

SISSEJUHATUS

Ühel pilvisel hommikul 2014. aasta maikuu sisenes John Zeratsky California osariigis Sunnyvale'is luitunud beeži hoonesse. John läks vestlema Savioke Labsiga, millesse Google Ventures oli teinud oma värskema investeringu. Ta käänutas koridoride rägastikus, läks lühikesest trepist üles lihtsa puust ukseni, millel seisis 2B, ning astus sisse.

Tehnoloogiafirmad valmistavad tavaliselt pettumuse neile, kes ootavad hiilgavaid punaseid arvutisilmi, „Star Treki“ stiilis hologramme või ülisalajasi skeeme. Suurem osa Silicon Valleyst on sisuliselt ports töölaudu, arvuteid ja kohvitasse. Kuid ukse 2B taga oli hunnikus vooluringi komponente, vineerplaate ja otse 3D-printerist tulnud plastarmatuure. Jootekolbe, puure ja skeeme. „See koht näeb välja selline, nagu üks idufirma *peaks* välja nägema,“ mõtles John.

Siis nägi ta masinat. See oli meetrikõrgune silinder, umbes suure köögiprügikasti mõõtu ja kujuga. Selle läikiv valge korpus läks alt laiemaks ja keskelt elegantselt saledamaks. Ülaossa oli kinnitatud väike arvutiekraan, mis paistis otsekui nägu. Ja masin oskas liikuda. See liugles omaenda jõul üle pörandi.

„See on Relay-robot,“ ütles Savioke'i asutaja ja tegevjuht Steve Cousins. Steve kandis teksaseid ja tumedat T-särki ning ta näol oli põhikooliõpetaja entusiastlik ilme. Ta vaatas uhkusega seda väikest masinat. „Siinsamas ehitatud, kättesaadavatest juhipidest.“

Relay-robot oli kavandatud hotellide toateeninduseks, selgitas Steve. See oskas iseseisvalt liikuda, ise liftiga sõita ning kanda numbritubadesse selliseid esemeid nagu hambaharjad, käterätid ja suupisted. Otse meeste silme all sõitis robot kenasti ümber töötooli ja peatus siis seinakontakti juures.

Savioke (hääldatakse *sävi ouk*) oli kogunud endale tipptasemel inseneride ja tarkvaraarendajate tiimi, mis koosnes enamjaolt Silicon Valley kuulsate robotikateaduste eralaboratooriumi Willow Garage'i endistest töötajatest. Neil oli ühine siht tuua robotitest abilisi inimeste igapäevaelu – restoranidesse, haiglatesse, vanadekodudesse ja mujale.

Steve oli otsustanud alustada hotellidest, sest need kujutavad endast suhteliselt lihtsat ja muutumatut keskkonda, mis seisab silmitsi igapäevase tipptunniprobleemiga: hommikuti ja õhtuti ujutavad sisse- ja väljaregistreerimised ning toateeninduse tellimused administraatorile üle. Siin oli robotil ideaalne võimalus abiks olla. Kuu aja pärast pidi see robot – esimene täisfunktsionaalne Relay – minema ühte naabruskonna hotelli tööle ja hakkama päris klientidele päris tellimusi tuppa toimetama. Kui hotelli klient on maha unustanud hambaharja või raseerija, siis robot toob talle uue.

Ometi oli sellega üks probleem. Steve ja ta meeskond muretsevad, et äkki inimestele ei meeldi, kui robot neid teenindab. Võib-olla tunnevad nad end ebamugavalt või koguni ehmuvad? Robot oli küll tehnoloogiline ime, aga Savioke ei olnud kindel, kuidas peaks see masin end inimeste juuresolekul ülal pidama.

