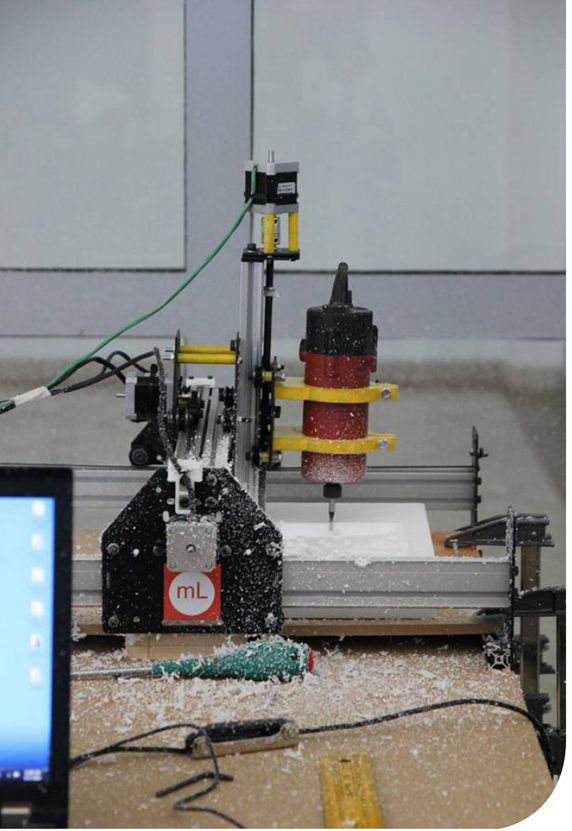
POLIS UNIVERSITY

AS LEAN STARTUP INNOVATION
SI NJË RISI E SIPËRMARRJES NË EDUKIM

by PETER NIENTIED



POLIS UNIVERSITY AS LEAN STARTUP INNOVATION

Dr. Peter Nientied[1]

[1]Contact: Peter Nientied
NCOI University, Hilversum the Netherlands, Tel: 31-6-14458559.
E-mail: nientied1@chello.nl

Note:
Dr. Peter Nientied is regular visitor and expert of Albania since 1996 up to now. He is a reputable international expert of urban and management issues. Among others he has been closely monitoring the institutional evolution of Co-PLAN Institute and POLIS University. This article is published in the “International Business Research” Vol. 8, No. 5, May 2015

UNIVERSITETI POLIS SI NJË RISI E SIPËRMARRJES NË EDUKIM

Dr. Peter Nientied[1]

[1] Kontakt: Peter Nientied
NCOI University, Hilversum, Hollandë, Tel: 31-6-14458559.
E-mail: nientied1@chello.nl

Shënim:
Dr. Peter Nientied një vizitor i rregullt dhe ekspert mbi Shqipërinë që nga viti 1996 deri në ditët e sotme. Ai është një ekspert ndërkombëtar i respektuar mbi çështjet e urbanizmit dhe administrimit. Ndër të tjera, ai ka monitoruar nga afër zhvillimin institucional të Institutit Co-Plan dhe Universitetit POLIS. Ky artikull është publikuar në “International Business Research” Vol. 8, Nr. 5, Mars 2015

ABSTRACT

This article studies the rapid development of a new university in Tirana, Albania, from the perspective of lean startup innovation. This is an unusual perspective because the lean startup approach is widely used for new ventures in the technology sector. The claim of principal authors of Lean Startup however is that the lean startup principles have much wider applicability than the tech sector. Based on the case study of a newly established university in Albania, it is concluded that this claim holds: the lean startup approach proves to be meaningful and relevant for understanding the rapid development of this university, and likely to other types of new businesses as well. It is concluded that the factor of the business environment with high uncertainty is more important that the factor of which economic sector for the application of the lean startup approach.

Key words: lean startup, innovation, business development, university, Albania

ABSTRAKT

Ky artikull studion zhvillimin e shpejtë të një universiteti të ri në Tiranë, Shqipëri, nga këndvështrimi i risisë së startup-it të shpejtë (lean startup). Ky është një këndvështrim i pazakontë, sepse qasja e startup-it të shpejtë përdoret gjerësisht për sipërmarrje të reja në sektorin e teknologjisë. Megjithatë, pretendimi i autorëve kryesorë të Startup-it të Shpejtë është se parimet e startup-it të shpejtë gjejnë zbatueshmëri shumë më të gjerë sesa sektori i teknologjisë. Duke u mbështetur te rasti i studimit të një universiteti të sapo krijuar në Shqipëri, është arritur në përfundimin se ky pretendim qëndron: qasja e startup-it të shpejtë tregon se është kuptimplotë dhe i rëndësishëm për të kuptuar zhvillimin e shpejtë të këtij universiteti, ndoshta edhe të tipeve të tjera të bizneseve të reja. Është arritur në përfundimin se faktori i mjedisit të biznesit me pasiguri të lartë është më i rëndësishëm sesa faktori i çdo sektori ekonomik për zbatimin e qasjes së startup-it të shpejtë.

Fjalët kyçe: startup i shpejtë, inovacion, zhvillim i biznesit, universitet, Shqipëri.

1. INTRODUCTION

The lean startup concept was introduced by entrepreneur Eric Ries. In 2011 his book 'The lean startup, How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses' was published, and attracted much attention, from both business and academic circles. It was a starting point for a kind of entrepreneurial and social movement.[I] The lean startup approach to innovation and entrepreneurship is meant to be used for developing innovative products and services in a close relationship with customers and can be seen as a synthesis of rapid and agile development and communication with the market.

The core of the approach is minimising the time needed for the so-called feedback loop of building, measuring and learning. As Trimi and Bergebal-Mirabent (2012, p. 449) state "...the rationale behind the lean start-up approach is to optimize the utilization of scarce resources by using smaller and faster iterations for testing a vision continuously so as to get a desired product to customers' hands faster. To accomplish this goal, lean start-ups strive to minimize the expenditure of resources for anything but the creation of value for the customer."

The lean startup approach is sometimes said to be a practical methodology rather than an academic subject. This issue is discussed by Patz (2013). His point is that the lean startup concept does have an academic contribution (2013, p. 61): "The main theoretical contribution of the Lean Startup methodology to existing theories of entrepreneurial action like Effectuation and Bricolage, is adding the element of running experiments and stressing the learning aspect of the entrepreneur during the journey of starting a company." Ries (2011) combines startup disciplines and the Toyota Production system (lean manufacturing) and combined these two paths in the approach of lean startup (Blank, 2013). In other words, lean startup is progress in an intellectual and practice development. The lean startup methodology is taught at many universities.[II] Academic interest is also shown through the research of Eisenmann (et al., 2011) of Harvard Business School and publications of Blank (2013a; 2013b; 2005) and Blank and Dorf (2012). On technology and business blogs the topic of lean startup is widely discussed.

The research question for this paper is about the relevance of the lean startup concept for a new venture that is very different from the typical Silicon Valley technology new businesses. Our case study is a POLIS university, a private sector university in Tirana, Albania, that was started in 2006 and has developed rapidly since, in volume and in scope. By looking at such a very different case, conclusions can be drawn regarding the claim of Ries (2011) and Blank (2013) that the lean startup approach has much wider applicability, and is not only relevant for new tech ventures.

The remainder of this article is organized as follows. First a note is made on the research carried out. In paragraph 2 key points of the lean startup approach will be summarized. Since the book of Ries and internet sources are widely available, this explanation is concise. Then attention turns to the case of Polis University and the start and the development on this new educational institution are sketched. In the analysis of the case, four theoretical pointers are used:

• the main differences between a Silicon Valley tech startup and POLIS University as an Albanian university (context, nature of the enterprise, time frame minimum viable product);
• the model of Blank 'What start-ups do differently' (Blank, 2013a, p. 7);
• a model showing the difference between sustaining innovation and disruptive innovation (Cooper and Vlaskovits, 2013);
• the build-measure-learn feedback loop (Ries, 2011, p. 75).

In a concluding section, the relevance of the lean startup model for POLIS University (and for wider application) is discussed, and an observation about uncertainty in new ventures' environments is submitted.

Research methodology

Qualitative research (desk research, interviews, analysis and reflection) was the basis for this study. The researcher has been involved in POLIS University since its inception in 2006, as a visiting research fellow and lecturer. Each year, two to four times, working visits have been made to contribute to various activities such as teaching subjects like 'the Creative City' and various management subjects to post graduate students, advising on research and conducting research, on the creative city and on innovation (Nientied and Toto, 2009; Nientied and Karafili, forthcoming).

The researcher carried out many interviews with POLIS' Founding Board members, students, visitors, academic and support staff during the last years and has a good understanding of the development of POLIS, and the sometimes difficult Albanian working environment. In the autumn of 2014, structured interviews on the startup and development of POLIS were conducted with the founding members and selected academic staff, with the help of an item list. During these interviews, the terminology of lean startup (unknown in Albania), was not used. By using models from the lean startup literature as a framework for the analysis, the researcher aimed to minimise subjective interpretation of Polis development.

1. HYRJE

Koncepti i startup-it të shpejtë u prezantua nga sipërmarrësi Eric Ries. Në vitin 2011 u botua libri i tij 'Startup i shpejtë, Si e përdorin inovacionin sipërmarrësit e sotëm për të krijuar biznese tejet të suksesshme' dhe tërhoqi shumë vëmendje, si nga bizneset, ashtu edhe nga rrethet akademike. Ishte një pikënisje për një lloj lëvizjeje sipërmarrëse dhe sociale.[I] Qasja e startup-it të shpejtë ndaj inovacionit dhe sipërmarrjes është menduar të përdoret për të zhvilluar produkte dhe shërbime inovative në një lidhje të ngushtë me klientët dhe mund të shihet si një sintezë e zhvillimit dhe komunikimit të shpejtë dhe të zhdërvjellët me tregun. Thelbi i qasjes po e minimizon kohën e nevojitur për të ashtuquajturën marrje të feedback-ut për krijimin, matjen dhe të mësuarit. Ashtu siç e pohojnë Trimi dhe Bergebal-Mirabent (2012, fq.449) "…shkaku themelor pas qasjes së startup-it të shpejtë është optimizimi i shfrytëzimit të burimeve të rralla duke përdorur përsëritje më të vogla dhe më të shpejta për testimin e një vizioni në mënyrë të vazhdueshme, me qëllim ofrimin më të shpejtë në duart e klientëve të një produkti të dëshiruar. Për ta arritur këtë qëllim, startup-et e shpejta përpiqen t'i minimizojnë shpenzimet e burimeve për gjithçka, përveç krijimit të vlerës për klientin."

