

З М І С Т

Передмова	7
Вступ	
<i>Як я з відчаю від «індустрії інновацій» взявся до глобального дослідження</i>	9
1 Охопіть незадоволені потреби <i>Корпорація будує нову освіту в Перу</i>	29
2 Уповноважте свою команду <i>Уроки від найменш впливового гендиректора у світі</i>	61
3 Наймайте піратів <i>Хакери захоплюють Пентагон</i>	83
4 Перетворіть продукти на послуги <i>Банк, який проводить оперативне втручання</i>	107
5 Забезпечте прорив <i>Як навчання мавп дає Google змогу реалізувати найсмівливіші проекти</i>	137
6 Плекайте завтрашні бізнеси <i>Як «свайп» переміг «метч»</i>	167
7 Створюйте прототипи й вимірюйте <i>Нафтова держава переналаштовує своє майбутнє</i>	195
8 Станьте платформою <i>Державний службовець стирає кордони держави</i>	219
9 Знайдіть свої сліпі плями <i>Гігант розробки ПЗ переосмислює виробництво</i>	243
10 Збирайте й аналізуйте дані <i>Китайські поштарі вибудовують пошуковик для роздрібно́ї торгівлі</i>	269
11 Створюйте умови для випадкових відкриттів <i>Що дає Кремнієвій долині фестиваль Burning Man</i>	291
12 Переосмисліть свою цінність <i>Авіакомпанія, яка винагороджує за вигул собак</i>	319
13 Будуйте екосистему <i>Телефонний гігант вижив завдяки 460 стартапам</i>	343
14 Використовуйте перспективні технології <i>Інтерактивні каструлі й телефони на блокчейні</i>	371
15 Розширюйте бізнес-модель <i>Парадоксальні шляхи до прибутку</i>	403
16 Скористайтеся кризою <i>Індійський гігант з виробництва постільної білизни обирає прозорість</i>	429
Післямова	
<i>У роздумах про дослідження інновацій</i>	447

ПЕРЕДМОВА

*«Інновація відрізняє лідера
від послідовника»
Стів Джобс*

Для кожної компанії важливо йти в ногу з трендами. Ще 20 років тому люди майже не замислювались над просуванням бізнесу в інтернеті або продажем товарів у соціальних мережах. Ті, хто зорієнтувалися першими й використали можливості з переходу фізичного магазину в «онлайн», значно випередили конкурентів. Згадайте Джеффа Безоса, який 2019 року знову став найбагатшим чоловіком у світі та його компанію Amazon. Завжди треба пам'ятати — сьогодні ви найкращий у своїй галузі, а завтра вже дихаєте в спину конкуренту.

Зараз, у 21 столітті, набагато важче придумати щось нове, адже процеси оптимізовані та пройдені мільйонами компаній, але, незважаючи на це, поле безмежне для креативних ідей. У Лос-Анджелесі заснували компанію Beyond Meat — найбільший світовий виробник заміників м'яса на рослинній основі, а в іншій галузі створили Deepfake — методику синтезу зображення, засновану на штучному інтелекті. Наша компанія Data Science UA щодня спілкується з ІТ компаніями, які створюють рішення на базі AI. Нам дуже приємно бачити, як бурхливо вони ростуть

[Купить книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

і створюють продукти, якими користуються мільйони людей у всьому світі.

Де ж люди черпають ідеї? До вашої уваги книга, котра може надихнути й вас: «Non-Bullshit Innovation. Радикальні ідеї від найпотужніших інтелектуалів світу». Автор розповідає, як відрізнити псевдоінновації від насправді корисних світових змін, і знайомить читача з найцікавішими кейсами, наприклад, авіакомпанія, яка нагороджує пасажирів за вигул собак. Розвиваймо ж український бізнес разом, аби світлі ідеї наших підприємців і розробників все частіше лунали на світовій арені інновацій.

Олександра Богуславська
CEO / Founder of Data Science UA

1

ОХОПІТЬ НЕЗАДОВОЛЕНІ ПОТРЕБИ

КОРПОРАЦІЯ БУДУЄ НОВУ ОСВІТУ В ПЕРУ

ЧИ СПЛЯТЬ РИБИ?

