

Upprättande och användning av försäljningsprognoser

Av Lars Nabseth

Uppsatsen avser att ge några intryck från en studieresa i USA som författaren nyligen företagit i syfte att studera större företags prognosverksamhet. Bland företag och institutioner som därvid besöktes kan nämnas Stanford Research Institute, United States Economics Corporation, Standard Oil of California, United States Steel, Kodak Company, International Harvester, Ford, General Electric, Pacific Telegraph and Telephone och IBM.

Vilka metoder man skall använda sig av vid upprättande av försäljningsprognoser och hur dessa prognoser skall tillämpas är problem, som företagen börjat visa ett stort och växande intresse för. Detta torde sannolikt sammanhålla med den allt mera så att säga vetenskapliga inställning, som kommit att präglade den moderna företagsledningen. Skall rationella beslut kunna fattas med utgångspunkt från företagets målsättning krävs, anser man, ett så fast underlag som möjligt i form av undersökningar och dylikt över de sammanhang, som är relevanta vid beslutens fattande.

Till en del kan den här antydda tendensen sammanhålla med den utveckling mot i allt högre grad anställda och i allt mindre grad företagsägande företagsledare, som äger rum. De anställda företagsledarna vill inte för sin egen ställning skall fatta mer eller mindre intuitiva beslut utan analyserande bakgrundsmaterial. Här kommer uppenbarligen explicit utförda försäljningsprognoser in som ett betydande element i beslutsprocessen. Därmed är inte sagt, att äldre tiders företagare inte skulle ha gjort någon form av försäljningsprognoser. När allt kommer omkring berör de ju en viktig sida av vad som kommer att hända företaget i framtiden och morgondagen är och har alltid varit företagsledningens främsta problem.

SYFTET MED FÖRSÄLJNINGSPROGNOSE

Företagsledningens slutgiltiga syfte med prognosarbete är regelmässigt att för olika långa tidsperioder få prognoser över efterfrågan på företagets olika produkter, helst med så noggrann specifikation som möjligt. Här uppkommer problemet, i vilken mån prognoserna skall ge uttryck för vad företaget väntar sig kommer att hända på försäljningssidan sedan företagets handlingsparametrar — priserna på produkterna, reklam och försäljningskostnadernas storlek och fördelning etc. — fastställts eller om prognoserna skall uppfattas som program för företaget, som det sedan gäller att uppnå genom att laborera med handlingsparametrarna. Det är uppenbart att förhållandena här skiftar från företag till företag. Bland de ledande företagen på prognosområdet förefaller man emellertid vara av den uppfattningen, att de *kortsiktiga försäljningsprognoserna* skall ge uttryck för företagets förväntade faktiska försäljning. Detta innebär, att de antydda företagen vid dessa prognosers upprättande genom diskussioner med berörda avdelningar försöker ta hänsyn till väntade förändringar i företagets egen politik i fråga om prissättning, olika typer av försäljningsåtgärder, förändringar i produktens kvalitet etc. Man försöker också beakta kända eller förväntade förändringar i konkurrenternas produktions- och försäljningspolitik. För att prognoserna skall kunna få den här antydda karaktären bör emellertid ansvaret för prognosernas upprättande åvila en särskild avdelning inom företaget, som är direkt underställd toppledningen. Om prognoserna däremot utförs av exempelvis försäljningsavdelningarna kan dessa få »vested interests» i prognoserna genom att ange en lägre försäljningsvolym än vad man faktiskt väntar, för att på så sätt ge en gynnsam bild av avdelningarnas arbete.

Det är klart att det endast är i fråga om de mera kortsiktiga försäljningsprognoserna, som dessa kan få karaktären av förväntad försäljningsvolym i egentlig mening. Ju längre sikt prognoserna avser desto större sannolikhet är det att de antaganden, på vilka prognoserna vilar, kommer att visa sig orealistiska i det ena eller andra avseendet. Även om också de *långsiktiga försäljningsprognoserna* i princip är tänkta att ange den försäljningsvolym, som företaget under de vid prognosens uppgörande

kända förhållandena¹ kommer att ha i framtiden, kommer de förändringar som med säkerhet inträder att innebära att de mera långsiktiga prognoserna får karaktären av diskussionsunderlag för utformningen av företagspolitiken på olika områden. Prognoser avseende mera avlägsna tidsperioder blir härigenom vanligtvis reviderade med jämna mellanrum ända till dess att den en gång avlägsna tidsperioden ligger så pass nära, att den motsvarar den kortaste tidsperiod för vilken företaget gör prognoser. Först då blir prognosen slutgiltigt fixerad. Det antydda innebär också att specificeringen av prognoserna på olika typer, kvaliteter etc. för flertalet företag kommer att drivas längst för de kortsiktigaste prognoserna, under det att de mer långsiktiga prognoserna endast kommer att ge uppgifter om den förväntade försäljningen för företaget totalt sett.

