

Sistemiese omgewingsinvloede vereis 'n langtermynbenadering tot ondernemingsbeplanning

C.H. Boshoff

Corporate planning with due consideration to the interaction between the firm and its environment is of great importance. Several developments make it essential that planning be more future-oriented, and take longer periods into consideration. Due to the changeability of, and interaction among factors, future-oriented corporate planning also requires a multi-dimensional knowledge of and approach to the variety of elements concerned. Consequently the nature of the planning process becomes more systemic or integrate. Factors which have contributed to the change include the influence of accelerated product and technology dynamics, the increase in capital intensive production processes, the rise of the professional manager, the advent of the modern multi-objective corporation, and consciousness of the social responsibility of the firm. It differs in several ways from mechanistic and fragmented short-term planning, and requires thorough knowledge and consideration of the likely future development of the interacting dimensions and factors. In this way it has led to the development of Futurology.

S. Afr. J. Bus. Mngmnt. 1979, 10: 11-15

Ondernemingsbeplanning met inagneming van die wisselwerking tussen die onderneming en sy omgewing is van groot belang. Verskeie ontwikkelings maak dit noodsaaklik dat beplanning meer toekomstgerig is en langer termyne in aanmerking neem. Weens die veranderlikheid van, en wisselwerking tussen faktore, vereis toekomstgerigte ondernemingsbeplanning ook 'n multi-dimensionele kennis van en benadering tot die verskeidenheid van betrokke elemente. Gevolglik word die beplanningsproses meer sistemies of integrerend van aard. Faktore wat tot die verandering bygedra het sluit in die invloed van versnelde produk- en tegniekdinamika, die toename in kapitaalintensiewe produksieprosesse, die opkoms van die professionele bestuurder, die opkoms van die moderne meerdoelige onderneming, en die bewustheid van die sosiale verantwoordelikheid van die onderneming. Dit verskil op verskeie maniere van meganiese en gefragmenteerde korttermynbeplanning, en vereis deeglike kennis en oorweging van die toekomstverloop van die wisselwerkende dimensies en faktore. So het dit gelei tot die opkoms van die Futurologie.

S.-Afr. Tydskr. Bedryfsk. 1979, 10: 11-15

C.H. Boshoff

Departement Ekonomie, Potchefstroomse Universiteit vir C.H.O.,
Potchefstroom 2520

Ontvang 28 Oktober 1978; hersien 25 Januarie 1979.

Ten einde die huidige en toekomsverloop van ekonomiese, politieke en ander invloede van buite op die onderneming in ag te neem, was ondernemingsbeplanning nog altyd van besondere belang. In die verlede was ondernemingsbeplanning hoofsaaklik in die korttermyn en, was binne die raamwerk van die doelwit (gewoonlik winsmaksimalisasie) gemik op die identifisering en bepaling van moontlike toekomsverloop van buite-invloede, sowel as die inagneming daarvan by die bestaande maatskappystruktuur en doelstellings. Dit het gewoonlik op 'n *ad hoc*, dus 'n oorkoming-van-die-probleem basis geskied. Omdat beplanning meestal korttermyn van aard was, kon op 'n enkel-dimensionele wyse slegs op een invloed gekonsentreer word en die res as nie-beïnvloedende (konstante) faktore buite rekening gelaat word. Die resultaat was gewoonlik gekompartementaliseerde toekomsnavorsing en beplanning wat in die praktyk hoofsaaklik ekonomies en tegnologies van aard was.

Ontwikkeling oor die afgelope dekade het egter veranderinge hierin gebring sodat meer as net blote kennis van die ekonomiese en tegnologiese toekomsverloop, maar ook die langtermynverloop van die verskillende faktore by beplanning belangrik geword het.

Omdat alle faktore oor die langtermyn veranderlik word en mekaar beïnvloed, word multi-dimensionele kennis oor die toekomsverloop daarvan op 'n kontinue basis vereis. Hierdie ontwikkelinge het weer meegebring dat ondernemingsbeplanning vanaf die kort- na die langtermyn verander het en dat die aard van ondernemingsbeplanning self verander het na sistemiese (integrerende) beplanning.

