

**Bojan
Leković**

Medvedi na putu

kp®

Sadržaj

Predgovor Lazara Džamića Iz srca preduzetnika	
i glave menadžera	11
Lektira za uzrastanje Tuđa iskustva	17

U pogled budućnosti

Okušavanje Početak puta	23
Sunce holandskog neba Odlazak iz zemlje	25
Vrata su se otvorila Prva godina u Holandiji	27

Od starta(pa) do biznisa

Preteča nove ere Bitka za inovacije	33
Trnje i zvezde Prilagođavanje	37
Biti poseban Biznis	41
Eureka na terasi Ideja	43
Misliti unapred Biznis plan	46
Nomen est omen Brend	48
Ben i ja Investicija	51
Miran san Knjigovođa	54
Bolje dve Osnivanje kompanije	56
Ništa bez Gugla Finansije	59
Tesna kuća Problemi sa hostingom	61
Algoritmi reda Uređivanje sajta	68
Da znamo gde smo Ključni indikatori uspešnosti (KPI) ...	72
Srce koje kuca Proizvod	77
Živeo softver Prvi prihodi i prve automatizacije	79
Ups! Eksplicitni sadržaji	82
Da li si čovek? Nemili događaji sa SMS porukama ...	84
Za svaki slučaj Advokat	86

Spremni do kraja Zaštita intelektualne svojine	88
Slučaj „tetka“ Korisnici	91
Ali ne na Menhetnu Kancelarije	93
Žrtvovanje zarad budućnosti Lean startup	97
Avion koji nije hteo da sleti Mobilna aplikacija	100
Moda nikada ne staje Menadžment tim	
i rast organizacije	105
Na 1600 km Šta radi CEO?	111
Nervni sistem za organski rast Radni procesi	113
Katalizator uspeha (ili propasti) Marketing	116
Kako da budemo (dobra) vest? Odnos s javnošću	122
Kupiti se može samo ono što je na prodaju Izlaz	127

Kaljenje

Svetski a naš Adižes i menadžment stilovi	133
Neslaganje sa uvažavanjem Konflikti	135
Rat skakanju u zaključke Kritičko razmišljanje	
kao način upravljanja	138
Motivacija iznad svega Developeri	141
Pitanje pristupa a ne talenta Kreativnost	144
O mostovima koji ne spajaju obale Komunikacija	146
Dobar je, a ne znaš zašto Kompetencije	150
Tumor u firmi Klika	153
Temelj nerazumevanja Kulturne razlike	156
Ko ne promisli, taj izmisli Bulšiteri (i Lupetanje)	160
Kodeks musketara Kultura	163
Biti spreman – to je sve Kako ljudi traže posao	
i gde greše?	166

Organski je zdravo Kada zaposliti novog čoveka?	168
Strpljen, spasen Iskustvo – zašto je bitno?	170
Oficiri i vojnici Junior ili senior?	171
Ko si i šta radiš Funkcije i titule	173
Težnja ka objektivnosti Plata	175
Da li je trojka dobra? Vrednovanje (Evaluacija)	178
Gde si ti? Seniorski nivoi (HR model)	181
Ne, nego znanje Diplome	184
Mokra krpa u lice ili prilika za rast Negativna kritika	186
Druženje bez povoda Događaji van firme	188
Gorivo za uspeh Motivacija	190
Festina lente Konceptualisti i praktičari	192
Zašto, o zašto? Otpuštanje	194
Dobar osećaj Intervjuisanje	198
Matriks iz koga sam pobegao Sopstvene slabosti i razvoj	201
Biće ti bolje kada ti budeš bolji Self-made man	204
Molim te poslušaj Poruke mlađem sebi	206

Zrelost

Sutra je – danas Agilni pristup	211
Naš put Kaizen	217
Potreba za pit-stopom Entropija (težnja ka haosu)	219
Ka meti pucaj Ciljevi i plansko delovanje	221
Nada za svakog od nas Filozofija Johana Krojfa	224
Lekcija iz Londona Jednostavnost	226
Prvi alat za skaliranje Delegiranje	227
Majka grešaka Brzopletost	229

Laser prodire duboko Fokus	230
Bogatstvo Inicijativa	232
Za drugog kao za sebe Domaćinski osećaj	234
U svoje vreme Širenje i diverzifikacija (novi rast)	236
Pola brige Poslovni rizici	238
Budućnost svuda oko mene Živeti u Holandiji, a raditi u Srbiji	240

Znakovi pored puta

Kako sam se lečio Usamljenost	245
Za direktore koji nisu iz struke IT abeceda	248
A da sam rođen u Americi? IT kompanija (u Srbiji)	251
Rizik i žrtva Preduzetnik	254
Anatomija slučaja (Propalo) Investiranje	257
Kako sa njima Investitori	260
U dobru i zlu Partnerstvo	262

Umesto zaključka

Zašto je internet trgovina bitna za Srbiju?	267
Kada trošiš naftu, imaš manje nafte, kada trošiš znanje, imaš više znanja	271
Najveći medved Krizni menadžment	275
Zahvalnost	281
Indeks	287
O autoru	299



