

## Prognoser som basis for industriel planlægning.

Af OLE BRUHN JOHANSEN\*)

Man bør være skeptisk over for slagord, og den der måtte standse op ved dette begreb »planlægning« og spørge, om der ligger noget virkelig nyt bag eller det blot er en ny etiket på en gammel flaske, har ret til et svar. Og i første række bliver svaret til skeptikeren imødekommende: Planlægning er så gammel som menneskekulturen selv og menneskets evner for planlægning endda for en stor del forklaringen på at personlig ejendom og kultursamfund overhovedet opstod.

Men denne planlægning har dels ligget hos enkeltpersonerne, dels hos staten, det er noget nyt, at den er blevet central for virksomhederne. Her skal flere forklaringer til. Den vigtigste er, at udviklingstakten – levedødsstigningen, den tekniske udvikling og de politisk betingede markedsændringer – er så voldsomt meget større end tidligere. Det er jo *forandringer* som kræver planlægning. Virksomhederne er samtidig blevet mere *stabile*. Det gælder organisationen, altså menneskene, som vel i dag anses for det væsentligste aktiv i en virksomhed, det gælder hele kapitalapparatet, som er så kostbart, at det kræver fuld udnyttelse, og det gælder omkostningsstrukturen, præget af stigende faste omkostninger. Man kan måske sige det således, at hvor tidligere behovene opstod eller ideerne fremkom rundt omkring og tiltrak menneskehjerner og kapital, som var de bevægelige dele, så er det i dag virksomhederne, bestående af mennesker og kapitalapparat, som sidder »fast«, og en strøm af varierende aktiviteter som glider igennem dem. Hermed bliver det at *få ideer* til at udfylde menneskelige behov gennem produktion, til at fremkalde sådanne behov, til at udnytte ny produktionsteknik eller til at benytte særlige salgsmetoder den første fase i planlægningsarbejdet. De følgende bliver at *udvikle* disse ideer, at *vælge*

\*) Cand. polit., Dansk Arbejdsgiverforening.

## Prognoser som basis for industriel planlægning.

Af OLE BRUHN JOHANSEN\*)

Man bør være skeptisk over for slagord, og den der måtte standse op ved dette begreb »planlægning« og spørge, om der ligger noget virkelig nyt bag eller det blot er en ny etiket på en gammel flaske, har ret til et svar. Og i første række bliver svaret til skeptikeren imødekommende: Planlægning er så gammel som menneskekulturen selv og menneskets evner for planlægning endda for en stor del forklaringen på at personlig ejendom og kultursamfund overhovedet opstod.

Men denne planlægning har dels ligget hos enkeltpersonerne, dels hos staten, det er noget nyt, at den er blevet central for virksomhederne. Her skal flere forklaringer til. Den vigtigste er, at udviklingstakten – levedødsstigningen, den tekniske udvikling og de politisk betingede markedsændringer – er så voldsomt meget større end tidligere. Det er jo *forandringer* som kræver planlægning. Virksomhederne er samtidig blevet mere *stabile*. Det gælder organisationen, altså menneskene, som vel i dag anses for det væsentligste aktiv i en virksomhed, det gælder hele kapitalapparatet, som er så kostbart, at det kræver fuld udnyttelse, og det gælder omkostningsstrukturen, præget af stigende faste omkostninger. Man kan måske sige det således, at hvor tidligere behovene opstod eller ideerne fremkom rundt omkring og tiltrak menneskehjerner og kapital, som var de bevægelige dele, så er det i dag virksomhederne, bestående af mennesker og kapitalapparat, som sidder »fast«, og en strøm af varierende aktiviteter som glider igennem dem. Hermed bliver det at *få ideer* til at udfylde menneskelige behov gennem produktion, til at fremkalde sådanne behov, til at udnytte ny produktionsteknik eller til at benytte særlige salgsmetoder den første fase i planlægningsarbejdet. De følgende bliver at *udvikle* disse ideer, at *vælge*

\*) Cand. polit., Dansk Arbejdsgiverforening.

imellem dem således, at der bliver *kontinuitet* både fremad og bagud og samtidigt indbyrdes *harmoni* mellem de ideer som er udvalgt, at *omforme* ideerne til *planer*, altså med konkrete tal for mængde, priser og terminer, og at *kontrollere* planerne ved at regne de økonomiske konsekvenser igennem. I *langtidsplanlægning* er idéudviklingen central, medens *korttidsplanlægningen* tager idégrundlaget for givet og kun beskæftiger sig med de sidste to faser, som det almindeligvis sker gennem budgetteringen.

