

# VREMENSKI HORIZONT KAO DETERMINANTA EKONOMSKOG PREDVIĐANJA

Jelena Premović,  
Ekonomski fakultet Subotica

**Rezime:** Efikasno i kvalitetno predviđanje ima presudan uticaj na kvalitet procesa poslovnog odlučivanja i planiranja, na ekonomsko stanje i željeni rast i razvoj svakog privrednog subjekta. Važna determinanta poslovnog predviđanja je vremenski horizont koji predstavlja veličinu vremenskog intervala u kome se mogu predviđati kretanja određenih privrednih pojava koje bitno utiču na poslovanje preduzeća. Rastući interes za proučavanje budućnosti rezultat je brzih i radikalnih promena u privredi i društvu u celini. Prilagodavanje brojnim i raznovrsnim promenama, povećanje konkurentnosti i stalno poboljšanje performansi, predstavljaju osnovni uslov za opstanak i razvoj svakog savremenog preduzeća. Sigurnost je karakteristična za prošlost i za poznate činjenice, dok je budućnost nepredvidiva, sa mnogo amplituda, promena i neizvesnosti. Predviđanjem se povećava snaga preduzeća u odnosu na nepoznate činjenice sutrašnjice. Suštinski, celokupan proces strateškog upravljanja predstavlja proces upravljanja vremenom. Vreme je jedini faktor koji nema svoj supstitut, čega su svesni savremeni top menadžeri i prilikom upravljanja poslovnim procesima i predviđanja budućih procesa i događaja, sve veću pažnju posvećuju upravo proučavanju vremenskog horizonta.

**Cljučne reči:** vremenski horizont, vreme, predviđanje, budućnost, neizvesnost, *pravovremenost*.

## UVOD

Složene i dinamične promene predominantno determinišu savremeno poslovno okruženje uslovljavajući neizvesnost i rizik u poslovanju. Ubrzani procesi globalizacije proizvodnje i tehnologije direktno utiču na poslovanje preduzeća, povećavajući brzinu njegovog reagovanja na zahteve sve probirljivijeg tržišta. Zbog toga, prilagodavanje brojnim i raznovrsnim promenama, povećanje konkurentnosti i stalno poboljšanje performansi, predstavljaju osnovne pretpostavke, ne samo za rast i razvoj savremenih preduzeća, već pre svega, njihovog opstanka.

Etimološki posmatran, termin predviđanje potiče od grčke reči pro-što znači pre i gno-sis-znati – dakle znači unapred znati o onome što treba da se dogodi, ili unapred dobiti opštu predstavu o onome što se očekuje da će se desiti u budućnosti. „Predviđanje je proces istraživanja budućnosti u

cilju dolaženja do relativno pouzdanih planskih pretpostavki koje predstavljaju polaznu premisu planiranja“ [1]. Efikasno i kvalitetno predviđanje ima presudan uticaj na kvalitet procesa poslovnog odlučivanja i planiranja, na ekonomsko stanje i željeni rast i razvoj svakog privrednog subjekta.

Ekonomski horizont predstavlja važnu determinantu ekonomskog predviđanja. Pod pojmom ekonomski horizont podrazumeva se mogućnost saznavanja uticaja faktora na poslovanje preduzeća, a od mogućnosti i sposobnosti saznavanja uticaja faktora zavisi poslovna politika koju će menadžment preduzeti. Menadžment osmišljava strategiju preduzeća i akcije koje će ono preduzimati u predstojećem periodu, vodeći računa o širini prostora i dužini vremena. Ekonomski horizont određuje prostornu širinu i vremensku dužinu sagledavanja najvažnijih faktora koji će uticati na poslovanje preduzeća u budućnosti. Kao mogućnost saznavanja delovanja faktora i njihovog uticaja, ekonomski horizont se deli na: prostorni horizont i vremenski horizont. Prostorni horizont predstavlja uvid preduzeća u dubinu i širinu uticaja raznih faktora iz okruženja koji na određenom prostoru utiču na njegovo poslovanje, a vremenskim horizontom se definiše period za koji poslovni subjekat može da sazna delovanje ovih faktora na sopstveno poslovanje.

## 1. Vremenski horizont

Na ekonomiju vremena, svodi se, u krajnjoj liniji, sva ekonomija

Karl Marks

Ekonomске pojave i procesi se, u zavisnosti od potrebe istraživanja i konkretnih mogućnosti preduzeća, istražuju u bližoj i/ili daljoj perspektivi. Karakter i vreme trajanja posmatranih pojava i procesa predstavljaju objektivnu osnovu za podelu predviđanja i periodizaciju prognoza. U konkretnom slučaju, može se pokazati da nema smisla predviđati izvan neke utvrđene vremenske granice predviđanja, ili da je neophodno određenu promenu procenjivati u celini, jer u protivnom, preti opasnost da se dobije, ne samo nepotpuna, već i sasvim pogrešna prognoza. Potreba da se sagleda bliža ili dalja perspektiva određuje, u krajnjoj liniji, stvarnu dužinu perioda predviđanja, pri čemu se moraju uvažavati postojeća ograničenja i konkretni zahtevi koji proizilaze iz prirode posmatranih privrednih procesa i mogućnosti predviđanja sa kojima raspolaže preduzeće.

