

تحول دیجیتال شرکت‌های مشاوره مدیریت

مسعود فاخری

رئیس هیات مدیره شرکت مشاوران نیک پندار شریف-فوق دکتری تحول دیجیتال (Post DBA)

mfakheri@iran.ir

چکیده: مشاوره مدیریت به عنوان یک صنعت دانش‌بنیان، بستر مناسبی برای تحول دیجیتال دارند. با این حال شرکت‌های مشاوره مدیریت به لطف عدم شفافیت تجاری، ماهیت خدمات و همچنین چابکی، موفق به نادیده گرفتن تحول دیجیتال شده‌اند. اما تحقیقات اخیر نشان می‌دهد به دلیل تغییرات عمومی بازار و تقاضای مشتریان، شرکت‌های مشاوره مدیریت مجبور خواهند بود تا تحول دیجیتال را اتخاذ کنند، خود را با بازار منطبق سازند و به رشد ارزش افزوده جدیدی دست یابند. شرکت‌های مشاوره مدیریت برای آنکه بتوانند با اخلال‌گران صنعت خود رقابت کنند چاره‌ای جز نوآوری در مدل کسب‌وکار خود نخواهند داشت. این نوآوری در مدل کسب‌وکار شامل خلق، پیشنهاد و کسب ارزش خواهد بود. تحقیقات، سه راه حل فناورانه پلتفرم‌های تطبیقی، پلتفرم‌های جمع‌سپاری و پلتفرم‌های سلف‌سرویس را برای تحقق تحول دیجیتال در شرکت‌های مشاوره مدیریت توصیه می‌کنند. در طول تحول دیجیتال، مدل کسب‌وکار سنتی یا مدل راه‌حل-محور توسط مدل کسب‌وکار فرآیند ارزش افزوده و یا شبکه تسهیل‌شده جایگزین خواهد شد. در این راستا شرکت‌های مشاوره مدیریت با دو تناقض مهارت‌های انسانی در مقابل الگوریتم‌ها و فرآیندهای فیزیکی در مقابل فرآیندهای مجازی مواجه خواهند شد. در این پژوهش آخرین تحقیقات در زمینه تحول دیجیتال شرکت‌های مشاوره مدیریت مورد بررسی قرار گرفته است تا به این سوال پاسخ داده شود که علی‌رغم اینکه شرکت‌های مشاوره مدیریت موتور محرکه نوآوری مدیریت و بازیگران اصلی ترویج تحول دیجیتال هستند، رویکردهای اصلی خود آنها در استفاده از فناوری‌های دیجیتال چه خواهد بود؟ و آنها چگونه در مدل کسب‌وکار خود برای ارایه خدمات جدید نوآوری خواهند کرد؟

واژه‌های کلیدی: پلتفرم‌سازی، تحول دیجیتال، دیجیتالی‌سازی، شرکت‌های مشاوره مدیریت، مدل کسب‌وکار

مقدمه

اگر چه شرکت‌های مشاوره مدیریت با حل مشکلات سازمانی در محیط‌های مبهم با استفاده از فرآیندهای پیچیده و فشرده و در حوزه‌های مختلف سر و کار دارند (بادی و همکاران، ۲۰۲۰) اما مشتریان آنها مشتاقند بدانند که این شرکت‌ها چگونه مشکلات مدیریتی خود را حل و فصل می‌کنند. به طور کلی شرکت‌های مشاوره مدیریت از طریق تخصص، دانش، ظرفیت و نوآوری کسب درآمد می‌کنند (برونمایر و همکاران ۲۰۱۴؛ کریستسن و همکاران، ۲۰۱۳؛ چانگ و همکاران ۲۰۰۶؛ استردی و همکاران، ۲۰۰۹). ارزش شرکت‌های مشاوره مدیریت از توان و ظرفیت آنها برای تغییر و تحول سازمان‌های مشتریان و تدوین ایده‌های جدید که مشکلات کسب و کارها را بر طرف می‌کند، می‌آید. شرکت‌های مشاوره مدیریت با دانشی که در اختیار دارند و پردازش این دانش به شیوه‌ای خلاقانه، به نوآوری کمک می‌کنند (استردی و همکاران، ۲۰۰۹؛ تاولتی و همکاران، ۲۰۱۹؛ کاناتو و جیانگرکو، ۲۰۱۱). اما باید مد نظر داشت که این ویژگی‌های شرکت‌های مشاوره مدیریت آنها را به کسب و کاری تبدیل می‌کند که پیگیری مزیت‌های فوری آن دشوار است و به همین دلیل، کار این شرکت‌ها همواره سخت و پیچیده خواهد بود (ماتیلا و توکیان، ۲۰۱۹). می‌توان گفت که تحقیقات و مطالعات صورت گرفته در تحول دیجیتال شرکت‌های مشاوره مدیریت نسبتاً پراکنده است و مطالعات نشان می‌دهد که اگر چه رشد این شرکت‌ها خوب بوده است و آنها به شرکت‌های فناوری اطلاعات در مورد ابزارهای دیجیتال مشاوره می‌دهند اما بکارگیری تحول دیجیتال در این شرکت‌ها هنوز به طور کامل مورد تجزیه و تحلیل قرار نگرفته است و می‌توان گفت که مفهوم تحول دیجیتال هنوز برای این شرکت‌ها مبهم است (کریست و همکاران، ۲۰۱۸؛ نیسن و همکاران، ۲۰۱۸؛ ورث و گرف، ۲۰۱۷؛ کریستسن و همکاران، ۲۰۱۳؛ ماسونی و همکاران، ۲۰۲۰؛ کاناتو و جیانگرکو، ۲۰۱۱؛ آلت و همکاران، ۲۰۱۹؛ کریست و همکاران، ۲۰۱۸؛ نیسن، یوکن و همکاران، ۲۰۱۸). در این راستا حتی برخی از محققین خواستار تحقیقات بیشتر در مورد تاثیر تحول دیجیتال بر شرکت‌های مشاوره مدیریت و همچنین تحقیق در خصوص استراتژی‌های مشاوره مدیریت و مزیت رقابتی آنها هستند (کاناتو و جیانگرکو، ۲۰۱۱؛ تاولتی و همکاران، ۲۰۱۹). از طرفی شرکت‌های مشاوره مدیریت نقش مهمی در انتشار نوآوری مدیریت و نوآوری‌های مدل کسب و کار در صنایع مختلف دارند (بیرکینشواو، ۲۰۰۸؛ اوستروالدر و پیگنیور، ۲۰۱۰). این شرکت‌ها همچنین نقش مهمی در ایجاد تحول دیجیتال ایفا می‌کنند. تحول دیجیتال برای شرکت‌های مشاوره مدیریت سه نتیجه اصلی را به همراه خواهد داشت: کاهش هزینه، صرفه‌جویی در زمان و شفافیت بیشتر (بودی و همکاران، ۲۰۲۱). براساس گزارش‌های فدراسیون اروپایی انجمن‌های مشاوره مدیریت (FEACO)¹ یکی از نقش‌های شرکت‌های مشاوره مدیریت، تسهیل‌گری و حمایت از سازمان‌ها در ارزیابی استراتژی‌های فناوری اطلاعات برای رسیدن به تناسب بین فناوری و استراتژی است. این حمایت‌ها شامل مشاوره استراتژیک در برنامه‌ریزی و تسلط و اجرای فناوری‌های جدید در کسب و کارهاست (فدراسیون اروپایی انجمن مشاوره مدیریت، ۲۰۱۵). از سال ۲۰۱۵ میلادی، مشاوره مربوط به تحول دیجیتال یا "مشاوره مبتنی بر تکنولوژی" دارای بیشترین رشد در خدمات مشاوره مدیریت در اروپا بوده است (فدراسیون اروپایی انجمن مشاوره مدیریت، ۲۰۱۹). معمولاً فناوری اطلاعات به عنوان یک عامل تغییر دهنده تحویل ارزش و عملیات سازمانی است (کریستسن و همکاران، ۲۰۱۳؛ گوکالپ و مارتینز، ۲۰۲۱). نقش شرکت‌های مشاوره مدیریت به عنوان عوامل نوآوری و کارگزاران دانش به طور گسترده‌ای در تحقیقات مورد بررسی قرار گرفته است (آناند و همکاران، ۲۰۰۷). با این حال

¹ European Federation of Management Consultancies Associations

درک ما از چگونگی نوآوری این شرکت‌ها در مدل کسب‌وکارشان محدود است به ویژه در مورد تحول دیجیتال (سروتی و همکاران، ۲۰۱۹). اگر چه در برخی تحقیقات انجام شده در مورد مدل کسب‌وکار سرمایه‌گذاری‌های جسور و یا با تمرکز بر صنایع فرهنگی و خلاق بوده است اما مطالعات کمی در مورد شرکت‌های مشاوره مدیریت که بازیگران پیشرو در معرفی نوآوری‌های مدل کسب‌وکار برای سایر شرکت‌ها هستند انجام شده است (اسنیهور و زوت، ۲۰۲۰؛ لندونی و همکاران، ۲۰۲۰). یکی از تحقیقات خوب ولی قدیمی صورت گرفته در این زمینه را آناند و همکاران انجام داده‌اند که در مورد ظهور شیوه‌های جدید در شرکت‌های مشاوره مدیریت است اما در این تحقیق نیز تصویر روشنی از نوآوری مدل کسب‌وکار شرکت‌های مشاوره مدیریت و همچنین تحول دیجیتال در آنها ارایه نشده است (آناند و همکاران، ۲۰۰۷). به طور کلی تحقیقات موجود در مورد تحول دیجیتال در شرکت‌های مشاوره مدیریت جامع و کامل نیست اما در تحقیقات محدودی که صورت گرفته است به این اشاره دارد که تحول دیجیتال در این شرکت‌ها در حال رشد است و اگر چه برای مدت طولانی این شرکت‌ها از پذیرش تحول دیجیتال سر باز زده‌اند اما در آینده‌ای نزدیک پذیرش مدل کسب‌وکار دیجیتال ضروری و حتمی است (ماسونی و همکاران، ۲۰۲۰). اکثر قریب به اتفاق تحقیقات انجام شده تحول دیجیتال در شرکت‌های مشاوره مدیریت بر روایت‌های مفهومی تمرکز دارند، به این معنا که تحول دیجیتال به عنوان یک عامل مهم و قطعی شناخته شده است (کریستسنسن و همکاران، ۲۰۱۳؛ بنسبرگ و همکاران، ۲۰۱۹؛ تاولتی و همکاران، ۲۰۲۱؛ کروگر و توتبرگ، ۲۰۱۶؛ لارسن و همکاران، ۲۰۲۰؛ کیم و تریمی، ۲۰۰۷؛ کوروکسو، ۲۰۱۸). برخی دیگر از تحقیقات جنبه‌های نظری دقیق پتانسیل تحول دیجیتال، خطرات تحول دیجیتال و ضرورت تحول دیجیتال را ارایه داده‌اند (کریشان و استانکا، ۲۰۲۱؛ جرونیمو و همکاران، ۲۰۱۹). تحقیقات دیگری که عمدتاً بخش مشاوره مدیریت کشور آلمان را پوشش می‌دهد نیز انجام شده است که این تحقیقات بر این متمرکزند که چگونه شرکت‌های مشاوره مدیریت ابزارها و شیوه‌های خودکارسازی^۱، مجازی‌سازی^۲ و رقومی‌سازی^۳ را در مدل کسب‌وکار خود قرار دهند (نیسن، ۲۰۱۹؛ نیسن و سیفرت، ۲۰۱۷؛ ورت و گراف، ۲۰۱۷). در تحقیقات دیگری نیز راه‌حل‌های واقعی تجزیه و تحلیل شده و سایر ابزارها و محصولات دیجیتال را که می‌توانند در برخی موارد به تولید برسند مورد بررسی و آزمایش قرار گرفته‌اند (امریچ و همکاران، ۲۰۱۸). علاوه بر این مقالات، که در مورد مشاوره مدیریت سنتی بحث می‌کنند، مقالات دیگری هستند که شکل خاصی از آن را تجزیه و تحلیل می‌کنند، مشاوره فناوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل تاثیر تحول دیجیتال بر آن (بودی و همکاران، ۲۰۲۱؛ بودی، ۲۰۱۹). بدین ترتیب، تحول دیجیتال به عنوان بخشی ذاتی از مشاوره مدیریت شناخته شده است و بررسی این دسته از مقالات نشان می‌دهد که نوآوری‌های دیجیتال ناگزیر مشاوره مدیریت سنتی را به سمت مشاوره فناوری اطلاعات سوق می‌دهد که این خود اثبات‌کننده توانایی مشاوره مدیریت برای انطباق، تکامل و ارائه ارزش در زمینه‌های کسب‌وکار در حال ظهور در نظر گرفته می‌شود. در این راستا سوالی که مطرح می‌شود اینست که علی‌رغم اینکه شرکت‌های مشاوره مدیریت موتور محرکه نوآوری مدیریت و بازیگران اصلی ترویج تحول دیجیتال هستند، رویکردهای اصلی شرکت‌های مشاوره مدیریت در استفاده از فناوری‌های دیجیتال چیست؟ و آنها چگونه نوآوری در مدل کسب‌وکار خود را برای ارایه خدمات جدید به ویژه مشاوره در حوزه تحول دیجیتال انجام خواهند داد؟ در این مقاله برای پاسخ به این سوالات، مقالات و تحقیقات مختلفی به صورت کیفی مورد بررسی گرفته است و نتایج

