

De transactiekosten-economie van de dance-industrie

De populariteit van *electronic dance-events* is wereldwijd de afgelopen jaren enorm toegenomen, waarbij Nederland een dominante marktpositie heeft. Kenmerkend voor deze evenementenindustrie is de steeds wisselende samenwerking tussen producenten binnen hybride organisatievormen zoals joint ventures. Deze flexibele samenwerking vereist veel coördinatie. Uit diepte-interviews met ondernemers, die zijn ingericht op basis van transactiekostentheorie, blijkt dat een sterke mate van vertrouwen tussen de samenwerkende partners een hoofdrol vervult bij het verlagen van die transactiekosten.

FRANK DEN BUTTER
Hoogleraar aan de Vrije
Universiteit Amsterdam
(VU)

JELLE JOUSTRA
Onderzoeker aan de VU
en partner bij Avant-
Garde Events

AP REINDERS
Directeur EVAR Advi-
sory Services

De industrie die evenementen en belevenissen in de electronic dance music (EDM) organiseert, heeft de afgelopen tien jaar een sterke groei gekend. In Nederland is de markt voor grote EDM-evenementen tussen 2002 en 2012 met bijna zeventig procent toegenomen van 82 naar 138 miljoen euro (EVAR, 2012). De EDM-industrie is goed voor ongeveer 7.000 fte in 2012, dat is meer dan één op de twintig banen in de creatieve industrie in Nederland. Een indicatieve raming van de wereldwijde omvang van de EDM-evenementenmarkt komt uit op 3,6 miljard dollar (EVAR, 2013). Wereldwijd was de dance-industrie in brede zin, inclusief inkomsten uit muziekverkoop en sponsor-

gelden, naar schatting ultimo 2012 goed voor een omzet van ruim 5,7 miljard dollar. Een vooruitberekening van EVAR (2013) laat zien dat deze industrie in 2017 naar verwachting met ongeveer één miljard dollar zal zijn gegroeid tot een wereldwijde omzet van bijna 6,7 miljard dollar. Ruim zestig procent hiervan (4,2 miljard dollar) zal volgens de schatting dan voor rekening komen van festivals en evenementen. Vooral in Noord- en Zuid-Amerika liggen op dit moment de grootste kansen voor EDM, maar ook in Azië bloeit dance als muzikale stroming. De Verenigde Staten nemen wat betreft marktomvang echter het leeuwendeel voor hun rekening.

Lange tijd is de EDM in ons land gedomineerd geweest door een paar grote producenten, zoals ID&T, UDC en Awakenings, maar juist recentelijk zijn er veel kleine en middelgrote bedrijfjes bijgekomen die een rol in de organisatie van de festiviteiten vervullen. Horizontale samenwerking tussen deze bedrijfjes is daarbij een opkomende trend. Een voorbeeld is het Valhalla Festival van december 2012 in de Amsterdamse RAI; een EDM-evenement met 18.000 bezoekers dat tot stand kwam door de gezamenlijke inzet van elf organiserende partijen en achttien creatieve professionals. Te meer doordat Nederlandse dance-dj's zoals Hardwell, Armin van Buuren en Tiësto internationaal bijzonder goed scoren – zes Nederlandse dj's staan in de top tien van de door het tijdschrift *DJ Mag* (2013) samengestelde lijst – wordt EDM als een belangrijke speler gezien in de creatieve industrie die in Nederland als topsector geldt.

Vanuit economisch perspectief is vooral de organisatievorm van waaruit de EDM-evenementenindustrie opereert van belang. Verschillende bedrijven en professionals werken samen aan festiviteiten in steeds weer wisselende samenstellingen. Een flexibele organisatievorm is binnen deze industrie nodig om effectief in te kunnen spelen op de snelle veranderingen in de smaak en belevingswereld van de bezoekers van dance-festiviteiten. Deze wisselende samenwerkingsverbanden vereisen echter veel coördinatie. Er moet hieraan zo min mogelijk tijd en geld besteed worden. De wijze waarop de

