



ZWiAD



SGH

AI jako substytut strategii

Bogumił Kamiński

Czy algorytmy przejmą stery?

Ocena dojrzałości AI
do pełnienia roli strategicznej w biznesie.

Ewolucja AI

- Tradycyjnie: robienie rzeczy lepiej
 - Optymalizacja
 - Symulacja
 - Predykcja
- Nowe: generatywne
 - Kreowanie treści
 - Inspirowanie

Strategia w dobie algorytmów

- Tradycyjnie: tworzona przez liderów
- Nowe: algorytmy obliczeniowe

Strategia w dobie algorytmów

- Tradycyjnie: tworzona przez liderów
- Nowe: algorytmy obliczeniowe

Czy obliczenia mogą zastąpić wizję?

TAK

Przewidywanie

- AI nie musi "rozumieć" biznesu, by prognozować lepiej niż ludzie.
- Dlaczego?
 - Ludzki umysł operuje na ograniczonej przestrzeni informacyjnej
 - Eliminacja błędów poznawczych (wishful thinking, efekt potwierdzenia)

Przewidywanie

- **Bridgewater Associates:**

- Algorytmy podejmują autonomiczne strategiczne decyzje inwestycyjne

<https://www.bridgewater.com/research-and-insights/artificial-intelligence>

- **Coca-Cola:**

- Analizy danych z dozowników napojów (Freestyle) w celu strategicznej decyzji o wprowadzeniu nowego smaku (Cherry Sprite) na rynek masowy.
- Decyzja o "co produkować" została wygenerowana przez dane.

<https://www.fooddive.com/news/following-soda-fountain-popularity-coca-cola-will-bottle-cherry-sprite/429150/>

Wargaming

- Testowanie strategii w świecie wirtualnym przed wdrożeniem w rzeczywistym.
- Dlaczego?
 - Możliwość przetestowania milionów scenariuszy "co-jeśli" w minuty.
 - Optymalizacja łańcuchów wartości w czasie rzeczywistym – strategia dynamiczna (a nie statyczna "plan 5-letni").

Wargaming

- **Formuła 1:**

- Strategia wyścigowa jest generowana przez AI w czasie rzeczywistym

<https://ioaglobal.org/blog/how-machine-learning-is-powering-formula-1-cars/>

- **Maersk:**

- Wykorzystanie cyfrowych bliźniaków łańcucha dostaw do strategicznego planowania tras i alokacji zasobów (np. w obliczu zakłóceń globalnych)

<https://www.maersk.com/insights/logistics-trend-map/digital-twins-supply-chain>

Hiperpersonalizacja

- Strategia "segmentu jednego klienta"
- Dlaczego:
 - Koniec ery generycznych strategii marketingowych.
 - Produkt dostosowuje się do rynku.

Hiperpersonalizacja

- **Netflix:**

- Strategia produkcji contentu (tematyka seriali, aktorzy) identyfikowana przez AI

<https://research.netflix.com/research-area/machine-learning>

- **Shein:**

- "Real-Time Retail"
- AI automatycznie zleca produkcję małych partii

<https://www.steadypace.sa/en/post/the-role-of-artificial-intelligence-in-developing-shein-strategies-1>

NIE

Czarny łabędź

- AI jest mistrzem interpolacji, ale słaba w ekstrapolacji.
- Dlaczego:
 - Modele uczą się na danych historycznych. Strategia często wymaga zerwania z przeszłością.
 - Potencjalny zrozumienia szerszego kontekstu geopolitycznego czy społecznego.

Czarny łabędź

- **Zillow:**

- Strategia skupu nieruchomości wykorzystywała algorytm wyceniający domy.
- Algorytm nie przewidział nagłych zmian po COVID

<https://edition.cnn.com/2021/11/09/tech/zillow-ibuying-home-zestimate>

- **Algorytmy Supply Chain w czasie COVID-19:**

- Większość modeli załamała się – brak historii globalnej pandemii zamykającej granice z dnia na dzień.

<https://www.axa-im.co.uk/investment-institute/investment-themes/technology/how-covid-broke-supply-chains-and-how-ai-and-blockchain-could-fix-them>

Wartości

- AI wie "jak wygrać", ale nie wie "kim chcemy być".
- Dlaczego:
 - AI optymalizuje funkcję celu, co może ignorować skutki wizerunkowe lub społecznych.
 - Wyzwania z przywództwem (jak pracownicy mają "pokochać morze").

Wartości

- **Amazon (HR AI):**

- Narzędzie AI do rekrutacji dyskryminowało kobiety, ponieważ uczyło się na historycznych CV zdominowanych przez mężczyzn.

<https://www.reuters.com/article/world/insight-amazon-scrap-secret-ai-recruiting-tool-that-showed-bias-against-women-idUSKCN1MK0AG/>

- **Meta (Facebook):**

- Algorytmy optymalizujące zaangażowanie (strategia wzrostu) promowały treści polaryzujące i nieprawdziwe.

<https://www.reuters.com/investigates/special-report/meta-ai-chatbot-guidelines/>

Innowacja radykalna

- Czy potrafi wymyślić iPhone'a w 2006 roku?
- Dlaczego:
 - AI generuje wariacje na temat tego, co już istnieje.
 - Prawdziwa innowacja strategiczna często wymaga działania wbrew danym i zmiany zachowań ludzkich.

Innowacja radykalna

- **Airbnb / Uber:**
 - W momencie powstawania tych firm, dane historyczne sugerowałyby, że ludzie nie będą chcieli spać u obcych ani wsiadać do ich aut.

<https://paulgraham.com/airbnbs.html>

<https://fr.slideshare.net/slideshow/uber-technologies-inc-business-analysis-77304126/77304126>

WNIOSKI

Strategia rozszerzona

- Przyszłość to "Człowiek z AI" kontra "Człowiek bez AI".
- Jak:
 - AI "Chief Analytics Officer":
 - ✓ dostarcza opcje, symuluje wyniki, ostrzega przed ryzykiem
 - Człowiek "Chief Decision Officer":
 - ✓ wybiera kierunek, nadaje sens, bierze odpowiedzialność etyczną

Czy AI przejmie proces strategii?

- NIE
 - Brakuje kontekstu
 - Wyzwania etyczne
 - Wątpliwa zdolność do radykalnej innowacji
- TAK
 - Wymiar analityczny i operacyjny
 - Generowanie (losowe) propozycji do weryfikacji
- Wnioski
 - Wymiar wizjonerski jest ludzki
 - Wiele biznesów (zwłaszcza MŚP) jest typowych – potencjalnie kompleksowa rola AI