Oli liiga suur risk, et see tekitab hirmu, kui masin käterätid kohale toob. Savioke'i peaprojekteerijal Adrian Canosol oli mitu ideed, kuidas Relayle sõbralikku välimust anda, aga meeskonnal tuli langetada väga palju otsuseid, enne kui robot oli valmis inimeste ette astuma. Kuidas robot inimestega suhtleb? Kui palju familiarisust on liias? „Ja siis see lift,“ lisas Steve. John noogutas. „Mina näiteks tunnen ebamugavust teiste inimestega koos liftis sõites.“

„Just nimelt.“ Steve patsutas Relayd seljale. „Mis veel siis, kui robot ka punkti tuleb?“

Savioke oli tegutsenud vaid mõne kuu. Nad olid keskendunud projekteerimisele ja inseneritööle. Nad olid pilootprojekti asjus sadu hotelle majandava Starwoodi ketiga läbi rääkinud. Ikka olid suured küsimused veel vastamata. Need olid kriitilised, ela-või-sure-tüüpi küsimused, mille lahendamiseks oli jäänud vaid mõni nädal, enne kui pilootprojekt pidi hotellis pihta hakkama.

See oli suurepärase hetk sprindi korraldamiseks.

Sprint on GV ainulaadne viiepäevane protsess, mis annab olulistele küsimustele vastused prototüübi loomise ja klientide peal katsetamise kaudu. See hõlmab äristrateegia, innovatsiooni, käitumisteaduste, projekteerimise ja mitme muu valdkonna suurimaid hitte, mis on pakendatud niisuguseks sammammuliseks protsessiks, et mis tahes tiim saab seda kasutada.

Savioke'i tiim vaagis oma roboti puhul kümneid ideid ja kasutas siis struktureeritud otsustamist, et valida tugevaimad lahendused välja ilma rühmaaruteluta. Nad ehitasid realistliku prototüübi üheainsa päevaga. Sprindi viimase sammuna värbasid nad sihtkliente ja seadsid naabruskonna hotellis sisse ajutise uurimislabori.

Meile meeldiks kuulutada, et meie, autorid, olime selle loo geniaalsed kangelasid. Oleks imetore, kui saaksime igasse ettevõttesse sisse marssida ja välja laduda oma ülitargad ideed, mis sellele ettevõttele päevapealt läbilöögi garanteerivad.

Kahjuks ei ole me geeniused. Savioke'i sprint toimus tänu tõelistele asjatundjatele: inimestele, kes olid kogu aeg selles meeskonnas olnud. Meie andsime neile lihtsalt protsessi, kuidas tööd tehtud saada.

Savioke'i sprint kulges nõnda, nagu alljärgnevalt kirjeldatud. Ja kui te ei ole robotikateadlane, ärge muretsege. Me kasutame

täpselt sedasama sprindi struktuuri disainis, teeninduses, turunduses ja muudes valdkondades.

Esiteks tegi terve tiim oma kalendris nädala vabaks. Esmaspäevast reedeni tühistati kõik kohtumised, seati e-post automaattvastajale ja keskenduti täielikult ühele küsimusele: kuidas peab robot inimeste juuresolekul käituma?

Järgmisena seadsid nad tähtaja. Savioke leppis hotelliga kokku, et sprindinädala reedel korraldatakse katse. Nüüd oli pinge peal. Toimiva lahenduse projekteerimiseks ja valmis ehitamiseks oli aega ainult neli päeva.

Esmaspäeval vaatas Savioke üle kõik, mis neil oli probleemi kohta teada. Steve kõneles, kui tähtis on klientide rahulolu, mida hotellid mõõdavad ja jälgivad religioosse hardusega. Kui Relay-robot parandab pilootprogrammi ajal klientide rahulolu näitajaid, siis tellivad hotellid roboteid juurde. Kui need näitajad ei muutu või halvenevad ja robotite tellimusi ei tule, hakkab nende verisulis äri hinge vaakuma.

