

POHVALE ZA KNJIGU

# STARTUP NAČIN

„Naše istraživanje je bilo usmereno na otkrivanje uzroka i načina na koje su ostvarena preduzeća postigla uspeh, a *Startup način* nam donosi praktično uputstvo kako da to izvedemo.”

— *Klejtton Kristensen (Clayton Christensen), autor i preduzetnik, i Kim B. Klark (Kim B. Clark), profesor poslovne administracije u Harvard školi biznisa*

„Da bi postigla uspeh tokom Trećeg talasa kao eri u kojoj se tehnologija upliće u sve od obrazovanja do zdravstvene zaštite, preduzećima će biti potrebni novi pristupi i oruđa. Erik Ris obezbeđuje mapu koja će preduzećima predstavljati putokaz za korišćenje preduzetničkih principa u cilju ostvarenja promene i rasta.”

— *Stiv Kejs (Steve Case), bivši predsednik AOL Time Warner i autor bestselera Treći talas (The Third Wave) u izdanju New York Times-a*

„*Startup način* stvara viziju i šematski plan za novi način upravljanja koji kombinuje veštine i znanja preduzetničkog i opšteg upravljanja. Nadahnjujući primeri iz različitih organizacija pokazuju da je integrisanje visokoiterativnog, eksperimentalnog usmerenja i veština vođenja *startupa* u ostvarenim organizacijama od suštinske važnosti za kontinuiranu inovaciju i održivi rast... On obezbeđuje jasan i koristan priručnik za suočavanje sa najtežim izazovima.”

— *Keti Fiš (Kathy Fish), tehnološki direktor, Procter & Gamble*

„Fascinantno, vrhunski korisno štivo. Na temeljima svoje inovativne knjige *Lean Startup*, Erik Ris je sagradio ubedljiv slučaj za preduzetnički menadžment kako bi omogućio kontinuiranu promenu u srazmeri. Kao što on ubedljivo obrazlaže, nije namenjeno svakoj organizaciji – samo onima koje teže da opstanu i postignu uspeh u današnjem okruženju.”

— *General Stenli Mekristal (Stanley McChrystal)*

„Velike kompanije se bore kao nikad do sad. Njima je potreban potpuno nov, sveobuhvatan plan igre, i to je upravo ono što dobijaju u knjizi Erika Risa *Startup način*. Ona usvaja prethodnu knjigu i pravi veliki iskorak unapred. Plan igre koji Erik predlaže nije „stvar izbora” za naša velika preduzeća koje se bore da pronađu pravi način. Odlično urađeno!”

— *Tom Piters (Tom Peters)*

„Ako je *Startup način* mogao da transformiše saveznu vladu – što i jeste bio slučaj – može da transformiše i vaše preduzeće. Za svakoga ko je pomislio ‘mora da postoji bolji način’, ovo je dokaz da postoji, kao i priručnik o taktikama koje ga ostvaruju.”

— *Dženifer Palka (Jennifer Pablka), osnivač i izvršni direktor Code for America i bivši zamenik tehnološkog direktora Sjedinjenih Država*

„Kao nekog ko je duboko posvećen javnom sektoru, obradovalo me je kad sam video da se preduzetnički principi i postupci koje Erik Ris opisuje u svojoj novoj knjizi *Startup način* mogu podjednako efikasno primeniti na vladine i neprofitne organizacije, kao i na visokoprofitne organizacije. Ako želite da posetite budućnost moderne organizacije, pročitajte ovu sjajnu knjigu.”

— *Zamenik guvernera Kalifornije Gevin Njusam (Gavin Newsom)*

„Budući klasik, knjiga koja će inspirisati hiljade preduzeća da uskoče u toliko potrebno preoblikovanje.”

— *Set Godin (Seth Godin), autor knjige Ključna karika (Linchpin)*

„*Startup način* je sjajan uređaj za dekodiranje za one koji su u potrazi za stvaranjem, negovanjem i održavanjem preduzetničkog razmišljanja u preduzećima bilo koje veličine. Bogat studijama slučaja koje prikazuju lekcije i primene u stvarnom životu, *Startup način* se razvija na proverenim tehnikama iz *Lean Startupa*, dodajući najbolje postupke nove generacije za preduzeća svih veličina i vrsta.”

— *Bred D. Smit (Brad D. Smith), predsednik i direktor Intuit-a*

„*Startup način* podučava preduzeća svih veličina kako da, kroz sopstveni rast, efikasno razvijaju i održe kulturu preduzetništva, i tako omogućuje svojim zaposlenima da pronađu preduzetnika u sebi. Obavezno štivo za čitanje, naročito za sve one koji predvode preduzeće opterećeno nasleđenim teretima organizacije.”

— *Aron Levi (Aaron Levie), suosnivač i direktor preduzeća Box*

„U knjizi *Startup način*, Erik Ris koristi svoje višegodišnje iskustvo sa preduzećima kao što su GE i Toyota, kako bi nam pokazao kako će izgledati preduzeće budućnosti. Ako želite da saznate kako preduzeća mogu da postanu pokretljivija, inovativnija i otpornija u današnjem nemilosrdnom svetu brzine i pokreta, pročitajte ovu zadivljujuću knjigu.”