Försäljningsprognoserna används sedan av företagen som ett led i planeringen av företagets verksamhet. Gången i prognosarbetet i de mera avancerade företagen brukar därför i allmänhet vara, att prognoserna diskuteras och genomgås av företagets toppledning och fastställs av denna. Härigenom fastslås *en* prognos för varje prognosperiod, som skall gälla för alla avdelningar i företaget och efter vilken dessa skall inrikta sitt arbete. På så sätt undviker man de komplikationer som kan uppkomma, som följd av att olika avdelningar i företaget arbetar under skilda förutsättningar. De avdelningar till vilka ledningen i första hand skickar dessa försäljningsprognoser är produktionsavdelningarna, personalavdelningen, inköpsavdelningen, ekonomiavdelningen och försäljningsavdelningarna.

I fråga om *produktionsavdelningarna*, *personalavdelningen* och *inköpsavdelningen* är det uppenbart, att försäljningsprognoserna utgör ett mycket viktigt inslag i dessa avdelningars arbete. Avdelningarna i fråga har ju till uppgift att införskaffa och på lämpligaste sätt använda olika typer av produktionsfaktorer i form av råvaror, arbetskraft, maskiner etc. för att få fram de produktionskvantiteter prognoserna anger. För *ekonomiavdelningen* blir försäljningsprognoserna av värde genom att de bildar underlag för den kort- och långsiktiga finansiella planeringen. Prognoserna ger ju

¹ Många företag gör ofta den distinktionen vid prognosernas uppgörande, att vid prognoser för kortare tid än 2 år förutsätts tillverkningskapaciteten given, medan för prognoser för längre tidsperioder anses kapaciteten variabel.

även uppgift om intäktssidans utveckling. I fråga om *försäljningsavdelningarna* slutligen blir försäljningsprognosernas värde i hög grad beroende av hur pass ingående försäljningssidan deltagit vid prognosernas upprättande. Om man utformat sin policy i detalj vid diskussionerna i samband med prognosernas upprättande, ligger tydligen för försäljningssidans del det huvudsakliga värdet av prognosarbetet redan på detta förberedande stadium. I allmänhet torde detta emellertid inte vara fallet, utan försäljningsprognoserna tjäna även på många sätt som vägledning för försäljningsplaneringen. Framförallt de mera långsiktiga prognoserna, där man uppenbarligen inte kan specificera försäljningspolitiken i lika hög grad, är därvid mycket värdefulla för försäljningsplaneringen, eftersom de anger vilka produkter det på längre sikt lönar sig att satsa på.

UPPRÄTTANDE AV FÖRSÄLJNINGSPROGNOSER

Inom företagen tycks man vad beträffar prognosernas tidsperspektiv i huvudsak skilja på tre typer av prognoser nämligen korta, medellånga och långa försäljningsprognoser. De korta prognoserna avser i allmänhet en tidsrymd av upp till maximum 2 år, de medellånga prognoserna tidsrymden 1–5 år medan de långa avser alla tidsperspektiv utöver 5 år. Skälen till att man gör denna indelning kan vara flera. Det närmast till hands liggande torde vara, att indelningen tidsmässigt ungefärligen motsvarar den välkända uppdelningen av det ekonomiska förloppet i säsong-, konjunktur- och trendförändringar. Nu är det emellertid klart, att även om total kategorier av typen nationalinkomst, sysselsättning etc. visar tendenser att fluktuera i enlighet med ovanstående schema finns det ingen anledning att anta, att efterfrågan på de enskilda företagens produkter varierar på motsvarande sätt. Här blir variationerna uppenbarligen beroende av förhållandena i varje särskilt fall. Många företag tycks också nöja sig med en indelning av försäljningsprognoserna på två typer, nämligen korta och långa prognoser. De korta prognoserna, som omfattar tidsperioder upp till 2 år, utmärks av att man här dels försöker ta hänsyn till konjunkturvariationerna och dels i allmänhet utgår från den tillgängliga kapaciteten som given. Vid prognoser för längre tidsperioder än 2 år beaktar man å andra sidan endast

trendförändringarna i efterfrågan på företagets produkter och har dessutom inga begränsningar i kapacitetsantaganden. Det måste också påpekas i fråga om de korta försäljningsprognoserna, att företagen i allmänhet även laborerar med mycket korta prognosperioder omfattande 1 upp till 6 månader. De korta prognoserna på upp till 2 år är i allmänhet uppdelade i dylika mycket korta prognosperioder. En löpande revidering av prognoserna äger sedan rum efter varje dylik kort prognosperiods utgång.