Har virksomheden således erkendt den økonomiske forandring, som den manifesterer sig i ny teknik, nye varer og marketing-arbejde, og ønsker den selv stabilitet, må den samtidig helt og fuldt akceptere nødvendigheden af idéudvikling og planlægning. Men planlægning har direkte relation til det, som sker i verden *udenfor* virksomheden, og en planlægning, der kun baseredes på det som findes og vides i virksomheden, ville ikke blive andet og mere end ren ønsketænkning. Vi skal altså have oplysninger fra den ydre verden, men det er ikke nok at vide, hvad der *sker* i øjeblikket, men også hvad der *vil ske*. At skaffe og bearbejde sådant materiale er, hvad vi kalder at *opstille prognoser*.

#### *Astrologi, krystalkugler og prognoser.*

Disse forskellige forsøg på at skaffe sig *forudviden* (prognose er et græsk ord med netop denne betydning, i mange år benyttet indenfor medicinen) har en del fælles, nemlig *begrundelsen*, at det er godt at kunne tage sine forholdsregler over for fremtidens hændelser i tide, og *usikkerheden* omkring resultaterne, men *metoderne* er ret forskellige. Prognoserne bygges op på den samme logik, som vi benytter i det daglige og hertil en tro på, at de *virkninger*, som udgør fremtiden, er resultatet af *årsager*, som allerede virker i dag, og som vi følgelig også må kunne finde, hvis vi blot er tilstrækkelig dygtige sporhunde. Alligevel er der stadig en god portion metafysik med i spillet – og deraf dette afsnits overskrift – nemlig omkring det statistiske sandsynlighedsbegreb. Der er f. eks. 2 % sandsynlighed for, at De eller jeg begår selvmord. Deres første reaktion vil være, at De ikke agter at begå selvmord, og hvis De alligevel gør det, så bliver det 100 %. Og den næste reaktion vel sagtens, at denne dybt alvorlige beslutning hos et menneske må være så psykisk indviklet, så individuel, at den unddrager sig kold matematisk forudberegning. Alligevel kan en statistiker forudsige selvmordstallet for 1963 – vel lidt over 1000 – med en usikkerhed på nødtigt over 25. Vi kalder dette for de store tals lov – den samme vi benytter til at mindske risikoen, når vi spreder vor eksport eller vore debitorer – og

kan så føle os tilfredsstillede af denne forklaring eller ej, det står fast, at vi her har en meget sikker prognose på et område, hvor intuition ikke siger meget. Som et andet eksempel kan vi tage en tipskupon, hvor en betragtning i retning af et fodboldshold oftere vinder på hjemmebane og at uafgjort er relativt sjældent, fører til, at det bedste sypigetips består af 12 cettaller. Den arme statistiker, der afleverede denne prognose, ville hurtigt få en bedømmelse à la Erasmus Montanus, for selv om prognosen er rigtig, så er usikkerheden så stor (der er en halv million næsten lige så sandsynlige tips), at den er værdiløs.

Usikkerheden, som er det springende punkt ved praktisk prognosearbejde, er meget varierende. Lad os tage 3 producenter af henholdsvis drenge-, baby- og damesko, der ønsker viden om deres markeds udseende om 5 år. Salget af drengesko afhænger af forbruget pr. dreng, der sikkert er nogenlunde konstant over perioden, og antallet af drenge, som kan findes meget præcist i Statistisk Departements befolkningsstatistik. Det er et simpelt pusleri at lægge 5 år til drengenes alder og multiplicere antallene i hver enkelt aldersklasse med det kendte forbrug pr. dreng. Prognosen er utvivlsomt allerede sikker nok til, at producenten kan basere sin politik på den, herunder *også* sine investeringer.

