

ROLUL SERVICIILOR DE CONSULTANȚĂ ȘI OUTSOURCING ÎN FORMAREA CAPITALULUI INTELECTUAL AL ÎNTRERINDERII

Drd. Roman ZUBCO, ASEM

Dezvoltarea societății informaționale ca societate a cunoașterii este condiționată decisiv de prezența unor organizații inteligente, cu capacități avansate de gestionare a competențelor ca surse de performanță. Totodată, chiar și cele mai competitive organizații, adesea, întâmpină dificultăți la monitorizarea și aplicarea neîntârziată a celor mai recente inovații tehnologice sau procedee manageriale. Obiectivul cercetării prezentate constă în identificarea originii și rolului serviciilor de consultanță și outsourcing în formarea sistemului de management al cunoștințelor și contribuția acestora la ameliorarea gestiunii activelor intelectuale ale întreprinderii.

Cuvinte-cheie: *consultanță, outsourcing, managementul cunoașterii/cunoștințelor, Knowledge Management, capital intelectual, competitivitate.*

JEL: M10, F23, F60

Introducere

Dezvoltarea efervescentă a serviciilor de consultanță și de outsourcing, ca instrumente de sporire a avantajelor competitive, în condițiile unei economii informaționale bazate pe cunoaștere, este una din tendințele majore ale mediului de afaceri contemporan. Noile provocări de ordin organizațional și managerial extind domeniile de cercetare ale consultanței și outsourcingului, accentul punându-se, preponderent, pe organizarea și optimizarea business-proceselor, implementarea inovațiilor în practică, altfel spus, menținerea competitivității întreprinderilor la un nivel corespunzător.

Material și metodă

Globalizarea, adâncirea continuă a interdependențelor între state, transformarea economiei într-o economie informațională bazată pe cunoaștere a cauzat intensificarea mediului concurențial și a competitivității întreprinderilor. Modificarea structurii costurilor de producere, prin creșterea însemnătății capitalului intelectual și capacității lui de a învăța și de a se adapta la condițiile dinamice ale pieței, constituie un factor ce poate influența dramatic competitivitatea întreprinderii.

Instaurarea barierelor de tip vamal, financiar, informațional reprezintă una din formele clasice ale strategiei concurențiale la nivel internațional pe larg aplicată și în prezent. Deși actuală, în contextul unei economii bazate pe cunoaștere, această strategie, cu siguranță, va suferi transformări, evoluând treptat. Companiile de succes, care își doresc o dezvoltare dinamică în viitor, nu mai pot conta, în egală măsură,

ROLE OF CONSULTING AND OUTSOURCING SERVICES REGARDING THE INTELLECTUAL CAPITAL FORMATION OF THE ENTERPRISE

PhD student Roman ZUBCO, ASEM

The development of the informational society, as a knowledge society, is decisively conditioned by the presence of intelligent organizations, with advanced capabilities for managing powers as sources of performance. At the same time even the most competitive organizations, often meet difficulties in monitoring and application of the latest technological innovations or managerial processes. The objective of the research consists in identifying the origin and role of consulting and outsourcing services to the formation of the management system of knowledge and their contribution to the improvement of the management of intellectual assets of enterprises.

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

JEL: M10, F23, F60

Introduction

The development of consulting and outsourcing services, as tools of enhancement the competitive advantages, in conditions of knowledge-based information economy – is one of the major trends of the contemporary business environment. New organizational and managerial challenges extend the research areas of consultancy and outsourcing, the emphasis is being put mainly on the organisation and optimisation of business processes, implementation of innovations in practice, the maintenance of the competitiveness of enterprises at an appropriate level.

Material and method

Globalization, continuous interdependence between states, transformation of economy into an information economy based on knowledge caused the intensification of the competitive environment and the competitiveness of enterprises. The modification of the structure of production costs by increasing the intellectual capital and its capacity to adapt to dynamic market conditions – is a factor that can dramatically influence the competitiveness of enterprises.

The establishment of customs, financial and information barriers represent one of the classic forms of internationally competitive strategy, widely applied at present time. In the context of a knowledge-based economy, this strategy will certainly undergo transformations, gradually evolving.

