

ASPECTEN VAN DE VRAAGSTUKKEN VAN FUNCTIONELE PLAATS EN ASSORTIMENT

door Prof. Dr. J. F. Haccoü

De uitnodiging van de redactie van dit maandblad een bijdrage te schrijven voor het bijzondere nummer, dat ter gelegenheid van de tachtigste verjaardag van *Limperg* zal verschijnen, werd door mij gaarne aanvaard, in de eerste plaats uiteraard omdat het een heugelijk feit is dat deze nestor van de bedrijfseconomie nog gezond in ons midden is en het de oud-leerling de gelegenheid schenkt hem op deze wijze geluk te wensen, in de tweede plaats omdat het de mogelijkheid biedt te laten zien hoezeer de door deze leermeester gelegde grondslagen nog steeds werkelijkheid zijn en aan praktische betekenis winnen. Als onderwerp van dit opstel heb ik gekozen de vraagstukken van functionele plaats en assortiment. Ik zal mij in deze korte beschouwing onthouden van polemieken en uitsluitend een schets geven van de betekenis van de hiermede samenhangende problematiek in enkele harer, op het terrein der externe organisatie liggende, aspecten.

Functionele plaats

Degene, die het oeuvre van *Limperg*, zoals het is vastgelegd in de door G. D. Ribbius, econ. drs., uitgewerkte en ingedeelde dictaten, bestudeert, zal wellicht de indruk krijgen, dat het vraagstuk van de functionele plaats niet van grote betekenis is. Weliswaar komt het in het eerste deel van het organisatiedictaat al dadelijk in het kader van de problematiek der doelmatige verhoudingen ter sprake onder de verhoudingen van plaats, waarbij dan worden onderscheiden die van de functionele (in bedrijfstak en bedrijfskolom) en die van de geografische plaats. Deel 2 opent vervolgens met de wetten der verbijzondering, waarbij wordt geconstateerd, dat de functionele plaats - en de daaruit ontstaande verhoudingen - voor een groot gedeelte worden beheerst door het proces der verbijzondering. Vervolgens wordt het vraagstuk in deel 4 nogmaals genoemd in de vorm van de functionele plaats van de om de produktiemiddelen gegroepeerde arbeid.

Het is begrijpelijk, dat, nu *Limperg* over het algemeen niet meer dan grote lijnen heeft getekend, geen minutieuze uitwerking van dit - in het kader van het geheel ondergeschikte - vraagstuk wordt aangetroffen en toch liggen ook in deze grondslagen tal van aanknopingspunten voor zijn behandeling.

De functionele plaats kan worden omschreven als de plaats, welke op grond van de gekozen, resp. toegewezen functie in het proces der voortbrenging wordt ingenomen; gekozen overwegend in de externe, toegewezen overwegend in de interne organisatie. Ten aanzien van de externe organisatie betreft het dus de keuze, welke is gemaakt met betrekking tot de plaats op de weg van de voortstuwing der goederen. Deze keuze houdt dan in grote trekken verband met de aard van de technische bedrijvigheid, welke kan zijn oerproductie, bewerking, handel of dienstverlening, resp. bepaalde samenvoegingen van deze; anders gezegd dus het uitgangspunt van *Limperg*: de wetten der verbijzondering bepalen de functionele plaats.

Met deze plaatskeuze zijn eveneens, binnen ruime grenzen, andere factoren bepaald: de principiële plaats welke in beginsel wordt ingenomen in de keten, welke het gehele proces der maatschappelijke produktie verzorgt, en de artikelen- (ook diensten-) reeks, welke voorwerp van de hoofdbedrijvigheid vormt. In dit kader geschiedt vervolgens de verdere toesplitsing in

tweeërlei opzicht: de keuze van de geografische plaats - het vraagstuk van de vestigingsplaats - en de inhoud welke aan de functie wordt gegeven. Elk dezer beide kan hier uitgangspunt zijn: het is mogelijk, dat men, uitgaande van een bepaalde vestigingsplaats de inhoud van de functie kiest, het is echter evenzeer mogelijk dat men, met dit laatste als uitgangspunt, de vestigingsplaats van onderneming en bedrijf bepaalt.

