

SUBOPTIMALISATIE: WAAROM MOEILIJK DOEN, ALS HET MAKKELIJK KAN

Een derde notitie bij het (sub-)optimalisatievraagstuk
in een gedecentraliseerde onderneming

door Dr. H. van der Weel

1. Inleiding

Recentelijk zijn in dit tijdschrift van de hand van Drs. H. Post en Dr. G. Poeth twee artikelen¹⁾ verschenen waarin het decentralisatievraagstuk met behulp van een eenvoudig model wordt uitgewerkt. In dat model wordt aangenomen dat in de onderneming Interproduct de voortbrenging van een bepaald product plaats vindt in de divisie „Productie” en dat de verkoop van dat product door de divisie „Verkoop” wordt verzorgd; tussen beide divisies is een interne markt gesitueerd. Ten aanzien van het beslissingsproces inzake de prijs op deze interne markt (interne verrekenprijs) en de hoeveelheid product die tussen de divisies zal worden verhandeld, onderzoeken de genoemde auteurs vier situaties:

- A. Het centrale orgaan van Interproduct neemt de beslissing over de interne verrekenprijs en de te transfereren hoeveelheid product.
- B. De verkoopdivisie neemt deze beslissing eenzijdig.
- C. De productiedivisie neemt deze beslissing eenzijdig.
- D. De beslissing is de uitkomst van een (tweezijdig) overleg tussen de beide divisies. Ten aanzien van deze situatie onderscheiden de genoemde auteurs twee gevallen: enerzijds het geval waarbij de beide divisies in het overleg rivaliserend onderhandelen, anderzijds het geval waarbij de divisies zich in het overleg coöperatief gedragen.

De beschouwingen van Post en Poeth komen erop neer dat decentralisatie van de besluitvorming inzake de interne markt ertoe leidt dat het bedrijf in zijn geheel geen maximale winst zal incasseren, tenzij de beslissing omtrent de verrekenprijs en de hoeveelheid de uitkomst is van een onderhandelingsproces tussen de beide divisies waarbij zij zich coöperatief gedragen. De noodzaak tot een coöperatief optreden ondersteunen de auteurs door het „prisoners' dilemma” in hun beschouwingen te betrekken.

In deze beschouwing zal nader worden ingegaan op de door Post en Poeth voorgestelde oplossing van het decentralisatie-vraagstuk, in het bijzonder voor wat betreft de aard van het aanbevolen onderhandelingsproces en de voorwaarden waaronder het onderhandelingsresultaat ook daadwerkelijk wordt geëffectueerd. Tot besluit van dit artikel zal een alternatieve oplossing voor het decentralisatie-vraagstuk worden uitgewerkt, die naar mijn mening minstens even doeltreffend is als die welke door Post en Poeth wordt voorgesteld, maar door zijn eenvoud in beginsel doelmatiger zal functioneren.

¹⁾ MAB 1977, pp. 282 t/m 296 resp. pp. 336 t/m 345.

2. De door Post en Poeth voorgestelde oplossing

In de beschouwingen van Post en Poeth wordt getracht het decentralisatievraagstuk zo op te lossen dat de zelfstandigheid van de divisies met betrekking tot het nemen van beslissingen zo groot mogelijk zal kunnen zijn, zonder dat tegelijkertijd het bereiken van de bedrijfsdoelstellingen (het behalen van maximale winst) in gevaar komt. De beschouwingen zijn gebaseerd op de denkbeeldige onderneming Interproduct waarin twee divisies (productiedivisie en verkoopdivisie) worden onderscheiden. De totale winst van het één-product bedrijf is volgens een getallenvoorbeeld maximaal bij een productie- en verkoophoeveelheid van 3000 eenheden. De verrekenprijs die door het centrale orgaan zou worden vastgesteld indien dat orgaan de beslissing daaromtrent zou mogen nemen bedraagt 68²⁾).