¹ Automatization

² Virtualization

³ Digitization

حاصل از آن ارایه شده است. به عبارت دیگر در این مقاله درک ماهیت چگونگی تحول دیجیتال در مدل کسب و کار شرکت‌های مشاوره مدیریت که بسیار ضروری و حائز اهمیت است با استفاده از آخرین تحقیقات انجام شده، مورد تحلیل و بررسی قرار گرفته است.

پیشینه پژوهش

در اکثر مقالات و پژوهش‌های انجام شده، پذیرش فناوری‌ها بررسی شده و اخیراً نیز الگوها و پارادایم‌های تحول دیجیتال مورد توجه قرار گرفته است (کریشان و استانکا، ۲۰۲۱). اصطلاحات پذیرش فناوری و تحول دیجیتال تا حدودی هم‌پوشانی دارند و در مقالات نیز توسط نویسندگان به جای هم بکار گرفته شده‌اند. فناوری اطلاعات و تحول دیجیتال هر دو (اگر ساده نگاه کنیم) شکل خاصی از فناوری هستند: رقومی‌سازی تبدیل اطلاعات آنالوگ و رمزگذاری آن به اشکال دیجیتال است (از کاغذ به دیجیتال)، مجازی‌سازی و یا دیجیتالی‌سازی^۱ به معنای تبدیل فرآیندهای کسب و کار به فرم‌های دیجیتال یا مجازی است به طور مثال از پست عادی تا ایمیل، و در نهایت تحول دیجیتال^۲ در مورد تحول مدل کسب و کار از طریق استفاده گسترده‌تر از تکنولوژی است که تاثیر عمده‌ای بر ایجاد ارزش توسط ذینفعان دارد (بلومبرگ، ۲۰۱۸؛ بودی و همکاران، ۲۰۲۲؛ دیودوفسکی، ۲۰۱۸؛ کریشان و استانکا، ۲۰۲۱؛ کوهلی و ملویلی، ۲۰۱۹). در واقع، پیشرفت در فناوری‌های دیجیتال، نیاز به فعالیت‌های دیجیتال جدید دارد که توسط شرکت‌ها توسعه می‌یابد و به ویژه راه‌های جدیدی برای پیکربندی این فعالیت‌ها برای ایجاد ارزش، ارزش پیشنهادی و کسب ارزش، که منابع رشد و عملکرد شرکت‌ها هستند (سوهل و همکاران، ۲۰۱۸).

بر اساس توسعه تدریجی، تحول دیجیتال در شرکت‌های مشاوره مدیریت را می‌توان در سه دوره زمانی مورد بررسی قرار داد (کریشان و مارینسن، ۲۰۲۳). دوره اول (دوره رقومی‌سازی اولیه) دهه ۲۰۰۰ میلادی است، این دوره با ایجاد اولین پایگاه داده دانش و استفاده مجدد از این پایگاه داده شروع می‌شود (ور و استرنبرگ، ۲۰۰۳). اگر چه کسب و کار مشاوره مبتنی بر دانش ضمنی (شامل قضاوت یا تخصص حرفه‌ای غیر قابل رقومی‌سازی) است، اما نیاز به ابزار و زیرساخت‌های دیجیتال برای ذخیره، سازماندهی، فیلتر کردن و دستکاری داده‌ها دارد. لذا برخی از محققان مدل تدریجی یک راه‌حل تجارت الکترونیک را برای خودکارسازی وظایف تکراری بر اساس استانداردهای دانش ضمنی قبلی و ذخیره‌سازی مرکزی پیشنهاد می‌کنند (ژو و مولر، ۲۰۰۳). در این دوره، اگرچه مشاوره مدیریت به بهترین نتایج خود در مقیاس جهانی رسیدند، اما تحول دیجیتال نقش مهمی در آن ایفا نکرد (دیلمن، ۲۰۱۸). شرکت‌های مشاوره مدیریت به لطف عدم شفافیت تجاری (زیرا ارزیابی عملکرد و سودآوری آنها قبل و بعد از اجرای یک پروژه دشوار است)، ماهیت خدمات مشاوره مدیریت (که در آن ارزش اصلی مشاوران اعتبار آنهاست) و چابکی (زیرا آنها قادر به استفاده و پرداخت به نیروی کار بسیار ماهر بودند)، موفق به نادیده گرفتن تحول دیجیتال شدند (کریستسن و همکاران، ۲۰۱۳). دوره دوم، یا رقومی‌سازی، از سال ۲۰۰۸ میلادی شروع و تا سال ۲۰۲۲ میلادی ادامه دارد، زمانی که کار شرکت‌های مشاوره مدیریت به اوج خود می‌رسد (دیلمن، ۲۰۱۸). در این دوره بسیاری از محققان آلمانی تحول دیجیتال در شرکت‌های مشاوره مدیریت و تاثیر آن را مورد بررسی قرار داده‌اند (امریچ و همکاران، ۲۰۱۸؛ ژوهان و همکاران، ۲۰۱۶؛ نیسن، ۲۰۱۸؛ نیسن، یوکن و همکاران، ۲۰۱۸؛ نیسن، ۲۰۱۹؛ نیسن و سیفرت، ۲۰۱۵؛ سیفرت و نیسن، ۲۰۱۸؛ ورث و

¹ Digitalization

² Digital Transformation

گرف، ۲۰۱۷). همچنین آنها ریسک‌ها و مزایای مجازی‌سازی و استانداردسازی^۱ را تجزیه و تحلیل کرده‌اند (نیسن و سیفرت، ۲۰۱۵). این اصطلاحات تا حدودی به معنای جایگزینی حضور فیزیکی انسان‌ها در فرآیندهای کاریست. این مطالعات نشان می‌دهد که مجازی‌سازی نباید به عنوان یک ویژگی برتر (توسط مشتریان و مشاوران) در نظر گرفته شود بلکه باید به عنوان روش پیش فرض انجام کسب‌وکار مد نظر باشد (لارسن و همکاران، ۲۰۲۰). از مزایای اصلی مجازی‌سازی و استانداردسازی، می‌توان به کاهش هزینه‌ها، انعطاف‌پذیری بیشتر و قابلیت استفاده مجدد از داده‌ها اشاره کرد. در خصوص ریسک‌ها نیز، عدم مشارکت انسانی، بیشترین تأثیر را دارد. بررسی مقالات نشان می‌دهد که رقومی‌سازی و فناوری اطلاعات در این دوره، که آغاز انقلاب صنعتی ۴.۰ است، به طور گسترده توسط شرکت‌های مشاور مدیریت استفاده شده‌اند (ماچادو و همکاران، ۲۰۲۱). در نهایت، آخرین دوره، که مشاوره مدیریت فعلی را پوشش می‌دهد، دوره‌ای است که تحول دیجیتال نامیده شده است (کریشان و مارینسن، ۲۰۲۳). تحقیقات نشان می‌دهد که در این دوره (عصر دیجیتال)، مهارت‌های مشاوران و همچنین مدل کسب‌وکار سنتی شرکت‌های مشاوره مدیریت در حال تغییر و تحول است (تاولتی و همکاران، ۲۰۱۹؛ کریستنسن و همکاران، ۲۰۱۳). تحقیقات صورت گرفته در مدل کسب‌وکار شرکت‌های مشاوره مدیریت معمولاً نشانگر آنست که تحول دیجیتال در شکل‌گیری و نحوه تغییر آنها موثر است (کریشان و مارینسن، ۲۰۲۳). آنچه که با یک ایده اولیه در بازار شروع می‌شود (پیشنهاد ارزش) ممکن است در نهایت به جریان نقدی اصلی برای یک سازمان (ارزش مالی) ختم شود (بوم و وینر، ۲۰۱۷). مدل‌های کسب‌وکار شرکت‌های مشاوره مدیریت به دلیل افزایش اهمیت داده‌ها و مهارت‌های فنی در کسب‌وکار مشاوره تغییر می‌کنند و داده‌ها، کسب‌وکار الکترونیکی و فناوری اطلاعات بیشترین مهارت‌هایی هستند که شرکت‌های مشاوره‌ای به دنبال آن هستند (بنسبرگ و همکاران، ۲۰۱۹). دموکراتیزه کردن داده‌ها روندی را ایجاد کرده است که در آن هر شرکتی می‌خواهد یک کسب‌وکار فناوری محور باشد (لارسن و همکاران، ۲۰۲۰؛ لویلین، ۲۰۱۷). و اگر شرکت‌های مشاوره مدیریت از این روند عقب بمانند، به عنوان یک صنعت قدیمی و غیر ضروری در نظر گرفته خواهند شد (لارسن و همکاران، ۲۰۲۰). از این رو، تحول دیجیتال در مشاوره مدیریت به معنای ظرفیت فیلتر کردن داده‌های بزرگ و ارائه آن به صورت ماژولار است. بر اساس بررسی‌های صورت گرفته، پیشرفته‌ترین مرحله بلوغ تحول دیجیتال را می‌توان رسیدن به شرکت‌های مبتنی بر داده^۲ دانست و شرکت‌های مشاوره مدیریت که داده‌های بزرگ را به بهترین وجه در زمینه دموکراتیزه کردن داده‌ها دستکاری می‌کنند، شانس بیشتری برای موفقیت خواهند داشت (برگوس و باک، ۲۰۱۶). تفسیری که از مدل کسب‌وکار در این تحقیقات مختلف در نظر گرفته شده است، تفسیری است که در آن به ویژگی‌های شرکت‌های مشاوره مدیریت در دنیای واقعی (کاسادوسوس و ریکارت، ۲۰۱۰) و به عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و فرآیندها، و همچنین منابع و قابلیت‌های انجام آنها چه در داخل شرکت چه فراتر از آن، از طریق همکاری با شرکا، تامین کنندگان یا مشتریان، اشاره می‌کند (زات و آمیت، ۲۰۱۰؛ مارکیدز و سوسا، ۲۰۱۳). بنابراین، مفهوم مدل کسب‌وکار شامل راه‌حل‌هایی است که شرکت می‌تواند ارائه دهد، شامل فعالیت‌ها و فرآیندهای اتخاذ شده برای ارائه ارزش وعده داده شده و منطق درآمد برای پوشش هزینه‌ها و کسب سود (بونکن و اسلام، ۲۰۱۹؛ کلاوس، ۲۰۱۷). به عبارت دیگر حصول مدل کسب‌وکار مناسب، از تحلیل استراتژی روش‌های سنتی، ایجاد تغییرات اساسی و تحول دیجیتال در آن توسط شرکت‌های مشاوره مدیریت نشأت می‌گیرد (ماسا و همکاران، ۲۰۱۷). همچنین تمرکز غالب در مدل کسب‌وکار حاصل از تحول دیجیتال بر ایجاد/خلق ارزش

