

BEHOEFTE VAN ONDERNEMINGEN AAN INFORMATIE OVER ONDERNEMINGEN BUITEN DE EIGEN BRANCHE IN HET KADER VAN DE STRATEGIEKEUZE

door Drs. Th. P. van Hoorn

Als thema voor dit jubileumnummer van het MAB werd „de behoefte aan informatie over de onderneming bij anderen dan de leiding” gekozen. In dit kader paste naar de mening van de redactie ook een artikel over informatie-behoefte van ondernemingen buiten de eigen branche in het kader van hun strategiekeuze. Aangezien de uitwerking van dit thema echter beter kon plaatsvinden door in het kader van het strategieformuleringsproces van de eigen onderneming de behoefte aan informatie over andere ondernemingen buiten de eigen branche te analyseren, in plaats van omgekeerd, is in het onderstaande artikel de optiek andersom, d.w.z. van binnen naar buiten gekozen.

1 Inleiding

De toenemende aandacht die aan de strategieformulering gewijd wordt markeert een nieuwe fase in het management. In de loop der jaren is een ontwikkeling te zien geweest van een oriëntatie op het produkt (het zgn. produktgericht ondernemen) via een oriëntatie op de markt (de marketing gedachte) naar een oriëntatie op een bredere omgeving, de maatschappij (Van der Haas 1968). De noodzaak van een brede omgevingsoriëntatie neemt de laatste jaren hand over hand toe. Het begrip strategie zou men dan ook kunnen omschrijven als: „een actieplan gericht op een zodanige conditionering van de relaties met de omgeving dat de continuïteit van de onderneming op een voor alle daarbij betrokkenen bevredigende wijze gegarandeerd is”.¹⁾

Het begrip „betrokkenen” moet daarbij in uitgebreide zin geïnterpreteerd worden. Continuïteit zal immers alleen dan zo goed mogelijk gegarandeerd zijn indien de organisatie zelf (werkomstandigheden, arbeidsklimaat, leiderschap e.d.) én haar bijdrage aan de gemeenschap aanvaardbaar zijn voor allen die met haar te maken hebben.

De „betrokkenen” die het hier betreft kunnen worden onderscheiden in: (Croon/Whitlau 1973)

Interne groeperingen:

het personeel dan wel verschillende doorsneden hieruit (afdelingen, georganiseerd, hoger en stafpersoneel, O.R.-leden, directie, commissarissen, eigenaren enz.).

Externe groeperingen:

afnemers, geldverschaffers, aandeelhouders, leveranciers, concurrenten, vakbonden, werkgeversorganisaties, overheids- en semi-overheidsinstanties, politieke partijen, actiegroepen (bijv. omwonenden), massacommunicatiemedia, consumentenorganisaties enz.

¹⁾ Zo omschrijft H. Igor Ansoff strategie als „establishing the relationships between the firm and its environment” (Ansoff 1969).

De invloed die de diverse hierboven genoemde groeperingen op de onderneming kunnen hebben, kan zeer verschillen en kan bovendien in de tijd sterk variëren.²⁾

Zo zal de invloed die de bankier tracht uit te oefenen variëren met het verloop van de rentabiliteit en het al dan niet overtrekken van de kredietlimiet, die van de overheid o.m. met het prijsgedrag van de onderneming in relatie tot de betekenis daarvan voor de index van de kosten van levensonderhoud en die van de vakbond bijv. met de actualiteit van de kans op het verloren gaan van arbeidsplaatsen.

Het aantal der potentiële invloedsfactoren op de onderneming breidt zich nog voortdurend uit. Vele van hen zijn dikwijls moeilijk te voorspellen doch kunnen vitaal zijn voor het voortbestaan van de organisatie. Vandaar dat een uitgebreid onderzoek naar en bewaking van de belangrijkste invloedsfactoren in de onderneming zeer gewenst is, teneinde de continuïteit zo goed mogelijk zeker te stellen.

In het kader van onze probleemstelling hebben wij binnen deze pluriformiteit van invloedsfactoren uitsluitend te maken met invloeden uitgaand van ondernemingen. Aan die van vakbonden, overheden e.d. gaan wij hier voorbij. Binnen de groep ondernemingen kan weer onderscheiden worden naar: leveranciers, concurrenten, afnemers, „outsiders”-geïnteresseerden, alsmede financiers.

De rol die deze verschillende categorieën in het strategieformuleringsproces spelen, zal in de volgende paragraaf worden uiteengezet.

2 Het strategieformuleringsproces

Algemeen

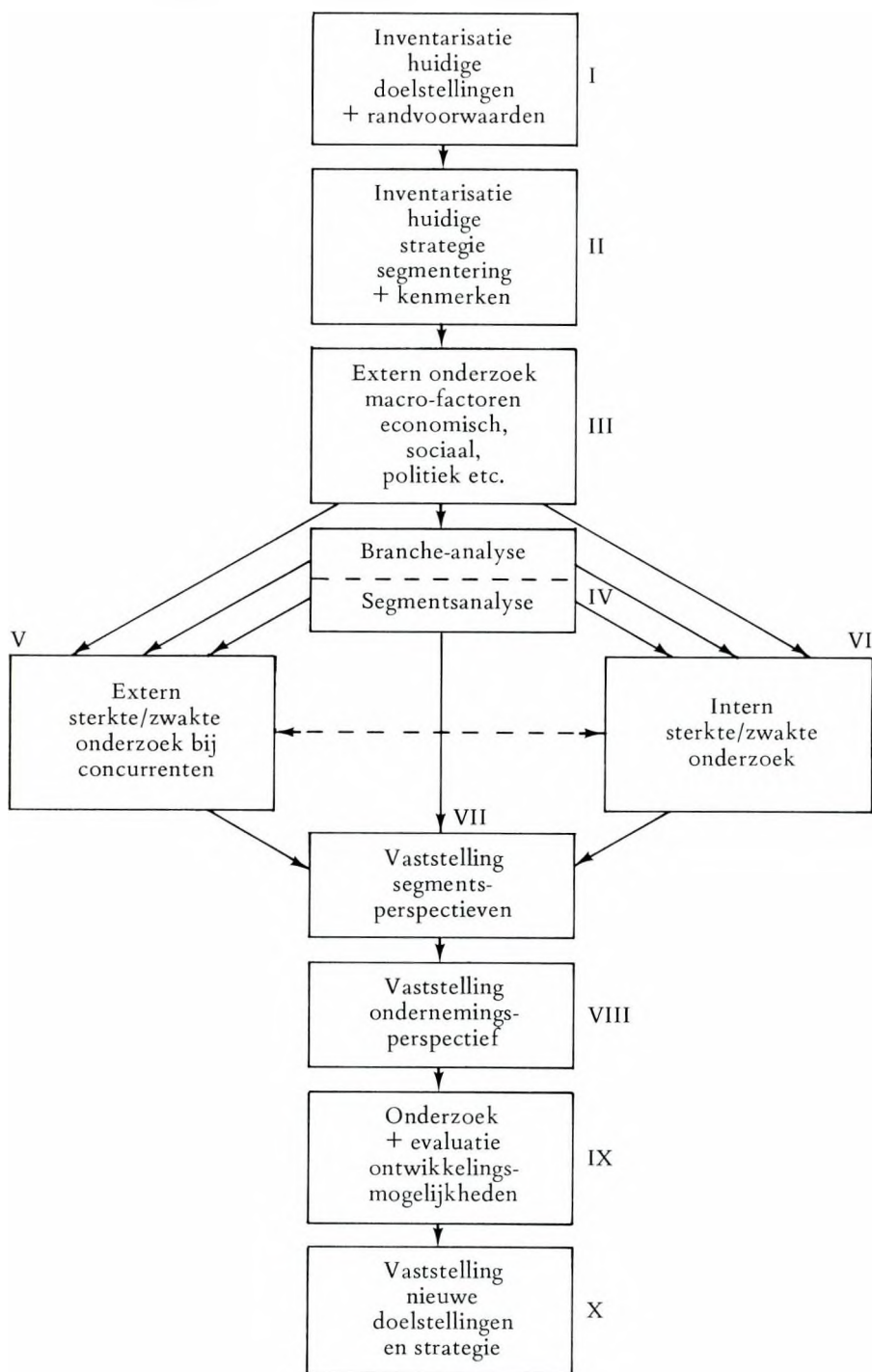
Voordat wij iets over de behoeften aan informatie omtrent bedrijven buiten de eigen branche kunnen zeggen is het nodig eerst het strategieformuleringsproces zelf nader te beschrijven. Pas dan is het mogelijk aan te geven in welke fasen van het proces deze problematiek actueel is en welke informatie men dan mogelijk nodig heeft.