EDM-industrie hierin is geslaagd schept de mogelijkheid om na te gaan hoe partijen binnen een industrie op een flexibele manier doelmatig kunnen samenwerken. Mogelijk leveren de ervaringen in de EDM-industrie bruikbare inzichten op voor andere industrieën waarin samenwerking tussen bedrijven effectief kan zijn. Het laag houden van de coördinatiekosten, of in bredere zin de transactiekosten, sluit bovendien aan bij de competenties en vaardigheden waar Nederlanders comparatieve voordelen hebben (WRR, 2003; Den Butter, 2012). Een recent rapport van de WRR (2013) benadrukt ook dat in een snel veranderende wereld een hoge mate van flexibiliteit en aanpassingsvermogen tot de leerdoelen in onze maatschappij horen. Daarom is een casestudy uitgevoerd die bestaat uit semi-gestructureerde interviews met ondernemers die betrokken zijn bij de organisatie van EDM-evenementen (Joustra, 2014). De interviews zijn ingericht op basis van transactiekostentheorie.

TRANSACTIEKOSTENTHEORIE

Volgens de leer van Coase (1937) is de aard van de transactiekosten bepalend voor de manier waarop de productie wordt georganiseerd. Wanneer de (marginale) transactiekosten voor een horizontale organisatie via de markt lager zijn dan voor een verticale organisatie via de hiërarchie, wordt voor de markt gekozen. Zijn omgekeerd de transactiekosten bij verticale organisatie kleiner, dan vindt de productie binnen het bedrijf plaats. Het gaat hier om de traditionele *make or buy*-beslissing. De Nieuw Institutionele Economie richt zich sterk op tussenvormen tussen markt en hiërarchie: de zogeheten hybride organisatievormen (Ménard, 2005). Te denken valt aan coöperaties, joint ventures, allianties, licentieverlening, franchising en allerlei netwerkorganisaties. Horizontale samenwerkingen tussen organisatoren van EDM-evenementen nemen in deze industrie voornamelijk de vorm van joint venture aan met gedeelde eigendom van bezittingen. De case-study beoogt om te tonen dat de EDM-industrie haar kracht ontleent aan dit pluralisme van snel wisselende organisaties.

Transactiekosten binnen een hybride organisatie volgen uit het feit dat coördinatie plaats moet vinden op alle gebieden waar de samenwerkende partners bij de organisatie van activiteiten van elkaar afhankelijk zijn. Deze coördinatiekosten (ofwel: transactiekosten) bestaan uit alle tijd en geld besteed aan onderhandelen, overleggen, oplossen van conflicten en controle van partijen in de samenwerking. Het succes van de samenwerking ligt in de effectiviteit waarmee de organisatie als geheel deze transactiekosten weet te minimaliseren. Vertrouwen in de samenwerkingspartner speelt hierbij een grote rol. Stel dat partijen elkaar van nature niet (kunnen) vertrouwen omdat een ieder handelt vanuit zijn of haar eigen belang. Volgens Williamson (1979) zijn transactiekosten dan hoger naarmate intensiever wordt samengewerkt. Onzekerheden over aspecten waarin partijen van elkaar afhankelijk zijn, nemen toe en er worden meer projectspecifieke investeringen gedaan. Om de daaruit voortvloeiende transactiekosten te beheersen maakt elke organisatie gebruik van een bepaalde governancestructuur, die alle formele en informele regelingen omvat die leiden tot minder risico en daarom tot meer samenwerking. Bij relatief lage risico's zullen volgens Williamson flexibele contractuele afspraken volstaan, maar bij grotere afhankelijkheden zal een zekere mate van hiër-

archische controle noodzakelijk zijn, bijvoorbeeld door het opzetten van een joint venture.

