

Priznanja za **LEAN STARTUP**

„*Lean Startup* nije samo o kreiranju uspješnijih preduzetničkih poslova, nego i o tome šta možemo da naučimo od tih poslova da bismo praktično poboljšali sve što radimo. Zamišljam kako se *Lean Startup* principi primenjuju na vladine programe, zdravstvo i rešavanje velikih svetskih problema. Na kraju, to je odgovor na pitanje: Kako možemo brže da saznamo šta funkcioniše i da odbacimo ono što ne funkcioniše?”

– **Tim O'Rajli (Tim O'Reilly),**
gl. izvršni direktor O'Reilly Media

„Erik Ris razjašnjava tajne preduzetništva i otkriva da čarolija i genijalnost nisu potrebni sastojci za uspeh, već umesto toga predlaže naučni proces koji može da se nauči i ponovi. Bilo da ste *startup* ili korporativni preduzetnik, za vas su ovde važne lekcije u istraživanju novog i nepoznatog.”

– **Tim Braun (Tim Brown), gl. izvršni direktor IDEO**

„Plan inovacije za dvadeset prvi vek. Ideje iz *Lean Startupa* pomoći će u kreiranju sledeće industrijske revolucije.”

– **Stiv Blenk (Steve Blank), predavač Univerzitet Stanford,**
UC Berkeley Hass Business School

„Svaki osnivački tim trebalo bi da stane na četrdeset osam sati i da pročita *Lean Startup*. Ozbiljno, stanite i pročitajte ovu knjigu odmah.”

– **Skot Kejz (Scott Case), gl. izvršni direktor**
Startup America Partnership

„Ključna lekcija iz ove knjige je da se *startupovi* događaju u sadašnjosti, tom neurednom mestu između prošlosti i budućnosti, gde se ništa ne događa prema PowerPointu. Risov pristup 'čitajte i reagujte', njegova uporna fokusiranost na potvrđeno učenje, beskrajna briga zbog lebdenja između 'istrajnosti' i 'zaokreta', sve to dokazuje koliko on ceni dinamiku preduzetništva.”

– **Džefri Mur (Geoffrey Moore),**
autor *Prelazeći preko ponora (Crossing the Chasm)*

„Ako ste preduzetnik, pročitajte ovu knjigu. Ako razmišljate o tome da postanete preduzetnik, pročitajte ovu knjigu. Ako ste samo radoznali u vezi preduzetništva, pročitajte ovu knjigu. *Lean* početak je najbolja praksa za inovatore danas. Učinite sebi uslugu i pročitajte ovu knjigu.”

– **Rendi Komisar (Randy Komisar),**
direktor osnivač TiVo-a i autor bestselera
Monah i zagonetka (The Monk and the Riddle)

„Kako primeniti *lean* ideje stare pedeset godina na brzi, previše nesigurni svet *startupa*? Ova knjiga daje sjajan, dobro dokumentovan i praktičan odgovor. Sigurno će postati menadžerski klasik.”

– **Din Rajnertsen (Din Reinertsen),**
autor knjige *Principi toka razvoja proizvoda*
(The Principles of Product Development Flow)

„Šta bi se dogodilo kad bi poslovi bili od temelja izgrađeni na način da saznaju šta njihovi korisnici zaista žele? *Lean Startup* je osnova za stvaranje nove predstave o skoro svim stranama funkcionisanja posla. Nemojte da vas reč *startup* u naslovu zbuni.

Ovo je knjiga receptata za preduzetnike u organizacijama svih veličina.”

– **Roj Bejhat (Roy Bahat), predsednik IGN Entertainment**

„*Lean Startup* je osnovna obavezna literatura za osnivače, a omogućuje im manji broj neuspešnih proizvoda dovodenjem strukture i nauke onome što je obično neformalno i što je umetnost. Daje delotvorne načine za izbegavanje greške u učenju o proizvodu, za procenu ranih signala s tržišta preko potvrđenog učenja i za odlučivanje o istrajavanju ili zaokretu, svim izazovima koji povećavaju priliku za preduzetnički neuspeh.”

