

DIMENSIUNILE CANTITATIVE ȘI CALITATIVE ALE PIEȚEI SERVICIILOR DE BUSINESS- CONSULTING DIN REPUBLICA MOLDOVA

Dr. hab. prof.univ.
Natalia LOBANOV, ASEM
Dr. Roman ZUBCO, ASEM

Serviciile de business-consulting, precum și orice alt produs, sunt create pentru a fi vândute, însă destinatarii acestui tip de servicii trebuie să conștientizeze necesitatea de a investi în valorificarea cunoștințelor organizaționale ale întreprinderii, ceea ce necesită un anumit nivel de maturitate economică, inteligență managerială, precum și abilități de gestiune bine dezvoltate. Pe de altă parte, sfera serviciilor de consultanță pentru afaceri este determinată și de disponibilitatea pe piață a cunoștințelor, experienței profesionale și a tehnologiilor ce corespund acelor probleme organizaționale și de producere, care necesită intervenție pentru a fi soluționate. Aceste cunoștințe și tehnologii trebuie sistematizate, adaptate și încorporate într-o formă care să permită utilizarea și transmiterea lor de la consultant către beneficiarul serviciului pe durata misiunii de consiliere.

Prezentul studiu este orientat spre determinarea interdependențelor dintre cererea și oferta serviciilor de business-consulting din Republica Moldova, iar pentru atingerea acestui scop, au fost cercetate următoarele aspecte: identificarea factorilor de influență și tendințelor ce se manifestă pe piața autohtonă a serviciilor de consultanță; realizarea unei cercetări de piață prin anchetare industrială cu scopul de a evalua situația de pe piața serviciilor de consulting, a avantajelor și constrângerilor ei; formularea previziunilor estimative privind evoluția pieței serviciilor de consultanță din Republica Moldova pentru perioada 2016-2020.

Cuvinte-cheie: *consultanță pentru afaceri, managementul cunoștințelor, capital intelectual, competitivitate, economia cunoașterii.*

JEL: M10; F23, F60.

QUANTITATIVE AND QUALITATIVE DIMENSIONS OF BUSINESS CONSULTING MARKET IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA

Professor, Dr. Hab.
Natalia LOBANOV, ASEM
PhD candidate Roman ZUBCO, ASEM

Business-consulting services, as well as any other product, are designed to be sold; however, the recipients of such services should recognize the need to invest in harnessing organizational knowledge of the enterprise, which requires a certain level of economic maturity, managerial intelligence and well developed management skills. On the other hand, the domain of business consulting services is determined by the availability of market knowledge, professional experience and technologies that match those organizational and production problems that require intervention to be resolved. These technologies and knowledge have to be systematized, adapted and incorporated into a form that allows its use and transmission by the consultant to the customer during advisory mission.

This study has the aim to determine the interdependencies between supply for business consulting services in the Republic of Moldova, and for this purpose, there were investigated the following aspects: the identification of factors of influence and trends that are manifested on the local advisory services; market research performance made by an industrial survey in order to assess the situation on the market of consulting services, its advantages and constraints; formulating estimates of market development forecasts for consulting services in Moldova for the period of 2016-2020.

Key words: *business consulting, knowledge management, intellectual capital, competitiveness knowledge economy.*

JEL: M10, F23, F60.

Introducere

Consultanța, ca gen de activitate profesională, în Republica Moldova, începe să se contureze doar în perioada post-sovietică, atunci când economia a devenit mai puțin centralizată. Această corelație tratează consultingul ca pe o formă de autogestiuine a proceselor economice care este bazată pe liberalizarea, raționalizarea și eficientizarea business-proceselor. Pe durata tranziției la economia de piață, conjunctura economică din Republica Moldova a suferit schimbări radicale, a devenit evidentă necesitatea apariției unor mecanisme, repere și metode de management noi, care să asigure eficacitatea reformelor economice, ceea ce a oferit un vast teren pentru inițierea și desfășurarea proiectelor de consultanță.

Analizând specificul activității de consiliere pentru afaceri, autorii definesc piața serviciilor de consulting *ca fiind un segment distinct al pieței serviciilor intelectuale, în cadrul căreia sunt prestate servicii de asistență și consiliere managerială de înaltă calificare, orientate spre creșterea competitivității firmei-client*. Asistența presupune informații, recomandări și soluții concrete de optimizare, furnizate în bază contractuală de către experți profesioniști și independenți din exteriorul firmei-beneficiar.

Metode aplicate

Pe parcursul ultimului deceniu, piața de consultanță din Republica Moldova indică o tendință promițătoare. În această perioadă, consultanța s-a aflat într-o continuă ascensiune, în mare parte, datorită stabilității economice de până la criza mondială, dar și faptului că organizațiile moldovenești au realizat că, pentru a putea fi competitive pe piață, trebuie să se dezvolte și să investească în cunoștințe și tehnologii moderne.

Potrivit raportului FEACO (*Federația Europeană a Asociațiilor de Consultanță*) pentru anii 2008-2009, piața europeană de consultanță a fost estimată, în 2009, la 85,7 de miliarde EUR, înregistrând un regres de aproximativ 2% din cauza crizei economice mondiale [1]. Paradoxal, dar, în aceeași perioadă, în Republica Moldova, sectorul business-consul-

Introduction

Consulting, as a kind of professional activity in the Republic of Moldova, has begun to take shape only in the post-Soviet period, when the economy became less centralized. This correlation is treating consulting as a form of self-management of the processes that is based on liberalization, rationalization and streamlining business processes. During the transition to a market economy, the economic situation in the Republic of Moldova has undergone radical changes. It became obvious the necessity of mechanisms, guidelines and new management methods to ensure the effectiveness of economic reforms, which offered a vast field for initiation and conducting consulting projects.

Analyzing the specific activities business advice, the authors define consulting services market as a separate distinct segment of intellectual services market, which is providing highly qualified support services and managerial advice, oriented to increase customer's competitiveness. The assistance requires information, advices and concrete solutions for optimization, provided on the contractual basis by independent and professional experts from outside the customer-company.

Applied methods

Over the last decade the consultancy market in Moldova show a promising trend. During this period, consulting was continuously rising, mostly due to economic stability up to the global crisis, but also because Moldovan organizations have realized that to be competitive in the market; they must develop and invest in knowledge and modern technologies.

According to FEACO (*European Federation of Management Consultancies Associations*) report for 2008-2009, the European consulting market was estimated to EUR 85.7 billion in 2009, registering a decline of about 2% due to global economic crisis [1]. Paradoxically, but at the same time, in Moldova consulting business sector recorded and increase of 8.51% annually,

tingului constată o creștere de 8,51%, atingând apogeul de 248.2 milioane MDL sau 22,3 milioane USD. Motivul, ca și în cazul statelor europene, îl constituie criza mondială, dar cu efecte diametral opuse asupra industriei de consultanță din Moldova. Explicația este simplă și anume: companiile din Republica Moldova nu sunt conștiente de importanța serviciilor de consultanță, apelând la ele, de cele mai multe ori, doar în cazuri de urgență, iar unii dintre clienții noi recurg la serviciile de consultanță când, deja, sunt într-o situație-limită, cerând soluții rapide, în speranța că acestea vor genera rezultate palpabile chiar a doua zi [2, p.171].

reaching a peak of MDL 248.2 million or USD 22.3 million. As in European countries, the reason is the global crisis, but with opposite effects on the consulting industry in Moldova. The explanation is simple, namely: Moldovan companies are unaware of the importance of consulting services, using them most often only in emergency cases. Some customers who already use consultancy are in a limited situation, demanding quick solutions in the hope that they will generate tangible results the next day [2, p.171].

