

Sprint

CUM SĂ REZOLVI
PROBLEME IMPORTANTE ȘI
SĂ TESTEZI IDEI NOI ÎN DOAR

CINCI ZILE

**JAKE KNAPP împreună cu
JOHN ZERATSKY și BRADEN KOWITZ
de la Google Ventures**

Sprint

**CUM SĂ REZOLVI
PROBLEME IMPORTANTE ȘI
SĂ TESTEZI IDEI NOI ÎN DOAR**

CINCI ZILE

**JAKE KNAPP împreună cu
JOHN ZERATSKY și BRADEN KOWITZ
de la Google Ventures**

**Traducere din engleză de
Raluca Chifu**

 **PUBLICA**

Cuprins

Prefață	11
Introducere	19

PREGĂTIȚI SCENA

1. Provocarea	35
ÎNCEPEȚI CU O PROBLEMĂ IMPORTANTĂ	
2. Echipa	45
FACEȚI ROST DE UN DECIDENT, UN FACILITATOR ȘI O ECHIPĂ VARIATĂ	
3. Timpul și spațiul	55
PROGRAMAȚI CINCI ZILE ȘI GĂSIȚI SALA POTRIVITĂ	

LUNI

4. Începeți cu sfârșitul	69
STABILIȚI UN OBIECTIV PE TERMEN LUNG	
5. Mapați	75
REALIZAȚI DIAGRAMA PROBLEMEI	
6. Întrebați-i pe experți	85
INTERVIEVAȚI-VĂ COLEGII DE ECHIPĂ ȘI ALȚI EXPERȚI	
7. Stabiliți ținta	101
ALEGEȚI UN PUNCT FINAL PENTRU SPRINT	

MARȚI

8. Remixați și îmbunătățiți	115
CĂUTAȚI IDEI VECHE ȘI SURSE DE INSPIRAȚIE	
9. Schițați	125
PUNEȚI PE HÂRTIE SOLUȚII DETALIAȚE	

10. Decideți	149
ALEGEȚI CELE MAI BUNE SOLUȚII FĂRĂ A GÂNDI ÎN GRUP	
11. Organizați o întrecere	167
MENȚINEȚI IDEILE COMPETITIVE ÎN VIAȚĂ	
12. Planificați	173
FACEȚI UN PLAN PENTRU PROTOTIP	

JOI

13. Creați o fațadă	189
CONSTRUIȚI O FAȚADĂ, ÎN LOCUL UNUI PRODUS	
14. Realizați un prototip	209
GĂSIȚI INSTRUMENTELE POTRIVITE, APOI DEZBINAȚI ȘI CUCERIȚI	

VINERI

15. Colectați detalii	221
OBTINEȚI INFORMAȚII IMPORTANTE DE LA DOAR CINCI CLIEȚI	
16. Luați interviuri	227
ADRESAȚI ÎNTREBĂRILE POTRIVITE	
17. Învățați	243
GĂSIȚI TIPARE ȘI PLANIFICAȚI PASUL URMĂTOR	

DECOLAREA

Un ultim pas pentru a vă ajuta să începeți	254
--	-----

LISTE DE VERIFICARE	260
----------------------------------	-----

Întrebări frecvente	283
---------------------------	-----

Mulțumiri	291
-----------------	-----

Drepturi de autor pentru imagini	299
--	-----

SPRINT

Pregătiți scena

Înainte să începeți sprintul, va trebui să aveți **provocarea** potrivită și **echipa** corespunzătoare. Veți avea nevoie **de timp și de spațiu**. În următoarele trei capitole vă vom arăta cum să vă pregătiți.

În 2002, un clarinetist pe nume James Freeman a renunțat la cariera sa de muzician profesionist și a fondat... o gheretă cu cafea.

James era obsedat de cafeaua proaspăt prăjită. La momentul respectiv, în zona San Francisco era aproape imposibil să găsești boabe de cafea cu data prăjirii imprimată pe pungă, așa că americanul a hotărât să facă acest lucru chiar el. A prăjit cu grijă boabele într-o anexă a casei, apoi a pornit spre piețele din Berkeley și Oakland, California, unde a preparat cafea și a început s-o vândă. Era o persoană politicoasă și amabilă, iar cafeaua era absolut delicioasă.

