

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN MOLDOVA

Cu titlu de manuscris
C.Z.U.: 005.21:005.942(478)(043)

MARIANA RADOV

**Dezvoltarea managementului sinergiei în strategia companiilor de
consultanță**

521.03 – ECONOMIE ȘI MANAGEMENT ÎN DOMENIU DE ACTIVITATE

Teză de doctor în științe economice

Conducător științific:

Ala Cotelnic, dr. hab., prof. univ.

Autor:

CHIȘINĂU, 2023

© Mariana Radov, 2023

Cuprins

Adnotare	5
Lista tabelelor	8
Lista figurilor.....	9
Lista abrevierilor.....	11
Introducere.....	14
1. Premisele teoretice ale managementului sinergiei în contextul managementului strategic 21	
1.1. Evoluția managementului strategic și importanței sinergiei pe plan internațional ...	21
1.2. Contribuția teoriilor de management strategic la abordarea sinergică.....	29
1.3. Aportul în dezvoltarea managementului strategic și sinergiei în Republica Moldova și necesitatea cercetării.	33
1.4. Concluzii la capitolul I.....	42
2. Strategia companiei de consultanță și oportunități pentru managementul sinergiei	45
2.1. Consultanța în afaceri și management: importanța și analiza retrospectivă	45
2.2. Contribuția strategică a companiilor de consultanță la progresul ramurii în străinătate 60	
2.3. Oportunități și elemente ale Managementului sinergiei pentru ramura de consultanță	73
2.4. Concluzii la Capitolul II	89
3. Modelul de management al sinergiei în strategia companiilor de consultanță în Republica Moldova.....	91
3.1. Analiza ramurii de consultanță în afaceri și management din Republica Moldova .	91
3.2. Practicile de sinergie și contribuție la dezvoltarea consultanței în Republica Moldova 114	
3.3. Implementarea Modelului sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii	130
3.4. Concluzii la Capitolul III	148
Concluzii și recomandări	151
Bibliografie.....	157
Anexe.....	180
Anexa 1. Accente tematice în cercetările de managementul strategic.....	180
Anexa 3. Domeniile de aplicare ale sinergiei	186
Anexa 4. Clasificarea sinergiilor și efectelor sinergice	187
Anexa 5. Elementele Paradigmei sinergetice relevante contextului abordat.....	189
Anexa 6. Abordarea sinergică în cercetările de management strategic	190
Anexa 7. Accente tematice în cercetările de management strategic și abordarea sinergică în Republica Moldova.....	191
Anexa 8. Definiții relevante din ramura consultanță în afaceri și management	193
Anexa 9. Accente tematice în evoluția ramurii de consultanță în afaceri și management pe plan internațional	194
Anexa 10. Statistica globală a pieței de consultanță în afaceri	195
Anexa 11. Statistica Europeană a pieței de consultanță în afaceri și management.....	196
Anexa 12. Lista asociațiilor de profil europene	199
Anexa 13. Tipologia companiilor de consultanță în afaceri și management	200
Anexa 14. Contribuția companiilor top de consultanță în management la dezvoltarea ramurii și teoriilor de management	201
Anexa 15. Criterii pentru analiza potențialului companiei în raport cu practicile de sinergie și contribuția sa la dezvoltarea ramurii (ramura de consultanță în afaceri și management)..	204
Anexa 16. Accente în evoluția ramurii de consultanță în afaceri și management în Republica Moldova.....	205

Anexa 17. Lista entităților și organizațiilor, și programelor de suport în afaceri care au contribuit la dezvoltarea ramurii de consultanță în afaceri și management din Republica Moldova.	206
Anexa 18. Lista asociațiilor de profil și conexe care au contribuit la dezvoltarea ramurii de consultanță în afaceri și management din Republica Moldova	209
Anexa 19. Lista principalilor jucători din ramura de consultanță în afaceri și management din Republica Moldova.....	211
Anexa 20. Impactul macroeconomic al ramurii de consultanță în afaceri și management din Republica Moldova.....	214
Anexa 21. Subiectele de instruire pentru masteranzii din Republica Moldova în cadrul disciplinei opționale Consultanță în afaceri și management.....	216
Anexa 22. Chestionar Managementul sinergiei în strategia companiilor de consultanță ..	217
Anexa 23. Lista companiilor de consultanță în afaceri și management participante la chestionarea privind Managementul sinergiei	220
Anexa 24. Principalii jucători pe piața de consultanță în afaceri și management și contribuția lor la dezvoltarea ramurii	222
Anexa 25. Prezentarea succintă a Asociației Consultanților în Afaceri și Management din Republica Moldova.....	227
Anexa 26. Cod Etic al profesiei de consultant, respectat de membrii Asociației Consultanților în Afaceri și Management (ACAM)	228
Anexa 27. Prezentarea grupului de companii ProConsulting Group.....	229
Anexa 28. Prezentarea proiectelor de consultanță ProConsulting Group.....	232
Anexa 29. Contul de profit și pierderi al grupului de companii ProConsulting Group	237
Anexa 30. Efectele sinergice din practicile de sinergie ale ProConsulting Group	240
Anexa 31. Evaluarea potențialului de contribuție la dezvoltarea ramurii și de desfășurare a practicilor de sinergie a ProConsulting Group	245
Anexa 32. Analiza SWOT cu referire la potențialul de contribuție la dezvoltarea ramurii și sinergie a ProConsulting Group.....	247
Anexa 33. Obiectivele strategice și KPI de sinergie și contribuție la dezvoltarea ramurii ale ProConsulting Group	248
Anexa 34. Acțiunile și bugetul pentru implementarea obiectivelor de sinergie ale ProConsulting Group	250
Anexa 35. Analiza riscurilor implementării Modelului sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii pentru ProConsulting Group	252
Anexa 36. Metodologia de calcul a Indicelui Național de Consultanță NCI.....	254
Anexa 37. Act de implementare ACAM	255
Anexa 38. Act de implementare ProConsulting Group	256
Anexa 39. Act de implementare OIM.....	257
Anexa 40. Act de implementare ODA.....	258
Declarația privind asumarea răspunderii	259
Curriculum Vitae	260

Adnotare

Mariana Radov. Dezvoltarea managementului sinergiei în strategia companiilor de consultanță.

Teză de doctor în științe economice. Chișinău, 2023.

Structura tezei: introducere, trei capitole, concluzii și recomandări, bibliografie din 280 titluri, 40 anexe, 143 de pagini din volumul părții principale, 37 figuri, 10 tabele. Rezultatele obținute sunt publicate în 13 lucrări științifice.

Cuvinte cheie: managementul sinergiei, managementul strategic, practici de sinergie, contribuție la dezvoltarea ramurii, consultanță în afaceri și management, colaborare.

Domeniu de studiu: managementul sinergiei, managementul strategic, consultanța în afaceri și management.

Scopul cercetării: dezvoltarea fundamentelor teoretice și aplicative ale managementului sinergiei din contribuție la dezvoltarea ramurii în vederea consolidării și modernizării managementului strategic al companiilor de consultanță.

Obiectivele cercetării:

1. reflectarea contribuțiilor teoriilor manageriale la abordarea sinergică și identificarea premiselor pentru managementul sinergiei;
2. identificarea practicilor de sinergie care pot contribui la dezvoltarea ramurii de consultanță în afaceri și management la nivel internațional și național;
3. estimarea aportului ramurii de consultanță în economia Republicii Moldova și elaborarea unor indicatori de monitorizare a ramurii;
4. elaborarea unui model de management al sinergiei, necesar pentru realizarea contribuției la dezvoltarea ramurii, pentru întreprinderile de consultanță din Republica Moldova;
5. elaborarea unor indicatori pentru evaluarea sinergiei obținute pentru o companie de consultanță;
6. elaborarea recomandărilor de implementare a modelului de management al sinergiei.

Noutatea și originalitatea științifică: abordarea dezvoltării ramurii prin prisma aportului companiilor; inovarea în paradigma sinergetică prin definirea managementului sinergiei, identificarea practicilor de sinergie, elaborarea Modelului sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii de consultanță; adaptarea lanțului de valoare pentru ramură; aplicarea metodologiei de estimare a Indicelui Național de Consultanță al țării pentru Republica Moldova și elaborarea indicatorilor ramurii; identificarea efectelor sinergice pentru o companie din ramură.

Rezultatul obținut ce contribuie la soluționarea problemei științifice importante: constă în *fundamentarea* managementului sinergiei și *crearea* Modelului sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii pentru companiile de consultanță din Republica Moldova, fapt ce a confirmat *oportunitatea promovării sinergiei* în domeniul consultanță în afaceri și management, în vederea *aplicării practicilor de sinergie* în baza unor indicatori de performanță clari și realizabili.

Semnificația teoretică: elaborarea unui model destinat să faciliteze practicile de sinergie și contribuția la dezvoltarea ramurii a companiilor de consultanță în Republica Moldova, care ar putea fi replicat pentru alte ramuri din domeniul serviciilor, în special conexe.

Valoarea aplicativă a tezei: identificarea practicilor de sinergie și estimarea efectelor sinergice, ce va facilita selecția potrivită a partenerilor strategici pentru o companie de consultanță; segmentarea domeniilor de consultanță, estimarea aportului pieței în economia țării și dezvoltarea indicatorilor de ramură, ce va facilita activitatea asociațiilor de profil și statisticii ramurale.

Implementarea rezultatelor științifice: rezultatele au fost diseminate în cadrul conferințelor naționale și internaționale, și în publicațiile revistelor de profil. Recomandările sugerate, au fost valorificate de ProConsulting Group, unul din leaderii ramurii, și de Asociația Consultanților în Afaceri și Management din Moldova, și au contribuit la dezvoltarea bazei de cunoștințe a Organizației pentru Dezvoltarea Antreprenoriatului și Organizației Internaționale a Muncii.

АННОТАЦИЯ

Мариана Радов. Развитие управления синергией в стратегии консалтинговых компаний.

Докторская диссертация по экономическим наукам. Кишинэу, 2023.

Структура диссертации: введение, три главы, выводы и рекомендации, библиография из 280 наименований, 40 приложений, 143 страниц основного текста, 37 рисунков, 10 таблиц. Полученные результаты опубликованы в 13 научных работах.

Ключевые слова: синергетический менеджмент, стратегический менеджмент, синергетические практики, вклад в развитие отрасли, управленческий и бизнес консалтинг, сотрудничество.

Область исследования: синергетический менеджмент, стратегический менеджмент, управленческий и бизнес консалтинг.

Цель исследования: развитие теоретических и прикладных основ управления синергией, способствующих развитию отрасли, с целью консолидации и модернизации стратегического управления консалтинговых компаний.

Задачи исследования:

1. отражение вклада управленческих теорий в синергетический подход и выявление предпосылок синергетического управления;
2. выявление синергетических практик, способных способствовать развитию отрасли бизнес- и управленческого консалтинга на международном и национальном уровне;
3. оценка вклада отрасли консалтинга в экономику страны и разработка показателей для мониторинга отрасли;
4. разработка модели управления синергией необходимой для достижения вклада в развитие отрасли для консалтинговых компаний Республики Молдова;
5. разработка показателей оценки синергии для консалтинговой компании;
6. разработка рекомендаций по внедрению модели управления синергией.

Научная новизна и оригинальность: изучение развития отрасли через призму вклада компаний; инновации в синергетической парадигме путем определения управления синергией, выявления синергетических практик, разработки Синергетической Модели вклада в развитие отрасли консалтинга; адаптации цепочки создания стоимости для отрасли; применение методологии расчета Национального Индекса Консалтинга для Молдовы и разработка отраслевых показателей; выявление синергетических эффектов.

Результат что способствуют решению важной научной проблемы: обоснование управления синергией и создание Синергетической Модели вклада в развитие отрасли для молдавских консалтинговых компаний, что подтвердило возможность продвижения синергии в сфере управленческого и бизнес консалтинга, для применения синергетических практик, основанных на четких и достижимых показателях эффективности.

Теоретическая значимость: разработка модели, призванной облегчить практику синергии и способствовать развитию отрасли консалтинговых компаний в Республике Молдова, которую можно воспроизвести для других отраслей сферы услуг, особенно смежных.

Прикладное значение диссертации: выявление синергетических практик и оценка синергетических эффектов, что облегчит правильный выбор стратегических партнеров для консалтинговой компании; сегментация направлений консалтинга, оценка вклада рынка в экономику, разработка отраслевых показателей, которые облегчат деятельность профессиональных ассоциаций и отраслевой статистики.

Внедрение научных результатов: результаты были распространены на национальных и международных конференциях, в публикациях специализированных журналов. Рекомендации были применены ProConsulting Group и Ассоциацией Консультантов по Бизнесу и Управлению Молдовы, и способствовали развитию базы знаний Организации по Развитию Предпринимательства и Международной Организация Труда.

ANNOTATION

Mariana Radov. The development of synergy management in the strategy of consulting companies.

Doctoral Thesis in Economic Sciences. Chisinau, 2023.

Structure of the thesis: introduction, three chapters, conclusions and recommendations, bibliography of 280 titles, 40 appendices, 143 pages of basic text, 37 figures, 10 tables. The obtained results are published in 13 scientific papers.

Keywords: synergy management, strategic management, synergy practices, contribution to industry development, business and management consulting, collaboration.

Field of Study: Synergy Management, Strategic Management, Business and Management Consulting.

The purpose of the research: developing the theoretical and applied foundations of synergy management from the contribution to the industry development in order to consolidate and modernize the strategic management of consulting companies.

Research objectives:

1. reflecting the contributions of managerial theories to the synergistic approach and identifying the premises for synergy management;
2. identification of synergy practices that can contribute to the development of the business and management consulting industry at the international and national level;
3. estimating the industry's contribution to the country's economy and developing indicators for monitoring the industry;
4. development of the synergy management model necessary to achieve the contribution to the industry development, for consulting companies from the Republic of Moldova;
5. developing the indicators for the synergy evaluation for a consulting company;
6. development of recommendations for the implementation of the synergy management model.

Scientific novelty and originality: the approach to the industry's development through the prism of the companies' contribution; innovation in the synergetic paradigm by defining synergy management, identifying synergy practices, developing the Synergetic Model of contribution to the development of the consulting industry; adapting the value chain for the industry; application of the methodology of National Consultancy Index for Republic of Moldova and development of industry indicators; identifying synergistic effects for a consulting company.

The result obtained that contribute to the solution of the important scientific problem: the *foundation* of synergy management and the *creation* of the Synergetic Model of contribution to the industry's development for consulting companies in the Republic of Moldova, that *confirmed the opportunity to promote synergy* in the field of business and management consulting, in order to *apply synergy practices* based on clear and achievable performance indicators.

Theoretical significance: the development of a model in order to facilitate synergy practices and contribute to the development of the industry for consulting companies in the Republic of Moldova, which could be replicated for other service industries, especially related ones.

