

## 1.3 Prístupy k prognózovaniu

Pre prognózovanie je možné použiť celý rad alternatívnych metód a záleží iba na manažérovi, ktorú z nich pre daný rozhodovací proces zvolí.

### Alternatívne prístupy k prognózovaniu

Bude užitočné, ak si ukážeme, aké alternatívne prístupy je možné pre prognózovanie použiť. Tieto prístupy je možné rozdeľovať podľa toho, či sa jedná o kvalitatívny, či kvantitatívny prístup. Toto rozdelenie môže byť v niektorých prípadoch zavádzajúce, pretože niektoré kvalitatívne prístupy produkujú numerické výsledky a opačne, niektoré kvantitatívne prístupy vychádzajú zo subjektívnych kvalitatívnych predpokladov.

### Kvalitatívne prístupy

Do tejto oblasti patrí celý rad metód. Pretože sa opierajú o subjektívne oceňovania, označujú sa často ako metódy odhadové.

### Osobné hodnotenie

Tento prístup sa pravdepodobne v praxi používa najčastejšie napriek tomu, že žiadny pádny argument nepotvrdzuje jeho spoľahlivosť. Prakticky sa jedná o to, že jednotlivec manažér predvída subjektívne budúcnosť. V niektorých prípadoch môžu byť tieto prognózy pomerne spoľahlivé. To sa týka najmä prípadov, keď sa pýtame zamestnancov „z bojovej línie“ na ich názor na vývoj budúcej situácie, či bude budúci mesiac potrebné opraviť výrobné zariadenie, či vystačia zásoby tovaru do konca týždňa, či súčasné vybavenie centrálného laboratória bude dostatočné aj v budúcom mesiaci.

V dôsledku tohto prístupu ku prognózovaniu môže vzniknúť viacero problémov. Hlavný problém osobného oceňovania spočíva v tom, že závisí predovšetkým na vedomostiach a skúsenostiach jednotlivcov, ktoré môžu byť podstatne rozdielne a ktoré sú do určitej miery ovplyvňované osobnými skúsenosťami.

### Panelová zhoda

Ak chceme využiť osobné vedomosti a skúsenosti a pritom znížiť vplyv osobných postojov a predsudkov, je možné pre predpoveď vývoja použiť premennú metódu panelovej zhody. Tento prístup predstavuje vytváranie kolektívu jednotlivcov, ktorí majú vedomosti a potrebné informácie o skúmanej oblasti a prostredníctvom vzájomnej výmeny názorov dospejú k určitej zhode, ktorá by mala odpovedať očakávanému vývoju. Tento prístup je vhodný predovšetkým v tých prípadoch, keď nemá organizácia k dispozícii dostatočné množstvo údajov, napríklad ak uvažuje o zavedení úplne nového výrobku na trh a nemá o ňom dostatok potrebných informácií. Problém tohto prístupu spočíva v tom, ako je usmerňovaná dynamika skupinového myslenia a ako sa dosahuje konsenzus.

### Metóda Delphi

Metóda Delphi sa do značnej miery podobá predchádzajúcemu prístupu a to najmä preto, že využíva kolektívne skúsenosti a kolektívny úsudok skupiny expertov. Rozdiel je v spôsobe dosahovania zhody. Pri tejto metóde členovia expertného tímu neuvažujú spoločne a dokonca ani nevedia, kto je členom tímu. Každý expert dostane na vyplnenie dotazník, ktorý sa vzťahuje na

skúmanú oblasť. Odpovede uvedené v jednotlivých dotazníkoch sú sumarizované a distribuované naspäť všetkým členom tímu. Každý člen tímu tak dostáva možnosť, aby mohol revidovať, korigovať svoje názory vzhľadom na názor skupiny. Tento postup sa opakuje tak dlho, pokiaľ sa nedosiahne konsenzus alebo pokiaľ nie je realizovaný vopred dohodnutý počet iterácií. Najčastejšie sa táto metóda používa pre stanovenie možných hraníc predpokladaného vývoja.

## Historické porovnanie

Do určitej miery je možné určovať prognózu nejakej premennej pomocou priebehu vývoja podobnej veličiny v minulosti.

## Výskum trhu

Posledný kvalitatívny prístup sa opiera o výskum trhu. Je potrebné však poznamenať, že tento výskum môže poskytnúť cenné informácie pre predpoveď budúceho vývoja a môžeme ich využiť prakticky v súvislosti so všetkými prognostickými metódami.

## Kvantitatívne prístupy

Kvantitatívne prístupy je možné rozdeliť do dvoch základných skupín:

- Projektovanie trendov.
- Kauzálné modely.

Mnohé ekonomické informácie poznáme často vo forme chronologicky usporiadaných dát. Hovoríme, že tieto údaje sú uvedené vo forme časových radov, ak tvoria postupnosť porovnateľných pozorovaní usporiadaných vzhľadom na čas. Typickými príkladmi časových radov sú napríklad počty vyrobených výrobkov (v rovnakých dlhých časových intervaloch).

**Časový rad** je chronologicky usporiadaná postupnosť vecne, priestorovo a časovo porovnateľných hodnôt  $y_t$  - pozorovaní zaznamenaných v čase  $t = 1, 2, \dots, N$ .

**Priestorové vymedzenie** sa uskutočňuje stanovením územných hraníc, v rámci ktorých sa zisťujú hodnoty ukazovateľa.

**Časové vymedzenie** znamená, že hodnoty premennej alebo ekonomického ukazovateľa sa zisťujú za rovnako dlhé obdobie.

**Vecné vymedzenie** je najdôležitejšie a najkomplikovanejšie. Ide o to, aby bol ukazovateľ jednoznačne definovaný spolu s mernou jednotkou.