— *Arijana Huffington (Arianna Huffington), osnivač i direktor Thrive Global i autor knjiga Revolucija spavanja (The Sleep Revolution) i Bujanje (Thrive)*

„Erik Ris pokazuje kako je preduzetnički menadžment ključ za uspeh u svetu koji se brzo menja. Mi smo u preduzeću ING ugradili principe *Lean Startupa* u način na koji se unapređujemo. *Startup način* donosi nove i vredne uvide.”

— *Ralf Hejmers (Ralph Hamers), direktor ING Group*

„Američka privreda se oslanja na kulturu *startupa* kako bi stvarala novu robu i usluge, omogućila poslovne prilike i podigla životni standard. *Startup način* Erika Risa donosi odličan vodič za sve organizacije – stare i nove, velike i male, visokotehnološke i niskotehnološke – kako bi sagradile kulturu *startupa* u eksperimentima, iteracijama i inovacijama.”

— *Alan Kruger (Alan Krueger), predsedavajući Predsedničkog ekonomskog saveta Baraka Obame i profesor ekonomije i javnih poslova u Bendhajm centru na Princetonu*

„U knjizi *Startup način* Erik Ris nudi mapu i vodič za upravljanje kontinuiranom inovacijom onima koji predvode javni, privatni ili neprofitni sektor, nezavisno od veličine ili složenosti organizacije. Kao neko ko je učestvovao u uvođenju ovakvih postupaka u Vladu Sjedinjenih Država, iz prve ruke sam se uverio kako su se poboljšali životi ljudi.”

— *Aneš Čopra (Aneesh Chopra), bivši tehnološki direktor Sjedinjenih Država*

„Oruđe dvadeset prvog veka koje će učiniti da bilo koje preduzeće procveta.”

— *Ron Konvej (Ron Conway), osnivač preduzeća SV Angel*

„Erik Ris je ponovo to uradio – briljantno. U svojoj novoj knjizi *Startup način*, Ris tvrdi da razvijena preduzeća treba da razviju nove preduzetničke moći kako bi stalno unosila novine. Većina velikih kompanija ume da izostavi ovaj fundamentalni deo korporativne inovativne slagalice. Ako zanemarite njegove savete, to činite na svoj rizik.”

— *Tales S. Teiksira (Thales S. Teixeira), Poslovni fakultet Harvard*

„Ljudi imaju tendenciju da povezuju termin *startup* sa jedinstvenošću koja podrazumeva kulturu kreativnosti, inovacije i stalnog učenja. Ali, kako pokazuje Erik Ris, nije neophodno da se uklapate u tipičan *startup* Silicijumske doline da biste dali prioritet učenju nad savršenstvom i izgradili kulturu u kojoj, ne samo da se pravljenje grešaka prihvata, već i ohrabruje. *Startup način* predstavlja novu viziju toga kako moderno preduzeće može i treba da izgleda.”

— *Rešma Saudžani (Reshma Saujani), osnivač organizacije Devojke koje programiraju (Girls Who Code)*

„U knjizi *Startup način*, Erik Ris primenjuje tajne Silicijumske doline na razvijenim preduzećima bilo koje delatnosti. Činjenica je da je danas svako od nas u režimu *startupa*. Svako ko vodi preduzeće i ima razvijenu ambiciju trebalo bi da pročita ovu knjigu koja otvara oči.”

— *Maršal Goldsmit (Marshall Goldsmith), autor bestselera Okidači (Triggers) i Ono što vas je dovelo ovamo neće vas odvesti tamo (What Got You Here Won't Get You There)*

„*Startup način* je alat potreban svakom preduzeću kako bi razvilo svoje preduzetništvo i bilo efikasnije.”

— *Tim O'Rajli (Tim O'Reilly), direktor, O'Reilly Media*

„Erik briljantno obrazlaže ograničenja pretpostavke starog upravljanja u vremenu u kom konkurenti donose nove proizvode po magnitudi bržoj od nekadašnjih preduzeća. *Startup način* objašnjava kako da negujemo preduzetničko vođstvo neophodno za korporativno preživljavanje u dvadeset prvom veku.”

— *Džef Saterlend (Jeff Sutherland), direktor preduzeća Scrum, Inc. i autor knjige Scrum*

„Erik je ponovo uspeo! Svako preduzeće može – i treba – da ima koristi od ovih principa *startupa*, jer ako nema, onda to znači da će *startup* verovatno 'isisati' sve njihove resurse. Ovo je internet revolucija i ako se vaše preduzeće ne prilagođava *Startup načinu*, ona propada.”

— *Aleksis Ohenijan (Alexis Ohanian), suosnivač Reddit-a i kompanije Initialized Capital, autor bestselera Bez njihove dozvole (Without Their Permission)*

„Najvažnija preduzeća u svetu nisu izgrađena za jedan dan. Kompanije kao što su Facebook i Airbnb se nisu zaustavile posle svog prvog uspešnog proizvoda. One su nastavile da unose novine, iako suočene sa izuzetno jakom konkurencijom u vidu drugih *startupova*. Kao dugoročni investitor, ja tražim preduzeća koja su sposobna da održavaju tu inovativnu crtu tokom više decenija. Ova knjiga predstavlja suštinski obrazac za stvaranje i održavanje kulture inovativnosti nezavisno od veličine preduzeća.”

