

Het Coase-theorema en de coöperatieve organisatie

In dit artikel wordt het theorema van Nobelprijswinnaar Ronald Coase toegepast op de organisatiestructuren van McDonald's, ABN Amro en Rabobank Nederland. Op grond hiervan wordt duidelijk dat de huidige coöperatieve structuur van de Rabobank moeilyk valt te handhaven.

Inleiding

De Rabobank is in de afgelopen tijd herhaaldelijk in opspraak geweest. Het weekblad *Elsevier* berichtte over het witwassen van zwart geld bij de Rabobank in Hulst, *NRC Handelsblad* over contacten met criminelen van de Rabobank in St. Janssteen¹. Om orde op zaken te krijgen bij de Rabobank in Hulst had de centrale Rabobank Nederland volgens *Elsevier* enkele jaren nodig. De oorzaak daarvan was vooral gelegen in de coöperatieve ondernemingsstructuur. In tegenstelling tot bij voorbeeld de ABN Amro zijn de lokale kantoren van de Rabobank geen echte filialen, maar zelfstandige banken die een eigen beleid kunnen voeren. De positieve kanten van deze structuur zijn bij herhaling geroemd door de centrale Rabobank Nederland. Door deze grote mate van decentralisatie kunnen de plaatselijke Rabobanken snel en alert reageren op wensen van hun cliënten zonder gehinderd te worden door directieven van de centrale Rabobank Nederland. Hoewel haar marktaandeel onlangs fors schijnt te zijn gedaald, was de Rabobank op de hypotheekmarkt marktleider.

In dit artikel zal echter op grond van de theorie van Ronald Coase worden betoogd dat de organisatiestructuur van de Rabobank zeker niet perfect is, en voor verbetering vatbaar. Met behulp van de Coasiaanse onderhandelings-theorie kan de verhouding tussen een plaatselijke Rabobank en de centrale Rabobank Nederland worden verduidelijkt. In het artikel wordt daartoe eerst het zogenaamde Coase-theorema behandeld. Vervolgens wordt deze gedachtegang van Coase op de McDonald's franchise-

organisatie toegepast. Daarna wordt de verhouding tussen de plaatselijke Rabobank en de centrale Rabobank Nederland behandeld. Op grond hiervan wordt voorspeld dat de Rabobanken op een centrale besluitvormingsstructuur zullen overgaan: de coöperatieve structuur kan niet worden gehandhaafd.

Het Coase-theorema

In het in 1960 gepubliceerde artikel 'The problem of social cost' formuleerde Coase het, later door Stigler naar hem genoemde, theorema². Het Coase-theorema behandelt een situatie waarin twee partijen met elkaar onderhandelen over de omvang van een negatief extern effect³. Negatieve externe effecten buiten de markt om werkende gevolgen van productie of consumptie die de welvaart van burgers negatief beïnvloeden, zoals milieuvervuiling of geluidsoverlast. Coase bestreed de opvatting van Pigou over overheidsop treden in geval van negatieve externe effecten. Volgens Pigou kan de overheid tegen vervuiling optreden door de producent een heffing op te leggen. Door de heffing komen de maatschappelijke kosten van het negatieve externe effect tot uitdrukking in de prijs van het goed, waardoor de productie-omvang en daarmee de omvang van de vervuiling zullen afnemen. Zo wordt het falen van de markt gecorrigeerd.

Volgens Coase moeten de veroorzaker (A) van het negatieve externe effect en degene (B) die de hinder ondervindt, over de omvang van de hinder vrij met elkaar onderhandelen. Het doet er niet toe of A het recht heeft hinder te veroorzaken, of dat B

het recht heeft hinder te verbieden. In beide gevallen leiden de onderhandelingen tot efficiënte allocatie. In tegenstelling tot Pigou bepalen volgens Coase de partijen A en B zelf de omvang van het negatieve externe effect. Het falen van de markt wordt ondervangen door een nieuwe markt, waarop rechten worden verhandeld.

