor de maatschappij als geheel, door de kosten van de handelstransacties zo laag mogelijk te houden. Het is een nieuwe naam voor iets waar we in Nederland van oudsher goed in zijn. In die zin vormt transactiemangement voor Nederland een competentie die in dit tijdperk van globalisering steeds belangrijker wordt. Immers, globalisering brengt mee dat de productieketen steeds verder wordt opgesplitst ('the great unbundling', zie Baldwin, 2005). Delen van de keten worden daar geproduceerd waar dat tegen de laagste kosten kan. Landsgrenzen vervagen zodat de handel in producten en diensten meer en meer een internationaal karakter krijgt. De productie raakt steeds verder gefragmenteerd. De handel in eindproducten wordt meer en meer vervangen door een handel in taken (Grossman en Rossi-Hansberg, 2008; Baldwin en Robert-Nicoud, 2010). Dit alles leidt tot een enorme toename van het aantal handelstransacties, zowel tussen als binnen bedrijven. Opgemerkt zij dat het hier om handelstransacties in ruime zin gaat. Het betreft transacties die in de terminologie van Greif (2000) een volgtijdelijk karakter hebben, zodat het nodig is dat 'handelspartners' kunnen vertrouwen dat achteraf geleverd wordt wat vooraf afgesproken is.

Door de specialisatie en wereldwijde uitbesteding van taken nemen ook de afstemmingsproblemen bij de transacties toe. *Kennis van transactiemangement biedt inzicht hoe de kosten van die afstemming kunnen worden geminimaliseerd.* Anders gezegd, transactiemangement geeft aan hoe culturele verschillen, verschillen in wet- en regelgeving, in arbeidsethos, in kwaliteitsbeheersing en in overheidsbemoeienis het hoofd kunnen worden geboden. Door informatisering, verlaging van de transportkosten en vermindering van formele handelsbelemmeringen lijkt de wereld 'platter' te zijn geworden (zie Friedman, 2005). Inderdaad zijn deze 'harde' en goed zichtbare kosten van transacties in de loop van de tijd afgenomen. Dat vormt de motor van de huidige globalisering. Daartegenover staan echter de 'zachte' en veel minder zichtbare transactiekosten (WRR, 2003). Transactiemangement legt nu juist de nadruk op het verlagen van die zachte transactiekosten. Dat zijn ook de vormen van transactiekosten waardoor de 'death of distance', zoals gesuggereerd door Friedman, niet blijkt plaats te hebben.

Harde en zachte transactiekosten spelen niet alleen een rol bij de gebruikelijke handelstransacties waarbij goederen of diensten van eigenaar verwisselen. Ook in geval van inhuren van personeel spelen transactiekosten een rol: zoekkosten, informatiekosten, sollicitatiekosten, inwerkkosten, ontslagkosten en alle kosten van de personeelsafdeling inclusief advertentiekosten. Immers, een arbeidscontract is in zekere zin ook een vorm van overdracht van eigendomsrechten van een werknemer aan zijn of haar baas. In dit verband analyseren Ross en Bamber (1997) Japanse modellen voor human resource management (HRM), gebaseerd op de praktijk van Lean management, vanuit het perspectief van de transactiekosten. Daarnaast kan men kosten van marketing als informatiekosten en dus als onderdeel van transactiekosten bezien. Binnen bedrijven gelden allerlei vormen van werkoverleg om werkzaamheden af te stemmen, compliance kosten van interne regelgeving en dergelijke als transactiekosten.

Sociaal-culturele verschijnselen zoals de heersende waarden en normen, het vertrouwen dat men in anderen heeft en de handels- of koopmansvaardigheden van een volk zijn evenzeer bepalend voor de transactiekosten. Deze kunnen worden verminderd door de opbouw van een goede reputatie van betrouwbaarheid en kennis. Hier ligt ook de band tussen transactiemangement en innovatie. Innovatie en daarmee productiviteit kan worden bevorderd door het leggen van verbindingen, door de vorming van netwerken en door een goede organisatie van de creativiteit. Waardecreatie is dan vooral het gevolg van een benutting van de vruchten van samenwerking. Vanuit dat gezichtspunt kan transactiemangement ook worden aangeduid als *de kunde van het leggen van waardevolle verbindingen*.

