Dr. J. A. Wolhoff

Planning en forecasting : Terugblik en vooruitzien

1. Verleden, heden en toekomst

a. Inleiding

De literatuur over het maken van prognoses in het bedrijfsleven is omvangrijk. Een goede samenvatting wordt door Van Hoorn gegeven. Het grootste deel van deze literatuur heeft een beschrijvend karakter, veel minder is er gepubliceerd over de ervaringen in het bedrijfsleven, vandaar dat het accent in deze beschouwing juist op de praktijk zal liggen. Te weinig wordt er teruggekeken en wordt de vraag gesteld 'waarom is het zo anders gelopen dan destijds werd verondersteld?' Toch levert een analyse van het verleden vaak interessante aanwijzingen op over de redenen waarom het niet uitgekomen is, die voor toekomstige prognoses van nut kunnen zijn. Uiteraard moet bij zo'n analyse niet vergeten worden of de kennis van zaken op het moment van het maken van de studie wel een andere conclusie over de toekomst toeliet, dan wat realiteit bleek te worden op basis van latere nieuwe feiten en omstandigheden. Om een voorbeeld te noemen: Toen in het begin van de zestiger jaren het Groningse aardgas werd ontdekt, was de vraag niet hoe we er zolang mogelijk mee zouden doen, maar of we het wel zo snel op zouden kunnen maken voor het bijna waardeloos zou zijn geworden door de opkomst van nieuwe energiebronnen.

Als er nu kritiek is op die zienswijze, is het goed te bedenken, dat er destijds vrijwel geen protesten gehoord werden.

In de volgende beschrijving wordt uitgegaan van een onderneming met verschillende activiteiten, die bovendien over een aantal landen gespreid zijn. Uiteraard zijn de problemen in zo'n geval gecompliceerder dan bij een bedrijf, dat slechts één product in één land op de markt brengt. Misschien geeft dit tevens de verklaring waarom een uitgewerkt planningssysteem beter bij de multi-nationale ondernemingen functioneert dan bij de locale: de noodzaak is bij de eersten groter. Zonder de vele goed geleide kleinere ondernemingen tekort te doen, is de ervaring dat er vooral bij de kleine - vaak slechts in één bedrijfstak opererende - (familie)bedrijven veel te verbeteren valt op het gebied van toekomstige positiebepaling. Mede door de huidige moeilijke economische omstandigheden heeft de kleine ondernemer de handen vol aan het 'heden', zodat hij aan de vraag, waar naar toe hij op weg is, niet toekomt.

b. Het begin van planning

In de zestiger jaren werd in ons land, in navolging van Amerika waar captains of industry zich vol trots lieten fotograferen met een stapel documenten van 1 meter hoogte of meer, de behoefte steeds groter om 'ook wat aan planning te gaan doen'.

Het bedrijfsleven verkeerde, vaak gesteund door uitspraken van economen, in een roes van groei en voorspoed. Veel lijnen, die een bepaald verloop in de tijd aangaven, konden geëxtrapoleerd worden zonder dat er grote fouten gemaakt werden. De beheersing van de economische ontwikkeling en de voorspelbaarheid leken zeer groot.

Het maken van een lange termijn plan was vooral nuttig om te kunnen voorzien wanneer nieuwe productie-eenheden zouden moeten worden gebouwd, hoe de financiering geregeld moest worden en hoe groot de personeelsbehoeften zouden zijn. Voor de inrichting van de planningsprocedures ging het bedrijfsleven direct, dan wel via Amerikaanse consultants, te rade bij collega's aan de andere kant van de oceaan.

Planning had een zeer cijfermatig karakter, tot in detail werd nagegaan wat de afzet (vaak per klant) en de prijs over een periode van vijf à tien jaren zou zijn. In een enkel geval werden wiskundige extrapolatietechnieken gebruikt om nog meer aanzien te geven aan het document. Dit leek verantwoord, want het drijfzand waarop prognoses werden gemaakt, scheen te zijn veranderd in een rotsvaste ondergrond. Vanuit die optiek werd toen voor ons land b.v. een bevolking van meer dan twintig miljoen in het jaar 2000 voorspeld.

Achteraf moet geconstateerd worden dat in het systeem weinig analyse van de concurrentie en van de omgeving in het algemeen was opgenomen, de eigen onderneming werd centraal gesteld.