Hoewel de levensvatbaarheid van een organisatie in de huidige tijd bepaald wordt door een zich steeds uitbreidend scala van omgevingsfactoren is de primaire bron van het voortbestaan nog steeds de acceptatie van de geleverde prestaties door de afnemers tegen een winstgevende prijs. Vandaar dat in de methodiek van de strategiebepaling een zeer belangrijke plaats ingeruimd wordt aan het onderzoek naar de toekomstmogelijkheden van produkten en markten (resp. segmenten daarvan). Deze mogelijkheden worden echter telkens bekeken tegen de achtergrond van de getraceerde externe en interne ontwikkelingen waarbinnen de verkrijgbaarheid van grond- en hulpstoffen, duurzame middelen en geld een belangrijke rol speelt.

Het strategiebepalingsproces zelf kan qua methodiek onderscheiden wor-

²⁾ In de Engelse literatuur gebruikt men de term „stakeholders analysis” voor het onderzoek naar eisen en wensen van de diverse groeperingen in en om de organisatie en de mate waarin daaraan tegemoet gekomen wordt (McConnell 1971).

Fasen van het strategie-formuleringsproces



Figuur I

den in een aantal afzonderlijke activiteiten, deels bestaand uit onderzoeken, deels uit evaluaties daarvan die achtereenvolgens fasegewijs uitgevoerd kunnen worden (zie figuur 1). De belangrijkste fasen daarin zijn aangegeven door blokken, de relaties tussen de blokken, tevens aangevende de volgorde van de activiteiten, door pijlen.

Om der wille van de duidelijkheid is zowel een beperking aangebracht in het aantal der activiteiten (blokken) als in het aantal der relaties. Zo zijn o.m. ook de terugkoppelingen niet aangegeven.

Hieronder willen wij in het kort de methodiek en de gedachtengang van de strategiebepaling beschrijven. Een gedetailleerde behandeling per fase zou in het kader van dit artikel te ver voeren. Daarvoor moge verwezen worden naar de literatuur (Ansoff 1965, Argenti 1969, Hussey 1971, Croon 1973).

De methodiek

De hoofdvraag die tijdens het strategieformuleringsproces beantwoord moet worden is - zoals in de vorige paragraaf werd aangeduid - of de continuïteit en levensvatbaarheid van de organisatie voor alle betrokkenen op bevredigende wijze gegarandeerd zijn, resp. of de vermoedelijke resultaten van de voorgenomen activiteiten overeenkomen met de ambities van hen die het beleid formuleren. Er moeten m.a.w. in de organisatie een aantal doelstellingen en uitgangspunten geformuleerd zijn, waarop de strategie gebaseerd kan worden en waaraan getoetst zal moeten worden in hoeverre hieraan ook in de toekomst kan worden voldaan.

Doelstellingen en randvoorwaarden

Van der Torn geeft aan dat - bewust of onbewust - in elke onderneming een „pakket” van doelstellingen en randvoorwaarden geformuleerd wordt waaraan de bedrijfsvoering moet voldoen. Dit pakket kan er als volgt uitzien: (Van der Torn 1973, 1)

- 1 *concept of mission* - de behoefte waarin de organisatie wil voorzien;
- 2 *doelstellingen*
 - primaire: continuïteit, groei, rentabiliteit, marktpositie, enz.
 - secundaire: flexibiliteit, risico's, efficiency enz.;
- 3 *uitgangspunten en persoonlijke waarden.*
Bijv. m.b.t. samenwerking met derden (met wie wel, met wie niet?), levering aan resp. afname van bepaalde ondernemingen resp. landen, esthetische voorkeuren voor bepaalde produkten, image resp. kwaliteitsniveau van produkten enz.

Uitwerking van de methodiek

Realisering van deze doelstellingen en uitgangspunten streeft men na d.m.v. de gekozen strategie. Deze zal dus in zijn huidige vorm eerst geïnventariseerd moeten worden (blok II). In het bijzonder zijn daarbij belangrijk de marktsegmenten waarop de onderneming opereert (omvang, klanten, groei, marktaandeel enz.), alsmede haar bijzondere kenmerken (bijv. technologie, beschikbare know-how, gebruikte grondstoffen, leveranciers, vestigingsplaats,

financieringsstructuur, financiers enz.). Segmenten en bijzondere kenmerken bepalen voor een belangrijk deel de kansen en de bedreigingen die de onderneming in de komende jaren te verwachten heeft.

Of de doelstellingen en randvoorwaarden redelijkerwijze gerealiseerd zullen kunnen worden in het licht van de snelle veranderingen en ontwikkelingen in de maatschappij is nu afhankelijk van:

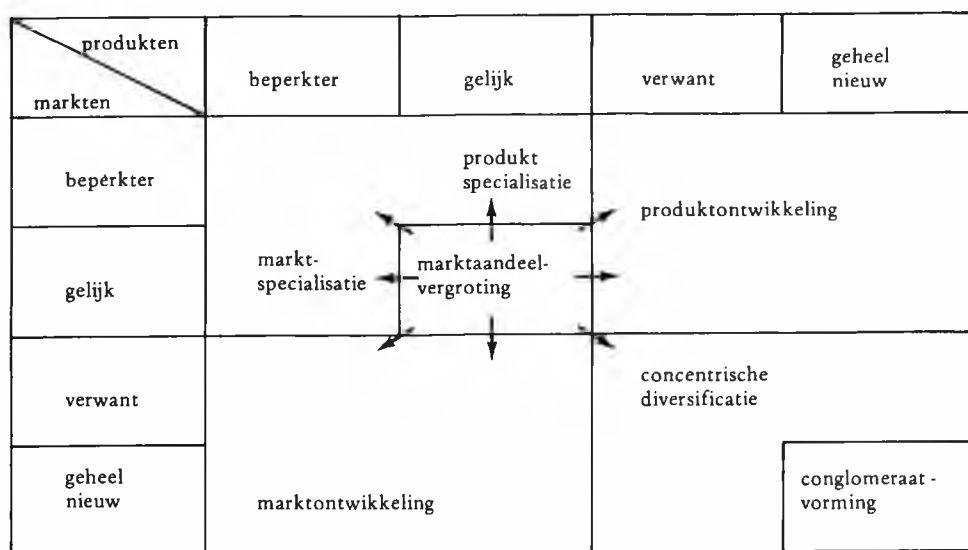
- 1 *Externe factoren*, die invloed kunnen uitoefenen op de branche, op een of meer segmenten daarin, dan wel op concurrenten, resp. op de onderneming zelf.
- 2 *Interne factoren*, c.q. kwaliteiten die de onderneming kan activeren teneinde de onder 1 genoemde ontwikkelingen het hoofd te bieden dan wel zelfs in voor haarzelf positieve zin te beïnvloeden resp. te benutten.

