

Józef Garczarczyk, Marek Mocek

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

PROGNOZOWANIE W FIRMACH W OCENIE MENEDŻERÓW

Streszczenie: W tekście przedstawiono opinie menedżerów zarządzających przedsiębiorstwami i instytucjami o potrzebie i znaczeniu przewidywania w firmach przyszłych wydarzeń, organizacji, zakresie takich działań i o stosowanych metodach prognozowania. Opinie analizowano w ujęciu ogólnym i w zależności od wybranych cech charakteryzujących badane firmy. Bazę źródłową analiz stanowiły rezultaty empirycznych badań przeprowadzonych metodą indywidualnego wywiadu standaryzowanego wśród przedstawicieli najwyższego kierownictwa przedsiębiorstw i instytucji zatrudniających co najmniej 10 pracowników i reprezentujących wszystkie kluczowe branże. Badania te wykonano na przełomie lat 2008/2009 przez Katedrę Badań Marketingowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu na próbie liczącej ponad 700 firm zlokalizowanych na terenie Wielkopolski.

Słowa kluczowe: prognozowanie, metody prognozowania w przedsiębiorstwie, prognozowanie a obszary zarządzania firmą.

1. Wstęp

Prowadzenie jakiegokolwiek działalności gospodarczej związane jest z ciągłym podejmowaniem różnorodnych decyzji. Decyzje podejmowane w procesie zarządzania firmą mogą się opierać na intuicji i doświadczeniu menedżerów bądź wynikać z posiadanych przez nich informacji dotyczących aktualnego i przyszłego stanu firmy oraz jej bliższego i dalszego otoczenia (zob. [Kędzior, Karcz 2001, s. 11]).

Potrzeby informacyjne menedżerów zależą od warunków, w jakich podejmowane są decyzje. Są one małe w warunkach pewności działania, kiedy łatwo określić szansę wystąpienia określonych zdarzeń bez dodatkowej informacji. Jednak w przypadku współczesnej gospodarki rynkowej zdecydowana większość decyzji jest podejmowana w warunkach niepewności, kiedy trudniej przewidzieć przyszłe zdarzenia, a stopień ryzyka osiągnięcia jej celów zależy od dobrych informacji otrzymanych i umiejętnie wykorzystanych w procesie decyzyjnym [Churchill 2002, s. 23-26; Duliniec 1995, s. 13 i dalsze; Kaczmarczyk 2002, s. 17-20; Mynarski 2001, s. 16 i dalsze; Unold 2001, s. 54-55].

Informacje wykorzystywane w procesie podejmowania decyzji przez menedżerów można podzielić na informacje o charakterze diagnostycznym i prognostycz-

nym. Te pierwsze dotyczą wyników analiz zjawisk i procesów obserwowanych aktualnie lub wcześniej w firmie i jej otoczeniu, natomiast drugie odnoszą się do informacji umożliwiających rozpoznanie przyszłej sytuacji w zakresie ważnych dla firm zjawisk i procesów.

Potrzeba przewidywania (prognozowania) w firmie przyszłych zdarzeń dotyczących samej firmy i jej otoczenia wynika z dwóch zasadniczych powodów: dużej niepewności związanej z przyszłością oraz z opóźnienia w czasie między momentem podjęcia decyzji a wynikłymi z niej skutkami [Dittmann 2008, s. 16]. Zapotrzebowanie menedżerów na informacje o przyszłości występuje na każdym szczeblu zarządzania w firmie i w każdym obszarze zarządzania. Jego zaspokojenie następuje poprzez sporządzanie prognoz o odpowiedniej trafności z wykorzystaniem odpowiednio dobranych metod.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie opinii menedżerów zarządzających przedsiębiorstwami i instytucjami dotyczących potrzeby i znaczenia przewidywania w firmach przyszłych wydarzeń, hierarchii i zakresu takich działań oraz stosowanych metod prognozowania i oceny ich przydatności. Opinie te analizowane są zarówno w ujęciu ogólnym, jak i w zależności od wybranych cech charakteryzujących firmy.

Bazę źródłową przedstawianych w artykule analiz stanowią rezultaty empirycznych badań przeprowadzonych metodą indywidualnego wywiadu bezpośredniego, standaryzowanego w firmach reprezentowanych przez przedstawicieli najwyższego kierownictwa. Analizą objęto przedsiębiorstwa i instytucje zatrudniające co najmniej 10 pracowników i reprezentujące wszystkie kluczowe branże. Badania wykonano na przełomie lat 2008/2009 przez Katedrę Badań Marketingowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu na próbie dobranej metodą doboru warstwowego¹. Zrealizowana próba liczyła 734 firmy mające swą siedzibę na terenie Wielkopolski (województwa: kujawsko-pomorskie, lubuskie, wielkopolskie).

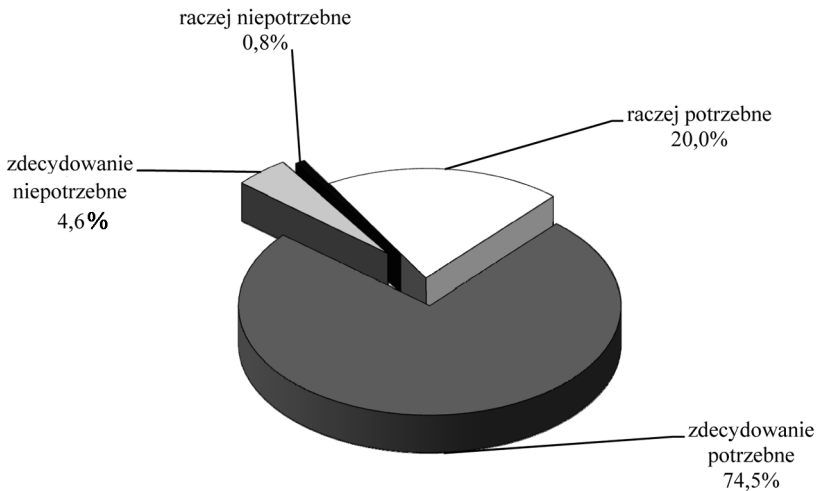
2. Poglądy menedżerów na temat prognozowania i roli prognoz w zarządzaniu firmą