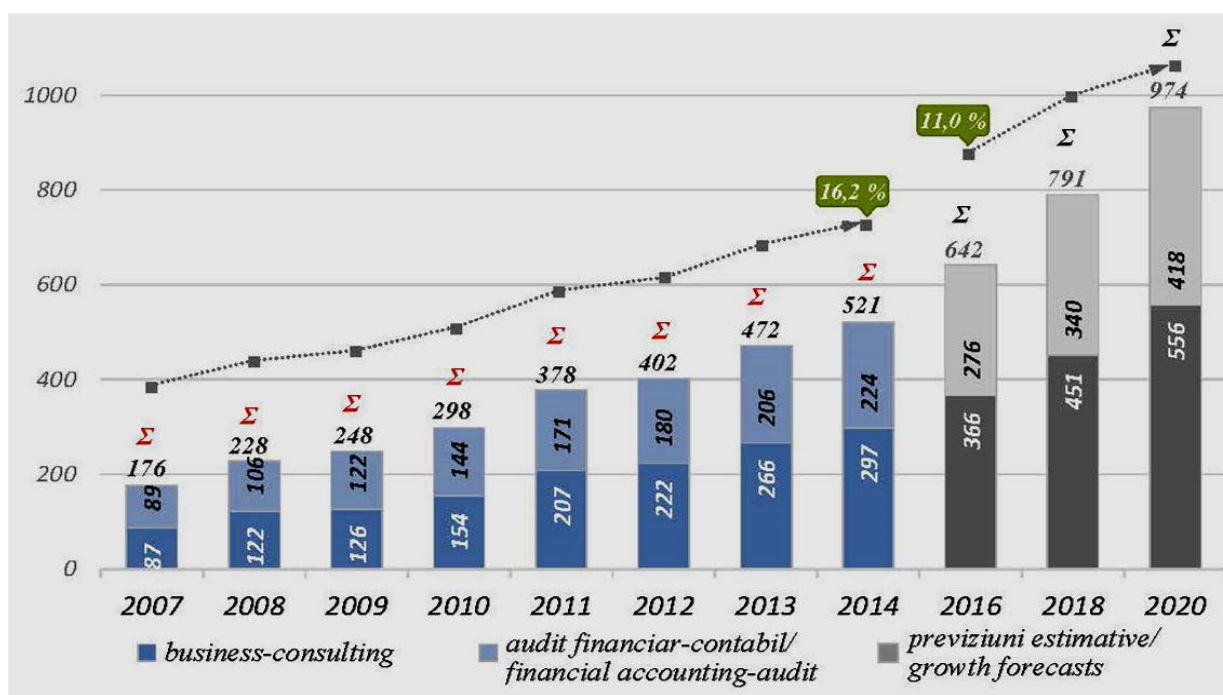


Figura 1. Modelul CORD pentru implementarea marketingului educațional/

Figure 1. CORD model for educational marketing implementation

Sursa: adaptat după [10, p. 573] / Source: adapted from [10, p. 573]

Piața moldovenească de business-consulting este o piață emergentă, după o perioadă de timp în care profesia de consultant a fost, practic, inexistentă, aceasta devine din ce în ce mai solicitată, grație necesității Republicii Moldova de a se integra în fluxurile economice internaționale. În perioada 2007-2014, se constată o evoluție importantă a sectorului de

Moldovan consulting market is an emerging market after a period of time when the consultant profession was almost nonexistent and it is becoming increasingly sought due to the need of the Republic of Moldova to integrate into international economic flows. In the period of 2007-2014, there is an important evolution in Moldovan business consulting sector, namely

consultanță pentru afaceri din Republica Moldova, și anume de la 176,1 milioane MDL, în 2007, până la 521.52 milioane MDL, în 2014, ceea ce constituie o creștere de 296%, practic, triplă într-un interval de timp de opt ani (*evaluare realizată de autori în baza datelor primare oferite de BNS*), (*figura 1*). Rata medie ponderată de creștere a constituit 16,21% anual – tempo comparabil cu ritmul de creștere mondial al sferei de consultanță în țările emergente în perioada 2005-2015.

La baza calculului estimativ al valorii pieței de business-consulting, au fost plasate rezultatele activităților K74140 „*consultare pentru afaceri și management*” și K74120 „*audit contabil și financiar*”. Auditul financiar este una dintre formele de asistență și consiliere managerială, misiunile de audit se soldează cu elaborarea unui raport, în care se respectă perfect principiile și etapele de bază ale consultingului și anume: (a) evaluarea mediului întreprinderii-client; (b) depistarea constrângerilor și (c) furnizarea recomandărilor.

Conform datelor oferite de BNS, în 2014, pe piață, activau 811 companii de consultanță, care au înregistrat intrări în contul 611 – „*venituri din vânzări*”, dintre care: 438 cu genul de activitate K74140 „*consultare pentru afaceri și management*” și 373 cu activitatea K74120 „*audit contabil și financiar*”, acest indicator fiind în creștere cu 266% față de anul de până la criza economică mondială din 2008. Totodată, dorim să accentuăm faptul că, din totalul de întreprinderi de consultanță prezente pe piață, doar 10% au un comportament pro-activ, ceea ce ar însemna că, în 2014, 80% (417,2 mil. MDL) din piața de consultanță din Republica Moldova sunt concentrate în portofoliul a top-80 de companii. În această ordine de idei, menționăm că top-10 companii de consultanță din Republica Moldova dețin 22,34% din totalul pieței. Este remarcabil și faptul că dintre aceste 10 companii, doar 2 au la bază capital autohton, restul 8 fiind filiale ale corporațiilor mondiale de consultanță și audit (*tabelul 1*).

from MDL 176.1 million in 2007 to MDL 521.52 million in 2014, which represents an increase of 296%, triple in a period of eight years (*evaluation made by the authors based on primary data provided by NBS*) (*figure 1*). The weighted average growth rate was 16.21% annually – comparable tempo with global growth of consulting and outsourcing sphere in emerging countries during the period 2005-2015.

On the base of the estimated calculation of business-consulting market value were placed K7414 results of “*business and management consulting*” and K74120 “*accounting and financial audit*”. The financial audit is one of the forms of assistance and management advice, audits result in a report, which perfectly complies with the basic principles and steps of consulting, namely: (a) environmental assessment of the customer-company; (b) detection of constrains and (c) providing recommendations.

According to data provided by the NBS, in 2014, the market was composed of 811 consulting companies that have registered entries in account 611 – “*sales revenue*”, where: 438 with the type of activity K74140 “*consulting for business and management*” and 373 with the activity K74120 “*accounting and financial audit*”, this indicator being in an increase by 266% compared to the year up to the global economic crisis in 2008. We also want to emphasize that from the total of consultancy firms on the market, only 10% have a pro-active behavior, which means that 80% (MDL 417.2 million) from the consultancy market in Moldova is focused in the portfolio of top 80 companies. In this context, we mention that top 10 consulting companies from Moldova hold 22.34% in the total market. It is remarkable the fact that only 2 that of these 10 companies are based on domestic capital, the remaining eight are subsidiaries of global corporations of consultancy and audit. The list of top 10 companies is shown in *table 1*.

Tabelul 1/ Table 1

**Top 10 companii de consultanță din R. M., anul 2014/
Top 10 consulting companies from R.M., year 2014**

Nr. crt.	DENUMIREA COMPANIEI/ COMPANY NAME	Genul de activitate/ Type of activity
1	Baker Tilly Klitou & Partner	audit financiar/financial audit
2	Deloitte & Touche	audit financiar/financial audit
3	Ernst & Young	audit financiar/financial audit
4	GPG Consulting	consulting,outsourcing
5	Grant Thornton Audit	audit financiar/financial audit
6	KPMG Moldova	audit financiar/financial audit
7	Magenta Consulting	consulting, outsourcing
8	PARC Comunicații	consulting, marketing
9	Pedersen & Partners	consulting, outsourcing
10	Pricewaterhouse Coopers	audit financiar/ financial audit

NB: companiile sunt aranjate în ordine alfabetică, nu după cifra de afaceri.

NB: companies arranged alphabetically, not according to turnover.

Sursa: elaborat de autori / **Source:** developed by authors

Cifra medie de afaceri a companiilor pro-active (Top-80) de pe piață constituie 4,86 milioane MDL anual, iar numărul mediu de angajați full-time în aceste firme este de 15 specialiști. Divizarea companiilor după cifra de afaceri este reprezentată grafic în figura 2. Din imagine, observăm că 84% din totalul de 811 întreprinderi au înregistrat o cifră de afaceri aferentă anului 2014 mai mică de 1 milion MDL, 13% au avut o valoare a cifrei de afaceri cuprinsă între 1 milion MDL și 5 milioane MDL, 2% au câștigat între 5 și 10 milioane MDL și doar 1% încasează venituri mai mari de 10 milioane MDL anual [3, p. 23].

The average turnover of the pro-active companies (Top 80) from the market is equal to MDL 4.86 million annually, and the average number of full-time employed staff in these firms is 15 specialists. The classification of the companies by turnover is given in figure 2. From the picture we see that 84% from the total of 811 companies recorded a turnover less than MDL 1 million for the year 2014, 13% of them had a value of turnover between MDL 1 million and MDL 5 million, 2% earned between MDL 5 and 10 million and only 1% received higher revenues of MDL 10 million annually [3, p.23].