Gången i prognosarbetet är sedan, oberoende av vilken tidsperiod prognosen avser, i allmänhet den att man först gör en prognos över den allmänna ekonomiska utvecklingen, härfter följer en prognos för branschutvecklingen och till sist företagsprognosen. Man kan emellertid märka en viss förskjutning i betydelsen av de olika delarna allt efter vilken tidsperiod det är fråga om. Företagsprognosen är uppenbarligen det centrala oberoende av tidsperspektivet. Däremot förefaller intresset för den allmänna ekonomiska utvecklingen inte alltid vara lika stort vid de korta prognoserna som vid de långa prognoserna. Förklaringen till detta syns främst vara att sammanhanget på kort sikt mellan förändringar i nationalinkomsten, sysselsättningen etc. och efterfrågan på den egna branschens produkter inte alltid är så klart. På lång sikt åter anses utvecklingen av den allmänna ekonomiska utvecklingen vara av central betydelse för den egna branschens utveckling. Men möjligheterna att göra prognoser för efterfrågan på det egna företagets produkter bedöms å andra sidan som betydligt sämre vid dessa långa perspektiv.

Det bör kanske i detta sammanhang påpekas, att de vidare synpunkter på prognosarbetet som redovisas i det följande huvudsakligen gäller för produkter som redan är introducerade på marknaden. I fråga om nya produkter måste nämligen uppläggningsen av prognosarbetet i viss mån bli en annan, eftersom man där inte kan bygga på tidigare erfarenhetsmaterial.

Prognoser över den allmänna ekonomiska utvecklingen

Värdet för ett företags vidkommande av att göra prognoser över den allmänna ekonomiska utvecklingen bygger uppenbarligen på två förutsättningar. Den första är att företaget måste ha kunnat finna någon typ av

historiskt samband mellan utvecklingen av storheter av typen nationalinkomsten, sysselsättningen, industriproduktionen etc. och utvecklingen av efterfrågan på branschens produkter. Vilka allmänekonomiska storheter ett företag är intresserat av blir beroende av vilka samband som visat sig av värde för företaget. Förhållandena skiftar här självfallet från företag till företag.

Den andra förutsättningen är att felet i prognosen, genom att gå vägen via den allmänna ekonomiska utvecklingen, av företaget måste anses bli mindre än om man använder andra mera direkta metoder, exempelvis genom att fråga kunderna hur mycket de tänker köpa av företaget under en kommande tidsperiod. Detta har medfört att många företag, i varje fall i fråga om korta prognoser, inte anser det vara kostnadsmässigt motiverat att explicit göra allmänna ekonomiska prognoser. I stället använder man sig av andra metoder, som kommer att behandlas i det följande. Samtidigt kan det emellertid redan här konstateras, att trenden i prognosarbetet i flertalet större företag tycks vara, att man inte helt vill lita på någon enda metod. Man använder sålunda ofta olika metoder och kollar dem mot varandra, för att på så sätt minska osäkerheten i prognosen.

Upprättandet av de allmänna ekonomiska prognoserna sker inte alltid inom företagen utan man använder till betydande del hjälp från utomstående konsultorgan på det ekonomiska området. I en undersökning gjord av National Industrial Conference Board under 1956 använde av 206 tillfrågade företag sålunda 107 stycken utomstående konsulter vid uppgörandet av prognoser över den allmänna ekonomiska utvecklingen, medan endast 48 hade egen ekonomisk stab som utförde arbetet. Bland de större företagen syns emellertid föreligga en ökad tendens till att upprätta egna ekonomiska avdelningar. Man anser nämligen att det finns betydande fördelar med att bedriva allt prognosarbete, även de allmänekonomiska prognoserna, i egen regi. På så sätt får man folk som lär känna branschens och företagets speciella förhållanden, vilket man anser vara av betydelse vid urvalet av de allmänekonomiska variablerna. Konsulterande företag används därför i de större företagen endast som koll på det egna arbetet. Det bör i detta sammanhang påpekas, att skälen till att företagen i ökad utsträckning upprättar egna ekonomiska avdelningar även tycks

vara, att dessa visat sig användbara för många andra uppgifter i företagen.