Organisatie en functionele eenheid

Een van *Limperg's* grondslagen is, dat elke bedrijfshuishouding als samenstel van handelingen en middelen een organische eenheid is. De aan de functie gegeven inhoud bepaalt of ook van een functionele eenheid kan worden gesproken. Hier ligt een belangrijk vraagstuk van structurele aard, dat in de externe en interne organisatie doorwerkt.

Wellicht verbaast het op het eerste gezicht, dat wordt gesteld, dat het vraagstuk van de functionele eenheid een ander is dan dat van de organische eenheid. Er kan echter wel degelijk sprake zijn van een ontbreken van de functionele eenheid binnen een organische eenheid. Dit moge met een enkel voorbeeld worden toegelicht. Het verschijnsel wordt het gemakkelijkst met voorbeelden uit de handel geïllustreerd. Handelaren op dezelfde functionele plaats kunnen aan de functie een verschillende inhoud geven, hetgeen het duidelijkst aan de dag treedt in de voorraadhoudende en de niet-voorraadhoudende handel, wier functies ook in dezelfde onderneming kunnen worden samengevoegd. Herhaaldelijk worden ook andere samenvoegingen van functies aangetroffen, zoals bv. in het geval van een verdelende tussenhandelaar, die tevens een grossierderij heeft of in dat van het warenhuis dat zich tevens op postorderverkoop richt of tenslotte in de verzamelende groothandel, welke tevens als verdelende tussenhandel optreedt. In het vervolg van dit artikel zal hetzelfde verschijnsel in de bewerkingsproductie worden vastgesteld. In de gegeven voorbeelden lijken het tweede en het vierde op het eerste oog integraties. Zij zijn het ook voorzover het het op-slokken van de functies van resp. de grossierderij en de verdelende tussenhandel betreft, omdat hier de functie van een volgende schakel in de voortstuwing - een volgende deelbewerking dus - in het productieproces wordt geïntegreerd, d.w.z. geïncorpeerd. Indien daarnaast bovendien de oorspronkelijke functie - die van verdelende tussenhandelaar, resp. verzamelen-de groothandelaar - als zelfstandig geheel wordt gehandhaafd en dus op twee opvolgende verkoopmarkten wordt geopereerd, dan is tevens sprake van een samengaan van functies, van een parallelisatie in het kader van een integratie en dan bestaat binnen de organische eenheid, de bedrijfshuishouding, geen functionele eenheid meer. Ditzelfde geldt voor het eerste en derde voorbeeld: hier vindt op hetzelfde niveau in de voortstuwing ook een samenvoeging plaats; er moet dan een verschil van inhoud, nl. een twee-eenheid functioneel binnen de organische eenheid, worden geconstateerd. Beide vormen van parallelisatie kunnen niet worden gezien als een uitbreiding van het assortiment met nieuwe goederen (het gebruikelijke begrip parallelisatie), waarbij functionele en organische eenheid worden gehandhaafd, maar als het onder één dak brengen van functies met elk een verschillende inhoud, dus het vervullen van meer functies. Immers, de functie zelf krijgt eerst - als geheel van abstract gedachte verrichtingen - betekenis door de inhoud, welke haar wordt gegeven; deze inhoud betreft - en dan niet als de concrete handelingen doch nog steeds als functie - de specifieke gerichtheid en de specifieke wijze van het deelnemen aan de voortstuwing. Zonder deze inhoud is voor elke economische activiteit de functie de voortstuwing,

resp. de verbetering der verhoudingen. Houdt men vast aan het als zodanig vrij vage begrip functie in het algemeen, dan mist men de verfijning voor het diepere inzicht, dat bij de analyse der vraagstukken - bv. dat van het causale verband in de kostprijsproblematiek - noodzakelijk is. Men kan in het geval van de horizontale samenvoeging spreken van bepaalde deel-functies, zoals ik elders heb gedaan ¹⁾, of - op grond van het verschil in inhoud - van verschillende functies waaraan ik bij nader inzien de voorkeur geef; welke keuze men ook maakt, men zal zich bewust moeten zijn van het verschijnsel van een functionele heterogeniteit binnen een organische eenheid. Ook indien het technisch gezien gaat om hetzelfde produkt of eenzelfde produktenreeks, kan er economisch sprake zijn van verschillende produkten indien de functie - en daarmee het geheel der economische omstandigheden - verschillend is.