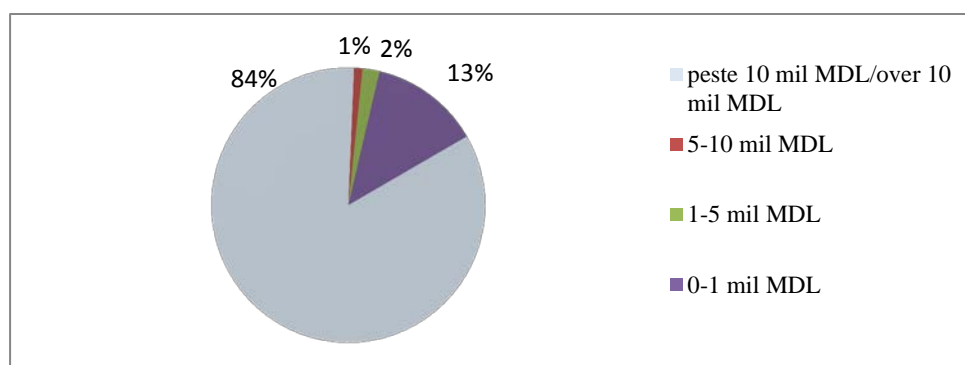


Figura 2. Clasificarea companiilor de consulting după cifra de afaceri, anul 2014

Figure 2. Classification of consulting companies by turnover, year 2014

Sursa: elaborată de autori / **Source:** elaborated by authors

În vederea analizei și evaluării activității profesionale de consultanță pentru afaceri din Republica Moldova, în lunile octombrie-noiembrie 2015, a fost implementată de către autori o cercetare de piață prin anchetare industrială. Conținutul anchetei a fost elaborat de către dr. Oxana Savciuc cu scopul cercetării pieței serviciilor de marketing din Moldova în anul 2003. Întrebările chestionarului au fost redactate prin ajustarea la specificul activității de consulting, precum și prin adaptarea lor la forma de anchetare online „*google docs*”. Sondajul, compus din 27 de întrebări, își propune, reflectarea principalelor tendințe în ceea ce privește cererea și oferta de servicii de consultanță, modul de organizare a firmelor de consultanță, dar și perceperea ritmului de creștere/descrescere al sectorului de business-consulting de către jucătorii pieței.

Lista întreprinderilor selectate pentru sondare a fost compusă din 250 de firme și a fost oferită de BNS în baza parametrilor prestabiliți de autori. Pe durata anchetării, au fost realizate 150 de apeluri telefonice rezultative, 66 (44%) din companiile apelate au refuzat participarea la sondaj, cel mai frecvent motiv evocat fiind lipsa de timp, urmat de neîncrederea că studiul este realizat în scopuri științifice. Companiilor, care și-au exprimat acordul de a participa la anchetare, li s-au expediat invitații electronice de completare a chestionarului „*google docs*” sau varianta „*word*” a acestuia. De facto, chestionarul a fost completat de către 57 de întreprinderi. Deși rata slabă de participare la sondaj este evidentă (doar 38% din 150 de firme contactate), totuși, conform datelor BNS înregistrate la finele lui 2014, cumulativ, cifra de afaceri a celor 57 de companii, care au participat la sondaj, a constituit aproximativ 25% din piața de consultanță pentru afaceri din Republica Moldova, inclusiv consultanța IT și audit, ceea ce, în opinia noastră, este suficient de reprezentativ pentru a reflecta tendințele pieței de consiliere profesională din Republica Moldova [4].

Imaginea companiei de consultanță, ce se conturează pornind de la răspunsurile înregistrate la întrebările 1-6, reprezintă o întreprin-

In order to analyse and evaluate the professional activity of business consultancy in Moldova, during October-November 2015, was conducted by means a market research of a survey. The content of the survey was developed by PhD Oxana Savciuc with the purpose to investigate the marketing services market in Moldova in 2003. The survey questions were drafted by adjusting them to the specific activity of consulting and adapting them to the online inquiry form “*Google docs*”. The survey aims, to reflect the major trends in the demand and supply of consultancy services, organization of consulting firms, and the perception of the increase decrease rate of business consulting market.

The list of companies selected for the survey was composed of 250 companies and was provided by the NBS on the basis of the parameters assigned by the authors. During the investigation there were carried out 150 successful phone calls, 66 (44%) of the dialled companies refused to participate in the survey, the most common reason being -lack of time, followed by disbelief that the survey is conducted for scientific purposes. There were sent electronic invitations for completing the questionnaire “*Google docs*” or “*Word*” version of it to the companies that have expressed their agreement to participate in the survey. In fact, 57 companies completed the questionnaire. Although the poor rate of participation in the survey is obvious (only 38% out of the 150 contacted firms), however, according to the NBS data recorded at the end of 2014, the cumulative turnover of the 57 companies that participated in the survey accounted for approximately 25% of the consultancy market for Moldovan business, including advising on IT audit and what in our opinion is representative enough to reflect the market trends of professional advice from Moldova [4].

The image of the consulting company that is shaped from the replies recorded at the

dere mică, cu până la 9 angajați (56,2% dintre respondenți), care activează pe piață între 5 și 10 ani (49,1% din respondenți), iar la baza fondării acesteia a stat capitalul autohton (59,6% dintre respondenți). Totodată, 36,8% dintre firmele intervievate dispun de un personal de 10-49 de angajați, iar alte 7% reprezintă companii mari, cu peste 50 de lucrători înrolați full sau part-time.

Companiilor cu capital străin și mixt le revin 22,9% și 17,5% respectiv, ceea ce cumulativ constituie o pondere destul de însemnată – 40,3%, mai ales în contextul în care proiectele de consiliere pentru afaceri de talie mare sunt contractate anume de aceste firme. Întreprinderile autohtone de consulting predomină doar în zona clienților/proiectelor mici și mijlocii, deoarece această piață este puțin atractivă pentru jucătorii mari din cauza costurilor înalte la serviciile prestate de aceștia și puterea slabă de cumpărare a potențialilor clienți.

Deși mult mai accesibil, din punct de vedere al costurilor, spre deosebire de Occident, sectorul serviciilor de consulting moldovenesc dispune de manageri și specialiști de înaltă calificare, care pot să-și confirme experiența prin certificate corespunzătoare. Astfel, 40,4% dintre respondenți au fost supuși procedurilor de certificare internațională, iar 57,9% dispun de cel puțin un consultant cu grad științific de doctor în științe sau MBA. În această ordine de idei, menționăm că circa 50% dintre consultanții Republicii Moldova participă la cursuri de instruire și perfecționare profesională în străinătate.

Specializarea îngustă pe domenii de activitate nu este specifică firmelor de consultanță din Republica Moldova, acestea preferând să propună clienților „soluții la pachet” ce includ în sine un spectru mai larg de servicii. Astfel, în cadrul uneia și aceleiași companii de consultanță, poate fi obținută consiliere financiară, managerială și strategică pe durata unei singure misiuni de consultanță. Conform rezultatelor, cele mai practicate domenii de consiliere s-au dovedit a fi: consilierea în domeniul managementului operațional, consilierea financiară și investițio-

questions 1-6, represents a small business with up to 9 employees (56.2% of respondents), which operates on the market between 5 and 10 years (49.1% of respondents) and their foundation was based on the domestic capital (59.6% of respondents). At the same time, 36.8% of the interviewed companies have a staff consisting of 10 to 49 employees and another 7% represents large companies with over 50 employees enrolled full or part time.

Companies with foreign and mixed capital receive 22.9% and 17.5% respectively, which cumulatively constitute a weight that is significantly enough – 40.3%, especially given that projects of advice for large business are contracted by these firms. Domestic consulting enterprises are predominant only in customer area/small and medium projects, because this market is not attractive to large players because of the high costs of services rendered by them and the weak purchasing power of potential customers.

Though more accessible in terms of costs, unlike in the West, the services sector of consulting managers in Moldova has highly qualified specialists, who are able to confirm their experience with appropriate certificates. Thus, 40.4% of the respondents were liable under the international certification procedures and 57.9% have at least one consultant with scientific doctor degree of science or MBA. In this context, we must note that about 50% of Moldova's consultants are participating in training courses and vocational advancement abroad.

Narrow specialization in fields of activity is not specific for consulting firms from the Republic of Moldova; they instead propose solutions to customers “take away solutions” that include in it a wider spectrum of services. Thus, under one and the same consulting company can be obtained financial, management and strategic counselling within a single consultancy assignment. According to the results, most charged areas of consulting turned out to be: operational

nală, acestora le-au revenit câte 56,1%. Autorul consideră că îmbinarea dată este suficient de argumentată, reieșind din rațiunea interpătrunderii domeniilor respective și contribuția acestora la soluționarea problemelor cu care se ciocnesc clienții de cele mai dese ori. Locurile doi și trei le-au revenit auditului contabil (38,6%) și outsourcingului (35,1%).