Uit het getallenvoorbeeld blijkt verder dat wanneer de beslissing omtrent de interne verrekenprijs en de op de interne markt te transfereren hoeveelheid product eenzijdig door de productiedivisie of eenzijdig door de verkoopdivisie wordt genomen, het bedrijf Interproduct geen maximale bedrijfswinst zal incasseren. Ten aanzien van het gedrag van de divisies wordt hierbij uitgegaan van de veronderstelling dat een beslissingnemende divisie zijn eigen divisiewinst maximaliseert. Zo geldt met betrekking tot het getallenvoorbeeld dat wanneer de verkoopdivisie de beslissing eenzijdig neemt, de verrekenprijs 44 bedraagt en de te transfereren hoeveelheid product 1800 eenheden is. Wanneer de productiedivisie het voor het zeggen heeft zal de interne verrekenprijs 75,50 resulteren en zal de te transfereren hoeveelheid product 2250 eenheden zijn. De beide marginalistische besluitvormingsprocessen leiden derhalve tot resultaten waarbij de onderneming Interproduct geen maximale winst behaalt.

De uitkomst van een marginalistisch besluitvormingsproces kan volgens de beschouwingen van Post en Poeth echter wel een geschikt uitgangspunt vormen voor het voortgezette onderhandelingsproces. Deze voortzetting houdt in dat de divisies in een goede verstandhouding (coöperatieve opstelling en uitwisseling van informatie) gaan overleggen en daarbij onderzoeken in hoeverre beide divisies er voordeel bij hebben wanneer de op de interne markt te transfereren hoeveelheid telkens met één eenheid wordt gewijzigd. Het resultaat van het voortgezette onderhandelingsproces is tenslotte dat de te transfereren hoeveelheid 3000 eenheden zal zijn en dat de interne verrekenprijs zal liggen tussen 44 en 75,50 (de exacte hoogte van de interne verrekenprijs wordt door de auteurs niet nader bepaald). Opmerkelijk is overigens dat het voortgezette onderhandelingsproces³⁾ eindigt op het moment dat de „marginale onderhandelingsprijs” (i.c. de onderhandelingsprijs over de 3000-ste eenheid product) 68 is; een prijs dus die het centrale orgaan als interne verrekenprijs zou vaststellen indien zij de beslissingen omtrent de interne markt zou mogen nemen.

3. De aard van het voortgezette onderhandelingsproces

Voor de door Post en Poeth uitgewerkte oplossing van het decentralisatievraagstuk is karakteristiek dat de divisies door samenwerking tenslotte de beslissing nemen (hoeveelheid 3000 eenheden en een verrekenprijs liggende tussen 44 en 75,50) waarbij de onderneming Interproduct maximale winst behaalt. Deze

²⁾ T.a.p. blz. 286.

³⁾ T.a.p. Figuur 3.1 op blz. 292.

conclusie is overigens niet zo verwonderlijk, omdat in de onderneming Interproduct maar twee divisies worden onderscheiden, zodat het voortgezette onderhandelingsproces tussen beide divisies naar zijn aard ook tevens de vorming van de bedrijfswinst volledig omvat. Door voorts van de onderhandelende partijen te verlangen dat zij zich coöperatief gedragen, ligt het gewenste onderhandelingsresultaat in het verschiet¹⁾.

Het bovenstaande heeft echter wel tot gevolg dat wanneer in een bedrijf vele divisies worden onderscheiden, de maximale bedrijfswinst bij gedecentraliseerde besluitvorming alleen dan bereikbaar zal zijn indien de besluitvorming is gebaseerd op een onderhandelingsproces waaraan in beginsel elke divisie (en met de vereiste wil tot samenwerking en informatie-uitwisseling) deelneemt. Wanneer we afzien van de gevolgen die de omvang van zo'n onderhandelingsproces met zich kan brengen voor wat betreft de onderhandelingsstijd, moet worden bedacht dat elke divisie afzonderlijk het eindresultaat van het onderhandelingsproces onwillekeurig toch zal opvatten als een door de andere divisies gedicteerd accord. De door Post en Poeth voorgestelde oplossing van het decentralisatievraagstuk komt erop neer dat de aan een divisie toegekende zelfstandigheid bij het nemen van beslissingen niet meer is dan een schijnzelfstandigheid.