#### 4 Lean bij toepassingen van transactiemangement

Terwijl uit de praktijk en literatuur veel voorbeelden van toepassing van Lean management beschikbaar zijn, is dit voor transactiemangement veel minder het geval. Hier worden in het kort twee voorbeelden besproken, namelijk (i) een strategisch advies voor IHC Holland Merwede om in de toekomst een regierol in het internationale baggercluster te vervullen (Den Butter en Liefveld, 2007), en (ii) een beschouwing over de toenemende strategische functie van de inkoopfunctie (procurement) in een globaliserende wereld (Den Butter en Linse, 2008).

##### *IHC Holland Merwede*

IHC Holland Merwede (hierna IHC) richt zich op zijn klanten in de baggerbouw, gespecialiseerde scheepsbouw en offshore-industrie door hen geavanceerde en efficiënte technologische oplossingen te bieden. Vanwege de hoge

specialisatie op een zeer specifiek productsegment neemt IHC een bijzondere positie in de Nederlandse scheepsbouwindustrie in. Door deze specialisatie is IHC nauw verbonden met de baggerindustrie die wereldwijd opereert. Vanuit het perspectief van transactiemangement kan IHC zich ontwikkelen tot regievoerder over de transacties en kennis in de gehele bedrijfstak. Hierbij vindt specialisatie plaats via twee bedrijfsonderdelen, namelijk:

- de beheersing van de transactiekosten voor de leveranciers en
- de beheersing van de transactiekosten voor de afnemers.
- Transactiekostenbeheersing ten behoeve van de leveranciers van IHC betekent bijstand verlenen aan leveranciers die overwegen hun productie te verplaatsen. Transactiekostenbeheersing ten behoeve van de afnemers van IHC betekent slim inspelen op de behoeften van de baggeraars.

Dit inspelen op de vraag van afnemers is bij uitstek een onderdeel waar Lean management de inzichten van transactiemangement kan aanvullen. Daarnaast biedt de voorgaande beschouwing over strategische allianties binnen het kader van Lean management (Dyer, 2001; Piercy, 2009) een aangrijpingspunt om zowel naar de leveranciers als naar de afnemers de transactiekosten te beperken. Dyer en Nobeoka (2000) laten zien dat Toyota zelf, als de bakermat van Lean management, kosten wist te besparen door kennisoverdracht in het netwerk van leveranciers zodanig te organiseren, dat de productie op meer efficiënte wijze plaatsvond (zie ook Dyer en Hatch, 2006).

Deze korte omschrijving geeft aan hoe IHC Holland Merwede vanuit het perspectief van de transactiekosten zijn toekomstige positie in de internationale baggercluster kan borgen. Een soortgelijke analyse kan ook worden opgesteld voor andere bedrijven uit de maakindustrie, die een spilfunctie in de regie van de productieketen gaan vervullen. De bouw vormt hierbij een goed voorbeeld, gezien het steeds groter gebruik dat in deze bedrijfstak van onderaannemers en gespecialiseerde leveranciers wordt gemaakt. De genoemde voorbeelden uit de managementliteratuur laten zien hoe een combinatie van Lean management en transactiemangement in de auto-industrie tot kostenbesparingen heeft geleid.

##### *De inkoopfunctie (procurement)*

In een wereld waar de productieketen steeds meer schakels bevat en waar steeds meer taken wereldwijd worden uitbesteed, wordt de inkoopfunctie van groter strategisch belang. Tegenwoordig is de inkoopfunctie sterk geprofessionaliseerd en is bovendien meer dan vroeger verweven met de rest van de bedrijfsvoering.

Transactiemanagement verschaft inzicht aan de inkoopfunctie in de mate waarin transactiekosten deel uitmaken van de totale verwervingskosten (TCO: Total costs of ownership). Daarbij dient steeds een afweging te worden gemaakt tussen de directe verwervingskosten als onderdeel van TCO en de transactiekosten die de inkoop met zich meebrengt. Een al te grote besparing op de directe verwervingskosten kan betekenen dat de onderhoudskosten meer dan evenredig toenemen en ook dat, in ruime zin, de transactiekosten in omvang toenemen. Dit soort afwegingsvraagstukken typeert transactiemanagement en kan daarbij een aanvulling betekenen op het gedachtegoed van Lean management bij de inkoopfunctie waarbij het voorkomen van onnodige kosten en just-in-time management bij de inkoop voorop staat. Vanuit het perspectief van transactiemanagement is het vervolgens de vraag welke transactiekosten bij de inkoopfunctie moeten worden meegenomen. Daartoe is het inderdaad nodig allerlei kosten, die voorheen buiten beeld van de inkoopfunctie zijn gebleven, mee te rekenen. Hierbij kan een onderscheid in twee richtingen worden gemaakt. In