Określanie przyszłego stanu firmy i poszczególnych elementów jej działalności, a także przewidywanie stanu i kierunku zmian otoczenia decyduje w dużej mierze o przyszłości firmy, jej standingu i pozycji na rynku. Bezdyskusyjne wydaje się, że prognozowanie rozwoju firmy i konkurencyjnego otoczenia winno stanowić istotny element w procesie podejmowania wszelkich decyzji przez menedżerów. Czy zatem taki pogląd podzielają przedstawiciele polskich przedsiębiorstw? Wyniki badania wykazują, że większość (75%) uważa, iż prognozowanie jest zdecydowanie

¹ Badania wykonane były w ramach projektu badawczego MNiSW nr N N113 1728 33 pt. „Prognozowanie koniunktury na rynku usług finansowych – metody, trafność, zastosowania” realizowanego w Katedrze Badań Marketingowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

potrzebne do sprawnego i efektywnego zarządzania firmą. Dodatkowo co piąty menedżer sądzi, że przewidywanie rozwoju przyszłych wydarzeń jest raczej potrzebne (rys. 1). Należy równocześnie zauważyć, że jedynie w co osiemnastej-dziewiętnastej firmie przeważa pogląd, iż prognozowanie zjawisk jest zbędną czynnością, niewiele pomagającą menedżerowi w podejmowaniu decyzji, a jedynie generującą koszty.

Uzyskany jednoznaczny wynik świadczy, że również zdaniem polskich menedżerów prognozowanie zjawisk i procesów jest w każdej firmie niezbędnym zadaniem, a umiejętne wykorzystanie prognoz w podejmowanych decyzjach może być przesłanką do odniesienia sukcesu lub uniknięcia porażki.



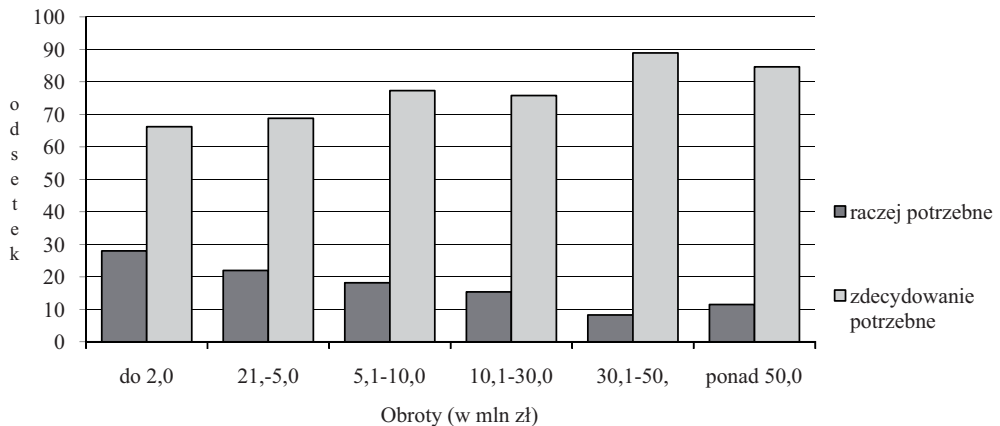
Rys. 1. Opinia menedżerów na temat prognozowania

Źródło: badania Katedry Badań Marketingowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Pogląd ten jest istotnie zróżnicowany w zależności od profilu firmy. Stwierdzono bowiem systematyczny wzrost odsetka menedżerów uważających prognozowanie za zdecydowanie potrzebne wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa – obrotów czy zatrudnienia (od 66% w małych firmach do 89% wskazań w przedsiębiorstwach dużych). Są to równocześnie częściej firmy będące spółkami akcyjnymi (88% wskazań), głównie z kapitałem zagranicznym (88%), prowadzące działalność importowo-eksportową (83%) i będące w bardzo dobrej sytuacji finansowej (82%).

Z kolei segment menedżerów mających przeciwne zdanie i uważających prognozowanie za mało przydatne w kierowaniu firmą stanowią przedstawiciele podmiotów o mieszanym kapitale założycielskim, o małych lub średnich obrotach, z branży budowlanej, transportowej, o krótkim stażu rynkowym, będących spółkami z ograniczoną odpowiedzialnością, zlokalizowanymi głównie w mniejszych miastach. Zdecydowanie częściej firmy te mają także trudną sytuację finansową.

Uzyskane wyniki są niekiedy dość zaskakujące. Zdawałoby się bowiem, że im firma jest bardziej zagrożona, tym bardziej potrzebuje informacji o przyszłym stanie rynku i konkurencji. Uzyskane rezultaty zaprzeczają tej tezie (zob. rys. 2). Relatywnie większy jest bowiem odsetek wskazań negujących potrzebę prognozowania wśród firm o trudnej sytuacji finansowej, o krótkim okresie istnienia (a więc o słabszej znajomości otoczenia) oraz firm o niskim potencjale produkcyjnym (a więc o słabej pozycji konkurencyjnej). Czy zatem negacja potrzeby prognozowania nie jest przyczyną niskiego standingu firmy?