În curând, James și ghereta sa, numită Blue Bottle Coffee, și-au creat un grup de clienți fideli. În 2005 și-a creat prima locație permanentă în garajul unui prieten din San Francisco, iar în următorii ani, pe măsură ce compania sa a crescut, a deschis, încetul cu încetul, tot mai multe cafenele. În 2012 aveau deja locații în San Francisco, Oakland, Manhattan și Brooklyn. Era o afacere pe care multă lume ar fi considerat-o perfectă. Cafeaua era considerată printre cele mai bune din toată țara. Angajații erau prietenoși și pricepuți. Chiar și designul interior al localurilor era perfect: rafturi de lemn, plăci elegante de ceramică și o siglă subtilă, în nuanța perfectă de azuriu.

Dar proprietarul companiei nu o considera nici perfectă și nici completă. Era la fel de pasionat de cafea și de ospitalitate și dorea să le ofere experiența Blue Bottle cât mai multor

iubitori ai licorii. Visul său era să deschidă mai multe cafenele și să livreze cafea proaspăt prăjită direct în casele oamenilor, chiar dacă nu locuiau nicidecum în apropierea unei cafenele din lanțul său. Dacă ghereta sa de cafea ar fi fost Sputnik, următoarea fază ar fi fost precum lansarea spre Lună.

Așadar, în octombrie 2012, Blue Bottle Coffee a strâns 20 de milioane de dolari de la un grup de investitori din Silicon Valley, inclusiv GV. James avea multe planuri pentru banii respectivi, dar unul dintre cele mai evidente a fost să construiască un magazin online mai bun, pentru a vinde boabe proaspete de cafea. Dar Blue Bottle nu era o companie implicată în domeniul tehnologiei și fondatorul său nu era expert în vânzări online. Cum putea aduce el magia cafenelelor pe smartphone și laptop?

Câteva săptămâni mai târziu, într-o după-amiază luminoasă de decembrie, acesta s-a întâlnit cu Braden Kowitz și John Zeratsky. S-au așezat în jurul unui computer, au băut o cafea și au discutat despre provocare. Magazinul online era important pentru companie. Ar fi avut nevoie de timp și de bani pentru a-l optimiza și nu știa de unde să înceapă. Cu alte cuvinte, situația era perfectă pentru un sprint. James a fost de acord.

Au vorbit despre persoanele care trebuiau să ia parte la sprint. O alegere evidentă era programatorul care avea să fie responsabil de crearea magazinului online, dar James i-a inclus și pe directorul de operațiuni de la Blue Bottle, pe directorul financiar și pe managerul de comunicații. Apoi l-a adăugat pe șeful departamentului de asistență pentru clienți, care se ocupa de întrebări și reclamații, și chiar pe președintele executiv al companiei, Bryan Meehan, un expert în retail care fondase un lanț de băcării organice în Regatul Unit. Și, desigur, el însuși avea să fie de față.

Magazinul online era, practic, un proiect de software, subiect cu care echipa de la GV era familiarizată de mult. Dar

Libris
Respect pentru oamenii și cărți

acest grup nu arăta deloc ca o echipă tradițională de software. Erau oameni ocupați, care aveau să piardă o săptămână plină de lucruri importante. Avea oare să se dovedească a fi un timp pierdut?

În dimineața primei zile de sprint, ne-am întâlnit cu echipa Blue Bottle într-o sală de ședințe de la sediul GV din San Francisco. Am desenat pe tabla albă o diagramă cu traseul potențial al cumpărătorilor prin magazinul online. Echipa avea în minte un client nou care dorea să cumpere boabe de cafea, scenariu ales de James deoarece era extrem de dificil. Dacă puteau să pară credibili și să creeze o experiență extraordinară pentru o persoană care nu auzise niciodată de Blue Bottle, darămite să le fi vizitat cafenelele sau să le fi gustat produsele, orice altă situație ar fi trebuit să fie ușoară, comparativ cu aceasta.

Am întâmpinat o problemă majoră: cum avea să fie organizată cafeaua? Cumpărătorul din acest scenariu trebuia să aleagă între mai mult de zece tipuri de boabe, vândute în pungi identice. Și, spre deosebire de localurile lanțului, nu era niciun barista* acolo, care să-l ajute.