de eerste plaats is het van belang een onderscheid te maken tussen objectieve, min of meer goed kwantificeerbare kosten, en subjectieve kosten die vooral een oordeelmatig karakter hebben en te kwalificeren, maar niet te kwantificeren zijn. Het laat zich aanzien dat het bij de objectieve kosten vooral om de 'harde' transactiekosten gaat, terwijl de subjectieve kosten met name het karakter van 'zachte' transactiekosten hebben. Een tweede richting van onderscheid van de transactiekosten als onderdeel van TCO betreft het verschil tussen factoren die het bedrijf zelf kan beïnvloeden, de interne factoren, en de factoren die buiten het beslissingsveld van het bedrijf liggen en door de omgeving worden bepaald, de externe factoren.

Dit onderscheid tussen enerzijds objectieve en subjectieve factoren, en anderzijds tussen interne en externe factoren die de transactiekosten van de inkoop door een bedrijf beïnvloeden, is in tabel 1, ontleend aan Den Butter en Linse (2008), in kaart gebracht. In ieder van de vier onderscheiden cellen van de tabel zijn specifieke econo-

**Tabel 1** Classificatie van de inkoopkosten vanuit het perspectief van transactiemanagement

Objectieve ("harde") factoren	Interne Factoren (beslissingen die het bedrijf zelf kan nemen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zoek- en informatiekosten m.b.t. leveranciers</li> <li>• Directe verwervingskosten (geen "transactiekosten")</li> <li>• Transportkosten</li> <li>• Kwaliteitsbeheersing</li> <li>• Kosten van installatie en onderhoud</li> <li>• Kosten van intellectuele eigendomsrechten</li> <li>• Opleidingskosten</li> </ul>
	Externe Factoren (beslissingen buiten het bedrijf om)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wetgeving m.b.t. de handel</li> <li>• Valuta-effecten</li> <li>• Invoer/uitvoer vergunningen, heffingen</li> <li>• Arbeidskosten en kosten van veiligheidsmaatregelen</li> <li>• Wet- en regelgeving door de overheid</li> </ul>
Subjectieve ("zachte") factoren	Interne factoren (beslissingen die het bedrijf zelf kan nemen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het effect van beslissingen tot uitbesteding voor bestaande banen</li> <li>• Reputatie-effecten en gevolgen voor de merkwaarde</li> <li>• Bedrijfscultuur: zal de staf nieuwe leveranciers accepteren en ondersteunen?</li> <li>• Afwegingen van duurzaamheid binnen het bedrijf</li> <li>• Risicomidend gedrag: zal de staf in staat zijn goed de risico's op te vangen die de overgang naar nieuwe leveranciers oplevert?</li> </ul>
	Externe factoren (omgevingsfactoren waar het bedrijf geen invloed op heeft)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duurzaamheidsaspecten op lokale en mondiale schaal</li> <li>• Culturele verschillen bij het zaken doen</li> <li>• Onzekerheden vanwege wisselend en wispelturig overheidsbeleid</li> <li>• Politieke verschillen m.b.t. mensenrechten, welvaartsverdeling, vakbondsmacht en politieke stabiliteit</li> <li>• Preferenties van klanten over wenselijk gedrag van producenten (b.v. ten aanzien van kinderarbeid, milieuzorg, onkreukbaarheid)</li> <li>• Arbeidsomstandigheden</li> <li>• Milieu en leefomgeving</li> </ul>

mische oorzaken van verwervingskosten aangeduid. Traditioneel heeft de inkoopfunctie vooral gerekend met de objectieve, meetbare factoren waaronder de harde transactiekosten. Dit zijn de factoren uit de beide bovenste cellen van de tabel. Het ligt voor de hand dat Lean management zich vooral op deze harde transactiekosten richt, en dan met name op de factoren die het bedrijf zelf kan beïnvloeden. Een managementmethode die uitsluitend deze factoren in ogenschouw neemt, onderkent echter niet het belang van de factoren in de onderste cellen van de tabel.

