

Ondernemen in neergaande markten

De voorspelbaarheid van een structurele neergang

Dr. C. de Voogd

In de jaren zestig en zeventig werden de meeste ondernemers in neergaande bedrijfstakken verrast door de trendbreuken in hun markt. Ook na de omslag waren velen zich aanvankelijk niet bewust dat een structurele neergang was begonnen. Zij meenden met een tijdelijke teruggang te doen te hebben.

Dit is een van de conclusies van het proefschrift waarop ik vorig jaar aan de Erasmus Universiteit Rotterdam ben gepromoveerd. Het droeg als titel 'De neergang van de scheepsbouw en andere industriële bedrijfstakken'. Promotor was prof.dr. A. van der Zwan. Deze dissertatie is het uitgangspunt voor dit artikel.¹

Het eerste deel van het onderzoek behandelt de neergang van de grote scheepsbouw in ons land in de periode 1965-1980. De meeste gegevens hiervoor zijn ontleend aan het rapport (en de bijlagen) van de Parlementaire Enquêtecommissie RSV uit 1984. Vooral de letterlijke verslagen van de getuigenverhoren zijn veelvuldig geraadpleegd. Als aanvulling daarop zijn gesprekken gevoerd met bestuurders van de werven van destijds en andere betrokkenen, waaronder mr.dr.s. H. Langman, J. van Rijn, P. Schwencke, ir. M.C. van Veen en dr. A. Winsemius.

Centraal in het onderzoek staat de vraag waarom de onontkoombare sanering van de overcapaciteit veel te laat op gang kwam en tenslotte eindigde in chaotische toestanden. De studie ziet hiervoor twee oorzaken. De eerste is dat de scheepsbouwers de markt bij herhaling verkeerd hebben ingeschat. Dat betrof de

verplaatsing van de bedrijfstak naar landen met lage loonkosten, de opkomst van de grote tanker en het wegvallen van de vraag naar dit type schepen na de oliecrisis van 1973. Deze verkeerde inschattingen leidden tot uitstel van de saneringsmaatregelen. De tweede oorzaak is het optreden van de overheid. Met haar financiële steun heeft zij het uitstel van de inkrimping en sluiting van werven mogelijk gemaakt. Van secundaire betekenis waren de mislukte diversificaties van de werven en het optreden van de vakbonden.

In het tweede deel van het onderzoek, dat vooral steunt op het archief van het Institut für Seeverkehrswirtschaft und Logistik in Bremen, worden de ontwikkelingen in de Nederlandse scheepsbouw vergeleken met die in de grote scheepsbouwlanden van weleer, te weten Groot-Brittannië, Zweden, West-Duitsland en Japan. De uitkomst is verrassend, want de overeenkomsten bleken groot. Ook in die landen kwam de herstructurering te laat op gang. Zij had evenmin een ordelijk verloop. De oorzaken waren in hoofdlijnen dezelfde als in Nederland.

Opvallend waren de ontwikkelingen in Japan. Het wegvallen van de vraag naar grote tankers leidde ook daar tot grote overcapaciteit. Men heeft toen door een snelle collectieve sanering de capaciteit met een derde afgebouwd. Rond 1980 waren de Japanse scheepsbouwers daardoor weer optimistisch

Dr. C. de Voogd is specialist op het gebied van strategische marktanalyses. Hij is tevens verbonden aan BonBosch BV, Eindhoven, adviseurs bij fusies en overnames.

over de toekomst. Dat bleek een pijnlijke vergissing, want zij hadden geen rekening gehouden met de opkomst van nieuwe scheepsbouwlanden, met name Zuid-Korea. In de jaren tachtig is daardoor ook in Japan de neergang van de scheepsbouw doorgedaan.

Zes andere neergaande bedrijfstakken

In het derde deel van het onderzoek wordt het onderwerp in een nog breder kader geplaatst. De conclusies over de scheepsbouw worden daar namelijk getoetst aan zes andere industriële bedrijfstakken. Zij kwamen in ongeveer dezelfde tijd als de scheepsbouw in een structurele neergang terecht. Ook in die industrieën was een aanzienlijke inkrimping van de capaciteit onvermijdelijk.