Ndonjëherë, mendohet se qasja e startup-it të shpejtë është më shumë një metodologji praktike sesa një lëndë akademike. Kjo çështje diskutohet nga Patz (2013). Thelbi i tij është se koncepti i startup-it të shpejtë ka një kontribut akademik (2013, fq.61). "kontributi kryesor teorik i metodologjisë së startup-it të shpejtë ndaj teorive ekzistuese të masave sipërmarrëse si Implementimi dhe Bricolage, po shton elementin e eksperimenteve të kryera dhe po thekson aspektin formues të sipërmarrësit gjatë udhëtimit të hapjes së një kompanie." Ries (2011) kombinon disiplinat e startup-it dhe të sistemit të Toyota Production (prodhimi i shpejtë) dhe i ka kombinuar këto dy rrugë në qasjen e e startup-it të shpejtë (Blank, 2013). Me fjalë të tjera, startup-i i shpejtë është progres në një zhvillim intelektual dhe praktik. Metodologjia e startup-it të shpejtë mësohet në shumë universitete.[II] Interesi akademik tregohet edhe nëpërmjet kërkimeve shkencore të Eisenmann (et al., 2011) të shkollës së Biznesit në Harvard (Harvard Business School) dhe botimeve të Blank (2013a; 2013b; 2005) dhe Blank dhe Dorf (2012). Në blogjet e teknologjisë dhe të biznesit, tema e startup-it të shpejtë diskutohet gjerësisht.

Çështja kërkimore për këtë ese ka të bëjë me rëndësinë e konceptit të startup-it të shpejtë për një sipërmarrje të re që ndryshon shumë nga bizneset e reja të teknologjisë tipike Silicon Valley. Studimi i rastit tonë është universiteti POLIS, një universitet i sektorit privat në Tiranë, Shqipëri, i cili e ka nisur veprimtarinë në vitin 2006 dhe është zhvilluar me shpejtësi që prej asaj kohe, në vëllim dhe fushë studimi. Duke parë një rast kaq ndryshe, mund të nxirren përfundime në lidhje me pretendimin e Ries (2011) dhe Blank (2013) që qasja e startup-it të shpejtë ka zbatueshmëri shumë më të gjerë dhe nuk është e rëndësishme vetëm për sipërmarrje të reja teknologjike.

Pjesa tjetër e këtij artikulli është e organizuar në këtë mënyrë: së pari, bëhet një konstatim rreth kërkimeve shkencore që janë kryer. Në paragrafin 2 do të përmblidhen pikat kryesore të qasjes së metodologjisë së startup-it të shpejtë. Meqenëse libri I Ries dhe burimet e internetit janë të disponueshme gjerësisht, ky shpjegim është i saktë. Atëhere vëmendja kthehet te rasti i Universitetit POLIS dhe përshkruhet fillimi dhe zhvillimi i këtij institucioni të ri arsimor. Në analizën e rastit, përdoren katër tregues teorikë:

• dallimet kryesore midis një startup-I të teknologjisë Silicon Valley dhe Universitetit POLIS si një universitet shqiptar (konteksti, natyra e sipërmarrjes, afati kohor i produktit fillestar me elementët bazë (Minimum Viable Product)).
• Modeli i Blank 'Çfarë bëjnë ndryshe startup-et' (Blank, 2013a, fq.7)
• Një model që tregon ndryshimin midis inovacionit të qëndrueshëm dhe inovacionit përçarës (Cooper dhe Vlaskovits, 2013).
• Marrja e feedback-ut krijo-mat-mëso (Ries, 2011, fq.75).

Në një paragraf përmbyllës, diskutohet rëndësia e modelit të startup-it të shpejtë për Universitetin POLIS (dhe për zbatueshmëri më të gjerë), dhe paraqitet një vëzhgim rreth pasigurisë në mjediset e sipërmarrjeve të reja.

Metodologjia kërkimore

Kërkimet shkencore cilësore (kërkimet në zyrë, intervistat, analizat dhe reflektimet) kanë qenë baza e këtij studimi. Kërkuesi shkencor është angazhuar në Universitetin POLIS që prej themelimit të tij në vitin 2006, si një vizitor I kërkimeve shkencore dhe si pedagog. Çdo vit, nga dy deri në katër herë, janë bërë vizita pune për të kontribuar në veprimtari të ndryshme siç janë mësimdhënia e lëndëve si 'Qyteti krijues'; dhe lëndë të tjera menaxhimi për studentët pasuniversitarë, këshillimi për kërkime shkencore dhe kryerja e kërkimeve shkencore, rreth qytetit krijues dhe inovacionit (Nientied dhe Toto, 2009; Nientied dhe Karafili, në të ardhmen).

Kërkuesi shkencor ka kryer shumë intervista me anëtarët e Bordit Themelues të POLIS, studentët, vizitorët, personelin akademik dhe mbështetës gjatë viteve të fundit dhe ka krijuar një kuptim të mirë të zhvillimit të POLIS, si edhe për mjedisin e punës ndonjëherë të vështirë në Shqipëri. Në vjeshtën e vitit 2014, me anëtarët themelues dhe personelin e përzgjedhur akademik u zhvilluan intervista të strukturuara për startup-in dhe zhvillimin e POLIS, me ndihmën e një liste me gjëra. Gjatë këtyre intervistave, terminologjia e startup-it të shpejtë (jo i njohur në Shqipëri) nuk është përdorur. Duke përdorur modelet nga literatura e startup-it të shpejtë si një kuadër për analizat, kërkuesi shkencor synonte ta minimizonte interpretimin subjektiv të zhvillimit të POLIS.

Universiteti POLIS

2. LEAN STARTUP

Lean startup is a system for developing a business or product in the most efficient way possible to reduce the risk of failure. It is an approach for launching businesses and products that treats all product and business ideas as assumptions (or hypotheses) that must be validated by rapid experimentation in the marketplace. Lean is seen as 'avoiding waste' rather than reducing costs. Waste is for example developing something customers don't want. The lean startup approach relies on structured experimentation, iterative product releases, and customers' feedback to generate validated learning. Similar to the precepts of lean management, the lean startup approach seeks to eliminate wasteful practices and increase value producing practices during the product development phase so that startups can have better chances of success without requiring large amounts of outside funding, elaborate business plans, or the perfect product.[III]

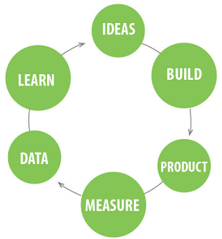
The lean startup concept has been associated with the technology industry – how it approaches developing new products and how it looks at businesses. Ries (2011) uses examples from this sector and so do others authors (Cooper and Vlaskovits, 2013; Rancic Moogk, 2012; Blank, 2013; Munch et al., 2014). However, Ries states (2011) that his lean startup approach is not confined to any sector. Also Blank (2013, pp. 8-9) asserts that lean startup practices are not just for young tech ventures. He describes a case of General Electric Energy Storage division, which has been using the lean startup approach to transform the way it innovates. But the number of cases outside the technology sector is very limited, and the discussions on blogs are dominated by technology entrepreneurial topics.

Ries intentionally uses a broad definition for a startup: "A startup is a human institution designed to create a new product or service under conditions of extreme uncertainty" (2011, p. 27). Institution building means, according to Ries, that management is involved; building a startup is an exercise in institution building, and therefore it necessarily involves management. In fact, "Entrepreneurship is a kind of management" says Ries (2013, p. 3). Something new (or: innovation) is used by Ries (ibid.) in a broad sense – it is about a new source of value for customers and cares about the impact of its product on those customers. And Ries stresses the context, the conditions of high uncertainty. A measure for uncertainty is whether a loan officer in a bank understands the business and the model – he understands a proven model that can be cloned and depends on good execution – limited risks. Lean startups create something new, with high uncertainty regarding business model, pricing, target customer and product. A loan officer would have troubles understanding is, and not be willing to provide a business loan.

Ries uses five principles that inform the approach of the lean startup (2011, p. 8):

1. Entrepreneurs are everywhere – not just in a garage, but in any size company.
2. Entrepreneurship is management – a startup is an institution, not just a product.
3. Validated learning – a startup learns how to build a sustainable business; it is not there to just make stuff or money.
4. Build-measure-learn – a startup is to turn ideas into products, measure how customers respond and then learn whether to pivot or persevere (i.e. a feedback loop).
5. Innovation accounting – a new way of accounting is needed to measure progress, set up milestones and how to prioritize work.

BUILD-MEASURE-LEARN FEEDBACK LOOP



Minimize TOTAL time through the loop

Figure 1: Feedback loop (Ries, 2011, p. 75)

The fourth principle warrants some further explanation. "At its heart, a startup is a catalyst that transforms ideas into products. As customers interact with those products, they generate feedback and data. The feedback is both qualitative (such as what they don't like) and quantitative (such as how many people use it and find it valuable)." (Ries, 2011, 75). The products of a startup are experiments, and the learning how to build a sustainable business is the outcome of those experiments. The point is minimizing the total time through this feedback loop. In the Build phase, a minimum viable product (MVP) is the result. On that result, feedback is generated through precise measuring. And from these data, lessons are learned, the idea is modified and the minimum viable product is adjusted – or skipped and a better product is built. The necessity to minimize the total time of the feedback loop signifies the lean principles in uncertain environments: avoid wasting time and money to build a product that may not work in the market, build the case step by step.

2. STARTUP-I I SHPEJTË

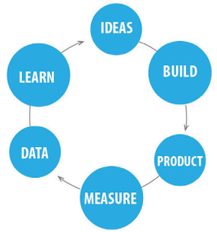
Startup-i i shpejtë është një sistem për zhvillimin e një biznesi ose produkti në mënyrën më efikase të mundshme për të ulur rrezikun e dështimit. Është një qasje për të lançuar bizneset dhe produktet që i trajtojnë të gjitha idetë e produktit dhe biznesit si supozime (ose hipoteza) që duhet të vërtetohen nga eksperimentimi i shpejtë në treg. Shpejtësia shihet si 'shmangie e shpërdorimit' më shumë sesa ulje e kostove. Shpërdorimi është për shembull zhvillimi i diçkaje që klientët nuk e duan. Qasja e startup-it të shpejtë mbështetet te eksperimentimi i strukturuar, nxjerrjet në shitje të produkteve përsëritëse, dhe reagimi (feedback) i klientëve për të gjeneruar formim të vlefshëm. Në mënyrë të njjashme me rregullat e menaxhimit të shpejtë, qasja e startup-it të shpejtë kërkon të eliminojë praktikat shpërdoruese dhe të rrisë praktikat që krijojnë vlerë gjatë fazës së zhvillimit të produktit në mënyrë që startup-et të kenë mundësi më të mira suksesi pa kërkuar sasi të mëdha fondesh të jashtme, plan biznese të përpunuara apo produkt të përsosur.[III]

Koncepti i startup-it të shpejtë është lidhur me industrinë e teknologjisë – sesi qaset te zhvillimi i produkteve të reja dhe sesi i konsideron bizneset. Ries (2011) përdor shembuj nga ky sektor dhe kështu bëjnë edhe autorët e tjerë (Cooper dhe Vlaskovits, 2013; Rancic Moogk, 2012; Blank, 2013; Munch et al., 2014) Megjithatë, Ries pohon (2011) se qasja e tij e startup-it të shpejtë nuk është i kufizuar në asnjë sektor. Gjithashtu, Blank (2013, fq.8-9) siguron se praktikat e startup-it të shpejtë nuk janë vetëm për sipërmarrjet e reja teknologjike. Ai përshkruan një rast të divizionit të Ruajtjes së Përgjithshme të Energjisë Elektrike, i cili ka përdorur qasjen e startup-it të shpejtë për të transformuar mënyrën sesi inovohet. Por numri i rasteve jashtë sektorit të teknologjisë është shumë i kufizuar dhe diskutimet në blogje mbizotërohen nga temat e sipërmarrjeve teknologjike.