– **Noam Vaserman (Noam Wasserman), profesor Harvard Business School**

„Jedna od najboljih i najpronijljivijih novih knjiga o preduzetništvu i menadžmentu koje sam pročitao. Trebalo bi da bude obavezna literatura ne samo za preduzetnike s kojima radim, već i za moje prijatelje i kolege u raznim industrijama koji se neizbežno bave mnogim izazovima o kojima se govori u *Lean Startupu*.”

– **Judžin J. Huang (Eugene J. Huang), partner True North Venture Partners**

„Svaki preduzetnik odgovoran za inovaciju u svojoj organizaciji trebalo bi da pročita ovu knjigu. Ona na zabavan i pedantan način razvija rigoroznu nauku za inovativni proces kroz metodologiju 'lean razmišljanja'. Ta metodologija daje nove i snažne instrumente za poboljšanje brzine i efikasnosti inovativnih procesa u preduzećima, preko proizvoda s minimalnom funkcionalnošću, potvrđenog učenja, inovativnog računovodstva i metrike delovanja. Ti instrumenti će pomoći velikim i malim

organizacijama u održavanju inovacije efikasnim usklađivanjem vremena, strasti i veštine njihovog mora talenata.”

– **Andrea Goldsmit (Andrea Goldsmith),
profesorica elektrotehnike na Univerzitetu
Stanford i suosnivačica nekoliko startupova**

„U poslovanju, *lean* preduzeće je održiva efikasnost na delu. Revolucionarna metoda *Lean Startup* Erika Risa pomoći će da vašu novu poslovnu ideju dovedete do krajnjeg rezultata koji je uspešan i održiv. Pronaći ćete inovativne korake i strategije za kreiranje i upravljanje svojim *startupom*, dok učite o stvarnim uspesima i propastima drugih. Ova knjiga je obavezna literatura za preduzetnike koji su stvarno spremni da započnu nešto veliko!”

– **Ken Blanšar (Ken Blanchard), jedan od autora knjiga
Menadžer za minut (The One Minute Manager) i
*Preduzetnik za minut (The One Minute Entrepreneur)***

„Posao je previše važan da bismo ga prepustili sreći. Erik otkriva rigorozne procese koji se ne oslanjaju na sreću u osmišljavanju novih proizvoda i novih poslova. To smo učinili središtem funkcionisanja timova u našem preduzeću... i to funkcioniše! Ova knjiga nas vodi kroz inovativne prakse koje se koriste u Googlu, Toyoti i Facebooku, a koje funkcionišu u svakom poslu.”

– **Skot Kuk (Scott Cook), osnivač i
predsednik izvršnog odbora Intuit**

LEAN STARTUP

2. izdanje

LEAN STARTUP

2. izdanje

Kako današnji preduzetnici koriste neprestanu inovativnost
za stvaranje u potpunosti uspešnih poslova

Erik Ris

BIBLIOTEKA „MENADŽMENT“

Erik Ris

LEAN STARTUP, 2. izdanje

Kako današnji preduzetnici koriste neprestanu inovativnost za stvaranje u potpunosti uspešnih poslova

Naslov originala

Eric Ries

THE LEAN STARTUP

How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses

Copyright © 2011 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.
<i>Stručni redaktor</i>	dr Branko Ž. Ljutić, redovni profesor
<i>Grafički dizajn:</i>	iLearn d.o.o. Beograd
<i>Godina izdanja:</i>	2019.
<i>Štampa:</i>	Zlatna knjiga Jagodina
<i>Tiraž:</i>	500 primeraka

Prvi put objavljeno u Srbiji u: 2019.

ISBN: 978-86-80666-04-4

Za Taru

Sadržaj

Uvod 1

Prvi deo VIZIJA

1. Početak 15
2. Definicija 25
3. Učenje 37
4. Eksperimentisanje 57

Drugi deo UPRAVLJANJE

5. Skok 81
6. Testiranje 94
7. Procenjivanje 117
8. Zaokret (ili istrajavanje) 153

Treći deo UBRZAVANJE

9. Serije 190
10. Rast 213
11. Prilagođavanje 231
12. Inovacija 261

13. Epilog: ne trošite uzalud 281
14. Pridružite se pokretu 294

Beleške 301

Saopštenje 311

Zahvalnice 313

Indeks pojmova 319

LEAN STARTUP

2. izdanje

Uvod

Verovatno ste već čuli ovu priču. Brilljantni studenti u studentskom domu stvaraju budućnost. Ne mareći za granice, zaludeni novom tehnologijom i mladalačkim entuzijazmom podižu preduzeće ni iz čega. Njihov početni uspeh omogućava im prikupljanje dodatnog novca, nakon čega svoj proizvod plasiraju na tržište. Zapošljavaju svoje prijatelje, sastavljaju zvezdanu ekipu i izazivaju svet da im se suprotstavi.