Dit deel van het onderzoek is gebaseerd op studies van derden, alsmede op gesprekken met prominente ondernemers, die de betreffende aanpassingsprocessen van nabij hebben meegemaakt of waargenomen. Deze ondernemers waren ir. J.H. Choufoer (Shell), prof.dr. W. Dekker (Philips), drs. J.D. Hooglandt (Hoogovens), G. Baron Krayenhoff (Akzo) en ir. L.M. Kretzers (DSM). De zes industrietakken waren:

– *De Limburgse kolenmijnen.* Hun neergang was het directe gevolg van de vondst van het aardgas bij Slochteren. In nauwe samenwerking met mijndirecties en vakbonden regisseerde de overheid vanaf 1965 de sluiting van de mijnen. Het maakt de mijnsluiting tot een uniek voorbeeld van collectieve sanering.

– *De Amerikaanse industrie voor elektronenbuizen (radiolampen).* Zij kwam in de jaren vijftig in de verdrukking door de opkomst van de transistor. Dit substitutieproces had een geleidelijk verloop en was rond 1975 afgerond. De afbouw van de capaciteit verliep ordelijk.

– *De synthetische vezelindustrie in West-Europa.* Deze belandde in 1975 onverwacht in een diepe crisis. Hoofdoorzaken waren de groeiende textiel- en vezelimporten van buiten de EG en de oliecrisis van 1973. Beide ontwikkelingen had men niet voorzien. Het

gevolg was een grote overcapaciteit. De sanering werd eerst belemmerd doordat nationale overheden verliesgevende bedrijven subsidieerden. Later kwam een collectieve sanering tot stand.

– *De staalindustrie in West-Europa.* Ook zij worstelde vanaf 1975 met grote overcapaciteit en zware verliezen. Hoofdoorzaak was een trendbreuk in de vraag rond 1970 als gevolg van de afnemende staalintensiteit van de West-europese economieën. Men werd zich dat pas omstreeks 1978 bewust. Ondertussen was de capaciteit nog aanzienlijk uitgebreid. Overheidssteun belemmerde ook in de staalindustrie sluiting van inefficiënte bedrijven. In 1980 startte een collectieve sanering, doch zij mislukte.

– *De staalgieterijen in Groot-Britannië.* Tegen 1980 werden deze geconfronteerd met een hardnekkige overcapaciteit. Eerst na verloop van tijd werd duidelijk dat die samenhang met de neergang van de Britse kapitaalgoederenindustrie, waarvan de gieterijen toeleverancier waren. Rond 1985 kwam een vernieuwingsproces op gang.

– *De petrochemische industrie in West-Europa en Japan.* Deze belandden in de problemen door twee achtereenvolgende trendbreuken. De eerste speelde rond 1970. Deze ontstond doordat het substitutieproces, waarbij de kunststoffen (plastics) traditionele materialen vervingen, tot stilstand kwam. Men was zich dit jarenlang niet bewust zodat men de capaciteit bleef uitbreiden. De tweede trendbreuk hing samen met de oliecrisis van 1979 waardoor aardolie als 'feedstock' een groot prijsnadeel kreeg ten opzichte van aardgas. Dit stimuleerde de verplaatsing van de petrochemie naar gebieden waar het goedkope aardgas beschikbaar was, zoals het Midden-Oosten. De overcapaciteiten in Japan en West-Europa zijn vanaf 1982 afgebouwd.

De vergelijkende analyse van de scheepsbouw en deze zes andere bedrijfstakken leidde tot drie algemene conclusies:

– In alle gevallen was de neergang te voorkomen noch tegen te houden. Er lijkt sprake te

zijn van een economische natuurwet: een structurele neergang dient men als een gegeven te aanvaarden en het te voeren beleid erop te baseren.

– De overeenkomsten tussen de neergangen bleken groot. Met uitzondering van de Limburgse mijnen en de elektronenbuizenindustrie kwamen de noodzakelijke saneringen te laat op gang. Zij hadden eveneens een chaotisch verloop. De oorzaken waren dezelfde als in de scheepsbouw: een bij herhaling verkeerd inschatten van de markt en het optreden van de overheden.

– De derde conclusie was, zoals vermeld in het begin van dit artikel, dat in de meeste bedrijfstakken de ondernemers door de neergang werden verrast. Ook na de omslag was voor velen aanvankelijk niet duidelijk dat een structurele neergang was begonnen. Het sprekende bewijs hiervan is dat de productiecapaciteiten nog jaren na de omslag bleven toenemen.

Een cruciale factor bij de neergang van bedrijfstakken is derhalve dat een structurele omslag moeilijk te voorspellen en te herkennen blijkt. Dit roept twee vragen op. De eerste is wat hiervan de oorzaak is. De tweede of er methodieken bestaan om de voorspelbaarheid te vergroten. Op beide vragen wordt nader ingegaan.