I sitt prognosarbete över den allmänna ekonomiska utvecklingen är de amerikanska ekonomerna utan tvekan betydligt djärvare än vad man vågar vara här i landet. Man är sålunda — både utanför och inom företagen — beredd att på grundval av ekonomisk analys ge mycket noggranna prognoser för en relativt lång tidsperiod över utvecklingen av en mängd delposter i nationalbudgeten, varvid man även ger uppgifter för kvartals- och ibland även månadsutvecklingen. Skälen till att man vågar göra detta, trots att man utan tvekan ofta gör betydande felprognoser, sammanhänger med den riktiga inställningen att företagen vid sitt planeringsarbete ändå måste bilda sig en uppfattning om de storheter det här är fråga om. Det är då bättre att ekonomer gör prognoserna ifråga, än att man överlåter detta till tekniker och dylika.

Ett konkret exempel på den service, som ett amerikanskt konsultföretag på prognosområdet ger, skall kortfattat kommenteras i det följande. Därvid har valts United States Economics Corporation, som är en av de institutioner, som levererar de mest detaljerade och omfattande prognoserna. Institutet, som är av ungefär samma storleksordning som Industriens Utredningsinstitut, har som kunder ett 100-tal av de största amerikanska företagen. Till övervägande del levererar institutet korta prognoser, dvs. prognoser för en tidsperiod av upp till ett år, men man gör också på beställning längre prognoser för utvecklingen inom olika branscher. I fråga om de korta prognoserna levererar man varje månad till klienterna prognoser över utvecklingen av nationalinkomsten och dess viktigaste delar, liksom även över industriproduktionens förändringar, prisutvecklingen m.m. Materialet presenteras ofta för kunderna vid personliga besök.

Prognoserna är uppbyggda med utgångspunkt från att förändringar i den totala efterfrågan under det kommande året även i stort blir bestämmande för produktions- och inkomstutvecklingen. Man försöker därför bestämma, hur efterfrågeutvecklingen kommer att bli för de tre stora huvudgrupperna av handlingssubjekt i det ekonomiska livet, nämligen konsumenterna, företagen och de offentliga institutionerna. Detta sker

på grundval av statistik över utvecklingen under de senast förflutna månaderna samt med hjälp av den planstatistik, som finns tillgänglig. Några mera utvecklade ekonometriska modeller anser man sig däremot inte ha användning för. Man har visserligen arbetat mycket med statistiska metoder, men dessa anses inte speciellt värdefulla då det är fråga om kortsiktsprognoser. Man bygger då i stället prognoserna på en vägning av alla tillgängliga tendenser. Vid långsiktsprognoser däremot bygger man helt på trendsammanhang.

Problemet med att bygga upp korttidsprognoserna med utgångspunkt från efterfrågeutvecklingen för de tre grupperna — företagen, konsumenterna och det offentliga betraktade som separata enheter — är uppenbarligen de inbördes sammanhang som finns mellan de olika gruppernas beteende. Företagens investeringsverksamhet exempelvis påverkar konsumenternas inkomster och härigenom deras efterfrågan. Dessa inbördes sammanhang tycks man dock beakta endast till en mindre del. Institutets huvuduppfattning på denna punkt tycks i stället vara att de tidsförskjutningar, som förekommer i det ekonomiska livet, gör att kännedom om planerna och tendenserna i prognosögonblicket är i huvudsak tillräckliga för att göra korttidsprognoser. I USA med dess utomordentligt väl utvecklade avbetalningshandel är det kanske också tänkbart, att det omedelbara sambandet mellan privat inkomst och privat konsumtion inte är lika utpräglat som här i landet.

På grundval av prognoserna för utgiftsförändringarna under de närmast kommande fyra kvartalen för företagen, konsumenterna och det offentliga kommer man fram till prognoser över nationalinkomstens utveckling. Genom att dela utgiftsförändringarna för de olika huvudgrupperna på underavdelningar — konsumtionsutgifternas fördelning bestäms därvid genom studier av historiskt material — kommer man fram till efterfrågeutvecklingen under de närmaste kvartalen för olika typer av detaljhandelsföretag och industrigrupper. Detta material används sedan för att göra prognoser över industriproduktionens utveckling totalt och i olika branscher.