Babyskopprognosen er sværere, for kunderne er ikke født endnu. En enkel løsning ville det være at se på fødselstallene i de sidste 10 år og så antage, at den tendens til stigning, fald eller stabilisering som fremgår heraf, vil fortsætte. Særlig fremragende bliver prognosen dog ikke – selv om den nok bliver bedre ved producentens intuitive skøn over markedet, præget som det vil være af hans egen salgsudvikling – for den har slet ikke benyttet sig af vor viden om årsagsforholdet til børnetallet. Sådanne »årsager« til børn er befolkningens aldersfordeling og specielt antallet af indgåede ægteskaber. Disse størrelser kan forudberegnes meget præcist, og der kan tages hensyn til varierende fødsels-hyppighed hos forældre i forskellige aldersklasser. Den nye prognose vil blandt andet vise den stigning i børnetallet, som de berømte store årgange vil forårsage i de nærmeste år, noget som hverken den første prognose eller »intuitionen« fik med. Der er usikkerhed på prognosen – koncentreret i spørgsmålet om det vil blive »moderne« med flere børn – men ikke mere end at kan give et særdeles godt grundlag for producentens politik. Man styrer jo ikke blindt efter en prognose, men korrigerer den løbende, og herunder vil en eventuel tendens mod flere børn i familierne blive afsløret i tide.

Går vi endelig til fremtidsforbruget af damesko – og til fordelingen

af forbruget på sportssko, selskabssko, daglige sko etc. – bliver det en mere speget opgave at opstille prognosen. Af omstændigheder, som påvirker efterspørgslen, må vi i hvert fald medtage antal efterspørgere og deres alderfordeling i fremtiden, den forventede indtægtsstigning og indtægtsfordeling i samfundet og skoforbrugsvanerne i forskellige indtægtsklasser. Endvidere vil det være klogt i prognosen at indarbejde nogle erfaringer fra andre lande, som ligger forud i levestandardudvikling, med hensyn til hvorledes damernes skovaner har udviklet sig med voksende indtægt. Men herudover findes en række andre faktorer, der er medbestemmende for forbruget, alt det vi kan samle under etiketten *mode*, som det er svært at trænge ind i og umuligt at komme til bunds i. Havde vi sagt damehatte i stedet for sko, er modeelementet så dominerende, at prognosen bliver meget tyndbenet, men dog kan vi nå frem til at fastslå et minimumsforbrug af visse hovedbeklædninger og måske pege på et par nye sandsynlige anvendelser.

De nævnte eksempler skulle gerne vise, at man ikke skal regne med at springe fra vag ubestemt forretningsintuition over til eksakt videnskab, fordi man beslutter sig til at inddrage prognosearbejde i sin virksomhed. Men man kommer et skridt nærmere, og det hvad enten man bevæger sig fra slet ingenting til en håndfuld støttetale, fra salgsstatistik til forbrugsundersøgelser eller fra enkle til komplicerede prognoser. Den klart primære betingelse for at få nytte af prognoser i virksomheden er *ønsket om mere eksakt grundlag for planlægningen* og de andre er kendskab til, hvor man får *kildemateriale*, kendskab til *prognoseteknik* og endelig stillingtagen til, hvorledes prognosearbejdet *skal organiseres* i virksomheden.

#### *Kildemateriale til prognoser.*

Prognoser baseres almindeligvis på statistik, og såvel vort som andre lande bliver i stigende grad kulegravet af statistikere. Der er tal nok at få, men det er svært at give generelle tips om, hvor man finder lige det, man i en konkret situation skal bruge, da statistikkerne fremkommer mange steder. *Statistisk Departements publikationer* er dog et naturligt udgangspunkt. Det gælder ikke blot den nyttige *årbog*, men *»handelsstatistikken«*, *»befolkningsstatistikken«* og *»produktionsstatistikken«*, løbende statistiske undersøgelser om pris- og produktionsudvikling i *»Statistiske efterretninger«* og specialundersøgelser i *»Statistiske Meddelelser«*. Statistisk Departements *tjenestemænd* er desuden specialiserede på fagområder og har en yderst positiv indstilling i retning af at yde hjælp til virksomheder og departementets *bibliotek* rum-

mer bl. a. alle udenlandske statistikker. *Udenrigsministeriets erhvervs-kontor* har en læsesal og bistår med at fremskaffe manglende oplysninger gennem ambassader og gesandtskaber. Bistanden til erhvervslivet er en af begrundelserne for disse institutioner, de udnyttes blot ikke tilstrækkeligt. Når det planlagte *konjunkturforskningsinstitut* kommer i gang, vil en af dets hovedopgaver blive at opstille prognoser for den økonomiske udvikling i landet og dermed også give materiale til virksomhedernes fremtidsvurderinger.