La început, răspunsul a părut evident. De la buticurile care vindeau cafea prăjită la giganții precum Starbucks, furnizorii își organizau sortimentele de cafea după regiunea geografică de unde proveneau. Africa, America Latină, zona Pacificului. Cafea din Honduras sau cafea din Etiopia. Ar fi fost logic ca și Blue Bottle să-și clasifice produsele la fel.

„Trebuie să vă mărturisesc ceva”, anunță Braden. Toată lumea se întoarse spre el. „Îmi place cafeaua, bine? Am un cântar special acasă și tot tacâmul.” Cântarele electronice sunt

* Persoană care prepară băuturi pe bază de cafea și le servește clienților (n.t.).

marca unui adevărat pasionat de cafea. Acest lucru însemna că Braden își cântărea apa și boabele de cafea pentru a putea să experimenteze și să ajusteze proporțiile pe parcurs. Era o adevărată știință. Cântarele pentru cafea măsoară până la o fracțiune de gram.

Bărbatul zâmbi și ridică mâinile. „Nu știu ce înseamnă regiunile astea.” Se lăsă liniștea. Cu toții evitam să ne uităm la James. Până la urmă, afirmația curajoasă a lui Braden putea fi văzută ca o erezie.

„Nu-i nimic”, spuse James. Barajul se spărsese. Nici John și nici Jake nu știau care era diferența dintre regiuni, iar Daniel Burka a recunoscut același lucru. Beam cafea împreună permanent, dar niciunul dintre noi nu recunoscuse vreodată că era atât de puțin sofisticat.

Apoi, Serah Giarusso, șefa departamentului de servicii pentru clienți de la Blue Bottle, a pocnit din degete, întrebând: „Ce facem noi în cafenele?”. Până la urmă, continuă ea, probabil că angajații se confruntă tot timpul cu această situație, în care clienții caută cafea, dar nu știu de care să cumpere.

James, care avea obiceiul de a vorbi rar și atent, se gândi un moment înainte să răspundă. „Metoda de preparare este foarte importantă, așa că-i pregătim pe aceștia să le adreseze clienților o întrebare simplă: cum preparați cafeaua acasă?” Apoi explică faptul că, în funcție de dispozitivul utilizat de client, fie el un Chemex, o presă franceză, un Mr. Coffee sau altul, specialistul îi putea recomanda tipul de boabe potrivit.

„Cum preparați cafeaua acasă?”, repetă Braden. Toată lumea își luă notițe. La începutul sprintului, inițiatorul își explicase viziunea: ca magazinul online să fie la fel de ospitalier cum erau cafenelele. Se părea că găsiserăm ceva interesant.

Echipa și-a petrecut următoarea zi schițând idei pentru magazin. Miercuri dimineată, aveam cincisprezece soluții

Libris

diferite. Erau prea multe pentru a le testa pe toate cu clienții, așa că echipa a votat variantele preferate, iar James, persoana cu cea mai mare putere de decizie, a ales trei schițe care urmau să fie testate.

Prima schiță avea o abordare literală a corelării dintre site și cafenele: arăta ca interiorul unei cafenele Blue Bottle, având inclusiv rafturile de lemn menționate. A doua schiță includea mult text, amintind de conversațiile dintre angajați și clienți. În final, a treia variantă organiza tipurile de cafea după metoda de preparare, aducând întrebarea „Cum preparați cafeaua acasă?” chiar pe ecranul computerului.

James alesese trei idei concurente. Pe care aveam s-o transformăm într-un prototip și s-o testăm? Ideea unui site care să arate la fel ca localurile era cea mai atrăgătoare. Estetica Blue Bottle este apreciată, iar un site asortat ar fi arătat altfel decât tot ceea ce mai era pe piață. Trebuia neapărat s-o încercăm, dar nu era compatibilă cu celelalte soluții, care, la rândul lor, erau foarte interesante. Nu puteam lua o decizie.