Inzicht- en psychologische barrières

De moeilijke voorspelbaarheid en herkenbaarheid laten zich verklaren met 'inzicht- en psychologische barrières'. Met inzichtbarrières wordt bedoeld dat men niet *kan* zien wat er fundamenteel in de markt aan de hand is. Psychologische barrières betekenen dat men niet *wil* zien wat er speelt of dat men de feiten vooringenomen interpreteert.²

In de scheepsbouw en de andere neergaande bedrijfstakken bleek de conjunctuur de belangrijkste inzichtbarrière. In meerdere gevallen was er door een hoogconjunctuur vóór de omslag sprake van een hausse in de be-

drijfstak hetgeen uiteraard geen aanwijzing was dat een neergang voor de deur stond. Bovendien liep het begin van een neergang vaak parallel met een conjuncturele recessie. Men is dan geneigd de problemen aan de conjunctuur toe te schrijven.

Een andere inzichtbarrière was het ontbreken van essentiële marktinformatie of betrouwbare statistieken. Zo kon men zich vergissen in het tempo waarmee de vraag daalde. Ook kon men de reactie van concurrenten verkeerd inschatten. Op het punt van de betrouwbaarheid van statistieken leverde de vezelindustrie een frappant voorbeeld. Door manco's in de invoerstatistieken kreeg men pas in 1975 door dat de EG rond 1970 van een netto textielexporteur, een netto importeur was geworden.

Ook 'incidenten' en secundaire zaken kunnen werken als een inzichtbarrière die fundamentele trends 'versluieren'. In de scheepsbouw hebben bijvoorbeeld de conflicten tussen Cornelis Verolme en de andere scheepsbouwers veel aandacht van de werkelijke problemen afgeleid.

Tot slot: sommige trendbreuken kan men gewoonweg niet zien aankomen. Weinigen voorsagen de oliecrisis van 1973. De oliecrisis van 1979 kwam helemaal uit de lucht vallen, evenals het instorten van het Oostblok in 1989.

De psychologische barrières bleken van zeker zo grote betekenis als de inzichtbarrières. Zij leidden ertoe dat ondernemers de eerste tekenen van een neergang over het hoofd zagen, dat zij bedreigingen bagatelliseerden of meenden pijnlijke ingrepen nog te kunnen uitsstellen. Deze houding laat zich verklaren met de algemeen menselijke eigenschap om afwijzend te reageren op slecht nieuws en zich in die omstandigheden vast te klampen aan optimistische berichten. In de terminologie van de psycholoog: 'verdringing' en 'ontkenning' zijn belangrijke aspecten van de neergangsproblematiek.

Daar komt bij dat de meeste ondernemers denken in termen van groei van omzet en winst, zeker wanneer zij een lange periode van opgang achter de rug hebben. Dat was het ge-

val in de meeste van de onderzochte bedrijfstakken. Men leek dan geneigd groei als vanzelfsprekend te zien. Met die instelling ziet men neergang als een gevolg van falend management.

De intuïtieve reactie is dan om met nieuwe en creatieve oplossingen een uitweg uit de problemen te zoeken. Vervolgens ontwikkelt zich vaak een 'vechtersmentaliteit'. In het algemeen zijn dit positieve eigenschappen van een ondernemer, maar ingeval van een neergang kan het zeer gevaarlijk zijn. Dan is juist een zekere afstandelijkheid nodig om te komen tot een objectieve analyse.

Scenarioplanning

De Koninklijke/Shell Groep heeft de moeilijke voorspelbaarheid van structurele omslagen als een gegeven aanvaard. Daarom gebruikt zij een methode van scenarioplanning waarbij men zich met scenario's voorbereidt op trendbreuken die zich eventueel zouden kunnen voordoen. Shell koos voor deze aanpak omdat zij niet tevreden was over de gangbare methoden van (middel)lange termijnplanning. Deze bleken meestal gebaseerd op extrapolatie van het verleden. Zij hielden zelden rekening met het ontstaan van breukvlakken.