Wat tot nu toe is toegelicht aan de hand van voorbeelden uit de handel geldt ook voor de bewerkingsproductie. Het grote technische verschil tussen beide categorieën van bedrijvigheid ligt in het feit, dat men in de bewerkingsproductie werkt met een apparaat van duurzame produktiemiddelen, dat de technische mogelijkheden der produktie bepaalt. Daardoor zal over de vraag van de functionele plaats in het kader van de keten der voortstuw- ing en daarbinnen over die van de geografische plaats in de regel weinig discussie ontstaan. Dit vraagstuk komt echter ook hier aan de orde in geval van een integratie van opvolgende geledingen of indien niet verticaal maar horizontaal de activiteit meer functies omvat en dus functioneel gespreid is. Voor deze takken van produktie zal namelijk bij nadere beschouwing even- zeer blijken, dat de aanvankelijke indruk van een organische en functionele eenheid alleen reeds op grond van het technische produktie-apparaat, niet met de economische werkelijkheid in overeenstemming is.

Ik wil daartoe enkele voorbeelden uit de metaalindustrie geven, welke ik ontleen aan het Produktenboek van de Vereniging van metaal-industrieën 1958. Een samenvoeging van gestampte en gedraaide massa-artikelen met koperen bouwbeslag met rijwielonderdelen en met koud walswerk is econo- misch al evenmin een functionele eenheid als de combinatie van voordeur- knop met draaibel tezamen met stoelkoppelingen, koplampen, dynamo's, achterlichten, reflectors en dynamo's en onderdelen voor rijwielen en brom- fietsen of een combinatie van brandkasten, kluisdeuren, safeloketten, stalen kantoormeubelen en bepaalde soorten sloten voor tal van zeer uiteenlopende doeleinden. Van hang- en sluitwerk tezamen met kistbeslag en rijwielsloten of van naadloze en elektrisch gelaste buizen tezamen met sokken en lasdo- zen, deksels, valpijpen voor closets, buisradiatoren, bagagedragers en -rek- ken, zadelpennen en rolschaatsen of van vervaardiging van apparatuur voor de chemische en de voedings- en genotmiddelenindustrieën, transportmidde- len, onderdelen voor carosseriebouw en constructiewerk geldt hetzelfde. De keuze der combinaties van produkten wijst er reeds op dat dit is ingezien. In deze voorbeelden blijkt nl. dat de verschillende afzetwegen tot bepaalde combinaties van produkten leiden, welke in het, de kern van het bedrijf vor- mende, technische produktieproces niet volkomen passen; tot het voeren van deze produkten - in het algemeen gesteld, al dan niet met eigen tech- nische fabricage - is overgegaan teneinde met behulp van assortimenten de plaats op de markt te verbeteren. Hoezeer aldus de kracht van de organi- sche eenheid wordt verbeterd, door het verschil in afzetwegen is er functio- neel een heterogeniteit ontstaan.

¹⁾ vgl. Some fundamental problems of policy formation and organisation in the commercial field, 1957.

Functie en samenhang

Op tal van wijzen kan men zich, ook op hetzelfde niveau in de keten der voortstuwing, tot verschillende categorieën van afnemers richten; een duidelijk voorbeeld is de winkel met specialiteiten, b.v. rokersbenodigdheden, welke al dan niet in een bepaalde prijsklasse zich richt op hen, die bepaalde eisen aan hun attributen stellen, naast de gebruikelijke sigarenwinkel en andere detaillisten die zich mede op de verkoop van sigaretten en daarbij behorende benodigdheden of op die van deze benodigdheden alleen (pijpen en pijpjes, tabakszakken e.d.) toelagen.

