

Цифровая трансформация в консалтинге

Лапенков В.Ю.¹

¹ Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

АННОТАЦИЯ:

В данной статье представлены основные выводы из эмпирического исследования виртуализации консалтинговых услуг, проведенного при поддержке Ассоциации немецких консультантов в конце 2017 года. В исследовании приняли участие более 500 консультантов. Результаты исследования, с одной стороны, показывают, на каком этапе процесса перехода на цифровые технологии находится отрасль в настоящее время. С другой стороны, результаты показывают, каким будет дальнейшее развитие в этой области, какие технологии влияют на него и как внедрение цифровых технологий влияет на бизнес-модель классического консалтинга.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: консалтинг, цифровая трансформация, цифровизация.

Digital transformation in consulting

Лапенков В.Ю.¹

¹ The Financial University under the Government of the Russian Federation, Russia

Введение

Для оценки текущей стадии внедрения цифровых технологий на рынке консалтинговых услуг Германии были опрошены консалтинговые фирмы разных размеров и областей консалтинга (консультирование в области стратегии, операционной деятельности, информационных технологий (ИТ) и управления персоналом. Используемые в данном исследовании сведения были собраны путем интернет-опроса, который проводился с помощью ПО для выполнения опросов «Юнипак Квестбэк». Анкета, состоящая из 18 вопросов, была разделена на темы, указанные в *таблице 1*.

Исходя из структуры рынка консалтинговых услуг Германии консалтинговые компании были проанализированы и разделены по объемам оборота бизнеса и по направлению консалтинговых услуг (*рис. 1*). В целом рынок консалтинга в Германии развит равномерно, консалтинг в сфере информационных технологий (ИТ-консалтинг) – 18%.

Для оценки значимости и будущих перспектив виртуализации было важно изучить уровень вовлеченности как молодых, так и опытных игроков на рынке. Результаты исследования позволили разделить

Таблица 1

Структура интернет-анкеты

#	Раздел	Содержание
1	Классификация участников	Размер предприятия, область консалтинга, филиал клиента и опыт в предоставлении консалтинговых услуг
2	Важность виртуализации	Общая оценка, текущее состояние и будущее
3	Использование виртуализации	В зависимости от уровня использования виртуализации и стадии выполнения проекта
4	Стадия внедрения виртуализации	Стадия внедрения цифровых технологий в каждой из опрошенных компаний
5	Барьеры, препятствующие внедрению виртуализации	Оценка барьеров, препятствующих внедрению виртуализации в консалтинговом бизнесе
6	Технологии виртуализации	Оценка степени важности каждой из технологий для виртуализации консалтинговых услуг
7	Основные показатели виртуализации	Оценка основных показателей виртуализируемости консалтинговых услуг
8	Сферы применения виртуализации	Сферы для дальнейшего внедрения виртуализации и текущее применение виртуализации в консалтинговых услугах

Источник: составлено автором.

консультантов по опыту работы компаний в сфере консалтинга (рис. 2). Кроме того, участников попросили оценить их текущий опыт оказания виртуальных консалтинговых услуг. Половина опрошенных участников до сих пор не обладают или имеют лишь незначительный опыт в виртуализации консалтинговых услуг. Треть участников заявили, что они уже приобрели некоторый опыт, и почти пятая часть консультантов сообщили, что обладают большим опытом в этой области. Такие показатели свидетельствуют о том, что виртуализация все еще находится на раннем этапе развития, а

ABSTRACT:

This article presents the main conclusions from the empirical study of virtualization of consulting services conducted with the support of the Association of German consultants at the end of 2017. More than 500 consultants were involved in the study. The results of the study, on the one hand, show at what stage of the process of transition to digital technologies is the industry now. On the other hand, the results show what will be further development in this area, what technologies affect it and how the introduction of digital technologies affects the business model of classical consulting.

