

**BIBLIOTEKA „USPEH”**  
**120**



# IZGRADI

---

---

Nekonvencionalni vodič za  
izgradnju biznisa koji vrede

---

---

TONI FADEL

**Finesa**

Beograd, 2024.

Naslov originala  
Build: An Unorthodox Guide to Making Things Worth  
Making Hardcover by Tony Fadell

Copyright © 2022 by Tony Fadell. All rights reserved.

*Izdavač*

Finesa d.o.o. Beograd, Krunska 36  
tel: +381112645122; +381646454859  
www.finesa.edu.rs

*Za izdavača*

Lidija Maričić

*Glavni urednik*

Lidija Maričić

*Urednik izdanja*

Danica Banzić

*Prevod*

Jelena Perlić

*Lektura i korektura*

Gordana Sajić Jovanović

*Grafička priprema*

iLearn d.o.o.

*Dizajn korica*

Ana Petričić

*Štampa*

F.U.K. Beograd

Tiraž: 1000

ISBN: 978-86-6303-104-3

Beograd, 2024.

*Nani, dedi, mami i tati – mojim prvim mentorima*



# SADRŽAJ

*Uvod* **XI**

## **DEO 1: IZGRADITE SEBE 1**

*Poglavlje 1.1: Odraslo doba* **5**

*Poglavlje 1.2: Pronađite posao* **17**

*Poglavlje 1.3: Heroji* **25**

*Poglavlje 1.4: Ne gledajte (samo) dole* **33**

## **DEO 2: IZGRADITE SVOJU KARIJERU 43**

*Poglavlje 2.1: Samo rukovođenje* **53**

*Poglavlje 2.2: Podaci nasuprot mišljenju* **69**

*Poglavlje 2.3: Seronje* **79**

*Poglavlje 2.4: Dajem otkaz* **93**

**DEO 3: IZGRADITE SVOJ PROIZVOD 107**

*Poglavlje 3.1: Učinite neopipljivo opipljivim 115*

*Poglavlje 3.2: Zašto pričamo priče 129*

*Poglavlje 3.3: Evolucija nasuprot disrupciji nasuprot izvršenju 139*

*Poglavlje 3.4: Vaša prva avantura – a zatim i druga 153*

*Poglavlje 3.5: Otkucaji srca i lisice 167*

*Poglavlje 3.6: Tri generacije 181*

**DEO 4: IZGRADITE SVOJ BIZNIS 195**

*Poglavlje 4.1: Kako da primetite dobru ideju 203*

*Poglavlje 4.2: Da li ste spremni? 215*

*Poglavlje 4.3: Udati se zbog novca 227*

*Poglavlje 4.4: Možete da imate samo jednog korisnika 241*

*Poglavlje 4.5: Ubijate se od posla 247*

*Poglavlje 4.6: Kriza 261*

**DEO 5: IZGRADITE SVOJ TIM 269**

*Poglavlje 5.1: Zapošljavanje 273*

*Poglavlje 5.2: Prelomne tačke 289*

*Poglavlje 5.3: Dizajniranje za sve 311*



*Poglavlje 5.4: Metod za marketing* 321

*Poglavlje 5.5: Svrha menadžera projekta* 335

*Poglavlje 5.6: Smrt prodajne kulture* 349

*Poglavlje 5.7: Naoružajte se advokatima* 359

**DEO 6: BUDITE CEO 371**

*Poglavlje 6.1: Postati CEO* 387

*Poglavlje 6.2: Odbor* 401

*Poglavlje 6.3: Kada kupujete i kada vas kupuju* 415

*Poglavlje 6.4: Manite se masaža* 429

*Poglavlje 6.5: Ne biti više CEO* 439

  

*Zaključak: Izvan sebe* 451

*Zahvalnice* 457

*Spisak knjiga za čitanje* 463

*O autoru* 465



## UVOD

**M**NOGI MOJI ISKUSNI MENTORI od poverenja su preminuli. Osvrnuo sam se oko sebe pre nekoliko godina, a mudre, (uglavnom) strpljive duše koje sam zatrpavao milionima pitanja, koje su odgovarale na moje pozive kasno u noć, koje su mi pomogle da osnujem kompanije i izgradim proizvode i upravljam sastancima odbora ili da prosto budem bolja osoba – više nisu bile tu. Neke su otišle prerano.

Sada sam ja postao taj koga zasipaju pitanjima. Istim pitanjima koja sam i ja postavljao, iznova i iznova. Pitanjima o startapima, naravno, ali i o nekim osnovnijim stvarima: da li da dam otkaz ili ne, koji karijerni potez treba da napravim, kako da znam da li moje ideje uopšte valjaju, kako da razmišljam o dizajnu, kako da se nosim sa neuspehom, kada i kako da započnem biznis.

I za pravo čudo, imao sam odgovore. Davao sam savete. Naučio sam ih od svojih sjajnih mentora i neverovatnih timova sa kojima sam radio preko trideset godina. Naučio sam ih u mnogim starta-

pima i ogromnim kompanijama koje prave proizvode koje svakodnevno koriste stotine miliona ljudi.

Tako da bih sada, ako me pozovete u pola noći, uspaničeni, da me pitate kako da održite kulturu kompanije takvom kakva jeste dok kompanija raste ili kako da ne pogrešite u marketingu, mogao da vam dam neke uvide, trikove i savete, čak i neka pravila.