Teneinde dit invloeds- en krachtenveld voor de onderneming zichtbaar te maken is een onderzoek nodig naar alle voor de onderneming relevante externe invloedsfactoren (extern onderzoek) zowel in de macro-sfeer (III), in branche- dan wel segmentsverband (IV) resp., indien de concurrentieverhoudingen daartoe aanleiding geven, eveneens bij individuele concurrenten (V). Het intern sterkte/zwakte onderzoek (VI) moet uitsluitel geven over de kwaliteit van alle functies en middelen die bijdragen aan de realisatie van de doelstellingen (inkoop, produktie, technologie, marketing, financiering etc.).

Het perspectief van een marktsegment wordt nu in beslissende mate bepaald door het resultaat van dit intern sterkte/zwakte onderzoek - het zgn. kwaliteitsprofiel - (VI) te relateren aan de verwachte externe ontwikkelingen (III), de eisen van de markt (IV) en de verwachte ontwikkeling in de kwaliteitsprofielen van de concurrenten (V).

Samenvoeging van de segmentsperspectieven moet tenslotte tot een oordeel leiden omtrent het totale ondernemingsperspectief (VIII). In deze fase van het onderzoek kan de haalbaarheid van de oorspronkelijk geformuleerde doelstellingen en randvoorwaarden (I) beoordeeld worden en dient feed-back daarheen plaats te vinden.

Acht men het resultaat aanvaardbaar dan kan het onderzoek gestopt worden. De reeds gekozen strategie wordt dan gecontinueerd. Acht men het resultaat niet aanvaardbaar, dan zullen òf de doelstellingen en randvoorwaarden (I) òf de gekozen strategie (II) veranderd moeten worden. Doet zich het laatste voor dan wordt het onderzoek voortgezet. Men zal dit dan richten op het genereren van strategische alternatieven (IX) die wèl aan de inmiddels al dan niet veranderde doelstellingen en randvoorwaarden voldoen. Systematisering van dit proces kan op nuttige wijze plaatsvinden door de ontwikkelingsmogelijkheden van de onderneming „in kaart te brengen” met behulp van de produktmarktmatrix. Deze kan als volgt weergegeven worden (zie figuur II) (Van der Torn 1973, 2).



Figuur II

In deze figuur zijn vanuit de „gelijk-gelijk”-positie in principe acht ontwikkelingsrichtingen mogelijk, namelijk langs de aangegeven pijlen.

Een andere groep van strategische alternatieven kan onderzocht worden door veranderingen in de positie in de bedrijfskolom aan te brengen via integratie (voorwaarts dan wel achterwaarts) resp. differentiatie, dan wel door verandering in technologie. Het laatste kan soms ook gepaard gaan met wijziging in markten resp. segmenten. Uitgangspunt bij het selecteren van alternatieven is vrijwel altijd het gebruik maken van kwaliteiten (sterkten) die men aan andere produkten, markten en/of technologieën dienstbaar wil maken.

Uit deze combinaties ontstaan potentiële kostenverlagingen en/of opbrengstverbeteringen, in het strategisch denken bekend geworden als synergie-effecten ($2 + 2 = 5$). Het zoekproces naar alternatieven wordt m.a.w. zoveel mogelijk gericht met behulp van criteria die afgeleid worden enerzijds uit het ondernemingsperspectief (VIII) (bijv. het verminderen van seizoens- of weersgevoeligheid, resp. leveranciers-afhankelijkheid, het verder werken op bepaalde technische kwaliteiten e.d.), anderzijds uit persoonlijke voorkeuren (I) (zoals het vasthouden aan een bepaald image of produktkwaliteit, leversnelheid enz.). De nieuwe strategie en de doelstellingen (X) moeten het actieplan (de wijze van realisatie) en de streefcijfers aangeven op bepaalde toekomstige tijdstippen. Met betrekking tot deze doelstellingen is in het kader van ons vraagstuk essentieel dat de leiding uitspreekt welk deel hiervan door middel van interne groei gerealiseerd moet worden en welk deel via externe groei d.w.z. in combinatie met derden, via een bepaalde vorm van samenwerking, acquisitie of fusie. In feite dus de make, combine or buy beslissing.

3 Trajecten binnen het strategieformuleringsproces, waarin kennis over ondernemingen buiten de eigen branche van belang is

Kennis omtrent ondernemingen buiten de eigen branche is nu hoofdzakelijk in drie fasen van het hierboven beschreven strategieformuleringsproces van belang (zie figuur I).

- a. In blok VI bij het intern sterkte/zwakte onderzoek.
- b. In de blokken VII en VIII bij de vaststelling van het segments- resp. het ondernemingsperspectief.
- c. In blok IX bij het onderzoek naar en de evaluatie van ontwikkelingsmogelijkheden.

Ad a. Het intern sterkte/zwakte onderzoek

De relatie tussen het intern sterkte/zwakte onderzoek en ondernemingen buiten de eigen branche ligt wellicht niet direct voor de hand. De „sterkten” van een onderneming zijn echter niet alleen afhankelijk van de interne kwaliteiten (capabilities) doch ook van de beschikbaarheid van alle middelen. Daarom is het nodig dat de onderneming zich bij de relatering van macro- en branchefactoren aan de huidige kwaliteiten en middelen afvraagt:

- 1 welke bedreigingen (kwetsbaarheden);
- 2 welke kansen

er aan de inkoopzijde van de eigen onderneming aanwezig zijn, en welke ondernemingen daarbij mogelijk een rol kunnen spelen. Daarbij dient „inkoop” in de meest uitgebreide zin geïnterpreteerd te worden. Het betreft hier n.l. alle middelen (resources) die de eigen onderneming van derden betreft ter omzetting in prestaties voor de eigen afzetmarkt. Als zodanig zijn te noemen: grond- en hulpstoffen, halffabrikaten en gereed produkt, duurzame produktiemiddelen, diensten en geld.

Ad b. De trajecten VII en VIII: vaststelling van het segments- resp. het ondernemingsperspectief

Bij de vaststelling van het perspectief, hetzij van een segment, een divisie of van de gehele onderneming als resultaat van de relatering van de branche/segmentsanalyses (IV), interne (VI) en externe kwaliteitsprofielen (V) aan elkaar dienen wij ons steeds af te vragen welke mogelijke plannen zowel:

- 1 directe concurrenten, als
- 2 outsiders - buiten onze eigen branche - kunnen hebben met betrekking tot onze markt(segmenten) resp. kwaliteiten.

Ad 1: Directe concurrenten in de eigen markt en/of branche vallen formeel buiten de ons door de redactie voorgelegde probleemstelling, maar zijn zonder twijfel belangrijk genoeg om hier toch te memoreren. Zij bepalen namelijk de „ruimte” die wij op onze markt krijgen en daarmee ook onze mogelijkheden en beperkingen.