— *Brajan Singerman (Brian Singerman), jedan od partnera u Founders Fund*

# **STARTUP NAČIN**

***-THE STARTUP WAY -***

**Kako moderne kompanije koriste  
preduzetnički menadžment da  
transformišu kulturu i upravljaju  
dugoročnim rastom**

## **ERIK RIS**



## BIBLIOTEKA „MENADŽMENT”

Erik Ris

*STARTUP NAČIN*

*Kako moderne kompanije koriste preduzetnički menadžment  
da transformišu kulturu i upravljaju dugoročnim rastom*

Naslov originala

Eric Ries

*THE STARTUP WAY*

*How Modern Companies Use Entrepreneurial Management  
to Transform Culture and Drive Long-Term Growth*

**Copyright © 2017 by Eric Ries**

**All rights reserved. No part of this book may be reproduced in any form by any electronic or mechanical means (including photocopying, recording, or information storage and retrieval) without permission in writing from the publisher.**

Za srpsko izdanje Copyright © 2018 iLearn d.o.o.

Sva prava zadržana. Nije dozvoljeno reprodukovati ili distribuirati nijedan deo ove knjige u bilo kojem obliku (elektronskom ili štampanom) ili sačuvati na bilo kom uređaju za prenos, skladištenje i čuvanje podataka bez prethodnog pisanog odobrenja izdavača.

<i>Izdavač</i>	iLearn d.o.o. Beograd
<i>Za izdavača</i>	Nikola M. Stajić, mast. ekon.
<i>Odgovorni urednik</i>	dr Branko Ž. Ljutić, redovni profesor
<i>Prevod</i>	Danka Spasovski, dipl. psihol.
<i>Lektura</i>	Irena Kužnik, mast. prof. jez. i knjiž. Mirjana Knežević, dipl. filol. lingv.
<i>Stručni redaktor</i>	dr Branko Ž. Ljutić, redovni profesor
<i>Stručni konsultant</i>	Tihomir Bajić, VP Engineering u Long-Term Stock Exchange
<i>Grafički dizajn:</i>	iLearn d.o.o. Beograd
<i>Godina izdanja:</i>	2018.
<i>Štampa:</i>	Zlatna knjiga Jagodina
<i>Tiraž:</i>	500 primeraka

*Prvi put objavljeno u Srbiji u:* 2018.

ISBN: 978-86-80666-02-0

*Za Gabrijela i Klaru*





## UVOD

JEDNOG LETNJEG POPODNEVA, grupa inženjera i direktora jedne od najvećih američkih kompanija susrela se u učionici duboko u središtu svog velikog objekta za obuku rukovodilaca, kako bi raspravljala o svom višemilionskom, petogodišnjem planu razvoja novog motora koji troši dizel i prirodni gas. Cilj im je bio da uđu na novi tržišni prostor; uzbuđenje je raslo. Motor, koji je nazvan Serija X, imao je široku primenu u mnogim oblastima, od generisanja energije do pogona za lokomotive.

Sve je to bilo sasvim jasno onima koji su se okupili u prostori – osim jednoj osobi, koja se pridružila sastanku bez prethodnog znanja o motorima, energiji ili industrijskoj proizvodnji, i zato je bila primorana na postavljanje niza pitanja poput onih koja bi postavljao doktor Sus:

„Za šta se to koristi? Da li je to na brodu? U avionu? Na moru ili kopnu? U vozu?“

Direktori i inženjeri su se sigurno zapitali: „Ko je ovaj momak?“.

Taj momak sam bio ja. Kompanija je bila General Electric (GE), jedna od najstarijih, najdrevnijih organizacija u Americi, sa tržišnom kapitalizacijom (u tom trenutku) od 220,47 mili-

jardi dolara i, ni manje ni više, nego 300.000 zaposlenih. Pa, šta sam ja onda radio u GE na leto 2012. godine? Ja nisam korporativni direktor. U mojoj biografiji nema energetike ni zdravstva, niti bilo koje od mnoštva industrijskih grana GE.

Ja sam preduzetnik.

Predsednik i direktor GE Džefri Imelt (Jeffrey Immelt) i potpredsednik Bet Komstok (Beth Comstock) pozvali su me tog dana u Krotovil, država Njujork, zato što ih je zaintrigirala ideja izložena u mojoj prvoj knjizi *Lean Startup*: kako principi *preduzetničkog menadžmenta* mogu da se primene u bilo kojoj delatnosti, preduzeću bilo koje veličine, bilo kog sektora ili grane privrede. I oni su smatrali da bi njihovo preduzeće trebalo da se vodi tim principima. Cilj je bio da se kompanija GE postavi na put rasta i prilagodljivosti, a za Imelta i to da ostavi zaveštanje koje bi preduzeću omogućilo da na duže staze „procveta”.

Tog dana smo pogledali plan za motor Serije X iz nove perspektive i shvatili da bi značajno brže dospeo na tržište ako bi se jednostavniji motori izrađivali za nekoliko meseci, a ne za nekoliko godina. To je bio prvi od mnogobrojnih sastanaka (o nekima će u nastavku biti više reči).