Stel dat partijen elkaar in zekere zin wél (kunnen) vertrouwen, dan bepaalt de vorm van vertrouwen het verwachte gedrag binnen de samenwerking en de mate waarin vertrouwen transactiekosten verlaagt. Vanuit dat perspectief kan vertrouwen in een hybride organisatie worden omschreven als de mate waarin partijen elkaars gedrag inschatten als positief en betrouwbaar. Als er sprake is van vertrouwen, zullen risico's

de vorm van vertrouwen bepaalt het verwachte gedrag binnen de samenwerking en de mate waarin vertrouwen transactiekosten verlaagt

van afhankelijkheden tussen partijen lager worden ingeschat waardoor gedetailleerde contracten of verregaande hiërarchische controle minder noodzakelijk blijken. In een studie naar strategische allianties in de gezondheidszorg van de Verenigde Staten concluderen Judge en Dooley (2006) zelfs dat de geschatte risico's van opportunistisch gedrag tussen partijen veel minder zijn als er sprake is van vertrouwen dan als het gaat om contractuele afspraken. Das en Teng (2001) maken daarbij onderscheid tussen vertrouwen in welwillendheid en vertrouwen in bekwaamheid. Welwillendheid staat voor de intentie om afspraken na te komen en bekwaamheid voor het vermogen om die na te komen.

Een ander onderscheid, namelijk tussen vertrouwen als sociaal construct en vertrouwen als een calculatief proces, geeft inzicht in onderliggende factoren die bijdragen aan een verlaging van transactiekosten (McAllister, 1995). De eerstgenoemde overweging veronderstelt dat vertrouwen ontstaat vanuit sociale factoren, zoals gedeelde cultuur, normen, waarden en overtuigingen. Deze sociale factoren leiden tot de vorming van sociale relaties en uitwisseling van informatie tussen partijen waardoor de inschatting van betrouwbaarheid tussen partijen wordt verhoogd. Daarentegen beschouwt de calculatieve benadering het opgebouwde vertrouwen als de uitkomst van een berekend proces. Hierbij calculeert partij A wat de kans is dat het voor partij B gunstiger is om zich aan de afspraak te houden, in plaats van opportunistisch te handelen en daarvoor 'gestraft' te worden. De dreiging van reputatieschade en verlies van toekomstige winsten creëert een ex-ante verplichting om ex-post niet opportunistisch te handelen. Het is hierbij cruciaal dat er sprake is van herhaalde interactie tussen bedrijven, en ook van sociale dan wel zakelijke sancties in geval van wangedrag; alleen in dat geval is de ex-ante verplichting ook geloofwaardig.

OPZET CASESTUDY

De EDM-evenementenindustrie is een snel groeiende en dynamische sector die bestaat uit duizenden kleine en mid-

De auteur heeft verklaard dit artikel alleen te publiceren in ESB en niet elders te publiceren in wat voor medium dan ook. Het is wel toegestaan om het artikel voor eigen gebruik en voor publicatie op een intranet van de werkgever van de auteur aan te wenden.

delgrote ondernemingen. Terwijl sommige hybride organisaties in deze branche al jarenlang bestaan, zijn vele andere kortlopende partnerschappen met de ambitie om snel in te spelen op een gevonden kans of mogelijkheid in de markt. Daarnaast is het in veel gevallen niet duidelijk door wie een evenement precies wordt georganiseerd. Om een inhoudelijk zo uitgebreid mogelijke analyse te maken van de heterogene onderzoekspopulatie, is een selecte methode van werving van

deelnemers aan interviews gehanteerd. Aan de hand van een overzicht van alle 219 dancefestivals in Nederland in 2013 zijn bij wijze van onderzoekspopulatie 27 festivals geselecteerd waarvan de organisatie duidelijk een hybride karakter had. Benadering van deze organisaties resulteerde in negen deelnemers aan interviews. Deze groep is vervolgens aangevuld met nog tien geïnterviewden op basis van de zogeheten sneeuwbal-wervingsmethode (tabel 1). Hierbij wordt deelnemers tijdens het interview gevraagd binnen hun sociale netwerk een nieuwe kandidaat voor een interview te suggereren.

