

Uitdaging

In 2002 zei een klarinettist, een zekere James Freeman, zijn baan als beroepsmuzikant op en begon... een koffiekraam.

James was bezeten van versgebrande koffie. Het was in die tijd in San Francisco en omgeving bijna onmogelijk koffiebonen te vinden met op de verpakking de datum waarop ze waren gebrand. Dus besloot James het zelf te doen. In een tuinschuurtje thuis brandde hij zorgvuldig koffiebonen en reed daarna naar boerenmarkten in Berkeley en Oakland, Californië, waar hij koffie zette en per kop verkocht. Hij was beleefd en tegemoetkomend en de koffie was verrukkelijk.

James en zijn kraam, de Blue Bottle Coffee, kregen al gauw fans. In 2005 vestigde hij een permanent Blue Bottle-filiaal in de garage van een vriend in San Francisco. In de loop der jaren groeide zijn bedrijf en opende hij geleidelijk meer cafés. In 2012 had Blue Bottle vestigingen in San Francisco, Oakland, Manhattan en Brooklyn. Menigeen zou het een perfecte onderneming hebben gevonden. De koffie behoorde tot de beste van het land. De *baristas* waren vriendelijk en deskundig. Zelfs het interieurontwerp van de cafés was perfect: hou-

ten schappen, smaakvolle keramische tegels en een bescheiden logo in de perfecte hemelsblauwe tint.

Maar James vond zijn onderneming niet perfect, niet compleet. Koffie en gastvrijheid waren nog altijd zijn passie en hij wilde de Blue Bottle-ervaring met nog meer koffieliefhebbers delen. Hij wilde meer cafés openen. Hij wilde versgebrande koffie bij de mensen thuis bezorgen, zelfs als ze niet vlak bij een Blue Bottle-vestiging woonden. Als die koffiekraam de Spoetnik was geweest, zou de volgende fase een soort maanreis zijn geweest.

Dus leende Blue Bottle Coffee in oktober 2012 20 miljoen dollar van een groep investeerders in Silicon Valley, waaronder gv. James had allerlei plannen met dat geld, maar een van de meest voor de hand liggende was het openen van een onlinewinkel in verse koffiebonen. Maar Blue Bottle was geen hightech-onderneming en James was geen expert in onlineverkopen. Hoe kon hij de magie van zijn cafés vertalen naar smartphones en laptops?

Enkele weken later, op een stralende middag in december, hadden Braden Kowitz en John Zeratsky een gesprek met James. Ze zaten aan een bar, dronken koffie en bespraken de uitdaging. De onlinewinkel was belangrijk voor de onderneming. Er zou tijd en geld voor nodig zijn om het goed te doen en het was moeilijk te zeggen waar ze moesten beginnen. Met andere woorden: het plan leek een perfecte kandidaat voor een sprint. James was het ermee eens.

Ze praatten over wie er aan de sprint moesten meedoen. Een voor de hand liggende kandidaat was de programmeur die de onlinewinkel van Blue Bottle zou bouwen. Maar James wilde dat ook het hoofd interne zaken, de financieel directeur en de communicatiemanager van Blue Bottle eraan zouden meedoen, evenals het hoofd van de klantenservice, die vragen en klachten behandelde. Hij nam zelfs de bestuursvoorzitter op, Bryan Meehan, een detailhandelexpert die in het Verenigd Koninkrijk een keten van biologische drogisterijen was begonnen. En James zelf zou uiteraard ook van de partij zijn.

De onlinewinkel was in wezen een softwareproject, iets waarmee

ons team bij gv goed bekend was. Maar deze groep had nauwelijks iets weg van een traditioneel softwareteam. De deelnemers waren drukbezette mensen die een volledige werkweek zouden missen. Zou de sprint hun tijd waard zijn?