Varje månadsrapport från United States Economics Corporation avslutas med en prognos över prisutvecklingen, som bygger på kända tendenser

i prognosögonblicket samt på prognoserna för den totala efterfrågeutvecklingen. Det kan till sist också påpekas, att alla de hittills diskuterade prognoserna görs för hela USA. Härefter gör man uppdelningar av prognoserna för olika geografiska distrikt, allt efter kundernas önskemål.

Som tidigare omtalats har emellertid flertalet av de stora amerikanska företagen, oberoende av om de anlitar konsulterande företag eller inte, egna ekonomiska avdelningar. Vilken typ av ekonomiska prognoser, som dessa avdelningar utför, blir beroende av vilka produkter företaget säljer och vilken teori om sambandet mellan utvecklingen av olika totalekonomiska storheter och försäljningen av den egna branschens produkter som man arbetar med. Företag av typen Standard Oil of California, United States Steel, Pacific Telegraph and Telephone, Kodak Company etc. är emellertid så stora, att man inte inskränker sig till att endast studera vissa delar av den ekonomiska utvecklingen utan gör studier ungefär motsvarande den svenska nationalbudgeten. I allmänhet publicerar de avdelningar det här är fråga om ekonomiska rapporter en gång i månaden eller en gång i kvartalet, vilka ger en bild av vad som hänt under de senaste månaderna samt en prognos för utvecklingen under de närmaste kvartalen. Dessa rapporter sprids sedan till flertalet avdelningar inom företagen. Prognoserna är i allmänhet uppbyggda på samma sätt som de prognoser som United States Economics Corporation utför. Man försöker sålunda analysera investeringsutvecklingen, förändringar i den privata konsumtionen och i de offentliga utgifterna samt genom att summera dessa förändringar få fram nationalinkomstens utveckling. På så sätt anser man sig få möjlighet att ta hänsyn till konjunkturförändringarna. I allmänhet vågar emellertid företagen inte företa dylika prognoser för längre tidsrymd än två år. För tidsperioder därutöver baseras prognoserna i allmänhet helt på trendstudier. I många företag anser man det visserligen som mycket väsentligt att följa och göra prognoser för den allmänna ekonomiska utvecklingen även på kort sikt, men man anser att det är för arbetsamt att utarbeta en hel nationalbudget flera gånger om året. Man har därför valt ut ett visst antal ekonomiska indikatorer, som man försöker följa i detalj och göra prognoser för. Inom Ford exempelvis har man valt ut 1) företagsinvesteringarna 2) företagets lagerutveckling 3) de statliga

försvarsutgifterna och 4) inköpen av varaktiga konsumtionsvaror, som strategiska variabler och som man använder vid bestämmandet av förändringarna i bilförsäljningen. Man utnyttjar också i hög grad Ann Arborundersökningarna¹ om folks planerade konsumtionsköp som underlag för bedömningen av de kortsiktiga förändringarna i bilefterfrågan.

Men även om en hel del av de stora amerikanska företagen inte anser det mödan värt att göra kortsiktiga, allmänna ekonomiska prognoser, ägnar ändå flertalet en avsevärd tid åt att utarbeta långsiktiga ekonomiska prognoser. Dessa används huvudsakligen som underlag vid bedömningen av företagets investeringspolitik. Trendstudierna i fråga börjar i allmänhet med undersökningar av befolkningsutvecklingen och av de sannolika förändringarna i den arbetsföra befolkningen. Dessa studier bygger i allmänhet på mycket ingående undersökningar av födelse- och dödlighetsutveckling, förändringar i giftermålsfrekvens etc. Härefter följer prognoser över arbetstidens utveckling och över produktionsutvecklingen per arbetstimme. På grundval av dessa uppgifter anser man sig få en uppfattning om nationalinkomstens utveckling. Materialet delas också sönder på skilda geografiska områden för att kunna ge vägledning för var eventuella investeringar bör göras. Antagandena om arbetstidsutvecklingen och förändringarna i produktionen per arbetstimme bygger i allmänhet helt på trendstudier över utvecklingen i USA under de senaste 10, 20, 30 etc. upp till 100 åren. Allt efter vilken tidsperiod man här väljer kan man få olika trendutveckling och härigenom påverkas också i hög grad prognoserna för de närmaste 5-, 10- eller 20-årsperioderna. Trendstudier av den här nämnda typen görs i flertalet företag cirka en gång om året, varigenom man får relativt täta revisioner av prognoserna i fråga. I och för sig skulle man kanske kunna tycka, att det inte kan ske så stora förändringar i dessa prognoser från år till år. Detta gäller i viss mån för den totala utvecklingen i hela USA. Men för olika geografiska områden är det emellertid vanligt, att prognoserna måste revideras relativt kraftigt. Orsaken är svårigheterna att uppskatta befolkningsutvecklingen, eftersom man har en mycket stor