Na enige jaren bleek enerzijds dat het systeem veel te star en te numeriek was opgezet en anderzijds dat de werkelijkheid aanzienlijk van de prognoses begon af te wijken. Te denken valt aan teruglopende rentabiliteit, lagere groei, overcapaciteit, oliecrisis, valutaschommelingen etc. Er kwamen breekpunten in de trends.

c. Modificaties

Dit heeft ertoe geleid dat in de jaren zeventig een heel andere, meer kwalitatieve benaderingswijze, de plaats van het oude systeem is gaan innemen. Hierbij wordt het accent gelegd op de beleidsalternatieven bij verschillende ex- en interne ontwikkelingen. Sommige bedrijven (o.a. SHELL) gaan zover dat ze twee of meer uiteenlopende varianten van de toekomst maken en het dan aan de onderdelen van het concern overlaten hoe zich op te stellen.

Anderen, zoals Ciba-Geigy (zie art. van C. Lorenz) doen dit niet, maar proberen als er op een bepaald moment een belangrijke beslissing genomen moet worden, flexibiliteit in te bouwen, afhankelijk van de dan bestaande omstandigheden.

Veel meer aandacht wordt heden besteed aan de positie van het bedrijf of

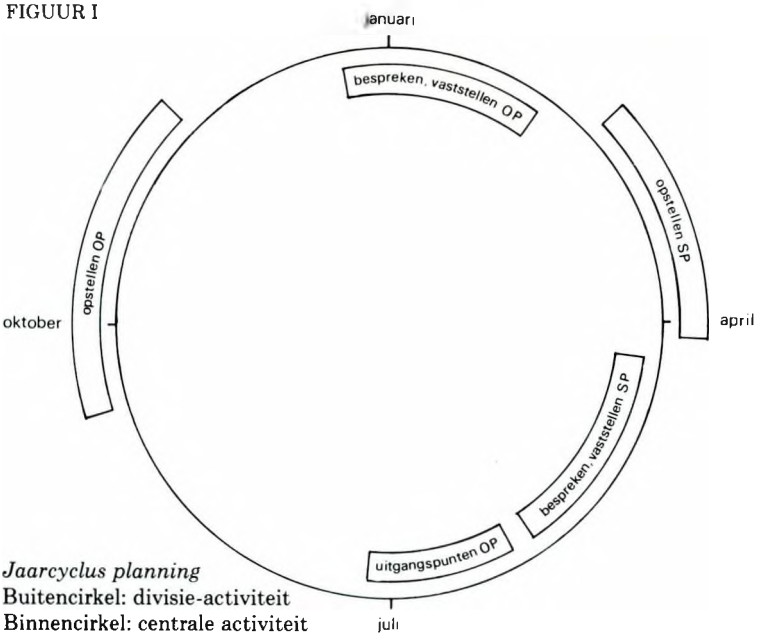
onderdeel ervan t.o.v. de omgeving, met name de concurrenten, de afnemers en de werknemers.
Het verschil tussen vroeger en nu valt het beste te omschrijven met de woorden 'forecasting versus planning'. Tien jaar geleden uitsluitend forecasting, d.w.z. een prognose in getallen, nu planning van veel kwalitatiever aard, met een indicatie van de optimale strategie. Het spreekt vanzelf, dat ook thans nog steeds getallen nodig zijn, ze dienen echter meer om grenzen aan te geven en een leidraad voor de toekomst te verschaffen dan om geaccepteerd te worden om hun absolute waarde.
Het is belangrijker om op basis van een objectieve concurrentie-analyse te kunnen concluderen dat het vervaardigde produkt een zò sterke marktpositie heeft, dat een rendabele fabricage ook in de toekomst mogelijk zal blijven, dan om een uitspraak te doen over de exacte hoogte van de verkoopprijs over b.v. vijf jaar.

d. Scheiding korte en lange termijn
Anderzijds bleef de behoefte bestaan om op korte termijn te budgetteren en de gang van zaken af te meten t.a.v. de prognoses, ook in numerieke zin. Hieruit resulteerde een losmaken van het op lange termijn gerichte strategisch beleid van de korte termijn problematiek door de introductie van een budget of operationeel plan met een tijdshorizon van 1 - 3 jaar.
Hierin zijn uiteraard meer cijfers te vinden en komen targets voor, die door acties op relatief korte termijn bereikt moeten worden. Het voordeel van deze splitsing is, dat de discussie over operaties en strategie gescheiden wordt. Het maken en bespreken van beide plannen gebeurt op andere tijdstippen, waardoor voorkomen wordt dat de dingen van de dag het grootste deel van de aandacht opeisen (zie figuur 1).