Faktore verantwoordelik vir veranderinge in aard en termyn van ondernemingsbeplanning

Invloed van versnelde produk- en tegniekdinamika
Dié veroorsaak 'n behoefte aan langtermynbeplanning, aangesien 'n onderneming slegs kan voortbestaan indien daar van die nuutste tegnologie gebruik gemaak en produkte verkoop word.

Die snelle ontwikkeling van nuwe produkte en tegnieke in die bestaan van die moderne onderneming illustreer Toffler¹ se beskrywing van 'n 'disposable society'. Nuwe produkte vereis nuwe markte op die herstrukturering van bestaandes.

Die gevolglike onsekerheid lei tot 'n groter behoefte aan toekomskenis oor sake soos tegniekontwikkeling, en veranderinge in maatskaplike patrone, in verbruikersmake, en in politieke denke. Dit bring mee dat die onderneming defensiewe navorsing van 'n multi-dimensionele aard vir langer toekomsperiodes moet onderneem, om aan die hand van daardie inligting die huidige posisie van die onderneming voortdurend oorlewinggestruktureerd te maak. Die resultate is langtermynbeplanning van multi-dimensionele aard.

Invloed van die kapitaalintensiewe produksieproses

Ook die groterwordende kapitaalintensiteit van die moderne onderneming se produksieproses vereis uitgebreide toekomskenis. Die logiese gevolg van tegniekontwikkeling en toepassing is massaproduksie en aangesien enorme bedrae geïnvesteer moet word, kan een oordeelsfout die voortbestaan van die onderneming in gevaar stel. Kennis oor die langtermyn toekomsverloop van faktore soos tegnologie, verbruikersvoorkeure en politieke gebeure word dus noodsaaklik vir sinvolle investeringsbesluite. Dit word versterk deur die feit dat die groot omvang van kapitale investering meebring dat dit noodwendig vir die volgende paar jaar versprei moet word, en vereis langtermyn toekomskenis en beplanning van 'n multi-dimensionele aard.

Die opkoms van die professionele bestuurder

Die opkoms van professionele bestuur en gevolglike bestuurselfstandigheid wat uiteraard langtermynoorlewing van sowel die onderneming as bestuur as basiese uitgangspunt vereis, gee by die onderneming toenemend aanleiding tot ander doelstellings as slegs winsbejag. Dit het weer tot gevolg dat langtermyn toekomskenis van die mark, van politieke en maatskaplike strukture, en van die tegnologie, al meer belangrik word vir langtermyn oorlewingbeplanning.

In die klassieke teorie het die ondernemingsaksies berus op die rasionele optrede van die entrepreneur wat na winsmaksimalisasie streef. Veral Marshall² het die teorie tot sy logiese konsekwensie opgebou. Hy bring veral die idee van die U-vormige kostekromme en dat die ewewigshoogte van produksie by die punt van winsmaksimalisasie sal wees, na vore. Hoewel Marshall gesê het dat die mate waarin die onderneming in hierdie doel sal slaag, van die energie en bekwaamheid van die ondernemer afhang, verander dit nie die feit dat hierdie strewe as die essensie van die ondernemingsgedrag gesien word nie.

Die rasionele entrepreneur, strewend na maksimum wins en steeds nuwe geleenthede om dit te verwerf, is vir Schumpeter³ so 'n belangrike hoeksteen van die kapitalisme dat hy die aksie van innovasie deur die entrepreneur as die essensie van die kapitalistiese ewewig en vooruitgang sien. Vandaar sy definisie dat kapitalisme 'n vorm van verandering is.

Toe die klassieke teorie geformuleer is, was skeiding tussen kapitaalvoorsieners en bestuur nog in die beginfase. Alhoewel die opkoms van die gespesialiseerde grootbedryf hierdie skeiding toenemend vergroot het, is nog steeds aanvaar dat bestuur se rol dié van 'n huurling is met geen ander doel as om die onderneming só te bestuur dat dit maksimum wins, en dus 'n maksimum dividend vir die aandeelhouer sal lewer nie. Daar is van die standpunt uitgegaan dat bestuur, uit vrees vir ontslag deur die aandeel-

houers, te alle tye slegs aandeelhouersbelang, dus maksimum wins, sou nastreef.