KEYWORDS: consulting, digital transformation, digitalization

JEL Classification: O31, O32, O33

Received: 28.01.2019 / Published: 31.01.2019

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers

For correspondence: Lapenkov V.Yu. (slava.lapenkov@gmail.com)

CITATION:

Lapenkov V.Yu. [2019] Tsifrovaya transformatsiya v konsaltinge [Digital transformation in consulting]. Kreativnaya ekonomika. 13. [1]. – 63-74. doi: 10.18334/ce.13.2.39781

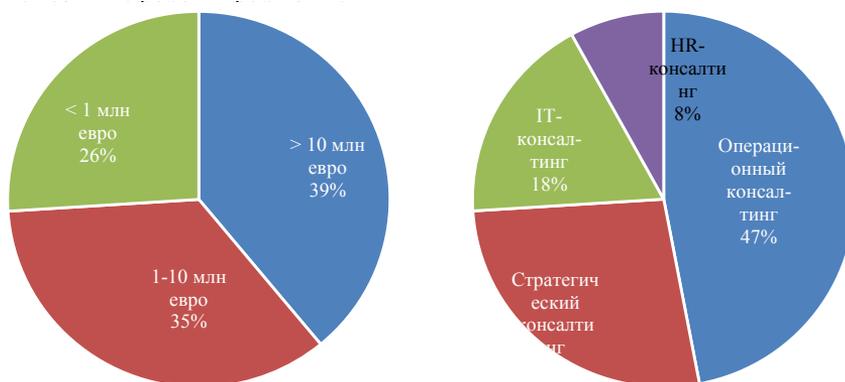


Рисунок 1. Структура рынка консалтинговых услуг Германии по объемам оборота (слева, n = 520) и сфере консалтинговых услуг (справа, n = 552)

Источник: составлено автором.

имеющийся опыт работы по комплексным консалтинговым услугам в рамках виртуализации по-прежнему недостаточен.

Классический способ предоставления консалтинговых услуг довольно трудоемкий. Виртуализация консалтинговых услуг подразумевает смену парадигмы и направлена на бизнес-модели, которые в отдельных случаях могут заменять человеческие ресурсы технологиями. По этой причине она может вызывать неприятие и беспокойство. Тем не менее большинство участников опроса (рис. 3) рассматривают виртуализацию как возможность и готовы использовать огромный потенциал технологий в ходе предоставления консалтинговых услуг.

Только 1% опрошенных консультантов считают, что виртуализация представляет собой угрозу. Это явное меньшинство опасается, что консалтинговые услуги, опирающиеся на технологии, могут угрожать их собственной бизнес-модели и позиции на рынке. Перспектива значительного расширения существующих услуг порождает у этой группы консультантов опасения в том, что основанные на технологиях консалтинговые услуги сделают классический консалтинг неактуальным. Эта группа специалистов рискует стать жертвой «дилеммы новатора».

ОБ АВТОРЕ:

Лапенков Вячеслав Юрьевич, аспирант департамента мировой экономики и мировых финансов (slava.lapenkov@gmail.com)

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Лапенков В.Ю. Цифровая трансформация в консалтинге // Креативная экономика, 2019. – Том 13. – № 1. – С. 63-74. doi: [10.18334/ce.13.2.39781](https://doi.org/10.18334/ce.13.2.39781)

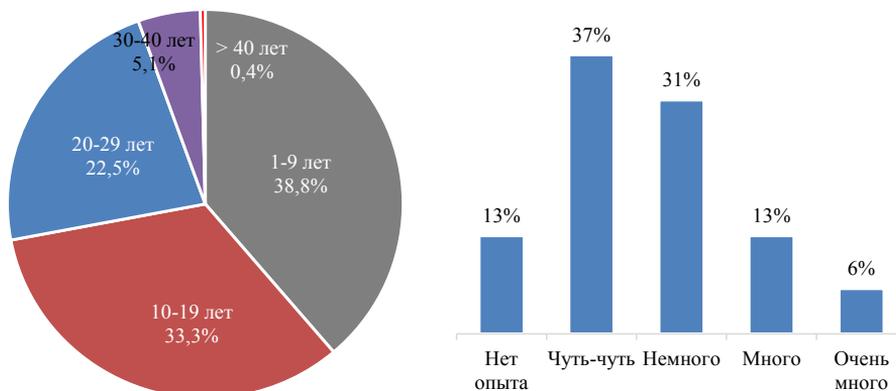


Рисунок 2. Опыт работы компаний в сфере консалтинга (левая колонка: n = 552); опыт работы компаний с виртуальными консалтинговыми услугами (правая колонка n = 531)

Источник: составлено автором.