Predgovor Lazara Džamića

Iz srca preduzetnika i glave menadžera

Polazak na trnovit put poslovne samostalnosti nemoguć je bez strasti i posebne vrste uzbuđenja svojstvene onima koji zakorače ka svojim snovima. Istovremeno, ukoliko se već prvi korak načini bez pomnog promišljanja, osim što će biti posuto trnjem, putovanje će biti i vrlo kratko. Bojan Leković, CEO kompanije *KupujemProdajem*, prešao je veoma dug put. I stekao jednu od najdragocenijih moneta – iskustvo. Kako to kaže jedna sjajna izreka, „iskustvo je najbolja škola, samo što je školarina mnogo skupa“. Nju je, za sve nas, platio Bojan. Retki su oni koji se pored svih iskušenja upuste u borbu protiv loših aspekata sebe samoga – i prežive da nam o tome pričaju. A iskustva u torbi on ima mnogo. Evo ih samo nekoliko, u inovacijama: lansiranje prvog evropskog mobilnog telefona s kolor ekranom, pa s polifonim „ringtonovima“, zatim je tu prvi mobilni imejl, definisanje prvih evropskih emotikona... Mnogo toga „prvog“, na jednom od poslovno najrazvijenijih tržišta na svetu.

To iskustvo je sada spakovano u ovu knjigu. Bojan i njegov tim majstori su *evidence-based* menadžmenta. Za razliku od folklornog shvatanja, upravljanje firmom je sve samo

ne goli instinkt, osećaj, emocija, posebno u momentima kada firma mora da se strukturise, profesionalizuje i planirano raste. Uspešnog biznisa jednostavno nema bez strukturisanih metodologija, strategije, merenja i evaluacije. Podaci i profesionalno, racionalno planiranje gorivo su poslovnog uspeha, i interno i eksterno. Srcu preduzetnika treba glava menadžera. Ili, kako to divno objašnjava druga izreka, „praksa je slepa bez teorije, teorija je impotentna bez prakse“.

Podaci, evidencija i iskustvo dovode do uvida – još jedne od najvrednijih valuta modernog biznisa. U tom smislu je ova knjiga i mala enciklopedija poslovnih uvida, iz lične i dalje uspešne prakse autora. Uvidi su mala nuklearna pakovanja smisla; ono što je STVARNO važno u određenoj situaciji, ono što štedi vreme, energiju, frustraciju... Uvidi su prečice ka postignuću. A ova knjiga ih je prepuna.

Iz tog mnoštva pomenimo samo promenu naziva IT tima u Deliveri tim i efekte koje je ta promena donela kulturi kompanije; ili ovakav poslovni uvid: „Moj lični izazov je to što sam 1600 kilometara udaljen od ostatka firme i što sam sa zaposlenima u kontaktu uglavnom preko Skajpa. S druge strane, ovaj fizički otklon mi daje mogućnost da se više angažujem misaono nego operativno. A voditi neki biznis pre svega je misaona stvar. Dodatno, kada jednom u mesec dana dođem u Beograd, imam mogućnost da stvari sagledam kao 'gost' – dakle objektivnije nego neko ko se navikao na svakodnevicu ambijenta.“ Ili važnost iskaza „Ne znam“: „Naučio sam da cenim kada mi neko kaže 'ne znam'. Zato što je to kvalitetna informacija. To nikog ne dovodi u zabludu, a čoveka koji priznaje da ne zna čini pouzdanim izvorom.“

Sve ovo, i još mnogo više, isporučeno je spisateljskim stilom koji je pravo osveženje u domaćoj poslovnoj literaturi i zvuči autentično moderno i „svetski“: jednostavno ali aforistično, koncizno ali duboko, jasno ali vredno. Povrh svega, ovo je, za balkanske navike, knjiga šokantne lične otvorenosti i transparentnosti, čak i o stvarima koje kod nas kriju kao zmi-ja noge: o finansijama, pravnoj strukturi svoje firme, o ličnim „masnicama“ zarađenim učenjem i iskustvom, o načinima regrutovanja zaposlenih, o sistemima nagrađivanja, o radu sa investitorima i mnogo čemu drugom. Zato knjiga ima taj specifičan mentorski senzibilitet, osećaj za čoveka, atmosferu lične i prijateljske konverzacije o stvarima o kojima smo želeli da saznamo više, ali nismo imali koga kredibilnog i iskrenog da pitamo. Mentori su ljudi iskusni u raznim aspektima života; oni sa ožiljcima po leđima, nekada i na duši, oni koji su hodali kroz razne vatre, borili se sa svakakvim vešticama Kirkama i zavodljivim Sirenama, pobedili u najtežoj borbi u životu – protiv svih loših aspekata sebe samoga – i preživeli da o tome pričaju.

Osamdeset pet tekstova zen konciznosti u ovoj knjizi vredno je nekoliko tradicionalnih priručnika. Kao kod Bukovskog, i oni su varljivo jednostavni i samo će dobijati na dubini i korisnosti ponovnim čitanjem – onako kako i sam čitalac bude poslovno evoluirao. Predviđam mnogo momenata „Sad znam šta je Bojan mislio!“

Ovo je knjiga o ličnom sazrevanju i poslovnom preduzetništvu koncentrisane jednostavnosti koja krije činjenicu da je pisana dvadeset godina najjačim (i najkrvavijim) mastilom na svetu: ličnim iskustvom.