Die moderne produksieproses het 'n effektiewe skeiding tussen aandeelhouers en bestuur, veral by die groter kapitaalintensiewe onderneming meegebring. Die gespesialiseerde bestuurskenis wat benodig word, het veral by sulke ondernemings toenemend daartoe gelei dat die gehuurde bestuur (die tegnokratie), en nie soseer meer die aandeelhouers nie, die werklike bestuursfunksie vervul. Die aandeelhouers het dikwels net die rol van 'n rubberstempel vervul. Uit gehuurde bestuur se oogpunt sal ons eerder 'n strewe na die algemene welsyn van die onderneming (en dus van homself en sy gesin) as die maksimum winsdoel kry. Die oorlewingseis van gehuurde bestuur sal in 'n gegewe situasie voorkoming van verlies bo maksimum wins stel. Verlies kan bestuur vernietig; groter winste gaan na ander se sakke. As winsmaksimalisasie groter risiko's meebring, sal gehuurde bestuur dit eerder vermy. Die ou doelwit van maksimum wins verander nou vir gehuurde bestuur na 'n aanvaarbare wins. 'It seems fair to say that in modern business the firm wants to be in a position to rejoice at an unexpectedly favourable outcome, but is more concerned not to expose its position to serious risks if the outcome is unexpectedly unfavourable.' (Clark⁴). Wytzes⁵ kom tot dieselfde gevolgtrekking en ook Anthony⁶. Reynders⁷ sê die doelwit is in hierdie omstandighede 'n bevredigende opbrengs op kapitaal in plaas van maksimum wins.

Ansoff⁸ sê dat 'n belangrike vereiste vir oorlewing van die gehuurde bestuur, die behoud en bewaring is van hulle outonomie in besluitnemings. Dit beteken dat hulle 'n versekerde minimum inkomste aan die kapitaalverskaffers moet lewer.

Solank die wins genoeg is om die tradisioneel aanvaarbare dividend in 'n betrokke bedryfstak aan die aandeelhouers te betaal, bly mag by gehuurde bestuur. Hierdie praktyk word deesdae redelik algemeen, soos blyk uit die konstantheid van baie ondernemings se dividendverklarings.

'n Verdere voorvereiste is dat aandeelhouerskapitaal toenemend deur interne finansiering vervang word. Slegs dan kan die selfstandiggeworde bestuur in 'n mate aan die finansieringseis van aandeelhouers en buitebeleggers om maksimum rentabiliteit ontkom, en slegs 'n aanvaarbare wins, of selfs ander doelstellings, nastreef. Die groterwordende belangrikheid van reserwefinansiering by hedendaagse ondernemings bevestig dit. Met die loop van tyd neem die invloed van die 'bestuursrewolusie' geleidelik toe. Caves⁹ haal aan uit 'n studie wat in die dertigerjare in die VSA van die 200 grootste nie-finansiële ondernemings gemaak is om te bepaal wie hulle beheer. Beheer is in dié geval omskryf as die mag om die direksie te verkies. In 88 ondernemings kon geen kontrolerende aandeelhouersbelang gevind word nie, '...suggesting that the management group perpetuated itself and was the sole judge of its own success'. In 1963 vind hy uit 'n opname van die 200 grootste nie-finansiële ondernemings in die VSA dat bestuursbeheer vanaf 88 na 169 gestyg het.

Die groot paradoks van die moderne onderneming met sy baie werknemers is dat werkersmotivering met winsmaksimalisasie as enigste doel vereis dat die amptenary sy eie persoonlike belange ondergeskik aan dié van die aandeelhouers moet stel, terwyl die amptenary feitlik die hele

bestuur alleen moet behartig en in die proses ook baie risiko's moet dra. Uiteraard is winsmaksimalisasie as enigste doel nie altyd genoegsame motivering vir gehuurde bestuur nie, en mededoelstellings ontstaan waarmee gehuurde bestuur hulle kan identifiseer met die onderneming. Dit lei daartoe dat die bestuursrewolusie die afwatering van die individuele entrepreneurs- en winsgees meegebring het in daardie bedryfstakke wat dit reeds grootliks binnegedring het. Die gevolg daarvan is dat langtermyn-toekoms-kennis en -beplanning van 'n multi-dimensionele aard as voorvereiste vir langtermyn-oorlewingsbeplanning steeds meer belangrik word.