4. De aard van het onderhandelingsresultaat

Wanneer de onderhandelende divisies zich bewust zijn van de mogelijkheden die samenwerking biedt, dan ontstaat volgens de beschouwingen van Post en Poeth het volgende onderhandelingsresultaat: de hoeveelheid is 3000 eenheden en de interne verrekenprijs ligt tussen 44 en 75,50 (b.v. 50). Het onderhandelingsresultaat is vanzelfsprekend alleen dan zinvol wanneer de divisies het ook daadwerkelijk nakomen. Ten aanzien van de te transfereren hoeveelheid product (3000 eenheden) kunnen er toch moeilijkheden ontstaan. Immers, de productiedivisie mag dan wel hebben toegezegd 3000 eenheden te zullen maken, maar deze divisie kan bij de uitvoering van het onderhandelingsresultaat mogelijk de verleiding niet weerstaan om op basis van de eenmaal overeengekomen interne verrekenprijs (b.v. 50) alsnog zijn divisiewinst door variatie van de te produceren hoeveelheid zo groot mogelijk te maken. In het getallenvoorbeeld geldt voor de winst van de productiedivisie de volgende winstfunctie:

$$W_p = y q_p - 8 q_p - 0,01 q_p^2,$$

waarbij y de interne verrekenprijs is en q_p de te produceren hoeveelheid voorstelt. De productie-omvang waarbij de winst W_p , gegeven de eenmaal overeengekomen interne verrekenprijs y , maximaal is, is te bepalen door de eerste afgeleide van W_p naar q_p gelijk aan nul te stellen. Hieruit volgt voor de door de productiedivisie geprefereerde productie-omvang \bar{q}_p :

$$\bar{q}_p = 50 y - 400.$$

Dus als de interne verrekenprijs is vastgesteld op 50, dan zal de productiedivisie

¹⁾ Een soortgelijke situatie doet zich bij het duopolie-probleem voor: samenwerking van duopolisten door middel van bijvoorbeeld compensatietransacties leidt ertoe dat deze zelfstandige één-product aanbieders zich wat de prijsstelling van hun producten betreft gaan gedragen als een monopolist die twee producten aanbiedt; de duopolisten blijven in deze problemstelling door de compensatietransacties zelfstandige aanbieders die ieder hun eigen belang najagen. Zie H. van der Weel, Endogene prijsstellingstheorie, Leiden 1975, blz. 249 e.v.

op grond van het eigen belang het overeengekomen productieaantal van 3000 eenheden liever willen beperken tot 2100 eenheden. Uit de functie voor \bar{q}_p volgt dat bij interne verrekenprijzen liggende tussen 44 en 68 het onderhandelingsresultaat de kiem bevat voor chicanes door de productiedivisie.

De verkoopdivisie zal op basis van het onderhandelingsresultaat (hoeveelheid 3000 en interne verrekenprijs b.v. 50) weliswaar niet geneigd zijn om te gaan chicaneren; zij zal wel om twee redenen teleurgesteld zijn. Ter motivering wordt de winstfunctie van de verkoopdivisie tot uitgangspunt gekozen; deze luidt:

$$W_v = 100 q_v - y q_v - 2 q_v - 0,005 q_v^2$$

waarbij y de interne verrekenprijs is en q_v de te verkopen hoeveelheid voorstelt. Wanneer eenmaal de interne verrekenprijs is vastgesteld (b.v. $y = 50$), dan zal ook de verkoopdivisie wellicht geneigd kunnen zijn om op grond van die verrekenprijs zijn winst zo groot mogelijk te maken. Door de eerste afgeleide van de functie W_v naar q_v gelijk aan nul te stellen resulteert de volgende betrekking voor de door de verkoopdivisie geprefereerde hoeveelheid \bar{q}_v :

$$\bar{q}_v = 9800 - 100 y.$$

Uit deze functie voor \bar{q}_v volgt dat wanneer de interne verrekenprijs op 50 wordt gesteld, de verkoopdivisie zijn verkoopinspanningen zal willen richten op 4800 eenheden product. De verkoopdivisie zal door twee omstandigheden worden teleurgesteld. Ten eerste omdat de overeenkomst met de productiedivisie is gebaseerd op het aantal van 3000 eenheden. Mogelijk wordt deze teleurstelling enigermate gecompenseerd door de wetenschap dat bij 3000 eenheden het bedrijfsbelang het beste is gediend. De tweede teleurstelling treedt op indien de productiedivisie op grond van eigen belang zijn productie-omvang beperkt tot 2100 eenheden. Wanneer men bij dit alles nog bedenkt dat de interne verrekenprijs van 50 alleen het resultaat van een voortgezet onderhandelingsproces kan zijn indien dat proces wordt gestart met de prijs 44, d.w.z. de prijs waarbij de verkoopdivisie als de machtigste divisie geldt, dan is het naar mijn mening moeilijk vol te houden dat de interne verrekenprijs 50 (en dat geldt ook voor alle andere interne verrekenprijzen tussen 44 en 68) en de te transfereren hoeveelheid van 3000 eenheden product een voor de verkoopdivisie bevredigend onderhandelingsresultaat zal kunnen zijn.