Medvedi na putu



Lektira za uzrastanje

Tuđa iskustva

Prva poslovna knjiga, koju sam pročitao još na početku studija, bila je *Autobiografija* Lija Ajakoke, jednog od najpoznatijih direktora korporativne Amerike. Ona mi je dala uvid u organizaciju korporacije (*Ford*), i uspon na korporativnoj lestvici: od početnika u sektoru marketinga do CEO kompanije. Zatim, u to kako su se proizvodili automobili i kako je nastao jedan od najpoznatijih modela u automobilskoj industriji – mustang. Takođe, pomogla mi je da shvatim kako je dobiti otkaz kao CEO kompanije i ostati bez prijatelja u isto vreme. Kako se iz te situacije izdigao, postao predsednik posrnulog *Krajslera* i kako ga je spasao. Ova knjiga mi je pružila verovatno najbolju poslovnu edukaciju koju sam imao u životu. Pročitao sam je sedam puta, u različitim periodima. I svaki put – naučio nešto novo.

A onda sam naišao na knjigu *Moje godine sa Dženeral motorsom* Alfreda P. Slouna. U njoj sam saznao kako je od nasledene firme za proizvodnju kugličnih ležajeva kreirao najveću automobilsku kompaniju na svetu, isključivo putem udruživanja sa drugim, sličnim i komplementarnim kompanijama. Tada sam shvatio koliko dogovor sa drugima, koji dele viziju i rizik, može da ubrza rast i razvoj kompanije.

Pa zatim – *Pravo iz stomaka* Džeka Velča, u kojoj je ovaj proslavljeni direktor opisao kako funkcionise najveći svetski konglomerat različitih biznisa kakav je bio *Dženeral elektrik*. Saznao sam za njegovu čuvenu strategiju „popravi, prodaj ili završi“, i kako je osnovao interni univerzitet za razvoj talenata, uveo sistem kvaliteta „šest sigma“, ali i kako je, zbog svog sistema otpuštanja, zaradio nadimak „Neutronski Džek“. Najupečatljivije je kako je, nakon višegodišnjeg procesa, svog naslednika izabrao između tri idealna kandidata po osećaju – „pravo iz stomaka“, dok su preostala dvojica morala da napuste kompaniju. Sve mi je to, dok sam čitao, izgledalo čudno, čak i preterano, ali docnije sam kroz razvoj *KupujemProdajem* shvatio da je bavljenje ljudima ključ uspeha svake organizacije.

Meni su ove knjige pomogle da sagledam svet velikih kompanija iz ličnog – direktorskog ugla. Da spoznam ta vredna i retka poslovna iskustva. Naša glad za tuđim iskustvom razlog je što postoje knjige, pozorište, film, socijalne mreže. Ipak, sa knjigama nam je sloboda da uživamo najveća. Radoznali ljudi čitaju jer su željni novih iskustava. Zato i na poslovnim intervjuima pitam kandidate o knjigama koje su pročitali. Na osnovu odgovora procenjujem koliko su radoznali, željni novih saznanja, ali i na koji način ih upijaju. Šta korisno pronalaze u tim knjigama. Tu je i razlog za pisanje ove knjige – zbog želje da svoje lično iskustvo podelim sa vama radozalcima. Možda će vam biti od pomoći.

Bojan Leković
Osnivač i CEO *KupujemProdajem*
Hag–Beograd, april 2020.

Biti preduzetnik znači biti usamljen.
Piter Džons, *Dragon's Den*, BBC

**U pogled
budućnosti**

▼ Okušavanje

Početak puta

Oduvek sam znao šta želim i to mi je mnogo pomagalo. Sećam se da sam bio u sedmom osnovne kada sam pozeleo da studiram elektroniku na univerzitetu u Nišu. To je značilo da treba da završim Matematičku gimnaziju „Bora Stanković“. Tokom cele srednje škole nijednom tu svoju želju nisam doveo u pitanje. A kada sam počeo da studiram, nisam razmišljao o tome šta ću biti u životu, ali gajio sam želju da jednom započnem svoj biznis. Šetajući ulicama Niša i gledajući izloge, zamišljao sam da se iza nekog od njih nalazi moj prostor, veliki i svetao, sa mnogo ljudi koji u njemu nešto rade. S vremenom sam potisnuo tu želju, jer sam se usmerio na studije, a zatim na nauku. Jednom me je, na trećoj godini, kolega sa smera pitao: „Je li, a šta ćemo mi da radimo posle studija?“ Spontano sam odgovorio: „Kako šta ćemo? Pa ima telekom, razne radio-stanice, biće posla za telekom inženjere.“

Na kraju studija naročito mi se dopao predmet Projektovanje elektronskih sistema, jer je sublimirao sva znanja iz oblasti elektronike. Takođe mi se činilo da je za mene najbolje da ostanem na fakultetu. Pitao sam profesora da li bih mogao da postanem asistent ako bih radio diplomski kod

Medvedi na putu

njega i pristao je. Posle izvesnog perioda na fakultetu shvatio sam da mi do zvanja redovnog profesora treba čak šesnaest godina. Usput, tada se pojavio internet i neodoljivo me zainteresovao. Kao i inostranstvo. Bilo bi lepo, mislio sam, videti kako drugi žive i rade, okušati se u nekoj stranoj zemlji.