De president-directeur van de Koninklijke, drs. C.A.J. Herkströter RA, is daarom van mening dat 'conventionele voorspellingen per definitie misleidend zijn en er beslissingen op baseren kan zelfs ronduit gevaarlijk zijn'. Herkströter motiveert scenarioplanning met de volgende argumenten:

'(Wij vinden) voorspellen in ons bedrijf gevaarlijk omdat het ons vermogen om 'het ondenkbare te denken' blokkeert. Voorspellingen borduren voort op tendensen uit het verleden en houden zelden rekening met het ontstaan van breukvlakken ... (Scenarioplanning) dwingt ons (om ons) af te vragen 'wat kunnen of moeten we doen als er iets gebeurt', in plaats van 'wat zal er gebeuren'... Een andere reden om scenarioplanning als benaderingswijze te kiezen in plaats van gewoon te voorspellen, is dat we

de wereldbeelden van de besluitvormers binnen ons bedrijf op de proef willen stellen. Wij hebben allemaal een selectief gehoor, dat zorgt dat we doof zijn voor wat we niet willen horen, en blinde vlekken in ons gezichtsvermogen, die voorkomen dat we iets zien, wat we niet willen zien.'³

Shell ontwikkelt iedere paar jaar nieuwe scenario's. In de regel zijn dat er twee, die elk een bepaalde trendbreuk als uitgangspunt hebben. Voor een mondiaal opererend concern als Shell zijn dit meestal trendbreuken op geopolitiek gebied. Eén scenario uit 1989 ging bijvoorbeeld uit van een beleid van regeringen waarbij niet meer de economie, maar de milieuproblematiek de hoogste prioriteit kreeg. Het andere scenario uit 1989 veronderstelde een echeq van de GATT-onderhandelingen waardoor regionale handelsblokken zouden ontstaan.

In 1992 had men twee nieuwe scenario's. Volgens het ene zou de val van het communisme resulteren in een wereldwijde hervormingsbeweging waardoor overal liberale en kapitalistische samenlevingen tot stand zouden komen. Het andere scenario ging uit van een groeiende tegenstelling tussen rijk en arm, tussen autochtonen en allochtonen en tussen West-Europeanen en niet-Europeanen.

Wanneer een van de veronderstelde trendbreuken zich aandient levert het betreffende scenario derhalve de uitgangspunten voor een nieuw beleid. In meer stabiele tijden fungeren de scenario's als toetsstenen bij de voorbereiding van belangrijke beleidsbeslissingen.

Verder gebruikt Shell de scenario's in het overleg met haar hogere management echelons. Herkströter wees in dit verband op de organisatiestructuur van de Koninklijke/Shell Groep: 'Scenarioplanning (past goed) bij onze gedecentraliseerde bedrijfsvoering. Planning heeft bij ons niets van doen met gecentraliseerde besluitvorming van bovenaf ... Het nut van scenario's is vooral dat zij een gemeenschappelijke basis verschaffen voor discussie en voor het verbreiden van ideeën in het hele bedrijf'.³

Shell heeft goede ervaringen met scenario-planning. Zijn waarde bewees het kort na de invoering in 1970, want één van de eerste scenario's ging uit van een stijging van de olieprijs. Daardoor was Shell redelijk goed voorbereid op de oliecrisis van 1973. Ook met de daling van de olieprijs in 1986 had Shell rekening gehouden. Men had daarom afgezien van investeringen in nieuwe olievelden en overnames van andere oliemaatschappijen. De gang van zaken in de petrochemie heeft echter ook laten zien dat, zoals Herkströter benadrukte, de voorspellende waarde van scenario-planning beperkt is. In 1979 werd Shell volstrekt verrast door de tweede oliecrisis.⁴

Een andere benadering: een voorspelbaarheidsanalyse

De in dit artikel beschreven 'cases' leveren evenwel de bouwstenen voor nog een andere benadering van de voorspelbaarheid van een neergang. Uit de 'case studies' blijkt namelijk dat in een aantal gevallen de neergang in beginsel wél voorspelbaar was en dat deze voorspelbaarheid samenhangt met de oorzaak ervan. Het laat zich als volgt toelichten:

- In de scheepsbouw was de neergang het gevolg van concurrentie vanuit nieuwe industrielanden. Men kon de opkomst van de nieuwe concurrenten zien aankomen. De opbouw van een scheepsbouwindustrie vergt immers jaren. Men heeft de dreiging vanuit deze landen echter onderschat. Het was voornamelijk te verklaren met psychologische barrières. De neergang werd versneld door het abrupt wegvallen van de vraag naar grote tankers na 1973.
- De sluiting van de Limburgse mijnen was het gevolg van directe substitutie. Hoofdoorzaak was de onverwachte aardgasvondst bij Slochteren in 1959. Daarnaast was sinds 1949 het industrialisatiebeleid van de regering van grote invloed. Dit had lage energiekosten als uitgangspunt en men voerde daarom een liberaal importregiem voor goedkope olie en kolen.
- De neergang van de elektronenbuizenindus-

trie was eveneens het resultaat van directe substitutie. De elektronenbuizen werden geleidelijk verdrongen door de transistortechnologie.