Ушкільній кімнаті жваві учні семи років сидять у колах розподілених по шестеро учнів; вони щойно отримали завдання з'ясувати, чи це справді так (чи сплять риби?). Діти, вдягнені в охайні сині піджачки й чисті білі футболки, радісно відкривають свої ноутбуки бренду HP і починають працювати в групах, шукаючи в інтернеті відповіді на це питання. Це просто звичайний ранок, і так відбувається змішане навчання в школі Innova Cercado на авеню Санчез Пінілос у центральному районі Ліми між футбольним стадіоном Універсітаріо та Національним музеєм перуанської культури. На пошуки правильної відповіді учням, схоже, багато

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

часу не треба (так, риби сплять, але з розплющеними очима, це такі собі сні наяву), але у вчительки ще повно ідей, які ще питання поставити учням, бо вона завжди може скористатися телефоном і вибрати ще один з 26 тисяч уроків зі шкільної бази даних у хмарі.

Ця щедро укомплектована школа, площею у 6 тис. квадратних метрів, побудована з нуля на місці старого жіночого монастиря лише три роки тому, стала домом для 1100 учнів з економічно неблагополучних районів, де вікна треба тримати заґратованими; такі місця можна назвати «перехідними», і це ще м'яко сказано. Однак у державі, яка постійно перебуває на найнижчих щаблях рейтингів рівня освіченості населення, які укладаються в рамках Міжнародної програми з оцінювання освітніх досягнень учнів (PISA) Організації економічного співробітництва та розвитку, батьки учнів Innova Cercado зазвичай виділяють від 15 до 25 % доходу на освіту своїх дітей в цьому навчальному закладі. На яскравих вінілових тентах, натягнутих над просторим внутрішнім двориком, зазначено цінності, яких дотримується заклад: на одному написано: «Групове навчання» (англійською), на іншому — «Дизайн-мислення». У сучасній учительській на стіні зазначено формулювання бачення: «Lograr que los niños del Perú tengan acceso a una educación de estándares internacionales», тобто: «Гарантувати дітям Перу доступ до освіти світового рівня».

Таке прагнення — не просто гучне рекламне гасло. Innova Cercado — це частина швидкозростаючої мережі із сорока дев'яти недорогих високоякісних приватних шкіл у Перу під назвою Innova Schools, створеної дизайн-агенцією IDEO із Сан-Франциско у співпраці з науковцями-освітянами з Гарварду і Берклі. IDEO заново розробила: увесь навчальний план для дітей віком від 4 до 18 років; курси навчання вчителів; будівлі; використання технологій, щоб доповнити роботу в класі; по суті, всю систему шкільного навчання.

І все це — з метою забезпечити освіту міжнародного рівня за доступною ціною, яку можна масштабувати й запровадити деінде. За умови середньомісячної оплати в 130 доларів США це прибутковий бізнес, але він також забезпечує академічні результати: у національних тестах з математики і комунікативних навичках, учні Innova набирають удвічі більше балів, ніж середній показник по країні. Але ще більше варто звернути увагу на таку особливість Innova, як структура власності. Це шкільна мережа, яку збудував і якою володіє конгломерат Intercorp, що об'єднує бізнеси від банків до роздрібних супермаркетів і на який припадає майже 4 % ВВП Перу.

Навіщо корпорації з доходом у 8 млрд доларів і кількістю працівників у 78 тисяч керувати мережею шкіл? Відповідь на це питання починається з історії впровадження провальної політики уряду. За п'ятнадцять років у Перу змінилися п'ятнадцять міністрів освіти, лише за останні два роки їх було четверо. Ніхто з них не досяг значних результатів у боротьбі з низькими стандартами державної й приватної освіти. Тож коли президент і генеральний директор Intercorp, Карлос Родрігез-Пастор, замислився над питанням, як його бізнес залучатиме кваліфікованих талановитих працівників, необхідних для подальшого розширення корпорації (не кажучи вже про потребу в амбітних споживачах із середнього класу, які й надалі купували б його продукти й послуги), то ухвалив радикальне рішення. Якщо уряд не задовольняє потреби перуанців, Intercorp сама вибудує освітню систему, якої бракує країні.

Intercorp узялася за освіту дітей починаючи з підготовчого класу й навіть заснувала університет, який готує студентів до ринку праці. Intercorp краще підготує середній клас: результативніше й ефективніше, ніж наявні державні й приватні школи, адже запропонувала кращі цінності й забезпечила можливість масштабувати цей проект. Але

це не був жест філантропа. Школи стали прибутковим бізнес-підрозділом Intercorp. А інакше як можна було б гарантувати їхнє майбутнє?