Op de maandagochtend van onze sprintweek kwam het Blue Bottle-team bijeen in een vergaderruimte in het gv-kantoor in San Francisco. Op een whiteboard maakten we een diagram van hoe koffiekopers door de onlinewinkel zouden kunnen navigeren. Het Blue Bottle-team richtte zich op een nieuwe koper van koffiebonen. James wilde dat de sprint zich op dat scenario zou concentreren juist omdat het zo moeilijk was. Wanneer ze geloofwaardig zouden overkomen en een fantastische ervaring konden creëren voor iemand die nog nooit van Blue Bottle had gehoord, laat staan een van de cafés had bezocht of de koffie had geproefd, zou elke andere situatie daarmee vergeleken makkelijk zijn.

We stuiten op een belangrijke vraag: hoe moesten we de koffie indelen? De koper zou in dit scenario kiezen tussen een stuk of tien bonensoorten, allemaal in vrijwel identieke verpakkingen. En anders dan in de Blue Bottle-café's zou er geen barista zijn om te helpen kiezen.

Het antwoord leek aanvankelijk voor de hand te liggen. Detailhandelaars, van koffieboetieks tot giganten zoals Starbucks, zijn geneigd koffie in te delen naar de regio waarin hij wordt verbouwd. Afrika, Latijns-Amerika, gebied rond de Grote Oceaan. Hondurese koffie versus Ethiopische koffie. Het zou logisch zijn als Blue Bottle de bonen op dezelfde manier zou indelen.

'Ik moet iets bekennen,' zei Braden. Iedereen keek hem aan. 'Ik ben een koffieliefhebber, ja? Ik heb thuis een weegschaal en zo.' Elektronische weegschalen zijn het kenmerk van de ware koffiefreak. Dat Braden een weegschaal had, wilde zeggen dat hij het water en de koffiebonen afwoog, zodat hij kon experimenteren en de verhoudingen wijzigen. Pure wetenschap. Koffieweegschalen zijn tot op een fractie van een gram nauwkeurig.

Braden glimlachte en spreidde zijn handen. ‘Ik weet niet wat die regio’s inhouden.’ Het werd stil. We vermeden het James aan te kijken. Bradens moedige bekentenis zou tenslotte als ketterij gezien kunnen worden.

‘Dat geeft niets,’ zei James. De sluizen werden geopend. John en Jake kenden het verschil tussen koffieregio’s niet, net zomin als Daniel Burka. We dronken voortdurend samen koffie, maar niemand van ons had zijn gebrek aan feitenkennis ooit toegegeven.

Toen knipte Serah Giarusso, hoofd klantenservice van Blue Bottle, met haar vingers. ‘Wat doen we in de cafés?’ vroeg ze. Per slot van rekening, ging ze verder, liepen de barista’s voortdurend tegen gevallen zoals dat van Braden aan: er komt een cliënt binnen die koffiebonen wil hebben, maar niet weet welke soort hij moet kopen.

James is een trage en bedachtzame gesprekspartner. Hij zweeg even voordat hij antwoordde: ‘De manier van zetten is heel belangrijk. Daarom leren we de barista’s de cliënt een simpele vraag te stellen: “Hoe zet u thuis koffie?”’ Hij legde uit dat, afhankelijk van de vraag of de cliënt een filterpot, een cafetière, een espressoapparaat, of wat dan ook gebruikt, de barista’s een passende boon konden aanbevelen.

‘Hoe zet u thuis koffie...?’ herhaalde Braden. Iedereen maakte aantekeningen. James was de sprint begonnen met een uitleg over zijn visioen: dat de onlinewinkel even gastvrij moest zijn als de cafés. Het leek erop dat we iets op het spoor waren.

De daaropvolgende dag schetste het team ideeën voor de winkel. Op woensdagochtend hadden we vijftien schetsen, te veel om met cliënten uit te testen. Daarom stemde het team op de favoriete oplossingen om dat aantal terug te dringen. Vervolgens koos James, de Beslisser, de drie schetsen die we zouden testen.

De eerste schets toonde een letterlijke aanpak om de website te laten aansluiten bij de cafés: hij zag eruit als het interieur van een Blue Bottle-café, compleet met houten schappen. De tweede schets bevatte veel tekst, als afspiegeling van de gesprekken die barista’s vaak

met cliënten voeren. Tot slot koos James een derde schets, die de koffie indeelde naar gelang van de manier van zetten en de vraag 'Hoe zet u thuis koffie?' op het scherm bracht.