¹ Standardization

² Data-Driven Enterprises

است تا رقابت (دمیل و همکاران، ۲۰۱۵). مدل کسب و کار یک مفهوم پویاست که باید برای پاسخگویی به نیازهای ناشی از تغییر شرایط اکوسیستم تجدید شود (دمیل و همکاران، ۲۰۱۵؛ مک گراث، ۲۰۱۰). هنگامی که نوآوری مربوط به یک محصول یا فرآیند نیست، بلکه در سطح جامع و سیستم اجرا می‌شود، نوآوری در مدل کسب و کار نامیده می‌شود (کلاوس و همکاران، ۲۰۲۰؛ فاس و سایبی، ۲۰۱۷). نوآوری در مدل کسب و کار در دراز مدت نقش استراتژیکی در به دست آوردن و حفظ مزیت رقابتی و نقش کلیدی در تعیین بقای شرکت‌ها دارد (دی‌توما و گینویی، ۲۰۲۰). ما در عصر دیجیتالی شدن و تحول دیجیتال زندگی می‌کنیم که در آن هوش مصنوعی، الگوریتم‌های یادگیری و رسانه‌های اجتماعی نحوه کار مردم و شرکت‌ها را تغییر می‌دهند (لئوناردی و تریم، ۲۰۲۰؛ استیبر و همکاران، ۲۰۲۰). تحول دیجیتال را می‌توان به عنوان شبکه‌سازی تمام بازیگران در بخش‌های زنجیره ارزش افزوده و استفاده از فناوری‌های جدید تعریف کرد (شالمو و همکاران، ۲۰۱۷). تحول دیجیتال نیاز به مهارت برای جمع‌آوری و تبادل داده‌ها و تجزیه و تحلیل و کاربرد آنها در تصمیم‌گیری کسب و کار دارد. تحول دیجیتال با هدف عملکرد برتر و بر مدل‌های کسب و کار، فرایندها، ارتباط‌های درون سازمانی و بین سازمانی و محصولات تاثیر می‌گذارد. تحول دیجیتال می‌تواند نوآوری‌های قابل توجهی را در مدل کسب و کار ایجاد کند، زیرا سود بردن از پیشرفت‌های دیجیتال نیاز به پیکربندی مجدد فعالیت‌ها، منابع، شرکا، پیشنهادات، روابط مشتری و کانال‌ها و مدل‌های هزینه و درآمد دارد (پاریدا و همکاران، ۲۰۱۹؛ لی، ۲۰۲۰). به عبارت دیگر فرآیند دیجیتالی شدن چیزی بیش از استفاده صرف از فناوری‌های دیجیتال است و می‌تواند استفاده از فناوری‌ها برای نوآوری مدل کسب و کار و ارائه درآمد اضافی و فرصت‌های ایجاد ارزش باشد. در نهایت نوآوری مدل کسب و کار در صنعت خدمات می‌تواند با تمرکز بر سه فرآیند اصلی ایجاد ارزش، ارزش پیشنهادی و کسب ارزش حاصل شود (پاریدا و همکاران، ۲۰۱۹؛ سوهل و همکاران، ۲۰۱۸). در خصوص ایجاد ارزش، فرآیند دیجیتالی شدن می‌تواند از نوآوری‌های موفق حمایت کند، شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا پیکربندی‌های جدید ارائه دهند، درک نیازهای مشتری را افزایش دهند و به ایجاد یک اکوسیستم همکاری با بازیگرانی که خارج از مرزهای شرکت هستند، کمک کند (هاکانن و راجالا، ۲۰۱۸؛ سنمور و همکاران، ۲۰۱۷؛ متالو و همکاران، ۲۰۱۸). کانال‌هایی که ارزش ایجاد شده را به مشتریان می‌رسانند نیز در معرض تغییرات قابل توجهی در اثر دیجیتالی شدن هستند، با اعمال قابلیت‌های جدید، تنظیم فرایندها و فعالیت‌ها با توجه به چشم‌انداز مقیاس‌پذیر که از تحویل جهانی پشتیبانی می‌کند و از طریق تجدیدنظر در نقش‌ها و مسئولیت‌ها در اکوسیستم‌های صنعتی (پاریدا و همکاران، ۲۰۱۵؛ راجینگر و همکاران، ۲۰۱۸؛ هاسلبلات و همکاران، ۲۰۱۸). در نهایت، مکانیسم‌های کسب ارزش می‌تواند با کاهش هزینه از طریق بهبود فرایندهای داخلی و افزایش درآمد از طریق اضافه کردن جریان‌های جدیدی است که به شدت تحت تاثیر تحول دیجیتال در هر دو سمت معادله سود قرار گیرد (راجینگر و همکاران، ۲۰۱۸).

مدل کسب و کار سنتی شرکت‌های مشاوره را می‌توان بسته به سطح استانداردسازی در ارائه راه‌حل‌های مشاوره، طبقه‌بندی کرد (گرولیک و همکاران، ۲۰۰۳؛ بایبج، ۲۰۱۴). از یک طرف، شرکت‌های مشاوره به ارایه محصولات و خدمات استاندارد می‌تواند که نوعی مدل کسب و کار با تمرکز اصلی بر حل موثر مسائل مدیریتی تکرارپذیر یا استفاده مجدد از رویکردها و چارچوب‌های مشاوره موجود، می‌پردازند. از سوی دیگر، این شرکت‌ها با رویکرد سفارشی‌سازی راه‌حل‌های بسیار شخصی شده برای مشکلات منحصر به فرد ایجاد می‌کنند (گرسگوارد و همکاران، ۲۰۱۴؛ هانسن و همکاران، ۱۹۹۹). در مدل سفارشی‌سازی، مشاوران جهت تشخیص و حل مشکلات با دامنه‌ای نامشخص تلاش می‌کنند، جایی که ارزش از طریق بینش و تخصص آنها به جای فرایندهای استاندارد و تکرارپذیر ارائه می‌شود (کریستنسن و همکاران، ۲۰۱۳). در این نوع مدل، مکانیسم کسب ارزش مبتنی بر منطبق

هزینه در ازای خدماتی است که معمولاً به صورت نفر-ساعتی محاسبه می‌شود (بایج، ۲۰۱۴). اخیراً تحقیقاتی در مورد مناسب بودن مدل‌های کسب‌وکار شرکت‌های مشاوره مدیریت در مواجهه با تغییرات شدید انجام شده است که این صنعت را به دنبال علائم یک الگوی مخرب، تجزیه و تحلیل کرده‌اند. همانطور که قبلاً اشاره شد، این تحقیقات نیز ابهام و چابکی را دو دلیل اصلی برای مصون ماندن صنعت مشاوره می‌دانند، علاوه بر آن این تحقیقات یک عامل اختلال اجتناب‌ناپذیر را برای این شرکت‌ها پیش‌بینی می‌کنند (کریستنسن و همکاران، ۲۰۱۳). دو مدل کسب‌وکار به عنوان تهدیدکننده مدل کسب‌وکار سنتی شناسایی شده‌اند: «کسب‌وکار فرآیند ارزش افزوده^۱» و «شبکه تسهیل‌شده^۲». اولی مبتنی بر استانداردسازی گسترده‌تر فرآیندها برای رسیدگی به مشکلات است که باعث می‌شود فرآیندها تکرارپذیرتر و قابل کنترل‌تر شوند و مدل درآمدی آن نیز متفاوت است، زیرا مشتریان فقط در ازای خروجی و حصول نتایج پرداخت خواهند کرد. مدل دوم، یک مدل کسب‌وکار شبکه تسهیل‌شده به گونه‌ای ساختار یافته است که تبادل محصولات و خدمات را بین بازیگران اکوسیستم ممکن می‌سازد و مشتریان هزینه‌هایی را مستقیماً به شبکه می‌پردازند که به نوبه خود به ارائه‌دهنده خدمات پرداخت می‌گردد (کریستنسن و همکاران، ۲۰۱۳). با در نظر گرفتن یک چشم‌انداز گسترده‌تر و عام در مورد بلوغ تحول دیجیتال (و نه تنها در شرکت‌های مشاوره مدیریت)، تحقیقات نشان می‌دهد که پذیرش ابزارهای دیجیتال برای تکمیل فرآیند تحول دیجیتال کافی نیست، بلکه باید به معنای یک ذهنیت سازمانی جدید در انجام کسب‌وکار باشد. همچنین تحقیقات در مورد توسعه مدل‌های بلوغ دیجیتال، بیشتر متمرکز بر شرکت‌های تولیدی است که فاقد دیدگاه تجویزی است و این رویکرد با توجه به متغیرهایی مانند تکنولوژی، مهارت‌های دیجیتال و فرآیندهای کسب‌وکار بر ایجاد مدل‌های توصیفی تمرکز دارد (تیچرت، ۲۰۱۹). از طرفی فرهنگ به عنوان محرک اصلی و تغییردهنده بازی از نظر پذیرش و توسعه مدل کسب‌وکار دیجیتال معرفی می‌شود.

روش‌شناسی پژوهش

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این روش، مطالعات کتابخانه‌ای است (اکولی و شایرام، ۲۰۱۰؛ سلیوا، ۲۰۱۵). این بررسی نظامند شامل سه مرحله برنامه‌ریزی (شناسایی سوال تحقیق)، جستجو و تجزیه و تحلیل مربوطه (غربالگری و استخراج) و گزارش است (ترانفیلد و همکاران، ۲۰۰۳). جهت غربالگری و انتخاب مقالاتی که بیشترین ارتباط را سوال مطرح شده دارند از هوش مصنوعی در وبگاه ریسرچ‌رابت^۳ استفاده شده است. این وبگاه از مراجع سمنتیک اسکولار^۴ و بایومدیکال اند لایف ساینس^۵ برای جستجو بهره می‌برد و دارای ابزارهای هوشمند مختلفی است، اعم از امکان جستجو و دسته‌بندی (بر اساس عنوان، نویسنده، کلمات کلیدی و بارگذاری فایل)، مقالات مشابه مقاله اصلی، همه منابع و نقل قول‌های مقاله اصلی، معرفی مقالات و نویسندگانی که به مقاله اصلی شباهت دارند و غیره. با استفاده از این وبگاه و همچنین جستجوی کلمات کلیدی دوتایی نظیر تحول دیجیتال و مشاوره مدیریت و یا تحول دیجیتال و شرکت‌های مشاوره مدیریت مقالات زیادی در دسترس قرار گرفت که

¹ Value-added Process Business

² Facilitated Network

³ researchrabbitapp.com

⁴ Semantic Scholar

⁵ Biomedical & Life Sciences

امکان غربال مقالات مهیا گردید و در نهایت از بین همه مقالات مواردی که دارای بیشترین توصیف از تحول دیجیتال در شرکت‌های مشاور مدیریت بودند مورد بررسی قرار گرفتند.