The applicative value of the thesis: the identification of synergy practices and the estimation of synergistic effects, which will facilitate the appropriate selection of strategic partners for a consulting company; the segmentation of consulting areas, the estimation of the market's contribution to the country's economy and the development of industry indicators, which will facilitate the activity of professional associations and industry statistics.

Implementation of scientific results: the results were disseminated in national and international conferences, and in the publications of specialized journals. The suggested recommendations were used by ProConsulting Group, one of the leaders of the industry, and by the Association of Business and Management Consultants from Moldova, and contributed to the development of the knowledge base of the Organization for the Development of Entrepreneurship and the International Labor Organization.

Lista tabelelor

Tabelul 2.1. Piața europeană a consultanței în management, 2017 - 2023, indicatori principali ..56	56
Tabelul 2.2. Indicele Național de Consultanță, pe țări	64
Tabelul 2.3. Factorii PESTEL ce influențează practicile de sinergie și CDR.....	87
Tabelul 3.1. Principalii indicatori ai pieței serviciilor de consultanță în afaceri și management din Republica Moldova	97
Tabelul 3.2. Onorariile pe piața de consultanță în afaceri și management din Republica Moldova, mediu per consultant, EUR/zi.....	101
Tabelul 3.3. Noi-intrați pe piața de consultanță în afaceri și management din Republica Moldova (înregistrați în 2020-2022).....	102
Tabelul 3.4. Analiza SWOT a ramurii de consultanță în afaceri și management din Republica Moldova.....	113
Tabelul 3.5. Descrierea indicatorilor de performanță în ramura consultanței din Republica Moldova.....	129
Tabelul 3.6. Segmentarea serviciilor de consultanță în afaceri și management ale grupului de companii ProConsulting Group, 2023	131
Tabelul 3.7. Efectele sinergice financiare în urma practicilor de sinergie, ProConsulting Group	138

Lista figurilor

Figura 1.1. Definiția Managementului sinergiei.....	39
Figura 1.2. Design-ul cercetării	40
Figura 2.1. Exemplu de segmentare a serviciilor de consultanță în afaceri	51
Figura 2.2. Volumul pieței globale după cifra de afaceri, mld. EUR, 2011 – 2021, (servicii de consultanță în afaceri).....	52
Figura 2.3. Volumul pieței globale după cifra de afaceri, top-10 țări, mld. EUR, 2019, (servicii de consultanță în afaceri).....	54
Figura 2.4. Structura pieței globale după tipuri de servicii, %, 2011 – 2020 (servicii de consultanță în afaceri).....	55
Figura 2.5. Structura cifrei de afaceri în UE, după profilul clienților, %, 2018-2021 (servicii de consultanță în management)	57
Figura 2.6. Structura cifrei de afaceri în UE, după segmente, %, 2018-2021 (servicii de consultanță în management)	58
Figura 2.7. Volumul salariilor după funcții și domenii de consultanță, mii EUR, 2018	59
Figura 2.8. Modelul procesului de consultanță în management (etape de bază).....	67
Figura 2.9. Modelul lanțului de valoare în compania de consultanță în afaceri și management...	68
Figura 2.10. Realizarea practicilor de sinergie și contribuției la dezvoltarea ramurii prin lanțul de valoare în consultanță și obținerea avantajului competitiv.....	85
Figura 2.11. Rolul practicilor de sinergie și contribuției firmelor la dezvoltarea ramurii în cadrul forțelor concurențiale.....	87
Figura 2.12. Modelul sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii pentru întreprinderile de consultanță în afaceri și management.....	88
Figura 3.1. Distribuția competiției în consultanța în afaceri și management din Republica Moldova după segmente de consultanță, 2022 (număr de companii și ponderea lor în total).....	98
Figura 3.2. Percepția asupra naturii competiției în ramură, puncte	100
Figura 3.3. Prețul mediu al jucătorilor principali după domeniile de consultanță, 2021, EUR per consultant-zi	101
Figura 3.4. Structura vânzărilor jucătorilor principali după sectorul clienților, 2019-2020, % ..	104
Figura 3.5. Structura vânzărilor jucătorilor principali după tipul clienților, 2019-2020, %	104
Figura 3.6. Structura vânzărilor jucătorilor principali după segmentele de servicii, 2019-2020, %	105

Figura 3.7. Cererea la servicii conexe conform sectoarelor economice ale clienților, 2021, puncte	106
Figura 3.8. Provocările companiilor de consultanță din Republica Moldova, 2020-2021	115
Figura 3.9. Efectul pandemiei asupra companiilor de consultanță din Republica Moldova	116
Figura 3.10. Ponderea volumului de muncă efectuat de experți externi, %, 2020	118
Figura 3.11. Percepția asupra necesității contribuției la dezvoltarea ramurii, puncte	120
Figura 3.12. Evaluarea aportului companiilor la dezvoltarea ramurii, puncte	121
Figura 3.13. Prioritizarea strategiilor după contribuția la dezvoltarea ramurii, puncte	121
Figura 3.14. Prioritizarea acțiunilor după necesitatea sa în vederea aportului la dezvoltarea ramurii, puncte	122
Figura 3.15. Capacitățile necesare pentru aport la dezvoltarea ramurii, puncte	123
Figura 3.16. Experiența în colaborări/parteneriate, puncte	123
Figura 3.17. Percepția asupra sinergiei și contribuției la dezvoltarea ramurii, puncte	124
Figura 3.18. Motivele colaborării în ramura consultanței în Republica Moldova, puncte	124
Figura 3.19. Actorii ce contribuie la dezvoltarea consultanței în Republica Moldova, puncte	125
Figura 3.20. Importanța indicatorilor în dezvoltarea ramurii de consultanță, puncte	128
Figura 3.21. Organigrama grupului de companii ProConsulting Group, 2023	132
Figura 3.22. Dinamica indicatorilor financiari ProConsulting Group, 2015-2022, MDL	133
Figura 3.23. Structura unităților de business după venituri și cheltuieli, ProConsulting Group, 2022, %	134

Lista abrevierilor

a.	an, anului
ACAM	Asociația Consultanților în Afaceri și Management din Moldova
ADR	Agencia de Dezvoltare Regională
AFAM	Asociația Femeilor Antreprenoare din Moldova
AI	Inteligența Artificială (Artificial Intelligence)
AIM	Alianța Întreprinderilor Mici și Mijlocii din Moldova
AIPA	Agencia pentru Intervenție și Plăți în Agricultură
AMCF	Asociația Nord-Americană a Firmelor de Consultanță
AMCOR	Asociația Consultanților în Management din România
AO	Asociație obștească
APL	autoritate publică locală
ARIA	Agencia de Restructurare a Întreprinderilor și de Acordare a Asistenței Tehnice
ASEM	Academia de Studii Economice din Moldova
ATIC	Asociația Națională a Companiilor din Domeniul TIC
BEI	Banca Europeană de Investiții
BERD	Banca Europeană de Reconstrucție și Dezvoltare
BMC	Business Model Canvas
BNS	Biroul Național de Statistică
BSC	Balanced Scorecard (Sistem de Indicatori Echilibrați)
BPO	Business Processes Outsourcing
BSO	Business Services Outsourcing
CAEM	Clasificatorul Activităților din Economia Moldovei
CAM	Consultanță în Afaceri și Management
CBAP	Certified Business Analysis Professional
cca	circa
CCI	Camera de Comerț și Industrie a Moldovei
CDR	Contribuție la dezvoltarea ramurii
CEED	Proiectul Creșterea Competitivității și Dezvoltarea Întreprinderilor USAID
Moldova	
CMC	Certified Management Consultant certificare internațională
CMC-GI	Institutul Global Certificat de management consulting
CPC	Centrul de Productivitate și Competitivitate

CPI	Indicele de percepție a corupției
CSI	Comunitatea Statelor Independente
DCFTA	acordul Zona de Liber Schimb Aprofundat și Cuprinzător
EGDI	Indicele de Dezvoltare a e-Guvernării
EUR	Euro
FEACO	Federația Europeană a Asociațiilor de Management Consulting
FNDR	Fondul național de dezvoltare a agriculturii și mediului rural
GCI	Indicele Creativității Globale
GIZ	Agencia de Cooperare Internațională a Germaniei
HG	Hotărârea Guvernului
HoReCa	Hotele, restaurante, cafenea
HR	Human Resources (Resurse Umane)
ICMCI	Consiliul Internațional al Institutelor de Management Consulting
IDV	Indicele Individualismului Cultural
IEF	Indicele Libertății Economice
IFAD	Fondul Internațional pentru Dezvoltarea Agriculturii
IMC USA	Institutul American de Consultanță în Management
IMM	întreprinderi mici și mijlocii
ISO	Organizația Internațională de Standardizare
IT	Tehnologii informaționale
KPI	Key Performance Indicator (Indicator Cheie de Performanță)
max	maxim
MCSP	Management Consulting Service Provider (Prestatorul de Servicii de Management Consulting)
MDL	Lei moldovenești
min	minim
mil.	Milioane
NCI	Indicele Național în Consultanță (eng. National Consulting Index)
ODA	Organizația pentru Dezvoltarea Antreprenoriatului
OIM	Organizația Internațională a Muncii
ONG	organizație non-guvernamentală
n/a	non-available (date indisponibile/nu există)
Nr.	numărul
PESTEL	Politic Economic Social Tehnologic Ecologic Legal

PIB	Produsul Intern Brut
PMP	Project Management Professional
PNUD	Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare
PPP	Parteneriat Public Privat
r-l	raionul
RISP	Proiectul de Investiții și Servicii Rurale
RM	Republica Moldova
SARD	Susținerea Agriculturii și Dezvoltării Rurale
sec.	secol, -ul
sf.	sfârșit
SRL	Societate cu răspundere limitată
STEM	Știință, Tehnologie, Inginerie și Matematică
TIC	Tehnologii Informaționale și Comunicații
UE	Uniunea Europeană
u.m.	unități de măsură
USAID	Agenția SUA pentru Dezvoltarea Internațională
USD	dolari SUA
USM	Universitatea de Stat din Moldova
ZEL	zonă economică liberă

Introducere

Actualitatea și importanța temei abordate. Într-o țară de dimensiuni mici, precum este Republica Moldova, coalizarea eforturilor și resurselor ar trebui să fie un imperativ în vederea asigurării unei sustenabilități economice și creșterii atractivității investiționale. În prezent, însă, trăim într-o societate unde individualismul încă are putere, iar actorii unei ramuri economice se concentrează mai mult pe câștigul propriu, decât pe contribuția sa la dezvoltarea acesteia.

Sinergia reprezintă un concept prin care se pot obține mai multe decât prin concentrarea doar pe activitatea proprie. Un exemplu în acest sens îl aduce ramura de consultanță, care, prin specificul său, susține nemijlocit creșterea și îmbunătățirea mediului de afaceri al țării, și, deseori, acest suport este realizat prin obținerea efectelor sinergice din colaborarea a mai multor companii de consultanță în implementarea unor proiecte complexe, inițiate de către Guvern sau donatori. Astfel, este necesar să punem accentul pe necesitatea gestiunii acestor sinergii, precum și pe identificarea unui mecanism de realizare și monitorizare a contribuției companiilor de consultanță în dezvoltarea propriei ramuri, în așa mod încât aceasta să ajute mai eficient mediului de afaceri, în special business-ul mic și mijlociu.

În Republica Moldova, activitatea de consultanță astăzi nu este nici clar definită și nici pe deplin percepută drept necesară de către mediul de afaceri, în mare parte din cauza lipsei unor reglementări clare de calitate, precum și a vizibilității mici a colaborării dintre principalii actori. Drept urmare, donatorii au încă rezerve în ceea ce privește finanțarea acesteia. Există însă premise clare pentru motivarea companiilor către o contribuție la dezvoltarea ramurii, în special a companiilor de consultanță, cum ar fi creșterea flexibilității afacerilor, pe fundalul dezvoltării rapide a tehnologiilor, și a produselor și serviciilor rezultate din co-creare, concentrarea proceselor creative în arii și grupuri cu capacități specializate, creșterea implicării businessului în societate, mai cu seamă în suportul sustenabilității și economiei “verzi”, etc. Mai mult decât atât, odată cu globalizarea, digitalizarea și tendința marilor companii din mediul de afaceri de a lucra cu consultanți străini, este necesar să se consolideze încrederea în serviciile de consultanță locale, care poate avea lor doar printr-un efect sinergic din contribuția acestora la dezvoltarea ramurii.

În acest context, considerăm actuală o abordare nouă pentru teoriile de management strategic - cea a sinergiei, mai cu seamă că cercetările recente din domeniu, demonstrează, că pentru a asigura o creștere a economiei țării într-un mediu instabil și dificil de prevăzut pe termen lung, este important ca companiile să își unească eforturile.

Gradul de studiere a temei de cercetare. Abordarea sinergică a managementului strategic a devenit una din teoriile importante în ultimele decenii. Autorii notorii precum Ansoff I.,

Christensen C., Guth W., Hamel G., Hofer C., Kanter R., Marshall A., Miller R., Mintzberg H., Porter M., Schendel D. au contribuit semnificativ prin prisma cercetării sinergiei din colaborarea unităților de business, sau din extindere și competiție. În prezent, teoriile continuă să avanseze cu abordarea sinergică la diverse nivele, precum companie, ramură, sinergii interramurale, cross-culturale, la nivel de țări, companii internaționale și multinaționale, etc. În cadrul teoriilor moderne, sinergia este privită drept un rezultat al globalizării și turbulenței mediului, iar autori precum Campbell A., Ficery K., Gardiner G., Gaughan P., Gronroos C., Itami H., Kaplan R., Luchs K., Norton D., Osterwalder A., Pearce J., Popescu R., Prahalad C. K., Robinson R., Szabla D., Skalen P., Taleb N., Vargo S., etc. promovează ideea de sinergie drept soluție viabilă pentru succesul afacerilor pe plan internațional.

În Republica Moldova, abordările cercetătorilor autohtoni a teoriilor de management strategic au evoluat, luând în considerație influența mega-tendențelor socioeconomice asupra procesului de management strategic. Astfel, autorii locali, au pus accentul pe abordarea managementului strategic în cadrul întreprinderilor, ramurilor, regiunilor și economiei naționale, precum și în domeniul serviciilor, inclusiv serviciilor de consultanță (Belostecinic G., Burlacu N., Cotelnic A., Dragnev V., Gheorghiuță M., Hrișcev E., Levitskaia A., Nicolaescu M., Oleiniuc M., Perciun R., Popa A., Portărescu S., Roșca-Sadurschi L., Solcan A., Stratan A., Șișcan Z., Țurcan R., Zubco R., etc.). De asemenea, cercetările axate pe abordarea sinergică (Belostecinic G., Bilaș L., Chicu V., Ganea V., Grossu A., Guțu V., Levitskaia A., Pișcenco M., Portărescu S., Prisac I., Rotaru A., Sârbu I., Șișcan Z., etc.) au adus noi perspective și soluții în domeniul de management strategic.

