

Prognózování ve strategickém řízení firmy

Ing. Martin Hart, Ph.D.

Prognózování ve strategickém řízení představuje systematický, vědecky podložený proces předvídání budoucího vývoje vnějšího i vnitřního prostředí organizace. Je to klíčový nástroj, který pomáhá manažerům snížit nejistotu, analyzovat trendy a činit informovaná rozhodnutí pro dlouhodobé cíle.

Klíčové aspekty prognózování ve strategickém řízení:

- Snížení rizika:** Prognóza pomáhá identifikovat budoucí příležitosti a hrozby (součást SWOT analýzy).
- Vědecký základ:** Nejde o hádání, ale o systematickou práci s daty a trendy.
- Propojení s vizí:** Prognózy slouží k formulaci vizí a strategických cílů.
- Typy metod:** Metody se dělí na kvalitativní (např. Delphi metoda, expertní odhady) a kvantitativní (např. extrapolace trendů, kauzální modely).

Úloha prognózování:

- 1. Analýza prostředí:** Předvídání vývoje trhu, konkurence, technologií či legislativy.
- 2. Formulace strategie:** Podklad pro stanovení dlouhodobých cílů a alokaci zdrojů.
- 3. Implementace:** Pomáhá přizpůsobit podnikové strategie konkrétním akcím a rozhodnutím.

Prognózování je tedy nezbytnou součástí strategického myšlení, které umožňuje organizaci nejen reagovat na změny, ale aktivně je předvídat.

Prognózování (forecasting) je ve strategickém řízení proces systematického odvozování výpovědí o budoucím stavu okolí podniku nebo podniku samotného na základě vědeckých poznatků a historických dat. Jeho hlavním účelem je **snížit nejistotu** při strategickém rozhodování a vytvořit podklady pro formulaci dlouhodobých cílů a strategií.

Role prognózování v procesu strategického řízení

Prognózy jsou klíčovým vstupem v počátečních fázích strategického cyklu:

- **Strategická analýza:** Prognózování se využívá k predikci vývoje vnějšího prostředí (např. demografické projekce, technologické trendy). Pomáhá identifikovat budoucí **příležitosti a hrozby**, což je základem [SWOT analýzy](#).
- **Formulace vize a cílů:** Na základě očekávaného vývoje trhu a ekonomiky vedení stanovuje ambice podniku.
- **Snižování rizika:** Kvalitní prognóza umožňuje podniku připravit se na různé scénáře budoucího vývoje, čímž se minimalizuje negativní dopad nepředvídaných změn.

Klíčové oblasti využití v podniku

Prognózování neprobíhá izolovaně, ale prolíná se různými funkcemi podniku:

- **Obchod a marketing:** Předpověď poptávky, tržního podílu a chování zákazníků.
- **Výroba a logistika:** Plánování kapacit a řízení zásob na základě očekávaného odbytu.
- **Finance:** Odhad budoucích peněžních toků (cash flow), investiční potřeby a vývoje nákladů.

Je důležité mít na paměti, že budoucnost není objektivně daná a každá prognóza nese míru rizika, protože vnější faktory (např. politické změny či ekonomické cykly) mohou její platnost ovlivnit.

Kvantitativní prognostické metody

Pořadí	Název techniky	Horizont předpovědi	Stručný popis
1.	Aritmetický průměr	Krátkodobý	Předpověď pro další časovou periodu je aritmetický průměr všech prodejů, které byly zaznamenány v minulosti.
2.	Pohyblivý průměr	Krátkodobý	Každá hodnota pohyblivého průměru časové řady je aritmetický průměr určitého počtu po sobě jdoucích bodů časové řady.
3.	Exponenciální vyrovnaní a jeho varianty	Krátkodobý	Technika je podobná k technice aritmetického průměru, navíc ale přisuzuje větší váhu aktuálnějším hodnotám analyzované časové řady. Či-li, základem této techniky je přisouzení vyšší váhy na data aktuální a váhy nižší pro starší data, hodnota váhy exponenciálně klesá směrem ke starším datům.
4.	Regresní analýza	Krátkodobý a střednědobý	Technika zkoumající vliv nezávislé či nezávislých proměnných na proměnnou závislou (např. poptávka).
5.	Box-Jenkinsova metodologie	Krátkodobý a střednědobý	Jedná se o složitou iterativní proceduru, která generuje autoregresivní, integrované modely pohyblivých průměrů upravených pro trend a sezónnost.
6.	Dekompozice časové řady	Krátkodobý a střednědobý	Metoda rozkladu časové řady na 4 složky – trend, sezónnost, cykličnost a náhodná složka. Vhodná pro identifikaci bodu zvratu.
7.	Projekce trendu	Krátkodobý a střednědobý	Tato technika je založena na prokládání trendových křivek a tvorbu predikčních rovnic, které odpovídají příslušným křivkám.
8.	Focus Forecasting (metoda testování rozhodovacích kritérií)	Střednědobý	Metoda testuje určitý počet rozhodovacích kritérií, která jsou nejvíce vhodná v časovém horizontu 3 měsíců. Je to počítačová simulace pro testování různých strategií na minulých datech.
9.	Spektrální analýza	Krátkodobý a střednědobý	Metoda založená na rozkladu časové řady na dílčí spektra – základní složky časové řady. Tento rozklad představuje matematické vyjádření, které může být využito pro tvorbu předpovědi.
10.	Ekonometrické modely	Krátkodobý a střednědobý	Jedná se o systém regresních rovnic popisujících vliv jednotlivých ekonomických faktorů na chování poptávky v daných sektorech.

