

## Трета глава

# Да изживеем различни варианти на бъдещето

„Ако не мислите за бъдещето, няма да имате бъдеще.“

Джон Голсуърти,  
„Лебедова песен“

По време на шумната и хиперболизирана рекламна кампания на футболната супер купа за 2000 година *Nuveen Investments* пуска телевизионна реклама, която приковава вниманието. Рекламата е обърната към бъдещето, предричайки че науката ще изобрети лек срещу СПИН-а и рака и ще постигне голяма победа при лечението на травмите на гръбначния мозък. Тези медицински прогнози са очаквани – до момента на шокиращия финал на рекламата, когато актьорът Кристофър Рийв излиза на сцената, за да получи награда. Компютърно анимираното изображение на парализирания актьор, пристъпващ към катедрата, за да отпразнува изобретяването на лекарство срещу травмата на гръбначния мозък, е шокиращо и противоречиво. То също така илюстрира по графичен път колко ефектно може да бъде едно конкретно изображение, за да направи бъдещето реално.

## Да направим бъдещето реално

Изследванията показват, че конкретните живи примери имат много по-голямо влияние в сравнение с абстрактната информация. Реалното преживяване е с много по-голяма тежест от абстрактните анализи. Представете си, например, че отивате да си купите кола: мислите дали да изберете „Волво“ или „СААБ“. Нап-

равили сте проучване и сте разбрали, че моделът на „Волво“, на който сте се спрели, показва по-малко дефекти в сравнение с модела на „СААБ“. Това показват данните от хиляда наблюдавани коли. Решението е ясно – или поне така изглежда.

Но ето, че отивате на коктейл и един от присъстващите ви разказва потресаваща история за това как неговото „Волво“ се е счупило посред нощ на изоставен път. В действителност размерът на извадката се е увеличил от хиляда на хиляда и едно и новата информация би трябвало да има тежест в крайното решение по-малко от 0,001.<sup>1</sup> Кое ще окаже по-голямо влияние: абстрактната информация или реалната човешка история?

Разказите и изображенията фокусират вниманието върху реалните проблеми. Хората запомнят по-добре разказите, защото ние притежаваме „презумпцията за конкретност“. За да разберем бъдещето, не е достатъчно само да говорим за него. Като бизнес лидер вие не може само да се заровите в статистиката (макар че сценариите могат да бъдат представени и по този начин за онези, които се вдъхновяват от числата). За да успеете наистина да възприемете бъдещето, не може да се ограничите само с абстрактни теории за него. Ако сте като повечето хора, вие трябва да заживеете в него, така ще успеете да го осмислите. В известен смисъл хората, които се занимават със сценарии, използват един предразсъдък (склонността ни да възприемаме конкретна жива информация), за да преодолеят друг предразсъдък (ограничената ни способност да си представим повече от един вариант на бъдещето).

В следващата дискусия ще разгледаме как използването на сценарии в една фармацевтична компания прави бъдещето по-конкретно, прилагайки компилация от няколко проекта на клиенти. След това ще представя систематичния процес за генериране на такива сценарии.

Но нека първо да се пренесем в бъдещето.

## Ето го сутрешния ви вестник

Представете си, че сте мениджър на голяма фармацевтична фирма. Една сутрин в началото на 2007 година се събуждате в един от два коренно различни свята.<sup>2</sup>

### *Последният рубеж*

Когато ставате от леглото сутринта през януари 2007 година, слънцето грее ярко. Влизайки под душа, вие проверявате последните новини и пощата си по имейла на плоския незамъгляващ се екран, заемащ едната стена на душ кабината, свързана с набор от сензори, които автоматично регулират температурата на водата. Поглеждате към заглавията и подзаглавията – достатъчно дълго, за да разберете, че цените на акциите на бичия пазар отново са във възход, каквато е тенденцията след технологичната корекция през 2001 година и кратката рецесия след нея. Това ви стига. Така че вие подавате гласова команда за превключване на екрана на водопад в бразилската джунгла и заедно с усилящите се птичи песни се стараете да забравите, че сте в XXI век. Новините засега ще почакаат.