Evoluția pieței de consulting, în perioada 2007-2014, se resimte și la nivel de cerere pentru acest gen de servicii, astfel 66,7% dintre respondenți sunt de părerea că cererea pentru consultanță este în continuă creștere. Totuși, 26,3% susțin că cererea are o tendință de menținere, iar 7% o consideră chiar descrescătoare. În opinia noastră, într-o măsură oarecare, acest fapt denotă reducerea ritmului de creștere a pieței, care, în 2014, a constituit 10,31%, față de 26,85% în 2011.

În funcție de competiția pe piață, 64,9% dintre companiile investigate au indicat că se confruntă cu o concurență moderată, 24,6% consideră că mediul concurențial este puternic, iar 10,5% din totalul consultanților simt o concurență slabă din partea competitorilor. Totodată, 50,9% dintre respondenți aplică o politică ofensivă față de concurenți, iar 47,4% preferă să colaboreze cu aceștia.

Pornind de la răspunsurile la întrebările 12 și 13 ale chestionarului, dinamica pieței poate fi considerată relativ accelerată, 70,2% dintre companiile participante la sondaj au indicat aplicarea strategiilor de creștere și dezvoltare a firmei, iar din punct de vedere al schimbărilor din cadrul pieței, 35,1% companii s-au declarat a fi adaptive la schimbări, iar 49,1% active în cadrul pieței.

Cel puțin 78,9% (45 de firme din 57) dintre respondenți consideră că unul din obiectivele prioritare ale firmei este creșterea calității serviciilor prestate, maximizării profitului revenindu-i 45,6% (*cu 33 de puncte procentuale mai puțin*), fapt ce denotă o anumită maturitate profesională a consultanților din Republica Moldova. De formarea unei imagini sunt preocupați doar 56,1% (32 firme din 57) dintre

management counselling, and financial investment, they received 56.1%, and the author believes that this merge is sufficiently substantiated, given the rationale of this domain and its contribution to solving the problems that are encountered most often by the customers. Second place went to accounting audit (38.6%), and to outsourcing (35.1%).

The evolution of consulting market, during the years 2007-2014, is felt as well as the level of demand for this kind of service, thus 66.7% of respondents are of the opinion that the request for consultancy services is constantly increasing. However, 26.3% claim that the service has a tendency to maintain and 7% consider it decreasing. In our opinion, to a certain extent, this denotes a slow-down of market growth, which in 2014 was 10.31% from 26.85% in 2011.

According to the competition on the market of the companies investigated, 64.9% have indicated that they are experiencing a moderate competition, 24.6% of the competitive environment is strong and 10.5% of total consultants feel a weak competition from competitors. At the same time, 50.9% of the respondents apply an offensive policy in relation to competitors and 47.4% prefer to collaborate with them.

Concluding from the answers to questions 12 and 13 of the questionnaire, market dynamics may be considered relatively accelerated, 70.2% of companies participating in the survey have shown application development and growth strategies of the company and from the point of view of changes in the market, 35.1% companies were said to be adaptive to changes and 49.1% are active in the market.

At least 78.9% (45 companies from 57) of respondents consider one of the most important objectives of improved quality of services provided, maximizing the profits assuming 45.6% (*with 33 percentage points less*), which denotes a certain maturity of the consultants in Moldova. Only 56.1% of the interviewed consultants are in charge of the formation of an image (32 com-

consultanții intervievați. În viziunea noastră, acest subiect este extrem de important, în special, pentru companiile autohtone (neafiliate corporațiilor transnaționale), deoarece imaginea firmei este unul din factorii determinanți ai procesului de selecție a consultanților externi (figura 3).

panies from 57). In our vision the topic is extremely important, especially for domestic companies (not affiliated with transnational corporations), because the image is one of the determinants of the selection process of external consultants (figure 3).

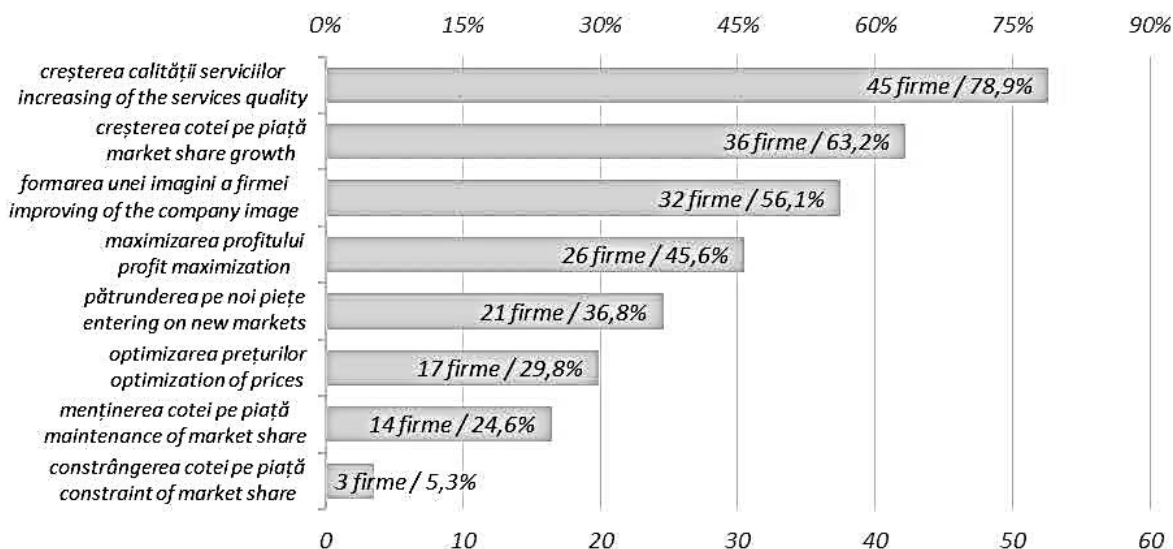


Figura 3. Obiectivele prioritare ale companiilor de consulting din R.M., anul 2015

Figure 3. Priority objectives of consulting companies in RM, 2015

Sursa: elaborată de autori / Source: elaborated by authors

Optimizarea prețurilor la serviciile prestate este obiectivul a 29,8% dintre firmele participante la sondaj. Concomitent, dorim să menționăm că, la baza formării costurilor pentru serviciile de consiliere în Republica Moldova, stă prețul stabilit pe pachete de servicii, așa au răspuns 84,2% (48 firme din 57) dintre respondenți, doar 14% din companiile de consultanță aplică prețuri determinate în baza cotei procentuale din valoarea adăugată obținută. Pe plan mondial, îndeosebi în perioadă de criză, este foarte populară metoda de remunerare a consultanților în cote procentuale din plus-valoarea proiectului de consiliere, numărul mic de consultanți de pe piața locală, care sunt gata să accepte o astfel de formă de remunerare, ne vorbește despre următoarele:

- Consultanții din Republica Moldova dispun de o poziție confortabilă în ceea

Optimizing the price of offered services is the goal of 29.8% of the firms participating in the survey, at the same time we would like to mention that at the base of the formation costs for consultancy services in the Republic of Moldova is determined on the price package, this was the answer of 84.2% (48 companies from 57) of respondents, only 14% of consultancy companies apply to prices determined on the basis of the percentage share of the value added obtained. Worldwide, particularly in time of crisis, it is a very popular method of remuneration of consultants as a percentage cote of the added value of the consulting project; the small number of local market consultants who are ready to accept such a form of pay tells us that:

- Consultants in Moldova have a comfortable position in terms of efficiency/cost ratio, their incomes are not dependent on the

ce privește raportul eficiență/cost, veniturile lor nu depind substanțial de calitatea misiunilor de consultanță pe care le implementează, ceea ce trezește îngrijorări din partea consumatorilor;

- *Concurența în acest domeniu încă nu a atins nivelul critic*, atunci când consultanța încetează a fi un lux, iar beneficiarii sunt în căutare de soluții eficiente la costuri proporționale cu avantajele primite în schimb.