Pre deset godina i nekoliko *startupova* ta osoba sam bio ja, kada sam pokrenuo svoje prvo preduzeće. Jedan trenutak iz toga vremena posebno mi se urezao u pamćenje: trenutak kada sam shvatio da će moje preduzeće da propadne. Moj suosnivač i ja bili smo na ivici razuma. *Dot-kom* mehurić je prsnuo, a mi smo potrošili sav novac. Očajnički smo pokušavali da prikupimo još novca, ali nismo uspeli. Usledila je scena prekida kao iz nekog holivudskog romantičnog filma: kiša je padala, a mi smo se svadali na ulici. Nismo više mogli da se složimo ni u kom smeru da nastavimo šetnju, pa smo krenuli u suprotnim smerovima. Nema bolje metafore za neuspeh našeg preduzeća od te slike nas dvojice, izgubljenih i ljutih na kiši.

Ovo sećanje je još uvek bolno. Preduzeće je životarilo još nekoliko meseci, ali je situacija bila bezizlazna. U to vreme činilo nam se da sve radimo kako treba, imali smo dobar proizvod,

briljantnu ekipu, neverovatnu tehnologiju i pravu ideju u pravo vreme. I zaista smo bili na dobrom tragu. Radili smo na projektu koji bi omogućio studentima da stvaraju *onlajn* profile koje bi delili... s poslodavcima. Ups. Ali, uprkos ideji koja je obećavala, bili smo osuđeni na propast od prvog dana, jer nismo znali na koji način da pretvorimo svoju ideju i znanje u uspešno preduzeće.

Ako niste nikada doživeli ovakav neuspeh, teško možete da zamislite taj osećaj. Osećaj kao da vam zemlja nestaje pod nogama. Shvatate da ste bili prevareni. Priče u časopisima bile su laž. Trud i istrajnost ne vode do uspeha. I, što je još gore, sve što ste obećali svojim zaposlenima, prijateljima i rodbini, neće se ostvariti. Svi koji su smatrali da ste ljudi što se upuštate u rizičan poduhvat, biće u pravu.

Nije trebalo tako da se završi. U novinama i časopisima, filmovima i nebrojenim *blogovima* ponavlja se mantra uspešnih preduzetnika: ako ste odlučni, pametni i, što je najvažnije, imate ideju za dobar proizvod u pravo vreme, novac i slava neće izostati.

Postoji cela industrija koja stvara ovaj mit. Vremenom sam došao do zaključka da je ova priča neistinita, rezultat pristrasnosti pri izboru primera i naknadne pameti. Radio sam sa stotinama preduzetnika i iz prve ruke znam koliko obećavajućih ideja ne vodi uspehu. Surova je stvarnost da većina *startupova* završi kao promašaj. Većina novih proizvoda nije uspešna. Većina poduhvata nikada ne dostigne svoj puni potencijal.

Ipak, priča o istrajnosti, kreativnom geniju i trudu ne gubi na snazi. Zašto je toliko popularna? Mislim da postoji nešto posebno privlačno u ovoj priči o uspehu ni iz čega. Ovako se čini da uspeh ne može da izostane ako imaš ono što je potrebno. Po toj priči čini se da dosadni, svakodnevni detalji i individualne odluke ne znače ništa. Publika će da dođe sama od sebe. A onda

kada ne uspemo, imamo spreman izgovor: nismo imali pravi proizvod, vizija nam nije bila dovoljno snažna, ili jednostavno nismo bili u pravo vreme na pravom mestu.

Nakon više od deset godina preduzetničkog rada odlučio sam da odbacim ovakvo razmišljanje. Gledajući svoje i tuđe uspehe i promašaje shvatio sam da su najvažniji upravo ti mali, dosadni detalji. Uspeh na početku nije posledica dobrih gena, ni nalaženja na pravom mestu u pravo vreme. Do uspeha može da se dođe ako se prati određena procedura, što znači da uspeh može da se nauči, a to znači da se uspeh može podučiti.