Cu toate acestea, cercetarea autohtonă atât a ramurii de consultanță, cât și a sinergiei este insuficientă pentru a putea demonstra eficiența colaborării și, în rezultat, a facilita obținerea unor efecte sinergice în toate ramurile economiei. Astfel, este nevoie de a analiza eficiența acestor practici pentru o companie, precum și necesitatea de contribuție la dezvoltarea ramurii în care aceasta activează.

Reieșind din contextul dat, **Scopul cercetării** constă în dezvoltarea fundamentelor teoretice și aplicative ale managementului sinergiei din contribuție la dezvoltarea ramurii în vederea consolidării și modernizării managementului strategic al companiilor de consultanță.

Obiectivele cercetării ce derivă din scopul principal sunt:

1. reflectarea contribuțiilor teoriilor manageriale la abordarea sinergică și identificarea premiselor pentru managementul sinergiei;
2. identificarea practicilor de sinergie care pot contribui la dezvoltarea ramurii de consultanță în afaceri și management la nivel internațional și național;

3. estimarea aportului ramurii de consultanță în economia Republicii Moldova și elaborarea unor indicatori de monitorizare a ramurii;
4. elaborarea unui model de management al sinergiei, necesar pentru realizarea contribuției la dezvoltarea ramurii, pentru întreprinderile de consultanță din Republica Moldova;
5. elaborarea unor indicatori pentru evaluarea sinergiei obținute pentru o companie de consultanță;
6. elaborarea recomandărilor de implementare a modelului de management al sinergiei.

Ipotezele pentru această cercetare sunt:

1. Companiile de consultanță prin strategia sa contribuie la dezvoltarea ramurii în care activează.
2. Prin aplicarea practicilor de sinergie pentru a contribui la dezvoltarea ramurii, o întreprindere poate obține avantaje competitive mai mari decât în cazul în care nu utilizează aceste practici.

Noutatea și originalitatea științifică a respectivei cercetări rezidă în:

- abordarea dezvoltării unei ramuri economice prin prisma conștientizării aportului companiilor din ramură la această dezvoltare;
- îmbinarea a două domenii complexe de cercetare importante în condițiile actuale de globalizare și incertitudine – managementul strategic și managementul sinergiei;
- inovarea în domeniul de cercetare al paradigmei sinergetice prin elaborarea definiției de management al sinergiei, identificarea practicilor de sinergie, și elaborarea Modelului sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii de consultanță;
- adaptarea lanțului de valoare pentru ramura de consultanță în afaceri și management;
- aplicarea metodologiei de estimare a Indicelui Național de Consultanță al țării pentru Republica Moldova;
- elaborarea indicatorilor pentru monitorizarea ramurii de consultanță în Republica Moldova;
- evidențierea efectelor sinergice cantitative și calitative pentru o companie de consultanță autohtonă.

Rezultatul obținut ce contribuie la soluționarea unei probleme științifice importante constă în *fundamentarea* managementului sinergiei și *crearea* Modelului sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii pentru companiile de consultanță din Republica Moldova, fapt ce a confirmat *oportunitatea promovării sinergiei* în domeniul de consultanță în afaceri și management,

în vederea *aplicării practicilor de sinergie* în baza unor indicatori de performanță clari și realizabili.

Metodologia de cercetare și justificarea metodelor de cercetare alese. În această lucrare au fost utilizate următoarele metode empirice și științifice: abstracția, analiza și sinteza, comparația, gruparea, observarea, explicarea, analiza cantitativă și calitativă, metoda deductivă, interviuarea tematică, metoda chestionării, metoda numerică și grafică de prezentare a datelor.

Utilizând metoda cercetării științifice fundamentale în capitolele I și II, s-au obținut progrese în cunoașterea managementului sinergiei, prin identificarea practicilor de sinergie specifice domeniului de consultanță și crearea Modelului sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii. În elaborarea Modelului sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii au fost utilizate metodologia Sistemului de Indicatori Echilibrați, elaborată de Norton D. și Kaplan R., și cea a celor 5 forțe concurențiale a lui Porter M. Aceste metodologii au permis identificarea factorilor de influență a mediului extern a unei companii de consultanță din Republica Moldova, precum și stabilirea obiectivelor sinergice de contribuție la dezvoltarea ramurii.

Cu ajutorul formulei Indicelui Național de Consultanță a fost estimat impactul pieței de consultanță asupra economiei țării. Metodele menționate au fost alese în conformitate cu obiectivele stabilite și cu metodologia cercetărilor științifice specifică domeniilor abordate: managementul strategic, managementul sinergiei. Totodată, în cadrul cercetării a fost realizată o estimare a efectelor sinergice obținute din contribuția la dezvoltarea ramurii la nivel de companie. Această abordare ne-a permis să testăm ipotezele științifice menționate anterior, care se bazează pe presupunerea unei relații directe între managementul strategic al companiei și contribuția sa la dezvoltarea ramurii.

Suportul informațional și statistic a fost asigurat din publicațiile științifice din domeniul cercetat, din sursele de date naționale oferite de Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova, Biroul istoriilor de credit, Portalul Guvernamental al Datelor Deschise, precum și din cele internaționale oferite de organizații reprezentative din domeniu, precum Organizația Internațională de Standardizare, Statista Research Department, Mordor Intelligence, Maximize Market Research, Federația Europeană a Asociațiilor de Consultanță în Management, Consiliul Internațional al Institutelor de Consultanță în Management, Asociația Consultanților în Management din România. Pe lângă acestea, date cantitative și calitative au fost colectate și prin intermediul interviuării și chestionării companiilor de consultanță din Republica Moldova, și ai reprezentanților sectorului asociativ din ramură (Asociația Consultanților în Afaceri și Management din Moldova).

Obiectul cercetării îl reprezintă actorii din ramura consultanței în afaceri și management (companii locale, și internaționale, asociații de profil).

Limitele cercetării. Pornind de la faptul, că în Republica Moldova nu există o evidență statistică separată a acestei ramuri economice, iar mediul de afaceri nu delimitează clar consultanța în afaceri și management de celelalte domenii de consultanță, în colectarea datelor statistice de pe piața locală s-a recurs la cercetarea oferită de Asociația Consultanților în Management din România, care a colectat date printr-un sondaj al companiilor din Republica Moldova.

La moment lipsește o metodologie unică de prezentare a datelor referitoare la piața de consultanță în management la nivel global și european. Din acest motiv, organizațiile de cercetare cu renume și asociațiile de profil întâmpină dificultăți în colectarea acestor date. Ca rezultat, informațiile disponibile sunt actualizate până în 2022-2021, cu unele date pentru 2019-2020.

Semnificația teoretică a lucrării constă în elaborarea unui model destinat să faciliteze practicile de sinergie și contribuția la dezvoltarea ramurii a companiilor de consultanță în Republica Moldova, care ar putea fi replicat pentru alte ramuri din domeniul serviciilor, în special conexe.

Valoarea aplicativă a lucrării este reflectată în: identificarea practicilor de sinergie ale companiilor de consultanță străine, care ar putea fi adaptate pentru Republica Moldova, precum și a practicilor de sinergie existente din țară; segmentarea clară a domeniilor de consultanță în afaceri și management, care ar putea sta la baza cercetărilor ulterioare din domeniu; estimarea aportului pieței de consultanță în economia țării, și dezvoltarea unor indicatori de monitorizare a ramurii, care ar facilita activitatea asociațiilor de profil, dar și evidența statisticii ramurale. Totodată, estimarea efectelor sinergice din practicile de sinergie ale ProConsulting Group va putea servi drept bază pentru elaborarea unei metodologii de selecție a partenerilor strategici pentru orice companie de consultanță din Republica Moldova, dar și de peste hotare.

Este important să subliniem faptul că aceste rezultate vor fi utile atât pentru cercetători din punct de vedere teoretico-metodologic, cât și pentru mediul de afaceri, contribuind la creșterea colaborării intraramurale și interramurale, crearea unor condiții optime de dezvoltare intensivă a consultanței în Republica Moldova, și creșterii calității serviciilor prestate.

Aprobarea rezultatelor științifice. Rezultatele cercetării au fost prezentate la mai multe conferințe științifice: edițiile Simpozionului Științific Internațional al Tinerilor Cercetători (Chișinău, ASEM, 2008, 2009, 2010), Conferința științifică internațională „Creșterea economică – prioritatea națională în contextual integrării în Uniunea Europeană” (Chișinău, USM, 2008), Conferința științifică internațională „Strategii și politici de management în economia contemporană”, dedicată împlinirii a 70 de ani de la nașterea regretatului prof. univ. dr. hab., mem.

coresp. al AȘM, Rector ASEM E. Hrișcev (Chișinău, ASEM, 2012), Conferința internațională „Paradigme moderne în dezvoltarea economiei naționale și mondiale” (Chișinău, USM, 2022).

La nivel internațional rezultatele cercetării au fost prezentate la Conferința științifico-practică internațională „Adaptabilitatea - competență soft în atingerea sustenabilității în context (post) pandemic. Abordări interdisciplinare” (Iași, Tehnopres, 2022).

Au fost prezentate conceptele de bază ale lucrării, împreună cu rezultatele cercetării, într-un total de 13 lucrări științifice publicate în culegeri naționale și internaționale de articole.

Rezultatele cercetării au fost puse în aplicare de către grupul de companii ProConsulting Group, unul dintre leaderii ramurii analizate, precum și de către asociația de profil Asociația Consultanților în Afaceri și Management din Moldova, fapt confirmat prin actele de implementare (anexele 37, 38):

1. Utilizarea Modelului sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii în identificarea și evaluarea practicilor de sinergie, precum și utilizarea obiectivelor și indicatorilor specifici stabiliți pentru perioada de 3 ani.
2. Valorificarea propunerilor privind monitorizarea ramurii de consultanță în afaceri și management, în baza indicatorilor elaborați, diseminarea sistemului de indicatori și informației rezultate din chestionarea companiilor de consultanță în rândul membrilor asociației de profil, și includerea metodologiei de calcul a Indicelui Național de Consultanță în baza de cunoștințe a asociației.
3. Asumarea angajamentului de a încuraja partenerii strategici în vederea practicilor de sinergie propuse de autor, și de a promova necesitatea de a contribui la dezvoltarea ramurii și de a colabora (în special cu membrii din asociația de profil), mai cu seamă în cadrul proiectelor complexe, de talie națională și internațională.

Totodată, rezultatele cercetării au contribuit la dezvoltarea bazei de cunoștințe asupra pieței de consultanță din Republica Moldova a Organizației pentru Dezvoltarea Antreprenoriatului și Organizației Internaționale a Muncii (anexele 39, 40).

Sumarul capitolelor lucrării. Scopul și obiectivele cercetării au format raționamentul următoarei structuri: introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie, compusă din 280 surse, 40 anexe, 143 pagini din volumul părții principale, 10 tabele, 37 figuri.

În *Introducere* este argumentată actualitatea, importanța și noutatea temei cercetate, sunt definite scopul, obiectivele și metodologia lucrării, este evidențiată problema științifică soluționată, cât și rezumatul teoretic și aplicativ al rezultatelor obținute pe baza evaluării practicilor de sinergie a companiilor de consultanță din Republica Moldova.

În *capitolul 1 „Premisele teoretice ale managementului sinergiei în contextul managementului strategic”* se face referință la retrospectiva teoriilor de management strategic pe plan național și internațional, și contribuției acestora la abordarea sinergică. Aceste informații au stat la baza fundamentării necesității și premiselor pentru managementul sinergiei prin contribuția la dezvoltarea ramurii. În acest capitol a fost formulată și definiția managementului sinergiei.

Capitolul 2 „Strategia companiei de consultanță și oportunități pentru managementul sinergiei” reflectă importanța ramurii de consultanță și etapele sale de dezvoltare, precum și evoluția acesteia pe plan internațional și european. Totodată, în această parte a lucrării este prezentată tipologia companiilor de consultanță și contribuția actorilor principali la dezvoltarea ramurii, precum și practicile de sinergie aplicate peste hotare. În acest capitolul a fost prezentată versiunea lanțului de valoare adaptată pentru ramura de consultanță și elementele teoretice ale Modelul sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii.

Capitolul 3 „Modelul de management al sinergiei în strategia companiilor de consultanță în Republica Moldova” prezintă aspectele practice ale modelului elaborat în capitolul precedent, în baza analizei celor 5 forțe concurențiale, cadrului PESTEL, precum și în baza unor obiective și indicatori specifici pentru ProConsulting Group în vederea realizării practicilor de sinergie. Modelul a fost completat în acest capitol cu riscurile și recomandările de utilizare ulterioară.

Capitolul prezintă și evoluția ramurii de consultanță în afaceri și management în Republica Moldova, precum și practicile de sinergie existente în ramură. Tot în această parte a fost analizată și contribuția la dezvoltarea ramurii a principalilor jucători, precum și sinergia obținută din activitatea asociației de profil. A fost estimat impactul pieței de consultanță în economia țării, și s-au propus câțiva indicatori cu formule de calcul pentru a realiza monitorizarea regulată a ramurii.

Partea de *concluzii și recomandări* sintetizează principalele rezultate ale cercetării și oferă recomandări în vederea facilitării creșterii practicilor de sinergie în ramură, precum și pentru implementarea eficientă a Modelului sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii, pentru o companie de profil. Este de menționat că aceste recomandări oferă oportunitate companiilor de consultanță de a avea o strategie flexibilă și de a influența evoluția ramurii prin contribuția sa strategică, în rezultatul căreia companiile își vor crește avantajele competitive.

Cuvinte-cheie: managementul sinergiei, managementul strategic, practici de sinergie, contribuție la dezvoltarea ramurii, consultanță în afaceri și management, colaborare.

1. Premisele teoretice ale managementului sinergiei în contextul managementului strategic

1.1. Evoluția managementului strategic și importanței sinergiei pe plan internațional

Managementul strategic este o disciplină relativ tânără, cu o istorie de peste o sută de ani, care a cunoscut o diversificare a teoriilor și abordărilor în domeniu. Numărul mare și calitatea crescută a publicațiilor științifice din ultimele decenii reflectă importanța managementului strategic în determinarea traseului de obținere a rezultatelor sustenabile pentru companii.

În condițiile dezvoltării rapide a progresului tehnico-științific și metamorfozelor social-economice pe plan global și național, acest traseu sau cale, astăzi necesită o nouă abordare: **managementul sinergiei**, ideea fundamentală a căruia constă în direcționarea acțiunilor companiei nu doar spre profitul propriu, ci și spre contribuția sa la dezvoltarea ramurii în care activează.

Înainte de a explora premisele managementului sinergiei, vom examina evoluția teoriilor de management strategic în trei etape. *Anexa 1* oferă o retrospectivă a dezvoltării teoriilor de la cele tradiționale până la cercetările moderne din sec. XXI: prima etapă se concentrează pe lansarea conceptelor de management strategic, a doua evidențiază fundamentarea sa ca disciplină științifică, iar ultima etapă reflectă diversitatea teoriilor în contextul globalizării, digitalizării și automatizării în afaceri, punând accentul pe conceptele de sinergie și efect sinergic.