Een belangrijke veronderstelling van het theorema is, dat de transactiekosten nul zijn. Transactiekosten zijn alle mogelijke kosten, die met een transactie kunnen samengaan zoals onderhandelingskosten, informatieverwervingskosten, kosten van het vinden van een onderhandelingspartner en kosten van het afdwingen van een contract. In werkelijkheid zullen deze kosten meestal niet nul zijn. Hierin kan dan een verklaring worden gevonden voor het feit dat de overheid juist wél optreedt. Het optreden van de overheid kan dan zijn gericht op het verlagen van de transactiekosten, waardoor onderhandelingen tussen A en B mogelijk worden gemaakt. Kunnen de transactiekosten niet worden verlaagd, dan kan de overheid ook zelf namens A of B onderhandelen. Als bij voorbeeld de grafiet-uitstoot van Hoogovens alle burgers in de regio Kennerland treft, zouden de burgers als één man kunnen onderhandelen met Hoogovens over de omvang van de uitstoot. De transactiekosten van het op één noemer krijgen van alle burgers in de regio zijn echter hoog. Daarom zullen Gedeputeerden van Noord-Holland met Hoogovens onderhandelen.

In tegenstelling tot Pigou is bij Coase aansprakelijkheid geen aanknopingspunt voor overheidsingrijpen. Er is sprake van wederkerigheid volgens Coase. Het externe effect ontstaat omdat A en B 'buren' zijn. Het verdwijnt als A verhuist, of

1. *Elsevier*, nr. 21, 29 mei 1993 en *NRC-Handelsblad* 17 juni 1993.

2. R.H. Coase, The Problem of Social Cost, *Journal of Law and Economics*, 1960, herdrukt in R.H. Coase, *The Firm, the Market and the Law*, Chicago, 1988.

3. U. Schweizer, Externalities and the Coase Theorem: Hypothesis or Result?, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, jg. 144, nr. 2, april 1988; R.J. Greehwood en R.R. McAfee, Externalities and Asymmetric Information, *Quarterly Journal of Economics*, februari 1991.

als B verhuist. Wel heeft de toedeling van rechten invloed op de verdeling. Als A het recht heeft om B te hinderen, kan B vermindering van hinder 'kopen' van A. Als B het recht heeft hinder te verbieden, kan A vermeerdering van hinder 'kopen' van B. In geval A alle rechten heeft, blijft B vermindering van een extra eenheid hinder van A kopen, zolang diens compensatie opweegt tegen de extra kosten van het verminderen van de hinder met één eenheid. Wanneer B alle rechten heeft, kan men zich een soortgelijk onderhandelingsproces voorstellen. In dit artikel wordt het theorema op een tot nu ongebruikelijk gebied toegepast.

McDonald's

Elke onderneming staat voor de vraag of beslissingen centraal of decentraal moeten worden genomen. Aan een centrale besluitvormingsstructuur kunnen belangrijke nadelen kleven, in het centrum weet men dikwijls minder goed wat zich plaatselijk afspeelt. Een decentrale besluitvormingsstructuur kan dan tot een belangrijke verlaging van transactiekosten leiden. Uiteraard kleven aan een decentrale besluitvormingsstructuur ook nadelen. Dit geldt in het bijzonder indien een onderneming gebruik maakt van één merknaam. Alle plaatselijke bedrijven van zo'n onderneming moeten er dan zorg voor dragen, dat de verwachtingen van het publiek omtrent het merk worden waargemaakt. Een misser kan de reputatie van een merk dusdanig aantasten, dat het van de markt verdwijnt.

Bij McDonald's probeert men de voordelen van het voeren van een merknaam te combineren met een grote mate van decentralisatie door franchising. De prijs en kwaliteit van een McDonald's hamburger is over de hele wereld gelijk. (Om de koopkrachtpariteiten van valuta te vergelijken, maakt het Engelse tijdschrift *The Economist* wel gebruik van de McDonald's index, waarbij de prijs van een hamburger uitgangspunt is voor de bepaling van de koopkrachtpariteit.) De plaatselijke winkels hebben een grote mate van zelfstandigheid. De eigenaren genieten door het gebruik van de merknaam McDonald's voordelen, zoals een grote naamsbekendheid waarvoor zij zelf geen reclamekosten hoeven te betalen. Zij nemen

in ruil daarvoor een groot aantal voorwaarden van McDonald's voor lief. Dank zij deze voorwaarden kan McDonald's de uniforme kwaliteit van de hamburger en daarmee zijn reputatie handhaven en wordt voorkomen dat een zelfstandige winkelier McDonald's zou bedriegen.