Narednog dana imao sam razgovor koji je, na površini, izgledao sasvim drugačije. Obavljen je sa osnivačem i direktorom jednog od brzorastućih tehnoloških *startupova* naredne generacije. Ova dva preduzeća se nisu mogla više razlikovati: jedno staro i jedno novo, jedno koja je lider na tržištu u mnogobrojnim delatnostima, i drugo koje se bori da prvobitno uspe. Jedno koje izrađuje masivne fizičke proizvode, i drugo koje stvara softversku infrastrukturu za internet. Jedno na istočnoj obali, drugo na zapadnoj obali. U jednom direktori nose odela, dok u drugom nose pocepane farmerke.

Direktor ove kompanije, jedan od onih koji su rano usvojili principe *Lean Startupa*, suočavao se s novim izazovima: kako

mogu da idu izvan razmera svoje prve uspešne inovacije? Kako mogu da podstaknu svoje zaposlene da razmišljaju kao preduzetnici? I, pre svega, kako da pronađu nove izvore održivog razvoja?

Bio sam iznenađen kako su, uprkos svim razlikama na površini, ova dva razgovora bila zapanjujuće slična. GE je – kao i mnoga uspešna preduzeća – težilo da svojoj kulturi udahne novu preduzetničku energiju kako bi nastavilo sa rastom. *Startup* s kojim sam se susreo tog poslepodneva je pokušavao da shvati kako da održava razvoj preduzetničke kulture.

Tokom poslednjih par godina imao sam mnogo ovakvih momenata kada sam bio rastrgnut između paralelnih izazova, postavljenih od strane organizacija za koje obično mislimo da su veoma različite. U tim razgovorima sa liderima i osnivačima došao sam do zaključka da današnjim organizacijama – bilo da su u razvoju ili stabilnih temelja – nedostaju kapaciteti neophodni za napredovanje u veku pred nama: sposobnost da se rapidno eksperimentišu s novim proizvodima i novim poslovnim modelima, sposobnost da se opunomoćuju najkreativniji pojedinci, kao i sposobnost da se iznova i iznova inicira proces inovacije – i da se njime upravlja rigorozno i pouzdano – tako da se mogu otvoriti novi izvori rasta i produktivnosti.

Ovaj proces, kao i način da se on transformiše iz „nepostojećeg” u „uspešan” u *bilo kom* preduzeću ili organizaciji – jeste usmerenje ove knjige.

## KO SAM JA?

Moje putovanje na taj sastanak u Krotonvilu je bilo neverovatno, da ne kažem neočekivano. Na početku karijere sam se školovao da budem softverski inženjer, nakon čega sam postao preduzetnik. Ako ste ikad imali stereotipnu predstavu tehnološkog

preduzetnika kao deteta koje mukotrпно radi u podrumu svojih roditelja – e, to sam bio ja. Moj prvi upad u preduzetništvo, tokom dot-kom mehura, bio je bedni promašaj. Moj prvi štampani rukopis, iskričava *Crna umetnost programiranja Java igrice* (*The Black Art of Java Game Programming*) iz 1996. godine, je, kad sam poslednji put proveravao, dostupna na Amazon.com za 0,99 dolara. Nijedan od tih projekata nije izgledao kao vesnik nastupajućih godina koje će proći u zalaganju za novi sistem upravljanja.

Nakon što sam se preselio u Silicijumsku dolinu, počeo sam da primećujem obrasce koji su vodili bilo u uspeh, ili u gubitak. Tokom tog vremena, počeo sam da formulišem model po kome će postupci preduzetnika postati stroži. Zatim sam počeo da pišem o tome, isprva na internetu 2008. godine, a zatim i u knjizi *Lean Startup*, izdatoj 2011. godine. Ono što se zatim desilo prevazišlo je moja najluđa očekivanja. Svetom je počeo da se širi čitav pokret *Lean Startup*. Više od milion ljudi na svetu je pročitalo knjigu. Verovatnoća je takva da, gde god da se trenutno nalazite na zemaljskoj kugli, u blizini se nalazi neka lokalna *Lean Startup* zajednica<sup>1</sup>. Hiljade osnivača, investitora i drugih u *startup* ekosistemu okupljali su se s ciljem da „proguraju” ideje i prakse *Lean Startupa*.

Ja sam u knjizi izneo tvrdnju koja je u to vreme delovala radikalno. Tvrdio sam da bi *startup* trebalo pravilno razumeti kao „ljudsku instituciju dizajniranu da stvori novi proizvod ili uslugu u uslovima ekstremne neizvesnosti”. Ova definicija je namerno bila opšta.

Nije precizirala ništa o veličini organizacije, njenom obliku delovanja (privatni sektor, neprofitni ili nešto drugo), ni delatnosti kojom se bavi. Prema ovoj širokoj definiciji, bilo ko – nezvezano od zvanične radne pozicije – može zaploviti vodama preduzetništva ukoliko se kontekst posla pokaže kao visoko ne-

izvestan. Tvrдио sam da se preduzetnici nalaze svuda – u malim biznisima, mamutskim korporacijama, zdravstvenom sistemu i školama, čak i u vladinim agencijama. Oni su svuda gde ljudi ulažu častan, a često i neprepoznat napor u testiranju novih ideja, stvaranju boljih načina rada, ili uslužuju nove klijente proširujući ponudu robe ili usluga na nova tržišta.