e. Naast product ook functioneel en geografisch beleid
Door de complexiteit van de bedrijfsvoering, waardoor het aantal variabelen, dat invloed op het totaal heeft eerder toe- dan afneemt, wordt er de laatste jaren in toenemende mate gebruik gemaakt van een matrix, waarbij de beschouwde activiteiten geconfronteerd worden met functionele invalshoeken, die vaak in aparte hoofdstukken worden opgenomen (zie figuur 2).

Voorbeelden:
research, sociale ontwikkelingen, organisatie, subsidies, milieu-invloeden, octrooipolitiek, publiciteit etc.
Het voordeel hiervan is, dat bijv. de milieu-invloeden niet alleen per product zichtbaar worden, maar dat tevens de samenhang van de milieuzaken als geheel door een expert belicht kan worden.
Geografische verschillen verdienen aparte vermelding, wereldwijd product management klinkt prachtig, maar er zijn dikwijls gebieden, die afzonderlijke aandacht vereisen. Zo is het mogelijk dat aan aantal productgroepen in de oude wereld niet meer floreren, maar het bijv. in Zuid Amerika, in een beschermde omgeving, zeer goed doen. Het is in zo'n geval verstandig de geografische samenhang van verschillende productgroepen een minstens zo grote aandacht te geven als het verband binnen één productgroep in de hele wereld.

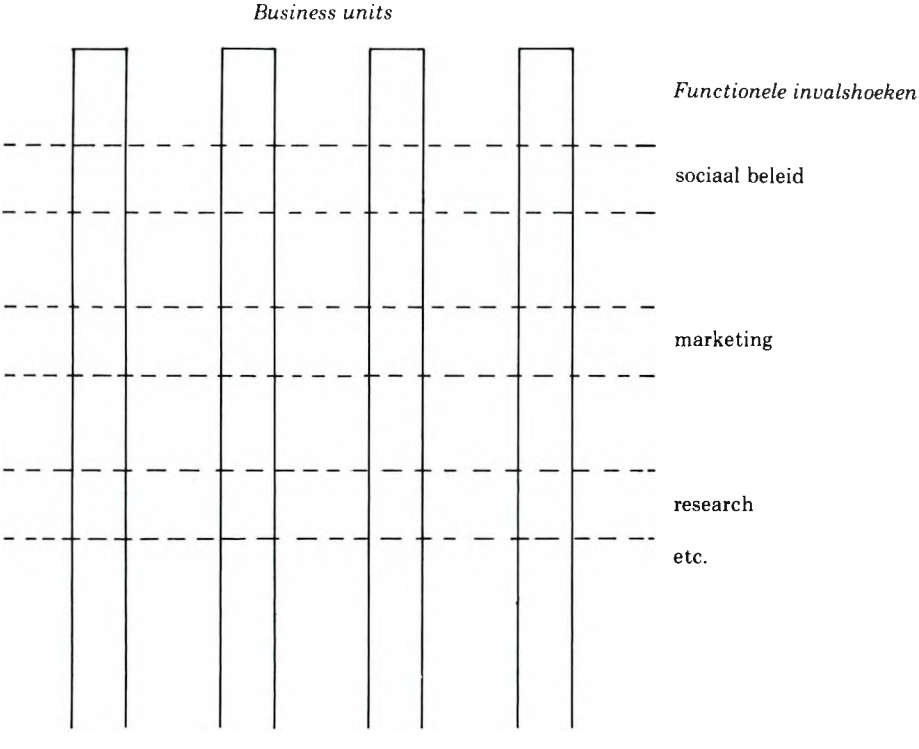
FIGUUR I



Jaarcyclus planning
Buitencirkel: divisie-activiteit
Binnencirkel: centrale activiteit