Ries përdor qëllimisht një përkufizim të gjerë për një startup: "Një startup është një institucion njerëzor i projektuar për të krijuar një produkt apo shërbim të ri nën kushtet e pasigurisë së tejskajshme" (2011, fq.27). Sipas Ries, krijimi i institucionit nënkupton se përfshihet menaxhimi; krijimi i një startup-i është një ushtrim në krijimin e institucionit, dhe për këtë arsye domosdoshmërisht përfshin menaxhimin. Në fakt, "Sipërmarrja është një lloj menaxhimi" thotë Ries (2013, fq.3). Diçka e re (ose: inovacion) përdoret nga Ries (ibid.) në një kuptim të gjerë – flet për një burim të ri vlere për klientët dhe kujdeset për impaktin e produktit të tij tek ata klientë. Dhe Ries thekson kontekstin, kushtet e pasigurisë së lartë. Një matje për pasigurinë është nëse një oficer kredie në bankë i kupton risqet e kufizuara të biznesit dhe modelitn – ai kupton një model të vërtetuar që mund të kopjohet dhe varet nga zbatimi i mirë. Startup-et e shpejta krijojnë diçka të re, me pasiguri të lartë përsa i përket modelit të biznesit, përcaktimit të çmimit, klientit të synuar dhe produktit. Një oficer kredie do të kishte problem për ta kuptuar dhe nuk do të ishte i gatshëm të siguronte një kredi për biznes.
Ries përdor pesë parimet që japin një informacion për startup-in e shpejtë (2011, fq.8):

1. Sipërmarrësit gjenden kudo – jo thjesht në një garazh, por në kompani të çdo përmase.
2. Sipërmarrja është menaxhim – një startup është institucion, jo thjesht një produkt.
3. Të mësuarit në mënyrë të vlefshme- një startup të mëson sesi të krijosh një biznes të qëndrueshëm; nuk është atje thjesht për të krijuar gjëra apo para'.
4. Krijo-mat-mëso – një startup është transformimi i ideve në produkte, matja sesi klientët reagojnë dhe më pas të mësuarit e rezistencës ose këmbënguljes (pra, marrja e feedback-ut).
5. Kontabiliteti inovativ – nevojitet një mënyrë e re kontabiliteti për të matur ecurinë, për të përcaktuar ngjarje historike dhe për të prioritizuar punën.

BUILD-MEASURE-LEARN FEEDBACK LOOP

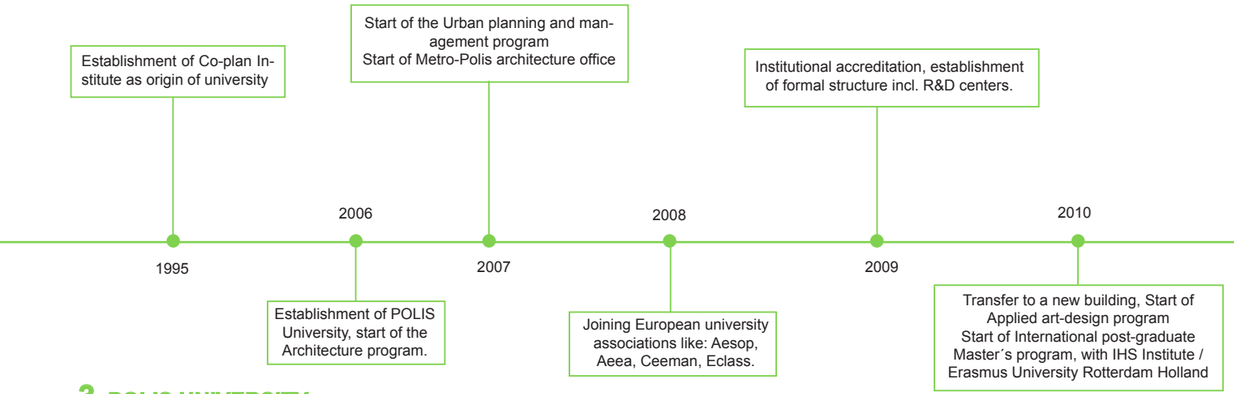


Minimize TOTAL time through the loop

Figura 1: Marrja e feedback-ut (Ries, 2011, fq.75)

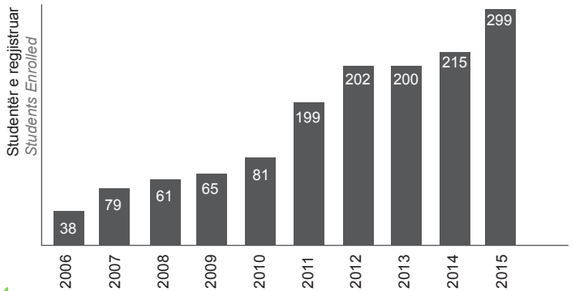
Parimi i katërt garanton një shpjegim të mëtejshëm. "Në zemër të tij, një startup është një katalizator që i transformon idetë në produkte. Ndërsa klientët ndërveprojnë me ato produkte, ato gjenerojnë reagime dhe të dhëna. Reagimi është cilësor (si për shembull çfarë nuk i pëlqen) dhe sasior (si për shembull sa njerëz e përdorin dhe i duket i vlefshëm)." (Ries, 2011, 75). Produktet e një startup-i janë eksperimentet, dhe të mësuarit sesi të krijosh një biznes të qëndrueshëm është rezultati i atyre eksperimenteve. Thelbi qëndron te minimizimi i kohës totale nëpërmjet këtij cikli të marrjes së feedback-ut. Në fazën e krijimit, rezultati është një produkt filelstar me elementët bazë. Në bazë të atij rezultati, gjenerohet "feedback" nëpërmjet matjes së saktë. Dhe nga këto të dhëna, nxirren mësime, modifikohet ideja dhe përshtatet produkti fillestar me elementët bazë – ose anashkalohet dhe krijohet një produkt më i mirë. Nevoja për të minimizuar kohën totale të ciklit të marrjes së feedback-ut nënkupton parimet e shpejta në mjedise të pasigurta: shmangia e humbjes së kohës dhe shpërdorimit të parave për të krijuar një produkt që mund të mos funksionojë në treg, krijimi i rastit hap pas hapi.

SOLAR ARCHITECTURE 2



3. POLIS UNIVERSITY

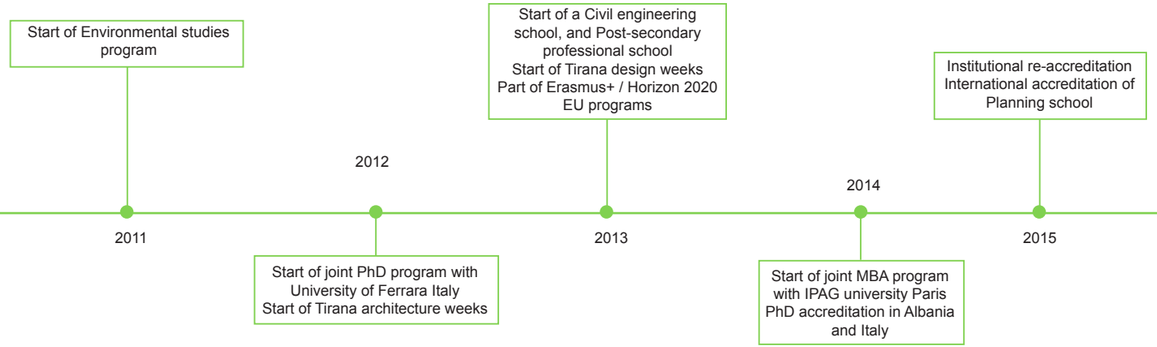
Is the lean startup approach indeed relevant for all organizations and not just for new tech ventures? An answer to this claim is given by means of the case study of POLIS University.[IV] This university was founded in 2006 and is located in Tirana, Albania. Albania is a small, post-communist middle income country with a GDP per capita of almost $4000 and 3.2 million people (and a few million Albanian speakers in the neighbouring countries like Kosovo, Greece and Macedonia). In Albania, innovation is being talked about these days in government circles, but only very few innovative companies and organizations can be found. The reasons for that, and the perspective of companies that do innovate, are discussed elsewhere (Nientied and Karafili, forthcoming).



POLIS University founded by four visionary and entrepreneurial professionals. Their main concern was not to create a product or make a lot of money, but to develop - in Ries' words - a human institution, aimed at delivering high quality higher education and research. The ambitions were high: have an impact on the way architecture and planning are practiced, set new standards in university education and even impact the moral, social and economic values of Albania. To sketch the context, it is important to mention the conventional approach to education in Albania. Students expect simple knowledge transfer from teachers who know what is best; most students are unmotivated and will get their diploma irrespective of the quality of education. Corruption in schools is not an exception. This depicts, unfor-

Table 1: Main advancements of P0LIS University

Table 2: Number of students enrolled



3. UNIVERSITETI POLIS

A është qasja e startup-it të shpejtë e rëndësishme për të gjitha organizatat dhe jo vetëm për sipërmarrjet e reja të teknologjisë? Një përgjigje për këtë pretendim jepet nëpërmjet studimit të rastit të Universitetit POLIS.[IV] Ky universitet është themeluar në vitin 2006 dhe gjendet në Tiranë, Shqipëri. Shqipëria është një vend i vogël post-komunist me të ardhura mesatare dhe me një PBB (Prodhim të Brendshëm Bruto) për frymë prej rreth 4000 $ dhe me 3.2 milion banorë (dhe disa milionë folës shqiptarë në vendet fqinje si Kosova, Greqia dhe Maqedonia). Në Shqipëri, në ditët e sotme dhe në rrethet qeveritare flitet për inovacionin, por mund të gjenden vetëm disa kompani dhe organizata novatore. Arsyeja e kësaj dhe perspektiva e kompanive që krijojnë inovacion diskutohet në një material tjetër. (Nientied dhe Karafili, në te ardhmen).