Der findes en masse anden hel- og halvofficiel statistik tilgængelig, udarbejdet af *kommuner, organisationer, brancheforeninger og institutioner*, hvortil kommer undersøgelser og artikler i *tidsskrifter og fagblade* (klip dem ud og gem dem) samt de særlige *handelsregistre*. Det at finde oplysninger lyder sværere end det er, for der vil ofte være henvisninger til tidligere undersøgelser og andet materiale, som fører til nye henvisninger indtil feltet er dækket så vidt, som oplysninger overhovedet findes.

Men ikke alle oplysninger findes i det eksisterende materiale uden for virksomheden. Hvis den svenske importstatistik ikke specificerer ned til vor vare, kan vi måske fastslå importen fra Norge og England fra disse landes eksportstatistik (en del virksomheder har fundet ud af, at man kan abonnere på specificerede udskrifter af fremmede landes handelsstatistikker), men vedrørende importen fra Polen og Holland kan vi ikke skaffe tal og må da spørge vore egne eksportfolk om, hvor tit de møder polsk og hollandsk konkurrence sammenlignet med norsk og engelsk på det svenske marked. Vi støtter os altså her til *intern viden i virksomheden*, og det vil vi få brug for på en lang række punkter.

Derimod hører hele brugen af virksomhedens eget talmateriale – især salgsstatistikken – ikke med i det rene prognosearbejde. Det udgør sammen med de færdige prognoser grundlaget for virksomhedens politikvalg og planlægning, omend skellet mellem eksterne prognoser og interne planer sjældent gøres så skarpt i praksis.

Endelig kan vi blive nødt til at foretage *undersøgelser i marken* for at skaffe manglende brikker til puslespillet. Således kan vi i tilfældet med dameskoene sikkert kun få noget at vide om forbrugervanerne i forskellige indtægtsklasser ved at gå ud og spørge damerne om deres sko-status, eller endnu bedre om at få lov til at kigge i fodtøjsskabet. I andre tilfælde kan man skaffe sig viden fra handelsleddene (for eksempel om udviklingen i indkøbenes størrelse) eller hos råvare- eller maskinproducenter (om forventet teknisk udvikling). Især forbruger-

undersøgelser kræver meget fagkundskab, hvorfor disse undersøgelser oftest overlades markedsanalysefirmaer.

Det er måske her stedet at slå fast, at området for prognoserne ikke indskrænker sig til forbrugsudvikling alene. Med formålet bedre planlægning vil man foruden at kende linjerne i afsætningsudviklingen også gerne vide noget om fremtidens arbejdsmarked, produktionsteknik, finansieringsmuligheder og hele økonomiske klima. Det skorter jo ikke på slige spådomme i disse fællesmarkedsår, hverken fra kompetente eller inkompetente personers og organisationers side, og enhver har lov at benytte dette materiale og bygge egne vurderinger ind. En forfatteren bekendt dansk industrivirksomhed samlede således allerede i 1958 de udtalelser og vurderinger, som da forelå om nordisk toldunion, Romtraktat, frihandelsområdeplaner og muligheden for associering mellem to sidstnævnte. Dette blev krydset med virksomhedens viden om konkurrencestyrken i de forskellige områder og den forventede tekniske udvikling i de nærmeste år og gav derved 4 forskellige fremtidsbilleder svarende til de 4 alternativer. Virksomheden lagde derefter hovedlinjer for sin politik i alle tilfælde og styrede så – uden dog at binde sig for meget – efter det alternativ, som den tillagde størst sandsynlighed. Da samme virksomhed på et tidligere tidspunkt omgikkes med planer om at flytte ud i Københavns forstæder, samlede man materiale om arbejdernes bopæl i forhold til virksomheden og bearbejdede prognoser for trafikudvikling og ændringer i beboelsens karakter omkring virksomheden. Resultatet blev, at virksomheden besluttede at blive liggende, da der ville blive bedre tilgang af arbejdskraft end i de nye kvarterer, og i stedet udformede et langtidsprogram for sanering og ombygning på stedet. Selvfølgelig arbejder denne virksomhed også med prognoser til salgsplanlægning, især ved at overføre erfaringer og statistiske oplysninger fra højere udviklede markeder til mindre udviklede.

Det er desværre udelukket at give nogen systematisk oversigt over prognosekilderne – det ville formentlig være en livsopgave. Men efterfølgende oversigt kan altid give en inspiration, som vil avle ny inspiration. (Se side 310).