Successful companies, who want a dynamic development in the future, cannot longer count on barriers establishment as in the past, but must focus on

pe instaurarea barierelor ca și în trecut, ci trebuie să se axeze pe mărirea vitezei de reacție la schimbările pieței și anticiparea evoluției ei. Această idee este perfect reliefată de către corporația transnațională specializată în consultanță McKinsey & Company, care remodelează înțelesul comun al competitivității prin următoarea teză: „Strategia trebuie bazată pe o „viziune largă” – concentrată pe crearea unui tablou amplu, multi-color, compus din prezent și viitor, ce oferă angajaților companiei o libertate și o flexibilitate considerabilă pentru căutarea de noi oportunități” [1].

Tot mai mult teren câștigă modelul de business, în care schimbul de informații, comerțul cu bunuri și servicii, tranzacțiile internaționale, trec într-o dimensiune virtuală. Gestiunea și automatizarea acestor afaceri evoluează extrem de rapid grație sistemelor informatice moderne. Prin urmare, cunoștințele devin cel mai important factor al competitivității.

La nivelul statelor membre ale Uniunii Europene, cota-parte a resurselor alocate pentru cercetare, inovare și dezvoltare este în continuă creștere. În țări ca Danemarca, Suedia, Finlanda și Germania, acest indice depășește pragul de 3% din PIB, cu regret constatăm că, în Republica Moldova, situația este diametral opusă, indicatorul fiind într-o continuă descreștere (vezi figura 1).

increasing the speed of response to market changes and to predict its evolution. This idea is perfectly supported by transnational corporation specialized in consulting, McKinsey & Company, which remodels the common sense of the competitiveness by the following sentence: “the strategy shall be based on a ‘wide’ vision – focused on creating a vast, multi-coloured picture, composed of present and future, which offers to the employees of the company a considerable freedom and flexibility in searching for new opportunities” [1].

More and more wins the business model where the exchange information, trade in goods and services, international transactions, pass in a virtual dimension. The management and automation of this business evolves extremely fast thanks to modern computer systems. Therefore, the knowledge becomes the most important factor of competitiveness.

At the level of the Member States of the European Union, the share of resources allocated to research, innovation and development is in a continuing increase, in countries like Denmark, Sweden, Finland and Germany this index exceeds 3 per cent of GDP, unfortunately in The Republic of Moldova the situation is diametrically opposite, being in a continuous decrease (see figure 1).

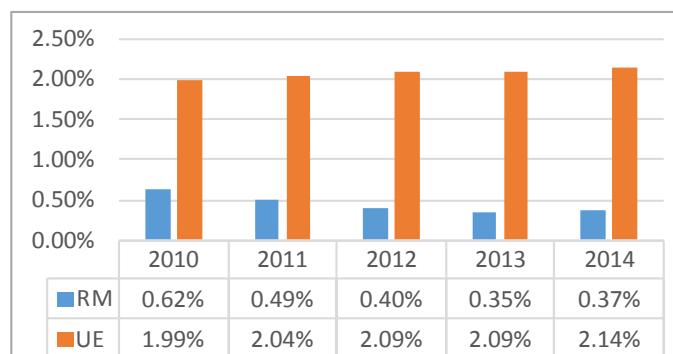


Figura 1. Finanțarea științei și inovațiilor în RM și UE/ Figure 1. Financing of R&D in RM and EU

Sursa: elaborată de autor în baza: [2],[3] / Source: compiled by the author based on [2], [3]

Valoarea și importanța factorilor de producție tradiționali, cum sunt resursele naturale și forța de muncă în condițiile economiei informaționale sunt în descreștere, însemnătatea acestora fiind preluată de noi factori, precum: cercetarea, inovarea, know-how-ul, tehnologiile informaționale. În prezent, prețul bunurilor sau serviciilor comercializate include în sine nu doar manopera și materia primă, dar și cheltuielile pentru lansarea produsului pe piață, ne referim aici la externalizarea serviciilor de marketing, cercetare, plăți către titularii drepturilor de proprietate intelectuală sau ai diferitelor forme de licențiere. Prin urmare, prețul și alte caracteristici ale produsului depind, în mare măsură, de componenta intelectuală ce a stat la baza elaborării produsului. Aspectele descrise mai sus ne permit să constatăm o transformare a particularităților