Vremenski horizont predstavlja period za koji poslovni subjekat može da sazna delovanje određenih faktora na poslovanje. Putem vremenskog horizonta određuje se vreme za koje se ocenjuje uticaj pojedinih faktora.

To je „veličina vremenskog intervala u kome se mogu predviđati kretanja određenih privrednih pojava, koje bitno utiču na poslovanje preduzeća“ [2]. Proučavanje vremenskog horizonta se može vršiti sa aspekta veličine preduzeća, vremenske dimenzije, obuhvatnosti i detaljnosti.

Vremenski horizont se nalazi u direktno proporcionalnom odnosu sa veličinom preduzeća. Ukoliko je preduzeće veće, utoliko ono ima potrebu da prati kretanje većeg broja faktora na duži vremenski period, i obrnuto. Da bi se moglo pristupiti prikupljanju informacija i anticipiranju budućeg toka vremenskog horizonta, neophodno je utvrditi vremenski interval. Dužina pojedinih intervala je uslovna, „rastegljiva“ kategorija i može zavisiti od prirode grane ili od specifičnih uslova poslovanja. Iako je nemoguće decidno utvrditi granice između pojedinih vremenskih intervala, uobičajena podela vremena u svakodnevnom životu je podela na kratki, srednji i dugi rok, pa se i vremenski horizont može podeliti na:

1. kratkoročan (do jedne godine),
2. srednjoročan (od 1 do 5 godine), i
3. dugoročan (preko 5 godina).

1. *Kratkoročno predviđanje* obuhvata predviđanje pojava i događaja u periodu od godinu dana u kojem ne dolazi do promene fiksnih faktora proizvodnje, već je vidljiva jedino promena na varijabilnim faktorima. U ovom vremenskom periodu maksimiziranje poslovnih rezultata postiže se dobrim kombinacijama varijabilnih faktora, dok o radikalnijim promenama, kao što je promena delatnosti preduzeća, se ne može govoriti. Kratkoročno predviđanje predstavlja osnovu za donošenje operativnih i kratkoročnih planova. Takođe, ono je i operaciona osnova za upravljanje proizvodnjom, plasmanom i finansijama.

Kratkoročnim predviđanjem se istražuje dejstvo faktora koji su od značaja za egzistenciju preduzeća. Predviđanje u ovako kratkom roku obuhvata identifikovanje uticaja onih faktora koji će u određenim okolnostima nastupiti u periodu od godinu dana. Faktori koji će se najverovatnije pojaviti u predviđenom periodu se dele na regularne i iregularne. Regularni faktori se redovno pojavljuju iz godine u godinu i u predviđanju njihovog uticaja preduzeće se može osloniti na prethodna iskustva. U regularne faktore ubrajamo uticaje sezone, školskog raspusta, klime, praznika i godišnjih odmora. Nasuprot regularnim, iregularni faktori se periodično i neredovno pojavljuju, tako da se preduzeće u predviđanju ne može osloniti na iskustva iz prošlosti, već se u identifikaciji i kvantifikaciji dejstva i uticaja ovih faktora najčešće koriste iskustva drugih preduzeća, kauzalne analize i analogno i deduktivno zaključivanje. Iregularni faktori su faktori „koji se neredovno pojavljuju manje se možemo osloniti na prošlost, te se u anticipiranju nastupanja ovih faktora moramo oslanjati na srednjoročno i dugoročno predviđanje...“ [2]. Iregularni faktori su

različiti i brojni. U njih spadaju: uvođenje novih zakonskih mera, akcija konkurencije, puštanje u rad određenih infrastrukturnih objekata, i slično. Da bi kratkoročno predviđanje bilo realno, neophodno je u analizu i predviđanje uključiti i predviđenu inflaciju i kretanje deviznih kurseva.

