



# ZAŠTO BI RIGIDNI IZVRŠIOCI TREBALO DA OBRATE PAŽNJU NA MENADŽMENT TEORIJU

## WHY RIGID EXECUTORS SHOULD PAY ATTENTION ON THE MANAGEMENT THEORY

**Branislav Đorđević**

Emeritus, "Union" Univerzitet, Beograd, Srbija

© MESTE NGO

JEL category: **J53, M11, M21**

### Apstrakt

*U uvodnom delu ovog rada tretira se problematika vezana za nastanak teorije i uzorka koji potkrepljuje njeno izvođenje. Dalje, čini se osvrt na put ka njenoj predvidljivosti, sa posebnim osvrtom na neuspeh izvođenja. Nadalje, tretira se problem pronicljivosti korišćenja teorije, kada samo odgovornost korisnika nije dovoljna. U završnom delu rada su obrazložene tri razvojne faze u razvoju egzaktnih ostvarenja u naučnim teorijama.*

**Ključne reči:** teorija, Porterova teorija, menadžment istraživanje, alokacija resursa

### Abstract

*In the introductory part of this paper the problems associated with the emergence of theory, as well as the sample that supports its performance, are treated. Furthermore, there is an overview of the way to its predictability, with special emphasis on the failure of performance. At the end, there is treated the problem of using the theory, when the only responsibility of the user is not sufficient. In the final part of the paper there are discussed three developmental stages in the development of exact achievements in scientific theories.*

**Keywords:** theory, Porter's theory, management research, resource's allocation

## 1 UVOD

Menadžeri često donose značajne poslovne odluke bazirane na malo jačim argumentima od

pohvala štampanih na poleđini knjige. Oni bi trebalo, kao uostalom i stručnjaci, da drže do višeg standarda.

Zamislite da odete kod svog lekara, jer se ne osećate dobro. Tek ste ušli u ordinaciju i simptome niste ni opisali, a lekar napiše recept i kaže: "Uzimajte po dve pilule tri puta na dan i javite mi se sledeće sedmice."

Adresa autora:

**Branislav Đorđević**

[brankonis@live.com](mailto:brankonis@live.com)



"Ali ja vam nisam rekao šta nije u redu," vi se usprotivite. "Kako znate da će mi ovo pomoći?"

"A zašto ne bi?" odvrati lekar. "Pomoglo je dvojici mojih poslednjih pacijenata."

## 2 DOLAZAK DO TEORIJE

Ni jedan stručan lekar ne bi ovako postupio, niti bi ijedan ozbiljan čovek prihvatio ovakvu terapiju, čak i da doktor postupi na ovaj način. Međutim, profesori i konsultanti šablonski propisuju slične savete, a direktori šablonski prihvataju takvu terapiju, naivno verujući da, ako je taj postupak pomogao drugim kompanijama da uspeju, onda mora pomoći i njihovoj.

Uzmimo na primer dobavljača telekomunikacione opreme Lucent Technologies. Poznih 1990-tih, tri operaciona odeljenja ove kompanije reorganizovana su u "nove biznise". Ideja je bila da se svakim od tih poslova uglavnom nezavisno rukovodi, kao da je to preduzetnička kompanija koja tek počinje sa radom. Viši rukovodioci su najavili da će ovaj pristup poslužiti kao veza kompanije sa sledećim nivoom razvoja i rentabilnosti, potiskujući odlučivanje niz hijerarhiju i bliže tržištu, i na taj način omogućiti bržu, bolje orijentisanu inovaciju. Njihovo je uverenje bilo veoma moderno, pošto se pokazalo da su decentralizacija i autonomija pomogle drugim velikim kompanijama. Međutim, kompanije u povoju za koje se činilo da u to vreme posluju tako dobro bile su uglavnom male, imale samoupravu i bile blizu svom tržištu. Sigurno je da bi ono što je bilo dobro za njih, bilo dobro i za Lucent. (Glass & Holyoak, 1986, pp. 142-143)

Pokazalo se upravo suprotno. Ako ništa drugo, a ono se činilo da je reorganizacija učinila Lucent sporijim i manje prilagodljivim zadovoljavanju potreba klijenata. Umesto da smanje troškove, oni su nametnuli čitav novi sloj cena.

Kako je to bilo moguće? Kako je formula koja je bila od tolike pomoći u drugim kompanijama i pomogla im da postanu brže i osetljivije za potrebe klijenata, mogla izazvati suprotan efekat u Lucentu?

To se dogodilo jer su se tadašnji upravni tim i njegovi savetodavci ponašali poput našeg pacijenta i lekara. Lek koji su oni upotreбили oblikujući male, proizvodno orijentisane,

mušterijama bliske poslovne jedinice kako bi svoju kompaniju učinile novatorskom i prilagodljivom – zaista deluju kada poslovne jedinice prodaju proizvode za ugradnju. Lucentove glavne mušterije rukovodile su se velikim telefonskim mrežama.

Oni nisu kupovali proizvode spremne za neposrednu upotrebu, već složena sistemska rešenja čiji delovi su trebalo da budu povezani na jedan komplikovan način da bi osigurali ispravan i pouzdan rad sistema. Takve sisteme najbolje dizajnira, prodaje i održava osoblje, koje činjenica da radi u nepovezanim jedinicama, ne ometa u koordiniranju njihove međusobne saradnje. Direktori Lucenta su koristili teoriju koja nije bila odgovarajuća za njihove okolnosti – rezultati su bili katastrofalni.