The value and importance of traditional production factors such as natural resources and labour forces in conditions of the information economy are decreasing, their significance being taken over by new factors such as: research, innovation, know-how and information technologies. Currently, the price of the goods or marketed services include not only labour and raw materials, as well as expenses for the launch of the product on the market, we refer here to the outsourcing of marketing, research, payments to holders of intellectual property rights or various licensing forms. Therefore, the price and other product features depend on a large extent on the intellectual component which was on the basis of the product elaboration. The aspects described above allow us to find a transformation of contemporary competitiveness and the

competitivității contemporane, precum și a faptului că, în prezent, importanța activității de consultanță și outsourcing se datorează următoarelor precondiții:

- apariția și aprofundarea specializării în sfera managementului;
- decalajul dintre teoria managerială și activitatea practică de conducere a întreprinderii;
- procesele de globalizare și internaționalizare a businessului;
- accelerarea progresului tehnico-științific și socio-economic, care a condiționat necesitatea atragerii temporare a specialiștilor/consultanților din exteriorul companiilor pentru a asigura implementarea inovațiilor și racordarea organizațiilor la condițiile pieței;
- externalizarea business-proceselor întreprinderii către companii specializate (outsourcing).

Acutizarea concurenței internaționale obligă întreprinderile să-și actualizeze, într-un mod prompt, produsele, serviciile, tehnologiile aplicate, metodele de producție și strategiile de management. Principalul avantaj competitiv al companiei devine calitatea managementului capitalului uman și intelectual, viteza de reacție la schimbările mediului economic. Pe de altă parte, odată cu globalizarea fluxurilor comerciale și financiare, gestiunea lor se complică substanțial față de trecut. Tot mai multe mijloace bănești sunt alocate pentru asigurarea riscurilor tranzacțiilor internaționale sau pentru protecția datelor. Complexitatea mediului concurențial, poate însemna că abilitățile și cunoștințele necesare pentru gestiunea întreprinderii nu întotdeauna pot fi dezvoltate în interiorul companiei, deseori, acestea trebuie atrase din exteriorul ei [4].

O modalitate eficientă pentru soluționarea unor sarcini similare poate servi procedeul de atragere a specialiștilor externi sau de externalizare a business-proceselor întreprinderii. În prezent, consultanța și outsourcingul înregistrează un trend ascendent semnificativ pentru dezvoltarea economiei bazate pe cunoaștere, de facto, reprezentând două domenii de activitate distincte ele sunt parte integrantă a aceleiași sfere – industria serviciilor pentru afaceri. În fond, consultanța presupune generarea de noi cunoștințe, caracterizată prin trecerea cunoștințelor de la consultant – la beneficiarul serviciului. Outsourcingul, la fel, implică generarea și utilizarea de cunoștințe, care contribuie la creșterea avantajelor competitive ale clientului, însă, spre deosebire de consultanță, cunoștințele rămân în proprietatea furnizorului de servicii.

Accentuând diferențele între aceste două noțiuni, am dori să menționăm că, spre deosebire de alte servicii pentru afaceri, consultingul nu este doar o configurație a outsourcingului care, pur și simplu, atrage specialiști din exterior pentru a rezolva o sarcină. Consultanța constituie un serviciu de creare a unui produs fundamental nou, personalizat pentru beneficiar, legat de construirea unui sistem universal de management al cunoștințelor și competențelor în

fact that currently, the importance of consulting and outsourcing activity is due to the following preconditions:

- appearance and deepening of specialization in management sphere;
- the gap between managerial theory and practical work of the enterprise management;
- the processes of globalization and internationalization of business;
- acceleration of technical-scientific and socio-economic progress which has conditioned the necessity temporary attraction of specialists/consultants from outside of companies in order to ensure the implementation of innovation and connecting organizations to market conditions;
- outsourcing of business processes of enterprises to specialized companies (outsourcing).