Kvalitativní prognostické metody

Pořadí	Název techniky	Horizont předpovědi	Stručný popis
1.	Panel of Consensus (metoda shody)	Střednědobý a dlouhodobý	Pravděpodobně nejvíce používaná kvalitativní metoda pro tvorbu předpovědi. Skupina zainteresovaných manažerů, odborníků sedí za společným stolem a společně se rozhoduje o předpovědi sledované veličiny daného produktu či služby. Výhoda je, že jsou přítomni zástupci z různých podnikových úrovní, takže je zajištěn dostatek informací, další výhodou je rychlost tvorby předpovědi. Nevýhoda je možnost ovlivnění finální předpovědi jednou či více funkční úrovní.
2.	Metoda Delphi	Střednědobý a dlouhodobý	Porota expertů je dotazována sadou dotazníků v jednotlivých dotazovacích kolech. Je zde snaha o eliminaci zkreslení resp. ovlivnění finální předpovědi jednou či více funkční úrovní, a to prostřednictvím distribuce anonymních formulářů. Distribuce a následný sběr dotazníků se opakuje v předem nadefinovaných etapách za účelem zpřesnění a aktualizování finální předpovědi.
3.	Metoda výzkumu trhu	Střednědobý a dlouhodobý	Jedná se o systematický, formální postup tvorby a testování hypotéz o tržním prostředí.
4.	Historical Analogy (metoda historické analogie)	Střednědobý a dlouhodobý	Tato metoda využívá historie postavení podobného produktu na trhu, jako podklad pro tvorbu předpovědi v situacích, jako je např. uvedení nového produktu na trh. Je to tedy srovnávací analýza zavedení a růstu podobných produktů.
5.	Sales Force Estimate (odhad budoucího vývoje obchodním týmem)	Krátkodobý a střednědobý	Tým obchodníků má těsný kontakt s jednotlivými zákazníky, může tedy vytvořit kvalitní předpověď např. budoucích prodejů.
6.	Visionary Forecast (vizionářská předpověď)	Střednědobý a dlouhodobý	Jedná se o tvorbu předpovědi na základě vize, úsudků. Je to tvorba budoucích scénářů. Tato metoda patří mezi metody nevědecké.
7.	Visionary Technological Forecasting (předpovědi technologických trendů)	Střednědobý a dlouhodobý	Jedná se o celou řadu technik pro předpověď technologických trendů, např. sada S-křivek.
8.	Role-Playing (metoda tvorby strategií konkurence)	Střednědobý a dlouhodobý	Skupina odborníků se chová jako konkurence (jedna ze slabých stránek metody Delphi a metody Panel Consensus je, že není uvažována konkurence). Několik odborníků je pověřeno získat a vytvořit informace o konkurenci, dále pak vytvořením konkurenčních strategií a reakčních plánů.
9.	Decision Trees (rozhodovací stromy)	Střednědobý a dlouhodobý	Používají se při tvorbě rozhodnutí o průběhu události ze sady možných událostí, které mohou nastat. Alternativní události jsou založeny na realizaci resp. uskutečnění nějakého ukazatele, např. maximalizace očekávaného zisku a minimalizace očekávaných nákladů.

Zdroje:

Google – Gemini; 01.04.2026