#### *Prognoseteknik.*

Figur 1 viser grundproblemet. Vi kender en udvikling op til i dag, hvorledes vil den fortsætte? Når det gælder budgettet for næste år kan vi som regel klare os med at ekstrapolere, d. v. s. forlænge den hidtidige udviklingslinje. Men over længere sigt kan vi tænke os mange forskellige udviklinger som fig. 1 viser det. Figur 2 viser en meget almindelig



forbrugsudvikling: en ny vare indarbejdes langsomt i starten, så slår den an blandt de mange, og senere nås et mætningspunkt. Drejer det sig om en daglig forbrugsvarer, kan vi håbe, at afsætningen følger samme sympatiske udvikling, men hvis det er et langvarigt forbrugsgode såsom

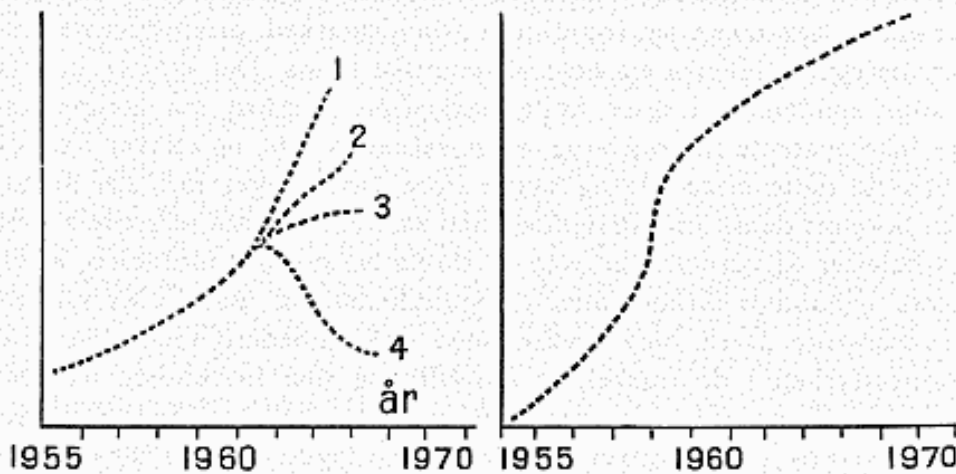


Fig. 1.

Fig. 2.

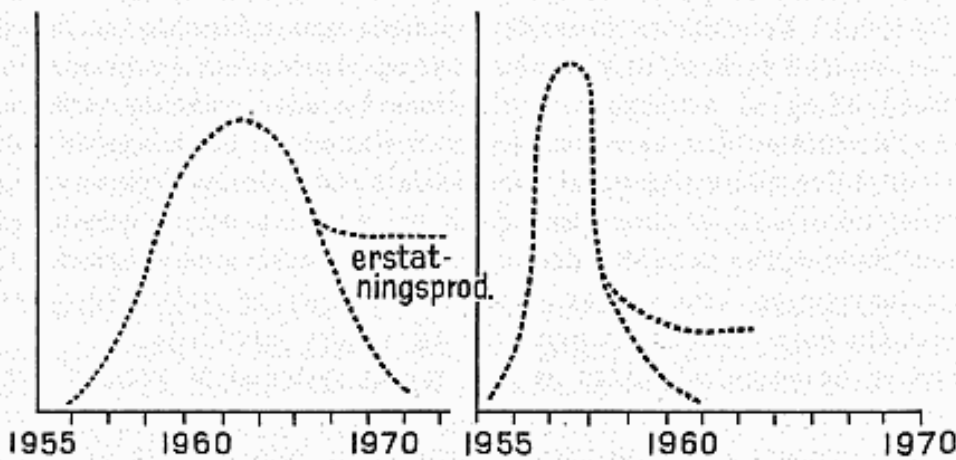


Fig. 3.

Fig. 4.

fjernsyn, vil afsætningen følge en udvikling efter fig. 3, hvor afsætningen går tilbage så snart tilvæksten i forbruget mindskes. Det er derfor, det er vigtigt at få salget af apparater til udskiftning (erstatningsproduktionen) op ved mode- og modelskift. En producent af udstyr til fjernsynsfabrikker kunne forvente en endnu voldsommere udvikling omtrent som fig. 4 (matematikeren genkender sine gamle venner  $f(x)$ ).



$f'(x)$  og  $f''(x)$ ). I dette skulle der ligge en advarsel mod at tro, at ukritiske ekstrapolationer kan give tilfredsstillende prognoser.