Universiteti POLIS është themeluar nga katër profesionistë vizionarë dhe sipërmarrës. Shqetësimi i tyre kryesor nuk ishte krijimi i një produkti apo të bënin shumë para', por të zhvillonin – me fjalët e Ries – një institucion njerëzor, me synim ofrimin e një arsimi të lartë dhe kërkimi shkencor me cilësi të lartë. Ambiciet ishin të larta: të kishin një impakt në mënyrën sesi praktikohen arkitektura dhe planifikimi, të përcaktonin standarde të reja në arsimin universitar, madje të ndikonin edhe në vlerat morale, sociale dhe ekonomike të Shqipërisë. Për të hartuar kontekstin, është e rëndësishme të përmendim qasjen konvencionale ndaj arsimit në Shqipëri. Studentët presin transferim njohurish të thjeshta nga mësuesit, të cilët e dinë çfarë është më e mirë; shumica e studentëve janë të pamotovuar dhe i marrin diplomat pavarësisht cilësisë së arsimit. Korrupsioni në shkolla nuk është një përjashtim. Fatkeqësisht, kjo gjë nxjerr në pah një pjesë të mirë të kulturës arsimore në Shqipëri. Themeluesit e POLIS kishin ide të ndryshme. Qëllimi i tyre ishte të krijonin një institut arsimi të lartë që mbështetet te vlerat moderne.

Në terma ekonomikë, periudha e vitit 2006 ishte disi favorizuese. Ekonomia po rritej me shpejtësi (në vitin 2008 pati një rënie), prindërit që donin më të mirën për fëmijët e tyre ju drejtuan universitetit POLIS dhe pranuan qasjen didaktike moderne. POLIS arriti të tërhiqte në gjirin e tij disa studentë të shkëlqyer që nuk kishin burime, duke ofruar bursa për ta. Në fushën e arkitekturës dhe të planifikimit, konkurentët ishin universitetet shtetërore që e ofronin arsimin e tyre (pothuajse) falas, por cilësia e programeve të tyre arsimore ishte e diskutueshme.

Në pasqyrën e mëposhtme kronologjike, përshkruhet zhvillimi i Universitetit POLIS dhe në Tabelën 2 (fq.10), tregohet regjistrimi i studentëve.

Tabela 1: Ecuritë kryesore të Universitetit POLIS

tunately, much of the educational culture in Albania. Polis' founders had different ideas. Their aim was to create a high education institute based on modern values.

In economic terms, the 2006 period was rather favourable. The economy was growing rapidly (it slowed down in 2008), parents wanted the best for their children came to POLIS and accepted the modern didactical approach. POLIS could attract some bright students who have no resources, with a fellowship. In the field of architecture and planning, the competitors were the state universities that provided their education for (almost) free, but the quality of their educational programs was questionable.

In the chronological overview (p.10), the development of POLIS University is depicted and in Table 2, the student enrolment is shown.

The number of full time staff by the end of 2014 was about 70 academic plus 25 administrative. Additionally, POLIS makes use of a substantial number of free-lance teaching staff. Polis obtained the required licenses for its educational programs, including in 2011 a license for starting a PhD program. POLIS has a large number of international collaborations in European Union and Balkan countries and United States.

POLIS does not consider itself to be a university whose sole purpose is to deliver higher education. Polis can be seen as a platform for various activities. Next to its

academic education programs, Polis has developed a range of related activities.
• Polis started to publish the A+P Journal in 2008, the only academic journal in the field of architecture and planning. Every issue, POLIS manages to find sponsor funding.
• A Multimedia Art Design Centre & Gallery was set up.
• An 'innovation factory' focusing on architecture, design and planning paradigms was started.
• Tirana Architecture Week (the architecture biennale) was initiated and also the Tirana Design Week (the design biennale) was launched.
• Polis participates in national debates, recently for example in the National Planning Strategy and the Albania Regionalisation Policy.
• Project offices of Metro-Polis (leading to architecture and planning projects) and Co-Plan Institute for Habitat development (projects in urban and regional management, environment and governance) are on the POLIS campus.
• Polis implements demonstration projects, such as the redevelopment of a neighbourhood in Tirana, and it makes development plans for Albanian municipalities
• Polis carries out various training program for professionals in Albania, Kosovo, Macedonia, Montenegro and Bosnia.

At the start of POLIS, in 2006, the business model of POLIS was rather simple, close to 100% of POLIS income came from student fees. In 2014 the business model is diversified: the share of income from students' fees was about 50% and income from various projects counted for the other 50%.

In 2006 the main uncertainties were clear. First was the question of enrolment of students. The founders were very optimistic about that – and they proved to be right. Second, a major uncertainty was finding and attracting qualified academic staff, who shared POLIS' values concerning educational quality and didactic approach. This concern proved to be correct. Especially during the first years Polis had to contract much staff from abroad. POLIS did have the ambition to be an international university, but not to hire much part-time staff because of the extra costs involved. In 2006 the idea was to create a university in the field of architecture and planning – the development of other disciplines was not planned at that time.

In the current period 2014/2015, the main uncertainties have changed and the following are prominent. First is the uncertainty regarding the government policy of educational reform. It is clear that the present government seeks more control to ensure quality of education, but it is a question how this will be implemented and especially how far this control will go (remember that Albania was a communist country). Another uncertainty is that there are signals of a new 'brain drain'; the creative and high educated class loses its hope in Albania's future and goes abroad. An implication for POLIS is that finding good academic staff will be more difficult.

Numri i personelit me kohë të plotë nga fundi i vitit 2014 ishte rreth 70 të punësuar akademikë dhe 25 të punësuar administrativë. Përveç kësaj, POLIS shfrytëzon një numër të konsiderueshëm personeli të pavarur për mësimdhënie. POLIS mori licensat e kërkuara për programet e tij arsimore, përfshirë një licensë të vitit 2011 për fillimin e programit të doktoraturës. POLIS ka një numër të madh bashkëpunimesh ndërkombëtare në vendet e Bashkimit Europian dhe vendet ballkanike, si edhe ato të Shteteve të Bashkuara të Amerikës.

POLIS nuk e konsideron veten një universitet ku qëllimi i vetëm është të ofrojë arsimin e lartë. POLIS mund të shihet si një platform për veprimtari të ndryshme. Krahas programeve akademike të arsimit, POLIS ka zhvilluar një sërë veprimtarish të lidhura me të.

• POLIS ka nisur të botojë revistën AçP Journal në vitin 2008, e vetmja revistë akademike në fushën e arkitekturës dhe planifikimit. Për çdo temë, POLIS arrin të gjejë fonde për sponsorizim.
• U ngrit një Qendër & Galeri Multimediale për Art Design.
• U hap një 'fabrikë inovacioni', e fokusuar te paradigmat e arkitekturës, dezajnit dhe planifikimit.
• Nisi Java Arkitekturore në Tiranë (bienalja arkitekturore), gjithashtu u lançua edhe Java e Dezajnit në Tiranë (bienalja e dezajnit).
• POLIS merr pjesë në diskutimet kombëtare, së fundmi për shembull në Strategjinë e Planifikimit Kombëtar dhe Politikat e Rajonalizimit në Shqipëri.
• Zyrat e projekteve të Metro_POLIS (që çojnë në projekte të arkitekturës dhe planifikimit) dhe Instituti Co-PLAN për zhvillimin e habitatit (projekte në menaxhim urban dhe rajonal, mjedis dhe qeverisje) janë në kampusin e POLIS.
• POLIS implementon projektet demonstrative, siç janë rizhvillimi i një lagjeje në Tiranë dhe bën plane zhvillimore për bashkitë shqiptare.
• POLIS kryen programe të ndryshme trajnimi për profesionistët në Shqipëri, Kosovë, Maqedoni, Mal të Zi dhe Bosnje.

Në fillim të krijimit të POLIS, në vitin 2006, modeli i biznesit të POLIS ishte disi i thjeshtë, rreth 100% e të ardhurave të POLIS vinin nga tarifat e studentëve. Në vitin 2014, modeli i biznesit u diversifikua: ndarja e të ardhurave nga tarifat e studentëve ishte rreth 50% dhe të ardhurave nga projekte të ndryshme ishte pjesa tjetër 50%.

Në vitin 2006, pasiguritë kryesore ishin të qarta. Së pari ishte çështja e regjistrimit të studentëve. Themeluesit ishin shumë optimistë për këtë gjë – dhe ata treguan se kishin të drejtë. Së dyti, një pasiguri e madhe ishte gjetja dhe tërheqja e një personeli akademik të kualifikuar, të cilët ndajnë vlerat e POLIS në lidhje me cilësinë arsimore dhe përqasjen didaktike. Ky shqetësim tregoi se ishte i saktë. Veçanërisht gjatë viteve të para, POLIS duhet të punësonte shumë personel nga jashtë vendit. POLIS e kishte ambicien për t'u bërë një universitet ndërkombëtar, por jo të punësonte personel me kohë të pjesshme, për shkak të kostove shtesë që përfshinte. Në vitin 2006, ideja ishte krijimi i një universiteti në fushën e arkitekturës dhe planifikimit – zhvillimi i disiplinave të tjera nuk ishte planifikuar në atë kohë.

Në periudhën aktuale 2014/2015, pasiguritë kryesore kanë ndryshuar dhe më të dukshmet ishin këto: e para është pasiguria në lidhje me politikat qeveritare të reformës së arsimit. Është e qartë se qeveria aktuale kërkon më shumë kontroll për të siguruar cilësinë e arsimit, por pyetja është sesi do të implementohet dhe veçanërisht sa larg do të shkojë ky proces (mos harroni që Shqipëria ishte një vend komunist). Një tjetër pasiguri është se ka sinjale të një 'tharjeje truri' të re; klasa krijuese dhe me arsim të lartë e humb shpresën tek e ardhmja eShqipërisë dhe shkon jashtë vendit. Një implikim për POLIS është se gjetja e një personeli të mirë akademik do të jetë më i vështirë.

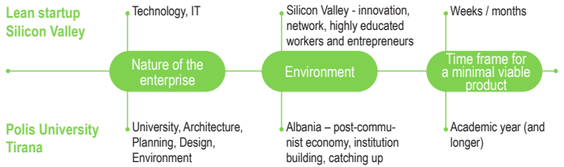
4. RESULTS AND DISCUSSION

As mentioned, Ries (2011) and Blank (2013a) do not limit the lean startup approach to tech ventures, on the contrary, they suggest that the lean startup approach has a much wider application. This is what is being studied. In the analysis of POLIS University below, first a comparison is made of the business contexts of a lean startup reference venture (the archetypal tech startup in Silicon Valley is used as a reference) and POLIS University in Albania. Then a model of Blank (2013a, p. 7) with an explanation of what start-ups do differently, is applied to the case of POLIS, and the same is done with a model showing the difference between sustaining innovation and disruptive innovation (Cooper and Vlaskovits, 2013, p. xx). As a fourth model, the build-measure-learn feedback loop of Ries (2011, p. 75) is applied to Polis. Together, this should throw light on the claim whether the lean startup is relevant for POLIS University, and if so, to many more different startups (or innovation in existing companies).