¹ Det är här fråga om av Ann Arbor universitetet i Michigan regelbundet utförda undersökningar av folks planerade konsumtionsvaruköp för det närmaste året. Materialet är härvid mycket finfördelat på olika varutyper och dylikt.

omflyttning av folk mellan olika stater. De senaste årens mycket kraftiga befolkningsökning i Kalifornien har sålunda varken de statliga prognoserna eller många företagsprognoser kunnat förutse.

Det bör kanske tilläggas, att de ekonomiska avdelningarna i företagen inte i nämnvärd grad själva samlar in något primärmaterial som underlag för prognoserna. Till största delen bygger man sålunda på den officiella statistiken och på de intervjuundersökningar, som utförs av exempelvis bok- och reklamföretaget McGraw-Hill och av tidskriften Fortune.

Prognoser över branschutvecklingen

Flera konsulterande institutioner utför också både kort- och långsiktiga prognoser i fråga om efterfrågeutvecklingen på olika produkter. Den mest välkända av dessa är Stanford Research Institute. Denna institution, som förutom ekonomisk forskning även bedriver en omfattande teknisk forskning framförallt på livsmedelskemiområdet, startade år 1946 och har sedan dess genomgått en explosionsartad utveckling. För närvarande omfattar staben cirka 1200 personer, varav cirka 400 är sysselsatta med ekonomisk forskning. Arbetet bedrivs helt på konsultbasis, men man har ett omfattande samarbete med Stanford University. I allmänhet utför institutet relativt långsiktiga prognoser, 10 år eller mera, för olika branscher. De metoder, som därvid används, skiljer sig inte i större utsträckning från dem, som använts inom Industriens Utredningsinstitut vid beräkningen av den framtida konsumtionsutvecklingen. Man studerar sålunda historiskt material och använder sedan multipel-korrelationsanalys för att beräkna sambandet mellan olika serier.

De företag, som utför branschprognoser, gör vanligtvis också allmänna ekonomiska prognoser. Detta sammanhänger med att branschens försäljningsutveckling i allmänhet antas sammanhänga med utvecklingen av någon eller några av de storheter, som ingår i den allmänna ekonomiska prognosen. Sammanhangen i fråga beräknas mestadels genom någon form av statistisk analys. Den statistiska metodik, som kommer till användning, förefaller emellertid oftast att vara relativt enkel. Man har sålunda utvalt en eller ett par serier som oberoende variabler och prognoserna för dessa storheters utveckling bestämmer sedan prognosen för branschförsälj-

ningen. Vilken teori som kommer till användning, dvs. vilka storheter som valts som oberoende variabler, varierar uppenbarligen från fall till fall. Ofta har valet skett genom ett »trial and error»-förfarande, dvs. man studerar historiskt material och försöker härifrån se, vilket samband som förelegat mellan branschens försäljning och utvecklingen av sådana variabler som man tror kan ha sammanhang med branschutvecklingen. Sedan använder man sig av utvecklingen av de variabler som förefaller att ha samvarierat mest med branschutvecklingen.

I fråga om de långsiktiga prognoserna är det i allmänhet sådana storheter som befolkningsutvecklingen och nationalinkomstutvecklingen för de områden, inom vilka företaget i fråga säljer, som är av intresse. Vid de korta prognoserna väljer man däremot ofta ut ytterligare storheter. En mycket populär metod inom många företag vid bedömningen av efterfrågeutvecklingen för branschens produkter är vidare den s.k. »end-use»-metoden. Denna innebär, att man med utgångspunkt från den allmänna ekonomiska prognosen söker prognosticera utvecklingen för de näringsgrenar, som köper branschens produkter. Hur förbrukningen av en viss vara inom en bransch förändras med produktionen bestäms sålunda exempelvis med utgångspunkt från input-output-tabeller.

I sitt prognosarbete använder flera av de större företagen matematikmaskiner för att pröva inom företaget uppställda hypoteser om samband mellan olika storheter och försäljningen av branschens produkter. Denna form av statistisk teknik förefaller att ha vunnit större utbredning i amerikanska företag än vad den gjort här i landet.