Ad 2: Deze groep behoort tot de categorie waar het in het kader van de probleemstelling in het bijzonder om gaat. Het betreft hen die overwegen tot onze markt(en) toe te treden en derhalve een bedreiging kunnen gaan vormen. Meestal zullen wij ze - in deze kwaliteit - nog niet kennen. In het kader van de strategieformulering zullen wij hun mogelijke acties in onze

beschouwingen moeten betrekken. Derhalve is informatie over hen nodig.

Ad c. Traject IX. Onderzoek naar en evaluatie van ontwikkelingsmogelijkheden

Indien diversificatie dan wel integratie (voorwaarts en/of achterwaarts) overwogen wordt treedt men in principe buiten de eigen branche.

(In de gevallen van specialisatie, produkt- dan wel marktontwikkeling, resp. differentiatie blijft de onderneming er formeel binnen. Deze worden dus niet behandeld.) In dit geval is kennis omtrent ondernemingen die reeds in die betreffende branche werkzaam zijn - potentiële concurrenten dus - resp. van hen die dit door toetreding kunnen worden, noodzakelijk ter beoordeling van:

- 1 de mogelijkheden die de onderneming als zelfstandige eenheid op die markt/branche heeft;
- 2 mogelijke samenwerkingskandidaten, indien de onderneming overweegt de stap naar die branche niet alleen, uitsluitend op eigen kracht te doen, doch samen met anderen binnen dan wel buiten de betreffende branche (dus bijv. d.m.v. aandelendeelneming, licentiecontract, joint venture, overname e.d.).

De hierboven gemaakte splitsing tussen 1 en 2 behelst een zeer wezenlijk aspect binnen de problematiek van het betreden van vreemde branches. Bij diversificatie resp. integratie raakt men - in vergelijking tot produkt- resp. marktontwikkeling - steeds verder verwijderd van de oorspronkelijke uitgangssituatie. Daarvoor zijn nieuwe kwaliteiten nodig die geen enkele of slechts geringe verwantschap hebben tot de eigen oorspronkelijke basis-kwaamheden. Ontwikkeling hiervan kan een lange aanlooptijd vergen en zeer kostbaar zijn. Heeft men die tijd en/of het geld daarvoor niet, dan zal men deze kwaliteiten in moeten kopen bij derden (licenties verwerven en/of personeel aantrekken). Is dit laatste niet mogelijk dan zit er veelal niets anders op dan de gewenste kwaliteiten geïntegreerd te verwerven door de overname van een bestaande onderneming. Een tussenvorm hiervoor biedt de joint venture. Essentieel is echter dat expliciet gemaakt wordt welk deel van de doelstellingen d.m.v. interne groei gerealiseerd moet worden en welk deel extern d.m.v. een of andere vorm van combinatie met derden (Hovers 1973).

Concluderend kan men stellen dat ondernemingen buiten de eigen branche derhalve in tweeërlei zin geïnteresseerd zijn in gegevens over de eigen onderneming.

In *defensieve* zin zijn zij geïnteresseerd in onze mogelijke plannen tot penetratie van de door hen reeds betreden marktsegmenten en als consequentie daarvan eveneens in de kwaliteiten die wij daarvoor zouden kunnen bezitten. In *offensieve* zin zijn zij geïnteresseerd in onze kwaliteiten in verband met hun (mogelijke) plannen tot penetratie in thans door ons betreden marktsegmenten.

Deze beschouwingwijze kan echter evenzeer omgekeerd worden. De eigen onderneming kan zich eveneens offensief dan wel defensief opstellen en in dat kader om dezelfde als hierboven aangegeven redenen geïnteresseerd zijn in gegevens over outsiders buiten de eigen branche. In principe gaat het hier

in beide gevallen om het schatten resp. evalueren van kwaliteiten van de eigen organisatie indien wij òf zij tot een bepaalde actie zouden overgaan. Het betreft dus m.a.w. eerst de schatting van de waarschijnlijkheidsgraad van een bepaalde actie en vervolgens van de kracht en omvang waarmede dat kan geschieden (de lengte van de polsstok: hoe ver kan hij springen?) en tenslotte van het effect dat dit op de eigen positie en resultaten zal hebben.

Een mooi voorbeeld van de actualiteit van het hier gestelde onderwerp biedt de toetreding van het Verenigd Koninkrijk tot de E.E.G. De - toekomstige - volledige samenvoeging van de marktgebieden brengt geheel nieuwe groepen ondernemingen binnen elkaars gezichtsveld en noodzakelijkerwijze moet het observatieterrein van elk van hen dienovereenkomstig worden uitgebreid.

4 Aard en inhoud van de benodigde informatie over ondernemingen buiten de eigen branche

Algemeen

Als afgeleide uit het strategiebepalingsproces - resp. uit de consequente bewaking van de gevolgde strategie - moet een informatieplan opgesteld worden dat systematisch voor elke fase de aldaar benodigde relevante informatie aangeeft (Breevoord 1971, 1). Dit plan heeft ten doel een optimale strategische informatieverschaffing te garanderen. De informatie omtrent ondernemingen buiten de eigen branche vormt hiervan een onderdeel. Gezien de belangen die hierbij op het spel staan is de inhoud, de detaillering, de betrouwbaarheid en de timing van deze informatie van de grootste betekenis.

Het probleem bij de vaststelling van aard en inhoud van de benodigde informatie bij de strategieformulering is echter, dat geen enkele informatie „intrinsiek” strategisch is (Aguilar 1966, 1). Informatie wordt strategisch van aard op grond van haar bijzondere betekenis in het kader van de strategische situatie en op grond van haar evaluatie door het management. Dikwijls blijkt het zelfs nodig te zijn eerst allerlei gegevens te verzamelen en te analyseren voor men weet wat men werkelijk nodig heeft (Klingen 1973). Een begrenzing en selectie van informatie is binnen dit probleemgebied met andere woorden hoogst gewenst, teneinde verspilling van inspanningen te voorkomen.

Men kan nu de vraag, omtrent de aard en de inhoud van de benodigde informatie vanuit verschillende ingangshoeken benaderen, bijv. naar de scheiding offensieve/defensieve situaties of naar de tijdsduur van het onderzoek: permanent versus eenmalig.

Wij zullen hieronder echter aansluiten bij de in § 3 gemaakte onderscheiding naar de fasen in het strategieformuleringsproces waarin informatie over ondernemingen buiten de eigen branche gewenst is.

In deze gevallen bepalen de volgende factoren in grote lijnen de aard, inhoud en de detaillering van de benodigde informatie:

- 1 Het traject van het strategiebepalingsproces waarvoor de informatie nodig is (m.a.w. de blokken VI, VII, VIII of IX in figuur 1).

- 2 De aard en de actualiteit van de aldaar te nemen beslissing.
- 3 De fase in het besluitvormingsproces in het betreffende blok.
- 4 Het belang van de overwogen beslissing voor de betreffende onderneming en de daaraan voor haar verbonden risico's.
- 5 De periode beschikbaar voor verzameling, onderzoek en analyse van de informatie.
- 6 Het budget, beschikbaar voor de activiteiten genoemd onder punt 5.

Hieronder willen wij nu een aantal aspecten van de strategische informatie-behoefte voor elk van de in § 3 genoemde gevallen behandelen. Verwijzend naar het hierboven opgemerkte over het „strategisch” worden van informatie moge benadrukt worden dat illustratie eerder als doel voorop moet staan dan uitputtendheid.