Fiecare curent de gândire în managementul strategic a avut un impact asupra dezvoltării afacerilor și societății, și a dat naștere domeniului de consultanță în management. Analizând etapele prezentate în *Anexa 1*, se poate observa evoluția conceptelor și contribuția cercetătorilor în dezvoltarea domeniului de management strategic și a ramurii de consultanță în management.

1 etapă. Lansarea conceptelor de Management Strategic.

Curentul politico-militar. Majoritatea cercetărilor fac referință, în primul rând, la provenirea termenului „strategie” din limba greacă - „arta de conducere a armatei” [28], precum și la lucrările clasice de strategie militară (în special „Arta războiului”, Sun Tzu), lucrările comandanților europeni (i.e. mareșalul Foch F. și von Clausewitz K.), raționamentele lui Machiavelli N. privind mecanismul de gestiune politică și militară [26, pp. 5-6], lucrările unor cercetători istorici din timpul I-lui Război Mondial (Liddel H., „Strategia abordării indirecte”, 1941, „Calea de a câștiga războaie”, 1942).

Planificarea și controlul bugetar este marcată de lansarea elementelor managementului strategic în instituțiile educaționale (menționăm începutul studierii disciplinei „Politica businessului”, care a servit drept prototip al cursului general de management strategic în Școala

de business de la Harvard, în anul 1911), ceea ce a coincis cu perioada de formare a corporațiilor industriale, în special în SUA și Europa, și în care se pot identifica câteva realizări importante: ideea integrării activităților funcționale ale întreprinderii (Fayol H., 1949); diferențierea funcțiilor manageriale operative de cea strategică (Barnard C., 1938), dependența întreprinderii de mediul extern și introducerea conceptului de „competențe distinctive” (Selznick P., 1957).

Planificarea corporativă - în urma transformării cadrului de analiză a întreprinderilor, au apărut celebrele lucrări: „Concepția corporației” și „Practica managementului” (Drucker P., 1946, 1954), care au popularizat managementul prin obiective și eficiența deciziilor manageriale, formarea elitei de manageri responsabili pentru elaborarea strategiilor, formarea viziunii generale a companiei și descentralizarea; „Strategia și structura” (Chandler A., 1962), unde a fost utilizat termenul de „strategie” în loc de cel folosit anterior - „politică”, și s-a demonstrat că structura urmează strategia, aducând o nouă viziune asupra alegerii structurii organizatorice în baza deciziilor strategice; „Strategia corporativă” și „Strategii pentru diversificare” (Ansoff I., 1965, 1957) – s-a poziționat strategia corporativă în centrul activității companiei, accentuând importanța alegerii corecte a strategiei concurențiale prin identificarea produselor și piețelor relevante.

Analiza strategică și poziționarea. Acest curent a avut o altă abordare – situațională, accentuând importanța analizei de mediu (analiza SWOT, Andrews K., 1963) și scenariilor strategice, utilizând conceptul de „competențe-cheie”. Totodată, în perioada examinată o influență decisivă asupra modificărilor în practicile de management strategic au avut-o firmele de consultanță, un aport substanțial având Grupa de consultanță Boston, contribuțiile căreia se referă la „curba experienței” (1968) și matricea „creștere – cota de piață” (analiza portofoliului companiei). Școala de la Harvard, în această perioadă, a introdus manualele din seria „Politica Businessului” (1968). Ulterior, odată cu creșterea piețelor și internaționalizarea businessului, abordările acestui curent au continuat să facă ravagii în cadrul disciplinar al managementului strategic. Una dintre idei a fost că o cotă mică de piață poate să aducă profituri mari - Schumacher E. (1973), Woe C. și Cooper A. (1982), Levinson J. C. (1984). S-a ajuns, pe de altă parte, la concluzia că cele mai profitabile sunt companiile cu cote mici și mari de piață, cele din mijloc, însă, au poziții mai puțin avantajoase (efectul „gaura din mijloc”, introdus de Michael Porter).

II etapă. Consolidarea managementului strategic drept disciplină științifică.

O tendință importantă conturată după anii 70 ai sec. XX a fost formarea elementelor cheie de infrastructură a disciplinei de management strategic - a asociațiilor profesionale (astfel, în 1981, în Londra, a fost organizată prima ședință a Asociației de management strategic, care a întrunit practicieni, consultanți și savanți din diferite țări) și studiilor în domeniu, iar termenul „strategie” a început să câștige notorietate, datorită apariției revistelor și jurnalelor academice de

profil. Spre începutul a. 1980, intensificarea incertitudinii în procesul de gestiune a pus problema de raționalitate a deciziilor strategice. Evoluția teoriilor a condiționat apariția unei discipline academice, în cadrul căreia își găsește începutul dezvoltarea serviciilor de consultanță și extinderea acestora la nivel de guverne și țări.

Avantajul competitiv: teoria clasică. Până la Porter M., în domeniul managementului strategic, întreprinderea era tratată prin prisma adaptării ei la factorii mediului extern. Porter M. a transpus accentul de pe întreprindere pe analiza ramurii în care aceasta concurează („Strategia concurențială: metodologia analizei ramurii și concurenților”, 1980, „Avantajul competitiv: obținerea și menținerea rezultatelor performante”, 1985, „Avantajele competitive ale țărilor”, 1990). În afară de „Modelul celor 5 forțe ale concurenței ramurale” arsenalul savantului include concepția principalelor strategii concurențiale și „lanțul valoric al produsului”. Contribuții la dezvoltarea conceptului de avantaj competitiv au adus și Hamel G. și Prahalad C. K. prin lucrarea „Intenția strategică” [131].

Revoluția de marketing și teoriile militariste. Anii '70 ai sec. XX au fost marcați de creșterea companiilor orientate pe marketing [161], determinând astfel de concepte precum sunt „orientarea spre consumator”, „filozofia de marketing”, „întimitatea consumatorului”, „consumatorii-țintă”, „concentrarea pe piață” etc. [152]. Pe fundalul intensificării competiției, în anii '80 unii savanți s-au reîntors la principiile de strategie militară („Jocurile de business militar”, James B., 1986, „Războiul de marketing”, Ries A., Trout J., 1986, „Secretele leadership-ului lui Attila”, Roberts W., 1990), creând conceptele de strategie ofensivă și defensivă [28], strategie dinamică și imprevizibilă, și strategii de gherilă. În 1993 Moore J. a substituit termenii militari prin termenii abordării ecologice în care managementul strategic a fost privit prin prisma modelului de evoluție a lui Darwin, iar interacțiunile firmelor pe piață - prin strategii de obținere a stabilității ecologice pe termen lung.

Avantajul competitiv: resursele și calitatea. Alți cercetători (Rumelt R., 1984, Barney J., 1991) au considerat că avantajul competitiv se atribuie resurselor companiei. Astfel, strategia a fost privită prin prisma unui mix optim de resurse interne, valoroase, dificil de imitat, configurate într-un mod unic și sustenabil [68, pp. 99-120], și a apărut conceptul de benchmarking în utilizarea resurselor în cadrul companiilor de succes din ramură. Unii cercetători (Deming W. E., Juran J., Crosby Ph., Feigenbaum A., Ishikawa K.) au considerat calitatea cea mai importantă și au propus utilizarea tehnicilor de îmbunătățire a ei, cum ar fi zero defecte (1964), Total Quality Management sau managementul calității totale (1980), diagrama „os de pește” (1982), 20 chei (1990), etc. Apoi au urmat invențiile referitor la îmbunătățirea proceselor: managementul Lean (formalizat în 1990),

Kaizen și Six Sigma (1986), etc. Această perioadă s-a distins și prin fundamentarea certificării în managementul calității (standardele seriei ISO 9000).

Alți cercetători (Heskett J., Davidow W., Kingman-Brundage J.) s-au concentrat pe deservirea clientului și cartografierea serviciilor. Sewell C., Reichheld F. și Gronroos C. s-au concentrat asupra resurselor ce ar putea menține clienții existenți, și a apărut conceptul de loialitate.

Avantajul competitiv: cultura organizațională. Cultura organizațională a devenit un aspect crucial în managementul strategic, datorită succesului corporațiilor japoneze în ultima parte a sec. XX. Această abordare a evidențiat cultura organizațională ca un avantaj competitiv distinct, considerat imposibil de copiat (Pettigrew A., Whipp R.) și ca o "sursă de rezistență" în fața schimbărilor strategice (Mintzberg H.). Modelele precum cel al McKinsey, cunoscut ca "7S", au integrat cultura organizațională ca unul dintre pilonii esențiali ai managementului strategic. În plus, abordările creative în managementul strategic au subliniat importanța intuiției și flexibilității intelectuale („Gândirea unui strategist”, Ohmae K., 1982), și importanța transformării succesului unei afaceri într-o cultură colectivă exemplară („În căutarea excelenței: lecții de la companiile cel mai bine administrate din America”, Peters T., Waterman R., 1982). Aceste concepte au evidențiat necesitatea unei culturi organizaționale care să susțină obiective ambițioase și mărețe, precum cele prezentate în conceptul BHAG (Obiective Majore Ambițioase și Auzite) [86].

Teorii interdisciplinare. În perioada analizată interesele unor cercetători s-au focusat pe aplicarea rezultatelor din disciplinele adiacente. Astfel, au apărut: concepția „ecologiei comunităților organizaționale” (Hannan M., Freeman J., 1977), unde s-au contopit conceptul economic de concurență și percepția sociologică despre incapacitatea organizațională în fața modificărilor substanțiale; teoria cheltuielilor tranzacționale (Williamson O., 1979) – abordează aspectele integrării verticale și ale eficienței structurilor organizatorice din punct de vedere contractual, iar aspectele ce țin de „granițele” companiei – din punct de vedere al specificului activelor și piețelor; concepția „conformității strategice” (Miles R., Snow C., 1978); abordarea elaborării strategiei drept un proces extrem de politizat (Pettigrew A., 1977); principiul de formare a reacțiilor non-repetitive la modificările noi ale mediului (Chaffee E., 1985).

III etapă. Teorii moderne ale managementului strategic.

În societatea modernă, direcționată spre globalizare și informatizare, cu atât mai mult pe fundalul extinderii și intensificării crizelor economice, sociale, și, recent, pandemice, crește importanța cercetărilor ce au ca scop perfecționarea conducerii strategice la întreprinderi în vederea identificării unor strategii ce ar permite obținerea succesului de lungă durată, cu un efect multiplicator pentru economiile naționale.

Teorii informaționale și bazate pe cunoaștere. Fundamentele teoriilor se află în conceptul lui Drucker P. de „angajat instruit”. În prezent, această abordare susține că oamenii au capacitatea de a avansa continuu în acumularea de cunoștințe și de a-și crește astfel productivitatea („organizație bazată pe cunoaștere”, Senge P., 1990). Teoriile informaționale (Nieto M., 2007, Ritzer G., 2007) se bazează pe avantajul competitiv, accentuând importanța proprietății intelectuale. În ultimul timp, cercetările se axează pe importanța complexității datelor (Big Data și Internetul lucrurilor), tehnologiile disruptive, dezvoltarea inteligenței artificiale, și digitalizare în strategiile competitive (Thompson A. et. al., 2019, Cordon C., 2016, Marr B., 2017). În acest context apare necesitatea gestiunii unor proiecte complexe, care a intensificat consolidarea disciplinei de Management al Proiectului, cu specificul său, dar care coexistă cu managementul strategic în cadrul organizațiilor complexe sau din domenii relevante (i.e. consultanță, construcții, tehnologii informaționale, etc.).

Teorii bazate pe modelarea strategică. La baza acestei abordări stă Sistemul de indicatori echilibrați (Balanced Scorecard BSC), care presupune descompunerea strategiei conform direcțiilor principale (piețe/clienti, procese, finanțe și instruire/dezvoltare), precum și conceptul de cartografiere a strategiei și indicatorii cheie de performanță [146, 147]. În Europa și SUA, unde se practică intens utilizarea BSC, printre beneficiile de bază ale acestuia se enumeră [254, pp. 47-48]: satisfacția angajaților și clienților, creșterea calității, mărirea rentabilității și reducerea cheltuielilor. În această perioadă au fost lansate și au evoluat diverse abordări ale modelării business-ului (eng. Business Modelling), printre care renumitele Business Model Canvas și Oferta de Valoare [33]. În prezent, este de menționat dezvoltarea unor modele noi, relevante salturilor existente tehnologico-digitale, interconexiunii dintre participanții inter-și intra-ramurali, și apariției noilor specializări, cum ar fi: business modelul bazat pe leadership-ul tribal, aplicabil mai cu seamă în antreprenoriatul social, strategiile APL-rilor, comunităților, ONG-rilor (Kunde J., 2002, Godin S., 2008), business modelul Blockchain Canvas, care conform prognozei companiei de consultanță Accenture [128, p. 5], până în 2025 va deveni o parte masivă și integrantă a capitalului global. Teoriile bazate pe modelare au dezvoltat considerabil și serviciile de consultanță, și au condiționat dezvoltarea anumitor programe informaționale specializate.

Teorii orientate pe previziune, decizii strategice și flexibilitate. Mulcaster W. [185, pp. 68-75] susține că, în prezent este nevoie de orientarea pe calitatea luării deciziilor strategice și eficiența cu care acestea sunt implementate. Astfel, întru evitarea crizelor, se propune luarea în considerație a câtorva factori: timpul, forțele opuse, politicile, percepțiile, efectele holistice, valorile adăugate, motivarea, instruirea, costurile de oportunitate, riscurile și stilul. Pe fundalul crizelor din ultimul deceniu, în cadrul acestei abordări a fost făcut un salt în dezvoltarea unei

discipline – Viitorologia, care are la baze concepte încă din începutul sec. XX, și pune accent pe incertitudinea viitorului, explorarea sistematică a alternativelor, și identificarea trendurilor și evenimentelor viitoare (Kurzweil R., 2008, Taleb N., 2018, 2020, Kaku M., 2020). Totodată, incertitudinea crescândă în procesul de realizare a strategiilor a stat la baza abordării prin prisma flexibilității înalte, și inspirării din alte domenii științifice (i.e. sociologie, psihologie): strategii adaptive, agile, mobilizare strategică (Dudik E., 2000, Hamel G., 2000, Voigt T., 2006).

Teorii bazate pe inovații disruptive. Unii cercetători au pus accent pe capacitatea companiilor de a se reinventa, prin aplicarea modelelor noi, disruptive pentru business-ul vechi [84]. Astfel, s-a accentuat necesitatea “distrugerii” creative, s-au intensificat strategiile inovative și de diversificare, în special pentru business-uri cu ritmuri rapide de creștere, cercetate, spre exemplu, de Palich L., Cardinal L., Miller C. (2000). Este de menționat renumita Strategie a Oceanului Albastru (Blue Ocean Strategy), lansată de Chan Kim W. și Mauborgne R. [263], care invocă posibilitatea de a crea strategii ce formează nouă cerere și fac concurența irelevantă.