Cel mai frecvent la serviciile de consultanță, în Republica Moldova, apelează companiile care sunt orientate mai mult spre rezultat, decât spre evitarea eșecurilor, aceste companii sunt motivate de dezvoltarea noilor oportunități și maximizarea profiturilor. Această ipoteză se confirmă prin răspunsurile respondenților la întrebarea „care este motivația principală a agenților economici ce solicită serviciile de consultanță?”. Astfel, 68,4% (39 firme din 57) consideră că „ambitiția de extindere și dezvoltare” constituie forța motrice a firmelor-beneficiare de consulting, iar pe locul doi se plasează dorința de „maximizare a profitului” cu o pondere de 50,9% (29 firme din 57), de asemenea, o poziție importantă cu 42,1% revine intenției de a „lansa o afacere nouă sau o nouă sferă de activitate”.

Rezultatele sondării, așa cum și era de așteptat, au scos în evidență faptul că cel mai mare segment de piață este deținut de IMM-uri, acest fragment al pieței fiind deservit de 89,5% (51 firme din 57) dintre respondenți, iar circa 45,6% dintre consultanții intervievați dețin în portofolii și companii mari. Concomitent, s-a constatat că 63,2% dintre respondenți prestează servicii întreprinderilor autohtone, iar 59,6% companiilor bazate pe capital mixt sau străin. Ponderea atât de importantă a companiilor străine se explică prin cultura lor managerială înaltă, ce rezidă în faptul că activitatea de consiliere este un instrument de înaltă eficiență, la care se recurge nu doar în situații stringente. Mai ținem să menționăm că majoritatea (50,9%) agenților economici ce solicită servicii de consultanță o constituie întreprinderile private,

quality of consultancy missions which they implanted, and this raises concerns from consumers;

- *Competition in this field has not yet reached the critical level*, the point when consultancy cease to be a luxury, and the beneficiaries are looking for effective solutions and the costs are proportionate with the benefits received in exchange.

Most often, consulting services, in the Republic of Moldova, are required by companies that are geared more towards the result, than to avoid failures, these companies are motivated by developing new opportunities and maximizing profits. This assumption is confirmed by the replies of the respondents to the question “what is the main motivation of traders seeking consultancy services?”. Thus, 68.4% (39 companies from 57) consider that “ambition for expansion and development”, constitutes the motive power of the recipient firms of consulting, second place a desire “to maximize profit” with a share of 50.9% (29 companies from 57), also an important position with 42.1% goes to the intended to “launch a new business or a new sphere of activity”.

The results of the survey, as expected, highlighted the fact that the largest segment of the market is owned by SME, this fragment of the market being served by 89.5% (51 companies from 57) of the respondents, and about 45.6% of the interviewed consultants hold portfolios, and large companies. At the same time it was found that 63.2% of respondents provide services for domestic enterprises and 59.6% companies based on mixed or foreign capital.

The importance of share for foreign companies is explained by high management culture, which resides in the fact that consultancy is a high-efficiency tool, which is used not only in the acute situation. More to mention is that the majority (50.9%) of operators seeking consultancy services are private businesses, motivated by the reasons stated above: the ambition

motivate, după cum s-a menționat mai sus, de ambiția de extindere și dezvoltare, întreprinderilor publice revenindu-le doar 14%, fapt extrem de regretabil, deoarece în viziunea noastră, implementarea unor tehnici manageriale moderne sau strategii de dezvoltare durabilă ar influența cardinal viteza de progresare a sectorului public al economiei (figura 4).

for expansion and development, public undertakings providing them only 14%, which is extremely unfortunate, because in our vision, implementation of modern managerial techniques or strategies for sustainable development would influence the speed of the state sector of the economy (figure 4).

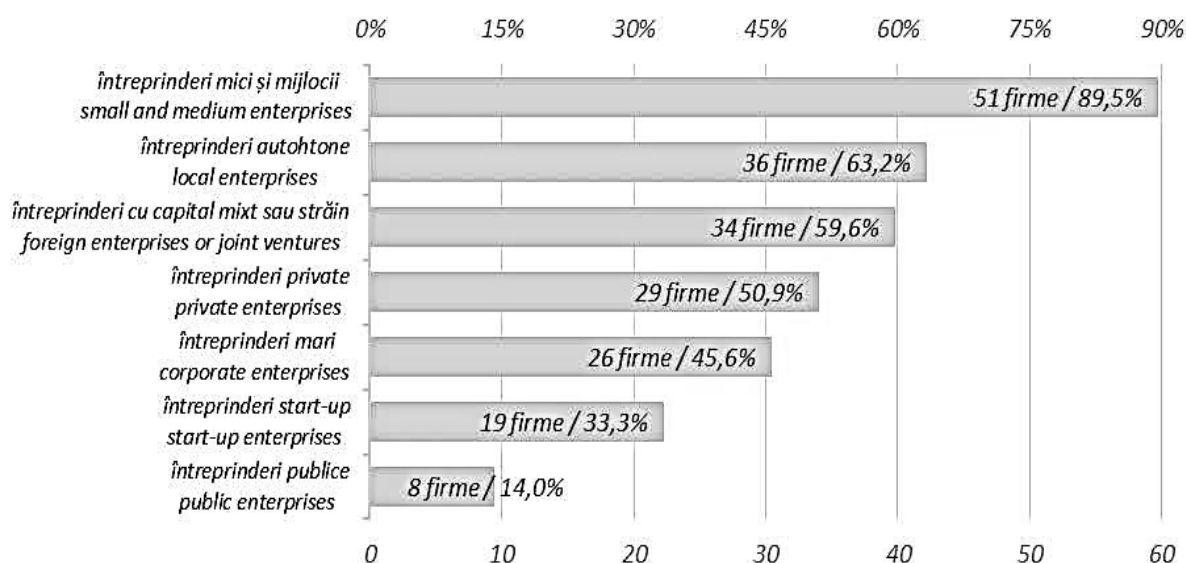


Figura 4. Beneficiarii serviciilor de consulting, anul 2015/

Figure 4. Beneficiaries of consulting services, 2015

Sursa: elaborată de autori / Source: elaborated by authors

Caracterul intangibil al serviciilor de consiliere acordă un grad de dificultate sporit în ceea ce privește evaluarea competențelor profesionale ale consultantului și alegerea furnizorului de servicii de consultanță. De aceea, consumatorii, de regulă, sunt orientați spre menținerea relațiilor de afaceri și colaborare cu specialiștii care au reușit să le rezolve problemele. La acest capitol, respondenții au indicat că circa 66,7% dintre clienți le solicită serviciile repetat, de 5 ori și mai mult, ceea ce, în fond, este confirmat și de practica mondială de consultanță, considerându-se că circa 2/3 din proiectele implementate au fost destinate clienților deja cunoscuți.

Intangible nature of counselling services provides an increased degree of difficulty as regards the assessment of the powers of the consultant and supplier choice of consulting services, so consumers are typically focused on maintaining business relations and collaboration with specialists who were able to solve their problems. The respondents have indicated that about 66.7% of clients request services repeatedly 5 times and more, what is confirmed by the world practice in consulting, considering that about 2/3 of the projects were intended for the customers who are already known.

Majoritatea companiilor care apelează la consultanță vor să schimbe ceva în organizația lor, ceva ce îi împiedică să obțină performanța pe

Most of the companies that use consultancy want to change something in their organization, something that prevents them from obtaining the performance that they want. But to change some of the traditions and skills of the organization, it

care și-o doresc. Dar să schimbi unele tradiții și deprinderi, în cadrul organizației, nu este lucru ușor. În mediul consultingului, un criteriu determinant de apreciere a clienților este gradul de deschidere spre schimbare sau inovare. Astfel, 57,9% dintre firmele chestionate apreciază deschiderea spre schimbare a propriilor clienți ca fiind mare, pe când 36,8% au optat pentru varianta de neutralitate. Concomitent, 56,1% dintre consultanți au apreciat orientarea agenților economici din Republica Moldova spre implementarea noilor tehnologii (inovațiilor) ca fiind moderată, 40,4% o consideră mare și doar 3,5% au evaluat orientarea spre inovare ca foarte mare.

Rezumând rezultatele sondajului, dorim să subliniem faptul că circa 40% dintre companiile de consultanță, participante la sondare, au apreciat rezistența agenților economici la implementarea schimbărilor ca fiind una mare, printre barierele principale, de care se ciocnesc consultanții la etapa de implementare a misiunilor de consiliere, se numără: nedorința de a schimba unele tradiții și deprinderi deja existente, dar și rezistența angajaților întreprinderii la implementarea schimbărilor (figura 5).

is not easy work. In the consulting medium a decisive criterion for assessing clients is the degree of openness towards change or innovation. Thus 57.9% of the firms surveyed appreciate opening to change their clients as being great, 36.8% opted for variant of neutrality. 56.1% of at the same time, consultants have praised the orientation of economic operators in the Republic of Moldova to implement new technologies (innovation) as moderate, 40.4% consider it great and only 3.5% were rated as orientation towards innovation.