Preduzetništvo je slično menadžerstvu. Ne, niste to pogrešno pročitali. Ljudi često imaju potpuno različito shvatanje ova dva pojma. U poslednje vreme izgleda kako je jedan *kul*, inovativan i uzbudljiv, dok je drugi dosadan, ozbiljan i nezanimljiv. Treba prevazići ove predrasude.

Dozvolite da vam ispričam drugu *startup* priču. Godina je 2004. i nekolicina ljudi osnovala je novo preduzeće. Njihovo prethodno preduzeće vrlo javno je propalo. Kredibilitet im je na nuli. Svi imaju velike vizije: da se promeni način na koji ljudi komuniciraju koristeći novu tehnologiju koju su nazvali *avatarima* (to je bilo pre popularnog filma Džejsma Kameron). Slede vizionara pod imenom Vil Harvi (Will Harvey), koji je osmislio zanimljivu ideju. Ljudi se spajaju sa svojim prijateljima i druže *onlajn*, koristeći *avatare* koji im daju spoj intimne povezanosti i sigurne anonimnosti. I što je još bolje, umesto da naši programeri stvaraju svu odeću, nameštaj i potrepštine koje bi *avatarima* mogle da budu potrebne, sami kupci zaduženi su da osmišljavaju ove proizvode i prodaju ih jedni drugima.

Izazov pred njima bio je veliki: stvoriti virtuelne svetove, sadržaj koji bi sami korisnici stvarali, mrežnu trgovinu, mikroplaćanja kao i, možda i najzahtevnije, trodimenzionalnu tehnologiju *avatara* koju bi mogao da pokrene bilo koji računar.

Ja sam lik i u ovoj priči. Delujem kao suosnivač i zadužen sam za tehnološki aspekt preduzeća koje se zove IMVU. U ovom trenutku u našim karijerama moji suosnivači i ja smo već predodređeni da napravimo nove greške. Sve što radimo, radimo pogrešno. Umesto da provodimo godine usavršavajući tehnologiju svog proizvoda, mi gradimo proizvod koji je loš, pun *bagova* koji ruše računare. Zatim ga šaljemo korisnicima pre nego što je spreman. I još to naplaćujemo. Nakon što smo osigurali prve kupce, bez prestanka menjamo proizvod, prema tradicionalnim shvatanjima čak i previše brzo. Šaljemo nove verzije proizvoda desetak puta tokom jednog dana.

Zaista smo imali kupce u tim ranim danima, prave vizionare i rane usvajače, s kojima smo često razgovarali i pitali ih za mišljenje. Ali, nikada nismo poslušali ono što su imali da nam kažu. Gledali smo njihov doprinos kao jedan od mnogih izvora informacija o našem proizvodu i sveukupnoj viziji. Više smo radili eksperimente na svojim kupcima nego što smo slušali njihove prohteve.

Prema tradicionalnom viđenju poslovanja naš pristup bi morao da vodi ka propasti, ali nije. Ne morate mi verovati na reč, ali ćete u ovoj knjizi videti kako je pristup koji smo mi po prvi put primenili u osnivanju IMVU-a postao uzor brojnim preduzetnicima širom sveta. On se oslanja na brojne postojeće teorije i pristupe, uključujući unapređenje rada s korisnicima, brzo razvijanje, promišljanje dizajna i *lean* proizvodnju.

Uprkos svim knjigama koje se bave poslovnim strategijama, osobinama koje čine velike poslodavce, načinima na koje možemo da pretpostavimo šta će biti sledeći trend, još uvek je teško da se udahne život brojnim idejama. Ova frustracija nagnala nas je da isprobamo novi radikalni pristup u IMVU. Ovaj pristup karakterisala je velika brzina promene, usredsređenost na ono

što kupci žele (a da ih to ne pitamo), kao i naučni pristup donošenju odluka.

POREKLO *LEAN STARTUPA*

Jedan sam od onih koji su odrasli programirajući računare, tako da se moje shvatanje menadžmenta i preduzetništva razvijalo zaobilaznim putem. Uvek sam radio u delu industrije koji se bavio razvijanjem proizvoda, moji partneri i šefovi uvek su bili menadžeri ili marketinški stručnjaci, dok su moje kolege radile na inženjerskom razvijanju proizvoda. U svojoj karijeri neprekidno sam radio i ulagao sve u proizvode koji naposljetku ne bi uspeli na tržištu.