4.1 Different contexts

Three main differences between a typical Silicon Valley technology startup and POLIS University as a new entrepreneurial private sector university in a Balkan post-communist country are summarized in Table 3.

Table3: Main differences



Nature of the enterprise

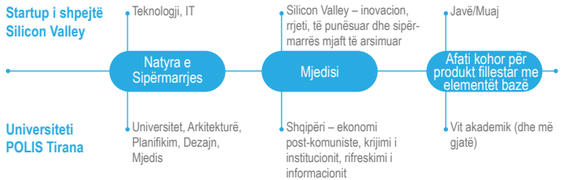
The lean startup approach is popular in the tech sectors. A university like POLIS is quite different. The disciplines are different, the primary process is different, the stakeholders are different and the external environment is different. However, there are also similarities. Both have developmental and learning cultures and entrepreneurial attitudes.

4. REZULTATE DHE DISKUTIME

Siç u përmed, Ries (2011) dhe Blank (2013a) nuk e kufizojnë metodën e startup-it të shpejtë në sipërmarrje teknologjike. Përkundrazi, ata sugjerojnë që metoda e startup-it të shpejtë të ketë një aplikim shumë më të gjerë. Kjo është ajo që po studiohet. Në analizën e mëposhtme të Universitetit POLIS, në fillim është bërë një krahasim i kontekseve të biznesit të një sipërmarrjeje si referencë me startup të shpejtë (si referencë përdoret startup teknologjik shumë tipik në Silicon Valley) dhe Universitetit POLIS në Shqipëri. Më pas, në rastin e POLIS aplikohet një model i Blank (2013a, fq.7) me një shpjegim se çfarë bëjnë ndryshe startup-et dhe e njëjta gjë bëhet me një model që tregon ndryshimin midis inovacionit të qëndrueshëm dhe inovacionit përçarës (Cooper dhe Vlaskovits, 2013, fq xx). Si një model i katërt, universitetit POLIS i aplikohet cikli i marrjes së feedback-ut krijo-mat-mëso i Ries (2011, fq. 75). Së bashku, kjo duhet të hedhë dritë mbi pretendimin nëse startup-i i shpejtë është i rëndësishëm për Universitetin POLIS, dhe nëse është kështu, për shumë më tepër startup-e të ndryshme (ose inovacion në kompanitë ekzistuese).

4.1 Kontekstet e ndryshme

Tabela 3 paraqet një përmbledhje të tre ndryshimeve kryesore midis një startup-i teknologjie tipike Silicon Valley dhe Universitetit POLIS si një universitet i sektorit privat në një vend ballkanik post-komunist.



Natyra e sipërmarrjes

Metoda e startup-it të shpejtë është e njohur në sektorët teknologjikë. Një universitet si POLIS është shumë ndryshe. Disiplinat janë të ndryshme, procesi kryesor është ndryshe, palët e interesuara dhe mjedisi i jashtëm është ndryshe. Megjithatë, ka edhe ngjashmëri. Të dy kanë kultura zhvillimore dhe formuese dhe qëndrime sipërmarrëse.

Environment

The Albanian environment is very different from Silicon Valley. A post-communist middle income small country in Balkan Europe, versus a wealthy innovative region in the US. Economic, social and cultural realities are quite distinct. Yet, there is an interesting similarity in the business environments in Silicon Valley and Tirana: both business environments are dynamic, complex and very uncertain. The sources for uncertainty differ: in Silicon Valley the critical issues are the market and investor's finance, and in Albania it is the market, the government and other public bodies. Investor's finance is not uncertain – it is just absent and that is known.

Time frame

The time frames for developing a (minimal viable) product differ. Unlike the tech sectors, a university cannot do tests in weeks with a minimal viable product, but the shortest possible cycle is a year – after finishing the process of obtaining the required government licenses. In the internet tech sector, minimum viable products can be a matter of weeks / months because market response can be organized in a fast manner.

4.2 Polis as an innovation

Cooper and Vlaskovits (2013, p. xx) illustrate the differences between sustaining innovation and disruptive innovation (table 4). The model shows a dichotomy rather than absolute differences.

Table 4: Sustaining and disruptive innovation

Sustaining innovation	Disruptive innovation
Problem is well understood	Problem not well understood
Existing market	New market
Innovation improves performance, lower cost, incremental change	Innovation is dramatic and game changing
Customer is believable	Customer doesn't know
Traditional business methods are sufficient	Traditional business methods fail

Disruptive innovation requires a 'lean startup' approach. The five criteria will be discussed for the case of POLIS, and it will be concluded that Polis University, is a disruptive innovation in the Albanian context.

Problem

The problem of low quality higher education in Albania was well understood by the founders of POLIS University, but the problem 'how to solve this', how to set up a sustainable institution that delivers high quality, was not understood at all. The problem was not only 'how to develop a high quality product', but how to build a sustainable institution capable of delivering high quality education and having a relevant social impact. For POLIS University, examples or reference cases in Albania were not available, and examples of new universities abroad did not match (longer time frames, more funding available, lower ambitions). In 2008 there were private universities in Albania – many of them with the objective of making a lot of money. Only 4 out of 17 were accredited by the state and able to hand out official diplomas. In 2014, a number of universities were closed by the state because of poor quality. The remainder is subject to a firm accreditation process (an uncertainty for Polis: will the result be based on merits or on other, unknown grounds).

Market

In 2006 there was a situation with free public sector university education and private sector paid education of often questionable quality. POLIS introduced a paid and specialized university education with high quality. The market response was unknown.

Innovation

Offering serious programs in the fields of architecture and planning education with a set of governing values and against a fee, was new. The business model of POLIS University was not based on price leadership, on the contrary. Students had to pay a fee that was in the Albanian market on the high side. It was a big question at the time of the startup, whether students would register. Investments were made in hiring a building, furbishing, getting teaching staff, organize a library etc. Polis University was not a credible institution on basis of its artefacts (students, professors, building, and library). The reputation of its founders was important.
Business angles, bank loans or other sources for initial finance were not available and the founders invested their own money. Because of financial limitations and the highly uncertain environment, POLIS University developed a minimum viable product. It developed a curriculum for the first period and further along the way, because it made no sense to develop more than what was needed in a short run, and it was too expensive too.

Customers

POLIS offered something new on the market, and customers (students and their

Mjedisi

Mjedisi shqiptar ndryshon shumë nga Silicon Valley. Një vend i vogël post-komunist me të ardhura mesatare në Europën Ballkanike, kundrejt një rajoni inovativ dhe të pasur në SHBA. Realitetet ekonomike, sociale dhe kulturore ndryshojnë ndjeshëm. Megjithatë, ekziston një ngjashmëri interesante në mjediset e biznesit në Silicon Valley dhe Tiranë: të dy mjediset e biznesit janë dinamike, komplekse dhe të pasigurta. Burimet për pasiguri ndryshojnë: në Silicon Valley problemet kritike janë tregu dhe financimi i investitorëve dhe në Shqipëri është tregu, qeveria dhe organet e tjera publike. Financimi i investitorit nuk është i pasigurt – thjesht mungon dhe kjo është e ditur.

Afati kohor

Afatet kohore për zhvillimin e një produkti (fillestar me elementët bazë) ndryshojnë. Ndryshe nga sektorët teknologjikë, një universitet nuk mund të bëjë testime për disa javë me një produkt të fillestar me elementët bazë, por cikli më i shkurtër i mundshëm është një vit – pas përfundimit të procesit të marrjes së licensave të kërkuara nga qeveria. Në sektorin e teknologjisë së internetit, produktet fillestare me elementët bazë mund të jenë çështje javësh/muajsh sepse përgjigja e tregut mund të organizohet në mënyrë të shpejtë.

4.2 POLIS si një inovacion

Cooper dhe Vlaskovits (2013, fq.xx) ilustrojnë ndryshimet midis inovacionit të qëndrueshëm dhe inovacionit përçarës (tabela 4). Modeli tregon më shumë një ndarje boshtore sesa ndryshime absolute.

Tabela 4: Inovacioni i qëndrueshëm dhe përçarës

Inovacioni i qëndrueshëm	Inovacioni përçarës
Problemi kuptohet mirë	Problemi nuk kuptohet mirë
Treg ekzistues	Treg i ri
Inovacioni përmirëson performancën, koston e ulët, ndryshimin inkremental	Inovacioni është i beftë dhe ndryshon rregullat e lojës
Klienti është i besueshëm	Klienti nuk di
Metodat tradicionale të biznesit janë të mjaftueshme	Metodat tradicionale të biznesit dështojnë.

Inovacioni përçarës kërkon një metodë "startup-i të shpejtë". Për rastin e POLIS do të diskutohen pesë kriteret, dhe do të arrihet në përfundimin se Universiteti POLIS është një inovacion përçarës në kontekstin shqiptar.

Problemi

Problemi i cilësisë së ulët të arsimit të lartë në Shqipëri ishte kuptuar mirë nga themeluesit e Universitetit POLIS, por problemi 'sesi ta zgjidhnin këtë', si të ngrenin një institucion të qëndrueshëm që ofron cilësi të lartë, nuk ishte kuptuar aspak. Problemi ishte jo vetëm 'sesi të zhvillonin një produkt me cilësi të lartë', por sesi të krijonin një institucion të qëndrueshëm që mund të ofronte arsim me cilësi të lartë dhe si të kishte një impakt të rëndësishëm social. Për Universitetin POLIS, në Shqipëri nuk kishte shembuj apo raste reference, por edhe shembujt e universiteteve të reja jashtë vendit nuk përkonin (afate kohore më të gjata, më shumë financime të disponueshme, ambicie më të ulëta). Në vitin 2008, në Shqipëri kishte universitete private – shumë prej tyre me objektivin për të bërë sa më shumë para'. Vetëm 4 nga 17 të tilla u akredituan nga shteti dhe arritën të lëshonin diploma zyrtare. Në vitin 2014, një sërë universitetesh u mbyllën nga shteti për shkak të cilësisë së dobët. Pjesa tjetër ju nënshtrua një procesi të vendosur të akreditimit (një pasiguri për POLIS: a do të mbështetej rezultati te meritat apo në baza të tjera të panjohura?)

Tregu

Në vitin 2006 situata me arsimin universitar falas të sektorit publik dhe arsimin me pagesë të sektorit privat ishte shpesh e një cilësise të diskutueshme. POLIS erdhi me një arsim universitar të specializuar dhe me pagesë, të një cilësisie të lartë. Reagimi i tregut nuk ishte i njohur.

