

(ترجمه کامل پادکست)

هوش مصنوعی در استراتژی

میزبان : **جوانا پاچنر**

مهمان : **یووال آتس مون** - شریک ارشد و رهبر مرکز نوآوری استراتژی مک کینزی

جوانا پاچنر: هوش مصنوعی در چارچوب استراتژی چه معنایی دارد؟

یووال آتس مون: وقتی مردم درباره هوش مصنوعی صحبت می کنند، به همه چیز مرتبط با تحلیل، اتوماسیون و تجزیه و تحلیل داده اشاره دارند. ماروین مینسکی، پژوهشگر پیشگام حوزه AI در دهه ۱۹۶۰، گفته بود هوش مصنوعی واژه‌ای «چمدانی» است؛ یعنی واژه‌ای که هر چیزی را می توان در آن ریخت و همچنان این گونه باقی مانده است.

ما از این وضعیت راحتیم، چون معتقدیم شرکت ها باید از همه قابلیت های تحلیل سنتی استفاده کنند و در عین حال اتوماسیون را در استراتژی افزایش دهند تا زمان مدیران و تحلیلگران آزاد شود و به تدریج ابزارهایی معرفی شوند که تفکر انسانی را تقویت کنند.

جوانا پاچنر: AI در بسیاری از بخش ها پذیرفته شده است، اما در استراتژی به نظر می رسد مقاومت بیشتری وجود دارد. چرا؟

یووال آتس مون: درست می گوئید؛ پذیرش در استراتژی بسیار محدود است. فقط ۷ درصد از پاسخ دهندگان در نظرسنجی ما گفته اند که از AI در استراتژی یا برنامه ریزی مالی استفاده می کنند، در حالی که در بازاریابی، زنجیره تأمین و عملیات خدمات، این عدد به ۲۵ تا ۳۰ درصد می رسد.

یک دلیل اصلی این کم کاری این است که استراتژی از پیچیده ترین کاربردهای مفهومی است. وقتی مدیران درباره اتوماسیون استراتژی فکر می کنند، خیلی ها تصورشان این است که AI باید به جای آن ها تصمیم بگیرد؛ در حالی که بسیاری فرصت هایی را برای استفاده از AI در ساختارهای ابتدایی استراتژی؛ که شاید خروجی قابل توجهی داشته باشند؛ از دست می دهند.

من این را این گونه تشبیه می کنم که ما از الکسا یا سیری استفاده می کنیم، اما تعداد کمی از ما آن ها را وادار می کنیم فراتر از ارسال پیام یا خاموش کردن چراغ ها کاری انجام دهند. ما با توانایی های پیشرفته تر آن ها راحت نیستیم. وضعیت AI در استراتژی هم مشابه است. AI تواند همه آنچه مدیر اجرایی می داند را بفهمد، اما می تواند در کارهای خاص به مدیر کمک کند.

جوانا پاچنر: امروز چه نوع وظایف استراتژیست‌ها توسط AI قابل انجام است؟

یووال آتس‌مون: ما شش مرحله برای توسعه AI تعریف کرده‌ایم. نخست، سطح ساده‌ای که به آن هوش توصیفی (Descriptive Intelligence) می‌گوییم. شرکت‌ها از داشبوردهای تحلیلی برای مقایسه عملکرد عملکردی یا به روز کردن خودکار تحلیل‌ها استفاده می‌کنند. برخی داشبوردهای تعاملی نیز برای آزمایش و بازبینی طراحی شده‌اند.

سطح بعدی هوش تشخیصی (Diagnostic Intelligence) است؛ یعنی توانایی بررسی عقب به جلو برای فهم علت‌های ضعف یا قدرت عملکرد. بعد از آن هوش پیش‌بینی‌کننده (Predictive Intelligence) است: توانایی پیش‌بینی شرایط یا ارزش‌های آینده بر اساس داده‌های گذشته و سیگنال‌های بازار. در حوزه تشخیص و پیش‌بینی، AI در حال حاضر می‌تواند بسیار کمک‌کننده باشد. این ابزارها می‌توانند تحلیل مدیران را تقویت کنند و جایی شوند که سازمان قابلیت‌هایی بسازد: به جای اینکه صد تحلیلگر را به کار گیرند، می‌توانید ۲۰ تحلیل در یک ساعت انجام دهید.