S obzirom na svoje obrazovanje i pozadinu, u početku sam verovao da je reč o tehničkim problemima koji zahtevaju tehnička rešenja, bolju arhitekturu, bolji inženjerski proces, veću disciplinu, usredsređenost i viziju samog proizvoda. Čak i kad sam poradio na svim ovim aspektima, neuspesi su nastavili da se ređaju. Pročitao sam svaku knjigu koja se bavila tom temom, a imao sam i sreću da su mi mentori bili najveći umovi Silicijumske doline. U trenutku kada sam postao suosnivač IMVU-a moja glad za novim idejama bila je na vrhuncu.

Imao sam sreću što su moji suosnivači bili spremni da eksperimentišu s novim pristupima. Bilo im je dosta, kao i meni, promašaja izazvanih tradicionalnim načinom razmišljanja. Imali smo i tu sreću što nam je Stiv Blenk (Steve Blank) bio investitor i savetnik. Stiv je već 2004. počeo da iznosi svoju ideju da je poslovni i marketinški aspekt osnivanja preduzeća podjednako važan kao i razvijanje proizvoda, kao i da zahteva podjednako temeljnu metodologiju pri primenjivanju. Nazvao je tu meto-

dologiju „unapređenje rada s korisnicima”, a ona je dala smernice i vodila moj preduzetnički rad.

U to vreme sastavljao sam tim za razvijanje proizvoda u IMVU-u, koristeći neke od neortodoksnih metoda koje sam malopre spomenuo. U okvirima tradicionalne teorije razvoja proizvoda ove metode nisu imale smisla, ali iz prve ruke video sam kako deluju. Naišao sam na poteškoće u pokušaju da objasnim ovaj pristup novim zaposlenima, investitorima i osnivačima drugih preduzeća. Nedostajao mi je zajednički jezik kojim bih opisao naše metode i načela.

Počeo sam da istražujem teorije izvan poslovnog sveta kako bih našao objašnjenje za naša iskustva. Krenuo sam da proučavam druge industrije, a posebno proizvodnju, granu iz koje se izvodi većina današnjih teorija menadžmenta. Proučavao sam *lean* proizvodnju, metodu koju je izvorno uvela japanska Toyota. Otkrio sam da mi načela ove metode, uz par sitnih izmena, pomažu da shvatim situaciju u kojoj sam se našao.

Ovakav način razmišljanja evoluirao je u *Lean Startup*, primenu *lean* razmišljanja u procesu inovacije.

IMVU je zabeležio neverovatan uspeh, njegovi kupci stvorili su više od 60 miliona *avata*ra. Reč je o profitabilnom preduzeću koje je u 2011. zaradilo više od 50 miliona dolara, zapošljavajući preko stotinu ljudi u kancelarijama u mestu Mauntin Vju u Kaliforniji. Katalog virtuelnih dobara, koji je u početku izgledao kao najrizičniji aspekt IMVU-a, danas sadrži preko šest miliona predmeta, a svaki dan se doda 7.000 novih. Većinu njih stvaraju upravo korisnici.

Nakon uspeha IMVU-a razni preduzetnici počeli su da me pitaju za savete. Reakcije na opis mog iskustva u IMVU-u uključivale su prazne poglede i nevericu. Najčešća reakcija bila je rečenica: „To nikada ne bi upalilo!” Moja iskustva su se toliko

kosila s uobičajenim razmišljanjem da većina ljudi nije mogla da ih shvati, čak ni najveći inovatori iz Silicijumske doline.

Tada sam naučio da opisujem *startup*, prvenstveno kroz *blog* koji sam nazvao „*Startup* lekcije koje sam naučio”, a zatim i da govorim o njemu – publici na kongresima, preduzetnicima, ulagačima i drugim preduzećima – svakome ko je hteo da čuje o tome. Kroz ovaj proces, u kome je trebalo da objasnim i odbranim svoje ideje pred drugim piscima, teoretičarima i preduzetnicima, imao sam priliku da razvijem i usavršim teoriju *Lean Startupa*. Ono čemu sam se od početka nadao bilo je da pronađem načine kako da eliminišem nepotrebne promašaje koje sam video svuda oko sebe: *startupe* koji su stvarali proizvode koje niko ne želi, nove proizvode koji su povučeni iz proizvodnje i nebrojene neostvarene snove.