Stronger international competition requires the enterprises to promptly update the products, services, technologies, production methods and management strategies. The main competitive advantage of the company becomes the human capital and intellectual management quality, response to changes in the economic environment. On the other hand, with the globalization of trade and financial flows, their management is substantially complicated relatively to the past. More and more financial means are earmarked for insurance the risks of international transactions or data protection. The complexity of the competitive environment could only mean that the skills and needed knowledge for the management of enterprises not always can be developed inside the company, often these must be attracted from outside [4].

An effective way of solving similar tasks can serve the process of attraction of external specialists or outsourcing of business-processes of the enterprise. Currently, consultancy and outsourcing register a significant uptrend for the development of knowledge-based economy, de facto representing two distinct areas of activity being a part of the same sphere – business services industry. In fact, the consultancy implies the generation of new knowledge, characterized by the transition of knowledge from the consultant to the beneficiary. The outsourcing involves the generation and use of knowledge that contributes to increasing the competitive advantages of the client, however unlike consulting, knowledge is still in the property of the service provider.

Emphasizing differences between these two concepts, we would like to mention that unlike other business services, the consulting is not only a configuration of outsourcing that simply attracts specialists from abroad to solve a task. The consultancy is a service to create fundamentally a new product for the beneficiary, related to the construction of a universal system of management of knowledge and the com-

interiorul firmei-client. Obiectivul principal, la elaborarea unui sistem de management al cunoașterii, constă în asigurarea utilizării eficiente a cunoștințelor și abilităților pentru atingerea obiectivelor strategice, operaționale și tehnologice, precum și în menținerea unui nivel adecvat de competențe organizaționale și de informare care să corespundă mediului concurențial și aspirațiilor de dezvoltare a companiei.

Managementul cunoștințelor/cunoașterii contribuie substanțial la îmbunătățirea gestiunii activelor intelectuale ale firmei, iar ipotezele care stau la baza elaborării sistemului de management al cunoașterii sunt următoarele [5]:

1. *Cunoștințele și competențele sunt principala sursă a avantajului competitiv.* Elementul distinctiv al mediului de afaceri contemporan, față de trecut, este faptul că cunoștințele și competențele profesionale au devenit elementele-cheie ale competitivității. Totuși, pentru ca acest concept să nu piardă din utilitatea sa practică, este important ca termenul de „cunoștințe/cunoaștere” să fie definit într-o manieră precisă. O economie bazată pe cunoaștere, presupune o economie, în care, la factorii tradiționali de producție: pământ, muncă și capital, se mai adaugă cunoștințele, acest nou factor, de fapt, joacă un rol primordial în crearea avantajelor competitive și formarea valorii adăugate. Nucleul economiei bazate pe cunoștințe este o combinație a patru elemente independente: (a) generarea de cunoștințe, (b) transferul cunoștințelor prin intermediul educației, (c) diseminarea cunoștințelor prin tehnologii de comunicare și (d) utilizarea cunoștințelor pentru inovarea tehnologică.

2. *Pentru o dezvoltare continuă a întreprinderii sunt la fel de valoroase atât cunoștințele sistematizate, cât și cele nesistematizate.* Există o distincție semnificativă între termenii „informație” și „cunoștințe”, cunoștințele, la rândul lor, se divizează în: (a) sistematizate și (b) nesistematizate. Cunoștințele sistematizate sunt acele cunoștințe care au fost transpuse într-o formă verbală și pot fi codificate, cu alte cuvinte, pot deveni informație. Cunoștințele sistematizate pot fi transmise de la o persoană la alta fără un contact social direct între indivizi. Cunoștințele nesistematizate sunt cunoștințele care nu au fost transpuse sau nu pot fi transpuse într-o formă verbală, prin urmare ele sunt transmise de la emițător către alți beneficiari doar prin contact direct, deci, pentru transmiterea cunoștințelor nesistematizate este necesară o colaborare reciprocă.

3. *Utilizarea eficientă a cunoștințelor depinde de calitatea anturajului social al firmei.* Aspirația spre utilizarea cât mai eficientă a cunoștințelor în interiorul companiei necesită multiplicarea relațiilor interpersonale și comunicative între angajați, dezvoltarea încrederii reciproce, edificarea unui sistem de valori comportamentale care vor crea premise pentru conlucrarea și consolidarea personalului. Relațiile dintre angajați pot fi susținute prin instituirea unor rețele sociale în interiorul firmei. În sine, aceste rețele

petences within the company-client. The main objective in developing a knowledge management system consists in ensuring an efficient use of knowledge and skills in order to achieve strategic, operational and technological objectives, as well as the maintenance of an adequate level of organizational and information competences to match the competitive environment and the development aspirations of the company.