Den rigtigste og sikreste teknik kunne vi kalde *funktionsmetoden*, hvor vi opfatter forbruget af vor vare som en funktion af andre størrelser, som vi har sikrere prognoser for. Kaffeforbruget i Danmark har navnlig noget at gøre med antallet af forbrugere, altså befolkningstallet i visse aldersklasser, med indtægterne, med priserne på kaffe og med priserne på the. Hvis vi forudsætter sidstnævnte priser uændrede, kan vi for eksempel opstille den indledende hypotese, at kaffeforbruget er direkte proportionalt med antallet af indbyggere over 15 år og at det stiger med 1 % for hver 10 % reallønnen stiger. Vi kan så prøve denne hypotese på forholdene i de sidste 30 år ved at bruge de virkelige tal for kaffeforbrug, indbyggere og realløn i denne periode. Viser det så viser sig, at kaffeforbruget f. eks. er steget mere end det skulle, må vi ændre vores hypotese, måske ved at tillægge personer over 40 år dobbelt vægt og ved at sætte forbrugsstigningen pr. 10 % reallønstigning op fra 1 % til 2 %. Så gennemprøves den nye hypotese på grundlag af fortidens statistiske materiale, og om fornødent revideres og forfines den endnu flere gange. *Derefter kan vi bruge den på fremtiden ved at indsætte de foreliggende prognosetal for befolkningsudvikling og -forskydninger, indtægtsstigning etc.* Bagefter kan vi studere virkningen på kaffeforbruget af prisændringer i fortiden og relationerne mellem kaffe- og theforbruget og -priser for også at overføre disse erfaringer til fremtiden. Det bør bemærkes, at vi ved denne prognosemetode *både* benytter os af fortidens erfaringer (talmaterialet) og af vor viden om den funktionelle sammenhæng (hypotesen).

Foruden funktionsmetoden findes der et par genveje som ofte kan benyttes med held og som vi kunne kalde *analogimetoderne*. Vi kan finde en *beslægtet vare*, hvis forbrugsudvikling er startet tidligere, og overføre erfaringerne til vor vare. Indarbejdelsen af farvefjernsyn vil sikkert følge mønstret for indarbejdelsen af det sort/hvide. Vi kan også prøve at overføre erfaringer med varens forbrugsudvikling fra *andre lande*, der ligger længere fremme i udviklingen. Således fandt man i Sverige – efter at flere prognoser om automobiludviklingen efter krigen havde kikset ved kraftig undervurdering – på at bruge tal fra U. S. A. minus et vist antal år (Sverige 1965 =  $k \times$  U. S. A. 1948) og har siden haft en forbavsende overensstemmelse. Kan vi ikke skaffe os sådant historisk materiale fra andre lande, har vi endelig en mulighed for at *krydse* oplysninger fra forskellige lande i samme år, f. eks. antal

biler og nationalindkomst og derved få sandsynlighedsviden om biludviklingen herhjemme, når nationalindkomsten stiger.

Når vi skal afgive en prognose, er det ikke nok med en talrække for sandsynligste udvikling. Der må også anføres noget om usikkerheden, det kan for eksempel gøres ved *delt* prognose, hvor særskilte prognoser gennemføres for bedste sandsynlige alternativ og dårligste. Afgørende er det, at læseren får alle forudsætninger og usikkerheder klart oplyst, selv om det så måtte tage noget af glansen fra prognosen.

I den efterfølgende oversigt (side 310) er der også medtaget prognoseteknik i stikordsform.