«Перу ще довго не буде країною сталого розвитку, якщо ми не поліпшимо доступ до освіти високого рівня, — пояснює мені Хорхе Ісускі, поки ми прогулюємося, а поруч, на спортивному майданчику Innova Cercado зі штучним трав'яним покриттям, бігають діти. — Не можна жити в країні, де освіта високого рівня доступна лише 5–7 %».

У Перу, країні з 32-мільйонним населенням, — 9 млн учнів, чверть з яких відвідує 12 тис. приватних шкіл. Оплата за навчання в найкращих школах становить у середньому 1000 доларів на місяць, але загальні результати — низькі. Ісускі, в якого двоє власних дітей і двоє всиновлених сиріт з України, давно хотів зробити щось, щоб виправити цю нерівність. 2005 року він узяв справу у свої руки: у віці 45 років, після двадцятирічної кар'єри в логістиці, звільнився й на власні заощадження започаткував San Felipe Neri — невеличку школу на 100 учнів у окрузі Лос-Олівос, на півночі провінції Ліма. Він поставив перед собою просту мету: хотів показати, що можна забезпечити доступну якісну освіту для новопосталого середнього класу, при цьому ще й генеруючи прибуток.

2009 року він уже мав три школи. Одного дня до нього на екскурсію приїхав Карлос Родрігез-Пастор з п'ятьма представниками керівництва компанії. За тиждень він запросив Ісускі на обід і повідомив, що хоче інвестувати. «Я не розумів, чому бізнес у сфері банківської діяльності, страхування й роздрібної торгівлі захотів інвестувати в освіту», — згадує Ісускі, поважний чоловік із сивіючим волоссям, у сірих джинсах, чорній дутій куртці й м'яких тканинних туфлях. Але КРП (так називають Карлоса Родрігеза-Пастора в компанії) пояснив, що майбутнє Intercorp залежить від освіти. „Він спитав, скільки

шкіл я хочу відкрити. Я подумав і відповів: п'ятдесят. А він на те: „А чому не сто?“»

Ісускі, якому нині 58 років, став міноритарним акціонером у компанії, яку перейменували на Innova Schools. Також Intercorp найняла IDEO для масштабування проекту. Якщо вони збиралися забезпечити освіту міжнародного рівня за доступними цінами на набагато більшій кількості майданчиків, то Innova слід було переглянути свої підходи: для початку, в Перу бракувало фахівців-учителів, а ціни на землю стрімко зростали. IDEO зібрала під керівництвом Сенді Спайкер, яка здійснює контроль за освітніми практиками із Сан-Франциско, — дизайнерів систем і фахівців з інтерактивного дизайну, етнографів, архітекторів, освітян, розробників комунікації, бізнес-дизайнерів тощо. Ця команда дизайнерів базувалася в Лімі й опитала сотні батьків і поспостерігала за ними в домашніх умовах.

IDEO спеціалізується не лише на фізичних продуктах (мишка для Apple; тюбик зубної пасти для Procter & Gamble), але й на організаційному дизайні (альтернативні економічні можливості для Ісландії після банківської кризи; нові підходи до освіти для Фундації Келлога). Вона прославилася впровадженням «дизайн-мислення». Цей підхід до розв'язання проблем передбачає, що ми зрозуміємо, як люди використовуватимуть товар чи послугу, спостерігаючи за цими людьми й співпереживаючи їм. Міждисциплінарна команда зазвичай вивчає поведінку людей, а тоді методом мозкового штурму визначає, як задовольнити їхні ключові потреби. Потім, перед остаточним запуском продукту, проводиться тестування прототипів, причому не допускається жодної упередженості чи обмеженості мислення.

Відвідавши унікальні школи у всьому світі та проаналізувавши уроки інших галузей щодо масштабування бізнесу, команда Спайкер побачила перспективність «змішаного навчання» — поєднання практичного навчання в класі

з оптимізованим дистанційним навчанням. На підтримку вчителям планувалося створити централізовану базу цифрових уроків; за її допомогою вчителі (та батьки) могли моніторити роботу учнів онлайн. Класи проектувалися на принципах гнучкості — з меблями на коліщатках і можливостями переформатування простору. Команда провела фінансові розрахунки й склала двадцятирічний план, що передбачав відкриття шести-семи нових шкіл на рік. У середньому відкриття школи (спочатку на 350 учнів з перспективою зростання їх кількості до 1500) коштувало 6 млн доларів. Мережа також охоплює й інші країни: 2018 року відкрито школу в Куаутитлан-Искальї в Мексиці. Того ж року бізнес також досяг прибутковості.