Management of knowledge/expertise substantially contributes to the improvement of intellectual assets of the firm and the assumptions underlying the elaboration of knowledge management system are as follows [5]:

1. *Knowledge and skills are the main source of competitive advantage.* The distinctive element of the contemporary business environment relative to the past is that the knowledge and professional skills have become key elements of competitiveness. However, in order this concept not to lose its practical utility, it is important that the term “knowledge/expertise” to be defined in a precise manner. A knowledge-based economy is an economy which involves the traditional factors of production: Earth, work and capital to which the knowledge is added, this factor actually plays a major role in creating competitive advantages and added value formation. The core of the knowledge-based economy is a combination of four independent elements: (a.) generating knowledge, (b) the transfer of knowledge through education, (c) dissemination of knowledge through communication technologies and (d.) use of knowledge for technological innovation.

2. *For a continuous development of the enterprise, systematized and unsystematized knowledge have the same value.* There is a significant distinction between the terms “information” and “knowledge”, knowledge is being divided among n: (a.) systematized and (b) unsystematized. Systematized knowledge is that which has been transformed into verbal form and can be encoded, in other words can become information. Systematized knowledge can be transmitted from one person to another without a direct social contact between individuals. Unsystematized knowledge – is knowledge that is not transposed or cannot be transposed in a verbal form, therefore it is transmitted from the transmitter to other beneficiaries only through a direct contact, so transmission of unsystematized knowledge is a need for mutual collaboration.

3. *Efficient use of knowledge depends on the quality of the social environment of business.* Striving towards a more efficient use of knowledge inside the company requires multiplication of interpersonal relationships and communication between employees, development of mutual trust, building a system of behavioural values which will require premises for cooperation and strengthening of personnel. Relations

prezintă un instrument de schimb permanent de cunoștințe și competențe între angajați. De asemenea, ele mai au menirea de a asigura o racordare dintre personal și managementul firmei în ceea ce privește motivarea, inspirarea și stabilirea obiectivelor la toate nivelele întreprinderii.

4. *Între cunoștințe și obiectivele strategice există o interdependență strânsă.* Cunoașterea constituie un produs al gândirii umane și este strâns legată de intențiile individuale și colective ale societății de a înțelege raționamentul fenomenelor înconjurătoare, inclusiv a celor economice. În acest context, cunoașterea nu poate fi evaluată fără a fi considerate intențiile/obiectivele, experiența și modul de gândire ale unei persoane sau grup de persoane în parte. O situație similară se observă și în domeniul cunoașterii organizaționale – cunoștințele au o influență semnificativă asupra formării obiectivelor/intențiilor strategice ale companiei. Obiectivele strategice stimulează procesele în urma cărora sunt generate noi cunoștințe și competențe, iar acestea, la rândul lor, influențează mutual crearea obiectivelor strategice. Împreună, cunoștințele și obiectivele strategice conturează imaginea gândirii organizaționale a întreprinderii.

În afara ariei gândirii organizaționale, noi cunoștințe pot fi obținute doar prin cercetarea sau restructurarea informațiilor existente, totuși, reconfigurarea informației generează doar informații noi, dar nu și noi cunoștințe. Din aceste considerente, ca urmare a revoluției tehnologice din sfera prelucrării informațiilor, volumul de informații a înregistrat o creștere spectaculoasă, pe când creșterea volumului de cunoștințe a fost mult mai modestă.

5. *Managementul cunoștințelor este una din cele mai importante funcții ale businessului.* O bună parte din organizațiile contemporane au neajunsul de a subaprecia măsura în care succesul în afaceri depinde de managementul cunoștințelor, continuând să utilizeze concepte depășite privitor la esența și natura cunoașterii. În special, o răspândire largă a primitivității, conform căreia cunoștințele sunt generate exclusiv de acele unități și subdiviziuni ale întreprinderii care lucrează nemijlocit cu informații sau cunoștințe, de facto, însă, know-how-ul și inovațiile – nu sunt altceva decât elementele structurale ale managementului cunoașterii.