Teorija, kažete? Reč "teorija" direktorima često zvuči beskorisno, jer je povezana sa rečju "teorijski", što znači "nepraktičan". Ali ne bi trebalo da je tako. Teorija je iskaz koji predviđa koji postupci će voditi do kakvih rezultata i zašto. Svaki postupak koji direktori preduzmu i svaki plan koji formulišu je baziran na nekoj teoriji na osnovu koje očekuju da nameravani postupci vode do predviđenih rezultata. Slično Gospodinu Jourdainu u Molierovom *Le Bourgeois Gentilhomme* (Moliere, 2001), koji nije uočio da je govorio prozu celog svog života, najveći broj direktora ne uočava da lakomo koristi teorije. (Scherer & Ross, 1980)

Dobre teorije su dragocene iz barem dva razloga.

- *Prvo*, one nam pomažu da predviđamo. Gravitacija je, na primer, teorija. Kao iskaz uzroka i posledice, ona nam daje mogućnost da predvidimo da ćemo ako kročimo sa stene pasti, a da nam pri tom nije potrebno da stvarno probamo isto, da bismo se uverili u istinitost njegovog dešavanja. Pošto su pouzdani podaci raspoloživi jedino u vezi sa prošlošću, upotreba čvrste teorije o uzročnosti je samo jedan način na koji direktori mogu gledati u budućnost sa bilo kojim stepenom poverenja.
- *Drugo*, valjane teorije pomažu nam da tumačimo sadašnjost, da razumemo šta se događa i zašto. Teorije nam pomažu da sortiramo signale koji nagoveštavaju važne

promene u budućnosti počev od glasnina koje nemaju stratesko značenje.

Uspostavljanje središnje uloge koju teorija ima u procesu odlučivanja je prvi od tri cilja koja ćemo pokušati da postignemo u ovom članku. Mi ćemo, takođe, opisati kako se dobra teorija razvija i dati ideju kako se teorija može poboljšati tokom vremena. I, najzad, želimo da pomognemo da direktori razviju smisao, kada čitaju članak ili knjigu, kojim teorijama oni mogu ili ne mogu verovati. Naš širi cilj je pomoći direktorima da postanu inteligentni korisnici menadžerske teorije, tako da najbolji radovi koji dolaze iz univerziteta i savetodavnih ustanova budu iskorišćeni na najbolji način.

### 3 KAKO TEORIJA NASTAJE

Konstrukcija ubedljive teorije odvija se u tri etape. Ona počinje opisom nekog fenomena koji želimo razumeti. U fizici, fenomen bi mogao biti ponašanje visokoenergetskih čestica; u poslovanju, to mogu biti inovacije koje uspevaju ili ne uspevaju na tržištu. Ova faza smatra se osnovnom, jer ako fenomen nije pažljivo posmatran ili opisan u svojoj širini i složenosti, ne može se razviti dobra teorija. Naučni radnici sigurno krče put za lošu teoriju kada nestrpljivo posmatraju nekoliko uspešnih kompanija, identifikuju neka pravila ili karakteristike koje izgledaju zajedničke ovim kompanijama, a onda zaključuju da su dovoljno videli da bi napisali članak ili knjigu o tome kako jedna kompanija može uspeti. Takvi članci mogu predložiti sledeće argumente:

- Pošto je evropska industrija bežičnih telefona postala tako uspešna posle organizovanja oko samo jednog GSM standarda, industrija bežičnih telefona u Sjedinjenim Državama bi imala veći broj korisnika ako bi se i ona saglasila oko standarda pre otpočinjanja sa radom.
- Ako usvojite ovaj skup najboljih pravila za partnerstvo sa najboljim dobavljačima opreme, vaša kompanija će uspeti baš kao i sve ove kompanije.

Takve studije su opasne upravo zato što pokušavaju da nas navedu da verujemo da će jedan lek, pošto se pokazao uspešnim u lečenju

izvesnog broja kompanija, pomoći svim ostalim kompanijama. Da bi se razumevanje razvilo iznad ovog nivoa, naučni radnici treba da preduzmu drugi korak: da klasifikuju aspekte fenomena u kategorije. Medicinski naučni radnici, na primer, dele dijabetes na dijabetes odraslih i dijabetes mladih. A naučni radnici menadžmenta dele strategije raznolikosti u vertikalne i horizontalne tipove. Ovakvo sortiranje pruža mogućnost naučnicima da organizuju složene fenomene na način koji ističe njihove najznačajnije razlike. Tek tada je moguće latiti se treće faze, tj. formulisati hipotezu o tome šta uzrokuje javljanje fenomena i zašto. I to čini teoriju.

Kako naučni radnici poboljšavaju ovu preliminarnu teoriju ili hipotezu? Kako petlja u dijagramu ispod pokazuje, proces je iterativan. Naučni radnici koriste svoju teoriju da predskažu šta će videti kada posmatraju dalje primere fenomena u različitim kategorijama koje su definisali u drugom koraku. Ako teorija ispravno predviđa ono što oni posmatraju, oni će je moći pouzdanije koristiti da bi pravili predviđanja u sličnim situacijama. (Senge, 1990)

U njihovim daljim posmatranjima, međutim, naučni radnici često vide nešto što teorija ne može objasniti ili predvideti, anomaliju koja sugeriše da se nešto drugo dešava. Oni se tada moraju vratiti na fazu kategorizacije i dodati ili ukloniti kategorije ili, ponekad, o njima ponovo promisliti. Naučni radnici onda grade poboljšanu teoriju na osnovu novog plana kategorizacije. Ova nova teorija i dalje objašnjava prethodna posmatranja, ali ona objašnjava i ona koja izgledaju nepravilna. Drugim rečima, teorija sada može tačnije predviđati kako će se fenomen ponašati u širem rasponu situacija.

