

## 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.”

— *Klejton 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 Palka), 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.”

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

„*Startup način* podučava preduzeća svih veličina kako da, kroz sopstveni rast, efikasno razviju i održe kulturu preduzetništva, i tako omoguće 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 Prinstonu*

„U knjizi *Startup način* Erik Ris nudi mapu i vodič za upravljanje kontinuiranom inovacijom onima koji predvode javni, privatni ili ne-profitni 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 ne gujemo 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 izgrađene 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*

# SADRŽAJ

Uvod 1

**PRVI DEO: MODERNO PREDUZEĆE 17**

**Poglavlje 1**

Poštovati prošlost, otkrivati budućnost:  
Stvaranje modernog preduzeća 21

**Poglavlje 2**

Preduzetništvo: Funkcija koja nedostaje 42

**Poglavlje 3**

*Startup* stanje uma 63

**Poglavlje 4**

Lekcije iz *Lean Startupa* 85

**Poglavlje 5**

Sistem upravljanja za inovacije u srazmeri 119



**DRUGI DEO: VODIČ ZA TRANSFORMACIJU 137**

**Poglavlje 6**

Prva faza: Kriična masa 146

**Poglavlje 7**

Druga faza: Srazmerno uvećavanje 189

**Poglavlje 8**

Treća faza: Duboki sistemi 227

**Poglavlje 9**

Računovodstvo za inovacije 270

**TREĆI DEO: SVEOBUH VATAN POGLED 309**

**Poglavlje 10**

Jedinstvena teorija preduzetništva 315

**Poglavlje 11**

U susret propreduzetničkoj praktičnoj politici 327

**Epilog**

Nova građanska religija 357

Dodatak 1: Dodatni izvori 362

Dodatak 2: MVP katalog 371

Napomena o istraživačkim metodama 374

Dodatne informacije 376

Zahvalnice 377

Beleške 386

Indeks pojmova 396

## STARTUP NAČIN U SRBIJI

Tokom posljednjih deset godina, imao sam priliku da otkrijem Erikov *Startup Lessons Learned* blog na samom početku, saradujem sa njim i njegovim IMVU suosnivačom Markusom Goslingom te na kraju da im se pridružim u Long-Term Stock Exchange (LTSE); našim svestranim pokušajem da promjenimo američko tržište javnog kapitala kako bi bolje podržavalo preduzetništvo u javnim preduzećima. Tako sam imao gotovo jedinstvenu priliku da budem svjedok tipu transformacija opisanim u ovoj knjizi. Duboko vjerujem da možemo usvojiti *Startup način* širom Srbije kako bismo podstakli ne samo srpske *startupe* i preduzetničke organizacije već i postojeće vladine i nevladine organizacije, ali i državne firme.

Postoje dva preduslova da bismo omogućili ovu sveobuhvatnu *Startup način* primjenu u Srbiji: preduzetnički ekosistem i jednaka prilika i podrška za sve koji žele da nauče kako da budu preduzetnici. Novčana sredstva će potom uporedo pratiti početni uspjeh na svjetskoj sceni.

Počnimo sa gajenjem preduzetničkog duha (dr Kerol S. Dvek u *Stanju uma* pokazuje da je ovako nešto moguće), obučavanjem budućih preduzetnika, i prikazivanjem uspjeha koji su vrlo srpski preduzetnici već postigli kako u matici tako i u dijaspori. Uporedo, moramo djelovati usklađeno i usvojiti međunarodno uspješnu praksu i zakonodavstvo za podstrekavanje preduzetništva. Zasigurno posjedujemo talenat, *Startup način* nam ukazuje put, a danas lokacija igra sve manju ulogu u globalnoj ekonomiji. Potom, kao što ova knjiga ukazuje, treba nam svestran sistem podrške koji bi omogućio svima koji žele da nauče preduzetničke vještine priliku da ih iterativno izoštravaju i naposljetku inspirišu druge.

Ovo nije pusti san. Ovo se već dešava. Srbija je dom globalno uspješnih *startupa* i budućih „jednoroga” (unicorns) koji već godinama upražnjavaju *Lean Startup* metode, sve brže širećim organizacijama za programersku i *startup* obuku i preduzetničkim zajednicama. U 2017. godini, gotovo 2000 programerskih firmi je osnovano u Srbiji a neke od najvećih svjetskih ICO su predvodili *startupi* iz Beograda. Po prvi puta ikad, bili smo svjedoci udruživanja vodećih ljudi i grupa na našoj *startup* sceni pod okriljem Inicijative Digitalne Srbije istodobno podržane od strane naše preduzetničke zajednice u dijaspori koja se takođe po prvi puta okupila. Vlada Republike Srbije je prepoznala priliku pa će tako od ove godine učenje *Python* programskog jezika biti sastavni dio osnovnog obrazovanja, a Vlada ima akcioni plan u 35 tačaka za unapređenje IT sektora u 2018. godini.

Tihomir Bajić,  
Potpredsjednik inženjeringa u LTSE  
Osnivač Serbian Entrepreneurs  
tiho@serbianentrepreneurs.com

San Francisko, januar 2018.