Die opkoms van bestuurselfstandigheid en die groei in langtermynbeplanning word verder bevorder deur die opkoms van konglomerate en aaneengeskakelde direktorate. Dit lei nie net tot 'n vermindering van die individuele entrepreneursgees en tot 'n leef-en-laaf-beleid nie, maar bring noodwendig meer komplekse langtermynbeplanning mee omdat die een onderneming 'n ander onderneming in die groep met sy aksies kan raak. Die totale oorsig oor die bedryfstak en selfs die hele ekonomie veroorsaak nie net in sulke gevalle dat buite-invloede duideliker gesien kan word nie, maar ook dat die beplanning om sulke invloede te oorkom, ook meer van 'n totale en langtermyn-aard kan wees.

Die somtotaal van al die bespreekte invloede het in die praktyk gelei tot die meerdoelige onderneming met 'n langtermynbeplanningsvisie van 'n multi-dimensionele aard.

Die moderne meerdoelige onderneming

Wytzes⁵ sê ondernemingsgedrag word vandag deur drie motiewe gemotiveer, naamlik die strewe na wins, groei en selfhandhawing. Alle ander doelstellings kan na hierdie drie herlei word. Op elke keusemoment speel al drie 'n rol, hoewel, veral oor die korttermyn, nie in alle gevalle 'n gelyke rol nie. Oor die langtermyn is hierdie drie egter altyd teenwoordig en hou hulle mekaar in ewewig, byvoorbeeld in die geval waar 'n sekere investering net om 'n strategiese rede gedoen word. Dit sluit egter nie uit dat so 'n investering die sekondêre doel kan hê om 'n sekere maksimum winsgewendheid te verkry of te probeer behou nie. In 'n ander geval kan dit weer primêr op groei om uitbreiding van die markmag gerig wees.

Daar moet egter nie hieruit afgelei word dat ons die drie doelstellings in 'n sekere rangorde kan stel nie; elk is op sy eie manier belangrik en beïnvloed mekaar onderling. Hoewel die drie selfstandig langs mekaar bestaan, gebeur dit dikwels oor die korttermyn dat 'n sekere doel in 'n sekere situasie primêr gestel word, terwyl die ander as randvoorwaardes (grensvoorwaardes), elk met 'n sekere minimumwaarde wat vir bestuur aanvaarbaar is, gestel word. Watter doel sal lei en watter as grensdoel sal fungeer, hang af van die aard van die bedryf, die omvang van die mark- en tegnologiese risiko's, die noodsaak tot massaproduksie en dus kapitaalintensiteit en kapitaalrisiko's, asook die graad van mededinging. Dit kom neer op die mate van insig wat die bestuur in die bedryfstak en sy werking het, die voorspelbaarheid van alle vorme van risiko's en toekomsgebeure wat op die bedryfstak van toepassing is, en die mate waartoe hierdie risiko's miskien opgehef of beheer sal kan word.

In die moderne tyd het 'n vierde doelstelling selfstandig

naas die ander drie na vore begin tree, naamlik die sosiale doel of sosiale verantwoordelikhedsdoel van die onderneming. Dit beteken dat bestuur bewus word van die sosiale gevolge van ondernemingsaksies, asook die beplanning van ondernemingsaksies om sekere nadelige sosiale gevolge uit te skakel (wat miskien ekonomies die mees winsgewendbenadering is), of optrede wat só beplan is dat dit benewens wins vir die ondernemer, ook sake soos winsaanwending vir onderwys, liefdadigheid, krotbuurtopruiming, en ander gemeenskapsprojekte sal insluit. Andrews¹⁰ gaan byvoorbeeld so ver om voor te stel dat personeel se bevordering nie net op ekonomiese meriete moet geskied nie, maak ook in die mate waarin hulle deelneem aan die opheffing van die gemeenskap, veral die armes en ongeletterdes. Volgens hom moet die onderneming dan ook jaarliks 'n sosiale audit, benewens sy gewone audit onderneem en daarvoor aan sy aandeelhouders verslag doen.