*2. Srednjoročno predviđanje* posmatra kretanje privrednih i društvenih faktora u vremenskom periodu od 1 do 5 godina. Rezultati srednjoročnog predviđanja treba da omoguće realnije sagledavanje definisanih poslovnih ciljeva, preuzetih akcija i uslove koji će dovesti do ostvarivanja srednjoročnih planova. Srednjoročno predviđanje se može sprovoditi kroz dve faze: 1. analizu dosadašnjeg razvoja pojave i 2. fazu predviđanja faktora rada i prognoziranje ishoda pojave u budućem ambijentu. Tačnost i verovatnost nastupanja predviđenog su relativno niže u poređenju sa tačnošću i verovatnošću tekućeg, kratkoročnog predviđanja. Iako je reč o ključnom vremenskom intervalu, za srednjoročni period je vrlo teško predviđati. U ovom periodu se mogu završiti određeni veći projekti, moguće je započeti neke nove poslove, dok društveno-politički ambijent može u mnogome da se promeni. Naime, u periodu od pet godina stvari se događaju bez mnogo uzročno-posledične povezanosti, pa se kao metode predviđanja, najčešće koriste ekstrapolacija trendova i delfi metod.

*3. Dugoročno predviđanje* pokriva najduži vremenski period i najširi prostorni horizont. Podrazumeva dovoljno dug vremenski interval u kojem se mogu predviđati i najradikalnije promene. Analiza i istraživanje treba da uključe i faktore koji ispoljavaju svoje dejstvo samo u dugom roku, kao što je promena u životnom standardu stanovništva, demografski trendovi, industrijski razvoj zemlje i razvoj nauke. Dugoročno predviđanje služi, pre svega, za dugoročno planiranje razvoja. Strategijsko predviđanje predstavlja osnovu za formiranje dugoročnih ciljeva. Tačnost i verovatnost nastajanja predviđenih pojava i događaja je relativno mala, zbog čega se ova vrsta predviđanja uglavnom izražava u kvalitativnom obliku. Kod dugoročnog predviđanja koje ima karakter strateškog predviđanja, potrebno je ocenjivati pravce razvoja, a ne precizno ocenjivati nastajanje neke pojave ili procesa. Dugoročno predviđanje na nivou preduzeća treba da omogući realno predviđanje investicionih ulaganja, ulazak na nova tržišta ili izlazak sa postojećih, dugoročan angažman novčanih sredstava – generalno, da predvidi jedan dugoročan rast i razvoj preduzeća. Ovakvo predviđanje puno je neizvesnosti i „prirodno je da što je period za koji se vrši predviđanje duži, da je utoliko i predviđanje manje tačno“ [2]. Tačnost predviđanja zavisi ne samo od vremenskog perioda na koji se vrši predviđanje, već i od stabilnosti okruženja, od veličine preduzeća i od metoda predviđanja koje se koriste.

U okviru dugoročnog predviđanja postoji i *predviđanje na vrlo dug period* koje podrazumeva predviđanje nekog budućeg vremena u kojem su sve

vrste promena moguće, pa čak i promena kompletne tehnološke osnove proizvodnje.

Predviđanja koja imaju karakter ekonomskih predviđanja, najčešće se odnose na kraći vremenski period od nedelju, mesec dana ili nekoliko meseci. Posmatranje i predviđanje naredne godine za preduzeće predstavlja, takođe blizak vremenski period. Praksa je pokazala da menadžeri veći značaj daju kratkoročnom predviđanju, prvenstveno zbog imperativa ostvarivanja profita i brzih uspeha, dok je analiziranje i vrednovanje dugoročnih tendencija i rešavanje suštinskih organizacionih problema još uvek u drugom planu. Male, gotovo neprimetne promene u kratkom vremenskom roku, najverovatnije neće izazvati značajnije promene na makro nivou u datom trenutku, ali posmatrano na duži vremenski period, te sitne, neznatne promene se postepeno kvantifikuju i vremenom mogu uticati na nastanak krupnih organizacionih promena.

U odnosu na dužinu vremenskog horizonta određuje se detaljnost i obuhvatnost predviđanja. Obuhvatnost i vremenski horizont nalaze se u obrnuto proporcionalnom odnosu. Ukoliko se predmet predviđanja odnosi na dalju budućnost, broj faktora koji se obuhvata predviđanjem treba da bude manji, i obrnuto. Takođe, stepen detaljnosti pri predviđanju nalazi se u obrnuto proporcionalnom odnosu sa vremenskim horizontom. Detaljnost predviđanja faktora treba da bude što veća na kraći rok, i obrnuto, manja na duži rok.

Prilikom poređenja predviđanja koja se razlikuju prema vremenskoj obuhvatnosti, nameće se nekoliko opštih zaključaka. Sa povećanjem vremenskog horizonta predviđanja, umanjuje se zavisnost budućeg razvoja od dostignutog stanja i uočenih tendencija. Unutar kraćeg vremenskog intervala mnoge promenjive su fiksirane i mnogi odnosi su unapred određeni. Međutim, posmatrane na duži rok, date veličine su podložne promeni, celokupni privredni mehanizam je znatno elastičniji pa su i raspoloživa alternativna rešenja brojnija. Sloboda izbora pri kreiranju budućnosti je, znači, utoliko veća ukoliko je posmatrani vremenski period duži. Sa produživanjem vremenskog horizonta menja se i oblik povezivanja posmatranih ekonomskih promenljivih. Dugoročnim prognozama odgovara nelinearan tip međuzavisnosti koji pretpostavlja postojanje brojnih oscilacija, iznenađenja, skokova, asimptota [3].