«Ми працюємо на свою країну, генеруємо прибуток і поліпшуємо освіту», — каже Ісускі, поки ми прогулюємося ігровим майданчиком, який можна заставити столами й перетворити на їдальню на свіжому повітрі. За його словами, коли оплата становить 130 доларів на місяць, то на рік це лише на 200 доларів більше, ніж уряд вкладає в учнів старших класів, але тут учні отримують значно кращі результати. До того ж, якщо сім'ї учнів з високим потенціалом заробляють менш ніж 600 доларів на місяць, то три чверті їхньої платні може профінансувати фонд Perú Champs — неприбуткова організація, заснована Intercorp. До 2023 року, каже Ісускі, мережа налічуватиме вже 100 шкіл зі 100 тис. учнів. «Наша головна проблема — знайти достатню кількість учителів досить високого рівня, — пояснює він. — Тож ми створюємо власну педагогічну академію».

Розвитком цієї академії займається Андреа Португал; вона працює в адміністративному офісі Innova Schools, приміщенні з відкритим плануванням у химерній будівлі Interbank Tower (входить до складу Intercorp), що розташована в Лімі на шість кілометрів південніше. Вона пояснює, що щороку звільняються 20 % учителів Innova; за умови

відкриття нових шкіл це створює дефіцит кадрів на рівні 1000 учителів щорічно. Команда Португал працює з експертами з Берклі і Гарварду; для забезпечення оптимальної ефективності вони вивчили клінічну практику в навчальних лікарських закладах, щоб зрозуміти, як швидко поширювати знання за допомогою наставництва. Академія, що має відкритися навесні 2019 року, в рамках п'ятирічного курсу також формуватиме соціальні й емоційні навички. Це теж бізнес: більшість учителів, що там навчатимуться, платитимуть близько 200 доларів на місяць. При цьому після випуску вони матимуть шанс отримати роботу в Innova.

Однак Intercorp не спиняється на досягнутому. У Перу щороку зі шкіл випускаються 300 тис. осіб, а за рік тільки половина з них або працюють, або навчаються. Це турбує Хорхе Ісускі. «Їх називають “ninis” — ni trabajo, ni estudios, — розповідає він. — Тобто: ані роботи, ані навчання. У нас уже майже 2 млн ninis, і кожного року додаються ще 150 тис. Це провал для нашої країни».

Тож Intercorp розробляє шестимісячні курси для підготовки випускників шкіл до вступних іспитів до вищих навчальних закладів. І це також комерційний проєкт: слухачі курсів можуть оплатити своє навчання, працюючи на неповну ставку на посадах найнижчого рівня в компанії Intercorp, що допомагає підприємству заповнити низькокваліфіковані робочі місця. А потім — черга самих університетів. Незадоволене наявною якістю технічної освіти, керівництво Intercorp вирішило заснувати власну версію Массачусетського технологічного інституту. П'ять років тому Intercorp відкрила Перуанський технологічний університет (Universidad Tecnológica del Perú, UTP), який зараз навчає 60 тис. студентів, допомагаючи їм опанувати навички, заплановані на ринку праці. Університет займає п'ять будівель у центрі Ліми, має ще чотири корпуси на околицях міста і ще два — в провінції.

Ми з Ісускі минаємо кімнати, укомплектовані 3D-принтерами, мобільними радіовежами, навігаційними тренажерами і промисловими роботами Кука. Разом з нами — Джонатан Голерґант, директор Перуанського технологічного університету з навчальних питань. Він пояснює, що курси зазвичай розробляються з урахуванням запитів від компаній Intercorp: наприклад, компанії San Miguel Industrias з конгломерату Intercorp, яка веде бізнес у сфері пакування, бракувало працівників, обізнаних з процесами вприскування, тож університет розробив курс, який викладає керівник виробництва компанії. Понад 90 % випускників протягом двох місяців після випуску знаходять роботу, заробляють у середньому 700 доларів на місяць, а за рік ця сума зростає до 1000 доларів, що в три-чотири рази перевищує їхні щомісячні витрати на навчання. Багатьох з них наймає Intercorp на стратегічні посади (що доводить ефективність такого способу пошуку талановитих розробників застосунків). «Ми хочемо бути центром трансформації життя тисяч студентів у всьому Перу, — каже Голерґант. — У нас найвищий ступінь працевлаштування випускників порівняно з іншими університетами Перу. І ми прив'язуємо свої програми до потреб ринку праці».