Kaardistasime üheskoos suurimad riskid. Võtke seda kaarti otsekui lagu: klient kohtab robotit, robot annab kliendile hambaharja, klient armub robotisse. Vahepeale jäävad kriitilised hetked, mil robot ja klient võivad esimest korda kokku puutuda: fuajees, liftis, koridoris ja nii edasi. Kuhu tuleks jõupingutused suunata? Kui sprindiks on aega ainult viis päeva, pead keskenduma konkreetsele eesmärgile. Steve valis tellimuse kättetoimetamise hetke. Kui see läheb korda, on klient rõõmus. Kui see läheb untsu, tuleb administraatoril võib-olla terve päev segaduses klientide küsimustele vastata.

Üks suur mure kerkis vahetpidamata esiplaanile: meeskond kartis, et robotile antakse liiga rafineeritud välimus. „Me kõik oleme C-3PO ja WALL-E-ga rikutud,“ selgitas Steve. „Me eeldame, et robotitel on tunded ja kavatsused, lootused ja unistused. Meie robot ei ole nii peen. Kui kliendid seda kõnetavad, siis see ei vasta.

Ja kui me klientidele pettumuse valmistame, siis oleme omadega põhjas.“

Teisipäeval liikus meeskond probleemilt lahendustele. Lärmaka ajurünnaku asemel visandas igaüks omaenda lahenduskäigud paberile. Ja seda ei teinud üksnes projekteerijad. Ka roboti peainsener Tessa Lau mõtles lahendusi välja. Samuti äriosakonna juht Izumi Yaskawa ja tegevjuht Steve.

Kolmapäeva hommikuks olid visandid ja märkmed koosoleku saali seinal. Oli uusi ideid ja oli vanu, mis juba korra kõrvale heidetud või seni läbi mõtlemata. Ühtekokku tuli 23 konkureerivat lahendust.

Kuidas neid nüüd vähendada? Enamikus organisatsioonides kuluks otsusele jõudmiseks nädalate kaupa koosolekuid ja e-kirjade vahetamisi. Aga meil oli aega üksainus päev. Reedene katsetus oli ähvardavalt lähedal ja kõik tajusid seda. Kasutasime hääletust ja struktureeritud arutelu, et teha otsused kiiresti, vaikselt ja vaidlusteta.

Katsetamisele läks killuke Savioke'i projekteerija Adrian Canoso julgematest ideedest: anda robotile nägu ning piiksudest ja helinast koosnev hää. Samuti kaasati üks põnevamaid ja vastuolulisi paberile visandatuid ideid: kui robot on rahul, siis see lööb tantsu. „Ma ikka kardan sellele liiga palju isiksust anda,“ ütles Steve. „Aga praegu on aeg riskida.“

„Lõppude lõpuks kui see nüüd plahvatab, saame veel tagasi tõmmata,“ ütles Tessa ja nähes meie nägusid, lisas: „Piltlikult öeldes. Ärge muretsege, see robot ei saa tegelikult plahvatada.“

Kui neljapäev koitis, oli meil aega ainult kaheksa tundi, et prototüüp reedeseks hotellikatsetuseks valmis teha. Sellest ei paistnud kuidagi piisavat. Me kasutasime kahte nõksu, et prototüüp õigeks ajaks olemas oleks.

1. Suur osa rasket tööd oli juba tehtud. Kolmapäeval olime kokku leppinud, milliseid ideid katsetada, ning pannud

üksikasjaliselt iga potentsiaalse lahenduse kirja. Jäi ainult teostus.

2. Robot ei pidanud töötama iseseisvalt, nagu ta hiljem hotellis teeb. Ta pidi suutma täita vaid ühte kitsast ülesannet – toimetama ühte tuppa ühe hambaharja – ja jätma sellega mulje, et kõik toimib.

Tessa ja kaasinsener Allison Tse programmeerisid ja häälestasid roboti liikumise päevinäinud sülearvuti ja PlayStationi puldiga. Adrian pani pähe massiivsed kõrvaklapid ja orkestreeris heliefekte. „Nägu“ loodi iPadi ekraanile ja kinnitati roboti külge. Kella viieks õhtul oli robot valmis.