На масата в кухнята ви чака последният брой на вестник, който е зареден на компютърен бележник с дебелина на лист хартия. Грабвате го и разпореждате на къщата да изключи всички ненужни системи. Захвърляте вестника на седалката в зареждащата се с клетъчно гориво кола и вратата на гаража автоматично се отваря. Когато сложите ръце върху кормилото, скрити сензори измерват дискретно холестерола ви и други показатели, които автоматично се препращат на застрахователната ви компания. Вие сте си дали съгласието за този рутинен мониторинг, за да плащате малко по-ниска премия, тъй като това е удобно и не изисква никакви усилия. Дори не забелязвате системата, докато не получите имейл от личния си лекар, за да отидете на преглед.

Колата ви кротко се настанява на автоматизираната магистрала, която е на десет минути път от къщата ви. Докато нанасяте бележки по полетата на документи от офиса, карайки със седемдесет мили в час, си припомняте лошото старо време, когато ръч-

но изминавахте този път всеки ден при чести и безкрайни задръствания. Пътният ви навигатор ви предупреждава малко да намаляте скоростта и препоръчва да заобиколите. Вие решавате да го послушате, тъй като и без това трябва да се отклоните, за да заредите гориво за един месец напред. Докато роботизираната ръка, задействана от смарт картата ви отваря и ви пълни резервоара, вие със задоволство поглеждате каква е цената. В замяна на предоставяне на някои лични и демографски данни на петролната компания, вие плащате по-малко. И докато навигационната система ви води към първата за деня среща, един успокояващ глас от електронния вестник ви чете следните статии:

#### **Открита е успешна терапия за болестта на Алцхаймер**

Роквил, Мериленд – Учените откриха много ефективна палиативна терапия за болестта на Алцхаймер според статия в днешното издание на *The New England Journal of Medicine*. Откритието се посреща с огромно облекчение от милиони хора, които страдат от Алцхаймер, една група, която рязко нараства във връзка със застаряването на населението. Постигнахме победа в борбата с една от най-омаломощаващите болести, която поразява много от нашите граждани през златните години от живота им,, каза Д-р Алфред, един от водещите изследователи, изобретили терапията, на пресконференция в Центъра за изследвания на болестта Алцхаймер „Роналд Рейгън,, „Мисля, че всички можем по-спокойно да очакваме да остареем,,

Подобен успех е постигнат и при лечението на болестта на Паркинсон, хемофилията, злокачествената анемия, множествената склероза и дори обикновената настинка. Тези драматични медицински открития се базират на разшифроването на генетичния Розетски камък, разкрит чрез Проекта за човешкия геном. Напредъкът във функционалната геномика, науката за протеините в човешкото тяло, генетичното инженерство и изследванията на клетъчния ствол, допринася за разработката на нови медицински терапии.

Гласът започва да чете втората статия:

**Нова успешна компания завладява 30 процента от пазара на здравни-**

### ме застраховки в САЩ

Регмънд, Вашингтон – *HealthSmart*, новата успешна компания за здравни застраховки, остави галеч зад себе си традиционните си конкуренти благодарение на засиленото използване на медицинска информация. За малко повече от две години компанията се възползва максимално от новите възможности по отношение на информацията за клиентите и технологиите, което ѝ позволи да понижи цените и да увеличи ползите за членовете си. Сега тя държи 30 процента от здравните застраховки в САЩ. Компанията използва технологията на смарт картите, за да следи и прехвърля медицинска и генетична информация през системата. *HealthSmart* прилага съвременни модели за анализ на информацията и идентифициране на минали или потенциални медицински проблеми. Тя е също така пионер по отношение на методите за предоставяне на здравеопазване, използвайки „виртуална медицина“, за дистанционно наблюдение чрез телевизити на пациентите, които имат рутинни проблеми. Екипът от лекари в регионалните центрове разглежда само критичните случаи.