Tokom poslednjih šest godina otkako je izašao *Lean Startup*, ovu tvrdnju su potvrdile brojne organizacije prihvatajući metode navedene u knjizi. Imao sam priliku da proputujem svet i da radim sa preduzećima svih mogućih veličina. Tri osnivača koji kreiraju novu aplikaciju? Može. Mali biznis? Može. Religijska neprofitna organizacija? Zašto da ne. Proizvodno preduzeće srednje veličine? Može. Glomazni tehnološki *startup* pre izlaska na berzu? Definitivno. Masivna vladina birokratija? Može. Neke od najvećih i najsporijih multinacionalnih kompanija na svetu? Naravno. Svaka od navedenih organizacija može da koristi metodologiju *Lean Startupa*, kako bi rad učinila efikasnijim i ubrzala svoj napredak.

## IZGRADNJA KAPACITETA KOJI NEDOSTAJU

Spomenuta putovanja su sasvim sigurno ono što me je dovelo do učionice GE. Uspех motora Serija X, uporedo sa brojnim sličnim probnim projektima, vodili su nečemu izvanrednom. GE i ja smo skovali partnerstvo kako bismo razvili program po imenu *Fast Works*<sup>2</sup>, koji je doneo ogromnu promenu u kulturi i upravljanju. Tokom nekoliko godina, u preduzeću smo obučavali hiljade lidera. Lično sam bio trener u više od hiljadu projektnih timova, obuhvatajući svaku funkciju, oblast i radnu jedinicu unutar preduzeća. Unutar GE, svaki direktor i najviši menadžer bili su obučavani preduzetničkom načinu rada, a

interne funkcije su se promenile tako da inovaciju olakšavaju, umesto da je ometaju.

Ali, bio sam iznenađen kad sam shvatio da je *startupovima* takođe potrebna ova vrsta obuke i transformacije. Kao i mnogi moji vršnjaci u Silicijumskoj dolini, došao sam do saznanja u karijeri da su ljudi unutar velikih kompanija fundamentalno drugačiji od kreativnih, remetilačkih preduzetnika kao što smo mi.<sup>3</sup> Kad te organizacije dostignu određenu veličinu, počinju polako da umiru iznutra. Prestanu da uvode novine. Najkreativniji ljudi odlaze. Velike kompanije neizbežno postaju sklerotične, birokratske, političke.

Ovo saznanje stvara čudan paradoks, vrstu kognitivne disonance koja utiče na sve nas koji težimo preduzetništvu koje se brzo razvija. Radeći s doslovno stotinama preduzetnika, stvorio sam naviku da ih pitam:

**„Ako toliko mrzite velike kompanije, zašto onda pokušavate da stvorite još jednu?“**

Oni su uvek zbunjeni pitanjem pošto, iz njihove perspektive, preduzeće koje žele da izgrade deluje drugačije. Oni se neće razvlačiti po ispraznim sastancima sa radoznalim menadžerima srednjeg ranga. Njihov poduhvat će biti dinamičan, borben, stalan *startup*. Ali koliko je zapravo takva idealna organizacija ono što proizađe iz njihovih napora?

Tokom proteklih nekoliko godina, osnivači i direktori koji su među prvima usvojili metode *Lean Startupa* ponovo su počeli da me kontaktiraju. U prvo vreme, bili su uzbuđeni u vezi sa nekim aspektima *Lean Startupa* koji se odnose na brz početak, kao što su proizvod minimalne funkcionalnosti i pravljenje zakreta.

Međutim, oni se nisu fokusirali na aspekte koji su, iskreno rečeno, pomalo dosadni: nauka o upravljanju i disciplina raču-

novodstva. Sad kad se njihova preduzeća mere u stotinama, hiljadama, a u nekim slučajevima i desetinama hiljada zaposlenih, oni su shvatili da je trebalo da pronađu način da se drže svog preduzetničkog načina poslovanja, čak i ako su koristili tradicionalna upravljačka oruđa, radili više prognoza i kretali se prema organizacionom grafikonu tradicionalnog izgleda.

Video sam to iz prve ruke u desetinama sjajnih preduzeća: kada su zaposleni podređeni tradicionalnim organizacionim strukturama i podsticajima, javljaju se specifična birokratska ponašanja. To je neizbežna posledica načina na koji su takvi sistemi dizajnirani.

Ono što su ti osnivači želeli da znaju je sledeće: možemo li da koristimo *Lean Startup* tehnike kako bismo predupredili da naša preduzeća postanu srazmerno letargična i birokratska? Zahvaljujući radu s većim organizacijama, mogao sam da im odgovorim „da”.

To je razlog zašto poslednjih pet godina živim dvostrukim životom. Bilo je mnogo dana kada sam se susretao sa liderom mamutske korporacije koja vodi na tržištu, a zatim posle podne provodio vreme uz *startupove*, od glomaznih super-uspešnih priča iz Silicijumske doline, do sitnih entuzijasta iz najranije faze. Pitanja koja mi postavljaju su zapanjujuće dosledna:

*Kako da podstaknem ljude koji rade za mene da razmišljaju više preduzetnički?*

*Kako da uvedem nove proizvode za nova tržišta, a da ne izgubim postojeće klijente?*

*Kako da se oslonim na pouzdanost ljudi koji rade kao preduzetnici za mene, a da ne rizikujem svoj osnovni posao?*

*Kako da stvorim kulturu koja će balansirati između potreba postojećeg biznisa i novih izvora rasta?*

Ukoliko čitate ovu knjigu, verovatno i vi postavljate ista pitanja u vezi sa svojom organizacijom.