Reedeseks prooviks oli Savioke kokku leppinud intervjuud Cupertino kohaliku Starwoodi hotelli klientidega. Kell seitse hommikul seadsime ühte hotellituppa üles ajutise uurimislabori, kinnitades teibiga seinale paar veebikaamerat. Kell 9.14 alustas esimene klient intervjuud.

Noor naisterahvas uuris hotellitoa sisekujundust: hele puit, neutraalsed toonid, uuepoolne teler. Kena ja modernne, aga ei midagi ebatavalist. Milles see intervjuu siis hakkab *seisnema*?

Tema kõrval seisis GV arendus- ja teadusjuht Michael Margolis. Esialgu tahtis Michael peamise objekti üllatuseks hoida. Ta oli kavandanud intervjuu kui terviku nii, et saada vastused Savioke'i meeskonda huvitavatele küsimustele. Esiti püüdis ta mõista naise reisiharjumusi, luues ühtlasi pinnase selleks, et naine saaks ausalt reageerida, kui robot välja ilmub.

Michael kohendas prille ja küsis rea küsimusi hotellis tehtavate toimingute kohta. Kuhu ta asetab oma kohvri? Millal ta selle lahti teeb? Ja mida ta teeks, kui avastab, et on hambaharja koju unustanud?

„Ma ei tea. Helistaksin administraatorile ilmselt.“

Michael tegi kladesse märkmeid. „Okei.“ Ta osutas lauatelefoni poole. „Helistage palun.“ Naine valis numbri. „Hästi. Ma saadan hambaharja otsekohe üles,“ vastas administraator.

Kui naine oli toru hargile pannud, jätkas Michael küsitlust. Kas ta kasutab alati ühte ja sama kohvrit? Millal ta viimati midagi reisil olles maha unustas?

Tirrrrr. Vestluse katkestas lauatelefon. Naine võttis toru ja automaatne sõnum kõlas: „Teie hambahari on kohal.“

Pikemalt mõtlemata läks naine ukse juurde ja avas selle. Kontoris olid kõik sprindimeeskonna liikmed samal ajal videoekraanide ees, et jälgida tema reaktsiooni.

„Oi, issand!“ ütles ta. „See on ju *robot!*“

Läikiv luuk avanes aegamisi. Selle taga oli hambahari. Robot tõi kuuldavale mitu helinat ja piüksatust, kui naine kinnitas tellimuse kättesaamist roboti puutetundlikul ekraanil. Kui ta andis oma kliendikogemuse hindeks viis täрни, lõi väike masin rõõmust tantsu, pööreldes edasi-tagasi.

„Nii lahe,“ ütles naine. „Kui nad seda robotit kasutama hakkavad, ööbin iga kord siin.“ Tegelikult ta siiski seda ei öelnud. Seda ütles rõõmus naeratus, mida me videoekraanilt nägime. Seda ütles ka muu – piinlike pauside ja vähimagi kimbatuse puudumine, kui ta robotiga suhtles.

Videot otsepildis jälgides olime kogu selle esimese intervjuu ajal ärevuses. Teise ja kolmanda ajal juba naersime ning isegi juubeldasime. Kõik kliendid reageerisid üksteise järel ühtemoodi. Nad olid esimest korda robotiga kohtudes väga positiivselt meelestatud. Neil polnud mingit probleemi hambaharja vastuvõtmise, puuteekraanil kättesaamise kinnitamise ja roboti ärasaatmisega. Robotit taheti uuesti tagasi kutsuda, et see veel midagi tooks ja seda saaks jälle näha. Robotiga tehti isegi selfisid. Kuid ükski inimene, mitte ainuski, ei üritanud robotiga mingilgi moel vestlema asuda.



Savioke'i Relay-robot.

Päeva lõpuks oli meie tahvel rohelisi linnukesti täis. Roboti isiksuse riskantsed väljendused – silmapilgutused, heliefektid ja muidugi see „röömutants“ – tõid saajaprotsendilise edu. Enne sprinti tundis Savioke muret, et kliendid võivad roboti võimeid üle hinnata. Nüüd nad nägid, et klientide suurema rahulolu saladus võibki peituda roboti meeldivas iseloomus.