Sigurnost je karakteristična za prošlost i za činjenice i događaje koje znamo iz prošlosti. Mogućnost korišćenja ovih činjenica i saznanja se smanjuje sa protokom vremena. Sa povećanjem vremenskog horizonta predviđanja smanjuje se pouzdanost i tačnost predviđanja; vice versa, sa skraćivanjem vremenskog perioda u kome se anticipiraju i analiziraju pojave i procesi, stepen sigurnosti i pouzdanosti (verodostojnosti) procesa

predviđanja raste. Neizvesnost u pogledu budućeg razvoja varira u zavisnosti od vremenskog horizonta predviđanja, kako se ide od kratkog prema dugom i vrlo dugom roku. Sa produživanjem perioda predviđanja, broj faktora koji utiču na posmatranu pojavu postaje sve veći, a utvrđivanje značaja svake komponente i njihovog ukupnog dejstva, postaje sve teže. U daljoj perspektivi, menadžeri najčešće nisu u stanju da sagledaju sve relevantne faktore, a kamoli da preciznije odrede njihove najverovatnije buduće efekte. Svakako, to ne znači da dugoročna ekonomska predviđanja treba zanemariti, jer je njihov cilj da omoguće uvid u globalne pravce razvoja, da pruže makar grubu, okvirnu predstavu o budućnosti, koja će se vremenom upotpunjavati informacijama koje su trenutno nepoznate.

## 2. Predviđanje budućih pojava i procesa

Rastući interes za proučavanje budućnosti i anticipiranje budućih pojava i procesa, rezultat je brzih i radikalnih promena u privredi i društvu u celini. U savremenim tržišnim uslovima, znatno je povećana sposobnost stvaranja i regulisanja promena i prilagođavanja izmenjenim okolnostima i uslovima poslovanja. „Budućnost se sastoji od čitave lepeze mogućnosti, alternativnih budućnosti koje čovek ima mogućnost da oblikuje“ [4]. Ona je nepredvidiva, sa mnogo amplituda, promena i diskontinuiteta. Kada govorimo o budućnosti, nastojeći da predvidimo buduće trendove, događaje i procese, treba imati u vidu činjenicu da se „budućnost ne stvara sama od sebe – ako nemamo nikakvu ideju o tome ili ne znamo način kako da stignemo na željeno odredište – bićemo deo nečije tuđe budućnosti skrojene po vizijama i interesima drugih“ [5].

Pojedini autori su mišljenja da različiti pogledi na svet, odnosno različite opšte predstave o budućnosti, presudno utiču na konkretan rezultat procesa predviđanja, tj. na dobijanje *optimističkih ili pesimističkih prognoza*. Svakako, ne treba zanemariti ni uticaj faktora, kao što su: stručnost prognozeri, verodostojnost korišćenih podataka, neizvesnost koja je posebno naglašena pri dugoročnim predviđanjima, socijalni status autora prognoze, ali ni razloge političke prirode.

Obzirom na to kakav odnos imaju prema očekivanoj budućnosti i kako ocenjuju izgled za budući razvoj, uobičajeno je da se prognoze svrstavaju u grupu optimističkih ili pesimističkih, premda ih njihovi autori smatraju sasvim realističnim.

Optimisti i pesimisti različito gledaju na neka od suštinskih pitanja budućnosti, poput: naučno-tehnološkog progressa, ekonomskog razvoja, upravljanja, kvaliteta života... Optimističkim se smatraju prognoze koje predviđaju približavanje sistema optimalnom stanju, dok pesimističke prognoze ukazuju na njegovo udaljavanje od optimuma. Krizna situacija