In dié verband beweer meneer H. Oppenheimer in sy voorsittersrede tydens die 1974 jaarvergadering van die 'Anglo American Corporation' dat die private sektor beter daartoe in staat is om die welvaart van Suid-Afrika te bevorder as die staat self. Dit beteken dat die onderneming self ook 'n sosiale verantwoordelikhedsdoel het. Hy sien die sosiale verpligting van die moderne onderneming nie bloot as winsmakery nie, maar eerder as die ontwikkeling en bevordering van die omgewing waarin sy ekonomiese bedrywighede plaasvind. Hy sê verder dat waar die publiek vroeër net op die staat gesteun het vir die bevordering van volle indiensname van 'n hoër lewenstandaard, dit vandag toenemend die taak van die private sektor word. Aandeelhouders verwag ook nie meer dat alle winste uitbetaal sal word nie, maar dat 'n gedeelte teruggehou en in die gemeenskapsbelang herbelê word. Volgens meneer Oppenheimer bring dit mee dat bestuur vir langtermyn bestendigheid en groei moet sorg. Dit vereis langtermynbeplanning. Dit lei dus daartoe dat die individu, en by name sy sake-aksie, toenemend begin betrokke raak by die maatskaplike en sosiale probleme van die gemeenskap. Tewens, dat die staat die bestuurder selfs as instrument vir sosiale hervormings begin gebruik. Tiperend hiervan is die siening van Ozbekhan¹¹ dat '...industry must be viewed as an emerging planner for society and thus as assuming an active role in shaping the future.' Vir Ansoff⁸ sal die onderneming van die toekoms '...not resemble the nineteenth century stereotype of a purely economic profit-seeker, but its search for profit will be affected by an awareness of social consequences.'

Dat hierdie idee reeds wydverspreid is, word gestaaf deur die 1976-opname van die 'Harvard Business Review' onder Amerikaanse ondernemings, Anon.¹² Hulle vind 'n groot-skaalse verwerping van die idee dat die onderneming net in die bedryf is om wins te maak. Slegs 28% van die respondente glo nog dat die sosiale verantwoordelikhedsdoel van die onderneming net beperk is tot eerlike besigheidspraktyke. Hulle vind dat bestuur (wat grootliks uit gehuurde bestuur bestaan) winsmaksimalisasie relatief laag op hulle verantwoordelikhedslys plaas, terwyl energieverbruik en omgewingsbewaring as van groter belang geag word. Slegs 23% erken dat sosiale verantwoordelikhedsaksies slegs van waarde is in dié mate waarin dit goeie besigheid bevorder. Hulle vind dat 77% oortuig is dat hulle onderneming 'n sosiale verantwoordelikhedsdoel het, en iets daaraan doen.

Die konsep van sistemiese (integreerende) beplanning
 Die versnelde produk- en tegniekdinamika, die groter kapitaalintensiteit van die moderne onderneming, die opkoms van professionele bestuur en die groei van die meerdoelige onderneming bring 'n toenemende behoefte aan langtermynbenadering by ondernemingsbeplanning mee. Hoe langer die tydspan, hoe groter is die aantal faktore wat die onderneming beïnvloed. Meer invloed word veranderlik en dus interafhanklik van mekaar, en, as gevolg van die interafhanklikheid is die faktore op 'n gegewe stadium weer in 'n bepaalde omgewingsstelsel saamgevoeg; juis daarom het dit 'n sekere invloed. Die dinamika en kruisbeïnvloeding verander ook die stelsel en nie net die individuele faktore nie. Omdat hierdie interaksie ook die aard en gevolge van die invloed self verander, kan dit dikwels nie binne die bestaande omgewing- of beplanningstelsel opgelos word nie. Die bestaande omgewingsstelsel is dan gewoonlik self deel van die probleem. So word besef dat tegnologiese en ander ontwikkelinge meer as een gevolg en meer as een oplossing kan hê en deel van 'n totale stelselprobleem is wat op 'n stelselwye basis opgelos moet word. Die multi-dimensionele aard van die buite-invloede dra dus almeer die karakter van 'n sistemiese probleem wat nie deur 'n deelbenadering van die individuele dissiplines opgelos kan word nie. Hierdie stelselwye (integreerende) benadering tot langtermynbeplanning staan bekend as sistemiese (integreerende) beplanning.