In totaal zijn negentien semi-gestructureerde interviews van gemiddeld een uur afgenomen op basis van een vragenlijst met vier hoofdthema's (reden voor hybride organisatie, bijdrage governancestructuur aan verlaging transactiekosten, rol van vertrouwen, bijdrage van de overheid). De geïnterviewden betroffen vier experts uit de bedrijfstak en vijftien managers van bedrijven die tijdens het onderzoek betrokken waren bij minimaal één hybride organisatie van EDM-evenementen. De interviews waren flexibel van opzet, wat de ruimte gaf om opgedane kennis te delen met de geïnterviewde, waardoor het gesprek een interactief karakter kreeg. Deze manier van co-creatief interviewen verhoogt de kans op nieuwe inzichten en perspectieven (Hesse-Biber en Leavy, 2006). Van alle interviews zijn transcripten gemaakt die vervolgens met behulp van het softwareprogramma MAXQDA in ongeveer honderd trefwoorden zijn gecodeerd en geanalyseerd; denk aan termen als vertrouwen, contracten, specificiteit van de investeringen, opportunisme en transactiekosten. Daarnaast heeft de toetsing van de theorie aan de praktijk op basis van quotes plaatsgevonden, omdat deze een rijkere koppeling met de theorie verschaffen dan alleen maar trefwoorden (Joustra, 2014). Opgemerkt zij dat deze werkwijze in die zin wel selectief is dat mislukte samenwerkingen niet aan de orde zijn geweest.

BEVINDINGEN

Uit alle interviews blijkt dat het organiseren van een EDM-evenement hoe dan ook aanzienlijke transactiekosten met zich meebrengt. Aan de productionele kant is het de taak van de organisator om met zo min mogelijk transactiekosten alle toeleveranciers, technici, artiesten, creatievelingen en overheidsdiensten te mobiliseren op de juiste plaats en tijd. In feite treedt de organisator dus op als regievoerder in de productieketen van het evenement, waarbij het zaak is de risico's en onzekerheid zo veel mogelijk te beperken. Promotioneel gezien maakt de organisator transactiekosten bij het zoeken, activeren en behouden van bezoekers. Door krachten te bundelen kunnen bedrijven op verschillende manieren deze transactiekosten verlagen. De onzekerheid rondom een evenement wordt verlaagd doordat een hybride organisatie bezoekers via een aantal sociale media kan bereiken en die als promotiekanaal kan benutten. Het voordeel van een hybride organisatie hierbij is dat bezoekers vanuit meerdere online-kanalen verleid kunnen worden om zich aan te melden voor een evenement. Deze manier om de sociale media (Facebook, Twitter) te benutten bij de werving van klanten verschaft een mooi inzicht hoe meer in het algemeen informatiekosten kunnen worden verlaagd bij het aanbod van belevenissen aan consumenten (kader 1). Door kennis uit te wisselen over de markt of toeleveranciers kunnen partners tevens zoek-, onderhandelings- en informatiekosten verlagen. Bij het organiseren van

Gebruik van sociale media

KADER 1

Het opbouwen van een trouwe bezoekersgroep behoort tot de kerntaken van bedrijven in de EDM-evenementenindustrie: zonder bezoekers geen feest. Tussen de potentiële bezoeker en de organisator van een evenement is er sprake van asymmetrische en onvolledige informatie. De bezoeker moet kosten maken om zich zo goed mogelijk te informeren over de kwaliteit van een evenement, en de organisator moet kosten maken om deze potentiële feestganger te overtuigen van de kwaliteit van het evenement. Dit zijn allemaal vormen van transactiekosten. In de jaren negentig – de begintijd van dance in Nederland – waren het uitdelen van flyers, het plakken van posters of het verzamelen van postadressen de belangrijkste promotiemogelijkheden: louter fysieke en tijdrovende middelen voor het vinden, aantrekken en binden van bezoekers. Met de intrede van sociale media – en daarbij voornamelijk Facebook – is het werven en binden van bezoekers een bijna volledig online-proces geworden, slechts ondersteund door fysieke promotie. Facebook als online-platform verlaagt transactiekosten van asymmetrische informatie tussen de organisator en de potentiële bezoeker. Zo kan op Facebook door de bezoeker worden aangegeven of hij of zij wel, niet of misschien naar een evenement gaat. Naarmate meer mensen aangeven naar een evenement te zullen gaan, geeft dit een signaal af aan andere geïnteresseerden dat het een populair en dus waarschijnlijk kwalitatief goed evenement is. Zoals een van de geïnterviewden stelde: "Online kan je ver komen zonder een enkele euro te besteden. Als je veel likes op Facebook krijgt, creëert dat een vorm van respect; het laat zien dat je iets goed doet." Hierbij is het voordeel van een hybride organisatie dat bezoekers vanuit meerdere online-kanalen verleid kunnen worden om zich aan te melden voor een evenement. Op deze manieren kan online een 'buzz' worden gecreëerd waarbij de signaalwerking van de sociale media een manier is om marktfalen door informatie-asymmetrie te herstellen.