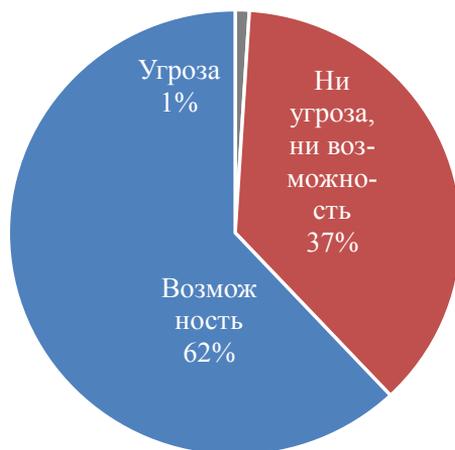


Рисунок 3. Отношение к виртуализации консалтинговых услуг (n = 520)

Источник: составлено автором.

37% участников не видят в виртуализации ни явной угрозы, ни возможностей для развития. Таким образом, более трети опрошенных консультантов не знают о том, что виртуализация может предоставить дополнительные преимущества в борьбе с конкурентами. Компании, которые еще не осознали важность виртуализации, должны под-

робно изучить вопрос, новые возможности и последствия использования виртуальных консалтинговых услуг. Следует также учитывать, что виртуализация разрушает некоторые привычные подходы к консультированию. Поскольку участниками накоплен лишь незначительный опыт в области виртуализации консалтинговых услуг, для объяснения особенностей нового подхода, возможностей и сопутствующих рисков необходимо провести дополнительную обучение. Кроме того, чтобы показать, как эффективно использовать возможности виртуализации, важно продемонстрировать функционал и его успешное применение на практике.

62% участников опроса рассматривают виртуализацию как возможность. Эти люди понимают, что технический прогресс, особенно в области информационных и коммуникационных технологий, окажет значительное влияние на результаты консалтинговых услуг в будущем. Две трети опрошенных консультантов придерживаются мнения, что активное применение цифровых технологий во многих отраслях в конечном итоге также окажет влияние на процессы увеличения добавленной стоимости поставщиков консалтинговых услуг.

Виртуальные консалтинговые услуги могут включать широкий спектр возможностей, начиная с видеоконференций и бизнес-коучинга через интернет и заканчивая независимыми приложениями системы самообслуживания. Существующие технологии (например, инструменты для проведения видеоконференций или мобильные приложения) позволяют консалтинговым компаниям оптимизировать свои внутренние и внешние процессы. Использование технологий виртуализации позволяет разрабатывать более оперативные, эффективные и клиентоориентированные процессы консультирования.

В процессе оценки результатов опроса была выделена закономерность, связанная с отношением опрашиваемых к виртуализации и размером консалтинговой компании. Достаточно крупные консалтинговые компании с годовым оборотом более 10 миллионов евро рассматривают виртуализацию как очевидную возможность. Обычно крупные консалтинговые компании предлагают комплексные решения для своих клиентов с широким спектром консалтинговых услуг. В этом случае виртуализация может помочь консультантам в дальнейшем создать дополнительную стоимость. Возможность более эффективного взаимодействия консультантов между собой и оперативного обмена знаниями поддерживает эффективность и качество предоставления услуг, что особенно важно для крупных консалтинговых компаний.

Таким образом, виртуализация рассматривается участниками опроса, скорее, как возможность. Тем не менее треть участников не уверены, что возможности, которые дает виртуализация, перевешивают возможные риски. Поэтому необходимо разработать методы и инструменты, которые помогут правильно оценить возможности, что появляются в результате виртуализации, обеспечат положительный эффект от ее использования и в то же время ограничат возможные риски.

Виртуализация консалтинговых услуг в будущем

По результатам опроса только 6% участников считают, что роль виртуализации в оказании консалтинговых услуг не увеличится. Благодаря этой небольшой группе участников традиционные подходы к оказанию консалтинговых услуг имеют более высокий рейтинг даже на будущее. Возможно, эти участники также исчерпали свои возможности внедрения виртуализации. С другой стороны, 94% считают, что роль виртуализации возрастет незначительно (52%), тогда как 42% предполагают, что она значительно возрастет

Такой результат обусловлен активным внедрением цифровых технологий во все сферы жизни и бизнеса. Цифровизация и, следовательно, виртуализация вездесущи, они постоянно меняют продукты и услуги. Эти изменения не могут не оставить свой след в консалтинговых услугах. Широкое применение цифровых технологий способствует новаторству в сфере оказания консалтинговых услуг, а также создает возможность для увеличения цепочки стоимости услуг. Консультанты, которые ожидают роста значимости виртуализации, осознали, что это важный импульс не только для клиентов, но и для их консалтингового бизнеса.