У коридорі поруч з кафетерієм на гігантському муралі виведено одне з ключових послань університету: “Desaprende para aprender” — «Розучитися працювати по-старому, щоб навчитися новому». «Розучитися працювати по-старому дуже тяжко, але потрібно робити це щодня», — наполягає Ісускі, який входить до ради директорів університету. Я питаю його, чи це не є трохи дивним для банківського конгломерату — так нетрадиційно вибудовувати свій освітній підрозділ. «Мета Intercorp — зробити Перу найкращим місцем для молодих сімей в Латинській Америці, — твердо відповідає він. — Ми маємо забезпечити освіту. Тут ідеться про цінності: як ми можемо

це зробити, при цьому розвиваючи власний бізнес, а також вирішуючи важливі проблеми?»

На закритій вулиці в житловому кварталі з високим рівнем злочинності, Ла Вікторія в Лімі, два десятки розробників продуктів, етнографів, архітекторів, економістів, фахівців з молекулярної біології, промислових дизайнерів, філософів і підприємців у двох з'єднаних між собою будівлях працюють над, як вони це називають, «людино-центричними інноваціями». Це лабораторія La Victoria Lab, створена у співпраці з IDEO, неформальний хакерський простір, де міждисциплінарна команда розв'язує бізнес-проблеми в усьому портфелі активів Intercoгp. Ці приміщення рясніють стікерами, дошками, графіті на стінах і постерами, що закликають дотримуватися принципів гнучкої методології розробки (agile). «Мисли масштабно, починай з малого, рухайся швидко» — проголошує один з написів, на який надихнула Клініка Мейо, що в Рочестері, штат Міннесота. «Шпетити — це акт любові» — написано на іншому. Марія Паула Лоайза, промислова дизайнерка лабораторії, пояснює, що «шпетити» — це внутрішній термін на позначення різкого прямого відгуку, що надається з великою любов'ю. «У Перу це така культурна особливість — людям важко дати чесний зворотний зв'язок, — пояснює вона. — Це слово дає їм на то дозвіл».

Нагорі на дивані працює з ноутбуком дослідник з Innova Schools — він обмірковує, як спонукати сім'ї із вразливих категорій подавати заявки на вступ до шкіл. Унизу центр активності — кухня, яку Лоайза називає «серцем родини». Вона не випадково використовує образ родини: члени команди занурюються в щоденне життя сусідніх перуанських родин, щоб зрозуміти їхні потреби й прагнення. Їхні цільові родини — представники новопосталого середнього

класу, що живуть у районах на кшталт Ла Вікторія. Чотири інші компанії Intercorp прилаштували сусідні будинки під розробку прототипів своїх майбутніх напрямів бізнесу.

«У La Victoria Lab ми робимо три речі, — пояснює Ернан Карранза, тридцятидев'ятирічний генеральний директор і засновник лабораторії. — Ми трансформуємо тридцять чотири компанії Intercorp і допомагаємо їм будувати своє майбутнє; ми створюємо завтра для Intercorp; і ми святкуємо це». Один з прикладів «святкування» — дводенний фестиваль ідей, який лабораторія організувала за десять днів до мого візиту: у ньому взяли участь 2500 співробітників корпорації і тринадцять спікерів переважно з Китаю. Учасники мали дослідити, чому китайські бізнеси так швидко масштабують свої проекти. Швидкість, масштаб і сміливі ідеї — головні чинники для виконання місії, яку Intercorp офіційно визначила для себе в березні 2018 року: зробити Перу кращою країною в регіоні для побудови й плекання сім'ї.

Схоже, про це справді йдеться. І це частково відповідь на притаманний Перу кінця ХХ століття, внутрішній тероризм. «Я виріс під час війни, щотижня на вулицях і на пляжах вибухали безліч бомб, до яких просто звикав, — згадує Карранза. — Ти цілими днями не мав жодної влади ні над чим, твій квартал з'яв розбитими вікнами, а похід у кіно становив страшну небезпеку». Партизанський рух «Сяючий шлях» продовжував діяльність до початку ХХІ століття, і через його місцеві групи підтримки розширення торговельного бізнесу Intercorp у провінції перетворювалося на високоризикову інвестицію. Тож корпорація призвичаїлася до надзвичайно високого ступеня ризику. З огляду на це, за словами Карранзи, більшість найвищих керівників Intercorp мотивуються рішучим патріотичним прагненням зробити Перу кращою країною для своїх дітей.