За успеха на *HealthSmart* съществен принос имаше и новото законодателство, съгласно което медицинското обслужване вече не се освобождава от данъци, като по този начин се намали стойността на здравните услуги, заплащани от работодателите на служителите. И след като повече клиенти се обърнаха към свободния пазар за закупуване на здравни застраховки, *HealthSmart* гоказа, че има много добър маркетинг на услугите си. Докато много от традиционните компании не се чувстваха комфортно при този вид потребителски маркетинг, *HealthSmart* агресивно навлезе във всички канали, и особено в електронния маркетинг. „Ние създадохме нов вид компания за нова среда на здравеопазване,“ каза основателят на *HealthSmart* Уилям Тигс на пресконференция, посветена на успехите на компанията. „Много сме доволни, че нашите клиенти се отнесоха с голям ентузиазъм към този подход.“

След като сте прегледали пресата, електронният вестник се изключва. Пътят е осеян със слънчеви отблясъци, докато компютърът ви води към мястото на срещата ви. Помолвате да ви пуснат малко музика и докато ритъмът на джаза изпълва тясното пространство, си мислите за стратегията за бъдещето. Годишната обещава да бъде добра за вашата фармацевтична фирма и опциите ви поскъпват значително в това време на бум. Но сте наясно,

че в такава просперираща индустрия с висок потенциал със сигурност ще навлизат и много конкуренти. По какъв начин например компания като *HealthSmart* ще повлияе на печалбата ви, след като е направила удар на пазара? Как ще защитите приходите си и ще си подсигурите позицията в бъдеще? Доколко добре се подготвихте преди пет години, за да извлечете полза от този сценарий?

Този свят е сънят, в който медицинската технология бележи рязък напредък, пазарите процъфтяват, а информацията тече сравнително свободно. Със сигурност той изправя пред предизвикателства вашата компания, но също така ѝ предоставя невероятни големи възможности.

Но вие бихте могли да се събудите и в едно много по-различно бъдеще.

### ***Здравеопазването е заложник***

В този студени облачен януарски ден на 2007 година излизате навън, за да извадите вестника си от топящия се сняг. Ще получите оформени последните новини на компютъра в офиса си, но все още ви е приятен допирът до вестника, както и да сте в неговата компания. Комбинацията от чаша кафе и вестник сутринта е дълбоко вкоренен навик. Слагате закуската да се стопли в печката и докато децата се суят около вас, прехвърляте дневните новини:

#### **Директор от HealthSoft подсъдим за нарушение на правата на личността**

Пало Алто, Калифорния – Една от най-големите компании, която беше лидер в събирането и използването на лична информация, касаеща здравето, беше срината, когато федералните власти арестуваха Главния изпълнителен директор за нарушаване на новите строги закони по отношение на защитата на личните данни.

В дело, заведено във федералния съд, правителството твърди, че *HealthSoft* е предоставяла вътрешна информация за лечение на заболявания на биофармацевтични фирми. Говорителят на компанията оспорва обвинението, твърдейки че те са получили разрешение от пациентите.

Но въпреки това цените на акциите на компанията спаднаха наполовина и по всяка вероятност тя няма да оцелее, независимо от изхода на делото, тъй като има опасност да получи забрана от съда за осъществяване на дейност. В резултат на тази несигурност спадат цените на акциите не само на посредниците в здравеопазването, но и на големи фармацевтични компании, които бяха благодетелствани от новите потоци информация.

Това е първият голям юридически тест за новите строги закони за рестрикции по отношение на информацията, свързана със заболявания, които влязоха в сила миналата година. Един пакет, който има за цел да ограничи разпространяването на информация за пациентите и проследяването на визитите при лекари чрез информационни системи и разплащателни средства, като например смарт карти. И докато американският съюз за граждански права приветстваше акцията като много закъсняла защита на правата и неприкосновеността на личността, лидерите в индустрията смятат, че строгите закони, в крайна сметка, ще доведат до по-високи цени и ощетени потребители. Съображенията около неприкосновеността на тайната на заболяването са сериозен удар срещу компании като *HealthSoft*, които се насочиха от пасивен към по-активен мениджмънт на заболяванията.

„Това е последният пирон, забит в ковчега на мениджмънта на заболяванията...“ каза г-р Рудолф Имаджьо, един от пионерите на този нов подход в здравеопазването. „Защитавайки толкова ревностно неприкосновеността на данните за пациента, ние увеличаваме цените и снижаваме качеството на здравеопазването. А това вреди на всички.“

### **Един милион пенсионери на демонстрация във Вашингтон**

Вашингтон, Окръг Колумбия – Стъпалата на Капитолия и алеята за пешеходци бяха покрити от море побелели глави и инвалидни колички. Лицата на хиляди виртуални участници се прожектираха на високи три етажа екрани по време на най-големия парад на възрастни граждани в историята на нацията. Маршът на Един милион пенсионери, за който организаторите твърдят, че надхвърля един милион, ако се броят и виртуалните участници, беше графична илюстрация на мощта на нарастващото и все по-гласовито възрастно население.