Наименьшее увеличение роли виртуализации прогнозировалось среди предприятий с оборотом от 1 до 10 миллионов евро. Оценка консалтинговых фирм с оборотом менее 1 млн евро и более 10 млн. евро не демонстрирует каких-либо существенных различий. Таким образом, мелкие и крупные консалтинговые компании ожидают значительного роста виртуализации. В настоящее время виртуализация играет незначительную роль в жизни мелких консалтинговых компаний. В будущем она может помочь им расширить клиентскую базу за счет предоставления консалтинговых услуг, использующих новые технологии. Эти консалтинговые компании могут работать в нишах, которые в настоящее время еще не изучены. Внедрение цифровых технологий в бизнес-процессы клиентов приводит к возникновению новых проблем, которые требуют внедрения инновационных консалтинговых решений. Здесь заложен потенциал для разработки новых консалтинговых продуктов, которые позволят компаниям выгодно отличаться от конкурентов.

Сотрудники крупных консалтинговых фирм осознают, что виртуализация играет все более важную роль в работе компании, поскольку они постоянно наблюдают за тем, как возрастает сложность самих консалтинговых компаний и организаций клиентов. Чтобы не отставать от клиентов и продолжать эффективную работу, необходимо существенно расширять концепцию предоставления виртуальных услуг.

Оказалось, что разница между разными видами консалтинговых услуг и ожидаемым уровнем увеличением роли виртуализации совсем незначительна. Это стало неожиданностью, поскольку существовало вполне логичное предположение, что виртуализация более важна для консалтинга в сфере информационных технологий, чем для фирм, предоставляющих консалтинговые услуги в других областях. Причина состоит в том, что консалтинг в сфере информационных технологий происходит в технологи-

чески ориентированной сфере, где ежедневные тарифы на стандартные услуги постоянно снижаются. Таким образом, виртуализация и, следовательно, принципы консалтинга с упором на автоматизацию дают возможность снизить затраты. Следовательно, норма прибыли для классических услуг снова увеличится. Соответственно, более низкие цены могут привлечь новые группы клиентов.

В консалтинге в сфере управления персоналом также не ожидается увеличение роли виртуализации выше показателей других областей консалтинга. Однако стоит подчеркнуть, что на сегодняшний день консалтинг в сфере управления персоналом, как и консалтинг в сфере информационных технологий, использует виртуализацию чаще, чем другие области консалтинга. Специалисты по операционному и стратегическому консалтингу также осознали, что в будущем виртуализация будет играть для них более важную роль.

В рамках данного опроса участников попросили указать три возможных варианта применения виртуализации в консалтинговом бизнесе (табл. 2).

По первому пункту участники чаще всего говорили об удобстве использовании виртуализации находясь далеко друг от друга. Таким образом, мотивация к использованию виртуализации возникает, в первую очередь, из-за необходимости совместной работы независимо от местоположения участников проекта. Тем самым участники объясняют важность одной из самых фундаментальных дополнительных ценностей виртуализации – временной и пространственной гибкости. В ходе предоставления консалтинговых услуг виртуализация также может способствовать улучшению баланса между работой и личной жизнью, что делает консалтинговый бизнес более привлекательным для сотрудников.

Даже использование самых простых форм виртуализации (например, видеоконференций) может принести значительную выгоду как клиенту, так и консультанту. Более того, анализ использования различных уровней виртуализации показывает, что эта форма виртуализации и виртуального сотрудничества уже широко используется на практике. Следовательно, ежедневные консультации невозможно представить без виртуализации.