Natuurlijk blijft het essentieel dat de inkoopfunctie zich richt op het in de hand houden van de harde transactiekosten in de bovenste cellen. Zoekkosten en informatiekosten vormen een wezenlijk onderdeel van TCO wanneer een bedrijf geschikte leveranciers zoekt. De in de tweede cel genoemde kosten vormen essentiële beslissingsvariabelen voor het bepalen hoe de productieketen wordt georganiseerd. Bij het opsplitsen van de productieketen is daarbij de keuze tussen wie, wat waar gaat produceren van belang. Dit betreft de 'make or buy'- en locatiebeslissingen. Dit illustreert ook hoe de inkoopbeslissingen met andere strategische beleidsbeslissingen verweven zijn: 'make or buy'- en locatiebeslissingen worden natuurlijk altijd in onderlinge samenhang genomen.

Het is evident dat in de komende jaren de rol van de inkoopfunctie meer en meer gericht zal zijn op het beheersen van de zachte componenten van de uitdaging die de globalisering met zich meebrengt. Het gaat daarbij met name om de omgevingsfactoren uit de laatste cel van de tabel. Deze factoren maken het strategisch beleid van internationaal opererende bedrijven complex, maar spelen daarin ook een beslissende rol. Een aspect aan de 'zachte' kant waarvoor in de traditionele kostenafweging van de inkoopfunctie weinig aandacht bestond, is de rol van vertrouwen. Aan de ene kant kan de opbouw van vertrouwen tussen de inkoper en de leverancier extra transactiekosten met zich meebrengen. Maar wanneer er eenmaal een vertrouwensrelatie tussen inkoper en leverancier is ontstaan, kan het tot een aanzienlijke reductie van de transactiekosten van de inkoop leiden. Dit soort vertrouwensrelaties spelen ook in de kostenbeheersing volgens Lean management een rol. Vandaar dat de moderne managementmethodieken zich niet alleen op de harde, interne factoren richten, maar dat er ook aandacht is voor de zachte factoren. Zo beschrijven Dyer en Wu (2003) voor een steekproef van 344 handelsrelaties tussen leveranciers en afnemers in de auto-industrie hoe betrouwbaarheid tot een verlaging van transactiekosten en daarmee tot een verbetering van de prestaties kan leiden.

## 5 Transactiemanagement bij toepassingen van Lean management

Een belangrijk begrip in de economische theorie van de transactiekosten vormt de specificiteit van het productieproces of de dienstverlening. Deze 'asset specificity' heeft betrekking op de mate waarin de kosten om een transactie tot stand te brengen bij een volgende transactie niet nodig zijn. Dit geldt bijvoorbeeld voor goederen of diensten die aan bepaalde specificaties gebonden zijn. Wanneer in een eerste ronde van uitbesteding van een deel van de taken deze specificaties zijn vastgesteld en goed bevonden, hoeft dat voor de volgende ronde minder uitvoerig te gebeuren zodat de hierbij gemaakte transactiekosten afnemen. Hoe meer de goederen of diensten zijn toegespitst op de individuele eisen van de koper, des te hoger de 'asset specificity'. Aldus is de 'asset specificity' ook bepalend voor de mate waarin handelspartners op elkaar zijn aangewezen (Williamson, 1985). De mate van 'asset specificity' is een belangrijke determinant voor de transactiekosten, en voor de manier waarop transactiemanagement waarde kan creëren. Daarbij bestaat er een relatie tussen 'asset specificity' en standaardisering. Uniforme standaarden zorgen ervoor dat leveranciers en afnemers minder op elkaar zijn aangewezen en verlagen in die zin de transactiekosten. Aan de andere kant kunnen de eisen aan leveranciers zodanig specifiek zijn dat uitsluitend voor die specifieke situatie standaarden worden ontwikkeld. Dat maakt het wederzijds belang dat leverancier en afnemer bij hun relatie hebben, groter.