Утім, на відміну від деяких сусідів, Перу бракує талановитих кадрів, що здобули освіту за кордоном, мають

мислення зростання і технічні компетенції. Тож Карлос Родрігез-Пастор визначив пріоритетом утримання в країні й плекання обдарованих особистостей, хоч би де їх вдалося знайти. Коли 2009 року, після п'яти років роботи, Карранза повідомив, що звільняється заради навчання в університеті, то несподівано КРП особисто подзвонив йому й спитав, чи щось переконає його залишитися. Карранза подумав, що хтось з колег його розіграє, і різко відключився, бурмочучи прокляття. КРП перетелефонував і терпляче пояснив, що він і справді генеральний директор компанії і пропонує профінансувати навчання Карранзи, якщо той розгляне можливість після цього повернутися до роботи. «Він учинив так само з п'ятдесятьма людьми, — розповідає Карранза. — Він іще тоді зміг уявити мене сьогоднішнього, агента змін, а таким умінням наділені небагато людей».

За кілька днів після дзвінка КРП Карранза прийшов до нього на зустріч. Він запропонував корпорації запустити інноваційний центр, що працював би на весь конгломерат. КРП запросив Карранзу створити такий центр після повернення з навчання в Нью-Йоркському університеті. Коли Карранза 2013 року повернувся до Перу, то взявся за це завдання й започаткував лабораторію La Victoria Lab. На допомогу знову запросили IDEO: два її представники протягом року мали працювати разом з Карранзою. КРП пропонував розташувати лабораторію на двадцятому поверсі Interbank Tower, поверхом вище від його офісу, — щоб продемонструвати серйозне ставлення до інновацій, але Карранза відмовився. Він пояснив босу, що йому не треба показувати важливість чи владу — потрібна лише свобода експериментів подалі від традиційного бізнесу. І якщо поселитися по-сімейному в будинку по сусідству — це значно більше відповідатиме заявленому формату роботи.

Лабораторії знадобилося два роки, щоб заслужити довіру всередині корпорації. «Ніхто не хотів з нами

працювати», — розповідає Карранза. Усе почало змінюватися після того, як лабораторія запропонувала навчати різноманітні компанії в складі Intercorp, створювати нові цифрові застосунки й сервіси. Вона запропонувала бізнесам відправляти персонал на п'ятимісячну програму «цифрового акселератора», де співробітники навчатимуться створювати онлайн-продукти, які в майбутньому можуть витіснити сьгоднішні компанії з ринку. Лабораторія називає ці нові цифрові продукти «маяками», бо вони мають указувати шлях решті організації.

За перші півтора року реалізації цифрової програми лабораторія допомогла запустити п'ятдесят три маяки в корпорації. Перший розробила загальнонаціональна аптечна мережа в складі Intercorp — Inkafarma: для розробки такого цифрового продукту, як аптечний застосунок, знадобилося 15 людей і бюджет у 450 тис. доларів. Потім лабораторія запустила програму-інкубатор для одночасної підтримки численних маяків. Зі зростанням ефективності, витрати на розробку одного маяка знизилися до 60 тис. доларів, а кількість залучених до розробки осіб скоротилася до п'яти. Такі бізнеси в складі корпорації, як Interbank, торговий центр Oechslel Innova Schools, відправили до лабораторії свої команди, де ті навчилися виробляти власні традиції на кшталт «моментів текіли» — коли всі члени команди разом випивають текілу, якщо хтось щось зіпсує, щоб цей провал не видавався таким жахливим.

Перш ніж погодити маяк, команда лабораторії спонукає представників компанії перевірити проєкт за послідовним набором критеріїв. Чи задовольняє він нереалізовані потреби користувача? Якби такий продукт запустив конкурент, чи завдало б це компанії шкоди? І чи потрібно організації змінитися, щоб продукт досяг успіху? Бо немає сенсу братися за щось, якщо ви не готові активно вчитися робити нове й забувати, як працювати по-старому.

«Зрештою, маяк — це троянський кінь, який впроваджує нову поведінку в усій корпорації, — пояснює Едуардо Маріска, філософ і веброзробник, який пропрацював у лабораторії майже п'ять років. — Команди, які розробили маяки, важливіші за продукти, бо потім вони беруться до наступних проєктів».

Для розробки маяків потрібні початкова зацікавленість з боку залученої організації, внутрішні спонсори і погоджений від початку бюджет. Тоді малі команди працюють над обґрунтуванням ідеї, а потім альфа-прототип тестують користувачі. На основі зворотного зв'язку від них розробники тестують бета-версію, а тоді вже здійснюється ширший запуск продукту.