Zelfs indien een onderneming slechts één artikel voert, dan kan dit, als gevolg van de functionele heterogeniteit, betekenen dat economisch meer artikelen worden gevoerd. In de regel worden echter in de bedrijfshuishouding meer artikelen gevoerd en dan ontstaat de vraag of tussen deze een bepaald verband bestaat. Dit bestaat inderdaad, doch na de voorafgaande uiteenzetting zal duidelijk zijn, dat het zeer verschillend van karakter kan zijn. Het kan voortspruiten uit technologische factoren, nl. indien het *technische* productieproces hetzij in de bewerkingsproductie, hetzij in de daaropvolgende handelsgeleding een geheel van artikelen doet ontstaan; het kan ook ontstaan uit *economisch-functionele* factoren, dus indien in het kader van de aan de *functie* gegeven inhoud tot een bepaalde samenvoeging wordt gekomen. Indien in een bepaalde bedrijfshuishouding van een functionele heterogeniteit sprake is, zal er uit dien hoofde binnen het geheel der gevoerde artikelen een aantal samenhangende groepen met elk een zelfstandig karakter binnen het organische verband van het geheel bestaan, zal er, anders gezegd, een aantal collectiviteiten zijn, welke elk voor elk der functies een eigen betekenis hebben.

Alleen indien een onderlinge verbondenheid tussen artikelen in het kader van een functie bestaat, kan m.i. van assortiment worden gesproken. Deze binding is dan economisch van aard. Een binding, welke ontstaat doordat de technische apparatuur de mogelijkheid biedt meer artikelen voort te brengen, is wel technisch, doch behoeft niet tevens economisch van aard te zijn. De economische binding ontstaat dus door de economische functie: het opheffen van bepaalde spanningen in de voortstuwing; dit economisch gebonden geheel vormt het assortiment en bij elke functie nu past een bepaalde collectiviteit van goederen als assortiment. Bedoelde spanningen kunnen in het hier behandelde verband alleen bestaan tussen de twee bedrijfstakken tussen welke de onderneming zich heeft geplaatst. Deze kunnen leiden tot tweeërlei soort samenhang, de productie- en de consumptieverwantschap; de eerste wijst erop dat de grondslag van de functie in eerste instantie wordt gevonden in de economische verhoudingen in de voorafgaande schakel, de consumptieverwante doet zien, dat deze grondslag in eerste instantie wordt gevonden in de opvolgende geleding.

De productieverwante samenhang nu wordt in het kader van de hergroepering omgezet in één of een aantal consumptieverwante assortimenten, omdat de functie van de hergroepering ten behoeve van de productiezijde slechts inhoud krijgt indien ook de binding met de volgende schakel in de voortstuwing wordt gelegd. Een schakel, welke zich richt op het bijeenbrengen van productieverwante goederen, kan dus pas volledig inhoud aan zijn functie geven door tevens acht te slaan op de afzet.

Assortiment

Het assortiment kan dus worden omschreven als een ten behoeve van het vervullen van een bepaalde functie bijeengebracht en daardoor onder-

ling gebonden aantal goederen; het is een economisch gebonden collectiviteit, een geheel, dat, hoewel samenhangend, toch zeer verschillend en zelfs wisselend van inhoud kan zijn. Deze wijze van definiëren doet de vraag rijzen of indien wordt gesproken van een economische gebondenheid en van een collectiviteit er dan niet tevens bestaat een gemeenschappelijkheid van bepaalde kostenelementen, een vraagstuk waaromtrent de meningen nog steeds verdeeld zijn. Het antwoord hangt af van de inhoud welke aan het begrip gemeenschappelijkheid wordt gegeven. Beperkt men deze tot een technisch onvermijdelijke gebondenheid, dan kan het antwoord zonder meer ontkennend zijn; van deze toch is geen sprake. Er is evenwel een sterke neiging het ook toe te passen op een economische gebondenheid en het heeft dus zin na te gaan of aldus gezien bij het assortiment moet worden gesproken van gemeenschappelijkheid als economisch onvermijdelijk verschijnsel dan wel als economisch doelmatige constructie. Dit vraagstuk krijgt actualiteit indien kosten worden gemaakt voor een veelheid van artikelen tezamen, omdat ingeval van gemeenschappelijkheid een verbijzondering, zoals bekend, niet mogelijk is. Het is merkwaardig, dat deze gedachte der gemeenschappelijkheid vooral en steeds weer in handel en scheepvaart leeft. Indien met eenzelfde apparatuur verschillende artikelen worden gefabriceerd, komt de gedachte van de gemeenschappelijkheid geen ogenblik op; men vindt dit een doelmatige samenvoeging en het probleem is alleen een doelmatige verdeelsleutel te vinden.