Uit in de literatuur gedocumenteerde voorbeelden van Lean management blijkt dat 'asset specificity' – al wordt het niet zo genoemd – in de methode een belangrijke rol speelt. Zo beschrijven Bruce *et al.* (2004) de strategieën van vier bedrijven in de textiel- en kledingindustrie. Deze bedrijven bedienen deelmarkten, die verschillen naar de mate dat op de wensen van klanten gereageerd moet worden. In zijn algemeenheid wordt de markt voor kleding gekarakteriseerd door een korte productcyclus en een zekere mate van onvoorspelbaarheid van het kopersgedrag waar impuls aankopen en het snel reageren op de nieuwste modetrends een belangrijke kenmerk vormen. Het betekent dat de kledingbedrijven in hun productlijnen, die uit flink wat schakels kunnen bestaan, snel op de ontwikkelingen dienen te kunnen reageren. Per bedrijf hangt de benodigde reactietijd van de specifieke deelmarkt af. Zo is het bedrijf dat de wat meer traditionele klanten bedient in staat om delen van de productie aan lagelonenlanden uit te besteden. De extra tijd en moeite die met de uitbesteding gepaard gaan wegen op tegen de winst bij de directe productiekosten. Daarnaast worden nog contacten met leveranciers in eigen land aangehouden voor de ontwikkeling van nieuwe kleding en voor de meer modegevoelige

onderdelen van de productie. Voor een ander bedrijf wegen de kosten van uitbesteding in een lagelonenland vanwege het verlies aan reactietijd niet op tegen de lagere productie-kosten. Dit bedrijf richt zich op het duurdere segment van de thuismarkt waar smaken snel veranderen. Tenslotte is er ook een bedrijf dat met name vasthoudt aan contacten met betrouwbare leveranciers zodat de communicatie en coördinatie bij het aanpassen van de wensen niet al te veel kosten met zich meebrengt. Vanuit het gedachtegoed van Lean management gaat het hierbij om de afweging tussen de kostenbesparing die het Lean zijn met zich meebrengt en de waardecreatie die nodig is om flexibel op de veranderende wensen van de klanten te kunnen inspelen. Het perspectief van het transactiemangement kan hier aan toevoegen dat de afweging tussen zelf produceren, binnenlands of buitenlands uitbesteden afhangt van de 'asset specificity' van het product. Dit is een afweging tussen verschillende typen transactiekosten waarbij de kosten van coördinatie, de doorlooptijd en de mate waarin opgebouwde vertrouwensrelaties kostenbesparend zijn, deel van de afweging uitmaken.

In dit verband beschrijven Choi en Krause (2006) hoe bedrijven hun transactiekosten kunnen verminderen door de groep leveranciers waar zij gebruik van maken, in omvang te beperken en de complexiteit van deze leverancierrelaties te doen verminderen. Daarbij is het wel zaak een afweging te maken tussen de mate waarin het bedrijf door een beperking van het aantal en de complexiteit van de leveranciers de kosten beheerst en de mate waarin een dergelijke beperking het innovatievermogen doet verminderen.

De beschouwing van Gabriel (1997) geeft aan hoe de filosofie van Lean management nut heeft bewezen bij het projectmanagement. Hij beschrijft twee grote bouwprojecten in het publieke domein in het Verenigd Koninkrijk – de aanbouw van een nieuwe vleugel aan de National Gallery en het nieuwe operagebouw van Glyndebourne. Daarbij was de projectorganisatie zodanig opgezet dat de communicatielijnen zo kort mogelijk waren. De projectmanager was in dienst van de cliënt en opereerde als onafhankelijke voorzitter. Daarnaast bestond het projectteam uit vertegenwoordigers van de uitvoerders die ieder voor hun eigen onderdeel verantwoordelijk waren en de benodigde budgetten en deadlines vaststelden. Deze wijze van organisatie zorgde ervoor dat er geen onnodig verlies door misverstanden in de communicatie en botsing van tegenstelde belangen plaatsvond. Deze vorm van Lean projectmanagement sluit aan bij de constatering van het transactiemangement dat het verschaffen van inzicht in de belangen van verschillende betrokkenen en het op elkaar afstemmen van die belangen veel transactiekosten kan besparen. Dit is een vorm van polderen.