La Victoria Lab запозичила евристичний підхід Amazon щодо «команди на дві піци»: у проєкті не має працювати більше людей, ніж можна нагодувати двома піцями. Команди мають операційну автономію. І їм виділяють жорстко обмежені бюджети: шестизначні цифри в чеках було урізано до відправної суми у 25 тис. доларів. «Ми маємо думати як стартапи, бо наявність надто великих грошей обтяжує нас, — міркує Маріска. — Тож ми визначаємо для себе швидкість використання доступних коштів, доріжку для розбігу [скільки лишилося місяців фінансування] та інші віхи до моменту, коли буде дозволено додаткове бюджетування. Це відрізняється від традиційних підходів фінансових директорів до обліку».

Тимчасом боротьба за цифрову трансформацію прискорюється. На початку 2019 року КРП запросив п'ятеро керівних представників напрямів фінансових послуг, роздрібної торгівлі, освіти і медичного бізнесу відвідати серію «таборів» з довгострокового планування в пляжному будиночку і сформулювати бачення, якою Intercom має стати до 2024 року. Він поставив умову, щоб в обговоренні в жодному разі не домінували старші керівники-чоловіки:

до складу кожної групи мають входити принаймні один новий лідер до тридцяти років і принаймні одна жінка.

Маріска визначає діджиталізацію фразою, яку запозичив у Тома Лузмора, колишнього представника департаменту електронних послуг уряду Великої Британії: це «застосування культури, практик, бізнес-моделей та технологій ери інтернету відповідно до зростаючих очікувань людей». І це зводиться до забезпечення результату. Треба просто почати робити кроки, що сигналізують про зміни.

«Утім, коли йдеться про трансформації, ми хочемо припинити використовувати слово «цифровий / діджитал» узагалі, — каже Марія Паула Лоайза. — Бо насправді ідеться про постійні трансформації і адаптивність».

За кілька вулиць звідси в іншій, ніяк не позначеній, житловій будівлі Interbank розвиває три фінансово-технологічні стартапи, що безпосередньо конкуруватимуть з його основним банківським бізнесом. Ця локація La Casita («маленький дім») має забезпечувати новим командам незалежність від материнського банку і його тягаря відповідності процедур, нормам і правилам; також вона має гарантувати швидкий поступ стартапів. Один з проєктів, Tunki, — це платформа електронних платежів, над якою працюють двадцять чотири людини; її успіх ударить по прибутках материнської компанії від бізнесу в сфері кредитних карток. Інший проєкт — Сіма — використовує бази даних для надання позик бізнесу. Третій проєкт, Mercury, — це майданчик електронної комерції, і на момент мого візиту передбачалося, що він запрацює в наступні двадцять чотири години. Кожен стартап має жорстке бюджетування й набирає таланти незалежно від материнського банку, поєднуючи інсайдерів, які розуміють культуру Interbank, з людьми зі сторони, що володіють навичками (наприклад, у сфері професійного дизайну користувацького досвіду), не притаманними працівникам материнської компанії.

2014 року, коли було відкрито La Victoria Lab, Interbank також запустив власну лабораторію фінансових інновацій LaBentana (у назві — гра слів на основі лексеми «вікно»). Банківськими рахунками володіли заледве чверть населення, тож Interbank побачив величезні можливості зростання в розбудові нових цифрових напрямів бізнесу. КРП стисло розпорядився «залучити марсіан» — фахівців зі сторони, які ставлять запитання, що їх не ставлять банкіри. Нині на 11-му поверсі банківської будівлі працюють чотирнадцять «LaBentaneros» — змішана молода команда в складі антропологів, «людино-центричних» дизайнерів, розробників, і серед них немає жодного чинного банкіра. До публічного запуску, перспективні проекти передаються до La Casita — для тестування та ітеративного вдосконалення.

Щоб завоювати довіру головного банку, команді LaBentana знадобилося два роки. «Уперше, коли я просила грошей, мені довелося десять разів поспіль протягом десяти тижнів звертатися до інвестиційного комітету, — пригадує керівниця лабораторії Але Коррочано. — Члени комітету вимагали бізнес-плану — але як можна його скласти для прототипів на першій стадії розробки?» Зрештою вона зрозуміла, що завоювати повагу можна, продемонструвавши перші ітерації продукту — «мінімально життєздатні продукти» — за обмеженого бюджету. Сьогодні лабораторія наполягає, щоб банк надавав спонсора для кожного нового проекту, а також направляв працювати двох співробітників, уповноважених ухвалювати рішення, до лабораторії на строк до шести місяців.