Sunce holandskog neba

Odlazak iz zemlje

U periodu nakon mog diplomiranja već se dešavao bum na internetu širom sveta, ali ne i u Srbiji. Kod nas se spremao rat. U leto '99. odlučio sam da akademsku karijeru nastavim negde u inostranstvu: u Kanadi, Americi, bilo gde. Baš u to vreme sreo sam prijatelja čiji je brat radio doktorat u Holandiji. Kroz priču me je upitao što ne bih tamo probao. Nije mi bilo jasno što bih išao baš u Holandiju, pored toliko većih i zanimljivijih zemalja. Počeo je od toga da je Holandija u Evropi i relativno blizu, pa ako mi dosadi, sednem u kola i za dan i po sam ovde. Drugo, kazao je, tamo svi govore engleski. I najvažnije – Holandija postdiplomske studije priznaje kao radni odnos, za razliku od Amerike i Kanade, gde si samo student.

Priznajem da me je ubedio i odmah sam preko interneta našao spisak devetnaest univerziteta u Holandiji, od kojih su tri bila tehnička: Ajndhoven, Tvente i Delft. Dok sam za prva dva bio čuo, za Delft nisam nikada. Pritom, Delft je imao najgori veb-sajt, pa mi se učinilo da u tom gradiću pored Haga imam najveće šanse. Dodatno me je podstakao interesantan oglas profesora Japa van Tila, koji je sebe potpisao

sa „Internet Baron“. Poslao sam mu svoj CV sa motivacionim pismom. Odgovorio mi je da imam vrlo zanimljiv CV, ali da on odlazi. Ipak me je preporučio novom šefu katedre, koji je upravo formirao grupu i rado će pričati sa mnom. Posle intervjua, kojim je bio manje-više zadovoljan, zamolio me je da se u Beogradu vidim sa Dušanom Matićem, kolegom iz grupe. Nakon kraćeg razgovora, Dušan mi je rekao da će dati pozitivnu preporuku. Pitao sam ga da li govori holandski, a on je to, naravno, potvrdio. Onda sam ga pitao kakav je taj univerzitet u Delftu, na šta me je začudeno pogledao i rekao: „Pa najbolji.“

Tako sam, po principu „šta zna dete šta je dvesta kila“, tog januara 2000. upao u grupu za telekomunikacije jednog od najboljih tehničkih univerziteta u Evropi i jednog od najprestižnijih u Holandiji.

Vrata su se otvorila

Prva godina u Holandiji

Putujući vozom ka Delftu, kroz prozor sam se divio defileu kompanijskih zgrada i njihovih ponosno istaknutih logoa. Verovatno je to divljenje bilo podsvesno buđenje uspavane želje. Na železničkoj stanici u Delftu pitao sam čistača kako da dođem do taksija. Uputio me je na dobrom engleskom. Taksista me je odveo do agencije za iznajmljivanje stanova. Izvadio je moje kofere i poželeo mi uspeh. A u agenciji gde je trebalo da preuzmem ključ, žena mi je rekla da joj moje prezime zvuči poznato. Te sitnice su mi dale podršku. Kao da su mi rekli da ovde nisam ni toliki stranac, ni toliko čudan. Pošto sam u malom stanu-sobi ostavio svoje stvari, otišao sam peške do fakulteta i telefonom sa prijavnice pozvao svog novog šefa. Pretpostavio je da preseljenje u nepoznatu zemlju zasigurno predstavlja šok pa mi je dao nedelju dana da se upoznam sa novom sredinom. To vreme sam iskoristio za obilaske i razgledanja grada u kome je nekada slikao Vermer a Levenhuk izumeo mikroskop. Uz to sam morao da pronađem banku, da odem do poreske službe i da sklopim razne ugovore o osiguranju. Imao sam 26 godina, ali sam mnoge stvari radio prvi put u životu. Uz to je svuda i sve bilo na holandskom, pa sam se osećao bespomoćno.

A onda me je Dušan Matić, koji me je intervjuisao u Beogradu, posavetovao da upišem delftsku metodu – kurs za ubrzano učenje holandskog jezika, organizovan pri univerzitetu. Bio je skup i vrlo intenzivan: četiri dana nedeljno, ujutru i uveče, sa višesatnim pripremama i obaveznim testovima. Ko nije bio u stanju da ih polaže sa preko 80% uspeha – izbacivali bi ga sa kursa. Jer – cilj je bio da čovek za šest meseci (pet kurseva) nauči holandski toliko da može da studira. Meni je bilo potrebno samo da progovorim na holandskom, pa su mi bila dovoljna dva kursa. Pošto delftska metoda oduzima ceo dan, podrazumevao sam da to zna i moj šef, koji radi na tom univerzitetu. Međutim, kako me nije viđao na poslu, on mi umalo nije dao otkaz. Spasao me je moj čvrst stav da je nesporazum u pitanju i njegov utisak da sam ipak vredan.

Tako sam ja posle 10 nedelja i progovorio holandski, ali i konačno počeo da se bavim naukom. Bio sam u grupi za telekomunikacije, pa je moja oblast bila nešto što se zvalo „rutiranje na internetu sa garantovanim kvalitetom servisa“. Trebalo je da osmislim i dokažem valjanost algoritama za preusmeravanje paketa informacija. Cilj je bio da njihovo kašnjenje kroz mrežu bude manje od zadatog, što bi omogućilo telekom operaterima da to prodaju kao uslugu. Meni je u početku to bilo interesantno, ali što sam više radio na tom istraživanju, to sam sticao sve jači utisak da to nije dovoljno široka oblast da bih na kraju četvorogodišnjeg ugovora mogao da doktoriram. Moj šef nije želeo da menjamo ili proširujemo oblast istraživanja. Tada sam počeo ozbiljno da se brinem za svoju karijeru. Shvatio sam da univerzitetski ljudi

nisu kao ja i da je četiri godine mnogo, čak i po cenu doktora. Već posle godinu i nešto uopšte nisam bio srećan. Od depresije su me čuvali razgovori sa suprugom Aleksandrom i naši odlasci u pravoslavnu crkvu. Počeo sam da tražim izlaz.