Terzijde zij opgemerkt dat wanneer de productiedivisie de machtigste onderhandelingspartner is, de interne verrekenprijs zal liggen tussen 68 en 75,50; de verkoopdivisie dreigt dan op grond van het eigen belang te gaan chicaneren door zijn verkoopinspanning te richten op een hoeveelheid die minder is dan het overeengekomen kwantum van 3000 eenheden; b.v. als $y = 70$, dan $\bar{q}_v = 2800$.

De nakoming van het onderhandelingsresultaat is uiteraard wel verzekerd indien de divisies hun eigen belang bij de uitvoering van de overeenkomst weten te onderdrukken. Interessant is te weten dat er één interne verrekenprijs is, nl. $y = 68$, waarbij de uitvoering van het onderhandelingsresultaat zonder meer zal plaats vinden: de productiedivisie maakt dan bij voorkeur $\bar{q}_p = 3000$ eenheden en de verkoopdivisie richt zijn inspanning bij voorkeur op $\bar{q}_v = 3000$ eenheden.

Op grond van het bovenstaande bestaat er naar mijn mening een overduidelijke voorkeur om de interne verrekenprijs op 68 te stellen. Het door Post en Poeth geconcipeerde onderhandelingsproces laat echter niet toe dat deze interne

verrekenprijs op een natuurlijke wijze als uitkomst resulteert, tenzij de divisies ermee zouden instemmen dat de *marginale onderhandelingsprijs* beslissend is voor de interne verrekenprijs. Het zal dunkt mij voor de machtigste onderhandelingspartner vooral moeilijk zijn met zo'n voorstel in te stemmen, omdat hij, als machtigste, al tijdens het voortgezette onderhandelingsproces concessies heeft gedaan en hij door het genoemde voorstel bij het einde van het onderhandelingsproces in wezen nogmaals een concessie moet doen die alle eerder gedane concessies overschaduwt. Tot besluit zij nog opgemerkt dat de interne verrekenprijs van 68 gelijk is aan de marginale productiekosten behorende bij de meest winstgevende productie-omvang (3000 eenheden).

5. Het decentralisatie-vraagstuk

Met betrekking tot de oplossing van het decentralisatie-vraagstuk ben ik het met Post en Poeth eens dat het decentraliseren van beslissingsbevoegdheden niet door allerlei voorschriften en dwangmaatregelen in een theaterstuk moet ontgaan: in beginsel volledige vrijheid, maar in feite verregaande gebondenheid. Merkwaardig genoeg is de door Post en Poeth voorgestelde oplossing bij nadere beschouwing ook een theaterstuk. Immers, in hun conceptie is iedere divisie verplicht met de andere divisie op coöperatieve wijze te onderhandelen en het onderhandelingsresultaat ook nog met onderdrukking van het eigen belang slaafs uit te voeren. Ik vraag mij dan ook af of de oplossing van het decentralisatie-vraagstuk niet eenvoudiger kan. In de volgende paragraaf zal worden getracht om op basis van hetzelfde getallenvoorbeeld een andere, eenvoudiger oplossing van het probleem uit te werken. Deze uitwerking komt erop neer dat het centrale orgaan van Interproduct een louter coördinerende (en niet een schijnleidende) functie tussen de divisies zal vervullen; in de conceptie van Post en Poeth speelde het centrale orgaan overigens geen enkele rol.

6. Vraag en aanbod

De wijze waarop in deze paragraaf het decentralisatie-vraagstuk zal worden opgelost, berust op de toepassing van het welbekende marktmechanisme van vraag en aanbod; de interne verrekenprijs is dan ook de prijs waarbij de door de verkoopdivisie gevraagde hoeveelheid gelijk is aan de hoeveelheid die de productiedivisie graag zou willen voortbrengen. Het centrale orgaan regelt in onze conceptie alleen de coördinatie tussen de beide marktpartijen en wel door met betrekking tot een komend tijdvak bij de divisies te informeren welke hoeveelheden product zij op grond van divisiegegevens in dat tijdvak zouden willen afnemen resp. afzetten op de interne markt, een en ander in afhankelijkheid van de nader te bepalen interne verrekenprijs.