Prognoser över försäljningsutvecklingen för det egna företaget

Det slutgiltiga syftet med att göra prognoser är att komma fram till en bedömning av det egna företags försäljningsutveckling. Man kan här i stort sett skilja på tre olika huvudmetoder, nämligen 1) statistiska metoder, 2) vägning av uppfattningen hos olika personer i toppledning samt 3) uppskattningar från försäljningsfolket. Som redan sagts är det en ökad tendens att använda olika metoder samtidigt, för att på så sätt kolla dem mot varandra. Man kan emellertid rent allmänt säga, att i fråga om långsiktiga prognoser är det huvudsakligen metod 1, som kommer till använd-

ning. Metod 2 kan i princip sägas komma till användning till någon del vid alla prognosmetoder, eftersom det är företagets toppledning som bär ansvaret för företagets politik. Deras arbete med upprättandet av prognoserna kan emellertid vara mer eller mindre inträngande.

Det är då företaget använder sig av *statistiska metoder* vid prognosernas upprättande, som det mera utförliga prognosticerandet av den allmänna ekonomiska utvecklingen och branschutvecklingen äger rum. Det egna företagets försäljning brukar vanligtvis i dessa fall beräknas med utgångspunkt från företagets andel av den totala marknaden i fråga. Framförallt på kort sikt brukar denna inte förändras alltför mycket och på längre sikt blir ju företagets försäljningsutveckling till avgörande del beroende av företagets egna åtgärder i form av investeringar, försäljningsfrämjande åtgärder etc. Vid den kortsiktiga bedömningen nöjer man sig emellertid inte enbart med att ta prognosen för företagets marknadsandel (beräknad med utgångspunkt från det senaste årets försäljning) utan försöker även justera denna med hänsyn till kända eller förväntade förändringar i konkurrenternas och i det egna företagets politik (t.ex. reklamkampanjer, prissänkningar och dylikt).

Metoden med att låta *toppledningen* för olika avdelningar i företaget — försäljning, tillverkning, ekonomi etc. — utföra prognosarbetet bygger på den tanken, att man genom att kombinera de olika chefernas uppfattning skall kunna komma till en relativt god framtidsbedömning över företagets försäljning och till en bedömning, som i varje fall är bättre än om endast en chef, exempelvis försäljningschefen, gör prognosen. Metoden i fråga arbetar ofta på det sättet, att cheferna med regelbundna mellanrum kommer in med sina bedömningar över den framtida försäljningen av företagets produkter till verkställande direktören. Denne fastställer sedan genom bedömning av de olika förslagen den slutgiltiga prognosen. I många fall sker prognosticerandet inte genom skriftliga rapporter utan vid sammanträden mellan toppcheferna.

Denna metod, som otvivelaktigt är en av de äldsta och även den enklaste av de olika prognosmetoderna, torde framförallt komma till användning i mindre och medelstora företag. I sin enklaste utformning kan metoden kanppast sägas vara annat än en ren grupp-gissning. Men i många företag

har metoden utvecklats därhän, att toppcheferna ofta som underlag för sina bedömningar förses med en betydande mängd faktiskt material i form av allmänna ekonomiska analyser och dylikt från sina respektive avdelningar, varigenom prognoserna får en betydligt högre grad av precision. Metoden i fråga kan också sägas komma till användning i flertalet storföretag på så sätt, att de för prognosarbetet ansvariga ofta kollar sina på statistisk grund erhållna prognoser med cheferna för olika avdelningar för att på så sätt bedöma rimligheten i de erhållna prognoserna. Inte sällan torde också de slutgiltiga prognoserna röna ett betydande inflytande av vad som framförs från toppcheferna.

Att låta *försäljningsfolket* i företaget helt svara för prognosarbetet i företaget förefaller att vara en synnerligen omstridd fråga. Metoden arbetar i allmänhet på så sätt, att företagets centrala försäljningsavdelning med regelbundna tidsintervall sänder ut prognosformulär till de olika försäljarna. På dessa skall de ange sin uppfattning om försäljningen av företagets produkter, ofta mycket utförligt specificerad på olika produktslag, inom det distrikt de företräder. Uppgifterna i fråga sänds sedan till cheferna för olika försäljningsregioner, som gör de justeringar de anser nödvändiga med hänsyn till sin bättre uppfattning om den allmänna konjunkturutvecklingen, om förändringar i det egna företagets och konkurrenternas försäljningspolitik etc. Därefter skickas uppgifterna till den centrala försäljningsledningen, vars uppgift det är att sammanställa materialet i en totalprognos fördelad på produkter, distrikt etc. Inte sällan gör man inom någon annan avdelning i företaget, exempelvis ekonomiavdelningen, upp en med hjälp av statistiska metoder självständig prognos. Man jämför sedan de båda prognoserna för att se, att man inte har kommit till alltför olikartade resultat. I så fall företar man en förnyad genomgång av prognosen.