یافته‌های پژوهشی

بررسی تحقیقات صورت گرفته نشان می‌دهد که شرکت‌های مشاوره مدیریت برای اینکه بتوانند در انجام پروژه‌های تحول دیجیتال توان رقابتی داشته باشند با یک تغییر مخرب در مدل کسب‌وکار خود روبرو هستند. به دلیل نقش منحصر به فرد شرکت‌های مشاوره مدیریت در مدیریت نوآوری در صنایع مختلف این شرکت‌ها باید نوآوری‌هایی در مدل کسب‌وکار خود ایجاد کنند. نوآوری‌های مدل کسب‌وکار شرکت‌های مشاوره مدیریت که با استفاده از فناوری‌های دیجیتال ایجاد می‌گردد، در سه حوزه اصلی خلق ارزش، پیشنهاد ارزش و کسب ارزش است. در خصوص اینکه تمامی کسب‌وکارها باید به طور مداوم مدل‌های کسب‌وکار خود را توسعه دهند و با شرایط محیطی سازگار کنند، اجماع وجود دارد و شرکت‌های مشاوره مدیریت نیز از این قاعده مستثنا نیستند به ویژه در شرایط تغییرات بزرگ محیط کسب‌وکار مانند تحول دیجیتال (ویترز و همکاران، ۲۰۱۰). اگر چه مدل‌های کسب‌وکار شرکت‌های مشاوره مدیریت در دهه‌های گذشته دست نخورده باقی مانده است اما تحقیقات نشان می‌دهد که در سال‌های اخیر این شرکت‌ها نوآوری‌هایی را در مدل‌های کسب‌وکار خود ایجاد کرده‌اند.

در دوران تحول دیجیتال، شرکت‌های مشاوره مدیریت با سه مدل کسب‌وکار اصلی به نیازهای مشتریان پاسخ می‌دهند: اولین مدل، راه‌حل-محور^۱ (یا مدل کسب‌وکار سنتی) نام دارد که تشخیص و حل مشکلاتی است که دامنه آنها تعریف نشده است، با استفاده از بینش و تخصص مشاوران با حقوق بالا و نه از طریق فرآیندهای تکرارشونده. دومین مدل، کسب‌وکار فرآیند ارزش افزوده است که به مشکلات محدود تعریف شده با فرآیندهای استاندارد، قابل تکرار و کنترل می‌پردازد، که در آن مشتریان فقط برای خروجی پرداخت می‌کنند. سومین مدل، شبکه تسهیل شده است که امکان تبادل محصولات و خدمات را فراهم می‌کند و در آن مشتریان هزینه‌هایی را به مدیر شبکه پرداخت می‌کنند و او نیز به نوبه خود به ارائه‌دهنده خدمات پرداخت می‌کند (کریستنسن و همکاران، ۲۰۱۳). به عبارت دیگر این شرکت‌ها در تلاش هستند که مدل کسب‌وکار سنتی خود را با نوآوری و تحول به سمت یکی از دو مدل دیگر سوق دهند. در اولین مدل، با توجه به نیازهای جدید مشتریان، دامنه خدمت‌رسانی و پشتیبانی افزایش یافته است و انجام بسیاری از پروژه‌های تحول دیجیتال شامل مرحله پیاده‌سازی هم شده‌اند به همین دلیل شرکت‌های مشاوره مدیریت نیاز به نوآوری و انطباق مدل‌های کسب‌وکار خود دارند. در دومین مدل نیز شرکت‌های مشاوره مدیریت در حال طراحی مجدد خدمات مشاوره خود هستند و به شدت در الگوریتم‌های کسب‌وکار سرمایه گذاری می‌کنند تا با بازیکنانی که کاملاً مبتنی بر ارزش افزوده هستند، از جمله فروشندگان نرم‌افزار و استارت‌آپ‌های نوآور، رقابت بیشتری داشته باشند. شرکت‌های مشاوره مدیریت برای خدمات خود به دارایی‌های دیجیتال متکی هستند و از این طریق ارزش پیشنهادی خود را متمایز می‌کنند. از آنجایی که کسب و حفظ دانش و قابلیت‌های دیجیتال عوامل موفقیت حیاتی هستند، برای دستیابی به چنین ارزش پیشنهادی، ادغام و تملک^۲ یک استراتژی رایج برای دسترسی سریع به دانش جدید دیجیتال است. در مورد تهدید شبکه‌های تسهیل شده، شرکت‌های مشاور مدیریت متوجه شده‌اند که نمی‌توانند تنها به منابع داخلی خود (حتی منابع و دانش

¹ Solution-Shop

² Merger and Acquisition

جدیدی که از طریق ادغام و تملک به دست می‌آیند) تکیه کنند. به همین دلیل مدل‌های کسب‌وکار خود را برای رقابت با مدل‌های کسب‌وکار تسهیل‌شده شبکه‌ها نوآوری می‌کنند. با توجه به اینکه مختل‌کننده‌ها^۱ اغلب نمی‌توانند راه‌حل‌های جامع ارائه دهند (کریستنسن و همکاران، ۲۰۱۳)، گزاره ارزش شرکت‌های مشاوره مدیریت برای ارائه راه‌حل‌های جامع گسترش یافته است. برای انجام این کار، شرکت‌های مشاوره مدیریت می‌دانند که نیاز به تعامل با طیف گسترده‌ای از بازیگران خارجی با منابع و قابلیت‌های مکمل دارند. شرکت‌های مشاوره مدیریت در نهایت در حال ایجاد یک اکوسیستم در اطراف خود هستند تا مدیریت پروژه‌های تحول دیجیتال در مقیاس بزرگ را مدیریت کنند. بنابراین، آنها خود را به عنوان کاتالیزورهای شبکه تسهیل‌شده معرفی می‌کنند که قادر به مدیریت پروژه‌های تحول دیجیتال در مقیاس بزرگ و با رویکرد صحیح در استانداردهای سطح شرکت^۲ هستند (لینگرن، ۲۰۱۶). در خلق ارزش، وجود قابلیت‌ها و فرآیندهای جدید از اهمیت بسیاری برخوردار است. برای این منظور شرکت‌های مشاوره مدیریت باید "بکارگیری و حفظ استعدادهای دیجیتال"، "مجازی‌سازی مدیریت فعالیت‌ها، منابع و همکاری‌ها" و "نقش هماهنگی در اکوسیستم" را به عنوان عوامل موفقیت کلیدی در نظر بگیرند.

در بخش ارزش پیشنهادی، گسترش پیشنهادات اهمیت پیدا می‌کند. شرکت‌های مشاوره مدیریت باید دارایی‌های دیجیتال را در بخش اصلی پیشنهادات (خدمات) ادغام نمایند. همچنین آنها باید راه‌حل‌های جامع پیشنهاد دهند که تمامی مراحل تحول دیجیتال را پوشش دهد (تاوالتی و همکاران، ۲۰۲۲). در بخش کسب ارزش، شرکت‌های مشاوره مدیریت باید درک کنند که پارادایم جریان درآمد تغییر کرده است. بدین منظور باید به سمت جریان درآمد مبتنی بر فرآیندهای تکرار شونده و نتیجه‌گرا حرکت کنند (تاوالتی و همکاران، ۲۰۲۲). با این حال، در تحول دیجیتال شرکت‌های مشاوره مدیریت دو تناقض^۳ وجود دارد، یکی "مهارت‌های انسانی در مقابل الگوریتم‌ها" و دیگری "فرآیندهای فیزیکی در مقابل مجازی" (هانسن و همکاران، ۱۹۹۹؛ لی و همکاران، ۲۰۲۰). این مطابق با تحقیقاتی است که گزارش می‌دهد چگونه تغییر به سمت مدل‌های مختلف کسب‌وکار مستلزم نیاز به مدیریت همزیستی مدل‌های کسب‌وکار مختلف دارد (وینترهالتر و همکاران، ۲۰۱۶). برای مرتفع کردن این تناقض‌ها شرکت مشاوره مدیریت به دنبال آموزش و یا استخدام بهترین افراد هستند تا فرآیند سنتی خود را با دنیای دیجیتال یکپارچه کنند. اگر چه تحول دیجیتال توانسته بسیاری از فرآیندهای کاری را خودکارسازی کند اما شرکت‌های مشاوره مدیریت هنوز هم بسیار وابسته به مهارت‌های منابع انسانی است (هانسن و همکاران، ۱۹۹۹؛ کریستنسن و همکاران، ۲۰۱۳). به همین دلیل، جهت پاسخ‌گویی به این تناقض شرکت‌های مشاوره مدیریت از مدل کسب‌وکار فرآیند ارزش افزوده استفاده می‌کنند (تاوالتی و همکاران، ۲۰۲۲). از طرفی شرکت‌های مشاوره مدیریت، بهترین پتانسیل در حوزه‌های دانش جدید حیاتی برای انجام پروژه‌های تحول دیجیتال هستند. تحقیقات نشان می‌دهد که اگر چه پلتفرم‌های مجازی به دلیل توسعه فناوری چند برابر شده‌اند، عملکرد شرکت‌های مشاوره مدیریت در زمان‌هایی که شرکت‌ها توسعه پلتفرم‌های فیزیکی را انتخاب می‌کنند، بهتر است. به عبارت دیگر علی‌رغم رشد و توسعه سریع مجازی به سمت پلتفرم‌های مجازی، این کسب‌وکار هنوز عمدتاً ریشه در منابع انسانی و پلتفرم‌های فیزیکی دارد (کریستنسن و همکاران، ۲۰۱۳؛ لی و همکاران، ۲۰۲۰). و جهت پاسخگویی به تناقض دوم شرکت‌های مشاوره مدیریت از مدل کسب‌وکار شبکه تسهیل‌شده بهره می‌برند (تاوالتی و همکاران، ۲۰۲۲). بنابراین با وجود این تناقض‌ها،