І нині Intercoгp готова йти далі, не обмежуватися лише переосмисленням освіти й фінансів. Наступна проблема в списку — охорона здоров'я. Близько 30 % перуанців не мають медичної страховки, та все одно Intercoгp, яка володіє аптечною мережею з 2300 філій Inkaфарма, обізнана щодо їхніх потреб. Тож у співпраці з Inkaфарма вона розбудовує майбутню найбільшу мережу недорогих приватних медичних

центрів у Перу. І знову ж таки, конгломерат входить у ту царину, де зусилля уряду були неефективні.

Перша клініка Aviva в районі Ліми під назвою Лос-Олівос має відкритися на початку 2019 року. Протягом наступних восьми років заплановано відкрити ще 10—12 клінік у Лімі й іще кілька — в інших регіонах Перу. Очікується, що кожна клініка протягом першого року роботи проведе 40 тис. консультацій, а надалі ця цифра зросте до 100 тис. Перед клініками ставлять завдання запропонувати «якісне й доступне медичне обслуговування для новопосталого середнього класу Перу». Пацієнти сплачуватимуть скромну платню за візит або приєднуюватимуться до місцевої програми страхування; клініки розміщуватимуться в блочних будівлях з окремими входами до закладу лікування (Aviva Cura) та закладу профілактики й пропагування здорового способу життя (Aviva Cuida). Aviva також розробляє цифрові застосунки на кшталт супроводу вагітності і цифрового консультанта для лікарів.

Як пояснює генеральний директор Aviva, Хорхе О'Хара, це ще одна прибуткова ініціатива, яка також відповідає ширшим цілям Intercorp. «Якщо не інвестувати в ті сфери, де уряд не вирішує проблеми, за десять років там настане повний регрес, — каже він. — Якщо люди постійно хворіють і беруть лікарняні на роботі, зростання бізнесу буде повільним. Поки медицина залишається в жахливому стані, Intercorp не вдасться реалізувати свою місію».

А після розв'язання проблем охорони здоров'я? Оскар Маласпіна, з яким я познайомився в La Victoria Lab, допомагає мені дещо зрозуміти. Він пояснює, що в 2021 році виповниться 200 років, як Республіка Перу проголосила незалежність, але з того часу корінне сільське населення не дуже скористалося поступовим зростанням рівня життя. З 2004 року рівень бідності знизився на дві третини, але між міськими і сільськими жителями зберігається величезний

розрив у доходах на душу населення. На честь 200-річчя незалежності Маласпіна реалізує проєкт, що має на меті допомогти здолати цю прірву — забезпечити підключення до інтернету сільської місцевості де він переважно відсутній.

Його команда із шести осіб займається проєктом Laika лише п'ять місяців, в якому ще немає генерального директора чи бюджету. Маласпіна знає лише, що будь-яке технічне рішення, яке команда намагатиметься втілити, вимагатиме розв'язати загальнонаціональну проблему й утілити прибуткову бізнес-модель. «Laika — це проєкт, який змінить країну, — каже він. — То чому ми маємо чекати, поки це зроблять Google або Ілон Маск? Давайте реалізуємо його». Учасники проєкту почали з візиту до Китаю, Кенії і Мексики — і намагаються уникати всілякого рекламного галасу. «Наша мета — залишатися чесними перед самими собою і не спокушатися на всіляку фігню у сфері інновацій».

Моє інтерв'ю з КРП проходить не зовсім так, як очікувалося. Для початку, більшість питань ставить він. З якими ще компаніями, у яких можна чогось навчитися, я стикався на своєму шляху? Куди йому поїхати подивитися на ефективну освіту? Які книжки я б порекомендував поставити на книжкові полиці, що зайняли би всю стіну перед нами? Поруч з цитатою Ральфа Волдо Емересона (перекладеною іспанською фраза: «Читання книг неодноразово визначало майбутнє людини») — знаходяться сотні книжок із заголовками на кшталт: «Шлях стартапу», «Революція блокчейну», «Збільш свої прибутки вдвічі за півроку чи менше» і «Розмовник лідера». «Усі ці автори виступали перед нами», — пояснює КРП. Біографію Ілона Маска розміщено біля дошки, на якій від руки пунктами записано принципи культури Intercom (це лишилося після попередньої зустрічі).