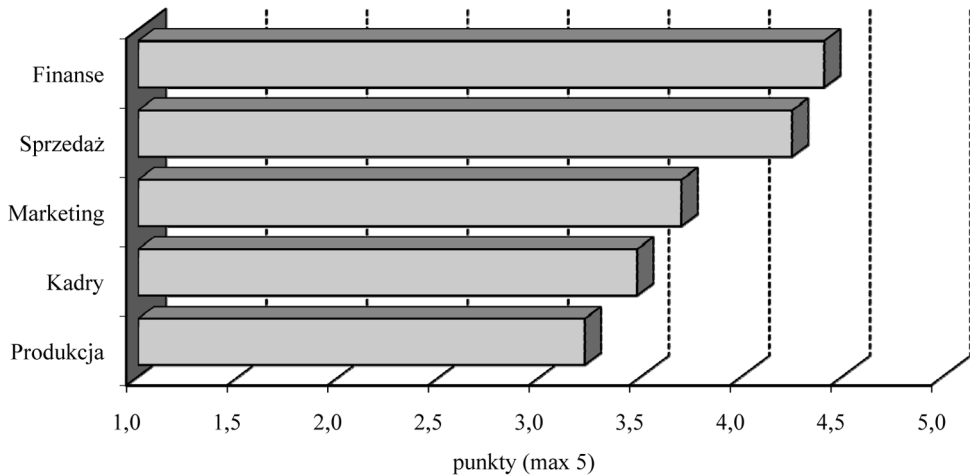


Rys. 2. Odsetek firm uznających prognozowanie za potrzebne według wielkości obrotów

Źródło: badania Katedry Badań Marketingowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Sporządzane w firmach bądź pozyskiwane z zewnątrz prognozy są wykorzystywane przy podejmowaniu decyzji dotyczących wielu różnych obszarów zarządzania. Niezbędność i zakres korzystania z takich prognoz w wyróżnianych sferach decyzyjnych firm nie są jednak jednakowe. Polscy menedżerowie uważają, że prognozy są przede wszystkim niezbędne do podejmowania trafnych decyzji w zarządzaniu finansami firm (średnia ocena ważności 4,41 punktu przy zastosowaniu pięciostopniowej skali, gdzie 1 oznacza, że prognozy są zupełnie nieważne, a 5 – że są bardzo ważne). Nieznacznie tylko mniejszą rolę odgrywają one w przypadku decyzji podejmowanych w sferze zarządzania sprzedażą (średnia ocena 4,3 punktu). W istotnie mniejszym stopniu niezbędne jest natomiast wykorzystywanie prognoz przy decyzjach marketingowych (3,7 punktu) i kadrowych (3,5 punktu), stosunkowo najmniej ich brak odczuwają zaś menedżerowie zarządzający produkcją (3,2 punktu, przy maks. 5); zob. rys. 3.

Należy podkreślić, że prognozy są szczególnie ważne przy decyzjach finansowych podejmowanych w firmach o bardzo dużych – przekraczających 50 mln zł – obrotach (średnia ocena 4,7 punktu), zatrudniających ponad 100 osób, z dominacją



Rys. 3. Hierarchia ważności prognoz w zarządzaniu firmą według obszaru zarządzania

Źródło: badania Katedry Badań Marketingowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

kapitału pochodzenia zagranicznego, a także w firmach państwowych, samorządowych, spółdzielniach oraz w funkcjonujących już 10-15 lat (średnia po 4,6 punktu). Do segmentu firm przywiązujących zauważalnie większą niż przeciętnie wagę do prognoz przy tego typu decyzjach należą też przedsiębiorstwa znajdujące się w trudnej sytuacji finansowej oraz działające w branży budowlanej i transportowej (po 4,5 punktu). Z kolei wyraźnie najmniej doceniane jest wykorzystywanie prognozy w zarządzaniu finansami w firmach mających 11-20 pracowników (4,2 punktu), uzyskujących obroty do 2 mln zł, funkcjonujących co najwyżej 5 lat, będących własnością osób fizycznych lub spółką cywilną (po 4,3 punktu).

Drugi w hierarchii ważności obszar zarządzania, w którym prognozy są bardzo potrzebne – zarządzanie sprzedażą, szczególnie silnie akcentują menedżerowie firm bardzo dużych (ponad 500 pracowników, obroty powyżej 50 mln zł), prowadzących działalność importowo-eksportową, reprezentujących branżę handlową, będących spółkami akcyjnymi, z dominacją kapitału zagranicznego (średnia ocena w granicach 4,6-4,8 punktu). Warto jednocześnie podkreślić, że przedstawiciele ostatnich czterech wymienionych segmentów firm uważali, iż korzystanie z wyników prognozowania jest relatywnie ważniejsze do podejmowania wysokiej jakości decyzji w zakresie sprzedaży niż w przypadku finansów (oceny wyższe o 0,1-0,3 punktu). Na uwagę zasługuje również fakt relatywnie małego znaczenia prognoz przy zarządzaniu sprzedażą w firmach państwowych, samorządowych, komunalnych, spółdzielczych, działających ponad 20 lat i będących w trudnej sytuacji finansowej (średnia 3,4-3,8 punktu).