- Groeiende importen van textiel- en vezelproducten waren de hoofdoorzaak van de neergang van de synthetische vezelindustrie. Evenals in de scheepsbouw was dit in beginsel voorspelbaar. De importen werden bovendien gestimuleerd door het multivezelakkoord van de GATT. Van secundaire betekenis waren dalende exporten naar de VS, uitbreiding van de produktie in Italië en de lagere economische groei na 1973. De eerste twee ontwikkelingen kon men zien aankomen, de laatste uiteraard niet.

- De trendbreuk in de Europese staalindustrie was het gevolg van marktverzadiging. Door inzichtbarrières was dit jarenlang moeilijk waarneembaar. Secundaire oorzaken van de neergang waren de oliecrisis van 1973 en technologische vernieuwingen. De oliecrisis kwam onverwacht, de technologische vernieuwingen niet.

- De neergang van de Britse gieterijen was de consequentie van de neergang van hun afnemers. Pas na jaren kwamen de gieterijen tot de conclusie dat dit niet tijdelijk was.

- De eerste trendbreuk in de petrochemie ontstond door het tot stilstand komen van een substitutieproces. Dit was een vorm van marktverzadiging. Zij werd vooral door inzichtbarrières aan de waarneming onttrokken. De tweede trendbreuk was het gevolg van de oliecrisis van 1979 na de machtsovername in Iran door ayatollah Khomeini en de oorlog Iran-Irak.

Deze samenvatting toont aan dat sommige neergangen in beginsel voorspelbaar waren. Dat was met name het geval bij directe substitutie en de opkomst van nieuwe industrielanden. Verder bleek dat ook het overheidsbeleid een neergang tot op zekere hoogte voorspelbaar kan maken, evenals nieuwe technische ontwikkelingen. Andere neergangen bleken daarentegen moeilijk voorspelbaar, hetzij vanwege inzichtbarrières, hetzij omdat de ontwikkelingen redelijkerwijs niet voorzien-

baar waren. Dit betrof oorzaken als marktverzadiging, een neergang in een andere schakel in de bedrijfskolom en geopolitieke trendbreuken als een oliecrisis of een oorlog.

Dit onderscheid tussen wèl en niet voorspelbare ontwikkelingen is van groot belang. Het levert namelijk het aanknopingspunt om door middel van een 'voorspelbaarheidsanalyse' de onzekerheid over de toekomst in te perken. Zo'n analyse houdt in dat men alle denkbare oorzaken, die op een termijn van drie à vijf jaar tot een omslag kunnen leiden, systematisch onderzoekt, en dat men probeert te benaderen onder welke voorwaarden zij zich in werkelijkheid zouden kunnen voordoen.

De analyse leidt uiteindelijk tot een overzicht van bedreigingen die met een bepaalde mate van waarschijnlijkheid een neergang tot gevolg zouden kunnen hebben. Daarnaast geeft zij aan in welke opzichten de toekomst nog volledig onduidelijk is.

Centraal in de analyse staat het uitgangspunt dat, afhankelijk van de oorzaak, bepaalde neergangen in beginsel wèl, andere niet voorspelbaar zijn. Als mogelijke oorzaken van neergangen zijn reeds genoemd: directe substitutie, opkomst van nieuwe industrielanden, overheidsbeleid, technische ontwikkelingen, marktverzadiging, ontwikkelingen elders in de bedrijfskolom en geopolitieke trendbreuken.

Hieraan kunnen nog andere oorzaken worden toegevoegd, zoals schaalproblemen en achterblijvende efficiency in een bedrijfstak. In het eerste geval mist de onderneming de 'economies of scale' die in haar markt noodzakelijk zijn (het kernprobleem van Fokker). Een bedrijfstak met achterblijvende efficiency is de Europese auto-industrie. Haar achterstand is het gevolg van jarenlange protectie en het achterwege blijven van noodzakelijke saneringen. Structurele problemen door deze twee oorzaken blijken in het algemeen voorspelbaar.⁵