Colaborare și co-creare strategică. Ritmul avansat de creștere al tehnologiilor schimbă considerabil cadrul mediului extern: se intensifică concurența, apar noi forme de colaborare atât între actorii unei ramuri, cât și la nivel de țări, și pe plan global. În rezultat, apar noi abordări: așa-numitul colectivism metodologic al organizației (Felin T., Hesterly W., 2007), explicat prin importanța micro-grupurilor unde se creează ieșirile (produsele/serviciile) colective, care, deseori sunt neglijate în abordarea macro a managementului strategic, și, prin urmare în care este necesară identificarea competențelor unice ale companiei - capabilități dinamice (Eisenhardt K., Martin J., 2000). Totodată, în această etapă, s-a conturat importanța co-creării cu consumatorul (Normann R., Ramirez R., 1998, Prahalad C. K., Ramaswamy V., 2004, O'Hern M., Rindfleisch A., 2010).

Strategii de globalizare. Fenomenul globalizării a accentuat importanța factorilor externi de talie internațională în alegerea strategiilor de succes pentru companiile care ies pe piața globală – Thompson A., Strikland A. [277, p. 215]. Abordările în acest context includ: strategii de export; strategii de extindere, fuziuni și achiziții, strategii multinaționale, internaționale, alianțe, parteneriate, colaborări strategice, etc., expuse în diverse publicații a cercetătorilor și practicienilor (Ungson G., Wong Y., 2016, Gooderham P., Groggaard B., Foss K., 2019, Johnson W., 2020).

În era globalizării, a schimbărilor rapide și crizelor, pentru a se adapta la mediul complex, managementul strategic necesită dezvoltarea de noi teorii, cu accent pe economia cunoașterii, pe digitalizare și pe asigurarea sinergiei între strategiile implementate și actorii implicați.

Sinergia și importanța ei pentru management.

În prezent, mediul socio-economic suferă transformări fără precedent, determinate de tehnologii disruptive, interconectivitate și globalizare intensă, afectând toate ramurile economiei.

După cum au previzionat unii economiști și futurologi remarcabili, lumea se schimbă într-un ritm mai accelerat decât cercetarea-dezvoltarea [191], iar evoluția omenirii depinde de sinergia între știință, inteligența artificială și intelectul uman [27], dar și de capacitatea de a face alegeri dificile, care este esențială pentru o strategie eficientă (Porter M., 1998).

Într-un context economic complex, competiția se extinde către interacțiuni și colaborări între jucătorii din diverse domenii, în cadrul ecosistemelor regionale și globale, în căutarea sinergiilor și dezvoltării reglementărilor potrivite. În același timp, companiile trebuie să mențină strategii de creare a valorii și succesului individual în astfel de ecosisteme emergente.

A conduce astăzi, însă, pentru majoritatea managerilor continuă să fie echivalent cu “a lupta”, deși ar trebui să constituie un sistem de valori, care ar deveni exemplu pentru alte întreprinderi și premisă pentru dezvoltarea și succesul ramurii în care acestea activează [47]. În acest caz, lupta nu implică doar procesul de a lupta pentru a supraviețui, a obține bunuri sau pentru a confirma întâietatea, ci, primordial, presupune dirijarea organizată a ei prin aplicarea unor astfel de strategii care ar aduce eficiență și la nivelul comunității. Astfel, se va obține o sinergie, ce va fi reflectată nu doar în creșterea întreprinderilor, ci și în aportul lor la dezvoltarea ramurii per general.

În ultimii 40 de ani, în literatura de specialitate a apărut un număr mare de *lucrări despre sinergie* (Anexa 2), fundamentate pe diverse abordări: fie aceasta este percepută drept rezultatul activităților comune, economiilor de scară, deținerii în comun a anumitor competențe sau know-how și tehnologii, fie rezultatul fuziunilor și achizițiilor, etc. (Ansoff I. 1986, Ficery K. et al. 2007, Damodaran A., 2005, Penrose E., Pitelis C., 2009). Esențial este că în toate aceste abordări sinergia este privită drept interacțiunea sau cooperarea organizațiilor, capacităților, resurselor, etc. pentru a produce un *efect combinat mai mare decât suma efectelor lor individuale: 2+2=5*.

Având în vedere, abordarea pe care ne propunem să o analizăm – Managementul sinergiei în contextul contribuției companiilor la dezvoltarea ramurii în care activează – cea mai relevantă definiție a Sinergiei o considerăm pe cea expusă de Buchanan D. și Huczynski A. [75]: ***Sinergia este capacitatea unui grup de a depăși chiar și pe cel mai bun membru individual al său***. Cu toate că această definiție a fost prezentată pentru prima dată în context organizațional intern al unei companii, o considerăm potrivită și la nivel de ramură.

Domeniile de analiza ale sinergiei în teoriile economice și de management (Anexa 2) sunt:

- companie, unitate de business, echipă de lucru/de proiect,
- grupuri de companii, corporații, companii transnaționale, fuziuni și achiziții, alianțe și parteneriate strategice;
- cooperative, clustere, corporații multinaționale, multi-industriale;

- piața și interacțiunea cu consumatorii;
- cooperarea și interacțiunea dintre Guvern și Business, comunitate.

Cel mai des în literatura de specialitate, sinergia a fost analizată în domeniul fuziunilor și achizițiilor. Este de remarcat, însă, că la începutul sec. XXI s-a accentuat importanța ei în formarea parteneriatelor și cooperării, și nu doar între antreprenori și investitori, ci și în cadrul grupurilor de lucru și participanților din clustere, lanțuri de valoare, zone și arii specializate, inclusiv între consumatori, Guvern, comunitate (Lasker R., Miller R., 2001, Capon N., 2016, Delios A., Singh K., 2012).

Pe lângă aceasta, este de remarcat dezvoltarea cercetărilor în domeniul sinergiei în alte ramuri ale științei, cum ar fi fiziologia și medicina, matematica, ingineria și mecanica, electronica, informatica și tehnologii informaționale, etc. (*Anexa 3*).

În prezent, nu există o clasificare unanim acceptată a tipurilor de sinergie. În baza materialelor lucrării, am efectuat o ***sinteză a tipologiei*** (*Anexa 4*), care denotă existența a cel puțin 8 criterii de clasificare, și anume:

- nivelul de gestiune - sinergii de echipă/unitate de business, corporativă, sinergii a grupurilor de stakeholderi;
- tipul resurselor utilizate – operaționale, de marketing și vânzări, informaționale, de cercetare-dezvoltare, de distribuție, investiționale, financiară și de management;
- motivele creării - scopuri de economii, creștere, dezvoltare, extindere, cercetare, atragerea resurselor financiare, restructurare, optimizare, colaborare, cooperare, și sinergii în scopul soluționării anumitor dificultăți (i.e. problemele comunității);
- nivelul de flexibilitate – sinergie statică, dinamică;
- tipul subiecților implicați - sinergia dintre același tip de subiecți (furnizori, producători, distribuitori, etc.), dintre subiecții unui lanț de valoare, sinergia în cadrul anumitor zone specializate (parcuri tehnologice, incubatoare, economice libere, etc.), sinergia dintre jucătorii unei ramuri, sinergii interramurale, sinergii la nivel de societate, comunitate, regiune, țară, sinergii dintre țări și grupuri de țări;
- modalitatea de organizare - conglomerate, grupuri de companii, alianțe strategice, holding-uri, cooperare, parteneriat, colaborare, proiecte, fuziuni, achiziții, outsourcing, co-creare, co-working, lucru în echipă;
- orizontul de timp - potențiale, realizate;
- probabilitatea apariției - certe, incerte.

Orice sinergie are efecte asupra companiei sau în contextul unde se manifestă (efectul sinergic), care, în opinia unor cercetători (Боровинский Д., 2014) poate fi atât pozitiv (prin definiția ei clasică – $2+2+5$), cât și negativ ($2+2=3$ - se are în vedere un efect negativ, care are o valoare mai mică din colaborarea, spre ex. a două companii, decât efectul negativ al fiecăreia în parte). Astfel, este necesară o **planificare și monitorizare a efectelor sinergiei**, conform tipologiei acestora (Anexa 4), după numărul de subiecți ce interacționează, locația subiecților, termenul de obținere a efectului sinergic, eficacitate, în funcție de indicatorii ce reflectă efectul sinergic (cantitativi, calitativi), și impactului sinergiei asupra valorii existente - subaditiv (sinergia care condiționează micșorarea valorii – i.e. economii de costuri), și superaditiv (sinergia care condiționează mărirea valorii – i.e. creșterea volumului de vânzări), etc.

Concomitent cu cercetările aferente conceptului de sinergie și aplicării acestuia, s-a conturat și o abordare non-liniară a cunoașterii lumii - **paradigma sinergetică** (Пригожин И., Гленсдорф П., 1973, Пригожин И., Стенгерс И., 1986, Haken H., 1984), care, în contextul dezvoltării proceselor de transformare la nivel global, regional și național, a apărut și în știința economică (Anexa 5), analizând sistemele economice dinamice, non-liniare cu procese instabile. Aceste sisteme, prin autoorganizare, la o anumită etapă de fluctuație majoră (numită bifurcare datorită incertitudinii mediului, precum și influenței factorilor endogeni) se confruntă cu schimbări structurale fără precedent (Zhang W. B., 1990, 1999).

Sinergia, prin prisma acestei paradigme, rezultă în urma cooperării și interacțiunii elementelor sistemului prin modificări calitative esențiale a acestora. Și, deoarece, eficiența funcționării unui sistem socio-economic depinde în mare măsură de eficiența sistemului de management al acestuia (Гераськина И., 2013), este indispensabilă gestiunea acestei sinergii, doar că într-o altă modalitate, non-liniară, care mai curând să stimuleze inovația și schimbarea, decât să “dicteze” direcțiile autodezvoltării, mai cu seamă în condițiile unui mediu tot mai turbulent.

Mai mult decât atât, unii cercetători consideră viitoarea societate umană ca pe o “societate sinergetică” (Masuda Y., 1985), care va acționa drept un organism viu, și în care vor exista o imensă diversitate de rețele globale informaționale și tehnologice, cross-culturale, care vor permite obținerea unor reacții rapide și dinamice la schimbarea mediului.

1.2. Contribuția teoriilor de management strategic la abordarea sinergetică

Provocările și elementele abordării sinergice în managementul strategic sunt prezentate în funcție de perioadele de evoluție a teoriilor prezentate anterior (Anexa 6). Astfel, până în a. 1970, în perioada lansării conceptelor de management strategic, sinergia practic nu era luată în calcul, aceasta fiind mai mult reflectată la nivel de unitate de business și unități funcționale în cadrul

teoriilor planificării corporative. Ulterior, teoriile avantajului competitiv au recunoscut importanța sinergiilor în colaborarea cu consumatorii și în dezvoltarea corporațiilor. În prezent, teoriile moderne de management se concentrează din ce în ce mai mult pe abordarea sinergică la diferite niveluri și contexte, promovând colaborarea între companii și în cadrul diverselor ramuri și culturi.

În continuare vom expune cele mai notorii contribuții la dezvoltarea abordării sinergice a managementului strategic, prin prisma elementelor cheie (*Anexele 2, 6*).

Contribuția cercetătorilor până în a.1970. Sinergia – rezultatul integrității activităților companiei.

Tipuri de sinergii. În această perioadă au fost identificate primele tipuri de sinergii: 1) de vânzări - rezultată, din canalele de distribuție combinate, sau activitățile de marketing partajate, 2) operațională, bazată pe o utilizare sporită a factorilor de producție, pe efectele curbei de învățare, 3) investițională - utilizarea în comun a echipamentelor, materiilor prime, metodologiilor de cercetare-dezvoltare, și 4) managerială, bazată pe schimb de experiență (Ansoff I., 1965, 1986).

Sinergia și Strategia. Pentru a arăta importanța evaluării sinergiei în strategiile companiilor a fost elaborat modelului de evaluare a sinergiei, bazat pe domeniile funcționale ale unei companii - management general, cercetare-dezvoltare, marketing, operațiuni (Ansoff I., 1965). Pe lângă aceasta, Ansoff I. considera că în situații tensionate sau în momente de recesiune, firmele sinergice sunt mai rezistente și prezintă performanțe mai bune decât celelalte.

Tot în această perioadă, a fost elaborat modelul LCAG (după inițialele autorilor Learned E., Christensen C., Andrews K., Guth W., 1978) care reprezintă și astăzi un algoritm eficient strategic și care ia în calcul efectul de sinergie prin utilizarea în comun a resurselor organizației de către manageri. Iar în lucrările lui Miller D. și Mintzberg H. (1983) s-a accentuat că configurarea este o stare naturală a întreprinderilor, deoarece factorii evolutivi, darwinieni încurajează organizația să coordoneze acțiunile elementelor sale prin utilizarea efectelor sinergice.

Sinergia din specializare. Ideile lui Alfred Marshall expuse în „Principiile economiei” (1890) au identificat sinergiile obținute prin fuziunea și creșterea specializării întreprinderilor, și au stat la baza sinergiei cluster-ilor (concentrarea actorilor din industriile specializate în anumite localități – furnizori, producători, distribuitori, și organizații conexe), dezvoltate în etapa următoare de Porter M.

1970-1990. Sinergia – rezultatul extinderii și competiției.

Sinergia și Strategia. Hofer C. și Schendel D. (1978) explică strategia funcțională drept cea care se concentrează asupra maximizării productivității resurselor, dezvoltării de competențe semnificative și sinergie, iar Porter M. accentuează în metodologia de analiză a concurenților axarea pe concurenții pentru care intrarea în industrie promite un efect sinergic [270, p. 96].

Efectele sinergiei. Sinergia a început să fie considerată drept singura modalitate de a crea valoare de către corporațiile multi-industriale (Kanter R., 1990). Și, totodată, au fost considerate atât efectele pozitive, cât și negative ale sinergiei: Porter M. (1985) pune accent pe eșecul sinergiei și critică sinergia cu efecte intangibile (i.e. transferul de cunoștințe), considerând-o instabilă și pe o durată nedefinită. Pentru a rezolva această problemă, Porter M. a prezentat lanțul valoric pentru identificarea sinergiilor rezultate din strategiile integrate pe orizontală.

Sinergia colaborării (clustere, parteneriate, alianțe, etc.). Porter M. a vorbit despre procesele de integrare, care iau adesea forma absorbției, unde domină un actor mare din ramură. Sinergia, după el, depinde de integrarea tehnologiilor, cunoștințelor, capacităților de producție, și crearea de noi conexiuni în lanțul valoric. Efectul pozitiv al sinergiei, astfel, este o manifestare a eficienței și calității proceselor de integrare și gestiune a acestora. Interacțiunea participanților oferă fiecăruia o înțelegere a locului lor în aceste procese, ceea ce le permite să construiască o strategie pentru activitățile lor. Alți cercetători (Hamel G. et al., 1989) descriu sinergia din alianțe sau parteneriate strategice, scopul cărora, în primul rând este de a dobândi anumite abilități și experiență.