Diferite subdiviziuni specializate ale firmei emit cunoștințe sistematizate care pot fi utilizate și de alte structuri ale companiei, totodată, ele generează și cunoștințe nesistematizate, adică netransmisibile, care se utilizează doar în interiorul subdiviziunii emitente. În cazul lipsei sistemului de management al cunoștințelor, în interiorul subdiviziunilor, treptat, se acumulează o cantitate considerabilă de cunoștințe nesistematizate, ce nu pot fi preluate de către alte departamente ale companiei, prin urmare, competitivitatea firmei scade.

O problemă aparte o constituie localizarea cunoștințelor, ce poate fi descrisă elocvent pe exemplul

between employees may be supported through the establishment of social networks within the firm. These networks exhibit a continuous exchange of knowledge and expertise among employees. Also, they are meant to ensure a connection between the staff and management of the company with regard to motivating, inspiring and setting goals at all levels of the enterprise.

4. *There is a strong interdependence between strategic objectives and knowledge.* The knowledge constitutes a product of human thinking and is closely related to individual and collective intentions of the society to understand the reasoning of surrounding phenomena inclusively the economic once. In this context, knowledge cannot be assessed without being taken into consideration the intentions/goals, experience and way of thinking of a person or group of individuals. A similar situation is observed in the field of organizational knowledge – the knowledge has a significant influence on the formation of the strategic goals/intentions of the company. The strategic objectives stimulate the processes which generate new knowledge and expertise, and these in turn influence the mutual creation of the strategic objectives. Together, knowledge and strategic objectives outline the image of organizational thinking of the enterprise.

Outside the organizational thinking area, new knowledge can be obtained through researching or restructuring of existing information, however the reconfiguration of information generates new information but not new knowledge. Therefore, as a result of technological revolution from the information processing field, the volume of information has registered a spectacular growth, while the increase of volume of knowledge was more modest.

5. *Knowledge Management is one of the most important functions of the business.* A good part of contemporary organizations have the drawback of underestimating the extent that business success depends on knowledge management continuing to use out-dated concepts regarding the essence and nature of knowledge. In particular, the vision got a wide spread according to which the knowledge are generated solely by those units and subdivisions of the enterprises who work directly with information or knowledge, however, de facto, know-how and innovation - are not anything other than structural elements of knowledge management.

Various specialized subdivisions of the company issue systematic knowledge that can be used by other structures of the company, at the same time they generate unsystematized knowledge which are used only within the issuing subdivision. In the absence of knowledge management system, inside branches are gradually accumulated a considerable amount of unsystematized knowledge, which cannot be taken over by

unui angajat – presupus purtător al unor cunoștințe unice, extrem de importante, disponibilizarea acestui lucrător poate însemna un prejudiciu irecuperabil pentru întreprindere. Ceva similar se întâmplă și la nivelul departamentelor, dacă cunoștințele nu sunt sistematizate și se concentrează doar într-o singură subdiviziune, aceasta înseamnă, în primul rând, că cunoștințele nu sunt valorificate, iar în cel de-al doilea rând, mereu persistă riscul legat de plecarea experților-cheie din această subdiviziune, astfel creându-se perturbări pentru business-procese în treburile întreprinderii.

În această ordine de idei, una din sarcinile primordiale ale managementului cunoștințelor o constituie delocalizarea acestora. În companiile de succes, care activează într-o economie bazată pe cunoaștere, există instrumente și procedee speciale pentru diseminarea atât a cunoștințelor sistematizate, cât și a celor nesistematizate, ceea ce, evident, contribuie la eficientizarea utilizării lor în procesul de lucru, precum și la diminuarea riscurilor de pierdere a unor informații importante.