Lean blijkt als managementbeginsel niet in alle gevallen te voldoen. Cox en Chicksand (2005) geven aan waar de begrenzingen van het Lean management liggen in de productieketen van voedsel- en vleesverwerkende bedrijven, gekoppeld aan de detailhandel. Voor individuele bedrijven kunnen de beginselen van Lean management voordelen opleveren, maar juist wanneer de keten in zijn totaliteit wordt beschouwd, komen ook nadelen aan het licht. De reden hiervan is dat de machtsverhoudingen in de productieketen al te zeer verstoord raken en te veel macht bij de afnemers – de detailhandel – komt te liggen. Daardoor raken de leveranciers in een afhankelijke positie en kunnen zij niet langer op optimale wijze hun productie inrichten. Cox en Chicksand (2005) illustreren dit verschijnsel aan de hand van de levering van vers en ingevroren vlees in het Verenigd Koninkrijk. In feite gaat het hierbij om de verdeling van de toegevoegde waarde in de productieketen. Transactiemangement kan in zulke gevallen nuttig gebruik maken van de moderne theorieën over de organisatie van de productie en handel (Antràs en Rossi-Hansberg, 2008). Vanuit maatschappelijk oogpunt is het van belang dat alle onderdelen van de productieketen zo goed mogelijk op elkaar zijn afgestemd. Het mag niet zo zijn dat het verlagen van uitbestedingskosten van de productie op de korte termijn, via het bedingen van te scherpe contracten bij de leveranciers, tot hoge transactiekosten op lange termijn leidt. Het betekent dat de regiefunctie in de keten, zoals bijvoorbeeld IHC die in de baggerketen kan vervullen, vereist dat de verdeling van de waardecreatie in de keten op een adequate wijze plaatsvindt. Om de leveranciers prikkels tot innovatieve oplossingen te blijven geven, is het nodig dat de revenuen van de geslaagde oplossingen ook weer bij die leveranciers terecht komen. Dit is het langetermijnperspectief dat de regievoerder in het oog dient te houden en waarvoor transactiemangement de argumentatie verschaft.

Eén van de meest onderschatte aspecten aan Lean management is de tijd die nodig is om voor de culturele verandering te zorgen die aan de basis staat van de Lean-filosofie. Culturele veranderingen zijn een belangrijke voorwaarde om de organisatie van de productie binnen een bedrijf aan de veranderende omstandigheden aan te passen. Dit is waar Kaizen in de Lean benadering de nadruk op legt. Het spreekt voor zich dat de wijze waarop deze geleidelijke veranderingen in de bedrijfsorganisatie worden gerealiseerd, of liever, worden uitgelokt, afhangt van de culturele achtergrond van de werknemers in het bedrijf. In een Oosters georiënteerd bedrijf zal een andere strategie succesvol zijn dan in een bedrijf waar de Westerse maatstaven en mentaliteit gelden. Bij transactiemangement maken de transitiekosten bij de overgang van de ene naar de andere organisatie van de productie deel uit van de



totale berekening van de transactiekosten. Daarbij wordt bijvoorbeeld gekeken naar de kosten van de overgang naar een andere standaard. Maar ook de culturele verschillen en de overbrugging van die verschillen vormen een aandachtspunt voor transactiemangement. In die zin kan transactiemangement een aanvulling vormen op de gedachte van Kaizen. Natuurlijk is de culturele component van de transitiekosten moeilijk te kwantificeren en vereist een dergelijke transitie een goed inzicht van het verantwoordelijke management.

## 6 Samenvatting en conclusies

Lean management is een beproefde methode voor de organisatie van het productieproces. Uit deelname aan een onderzoek onder 64 organisaties over toepassing van Lean management in Nederland blijkt dat 55% uit de industrie afkomstig is, 25% uit de commerciële dienstverlening en 20% uit de publieke dienstverlening (Torremans, 2008). 74% van de deelnemers heeft een hoge variëteit in de productie. Dit duidt erop dat Lean management in het bijzonder geschikt is voor de inrichting van productieprocessen van wat in de leer van de transactiekosten als producten met veel 'asset specificity' wordt aangeduid. Dit vormt een bijdrage die het gedachtegoed van transactiemangement en de economische theorie van de transactiekosten aan toepassing van Lean kan bieden.