Naposletku se ideja *Lean Startupa* razvila u svetski pokret. Preduzetnici su počeli da održavaju međusobne sastanke na lokalnom nivou, na kojima su raspravljali o ovim idejama i o tome kako da ih primene. U stotinama gradova po svetu osnivala su se društva koja su praktikovala ove metode.¹ Putujući brojnim državama i kontinentima, svugde sam nailazio na znakove nove preduzetničke renesanse. Ovaj pokret približava preduzetništvo novoj generaciji osnivača koji su gladni novih ideja u svojim pokušajima stvaranja uspešnih preduzeća.

Iako obrazovanjem dolazim iz polja preduzetništva *haj-tek* softvera, pokret *Lean Startupa* prevazišao je ove uske okvire. Hiljade preduzetnika primenjuje ovu metodu u svakoj zamislivoj industriji. Imao sam priliku da sarađujem s preduzetnicima u preduzećima raznih veličina, u raznim industrijama, čak i u vladama. Ovo putovanje odvelo me na mesta koja nisam mogao ni da zamislim, od kancelarija najvažnijih svetskih investitora do preduzeća na listi Fortune 500, pa čak i do Pentagona. Nikada u životu nisam imao toliku tremu kao kada je trebalo da objasnim

Lean Startup glavnom informacionom službeniku američke vojske, a ujedno i odlikovanom generalu (koji je bio vrlo otvoren prema novim idejama, čak i kada su dolazile od civila kao što sam ja).

Ubrzo sam shvatio da je vreme da se u potpunosti usredsredim na *Lean Startup*. Moja misija je da pospešim stopu uspešnosti novih proizvoda po svetu. Rezultat mog truda je knjiga koju čitate.

METODA

Ova knjiga namenjena je preduzetnicima i svima koji prate njihov rad. Sledi pet pravila ove metode:

1. Preduzetnici su svuda. Ne moraš da radiš u garaži da bi bio mladi preduzetnik. Termin preduzetnik obuhvata svakoga ko deluje unutar moje definicije *startupa* koja glasi: *startup* je institucija koja je osnovana u nameri da stvori nove proizvode i usluge u uslovima velike nesigurnosti. Ova definicija nam govori da preduzetnike možemo svuda da nađemo, i da ovaj pristup može da primeni bilo koje preduzeće u bilo kom sektoru, čak i one najveće.

2. Preduzetništvo je menadžment. *Startup* je institucija, a ne samo proizvod. Upravo zbog toga zahteva novu vrstu menadžmenta, specijalno usmerenog na kontekst izrazite nesigurnosti. Kasnije ću da iznesem argumente zašto verujem da „preduzetnik” treba da bude titula u svim modernim preduzećima koja zavise od inovacije da bi napredovala.

3. Potvrđeno učenje. *Startupovi* ne postoje samo da bi stvarali proizvode, zarađivali novac ili opsluživali kupce. Oni postoje da bi naučili kako osnovati održivo preduzeće. Ovo učenje može naučno da se potvrdi (validira) sprovođenjem čestih eksperimenata koji bi omogućili preduzetnicima da testiraju razne aspekte svoje vizije.

4. Napravi-proceni-uči. Osnovna aktivnost *startupa* je da pretvori ideje u proizvode, da prouči reakciju publike, kao i da istraje ili se odluči na promenu. Svi uspešni *startupovi* trebalo bi da rade na ubrzanju ovog procesa.

5. Računovodstvo za inovacije. Kako bismo pospešili rezultate i držali inovatore odgovornima, moramo da se usredsredimo na dosadne elemente: kako da izmerimo napredak, kako da odredimo prekretnice i prioritete. Ovo zahteva novu vrstu računovodstva koje je namenjeno *startupovima*, ali i ljude koji će držati inovatore odgovornima.

Zašto *startupovi* propadaju?

Zašto, gde god pogledamo, vidimo kako *startupovi* propadaju?