¹ Disruptors

² Corporate-Level

³ Paradox

برای شرکت‌های مشاوره مدیریت بسیار چالش برانگیز خواهد بود که چگونه مدل‌های کسب‌وکار خود را دوباره طراحی کنند و به دیگران نشان دهند که این کار شدنی است. این نه تنها بر روند داخلی تاثیر دارد بلکه بر شهرت آنها و به طور خاص توانایی آنها برای عملی کردن آنچه که به مشتریان خود توصیه می‌کنند، تاثیر می‌گذارد. یعنی نشان می‌دهند که حرف و عمل آنها یکی است، "دو صد گفته چون نیم کردار نیست". در این راستا شرکت‌های مشاوره مدیریت در سال‌های آتی باید دو محیط سازمانی مختلف را همزمان مدیریت کنند. یکی راه حل سنتی با هدف ارائه مشاوره سنتی و دیگری سازمان مبتنی بر پلتفرم مجازی که دارایی‌های ملموس، تکراری، قابل کنترل و استاندارد را فراهم می‌کند. شرکت‌های مشاوره مدیریت، فعالیت‌های ادغام و تملک خود را برای به دست آوردن فناوری اطلاعات و منابع تولیدی که جزئی از صنعت مشاوره مدیریت نیست، افزایش می‌دهند تا پیوستگی و قابلیت‌های شبکه‌سازی را توسعه دهند و نقشی محوری در اکوسیستم تأمین‌کنندگان خود ایفا کنند. این به شرکت‌های مشاوره مدیریت اجازه می‌دهد تا نمونه‌های اولیه و نرم‌افزارهایی را که شامل نوآوری‌های مدیریتی، پیشنهادات کامل و جامع و تعهد به نتیجه و عملکرد مشتری است، ارائه دهند. به طور سنتی، در شرکت‌های مشاوره مدیریت جهانی، فناوری اطلاعات نقش کاهش ارشدیت و تجربه مورد نیاز پرسنل را ایفا می‌کند (هانسن و همکاران، ۱۹۹۹). کمبود استعداد در حال حاضر دغدغه اصلی شرکت‌های مشاوره مدیریت است، و منابع انسانی در حال تبدیل شدن به عامل حیاتی موفقیت هستند، زیرا پیشنهادات ملموس و مؤثر، جای مشاوره سنتی را می‌گیرند (تاریکو و شولر، ۲۰۱۰). شرکت‌های مشاوره مدیریت باید موقعیت خود را در "جنگ برای بهره‌مندی از استعدادهای تقویت‌کننده و قابلیت‌های استعدادی و سرمایه‌گذاری خود را در منابع انسانی افزایش دهند (کین و همکاران، ۲۰۱۷). زمینه تحول دیجیتال در شرکت‌های مشاوره مدیریت به دو دلیل تغییرات عمومی بازار و تقاضای مشتریان قابل بررسی است. تغییرات کلی محیط خارجی، شرکت‌های مشاور مدیریت را مجبور می‌کند تا دیجیتالی‌سازی را اتخاذ کنند تا خود را با بازار منطبق کنند و به رشد و ارزش افزوده جدیدی دست یابند (اوگنشتاین، ۲۰۱۸؛ نیسن، سیفرت و همکاران، ۲۰۱۸؛ ورث و گرف، ۲۰۱۷). از طرفی بسیاری از شرکت‌های مشاوره مدیریت اذعان دارند که ادغام ابزارهای فناوری اطلاعات در مدل کسب‌وکارشان، اگرچه فرآیندی کند است، اما یک نیاز اجتناب‌ناپذیر برای باقی ماندن در بازار است (ورث و گرف، ۲۰۱۷؛ نیسن و همکاران، ۲۰۱۹؛ ژوهان و همکاران، ۲۰۱۶). پذیرش سریع تحول دیجیتال در بازار، فشاری را بر شرکت‌های مشاور مدیریت ایجاد می‌کند تا خدمات خود را نوآوری کنند و روند ارائه ارزش خود را ارتقا دهند (امریچ و همکاران، ۲۰۱۸). صرف‌نظر از نتایج تحول دیجیتال یا اینکه کدام محصول دیجیتالی توسعه یافته است، آنچه انگیزه بسیاری از این ابتکارات تحول دیجیتال است، فناوری‌های فناوری اطلاعات یا ابزارهایی هستند که روش سنتی انجام تجارت و تعاملات سنتی با مشتریان را تغییر می‌دهند (هارت، ۲۰۱۸؛ جیمس و نادر، ۲۰۱۷). از نظر تغییرات بازار، بلوغ شرکت‌های مشاوره مدیریت، به پذیرش مدل کسب‌وکار دیجیتال و خدمات دیجیتالی‌شده آن‌ها بستگی دارد. بنابراین بلوغ در مشاوره، به سطح دیجیتالی شدن و پتانسیل نوآوری مستمر در مدل کسب‌وکار بستگی دارد (ژوهان و همکاران، ۲۰۱۶). تقاضای مشتری، به تعبیری، اثر کشش فناوری^۱ است که شرکت‌های مشاوره مدیریت را قادر می‌سازد تا راه‌حل‌های بهتری برای مشکلات کسب‌وکار مشتریان فعلی با هزینه کمتر ارائه دهند (امریچ و همکاران، ۲۰۱۸). پر واضح است که همانطور که تحول دیجیتال پدیده‌ای است که بر خدمات مشاوره فشار وارد می‌کند، مشتریان آنها را نیز تحت فشار قرار دهد. مشتریان می‌خواهند مدل کسب‌وکار خود، فرآیند تحویل

¹ Technology Pull Effect

ارزش خود را نوآوری کنند، نه فقط محصولات جدید را در بازار عرضه کنند (کریست و همکاران، ۲۰۱۸؛ گرف و همکاران، ۲۰۱۸).

راه‌حل‌های فناورانه برای تحقق تحول دیجیتال در شرکت‌های مشاوره مدیریت می‌تواند به سه نوع کلی تقسیم‌بندی گردد: پلتفرم‌های تطبیقی^۱، پلتفرم‌های جمع‌سپاری^۲ و پلتفرم‌های سلف‌سرویس^۳ (کریشان و مارینسن، ۲۰۲۳). بر اساس تحقیقات صورت گرفته استانداردسازی الزامات برای تحول دیجیتال شرکت‌های مشاوره مدیریت بسیار مهم و ضروری است (اوگنشتاین، ۲۰۱۸؛ نیسن، سیفرت و همکاران، ۲۰۱۸؛ ورث و همکاران، ۲۰۱۶). دیجیتالی شدن به معنای مقیاس‌پذیری کسب‌وکار و پلتفرم‌سازی آن است (ورث و گرف، ۲۰۱۷). مجموعه ابزارهای دیجیتال باید به هسته اصلی آنچه مدل کسب‌وکار دیجیتال نامیده می‌شود، تبدیل شود. یکی از مزایای پلتفرم‌سازی این است که مشتری اولین کسی است که نقاط قوت و ضعف خود را از طریق پر کردن داده‌های کسب‌وکار مورد نیاز ارزیابی می‌کند (اوگنشتاین، ۲۰۱۸). در پلتفرم‌های تطبیقی (یا مشاوره مجازی)، فرآیند جستجو یا تعیین وقت به صورت خودکار انجام می‌شود ولی خدمات مشاوره همچنان سنتی است و فرد مشاور نقش مهمی ایفا می‌کند (نیسن، سیفرت و همکاران، ۲۰۱۸؛ ورث و گرف، ۲۰۱۷؛ اوگنشتاین، ۲۰۱۸؛ ژوهان و همکاران، ۲۰۱۶). مزیت این پلتفرم در آنست که مشتریان را قادر می‌سازد تا در انتخاب خدمات مشاوره آگاهانه‌تر و بهتر عمل کنند. توضیح اینکه این پلتفرم‌ها فراتر از صفحات وب هستند چرا که مجموعه‌ای هستند از خدمات مشاوره دیجیتالی، سیستم پرداخت خودکار و ایجاد فضایی برای تعاملات کاربران؛ که البته پتانسیل افزایش قابلیت‌ها و خدمات بیشتری را نیز دارند (گرف و همکاران، ۲۰۱۸؛ ژوهان و همکاران، ۲۰۱۶؛ امریچ و همکاران، ۲۰۱۸؛ ورث و گرف، ۲۰۱۷). از دیگر مزیت‌های این روش می‌توان به انعطاف‌پذیری کاری و پتانسیل مشاور برای انتخاب پروژه‌های مناسب‌تر از میان گروهی از فرصت‌ها اشاره کرد. مرزهای جغرافیایی از بین می‌روند و به مشاوران آزادی بیشتری در انتخاب اینکه با چه کسی و در کدام پروژه کار کنند، می‌دهد. به عبارت دیگر بازار مشتریان به طور قابل توجهی رشد می‌کند و این، مشاوران را قادر می‌سازد تا از طریق جلسات آنلاین به مشتریان فراتر از محله جغرافیایی خود دسترسی پیدا کنند. تغییرات بازار به عنوان برجسته‌ترین عوامل محرک در این نوع انطباق مدل کسب‌وکار شناخته می‌شوند (هارت، ۲۰۱۸). مشاوره جمع‌سپاری مبتنی بر یک پلتفرم باز است که تیم‌های ناشناس می‌توانند در ازای ارایه راه‌حل درآمدزایی کنند. در این روش شرکت‌های مشاوره مدیریت تبدیل به مدیر جمعی^۴ می‌شوند که فرآیند کار را مدیریت می‌کنند. ایده اصلی اینست که مشکلات کسب‌وکارها در استخری از کاربران اینترنت و شرکای خارجی مطرح می‌شوند و با استفاده از هوش جمعی^۵ مرتفع می‌گردند. از مشکلات این روش اینست که راه‌حل‌های ارایه شده ممکن است بالغ و دقیق نباشند، مدیریت فرآیندها برای شرکت‌های مشاوره مدیریت بسیار زمانبر شود و یا باعث نقض محرمانگی گردد (کریست و همکاران، ۲۰۱۸؛ جیمس و نادر، ۲۰۱۷؛ سیفرت و نیسن، ۲۰۱۸). مشاوره جمع‌سپاری را می‌توان به عنوان یک راه دیجیتال مخرب برای انجام مشاوره در نظر گرفت. مشتریان طیف وسیعی از راه‌حل‌ها را برای مشکلات خود از منابع مختلف به دست می‌آورند. در این سناریو، مشتریان دانشی را از مشاور دریافت می‌کنند که ارزش خلاقانه هوش جمعی به آن اضافه شده است. مزیت این مدل کسب‌وکار این است

¹ Matching Platforms

² Crowdsourcing Platforms

³ Self-service Platforms

⁴ Crowd Manager (Crowdsourcer)