Inovacioni

Ofrimi i programave serioze në fushat e arsimit të arkitekturës dhe planifikimit me një sërë rregullash drejtuese dhe kundrejt një tarife, ishte diçka e re. Modeli i biznesit të Universitetit POLIS nuk mbështetej në udhëheqjen e çmimeve, përkundrazi. Studentët duhet të paguanin një tarifë të lartë për tregun shqiptar. Në fillim të hapjes së biznesit, ishte një pyetje e madhe, nëse studentët do të regjistroheshin. U kryen investime për marrjen me qera të një ndërtese, për mobilimin, për punësimin e personelit mësimdhënës, për organizimin e një biblioteke, etj. Universiteti POLIS nuk ishte një institucion i besueshëm mbi bazën e artefakteve të tij (studentët, profesorët, ndërtesa dhe biblioteka). E rëndësishme ishte reputacioni i themeluesve të tij.

Këndvështrimet e biznesit, kreditë bankare ose burime të tjera për financim fillestar

parents) and other stakeholders (institutions) did not know what to think of it. Parents wanted good education for their children and knew that public universities delivered low quality, but did not know what a new university institution would do. Institutions were sceptical, but that was seen as a recommendation. As one of the founders said: “the planning and architecture establishment was sceptical, and they were right because we were very critical of their role and functioning”.
Business method

Traditional business methods (working with a detailed business plan, find investors, make a high quality finished product and offer it to the market etc.) were for sure inadequate In the case of POLIS. There were no investors, and no bank would step into this venture because of the uncertainties (not only the market, but also the political and institutional environment). Some verbal opposition from institutions were seen as a recommendation, but if leaders of those institutions conditions (like the National Planning Institute) would try to organize political forces, this would be harmful (like: not getting a government license). It meant a balanced and positive approach towards authorities and rapidly developing an own strong position in the force field.

4.3 Polis as lean startup

Blank (2013a, p. 7) gives an overview of what lean start-ups do differently. His main point is: the founders of lean startups don’t begin with a business plan; they begin with the search for a business model. And only after quick rounds of experimentation and feedback reveal a model that works do lean founders focus on execution.

Table 5: Lean versus traditional startup

Lean startup	Traditional startup
Strategy	
Business Model Hypothesis driven	Business Plan Implementation driven
New product / process	
Customer development Get out of the office and test hypotheses	Product management Prepare offering for market following a linear, step-by-step plan
Engineering	
Agile development Build the product interatively and incrementally	Agile or waterfall development Build the product iteratively, or fully Specify the product before building it
Organization	
Customer and agile development teams Hire for learning, nimbleness and speed	Departments by function Hire for experience and ability to execute
Financial reporting	
Metrics that matter Customer acquisition cost, lifetime customer value, churn, viralness	Accounting Income statement, balance sheet, cash flow statement
Failure	
Expected Fix by iterating on ideas and pivoting away from ones that don’t work	Exception Fix by firing executives
Speed	
Rapid Operates on good-enough data	Measured Operates on complete data

Strategy

POLIS’ strategy was driven by its mission and by a hypothesis. The mission of POLIS was right from the start: provide “space for thinking” about spatial development policies, architecture, technology and leadership and entrepreneurship. In

nuk ishin të disponueshmë dhe themeluesit investuan paratë e tyre. Për shkak të kufizimeve financiare dhe mjedisit mjaft të pasigurt, Universiteti POLIS zhvilloi një produkt fillestar me elementët bazë. Ai zhvilloi një plan mësimor për periudhën e parë dhe më pas me kalimin e kohës, sepse nuk kishte kuptim që të zhvillonte më shumë se ajo që nevojitej në një të ardhme të afërt, dhe ishte edhe shumë e kushtueshme.

Klientët

POLIS ofronte diçka të re në treg, dhe klientët (studentët dhe prindërit e tyre) dhe palët e tjera të interesuara (institucionet) nuk dinin çfarë të mendonin për të. Prindërit dëshironin arsim të mirë për fëmijët e tyre dhe e dinin se universitetet publike ofronin cilësi të ulët, por nuk e dinin çfarë do të bënte një institucion i ri universitar. Institucionet ishin skeptike, por kjo ishte parë si një rekomandim. Siç tha një prej themeluesve “ngritja e planifikimit dhe arkitekturës ishte skeptike, dhe ata kishin të drejtë, sepse ne ishim shumë kritikë për rolin dhe funksionimin e tyre.”

Metoda e biznesit

Metodat tradicionale të biznesit (puna me një plan biznes të detajuar, gjetja e investitorëve, krijimi i një produkti të gatshëm me cilësi të lartë dhe ofrimi i tij në treg etj) ishin padiskutim të papërshtatshme për rastin e POLIS. Nuk kishte investitorë dhe asnjë bankë nuk do merrte përsipër ta bënte, për shkak të pasigurive (jo vetëm tregu, por edhe mjedisi politik dhe institucional). Disa kundërshti verbale nga institucionet u panë si një rekomandim, por nëse drejtuesit e kushteve të atyre institucioneve (si Instituti i Planifikimit Kombëtar) do të përpiqeshin të organizonin forcat politike, kjo do të ishte e dëmshme (për shembull: mosmarrja e një license qeveritare). Kjo nënkuptonte një përqasje të ekuilibruar dhe pozitive drejt autoriteteve dhe zhvillimin e shpejtë të një pozicioni të fortë në fushën e forcave.

4.3 POLIS si një startup i shpejtë

Blank (2013a, fq. 7) jep një pasqyrë të gjërave që bën ndryshe një startup i shpejtë. Theksi i tij kryesor është: themeluesit e startup-eve të shpejta nuk fillojnë me një plan biznesi; ata e nisin me kërkimin e një modeli të biznesit. Dhe vetëm pas disa cikleve të shpejta të përvojës dhe marrjes së feedback-ut, zbulojnë një model që funksionon, në mënyrë që themeluesit të fokusohen te zbatimi.

Tabela 5: Startup-i i shpejtë kundër startup-it tradicional

Startup i shpejtë	Startup tradicional
Strategjia	
Modeli Biznesi I nxitur nga hipoteza	Plan Biznesi I nxitur nga implementimi
Produkt / proçes i ri	
Zhvillim i klientit Dalje nga zyra dhe testim hipotezash	Menaxhim i produktit Përgatitje oferte për tregun duke ndjekur një plan linear dhe hap pas hapi
Projektimi	
Zhvillim i shpejtë Krijim i produktit në mënyre ndërvepruese dhe rritëse	Zhvillim i shpejtë ose i rrjedhshëm Krijimi i produktit në mënyrë përsëritëse, ose specifikim i plotë i produktit përpara krijimit
Organizimi	
Grupe klientësh dhe zhvillimi të shpejtë Punësim për formim, mendjemprehtësi dhe shpejtësi	Departamente sipas funksioneve Punësim për përvojë dhe aftësi zbatuese
Raportimi financiar	
Shifra të rëndësishme Kosto e blerjes e klientëve, vlera e përhershme e klientëve, zinxhiri, qarkullimi	Kontabilitet Pasqyra e të ardhurave, bilanci, pasqyra e qarkullimit të parave
Dështimi	
I pritshëm Ndreqja nëpërmjet përsëritjes së ideve dhe rezistimi larg atyre ato që nuk funksionojnë	I përjashtuar Ndreqja duke larguar nga puna ekzekutivët
Shpejtësia	
E shpejtë Funksionon mbi të dhëna mjafueshëm të mira	E matur Funksionon mbi të dhëna të plota

Strategjia

Strategjia e POLIS është nxitur nga misioni i tij dhe nga një hipotezë. Misioni i POLIS ka qenë që në fillim: të ofronte “hapësirë për mendim” rreth politikave të zhvillimit hapësinor, arkitekturës, teknologjisë dhe lidershipit dhe sipërmarrjes. Në

August 2006 the hypothesis was: POLIS University can get adequate enrolment of students paying a fee for quality education, Polis will work despite the difficult conditions, in October we know whether we have achieved the number of students to break even. An underlying assumption was that the market would see and appreciate the difference between quality higher education that Polis wanted to provide, and cheaper low quality education offered by other (public and private) higher education institutes. In fact, POLIS wanted to attract motivated people, and provided a number of partial fellowships for aspiring students who could not afford the admission fee. But POLIS had a longer term perspective – setting up a university and failing fast was not an option for the founders.

New product / process

POLIS developed a completely new curriculum. The POLIS founders had foreign university degrees and good reputations professionals. The idea was to convince students during the first year that they had to work hard and then would achieve something. 'Getting out of the office' was important for POLIS although the customers came to the office (the university) – getting out meant a lot of indirect marketing and public relations, meetings with government officials, interviews on television, etc. And for the product is meant: students get out of the university, conduct action research and see through other eyes what is going on in the reality of cities.

Engineering

The product was developed while running the educational programs – only the minimum was developed beforehand. POLIS worked with a minimum viable product. This product had its minimum specifications (the basis was: European quality standards, the so-called Bologna criteria, a government licence to operate, and attracting the best possible academic staff). Execution was part of the startup right from the start, because of the duration of the business cycle. That is one academic year, but in fact longer since customers are given the promise that they will receive high quality education for a number of years for their bachelor's and Master's studies.

Organization

A university as a startup implies a lot of management. The rules and regulations of the Albanian Ministry of Education are very detailed, and those of the tax office

Gusht 2006, hipoteza ka qenë: Universiteti POLIS mund të regjistrojë studentë të përshtatshëm duke paguar një tarifë për arsim cilësor. POLIS do të punojë pavarësisht kushteve të vështira, në Tetor ne dimë nëse e kemi arritur numrin e studentëve për të patur rentabilitet. Një hamendësimil fshehur ishte se tregu do ta shihte dhe do ta vlerësonte ndryshimin midis arsimit të lartë cilësor që donte të ofronte POLIS, dhe arsimit të lartë më të lirë të ofruar nga institutet e tjera të arsimit të lartë (publikë dhe privatë). Në fakt, POLIS dëhsironte të tërhiqte pas vetes njerëz të motivuar, dhe ofroi një sërë bursash të pjesshme për studentët aspirues që nuk mund të përballonin tarifën e pranimit. Por POLIS kishte një këndvështrim më afatgjatë – të ngrinte një universitet dhe të dështimi i shpejtë nuk ishte një alternativë për themeluesit.

Produkt/proces i ri

POLIS zhvilloi një plan mësimor krejt të ri. Themeluesit e POLIS dispononinë diploma të huaja universitare dhe ishin profesionistë me emër të mirë. Ideja ishte të bindnin studentët gjatë vitit të parë se duhet të punonin fort që më pas të arrinin diçka. 'Dalja nga zyra' ishte e rëndësishme për POLIS, ndonëse klientët vinin në zyrë (universitet) – dalja jashtë nënkuptonte shumë marketing të drejtpërdrejt dhe marrëdhënie me publikun, takime me titullarë të qeverisë, intervista në televizione, etj. Dhe me produkt nënkuptohej: studentët dalin nga universiteti, kryejnë kërkime shkencore dhe shohin me sytë e të tjerëve se çfarë po ndodh në realitetin e qytetëve.