Zowel Lean management als transactiemangement legt de nadruk op kostenbeheersing. In die zin overlappen de beide methoden. Er zijn echter belangrijke verschillen in de manier waarop in beide methoden een afweging van kosten wordt gemaakt, bijvoorbeeld tussen eenmalige en terugkerende kosten, tussen kosten op de korte termijn en op de lange termijn, en tussen risicokosten en kosten om risico's te vermijden. Bij transactiemangement is er een belangrijk onderscheid tussen verticale kosten (via de hiërarchie binnen het bedrijf) en horizontale kosten (via de markt). Dat onderscheid is met name relevant voor de 'make or buy' en locatiebeslissingen bij outsourcing. Lean management legt veel nadruk op het vermijden van overbodige kosten, en op de mate waarin kosten nodig zijn om waarde voor de klant te genereren. Gezien deze verschillen kunnen de beide methoden een goede aanvulling voor elkaar betekenen, waarbij overigens Lean management zijn sporen al verdiend heeft en transactiemangement zich nog grotendeels in zulke managementtoepassingen moet bewijzen.

Een belangrijk punt waarbij de beide methoden elkaar kunnen aanvullen betreft het menselijke aspect. Eén van de elementen die in Lean management nadrukkelijk wordt benoemd is de "verspilling" door overbelasting van medewerkers, genaamd muri. Transactiemangement

gaat vooral over de kosten voor het tot stand brengen van een transactie. Het menselijke aspect speelt daar impliciet een rol bij het benoemen van de zachte transactiekosten. Denk bijvoorbeeld aan de reputatie van duurzaamheid binnen het bedrijf, of aan de kosten van ontevreden personeel. Lean management maakt dat beter expliciet door te wijzen op bijvoorbeeld de kosten van frustratie bij transacties die niet soepel verlopen, zowel bij de overheid als het bedrijfsleven.

Een andere mogelijke aanvulling van transactiemangement op Lean management is dat de aanpak van Lean management in de hand werkt dat vooral binnen de muren van één organisatie gekeken wordt, terwijl transactiemangement ook beziet in welke mate de verbetering buiten de traditionele organisatie kan worden bereikt, namelijk in de keten. Over de organisatiegrenzen heen kijken kan daarbij impliciete besparingen binnen de organisatiegrenzen opleveren. In die zin ligt de strategische horizon van transactiemangement verder weg en is ruimer dan die van Lean management. Anders gezegd: transactiemangement beschrijft tevens de manier waarop investeringen die in de toekomst tot verlaging van transactiekosten leiden – de opbouw van immaterieel ('intangible') transactiekapitaal – tot stand komen, terwijl Lean management zich vooral op een directe kostenbesparing richt.

De voorbeelden in dit artikel tonen dat Lean management en transactiemangement elkaar goed kunnen aanvullen. Vooralsnog zijn er echter geen cases waarin beide methoden expliciet in combinatie met elkaar zijn toegepast. Om een beter beeld te krijgen wat de beide methoden elkaar kunnen bieden, is een dergelijke toetsing in de praktijk nodig. Hopelijk kan die praktijkervaring zo snel mogelijk worden opgedaan. ■

Ir. M.A.F.A. Boons PDEng MBA is interim manager en adviseur strategie-implementatie; strategische inkoop is een van zijn aandachtsgebieden. Daarnaast heeft hij ervaring met toepassing van Lean management.

Prof. dr. F.A.G. den Butter is hoogleraar Algemene Economie aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Als lid van de WRR was hij initiator van het rapport Nederland Handelsland uit 2003. Het gedachtegoed van het transactiemangement is vanuit dat rapport ontstaan.