De vertegenwoordigde organisaties

TABEL 1

| | Organisaties |
|---|---|
| Groep van 9 oorspronkelijke deelnemers (Utrecht: 5, Amsterdam: 2, Groningen: 1, Delft: 1) | Meubelstukken (Joint venture (JV) / Amsterdam), Sekoia (Alliantie / Utrecht), Deep Dish Chase (Expert / Utrecht), BandjeBandje (Van Alliantie naar JV / Amsterdam), Paradigm (Alliantie / Groningen), Kranck (JV / Utrecht), Elevation Events (JV / Utrecht), ZeeZout (JV / Delft), Toffe Peren (JV / Utrecht) |
| Aanvulling via sneeuwbalmethode (Amsterdam: 8, Utrecht: 1, Rotterdam: 1) | Next Monday's Hangover (JV / Amsterdam), GirlsloveDJs (JV / Amsterdam), Apenkooi (JV / Amsterdam), Studio80 (Expert / Amsterdam), ID&T's X-Lab (Expert / Amsterdam), Morgen.am (Alliantie & JV / Amsterdam), Give Soul (JV / Rotterdam), Stekker (Eerst alliantie vervolgens JV / Utrecht), FeestjesMetKorting (JV / Amsterdam), Shoeless / Nachtlab (Expert / Amsterdam) |

Bron: Joustra, 2014

De auteur heeft verklaard dit artikel alleen te publiceren in ESB en niet elders te publiceren in wat voor medium dan ook. Het is wel toegestaan om het artikel voor eigen gebruik en voor publicatie op een intranet van de werkgever van de auteur aan te wenden.

een evenement is een groot deel van de investeringen project-specifiek; als een festival door bijvoorbeeld slecht weer niet door kan gaan, zal het grootste gedeelte van de leveranciers en artiesten toch worden uitbetaald. Door in een hybride organisatie deze verzonken kosten te delen wordt het risico voor elke individuele partij verminderd.

Uit de interviews blijkt dat samenwerking in een hybride organisatie alleen nut heeft wanneer de transactiekosten die het van elkaar afhankelijk zijn met zich meebrengt, goed beheersbaar zijn. Inderdaad vormt vertrouwen daarbij een centraal en essentieel onderdeel. Het leeuwendeel van de geïnterviewden noemde vertrouwen in welwillendheid belangrijk, omdat het risico dat de partner opportunistisch zal handelen dan veel lager zou zijn. Als gevolg van vertrouwen in elkaars motivatie om zich in te zetten voor het gemeenschappelijke doel en om conflictsituaties te vermijden is het voor partijen dan niet of nauwelijks nodig om gedetailleerde contracten op te stellen voor samenwerking. Een geïnterviewde zei hierover: “Er waren geen contracten getekend, geen betalingsvoorwaarden gespecificeerd; het vertrouwen was hoog genoeg om aan te nemen dat onze partners hun beloftes onmiddellijk zouden nakomen.”

Vertrouwen in bekwaamheid, genoemd door de helft van de geïnterviewden, verlaagt interne transactiekosten, omdat bedrijven beter aansluiten op elkaars strategische visie en manier van werken. Dit maakt de kans op miscommunicatie of langdurige interne discussies over het plan van aanpak kleiner. Tevens zijn partijen minder geneigd elkaars werk dubbel te controleren, waardoor de organisatie als geheel efficiënter wordt.