OP = Operationeel plan
SP = Strategisch plan

FIGUUR II *Matrix product functies*



Als er gesproken wordt over functioneel en geografisch beleid is het goed de belangrijke beperking in de bewegingsvrijheid op te merken, n.l. het idee dat de cash flow vrij besteed kan worden binnen een onderneming is een illusie.
Elke BU[1], ook de z.g. cash cows, vereisen zolang ze actief zijn fondsen om ze in stand te houden en ook de afbouw vraagt dikwijls heel veel geld.
Om sociale redenen en ook ter motivatie van het management is het niet mogelijk om de cash-flow van een BU jaren achtereen niet tenminste gedeeltelijk aan deze BU zelf ten goede te laten komen.
Hetzelfde geldt voor investeringen in andere landen. Deviezenbepalingen en nationale gevoelens in de verschillende landen leggen grote beperkingen op. De praktijk leert, dat hierdoor veranderingen, zowel in de productmix als in de geografische spreiding van de activiteiten, moeilijker zijn te verwezenlijken dan in eerste instantie gedacht wordt. Is geld moeilijk te verplaatsen, voor mensen geldt dit in dezelfde of nog sterkere mate. In de afgelopen periode bleek de geografische mobiliteit, zelfs van jonge managers, steeds kleiner te worden. De redenen zijn vermoedelijk: de veilige beschermde, goed betaalde positie in Nederland, die weinig reden geeft om risico's in andere landen te gaan lopen alsmede het werken van de echtgenote, waardoor voor twee mensen een positie elders moet worden gevonden.

f. Betrokkenheid van de top
Werd in het begin planning meer gezien als een administratieve procedure, uitgevoerd door de lagere échelons, de accentverlegging van het getalsmatige naar het beleidsbepalende heeft tot gevolg gehad dat top-management een veel zwaardere rol is gaan spelen. Meestal worden de uitgangspunten voor iedere planningsronde door de leiding aan de organisatie medegedeeld. Essentieel is dat de samenvatting van het plan door de directie zelf geschreven wordt (executive summary).
Het beleid is veel meer top-down dan bottom-up en er wordt meer tijd besteed aan overdenken van verschillende scenario's dan aan verzamelen van getallen.

Door deze wijziging in de opzet van planning is het niet alleen mogelijk geweest om de kritiek te smoren, die er vooral ontstond toen bleek dat veel projecties cijfermatig helemaal niet met de praktijk overeenstemden, maar zelfs het plan op een veel hoger niveau tot iets onmisbaars te maken. Juist in onzekere tijden is positiebepaling en koers uitzetten, kortom bezinning op regelmatige momenten, een harde noodzaak.
Als het goed opgezet is, bevat het lange termijn plan een visie van zowel experts als van het management op de toekomst. Het is een communicatiemiddel en een uitgangspunt voor de onderneming hoe ze zich moet opstellen. De saamhorigheid en doelgerichtheid van een organisatie kan in hoge mate versterkt worden als het hoe en waarom van de marsrichting aan een ieder bekend is.
Voor management is het een aanwijzing, welke problemen in de toekomst van meer belang zullen worden, hoe daarop te anticiperen. Dit betreft niet alleen de wijze van de bedrijfsvoering, maar ook heeft het bijv. gevolgen

voor de optimale stijl van leidinggeven. Bij vele ondernemingen is er thans een geheel ander type manager nodig, nu optimalisatie, zelfs overleven, belangrijker zijn geworden dan expansie.
De man, die in de jaren zestig briljant genoemd werd, kan thans volledig mislukken. Zie Ansoff over de combinatie van strategische planning met strategisch management. De recepten, die in het verleden golden om een onderneming tot succes te voeren zijn vandaag voor een groot deel niet meer geldig.
Vanzelfsprekend kan er van het verleden geleerd worden, maar de in- en externe wereld ziet er zò anders uit, dat automatische toepassing van de oude lessen niet mogelijk is.