Projektimi

Produkti u zhvillua gjatë kryerjes së programeve arsimore – më parë u zhvilluan vetëm elementët bazë. POLIS punoi me një produkt fillestar me elementët bazë. Ky produkt kishte specifikimet bazë (kriteret bazë ishin: standard i një cilësie Europiane, kriteret e të ashtuquajturës Bologna, një licensë nga qeveria për të filluar punën, dhe tërheqja e një personeli sa më të mirë). Zbatimi ishte pjesë e startup-it që në fillim, për shkak të kohëzgjatjes së ciklit të biznesit, që është I barazvlershëm me një vit akademik, por në fakt zgjat më shumë meqenëse kleintëve I bëhet premtimi se do të marrin arsim të një cilësie të lartë për një numër vitesh për studimet e tyre Bachelor dhe Master.

Organizimi

Një universitet si startup nënkupton shumë menaxhim. Rregullat dhe normativat e Ministrisë së Arsimit në Shqipëri janë shumë të detajuara, ashtu si dhe ato të zyrës së tatimeve dhe institucioneve të tjera publike. Formalisht, universiteti është i organizuar në departamente për nga funksioni (pasi kërkohet nga Ministria e Arsimit). Në praktikë, Universiteti POLIS punon shumë me grupet e zhvillimit. POLIS ka punuar që në fillim për të gjetur profesionistë me vlerat e duhura – ambiciozë për të mësuar dhe për t'u zhvilluar, aktivë, të aftë për të menaxhuar autonominë profesionale dhe operacionale. Gjetja e personelit të duhur ishte (dhe është) një sfidë, veçanërisht shqiptarët me një doktoraturë që mbështesin vlerat e POLIS, nuk janë të disponueshëm. Për shkak se POLIS dëshiron të ketë një fokus ndërkombëtar për reklamim të dallueshëm, ka punësuar edhe personal të huaj. POLIS ka larguar ata që nuk i kanë përmbushur pritshmëritë. I gjithë personeli punon me një kontratë të përkohshme dhe të rinovueshme çdo vit.

Raportimi financiar

Për shkak të rregulloreve të ndryshme, POLIS punon me kontabilitetin, pasqyrat e të ardhurave, bilancin e kështu me radhë dhe kërkohet një llogarimbajtje e pagabueshme. Por ajo që kishte më shumë rëndësi, ishte krijimi i vlerës përmes arsimit të lartë dhe veprimtarive të tjera; studentët që gjejnë punë ose plotësojnë kërkesat për studime të mëtejshme jashtë vendit, kontributet në kërkimet shkencore, shfaqjet në televizion dhe ndikimi tek publiku i gjerë, njohja e prezantimeve në proces, kualifikimi për bashkëpunime ndërkombëtare.

Dështimi dhe shpejtësia

Në fillim, hipoteza e anëtarëve themelues ishte pozitive. Nocioni ishte: 'duhet ta provojmë; i detyrohemi vetes dhe të ardhmes së vendit'. Por dështimi konsiderohej si një mundësi e vërtetë, dhe themeluesit ishin të gjithë të vetdijshëm për rreziqet e biznesit të tyre të ri.

and other public institutions too. Formally, the university is organized in departments by function (as is required by the Ministry of Education). In practice POLIS works a lot with development teams. Polis has worked right from the start to find professionals with the right values – eager to learn and develop, hands-on mentality, able to manage professional and operational autonomy. Finding the right staff was (and is) a challenge, especially Albanians with a PhD who adhere to POLIS' values, are not available. Because POLIS wants to have an international focus ad appeal, also foreign staff was contracted. Polis dismissed people who did not live up to the expectations. All staff works with a renewable temporary contract of one year.

Financial reporting

Due to various regulations, POLIS works with accounting, income statements, balance sheets, and so on, and flawless bookkeeping is required. But what mattered more, was value creation through higher education and other activities: students getting jobs or meeting requirements for further studies abroad, research contributions, appearances on television and influencing the public at large, recognition of submissions in process, qualifying for international collaborations.

Failure and speed

At the start, the hypothesis of the founding member was positive. The notion was: 'we have to give this a try; we owe it to ourselves and to the future of the country'. But failure was considered to be a real option, and the founders were well aware of the risks of their new business.

4.4 Build – measure - learn

The build – measure – learn feedback loop is applied by Polis, albeit that a feedback loop for the primary process takes an academic year. Given the uncertain environment and the limited financial means, POLIS is reluctant to spend funds on overheads. But as the institutions grew, this was unavoidable. After three successful years, POLIS needed more space and moved to another building outside the city centre. A very innovative arrangement was developed with the owner of a textile company who had too much space (including an exchange of architectural services for space). But it implied an investment for IT, refurbishment and a new façade.[v]

In a lean startup testing a single hypothesis (say: how the market responds to a new app), the build – measure – learn feedback loop (see figure 1) is easier to understand than an institution like a university where many different feedback loops have to be simultaneously applied. The main feedback loop at the start was the value created through offering architectural education. Now there are a number of educational programs running at the same time, plus research cycles, an innovation workplace and various supporting processes.

4.4 Krijo – mat- mëso

Cikli i marrjes së feedback-ut krijo-mat-mëso aplikohet nga POLIS, ndonëse një cikël i marrjes së feedback-ut për procesin kryesor zgjat një vit akademik. Në bazë të mjedisit të pasigurt dhe mjeteve të kufizuara financiare, POLIS nuk është i gatshëm të shpenzojë fonde për shpenzime të tepërta. Por me rritjen e institucioneve, kjo ishte e pashmangshme. Pas tre viteve të suksesshme, POLIS kishte nevojë për më shumë hapësirë dhe u zhvendos në një godinë tjetër jashtë qendrës së qytetit. U zhvillua një marrëveshje shumë novatore me pronarin e një kompanie tekstilesh, i cili kishte mjaft hapësirë (përfshirë një shkëmbim shërbimesh arkitekturore për hapësirën). Por kjo marrëveshje nënkuptoi një investim për Teknologji Informacioni, rinovime dhe një fasadë të re.[v]

Në një "startup të shpejtë", testimi i një hipoteze të vetme (të themi: si i përgjigjet tregu një aplikimi të ri), cikli i marrjes së feedback-ut krijo-mat-mëso (shih figurën 1) është më i lehtë për t'u kuptuar sesa një institucion si universiteti ku shumë cikle të ndryshme feedback-u duhet të aplikohen njëkohësisht. Cikli kryesor i marrjes së feeback-ut në fillim ishte vlera e krijuar përmes ofrimit të arsimit arkitekturor. Tani janë një sërë programesh edukative që kryhen në të njëjtën kohë, plus ciklet kërkimore, një vend pune për inovacion dhe procese të ndryshme mbështetëse.

5. CONCLUSIONS

In 2006, well before Ries' (2011) book The lean startup was published and lean startup language was introduced, POLIS University was started. It has been shown in this article that the development of POLIS University can be well understood in terms of lean startup. By way of conclusion, the five principles of the lean startup approach are applied to the case of POLIS university, and the question will be answered how lean startup was applied before the concept was even described by Ries in 2011.

1. Entrepreneurs are everywhere – not just in a garage, but in any size company. This fits: The founders did not start in a garage in Silicon Valley, but in an office in Tirana, Albania. The founders made their plans and rented a building that was equipped as a university. The entrepreneurial spirit of the start is part of the present culture.

2. Entrepreneurship is management – a startup is an institution, not just a product. This applies: POLIS University is a human institution designed to create new products and services. It developed into a small modern university with now close to 100 staff and quite a bit of imposed bureaucracy. That demands management. POLIS founders control the administrative processes well, while keeping a focus on what POLIS is about – its mission and its academic activities. They have been able to do so under conditions of high uncertainty.

3. Validated learning – a startup learns how to build a sustainable business; it is not there to just make stuff or money. This also applies. POLIS University is now in business since 2006, and in this period POLIS has demonstrated that it is building up a sustainable business. Because of the high uncertainty in the environment and the limited financial means, new activities almost automatically follow a validated learning routine: try something as small as possible (a minimal viable product, small but big enough to give a good idea), learn, improve, etc.

4. Build-measure-learn – a startup is to turn ideas into products, measure how customers respond and then learn whether to pivot or persevere (i.e. a feedback loop). In the case of POLIS University, the feedback loop based on customers' response, is different from a technology company developing a new web based service. The business cycle is longer; feedback comes from many different sources (not only students, but also their parents who pay, from government officials, professional circles, and so on). Once POLIS University could start in October 2006, effort was put into reputation management – mostly through professional activities. For POLIS University, the build-measure-learn feedback loop comes close to validated learning, the third component of the lean startup approach.

5. Innovation accounting – a new way of accounting is needed to measure progress, set up milestones and how to prioritize work. POLIS started with a minimal viable product and initially innovation accounting was based on enrolment figures. Now the products and services offered by POLIS are diverse and accounting is formalized. For new services, a minimal viable product is developed and the feedback loop informs the founders about the prospects.

Two questions remain to be answered. The first is: how come that POLIS developed as a lean startup while the lean startup approach was not even developed? The answer lies in dealing with uncertainty, to be more precise: entrepreneurial behaviour in an environment of high uncertainty. High uncertainty is defined as '(almost) unknown unknown' in opposition to risk, which is 'known unknown' (Bonazzi and Perruchoud, 2014; Thompson and MacMillan, 2010). High uncertainty is something that innovative entrepreneurs in Silicon Valley and in Albania have in common. Conditions in Albania around 2006 (uncertain, complex, dynamic, no funds available for innovation) can be seen as a push factor for lean startup: don't risk (possibly waste) too much, go step by step in a rapid manner, learn from the experiences. Combining the three factors a) limited means, b) high ambitions and c) a highly uncertain environment, lean startup behaviour can be explained (now, looking back) as a common-sense entrepreneurial attitude.

A second question is about the minimum viable product and the duration of the feedback loop. In the case of POLIS University, a minimal viable product should be good enough not only for the market but also for the government. And the time frame was not weeks / months, but a go/no go and then run for a year. In many other (technological) sectors like biotech, agriculture, engineering and pharmacy, minimum viable products and time frames / feedback loops also require an interpretation somewhat different than suggested by Ries (2011).

This case study showed that the lean startup approach is relevant and meaningful for understanding the development of a new university, a very different institution in a very different environment than the reference cases of Ries (2011; 2013) and Blank (2013a). More empirical research on other startups is likely to show that the relevance is the lean startup approach has wide applicability, if the business environment is characterized by high uncertainty.