Am hotărât să le transformăm pe toate în prototipuri. Până la urmă, n-aveam nevoie de un site funcțional. Ca să pară reale pentru test, magazinele noastre online aveau nevoie doar de câteva ecrane-cheie. Lucrând împreună cu echipa Blue Bottle, am folosit programe de creare a prezentărilor pentru a realiza o serie de diapozitive care imitau trei site-uri reale. Cu puțină ingeniozitate și fără nicio urmă de programare, am îmbinat ecranele create într-un prototip pe care clienții din cadrul testului îl puteau utiliza.

În a cincea zi, echipa a urmărit interviurile cu clienții. Rând pe rând, amatorii de cafea au testat mai multe site-uri, cu cele trei prototipuri Blue Bottle intercalate între paginile concurenților. (Pentru a evita să ne dăm de gol, fiecare prototip a primit un nume fals.)

Tiparele au ieșit la iveală imediat. Magazinul cu rafturile de lemn, pentru care toată lumea avea speranțe atât de mari? Prototipul ni se păruse încântător, dar clienții au considerat că era „ridicol” și au spus că „nu e de încredere”. Celelalte două versiuni s-au descurcat mult mai bine. Designul „Cum preparați cafeaua acasă?” a funcționat fără greș, iar cel cu mult text ne-a șocat. Oamenii chiar *au citit* tot conținutul, iar informațiile suplimentare au adus la viață expertiza și stilul companiei. După spusele unui client, „oamenii ăștia chiar se pricep la cafea”.

Sprintul a reușit să le consolideze încrederea lui James și a echipei sale. Erau mult mai aproape de modul ideal de funcționare a magazinului online și făcuseră asta într-o manieră care respecta principiul lor de ospitalitate. Magazinul online putea oferi acum o experiență Blue Bottle autentică.

Câteva luni mai târziu, compania și-a lansat noul site, iar creșterea vânzărilor online s-a dublat. În anul următor au achiziționat o companie care oferea abonamente la cafea. Cu o echipă mai mare și o nouă tehnologie, și-au extins magazinul web și au început să experimenteze cu oferte noi. Știau că aveau nevoie de ani buni pentru ca magazinul virtual să fie perfect, dar cu ajutorul sprintului reușiseră să-și aleagă calea de urmat.

Cu cât mai mare e provocarea, cu atât mai bun va fi sprintul

Dacă începeți un proiect care va dura luni sau ani, ca în cazul celor de la Blue Bottle, un sprint este un punct de plecare excelent. Dar sprinturile nu sunt numai pentru proiecte pe termen lung. Iată trei situații dificile în care acestea vă pot fi de folos:

Mize mari

La fel ca în cazul de mai devreme, vă confrunțați cu o problemă importantă, iar soluția va necesita mult timp și sume mari de bani. E ca și cum ați fi căpitanul unui vas. Un sprint este șansa voastră de a consulta harta și de a merge în direcția potrivită înainte de a porni înainte la viteză maximă.

Temp insuficient

Aveți un termen-limită, la fel ca angajații de la Savioka, care se grăbeau să-și pregătească robotul pentru contractul-pilot. Aveți nevoie rapid de soluții bune. După cum îi spune și numele, un sprint este proiectat pentru viteză.

Pur și simplu v-ați blocat

Unele proiecte importante sunt greu de început, iar altele își pierd din viteză pe parcurs. În aceste situații, sprintul poate fi ca o baterie nouă: o abordare proaspătă a problemei, care vă ajută să scăpați de situația neplăcută.

Atunci când discutăm cu startupurile despre sprinturi, le încurajăm să abordeze problema cea mai importantă. Organizarea unui sprint necesită multă energie și concentrare. Nu vă orientați spre o victorie mică sau spre un proiect drăguț, deoarece oamenii nu-și vor da toată silința. Cel mai probabil, nici măcar nu-și vor face timp pentru a participa.

Dar cât de mare e prea mare? Sigur, aceste procese funcționează perfect pentru site-uri și alte provocări de software. Dar cum rămâne cu problemele cu adevărat mari și complicate?

Nu demult, Jake i-a făcut o vizită prietenului său David Lowe, vicepreședintele unei companii numite Graco, care produce pompe și pulverizatoare. Aceasta nu era un startup mic, ci o companie multinațională, care făcea afaceri de mai bine de 90 de ani.