Da bismo videli kako se teorija poboljšala, pogledajmo način na koji se razvilo naše razumevanje međunarodne trgovine. Dugo se mislilo da će zemlje sa jeftinim, obilnim resursima imati preimućstvo u konkurentnim industrijama u kojima se takvi resursi upotrebljavaju kao važan input proizvodnje. Narodi sa jeftinom električnom energijom, na primer, bi imali značajno preimućstvo u proizvodnji proizvoda koji zahtevaju proizvodne metode visoke energetske potrošnje. Oni sa jeftinom radnom snagom bi se izdvajali u proizvodnji proizvoda koji zahtevaju više radnika, i tako dalje. Ova teorija je prevladavala sve dok

Michael Porter nije uočio nepravilnosti koje teorija nije mogla da opravda. Japan, bez rude gvožđa i sa oskudnim resursima uglja, postao je uspešan proizvođač čelika. Italija je postala svetski dominantan proizvođač keramičkog crepa, premda su njene cene struje bile visoke i morala je da uvozi velike količine gline.

Porterova teorija kompetitivnih klastera izrasla je iz njegovih napora da objasni ove nepravilnosti. Kako je on postulirao, klasteri vode intenzivnom nadmetanju, koje navodi kompanije da optimiziraju R&D, proizvodnju, trening i planiranje i logistiku procesa. Njegova pronicljivost nije značila da su ranija viđenja preimućstava, bazirana na jeftinim resursima bila pogrešna, već da nisu predviđala ishod u svakoj situaciji. Tako, na primer, kanadska industrija pulpe i hartije može se objasniti posedovanjem relativno velikih površina šuma, a objašnjenje za Bangaloreov uspeh u računarskom programiranju može biti brojna, jeftina, obrazovana radna snaga. Međutim, konkurentsko preimućstvo koje su industrija u Japanu, Italiji i sličnim mestima ostvarile, može biti objašnjeno samo u smislu industrijskih klastera. Porterova poboljšana teorija predlaže da u izvesnom spletu okolnosti, gde je neki inače oskudan i dragocen resurs relativno obilan, zemlja može i treba da iskoristi ovo preimućstvo i da se na taj način razvija. U drugom spletu okolnosti, gde takvi resursi nisu raspoloživi, političari mogu podsticati razvoj klastera kako bi izgradili konkurentska preimućstva bazirana na procesu. Vlade država poput Singapura i Irske iskoristile su Porterovu teoriju da bi izgradile politiku obrazovanja klastera koja je dovela do prosperiteta upravo na način koji njegova poboljšana teorija predviđa. Sada ćemo bliže razmotriti tri gledišta procesa obrazovanja teorije: značaj objašnjenja šta prouzrokuje ishod (umesto opisa svojstva empirijski povezanih za taj ishod), proces kategorizacije koji omogućuje teoretičarima da se pomere od privremenog razumevanja do pouzdanog predskazanja i važnost proučavanja neuspeha građenja dobrih teorija.

#### 4 UTVRĐIVANJE TAČNOG UZROKA

U ranim fazama obrazovanja teorije, ljudi tipično identifikuju najuočljivija svojstva fenomena u

pitanju koja su, čini se, u korelaciji sa posebnim ishodom i koriste ta svojstva kao osnovu kategorizacije. Ovo je nužno polazna tačka obrazovanja teorije, ali ipak ona je retko više od samo važnog prvog koraka. Potrebno je da prođe izvesno vreme da bi se razvile kategorije koje obuhvataju potpuno razumevanje uzroka ishoda.

Porazmislite o razvoju ideje da čovek leti. Rani učenjaci pridržavali su se snažne korelacije između sposobnosti letenja i posedovanja perja i krila. Ali, ipak, kada su ljudi pokušali da imitiraju "najbolje navike" najuspešnijih letača obmotavajući pernata krila oko svojih ruku, skačući sa stene i klepećući snažno, oni nisu bili uspešni, jer, i pored snažne korelacije, tobožnji letači nisu razumeli osnovni uzročni mehanizam leta. Kada su ovi naučnici kategorizovali svet u smislu najuočljivijih svojstava fenomena (sa krilima *nasuprot* bez krila, sa perjem *nasuprot* bez perja, na primer), najbolje što su mogli da urade bilo je da iskažu *korelaciju* da je posedovanje tih svojstava povezano sa sposobnošću letenja.

Naučnici na ovom nivou mogu, u najboljem slučaju, izraziti svoje pronalaskе u smislu stepena neizvesnosti: "Pošto tako veliki postotak bića koja poseduju krila i perje mogu leteti kada lepršaju (mada nojevi, emui, kokoške i kivi to ne mogu), sva je verovatnoća da ću i ja moći da letim ako napravim pernata krila, pričvrstim ih na moje ruke i snažno lepršam dok skačem sa stene". Oni koji koriste istraživanje u ovoj fazi kao uputstvo za upotrebu, često uleću u nevolju, jer mešaju odnos između svojstava i ishoda sa osnovnim uzročnim mehanizmom. Stoga, oni čine ono što misle da je neophodno da bi uspeali, iako i dalje ne uspevaju. (Whitehurst, Fall 2005)

Iznenadjujući broj članaka i knjiga o menadžmentu podjednako meša korelaciju svojstava i ishoda sa uzročnošću. Upitajte se, na primer, da li ste ikada videli studije koje:

- upoređuju uspeh kompanija zasnovanih na udruženom kapitalu sa onima koje se zasnivaju na korporativnom kapitalu (nagoveštavajući da je izvor kapitalnog zasnivanja uzrok uspeha, pre nego samo jedan atribut koji se može povezati sa kompanijom koja ima uspeha iz nekog trenutno nepoznatog razloga).