⁵ Collective Intelligence

که شرکت مشاوره به بخش فناوری اطلاعات قوی برای دسترسی آنلاین به جمعیت نیاز ندارد زیرا پلتفرم‌های جمع‌سپاری تجاری مستقل در دسترس هستند (کریست و همکاران، ۲۰۱۸). پیاده‌سازی جمع‌سپاری مشاوره مدیریت دارای فلسفه متفاوتی با رویکرد پلتفرم‌سازی است. این پلتفرم‌ها با در نظر گرفتن مشکلات مشتریان، تا حد امکان افراد زیادی را برای طوفان فکری جمع‌آوری می‌کنند. تیم‌هایی ایجاد می‌شوند که مشاور آنها را دارای بهترین پتانسیل برای توسعه یک راه‌حل کامل و جامع می‌داند (سیفرت و نیسن، ۲۰۱۸ الف). تیم‌ها و افراد مجبور نیستند جزئیات مشتری را بدانند و فقط کافی درگیر مسائل تجاری آنها شود. بنابراین، مشاوران به عنوان تسهیل‌کننده بین مشتری و افراد عمل می‌کنند. در این روش شرکت‌های مشاوره مدیریت هنوز هم خدمات مشاوره سنتی را ارائه می‌دهند که با ایده‌های نوآورانه ارائه شده توسط جمعیت ترکیب شده است. یکی از قویترین مزایای راه‌حل‌های جمع‌سپاری این است که این نوع از مدل کسب‌وکار مشاوره فراتر از تخصص در زمینه معین یک مشاور است. این ابزار آنلاین مشاور را قادر می‌سازد تا در یک فرآیند طوفان فکری انبوه شرکت کند که به لطف پلتفرم‌های آنلاین تخصصی ایده‌هایی را در چند ثانیه ارائه می‌کند. این نوع فرآیند جمع‌آوری ایده، ارزش رقابتی بیشتری را ارائه می‌دهد، که از آن به عنوان نوعی خدمات برون‌سپاری یاد می‌کنند (جیمس و نادر، ۲۰۱۷). یکی دیگر از نتایج مهم این روش این است که مشاوران مهارت‌های نرم خود را توسعه می‌دهند. به عبارت دیگر، در مدل کسب‌وکار اکوسیستمی که از تحول دیجیتال حاصل شده است، مشاور باید توانایی‌های نرم، اجتماعی و مدیریتی خود را توسعه دهد تا پتانسیل خلاقانه و نوآورانه افراد را به حداکثر برساند (سیفرت و نیسن، ۲۰۱۸ الف). در پلتفرم سلف‌سرویس مشتریان مستقیماً درگیر فرآیند هستند. پس از اینکه مشتری داده‌های مربوطه را پر کرد، یک گزارش مرتبط (شامل گرافیک، صفحات گسترده، فایل‌ها یا هر نوع داده پشتیبانی‌کننده دیگری) به طور خودکار تولید می‌شود و ارزیابی‌های کسب‌وکار را بر اساس الگوریتم‌های از پیش تعریف شده ارائه می‌کند (نیسن و همکاران، ۲۰۱۹؛ استامیر، ۲۰۱۹؛ ورث و گرف، ۲۰۱۷؛ نیسن، یوکن و همکاران، ۲۰۱۸). از مشکلات این روش می‌توان به دشواری ارائه راه‌حل‌های خصوصی‌سازی شده، عدم عمیق بودن تحلیل‌های انجام شده به دلیل ارزیابی مبتنی بر فرم‌های استاندارد از پیش تعیین شده اشاره کرد. این محدودیت‌ها را می‌توان با حضور یک مشاور خبره به عنوان پشتیبان مرتفع کرد (اوگشتاین، ۲۰۱۸؛ استامیر، ۲۰۱۹؛ نیسن و همکاران، ۲۰۱۹). اصطلاح مشاوره الگوریتمی^۱ را به معنای پیشرفته‌ترین فرآیند تحول دیجیتال تعریف کرده‌اند (ورث و گرف، ۲۰۱۷). پلتفرم الگوریتمی سلف‌سرویس نقش مشاور را در صورت نیاز به یک ارائه‌دهنده پشتیبانی کاهش می‌دهد و فعالیت‌های اصلی نیز شامل تولید خودکار گزارش‌های پویا بر اساس ورودی‌های خاص است (ورث و گرف، ۲۰۱۷). نتیجه این روش برای صنعت مشاوره این است که مشاوران به واسطه و مفسر داده‌های الگوریتمی که قبلاً تولید شده‌اند تبدیل می‌شوند. آنها فی‌نفسه خدمات مشاوره سنتی ارائه نمی‌دهند، زیرا این کار توسط پلتفرم انجام می‌شود به جای آن به مشتریان کمک می‌کنند تا در صورت نیاز نتایج را بهتر درک کنند و اقدامات بعدی را توصیه کنند (اوگشتاین، ۲۰۱۸). از آنسو این پلتفرم، راه‌حل‌های کارآمد و کاهش هزینه را برای مشتریان به دنبال دارد. هسته اصلی این مکانیسم، مازول‌بندی و تقسیم استراتژیک کار روزانه یک مشاور به قطعاتی است که توسط یک پلتفرم نرم‌افزاری به طور خودکار انجام می‌شوند (نیسن و سیفرت، ۲۰۱۷؛ سیفرت و نیسن، ۲۰۱۸ الف). به طور خلاصه، تحول دیجیتال از دو منظر برای شرکت‌های مشاوره مدیریت مزیت ایجاد می‌کند. یکی مربوط به مزایای کوتاه‌مدت عملیاتی کاهش هزینه/زمان است و دیگری مزایای بلندمدت مربوط به تغییرات کلان، مانند تغییرات/نوآوری‌های مدل کسب‌وکار هستند (باندوچی و همکاران، ۲۰۱۱). مزیت اصلی تحول دیجیتال در شرکت‌های مشاوره

¹ Algorithmic Consulting

مدیریت مربوط به صرفه‌جویی در هزینه برای خدمات مشاوره است. استفاده از اپلیکیشن‌ها/نرم‌افزارهای مشاوره کاهش قیمت قابل توجهی را برای خدمات مشاوره مدیریت نسبت به خدمات مشاوره سنتی ایجاد می‌کند. از آنجا که صرفه‌جویی در هزینه برای مشتریان مهم است، شرکت‌های مشاوره این کاهش هزینه‌ها را با پتانسیل مقیاس‌پذیری و ماژول‌بندی، متعادل می‌کنند (اوگنشتاین، ۲۰۱۸؛ گرف و همکاران، ۲۰۱۸؛ ورت و گرف، ۲۰۱۷؛ جیمس و نادر، ۲۰۱۷؛ سیفرت و نیسن، ۲۰۱۸). علاوه بر آن استفاده از ابزارهای دیجیتال، بهینه‌سازی روش‌ها، کاهش پرسنل غیرضروری و انعطاف‌پذیری قیمت را نیز به همراه دارد (جیمس و نادر، ۲۰۱۷). در خصوص مزایای بلندمدت، چهار مولفه اصلی مدل کسب‌وکار (شامل ماهیت خدمات، شبکه ارزش، تحویل ارزش و مدل‌های درآمدی) شرکت‌های مشاوره مدیریت نیز دچار تحول خواهند شد. شرکت‌های مشاوره مدیریت از طریق پلتفرم‌ها، ارزش ایجاد و ارائه می‌کنند. پلتفرم‌سازی، با اتوماسیون، ماژول‌بندی و فریلنسینگ همراه است (آلت و همکاران، ۲۰۱۹). نتیجه خودکارسازی خدمات مشاوره مدیریت، چه به طور کلی یا جزئی، تغییر ماهیت خدمات مشاوره مدیریت از یک مدل کسب‌وکار سنتی مردم محور به سمت ارائه خدمات فناوری محور است (آلت و همکاران، ۲۰۱۹؛ امریچ و همکاران، ۲۰۱۹؛ ورت و گرف، ۲۰۱۷؛ نیسن، سیفرت و همکاران، ۲۰۱۸). هم پلتفرم‌ها و هم اتوماسیون، امکان ماژول‌بندی خدمات مشاوره مدیریت را فراهم می‌آورند زیرا شرکت‌های مشاوره می‌توانند خدمات ماژول‌بندی و سفارشی‌شده را بر اساس مهارت‌ها یا رویکردهای مشاوره متفاوت به مشتریان بالقوه بیشتری ارائه کنند، و در دسترس بودن هر یک از خدمات به طور قابل توجهی افزایش می‌یابد (ژوهان و همکاران، ۲۰۱۶). نوآوری مدل کسب‌وکار مشاوره مدیریت با فریلنسینگ نیز مرتبط است. رقابتی جدید با مدل‌های کسب‌وکار مخرب که از پلتفرم‌های تطبیق دیجیتال استفاده می‌کنند، با انعطاف‌پذیری و ایجاد فرصت‌ها، برای فریلنسرهای مشاور، جذابیت خاصی دارند (هارت، ۲۰۱۸). شرکت‌های مشاوره مدیریت با استفاده از این قابلیت می‌توانند خدمات مجازی خود را برون‌سپاری کنند و در عین حال هزینه‌ها را نیز کاهش دهند (ژوهان و همکاران، ۲۰۱۶). فراتر از تغییرات مدل کسب‌وکار، مشاوره مدیریت به عنوان یک حرفه به دلیل زمینه فنی بسیار پویا و فناوری در حال تغییر، تحول عمیقی را تجربه می‌کند، زیرا مشاوران مجبور هستند مجموعه مهارت‌های خود را با دانش و مهارت‌های راه‌حل‌های فنی یا نرم‌افزاری افزایش دهند (آلت و همکاران، ۲۰۱۹).

نتیجه‌گیری

اگر چه در گذشته و در غیاب عصر دیجیتال، صنعت مشاوره مدیریت، به عنوان یک کسب‌وکار به شدت خدمات محور، به سطحی از بلوغ و رشد رسیده بود اما عصر دیجیتال همه محاسبات را به هم ریخته است. به همین دلیل مفهوم تحول دیجیتال در خدمات مشاوره مدیریت سنتی، سطح فزاینده‌ای از توجه را به خود جلب کرده است. به عبارت دیگر تغییرات کلی محیط بازار و خواسته‌های مشتری بزرگترین محرک‌های تحول دیجیتال در شرکت‌های مشاوره مدیریت هستند. سه روش پلتفرم‌های تطبیقی، پلتفرم‌های جمع‌سپاری و پلتفرم‌های سلف‌سرویس اگر چه تحول‌های دیجیتال بالغ را نشان نمی‌دهند ولی می‌توانند جایگزین‌های مناسبی باشند که شرکت‌های مشاوره مدیریت سنتی و کسب‌وکارهای جدید می‌توانند از آنها بهره ببرند. پلتفرم‌سازی، ماژول‌بندی و سفارشی‌سازی سرویس‌ها را برای مشتریان بیشتری در دسترس قرار می‌دهد، ارائه خدمات و هم کیفیت خدمات را بهبود می‌بخشد و همچنین از نظر هزینه نیز بیشتر در دسترس است، چرا که استفاده از پلتفرم‌ها تعداد مشتریانی را که می‌توان به آنها خدمت کرد افزایش می‌دهد. پلتفرم‌ها اگرچه گزینه‌های یکسانی را ارائه نمی‌دهند (برخی گزارش‌های خودکار ارائه می‌کنند و برخی دیگر همچنان نیازمند مداخله مشاوران هستند) اما ماهیت مشاوره تحت تأثیر قرار می‌گیرد و مشاوره

دیگر برای ایجاد اعتماد یا اعتبار نیست بلکه در مورد ارائه راه‌حل‌ها، داده‌ها و دانش است. واقعیت اینست که داده‌ها در حال حاضر نسبت به گذشته در دسترس‌تر هستند. دموکراتیزه شدن دانش، چالشی را برای شرکت‌های مشاور مدیریتی که دانش را به مشتریان می‌فروشند، ایجاد می‌کند. ارزش شرکت‌های مشاور مدیریت نه بر حسب دانش فی‌نفسه، بلکه بر اساس توانایی آنها در جمع‌آوری، مرتب‌سازی، فیلتر کردن و استخراج داده‌های مرتبط اندازه‌گیری می‌شود. به این ترتیب، ردیابی مزایای مشاوره مدیریت آسان‌تر و ملموس‌تر خواهد بود. در عین حال، تحول دیجیتال شرکت‌های مشاوره مدیریت سنتی، نقش دانش ضمنی (بینش و تخصصی) را که کسب‌وکار مشاوره توسط آن شناخته شده است، کاهش می‌دهد. این گذار از یک مدل کسب‌وکار مبتنی بر انسان به یک مدل کسب‌وکار مبتنی بر داده‌های دیجیتال حتی در شرکت‌های مشاوره مدیریت بزرگ نیز دیده می‌شود و ماهیت مشاوره مدیریت و حرفه مشاور مدیریت در حال تجربه تغییرات عمده مرتبط با این روند اصلی بازار است. نکته اینست که نه تنها تحول و استفاده از فناوری‌های دیجیتال در مشاوره مدیریت نباید فقط به عنوان یک ویژگی برتر در نظر گرفته شود، بلکه باید به عنوان روش پیش‌فرض و ضروری انجام کسب‌وکار شناخته شود. بدین ترتیب همه ارکان مدل کسب‌وکار اعم از ماهیت خدمات، شبکه‌های ارزش، ارایه ارزش و مدل‌های درآمدی شرکت‌های مشاوره مدیریت تحت تأثیر قرار می‌گیرد. در این راستا، سوالی که هر شرکت مشاور مدیریتی برای ایجاد مسیر تحول دیجیتال خود باید به آن پاسخ دهد این است: چه مقدار از وظایف مشاوران مدیریت را می‌توان خودکار کرد؟ شرکت‌های مشاوره مدیریت به منظور همگام شدن با بازار و رسیدگی به خواسته‌های بیشتر و پیچیده‌تر مشتریان، باید استراتژی‌های جدیدی را اتخاذ کنند و مدل کسب‌وکار موجود خود را زیر سوال ببرند. در دنیایی که به طور فزاینده دیجیتالی شده و جریان اطلاعات گسترده و بسیار سریع است، توانایی پردازش، تجزیه و تحلیل و سنتز داده‌های بزرگ برای مشتریان، تهدیدی است برای شرکت‌های مشاوره ای که این تغییرات را جدی نمی‌گیرند و فرصتی برای کسانی که در دیجیتالی شدن سرمایه‌گذاری می‌کنند. این فرصت با تغییر مدل کسب‌وکار و سازگاری در ابزارهای فناوری اطلاعات محقق خواهد شد. امروزه شاهد ظهور شرکت‌های مشاوره مدیریت مبتنی بر فناوری اطلاعات هستیم که بر اساس پردازش دانش و محاسبات خود، قادر به ایجاد ارزش برای مشتریان از طریق اتوماسیون، هوش مصنوعی و سایر فناوری‌های اطلاعاتی هستند. یکی از موضوعات مورد نگرانی هم برای محققان و هم برای متخصصان این است که چگونه این تهدید بر شرکت‌های مشاور مدیریت موجود از نظر مدل‌های کسب‌وکار، استراتژی‌های کسب‌وکار، ارائه خدمات و به‌ویژه استراتژی‌های تحول دیجیتال آنها تأثیر می‌گذارد.