Na TV-u sam naleteo na kanal sa biznis vestima (RTL7). U novinama sam nailazio na gusto odštampane tabele sa akcijama i izveštajima sa berze. A sam Tehnološki univerzitet u Delftu posećivali su predstavnici brojnih kompanija u potrazi za mladim snagama. Shvatio sam da je ulazak u svet biznisa ono što želim. Zakucao sam na ta vrata i ona su se otvorila.

**Od starta(pa)
do biznisa**



Preteča nove ere

Bitka za inovacije

U Kraljevski holandski telekom (KPN) došao sam prvog oktobra 2001. posle serije intervjua sa najmanje pet menadžera različitih odseka. Brzo mi je zapalo za oko da je ta kompanija, sa svojih 30.000 ljudi, država u državi i pitao sam se šta rade svi ti ljudi. A oni su održavali i razvijali telekom biznis, koji se sastojao u pružanju svih vrsta telekom usluga korisnicima i kompanijama u Holandiji i šire. Međutim, tih meseci je nastupila najveća kriza u telekom sektoru, jer je upravo pukao investicioni balon u Americi i vrednost akcija je svuda počela da pada. Zbog reorganizacije sam izgubio posao u sektoru fiksnih mreža pa sam počeo da tražim novi, ali opet u toj firmi. Računao sam da u tolikom sistemu mora biti mesta i za mene. Tako se desilo da u internim oglasima spazim konkurs za „ajmod kontent support inženjera“ (i-mode Content Support Engineer) u centrali mobilne divizije. Sem da se traži nekakav inženjer, ništa u tom poslu nije mi bilo jasno. Zainteresovalo me je pak to što konkurs raspisuje centrala mobilne divizije, jer se tamo može naučiti mnogo o biznisu. Praviti kablove je jedno, a obezbeđivati da informacija ide kroz njih i naplaćivati to – nešto sasvim drugo. Jednostavno, ovaj drugi posao bio mi je kudikamo zanimljiviji.

Na intervjuu su me dočekali tehnički menadžer Hans i jedna žena iz sektora za ljudske resurse. Ozbiljno sam ih upitao da li je bilo reorganizacije u njihovoj diviziji. Jer ako nije, ja ću u tren oka da se pokupim, pošto sam već naučio da ću prvi da dobijem otkaz. Odmah su mi rekli da su reorganizaciju već sproveli i da sada traže nove ljude – imaju jedan veliki projekat sa Japancima, koji je u povoju. Istog dana su me pozvali da mi zakažu novu rundu razgovora kod direktora i tako sam u martu 2002. dobio novi posao.

Već prvih dana u mojoj novoj kancelariji pojavio se Japanac Šoiči Nakata. Pokazao je prstom u mene i rekao: „Ti mi trebaš.“ Pomislio sam kako je lepo kad neko smatra da mu trebaš. On je dodao: „Ja sam iz *NTT DoCoMo*-a, a mi, po licenci, treba da vam prenesemo znanje.“

Naš projekat bio je ni manje ni više nego razvoj prvog internet servisa na mobilnim telefonima u Evropi. Holandanci su uspostavili kontakt sa japanskom telekomom – *NTT DoCoMo*, koji je krajem devedesetih napravio prvi takav servis na svetu. Njega su činili pažljivo razvijeni mobilni telefoni, zatim mobilna mreža za prenos podataka i kontent provajderi koji su u HTML-u nudili na telefonu sajtove dostupne na jedan klik. Servis se zvao ajmod (i-Mode) i desetina miliona pretplatnika u kratkom periodu učinili su ga najbrže rastućim na svetu, a *NTT DoCoMo* se vinuo na sam vrh svetske liste najvrednijih kompanija.

Imao sam sreće da budem u malom timu koji je u potpunosti radio na razvoju evropskog ajmoda. Mi iz centrale smo, u ime naša tri mobilna operatera, u Nemačkoj, Holandiji i Belgiji, intenzivno saradivali sa Japancima, da bi-

smo obezbedili transfer znanja vezan za tehnologije i radne procese. Uporedo smo pravili specifikacije za naše mobilne telefone, zamišljajući šta će najviše odgovarati našim korisnicima, te pregovarali sa evropskim proizvođačima mobilnih telefona ne bi li počeli da ih prave za nas. Da stvari budu komplikovanije, u to vreme mobilne mreže ni izdaleka nisu bile globalno standardizovane. Evropa, Azija i Amerika su imale posebne standarde, pa se tako naši GSM telefoni nisu mogli koristiti van Evrope.