početkom sedamdesetih godina prošlog veka, pogodovala je razmahu neomaltuzijanskih vizija sutrašnjice. Rastuće interesovanje za istraživanje budućnosti na Zapadu, pratio je opadajući optimizam u pogledu mogućnosti za trajan i uspešan ekonomski razvoj. Ono što je, pre svega, izvor zabrinutosti nisu raspoloživi resursi, već rizici i greške u odlučivanju. S druge strane, na Istoku u socijalističkim zemljama tog vremena, negovao se aktivistički pristup razvoju i prognoze u kojima nije bilo mesta za bezizlazni pesimizam i „futurofobiju“. Optimistički pravac u predviđanju budućnosti nalazi svoj glavni oslonac u neprekidnom progresu nauke i tehnike, koji treba da obezbedi uspešno savladavanje postojećih, ali i budućih problema. Pesimisti su, s druge strane, skeptični povodom intenziteta i posledica savremenog naučno-tehnološkog progressa. Po njima, brzo iscrpljivanje sirovina, eksponencijalni ili „kancerozni“ rast stanovništva, degradacija prirodne sredine koja se približava kritičnoj tački – neumoljivo vode katastrofi širokih razmera, u slučaju neblagovremenog ili neadekvatnog angažovanja na prevazilaženju pomenutih problema. Pesimisti su mišljenja da budući razvoj nije moguće predvideti–tačnije, da je neophodno razmišljati o budućnosti, ali je besmisleno raditi konkretna predviđanja, jer ona nemaju suštinsku opravdanost ni validnost. Pojedini autori, čak strahuju od negativnih efekata koji mogu proizaći iz samih istraživanja budućnosti, jer su mišljenja da istraživanje budućnosti–futurologija, u rukama moćnih pojedinaca i grupa, može postati opasno oružje koje pretili da uništi ili osakati budućnost.

Približavanje optimumu ili udaljavanje od njega, služi kao relativno stabilna osnova klasifikacije prognoza, a navedena ključna obeležja optimističkih, odnosno pesimističkih prognoza, mogu imati ograničenu vrednost. Mnoge prognoze najčešće nisu formulisane sa ovih ekstremnih pozicija; praksa je pokazala da postoji i umerenija verzija shvatanja budućnosti svojstvena opreznom optimisti, odnosno opreznom pesimisti. Razlike između ova dva stanovišta nisu tako izrazite, pa se čak kod nekih, potpuno gube. Zajednički imenitelj opreznog optimiste i opreznog pesimiste je očekivanje da se ozbiljni problemi usled oskudice energije, sirovina i hrane, kao i degradacije prirodnog okruženja, ne mogu izbeći, pri čemu će, oprezni pesimista ukazati na smanjenje tražnje kao osnovni metod rešavanja problema, pre nego na napore u pravcu povećanja ponude. Umereni, za razliku od krajnjeg optimiste, veruje da postoji više prirodnih ograničenja tražnje i više opasnosti u rastu, ali ipak ne pribegava rešenju koje sugerišu pesimisti [3].

Sa metodološkog aspekta proučavana, budućnost se može posmatrati na *retrospektivni i prospektivni način*. Retrospektivni metodološki prilaz posmatra budućnost kao nastavak prošlosti i sadašnjosti, dok se

prospektivni prilaz definiše<sup>1</sup> kao *razmatraj sadašnjost kao zgradu budućnosti, umesto da je razmatraš kao rezultat prošlosti!* Suština prvog metodološkog prilaza sadržana je u tretiranju budućnosti kao rezultatu prošlosti, na osnovu utvrđenih zakonitosti iz prethodnih perioda, a projekcija se vrši na osnovu podataka i informacija iz prošlosti i sadašnjosti. Retrospektivan postupak se, prema tome, temelji se na postulatu da između prošlosti i sadašnjosti postoji izvesna zakonomernost—određeni kontinuitet i na očekivanju da će se taj kontinuitet nastaviti i u budućnosti. Objašnjenja nedvosmisleno ukazuju na značajna ograničenja područja primene retrospektivnog prilaza u istraživanju i predviđanju budućnosti. Retrospektivni prilaz se može primenjivati samo na ekonomski stabilne uslove privređivanja, za predviđanje pojava koje sagledavane na duži period, pokazuju konstantan i ravnomeran rast. Sa vremenskog aspekta, retrospektivni prilaz se može primenjivati za kratkoročno predviđanje, u situacijama gde postoji relativno visoka verovatnoća nastajanja prognoza, relativno visoka tačnost, mali rizik i mala neizvesnost. Kod prospektivnog postupka u osnovi se koriste podaci i informacije o budućnosti. Za prospektivan prilaz važi pretpostavka da se bliska budućnost neće logično nastaviti i u daljoj budućnosti. Preduslovi za primenu prospektivnog prilaza su istraživanje i sistem informacija. On se najčešće primenjuje u slučajevima kada treba doneti fundamentalne (strateške) odluke. Prospektivan postupak primenjuje se za dugoročna istraživanja i predviđanja budućih pojava i procesa i svojstven je većim poslovnim sistemima [6].

### **3 Upravljanje vremenom u funkciji ekonomskog predviđanja**

Vreme je jedna od najdubljih zagonetki, čak i jedno od centralnih pitanja čovekove egzistencije. Treba li onda da nas čudi što zagonetka vreme i čovekovog bivstvovanja u njemu odvajkada, još od najranijih epoha, zaokuplja ljudski um i uzbuđuje čovekovu maštu?