## Literatuur

- Antràs, P. en E. Rossi-Hansberg (2008), Organizations and trade, *NBER Working Paper* W14262.
- Baldwin, R. (2005), *Globalisation: the great unbundling(s)*, Prime Minister's Office
- Economic Council of Finland, 20 september 2006.
- Baldwin, R. en F. Robert-Nicoud (2010), Trade-in-goods and trade-in-tasks: an integrating framework, CEPR Discussion Paper No. DP7775.
- Brosnahan, J.P. (2008), Unleash the power of lean accounting, *Journal of Accountancy*, July 2008, pp. 60-66.
- Bruce, M., L. Daly en N. Towers (2004), Lean or agile: a solution for supply chain management in the textiles and clothing industry?, *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 24, no. 2, pp. 151-170.
- Butter, F.A.G. den (2009), *Transactiemangement; Sleutelcompetentie voor Nederland bij een regierol in de globalisering*, SMO 2008-4/5, SMO Den Haag.
- Butter, F.A.G. den (2011), Transaction management: value creation by reducing transaction costs, in W.D. Nelson (ed.), *Advances in Business and Management Vol 2*, Nova Publishers, pp. 1-32.
- Butter, F.A.G. den, en D. Leliefeld (2007), Van productie naar regievoering: IHC Holland Merwede als voorbeeld, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, vol. 81, no. 10, pp. 488-496.
- Butter, F.A.G. den, en K.A. Linse (2008), Rethinking procurement in the era of globalization, *MIT Sloan Management Review*, vol. 50, no. 1, pp. 76-80.
- Choi, T.Y. en D.R. Krause (2006), The supply base and its complexity: implications for transaction costs, risks, responsiveness and innovation, *Journal of Operations Management*, vol. 24, pp. 637-652.
- Coase, R.H. (1937), The nature of the firm, *Economica*, New Series, vol. 4, pp. 386-405.
- Cox, A. en D. Chicksand (2005), The limits of lean management thinking: multiple retailers and food and farming supply chains, *European Management Journal*, vol. 23, no. 6, pp. 648-662.
- Dyer, J.H. en K. Nobeoka (2000), Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case, *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 345-367.
- Dyer, J., P. Kale en H. Singh (2001), How to make strategic alliances work, *MIT Sloan Management Review*, vol. 42, no. 4, pp. 37-43.
- Dyer, J.H. en W. Chu (2003), The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: empirical evidence from the United States, Japan and Korea, *Organization Science*, vol. 14, no. 1, pp. 57-68.
- Dyer, J.H. en N.W. Hatch (2006), Relation specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships, *Strategic Management Journal*, vol. 27, pp. 701-719.
- Friedman, Th.L. (2005), *De aarde is plat: Ontdekkingsreis door een geglobaliseerde wereld*, Amsterdam: Nieuw Amsterdam Uitgevers.
- Gabriel, E. (1997), The lean approach to project management, *International Journal of Project Management*, vol. 15, no. 4, pp. 205-209.
- Greif, A. (2000), The fundamental problem of exchange: a research agenda in historical institutional analysis, *European Review of Economic History*, vol. 4, pp. 251-284.
- Grossman, G. en E. Rossi-Hansberg (2008), Trading tasks: a simple theory of offshoring, *American Economic Review*, vol. 98, pp. 1978-1999.
- Hostetler, D. (2010), Get results: improve your accounting firm processes using lean six sigma, *Journal of Accountancy*, January 2010, pp. 38-42
- Krafcik, J.F. (1988), Triumph of the Lean production system, *Sloan Management Review*, vol. 30, no. 1, pp. 41-52.
- North, D.C. (1990), *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge (MA): Cambridge University Press.
- Piercy, N. en N. Rich (2009), The implications of lean operations for sales strategy: from sales-force to marketing-force, *Journal of Strategic Marketing*, vol.17, no. 3-4, pp. 237-255.
- Reichhart, A. en M. Holweg (2007), Lean distribution: concepts, contributions, conflicts, *International Journal of Production Research*, vol. 45, no. 16, pp. 3699-3722.
- Ross, P.K. en G.J. Bamber (1997), Not another Japanese management paper: the transfer of Lean management practices to the service industries: a transaction cost analysis, in R. Harbridge, *Proceedings of the AIARAANZ*, pp. 544-553.
- Torremans, H. (2008), *Lean management Europees onderzoek 2008*, Rijnconsult, November.
- Williamson, O.E. (1979), Transaction cost economics: the governance of contractual relations, *Journal of Law and Economics*, vol. 22, pp. 233-261.
- Williamson, O.E. (1985), *The economic institutions of capitalism*, New York: Free Press.
- Williamson, O.E. (1998), Transaction cost economics: how it works; where it is headed, *De Economist*, vol. 146, pp. 23-58.
- Williamson, O.E. (2000), The new institutional economics: taking stock, looking ahead, *Journal of Economic Literature*, vol. 38, pp. 595-613.
- Womack, J.P. (2002), Lean thinking: where have we been and where are we going?, *Forming and Fabricating*, vol. 9, no. 9, L2-L6.
- WRR: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2003), *Nederland handelsland; het perspectief van de transactiekosten*, Rapporten aan de Regering nr. 66, Den Haag: Sdu Uitgevers.