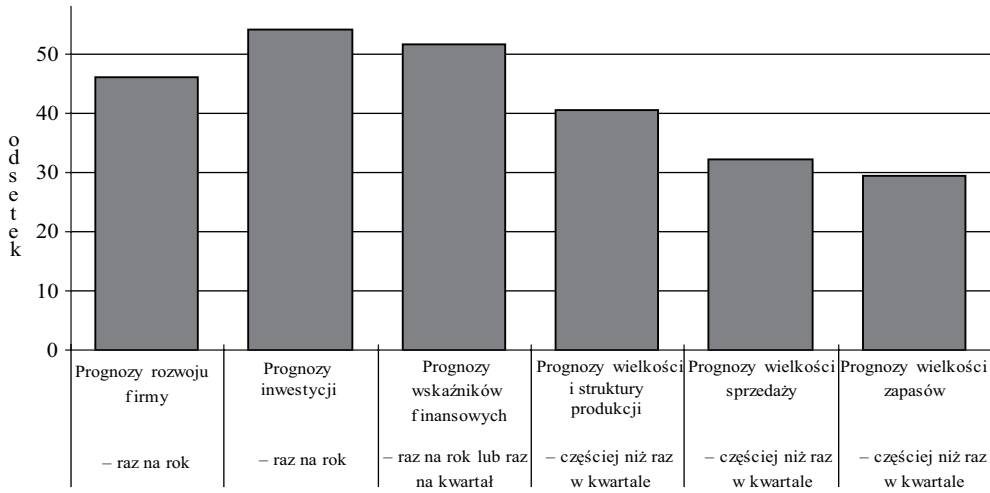
Z kolei większą niż przeciętnie rolę prognoz w podejmowaniu decyzji marketingowych podkreślają na ogół te same segmenty firm, które wskazywały na kluczowe ich znaczenie w zarządzaniu sprzedażą. Natomiast w odniesieniu do zarządzania kadrami znaczenie prognoz relatywnie znacznie większe niż ogółem odnotowano w firmach dużych, ale nie największych, istniejących od ponad 20 lat i reprezentujących sektor usług oraz administrację.

Czy świadomość potrzeby prognozowania zjawisk przekłada się na realne działania w firmach? Sporządzanie prognoz i ich częstotliwość zależy zarówno od ich obszaru tematycznego, jak i od profilu firmy. I tak najczęściej sporządzane są w polskich firmach prognozy dotyczące inwestycji (94% firm), ogólnego rozwoju firmy (88%), wielkości sprzedaży (87%) i wskaźników finansowych (86%). Wyraźniej rzadziej wśród ogółu badanych firm opracowywano prognozy wielkości zapasów (76%), wielkości i struktury produkcji (66%). Relatywnie niższy odsetek wskazań w przypadku dwóch ostatnich kategorii wynika jednak z tego, że nie dotyczą one firm usługowych czy też instytucji administracji państwowej lub samorządowej. Biorąc pod uwagę wyłącznie firmy produkcyjne, okazuje się, że odsetek przedsiębiorstw sporządzających prognozy produkcji i zapasów kształtuje się na poziomie 95 i 92%.

Dane wskazują równocześnie, że znaczący jest odsetek firm w ogóle niesporządzających prognoz (od 5 do 14% – w zależności od tematyki prognoz). Widoczna jest rozbieżność między świadomością menedżerów (5% negujących potrzebę prognozowania) a praktyką realizowaną w firmach (do 14% niesporządzających prognoz). Stosunkowo najwyższy odsetek firm w ogóle niesporządzających prognoz występuje wśród firm o niskich obrotach (od 8 do 38% w zależności od tematyki prognoz), będących firmami państwowymi, komandytowymi czy spółdzielczymi (od 8 do 38%), istniejącymi ponad 20 lat (od 15 do 38%), nieprowadzącymi działalności importowo-eksportowej (od 7 do 40%), z branży usługowej lub administracji (od 14 do 40%) i będących w trudnej sytuacji finansowej (od 10 do 33%).

Częstotliwość sporządzania prognoz jest zależna od tematyki i tego, jakiego obszaru działalności firmy dotyczy. Stosunkowo najrzadziej sporządzane są prognozy ogólnego rozwoju firmy (częściowo mające charakter prognoz strategicznych) oraz prognozy dotyczące inwestycji (zob. rys. 4). Największy odsetek firm przygotowuje te prognozy raz na rok (odpowiednio 46 i 54% firm), chociaż jest duża liczba firm sporządzających te prognozy zarówno w cyklu cokwartalnym (co szósta), jak i raz na kilka lat (co szósta-siądma). Nieco częściej w polskich firmach sporządzane są prognozy dotyczące podstawowych wskaźników finansowych (w co drugiej firmie raz na rok lub raz na kwartał). Trzeba jednak zauważyć, że w firmach o dużych obrotach, kapitale zagranicznym, będących spółkami akcyjnymi, tego typu prognozy są opracowywane z reguły częściej niż raz na kwartał (36-45% wskazań).

Jeszcze większa jest częstotliwość opracowywania prognoz dotyczących wielkości i struktury produkcji, wielkości sprzedaży oraz wielkości zapasów (w ponad co trzeciej firmie częściej niż co kwartał, a w co czwartej – raz na kwartał). Jest to



Rys. 4. Najczęściej sporządzane prognozy

Źródło: badania Katedry Badań Marketingowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

w pełni zrozumiałe, gdyż tego typu prognozy są wykorzystywane do bieżącego zarządzania firmą. Stąd też prognozy dotyczące tych kategorii tylko sporadycznie są przygotowywane raz na rok (co siódma firma) czy też raz na kilka lat (do 2% wskazań). W tym ostatnim przypadku prognozy takie mają już charakter długofalowy i wskazują na kierunek rozwoju firmy.