Boris Nad

Napredak nauke i tehnike omogućio je i povećanje stepena slobode kojim raspolaže društvo u izboru i kreiranju svoje budućnosti. Povećanje mogućnosti aktivnog delovanja ne isključuje pri tome potrebu uvažavanja objektivnih zakonitosti razvoja. Upravo složenost i međuzavisnost problema koji karakterišu današnje poslovne sisteme i njihove međusobne odnose, ukazuju na potrebu usvajanja odgovarajućih strateških rešenja. Izboru strateških rešenja treba da prethodi organizovano i svestrano istraživanje budućnosti, u cilju sagledavanja mogućih varijanti razvoja i njihovih verovatnih posledica u bližoj i daljoj perspektivi. Za procenu

---

<sup>1</sup> Prvi put upotrebljen i definisan od Gaston Berger-a;

strateške pozicije određenog posla i preduzeća u celini, relevantna je primena SWOT analize, pri čemu je potrebno da se razmotri ne samo trenutna pozicija preduzeća na tržištu, već i kakve se promene očekuju da će nastupiti u budućnosti. To znači da bi preduzeće trebalo da svoje snage i slabosti analizira u svetlu predviđenih šansi i opasnosti iz okruženja. Analiza snaga i slabosti preduzeća u literaturi se naziva i interna procena, jer se odnosi na procenu faktora unutar preduzeća koje ono može, u najvećoj meri, da kontroliše. Veoma je značajno da preduzeće svoje strategije bazira na sopstvenim snagama, što naročito dolazi do izražaja prilikom izbora strategije diverzifikacije. U okviru snaga preduzeća, važno je istaći ulogu diferencijacije proizvoda i usluga i naglasiti da *nije dovoljno da se bude različit, već se mora biti različit u značajnim karakteristikama*. Realno sagledavanje i ocena sopstvenog položaja – sopstvenih snaga, ali i slabosti u odnosu na okruženje u kojem egzistira i kome se prilagođava, je neophodnost svakog poslovnog subjekta. Uočavanje potencijalnih snaga i slabosti se zasniva na velikom broju elemenata. Pre svih, analiza faktora okruženja treba da obuhvati analizu: tržišta, tehnološkog progressa nastalog usled učestalih tehnoloških promena, analizu finansijskog tržišta, društveno-ekonomskog sistema i ekonomske politike, kao i analizu socio-kulturnog i ekološkog okruženja.

*„Budućnost je multiplikovana, jer ne postoji najbolji metod predviđanja koji je univerzalan i odgovarajući u svim okolnostima. Zbog toga je neophodno analizirati faktor vreme i shvatiti strateški značaj upravljanja vremenom, odnosno, u obzir treba uzeti vreme i kvalitativne faktore. Budućnost mora biti razotkrivana da osvetljava sadašnjost“ [7].*

Suštinski, celokupan proces stratejskog upravljanja predstavlja proces upravljanja vremenom. „Ako svojim vremenom efektivno upravljate, izabraćete opravdane (vredne) ciljeve i prioritete, primenjujući odgovarajuća znanja da bi ste ih ostvarili, a zatim unaprediti posao“ [8]. Najčešće se upravljanje vremenom smatra aktivnošću koju treba da sprovodi top menadžment preduzeća. Međutim, odgonetanje zagonetke vreme „nije samo privilegija izuzetnih, filozofa ili mudraca. Moć ove zagonetke verovatno deluje na svakog, pa čak i najprosečnijeg, najneznatnijeg čoveka“ [9]. Veština upravljanja vremenom ne predstavlja samo sposobnost menadžera, već su ove veštine potrebne svim članovima jednog kolektiva. Naravno, „jedno je čitati o upravljanju vremenom; nešto sasvim drugo je to pravilno upražnjavati. Razlika između znati kako da se nešto uradi i biti u stanju da se to uradi može da bude iznenađujuća“ [8].

U razvijenom industrijskom društvu današnjice vreme postaje jedan od ključnih resursa za uspešnu realizaciju poslovnih planova. „Od realizacije kompleksnih projekata do organizacije ličnog vremena, bitka za vreme postaje jedna od ključnih menadžerskih preokupacija“ [10]. Na tok procesa

Jelena Premović

i uspešnost sprovođenja ekonomskog predviđanja, vreme deluje na tri načina:

1. *kao element,*
2. *kao trajanje i*
3. *kao kašnjenje* [11].

Kao element predviđanja vreme je kalkulativnog karaktera, ono je merna veličina i ne razlikuje se od drugih faktora koji sačinjavaju proces predviđanja. Kao trajanje, vreme je veličina vremenskog intervala *između preduzete relevantne akcije i efekta zbog koga se akcija preduzima*, dok kao kašnjenje, faktor vreme deluje kod izvođenja akcija za ostvarivanje definisanih ciljeva i postizanje očekivanih efekata.