- argumentuju da su kompanije na čijem se čelu nalazi izvršni direktor, za koga se može reći da je jednostavan, običan čovek koji donosi zaradu akcionarima, superiornije u odnosu na kompanije koje vodi razmetljiv izvršni direktor (nagoveštavajući da svojstva ličnosti izvesnog izvršnog direktora uzrokuju poboljšanje performansi te kompanije).
- tvrde da kompanije koje se razlikuju od SIC koda koji određuje njihovo osnovno poslovanje, pružaju manje njihovim akcionarima od firmi koje se čvrsto drže svog jezgra (ovako brzopleto-zaključujući da atributi diversifikacije ili centralizacije uzrokuju stvaranje vrednosti akcionara).
- zaključuju da 78% ženskih vlasnika kuća ili stanova između 25 i 35 godina starosti više voli jedan proizvod u odnosu na neki drugi (ovako nagoveštavajući da svojstva vlasnika, starost i pol na neki način uzrokuju da ljudi više vole određene proizvode).

Nijedna od ovih studija jasno ne govori o teoriji uzrokovanja. Sve one, međutim, izražavaju korelaciju između svojstava i ishoda, a to je najbolje što možete uraditi kada ne razumete šta uzrokuje određeni ishod. U prvom slučaju, na primer, studije pokazuju da 20% novih firmi koje su nastale združenim kapitalom uspevaju, dok drugih 50% završi kao osakaćene, a ostale potpuno propadaju. Druge studije pokazuju da je stopa uspeha novih firmi nastalih korporativnim kapitalom mnogo, mnogo niža. Ali, ipak, na osnovu takvih studija ne može se izvesti zaključak da će jedna firma uspeti samo zato što je nastala na osnovu združenog kapitala. Vi prvo morate poznavati mehanizam delova udruženog kapitala koji doprinosi uspehu novih firmi. (Bartlett & Yoshino, 1981)

U menadžment istraživanju, na nesreću, mnogi teoretičari i konsultanti namerno ostaju na nivou građenja teorije zasnovanom na ovoj korelaciji pogrešno verujući da mogu povećavati snagu svojih "teorija" korišćenjem ogromne baze podataka snažnih računara, proizvedeći analizu regresije koja meri korelacije svojstva i ishoda sa sve većim stepenom statističkog značenja. Direktori koji pokušavaju da ih vodi takvo istraživanje mogu se samo nadati da će biti srećni – oni će, ako postignu preporučena svojstva (koja

su u proseku povezana sa uspehom), taj svoj uspeh smatrati blagoslovom.

Prodori koji vode od kategorizacije do razumevanja osnovne uzročnosti, uopšteno govoreći, ne proističu od analiziranja sve većeg broja podataka, već od jako detaljnog istraživanja praktičnog rada, za koji je neophodno da istraživači izvesno vreme provedu u kompanijama pažljivo posmatrajući kako procesi funkcionišu. Porazmislite o našem shvatanju proizvodnih metoda Tojote. Na početku, posmatrači su zapazili da su naponi koje je japanska kompanija ulagala u proizvodnju prevazilazili one koje su činile slične firme u SAD. Prvi naponi kategorizacije bili su neodređeno upućeni na najočigledniji atribut da je možda postojalo nešto u japanskoj kulturi što je uslovlilo tu razliku.

Kada su prvi istraživači posetili fabriku Tojote u Japanu da bi videli njene proizvodne metode (često zvane "oskudna proizvodnja"), oni su, međutim, uočili značajnija svojstva sistema inventar koji je držan na minimumu, sistem raspoređivanja u fabrici kojim su upravljale kanban karte umesto računara, i tako dalje. Ali ipak, na nesreću, oni brzo prelaze sa uočavanja svojstava na donošenje zaključaka, pišući knjige u kojima ubeđuju direktore da, ako i oni stvore proizvodne sisteme sa ovim svojstvima, mogu postići povoljnije cene koštanja, bolji kvalitet i veću brzinu u poređenju sa onom kojom radi Tojota. Mnogi fabrikanti pokušali su da prilagode svoje planove ovim svojstvima i dok su mnogi postigli neko poboljšanje, nijedan nije uspeo da ponovi ono što je Tojota uradila.

Istraživanje Stevena Spear-a i Kenta Bowena poboljšalo je teoriju u ovom polju naglašavajući osnovne uzroke sposobnosti Tojote za stalnim poboljšanjem kvaliteta, brzine i smanjenjem troškova. Spear je radio na nekoliko Tojotinih montažnih linija jedno određeno vreme. On je počeo da uočava obrazac u načinu razmišljanja ljudi kada su dizajnirali bilo koji proces onih za obučavanje radnika, na primer, ili ugradnju sedišta u kolima ili održavanje opreme. Putem pažljivog i opsežnog posmatranja, Spear i Bowen zaključili su da su svi procesi u Tojoti dizajnirani prema četiri određena pravila koja automatski stvaraju efekat povratne sprege, koja uzastopno

testiraju efikasnost svake nove aktivnosti, ukazujući na put koji vodi stalnom poboljšanju. Za detaljni komentar ove teorije videti "Dekodiranje DNA Toyota proizvodnog sistema," (Spear & Bowen, 1999). Koristeći ovaj mehanizam, organizacije koje nisu kao bolnice, topionice aluminijuma ili fabrike poluprovodnika, počele su da osećaju poboljšanje na skali sličnoj Tojotinoj, premda njihovi procesi često dele samo nekoliko vidljivih svojstava sa Tojotinim sistemom.

## 5 KORAK NAPRED NA PUTU KA PREDVIDLJIVOSTI

Let sa posadom postao je *moгуć* kada je proučavanje hidromehanike pomoglo Danielu Bernuliju da razume mehanizam koji stvara potisak. Međutim, ni tada razumevanje samog mehanizma nije bilo dovoljno da bi učinilo let sa posadom savršeno predvidivim. Dalje istraživanje bilo je potrebno da se ustanove okolnosti pod kojima je taj mehanizam radio, odnosno kada nije radio.