3. Metody prognozowania stosowane w firmach i ocena trafności prognoz

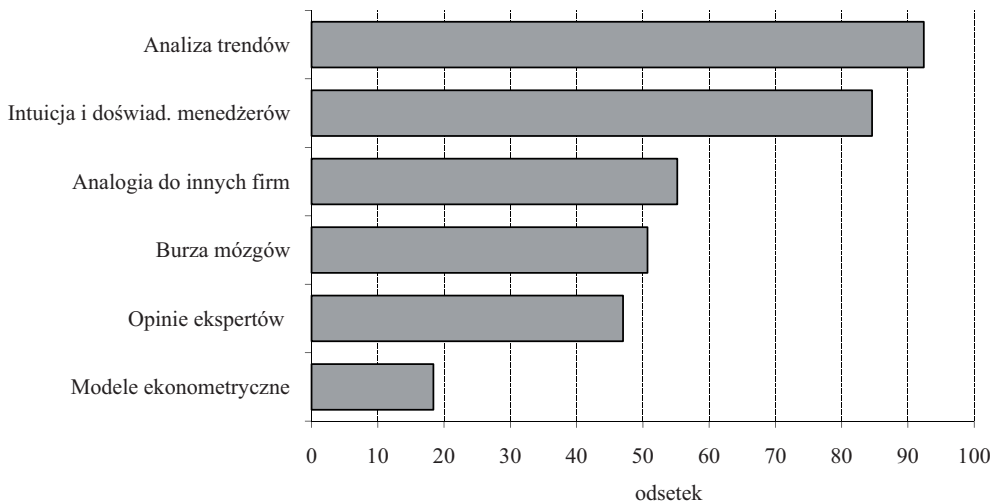
Prognozy, które wykorzystują menadżerowie w zarządzaniu firmami, są konstruowane różnymi metodami². W konkretnych sytuacjach wybór odpowiedniej metody przewidywania przyszłych zdarzeń nie jest zadaniem łatwym i zależy od wielu różnych czynników. W przypadku budowy prognoz w firmach do ważnych czynników zalicza się poziom znajomości przez menedżerów istoty poszczególnych metod i ich głównych zalet (właściwości) sprawdzonych podczas wcześniejszych praktycznych zastosowań, szczególnie pod kątem prostoty i łatwości ich wykorzystania.

Sądzić można, że tego rodzaju czynniki w głównej mierze sprawiają, iż w firmach zdecydowanie najczęściej przyszłe wielkości i zjawiska przewidywane są w oparciu na analizie trendów obserwowanych na podstawie dotychczas zgroma-

² W podręcznikach z zakresu prognozowania prezentowanych jest wiele różnych klasyfikacji metod prognozowania. Zob. m.in.: [Dittmann 1994, s. 35-36; Cieślak (red.) 2005, s. 34 i dalsze; Zeliaś, Pawełek, Wanat 2004, s. 15-17].

dzonych danych. Na stosowanie takiej metody prognozowania wskazuje aż 92% ogółu badanych przedsiębiorstw i instytucji. Jednocześnie należy też podkreślić, iż taki sposób konstruowania prognoz jest powszechnie stosowany w firmach o największych obrotach (przekraczających rocznie 50 mln zł), zatrudniających 100-500 pracowników, będących spółkami akcyjnymi oraz w firmach z mieszanym krajowo-zagranicznym kapitałem (w ponad 97%).

Drugim niewiele mniej popularnym wśród podmiotów gospodarczych i instytucji sposobem formułowania przewidywań dotyczących zjawisk ważnych z punktu widzenia podejmowanych w firmach decyzji jest oparcie ich w głównej mierze na wcześniejszych doświadczeniach menedżerów i intuicji. Do opracowywania różnych prognoz w taki sposób przyznaje się blisko 85% firm, a do najczęściej preferujących tę metodę należą firmy duże, ale nie największe (90-94%), silnie powiązane kapitałowo i handlowo z zagranicą (92-94%) oraz reprezentujące branżę produkcyjną (90%).



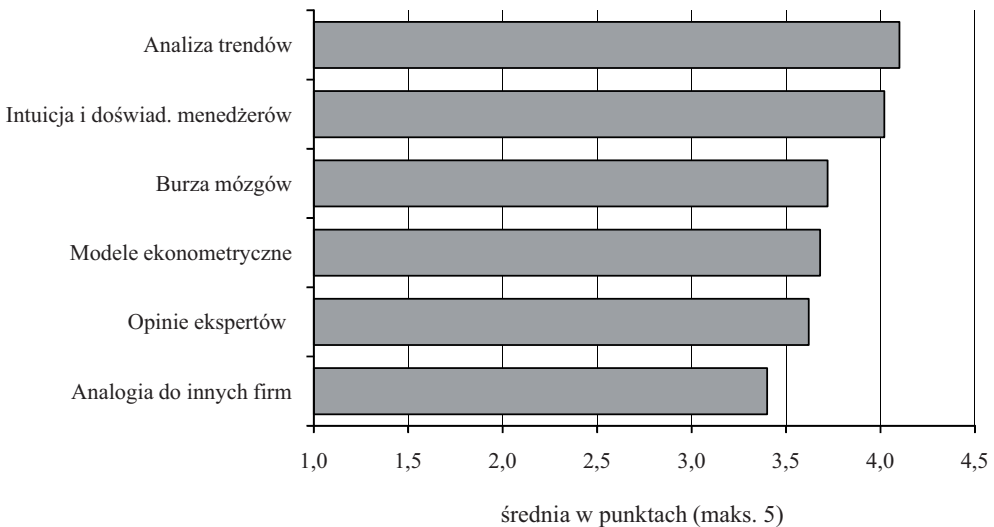
Rys. 5. Metody prognozowania stosowane w firmach

Źródło: badania Katedry Badań Marketingowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

W wyraźnie już mniejszym zakresie przedsiębiorstwa i instytucje wykorzystują do konstruowania prognoz metody: analogii, burzy mózgów i opinii ekspertów (w 47-55% firm); zob. rys 5. Warto odnotować, że do firm relatywnie częściej niż przeciętnie stosujących metody analogii zaliczają się firmy handlowe, z kapitałem pochodzenia krajowo-zagranicznego, o niewysokich rocznych obrotach (2-10 mln zł) i funkcjonujące na rynku 5-10 lat (60-69% firm). Z kolei metodę burzy mózgów stosunkowo częściej wykorzystują firmy o rocznych obrotach średniej wielkości (10-30 mln zł), dużej liczbie pracowników (ponad 100 osób), powstałe 5 lat temu,

będące spółkami akcyjnymi silnie handlowo i kapitałowo powiązаныmi z zagranicą oraz mające swą siedzibę w miastach liczących ponad 200 tys. mieszkańców (58-65% firm).