Pe lângă aceasta, Porter M. a avut o mare contribuție descriind rolul Guvernului și sectorului asociativ în obținerea efectelor sinergice din crearea infrastructurii de cercetare-dezvoltare, cum ar fi centre de formare, sponsorizarea universităților, centrelor academice de cercetare, care conduc spre o sinergie și un avantaj național [271, p. 756].

1990 - prezent. Sinergia – rezultatul globalizării și turbulenței mediului.

Sinergia și Strategia. Campbell A. și Luchs K. (1998) au introdus pentru prima dată conceptul de “Sinergism Strategic”, argumentând necesitatea de a crea și monitoriza sinergia în managementul strategic, mai cu seamă în crearea, dezvoltarea și schimbul de capacități-cheie în cadrul companiilor transnaționale, alianțelor strategice, etc. În acest context au fost argumentate câteva direcții:

- *cerințele pentru managerul sec. XXI*, printre care: sinergia competențelor subalternilor, flexibilitatea, capacitatea de a gestiona diversitatea (Gardiner G. “Managerul secolului 21: Întâmpinarea provocărilor și oportunităților noii epoci corporative”, 1996);
- *cele 4 fundamente ale managementului în crearea sinergiei*: alinierea strategică (alinierea capacităților strategice a două sau mai multe companii), alinierea organizațională (proces, culturi, structură compatibilă/similară), acțiunile manageriale (care le produc managerii în vederea realizării diferitor sinergii și efectelor acestora), valoarea adăugată (beneficiile din sinergie trebuie să depășească costul creării ei) (Campbell A., Luchs K., 1998);

- *obiectivele și indicatorii de performanță* pe care le stabilește compania trebuie să se axeze pe domeniile funcționale unde se obține sinergie, și, trebuie să existe o sinergie dintre brandurile unei companii [261, pp. 209, 319];
- *în alegerea strategiei*, activitățile sau infrastructura de bază ale lanțului valoric al unui produs devin o sursă potențială de sinergie și avantaj competitiv pentru un alt produs din portofoliul corporativ (Pearce J., Robinson R., 2002);
- *importanța coordonării sinergiei* prin prisma integrării resurselor, canalelor de distribuție și proceselor (i.e. în deservirea a câteva segmente de consumatori simultan), precum și integrării a câteva modele de business [33, pp. 191, 239].

Sinergia fuziunilor și achizițiilor. Au fost identificate provocările acestei sinergii, cum ar fi definirea neclară sau restrânsă a sinergiilor, ratarea și/sau utilizarea insuficientă a oportunităților, lipsa de persoanele competente care să identifice potențialul sinergiilor, nepotrivirea dintre cultură și sistemele/procesele utilizate în gestiunea sinergiilor. O provocare majoră este că majoritatea companiilor se grăbesc să fuzioneze prin integrarea tuturor funcțiilor, în loc să se concentreze primordial pe activități cu valoare adăugată înaltă (Ficery K. et al., 2007). În această perioadă a fost dezvoltat și modelul, care rezumă factorii-cheie în parteneriate sau fuziuni și achiziții de succes, inclusiv evaluarea performanțelor în colaborări în baza BSC (Kaplan R. et al., 2010).

Efectele sinergiei. Itami H. (1991) introduce conceptul de „efect complementar”, esența căruia constă în economia de cost de la cooperarea/interacțiunea dintre două elemente ale strategiei, primordial prin utilizarea aceluiași activ (fizic, sau financiar). Gaughan P. (2007) a elaborat un model al realizării beneficiilor sinergice, și a argumentat importanța planificării acestora (sinergii de creștere a veniturilor, sinergii de reducere a costurilor). Totodată, unii cercetători au demonstrat că implementarea strategiilor de integrare (i.e. fuziuni, achiziții, alianțe, parteneriate) oferă beneficii mai mari (i.e. creșterea cotei de piață, extinderea bazei de clienți, introducerea noilor tehnologii) într-un timp mai scurt decât o companie de una singură ar câștiga prin reinvestirea profiturilor [255, 260].

Pe de altă parte, s-a demonstrat că efectele sinergiei pot condiționa nu doar crearea de valoare, ci, dimpotrivă, distrugerea acesteia pentru părțile implicate [100], iar unii autorii chiar critică „moda sinergismului” și omiterea previziunii acesteia în scopul evitării unui sinergism strategic negativ [80].

Tipuri de sinergii. Unii cercetători au delimitat sinergia din partajarea de cunoștințe și know-how, care, deseori, este neformalizată; din alinierea strategiilor (spre exemplu, în scopul diminuării amenințărilor competiției); partajarea resurselor tangibile (unde se pot obține economii de scară); puterea de negociere comună (i.e. cu furnizorii, clienții, alte părți interesate, etc.);

integrarea pe verticală și coordonarea eforturilor pe lanțul de creare al produsului și crearea de noi afaceri și colaborări (alianțe strategice, parteneriate) [79, p. 133]. Alții au clasificat sinergia drept: comercială, de imagine, financiară, de producție, de organizare, de cost, rentabilitate și fezabilitate [30], sau au identificat sinergia în funcție de locul în care aceasta apare - locul de muncă (cu diverse facilități); zonă tehnologică (facilități utilizate în comun); subunitatea de producție sau diviziunea structurală (secție, departament); companie (de la microîntreprindere la o corporație transnațională); ansamblul companiilor ce alcătuiesc o rețea de colaborare sau aparțin unei ramuri [37, pag. 150].

Sinergia cooperării și co-crearea. În ultimul timp a devenit larg acceptat faptul că sinergia creează valoare mai cu seamă în sfera serviciilor în mod colaborativ - în interacțiunile dintre prestatorii de servicii și client (Prahalad C. K., 2004, Lusch R., Vargo S., 2008). Totodată, co-crearea s-a accentuat drept importantă și între mediul academic, consultanți și manageri în vederea creării de noi modele organizaționale de gestiune moderne, adaptabile mediului actual (Szabla D. et al., 2021). Și, în perioada crizei ultimilor ani, apar tot mai multe lucrări bazate pe colaborare și cooperare axate pe capacitatea oamenilor, dar și a sistemelor, de a se adapta și a obține performanțe în perioade de haos. Pentru aceasta, însă, accentul este necesar a fi pus pe crearea unui mediu favorabil pentru cooperare și nu pe centralizarea inovațiilor (Taleb N., „Antifragilitatea”, 2020).

1.3. Aportul în dezvoltarea managementului strategic și sinergiei în Republica Moldova și necesitatea cercetării.

Pentru Republica Moldova, unde până la lansarea reformelor economiei de piață interesul față de managementul strategic era nesemnificativ, ultimul deceniu al sec. XX a marcat etapa de lansare a cercetărilor în domeniu, care făceau parte din cadrul dezvoltării conceptuale a noilor direcții și forme ale managementului corporativ. Contribuții considerabile pentru consolidarea managementului strategic ca disciplină științifică în Republica Moldova au adus lucrările savanților Belostecinic G., Bilaș L., Burlacu N., Cojocaru V., Cotelnic A., Hrișcev E., Nicolaescu M., Sârbu I., Șișcan Z., etc., cercetările cărora, începând cu anii '90, au pus bazele metodologice în domeniul managerial-strategic autohton.

În prezent, abordările cercetătorilor moldoveni iau în considerație aspectul globalizării, ajustează conceptele moderne de management strategic ale savanților străini la necesitățile societății noastre, explică influența megatendințelor socioeconomice asupra procesului de management strategic și propun implementarea conceptelor noi în analiza realităților economico-manageriale naționale, dar și internaționale. Astfel, începutul sec. XXI în Republica Moldova a

adus numeroase cercetări în domeniul managementului strategic ce demonstrează fortificarea acestei sfere științifice pe plan național.

Având în vedere subiectul cercetării noastre – importanța managementului sinergiei pentru dezvoltarea unei ramuri din domeniul serviciilor (în cazul nostru – consultanța în afaceri și management) – am considerat oportună gruparea cercetărilor autohtone moderne din domeniu în patru categorii, după cum urmează în continuare (*Anexa 7*).

I. Cercetări axate pe managementul strategic la nivel de întreprindere și ramură.

Contribuția acestor cercetări asupra dezvoltării managementului strategic este reflectată în: prioritatea calității în contextul managementului strategic al întreprinderii (Cotelnic A., Radov M., 2001, Cotelnic A., 2003, 2018, Țurcanu G., 2014), identificarea impactului strategiilor și deciziilor strategice în gestiunea costurilor (Bugaian L., 2007), elaborarea recomandărilor formării și realizării potențialului uman la întreprinderi și importanța acestuia în evoluția managementului strategic (Dorogaia I., Movilă I., Suslenco A., 2014, Movilă I., 2017), elaborarea recomandărilor de dezvoltare a strategiilor de integrare pe verticală a întreprinderilor și avantajul competitiv din crearea rețelelor de distribuție comună (Țurcan R., 2006), explicarea dinamicii crescânde și incertitudinii condițiilor externe asupra business-ului și activităților de planificare strategică (Hrișcev E., 1998, 2001, 2002), abordarea sistemică în planificarea afacerii și managementul proiectelor, strategia și managementul schimbărilor (Bilaș L., 2002, Belostecinic G., 2004, Cotelnic A., 2008, Bilaș L., Cotelnic A., Emelian V., 2021), dezvoltarea produselor cu valoare adăugată înaltă, creșterea productivității și eficienței utilizării resurselor și implementarea noilor tehnologii de producere, strategiile inovatoare (Hrișcev E., 2001), dezvoltarea modelului Balanced Scorecard pentru evaluarea performanțelor strategiilor și controlling-ul strategic (Stratan A., Perciun, Oleiniuc M., 2012, Oleiniuc M., 2015).

Aceste cercetări au fost aplicate și au avut aport considerabil în dezvoltarea capacităților manageriale în mediul de afaceri local și, respectiv, a dezvoltării managementului strategic în diferite ramuri, cum ar fi ramura vitivinicolă, turismul, panificație, etc.

II. Cercetări axate pe managementul strategic la nivel de regiune și economie națională.

Contribuția acestor cercetări este reflectată în: dezvoltarea direcțiilor strategice a comerțului cu amănuntul la nivel macroeconomic și implementarea strategiilor în condițiile de risc și incertitudine (Ambros M., 2008), strategii pentru creșterea competitivității lanțurilor valorice ale ramurilor și elaborarea sistemului de indicatori al competitivității regionale, și naționale, recomandări privind luarea deciziilor strategic relevante nevoilor complexe ale actorilor-cheie, interacțiunea întreprinderilor mari cu cele mici/mijlocii prin prisma avantajului asocierii lor (Popa A., 2008), demonstrarea eficienței strategiilor interraturale și cooperării (i.e. modelelor de

holding agro-industrial, strategia clusterelor) (Dragnev V., 2006, Levitskaia A., 2017), analiza managementului strategic și cros-cultural, managementul internațional și elaborarea strategiilor de dezvoltare socioeconomică a țării și de integrare în economia globală/regională (Șișcan Z., 2006).

III. Cercetări axate pe managementul strategic în domeniul serviciilor.

Contribuția acestor cercetări de-a lungul perioadei analizate a fost evidentă pentru economia națională prin argumentarea importanței serviciilor și locul acestora în economia națională, cercetarea noilor strategii de distribuție și promovare, importanța evaluării calitative și cantitative a strategiilor, perfecționarea planificării sortimentului și luării deciziilor în dezvoltarea strategiilor de produs, etc. În continuare menționăm cercetările ce vizează domeniul analizat în această lucrare - consultanță în afaceri și management - reflectate în:

- argumentarea necesității consultanței în afaceri și management și creșterea calității serviciilor prestate de consultanți pentru a desfășura o activitate durabilă (Roșca-Sadurschi, 2017), [49, p. 62];
- specificul serviciilor de consultanță în SUA (Moraru A., Șișcan Z., 2018);
- caracteristica necesităților de a inova la antreprenori și furnizori de servicii pentru business (Levitskaia A., 2017);
- globalizarea cunoașterii, drept resursă principală în managementul strategic și includerea științei și învățământului în subiecte ale managementului strategic corporativ și de stat în vederea stimulării și facilitării inovațiilor substanțiale (Șișcan Z., 2008);
- stimularea creării IMM-rilor și susținerea celor existente prin implementarea programelor de asistență tehnică și financiară din partea partenerilor de dezvoltare, și dezvoltarea conceptului de business-patronaj orientat spre formarea capacităților și aptitudinilor manageriale ale întreprinzătorilor începători, implementarea de către organizații de stat a programelor de instruire antreprenorială continuă (Mironov S., 2011);
- definirea activității de consultanță și obținerea avantajelor competitive din outsourcing, premise și evoluția dezvoltării serviciilor de consultanță în Republica Moldova, managementul și provocările companiilor de consultanță locale, recomandări pentru strategia companiilor de consultanță, avantajele strategice concurențiale ale firmelor de consultanță locale (Portărescu S., 2000, Zubco R., 2015, 2016, Nistor D., 2011, 2020, Solcan A., 2021);
- dezvoltarea consultanței și specificul acesteia pentru suportul unor ramuri-cheie ale economiei (i.e. industriei ușoare), necesitatea apelării la serviciile de consultanță în vederea implementării unor schimbări esențiale la întreprinderi (Gheorghită M., Nistor D., 2020);

- importanța parteneriatelor și colaborării în consultanță (Solcan A., 2021, Zubco R., 2016);
- evaluarea calității serviciilor de consultanță, stabilirea relațiilor pe termen lung cu clienții și co-crearea în procesul de lucru cu clientul (i.e. în cadrul furnizării informațiilor necesare pentru consultant, și în procesul luării deciziilor) (Zubco R., 2016).