Indien echter in de handel- en dan vooral in de verdelende tussenhandel, grossierderij en detailhandel - met behulp van eenzelfde apparaat een reeks artikelen wordt verhandeld, is men geneigd te stellen, dat hier wel van een gemeenschappelijke produktie moet worden gesproken. Men let dan in de handel niet alleen op bepaalde kostenelementen doch gaat verder en stelt, dat voor de verkoop van artikel a het voeren van artikel b noodzakelijk is.

Dan ligt het vraagstuk evenwel toch nog anders dan voor de gemeenschappelijkheid - en dus voor het stellen van de onmogelijkheid ener verbijzondering als gevolg van het optreden van gemeenschappelijke kosten - het geval is. Dit laatste moge worden geïllustreerd met twee voorbeelden van gemeenschappelijkheid: wil men uit kolen gas winnen dan weet men dat daarnaast technisch ook cokes en enkele andere produkten moeten worden gewonnen of, anders gezegd, de weg van gas uit steenkool brengt onvermijdelijk mede, dat uit de technische omvorming ook cokes en de andere produkten worden verkregen; wil men een dagblad doen ontstaan, dan weet men dat dit hier te lande onder normale omstandigheden alleen mogelijk is door daarin zowel redactionele tekst als advertenties op te nemen. In beide gevallen is dus van een onvermijdelijkheid sprake: in het ene geval zonder cokes enz. geen gas uit steenkool, in het andere geval zonder nieuws tezamen met advertenties geen dagblad. Is de gemeenschappelijkheid in het eerste geval van belang in het kader van de kostenverbijzondering en via deze voor de prijspolitiek in het laatste geval is zij rechtstreeks essentieel in verband met de prijspolitiek (advertentie- en dagbladprijzen).

De vraag nu waar het in het geval van het assortiment om gaat, is of hier een dezer onvermijdelijkheden aanwezig is. Dan dient te worden bedacht, dat de keuze van de inhoud der functie, gegeven dat men bepaalde categorieën afnemers wil bedienen, een keuzehandeling is, dus zeker geen onvermijdelijkheid, doch een vraag van economische doelmatigheid: uit een bepaald aantal mogelijkheden kiest men die, welke de beste perspectieven biedt. In zover is er dus van onvermijdelijkheid geen sprake.

Evenwel, hiermede is het antwoord nog niet volledig. Immers, zo kan

worden gesteld, eenmaal gegeven dat een bepaalde functie, in de zin van haar inhoud, is gekozen, dan bestaat daardoor de onvermijdelijkheid een bepaalde reeks artikelen te voeren en de aan dit voeren verbonden kosten zijn uit dezen hoofde gemeenschappelijk. In de eerste plaats moet dan worden aangetekend, dat ook indien een keuze omtrent de inhoud van de functie is gedaan er binnen het assortiment weer een aantal mogelijkheden bestaat, hetgeen tot gevolg heeft dat van een onvermijdelijkheid der binding niet mag worden gesproken.

Daartegenover kan worden gesteld, dat theoretisch slechts één assortiment van een bepaalde kwalitatieve en kwantitatieve samenstelling bij een inhoud der gekozen functie op een bepaalde vestigingsplaats het economisch juiste is. Zou deze stelling al theoretisch juist zijn, dan dient men er zich tevens bewust van te zijn, dat dit ideale assortiment - bovendien zich haast voortdurend wijzigende met de ontwikkeling - in wezen slechts tijdelijk en dan bij wijze van gelukkig toeval kan worden bereikt. Immers, dit juiste assortiment zou dan moeten zijn gebaseerd op een bepaalde onderlinge kwantitatieve verhouding in de aankopen van de grote groep afnemers, op welke het assortiment is gericht. Echter, de benadering van de afnemers geschiedt niet, zoals bij het dagblad, met een prestatie als één geheel, doch met een veelheid van prestaties, van welke ook slechts gedeeltelijk gebruik kan worden gemaakt; men heeft hier aan kopers- en verkoperszijde juist een grote mate van vrijheid in keuze van de artikelen. Ik kom hier zo dadelijk nog op terug, wil eerst even de gedachtengang van de stellers der gemeenschappelijkheid vervolgen.