Čak i kada je upotrebljeno Bernullijevo shvatanje za konstruisanje aviona sa profilnim krilima, neki avioni su i dalje padali. Inženjeri su tada morali da otkriju šta je to u datim okolnostima prouzrokovalo padove. Oni su prestali da postavljaju pitanje: "Koja svojstva su povezana sa uspehom?" i orijentisali su se na pitanje: "Pod kojim uslovima će ova teorija voditi neuspehu? Oni su shvatili, na primer, da ako se avion penje previše naglo, stvara se nedovoljan potisak. Takođe, u izvesnim slučajevima turbulencije, džepovi napravljeni od vazduha relativno niže gustine oblikovani ispod krila mogli su uzrokovati iznenadno zavojno spuštanje. Pošto su avijatičari otkrili okolnosti koje su zahtevale različite tehnologije i tehnike pilotaže i ostale faktore koji su činili letenje previše opasnim, let sa posadom postao je ne samo moguć već i predvidiv.

U menadžment istraživanju, slični prodori u predvidljivost se javljaju kada istraživači ne samo identifikuju kauzalni mehanizam koji povezuje rad sa rezultatima, već nastoje da opišu okolnosti u kojima taj mehanizam rezultira ili ne rezultira uspehom. Ovo im omogućava da otkriju da li i na koji način menadžeri treba da podese način na koji upravljaju svojim organizacijama u ovim različitim okolnostima. Dobre teorije, drugim rečima, su *uslovljene okolnostima*: One ne određuju samo

šta uzrokuje nešto i zašto, već i kako će uzročni mehanizam proizvesti različite rezultate u različitim situacijama.

Na primer, dva para istraživača su nezavisno proučavala zašto je toliko teško za kompaniju da akcionarima trajno donosi više prihode. Oni su nedavno izdali knjige na osnovu detaljnog istraživanja istog pitanja, u kojima dolaze do oprečnih zaključaka. U *Profit from the Core* (Zook & Allen, 2001) autori primećuju da su firme čije izvođenje, u proseku, traje najduže i koje je najbolje, one koje traže rast u oblastima bliskim njihovim veštinama stečenim u osnovnim poslovima. Ona preporučuje da ostali direktori treba da prate taj trend. Nasuprot ovoj, zaključak knjige *Creative Destruction* (Foster & Kaplan, 2001), je da pošto najprivlačniji poslovi na kraju izgube svoj sjaj, direktori treba da ostvare dinamičan mehanizam preduzetničkog kapitalizma u njihovim kompanijama i moraju biti spremni da stvaraju nove osnovne poslove.

Pošto su svoj rad postavili na koristan način, možemo videti da su istraživači, ustvari, definisali ključno pitanje koje vodi do faze predvidivosti ciklusa građenja teorije: "Pod kojim okolnostima će nam insistiranje na glavnoj aktivnosti pomoći da postignemo veće dobiti i kada će biti od presudne važnosti aktivirati snage kreativne destrukcije?" Kada istraživači definišu skup različitih situacija bitnih za ovo pitanje, a u kojima se direktori mogu naći, i potom formulišu okolnostima uslovljenu teoriju, pojedinci mogu početi da slede njihove preporuke sa većim uverenjem da su na pravom putu da reše nepovoljnu situaciju u kojoj su se našli.

Okolnostima uslovljene teorije omogućuju direktorima da razumeju šta je u njihovom sadašnjem položaju omogućilo uspeh njihove strategije i taktike. I oni pomažu direktorima da prepoznaju kada se važne okolnosti u njihovoj konkurentnoj okolini menjaju, tako da mogu poceti drugačiju "pilotažu svog aviona" kako bi zadržali uspeh u novim okolnostima. Teorije koje su se razvile do ove faze mogu pomoći da uspeh ne bude samo moguć i predvidiv, već i opravdan. Rad na izgradnji sve bolje teorije nikada se ne završava. Danas postoji isto tako dragocena prilika za istraživača, kao što se pokazala i Porterova teorija klastera na primer, da zakorači i

otkrije kada i zašto se klasteri koji izgledaju čvrsto mogu rastaviti. To vodi jednoj još čvršćoj teoriji međunarodne konkurentske prednosti.

## 6 VAŽNOST NEUSPEHA

Za istraživače je veoma bitno da, kada su jednom pretpostavili uzročni mehanizam, ustanove okolnosti u kojima su kompanije uradile tačno ono što je bilo propisano, a ipak nisu postigle uspeh. Nažalost, mnogi istraživači menadžmenta su tako orijentisani na pitanje kako kompanija postiže uspeh, da oni i ne proučavaju neuspeh. Opsesija proučavanjem uspešnih kompanija i njihovih „najboljih pravila tehničke eksploatacije“ je glavni razlog zbog kog trivijalnosti i čudi u menadžmentu dolaze i odlaze sa tako alarmantnom pravilnošću i zašto se veliki deo razmišljanja o menadžmentu završava u svojoj ranoj fazi i ne razvija do sledećeg nivoa. Direktori probaju savet koji dolazi van kompanije, jer on obično zvuči dobro, a onda ga odbacuju kada naiđu na okolnosti u kojima preporučeni postupci ne donose predviđene rezultate. Njihov najčešći zaključak je: „Ovo ne radi.“

Pitanje: "Kada *ne* radi?" je čaroban ključ koji omogućava da se iskazi uzročnosti eksplicitno izraze na način koji je uzrokovan okolnostima. Iz nerazumljivih razloga, mnogi istraživači i pisci iz oblasti menadžmenta boje se da okrenu taj ključ. Kao posledica toga, mnogi obećavajući tokovi istraživanja zapali su u stanje neupotrebljivosti i ozloglašnosti, jer su njegovi nosioci nepažljivo tvrdili da će raditi u svakoj situaciji, umesto da su težili da otkriju kada će raditi, a kada neće i zašto.