Таблица 2

Топ 10 наиболее часто упоминаемых вариантов применения виртуализации в консалтинге (по мнению опрошенных консультантов)

1. Взаимодействие через интернет	6. Поиск информации и работа с большими объемами данных
2. Удаленный анализ	7. Виртуальное управление проектами
3. Наставничество через интернет	8. Виртуальная оценка
4. Предоставление информации через интернет	9. Управление знаниями через интернет
5. Дистанционное обучение	10. Тестирование программных продуктов

Источник: составлено автором.

Среди наиболее часто упоминаемых вариантов применения виртуализации анализ информации и возможность выполнять его независимо от конкретного местоположения (например, офиса клиента). В процессе консультирования существует особенно большой потенциал на этапе анализа проблем. При этом необходимо разграничивать способы выполнения анализа. Так, виртуализированный анализ может выполняться вручную (т. е. при дистанционном участии консультанта) или с использованием автоматизированных ИТ-инструментов. В обоих случаях нет необходимости находиться в офисе клиента, чтобы анализировать информацию. Процесс сбора информации также может быть частично виртуализирован: например, необходимые документы могут автоматически загружаться на портал консультантов или в инструмент анализа. Чем больше этапов этого анализа автоматизировано и выполнено с использованием технических инструментов, тем выше уровень виртуализации.

Возможность предоставления услуг по профессиональному наставничеству в любое время и без привязки к местоположению клиента также упоминалась участниками опроса в качестве возможности применения виртуализации. Кроме того, наставничество через интернет дает возможность одновременно присматривать за несколькими участниками или сохранять проведенные занятия, чтобы использовать их снова. В настоящее время наставничество через интернет зачастую является неотъемлемой частью программ смешанного или дистанционного обучения. Более того, уже существует определенный спрос на услуги по онлайн-наставничеству, которые активно предлагают в интернете. В контексте консалтинга наставничество через интернет может быть специально использовано для того, чтобы оказывать клиентам помощь в решении их бизнес-задач и использовании сложных виртуальных консалтинговых продуктов.

Участники неоднократно упоминали о дистанционном предоставлении информации клиентам и партнерам как одной из возможностей применения виртуализации. Доступную в цифровом виде информацию проще защищать, распространять и использовать для определенных целей. Кроме того, такой информацией легче управлять.

Успех консалтингового бизнеса во многом зависит от квалификации его сотрудников. Виртуализация в форме дистанционного обучения уже способствует повышению квалификации консультантов. Вследствие этого наблюдается локальное рассредоточение консультантов. Чтобы предоставить консультанту знания, необходимые для выполнения проекта, на каждом этапе консалтингового проекта можно использовать возможности дистанционного обучения.

Представленные примеры относятся ко всем этапам процесса консультирования. Однако пока существует лишь несколько конкретных опций о том, как могут выглядеть виртуализированные консалтинговые услуги.

В связи с этим участникам было предложено оценить важность технологий для виртуализации консалтинговых услуг (рис. 5).

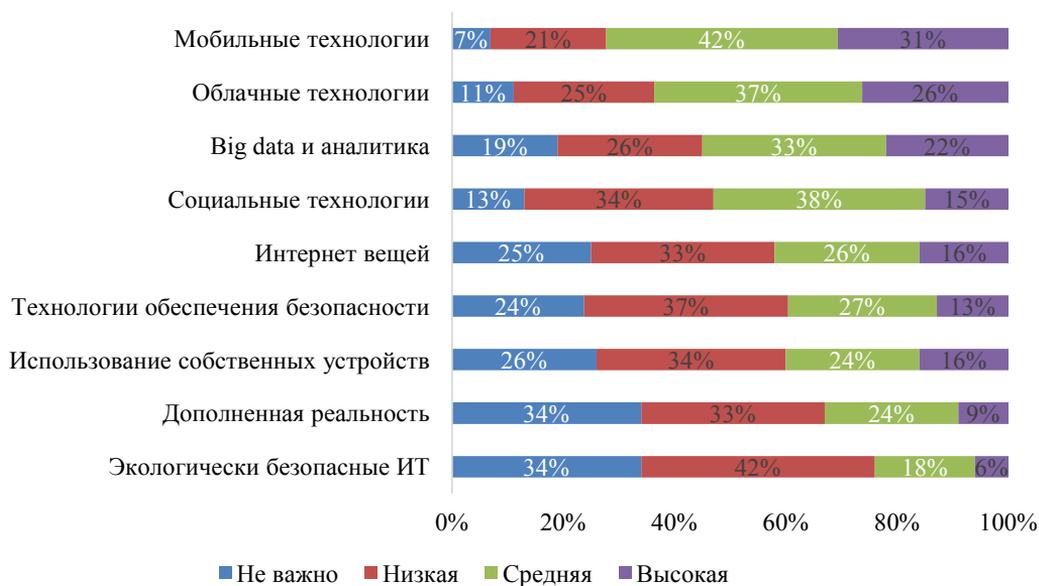


Рисунок 5. Важность технологий для виртуализации консалтинговых услуг (n = 419)