Muidugi mitte iga pisi asi polnud laitmatu. Puuteekraan oli uimane. Heliefektid olid kohati valesti ajastatud. Üks idee – lisada roboti puuteekraanile mängu – ei köitnud inimesi üldse. Need puudused viitasid, et inseneritöös tuli mõnd prioriteeti muuta, kuid aega veel oli.

Kolm nädalat hiljem läks robot hotellis täistuuridel kasutusse. Relay osutus hitiks. Lood veetlevast robotist ilmusid New York Timesis ja Washington Postis ning Savioke kogus veebimeedias esimese kuuga üle miljardi hiireklõpsu. Kõige olulisem oli aga see, et klientidele robot meeldis. Suve lõpuks oli Savioke'il nii palju uute robotite tellimusi, et nad suutsid vaevalt tootmisega sammu pidada.

Savioke mängis roboti isiksusele. Selle õnnemängu peale said nad minna aga üksnes seetõttu, et sprint võimaldas riskantseid ideid kiiresti proovile panna.

Häda heade ideedega

Häid ideid on raske leida. Ning isegi parimatele ideedele pole pärismaailmas edu garanteeritud. Seda tuleb tõdeda alati, ükskõik kas juhite idufirmat, annate kursust või töötate suures organisatsioonis.

Teostus võib osutuda keeruliseks. Mis on kõige olulisem, millele oma jõupingutusi suunata, ning kuidas üldse alustada? Mis moodi teie idee tegelikus elus välja paistab? Kas peaksite värbama ühe targa inimese seda hindama või korraldama terve meeskonnaga

ajurünnaku? Ja kust te teate, millal olete leidnud õige lahenduse? Kui palju kohtumisi ja arutelusid läheb vaja, et kindel olla? Ja kui asi on lõpuks tehtud, kas see siis kellelegi korda ka läheb?

GV partneritena on meie missioon aidata idufirmadel vastata nendele hiigelküsimustele. Me ei ole tunnihinnaga konsultandid. Me oleme investorid ja meid saadab edu siis, kui meie ettevõtteid saadab edu. Et aidata neil probleeme kiiresti lahendada ja oma jõududega toime tulla, oleme optimeerinud sprindiprotsessi, et see annaks võimalikult lühikese ajaga võimalikult häid tulemusi. Kõige parem on asja juures see, et protsess oleneb inimestest, teadmistest ja vahenditest, mis on igal meeskonnal juba olemas.

Oma idufirmadega koos sprintides lõikame otsetee läbi lõputute arutelude ja surume mitu kuud kokku ühteainsasse nädalasse. Meie firmad ei oota toote käikulaskmiseni, et aru saada, kas idee on üldse hea, vaid hangivad selgeid andmeid realistliku prototüübi pealt.

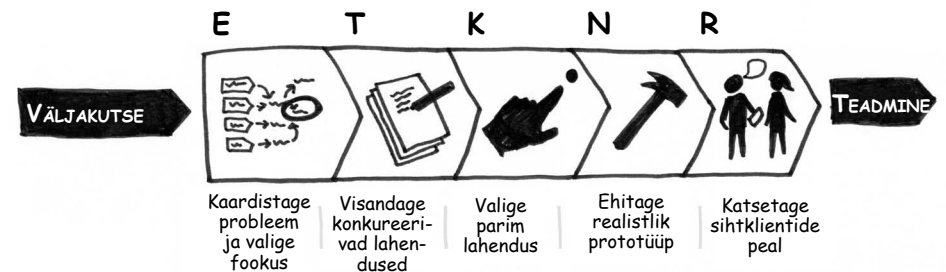
Sprint annab meie idufirmadele otsekui üleloomuliku võime: nad saavad kerida ajas tulevikku ning näha valmis toodet ja klientide reaktsioone, enne kui seovad end kulukate projektidega. Kui riskantne idee sprindis end õigustab, on tasu oivaline. Aga just läbi-kukkumised, ehkki valusad, on investeringu seisukohalt kõige tulusamad. Kriitiliste vigade tuvastamine kõigest viiepäevase tööga on efektiivsuse tipp. See on oma vigadest õppimine, ilma vigu tegemata.