5. KONKLUZIONE

Në vitin 2006 është themeluar Universiteti POLIS, shumë kohë përpara se Ries të botonte librin e tij Startup-i i shpejtë (2011) dhe të prezantohej gjuha e startup-it të shpejtë. Në këtë artkull tregohet se zhvillimi i Universitetit POLIS mund të kuptohet mirë në lidhje me startup-in e shpejtë. Nëpërmjet konkluzionit, në rastin e Universitetit POLIS gjejnë zbatim të pesë parimet e qasjes së startup-it të shpejtë, dhe gjen përgjigje pyetja sesi është aplikuar startup-i i shpejtë përpara se ky koncept të përshkruhet nga Ries në vitin 2011.

1. Sipërmarrësit janë kudo – jo vetëm në një garazh, por në kompani të çdo përmase. *Kjo përputhet. Themeluesit nuk e nisën në një garazh në Silicon Valley, por në një zyrë në Tiranë, Shqipëri. Themeluesit bënë plane dhe morën me qera një ndërtesë që kishte pajisjet për një universitet. Shpirti sipërmarrës i fillimit është pjesë e kulturës aktuale.*

2. Sipërmarrja është menaxhim – një startup është institucion, jo thjesht një produkt. *Ky parim gjen zbatim: Universiteti POLIS është një institucion njerëzor i projektuar për të krijuar produkte dhe shërbime të reja. Është zhvilluar në një universitet të vogël modern, tashmë me një personel me 100 të punësuar dhe me një burokraci disi të imponuar. Kjo kërkon menaxhim. Themeluesit e POLIS kontrollojnë edhe proceset administrative, krahas ruajtjes së fokusit tek ajo për të cilën flet POLIS – misioni dhe veprimtaritë e tij akademike. Ata kanë arritur të veprojnë kështu në kushte pasigurie të lartë.*

3. Të mësuarit në mënyrë të vlefshme – një startup të mëson sesi të krijosh një biznes të qëndrueshëm; nuk është atje vetëm për të krijuar gjëra apo për të bërë para'. *Edhe ky parim gjen zbatim. Tani Universiteti POLIS është një biznes që prej vitit 2006, dhe në këtë periudhë POLIS ka treguar se po krijon një biznes të qëndrueshëm. Për shkak të pasigurisë së lartë në mjedis dhe mjeteve të kufizuara financiare, aktivitetet e reja ndjekin në mënyrë pothuajse të vetvetishme një rutinë të të mësuarit në mënyrë të vlefshme: provo diçka sa më të vogël (një produkt fillestar me elementët bazë, të vogël por aq të madh sa për të dhënë një ide të mirë), mëso, përmirëso, etj.*

4. Krijo – mat- mëso – një startup është për të transformuar idetë në produkte, për të matur sesi klientët i përgjigjen produktit dhe më pas për të mësuar nëse duhet rezistencë apo këmbëngulje (pra, një cikël të marrjes së feedback-ut). *Në rastin e Universitetit POLIS, cikli il marrjes së feedback-ut i mbështetur në reagimin e klientëve, ndryshon nga një kompani teknologjie që zhvillon një shërbim të ri të mbështetur në rrjet. Cikli i biznesit është më i gjatë; reagimi vjen nga shumë burime të ndryshme (jo vetëm nga studentët, por edhe prindërit e tyre të cilët paguajnë; titullarët e qeverisë, rrethet profesionale, etj.). Pasi Universiteti POLIS arriti të krijohet në muajin Tetor 2006, përpjekjet u ndërmorën në menaxhimin e reputacionit – kryesisht përmes veprimtarive profesionale. Për Universitetin POLIS, cikli i marrjes së feedback-ut krijo - mat - mëso i përafrohet parimit të të mësuarit në mënyrë të vlefshme, komponentit të tretë të qasjes së startup-it të shpejtë.*

5. Kontabiliteti novator – nevojitet një mënyrë e re kontabiliteti për të matur progresin, për të krijuar një pikë referimi dhe për të prioritizuar punën. *POLIS e ka nisur me një produkt fillestar me elementët bazë dhe fillimisht kontabiliteti novator bazohej në shifrat e regjistrimeve. Tani produktet dhe shërbimet e ofruara nga POLIS janë të larmishme dhe kontabiliteti është formalizuar. Për shërbimet e reja, është zhvilluar një produkt fillestar me elementët bazë dhe cikli i marrjes së feedback-ut informon themeluesit për perspektivën.*

Mbeten dy pyetje për t'ju përgjigjur. E para është: si ka mundësi që POLIS ka zhvilluar një startup të shpejtë në një kohë kur kjo qasje nuk ishte zhvilluar? Për të qenë më të saktë. përgjigja fshihet në përballjen me pasigurinë: sjellja sipërmarrëse në një mjedis me pasiguri të lartë. Pasiguria e lartë përkufizohet si '(pothuajse) e panjohur e panjohur' në kundërshtim me rrezikun, që njihet si "e panjohur e njohur' (Bonazi dhe Perruchoud, 2014; Thompson dhe MacMillan, 2010). Pasiguria e lartë është diçka e përbashkët që kanë sipërmarrësit novatorë në Silicon Valley dhe në Shqipëri. Kushtet në Shqipëri rreth vitit 2006 (të pasigurta, komplekse, dinamike, nuk kishte fonde për inovacione) mund të shihen si një faktor nxitës për startup-in e shpejtë: mos rreziko (mundësisht të shpërdorosh) shumë, merri gjërat hap pas hapi në një mënyrë të shpejtë, mëso nga përvojat. Duke kombinuar tre faktorët a) mjete të kufizuara, b) ambicie e lartë dhe c) një mjedis tejet i pasigurtë, startup-i i shpejtë mund të shpjegohet (tani, në retrospektivë) si një qëndrim sipërmarrës me një gjykim të shëndoshë.

Një pyetje e dytë është rreth produktit fillestar me elementët bazë dhe kohëzgjatjes së ciklit të të marrjes së feedback-ut. Në rastin e Universitetit POLIS, një produkt fillestar me elementët bazë duhet të jetë i mirë mjaftueshëm për tregun, por edhe për qeverinë. Dhe afati kohor nuk ishte javë/muaj, por një po/jo dhe më pas zhvillim për një vit. Në shumë sektorë të tjerë (teknologjikë) si bioteknologjia, bujqësia, inxhinieria dhe farmacia, produktet fillestare me elementët bazë dhe afatet kohore/ciklet e marrjes së feedback-ut kërkojnë edhe një interpretim disi ndryshe nga ajo që sugjeron Ries (2011). Ky rast studimi ka treguar se qasja e startup-it të shpejtë është i rëndësishëm dhe kuptimplotë për të kuptuar zhvillimin e një universiteti të ri, një institucioni shumë ndryshe në një mjedis shumë të ndryshëm në krahasim me rastet që I referohet Ries (2011;2013) dhe Blank (2013a). Më shumë kërkime empirike për startup-e të tjera mund të tregojnë se e rëndësishme është që qasja e startup-it të shpejtë gjen një zbatueshmëri në shkallë të gjerë, nëse mjedisi i biznesit karakterizohet nga një pasiguri e lartë.

ACKNOWLEDGEMENTS
Thanks to Dr. Rob Reitsma for comments and to Prof. Besnik Aliaj, Sotir Dhamo, Elona Karafili and Dritan Shutina for their collaboration.

FALËNDERIME
Falënderoj Dr. Rob Reitsma për komentet dhe Prof. Besnik Aliaj, Sotir Dhamo, Elona Karafili dhe Dritan Shutina për bashkëpunimin e tyre.

LITERATURE / *LITERATURË*

- Blank, S. (2013a). Why the lean start-up changes everything. Harvard Business Review, May 2013, 3-9;
- Blank, S. (2013b). The four steps to the epiphany, successful strategies for products that win. Pescadero CA, K&S Ranch (2nd ed., 1st ed. published in 2005);
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). The startup owner's manual, vol. 1. Pescadero CA, K&S Ranch;
- Bonazzi, R., & Purrechoud, A. (2014). Combining the notions of "lean startup" and "effectuation" to teach future entrepreneurs. Interdisciplinary European Conference on Entrepreneurship Research IECER, February 12-14, 2014, Chur Switzerland;
- Cooper, B., & Vlaskovits, P. (2013). The Lean entrepreneur. Hoboken, Wiley;
- Eisenmann, T., Ries, E., & Dillard, S. (2013). Hypothesis-driven entrepreneurship: the lean startup. Harvard Business School Background Note 812-095;
- McGrath, R.G. (2010). Business models: A discovery driven approach. Long Range Planning Vol. 43(2), 247-261;
- Münch, J., Fagerholm, F., Johnson, P., Pirttiluhati, J., Torkkel, J., & Järvinen, J. (2014). Creating a minimum viable product in industry-academia collaborations. Springer Verlag. Proceedings of the Lean Enterprise Software and Systems Conference (LESS 2013, Galway, Ireland, December 1-4);
- Nientied, P., & Toto, R. (2009). The Concept of the Creative City in the Balkan Region Context. A+P Journal No.2, 110-121. http://www.universitetipolis.edu.al/?q=en/node/752;
- Nientied, P., & Karafili, E. (forthcoming, 2015). The innovation challenge for Albanian organizations. POLIS University, Tirana;
- Patz, M. (2013). Lean Startup – Adding an Experimental Learning Perspective to the Entrepreneurial Process. Universiteit Twente / Technische Universität Berlin. MSc Thesis Business Administration. http://essay.utwente.nl/62938/1/final_MaThesis_Patz.pdf
Rancic Moogk, D. (2012). Minimum viable product and the Importance of experimentation in technology startups. Technology Innovation Management Review. March 2012: 23-26;
- Ries, E. (2011). The lean startup. New York NY, Crown Business;
- Ries, E., with J. Euchner (2013). What large companies can learn from start-ups. An interview with Eric Ries. Research-Technology Management, July—August, 12-16;
- Thompson, J.D., & MacMillan, I. (2010) Business models: creating new markets and societal wealth. Long Range Planning 43(2), 291-307;
- Trimi, S., & Berbegal-Mirabent, J. (2012) Business model innovation in entrepreneurship. International Enterprise Management Journal 8, 449-465.

Notes

[I] People in over 500 cities worldwide organize meetups on lean startups, and its web platform, the lean startup circle, has over 80.000 members. See: //leanstartupcircle.com/ (accessed 20 October 2014);
[II] See: //www.steveblank.com for more information;
[III] See: // www.leanstartup.pbworks.com/w/page/65946049/Intro%20to%20Lean%20Startup (accessed 20 October 2014);
[IV] See: http://www.universitetipolis.edu.al/?q=en;
[V] See: POLIS' website www.universitetipolis.edu.al/?q=en for pictures.

UNIVERSITETI POLIS

Process of Transformation

Rr. “Bylis”, Nr, 12, Autostrada Tirane-Durres, Km 5, Kashar, Tirana
Tel:+355.(0)4.2407420 / +355.(0)4.2407421 | Fax:+355. (0)4.2407422 | Mob:+355 (0) 69 40 88 111
Email: contact@universitetipolis.edu.al | Website: www.universitetipolis.edu.al