Ad a. Het intern sterkte/zwakte onderzoek (VI)

Het gaat hier om het evalueren van ontwikkelingen die kansen resp. bedreigingen veroorzaken aan de input-zijde. Tot voor kort verheugde dit aspect zich wat minder in de belangstelling van de strategen. Sinds de oliecrisis is daar duidelijk verandering in gekomen. Aangezien de kansen aan de input-zijde in hoge mate bepaald worden door de situatie aan de afzetzijde c.q. de marktsegmenten - die onder b en c behandeld worden - zullen wij ons hier verder op de bedreigingen richten. Deze betreffen het niet, resp. niet voldoende, niet op tijd, dan wel niet in de juiste kwaliteiten ontvangen van een of meer der produktiemiddelen, noodzakelijk voor het bereiken van de gestelde doelstellingen. Dit kan ten dele veroorzaakt worden door politieke omstandigheden (denk energiecrisis), doch evenzeer door een handelen of nalaten van ondernemingen, leveranciers van produktiemiddelen. Een evaluatie van ontwikkelingen aan de inputzijde zal zich derhalve op de volgende punten richten:

- welke toeleveringen ontvangen wij;
- welke hiervan zijn voor ons essentieel (indeling naar relevantie categorieën qua kwetsbaarheid);
- aan welke ontwikkelingen zijn deze toeleveringen onderhevig;
- wat is het aandeel dat ik zelf afneem van de totale afzet van de betreffende toeleverende branche;
- welke individuele ondernemingen spelen hierin een rol;
- welk aandeel heeft elk van hen in onze totale toeleveringen.

Op dit punt kan een verdere analyse van de belangrijke leveranciers van groot belang zijn.

Algemene regels zijn hier bijzonder moeilijk te geven. Verrijking van alle leveranties van één leverancier kan een zwakte doch ook een sterkte betekenen. Dit hangt af van een veelheid van factoren zoals de omvang van het bedrijf, zijn technische kennis, de concurrentieverhoudingen, de aanwezigheid van substituten, herkomst van zijn toeleveringen e.d.

Naarmate de betekenis van de betreffende toeleverantie groter is voor de eigen onderneming zal het van belang zijn als onderdeel van de strategische informatievoorziening een documentatie te gaan aanleggen van inkoopomzetten per artikel(groep), de aandelen van elk der leveranciers daarin en hun

belangrijkste kenmerken. Daarnaast tevens van potentiële leveranciers die (nog) niet leveren. Ditzelfde kan eveneens zijn groot nut hebben m.b.t. de geldverschaffende instellingen.

Vooraf een regelmatige evaluatie van de - vaak onopgemerkte - trends is van belang, bijv. verschuivingen van de ene leverancier of land van herkomst naar een andere. Elke verschuiving en externe gebeurtenis moet telkens onderzocht worden in het kader van zijn betekenis voor het conditioneren van de externe relaties ter verzekering van de continuïteit.

Het informatieplan zal dus regels moeten geven voor de detaillering naar inputfactoren, de wijze van opbouw van de informatie hierover, en de aard van de informatie over de individuele ondernemingen die hierin van belang zijn.

Ad b. Vaststelling van het segments- resp. het ondernemingsperspectief (VII) en (VIII)

Het gaat in dit traject om de vraag in hoeverre het perspectief van de onderneming in zijn huidige markten kan worden beïnvloed dan wel verstoord door derden-outsiders van buiten de branche. Zij kunnen dit doen zoals reeds werd gesteld door:

- 1 rechtstreeks zelf in de eigen markt(en) te penetreren;
- 2 dit te doen via collega's-concurrenten uit de branche door samenwerking, overname, dan wel fusie.

Wij beschouwen dit probleem hier m.a.w. vanuit een defensieve optiek.

Nu is het betreden van andere branches over het algemeen een verre van eenvoudige zaak. Uit observatie blijkt dat dit met name dan de grootste kans op succes heeft indien:

- er een zekere mate van overeenkomst tussen een of meer der „hard core skills” bestaat: bijv. de balie-service van een bankkantoor die ook gebruikt kan worden voor het verkopen van reizen, de technische dienst van een luchtvaartmaatschappij, die grote motoren uit andere industrieën gaat servicen;
- twee of meer der hard core skills elkaar aanvullen en uitgroeien tot een nieuwe.

De voor de functie-uitoefening vitale kernkwaliteiten (c.q. het kwaliteitsprofiel) dienen derhalve een essentiële plaats in te nemen bij de strategische informatievoorziening. Op een overeenkomstige wijze als hierboven (bij a) beschreven werd voor toeleveringen zal hier een volgorde van belangrijkheid van kernkwaliteiten moeten worden vastgesteld. Praktisch dient men nu vanuit deze kernkwaliteiten te zoeken naar branches die of deze of vergelijkbare kwaliteiten zelf bezitten dan wel ze relatief zó gemakkelijk zouden kunnen ontwikkelen, dat ze een potentiële bedreiging voor de eigen onderneming kunnen gaan vormen.

Wil men dit onderzoek goed doen dan dient men reeds een enorm wijd gebied van observatie te bestrijken. Nog gecompliceerder wordt het onderzoeks- en informatieprobleem omtrent ondernemingen buiten de eigen branche indien men zich realiseert dat er in strategische zin twee kwaliteiten bestaan die praktisch universeel zijn; management en geld. Afhankelijk van

de doelstellingen (bijv. omzetgroei en/of risicospreiding) kan dit leiden tot een zich interesseren in volledig vreemde branches (men denke bijv. aan de activiteiten van het Amerikaanse, oorspronkelijk telefoonconcern I.T.T. dat zich hier te lande o.m. interesseerde in banketbakkerijen en een schokbrekerfabriek).

Informatiebeperking

Wil men hier niettemin tenminste binnen „horizonbereik” geïnformeerd zijn dan zal de informatie vanuit de kernkwaliteiten moeten worden opgebouwd naar kernkwaliteit-verwante branches en vervolgens naar individuele ondernemingen daarbinnen. Evenals op vele andere terreinen dreigt ook hier een levensgroot gevaar van oeverloze informatievergaring. Men dient zich wel zeer goed de vraag te stellen welk nut men kan hebben van de informatiebank. Er zijn situaties denkbaar waarin dit zeker het geval is. Besluit men het te doen dan is het een *conditio sine qua non* van tevoren de beperkingen in het onderzoek te formuleren en te motiveren. Deze beperkingen dienen gezocht te worden in:

- de te onderzoeken kernkwaliteiten (zo mogelijk niet meer dan 4 à 5);
- de branches die hieraan verwant zijn;
- de individuele ondernemingen binnen die branches, die een potentiële bedreiging kunnen vormen.

De beperkingen kunnen van groot belang zijn met het oog op het voteren van budgetten en het stellen van tijdslimieten voor het gereedkomen van het onderzoek.

Het opbouwen van een goede documentatie op dit terrein is echter een uiterst moeilijke zaak, en menig manager zal dan ook - misschien zelfs wel terecht - zijn twijfels hebben over het nut.