Zahvaljujući našem projektu sa Japancima, dobili smo prvi telefon sa kolor ekranom u Evropi. I prvi telefon koji je imao polifone ringtoneove, odnosno, omogućavao pesme sa ljudskim glasom kao melodiju za zvono. Prvi put se pojavio imejl na telefonu. Onda – prvi HTML pretraživač na telefonu, koji je koristio standardni internet protokol. Čak smo i prve emotikone u Evropi mi definisali. Sa kontent provajderima, odnosno velikim sajtovima, dogovorili smo da prave sadržaj prilagođen za ajmod telefone. Tako je nastalo mnoštvo mobilnih internet servisa, na koje su se ljudi pretplaćivali jednim klikom na telefonu. U prvih pet godina, zajedno sa Japancima smo razvili četiri generacije ajmod telefona. Ja sam radio na razvoju 36 modela, koje smo, zajedno sa drugim mobilnim operaterima u Evropi, kupovali u ukupnoj vrednosti od preko dve milijarde evra. Ajmod telefoni su, po mnogo čemu, bili preteča današnjih Android i iOS telefona. Taj deo moje karijere podseća me na brzu reku u koju sam upao. Mogao sam se ili udaviti u kovitlacu posla ili – plivati.

Trnje i zvezde

Prilagođavanje

Gledao sam ljude u KPN-u i pitao se šta ću ja tu, među njima, u toj stranoj zemlji. Pitao sam se da li je i njima čudno što sam ja tu. U KPN-u su radili gotovo isključivo Holandanci. Sećam se razgovora sa HR menadžerom Markom Burmanom. Pitao me je da li se posle tri godine još uvek osećam kao gost u Holandiji. Potvrdio sam. On mi je rekao da to nije dobro, jer ću onda očekivati da me tretiraju kao gosta, a Holandani nemaju naročitog uvažavanja prema strancima samo zato što su stranci. Zbog toga treba da se što pre oslobodim tog osećaja. Pitao me je i šta bih radije: da me ljudi vide kao eksperta ili da me vole. Izabrao sam ovo prvo. Ja sam tada primetio njegov izraz neslaganja, ali nisam mogao da pretpostavim da se iko ne bi složio sa mnom, pa sam taj izraz na njegovom licu zanemario. Tek kasnije sam shvatio suštinu njegovog pitanja i koji je odgovor bio pravi. Nikada se nismo vratili na tu temu.

U narednom periodu, davao sam sve od sebe da izgradim odnose sa ljudima. Holandski jezik mi je pomagao, ali nije rešavao problem. Morao sam da nađem način da steknem prijatelje među holandskim kolegama, a to nije lako,

ako nemaš baš mnogo toga zajedničkog sa njima. Zbližavanja na osnovu moje ekspertize nije bilo. Zbog nje su me poštovali, ali me nisu nužno voleli. S vremenom sam shvatio da nas zbližavaju događaji. Zajednička putovanja, reorganizacije u firmi, diskusije na pauzama, timska druženja – sve su to bile prilike da gradimo odnose. Polako, ljudi su počeli da mi prilaze i da mi se poveravaju. Tek posle možda pet godina Holandiju sam doživeo kao svoju kuću i počeo istinski da je volim: i zemlju i njene marljive i poštene ljude, kako mi ih je Dušan Matić opisao u našoj prvoj razmeni mejlova. Onda je i samopouzdanje počelo da mi raste. Učestvovao sam u debatama o domaćim pitanjima, zauzimao političke stavove, glasao na izborima. A najbitnije, sticao sam istinske prijatelje mimo Telekoma. Sve to mi je donelo određenu zrelost, koja je doprinela tome da se upustim u preduzetništvo.

Za deset godina provedenih u KPN-u vodio sam vrlo interesantne i značajne projekte, kao što je recimo bila mobilna televizija na mobilnim telefonima. Savetovao sam menadžment za mnoge tehnološke inovacije, na primer HD voice ili 3.5G – da li i kada ih uvesti. Saradivao sam sa mnogo značajnih tehnoloških kompanija, kao što su proizvođači mobilnih telefona, softvera, operativnih sistema, servisa, telekom mreža. Imao sam priliku da vidim uspon i pad *Bleberija*, *HTC*-a. Bio sam svedok *Nokijine* propasti. I uspona *Huaveja*. Saradivao sam sa mnogim kulturama, a dobro upoznao japansku, nemačku i korejsku. Zastupao sam interese kompanije u nekoliko međunarodnih alijansi. Bio sam član borda za intelektualnu svojinu. Među prvima sam saznavao najnovija dostignuća od globalnog značaja. Proputovao sam

svet od San Franciska do Tokija. Unutar kompanije, imao sam priliku da na projektima upoznam izuzetne ljude i saradujem sa najblistavijim holandskim umovima. Sa onima koji su u svakom trenutku, po mom uverenju, imali dovoljno intelektualnog kapaciteta da vode državu. Imao sam karijeru o kakvoj nisam ni sanjao.

Ipak, posle skoro pet godina od početka, potreba za aj-mod servisom je prestala, jer su se na tržištu pojavili pametni mobilni telefoni, koji su podržavali bezmalo sve internet servise iz takozvanog fiksnog sveta. Kompanija je kupovala otprilike milion i po telefona godišnje i bilo je neophodno znati kakve su tehnologije stizale sa ovim telefonima – da bi naš telekom mogao graditi servise koje bi potom nudio svojim korisnicima. Primeri takvih servisa bili su: televizija na mobilnom, beskontaktna mobilna plaćanja, glas u visokoj definiciji, muzički servisi, mesidžing servisi. Tim servisima bila je neophodna podrška i na našoj IT strani. Bio sam na izvoru svih saznanja, pa se za početak ili tok mnogih velikih projekata u kompaniji tražio moj savet. Ako su se ticali mobilnih telefona, ja sam te projekte i vodio.