#### *Prognosearbejdets organisation.*

Opstilling af prognoser er en stabsopgave. Selvfølgelig kan en virksomhedsleder eller en salgschef arbejde med emnet og er vel også nødt til det i den lille virksomhed. Men dels er arbejdet så tidkrævende, at det vanskeligt forenes med en linjefunktion, dels kræver det en høj grad af objektivitet, idet det ikke kan koordineres ind af toplederen i samme grad som linjechefernes arbejde kan det, og endelig kræver det specialuddannelse. På den anden side er det en stabsopgave, som ikke kan løses isoleret. Prognosemanden skal forstå at trække på viden rundt om i virksomheden og som biprodukt af hans prognoser vil der komme en masse impulser og ideer til politikskabelse og planlægning, som bør »sælges« de rette steder. Hertil kræves så en ret dybtgående statistisk viden. Disse krav, der nok kan lyde voldsomme, er imidlertid kravene til den *færdige* prognosemand, og det skal understreges, at man absolut godt kan begynde med mindre. Ved for eksempel at lade en yngre, kvalificeret medarbejder med tilknytning til økonomi – eller marketingfunktionen og med initiativ og flair for tal få den opgave at kortlægge den hidtidige forbrugsudvikling på vareområdet og virksomhedens markedsdækning i forskellige forbrugergrupper og geografiske områder, kan man, foruden den umiddelbare nytte, spore virksomheden ind på prognoseområdet. Og i hvert fald få viden nok til at kunne stille en udenforstående konsulent en klart defineret opgave, hvilket vel er den vigtigste betingelse for at få glæde af ekspertbistand. Der er også virksomheder som med held har nedsat et planlægnings- og prognoseudvalg, som så den eksterne eller interne prognoseekspert rapporterer til. Gennem et sådant udvalg sikrer man sig, at prognosematerialet ikke vandrer ned i skrivebordsskuffen, men bliver benyttet til formålet: virksomhedens planlægning.

*Hvad ved vi om fremtiden?*

Afslutningsvis må vi spørge os selvom, hvilken generel viden vi har om fremtiden, fordi en sådan viden behøves, når vi ikke kan komme igennem med underbyggede prognoser og må gå i retning af skøn, der skal være så begrundede som muligt. Vi ved for det første, at vi lever i en tid med økonomisk *vækst* i alle lande. Dette kan vi splitte op og derefter regne med:

1. Fortsat stigende produktivitet
2. Byområder udvikles på landdistrikternes bekostning
3. Arbejdskraften går fra landbrug til industri og efterhånden fra industri til serviceerhvervene
4. Indkomstfordelingen udjævnes stadig og på stigende niveau
5. Forbruget forskydes fra nødvendighedsvarer til luksusvarer
6. Varerne bliver solgt i mere og mere forarbejdet tilstand
7. Nye varer vil opstå i forøget tempo
8. Tjenesteydelser fra serviceerhvervene udvikles endnu hurtigere
9. Fortsat stigende prisniveau.

For det andet ved vi, at der hos staten, hos virksomhederne og hos forbrugerne findes *planer* for fremtiden. Nogle af dem er kendte, såsom fællesmarkedsplaner, brobygningsplaner og byggesparernes husbygningsplaner. Andre er ukendte, men kan udforskes, og alle repræsenterer en sandsynlighedsviden, som kan blive af værdi for virksomheden.

Det kan godt være, at det er svært at spå om fremtiden, men det er i hvert fald ganske morsomt.

*Oversigt over prognoser som basis for industriel planlægning*

Virksomhedens udvikling inden for	→ styres gennem opstilling af prognoser på grundlag af kildemateriale	→ dette bearbejdes gennem	→ og fører til færdige prognoser for	→ der benyttes til planlægning af
Personaleforhold	Personer under uddannelse (Stat. Dep.) Uddannelsesplaner (Betænkninger, artikler)	Omrøgning til fuldført uddannelse (frafald) Kontrol med befolkningsstatistikens årgangstal	Tilgængelig arbejdskraft med forskellig uddannelse Tilgang af faglærte Tilgang af ufaglærte	Fremtidsorganisationen Ansættelsespolitik Intern uddannelse Personalepolitik
Geografisk beliggenhed	Hittidig trafik-, by- og egnsudvikling (Stat. Dep.) Planer for videre udvikling (Betænkninger, artikler) Romtraktat, EFTA-traktat	Sammenstilling Vægtfordeling af virkskrav (er let transport eller rigelig arbejdskraft særlig vigtige)	Udviklingen i geografiske betingelser for x-industri	Placering af nye fabrikker Flytning af eksisterende Udvidelser
Salg i Danmark	Udvikling i salgsbetingende faktorer (befolkning, indtægt, byggeri, erhvervsfordeling etc.) Beslægtede varers afsætning Varens afsætning i andre lande (ovst. især officiel stat.) Konkurrenters forhold (Avancer, årsregnskaber)	Relation til andre størrelser for hvilke prognoser foreligger (befolkning, antal biler, levedofudsudvikling) Analogi fra andre lande Analogi fra andre varer Fortsettelse af nuværende tendens i forbrugsudviklingen	Udvikling i forbruget Konkurrenceudvikling	Salg og produktion Varetilpasning Produktudvikling Reklame- og salgs politik Produktionskapacitet