Dit staan in kontras met korttermynbeplanning wat gewoonlik gekompartementaliseer volgens die verskillende beïnvloedende faktore geskied. In hierdie geval is beplanning net gemik op die oorkom van, of inwerk van die probleem/invloed by beplanning op 'n *ad hoc* basis binne 'n gegewe doel, sonder om die struktuur te probeer wysig. Dit is 'n geldige benadering omdat die korttermynaard daarvan meebring dat ander invloede as konstantes aanvaar kan word. Slegs oor die langtermyn word alle invloede veranderlik en interafhanklik, sodat 'n totale (stelselwye) benadering tot beplanning dan nodig word. Volgens Jantsch¹³ is die kenmerke van hierdie korttermyn (dikwels meganiese) beplanningprosesse dat die doel van buite die beplanningprosesse gegewe en vas is, die beplanningprosesse ontwerp is om sekere spesifieke probleme op te los in die lig van die doel wat buite die beplanningprosesse bepaal is, die interne organisasies (of struktuur) van die beplanningprosesse onafhanklik van die doel is, die beplanningprosesse deur beleid van buite die proses self beheer word, en die aksies van die beplanningprosesse op 'n gegewe gevolg ge-programmeer word.

In teenstelling met die gefragmenteerde benadering is stelselwye (integreerende) benadering tot vooruitskatting van toekomsgebeure en die daaropvolgende beplanning nodig omdat die geheel nie altyd gelyk is aan die som van die dele nie. In die eerste plek beïnvloed die ontwikkelinge in die dele mekaar sodanig dat dit die logiese gevolge van die dele self kan verander. Tweedens sal sektorale veranderinge en die strukture benodig om by sulke veranderinge aan te pas, dikwels met mekaar in konflik te wees. Derdens kan aanvaarde beleid vir individuele faktore in konflik te wees met dié vir die totale stelsel. Vierdens gebeur dit dat, omdat sistemiese probleme stelselveranderinge eis, die beleid, doel en beplanningstrategie van die onderneming dikwels self aangepas moet word. 'n Gefragmenteerde benadering sal in

so 'n geval nie suksesvol wees nie.

Die besef dat korttermyn gekompartementaliseerde beplanning nie meer sistemiese omgewingsprobleme van 'n dinamiese (en dus kontinue) aard kan oplos nie, lei toenemend tot 'n stelselwye integreerende benadering tot beplanning op 'n deurlopende basis. Ozbekhan¹¹ vind byvoorbeeld dat 'In every instance we might name, the same dynamics appear to be at work: a reflexive attempt on the part of each major institution to expand its planning over the space of the whole system, because no system wide integrating force is at work in that space.'

Omdat sistemiese beplanning noodwendig langtermyn en dus dinamies van aard is, met voortdurende aanpassing in die doel en die struktuur van die onderneming en die beplanning self, is dit in die praktyk op drie vlakke van toepassing: die beleidsbeplanning (die mag), die strategiebeplanning (die kan), en die operasionele beplanning (die wil of sal).

Beleidsbeplanning is gemik op die soek en opstel van nuwe norme (beleide) wat die waardes wat sal help om die geïdentifiseerde sistemiese omgewingsinvloede op te los of in 'n bepaalde rigting te stuur, sal omskryf. Strategiebeplanning is die evaluering van die verskillende doelstellings van die onderneming, planne om die opstel van doelwitte te bereik en probleme binne die konteks van die beleidsbeplanning op te los, en die keuse van 'n doel en struktuur wat uitvoerbaar is binne die konteks van die beskikbare bronne en neergelegde norme van die beleidsbeplanning.

Operasionele beplanning is die administratiewe funksie waarby die strategie wat geïmplementeer sal word, oorgeskryf word in terme van prioriteite, skedules, doelwitte, begrotings en beheerstelsels. Dit is dié deel van beplanning waarby omgewingsveranderinge wat basies van 'n probleem-oplos aard is, betrek word. Sistemiese beplanning is dus nie net gemoeid met die oorkoming van 'n probleem (omgewingsinvloed) wat op die reeds bepaalde doel inwerk nie, maar ook met die strukturele ontwerp van die stelsel self en met die ontwerp van die doel en beleid. Die dinamiese aard van die sistemiese omgewingsinvloede vereis dat voortdurende meting van die mate van bereiking of afwyking van die doel gedoen moet word. In die lig van die resultate moet nuwe beleide en strategieë bepaal word, daarom is sistemiese beplanning deurlopend van aard en nie *ad hoc* nie. Sistemiese beplanning kan die beste begryp word deur dit met die kenmerke van korttermyn gekompartementaliseerde beplanning te vergelyk. (Tabel 1).