Veelal wordt gesteld, dat in de detailhandel verkoop van koffie en thee ook die van suiker impliceert. Het blijft dan toch een open vraag voor welk aantal klanten deze combinatie nu werkelijk onvermijdbaar zou zijn. Men koopt de koffie en thee niet vanwege de suiker, doch op grond van hun eigen kwaliteit. ²⁾ De binding ligt als economisch verschijnsel m.i. dan ook niet in deze zin. Men zou kunnen stellen, dat de aanwezigheid welhaast als iets vanzelfsprekends wordt beschouwd, wat economisch niet relevant is. Ik geef er dan ook de voorkeur aan de oorzaak in een doelmatigheid van samenvoeging te zoeken: men richt zich tot een bepaalde categorie afnemers en dan is voor de samenstelling van het assortiment in diepte en breedte beslissend de overweging dat men een omzet moet bereiken, welke al dan niet door het vervullen van meerdere functies, de bedrijvigheid op grond van de resultaten economisch gerechtvaardigd maakt en zelfs het beste economische resultaat doet verwachten.

Enigszins anders ligt het vraagstuk indien een textielzaak door het voeren van een drietal kwaliteiten weet de middelprijsklasse te stimuleren. Dan bestaat er tussen deze drie kwaliteiten een verband. Deze binding is er eveneens een van doelmatigheid, waarbij bepaalde kosten, verbonden aan de beide kwaliteiten welke de aankoop op de middelkwaliteit doen richten - evenals bij het voeren van lokartikelen - ten laste van de kwaliteit komen te wier behoefte zij worden gevoerd.

Ik wil verder gaan en stellen, dat in het geval van het assortiment niet alleen niet van onvermijdelijkheid mag worden gesproken teneinde zodoende tot gemeenschappelijkheid van bepaalde kostenelementen te besluiten, doch dat deze stelling zelfs grote gevaren inhoudt; in wezen kan zij tot een aantasting van de functie leiden en het bestaan der bedrijfshuishouding in gevaar brengen. Immers, gemeenschappelijkheid betekent een kostenverdeling gebaseerd op de mogelijkheden der markten en het hanteren van

²⁾ Slechts ogenschijnlijk kan het merkartikel deze problematiek wijzigen.

het beginsel der gemeenschappelijkheid zou erop neerkomen dat bepaalde artikelen, van welke wordt gemeend, dat zij de extra last kunnen dragen, zwaarder worden belast en andere weer worden ontlast. Dit betekent, dat in het algemeen voor de draagkrachtige, „sterke” artikelen van het assortiment de gegadigden worden afgestoten ³⁾ en dat op deze wijze de relatief te goedkope artikelen op de duur door de relatieve goedkoopte een steeds belangrijker plaats - met relatief ongunstige winstmarges - zullen innemen, hetgeen de facto een kwantitatieve wijziging in het assortiment brengt, de inhoud der functie kan wijzigen en in elk geval een aantasting van de winstcapaciteit der onderneming tot gevolg heeft. Bovendien betekent het, los hiervan, dat afnemers van deze „sterke artikelen”, voorzover zij de zaak trouw blijven doch geen andere artikelen kopen, mede dragen in de offers van de artikelen voor welke zij, in deze zaak althans, geen belangstelling hebben en in dit opzicht is het dus evenmin economisch doelmatig van de gedachte van een economische gemeenschappelijkheid uit te gaan.

Het argument, dat tegenover deze laatste conclusie zou kunnen worden gesteld, zou kunnen inhouden, dat deze „armlastige” artikelen in elk geval nog een gedeelte van de algemene kosten voor hun rekening nemen. Een degelijk argument behelst in wezen niets minder dan het introduceren van het vraagstuk der differentiële kosten bij een niet-volledige bedrijfsbezetting. Dit zou alleen aanvaardbaar zijn indien het artikel additioneel en de onderbezetting permanent zouden blijven en deze laatste dus niet op andere wijze zou kunnen worden opgeheven. Met deze laatste conclusie is de onhoudbaarheid van het argument m.i. aangetoond, want het leidt tot aanvaarding van een toestand, welke men met de samengevoegde kosten als grondslag - en het dan ontstaande onderbezettingsverlies - nu juist zal moeten trachten te overwinnen.