Организаторите на протеста се борят за увеличение на покритието на здравните застраховки и за помощи от Фонда за социално осигуряване. Лидерите от Конгреса предупредиха, че при сегашния икономически

спад и намаляващия процент на работещото население ще е трудно да се посрещнат такива разходи за сметка на държавния бюджет. Но законодателите се обявиха за по-активно търсене на подкрепа от страна на частния сектор, за да е сигурно, че здравеопазването ще остане достъпно за широки слоеве от пенсионерите. Морето от яростно размахвани бастунни имаше силен политически отзвук.

Докато карате към офиса и търсите място за паркиране, вие сте загрижен. Като представител на частния сектор разбирате, че исканията за повече подкрепа ще измъкнат средства направо от вашия джоб. Прекалено стриктната защита на правата на личността ще ограничи способността ви да използвате технологиите, за да увеличите ефективността и да подобрите предлаганите услуги.

Дори и без тези нови шокове, разчитащата на нови открития фармацевтична индустрия е изправена пред криза. Шепа революционни фармацевтични продукти все още се радват на високи цени, но пъргавите конкуренти бързо подриват печалбата. След като бяха инвестирали милиони в геномиката, фирмите тепърва трябваше да събират плодовете от инвестициите. Машабните правителствени програми за осигуряване на достъп до медицински препарати още повече намаляват печалбата, контролирайки около 40 процента от разходите за здравеопазване, които преминават през Медицинско обслужване, Медицинска помощ и други правителствени програми. И колкото повече поколението от бум на бебетата се доближава до пенсионна възраст, толкова повече ще се усилва натискът.

Тази обезсърчителна перспектива обмисляте, докато карате към офиса си. Как може да откриете спасителната идея в тази неясна ситуация? Откъде ще дойде бъдещата печалба? Доколко добре сте се готвили за този сценарий преди пет години?

## **Нуждата от сценарии**

Тези два сценария предполагат много различни стратегии и

умения за постигане на успех. Трудно е да се каже кой от тях може да се претвори в бъдещето, но обмисляйки и двата (а и не само тях), мениджърът може да започне да разработва способности и рефлексии, за да успее, независимо от това, какво му готви бъдещето.

Защо е важно да предположим възможността за различни варианти на бъдещето? Примерите за компании, които са били изненадани от бъдещето, са многобройни. *Encyclopaedia Britannica* е убедена, че работи в бизнеса на книгоиздаването, докато една сутрин се събужда и разбира, че е в информационния и научния бизнес, който от своя страна е станал дигитален. През 1989 година *Britannica* е на върха с приход от 627 милиона долара от продажби на многотомни енциклопедии на стойност 1300 долара за комплект. Но през 1994 година продажбите намаляват с 53 процента. Други компании, предлагащи енциклопедии (като *Encarta* и *Crozier*) разработват алтернативи за CD-ROM, които разнообразяват съдържанието, правят продукта по-евтин и с по-лесен достъп. *Britannica* не гледа сериозно на тази перспектива. Тя остава заключена в погрешните си представи за бъдещето. През 1996 година продажбите намаляват със 70 процента. Главният изпълнителен директор се оттегля, работниците са уволнени, а самата компания е продадена заради марката си. *Britannica* става поредната жертва на тунелната визия и прекалено голямото самочувствие. Там има много интелигентни хора, които отговарят за планирането. Има и талантиливи служители с визия за технологиите. Но организацията се оказва в капана на остаряло планиране на бъдеще, несъвместимо с новите търсения, породени от външната промяна и сложността. Вместо да прегърне несигурността на бъдещето, тя продължава тенденциите от миналото, потапяйки се във фалшиво спокойствие от успеха, който все по-остаряващите бизнес модели още имат. И както повечето от компаниите правят, тя се фокусира върху познатото и няма желание да излезе от зоната на комфорта, за да атакува непознатото, макар че благоприятните възможности я очакват именно там.