Summing up the results of the survey, we would like to point out that approximately 50% of consultancy companies participating in the survey appreciated the strength of the economic operators at implementing changes being big, among the main barriers with which the implementation consultants of consultancy missions collide, include: the lack of desire to change some existing skills and traditions but also resistance of the employees to the implementation of changes (figure 5).

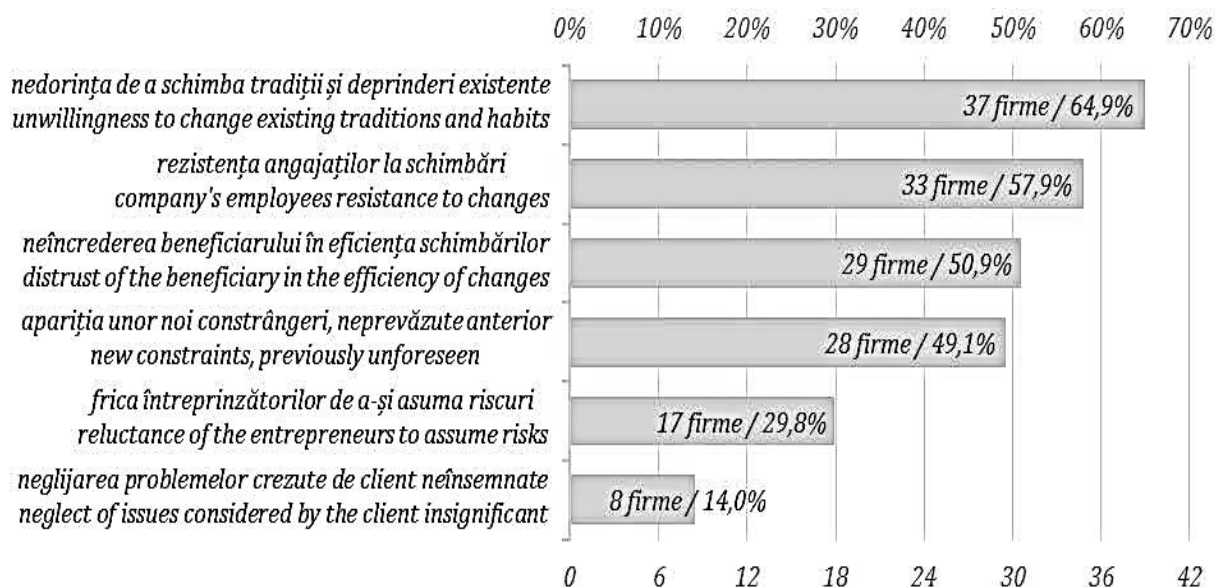


Figura 5. Barierele depistate la etapa de implementare a proiectelor de consultanță

Figure 5. Main barriers specific to implementation stage of consulting projects

Sursa: elaborată de autori / Source: elaborated by authors

Rezultate și discuții

Creșterea economică și stabilitatea au fost principalele motive pentru dezvoltarea piețelor de consultanță din Republica Moldova, în perioada 2009-2015, la fel și faptul că organizațiile autohtone au realizat că pentru a putea fi competitive pe piață, trebuie să se dezvolte și să investească în cunoștințe. În continuare, vom reliefa imaginea de ansamblu asupra unor probleme de piață și trenduri viitoare ale activității de consultanță pentru anii 2016-2020, încercând să oferim câteva soluții viabile pentru stimularea domeniului investigat. Previziunile au fost formulate în baza analizei unui vast material statistic și factologic din perioada 2007-2014, relevant atât pentru piața serviciilor de consultanță din Republica Moldova, cât și pentru piețele regionale (România, CSI, UE), punându-se în aplicație următoarele metode și tehnici de previziune economică: (a) metoda comparațiilor internaționale; (b) metoda evenimentelor precursore; (c) metoda extrapolării pe baza seriilor cronologice; (d) metoda extrapolării euristice; (e) metoda sondajelor previzionale.

După cum am menționat, în 2009, sectorul de consultanță pentru afaceri din Republica Moldova nu a suferit un impact critic din cauza crizei financiare mondiale, totuși, ritmul de creștere a diminuat simțitor, de la 29,89% până la 8,51% anual, dar a reușit să-și păstreze tendința ascendentă [2, p.172]. Este cunoscut faptul că, din cauza crizei, majoritatea întreprinderilor și-au ajustat bugetele pentru diferite activități, inclusiv pentru consulting, specialiștii din domeniu recomandau managerilor de întreprinderi să fie foarte atenți în cazul în care se opta pentru suprimarea bugetului destinat serviciilor de consultanță. Asistența consultanților este foarte importantă, deoarece ei aduc atât experiența altor industrii, cât și o privire obiectivă din exterior, care poate fi indispensabilă pe timp de criză. Totodată, mai există o particularitate care trebuie luată în calcul, de fapt, acest aspect a fost formulat la finele anului 2009, de către Robert Maxim (*CEO la Ensiht Management Consulting*), în contextul crizei eco-

Results and discussions

Economic growth and stability were the main reasons for the development of the consultancy market in Moldova in the period 2009-2015, as well as the fact that the indigenous organizations have realized that in order to be competitive on the market, it is necessary to develop and invest in knowledge. We will continue to embrace the whole of market issues and future trends of consulting activity for the years 2016-2020, trying to offer more viable solutions for stimulating the domain under investigation. The forecasts were based on a statistical analysis of comprehensive factual material and from 2007-2014, so market-relevant consultancy services in Moldova and regional markets (Romania, CIS, EU), with the following application methods and economic forecasting techniques: (a) the method of international comparisons; (b) precursor events method; (c) the method of extrapolation on the basis of the chronological series; (d) the method of heuristic extrapolation; (e) the method of polls forecast.

In 2009 the consulting business in Moldova has not suffered a critical impact due to the global financial crisis, however, the rate of increase declined from 29.89% to 8.51% annually, but managing to retain upward trend [2, p. 172]. It is known that because of the crisis, most businesses have adjusted budgets for different activities, including consulting, specialists in the field of enterprise managers recommended to be very careful if they opt for the suppression of the budget destined for the consultancy services. The assistance of consultants is very important, because they bring both experience in other industries, as well as an objective outside look can be indispensable in times of crisis. At the same time, there's a feature that should be taken into account, this issue has actually been formulated at the end of 2009, by Robert Maxim (*CEO at Insight Management Consulting*), in the context of the economic crisis since then, but regained its topicality for Moldovan firms by the end of 2015 under the conditions of an

nomice de atunci, dar care și-a recăpătat actualitatea pentru firmele moldovenești la finele anului 2015 în condițiile unei incertitudini economice și politice. Potrivit lui R. Maxim, „dacă acum câțiva ani consultanța era privită ca un lux al companiilor orientate spre inovație și dezvoltare, în prezent, ea ar putea deveni, mai degrabă, soluția de „ieșire din impas” pentru întreprinderile aflate într-o situație critică, în care supraviețuirea este primul punct pe agenda zilnică a top-managementului” [5].

În pofida unei creșteri macroeconomice incerte, în care se află Republica Moldova din cauza situației economico-politice, totuși, așteptările pentru sectorul activității de business consulting sunt destul de optimiste. În opinia autorilor, procesul de consolidare a pieței de consultanță va continua și se va intensifica. Pe de o parte, clienții vor solicita servicii de consultanță din ce în ce mai complexe, ceea ce va impulsiona formarea unor echipe de consultanți profesioniști cu un diapazon de competență destul de larg. Pe de altă parte, deschiderea pieței determinată de intenția integrării Republicii Moldova în Uniunea Europeană va impune întreprinderile autohtone să identifice metode de creștere a performanțelor economice pentru a putea face față concurenței firmelor străine.

Din punct de vedere al valorii pieței, în 2016-2020, cu siguranță, nu va mai fi vorba despre o creștere spectaculoasă ca și în anii precedenți, din simplu motiv că actualul context economic nu va mai permite acest lucru. În viziunea noastră, rata medie ponderată de creștere va diminua de la 16,21% anual până la 10,0%-11,0%. Trendul de încetinire a ritmurilor de dezvoltare s-a înregistrat încă în perioada 2011-2012, prin urmare, putem deduce că, în anul 2016, piața de consultanță va constitui estimativ 642 de milioane MDL, în 2018 aproximativ 791 de milioane MDL, iar spre 2020 se va extinde până la 974 de milioane MDL (figura 1).