Många av de företag som använder ifrågavarande prognosmetod nöjer sig inte med att enbart låta försäljarna göra uppskattningar om försäljningsutvecklingen. Man frågar också direkt sina kunder, om hur mycket de tänker köpa från företaget under det närmaste kvartalet eller halvåret.

En jämförelse mellan de här behandlade metoderna för att utarbeta

försäljningsprognoser ger självfallet vid handen, att de alla har sina speciella för- och nackdelar. I fråga om metoden med att låta cheferna för olika avdelningar i företaget utarbeta prognoser kan man peka på sådana fördelar, som att det går relativt snabbt att få fram prognoserna samt att man på detta sätt verkligen har möjlighet att ta hänsyn till specialistsynpunkterna från olika delar av företags verksamhet. Härtill kommer, att metoden i fråga sannolikt ofta i avsaknande av statistiska uppgifter är den enda möjliga vid upprättandet av ett företags försäljningsprognoser. Bland de mera framträdande nackdelarna märks, att metoden kräver utnyttjande av dyrbar direktörstid, att den inte i sin mest utpräg- lade form utnyttjar någon större mängd fakta som underlag för prognoserna samt att den gör det svårt att göra en mera utförlig prognos för försäljningen inom skilda distrikt och för skilda produkttyper.

Bland fördelarna med att fråga försäljare märks att man på detta sätt utnyttjar den kunskap, som personer närmast de slutliga konsumenterna har. Dessutom lägger man ansvaret för prognoserna i händerna på dem, som slutgiltigt måste se till att försäljningen kommer till stånd. Metoden medför sannolikt också att försäljningsfolket får större förtroende för de försäljningskvoter, som med utgångspunkt från prognoserna utarbetas för olika distrikt. Det är dessutom med denna metod mycket lätt att göra prognoserna mycket finfördelade. Nackdelen med att låta försäljarna sköta prognosarbetet är å andra sidan att försäljningsfolk enligt många företags erfarenhet är mycket dåliga framtidsbedömare. De är antingen alltför optimistiska eller alltför pessimistiska. De saknar också förutsättningar för att ta hänsyn till den mera allmänna ekonomiska utvecklingen och saknar därför möjligheter att göra mera långsiktiga prognoser. Prognosarbetet tar också betydande tid i anspråk och minskar därigenom den tid, som försäljarna kan ägna åt aktivt försäljningsarbete. Det kan även i vissa fall finnas risk för att försäljarna medvetet försöker sänka prognoserna, för att de därigenom skall ha större möjlighet att uppnå de uppsatta försäljningskvoterna.

Värdet av att använda olika typer av statistiska metoder vid prognosernas upprättande hänger uppenbarligen samman med dels den typ av samband mellan allmänekonomiska variabler och branschens eller det

egna företagens försäljning som man funnit och dels med stabiliteten i detta samband. Om den eller de variabler, som branschens eller det egna företagens försäljning varierar med, i sig själva är relativt svåra att prognosticera, blir värdet av de statistiska metoderna mindre än om de är relativt lätta att förutbestämma. På liknande sätt blir de statistiska metoderna mindre användbara, om sambandet är mycket instabilt och visar stora variationer än om sambandet är av mycket stabil natur (om exempelvis en enprocentig ökning av befolkningen alltid medför en ökning av försäljningen av en viss produkt med en procent blir värdet av att känna till detta samband större än om ökningen av försäljningen varierar mellan 1/2 och 20 procent). De statistiska metoderna kräver oftast en eller flera specialister för att kunna användas, men detta behöver i allmänhet inte att döma av amerikanska erfarenheter bli dyrare än om man utnyttjar företagens direktör eller försäljare vid prognosarbetet. En fördel med att överlåta prognosarbetet till särskilda specialister är också, att dessa inte har några »vested interests» i prognoserna. Nackdelen med metoderna i fråga kan vara, att man om de visat sig vara bra några gånger kan komma att sätta alltför stor tilltro till dem.