A onda je postajalo sve jasnije da kao telekom gubimo bitku. Jer servise kojima smo se mi bavili sve više su uvodile velike internet kompanije, a ne telekomi. Tako je glas visoke definicije doneo Skajp, digitalnu televiziju Jutjub, uspešan mesidžing servis Votsap i Vajber, a muzički servis Dizer i Spotifaj. Dobijali smo šamar za šamarom. Kompanija je 2011. konačno podigla belu zastavicu i u internoj komunikaciji izrekla da više nije u stanju da bude inovativni lider na tržištu. Sve telekom inovacije preuzeli su *Epl* i *Gugl* i druge

Medvedi na putu

internet kompanije. Kada su 2012. na talasu tih promena stigli brojni otkazi, opet sam bio prvi – prvi koji je izgubio posao.

Biti poseban

Biznis

Kada mi se u jednom trenutku karijere u KPN-u vratila želja da imam svoj biznis, otišao sam, gotovo impulsivno, u Hašku privrednu komoru, kako se zove holandski APR, i tamo se registrovao kao *Leković Consulting* – frilenser specijalizovan za izradu veb-portala. Ideja je bila da pronalazim kvalitetne programere u Srbiji koji bi za holandske klijente pravili programe povoljnije u odnosu na holandske programere i da ja vodim te projekte. Ubrzo sam shvatio da nema ničeg naročitog u tome što sam hteo. Već je bilo mnogo onih koji su započeli takav posao ili su o tome razmišljali, a sem činjenice da sam bio iz Srbije, gde se rad programera manje plaća i koje bih ja možda našao, ništa drugo me nije činilo posebnim. I tako je ova ideja brzo umrla.

Razmišljao sam i o drugim stvarima. Trebalo mi je nešto što će biti jedinstveno, drugačije od svega što postoji, a opet – prilika da iskoristim svoje stečeno znanje i iskustvo. A ono se pre svega ticalo razvoja servisa baziranih na internetu, i to za mobilne uređaje. Želja mi je bila i da moj biznis bude vezan za Srbiju. Da nešto pametno iz Holandije pokrenemo na srpskom tržištu. Nije bilo lako. Sve sam lako

odbacivao. Jer sam postavio kriterijum da ideja dočeka naredno jutro, a u toku noći mnogo njih bih ubio.

Proučavajući uspešne, shvatio sam ovo: ako u biznis ulazite da biste pravili novac, onda ulazite iz pogrešnih pobuda. Odnosno, počinjete sa pogrešnim mentalnim stavom, koji će vas verovatno i sprečiti da uspete. Zato je trebalo da napravim proizvod, odnosno uslugu, koja će pomagati ljudima da reše problem ili potrebu, i zbog toga biti spremni da je plate. I ne samo to, trebalo je da to bude ponovljivo i skalabilno. A to je značilo da ta ista usluga i narednog meseca ili godine rešava iste probleme tim ljudima, i da lako mogu da pružim mnogo tih usluga sve većem broju ljudi koji će ih hteti.

Međutim, za proizvod-uslugu trebali su mi ideja, znanje kako da je uobličim i pomoć da je realizujem. A pomoć je bila potrebna verovatno i u novcu. No, to i dalje ne znači da imam biznis. Jer tek kada vaša firma za svoje proizvode kontinuirano nalazi mušterije i prihoduje, nezavisno od toga da li ste na odmoru ili ne, jeste li bolesni ili zdravi – tek onda imate biznis. Shodno tome, jedan advokat nije biznis već profesija, ali advokatska kancelarija sa više advokata – jeste biznis.

Izgradnja biznisa podrazumeva kreiranje odnosno umnožavanje proizvoda, ali i izgradnju radnih procesa, i organizacije koja će podržati te radne procese, a na kraju i odabir ljudi za tu organizaciju. Iako njih pominjem poslednje, ljudi, tj. njihov žar i motivacija, jesu ključ za rast i uspeh.

Znao sam da me na putu ka mom biznisu čeka mnogo nepoznanica. I mnogo medveda, kako Holanđani zovu probleme na ovom putu.

Eureka na terasi

Ideja

Još po dolasku u Holandiju otkrio sam holandske oglasne sajtove Marktplac (Marktplaats) i ViaVia. Kao omadžijan, uživao sam da beskonačno listam oglase po njima. Svaki od njih činio mi se kao prozor u život Holandana, koji sam žudeo da upoznam što pre. Inače, iako bogato, holandsko društvo je veoma skromno i štedljivo. Tu štedljivost Holandani ispoljavaju na razne načine, između ostalog tako što vole da kupuju polovne stvari jedni od drugih. Oni koji prodaju oslobađaju svoje domaćinstvo od suvišnih stvari, i pride dobijaju novac. A oni koji kupuju štede novac, jer je polovna stvar još uvek dobra, a jeftinija od nove. I to su masovno radili preko ovih sajtova, a ne preko novina.

Često sam maštao kako bi takav sajt vredelo uvesti i kod nas. Da svaki čovek može u bilo kom trenutku obelodaniti preko interneta da ima nešto na prodaju i da kad god poželi može dodatno urediti taj svoj oglas. Dalje nisam razmišljao o tome. Jednostavno, gradio sam karijeru u KPN-u.