U dobrom odnosu lekar-pacijent, lekari obično mogu analizirati i dijagnostikovati šta nije u redu sa određenim pacijentom i propisati odgovarajuću terapiju. Suprotno tome, odnos između menadžera, sa jedne strane, i onih koji istražuju i pišu o menadžmentu, sa druge, je distanciran odnos. Korisno istraživanje mora biti sprovedeno i napisano na način koji omogućava čitaocima da sami dijagnostikuju svoj položaj. Kada direktori postavljaju pitanja poput: "Da li se ovo odnosi na moju industriju?" ili "Da li se može primeniti i u uslužnim preduzećima tako potpuno kao u proizvodnim firmama?" oni stvarno istražuju, 108108108 da bi razumeli okolnosti pod kojima teorija radi i ne radi. Mnogi od njih su se opekli

nekom pogrešno primenjenom teorijom ranije. Da bi nedvosmisleno prepoznali okolnosti u kojima se nalaze, direktori treba takođe da budu svesni okolnosti u kojima trenutno nisu. To je razlog zašto je pravilno određivanje kategorija definisanih okolnostima tako važno u procesu izgradnje korisne teorije.

U našim studijama, mi smo posmatrali kategorizacijsku shemu baziranu na industriji ili na odnosu proizvod-nasuprot-usluge, koja skoro nikada ne predstavlja korisnu osnovu za pouzdanu teoriju, jer se okolnosti zbog kojih teorija ne uspeva ili uspeva retko poklapaju sa industrijskim granicama. *The Innovator's Dilemma* (Christensen, 1997), na primer, opisuje kako je potpuno isti mehanizam koji omogućuje novim kompanijama da postanu vodeće, afirmisane firme u proizvodnji disk drajvova i računara, takođe prouzrokuje pad glavnih kompanija u proizvodnji automatskih kopača, čelika, maloprodaje, motocikla i računarskih softvera. Okolnosti od značaja za ovu teoriju nemaju ništa sa tim u kojoj se industrijskoj grani data kompanija nalazi. Njih interesuje da li je jedna inovacija materijalno privlačna za poslovni model kompanije ili to nije. Mehanizam – proces alokacije resursa omogućava afirmisanim liderima da pobede konkurenciju kada je jedna inovacija materijalno privlačna za njihov poslovni model. Isti mehanizam ih i onesposobljava kada ih napadne inovator čiji proizvodi, modeli dobitka i mušterije nisu privlačni za njihov model.

Mi možemo verovati teoriji samo kada, kao u ovom primeru, njen iskaz koji opisuje mere koje moraju voditi do uspeha objašnjava kako će se i ona menjati u skladu sa promenom okolnosti. Ovo je glavni razlog zašto svet inovativnih direktora izgleda sasvim slučajan jer je veštačka kategorizacija istraživača dovela do univerzalne teorije koja odgovara svima, čiji su rezultati bezvredni u mnogim okolnostima. Sve dok ne počnemo da razvijamo teorije koje direktori mogu koristiti na okolnostima uslovljen način, ne možemo ni doneti predvidiv uspeh za svet menadžmenta.

Vratimo se primeru Lucent-a. Kompanija je sada u fazi ozdravljenja: Udeo na tržištu u ključnim proizvodnim grupama se stabilizovao, izveštaji pokazuju da su mušterije sve zadovoljnije, a cene

na tržištu se oporavljaju. Najveći deo preokreta izgleda da je bio rezultat, ironično, ne samo opoziva reorganizacije 1990-tih, već kretanja ka još centralizovanoj strukturi. Aktuelan tim direktora nedvosmisleno je prepoznao štetu koju su ranije inicijative decentralizacije stvorile i, vođen teorijom koja odgovara složenosti Lucentovih proizvoda i tržišta, radio je naporno da bi vratio na mesto uspešnu strukturu koja je usklađena sa potrebama Lucentovih fundamentalnih tehnologija i proizvoda.

Pouka ove priče je da u poslu, kao i u medicini, nijedan pojedinačan lek ne leči sve bolesti. Lucent-ovi menadžeri su osetili pritisak za rastom 1990-tih. Lucent je imao relativno centralizovanu strukturu odlučivanja i ravnomernu raspodelu birokratije. Pošto je najveći deo brzo rastućih tehnoloških kompanija tog vremena bio relativno neopterećen takvom strukturom, uprava je zaključila da ona treba da ih oponaša - vera ne samo potvrđena već i obznanjena od strane izvesnog broja menadžment istraživača. Ono što je ostalo previđeno, sa katastrofalnim posledicama, bilo je da je Lucent podržavao svojstva malih, brzo rastućih kompanija u vreme kada je njegov položaj bio u osnovi drugačiji. Menadžmentu je trebala teorija koja bi ga vodila do organizacione strukture koja bi bila optimalna za položaj u kom je kompanija u stvari bila.

## 7 KAKO PRONICLJIVO KORISTITI TEORIJU

Direktori sa problemom koji traži rešenje žele da ostanu u trci: Koja teorija će im pomoći? Kako mogu razlikovati dobru teoriju od loše? To jest, kada je teorija dovoljno dobro razvijena da njen plan kategorizacije nije baziran na slučajnostima, već na uzročnoj vezi između položaja, postupaka i rezultata? Evo nekoliko ideja koje mogu pomoći da prosudite koliko odgovarajuća će biti neka teorija.

- Kada istraživači tek počinju da ispituju problem ili poslovno pitanje, članci koji samo opisuju fenomen mogu postati jedan vanredno dragocen temelj za sledeće pokušaje istraživača da definišu kategorije i da onda objasne šta uzrokuje pojavu fenomena. Na primer, rani rad Ananth Ramana i njegovih kolega uzdrmao je studije

u svetu lanca snabdevanja samo ukazivanjem da kompanije sa najsofisticiranijim sistemima bar kod skeniranja imaju netačnu evidenciju zaliha. Ovo posmatranje ih je dovelo do sledećeg nivoa u kome su klasifikovali tipove grešaka koje je sistem skeniranja pravio i tipove radnji u kojima su se ovakve greške najčešće javljale. Raman i njegove kolege su tada počeli da pažljivo posmatraju procese skladištenja, da bi otkrili kakvi postupci tačno mogu uzrokovati ove greške. Polazeći od ovoga, onda, može se roditi teorija koja objašnjava pod kojim okolnostima određeni sistemi rade.