În ceea ce privește cererea de consultanță, auditul contabil și financiar va continua să dețină întâietatea, totodată, se va intensifica interesul față de consultanța strategică și bine-

economic and political uncertainties. According to R. Maxim, “If several years ago consultancy was regarded as a luxury of companies oriented towards innovation and development, currently, it might become rather the 'exit from stalemate' for enterprises in a critical situation, where survival is the first point on the daily agenda of top-management” [5].

Despite an uncertain macroeconomic growth of the Republic of Moldova due to the political and economic situation, however, expectations for business activity sector consulting are quite optimistic. In the authors' opinion, the process of consolidation of the consultancy market will continue and will be intensified. On the one hand, clients will require consulting services increasingly more complex, which will spur the formation of teams of professional consultants with a quite broad range of competence. On the other hand, opening up the market determined by the intention of the Republic of Moldova's integration into the European Union will impose domestic enterprises to identify ways to improve economic performance in order to cope with competition from foreign firms.

In terms of market value, in 2016-2020, certainly it won't be talking about a spectacular growth as in previous years, because the current economic climate will no longer allow this. In our vision, the weighted average rate of growth will diminish from 16.21% annually up to 10.0%-12.0%. The trend of slowdown in rhythms of development was still in the period of 2011-2013, therefore it can be inferred that in the year 2016 consulting market will have an estimated MDL 642 million and in 2018 about MDL 791 million and towards 2020 it will extend up to MDL 974 million (figure 1).

As regards the request for consultancy, accounting and financial audit will continue to hold leadership also will heighten interest in strategic advice and of course IT, these trends were highlighted by the survey respondents.

If we would have to divide the business-

înțeles IT, aceste tendințe au fost conturate de respondenții sondajului implementat.

Dacă ar fi să împărțim piața de business-consulting în proiecte „*ce ar fi bine de implementat*” și proiecte „*ce trebuie de implementat*”, probabil că cererea pentru cele din prima categorie va diminua în anii ce urmează (2016-2018), de aceea, considerăm că companiile de consultanță ar trebui să-și concentreze oferta din viitorul apropiat pe cea de-a doua categorie de servicii.

Fragmentarea pieței de consultanță determinată de un număr mare de competitori (811 companii în 2014), dintre care o bună parte desfășoară activități sub numele generic de consultanță, dar care, în realitate, nu au atribuție la acest gen de servicii, ne demonstrează că consilierea pentru afaceri din Republica Moldova este în formare și încă nu a atins un prag de maturitate acceptabil. După părerea noastră, o etapă de selecție care va implica dispariția sau redefinirea poziției strategice a unora dintre întreprinderile de consultanță este inevitabilă, cele mai competitive firme se vor impune și se vor consolida, iar cele care nu respectă valorile și etica profesională de consultanță vor fi eliminate de pe piață. În 2016-2020, firmele de consulting specializate, axate pe un anumit segment de activitate (*marketing, audit, IT etc.*) vor putea obține progresele scontate, însă aceasta, în mare măsură, va depinde de calitățile profesionale ale consultanților de care dispune compania.

În literatura de specialitate, se pune accent și se discută mult despre etică, transparență și profesionalism în activitatea de business-consulting, dar, din păcate, constatăm un nivel redus al acestor aspecte pe piața de consultanță moldovenească. Îngrijorează și fenomenul de concurență neloială la care firmele de consultanță nu evită să recurgă. Beneficiarii serviciilor de consiliere, dorind să-și minimizeze costurile, deseori, sunt în căutarea mai multor oferte comerciale de pe piață sau chiar organizează mici licitații. Dorința de a câștiga proiecte, uneori, generează situații de

consulting market into projects “*what would be better to implement*” and “*projects you need to implement*”, probably the demand for those in the first category will diminish in the following years (2016-2018), therefore, we consider that consulting companies should concentrate the offer from the near future on the second category of services.

Consulting market fragmentation, caused by a large number of competitors (811 companies in 2014), most of whom are self-employed under the generic name of consulting but which in reality do not have powers to this kind of service, we demonstrate that counselling for Moldovan business is in training and has not yet reached an acceptable level of maturity. In our opinion a selection phase that will involve the disappearance or redefining the strategic position of some of the consultancy companies is inevitable, most competitive companies will impose and strengthen, while those who do not respect values and professional ethics consulting will be removed from the market. In 2016-2020, specialized consulting firms focused on a particular segment of activity (*marketing, auditing, etc.*) will be able to achieve the expected progress but it will largely depend on the qualities of professional advisers available in the company.

The literature focuses and discusses much about ethics, transparency and professionalism in business consulting; unfortunately, we find a low level of these factors consultancy market. There are worries regarding the phenomenon of unfair competition at which consulting firms do not avoid to recourse. Counselling services beneficiaries desiring to minimize costs, often are looking for several commercial offers on the market, or even organize small tenders. The desire to win projects sometimes generates situations of dumping in respect of consultancy missions, price reduction price being done at the expense of quality, professional ethics principles and standards. Unfortunately, with a small remuneration qualitative solutions cannot be delivered, which obviously impacts negatively on the

dumping în ceea ce privește prețul misiunilor de consultanță, reducerea prețului fiind făcută în detrimentul calității, principiilor eticii și standardelor profesionale. Din păcate, cu o remunerare mică nu pot fi livrate soluții de calitate, ceea ce, evident, se răsfrânge negativ asupra percepției, per ansamblu, a activității de consultanță de către agenții economici autohtoni, iar efectele negative ale acestei politici vor putea fi cuantificate numai atunci când, deja, va fi târziu pentru a le recupera.

Consultingul este un domeniu extrem de competitiv și dinamic, ceea ce impune existența unor repere și garanții, funcții care, în opinia noastră, ar putea fi preluate și dezvoltate de o Asociație a Companiilor de Consulting. În anii ce urmează, această asociație trebuie să devină un sprijin pentru firmele de consultanță, oferind un cadru obiectiv și eficient de atestare și certificare națională, ghiduri profesionale de tehnici aplicabile și bineînțeles un cod etic pentru organizațiile membre. În opinia președintelui AMCOR (*Asociația Firmelor de Consultanță și Training în Management din România*), dl Sorin Caian, scopul unei asociații profesionale de consultanță nu este acela de a le aduce clienți membrilor săi, ci mai degrabă de a educa piața, de a crea o voce comună a practicienilor din acest domeniu și de a forma un cadru optim în care fiecare consultant în management să își poată desfășura activitatea într-un mod profesionist și etic.

În anul 2004, a fost înființată Asociația Auditorilor și Consultanților în Management din Republica Moldova (AACM) – A.O. „Ecofin-Consult”. Considerăm că în perioada 2016-2020, această organizație ar trebui să-și intensifice activitatea, concentrându-se în sensul creării unei imagini pozitive a pieței, inclusiv prin elaborarea unor rapoarte anuale de evaluare a pieței de consultanță, reflectarea tendințelor majore din cadrul ei, difuzarea rezultatelor obținute. O altă sarcină, care se subînțelege, este dezvoltarea în paralel a unui climat de profesionalism și etică în prestarea serviciilor de consultanță către beneficiarii

overall perception of the business consultancy by the local operators, and the negative effects of this policy will be able to be quantified only when it will already be late to recover them.

Consulting is a highly competitive and dynamic domain, which in turn requires the existence of some parts and warranties, functions that in our consideration could be taken over and developed by the Association of Consulting companies. In the following years this association should become a support for consulting firms, providing an objective and efficient framework of accreditation and national certification, professional guides and of course techniques applicable to a code of ethics for member organizations. At the same time this association must be a benchmark to the users of consultancy services, giving them the security that the consultancy projects implemented by member firms correspond to certain standards. In the opinion of the president of AMCOR, Mr. Sorin Caian, the purpose of a professional consultancy association is not to bring them clients to its members, but rather to educate the market, create a common voice in this field and to form a framework in which every management consultant can carry out their work in a professional and ethical manner.

In 2004, was established the Association of Auditors and Management Consultants of the Republic of Moldova, “Ecofin-Consult”. We believe that in the period 2016-2020, this organization should increase its activity, focusing in the sense of creating a positive image of the market, including the elaboration of annual reports assessing the consultancy market, reflecting major trends within it, the dissemination of the obtained results. Another task is the parallel development of a professionalism climate and ethics in the provision of consultancy services to the beneficiaries of this type of service. Any company operating on the market of consulting must face a series of ethical obligations; compliance with some standards, in perspective, consultants who will accept these rules will

acestui tip de servicii. În anii ce urmează, AACM trebuie să devină un sprijin pentru firmele de business-consulting, dar, în același timp, această asociație trebuie să constituie un reper și pentru utilizatorii serviciilor de consultanță, oferindu-le acestora garanția că proiectele de consiliere implementate de firmele membre corespund anumitor standarde.