Источник: составлено автором.

В деловом мире и обществе цифровизация в значительной степени характеризуется использованием *мобильных технологий*. На сегодняшний день мобильные устройства уже играют важную роль в консалтинге и могут стать еще более значимыми в будущем. Мобильная связь с помощью планшетов, смартфонов или «умных часов» обеспечивает быстрое и не зависящее от местоположения взаимодействие с клиентами, партнерами и консультантами. Внутренние бизнес-приложения и приложения для клиентов могут помогать в предоставлении консалтинговых услуг или даже служить автономными консалтинговыми продуктами. Будучи постоянно доступными на соответствующих устройствах, системы, используемые для полностью автоматизированного и не зависящего от местоположения анализа массива данных, могут быть полезны для оценки ситуации клиента или оказания поддержки при принятии решений. Использование мобильных технологий станет ключом к масштабному внедрению виртуализации в консалтинге. Но для использования этих технологий необходима соответствующая квалификация и поддержка внутренних сотрудников и клиентов, что требует дополнительных ресурсов, в частности, в начале жизненного цикла продукта.

Участники данного исследования высоко оценили роль *облачных технологий* для консалтинговых услуг. «Облачные вычисления» позволяют пользователям с легкостью и в любое время получать доступ к сети общих и настраиваемых компьютерных ресурсов (например, к серверам, системам хранения информации, приложений и

услуг) вне зависимости от местоположения. Программное обеспечение с использованием «облачных вычислений» может стать основой для более эффективных процессов консультирования, а сочетание с модулями прочих инструментов открывает новые возможности. Облачные технологии, которые могут эффективно объединить разные услуги консалтинговых компаний, могут постепенно повысить ценность консалтинговой индустрии.

Аналогичная высокая роль была отдана технологиям в области работы с большими объемами данных и аналитики (*Big data*). Технология *Big data* включает в себя конкретные методы, технологии, ИТ-архитектуру и инструменты анализа для виртуализации консалтинговых услуг. Технология необходима для того, чтобы преобразовывать экспоненциально возрастающие объемы постоянно меняющейся информации в более консолидированные и оперативные решения. Аналитические решения должны помочь увеличить скорость и качество консалтинговых услуг.

Социальные технологии, такие как форумы, блоги, микроблоги, социальные сети и мгновенные сообщения, могут служить платформами для общения, сотрудничества и координации действий участников в процессе консультирования. В контексте виртуализации они способствуют проблемно-ориентированному обмену идеями, вопросами и мнениями между клиентами, партнерами и консультантами.

Аналогичный рейтинг был составлен для *интернета вещей (IoT)*. *IoT* описывает связь объектов через соответствующие сети для сбора и обмена данными. В бизнес-консалтинге *IoT* может помочь развитию консалтинговых услуг, которые, например, основаны на получаемой в масштабе реального времени информации о связанных производственных ресурсах. Таким образом, можно постоянно контролировать и анализировать производственные процессы клиента, что снова позволяет предлагать индивидуальные решения для оптимизации процессов. Концепции «умного предприятия», «умного продукта» или «умных услуг» предлагают цифровые ссылки для развертывания максимально подходящих виртуальных консалтинговых услуг. На более общем уровне *IoT* предлагает большой потенциал для интеграции клиентов.

По оценке участников, регулируемый риск и *технологии обеспечения безопасности* имеют одинаковое значение для виртуализации. При этом подразумеваются технологии, обеспечивающие минимальный уровень безопасности данных в рамках предоставления виртуальных консалтинговых услуг. Меры безопасности, которые автономно распознают и оценивают риски, могут быть крайне важны для клиентов. Такие концепции могут, например, основываться на методах интеллектуального анализа данных и текста, а также на технологиях семантического анализа текста.