Povremeno bih sa Ratomirom, mojim bratom, koji je bio u Srbiji, preko Skajpa razmenjivao ideje. Internet biznis je jedini imao mogućnost da se razvija na 1600 kilometara

razdaljine i u slobodno vreme, sa malo novca i kao hobi. I pored sjajne karijere u Telekomu, nisam bio u potpunosti spokojan, jer firma bi svake godine sredivala redove, a u tim čistkama svako je mogao da izgubi posao. Ratomir je, sa druge strane, vodio vrlo stresan život prodavca u jednoj velikoj domaćoj firmi. Njegova potreba da iz toga izađe i moja samosvest da ću jednog dana završiti na ulici – sve su nas više podsticale da razmišljamo o sopstvenom poslu.

Moja supruga Aleksandra bila je takođe za to da pokrenemo privatni posao. Ona je radila kao projektni menadžer u konkurentskom T-Mobajlu (ćerka Dojče telekoma u Holandiji), pa su mi mnogo značili njeno iskustvo i podrška, a pre svega to što je oduvek umela da me lepo sasluša i da mi u nekoliko reči dâ veoma dobar savet.

Jednog dana u moju kancelariju je uleteo kolega Rene. Njegova supruga je bila Litvanka i on je često putovao za Vilnjus. Tamo je davno otišao za njom, još pre nego je pala gvozdena zavesa, i pokrenuo trgovinu metalima, ali zbog „nesporazuma“ sa Rusima morao je da se vrati u Holandiju, pa je završio u KPN-u. Rekao mi je da razmišlja da pokrene biznis – oglasni sajt u Litvaniji, i da je spreman da pita ljude iz Marktplaca da mu licenciraju softver. Auh, pomislio sam, pa ja ne moram ništa da licenciram, ja ću sve da napravim.

Konačno sam našao ideju koja mi se svakim danom sve više dopadala. Tog proleća 2007. sam „prelomio“. Potpuno sam se usmerio na tu zamisao i identifikovao dva ključna problema. Što bi neko postavio oglas na prazan oglasni portal? I kako da se on zove, a da ime bude i dostupno i lako objašnjivo i pravi brend za sva vremena?

Odgovor na prvo pitanje dao mi je pravnik u Telekomu, kada sam mu ispričao o svom hobi projektu i da ne znam kako da ga „zavrtim“. „Što ne bi na sajt stavio neki sadržaj, neke vesti, koje bi ličile na oglase?“ Tu genijalnu sugestiju smo pretvorili u delo i lansirali portal sa oko 300 zanimljivih vesti, koje su sve podsećale na oglase, a koje je naš porodični genijalac Miša, inače brat od tetke, pronašao i preveo, čak sa dozom humora.

Odgovor na drugo pitanje dobili smo za vreme našeg odmora u Nišu, aprila 2007. Aleksandra, Ratomir i ja naglas smo razmišljali na terasi našeg stana i tada je Aleksandra rekla: „A što ne bi bio KupujemProdajem?“ Bio je to eureka-trenutak. Najpre sam proverio da li je domen zauzet, a onda smo Ratomir i ja, ushićeni – otišli na jedno uzvišenje iznad Niša da maštamo o budućnosti. I tako je sve krenulo.

Misliti unapred

Biznis plan

Taj sastanak prosvetljenja, na kojem je Aleksandra predložila „KupujemProdajem“, bio je zapravo „početni udarac“ za naš preduzetnički poduhvat. Nakon toga je trebalo da osmislimo plan za uspeh – naš biznis plan. Ovaj, u početku grub biznis plan, sadržao je i fazu izgradnje platforme, koja je podrazumevala specifikaciju, selekciju izvođača, razvoj i neophodna testiranja. Za njom je sledila pilot-faza za validaciju koncepta i najposle – faza laganog prihodovanja. Svaka faza je imala grubi vremenski okvir i grubu procenu finansija i očekivanja koja je trebalo da se ispune kako bismo znali jesmo li na dobrom putu ili ne.

Na leto 2008. napravio sam detaljan biznis plan, jer je pilot-faza pokazala da se „mašina uključila“ i postalo je izgledno da ćemo za ovaj poduhvat uključiti i investitora. Taj novi detaljan plan sadržao je sledeća poglavlja: opis poslovne prilike i tržišta, uključujući i konkurenciju; opis proizvoda i načina prihodovanja; rezultate pilot-projekta, koji smo napravili u međuvremenu; projekciju rasta posećenosti i prihoda za narednih šest godina, plan razvoja kompanije, analizu rizika i tim koji bi bio angažovan.

Mogli smo to, naravno, i bez plana na papiru, ali je, svakako, bilo neophodno dobro promisliti o svemu pre nego što se ozbiljno angažuju bilo kakvi resursi, vreme ili novac, da se ne bismo sapleli o nešto trivijalno samo zato što nas je mrzelo da razmislimo i isplaniramo unapred. Jednom sam prijatelju, koji mi je s entuzijazmom pričao o svom budućem poduhvatu, rekao da je krenuti u posao bez biznis plana isto kao skočiti sa drugog sprata i očekivati da se ne polomiš. Jer ako ne umeš ili te mrzi da napraviš biznis plan, onda verovatno nećeš umeti da izgradiš biznis. Da stvar bude lakša, danas je u startup svetu naširoko poznat „Biznis Model Canvas“, template koji je lako naći na internetu i koji vas u nekoliko pitanja vodi kroz osnovni misaoni proces za kreiranje biznis plana.

Na kraju, pod uslovom da vam je ideja za proizvod dobra, verovatno ključni deo vašeg biznis plana jeste odgovor na pitanje – kako ćete zarađivati novac.