

## „UIT HET BUITENLAND”

### INTERNE PRIJSVORMING

*door Prof. Dr. H. J. Kruisinga*

In organisatorisch uitgegroeide bedrijven is een vaststelling van de kosten per bedrijfsonderdeel noodzakelijk om de „kosten naar categorie” te herleiden tot het uiteindelijke calculatieobject. Indien daarbij voor elk bedrijfsonderdeel een verantwoorde verrekeningsmaatstaf is ontwikkeld, wordt een kostprijsberekening voor halfproducten in de verschillende stadia van bewerking en van verrichte diensten mogelijk en zo de kostenverrekening dienstbaar gemaakt aan de interne prijsvorming.

Over de betekenis van interne prijsvorming voor de bedrijfsleiding wordt in het algemeen nogal verschillend geoordeeld. Er zijn bedrijven, die beslist niet tot invoering over willen gaan, omdat het hanteren van een interne prijsvorming teveel onrust in de organisatie brengt, de aandacht afleidt van het eigenlijke bedrijfsdoel en „arbitraire” schuttingen optrekt in het totale bedrijfsresultaat met als gevolg een misleidend inzicht in de bijdragen van de individuele bedrijfsfuncties tot het totale resultaat. Bovendien moet de leiding regelmatig prijsknoppen ontwarren als de verschillende functionarissen geen overeenstemming kunnen bereiken. Daartegenover staat de opvatting van andere bedrijven, die menen veel positieve krachten aan het systeem van interne prijsvorming te hebben ontleend en die het hebben beschreven als een waardevol en integrerend bestanddeel van hun bedrijfsvoorlichting.

Teneinde in deze materie een duidelijk standpunt te kunnen formuleren, is het noodzakelijk vast te stellen welke functie een interne prijsvorming vervullen kan in het organisatorisch bestel van een bedrijf. Deze functie is bepalend voor de effectiviteit van het systeem alsmede voor de spelregels welke bij eventueel gebruik in een bedrijf in acht moeten worden genomen.

Het is een bekend verschijnsel dat bij groei van een bedrijf de uitbouw van de organisatie in horizontale richting tot functionele versplintering leidt. Dit brengt met zich, dat de winstbewustheid op de achtergrond raakt en ook de integrale kijk op het kostenverloop verloren dreigt te gaan. Winst en een „zakelijke” benadering zijn niet langer de geleidelichten voor de afdelingsleiders. Alleen in de top van het bedrijf wordt de winst in het oog gevat, met als gevolg, dat winst niet meer een grootheid is waar bewust naartoe gewerkt wordt en waarvan de samenstellende factoren nauwgezet geprojecteerd worden, maar een logge grootheid blijft, die deels op goed geluk ieder jaar opnieuw redelijk uitvalt.

De organisatiestructuur kan hier behulpzaam zijn met het „langs de lijn naar beneden drukken” van de winstbewustheid, nl. door bij de horizontale uitbouw in plaats van een voortgaande versplintering, semi-onafhankelijke groeperingen te maken, die behalve organisatorisch, ook functioneel zelfstandig zijn. Het gaat daarbij niet, dit zij uitdrukkelijk vermeld, om het doorberekenen van de ene afdeling aan de andere afdeling van prestaties op basis van vastgestelde tarieven, maar om de formering in de organisatie van onderdelen, die organisatorisch en commercieel zodanig op eigen benen kunnen staan, dat de leiding ervan gedwongen wordt bij voortduring winst en vermogensrendement in het oog te houden.

In een dergelijk bestel, waarin de winstbewustheid en winstverantwoordelijkheid zijn gedecentraliseerd, is interne prijsvorming noodzakelijk. Het kan echter - en dat is het belangrijke grondbeginsel - de werking van een organisatie alleen steunen indien het bedrijfsbelang en het afdelingsbelang samenvallen. Dit impliceert, dat de beslissingen welke een chef neemt om het afdelingsresultaat te maximaleren ook steeds de bedrijfswinst maximaleren. Alleen als een dergelijk, volledig harmoniëren van belangen gerealiseerd is, kan de interne prijsvorming een doeltreffend beheersinstrument voor de bedrijfsleiding vormen.

Indien de eis van strikte harmonisatie niet in acht wordt genomen, zal niet alleen het bedrijf op gezette tijden financieel worden geschaad, maar zal ook de bedrijfsleiding zelve zo nu en dan een foutieve beslissing nemen, omdat zij zich baseert op een onvolledige bedrijfsvoorlichting. John Dearden heeft dat dezer dagen aan de hand van een aantal praktijkvoorbeelden duidelijk in het licht gesteld. <sup>1)</sup>

Vervolgens stelt deze auteur zich de vraag op welke wijze de leiding een systeem van interne prijsvorming kan ontwerpen, dat overeenstemt met - en steun verleent aan - een doelmatige wijze van bedrijfsvoorlichting. Bij de beantwoording worden achtereenvolgens de volgende aspecten besproken:

- A. de prijsopbouw
- B. de spelregels van de prijsvaststelling
- C. de prijsbepaling.

De opmerkingen welke t.a.v. deze punten worden gemaakt en de technieken welke worden aanbevolen, stroken weliswaar niet altijd met de hier te lande geldende bedrijfseconomische opvattingen, maar geven, mede door de praktische benadering, veel interessante stof ter overdenking. Daarbij komt steeds weer het bovengestelde grondbeginsel naar voren, dat interne prijzen alleen dan een aanvaardbaar beheersinstrument kunnen zijn als de harmonie van belangen er niet door wordt verstoord. Zeer duidelijk blijkt dit ook uit Dearden's slotwoorden: „Inter-divisional pricing is a means to an end, not an end in itself. It is an essential part of a decentralised profit control system in any company where divisions buy from and sell to each other. The financial control system is only as good as the inter-divisional prices on which the financial statements are based.

The division and the company as a whole have vital mutual interests. The inter-divisional pricing system can lend valuable support to these interests - or work against them. It is all up to top management.”

Dit belangrijke organisatorische aspect dient bepalend te zijn voor het al of niet introduceren van interne prijsvorming als een instrument van bedrijfsbeheer.

---

<sup>1)</sup> John Dearden: Inter-divisional Pricing - Harvard Business Review Vol. 38, No. 1.