Het te screenen terrein dreigt immers alsmaar uit te dijen zeker ook als gevolg van de toenemende internationalisatie, waardoor ondernemingen waar men nog nooit van gehoord heeft (men denke aan de plotselinge entree van menig Japans bedrijf in Europa) onverwacht de eigen branche penetreren. Vandaar ook dat er recent steeds meer aandacht besteed wordt aan het systematisch opbouwen van de kernkwaliteiten in ondernemingen, bekend geworden onder de naam „strategic management” teneinde enerzijds de basis voor een verdere eigen groei te leggen, maar anderzijds maximaal gewapend te zijn tegen plotselinge penetraties door volkomen onbekende en onverwachte outsiders (Ansoff c.s. 1973).

Het aanleggen van dossiers per onderneming vanuit de defensieve optiek zal dan ook veelal - indien nodig geacht - uitsluitend een zaak zijn van de zeer groten en voorts in incidentele gevallen plaatsvinden waar bijv. duidelijke gevaren kunnen ontstaan indien bepaalde concurrenten door veel grotere outsiders zouden worden overgenomen. Van de invloed die dit gebeuren op de eigen positie zou kunnen hebben kan per „combinatie” een evaluatie gemaakt worden. In dat geval kan een kwaliteitsprofiel en een documentatie over de belangrijkste kenmerken van de outsiders en van de concurrent zijn groot nut hebben.

Het is derhalve niet bij voorbaat te zeggen of deze activiteit continu of

incidenteel zal moeten worden uitgevoerd. Het belang voor de individuele onderneming kan enorm zijn. Er moeten dan echter wel garanties zijn dat de uitkomsten van de evaluaties ook inderdaad leiden tot maatregelen gericht op vermindering resp. opheffing van de kwetsbaarheden die uit de evaluatie blijken.

Ad c. Onderzoek en evaluatie van ontwikkelingsmogelijkheden (IX)

In dit blok gaat het om de keuze uit een aantal strategische alternatieven die kunnen worden ondernomen teneinde de onderneming (beter) aan haar doelstelling te laten voldoen. Vrijwel altijd houdt het een overwogen toevoeging aan het bestaande produkten/marktenpakket in. De keuze zal worden bepaald op grond van vergelijking met een aantal doelstellingen en randvoorwaarden (groei, rentabiliteit, risico enz.) en op grond van de „ruimte” die men potentieel meent te zullen hebben binnen de nieuwe branche, zulks, zoals aangegeven onder § 3.c.:

- 1 zelfstandig, dan wel
- 2 samen met anderen.

In zekere zin vertoont de hier geschetste situatie duidelijke overeenkomsten met die behandeld onder b. Zij is er als het ware het spiegelbeeld van, nu offensief denkend, onder b. defensief. Een aantal van de aldaar gemaakte beschouwingen gelden derhalve ook voor deze situatie. Wij willen ons hier derhalve beperken tot een aantal aanvullende opmerkingen.

Ad 1: Zelfstandige penetratie van een vreemde branche(segment). In aansluiting op het onder § 4.b. gestelde kan worden gezegd dat ook hier de informatie over de kernkwaliteiten een overheersende rol dient te spelen. De informatieverzameling zal derhalve de volgende fasen moeten doorlopen:

- vaststellen kernkwaliteiten en rangorde daarvan (relevanties);
- selectie van te evalueren (potentiële) concurrenten (o.m. tegen de achtergrond van het gewenste marktaandeel);
- evaluatie van kernkwaliteiten van deze ondernemingen in vergelijking tot de onze.

Het voordeel van deze situatie in vergelijking met die onder b. is dat het te onderzoeken gebied veel beter afgebakend kan worden. (Al mag men theoretisch niet vergeten dat ook hier een onderzoek gewenst kan zijn naar mogelijke effecten van het penetreren in de beoogde branche door andere outsiders, waarmee het gevaar van de oeverloosheid van de informatie weer geïntroduceerd zou zijn.)

Ad 2: Samen, d.w.z. als partners van reeds bestaande bedrijven al dan niet uit de beoogde branche.

Deze mogelijkheid omvat de gehele samenwerkings-, acquisitie- en fusieproblematiek. De reden waarom deze mogelijkheid wordt beschouwd naast, dan wel in plaats van de zelfstandige penetratie onder 1 genoemd, kan zeer verschillend zijn, doch ligt overwegend in de doelstellingsfeer: bijv. bereiken van snelle groei, risicospreiding, vermindering van kwetsbaarheid enz. (Van Hilten 1968).

De informatie omtrent individuele ondernemingen zal derhalve uitsluitend moeten geven omtrent:

- de mate waarin zij voldoen aan de geformuleerde doelstellingen;
- de aanwezige kernkwaliteiten (in vergelijking met overige branche-ge-noten);
- „overige gegevens” van belang bij een samenwerkingsovereenkomst.

Wat onder „overig” moet worden verstaan kan zeer variëren. In vele gevallen zal het hier echter om acquisities resp. participaties gaan. Dan zal een diepgaand onderzoek van de meest belangrijke aspecten van de onderneming gewenst zijn, nog naast de kernkwaliteiten, omdat men zich nu immers geheel of ten dele financieel engageert.

Hovers vermeldt in dit verband o.m.: rendement op het te investeren vermogen, de omvang van de onderneming gemeten m.b.v. een aantal kengetallen, stabiliteit van de winststroom, vermindering van kwetsbaarheid, benutting van synergetisch potentieel, het verkrijgen van een startpunt voor nieuwe produkt/marktcombinaties e.d. (Hovers 1972/1973)

De rol die elk van deze elementen in de totaalbeoordeling zal spelen kan zeer verschillen, afhankelijk van de bijdrage die zij bieden aan de realisering van de sleutelfactoren van het strategisch plan. Deze sleutelfactoren kunnen bijv. zijn:

- de know-how omtrent een bepaald onszelf ontbrekend onderdeel van een technologisch procédé;
- het toegang krijgen tot bepaalde afnemers;
- het verkrijgen van een bepaald marktaandeel;
- het spreiden van bepaalde risico's.

Naarmate men verder komt met het selectieproces zal de informatiebehoefte ook verfijnder worden. Besluit men m.a.w. aanpak 2 te kiezen omdat men bij 1 de risico's te groot acht, dan evalueert ook de informatiebehoefte met de fase van het besluitvormingsproces (zie de opsomming van de 6 punten op pag. 328 en 329).

Indien de onderneming vrij agressief is in zijn beleid en het budget en de mankracht voor dit onderzoek voldoende zijn, kan deze onderzoekactiviteit min of meer permanent gemaakt worden. Er kunnen dan dossiers per onderneming aangelegd worden die regelmatig op de laatste stand bijgewerkt worden (Hovers 1972). Het is dan wel van belang regels te stellen voor de wijze van verwerking en de presentatie van gegevens (bijv. berekening marktaandelen, indeling klantencategorieën, balanswaardering, winstbepaling e.d.). Zodoende investeert men in onderzoek en documentatie teneinde veel slagvaardiger te kunnen optreden, indien de noodzaak daartoe zich voordoet (bijv. als andere outsiders opeens de beoogde branche binnentreden).

5 Bronnen van strategische informatie

De te raadplegen bronnen zullen aansluitend aan de vorige paragraaf in principe moeten worden bepaald op grond van de aard van de informatiebehoefte en de prioriteitsgraad daarvan.

Belangrijk is in dit verband ook op grond van het bovenstaande punt vast te stellen of er sprake moet zijn van een continue verzameling of dat men met tijdelijke of eenmalige registratie kan volstaan.