Als een plaatselijke winkel is uitgekozen door het McDonald's concern, kan men zich tussen die zelfstandige winkel en het McDonald's concern onderhandelingen à la Coase voorstellen. In het voorbeeld van Coase onderhandelen de twee partijen over de omvang van een negatief extern effect. Hier is het doel van de onderhandelingen het voorkomen van schade aan de merknaam, dus het *vermijden* van een negatief extern effect. Hoe groter de vrijheid van handelen van de zelfstandige winkel, des te groter het risico van naamschade. Door regels op te leggen aan de zelfstandige winkel, die strikt moeten worden nageleefd, zal McDonald's de uniforme kwaliteit van zijn producten willen handhaven. Deze strikte regels tasten de feitelijke zelfstandigheid van de winkel aan. De winkelier moet de nadelen van minder zelfstandigheid afwegen tegen de voordelen van het gebruik van de naam McDonald's. Zolang de extra kosten van minder zelfstandigheid lager zijn, dan de waardering van het gebruik van de naam McDonald's zal de zelfstandige winkelier akkoord gaan. Voor McDonald's moet de waardering van het voorkomen van naamschade opwegen tegen de extra nadelen van bijvoorbeeld controle op de naleving van de voorschriften. Volgens de Coasiaanse gedachtengang leiden de onderhandelingen tot een resultaat waarbij beide partijen zo veel mogelijk voordeel behalen.

Wij hebben bij deze onderhandelingen verondersteld, dat er geen transactiekosten zijn. Bij benadering is dat ook zo. Wij zijn ervan uitgegaan dat de plaatselijke winkel al was uitgekozen door McDonald's en dat daarna de onderhandelingen plaatsvonden. Zodoende zijn de zoekkosten van het vinden van een geschikte plaatselijke winkel en de kosten van informatieverwerving over de winkel al gemaakt. Het zoeken van een zelfstandige winkel kan als principaal-agent probleem worden opgevat en wordt door ons buiten beschouwing gelaten.

Geheel volgens de Coasiaanse gedachtengang doet de toedeling van rechten er niet toe. Ondanks de juridische zelfstandigheid van de winkel boet de winkel feitelijk aan zelfstandigheid in. Als de plaatselijke winkel juridisch een volledige dochter was van McDonald's, zouden de onderhandelingen zijn gericht op meer feitelijke zelfstandigheid van de dochter. Ook dan leiden de onderhandelingen tot efficiënte allocatie.

Bankwezen

De opmerkingen over McDonald's hebben een algemene strekking en kunnen ook op de situatie bij banken worden toegepast. Namen als ABN Amro en Rabobank zijn evenals McDonald's op te vatten als merknamen, met een reputatie waarbij de cliënten een bepaalde uniforme kwaliteit verwachten.

ABN Amro

Bij ABN Amro zijn de bijkantoren formeel juridisch ondergeschikt aan het hoofdkantoor. In een star systeem van centrale besluitvorming zouden de bijkantoren slechts als loketten van het hoofdkantoor functioneren. Als de bijkantoren voor elke handeling toestemming zouden moeten vragen aan het hoofdkantoor, zou ABN Amro slecht functioneren. Ook nu is een Coasiaans onderhandelingsproces voorstelbaar tussen het hoofdkantoor en een bijkantoor, waarbij het hoofdkantoor bevoegdheden afstaat aan het bijkantoor, dat hierdoor feitelijk zelfstandiger wordt. Doel van dit onderhandelingsproces is echter eveneens het voorkomen van schade aan de merknaam. Hoe groter de vrijheid van handelen van het bijkantoor des te groter het risico van de naamschade. Het hoofdkantoor stelt daarom regels op voor het bijkantoor, het bijkantoor weegt bij de uitoefening van de bankactiviteiten de voordelen van het gebruik van de merknaam versus de nadelen van het keurslijf aan regels af. Er vindt op grond van economische consequenties een onderhandelingsproces plaats, waarbij de feitelijke onafhankelijkheid van de bijkantoren in het belang is van het hoofdkantoor, ongeacht de juridische structuur. De bijkantoren kunnen zelfstandig optreden, terwijl het centrale hoofdkantoor zicht houdt op wat er in de bijkantoren gebeurt. Het onderhandelingsresultaat houdt ook

nu weer efficiënte allocatie in. De cliënten weten waar zij aan toe zijn en de uniforme kwaliteit wordt door alle bijkantoren gewaarborgd. Dit is een situatie, die men op grond van de Coasiaanse gedachtengang zou verwachten.