Učeći od preduzeća sa kojima sam radio, počeo sam da razvijam novi oblik rada u vezi sa principima koji se primenjuju izvan inicijalne faze, naročito u formiranim i ogromnim preduzećima.

- Radi se o tome kako tradicionalni menadžment i ono što ja zovem *preduzetničko upravljanje* mogu da rade zajedno.
- Takođe, i o tome šta je potrebno *startupovima* izvan *Lean Startupa* onda kad se nađu u problemima koji se javljaju uz ubrzani rast i skaliranje.
- Osim toga, radi se i o tome kako bi *proces* transformacije organizacije trebalo da izgleda da bi se približio svedenijem, ponavljачkom načinu rada.

Radio sam sa hiljadama menadžera i osnivača kako bih testirao i oplemenio ovaj novi pristup. Bio sam s njima u rovovima, plasirajući nove proizvode, osnivajući nova preduzeća, radeći restrukturaciju IT sistema, reviziju finansijskih postupaka, reformulisanje kadrovskih procedura i strategije prodaje – dodajte po želji.

Radio sam sa šefovima na svim funkcijama u preduzećima: od dobavljača, preko pravnika, do istraživača. Takođe, bio sam angažovan u nezamislivom dijapazonu oblasti: na naftnim platformama, u elektronici, automobilskoj industriji, modi, zdravstvu, vojsci, prosveti, i mnogim drugim.

Novi pristup ilustruje ne samo moj direktni rad s preduzećima, već i mudrost čitavog pokreta lidera istomišljenika. Bazira se na informacijama iz studija slučajeva i znanjima iz različitih izvora: kulturnih multinacionalnih kompanija kao što su GE i Toyota; utemeljenih tehnoloških začetnika kao što su Amazon, Intuit i Facebook; novih generacija *startupova* brzog razvoja kao što su Twilio, Dropbox i Airbnb; i bezbrojnih narastajućih *start-*



*upova* za koje niste čuli – još uvek. A ono što će vas možda još više iznenaditi bazira se na radu inovatora koji su reformisali neke od najstarijih i najviše birokratizovanih institucija na svetu – uključujući Vladu Sjedinjenih Država.

Vizionarski nastrojeni lideri u bilo kom biznisu posežu za novim mogućnostima, onim koje mešaju najbolje od opšteg menadžmenta sa disciplinom preduzetničkog menadžmenta, koja je u nastajanju.

Radeći s njima, uvideo sam da preduzetništvo ima potencijal da dà novu snagu upravljačkom mišljenju dvadeset prvog veka. To više nije samo način kako ljudi rade u jednoj oblasti. To je način kako ljudi rade bilo gde – ili kako žele da rade.

Ja sam ga nazvao *Startup način*.

## PET PRINCIPA *STARTUP NAČINA*

*Startup način* kombinuje rigoroznost opšteg menadžmenta sa izuzetno ponavljачkom prirodom *startupova*. To je sistem koji se može koristiti u bilo kojoj organizaciji koja želi da primeni kontinuiranu inovaciju, nevezano od veličine, starosti ili cilja.

Vratimo se na definiciju *startupa* koju sam prethodno predstavio. Pošto je preduzetništvo uvek usmereno na izgradnju institucije, samim tim je usmereno i na menadžment. U *Startup načinu* preduzetništvo je disciplina menadžmenta, jedan novi okvir za organizovanje, evaluaciju i dodeljivanje resursa za funkcionisanje preduzeća. To je filozofija koja zamenjuje staromodni šablon koji trenutno usporava mnoga preduzeća, uvodeći novi obrazac po kome bi moderno preduzeće trebalo da radi kako bi stvorilo održivi rast kroz kontinuiranu inovaciju. Umesto dosadašnjeg sistema upravljanja koji je ograničen planiranjem i prognoziranjem, *Startup način* stvara sistem koji hrli ka brzini i neizvesnosti, pa čak i napreduje u njima.

Pet ključnih principa filozofije *Startup načina* su:

1. **KONTINUIRANA INOVACIJA:** Previše lidera je u potrazi za jednom jedinom ključnom inovacijom. Ali, dugoročni razvoj zahteva nešto drugačije: metodu za kontinuirano pronalaženje novih proboja, na osnovu kreativnosti i talenata svakog nivoa u organizaciji.
2. **STARTUP KAO NEDELJIVA JEDINICA POSLA:** U cilju stvaranja ciklusa kontinuirane inovacije i otvaranja novih izvora rasta, preduzeća treba da poseduju timove koji će da ih pronalaze kroz eksperimente. Ovi timovi su unutrašnji *startupovi*, i oni zahtevaju posebne organizacione strukture koje bi ih podržavale.
3. **FUNKCIJA KOJA NEDOSTAJE:** Ako u ekosistem preduzeća dodate *startupove*, njima se mora upravljati na načine koji ometaju tradicionalne tehnike. Najvećem broju organizacija nedostaje ključna disciplina – preduzetništvo – koja je podjednako neizostavna za njihov budući uspeh kao i marketing i finansije.
4. **DRUGO OSNIVANJE:** Učiniti da ova vrsta duboke promene organizacione strukture bude kao njeno ponovno osnivanje, bilo da je od tada prošlo pet ili sto godina.
5. **KONTINUIRANA TRANSFORMACIJA:** Sve ovo zahteva razvoj nove organizacione veštine: sposobnosti da se reprogramira „DNK preduzeća” kao odgovor na nove i različite izazove. Bilo bi šteta izvršiti samo jednu transformaciju. Kad jednom shvatite kako treba da se transformišete – budite pripremljeni da to učinite mnogo puta u budućnosti.