Het is nuttig te beginnen met het aanleggen van een registratie van potentiële informatiebronnen. Indeling van bronnen kan geschieden naar verschillende ingangen: openbaar/niet openbaar, gratis/niet gratis, enz.

Aguilar kiest een indeling naar externe en interne bronnen als volgt: (Aguilar 1966, 2, voorts Ward 1970)

extern	persoonlijk	klanten, leveranciers, bankiers, consultants, makelaars, burens, octrooigemachtigden enz.
	onpersoonlijk	kranten, tijdschriften, boeken, folders, conferenties, seminars, beurzen, shows, tentoonstellingen, jaarverslagen enz.
intern	persoonlijk	ondergeschikten, superieuren, staf, collega's enz.
	onpersoonlijk	rapporten, interne memo's, bijeenkomsten, communiqué's enz.

Indien men alle potentiële bronnen op een dergelijke manier op een rij heeft staan is het mogelijk bij elke zich voordoende informatiebehoefte systematisch na te gaan:

- 1 welke bronnen hierin kunnen voorzien;
- 2 tot welke nauwkeurigheds- en betrouwbaarheidsgraad;
- 3 met welke achterstand (veroudering);
- 4 tegen welke kosten;
- 5 in hoeverre aanvaardbaar qua stijl en zakenethiek (Kotler 1972).

Het zal herhaaldelijk blijken dat bepaalde normen m.b.t. de nauwkeurigheid resp. betrouwbaarheid en kosten van de informatievoorziening niet of onvoldoende verenigbaar zijn. Tijdens het onderzoek zal in dat geval een uitspraak van de leiding nodig zijn, welke de criteria zijn voor een zodanig gebruik van bronnen dat daaruit acceptabel geachte conclusies voort kunnen komen. Dit kan zowel vanuit een kosten- als vanuit een betrouwbaarheidsnorm benaderd worden. In een latere fase dient dan wel een evaluatie te worden gemaakt van het werkelijk gebruik van de informatie onderscheiden naar bronnen, zulks om het budgetgebruik te toetsen. Dit zal te meer noodzakelijk zijn naarmate het onderzoek duurer is.

Het is ook hier onmogelijk aan te geven welke bronnen belangrijk zijn voor informaties over ondernemingen buiten de branche zonder in een casuïstiek te vervallen.

In principe zal elke bron moeten worden beoordeeld op zijn potentiële bijdrage binnen de daarvoor gestelde criteria (kosten, betrouwbaarheid enz.).

Het is echter nodig er hier op te wijzen dat ten behoeve van het verkrijgen van werkelijk essentieel geachte informatie de grens van het oirbare bij het bepalen van de bronnen en de methoden helaas herhaaldelijk wordt overschreden. Zoals bekend speelt de „industriële spionage” in vele branches een

grote rol (Elsevier 1973). Elke manager zal voor zichzelf moeten uitmaken welke handelwijze hij hierin aanvaardbaar acht.

6 Organisatorische aspecten

Breevoord stelt dat de informatieverzameling een mentaal, een structureel en een technisch aspect kent (Breevoord 1971, 2). Dit geldt stellig ook voor dit onderdeel van de informatievergaring.

Mentaal aspect

Het mentale aspect eist van het management dat het doordringen is van het belang van de strategische informatie en dat zij bereid is dit overal uit te dragen en te benadrukken, en dat zij zelf deze informatie ook gebruikt, resp. ervoor zorgt dat deze gebruikt wordt.

Het probleem voor de leiding is daarbij dat zij de gehele organisatie moet doordringen van begrip omtrent datgene waar het bij strategieformulering om gaat. Dit is m.a.w. een mentaliteits- en een opleidingsprobleem. Immers alleen dan kan men hopen dat een behoorlijk percentage van de strategisch relevante informatie (men denke bijv. aan inkopers en vertegenwoordigers) doorstroomt naar de informatiecentra. Vooral op lagere niveaus in de organisatie schort het hieraan nog wel eens terwijl velen in de operationele sfeer geplaagd worden door een continue overbelasting waardoor hun bijdrage aan het strategieformuleringsproces in de knel komt.

Structureel aspect

Het structurele aspect hangt sterk samen met de omvang van de onderneming, de plaats die de strategiebepaling in het denken van de directie inneemt en het belang dat de strategische informatie voor de onderneming heeft. De informatieverzameling zal in veel gevallen nauwelijks een zaak van één man kunnen zijn. Teamvorming is nodig, liefst in interdisciplinaire samenstelling gezien de gevarieerdheid van de problemen³).

Stafassistentie zowel voor technische hulp als voor het aanhouden van het „spoorboekje” is zeer gewenst, vooral omdat achterstanden op den duur dikwijls een verlamdende werking op de bereidheid tot het leveren van bijdragen bij de lijnmanagers kunnen hebben. Niet te onderschatten valt daarbij de invloed die gevestigde meningen en posities in de onderneming op het doorspelen van daarmee conflicterende informatie kan hebben. Men doet er goed aan indien mogelijk ter vermijding daarvan meervoudige communicatiekanalen in te stellen (Van Cauwenbergh en Burgelman, 1971).

Een steeds weerkerend probleem, ook bij het „screenen” van ondernemingen buiten de eigen branche is vast te stellen wat er reeds beschikbaar is aan informatie. M.a.w. niet het onvoldoende verzamelen maar het onvoldoende doorspelen is waar het organisatorisch vaak op aan komt. Het in ruimere mate bekendheid geven naar lagere echelons met welke strategie-

³) Zo wijst de politicoloog I. Th. M. Snellen recentelijk op de noodzaak voor politieke overwegingen een belangrijker plaats in te ruimen bij de strategieformulering in grotere ondernemingen (Snellen 1973).

problemen men bezig is kan op dit gebied grote baat afwerpen maar stuit dikwijls op bezwaren van geheimhouding. De vraag mag gesteld worden of men in ons land niet vaak traditioneel erg geheimzinnig is en hiermee diverse nadelen binnenhaalt zoals het minder bijdragen vanuit lagere echelons en het toch uitlekken van geheimen omdat men zich er niet bij betrokken voelt en het belang ervan niet inziet.

Het is zeer de vraag of het verantwoordelijk stellen van de lijnmanagers voor het verschaffen van strategische informatie hiervoor een oplossing biedt. Of dit resultaat heeft is veeleer een mentaliteitskwestie. Vandaar dat in verschillende publikaties de informatiecoördinator of informatiemanager als oplossing wordt genoemd (Breevoord 1971, 3; Aguilar 1966, 3).

Hoe men hierover ook mag denken, de verantwoordelijkheid voor de informatieverschaffing moet duidelijk worden vastgelegd. Een interessante mogelijkheid kan tenslotte zijn het gezamenlijk verrichten van bepaald, voor allen van belang zijnd onderzoek door meerdere branchegenoten. Men denke in dit verband ook aan de structuuronderzoeken in ons land (C.O.P. 1972, Onderneming 1973).

Technisch aspect

DE WIJZE VAN REGISTRATIE EN VERWERKING

De karakteristiek van de hier behandelde informatieproblematiek is dat zij zeer divers is, vaak wisselt, terwijl de inhoud en de gedetailleerdheid van de informatie van keer tot keer kan verschillen.

Het zal namelijk dikwijls om andere ondernemingen gaan in een andere context. Alleen dan indien men grote aantallen ondernemingen voor één bepaalde casuspositie zou willen screenen zou er in hoge mate van een uniform en repeterend proces sprake zijn.