Spośród analizowanego zestawu metod przedsiębiorstwa zdecydowanie najrzadziej budują prognozy z wykorzystaniem modeli ekonometrycznych. Po takie narzędzie sięga bowiem zaledwie co 5-6 firma, natomiast stosunkowo lepsza sytuacja jest tylko w dużych spółkach akcyjnych, o kapitale mieszanym krajowo-zagranicznym, zatrudniających ponad 500 osób i znajdujących się w bardzo dobrej kondycji finansowej (korzystanie z różnego rodzaju modeli ekonometrycznych deklaruje 31-51% firm z wymienionych segmentów).



Rys. 6. Ocena trafności stosowanych metod prognozowania

Źródło: badania Katedry Badań Marketingowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Użyteczność stosowanych w firmach metod prognozowania, określana przez ocenę trafności uzyskanych za ich pomocą prognoz, nie jest przez menedżerów jednakowo oceniana. W opinii przedstawicieli kadry zarządzającej firmami stosunkowo najlepszą trafnością odznaczają się prognozy uzyskane metodą analizy trendów oraz prognozy formułowane z wykorzystaniem doświadczenia i intuicji menedżerów. Taka ocena wymienionych metod nie jest zaskoczeniem, gdyż jak już wcześniej wskazywano, są to równocześnie te same metody, które w przedsiębiorstwach są zdecydowanie najczęściej wykorzystywane. Można więc sądzić, że błędy prognoz uzyskanych za ich pomocą kształtują się z reguły na dopuszczalnym poziomie akceptowanym przez menedżerów. Nie oznacza to jednak, że użytkownicy tych prognoz są w pełni usatysfakcjonowani ich trafnością. Świadczy o tym fakt, iż ogół

menedżerów tę trafność ocenia jako ogólnie dobrą, ale nie najwyższą (średnia ocena odpowiednio: 4,10 i 4,02 punktu w skali pięciopunktowej, gdzie 1 oznacza przewidywania zupełnie nietrafne, a 5 – bardzo trafne); zob. rys. 6.

Warto odnotować, że wyniki analizy trendów nieco wyżej niż ogółem oceniają firmy bardzo duże (średnia 4,2-4,3 punktu), działające od ponad 20 lat, będące spółkami akcyjnymi, z krajowo-zagranicznym kapitałem założycielskim (średnia po 4,2 punktu). Są to też częściej firmy reprezentujące sektor usług i administrację (4,2 punktu), a także firmy znajdujące się obecnie w trudnej sytuacji finansowej (4,3 punktu). Z kolei trafność przewidywań wykorzystujących doświadczenie i intuicję menedżerów bardziej niż przeciętnie zadowala firmy małe, zatrudniające do 20 osób, będące własnością osób fizycznych bądź spółką cywilną (średnia po 4,1 punktu), o stażu rynkowym w granicach 10-15 lat (4,2 punktu). Są to też częściej firmy budowlane i transportowe (4,1 punktu), z siedzibą w miastach liczących 21-50 tys. mieszkańców (4,2 punktu).

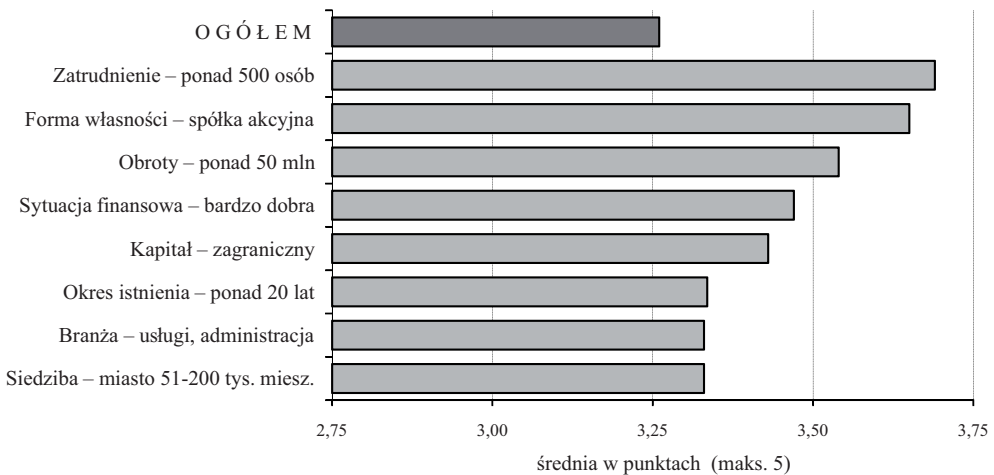
Na ocenę dostateczną plus zasługuje w opinii zarządzających firmami trafność prognoz uzyskiwanych metodami burzy mózgów, modelowania ekonometrycznego (średnia ocena po 3,7 punktu) oraz opinii ekspertów (średnia 3,6 punktu). Natomiast stosunkowo najczęściej menedżerowie są zawiedzeni trafnością przewidywań formułowanych przy wykorzystaniu metod analogii. Relatywnie najniższa – tylko dostateczna – ocena tych prognoz (średnia 3,4 punktu) jest tym bardziej niekorzystna, że metody analogii są wykorzystywane do konstrukcji prognoz przez przeszło połowę podmiotów gospodarczych i instytucji. Jednocześnie na podkreślenie zasługuje fakt, iż w istotnie mniejszym stopniu nie sprawiają zawodu swoim nielicznym użytkownikom prognozy konstruowane z zastosowaniem modeli ekonometrycznych.