James had drie concurrerende ideeën geselecteerd. Van welk moesten we een prototype maken en testen? Het idee van een website die er net zo uitzag als het café was het aantrekkelijkst. De esthetiek van Blue Bottle is befaamd en een bijpassende website zou er volstrekt anders uitzien dan elke andere. We moesten dat idee testen en het was niet compatibel met de andere oplossingen. Maar ook die andere oplossingen waren intrigerend. We konden niet goed beslissen.

Daarom besloten we van alle drie een prototype te maken. We hadden tenslotte geen functionerende website nodig. Om in onze test de werkelijkheid zo dicht mogelijk te benaderen, waren er voor elke onlinewinkel slechts een paar essentiële schermen nodig. In samenwerking met het Blue Bottle-team gebruikten we Keynote-presentatiesoftware om een reeks frames te maken die eruitzagen als echte websites. Met wat vernuft, en zonder enig programmeren, voegden we die schermen samen tot een prototype dat onze testcliënten konden gebruiken.

Op vrijdag keek het team naar de interviews met cliënten. Een voor een winkelden koffiedrinkers op verschillende websites, waar de drie prototypes van Blue Bottle tussen de websites van de concurrenten waren geschoven. (Om te voorkomen dat we de cliënten een hint gaven, hadden we elk prototype een gefingeerde naam gegeven.)

Er ontstonden patronen. De winkel met houten schappen, waar iedereen zoveel van verwachtte? Wij vonden het prototype prachtig, maar de cliënten zeiden dat het 'flauw' was en 'onbetrouwbaar'. De twee andere prototypes kwamen er veel beter vanaf. Het 'Hoe zet u thuis koffie?'-design werkte vlekkeloos. En we keken op van het 'veel-tekst-design': mensen lazen al die woorden echt, en de extra informatie bracht de stem en de expertise van Blue Bottle tot leven. Zoals een van de cliënten zei: 'Die lui weten alles van koffie.'

James en het Blue Bottle-team bouwden met hun sprint zelfver-

trouwen op. Ze waren veel dichter bij een definitie van hoe hun onlinewinkel eruit zou zien. En mooier nog: ze hadden het gedaan op een manier die recht deed aan hun principes van gastvrijheid. Ze geloofden dat de onlinewinkel een authentieke Blue Bottle-ervaring kon zijn.

Een paar maanden later lanceerde Blue Bottle zijn nieuwe website en de onlineverkopen verdubbelden. In het daaropvolgende jaar kochten ze een onderneming in koffieabonnements. Met een groter team en nieuwe technologie breidden ze de webwinkel uit begonnen te experimenteren met nieuwe aanbiedingen. Ze wisten dat ze er jaren voor nodig zouden hebben om de onlinewinkel te perfectioneren, maar met de sprint hadden ze de eerste stap gezet.

Hoe groter de uitdaging, hoe beter de sprint

Als je begint met een project dat maanden of jaren gaat duren – zoals Blue Bottle en zijn nieuwe onlinewinkel – is een sprint een geweldig begin. Maar sprints zijn niet alleen bedoeld voor langetermijnprojecten. We noemen drie uitdagende situaties waarbij sprints kunnen helpen:

Grote belangen

Net als Blue Bottle Coffee word je geconfronteerd met een groot probleem, en de oplossing zal veel tijd en geld kosten. Het is alsof je de kapitein bent van een schip . Een sprint is jouw kans om de navigatiekaarten te checken en de juiste koers uit te zetten voordat je met volle kracht vooruitgaat.

Niet genoeg tijd

Je hebt een deadline, net als Savioka, die haast had om de robot klaar te krijgen voor de test. Je hebt goede oplossingen nodig, en snel. Zoals de naam al zegt is een sprint gebouwd voor snelheid.

Vastgelopen

Sommige belangrijke projecten starten moeizaam. Andere verliezen onderweg vaart. In zulke situaties kan een sprint een aanjaagraket zijn, een nieuwe, frisse manier om problemen op te lossen die je helpt om aan de zwaartekracht te ontsnappen.