Gezien ook de vele kwalitatieve factoren die in het spel zijn (men denke aan „beoordeling” van management en staffunctionarissen en organisatorische flexibiliteit) mag het geen verwondering wekken dat volledige computerisering nog vrijwel geen toepassing vindt en ook nog wel even op zich zal laten wachten (Scheepmaker). Vandaar dat vastlegging van de gegevens van kandidaten normaliter in dossiers geschiedt met slechts een rekenkundige verwerking op onderdelen, waarna evaluatie op kwantitatieve en kwalitatieve criteria tezamen plaatsvindt.

7 Kosten en baten. Enkele concluderende opmerkingen

Als afsluiting kunnen wij opmerken dat er sterke aanwijzingen zijn voor de juistheid van de uitspraak dat een systematische strategie-ontwikkeling met corresponderende informatieverzameling en -verwerking duidelijk betere resultaten geeft dan zonder. Bij acquisities blijken de onzekerheden aantoonbaar gedaald te zijn (Ansoff c.s. 1970). Juist bij acquisities speelt het verzamelen van informatie over ondernemingen buiten de eigen branche een belangrijke rol. De systematiek blijkt duidelijk vruchten af te werpen omdat zij ordening brengt in het labirynth van data.

Anderzijds kost de informatieverzameling - zeker als zij continu ter verbe-

tering van de slagvaardigheid wordt bedreven - veel geld. Een regelmatige evaluatie omtrent haar effectiviteit verdient derhalve stellig overweging. Daartoe is het nodig van elke beslissing in dit kader (samenwerking, acquisitie, joint venture etc.) vast te leggen welke de overwegingen zijn geweest om de beslissing te nemen (dus zowel samenwerking als het afspringen daarvan) en welke informatie daartoe gebruikt is (was deze relevant of niet? Voorts welke informatie men gemist heeft en welke informatie men wel had doch niet heeft gebruikt).

Het is duidelijk dat dit een enorm werk is. Toch kan men zich door dit te doen in de toekomst een aanzienlijk stuk onnuttig werk besparen. De neiging is vaak veel bijeen te garen, „omdat het nog wel eens van pas kan komen”.

Ongetwijfeld kan het systematisch opbouwen van dossiers over ondernemingen buiten de branche een beslissende bijdrage geven aan het succesvol realiseren van de doelstellingen. Niettemin zal ook hier een periodieke evaluatie van relevantie, gebruik en bijdrage aan de beslissing dienen plaats te hebben, teneinde het strategieformuleringsproces een optimaal rendement te doen opleveren.

Literatuurverwijzingen

- F. J. Aguilar, *Scanning the business Environment*. McMillan 1966 (1, pag. 6; 2, pag. 66; 3, pag. 190).
- H. Igor Ansoff, *Corporate strategy. An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw Hill 1965 en Penguin Books 1968.
- H. I. Ansoff, *Toward a strategic theory of the firm*. In: Business Strategy Ed. by H. I. Ansoff, Penguin 1969, pag. 14.
- H. I. Ansoff, J. Avner, R. G. Brandenburg, F. E. Porter en R. Radoszewich, *Does planning pay. The effect of planning on success of acquisitions in American firms*. In: Long range planning, December 1970, pag. 1 e.v.
- H. Igor Ansoff, Roger P. Declerck and Robert L. Hayes, *From strategic planning to strategic management*. Paper presented at the International Conference on strategic management, May 14-18, 1973. Niet in de handel.
- John Argenti, *Corporate planning. A practical Guide*. George Allen & Unwin.
- Zie: C. Breevoord, *Dynamische Informatievoorziening. Een hoofdstuk Bedrijfskunde*. Oratie, Stenfert Kroese, 1971 (1, pag. 9 e.v.; 2, pag. 14 e.v.; 3, pag. 18).
- A. van Cauwenbergh en R. A. Burgelman, *Invloed van de organisatie op de besluitvorming inzake strategische investeringen in de onderneming*. Overdruk uit het „Economisch en sociaal tijdschrift”, december 1971, pag. 16 e.v.
- C.O.P., *Structurele vernieuwing in sectoraal verband*. 1972.
- P. Croon, *Strategie en strategiebepaling*. N.I.V.E./U.P.R., 1973.
- Zie ook P. Croon en W. A. C. Whitlau, *Organisatiestrategie in kwartaalbericht AMRO bank*. Januari 1973, pag. 5 e.v.
- Zie Elsevier 5.5.1973, pag. 84 e.v.: *Bloedzuigers van de industrie*.
- Zie H. van der Haas, *Ondernemingsproblemen - Diagnose en Therapie*. Hoofdstuk 11 en 18, Stenfert Kroese, 1968.
- Vgl. J. Hovers, *Expansie door overname*. N.I.V.E./Samsom 1972, pag. 123.
- J. Hovers, *Fouten bij fusies*. In Intermediair, 13 april 1973.
- H. W. van Hilten, *Joint-ventures*. Kluwer 1968, pag. 10 e.v.
- D. E. Hussey, *Introducing corporate planning*. Pergamon Press, 1971.

- J. S. Klingen, *Strategische manoeuvreerbaarheid en strategische besturing*. Samsom 1973, pag. 99.
- Philip Kotler, *Marketing management*. Prentice Hall, Sec.Ed. 1972, Hfdst. 11: The marketing information system.
- J. Douglas McConnell, *Strategic planning: one workable approach*. In: Long range planning, December 1971, pag. 2 e.v.
- „Onderneming”. Bijlage bij het nummer van 6 juli 1973: Sectorstructuuronderzoeken onder de loep.
- B. Scheepmaker, *Bedrijfsstrategie en de toepassing van de computer*, pag. 44 in: Besturen en beslissen, Afscheidsbundel aangeboden aan Prof. Dr. H. J. van der Schroeff, Kosmos z.j.
- I. Th. M. Snellen, *Afwezige politicologie in de internationale onderneming en: Het onzekere politieke milieu van de internationale onderneming*. Intermediair resp. 28/9 en 23/11 1973.
- R. van der Torn, *De strategische planning*. In de Accountant, maart 1973, 1: pag. 308; 2: pag. 318.
- P. Ward, *Gerichte innovatie of aanpassing van technologische skills aan de behoeften*. Deel II, Synopsis, Juli/aug. 1970, pag. 1 e.v.

Verder geraadpleegde literatuur:

- F. J. Aguilar, *Scanning the business environment, some practical considerations*. In: Management Information Systems, Ed. by T. W. McRae, Penguin Books 1971, pag. 189 e.v.
- C. Breevoord, *Informatiebeleid*. Stenfert Kroese, 1971.
- John F. Green, *Management information systems and corporate planning*. In: Long range planning, juni 1970, pag. 74 e.v.
- H. W. van Hilten, *Joint Ventures*. Intermediair 20 juni 1966, pag. 77.
- R. N. Kashyap, *Management information systems for corporate planning and controle*. In: Long range planning, juni 1972, pag. 25 e.v.
- M. K. Kenessy, *De voorziening in externe informatie*. Intermediair, 11 augustus 1972, pag. 11 e.v.
- H. B. de Mare, *Informatieverschaffing intern en extern*. Samsom 1971.
- Ernst Winkler, *Probleme bei der Bewertung von Unternehmungen aus der Sicht des Merger*. Die Unternehmung, 1973 nr. 1, pag 1 e.v.