4. Samoocena znajomości metod prognozowania

Istotną przesłanką do stosowania w praktyce metod prognozowania jest posiadanie przez kierownictwo firmy odpowiedniej wiedzy i umiejętności oraz dobra znajomość poszczególnych metod, ich właściwości i możliwości użycia w określonych sytuacjach. Wiedza taka przekazywana jest na studiach ekonomicznych już w ramach kursu podstawowego statystyki czy ekonomii. Można zatem sądzić, iż menedżerowie z najwyższego szczebla zarządczego polskich firm są w pełni przygotowani do wykorzystywania metod prognozowania w procesie podejmowania decyzji. Wyniki uzyskane z przeprowadzonego badania zaprzeczają jednak tej tezie, gdyż jak wynika z samooceny menedżerów, ich wiedza i umiejętności dotyczące metod prognozowania są zaledwie dostateczne (średnia 3,26 punktu w skali pięciopunktowej, gdzie 1 – brak zupełnej wiedzy, 5 – bardzo dobra znajomość). Stopień znajomości tej problematyki jest istotnie zróżnicowany w zależności od profilu firmy. Relatywnie lepsza sytuacja jest w firmach o dużych rocznych dochodach (średnia 3,5 punktu), liczących ponad 500 pracowników (3,7 punktu), będących spółkami akcyjnymi (3,6 punktu), z kapitałem zagranicznym (3,4 punktu) oraz oceniających

swoją sytuację finansową jako bardzo dobrą (3,5 punktu); zob. rys. 7. Należy zauważyć, że zachodzi duża zbieżność między wyższą samooceną wiedzy menedżerów na temat prognozowania a wcześniej wyrażanym poglądem co do konieczności przewidywania rozwoju zjawisk w przyszłości.

W segmencie menedżerów oceniających swoją wiedzę o prognozowaniu wyraźnie poniżej poziomu przeciętnego znaleźli się przedstawiciele firm najmniejszych (średnio 3,04 punktu), prowadzących działalność gospodarczą krócej niż 5 lat (3,1 punktu), których właścicielami są osoby fizyczne (3,1 punktu), z handlu, transportu i budownictwa (3,2 punktu), z polskim kapitałem założycielskim (3,2 punktu) oraz oceniających sytuację finansową firmy jako trudną (2,9 punktu).



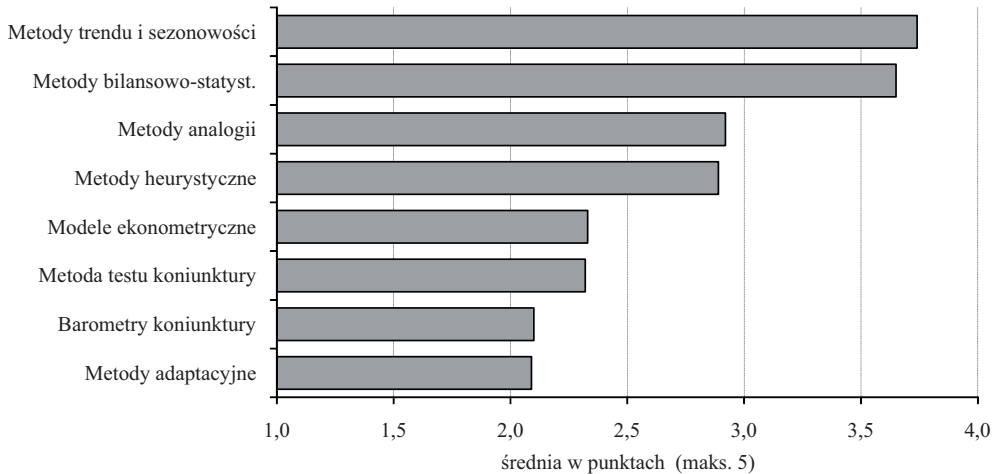
Rys. 7. Profil firm o najlepszej znajomości metod prognozowania

Źródło: badania Katedry Badań Marketingowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Istotnie różnicowana jest również znajomość przez kierownictwo firm poszczególnych metod prognozowania. Jest ona zdecydowanie najlepsza w odniesieniu do metod trendu i sezonowości oraz metod bilansowo-statystycznych (średnia ocena odpowiednio 3,7 punktu i 3,6 punktu w skali pięciopunktowej), czyli metod relatywnie prostych i najczęściej stosowanych. Wyraźnie mniejsza, bo zaledwie dostateczna, jest już znajomość przez menadżerów właściwości i zalet metod analogii i metod heurystycznych (średnia po 2,9 i 2,9 punktu). Zupełnie niezadowolające są natomiast wiedza i umiejętności wykorzystania przez kierujących firmami metod ekonometrycznych (2,3), metod badania koniunktury czy też metod adaptacyjnych (oceny zaledwie po 2,1 punktu na maksymalnie 5).