- Čuvajte se rada koji nameće stav da je potrebna Revolucionarna promena svega. Ovo je zabluda koja vodi udaljavanju od opisa teorije. Ako autori naglašavaju da se njihovo otkriće da primeniti na sve kompanije u svim situacijama, nemojte im verovati. Obično postoji opravdanje za to što su stvari takve kakve su. Mi treba da znamo ne samo gde, kada i zašto se stvari moraju promeniti, već i šta treba da ostane isto. Novi planovi kategorizacije, najčešće, ne menjaju u potpunosti ustaljeno mišljenje. Oni, radije, unose nove pristupe u način razmišljanja i objašnjavaju kako treba postupati u skladu sa načinom uslovljenim okolnostima. Porterov rad na međunarodnoj konkurentnosti, na primer, nije odbacio postojeću teoriju privredne razmene, već je identifikovao okolnosti u kojima različiti mehanizmi postupaka vode do konkurentskog preimućstva.
- Ako autori klasifikuju fenomen koji opisuju u kategorije na osnovu njegovih svojstava, prosto prihvatite da proučavanje predstavlja samo prvi korak prema građenju pouzdane teorije. Najviše što u ovoj fazi možete znati je da postoji neka veza između karakteristika kompanija koje se proučavaju i posledica koje one trpe. One se mogu opisati u terminima opšte tendencije stanovništva (20% kompanija nastalih udruženim kapitalom postaje uspešno; mali broj onih osnovanih korporativnim kapitalom postaje uspešno). Ali ipak, ako se koriste kao vodiči delovanja vaše kompanije, oni vas lako mogu vratiti na ranije pomenutu fazu "klepeta krilima".

- Korelacije koje nose masku prouzrokovanja, često imaju oblik prideva *ponizni* izvršni direktori stvaraju akcionarsku dobit, na primer, ili *udružena sredstava* pomažu uspeh novih kompanija. Ali, prava teorija treba da obuhvati mehanizam - opis kako nešto radi. Na taj način, teorija o tome kako finansiranje pomaže uspeh novih firmi mogla bi predložiti da to što združeni kapitalisti rade, a po čemu se razlikuju, jeste da izdvajaju male iznose novčanih sredstva kao pomoć kompanijama da pronađu svoj put, korak po korak, prema održivoj strategiji. Ovakav način finansiranja ohrabruje nove firme da odmah napuste neuspešne inicijative i probaju nove pristupe. Ono što korporativni kapitalisti često rade, a što je manje efikasno, je preplaviti novi posao sa mnogo novca u početku, dozvoljavajući im da slede pogrešnu strategiju mnogo duže. Tada oni prekidaju finansiranje, sprečavajući ih na ovaj način da pokušaju nove pristupe i otkriju šta će raditi. Za vreme dot.com procvata, kada su združeni kapitalisti preplavili nove kompanije sa novcem, činjenica da je to bio združeni novac *per se*, nije pomogla da se spreči predvidiva nesreća.
- Zapamtite da se otkriće istraživača skoro nikada ne može smatrati poslednjom reči. Otkriće stanja u kome teorija nije tačno predvidela ishod je pobeda, a ne neuspeh. Uspeh dolazi preradom teorija, tako da objašnjavaju situacije koje ranije nisu mogle da opišu. To znači da bez stalnog ispitivanja neuspeha, menadžment teorija ne može napredovati.

## 8 KADA SAMO ODGOVORNOST KORISNIKA NIJE DOVOLJNA

U kupovini ideja, nema Boljeg Poslovnog Biroa kome direktori mogu da se obrate za procenu od kolike koristi jedna teorija može biti. Urednici menadžment magazina objavljuju niz različitih pogleda na važna pitanja ostavljajući čitaocima da odluče koja teorija može da posluži kao vodič njihovim postupcima.

Ali, na tržištu ideja, odgovornost korisnika izbegava svoju dužnost istraživanja. Za najveći broj direktora, testiranje nove ideje, da bi se videlo da li radi, nije jednostavno samo opcija u

pitanju je mnogo više. Mi se nadamo da će razumevanje koncepta dobre teorije pomoći istraživačima da lakše otkriju mehanizme koji uzrokuju ishode od važnosti za direktore i da istraživači neće biti zadovoljni samo merenjem statističke važnosti korelacije između svojstava i ishoda. Nadamo se da će videti značaj pitanja: "Kada ovo ne radi?" Istraživanje tog pitanja će im pomoći da dešifruju skup okolnosti u kojima se direktori mogu naći i da onda daju okvir uslovljenim iskazima uzroka i posledica koje uzimaju te okolnosti u obzir.

Nadamo se da će potpunije razumevanje onoga što čini teoriju korisnom omogućiti urednicima da izaberu koja istraživanja će štampati a direktorima, koje članke žele čitati i verovati im na osnovu nečeg drugog mimo autorovih uverenja ili prethodnog uspeha. Nadamo se da će direktori iskoristiti činjenicu da se o dobroj teoriji može suditi na objektivnijoj osnovi, kako bi obavljali svoju kupovinu sa mnogo više poverenja.

