

می‌رفت که همه چیز دگرگون شود. این اتفاق در برخی حوزه‌های اقتصادی مانند خرده‌فروشی رخ داد و قواعد بازی عوض شد. شرکت‌هایی که خرده‌فروشی آنلاین را شروع کردند، رشد بازار متفاوت، فرصت‌های سودآوری جدید و مزیت‌های رقابتی خاصی به دست آوردند که پیش از آن حتی وجود نداشت.

اما در برخی حوزه‌ها مانند حوزه‌های خدمات مالی، تغییرات آن چنان عمیق نبود و فقط مزایای پیشین شرکت‌ها تقویت شد. در حال حاضر نیز همه چیز بستگی به این دارد که هوش مصنوعی چگونه، توسط چه کسی و چه زمانی استفاده می‌شود. این تصور اشتباه است که شرکت‌ها در مقابل هوش مصنوعی هیچ اختیاری ندارند. آنها و مدیرانشان همچنان می‌توانند تصمیم بگیرند که کجا و چگونه آن را استفاده کنند.

این انتخاب‌ها چه نقشی در مدل‌های کسب‌وکار ایفا می‌کنند؟

همواره با ظهور یک فناوری جدید، بسیاری از شرکت‌ها سراغ اولین گزینه واضح می‌روند: استفاده از آن فناوری در مدل کسب‌وکار موجود و انجام بهتر، سریع‌تر و ارزان‌تر آنچه تاکنون انجام می‌دادیم. در غیراینصورت، رقبا این کار را می‌کنند و عقب می‌افتیم.

اما به نظر برنده اصلی کسانی هستند که از این فناوری برای ایجاد مدل‌های جدید کسب‌وکار بهره می‌برند و در نتیجه، جریان‌های درآمدی جدید، محصولات جدید و مشتریان جدید می‌سازند. بهبود مدل‌های موجود، جایی نیست که منافع بلندمدت رشد اقتصادی چنین فناوری‌هایی را نصیب شرکت‌ها کند.

زمانی که بین مدل‌های قدیمی و جدید کسب‌وکار تنش ایجاد می‌شود، شرکت‌ها قادر به اتخاذ چه رویکردی هستند؟

ما می‌دانیم که جوهره یک استراتژی برنده، متمایزسازی است. ما باید رقبای کنونی و آینده خود را شناسایی کنیم و راهی برای متمایزسازی خود با آنها بیابیم. مشکل بازارهای جدید، بویژه بازارهای ناشی از فناوری‌های جدید این است که نه تنها نمی‌دانیم رقبایمان چه کسانی هستند، بلکه گاهی حتی مشتریان را هم نمی‌شناسیم. فقط تعدادی استارت‌آپ را می‌بینیم که در حوزه‌های مختلف به فعالیت‌هایی مشغول هستند و خودشان هم تصویر روشنی از آینده یا حتی مدل کسب‌وکار مناسب خود ندارند.

زمانی که با کریستوفر بینگهام (Christopher

استاد دانشگاه هاروارد است و نظریه «تخریب خلاق» و مفهوم «مخمسه نواور» را به جهان ارائه کرده است؛ جایی که توضیح می‌دهد چرا شرکت‌های ریشه‌دار به سختی می‌توانند جایگاه خودشان را در بازارها حفظ کنند. من مدت‌ها در سیلیکون ولی با استارت‌آپ‌هایی کار می‌کردم که با تخریب خلاق خود، اصول بازی جدیدی برای صنایع تعریف می‌کنند. این تجربه باعث شد به مساله مورد علاقه کلاینتون از دو جنبه متفاوت نگاه کنم (شرکت‌های ایجادکننده تخریب خلاق و شرکت‌های تحت‌تأثیر تخریب خلاق).

کلاینتون فردی کنج‌خاک و متفکری عمیق بود که قصد کمک به شرکت‌ها و مدیران آنها را داشت. او می‌خواست آنها را به تفکری متفاوت و انطباق بهتر با واقعیات وادارد؛ حتی اگر باعث می‌شد منتقدان به خودش خرده بگیرند. البته که همواره از اشتباه کردن استقبال می‌کرد و تعصبی نسبت به دیدگاه‌هایش نداشت.

شرایط موجود کسب‌وکارها را از نظر نوآوری چگونه ارزیابی می‌کنید؟

اگر به نیروهای بازار و وضعیت موجود نگاه کنیم، به نظر می‌رسد که شاهد عصری بسیار متفاوت هستیم. فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی، محاسبات کوانتومی و ژنوم‌شناسی شخصی، از جمله فناوری‌های پررنگ حاضر هستند. اما در گذشته نیز زمانی اینترنت و زمان دیگری ظهور کامپیوترهای شخصی، شرایط بازار را متحول کرده بود.

همچنین از نظر رقابت و نوآوری نیز تفاوت ملموسی نسبت به گذشته دیده نمی‌شود. همچنان تمرکز شرکت‌ها بر روندها و رفتارهای مشتریان است. همه چیزهای بهتر، سریع‌تر، ارزان‌تر و اختصاصی‌تر می‌خواهند. برخی شرکت‌های بزرگ و استارت‌آپ‌های مخاطره‌پذیر را می‌بینیم که همواره با سرعت در حرکتند و رقبای دیگری را شاهد هستیم که به ندرت حرکتی می‌کنند.

در بسیاری از موارد نزول عملکرد و کاهش سهم بازار را شاهد هستیم. شرایط اقتصاد کلان، ژئوپلیتیک و قوانین چالش‌های خاص خود را دارند. تمام این موارد مدل‌های رایج کسب‌وکار را به چالش می‌کشند و فرصت ایجاد مدل‌های جدید را پدید آورده‌اند.

یکی از نیروهای تحول‌آفرین بازار، هوش مصنوعی بوده است. این موضوع چه جایگاهی در تفکر شما دارد؟

در میانه دهه ۱۹۹۰ و هنگام ظهور اینترنت نیز انتظار