În ceea ce privește competiția între firmele de consultanță, în perioada 2016-2020, vor conta foarte mult flexibilitatea și capacitatea acestora de a livra soluții personalizate, care presupun înțelegerea profundă a activității clientului, a nevoilor lui, cunoașterea pieței pe care activează, estimarea corectă a evoluției pieței etc., atribute care nu sunt la îndemâna oricărei echipe de consultanți. Pentru a scoate o organizație din impas, companiile de consultanță trebuie, mai întâi, să înțeleagă situația și dificultățile organizației-client. De obicei, companiile de consultanță propun o abordare globală, care nu se concentrează pe un singur aspect. Ele pregătesc un proces de transformare, care să vizeze o schimbare a modelului business-proceselor și a operațiunilor din cadrul companiei-client [3, p.25]. Acele firme de consiliere care pot, într-adevăr, să livreze valoare adăugată nu vor duce lipsă de cerere din partea clienților în perioada 2016-2018, totuși, chiar și ele vor constata un nivel de concurență mai ridicat.

Începând cu 2016, comportamentul utilizatorilor serviciilor de consultanță se va modifica datorită stagnării dezvoltării economice a Republicii Moldova, prognozate pentru anii ce urmează. Drept consecință, beneficiarii vor fi mult mai atenți la valoarea adăugată adusă de proiectele de consultanță implementate. În această ordine de idei, considerăm că prețul stabilit pe pachete de servicii (*conform sondajului implementat, această metodă este preferată de 84% dintre consultanții autohtoni*) nu va mai fi o soluție viabilă pentru companiile de business-consulting, care își doresc o dezvoltare. Remediul care se impune constă în orientarea spre stabilirea prețului pentru consiliere ca raport procentual din valoarea adăugată

highlight and will become more valuable to their customers.

As regards competition between consulting firms, in 2016-2020 will count a lot their flexibility and ability to deliver tailored solutions which involve deep understanding of customer needs, activity, knowledge of the market, predicting the development of the market, etc., attributes that are not characterized to all the teams of consultants. To remove an organization from deadlock, consulting companies should, first of all, understand the situation and the difficulties of the customer-organization. Typically, consulting companies propose a global approach that does not focus on a single aspect. They prepare a transformation process aimed a change in the business model and operations processes within the customer-company [3, p. 25]. Those consultant firms that can really deliver added value will not lack of demand on the part of clients during the period 2016-2018; however, even they will establish a higher level of competition.

Starting with 2016, the behaviour of consulting services users will change due to stagnation of economic development of the Republic of Moldova, which is foreseen for the years to come. As a consequence, the beneficiaries will be much more careful in the added value brought by the implemented consultancy projects. In this context, we consider that the price set on the service package (*according to implemented survey this method is preferred by the 84% of local advisers*) will no longer be a viable solution for business-consulting companies who want a development. A remedy that emerges is pricing orientation for counselling as a percentage ratio of the value added generated by the consulting assignments. Consultants who will not want to link their revenues to the obtained results by the customer will not dispose of many alternatives and will be forced to fight among themselves by reducing prices established on time or service supplied. This situation will put pressure on weak companies; therefore we will

generată de misiunile de consultanță. Consultanții care nu vor dori să lege veniturile lor de rezultatele obținute de client nu vor dispune de multe alternative și vor fi nevoiți să se lupte între ei prin diminuarea prețurilor stabilite pe oră sau serviciu livrat. Această situație va pune presiune pe companiile slabe, prin urmare, vom urmări consolidarea pieței despre care am vorbit ceva mai sus. Companiile de consultanță, care vor fi mai atente la nevoile și capacitatea de plată a clienților lor, vor putea împărți cu aceștia o parte din profit și, pe termen lung, vor avea de câștigat.

Concluzie

Cererea pentru serviciile de consultanță este determinată de o serie întreagă de factori, situația economică a țării, dar și gradul de inteligență managerială a clienților fiind elemente importante. Cu siguranță că incertitudinea cu care Republica Moldova s-a ciocnit în 2015 va conduce la limitarea bugetelor în general, agenții economici ghidați de optimizarea costurilor, vor reduce, mai întâi de toate, din achiziționarea serviciilor, consultanță pentru afaceri nefiind o excepție, însă fără a considera sau calcula prea mult impactul asupra beneficiilor potențiale ratate. În circumstanțele create, pentru a-și dovedi utilitatea, firmelor de consulting le va reveni rolul de a demonstra clienților lor plusvaloarea pe care o pot furniza, ceea ce va dicta o pregătire profesională foarte solidă, experiență și comportament adecvat.

În pofida instabilității economice și politice, precum și a eventualelor reduceri de bugete pentru proiectele de consultanță cauzate de aceste perturbații, în opinia noastră, piața serviciilor de consultanță nu va înregistra regresie în 2016-2018, ba mai mult, ea va dispune de un potențial de dezvoltare, chiar dacă va suferi unele transformări dureroase. Premisa principală, în acest context, este faptul că oamenii de afaceri, nu doar cei veniți din exterior, dar și cei locali, au conștientizat importanța expertizei din afara propriei companii, ce asigură suportul profesionist necesar dezvoltării afacerii, evaluarea obiectivă a situației și perspectivei acesteia, formularea

pursue market consolidation that we talked about above. Consultancy companies, which will be more careful with the needs and ability to pay of its customers will be able to share with them some of the profit and in the long term will have win.

Conclusion

The request for consultancy services is determined by a number of factors, the economic situation of the country as well as the degree of management intelligence of the customers being important elements. Surely, the uncertainty with which Moldova collided in 2015 will result in limiting the budgets generally, operators are guided by cost optimization, will reduce first of all from the acquisition, consultancy services for business not being an exception, but without considering or calculating too much the impact on potential missed benefits. In the created circumstances, in order to prove the usefulness of consulting firms, consulting firms will have returned the role to demonstrate their value that they can deliver, which will dictate a very solid training, experience and adequate behaviour.

Despite the economic and political instability and the eventual reduction of budgets for consulting projects caused by such disturbances, in our opinion the consultancy services market will not record regression in 2016-2018, moreover, it has a development potential even if it will suffer some painful transformations. The main premise in this context is that business people, not just those who come from the outside, but also local people, have realized the importance of expertise from outside their own companies, providing the necessary professional support for business development, objective assessment of the situation and its perspectives, the formulation of achievable objectives, elaborating or adjusting development strategy as well as assistance for its implementation. The consultancy market in the Republic of Moldova will develop concurrently with reviving and strengthening the economic development of the country. At the same time, each of the consultancy market actors must

unor obiective realizabile, elaborarea sau ajustarea strategiei de dezvoltare, dar și asistența pentru implementarea acesteia. Piața de consultanță din Republica Moldova se va dezvolta concomitent cu revigorarea și consolidarea economică a țării. Totodată, fiecare dintre actorii pieței de consultanță trebuie să-și aducă contribuția la dezvoltarea unui mediu de afaceri competitiv, în care să domine etica, profesionalismul, orientarea către client și o concurență constructivă.

contribute to the development of a competitive business environment, in which will dominate ethics, professionalism, customer orientation and constructive competition.

Bibliografie/Bibliography:

1. Biroul Național de Statistică ale R.M. <http://www.statistica.md/> (accesat la 28.11.2015).
2. European Federation of Management Consultancies Associations. Survey of the European Management Consultancy. <http://www.feaco.org> (accesat la 28.11.2015).
3. ROXANA A. *Consultanța nu e un lux*. <http://www.cariereonline.ro/articol/consultanta-nu-e-un-lux> (accesat la 28.11.2015).
4. ZUBCO R. *Unele aspecte în evoluția activității de consulting din Republica Moldova*. În: Simpozionul Științific al Tinerilor Cercetători. conf. șt. intern., Chișinău, 14-15 apr. 2011. Chișinău, 2011, p. 170-173. ISBN 978-9975-75-577-1.
5. ZUBCO R., LOBANOV N. *Dinamica pieței serviciilor de consultanță din Republica Moldova și reflectarea principalelor tendințe a ei*. *Economica*. 2011, Nr. 2 (76), p. 21-26. ISSN 1810-9136.