IV. Cercetări axate pe abordarea sinergică.

Este de menționat că abordarea sinergică a fost reflectată mai puțin decât alte aspecte ale managementului strategic în Republica Moldova. Cu toate acestea, poate fi identificat un aport apreciabil pentru paradigma sinergetică, mai cu seamă în ultimii ani, cu referire la:

- dezvoltarea cercetărilor și aplicarea abordării sinergice (spre exemplu a colaborărilor, parteneriatelor) în Republica Moldova în diverse domenii – educație și pedagogie, sociologie, economie, fizică, filosofie, medicină, energetică, etc. (Belostecinic G., Bilaș L., Buzdugan A., Ganea V., Gheorghită M., Orlov A., Pișcenco M., Portărescu S., Prisac I., Rotaru A., Șișcan Z., etc.);
- demonstrarea necesității de formare a unei noi culturi economico-manageriale în Republica Moldova, bazate pe sinergismul pozitiv, necesitatea prognozării/evaluării aporturilor ce vin din „inteligența economică”, precum și explicarea efectului negativ și pozitiv al alianțelor sinergice în sistemele social-economice la diferite niveluri ale luării deciziilor strategice (Șișcan Z., 2006), [59];
- cercetarea aspectelor sinergice ale evaluării performanțelor științifice, dezvoltării tehnologice și inovării, transformarea și modernizarea factorilor științifici în conformitate cu specificul național (Ganea V., Rotaru A., 2008, Guțu V., 2016, Pișcenco M., Rotaru A., 2007, Prisac I., 2006, Rotaru A., 2008, 2009);
- definirea managementului sinergiei și argumentarea importanța lui pentru succesul organizațiilor educaționale, dar și pentru dezvoltarea personală (Chicu V., 2008);
- sinergia managementului de proiect și gestiunea riscurilor (Grossu A., 2016);
- argumentarea abordării sistemice integrate și asigurării sinergiei la nivel de întreprindere, ramură, regiune, economie (Levitskaia A., 2017), în special în contextul clusterelor regionale;
- necesitatea unei noi abordări - managementul strategic de dezvoltare a ramurii, la baza căruia stă Modelul sinergic, ce include: revizuirea gândirii strategice, analizei mediului intern, ramural și macro mediului prin prisma contribuției la dezvoltarea ramurii (Radov M., 2012), [47, pp. 116-121].

În context, prezentăm definiția **Managementului Sinergiei** [8, pp. 9-10], conform căreia acesta semnifică: „*identificarea și aplicarea mecanismelor ce permit „împletirea” iscusită a părților întregului pentru fortificarea fiecărei părți și, în același timp, a întregului; descoperirea, valorificarea și dezvoltarea potențialităților care diferă de la om la om și de la organizație la organizație; deschiderea fiecăruia pentru implicarea într-un proces creator de cercetare a acțiunii*”.

Suntem de acord cu cercetătorii autohtoni, care consideră necesar ca managementul strategic să aibă drept scop gestiunea sinergiei: „*În dimensiunea strategico-managerială, accentuăm următorul fapt: pentru a realiza integritatea autentică a omului, culturii, inclusiv a „noii” economii, managementul strategic însuși trebuie să fie un proces bine integrat, adică holistic și sinergic*” [59, p. 27]. Această sarcină poate fi realizată doar de managerii cu o deosebită inteligență de colaborare în gândire (“Homo Intelligens”), care au capacitatea de a mobiliza și orienta în direcția strategică necesară competențele și potențialul sinergic creativ al oricărui sistem (firme, state, cultură mondială) [59, p. 81].

Necesitatea cercetării Managementului sinergiei.

Unele companii au tendința de a considera că, dacă lucrurile merg bine, nu este nevoie de schimbări. În realitate, managementul strategic implică o abordare continuă a schimbării, mai ales în contextul crizei economice și sociale actuale. Pentru a face față incertitudinii mediului, este necesară rezistența afacerii și dorința de auto-organizare, precum și capacitatea de a căuta și exploata oportunități sinergice. Totodată, studierea experienței străine și autohtone în domeniul cercetărilor de management strategic prezentată anterior în această lucrare identifică:

- *Ineficiența orientării spre o singură teorie de management strategic.* Orientarea spre o singură paradigmă a administrării strategice nu constituie în sine o panacee și nu garantează o dezvoltare organizațională de succes. În același context menționăm și limitarea doar la unele teorii de management strategic populiste. Mulți dintre practicieni se bazează doar pe teorii ce au obținut autoritate în domeniu, aplicându-le în situații pentru care ele nu sunt oportune. Hamel G., spre exemplu, a atenționat că managementul strategic este un proces unic, ce implică mai curând reinventarea fiecărei strategii, decât imitarea acesteia [130, pp. 119-120].
- *Importanța participării întreprinderii la producerea schimbărilor și flexibilitatea în condițiile de incertitudine a mediului.* Succesul este de partea acelor întreprinderi, strategiile cărora sunt direcționate pe utilizarea activă a potențialului său intern în vederea schimbărilor mediului înconjurător, și nu pentru o simplă adaptare la acesta.

- *Importanța „gândirii strategice” și instruirii continue.* Nici elaborarea și realizarea strategiei eficiente, nici modificările organizatorice de succes nu sunt posibile, dacă întreprinderea nu posedă un mecanism funcționabil de gestiune a cunoștințelor.
- *Capcana liniarității procesului de management strategic.* Este tentantă ideea, că etapele procesului de management strategic pot fi abordate secvențial: la început stabilirea obiectivelor și apoi implementarea prin resurse. Însă, în lumea în continuă mișcare, toate etapele procesului dat sunt interdependente și procesul de creare a strategiei este unul iterativ, care implică parcurgerea înainte și înapoi prin obiective, planuri și implementare. Managementul strategic reprezintă un ciclu repetitiv de studiere, și nu o progresie liniară [46, p. 94-97].
- *Eficiența cooperării strategice* la nivel de ramură, regiune, țară și, în contextul globalizării, la nivel internațional [40], condiționată și de intensificarea cercetărilor cu referire la premisele cooperării strategice (Forrest J., 1992, Lorange P., Ross J., Bronn P., 1992), modele de cooperare (Glaister K., Husann R., Buckley P., 2004), factorii de succes (Marxt C., Link P., 2002), rezultatele cooperării (Hamel G., Prahalad C. K. 1989), alianțele strategice (Lorange P., Ross J., Bronn P., 1992, Schenkar O., Reuer J., 2005, Tjemkes B., Vos P., Burgers K., 2017), sistemul de indicatori echilibrați ajustat pentru strategii de colaborare (Kaplan R., Norton D., Rugelsjoen B., 2010).

Astfel, în urma analizei cercetărilor teoriilor de management strategic la nivel global (subcapitolul 1.1.), și național (menționate mai sus în acest subcapitol), precum și analizei aportului acestor teorii la abordarea sinergică (subcapitolul 1.2., *Anexa 6*), am ajuns la concluzia privind insuficiența abordării managementului strategic prin prisma contribuției sale la nivel de ramură și crearea de efecte sinergice în urma acestei contribuții. Cu toate că, unele teorii ale managementului strategic au condiționat creșterea valorii adăugate în ramurile economiei naționale, considerăm că astăzi este nevoie de ***revizuirea procesului de management strategic la întreprindere prin prisma Managementului sinergiei.***

În opinia noastră, următoarea definiție, pe care o propunem, este necesară în această nouă abordare, prin accentuarea sinergiei din contribuția la dezvoltarea ramurii (*Figura 1.1.*).

În acest context, propunem și definiția „practicilor de sinergie”, care, în opinia noastră, reprezintă niște activități desfășurate de o entitate (în cazul domeniului nostru de cercetare – companie de consultanță) prin intermediul colaborării, parteneriatelor sau altor activități, unde este necesar efortul comun a două sau mai multe entități, cu scopul de a obține efecte sinergice, cu o valoare mai mare decât rezultatele obținute de către entitate în mod individual. În contextul consultanței în afaceri și management, parteneriatele strategice reprezintă cea mai frecvent

întâlnită practică de sinergie (mai detaliat despre tipurile de practici de sinergie – în paragraful 2.3.).



Managementul sinergiei este procesul de planificare, organizare, monitorizare și control a practicilor de sinergie, în vederea obținerii efectelor sinergice, în special din contribuția întreprinderii la dezvoltarea ramurii. Acest proces se realizează în cadrul strategiilor manageriale ale unei întreprinderi.



Figura 1.1. Definiția Managementului sinergiei

Sursa: elaborată de autor.

Managementul sinergiei, astfel, este astăzi actual ca niciodată, având în vedere intensificarea turbulenței externe pe plan global și național (cauzată de efectele pandemice, și situația socio-politică), cât și fluctuațiilor semnificative interne ale unei ramuri economice dintr-o țară, sau ale unei întreprinderi aparte, privite drept un sistem deschis, dinamic. Strategia unei întreprinderi în acest context, considerăm că ar trebui să ia în considerare aspectele sinergice, și, trebuie să se “maturizeze” – să evolueze la obiective și acțiuni de **contribuție la dezvoltarea ramurii** în care aceasta activează.

Design-ul prezentei cercetării, expuse în această lucrare de doctorat este redat în *Figura 1.2.*, în corespundere cu care expunem **premisele Managementului Sinergiei prin prisma contribuției la dezvoltarea ramurii**, și anume:

- *Managementul este tot mai indispensabil de leadership.* Întreprinderile gestionează simultan tot mai multe proiecte și activități. Având, însă, pe de o parte, resurse și capacități limitate, iar pe de altă parte, fiind interconectate în diverse modalități (geografice, multiculturale, etc.), care sunt utilizate pe piețe deseori total diferite, este evidentă necesitatea de formare a managerilor cu capacități de leader, care să inspire și să aducă încredere pentru a crea un mediu benefic cercetării-dezvoltării și colaborării (Deardorff D., Willams G., 2006).
- *Carierea în management necesită o abordare “agile”.* Această concluzie este reflectată în cercetările recente, care denotă că pozițiile clasice de management nu mai sunt atât de

solicitate (mulți dintre manageri plecând în business-ul propriu, sau consultanță), iar organizațiile au nevoie să reseteze managementul carierei într-un format flexibil, adaptiv, incluzând autocunoașterea și autoorganizarea (Beauchene V., Cunningham M., 2020).

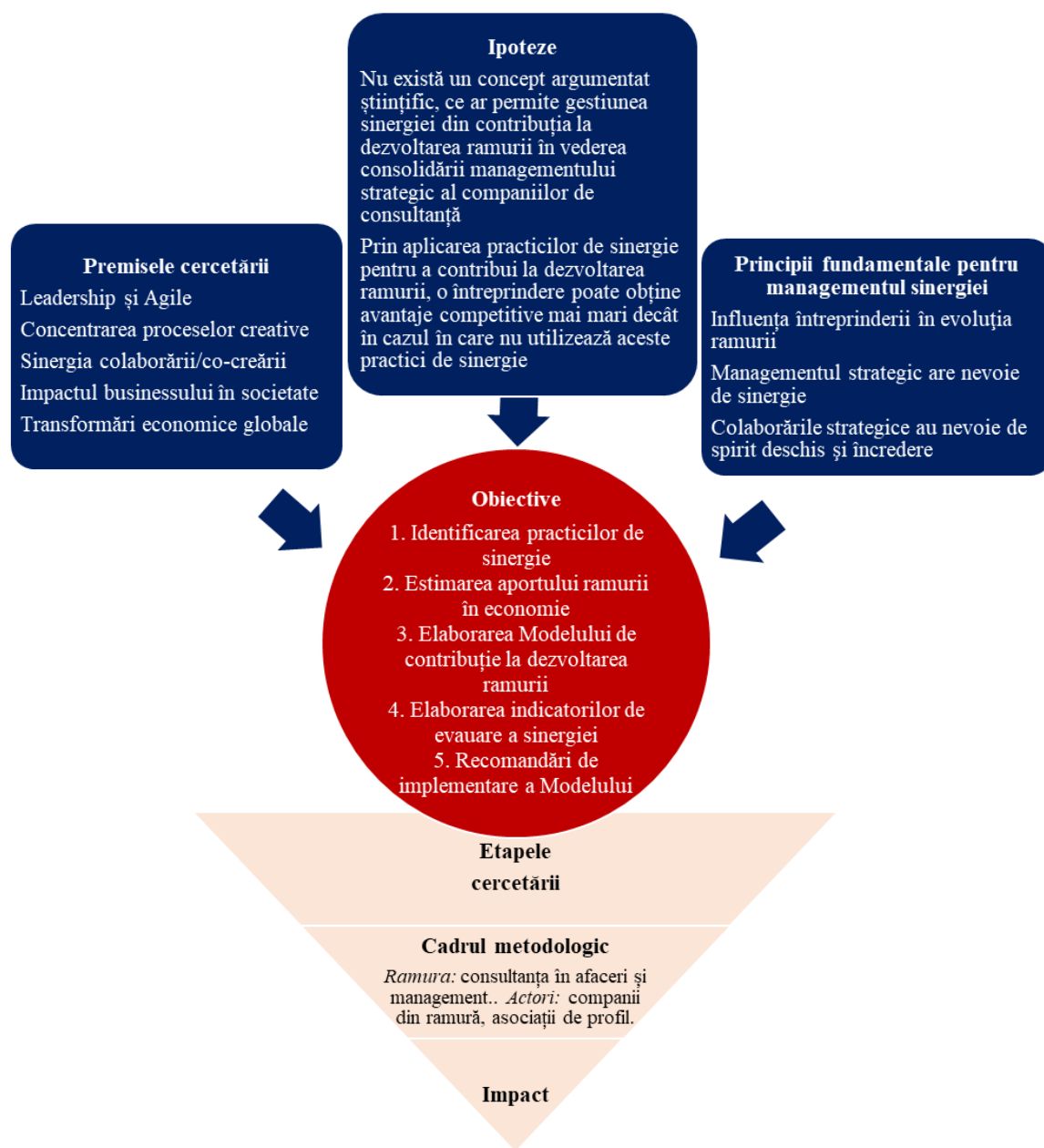


Figura 1.2. Design-ul cercetării

Sursa: elaborată de autor.

- *Concentrarea proceselor creative* în arii și grupuri cu capacități specializate. Dezvoltarea parcurilor științifice, tehnologice, a zonelor specializate pentru inovații și cercetare-dezvoltare permit formarea condițiilor benefice sinergiei capacităților intelectuale ale actorilor implicați, creând în rezultat o intensificare a potențialului creativ de colaborare.

- *Sinergia colaborării și co-creării* care se dezvoltă pe fundalul creșterii diversității produselor/serviciilor, schimbării rapide a preferințelor consumatorilor, comunicării în spațiul informațional online. Activitatea din ultimii ani a clusterelor ramurale, regionale, naționale și globale; implicarea consumatorilor în procesele de design și/sau producere; crearea de asociații și rețele de business sunt doar câteva exemple ilustrative în acest sens.
- *Creșterea importanței implicării businessului în societate* – prin promovarea conceptelor de CSR (Corporate Social Responsibility – responsabilității social corporative), participare la proiecte de incluziune socială, creșterea transparenței și digitalizării a mediului reglementar, care condiționează, la rândul său, un mediu mai favorabil concurenței loiale.
- Dacă e să vorbim despre Republica Moldova, la aceste premise se mai adaugă și *importanța încadrării țării în cadrul transformărilor economice globale*, precum și adaptarea la noi realități și condiții, mai cu seamă pe fundalul vectorului european, precum: creșterea exigențelor față de standardizarea și certificarea produselor/serviciilor, creșterea exigențelor consumatorilor și megadiversificarea preferințelor acestora, nevoia de a crea ecosisteme de business bazate pe colaborare și creativitate, creșterea impactului întreprinderilor asupra dezvoltării economice locale, regionale și naționale.