Prvi problem je privlačnost dobrog plana, solidne strategije i detaljnog istraživanja tržišta. Nekada su ovi elementi bili snažni indikatori uspeha. Preduzetnici dolaze u iskušenje da ih primene i na *startupeve*, ali u velikom riziku, koji karakteriše ove poduhvate, oni ne funkcionišu. U slučaju *startupa* preduzetnik ne zna ko će da bude kupac njegovog proizvoda. Kako situacija u svetu postaje sve neizvesnija, tako postaje sve teže predvideti budućnost. Stare metode menadžmenta više nisu na nivou zadatka. Planiranje i predviđanje uspešni su jedino ako se baziraju na dugoj i stabilnoj

istoriji delovanja i relativno statičnom okruženju. *Startupovi* nisu ništa od toga.

Drugi problem nastaje kada preduzetnici i investitori, uviđajući da tradicionalne metode ne mogu da reše njihovu situaciju, dignu ruke u vazduh i primene metodu „samo učini“ („just do it“). Prema ovoj metodi kaos je odgovor za probleme u menadžmentu. Nažalost, iz prve ruke mogu da potvrdim da ni ova metoda nije delotvorna.

Možda ne deluje intuitivno tvrdnja da se nečim tako inovativnim i haotičnim kao što je *startup* može, odnosno mora rukovoditi. Većina ljudi smatra da je proces rukovođenja dosadan, dok su *startupovi* dinamični i uzbudljivi. Ali, ono što je zaista uzbudljivo je posmatranje kako *startupovi* uspevaju i menjaju svet. Strast, energija i vizija koju ljudi donose u ove poduhvate su resursi koji su previše vredni da bi bili odbačeni. Mi možemo i moramo bolje da delujemo. Ova knjiga nudi odgovor na pitanje kako.

KAKO JE KNJIGA ORGANIZOVANA

Ova knjiga podeljena je u tri dela: „Vizija“, „Upravljanje“ i „Ubrzavanje“.

„Vizija“ objašnjava novu disciplinu preduzetničkog menadžmenta. Utvrđuje se ko je preduzetnik, definiše šta je *startup* i artikuliše novu metodu kojom može da se otkrije da li *startupovi* napreduju, nazvana potvrđeno učenje. Videćemo kako *startupovi*, bili oni u garaži ili deo preduzeća, mogu da upotrebe naučne eksperimente da bi otkrili na koji način da stvore održivo preduzeće.

„Upravljanje“ detaljno objašnjava *Lean Startup* metodu, ilustrujući jedan primer prstena povratnih informacija napravi-proceni-uči. Započevši s neutemeljenim pretpostavkama koje

vrište za rigoroznim testiranjem, naučićete kako da stvorite minimalno održiv proizvod kako biste testirali te pretpostavke, zatim novi računovodstveni sistem da biste mogli da procenite napredak, kao i metodu koja će vam pomoći da odlučite da li treba da promenite smer ili da nastavite.

U delu „Ubrzavanje” istražićemo tehnike koje omogućuju *startupovima* da velikom brzinom prolaze kroz prsten povratnih informacija napravi-proceni-uči. Istražićemo koncepte *lean* proizvodnje koji su primenjivi i u slučaju *startupa* – na primer, moć malih serija. Usredsredićemo se i na organizacioni dizajn, pitanja kao šta su – kako proizvodi napreduju, kao i kako primeniti metode *Lean Startupa* nakon izlaska iz garaže i ulaska u najveća svetska preduzeća.

DRUGI VEK MENADŽMENTA

Kao društvo posedujemo niz metoda rukovođenja velikim preduzećima i znamo najbolje pristupe za sastavljanje fizičkih proizvoda. Ipak, kada je reč o *startupovima* i inovaciji, još uvek tapkamo u mraku. Oslanjamo se na viziju, praćenje „velikih ljudi”, ili pokušavamo da analiziramo svoje proizvode. Ovo su novi problemi koji su nastali kao rezultat uspeha menadžmenta u dvadesetom veku.

Ova knjiga pokušava da obezbedi čvrsto tlo preduzetništvu i inovaciji. Na samom smo početku drugog veka menadžmenta. Na nama je da iskoristimo priliku koja nam je data i napravimo nešto veliko. Pokret *Lean Startup* trudi se da se pobrine da imamo potrebne alate da osmislimo sledeći veliki trend i da nam pomogne da promenimo svet.

