

Managementul strategic al firmei și impactul prognozelor

Previțiunea, cea mai importantă funcție a managementului firmei, se referă la determinarea proceselor și fenomenelor ce vor avea loc în viitor, a principalelor obiective ale firmei, precum și a resurselor necesare realizării acestora. Una din modalitățile de concretizare a funcției de previziune, o constituie prognozele.

O prognoză este o afirmație probabilistă asupra viitorului cu un grad de certitudine relativ ridicat¹.

Prognozele sunt o modalitate de prefigurare a viitorului.

Este cunoscut faptul că prognozele au o contribuție decisivă în procesul stabilirii strategiilor pe termen lung. Acest lucru se datorează faptului că, la elaborarea unei strategii, trebuie explorat viitorul. Acest fapt devine tot mai important datorită faptului că ritmul dezvoltării este tot mai accelerat, progresul tehnic având un rol esențial. Formularea strategiei unei firme trebuie precedată de elaborarea de prognoze cu orizonturi de timp cât mai îndepărtate.

Pentru a putea anticipa modificările ce survin în timp și a contracara eventualele șocuri generate de schimbările apărute odată cu trecerea timpului, în elaborarea strategiei sunt esențiale utilizarea de tehnici previzionale.

Prognozele sunt formulate ca rezultat al cercetărilor complexe prin care se estimează stările probabile ale domeniului studiat.

Pe baza prognozelor se formulează alternative strategice pentru evoluția și modul de operare al firmelor.

După cum este cunoscut, procesul elaborării și implementării strategiei se află sub influența unei diversități de factori potențiali de risc, generați de complexitatea mediului economic, de concurența acerbă, de evoluția ultrarapidă a tehnologiilor etc.

Pe baza prognozelor pot fi anticipate riscurile operațiunilor ce se doresc întreprinse, precum și aspectele critice ce pot apărea. Prognozele contribuie la îmbogățirea informațiilor despre mediul exterior și, deci, la diminuarea incertitudinilor.

O prognoză cât mai corectă reprezintă un instrument valoros în evaluarea și minimizarea riscurilor. Pe această bază, șansele ca o strategie să fie bine formulată și să ducă la realizarea obiectivelor propuse sunt substanțial amplificate.

La elaborarea prognozelor trebuie avute în vedere următoarele cerințe²:

- 1) formularea unor ipoteze realiste de dezvoltare, derivate din diferențierea elementelor de bază pe care s-au clădit ipotezele respective;
- 2) efectuarea analizei fenomenelor și proceselor care vizează prognoza, în vederea prospectării trecutului și identificării cauzelor generatoare de schimbări;
- 3) luarea în considerare a progresului tehnic și a impactului acestuia asupra evoluției fenomenelor și proceselor prognozate;
- 4) realizarea unui echilibru dinamic între obiectivele firmei și nivelul resurselor materiale și umane necesare pentru realizarea acestora;
- 5) proiecția fenomenelor și proceselor să fie globală, complexă și unilaterală, considerând implicațiile economice, sociale, tehnologice, organizatorice, ecologice etc. precum și cele legate de aria de răspândire națională, zonală și locală.

În activitatea de elaborare a prognozelor o importanță deosebită au informațiile utilizate.

Acestea trebuie să fie corecte, concludente și complete pentru a permite obținerea de rezultate satisfăcătoare.

O problemă importantă ce se pune, referitor la prognoze, este cea a fiabilității acestora. Astfel, numai în măsura în care prognozele sunt confirmate în timp, ele pot contribui la formularea strategiilor pe termen lung.

Elaborarea prognozelor este o artă, depinzând de competența, experiența și talentul cercetătorului. În cadrul procesului de elaborare a prognozelor se utilizează o serie de principii³ pe care le vom enumera în continuare:

- 1) Principiul continuității, care consideră existența unei corespondențe, de la o perioadă la alta, adică nu există discrepanțe mari între intervale de timp consecutive;
- 2) Principiul extrapolării proceselor, care consideră viitorul ca o prelungire a trecutului;
- 3) Principiul observării condițiilor existente, bazat pe faptul că viitorul începe de azi. Acest principiu semnifică faptul că prezentul poate furniza date pentru cunoașterea fenomenelor din viitor.

¹ Jantsch, E., *Prognoza tehnologică*, București, Editura Științifică, 1972

² Russu, C., *Management*, București, Editura Expert, 1993, p. 63

³ Principii sintetizate după Romănu I, *Econometrie cu aplicații la eficiența investițiilor*, București, Editura Științifică și Enciclopedică, 1975

Rezultatele obținute trebuie supuse unei analize economice multilaterale, pentru o corectă interpretare a fenomenelor și proceselor.

În procesul managementului strategic este importantă înțelegerea limitărilor prognozelor, precum și limitarea așteptărilor la niște posibilități realiste, astfel încât performanțele viitoare să devină posibile. În aceste condiții, rolul prognozelor în elaborarea strategiilor este foarte important.

În procesul formulării strategiilor, managerii s-au confruntat cu necesitatea prognozării unor elemente necunoscute, cum ar fi: structura și mărimea pieței potențiale, posibile schimbări rapide ale mediului, noile tehnologii, competitorii, produsele, prețurile, vânzările și profiturile, investițiile, oferta etc.

Pentru a prezice toate aceste elemente necunoscute, managerii pot folosi o gamă largă de tehnici de prognoză.

Rezultatele acestor prognoze pot fi folosite pentru a lua decizii în domeniile funcționale ale firmei ca: marketing, planificarea producției, organizare, investiții, planificarea produselor bugetare etc. Domeniul crucial de utilizare a prognozelor îl constituie managementul strategic.

Prognozarea poate avea loc la diferite nivele, începând cu prognoza produselor, a liniilor de produse, a firmelor, continuând la nivel de domeniu economic, economie națională.

De asemenea, prognozele pot acoperi diferite orizonturi de timp. Cu cât orizontul de timp este mai mare, cu atât imprecizia prognozei este mai mare.

În funcție de depărtarea în timp, prognozele pot fi pe termen scurt, mediu sau lung. Pentru fiecare dintre acestea, unele tehnici de prognozare sunt mai potrivite decât altele.

Există multe metode de extrapolare și în literatura de specialitate se întâlnesc multe clasificări ale acestor metode.

Dintre aceste clasificări, cea mai folositoare ni s-a părut cea a lui David M. Georgoff și Robert G. Murdick.

Conform acestei clasificări, metodele de prognoză se împart în patru mari categorii și anume:

1. Metode bazate pe gândire (în sensul gândirii intuitive);
2. Metode bazate pe numărare;
3. Metodele seriilor de timp;
4. Metode asociative sau cauzale.

Fiecare dintre acestea are puncte forte și puncte slabe. Este important ca acestea să fie cunoscute pentru a putea adapta fiecărei situații modelul potrivit.

Pe lângă obținerea efectivă a prognozelor, utilizarea tehnicilor de prognoză prezintă și un alt avantaj. Acestea facilitează managerului o mai bună înțelegere, atât a comportamentului competiției, cât și a propriei firme, ceea ce este știut a fi cheia succesului oricărei strategii.

În final, trebuie subliniat faptul că prognozele nu furnizează toate elementele necesare formulării strategiei. Uneori, prin elementele noi cu care intervin, prognozele pot chiar contribui la îngreunarea procesului elaborării strategiei. Totuși, prognozarea aduce managerului capacitatea de a privi mai clar problemele, de a anticipa tendințe ale evoluției și, în final, de a micșora riscul de a greși și, deci, de a elabora strategii aducătoare de succes.

Lect. univ. dr. Roxana ȘTEFĂNESCU