Грань между личной и профессиональной жизнью могут стирать не только социальные сети, но и технологии, используемые при оказании виртуальных консалтинговых услуг, поскольку они частично опираются на личное пространство. Консультанты могут использовать свои собственные смартфоны и ноутбуки. Этот технологический тренд, опирающийся на концепцию использования собственных устройств

сотрудников, получил среднюю степень важности в рейтинге участников опроса. Предполагается, что требования безопасности, предъявляемые к пользовательским устройствам, будут препятствовать использованию личного оборудования.

Анализ ответов показывает, что *технология дополненной реальности*, по мнению респондентов, не играет практически никакой роли в виртуализации. Эта технология подразумевает использование таких устройств, как, например, «умные очки», которые показывают дополнительную информацию о процессах, системах или продуктах. Похожие технологии используются и в других отраслях, например, в машиностроении, где «умные очки» используются для анализа и обслуживания оборудования.

Технологический тренд по внедрению *экологически безопасных информационных технологий* не является актуальным для участников опроса. При этом они говорят о стремлении разработать информационные и коммуникационные технологии, которые будут экологически безопасными и ресурсосберегающими в течение всего своего жизненного цикла. Разработка таких технологий подразумевает наличие полного производственного процесса от проектирования виртуального консалтингового решения до его внедрения и использования.

Заключение

1. Виртуализация как цифровая трансформация консалтинга может быть успешной только тогда, когда различные технологии гармонично сочетаются друг с другом. Для этого необходимо провести анализ процессов и процедур бизнеса-клиента. Прежде чем внедрять новые технологии у своих клиентов, консультанты должны сами научиться их использовать. Консалтинговые фирмы, которые предлагают услуги без использования цифровых технологий, должны искать партнеров, которые поделятся с ними новыми разработками. Однако с точки зрения методологии важно использовать метод, который поможет определить, можно ли вообще виртуализировать консалтинговые услуги.

2. Для сферы консультационных услуг виртуализация предлагает инновационные возможности для оптимизации собственной производительности и создания конкурентного преимущества. При этом консалтинговым компаниям необходимо провести глубокий анализ собственного портфеля услуг с точки зрения потенциала, который предлагает виртуализация на этапах реализации консалтинговых проектов, а также проконсультироваться с клиентами и партнерами. Для этого на начальном этапе необходимо накапливать знания и разрабатывать последовательное стратегическое видение, которое будет сочетать в себе виртуализацию и традиционный подход к консультированию. Своевременное внедрение клиентам цифровых технологий на всех этапах их бизнес-процессов, начиная от разработки и заканчивая предоставлением виртуальных консалтинговых продуктов, станет ключом к успеху консалтинговых компаний.

3. Рассмотренные возможности смогут найти место на мировом рынке консалтинговых услуг только тогда, когда консультанты смогут донести полезность цифро-

визации для бизнеса клиента, а клиенты почувствуют существенную необходимость ее внедрения. Важным элементом на этой стадии является уровень доверия клиента к консультантам, а это одна из задач PR-менеджмента компании. Но здесь уже тема отдельного исследования, которая плавно перетекает из экономики в менеджмент.

ИСТОЧНИКИ:

1. Brynjolfsson E, McAfee A, Race against the machine. Research brief / MIT Sloan School of Management, Cambridge, 2016.
2. Christensen CM, Wang D, van Bever D Consulting on the cusp of disruption / Harvard Bus Rev 91(10), 2014.
3. Chui M., Manyika J., Miremadi M. Where machines could replace humans and where they can't (yet) / McKinsey Q 53(3), 2016.
4. Deelmann T., Huchler A., Jansen SA., Petmecky A. An empirical analysis of internal corporate consultancies / Rainer Hampp, Miinchen & Mering, 2006.
5. Nissen V., Seifert H., Digitale Transformation in der Untemehmensberatung, Handbuch der Untemehmensberatung / Erich Schmidt Verlag, 2016.
6. Nissen V., Seifert H. Virtualisierung in der Untemehmensberatung / Eine Studie im deutschen Beratungsmarkt. BDU, Bonn, 2016.