De Rabobank

De formeel juridische structuur van de coöperatie houdt zelfstandigheid van de plaatselijke Rabobanken in. Evenals bij McDonald's kan men zich onderhandelingen à la Coase voorstellen tussen een plaatselijke Rabobank en de centrale Rabobank Nederland. Hoe groter de vrijheid van handelen van een plaatselijke Rabobank, des te groter het risico van naam- en reputatieschade. De centrale Rabobank Nederland zou hiertoe regels op moeten stellen, die de vrijheid van de plaatselijke Rabobanken inperkt. Dit blijkt echter niet het geval te zijn. De centrale Rabobank Nederland was niet in staat om excessen zoals in Hulst en St. Janssteen te voorkomen en moest zich een moeite van jaren getroosten om de plaatselijke banken weer in het gelid te krijgen. In tegenstelling tot wat op grond van de Coasiaanse gedachtengang kon worden verwacht, is de feitelijke zelfstandigheid van de plaatselijk Rabobanken niet ingeperkt. Hierdoor is er geen volledige garantie dat de door de uniforme merknaam gewekte verwachting en reputatie van een consistent en hoogwaardig produkt bij de cliënten kan worden waargemaakt.

Deze situatie kan worden geïllustreerd met de hypotheekmarkt. Iemand die via een plaatselijke Rabobank een hypothecaire lening heeft gesloten, kan bij verhuizing voor onaangename verrassingen komen te staan. Hij kan zijn hypotheek niet 'meenemen'. De Rabobank in de nieuwe plaats kan volledig nieuwe eisen stellen, ook als het nieuwe huis een gelijkwaardige zekerheid verschaft. Plaatselijke Rabobanken reageren zeer verschillend op betalingsachterstanden bij hypothecaire leningen. De ene bank grijpt veel sneller naar het middel van gerechtelijke procedures dan de andere. Cliënten zijn hierover van te voren doorgaans niet geïnformeerd.

Een andere illustratie van de macht van de plaatselijke Rabobanken is het niet doorgaan van de fusie tussen de verzekeraars Interpolis, eigendom

van de Rabobanken, en Avero Centraal Beheer⁴. Hoewel deze fusie zowel door Interpolis als door Avero gewenst werd, hielden de plaatselijke Rabobanken uit angst voor omzetverlies de fusie tegen. De centrale Rabobank moest hiervoor het hoofd buigen. Door de non-coöperatieve houding van de plaatselijke banken worden de positieve synergetische effecten van deze fusie tussen de verzekeraars gemist.

Eén van de oorzaken van het voortduren van zulke situaties is dat de plaatselijke banken niet altijd bereid zijn om op coöperatieve wijze met de centrale Rabobank te onderhandelen. Daar staat echter tegenover dat bij het aangaan van de relatie tussen de centrale Rabobank en de lokale kantoren de centrale Rabobank kennelijk veel concessies heeft gedaan om een positie op de markt te veroveren. Daardoor heeft zij nu veel moeite om bij de lokale kantoren het principe 'eenheid in beleid' te handhaven. De centrale Rabobank heeft naar aanleiding van de geconstateerde wanpraktijken echter geen andere keuze dan zich alsnog te beraden welke prijs er moet worden betaald voor het voorkomen van kosten door naamschade. Zolang er bij de lokale kantoren een non-coöperatieve houding blijft bestaan, kan die prijs wel eens hoog uitvallen.

Conclusie

Elke onderneming die een merknaam met een goede reputatie te verdedigen heeft, moet ervoor zorgen, dat de cliënten niet in hun verwachtingen worden teleurgesteld. Bij de franchising-keten van McDonald's wordt hiertoe de feitelijke zelfstandigheid van de winkels ingeperkt. Omgekeerd is bij filialen van de ABN Amro juist een redelijke mate van zelfstandigheid geïntroduceerd. Op grond van de Coasiaanse redeneerwijze is dit ook te verwachten, omdat hiermee betere economische prestaties kunnen worden behaald. Bij de Rabobank zou men op grond van de gedachtengang van Coase verwachten, dat de feitelijke zelfstandigheid van de plaatselijke Rabobanken geringer zou zijn dan de formeel-juridische. Dit is niet het geval: plaatselijke Rabobanken zijn niet altijd bereid tot coöperatieve onderhandelingen met de centrale Rabo-

bank. Hierdoor is de allocatie niet efficiënt, een meer gecentraliseerde wijze van besluitvorming is hiertoe noodzakelijk. Met haar huidige structuur kan de Rabobank de naar cliënten toe gewekte verwachtingen van een consistent hoogwaardig produkt niet altijd waar maken.

Walter Kanning

De auteur is werkzaam bij de vakgroep Economie van de juridische faculteit van de Universiteit van Amsterdam

4. *NRC Handelsblad*, 5 oktober 1993.