Ten aanzien van de productiedivisie is in paragraaf 4 de functie afgeleid voor de door de productiedivisie geprefereerde hoeveelheid \bar{q}_p . Deze functie voor \bar{q}_p is in wezen de aanbodfunctie van de interne markt, omdat eruit blijkt op welke wijze de interne verrekenprijs beslissend is voor de productie-omvang. Op overeenkomstige wijze representeert de in paragraaf 4 afgeleide functie \bar{q}_v de vraagfunctie van de interne markt.

In onze conceptie zijn de divisies zelf verantwoordelijk voor de functies die zij

aan het centrale orgaan rapporteren; het is dus niet nodig dat zij daarover met elkaar overleggen. Het centrale orgaan vervult haar coördinerende functie door op grond van de aan haar gerapporteerde functies die interne verrekenprijs vast te stellen waarbij de op de interne markt gevraagde hoeveelheid gelijk is aan de aangeboden hoeveelheid; dus

$$\bar{q}_v = \bar{q}_p, \text{ of } 9800 - 100 y = 50 y - 400.$$

Uit deze gelijkheid volgt de interne verrekenprijs $y = 68$. Zoals eerder is uiteengezet geldt bij deze prijs dat beide divisies hun activiteiten afstemmen op het niveau van 3000 eenheden product, het niveau dus waarbij de onderneming Interproduct maximale bedrijfswinst behaalt.

Over het functioneren van het centrale orgaan zijn drie aspecten speciaal van belang. Op de eerste plaats dient het centrale orgaan aan elke divisie op te geven welke divisie-doelstelling van belang is. Zou het centrale orgaan dit nalaten, dan dreigt het gevaar dat de divisies zelf hun eigen doelstellingen kiezen met als mogelijk gevolg dat de daaruit volgende beslissingen conflicteren met de centrale doelstellingen van het bedrijf. Bij de onderneming Interproduct is de vaststelling van de beide divisie-doelstellingen eenvoudig: iedere divisie dient zijn eigen divisiewinst te maximaliseren³⁾. Het spreekt vanzelf dat een divisie-doelstelling tevens de norm is op grond waarvan het centrale orgaan het behaalde resultaat van de desbetreffende divisie achteraf kan beoordelen.

Het tweede aspect betreft de rapportering van de vraag- en aanbodfuncties aan het centrale orgaan. Deze informatieverstrekking door de divisies aan het centrale orgaan kan moeilijk als een inbreuk op de zelfstandigheid van de divisies worden opgevat. Integendeel, het verstrekken van de informatie versterkt haar zelfstandigheid, omdat een divisie daarmee uitdrukkelijk kan aangeven welke divisiebeslissing *naar haar mening* het beste is ter bereiking van de voor haar geldende divisie-doelstelling, een en ander in afhankelijkheid van de nog nader vast te stellen interne verrekenprijs. Het vaststellen van de interne verrekenprijs door het centrale orgaan op basis van de gerapporteerde functies is niets anders dan een coördinerende handeling van administratieve aard.

Het derde aspect betreft de betrouwbaarheid van de door de divisies gerapporteerde vraag- en aanbodfuncties. De geschetste procedure houdt immers het gevaar in dat de divisies bewust de functies vertekenen. Zo heeft de productiedivisie belang bij een zo hoog mogelijke interne verrekenprijs en de totstandkoming daarvan is door de productiedivisie te bevorderen door bewust het aanbod te beperken; de productiedivisie zal dan ook in beginsel de vertekende functie \ddot{q}_p rapporteren waarvoor geldt:

$$\ddot{q}_p = 50 y - 400 - \pi, \text{ waarbij } \pi > 0.$$

De verkoopdivisie zal overigens ook geneigd zijn de vraag op de interne markt te beperken ten einde op die manier een verlagende invloed op de interne verrekenprijs uit te oefenen. De verkoopdivisie rapporteert dan ook in beginsel de vertekende functie \ddot{q}_v , waarvoor geldt:

$$\ddot{q}_v = 9800 - 100 y - \sigma, \text{ waarbij } \sigma > 0.$$

³⁾ De voor een divisie geldende doelfunctie kan soms zeer gecompliceerd zijn; zie bijvoorbeeld H. van der Weel, Endogene prijsstellingstheorie, Leiden 1975, blz. 47 en 138.