Als we het met starters over sprints hebben, sporen we hen aan om hun belangrijkste probleem aan te pakken. Een sprint vergt veel energie en concentratie. Ga niet voor de kleine winst of een leuk-om-te-hebben-project, want dan zetten mensen niet hun beste beentje voor. Ze zullen waarschijnlijk niet eens hun agenda omgooien.

Dus hoe groot is te groot? Natuurlijk, sprints zijn geweldig voor websites en andere software-uitdagingen, maar hoe zit het met echt grote, ingewikkelde problemen?

Nog niet zo lang geleden bezocht Jake zijn vriend David Lowe, vicevoorzitter van het bedrijf Graco, dat pompen en sproeiers maakt. Graco is geen kleine start-up, maar een multinational die al meer dan negentig jaar bestaat.

Het bedrijf ontwikkelde een nieuw soort industriële pomp, een machine die in montagehallen wordt gebruikt. David vroeg zich af of een sprint zou helpen om het risico van het project terug te dringen. Er zouden ten slotte achttien maanden tijd en miljoenen dollars nodig zijn om de nieuwe pomp te ontwerpen en te fabriceren. Hoe kon hij zeker weten dat hij op de juiste weg was?

Jake weet niets van industriële montagelijnen, maar uit nieuwsgierigheid woonde hij een bespreking bij van het programmeursteam. 'Ik zal eerlijk zijn,' zei Jake. 'Een industriële pomp lijkt te ingewikkeld om in een week een prototype van te maken en te testen.'

Maar het team wilde het niet zo makkelijk opgeven. Als de onderzoekers maar vijf dagen tijd hadden, konden ze een prototype maken van een brochure over de nieuwe eigenschappen van de pomp en deze tijdens verkoopbezoeken uittesten. Zo'n test kon vragen beantwoorden over de verkoopbaarheid.

Maar de pomp zelf dan? Ook daar hadden de programmeurs ideeën over. Om het gebruiksgemak te testen konden ze nieuwe spuitmonden in 3D printen en op bestaande pompen monteren. Om de installatie te testen konden ze met kabels en slangen naar naburige fabrieken gaan en arbeiders in de montagehal om reacties vragen. Die tests zouden niet volmaakt zijn, maar wel antwoord geven op belangrijke vragen, voordat de pomp zelfs maar bestond.

Jake had het mis. De industriële pomp was niet te gecompliceerd voor een sprint. Het programmeursteam accepteerde de beperking tot vijf dagen en benutte zijn vakkennis om creatief te denken. Het verdeelde de uitdaging in belangrijke vragen en er kwamen kortere wegen.

De les? Geen enkel probleem is te groot voor een sprint. Ja, het lijkt een absurde stelling, maar er zijn twee redenen waarom ze klopt. Ten eerste: de sprint dwingt je team zich op de meest dringende vragen te concentreren. Ten tweede: de sprint stelt je in staat te leren van de buitenkant van een voltooid product. Blue Bottle gebruikte een slideshow om een prototype te maken van het uiterlijk van een website, voordat de software en de inventarisatieprocessen werden gebouwd om het echt te laten werken. Graco kon een brochure gebruiken als prototype van de buitenkant van een verkooppraatje, voordat het te kopen product werd ontworpen en gebouwd.

Los eerst de buitenkant op

De buitenkant is belangrijk. Het is de plek waar je product of dienst cliënten ontmoet. Mensen zijn complex en wispelturig, dus het is niet te voorspellen hoe ze op een gloednieuwe oplossing reageren. Als nieuwe ideeën mislukken, komt dat meestal doordat we te zeer vertrouwen op hoe goed cliënten ze begrijpen en hoeveel het ze kan schelen.

Als het eenmaal goed zit met die buitenkant, kun je in omgekeerde richting werken om de achterliggende systemen of de achterliggende techniek uit te pluizen. Door je te concentreren op het uiterlijk, kun

je snel handelen en belangrijke vragen beantwoorden, voordat je je vastlegt op de uitvoering, en dat is de reden dat elke uitdaging, hoe groot ook, zijn voordeel kan doen met sprint.