Aan de opbouw van vertrouwen tussen samenwerkende bedrijfjes in de EDM-evenementenindustrie liggen verschillende factoren ten grondslag. Door een groot aantal geïnterviewden worden gedeelde normen, waarden en artistieke visie, alsmede een duidelijke taakopvatting gezien als aanwijzingen voor betrouwbaarheid van de partner. Aan de andere kant is bij een deel van de geïnterviewden bewust of onbewust ook sprake van beredeneerd vertrouwen. Zeker in Amsterdam is de dance-industrie een hechte gemeenschap waarin men goed op de hoogte is van elkaars activiteiten en waar een goede bedrijfsreputatie van grote betekenis is voor de toekomst. Bij opportunistisch handelen is de reputatieschade voor de betreffende onderneming in de meeste gevallen groter dan de op korte termijn te behalen winst: “Als je vier keer niet betaalt weet in no-time iedereen dat”, zo vertelde een van de geïnterviewden. Een fijnmazig net van sociale relaties en vriendschappen tussen de ondernemers van de verschillende bedrijfjes kenmerkt deze gemeenschapszin. Omdat het verbreken van een vriendschappelijke band als sanctie voor het opportunistisch handelen van een partner leidt tot substantiele (emotionele) kosten, draagt dit gelijktijdig bij aan beredeneerd vertrouwen tussen partijen.

CONCLUSIE

De governancestructuur van de samenwerking in de EDM-evenementenindustrie – een speerpunt van de creatieve sector – vormt een mooi voorbeeld van de industriële organisatie van de productie van emotiegoederen. De casestudy laat zien hoe deze industrie erin slaagt coördinatiekosten laag te houden binnen flexibele organisatievormen. Uit diepte-

interviews met organisatoren van dance-evenementen komt naar voren dat een betere waardering van de betrouwbaarheid van de partner in een samenwerking de noodzaak verlaagt tot contractuele dan wel hiërarchische controle. Aan de andere kant verhogen project-specifieke investeringen en een lange tijdshorizon van de samenwerking het financiële risico en de onzekerheid, wat dient te worden beheerst met meer controle over de organisatie. Contracten of verregaande samenwerking in een joint venture worden bij grote investeringen of bij een lange tijdshorizon noodzakelijk, zij het dat toch een bepaalde mate van onderliggend vertrouwen voor de managers hierbij van belang blijft.

Bij de keuze voor een specifieke governance-mix van vertrouwen, contracten en hiërarchische controle speelt de context van de sector een belangrijke rol. De casestudy laat zien dat de EDM-evenementenindustrie met hoge snelheid verandert. De snelle aanpassing aan de wisselende omstandigheden en eisen betekent ook dat er geen standaardvorm van hybride organisatie in de wereld van de dance bestaat. Telkens ontstaan er weer nieuwe samenwerkingsvormen.

LITERATUUR

- Butter, F.A.G. den (2012) *Managing transaction costs in the era of globalization*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Coase, R.H. (1937) The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
- Das, T.K. en B.-S. Teng (2001) Trust, control, and risk in strategic alliances: an integrated framework. *Organization Studies*, 22(2), 251–283.
- DJ Mag (2013) *Top 100 DJ's*. Lijst op www.djmag.nl/dj/top-100-djs, 14 november.
- EVAR (2012) *Dance-onomics; the economic significance of EDM for the Netherlands*. Hoofddorp: EVAR Advisory Services.
- EVAR (2013) *The EDM industry in global perspective*. Internal Research Memorandum prepared for the 2013 Amsterdam Dance Event. Hoofddorp: EVAR Advisory Services, oktober.
- Hesse-Biber, S.N. en P. Leavy (2006) *The practice of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Joustra, J.V. (2014) *Industrial organization in the Dutch Dance industry; a transaction cost perspective on hybrid organizations*. RITM/VU/Stichting Transactieland, ongepubliceerd document.
- Judge, W.Q. en R. Dooley (2006) Strategic alliance outcomes: a transaction-cost economics perspective. *British Journal of Management*, 17(1), 23–37.
- McAllister, D.J. (1995) Affect- and cognition-based trust as foundations of interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Review*, 38(1), 24–59.
- Ménard (2005) A new institutional approach to organisation. In: C. Ménard en M.M. Shirley (red.) *Handbook of New Institutional Economics*, Berlijn: Springer, 281–318.
- Williamson, O.E. (1979) Transaction cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 3–61.
- WRR (2003) *Nederland handelsland; het perspectief van de transactiekosten*. *Rapporten aan de Regering*, 66.
- WRR (2013) *Naar een lerende economie: investeren in het verdienvermogen van Nederland*. *Rapporten aan de Regering*, 90.