g. Toekomstige ontwikkeling
Voor de toekomst valt te verwachten dat deze rol van planning nog verder versterkt zal worden. Kwantitatieve elementen en wiskundige technieken zullen minimaal gebruikt worden, nog meer zal de essentie van waar de onderneming mee bezig is naar voren moeten komen.
Het spreekt vanzelf, dat zonder getallen het geheel wel erg vrijblijvend wordt.
Rekentechnieken kunnen een trendbreuk zichtbaar maken of een extrapolatie wat meer verantwoord.
Ook calculaties om de concurrentiepositie te kwalificeren, kostprijsverschillen te benaderen kunnen zeer verhelderend werken. Bij de beoordeling van investeringsprojecten wordt er veel gewerkt met pay-out-time en discounted cash-flow (DCF). Ook hier geldt dat de hieraan ten grondslag liggende overwegingen, vooral de concurrentie-analyse, belangrijker zijn dan het DCF-getal.
Een project met een matige rentabiliteit, maar met een goede concurrentiepositie verdient de voorkeur boven het omgekeerde, de concurrentie kan in het laatste geval n.l. in een felle strijd de prijs verder laten dalen dan de nieuwe producent. Nooit mag een belangrijke investering uitsluitend op basis van zijn DCF-calculatie beslist worden. De investering moet primair passen in de lange termijn strategie.
Grote waakzaamheid is ook nodig, als er een rentabiliteitscalculatie uitgevoerd wordt op een additionele investering in een verliesgevende activiteit. De investering kan dan heel aantrekkelijk lijken, hoewel het integraal bekeken beter zou zijn het geheel te beëindigen.
Het is wenselijk om na enige jaren de grote investeringen en acquisities aan een nabeschouwing te onderwerpen. Hierbij gaat het minder om een cijfermatig nacalculeren, maar veeleer om na te gaan, hoe de werkelijkheid ten aanzien van de verwachtingen is geweest, bijv. voor wat betreft investering, volume van de productie, marges, marktaandeel etc.
Het blijkt dat de fouten meestal worden gemaakt in de timing ('het duurt altijd langer'), in het marktaandeel (valt meestal tegen) en in de marge (opbrengst lager, kosten hoger). Bij een nauwelijks toenemende vraag is het duidelijk dat het succes met een nieuwe activiteit alleen dàn te verwachten is, als deze zich positief onderscheidt van wat reeds aangeboden wordt.
De documenten zullen beknopter worden, maar de mogelijkheid bieden om

in bijlagen of aparte capita selecta op bijzondere ontwikkelingen in te gaan. Als het een goed doordacht systeem is, zal het niet nodig zijn ieder jaar een volledig nieuw strategisch plan te maken, maar slechts aanvullingen te geven, daar waar er zich veranderingen hebben voorgedaan. Het is niet te verwachten dat er een vereenvoudiging van de problemen zal komen, veel meer ligt een verdere toename van de gebieden waar aandacht aan geschonken moet worden, voor de hand. Een flexibel planning systeem, waaraan jaarlijks zaken toegevoegd kunnen worden of waar accenten verlegd kunnen worden is een vereiste. Dit betekent geen chaos of vaagheid, maar een weloverwogen gerichte keuze van de onderwerpen, afhankelijk van het belang voor de onderneming.

2. Beschrijving huidig planning systeem

a. Splitsen in business units

De activiteiten van de onderneming worden in een aantal 'business units' (BU) verdeeld. Het kenmerkende van iedere BU is, dat deze een groep van min of meer gelijke producten of diensten omvat, die hetzij qua fabricage, hetzij qua marketing een logisch geheel vormen. Tenzij er grote geografische verschillen bestaan, worden gelijke activiteiten in verschillende landen in één BU samengebracht.

De omvang van de BU kan per bedrijf en per soort zeer sterk verschillend zijn (van één tot meerdere honderden miljoenen guldens).

b. Concurrentiepositie

Een van de belangrijkste pijlers van het planning systeem is het bepalen van de concurrentiepositie van iedere BU in zijn marktgebied. Er bestaan hiervoor verschillende waarderingssystemen, die veelal een exactheid suggereren, die in wezen niet bestaat.

Er dient een aparte analyse plaats te vinden van de industrietak als geheel en die van de eigen onderneming daarin.

Op de lange duur zijn er slechts overlevingskansen voor een onderneming die zich in een op zich gezonde industrietak bevindt, bovendien zich van de anderen weet te onderscheiden.

Hierbij kunnen zich vier gevallen voordoen:

- kostenvoordeel (bijv. grondstof)
- technologische voorsprong (bijv. kwaliteit)
- speciale positie (bijv. uniek service systeem)
- beschermde positie (bijv. een door de staat gereglementeerde markt).