GVs oleme korraldanud sprinte sellistes ettevõtetes nagu Foundation Medicine (vähidiagnostika arendaja), Nest (nutikate kodumasinate valmistaja) ja Blue Bottle Coffee (kohvitootja, mis muud). Oleme kasutanud sprinti, et hinnata uue äri elujõulisust, luua uute mobiilirakenduste algversioone, täiustada miljonite kasutajatega tooteid, paika panna turundusstrateegiaid ja kavandada meditsiinianalüüside tulemuste esitamise vorme. Sprintides on osalenud investeerimispankureid, kes otsivad järjekordset strateegiat, Google'i iseseisva auto konstrueerijate meeskond ja keskkooli-õpilased, kellel on vaja lahendada suurt matemaatikaülesannet.

See raamat on õppevahend ja teejuht, et saaksite korraldada omaenda sprindi, mis vastaks teie äri põletavamatele küsimustele. **Esmaspäeval** kaardistate probleemi ja valite tähtsama punkti, millele keskenduda. **Teisipäeval** panete konkureerivad lahendused paberile. **Kolmapäeval** langetate rasked otsused ja vormite oma ideed kontrollitavateks hüpoteesideks. **Neljapäeval** valmistate realistliku prototüübi. **Reedel** katsetate seda inimeste peal päriselus.

Me ei jaga siin mitte üldsõnalist nõu, vaid me kaevume detailidesse. Me aitame teil kokku panna ideaalse sprindimeeskonna neist inimestest, kellega te juba koos töötate. Te õpite suuri asju (näiteks kuidas võtta maksimumi teie meeskonna eri arvamustest ja ühe juhtfiguuri nägemusest), keskmisi asju (näiteks miks peaks teie meeskond veetma kolm päeva järjest ilma telefoni ja arvutita) ja pisiasju (näiteks miks on vaja lõunat süüa kell üks). Te ei saa lõpetuseks mingit põhjalikku valmistoodet. Aga teie asi edeneb jõudsalt ja te teate täpselt, kas te liigute õigele poole.

Te leiate eest mõne tuttava ja mõne uudse meetodi. Kui te olete kokku puutunud kulusäästliku arenduse (ingl k *lean development*) või disainmõtlemise (*design thinking*) põhimõtetega, siis küllap tõdete, et neid saab edukalt sprindis rakendada. Kui teie meeskond kasutab nn paindlikke (ingl k *agile*) protsesse, siis märkate, et „sprindi“ määratlus on teistsugune, kuid see täiendab olemasolevat. Ja kui te pole neist meetoditest varem midagi kuulnud, ärge muretsege – te saate hakkama. See raamat on mõeldud ühtviisi nii asjatundjatele kui ka



algajatele, igapähele, kelle ees seisab suur võimalus, probleem või idee ja kellel on vaja kusagilt pihta hakata. Igat sammu on rohkem kui saja sprindi jooksul katsetatud, sätitud ja mõõdetud ning järjest kasvavalt sprindikogukonnalt saadud sisendandmetega täiustatud. Kui miski ei toimi, siis seda siin raamatus pole.

Raamatu lõpust leiate valiku kontrollinimekirju, mis hõlmab ka ostunimekirja ja igapäevajuhiseid. Te ei pea kõike kohe meelde jätma – kontrollnimekirjad on teile abiks, kui asute omaenda esimest sprinti korraldama. Kuid enne starti planeerige sprinti hoolikalt, et see õnnestuks. Järgnevates peatükkides näitame teile, kuidas sprinti ette valmistada.