Ali neću. Molim vas da me ne zovete u pola noći. Naučio sam koliko je značajno da se dobro naspavate.

Samo pročitajte ovu knjigu.

Ona sadrži mnoge savete koje dajem na dnevnom nivou novim diplomcima i direktorima, izvršnim direktorima i stažistima, svima koji pokušavaju da se probiju u poslovnom svetu i da izgrade svoju karijeru.

Ovi saveti su nekonvencionalni zato što su *stara škola*. Religija Silicijumske doline je ponovni pronalazak, disrupcija – dizanje u vazduh starih načina razmišljanja i predlaganje novih. Ali određene stvari ne možete da dignete u vazduh. Ljudska priroda se ne menja, bez obzira na to šta pravite, gde živite, koliko imate godina, da li ste bogati ili ne. A tokom prethodnih manje-više trideset godina, video sam šta ljudi rade kako bi dosegli svoj puni potencijal, kako bi uneli disrupcije u stvari kojima je to potrebno, kako bi utrljali sopstveni nekonvencionalni put.

Zato sada pišem o stilu liderstva za koji vidim da pobeđuje, iznova i iznova. O tome kako su moji mentori i Stiv Džobs to radili. I o tome kako ja radim. O tome kako je kad ste problematični i pravite svakakve gluposti.

To nije jedini način da se napravi nešto vredno pravljenja, ali to je moj način. I nije za svakoga. Neću da propovedam o naprednoj,

modernoj teoriji organizacije. Neću vam reći da radite dva dana nedeljno i da se ranije penzionišete.

Svet je pun osrednjih, polurazvijenih kompanija koje kreiraju osrednje, polurazvijene gluposti ali ja sam proveo čitav život jureći proizvode i ljude koji teže izvrsnosti. Imao sam izuzetnu sreću da učim od najboljih – od hrabrih, strastvenih ljudi, koji su napravili razliku u svetu.

Verujem da svako treba da ima takvu priliku.

Zato sam napisao ovu knjigu. Svako ko pokušava da uradi nešto značajno treba i zaslužuje da ima mentora i trenera – nekoga ko je sve već video i prošao i, nadam se, može da vam pomogne da prođete kroz najteže trenutke u karijeri. Dobar mentor vam neće dati odgovore, ali će pokušati da vam pomogne da vidite svoj problem iz nove perspektive. Pozajmiće vam neki od svojih teško zarađenih saveta, kako biste mogli da otkrijete rešenje za sebe.

Ne zaslužuju pomoć samo tehnološki preduzetnici iz Silikonske doline. Ova knjiga je za sve koji žele da stvore nešto novo, koji jure izvrsnost, koji ne žele da gube svoje dragoceno vreme na ovoj dragocenoj planeti.

Mnogo ću govoriti o pravljenju sjajnog proizvoda, ali taj proizvod ne mora da bude tehnološki. To može da bude bilo šta što stvarate – usluga. Prodavnica. Može da bude nova vrsta postrojenja za reciklažu. Čak iako još uvek niste spremni da bilo šta napravite, ovi saveti će vam i dalje značiti. Ponekad je prvi korak samo da shvatite šta želite da radite. Da pronadete posao koji vas uzbuđuje. Da izgradite sebe kao ličnost kakva želite da postanete ili tim sa kojim možete sve da napravite.

Ova knjiga nema za cilj da bude biografija – još nisam mrtav. Ona je mentor u koricama. Enciklopedija saveta.

Ako imate dovoljno godina da se sećate vremena pre Vikipedije, možda se sećate radosti koju je u vama izazivala kućna biblioteka sačinjena od enciklopedija bilo u vašoj kući ili vaših bake i deke ili pak duboko u dnu školske biblioteke. Tamo biste odlazili kada ste imali konkretno pitanje, ali svako malo biste samo otvorili enciklopediju i počeli da je čitate. A kao Aardvark.<sup>1</sup> Pratili biste dalje pojmove i videli dokle ćete stići, čitajući po redu ili na preskok, otkrivajući male slike sveta.

Tako treba da posmatrate i ovu knjigu.

- Možete da je čitate po redu, od početka do kraja.
- Možete da je prelistavate i tražite savete i priče koje su najzanimljivije ili najkorisnije za vašu trenutnu karijernu krizu. Kriza uvek postoji – bilo da je lične, organizacione ili konkurentne prirode.
- Možete da pratite poveznice „Vidite i” koje su rasute kroz celu knjigu, baš kao što biste kliknuli na izabrani članak na Vikipediji. Zaronite dublje u bilo koju temu i vidite gde će vas to odvesti.

Većina biznis knjiga ima jednu osnovnu tezu, koju obrazlaže na tri stotine strana. Ako tražite široki spektar dobrih saveta na različite teme, možda biste morali da pročitate četrdeset knjiga, brzo pregledajući svaku od njih, kako biste povremeno naleteli na poneku korisnu informaciju. Zato sam za ovu knjigu prikupio samo korisne informacije. Svako poglavlje nudi savete i priče koje su inspirisane poslovima, mentorima, trenerima, menadžerima i kolegama koje sam imao, kao i bezbrojnim greškama koje sam napravio.

---

<sup>1</sup> Aardvark je afrički noćni sisar srednje veličine.