Wanneer het centrale orgaan aan de hand van de vertekende functies vraag en aanbod aan elkaar gelijk stelt ($\bar{q}_v = \bar{q}_p$), resulteert de volgende betrekking voor de interne verrekenprijs y :

$$y = 68 - \frac{1}{150} (\sigma - \pi).$$

Evenals in de beschouwing van paragraaf 4 zullen de productie- en verkoopdivisie de vastgestelde interne verrekenprijs als gegeven beschouwen en hun beslissingen nemen door daarbij uit te gaan van de werkelijke functies \bar{q}_p resp. \bar{q}_v . Na substitutie van de interne verrekenprijs resulteert het volgende:

$$\bar{q}_p = 50 \left\{ 68 - \frac{1}{150} (\sigma - \pi) \right\} - 400 = 3000 - \frac{1}{3} (\sigma - \pi),$$

$$\bar{q}_v = 9800 - 100 \left\{ 68 - \frac{1}{150} (\sigma - \pi) \right\} = 3000 + \frac{2}{3} (\sigma - \pi).$$

Uit het bovenstaande volgt zonder meer:

als $\sigma > \pi$, dan $y < 68$, $\bar{q}_p < 3000$ en $\bar{q}_v > 3000$;

als $\sigma < \pi$, dan $y > 68$, $\bar{q}_p > 3000$ en $\bar{q}_v < 3000$.

Met andere woorden, wanneer de aan het centrale orgaan gerapporteerde functies niet in dezelfde mate zijn vertekend, is de interne verrekenprijs ongelijk aan 68, dit is het ideale niveau. Als gevolg daarvan zal ook de op de interne markt aangeboden hoeveelheden product afwijken van de hoeveelheid die wordt gevraagd. Het goede functioneren van het vraag- en aanbodmechanisme staat of valt met het al dan niet vertekenen van de te rapporteren functies. Als variant op deze statische uitwerking is ook een dynamische vaststellingswijze van de interne verrekenprijs mogelijk en wel door de feitelijke verschillen tussen vraag en aanbod als uitgangspunt te nemen: de interne verrekenprijs wordt op gezette tijden (b.v. eens per kwartaal) door de centrale leiding opnieuw vastgesteld door de oude interne verrekenprijs zo nodig met een bepaald percentage te wijzigen. Tot een verlaging wordt overgegaan indien de voorraad tussen de beide divisies hoger is dan een bepaalde bovengrens. Daar tegenover wordt een verhoging doorgevoerd indien de voorraad lager is dan een bepaalde benedengrens.

7. Samenvatting

Het streven om bedrijfsonderdelen (divisies) zo zelfstandig mogelijk te laten opereren, heeft als consequentie dat de wijze waarop de interne verrekenprijs zal worden vastgesteld, nader moet worden geregeld. Uit onze analyse van de door Post en Poeth voorgestelde oplossing van dit probleem, waarbij de coördinatie tussen de divisies via een onderhandelingsproces wordt geregeld, blijkt dat de voorwaarden waaronder hun oplossing goed zal functioneren van dien aard zijn dat de zelfstandigheid van een divisie met betrekking tot het voeren van een eigen beleid in feite onttaardt in een schijnzelfstandigheid.

Onze alternatieve oplossing van het vraagstuk berust op de toepassing van het marktmechanisme van vraag en aanbod. In de statische uitwerking, waarbij het centrale orgaan een coördinerende functie tussen de beide divisies vervult, blijkt

de vereiste rapportering van de vraag- en aanbodfuncties door de desbetreffende divisies een kwetsbaar onderdeel te zijn: het in ongelijke mate vertekenen van die functies is op zichzelf al een oorzaak voor het verschil tussen de op de interne markt gevraagde en aangeboden hoeveelheid product.

De verschillen tussen vraag en aanbod komen tot uitdrukking in de ontwikkeling van de desbetreffende voorraad. Door voorraadfuctuaties binnen bepaalde grenzen toe te laten is het in beginsel mogelijk een stuurmechanisme te ontwikkelen op grond waarvan de hoogte van de interne verrekenprijs op gezette tijden is bij te stellen. Het centrale orgaan vervult in deze dynamische uitwerking een sturende functie en de interne verrekenprijs dient zelf als coördinatiemiddel tussen de zelfstandig opererende bedrijfsonderdelen.