Važno je nedvosmisleno naglasiti da posvećivanje čitavog preduzeća ovom metodu rada ne znači da je svaki pojedinačni tim reorganizovan oko *startup* principa. Niti znači da će svaki

zaposleni magično početi da se ponaša kao preduzetnik. Umesto toga, cilj je da se *startup* timovima *omogući* da rade pouzdano, kao i da se svakom zaposlenom pruži *prilika* da se ponaša na preduzetnički način. Na taj način je moguće da se pojave ljudi koji su prirodno naklonjeni ovakvom načinu rada – ili bi to mogli da budu, uz dozvolu i ohrabrenje. Prema tome, svaki menadžer u preduzeću treba da bude poznavalac alatki preduzetničkog upravljanja, čak i menadžeri koji nisu direktno uključeni u *startupeve*. Oni treba da razumeju zašto neki ljudi rade na drugačiji način, da budu u stanju da ih pozovu na odgovornost prema novim standardima i da prepoznaju kada njihove normalne zaštitne funkcije, poput HR, IT, prava i usklađivanja počnu da smetaju.

## KNJIGA

Ovo nije proglas. Imamo ih već dosta. Svet u kome živimo je već prepun gurua i stručnjaka koji nam stalno govore da se krećemo brže, da budemo inovativniji i otvorenog uma. Ali, nedostaju nam specifični detalji: kako mi, zapravo, postizemo te rezultate? Ova knjiga je pokušaj popunjavanja tih detalja. Ona nudi dokazane tehnike za ponovno buđenje preduzetničkog duha organizacije – ili tehnike za zaštitu od gubljenja takvog duha.

Ako ste lider – bilo nekog preduzeća ili tima – ova knjiga će vam dati nacrt po kome ćete moći da transformišete svoju organizaciju, tako da ima kapacitete da pronađe nove izvore razvoja i to na dugoročnom planu. Naučićete kako da stvorite pouzdane strukture koje podstiču produktivnu inovaciju – onu vrstu koja ima istinsku vrednost za preduzeće. Naučićete kako da strukturirate posao tako da vas više ispunjava. Takođe, steći ćete nova saznanja o tome šta je vaša uloga kao predvodnika – uloga koja je daleko drugačija od predstave koju neguje dosta MBA pro-

grama za master u poslovnoj administraciji ili onih koje traže investitori i članovi upravnog odbora. Skot Kuk (Scott Cook), suosnivač Intuit-a i sadašnji predsednik njegovog izvršnog odbora, opisuje ovu promenu kao promenu perspektive. Postoji razlika između „igranja Cezara” (odlučivanja koji će projekti preživeti, a koji neće) i „igranja naučnika” (biti stalno otvoren prema potrazi i otkrićima). To će vaš rad učiniti zanimljivijim i efikasnijim.

To je ukorenjeno u iskustvima stvarnih, postojećih organizacija koje su uspešno implementirale ove ideje duž širokog raspona sektora, oblasti i veličina. *Startup način* daje precizan niz specifičnih intervencija koje vam mogu pomoći da ulažete u preduzetništvo kao ključnu disciplinu, i objašnjava vam kako da promenite način razmišljanja starijih menadžera. Zahvaljujući mojoj saradnji sa GE, velikodušno mi je omogućen pristup „iza scene” transformisanja FastWorks-a, što će poslužiti kao vrsta proširene studije slučaja za ilustraciju implementiranih koncepta, koji GE čine pripremljenim za budućnost. Ali, takođe ću iznositi i detaljne priče o mnogim drugim organizacijama koje su prešle sličan put.

U prvom delu, pod nazivom „Moderno preduzeće”, otkrićemo zašto prakse tradicionalnog upravljanja više ne obavljaju posao, i zašto je u ovom određenom istorijskom trenutku integrisanje preduzetničkog upravljanja toliko važno. Pričaćemo o novim kapacitetima i načinima rada koji su potrebni u sadašnjem trenutku.

U prvom delu definisano je na koji način *startup* predstavlja *novu nedeljivu jedinicu posla* za visoko neizvestan teren, i predloženi su neophodni uslovi za izgradnju portfelja *startupa* unutar neke organizacije. Razmatraćemo kako postaviti snažne i pouzdane temelje za inovativne projekte, čak i u uslovima visoke neizvesnosti, gde su planiranje i prognoziranje teški ili nezamislivi,

kao i kako izbeći načine procenjivanja pouzdanosti koji rutinski uništavaju vredne inovativne projekte. Takođe ćemo proći kroz brzi pregled glavnih tačaka i procesa objašnjenih u *Lean Startupu*, kao što su *proizvod s minimalnom funkcionalnošću*, *zaokret i prsten povratnih informacija napravi–proceni–uči*.