Essentieel is een zo objectief mogelijke taxatie van de positie t.o.v. die van de concurrenten. Hierbij valt te denken aan:

grondstofbeschikbaarheid en prijs (incl. energie)
proces
omvang
kwaliteit
technische ondersteuning, research potentieel
verpakking(skosten)
transportkosten

milieu- en veiligheidsaspecten
eigen verwerking
sterkte en kosten van de marketing organisatie
relatie tot afnemers
reclame
invoerrechten
octrooipositie
financiële sterkte
managementkwaliteit
plannen van concurrenten.

Dikwijls is slechts één facet van doorslaggevende betekenis en moet daar de aandacht op geconcentreerd worden.

Er bestaat de neiging om de eigen sterkte te overschatten. Er is durf voor nodig om te bekennen dat anderen beter geplaatst zijn.

Het getuigt niet van défaitisme maar van realisme om in te zien dat de voorsprong van een concurrent bijv. door een lagere prijs in sommige gevallen niet in te halen valt, zodat het verdedigen van de eigen marktpositie een kostbare en uitzichtloze zaak is.

Het is niet nodig om elk jaar opnieuw de concurrentiepositie te bepalen, wel moet op gesignaleerde veranderingen gereageerd worden.

Er zijn dikwijls bedrijfstakken in grote moeilijkheden gekomen, omdat de analyse niet verder is gegaan dan tot hun eigen product. Het is een absolute noodzaak om ook van de positie van de afnemers en van de hele bedrijfskolom een beeld te hebben. Het heeft immers geen zin om een hoogst efficiënt producent te zijn van een artikel, dat één of twee stappen verder in de verwerkingsketen ten dode opgeschreven is (bijv. door goedkope importen).

Het spreekt vanzelf, dat er soms heel veel vernuft nodig is om er achter te komen, hoe de sterkte van de verschillende schakels in de keten is. Het is echter onmisbaar voor een juiste beoordeling.

Van evengroot belang is de afweging van de sterkte van het bestaande product of de dienstverlening, vergeleken met concurrerende of nieuw te ontwikkelen alternatieven.

Hierbij moeten o.a. naast elkaar gezet worden:

integrale prijs, zowel absoluut als in nuttig effect (een beter product mag duurder zijn)
out of pocket kosten bestaand product
winstmarge
beschikbaarheid grondstoffen
kapitaal of arbeidsintensiteit
kwaliteit
uiterlijk
gemak bij gebruik of toepassing
duurzaamheid
onderhoudskosten
milieuproblemen
schaalgrootte
kosten marktintroductie
technische ondersteuning.

Niet alleen de huidige situatie is belangrijk, evenzeer de verwachtingen voor de toekomst (bijv. grondstofkostenontwikkeling). Ook hier kunnen diepergaande studies noodzakelijk zijn om een goed inzicht in de omstandigheden te krijgen. Het spreekt vanzelf, dat dikwijls exacte gegevens zullen ontbreken en dat met name over de verwachtingen de meningen uiteenlopen. Een discussie over zo'n controversieel punt kan zeer waardevol zijn. Als voorbeeld van een belangrijk vraagpunt wordt de groei van kunststoffen genomen. Jarenlang, van eind vijftiger jaren tot begin zeventig, heeft deze groei 2 à 4 keer die van de industrie bedragen. Het was duidelijk, dat deze penetratie van kunststoffen op allerlei terrein niet onbeperkt zou doorgaan. Door analyse van de groeicijfers bleek de afvlakking (zie A.J. Droppert) reeds vóór de eerste oliecrisis zichtbaar, vandaar dat nu uitgegaan wordt van een veel geringere extra groei van het kunststoffengebruik boven die van de verwerkende industrie.

c. Macro-aspecten

Als de eigen positie en die van de bedrijfstak bepaald is, moet deze in het kader van de algemene verwachtingen ten opzichte van allerlei relevante macro-ontwikkelingen geplaatst worden.

Te denken valt hierbij aan:

Groei Nationaal Product, vooruitzichten per sector, besteedbaar inkomen, rentestand, inflatie, valutaverhoudingen, grondstofprijsontwikkelingen, overheidsmaatregelen, sociale ontwikkelingen.

Toegegeven moet worden, dat het maar aan zeer weinigen gegeven is om uit gebeurtenissen in 't heden trendbreuken voor morgen met exactheid aan te geven.