اما هوش پیش‌بینی‌کننده چالش‌برانگیزتر و ریسک‌پذیرتر است. مدیران نباید کاملاً به آن اعتماد کنند، اما می‌تواند یک دیدگاه سیستماتیک دیگر در اتاق گفتگو اضافه کند. از آنجایی که تصمیمات استراتژیک پیامدهای زیادی دارند، باید بدانید چرا AI چنین پیش‌بینی‌ای دارد و بر پایه چه مفروضه‌هایی این نتیجه را ارائه کرده است. همچنین می‌توانید ببینید مفروضات آن پیش‌بینی چگونه تغییر می‌کند.

و این‌ها بخش‌هایی هستند که امروز در دسترس است. سه مرحله بعدی زمان نیاز دارند: جایی که AI به اجرایی کردن پیشنهادات اقدام می‌کند، سپس دادن اختیارات محدود به AI برای تصمیم‌گیری با نظارت انسانی، و در نهایت مرحله‌ای که AI کاملاً مستقل تحلیل و تصمیم می‌گیرد، بدون هیچ دخالت انسانی.

جوانا پاچنر: کدام صنایع یا کسب‌وکارها ممکن است بیشترین بهره را از AI استراتژیک ببرند؟

یووال آتس‌مون: تقریباً همه کسب‌وکارها می‌توانند از AI بهتر استفاده کنند؛ اولین چیزی که باید در نظر گرفت در دسترس بودن داده است. آیا داده‌های عملکردی دارید که بتوان آن‌ها را به‌طور سیستماتیک سازمان‌دهی کرد؟ شرکت‌هایی که داده عمیقی درباره خطوط کسب‌وکار، SKU، موجودی و مواد اولیه دارند، بهترین فرصت را برای استخراج بینش دقیق دارند.

شرکت‌هایی که استراتژی‌شان بر چند تصمیم بزرگ با داده محدود تکیه دارد، کمتر بهره‌مند خواهند شد. همچنین شرکت‌هایی که با تغییرات شدید و ناپایداری سروکار دارند، کمتر منفعت می‌برند، اگرچه می‌توانند از AI برای پیش‌بینی رویدادهای خارجی استفاده کنند.

سرعت تصمیم‌گیری هم اهمیت دارد. اکثر شرکت‌ها استراتژی را هر سه تا پنج سال بازبینی می‌کنند و به دنبال آن بودجه می‌نویسند. اگر این‌گونه فکر می‌کنید، نقش AI کم است مگر اینکه تحلیل‌هایی را سریع‌تر کند. اما برخی شرکت‌ها مرتب تصمیمات کلان را بازبینی می‌کنند؛ AI می‌تواند در همان لحظه‌ای که منابع را تخصیص می‌دهند، نشان دهد که مفروضات اولیه تغییر کرده است.

جوانا پاچنر: سازمان‌هایی مثال بزنید که از AI برای چالش‌های استراتژیک استفاده کرده‌اند.

یووال آتس‌مون: برخی از نوآورترین کاربران AI شرکت‌های فناوری محور هستند. به عنوان مثال یک بازیگر حوزه حمل‌ونقل؛ با انعطاف‌پذیری بالا در تقاضا، اما محدودیت در عرضه؛ از AI برای تنظیم دائم برنامه مالی based on pricing بازار استفاده می‌کند. این شرکت زودتر از دیگران می‌تواند واکنش نشان دهد و ظرفیت بیشتری اضافه کند چون سودآوری‌اش حساس به تراز عرضه و تقاضاست.