Activitatea de consultanță în procesul de elaborare și implementare a unui sistem de management bazat pe cunoaștere este orientată spre:

- crearea unor mecanisme de interconectare și armonizare a aflurilor cunoștințelor organizaționale, precum și a obiectivelor strategice ale firmei;
- crearea unui proces activ de acumulare a cunoștințelor nesistematizate din interiorul companiei și transformarea acestora în cunoștințe sistematizate;
- crearea rețelelor și canalelor de furnizare către angajați a informațiilor și cunoștințelor sistematizate din exteriorul întreprinderii prin apelarea la experți/consultanți, baze de date, cercetări și inovații efectuate în exteriorul firmei;
- crearea mecanismelor de delocalizare/ diseminare a cunoștințelor organizaționale;
- formarea sistemelor de instruire a personalului în corespundere cu obiectivele strategice și cerințele managementului cunoștințelor.

Concluzii. În societatea economică contemporană, este tipic ca organizațiile să se aprecieze și evalueze reciproc prin monitorizarea mediului lor ambiant, să urmărească liderii din domeniu, să învețe unele de la altele, să recurgă la imitare, să se confrunte între ele ori să se alieze în scopuri de creare și utilizare a noilor idei. În asemenea împrejurări, serviciile de consultanță și outsourcing constituie o sursă inepuizabilă de cunoștințe și informații, ce oferă agenților economici acces la o gamă extinsă de alternative posibile de dezvoltare și de învățare din surse externe, dar și la etaloane de performanță exigente din mediul concurențial și posibilități de continuă evoluție pe măsura avansării cunoașterii.

other departments of the company, hence the competitiveness of the firm decreases.

A separate issue is the location of knowledge, which can be described on example of an employee – an assumed bearer of unique and extremely important knowledge, the worker layoff can mean irreparable damage to the company. Something similar happens within departments, if the knowledge is not systematized and focuses just on one subdivision, this means that knowledge is not used and always persists the risk related to the departure of key experts in this subdivision, thus creating disturbance for the whole enterprise business process.

In this context, one of the primary tasks of management knowledge is their delocalisation. In successful companies which operate in a knowledge-based economy, there are special tools and procedures for disseminating systematized and unsystematized knowledge which obviously contributes to the optimisation of the use of their work and risk reduction regarding loss of important information.

Consulting activity in the development and implementation of a management system based on knowledge is focused on:

- creation of interconnection and harmonisation mechanisms of organizational knowledge flow and the strategic objectives of the company;
- creating an active process of accumulation of unsystematized knowledge within the company and their transformation in systematized knowledge;
- creating networks and channels for the provision of information for employees of systematized knowledge outside the enterprise by appealing to the experts/consultants, database, research and innovation carried out outside the company;
- creating of delocalisation/dissemination mechanisms of organizational knowledge;
- formation of training systems of personnel with the strategic objectives and requirements of management of knowledge.

Conclusions. In a contemporary economic society, it is typical for the organizations to evaluate each other by looking after the leaders in the field, learning from each other, resorting to imitation, facing each other or to ally with the purpose of creating and using new ideas. In such circumstances, consulting and outsourcing services constitute an inexhaustible source of knowledge and information that provides the traders access to a wide range of possible alternatives of development and learning from external sources, but also to the performance standards of the competitive environment and continuous evolution of knowledge.

Bibliografie / Bibliography:

1. КОЙН К., БУАРОН Р., ФОСТЕР Р., БХАЙД А., „Как превзойти конкурентов” // Вестник Mckinsey. 2002. №1. (http://www.cfin.ru/management/strategy/compet_mckinsey.shtml);
2. CUCIUREANU Gheorghe, UNGUR Cristina, „Considerații privind politica statului în domeniul finanțării științei și inovării în RM” (http://idsi.md/files/file/publicatii/2014/Consideratii%20privind%20politica%20statului_Cuciureanu_Ungur.pdf);
3. R & D expenditure, data extracted in June 2015, (http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/R_%26_D_expenditure);
4. ИСЛАМОВА З. Р., „Современные тенденции хозяйствования в сфере консультационных услуг”, 2002 (<http://www.dissercat.com/content/sovremennye-tendentsii-khozyaistvovaniya-v-sfere-konsultatsionnykh-uslug>);
5. Стратегическое Мастерство, „Управление знаниями”, (http://www.time-stream.ru/ru/pages/Konsalting/Upravlenie_znaniyami.html);
6. ROMER P., „Two strategies for economic development: using ideas and producing ideas”. În studiul tematic „Organizații bazate pe cunoaștere”, Academia Română, București, 2001.