Hetzelfde gevolg met alle eraan verbonden gevaren dreigt indien artikelen in het kader van opvolgende functionele plaatsen tegen een prijs, gebaseerd op een uniforme kostprijscalculatie voor het technisch identieke goed, worden verkocht en dus geen rekening wordt gehouden met de functionele heterogeniteit: ook dan zal het artikel met de relatief te lage prijs de kracht in zich bergen om de omzetten in deze sector te vergroten en aldus tot wijziging in de verhouding van de functies leiden met een ongunstige invloed op het bedrijfsresultaat.

De binding welke een reeks goederen tot een assortiment maakt, heeft, zoals gezegd, een ander dan het „onvermijdbare” karakter, spruit nl. voort uit doelmatigheidsoverwegingen, welke verschillend van inhoud kunnen zijn, doch hun oorsprong vinden in een functionele gebondenheid. Indien dan inderdaad bepaalde goederen of diensten in het assortiment worden opgenomen, welker kosten niet door de prijs worden goedgemaakt, dan kan het hier bestaande negatieve resultaat, resp. bepaalde kosten dezer goederen ongetwijfeld worden beschouwd als offers, welke drukken op andere goederen, ten behoeve van welke afzet zij worden gevoerd. Wij kunnen dus zeker stellen, dat zij hierop moeten worden verbijzonderd, zij het op de bij samengevoegde productie gebruikelijke wijze. Dit is temeer doelmatig omdat langs deze weg de bedrijfsleiding inzicht krijgt in de doelmatigheid van het voeren van deze artikelen. Men kan zelfs verder gaan en stellen, dat het assortiment voor bepaalde offers zelfstandig als kostendrager moet worden gekozen, hetgeen vooral duidelijk spreekt in dié

³⁾ Tenzij de vraag volkomen inelastisch zou zijn, in welk geval echter ook de hogere prijs - maar dan met grotere winst - zou kunnen zijn verkregen.

gevallen waarin assortimenten worden aangehouden voor twee functionele plaatsen in de voortstuwingsketen, bv. verdelende tussenhandel en gros-sierderij. De kostprijs-theorie stelt dat de kosten op het moment van de ruil moeten worden vastgesteld, hetgeen - geheel logisch in het kader van de theorie van *Limperg* - betekent voor de markt waarop deze ruil tot stand komt.

Niet alleen voor de kostprijsvraagstukken, ook voor andere aspecten is, zoals uit deze beschouwing moge zijn gebleken, een scherpe analyse van het wezen van het assortiment noodzakelijk. In de eerste plaats voor de bedrijfsleiding bij het bepalen van de koers en de controle op de uitvoering ervan; het assortiment en de omzetten van zijn onderdelen kunnen zelfs een belangrijk eerste hulpmiddel zijn om na te gaan - mits de administratieve verslaglegging erop is ingesteld - of inderdaad de commerciële afdeling koers heeft gehouden dan wel bewust of onbewust de inhoud van de functies geheel of gedeeltelijk, ook in de onderlinge verhouding, is gewijzigd.

In de tweede plaats is zij noodzakelijk voor het selecteren binnen het assortiment. Dit mag nl. niet geschieden aan de hand van de hoegrootheid der omzetten alleen, doch moet als uitgangspunt hebben de betekenis der goederen binnen het assortiment. Steeds dient dan te worden afgewogen welke betekenis een artikel, dat op zichzelf qua omzet niet aantrekkelijk is, in het kader van het economisch gebonden geheel heeft.

Reeds elders heb ik erop gewezen, dat dit vraagstuk als beginsel-vraagstuk los staat van een ander probleem, nl. of het doelmatig resp. zelfs economisch verantwoord is nu ook werkelijk van elk artikel gedetailleerd de kostprijs te berekenen. Hier kunnen de kosten der kostprijsberekening zelve zeer wel prohibitief worden, doch ook dan blijft het van wezenlijke betekenis zich duidelijk bewust te zijn van het karakter van het assortiment, omdat daarmee de mogelijkheid wordt geopend langs andere weg de doelmatigheid en selectie te bevorderen.