جوانا پاچنر: در دنیای امروز که همه چیز پویاست، آیا AI ابزار تاکتیکی است و نه استراتژیک؟

یووال آتس‌مون: جالب است که این تفاوت را مطرح می‌کنید. همه تصمیم‌ها قابل شکستند؛ AI که امروز در استراتژی قابل استفاده است شاید تاکتیکی به نظر برسد، اما می‌تواند تفاوت بزرگی ایجاد کند. به عنوان مثال، یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های سرمایه‌گذاری از AI برای شناسایی الگوهای مصرف موبایلی استفاده می‌کند که نشان می‌دهد فناوری شرکتی در حال گسترش است و امکان سرمایه‌گذاری زود هنگام فراهم می‌شود. این برایشان یک مزیت استراتژیک بود، حتی اگر ابزار ساده‌ای به نظر بیاید.

جوانا پاچنر: شما خیلی درباره تعصبات شناختی صحبت کردید. آیا AI می‌تواند در مقابله با این تعصبات کمک کند؟

یووال آتس‌مون: وقتی با مدیران درباره استفاده از AI در توسعه استراتژی صحبت می‌کنیم، واکنش اول آن‌ها این است: «تصمیمات خیلی بزرگانند، اگر AI اشتباه کند چه؟» پاسخ اول این است که انسان‌ها هم اشتباه می‌کنند، و خطاهای آن‌ها سیستماتیک و قابل پیش‌بینی‌اند، مثل تعصب تأییدی یا تمایلات گروهی. AI می‌تواند چنین وضعیت‌هایی را شناسایی کند. مثلاً می‌تواند در جلسه استراتژیک؛ وقتی همه بی‌چون می‌گویند «آری»؛ بگوید «ما ممکن است تحت تأثیر bias مواجهه با ستاره باشیم»، که به گفتگو عمق و تنوع می‌بخشد.

یا در مورد تعصب تأییدی که افراد فقط تحلیل می‌کنند تا ایده خود را تأیید کنند، داشتن تحلیل AI که نیازی به رضایت رئیس ندارد، مفید است و تیم می‌تواند تفاوت‌های آن را بررسی کند و بحث غنی‌تری شکل دهد.

در مورد دینامیک اجتماعی، مشکلات نمایندگی (agency problems) می‌تواند منافع متضاد بین واحدهای کسب‌وکار ایجاد کند. AI روش بی‌طرفانه‌ای مبتنی بر داده برای مدیریت این بحث‌ها فراهم می‌کند.

همچنین AI برای مدیران اجرایی مفید است چون فشارهای کوتاه‌مدت، مثل رسیدن به هدف سه‌ماهه، باعث می‌شود تصمیمات متفاوتی در ۳۱ دسامبر نسبت به اول ژانویه یا اول اکتبر گرفته شود. مثل داستان اولیس و سیرن‌ها، AI می‌تواند به شما یادآوری کند که سه ماه قبل خواسته بودید چیز دیگری انتخاب کنید. مدیرعامل هنوز تصمیم می‌گیرد؛ AI فقط آن لرزش فکری را فراهم می‌کند.

جوانا پاچنر: انگار کنار خود اسپاک دارید که کاملاً تحلیلی و بدون احساس تصمیم می‌گیرد.
یووال آتس‌مون: این تشبیه برای طرفداران Star Trek خیلی بد نیست.

جوانا پاچنر: کاربرد AI مورد علاقه شما در استراتژی چیست؟
یووال آتس‌مون: من زیاد روی تخصیص منابع کار کرده‌ام. یک چالش هست که آن را پدیده «چوب‌هاکی» می‌نامیم: مدیران همیشه خیلی خوش‌بین هستند و بالا را تصور می‌کنند. راه‌حل این است که AI پیش‌بینی بی‌طرفانه‌ای از عملکرد آینده ارائه دهد، بر اساس گذشته و نشانگرهای آینده. این کمک می‌کند جلسه تخصیص منابع واقع‌بینانه‌تر شود.