Sistemiese beplanning vereis multi-dimensionele toekomskenis

Om sistemiese beplanning te doen, is kennis aangaande die toekomsverloop van die beïnvloedende faktore oor die langtermyn nodig, en dus 'n begrip van die wisselwerking tussen die verskillende dimensies. Dit gaan dus nie net om die identifisering van die invloede en die bepaling van hulle enkeldimensionele vertikale gevolge nie, maar ook van hulle interdimensionele vertikale en horisontale gevolge. Hierdie benadering tot toekomskenis staan bekend as Futurologie. Dit behels nie net 'n nuwe benadering tot toekomsgebeure as inligtingsbasis vir beplanning nie, maar vereis ook nuwe multi-dimensionele metodes van toekomsnavorsing.

Tabel 1 Vergelykende kenmerke van korttermyn gekompartementaliseerde en sistemiese beplanning

Korttermyn gekompartementaliseerde beplanning	Sistemiese beplanning
Die doel is van buite gegewe	Klem op keuse van waardes, toepassing daarvan in beleid, ontwerp en omskrywing van doelstellings en ooreenstemmende doel met die reedsbepaalde beleid
Ontwerp om enkel-dimensionele invloede binne gegewe struktuur by beplanning in ag te neem	Poog om onderling wisselwerkende invloede van sistemiese aard in ag te neem en op te los
Interne organisasie geskied onafhanklik van die doel	Interne organisasie en struktuur, veral op hoër vlak word beïnvloed deur doel en veranderlikes daarin
Word beheer deur eksterne beleid	Selfregulerend en aanpasbaar van aard
Geskied op <i>ad hoc</i> basis	Deurlopend van aard
Aksies geprogrammeer op 'n gegewe gevolg	Omgewingsdinamika verander beplanningsaksie en bring veranderde doel en struktuur in ooreenstemming met neergelegde norme van beleidsbeplanning
Enkeldimensioneel en ekstrapolatief van aard	Multi-dimensioneel en kreatief van aard

Bronnelys

- 1 TOFFLER, A. 1970. *Future Shock*. The Bodley Head.
- 2 MARSHALL, A. 1930. *Principles of Economics*. Agste uitgawe, MacMillan, p. 55, p. 83.
- 3 SCHUMPETER, J. 1942. *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper & Row, New York.
- 4 CLARK, J.M. 1961 *Competition as a dynamic process*. The Brookings Institution, Washington, p. 93.
- 5 WYTZES, H.C. 1966 *Ondernemingsgroei en ondernemingstrategie*. De Erve, F. Bohn, N.V., Haarlem, p. 16, p. 18.
- 6 ANTHONY, R.N. 1960. The trouble with profit maximization. *Harv. Bus. Rev.*, Nov/Dec, p. 126.
- 7 REYNDERS, H.J.J. 1974. Aspects of the goal of the firm in the world of today. *S. Afr. Tydskr. Ekon.*, p. 434.
- 8 ANSOFF, H.I. 1969. *Business Strategy: selected readings*. Penquin Books, Middlesex, England, p. 215, p. 112.
- 9 CAVES, R. 1967. *American Industry: structure, conduct, performance*. Prentice Hall, p. 4.
- 10 ANDREWS, K.R. 1973. Can the best corporation be made moral? *Harv. Bus. Rev.*, May/June, p. 58.
- 11 JANTSCH, E. (red.). *Perceptives on planning*. O.E.C.D. Bellagio Conference, p. 55, p. 88.
- 12 ANON., 1975. The mission of our business society. *Harv. Bus. Rev.*, May/June, p. 50.
- 13 JANTSCH, E. 1972. *Technological planning and social futures*. J. Wiley & Sons, New York, p. 13.