پیشنهادها

نه تنها تحقیقات در خصوص تحول دیجیتال در صنعت مشاوره محدود است بلکه پذیرش تحول دیجیتال توسط شرکت‌های مشاوره مدیریت نیز به کندی صورت می‌پذیرد. متأسفانه تحقیقات انگشت‌شماری وجود دارد که در مورد جزئیات اثرگذاری تحول دیجیتال در شرکت‌های مشاوره مدیریت بررسی دقیقی انجام داده باشند. همچنین اطلاعات دقیقی در خصوص فرآیندهای داخلی شرکت‌های مشاوره مدیریت در خلال تحول دیجیتال وجود ندارد. این محدودیت‌ها فضا را برای تحقیقات آینده باز نگه می‌دارد. با در نظر گرفتن راه‌کارهایی که شرکت‌های مشاوره می‌توانند به استقبال تحول دیجیتال بروند و با در نظر گرفتن مکانیسم‌های تحول دیجیتالی که در این پژوهش اشاره شده است، می‌توان تحلیل‌های تجربی بیشتری را در مورد تحول دیجیتال شرکت‌های مشاور مدیریت با استفاده از روش‌شناسی کیفی انجام داد. به عبارت دیگر از طرفی این واقعیت که تحقیقات صورت گرفته در

خصوص مدل های بلوغ دیجیتال عمومی و تخصصی، با ناهمگنی انجام شده است، و هیچ طرح ارزیابی استاندارد وجود ندارد، فضایی را برای تحلیل هایی که مدل های تجویزی را برای صنایع خاص مانند مشاوره مدیریت ایجاد می کنند، باقی می گذارد.

منابع

- Alt R, Auth G, Kögler C (2019) Transformation of Consulting for Software defined businesses: Lessons from a DevOps Case Study in a german IT company. In: Nissen V (ed) *Advances in Consulting Research. Contributions to Management Science*. Springer, Cham., available at. https://doi.org/10.1007/978-3-319-95999-3_19
- Anand, N., Gardner, H.K. and Morris, T. (2007), "Knowledge-based innovation: emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms", *Academy of Management Journal*, Vol. 50 No. 2, pp. 406-428.
- Augenstein F (2018) "Consulting Self-services—A Multi-project Management Application", V. Nissen (Ed.), *Digital Transformation of the Consulting Industry, Progress in IS*. Springer International Publishing AG, available at: https://doi.org/10.1007/978-3-319-70491-3_15.
- Baaij, M.G. (2014), *An Introduction to Management Consultancy*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Badi S, Hanxiao J, Edward O (2020) "Information seeking and collaborative decision-making behaviour in consultancy project teams: a network theoretic viewpoint", *International Journal of Productivity and Performance Management*, available at: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2020-0438>
- Bensberg F, Buscher G, Czarnecki C (2019) "Digital Transformation and IT Topics in the Consulting Industry: A Labor Market Perspective", V. Nissen (Ed.), *Advances in Consulting Research, Contributions to Management Science*. Springer Nature Switzerland AG, available at: https://doi.org/10.1007/978-3-319-95999-3_16
- Bensberg F, Buscher G, Czarnecki C (2019) "Digital Transformation and IT Topics in the Consulting Industry: A Labor Market Perspective", V. Nissen (Ed.), *Advances in Consulting Research, Contributions to Management Science*. Springer Nature Switzerland AG, available at: https://doi.org/10.1007/978-3-319-95999-3_16
- Berghaus S, Back A (2016) *Stages in Digital Business Transformation: results of an empirical maturity study*. Association for Information Systems
- Birkinshaw, J., Hamel, G. and Mol, M.J. (2008), "Management innovation", *Academy of Management Review*, Vol. 33 No. 4, pp. 825-845.
- Bloomberg J (2018) "Digitization, digitalization, and digital transformation: confuse them at your peril", *Forbes*. Retrieved on August, Vol. 28, p. 2019
- Bock M, Wiener M (2017) "Towards a Taxonomy of Digital Business Models – Conceptual Dimensions and Empirical Illustrations", *Thirty Eighth International Conference on Information Systems*, South Korea 2017
- Bode M (2019) "Towards a formal Description Language for Digital IT Consulting Products in decentralized IT Consulting Firms", 2019 IEEE 23rd International Enterprise Distributed Object Computing Workshop (EDOCW), available at: <https://doi.org/10.1109/EDOCW.2019.00037>
- Bode M, Daneva M, van Sinderen M (2022) "Characterising the digital transformation of IT consulting services—results from a systematic mapping study", *IET Software*
- Bode M, Deneva M, van Sinderen M (2021) "Requirements for Digital IT Consulting Services and their Provision through Digital Consulting Platforms Results from a focus group study", 2021 IEEE 23rd Conference on Business Informatics (CBI)

Bouncken, R.B. and Aslam, M.M. (2019), "Understanding knowledge exchange processes among diverse users of coworking-spaces", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 23 No. 10, pp. 2067-2085.

Bronnenmayer M, Wirtz B, Gottel V (2014) "Success factors of management consulting", Springer, p. 34

Bunduchi R, Weisshaar C, Smart U (2011) A. "Mapping the benefits and costs associated with process innovation: The case of RFID adoption", *Technovation*, Vol. 31, pp. 505–521.

Canato A, Giangreco A (2011) "Gurus or Wizards? A Review of the Role of Management Consultantsemre_1021 231.2", *European Management Review*, Vol. 8, available at: <https://doi.org/10.1111/j.1740-4762.2011.01021.x>

Casadesus-Masanell, R. and Ricart, J.E. (2010), "From strategy to business models and onto tactics", *Long Range Planning*, Vol. 43 Nos 2-3, pp. 195-215.

Cenamor, J., Sjodin, D.R. and Parida, V. (2017), "Adopting a platform approach in servitization: leveraging the value of digitalization", *International Journal of Production Economics*, Vol. 192, pp. 54-65.

Cerruti, C., Tavoletti, E. and Grieco, C. (2019), "Management consulting: a review of fifty years of scholarly research", *Management Research Review*, Vol. 42 No. 8, pp. 902-925.

Christ O, Czarniecki M, Scherer L (2018) *Improving Business Development through Crowdsourcing supported Consulting—A Methodical Approach*. Nissen (Ed.), *Digital Transformation of the Consulting Industry*. Springer International Publishing AG

Christensen C, Dina W, Derek B (2013) "Consulting on the Cusp of Disruption", *Harvard Business Review*, available at: https://enterprise-growth.org/wp-content/uploads/2017/08/Consulting_On_the_Cusp.pdf

Chung QB, Luo W, Wagner WP (2006) "Strategic alliance of small firms in knowledge industries: A management consulting perspective", *Business Process Management Journal*, Emerald Group Publishing Limited

Clauss, T., Bouncken, R.B., Laudien, S. and Kraus, S. (2020), "Business model reconfiguration and innovation in SMEs: a mixed-method analysis from the electronics industry", *International Journal of Innovation Management*, Vol. 24 No. 2, pp. 1-44.

Crişan E. L, Marincean A (2023) "The digital transformation of management consulting companies: a review", *Information Systems and E-Business Management*, Springer, pp. 415–436

Crişan E. L, Stanca L (2021) "The digital transformation of management consulting companies: a qualitative comparative analysis of Romanian industry", *Information Systems and E-Business Management*, Springer, pp. 1–31

Curuksu J. D (2018) "Analysis of the Management Consulting Industry", Springer International Publishing AG, Part of Springer Nature 2018

Davidovski V (2018) "Exponential Innovation through Digital Transformation", ICAIT'18, November 1–3, 2018, Aizu-Wakamatsu, Japan

Deelmann T (2018) "Does Digitization Matter? Reflections on a Possible Transformation of the Consulting Business", V. Nissen (Ed.), *Digital Transformation of the Consulting Industry*, Progress in IS. Springer International Publishing AG, available at: https://doi.org/10.1007/978-3-319-70491-3_3

Demil, B., Lecocq, X., Ricart, J.E. and Zott, C. (2015), "Introduction to the SEJ special issue on business models: business models within the domain of strategic entrepreneurship", *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 9 No. 1, pp. 1-11.

Di Toma, P. and Ghinoi, S. (2020), “Overcoming hierarchy in business model innovation: an actor-oriented approach”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print, doi: 10.1108/EJIM-10-2019-0307.

Emrich A, Sabine K, Michael F, Peter F, Peter L (2018) “A Platform for Data-Driven Self-Consulting to enable Business Transformation and Technology Innovation”, *Multikonferenz Wirtschaftsinformatik FEACO* (2015), Survey of the European Management Consultancy, FEACO – European Federation of the Management Consultancies Associations, Bruxelles/Paris.

FEACO (2019), Survey of the European Management Consultancy, FEACO – European Federation of the Management Consultancies Associations, Bruxelles/Paris.

Foss, N.J. and Saebi, T. (2017), “Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come, and where should we go?”, *Journal of Management*, Vol. 43 No. 1, pp. 200-227.

Gökalp E, Martinez V (2021) “Digital transformation capability maturity model enabling the assessment of industrial manufacturers”, *Computers in Industry*, Vol. 132, available at: <https://doi.org/10.1016/j.compind.2021.103522>

Greff T, Neu C, Johann D, Werth D (2018) “Digitization Driven Design – A Guideline to Initialize Digital Business Model Creation”, Springer International Publishing AG, Part of Springer Nature 2018, available at: https://doi.org/10.1007/978-3-319-94214-8_22.

GressgOard, L.J., Amundsen, O., Aasen, T.M. and Hansen, K. (2014), “Use of information and communication technology to support employee-driven innovation in organizations: a knowledge management perspective”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 18 No. 4, pp. 633-650.

Grolik, S., Kalmring, D., Lehner, D. and Frigerio, C. (2003), “Analysis of interrelations between business models and knowledge management strategies in consulting firms”, *ECIS 2003 Proceedings*, p. 71.

Hakanen, E. and Rajala, R. (2018), “Material intelligence as a driver for value creation in IoT-enabled business ecosystems”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 33 No. 6, pp. 857-867.

Hansen, M.T., Nohria, N. and Tierney, T. (1999), “What’s your strategy for managing knowledge?”, *Harvard Business Review*, Vol. 77 No. 2, pp. 106-116.