Brak wiedzy menedżerów na temat właściwości, wad i zalet wskazanych metod, interpretacji uzyskiwanych wyników czy też sposobu ich wykorzystania w procesie decyzyjnym w pełni wyjaśniają, dlaczego metody te tylko sporadycznie są stosowa-

ne w polskich firmach. Ograniczanie się do jedynie najprostszych metod prognozowania uniemożliwia menedżerom bardziej wnikliwe, pogłębione i wielowątkowe analizowanie rozwoju w przyszłości zjawisk i procesów zarówno w firmie, jak i w jej otoczeniu, co powoduje, że podejmowane decyzje co do przyszłości z założenia obarczone są większym ryzykiem. Równocześnie w nikłym stopniu wykorzystywane są i potencjał tkwiący w dostarczanych przez naukę nowoczesnych metodach prognozowania, i możliwości stwarzane przez technikę komputerową.



Rys. 8. Ocena znajomości prognozowania w firmach

Źródło: badania Katedry Badań Marketingowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Stopień znajomości przez kierownictwo firm różnych metod prognozowania (zob. rys. 8) jest istotnie zróżnicowany w zależności od profilu firmy. Można stwierdzić, że wiedza w tym zakresie systematycznie rośnie wraz z rosnącymi obrotami, wielkością zatrudnienia, wielkością miejscowości, w której siedzibę ma firma, zaś maleje gdy sytuacja finansowa firmy jest trudniejsza. Stosunkowo lepsza jest również znajomość metod prognozowania w firmach będących spółkami akcyjnymi oraz powiązanych kapitałowo i handlowo z zagranicą. Prawdopodobnie ta dotyczy praktycznie wszystkich analizowanych metod prognozowania. Można zatem stwierdzić, iż jedynie w firmach silnych ekonomicznie zarówno wiedza na temat prognozowania, jak i praktyczne stosowanie różnych metod prognozowania utrzymują się na poziomie zadowalającym, adekwatnym do potrzeb i wymagań konkurencyjnego otoczenia. Równocześnie w znacznej grupie przedsiębiorstw wiedza i umiejętności menedżerów na temat poszczególnych metod prognozowania są niedostateczne, uniemożliwiające sprawne zarządzanie firmą i podejmowanie trafnych decyzji. Do tej grupy należą głównie firmy małe, o krótkim lub średnim okresie istnienia, których właścicielami są osoby fizyczne, z branży handlowej, budowlanej i transportowej, rzadko korzystające z usług bankowych.

5. Wnioski

Zdecydowana większość menedżerów uważa, iż do prawidłowego zarządzania firmą niezbędne jest sporządzanie prognoz w przedsiębiorstwie. Pogląd taki podzielają najczęściej firmy duże, z dominacją kapitału zagranicznego, będące spółkami akcyjnymi oraz mające dobrą sytuację finansową.

Najczęściej – częściej niż raz na kwartał – sporządzanymi prognozami w firmach są prognozy wielkości i struktury produkcji, wielkości sprzedaży oraz wielkości zapasów. Rzadziej natomiast – raz na rok – sporządzane są prognozy rozwoju firmy i prognozy inwestycji.

Zdaniem menedżerów do zarządzania firmą najważniejsze są prognozy dotyczące finansów i sprzedaży, nieco mniejszą wagę przypisują oni prognozom z zakresu produkcji i kadry.

Najczęściej stosowanymi metodami prognozowania w firmach jest analiza trendu na podstawie zebranych danych, intuicja i doświadczenie menedżerów. Z kolei najrzadziej wykorzystuje się modele ekonometryczne i opinie ekspertów.

Menedżerowie za najtrafniejsze metody prognozowania uważają analizę trendu i sezonowości oraz intuicję i doświadczenie menedżerów.

Menedżerowie dość krytycznie – na poziomie zaledwie dostatecznym – oceniają swoją wiedzę o metodach prognozowania. Ich zdaniem relatywnie największa jest ona w zakresie metod trendu i sezonowości oraz metod bilansowo-statystycznych. Natomiast zupełnie negatywnie oceniają znajomość metod adaptacyjnych, metod badania koniunktury oraz modeli ekonometrycznych.

Literatura

- Churchill G.A., *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, PWN, Warszawa 2002.
- Cieślak M. (red.), *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, PWN, Warszawa 2005.
- Dittmann P., *Prognozowanie w przedsiębiorstwie. Metody i ich zastosowania*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
- Dittmann P., *Prognozowanie w przedsiębiorstwie*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 686, AE, Wrocław 1994.
- Duliniec E., *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa 1995.
- Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa 2002.
- Kędzior Z. (red.), *Badania rynku. Metody, zastosowania*, PWE, Warszawa 2005.
- Kędzior Z., Karcz K., *Badania marketingowe w praktyce*, PWE, Warszawa 2001.
- Mynarski S., *Badania rynkowe w przedsiębiorstwie*, AE, Kraków 2001.
- Mynarski S., *Analiza rynku. Problemy i metody*, PWN, Warszawa 1987.
- Rószkiewicz M., *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, PWN, Warszawa 2002.
- Unold J., *Systemy informacyjne marketingu*, AE, Wrocław 2001.
- Zeliaś A., Pawełek B., Wanat S., *Prognozowanie ekonomiczne. Teoria, przykłady, zadania*, PWN, Warszawa 2004.

FORECASTING IN COMPANIES AS EVALUATED BY MANAGERS

Summary: The aim of the article is to present opinions of managers of enterprises and institutions which concern the necessity and significance of forecasting future events in companies, the organization and scope of such activities, as well as forecasting methods applied. These opinions are analyzed both in their general dimension and depending on selected features which characterize the companies under analysis.

The source basis for the analyses presented in the article is constituted by the results of empirical research conducted with the use of individual standardized questionnaire method among the representatives of top level management in enterprises and institutions which employ at least 10 persons and which represent all the key sectors of economy. The research has been conducted between the end of 2008 and the beginning of 2009 by the Department of Marketing Research at the Poznań University of Economics with a sample of over 700 companies located in the broader area of the Wielkopolska region.