Hierbij is een verschillende aanpak denkbaar:

er wordt uitgegaan van de meest waarschijnlijke ontwikkeling of er worden een aantal scenario's gemaakt b.v. een minimum en een maximum, waarbij het beleid zodanig wordt gekozen, dat de grootst mogelijke flexibiliteit wordt behouden om zich te zijner tijd te kunnen aanpassen.

Een voorbeeld is de fusie tussen Du Pont en Conoco. Reeds jaren heeft Du Pont getracht om de petrochemische grondstofvoorziening zeker te stellen. Verschillende pogingen werden gedaan (overname kleine oliemaatschappij, joint ventures, lange termijn contracten), totdat plotseling de kans met Conoco zich voordeed. Doordat Du Pont het strategisch belang van de grondstofvoorziening goed doordacht had, kon er snel gereageerd worden.

d. Beleidsbepaling

Op de drie elementen: eigen positie, ontwikkeling van de bedrijfstak en macroverwachtingen moet vervolgens het beleid worden gebaseerd.

Om te voorkomen dat er te ambitieuze plannen ontstaan, geeft de ondernemingsleiding reeds voor het begin van de planningsronde globaal aan waar de accenten gelegd zullen worden en wat de randvoorwaarden zijn (vooral op welke financiële middelen er gerekend mag worden).

Voor de opstelling van de deelplannen zijn de managers van de BU verantwoordelijk; voor de samenbundeling van deze BU-plannen tot een divisieplan uiteraard de divisievoorzitters.

Bij de bespreking van het gehele plan nemen naast de concernleiding en de divisievoorzitters, geassisteerd door andere leden van de divisiedirectie, ook enkele planningsfunctionarissen deel.

e. Acties vastleggen
Het resultaat moet zijn een goedkeuring van het te voeren beleid, waarbij acties worden afgesproken, die op een bepaald moment hetzij tot een concreet doel moeten leiden, hetzij gegevens moeten verschaffen om een keuze over de te volgen gedragslijn mogelijk te maken. Opgepast moet worden om loze kreten op te nemen zoals: vergroting marktaandeel met 10%, over 5 jaar 25% van de omzet in nieuwe producten of verbetering winstmarge met 2%, zonder aan te geven hoe dit kan gebeuren. Het is het goede moment om prioriteiten te stellen.
Op deze manier krijgt het strategische plan als doel om, naast het vastleggen van het beleid, een delegatiedocument te zijn voor het lagere management. Het spreekt vanzelf, dat de divisieleiding hetzelfde in huis doet t.o.v. de BU-managers. Niet alleen de directe activiteiten komen ter sprake, maar evenzeer is het mogelijk om functionele aspecten ter tafel te brengen zoals de (administratieve) organisatie, het researchapparaat, etc.
Het is echter noodzakelijk als de wens bestaat hierover van gedachten te wisselen om ruim tevoren de agenda op te stellen, opdat men zich hierop kan voorbereiden.
Gedurende de rest van het jaar kan volstaan worden met een tussentijdse bespreking in kleinere kring, waarin gerapporteerd wordt over de voortgang of met een uitgebreidere discussie over enkele wezenlijke zaken, waarover op dat moment pas de gegevens beschikbaar zijn.
Bij het één- à drie-jarige operationele plan, dat meestal in december-januari voor discussie gereed is, wordt in principe dezelfde procedure gevolgd. Het eerste jaar is dan tevens het budget voor dat jaar en maandelijks of per kwartaal worden de resultaten hiermee vergeleken. Ook hier is een follow-up door vastgelegde actieplannen zeer wezenlijk.

f. De ervaring met planning of prognose versus realiteit
Aan de hand van ruim tien jaren planning zijn een aantal conclusies te trekken, zoals:

1. Hoewel in het algemeen de werkelijkheid slechter is dan de prognose, zijn er ook bedrijfsonderdelen die stelselmatig te laag voorspellen. Bij een beoordeling van de individuele cijfers moet de houding van het management (optimistisch/pessimistisch) mede betrokken worden.
2. De situatie van het moment beïnvloedt het strategisch denken te sterk. Als de conjunctuur gunstig is, wordt de lange termijn roziger bekeken dan in een slechte periode, hoewel er fundamenteel niets gewijzigd behoeft te zijn.
3. Een goed geïnformeerde outsider, bijv. op een afdeling, die de cijfers consolideert, is met zijn beoordeling van de toekomst vaak dichter bij de realiteit dan iemand aan het front.
4. Negatieve correcties in de prognoses, opgesteld door de BU-managers zijn het best aan te brengen door een post voor risico's in te voeren en

de oorspronkelijke prognose niet te wijzigen. Het verdient altijd de voorkeur om als eindcijfer de reële verwachting aan te houden en niet de overdreven gunstige (werkt demotiverend).