جوانا پاچنر: آیا دسترسی به استعداد فناوری مشکل استفاده از AI در استراتژی است؟
یووال آتس‌مون: اگر از استعداد مهندسی ML یا علوم داده صحبت کنیم بله، نیافتادنش آسان نیست. اما شرکت‌ها می‌توانند از پلتفرم‌های مبتنی بر AI استفاده کنند که نیاز به منابع انسانی ندارد. اتفاقاً حوزه استراتژی برای تکنولوژی‌تراها جذاب است چون در لبه فناوری است، شاید راحت‌تر بتوان در آنجا استعداد جذب کرد. چالش بزرگ‌تر اما کسانی هستند که استراتژی می‌دانند؛ کسانی که تجربه مشتری را درک می‌کنند. آن‌ها وقت ندارند نقش مدیر محصول برای تیم AI را بازی کنند. یک محدودیت دیگر این است که ممکن است این افراد احساس کنند مشارکت در AI شغل آن‌ها را کم‌رنگ می‌کند. راه‌حل ساخت یک «کارخانه دیجیتال» است، جایی که تیم جداگانه‌ای AI را آزمایش کند و سهام‌داران ارشد بر آن نظارت کنند.

جوانا پاچنر: این نگرانی که AI شغل ما را می‌گیرد منطقی است؟
یووال آتس‌مون: این پرسش بهتر است به متخصصان دیگر سپرده شود. سؤال مهم‌تر در کوتاه‌مدت این است که آیا استراتژی در بین آخرین حوزه‌هایی است که اتوماسیون آن را دربر می‌گیرد؟ بله. با این حال، روند بیش از ۲۰۰ سال این بوده که اتوماسیون شغل‌های جدیدی خلق کرده؛ شغل‌هایی با مهارت متفاوت. این ترس که ماشین اشتباه ما را نشان دهد یا بهتر از ما انجام دهد، منطقی است.

جوانا پاچنر: ما اخیراً مقاله‌ای درباره شجاعت استراتژیک منتشر کردیم... یکی از آن‌ها «برتری در بینش» بود. آیا AI می‌تواند کمک کند بینش خاصی ایجاد شود؟

یووال آتس‌مون: یکی از چالش‌های استراتژیست‌ها، پیچیدگی و حجم اطلاعات زیاد است. به‌نظر می‌رسد AI پیچیدگی را افزایش دهد، اما در واقع می‌تواند یک تیغه تیز باشد که clutter را بشکافد. سؤال این است: آیا AI می‌تواند زندگی شما را ساده‌تر کند با دادن بینش‌های دقیق‌تر و به‌موقع‌تر؟ اگر این می‌تواند، پس واقعاً ارزش اضافه می‌کند.

جوانا پاچنر: شما سال‌ها در استراتژی کار کرده‌اید. چه چیزی باعث شد به این تقاطع استراتژی و فناوری علاقه‌مند شوید؟

یووال آتس‌مون: من همیشه عاشق چیزهایی بوده‌ام که در مرز ممکن و غیرممکن قرار دارند. یکی از قوانین بهداشتی علمی می‌گوید برای کشف حدود ممکن، باید کمی از آن عبور کرد. AI در استراتژی در مراحل آغازینی است، اما تأثیر بزرگ خواهد داشت. برای مدیران ارشد، تصمیمات استراتژیک بزرگ‌ترین ابزار تأثیرگذاری است؛ به جز ساخت تیم برتر. و این حیرت‌آور است که امروز چقدر فناوری در آن استفاده نمی‌شود. تصور پذیرش AI برای مزیت رقابتی در حال حاضر، امکان‌پذیر است. این در حوزه‌هایی مانند سرمایه‌گذاری در حال اتفاق افتادن است و تفاوت‌های بازده می‌تواند حیرت‌انگیز باشد.

سیدعباس جعفری

متخصص موزه کسب و کار

مشاور هوش مصنوعی وزارت نیرو