Voor veel bedrijfstakken zal het voortzinnig zijn een gedetailleerde analyse te maken van het beleid van de overheid. Den Haag en Brussel kunnen de kans op een neergang immers sterk beïnvloeden. Een voorbeeld levert mo-

menteel de glastuinbouw. Naast grote problemen op zijn afzetmarkten wordt deze sector geconfronteerd met scherpe milieuwetgeving, een onder druk van Brussel door te voeren verhoging van de gasprijs en het liberale invoerregime van de EG.⁶

Tot slot

De basis voor dit artikel was een studie over bedrijfstakken die in de jaren zestig en zeventig in een neergang terecht zijn gekomen. De conclusies ervan zijn hoogst actueel, want het ziet ernaar uit dat het Nederlandse bedrijfsleven de komende jaren veelvuldig met neergangen en andere structurele problemen zal worden geconfronteerd.

De opkomende concurrentie uit Oost Europa en het Verre Oosten zal ingrijpende aanpassingen tot gevolg hebben. Dat geldt ook voor het GATT-akkoord. Veranderingen in de techniek zullen eveneens voor verrassingen blijven zorgen, evenals wijzigingen in het overheidsbeleid. Bovendien is sinds het instorten van het Oostblok de instabiliteit in de wereld toegenomen.

De rode draad in dit betoog is dat ondernemers in het verleden niet goed konden omgaan met een neergang. Omdat zij moeite hadden de werkelijkheid onder ogen te zien of omdat het moeilijk was deze werkelijkheid tijdig te onderkennen.

Wat dit laatste betreft, de inzichtbarrière, ziet het ernaar uit dat bedrijven de komende jaren meer aandacht zullen besteden aan strategische marktanalyses teneinde trendbreuken te voorspellen of erop voorbereid te zijn. In dit verband kunnen scenarioplanning en voorspelbaarheidsanalyses van betekenis zijn.

Zoals altijd zal de hoofdrol echter toekomen aan de ondernemer. Hij zal een hoge antenne moeten oprichten om de eerste signalen van een omslag op te vangen. Hij zal beducht moeten zijn voor psychologische barrières waardoor men bedreigende ontwikkelingen onderschat. Hij zal bereid moeten zijn 'het ondenkbare te denken' en ernaar te handelen.

Literatuur

- Baden-Fuller, Charles (ed.) (1990), *Managing excess capacity*, Oxford/Cambridge.
- Harrigan, Kathryn R. (1980), *Strategies for declining businesses*, Lexington/Toronto.
- Porter, Micheal E. (1987), *Concurrentiestrategie* (Nederlandse uitgave van dit oorspronkelijk in 1980 verschenen boek), Amsterdam.
- Voogd, dr. C. de (1993), *De neergang van de scheepsbouw en andere industriële bedrijfstakken*, Vlissingen. De handelseditie van dit proefschrift is uitgegeven door Den Boer/De Ruiter. ISBN 90-74576-04-4.

Noten

- 1 Tenzij anders vermeld zijn de gegevens in dit artikel ontleend aan het genoemde onderzoek.
- 2 Michael Porter ontwikkelde in 1976-1980 het concept van uitredingsbarrières. Hij bedoelt hiermee de oorzaken waardoor bedrijven zich niet, of niet tijdig, uit neergaande

markten terugtrekken. In de onderhavige studie over neergaande bedrijfstakken wordt Porters model aangepast door introductie van de genoemde inzicht- en psychologische barrières.

3 Drs. C.A.J. Herkströter, *Inspelen op de toekomst*, lezing voor de Stichting Landelijke Samenwerking Economisten op 16 november 1992 te Amsterdam.

4 De bruikbaarheid van scenarioplanning wordt gemengd beoordeeld. Porter ziet het als een nuttig instrument voor het ontwikkelen van een concurrentiestrategie.

Mintzberg is minder positief. Hij meent dat het alleen goed toepasbaar is wanneer de onzekerheden beperkt zijn. Het succes van Shell met scenarioplanning verklaart hij met de kwaliteit van de planningstaf bij Shell.

Michael Porter, *Concurrentievoordeel* (Nederlandse uitgave van het oorspronkelijk in 1985 verschenen boek), Amsterdam, 1992, pagina's 447-484.

Henry Mintzberg, *The rise and fall of strategic planning*, New York/Toronto, 1994, pagina's 248-254.

5 Financial Times, *Threat to 400,000 jobs in EC auto sector*, 19.10.1993.

6 Het Financieele Dagblad, *Tuinbouw voelt zich slachtoffer van misverstanden*, 5.2.1994.