## 9 EPILOG

Karl Popper (2004) tvrdi da kada istraživač dostigne fazu u kojoj teorija tačno predviđa ono što se posmatra, on će samo moći da konstatuje da test ili eksperiment "nije uspeo da opovrgne" teoriju. Dakle, govorimo o istini koja je prisutna i danas i o odnosima koji uskraćuju mogućnost egzaktnog i tačnog programiranja, odnosno predviđanja. Razvoj egzaktnih ostvarenja u naučnim teorijama počinje u tri razvojne faze.

*Prva faza* obuhvata opisom nekog fenomena koji želimo razmatrati. Ova faza smatra se osnovnom, jer ako fenomen nije pažljivo posmatran ili opisan u svoj njegovoj širini i složenosti, ne može se razviti dobra teorija.

*Druga faza* započinje kada naučni radnici grade poboljšanu teoriju na osnovu novog plana kategorizacije. Ova nova teorija i dalje objašnjava prethodna posmatranja, ali ona objašnjava i ona koja izgledaju nepravilna. Drugim rečima, teorija sada može tačnije predviđati kako će se fenomen ponašati u širem rasponu situacija.

*Treća teorija* započinje sa učenjem Portera i kompetitivnih klastera. Ona je izrasla iz njegovih napora da objasne ove nepravilnosti. Kako je on postulirao, klasteri vode intenzivnom nadmetanju,

koje navodi kompanije da optimiziraju R&D, proizvodnju, trening i planiranje i logistiku procesa. Njegova pronicljivost nije značila da su ranija viđenja preimućstava, bazirana na jeftinim resursima bila pogrešna, već da nisu predviđala ishod u svakoj situaciji.

U menadžment istraživanju, slični prodori u predvidljivost se javljaju kada istraživači ne samo identifikuju kauzalni mehanizam koji povezuje rad sa rezultatima, već nastoje da opišu okolnosti u kojima taj mehanizam rezultira ili ne rezultira uspehom. Ovo im omogućava da otkriju da li i na koji način menadžeri treba da podese način na koji upravljaju svojim organizacijama u ovim različitim okolnostima. Drugim rećima, dobre teorije su *uslovljene okolnostima*: one ne određuju samo šta uzrokuju nešto i zašto, već i kako će uzročni

mehanizam proizvesti različite rezultate u različitim situacijama.

Za najveći broj direktora, testiranje nove ideje, da bi se videlo da li radi, nije jednostavno samo opcija. U pitanju je mnogo više. Mi se nadamo da će razumevanje koncepta dobre teorije pomoći istraživaćima da lakše otkriju mehanizme koji uzrokuju ishode od važnosti za direktore i da istraživači neće biti zadovoljni samo merenjem statističke važnosti korelacije između svojstava i ishoda. Nadamo se da će videti značaj pitanja: "Kada ovo ne radi?" Istraživanje tog pitanja će im pomoći da dešifruju skup okolnosti u kojima se direktori mogu naći i da onda daju okvir uslovljenim iskazima uzroka i posledica koje uzimaju te okolnosti u obzir.

## CITIRANI RADovi

- Bartlett, C. A., & Yoshino, M. Y. (1981). *Corning International Corporation*. Harvard University. Graduate School of Business Administration.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Foster, R. N., & Kaplan, S. (2001). *Creative Destruction*. Currency.
- Glass, A., & Holyoak, K. (1986). *Cognition*. Random House Reproduced with permission o The McGraw-Hill Corporation.
- Moliere. (2001, 03). *Le Bourgeois Gentilhomme*. Preuzeto sa pitbook.com: [http://www.pitbook.com/textes/pdf/bourgeois\\_gentilhomme.pdf](http://www.pitbook.com/textes/pdf/bourgeois_gentilhomme.pdf)
- Popper, K. (2004). *Conjectures and refutations : the growth of scientific knowledge* (Reprinted ed.). London: Routledge.
- Scherer, F., & Ross, D. (1980). *Industrial Market Strusture and Economic Performance* (Second Edition ed.). Copyright by Houghton Miffion Company. Ulsed with permision.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth discipline - The art and practice of the learning organization*. New York - London - Toronto - Sydney - Auckland: Currency Doubleday.
- Spear, S. J., & Bowen, H. K. (1999). *Decoding the DNA of the Toyota Production System*. Harvard Business Review.
- Whitehurst, D. (Fall 2005). *Finance 411: Investments*. Montreal: HEC Montreal.
- Zook, C., & Allen, J. (2001). *Profit from the Core: A Return to Growth in Turbulent Times*. Bain & Company, Inc.

Datum prve prijave: 06.11.2013.  
Datum prijema korigovanog rada: 06.06.2014.  
Datum prihvatanja članka: 23.06.2014.

**Kako citirati ovaj rad?**

*Style – APA Sixth Edition:*

Đorđević, B. (2014, 07 15). Zašto bi rigidni izvršioci trebalo da obrate pažnju na menadžment teoriju. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 2(2), 102-112. doi:10.12709/fbim.02.02.02.10

*Style – Chicago Fifteenth Edition:*

Đorđević, Branislav. 2014. "Zašto bi rigidni izvršioci trebalo da obrate pažnju na menadžment teoriju." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions (MESTE)* 2 (2): 102-112. doi:10.12709/fbim.02.02.02.10.

*Style – GOST Name Sort:*

**Đorđević Branislav** Zašto bi rigidni izvršioci trebalo da obrate pažnju na menadžment teoriju [Journal] // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 07 15, 2014. - 2 : Vol. 2. - pp. 102-112.

*Style – Harvard Anglia:*

Đorđević, B., 2014. Zašto bi rigidni izvršioci trebalo da obrate pažnju na menadžment teoriju. *FBIM Transactions*, 15 07, 2(2), pp. 102-112.

*Style – ISO 690 Numerical Reference:*

*Zašto bi rigidni izvršioci trebalo da obrate pažnju na menadžment teoriju.* **Đorđević, Branislav.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 07 15, 2014, *FBIM Transactions*, Vol. 2, pp. 102-112.