Savremeni poslovni ambijent determinišu dinamične i složene promene internog i eksternog okruženja koje svakodnevno pred menadžere, ali i sve zaposlene stavljaju nove zahteve. Stalni zahtevi za povećanjem kvaliteta proizvoda i usluga, skraćivanje životnog ciklusa proizvoda i tehnologije, povećanje konkurencije- uticali su na konstantno prisutan „manjak“ vremena i na potrebu adekvatnog planiranja u funkciji upravljanja vremenom. Naime, „upravljati vremenom znači kontrolisati vreme i rad, umesto da vreme kontroliše nas. Odnosno, bolja upotreba vremena zahteva konstantno, adekvatno i racionalno upravljanje njime. Uspešno upravljanje radnim vremenom treba da omogući: bolje poslovne perspektive, veću kreativnost na poslu, smanjenje stresa, više slobodnog vremena za porodicu, prijatelje i sebe, konzistentno i sistematično postizanje zacrtanih poslovnih ciljeva. Da bi to ostvarili, menadžeri moraju da planiraju svoje poslovne obaveze i zadatke... Prednosti pravilnog planiranja u funkciji upravljanja radnim vremenom su brojne. Među najvažnije se ubrajaju: bolja priprema radnog dana, povećavanje efikasnosti kroz koordinaciju radnih zadataka, jasna predstava o radnim zadacima, ušteda vremena i novca, povećanje satisfakcije i motivacije svih zaposlenih, poboljšanje samokontrole i samodiscipline, razlikovanje važnijih od manje važnih obaveza, donošenje značajnih poslovnih odluka“ [13].

Negativni efekti delovanja vremena mogu se umanjiti ili eliminisati povećanjem stepena produktivnosti rada i efikasnosti, što je posebno značajno, jer povećanje ukupne efikasnosti ponašanja sistema, kako ističe profesor Milovanović, bitno utiče na blagotvorno delovanje vremena resursa i na tome menadžment svojim delovanjem upravo insistira [14]. Svakako, upravljanje vremenom nije samo sebi cilj. Jer, „efektivna upotreba vremena ne podrazumeva postizanje svega što zaposleni žele ili treba da urade, već fokus ono što je važno. Povećanje efikasnosti upotrebe vremena može se ostvariti na više načina, a neki od njih su: promena navika, multitasking, izbegavanje upadica, izbegavanje odlaganja

obaveza, vođenje dnevnika aktivnosti...Definisanje ciljeva, rangiranje po prioritetu, izrada plana akcije i uspostavljanje komunikacije predstavljaju uslove efektivnog upravljanja vremenom, u smislu korišćenja vremena za realizaciju „pravih stvari“. Realizacija prethodno identifikovanih pravih stvari „na pravi način“ predstavlja efikasnu upotrebu vremena“ [15].

Menadžeri današnjice su svesni značaja vremena i prilikom upravljanja poslovnim procesima i predviđanja budućih procesa i događaja, veliku pažnju posvećuju upravo proučavanju vremenskog horizonta. „Najvažniji zahtev vezan za jednog menadžera je onaj koji se odnosi na vreme. Sve čime raspolažemo je 168 časova nedeljno, ni više ni manje. Niko ne može da pruži više vremena, sve što se može učiniti je da se to vreme koristi na najefikasniji način“, ističu profesori Obradović i Svrkota [12]. Zbog toga „oni koji preuzimaju ulogu kreatora budućnosti imaju pred sobom izuzetno značajan, plemenit i odgovoran zadatak koji zahteva mnogo znanja, poznavanja situacije, trendova, tehnika, „alata“ i naravno poslovne i životne mudrosti“ [5].

## ZAKLJUČAK

Koncentracija i centralizacija kapitala, povećana konkurencija, brze promene pojava i događaja, skraćivanje životnog ciklusa proizvoda i tehnologije nastali kao posledica naučno-tehnološkog razvoja, uticale su na povećanje uloge i značaja istraživanja budućnosti i ekonomskog predviđanja koja se danas koriste za potrebe čitavog društveno-ekonomskog sistema. Predviđanje budućih događaja i procesa predstavlja pretpostavku uspešnog strategijskog upravljanja i sprovođenja akcija koje imaju za cilj smanjenje neizvesnosti i pretnji, uz istovremeno pojačavanje uticaja potencijalnih mogućnosti i šansi za uspešan nastup preduzeća u budućnosti.