5. Het effect van bijzondere gebeurtenissen (oliecrisis, valuta schommelingen etc.) wordt zowel in positieve als negatieve zin fout ingeschat.
6. Het blijkt zeer moeilijk te zijn om een afwijking van een bepaalde trend te classificeren als trendbreuk of als een voorbijgaande afwijking.
7. Omgekeerd zijn er al vele fouten gemaakt door extrapolatie van bepaalde ontwikkelingen. Iedere extreme beweging roept naarmate hij langer voortduurt steeds meer tegenkrachten op, die in het begin niet onderkend worden, maar die tenslotte wel zorgen dat de trend afgebogen wordt. Een saillant voorbeeld is de olieprijs. Vanaf 1973 liep de prijs voortdurend op van $ 2 tot $ 35 per vat. Enige jaren na 1973 begonnen de voorspellingen te komen van $ 100 in 1985, enz.
   Hoewel in de zeventiger jaren niet te voorzien was, hoe de stijging te stoppen zou zijn, blijkt nu inderdaad dat het toch gebeurd is. Het was niet moeilijk te voorzien dat $ 100 niet gehaald zou worden, wèl om te voorspellen wanneer en bij welke prijs de stijging zou stagneren.
   Op een ander terrein beleven we nu het te voorziene buigpunt in de ontwikkeling van de sociale verzekeringen.
   Op dezelfde wijze geredeneerd, valt er te verwachten dat er een einde zal komen aan de groei van de omvang van grote ondernemingen en er zelfs een teruggang zal plaatsvinden.
8. In de hausseperiode van de fusies werd niet alleen gezocht naar backward en foreward integratie, maar eveneens naar diversificatie. Dit gebeurde meestal met als motief risicospreiding. Nu is er aan diversificatie niets fouts, als dat tenminste gebeurt op een terrein dat duidelijk verband houdt met het eigen kennen en kunnen (related diversification). Wanneer dit echter niet het geval is en - meestal door een acquisitie - een vreemd element in de onderneming wordt gehaald, is de kans op mislukking groot. De overnemende onderneming spreekt een andere taal dan de geacquireerde, waardoor grote frustraties kunnen ontstaan, waarvan de nieuwe activiteit de dupe wordt. Knelpunten kunnen bijv. zijn de business-ethiek, het marktgedrag, de niet aansluitende research, de investeringsbehoefte etc. Het beste in zo'n geval is het geven van maximale vrijheid in de nieuwe constellatie, maar het blijkt dat maar weinig bedrijven deze discipline opbrengen, vandaar de vele mislukkingen. Hall heeft hier onlangs over gepubliceerd.
   Een ander facet, in de fusie-roes vaak niet tevoren overdacht, is de onverzoenlijkheid van nationale cultuurpatronen.
   Vele van de transnationale fusies (Agfa-Gevaert, Fokker-VFW, Estel, Dunlop-Pirelli) zijn mislukt, omdat de nationale verschillen te groot waren. Dit geldt uiteraard alleen als de beide partners even groot zijn. Is er sprake van een grote firma, die een kleine in een ander land overneemt, dan kan de laatste slechts in zijn lot berusten.

Literatuur

H. I. Ansoff Samsom/Nive Management, December 1980, blz. 36
A. J. Droppert, Econ. Statistische Berichten 19.7.1978: De chemische industrie in West Europa - De mythe van de sterke groei nader geanalyseerd.
Du Pont: When strategic planning pays off, Chem. Week 5.8.1981
W. K. Hall, Harvard Business Review, September/October 1980, blz. 75
Th. P. van Hoorn, TED 1978, blz. 243
C. Lorenz, Fin. Times 29.6.1981

Noten
1 BU, business unit zie II-a