Hardt C (2018) *The best of two Worlds—Digitization of Matchmaking between Consulting Firms and Independent Consultants*. Nissen (Ed.), *Digital Transformation of the Consulting Industry*, Progress in IS. Springer International Publishing AG.

Hasselblatt, M., Huikkola, T., Kohtamaki, M. and Nickell, D. (2018), “Modeling manufacturer’s capabilities for the Internet of Things”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 33, No. 6, pp. 822-836.

Jamous N, Nader Y (2017) “Cloud Consulting Crowdsourcing-Based Framework for ERP Consulting”, *Cloud Consulting: Crowdsourcing-Based Framework for ERP Consulting*.

Jerónimo C, Pereira L, Sousa H (2019) “Management Consulting Business Models: Operations through and for Digital Transformation”, *IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITmanagement consulting)*

Johann D, Greff T, Werth D (2016) “On the Effect of Digital Frontstores on Transforming Business Models Concept and Use-case from the Consulting Industry”, *Proceedings of the Sixth International Symposium on Business Modeling and Software Design (BMSD 2016)*, available at: <https://doi.org/10.5220/0006222300640072>

Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A.N. and Kiron, D. (2017), “Winning the digital war for talent”, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 58 No. 2, p. 17.

- Kim S, Trimi S (2007) "IT for KM in the management consulting industry", Emerald Group Publishing Limited, available at: <https://doi.org/10.1108/13673270710752162>
- Kohli, R. and Melville, N.P. (2019), "Digital innovation: a review and synthesis", *Information Systems Journal*, Vol. 29 No. 1, pp. 200-223.
- Krüger N, Teuteberg F (2016) "IT Consultants as Change Agents in Digital Transformation Initiatives", Volker Nissen, Dirk Stelzer, Steffen Straßburger Und Daniel Fischer (Hrsg.): *Multikonferenz Wirtschaftsinformatik (MKWI)*
- Landoni, P., Dell'era, C., Frattini, F., Petruzzelli, A.M., Verganti, R. and Manelli, L. (2020), "Business model innovation in cultural and creative industries: insights from three leading mobile gaming firms", *Technovation*, Vol. 92, pp. 1-11.
- Larsson A, Andersson N, Markowski P (2020) *Consulting in the digital era? The Digital Transformation of Labor*. Routledge
- Lee, H., Hsiao, Y.-C., Chen, C.-J. and Guo, R.-S. (2020), "Virtual vs physical platform: organizational capacity and slack, strategic decision and firm performance", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 35 No. 12, pp. 1983-1995.
- Leonardi, P.M. and Treem, J.W. (2020), "Behavioral Visibility: a new paradigm for organization studies in the age of digitization, digitalization, and datafication", *Organization Studies*, Vol. 41 No. 12, pp. 1601-1625.
- Li, F. (2020), "The digital transformation of business models in the creative industries: a holistic framework and emerging trends", *Technovation*, Vol. 92, 102012.
- Lindgren, P. (2016), "The business model ecosystem", *Journal of Multi Business Model Innovation and Technology*, Vol. 4 No. 2, pp. 1-50.
- Llewellyn R (2017) "How Digital Democratized Consulting", Springer International Publishing Switzerland, available at: https://doi.org/10.1007/978-3-319-44468-0_17
- Machado A, de Silvana B, S. and, Davide C (2021) "Knowledge management and digital transformation for Industry 4.0: a structured literature review", *Knowledge Management Research & Practice*, available at: <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.2015261>
- Markides, C. and Sosa, L. (2013), "Pioneering and first mover advantages: the importance of business models", *Long Range Planning*, Vol. 46 Nos 4-5, pp. 325-334.
- Massa, L., Tucci, C.L. and Afuah, A. (2017), "A critical assessment of business model research", *Academy of Management Annals*, Vol. 11 No. 1, pp. 73-104.
- Mattila J, Tukiainen S (2019) *Heterogeneity in client motives for utilizing management consulting*. Baltic J Manage Emerald Publishing Ltd 14, available at <https://doi.org/10.1108/BJM-03-2018-0104>
- McGrath, R.G. (2010), "Business models: a discovery driven approach", *Long Range Planning*, Vol. 43 Nos 2-3, pp. 247-261.
- Metallo, C., Agrifoglio, R., Schiavone, F. and Mueller, J. (2018), "Understanding business model in the Internet of Things industry", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 136, pp. 298-306.
- Mosonyi S, Empson L, Gond J-P (2020) "Management Consulting: Towards an Integrative Framework of Knowledge, Identity, and Power", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 22, available at: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12218>
- Nissen V (2018) "Digital Transformation of the Consulting Industry—Introduction and Overview", Springer International Publishing AG, available at: https://doi.org/10.1007/978-3-319-70491-3_1
- Nissen V (2019) "Consulting Research: A Scientific Perspective on Consulting", V. Nissen (Ed.), *Advances in Consulting Research, Contributions to Management Science*. Springer Nature Switzerland AG, available at: https://doi.org/10.1007/978-3-319-95999-3_1

- Nissen V, Jochen K, Hendrik K, Henry S, Jakob R (2018) “ProMAT—A Project Management Assessment Tool for Virtual Consulting”, Springer International Publishing AG, available at: https://doi.org/10.1007/978-3-319-70491-3_14
- Nissen V, Kuhl J, Kräft H, Seifert H, Reiter J, Eidmann J (2019) “Creating a Digital Consulting Solution for Project Management Assessments at Dr. Kuhl Unternehmensberatung: Development and Initial Demonstration of a Fully Automated Asset-Based Consulting Approach”, Digitalization Cases, Springer, pp. 225–247.
- Nissen V, Seifert H (2015) “Virtualization of Consulting – Benefits, Risks and a Suggested Decision Process”, Twenty-First Americas Conference on Information Systems, Puerto Rico, 2015
- Nissen V, Seifert H (2017) “Evaluating the Virtualization Potential of Consulting Services”, V. Nissen (Ed.), Digital Transformation of the Consulting Industry, Progress in IS. Springer International Publishing AG, available at: https://doi.org/10.1007/978-3-319-70491-3_8
- Nissen V., Seifert, H. Blumenstein, M. (2018), “A method to support the selection of technologies for the virtualization of consulting services”, Digital Transformation of the Consulting Industry, Springer, pp. 243–274.
- Okoli, C., & Schabram, K. (2010). A guide to conducting a systematic literature review of information systems research.
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010), Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, John Wiley & Sons, New York.
- Parida, V., Sjodin, D. and Reim, W. (2019), “Reviewing literature on digitalization, business model innovation, and sustainable industry: past achievements and future promises”, Sustainability, Vol. 11 No. 391, pp. 2-18.
- Parida, V., Sjodin, D.R., Lenka, S. and Wincent, J. (2015), “Developing global service innovation capabilities: how global manufacturers address the challenges of market heterogeneity”, Research-Technology Management, Vol. 58 No. 5, pp. 35-44.
- Rachinger, M., Rauter, R., Muller, C., Vorraber, W. and Schirgi, E. (2018), “Digitalization and its influence on business model innovation”, Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 30 No. 8, pp. 1143-1160.
- Schallmo, D., Williams, C.A. and Boardman, L. (2017), “Digital transformation of business models—best practice, enablers, and roadmap”, International Journal of Innovation Management, Vol. 21 No. 8, pp. 1-17.
- Seifert H, Nissen V (2018a) “Virtualization of Consulting Services: State of Research on Digital Transformation in Consulting and Future Research Demand”, V. Nissen (Ed.), Digital Transformation of the Consulting Industry, Progress in IS. Springer International Publishing AG, available at: https://doi.org/10.1007/978-3-319-70491-3_2
- Seifert H, Nissen V (2018b) “Crowd Workplace—A Case Study on the Digital Transformation Within IT and Management-Consulting”, Digital Transformation of the Consulting Industry, available at: https://doi.org/10.1007/978-3-319-70491-3_12.
- Silva, M. (2015). A systematic review of Foresight in Project Management literature. Procedia Computer Science, 64, 792-799.
- Snihur, Y. and Zott, C. (2020), “The genesis and metamorphosis of novelty imprints: how business model innovation emerges in young ventures”, Academy of Management Journal, Vol. 63 No. 2, pp. 554-583.

- Sohl, T., Vroom, G. and Fitza, M. (2018), "How much does business model matter for firm performance? A variance decomposition analysis", *Academy of Management Discovery*, Vol. 6 No. 1, pp. 61-80.
- Steiber, A., Alange, S., Ghosh, S. and Gonçalves, D. (2020), "Digital transformation of industrial firms: an innovation diffusion perspective", *European Journal of Innovation Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print, doi: 10.1108/EJIM-01-2020-0018.
- Stummeyer C (2019) "Case Study: Digital Consulting for Dental Practices by Benchmarking", *Advances in Consulting Research*, available at: https://doi.org/10.1007/978-3-319-95999-3_18.
- Sturdy A, Clark T, Fincham R (2009) "Between Innovation and Legitimation Boundaries and Knowledge Flow in Management Consultancy", *Organization*, Vol. 16 No. 5, available at: <https://doi.org/10.1177/1350508409338435>
- Tarique, I. and Schuler, R.S. (2010), "Global talent management: literature review, integrative framework, and suggestions for further research", *Journal of World Business*, Vol. 45 No. 2, pp. 122-133.
- Tavoletti E, Cerruti C, Grieco C (2019) "Management consulting: a review of fifty years of scholarly research", *Management Research Review*, available at: <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2018-0100>
- Tavoletti E, Niloofer K, Corrado C, Cecilia G (2021) "Business model innovation and digital transformation in global management consulting firms.", *European Journal of Innovation Management* Emerald Publishing Limited
- Tavoletti E., Kazemargi N., Cerruti C., Grieco C., and Appolloni A. (2022), "Business model innovation and digital transformation in global management consulting firms", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 25 No. 6, pp. 612-636.
- Teichert R (2019) Digital Transformation Maturity: a systematic review of literature. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis* 67(6):1673–1687.
- Tranfield D, Denyer D, Smart P (2003) "Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review", *British Journal of Management*, Wiley Online Library, Vol. 14 No. 3, pp. 207–222.
- Werr A, Stjernberg T (2003) Exploring Management Consulting Firms as Knowledge Systems. *Organ Stud* 24 6, available at: <https://doi.org/10.1177/0170840603024006004>
- Werth D, Greff T (2017) "Scalability in Consulting: Insights into the Scaling Capabilities of Business Models by Digital Technologies in Consulting Industry", V. Nissen (Ed.), *Digital Transformation of the Consulting Industry*, Progress in IS. Springer International Publishing AG, available at: https://doi.org/10.1007/978-3-319-70491-3_5
- Werth D, Greff T, Scheer A-W (2016) Consulting 4.0 – die Digitalisierung der Unternehmensberatung. *HMD Praxis Der Wirtschaftsinformatik* 53:55–70.
- Winterhalter, S., Zeschky, M.B. and Gassmann, O. (2016), "Managing dual business models in emerging markets: an ambidexterity perspective", *R&D Management*, Vol. 46 No. 3, pp. 464-479.
- Wirtz, B.W., Schilke, O. and Ullrich, S. (2010), "Strategic development of business models: implications of the web 2.0 for creating value on the internet", *Long Range Planning*, Vol. 43 Nos 2-3, pp. 272-90.
- Zhou Y, Muller L (2003) "Technical, managerial, and organizational changes in adapting an e-commerce model in civil engineering design and consulting services", *Leadership and Management in Engineering*
- Zott, C. and Amit, R. (2010), "Business model design: an activity system perspective", *Long Range Planning*, Vol. 43 Nos 2-3, pp. 216-226.