U drugom delu, koji smo nazvali „Vodič za transformaciju”, uronićemo u pitanje „kako” u *Startup načinu*. Kada timovima date priliku da se organizuju prema *Startup načinu*, oni se prirodno okreću ka novim procesima, drugačijim od onih na koje su ljudi navikli. Istražićemo ove nekonvencionalne tehnike – neke od njih su zasnovane na konceptima iz *Lean Startupa*, dok su neke sasvim nove. Takođe ćemo govoriti o načinu upravljanja sukobom između tih novih procesa i nasleđenih sistema, uključujući sukobe među menadžerima srednjeg nivoa, koji su oduvek bili ubice napretka.

Dobiti kontinuirane inovacije za moderno preduzeće nisu samo probojni novi proizvodi, usluge, unutrašnji sistemi i komercijalni dobici. Inovacija takođe donosi mogućnost razvoja nove kulture, one koja oslobađa preduzetničku kreativnost na svakom nivou organizacije. Otkrivaćemo na koji način stvaranje pouzdanih i pravih izbora procesa daje mogućnost novoj kulturi da raste i buja.

Posmatraćemo osoblje, zapošljavanje i razvojne potrebe koje zahteva ovaj novi način rada. Direktno ćemo se baviti pogrešnim, ali široko rasprostranjenim uverenjem da preduzetnički način rada zahteva otpuštanje zaposlenih i potragu za novim blještavim superzvezdama. U svakoj organizaciji sa kojom sam radio – bez izuzetka i uključujući neka preduzeća iz kulturnih Fortune 500 – pronašao sam prave preduzetnike unutar preduzeća. Razmatraćemo kako da te talentovane ljude izvučemo iz senke, izgradimo mrežu za treninge i podršku, i konačno, kako da im pomognemo da postignu uspeh. Ispitaćemo kako se

unutrašnje funkcije korporacije, recimo ljudski resursi, pravna služba, finansije, IT sektor i nabavke, mogu transformisati tako da omogućavaju inovaciju, a ne da je koče. Uočićemo koje se vrste problema javljaju tokom kontinuirane inovacije. Na kraju, napravićemo vrlo detaljan pregled procesa i mehanizama *računovodstva za inovacije* kao finansijske strukture koja podržava novi način rada.

U trećem delu, „Sveobuhvatan pogled”, istražićemo šta se dešava kada se proces transformacije „završi”. Ili, bolje rečeno, činjenicu da se on nikad i ne završava. Krajnji cilj *Startup načina* je da organizacije budu u stanju stalne transformacije, što će im omogućiti da cvetaju u bilo kojim uslovima. Verujem da se takva vrsta fleksibilnosti može koristiti i na širem planu, tako da su zaključna poglavlja usmerena na značajne posledice koje bi nastale ako bi se ova nova struktura primenila na praktičnu politiku i probleme s kojima se celokupno društvo suočava.

## PUT KA DUGOROČNOM PROMIŠLJANJU

Nastavljajući temu iz *Lean Startupa*, u ovoj knjizi ću se često vraćati na centralno pitanje: kako mogu preduzeća istinski da stvore *dugotrajan* rast i rezultate? Od svih tema o kojima razgovaram iz dana u dan, ova je najviše zasićena emocijama za današnje šefove i osnivače. Iznova i iznova, nailazim na ljude koji očajnički žele da ispune dugoročnu viziju preduzeća, da iza njih ostane zaveštanje smislene promene. Oni su zatim stalno frustrirani kratkoročnim zahtevima sadašnjih poslovnih sistema. Sve što je potrebno investitorima je nekoliko loših kvartala da zatraže promenu, a unutrašnjoj politici kompanije je potrebno da stvori veliku pobunu, sve do vrha.

Mogli biste da pomislite kako će organizacija koja svojim zaposlenima postavlja stroge kvartalne rokove – način na koji

trenutno funkcioniše većina preduzeća – raditi u diskursu koji ohrabruje brzo eksperimentisanje u skraćenom rasporedu. Ali ono što se zapravo dešava je obrnuto. Usled kratkoročnih pritisaka, sve ono što se može učiniti u jednom kvartalu mora da bude vrlo predvidljivo, kako bi se na osnovu rezultata osigurala buduća ulaganja. Umesto potrage za prilikama za inovaciju u kratkim intervalima, preduzeća postaju konzervativna i usmeravaju se na projekte za koje veruju da će uvećati kvartal fiskalne godine. To znači da će nastaviti da rade iste stvari, bez obzira da li će sve funkcionisati na način na koji su navikli. Dodatno, preduzeće koje zahteva predvidljivost u kratkom roku je loše pripremljena da održi timove pouzdanim prilikom rada na dužim projektima.

Verujem da će novi okvir opisan u ovoj knjizi obezbediti konkretan vodič kako se iz ove dileme pomeriti ka novim, više održivim sistemima za stvaranje dugotrajnog razvoja i fleksibilnosti.

Sada kada razumete šta želimo da postignemo – promenu načina na koji funkcioniše moderno preduzeće – možemo da počnemo.