Mogućnost korišćenja činjenica i saznanja iz prošlosti za tekuće poslovanje i donošenje odluka koje će se realizovati u budućnosti se sa protokom vremena smanjuje. Sa povećanjem vremenskog horizonta predviđanja smanjuje se pouzdanost i tačnost predviđanja; vice versa, sa skraćivanjem vremenskog perioda u kome se anticipiraju i analiziraju pojave i procesi, stepen sigurnosti i pouzdanosti procesa predviđanja raste. Neizvesnost u pogledu budućeg razvoja varira u zavisnosti od vremenskog horizonta predviđanja, kako se ide od kratkog prema dugom i vrlo dugom roku. Sa druge strane, produživanjem perioda predviđanja, broj faktora koji utiču na posmatranu pojavu postaje sve veći, a utvrđivanje značaja svake komponente i njihovog ukupnog dejstva, postaje sve teže.

Danas je sagledana potreba za što tačnijim predviđanjem budućeg ambijenta. Značaj istraživanja vremenskog horizonta i upravljanja vremenom sadržana je u mogućnosti anticipativnog i pravovremenog

reagovanja menadžmenta što omogućava preduzeću proaktivno delovanje i reagovanje pre činjenice i iznenađenja. Jer, u savremenom tržišnom okruženju „biti pobeđen je oprostivo, biti iznenađen nije“<sup>2</sup>.

## REFERENCE

1. Đuričin, D., Janošević, S., Kaličanin, Đ.: Menadžment i strategija, Centar za izdavačku delatnost Ekonomsko fakulteta u Beogradu, Beograd, Srbija (2009)
2. Todorović, J., Đuričin, D., Janošević, S.: Strategijski menadžment, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, (2000)
3. Premović, J.: Ekonomsko predviđanje u funkciji strategijskog upravljanja preduzećem-magistarski rad, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica, (2008)
4. de Jouvenel, B.: The Art of Conjecture, Basic Books, Inc., New York, (1967)
5. Carić, N.: Seminar pod nazivom: Ključni koraci na putu kaTop formi, Beograd, (2007)
6. Premović, J.: Strateški značaj upravljanja vremenom. Zbornik radova XII Međunarodnog simpozijuma SymOrg2010, Zlatibor, Srbija, 1-11. (2010)
7. Todosijević, R.: Strategijski menadžment, Univerzitet u Novom Sadu – Ekonomski fakultet Subotica, Subotica, (2009)
8. Johns, T.: The Perfect Time Management-All you need to get it right first time, Random House, (1993)
9. Nad, B.: Vreme imperija, Rivel Ko, Beograd, (2002)
10. Adizes Southeast Europe News, broj 32, s. 5., (2006)
11. Todosijević, R.: Prognostika, Savremena administracija i Ekonomski fakultet Subotica, Beograd-Subotica, (1986)
12. Obradović, V., Svrkota, M.: Menadžment vremena u obrazovanju. Zbornik radova IX Međunarodnog simpozijuma SymOrg2004, Zlatibor, Srbija, (2004)
13. Radović Marković, M., Lekić, S.: Sposobnost menadžera da upravljaju vremenom i drže stres pod kontrolom. Zbornik radova IV Majske konferencije strategijskom menadžmentu, Zaječar, Srbija, 335-341, (2008)
14. Milovanović, N., Todosijević, R., Tomić, R.: Menadžment, Viša poslovna škola- Novi Sad, Novi Sad, (2000)
15. Barac, N., Anđelković Pešić, M., Anđelković, A.: Upravljanje vremenom kao komponenta lean menadžmenta. Zbornik radova XII Međunarodnog simpozijuma SymOrg2010, Zlatibor, Srbija, 1-12. (2010)

---

<sup>2</sup> Frederik de Grote

# THE TIME HORIZON AS A DETERMINATION OF THE BUSINESS PREDICTION

Jelena Premović,  
Economic Faculty Subotica

**Abstract:** The efficient and quality prediction has the crucial influence on the quality of the business decision and planning processes, on economic state and wanted growth and progress of the each enterprise. The important determination of the business prediction is the time horizon which represents the volume of the time interval in which can be predicted movement of some business phenomena, which have an important influence on the business processes. The growing interest for the research of the future is the result of the fast and radical changes in the economy and society, in whole. Adaptation of numerous and different changes, growing competition and constant improvement of the performances, is the basic condition for the existence and progress of each modern enterprise. Certainty is characteristic of the past and of the known facts, while the future is unpredictable with many amplitudes, changes and uncertainties. The power of the enterprise is increasing with prediction, due to unknown facts of tomorrow. The process of strategic management in whole is, in fact, the process of the time management. The time is the only factor which does not have their own substitute, and contemporary top managers are aware of that and on the occasion of the managing of the business processes and prediction of the future processes and events they pay more and more attention exactly to the research of the time horizon.

**Keywords:** time horizon, time, prediction, future, uncertainty, just in time.

*Prihvaćeno za objavljivanje:  
26.11.2010. godine*