Bazându-ne pe premisele menționate, am ajuns la concluzia, că managementul strategic contemporan ar trebui să fie orientat pe abordări creative, cercetări și elaborări științifice pe scară largă, precum și pe experimente îndrăznețe, care să demonstreze necesitatea și utilitatea direcționării activităților întreprinderilor nu doar pe profitul propriu, ci și pe dezvoltarea ramurii.

Prin urmare, cercetarea noastră se bazează pe elaborarea unei noi abordări cu privire la managementul strategic, care se orientează pe sinergie și contribuție la dezvoltarea ramurii. Implementarea acestei abordări este analizată pentru domeniul de consultanță în afaceri și management din Republica Moldova.

În opinia noastră, impactul așteptat în urma realizării cercetării se referă la:

- *impactul pe termen scurt și mediu*: creșterea nevoii de a gândi sinergic la managerii întreprinderilor autohtone și a conștientizării aportului pe care îl au întreprinderile la dezvoltarea ramurii, și, respectiv, creșterea oportunităților întreprinderii de a influența evoluția ramurii prin contribuția sa strategică și posibilitatea monitorizării sinergiilor,
- și *pe termen lung*: intensificarea colaborărilor atât în ramură, cât și cu ramurile conexe, mediul academic, etc. și transpunerea practicilor de sinergie în alte ramuri ale economiei.

După impactul așteptat, principalii beneficiari ai cercetării realizate sunt: beneficiari direcți (instituțiile mediului academic și educațional, întreprinderile care activează în ramura analizată,

asociațiile de profil, și alte organizații relevante) și *beneficiari indirecti* (clienții întreprinderilor din ramură (mediul de afaceri), investitorii, și donatorii străini și locali, întreprinderile din sectoarele conexe, autoritățile publice, organizații ale societății civile, și alte părți interesate).

În opinia noastră, noua abordare presupune parcurgerea următoarelor etape de realizare:

1. Identificarea particularităților ramurii de consultanță în afaceri și management (în Republica Moldova, și în străinătate) și a impactului pe care îl au consultanții în dezvoltarea managementului strategic.
2. Elaborarea Modelului de contribuție la dezvoltarea ramurii pentru întreprinderile din consultanță din Republica Moldova.
3. Efectuarea cercetării privind practicile de sinergie existente în ramură și reflectarea experienței din Republica Moldova.
4. Dezvoltarea Modelului sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii pentru o întreprindere-pilot și demonstrarea efectelor sinergice.
5. Elaborarea unui sistem de indicatori pentru evaluarea sinergiei obținute.
6. Elaborarea de recomandări și concluzii pentru transpunerea practicii analizate în ramură.

În afară de aceasta, cercetarea pe care o propunem se bazează pe următoarele principii pe care le considerăm fundamentale pentru managementul sinergiei [46, p. 94-97]:

- Guvernul nu este unicul care susține dezvoltarea ramurii. Orice întreprindere influențează evoluția ramurii în care activează, deoarece reprezintă prin sine un sistem deschis și, respectiv, poate contribui la dezvoltarea ramurii;
- o întreprindere are nevoie de implementarea mai multor tehnici de management strategic;
- managementul strategic nu poate astăzi exista în afara conceptului de sinergie;
- colaborările strategice necesită spirit deschis și încredere între participanți.

În opinia noastră, respectarea acestor principii de către întreprinderi va permite reinventarea managementului strategic drept unul exigent, echilibrat și de perspectivă, iar noua abordare va contribui la utilizarea eficientă a potențialului de consultanță pe teritoriul țării, dezvoltarea și diversificarea serviciilor prestate în raport cu necesitățile clienților.

1.4. Concluzii la capitolul I

Activitățile complexe legate de producerea și comercializarea bunurilor și serviciilor au jucat un rol esențial în progresul umanității. Odată cu dezvoltarea rapidă a progresului tehnico-științific și avansarea acestor activități, devine clară nu doar importanța creșterii întreprinderilor, ci și a contribuției lor la progresul și utilitatea ramurii economice în care activează.

Cercetările recente, la nivel național și internațional, denotă că în mediul actual turbulent și imprevizibil, este esențială colaborarea companiilor pentru a susține economia unei țări.

Managementul strategic, în acest context, trebuie să abordeze o nouă perspectivă: **managementul sinergiei**, care implică direcționarea eforturilor companiilor către practici de sinergie, cu accent pe orientarea acestora pe contribuție la dezvoltarea ramurii.

În prezent, cercetarea în domeniul managementului strategic se află într-o etapă caracterizată de coexistența mai multor teorii, influențate de globalizare, informatizare și automatizare a afacerilor; subiectele de interes s-au schimbat radical de la începutul evoluției managementului strategic, iar diversificarea rapidă a subiectelor reflectă creșterea conștientizării asupra provocărilor legate de adaptarea inteligență a întreprinderilor la instabilitatea mediului.

Pe acest fundal, considerăm că jucătorii din orice ramură sunt nevoiți să concureze simultan în diverse domenii, ceea ce determină necesitatea de a avea o varietate de capacități, și, prin urmare, să evolueze de la competiția dintre jucători individuali către colaborări competitive, mai ales în cadrul unor ecosisteme deschise, regionale, și globale. Aceste interacțiuni ar trebui să fie orientate pe crearea de sinergii și să aibă suport din partea părților interesate - consultanților, mediului academic, guvernelor, și reprezentanților societății civile, mai cu seamă că astăzi ca niciodată instruirea și consultanța sunt în co-creare cu practicile manageriale.

Având în vedere, abordarea pe care ne-am propus să o analizăm – **Managementul sinergiei în contextul contribuției companiilor la dezvoltarea ramurii**, în acest capitol au fost prezentate definițiile sinergiei, tipologia sinergiilor, au fost diferențiate efectele sinergiei asupra unei întreprinderi. Totodată, având în vedere paradigma sinergetică, considerăm întreprinderea drept un sistem predispus la autoorganizare, care să stimuleze inovația și schimbarea. Sinergia, astfel, rezultă în urma interacțiunii elementelor sistemului prin modificări calitative esențiale a acestora.

În acest context a fost analizată contribuția teoriilor de management strategic la abordarea sinergică, accentuând importanța cooperării și co-creării, mai cu seamă între mediul academic, consultanți și manageri în vederea creării de noi modele organizaționale de gestiune moderne, adaptabile mediului actual, pentru a obține performanțe și în perioade de haos.

Pentru Republica Moldova, unde până la lansarea reformelor economiei de piață interesul față de teoria managementului strategic era ne semnificativ, ultimul deceniu al sec. XX a pus bazele metodologice în domeniu. În prezent, abordările pe plan național iau în considerație aspectul globalizării, explică influența megatendințelor socio-economice, și propun implementarea conceptelor noi, printre care și cele ce conțin abordarea sinergică: necesitatea unei noi culturi economico-manageriale bazate pe sinergismul pozitiv, aspectele sinergice în știință și dezvoltare tehnologică, definirea managementului sinergiei în educație, abordarea sistemică integrată la nivel de întreprindere, ramură, regiune, și economie națională.

În urma analizei cercetărilor, am ajuns la concluzia privind insuficiența abordării managementului strategic la nivel de ramură și că în prezent este nevoie de revizuirea procesului de management strategic în acest context. Astfel, propunem o nouă abordare, care se referă la **Managementul sinergiei** expunând definiția acestuia prin prisma practicilor de sinergie, și accentuând contribuția întreprinderii la dezvoltarea ramurii. Totodată, în capitolul ce urmează vom dezvolta un Model de contribuție la dezvoltarea ramurii pentru întreprinderile din consultanță în afaceri și management din Republica Moldova.

Abordarea nouă pe care o propunem se bazează pe anumite *principii* pe care le considerăm *fundamentale* în contextul creșterii importanței aportului unei întreprinderi în economie. Ele subliniază necesitatea de colaborare și implementare a unui management strategic eficient și recunoașterea influenței pe care o au entitățile dintr-o ramură asupra evoluției acesteia.

În opinia noastră, anumite personalități istorice scot sistemul economic din impas pe o nouă treaptă de dezvoltare, iar calea ce urmează să fie parcursă este, deseori, aleasă din preferințele individuale ale persoanelor respective, care lasă o urmă considerabilă în etapa următoare de dezvoltare. Dezvoltând această idee mai departe, considerăm, că bazându-se pe principiile elaborate de noi, o întreprindere care va aduce o contribuție strategică ramurii, mai cu seamă în perioadă de criză, va aduce oportunitate tuturor de a accelera și, în același timp, va avea influență strategică de lungă durată în ramura respectivă.

2. Strategia companiei de consultanță și oportunități pentru managementul sinergiei

2.1. Consultanța în afaceri și management: importanța și analiza retrospectivă

În ultimii 50-60 de ani, ramura consultanței, și în special a consultanței în afaceri și management a fost o sursă de fascinație și inspirație pentru manageri, businessmeni, mass-media, politicieni și mediul academic. Creșterea și prezența sa aparent spectaculoasă în cadrul și “în jurul” întreprinderilor renumite, și pe lângă guvernele țărilor înalt dezvoltate a provocat atât afirmații cu privire la impactul său benefic asupra economiei, și practicilor de management, cât și critici. Cert este un lucru: *consultanții au fost și sunt priviți în calitate de agenți ai schimbării în societate.*

Rolul și caracteristicile ramurii de consultanță.

Există diverse definiții a ceea ce semnifică consultanța în diferite domenii de activitate. *Anexa 8* prezintă definițiile care se referă la ramura cercetată în această lucrare, oferite de organizațiile care o gestionează la nivel internațional, spre exemplu, ICMCI (Consiliul Internațional al Institutelor de Management Consulting), sau FEACO (Institutul Global Certificat de management consulting), precum și reflectate în CAEM și de către unii dintre cercetătorii autohtoni.

Rezumându-le, definim consultanța în afaceri și management, drept *serviciile de suport/asistență calificată acordate mediului de afaceri, bazate pe o viziune independentă și activitate intelectuală creativă în domeniul managementului, care include, de regulă procese de analiză-diagnostic și elaborare de recomandări ulterioare în vederea soluționării problemelor și îmbunătățirii eficienței afacerii.*

Aici și în continuare denumirea dată este argumentată de definirea acestui domeniu de activitate și delimitarea spectrului de servicii la nivel global de către instituțiile reprezentative (i.e. FEACO, ICMCI), și național - conform CAEM și ACAM (Asociației Consultanților în Afaceri și Management din Moldova).

Dacă ar fi de simplificat, atunci consultanța ar însemna asistență profesională pentru managerii întreprinderilor în managementul afacerilor [216, p. 4]. În acest context, consultanții sunt adesea etichetați drept purtători de cunoștințe (Gammelsaeter H., 2002), ce oferă clienților lor ceva de care ei nu dispuneau anterior - informație, idei, cunoștințe, modalități de a aplica cunoștințele în practică (Legge K., 2001), sau drept “transmițători” ai conceptelor și practicilor de management (Gluckler J., Armbruster T., 2003, Fincham R., 2007, Kipping M., Wright C., 2012).

Conform definiției oferite de către AMCOR (Asociației Consultanților în Management din România – Anexa 8) sunt de menționat subiecții (operatorii) din ramura consultanței în afaceri și management – cei care pot să ofere astfel de servicii: companii/organizații particular independente, unități interne de consultanță ale organizațiilor private sau publice, instituții de perfecționare în management, instituții de productivitate sau de perfecționare a IMM, persoane fizice (practicieni, experți individuali, profesori universitari, etc.).

Ramura de consultanță în afaceri și management prezintă caracteristici distincte, necesar de a fi cunoscute și înțelese. În opinia noastră acestea se referă la:

- *Caracterul specializat și practic al serviciilor.* Sensul serviciilor de consultanță este de a oferi soluții practice și specifice domeniului de activitate și problemelor clientului.
- *Servicii oportune și creare de valoare adăugată.* Soluțiile au valoare pentru client doar în cazul în care sunt oferite la timpul oportun și în condițiile potrivite. Valoarea adăugată, în acest sens, pe lângă creșterea vânzărilor, îmbunătățirea imaginii companiei, etc., poate să fie reflectată în cunoștințele și experiența acumulate, potențialul companiei de a soluționa astfel de probleme pe viitor și de a preveni riscuri similare. După, cum a formulat D. Maister: “Crearea de valoare măsurabilă pentru clienți este acum un obiectiv general al consultanței în management” [166, pag. 155].
- *Diversitatea serviciilor și produselor de consultanță.* Spectrul de servicii din ramură este foarte variat, și, în prezent, nu există o unanimitate a segmentării acestora, ele variind de la o companie la alta, de la organizații reprezentative și asociații de profil, și, de la o țară la alta.
- *Caracterul independent al activității consultantului.* Conform Codului de etică ICMCI, consultantul trebuie să aibă capacitatea de a-și forma propria sa opinie aferentă situației analizate, să fie onest, echidistant și să recomande deschis și obiectiv soluțiile, fără să fie influențat de subiecții externi (i.e. client, donator, alte părți interesate).
- *Co-creare și sinergie.* Consultanța este una dintre ramurile unde sinergia se “vede” perfect, datorită faptului că în orice proiect de consultanță este implicat clientul. Produsul/serviciul, astfel, este un rezultat al îmbinării resurselor companiei-beneficiar și companiei care prestează serviciile de consultanță. Efectele sinergice ale acestei colaborări sunt multiple – de la creșterea vânzărilor la crearea de metodologii noi și acumularea de bune practici. Kubr M. identifică 3 dimensiuni ale relației de colaborare a consultantului cu clientul: 1) „fără colaborarea client-consultant nu există de facto nici o consultanță” [153, p. 66]; 2)

transferul de cunoștințe de la consultant la client și invers; 3) încrederea necesară pentru realizarea unei relații care să permită schimbul de cunoștințe și învățarea reciprocă.

- *Caracterul științifico-educational.* În contextul celor expuse mai sus, îmbogățirea arsenalului științific al ramurii de consultanță și crearea de noi cunoștințe este o altă caracteristică a acestei ramuri, rezultată în așa-numita “Învățare din practică” (în engleză - Learning by doing). Întrebările clienților servesc drept declanșator pentru dezvoltarea cunoștințelor consultanților (Fosstenlokken S., Lowendahl B. și Revang O., 2003).
- *Caracterul etic și confidențialitatea.* Ramura consultanței se află sub influența clienților, experților, donatorilor și a Statului, care impun anumite exigențe etice și legale, deseori mai mari ca în alte ramuri, și, deoarece se operează cu informații confidențiale, serviciile de consultanță sunt costisitoare și experții se implică considerabil în relația cu clientul.
- *Relația consultanței cu managementul.* Consultantul are nevoie de calificări, abilități specifice și pregătire metodologică pentru a identifica problemele clienților și a recomanda soluții obiectiv și independent (Kubr M., 2002). Unii cercetători susțin că consultanța apare de fiecare dată când se produce o schimbare/îmbunătățire, iar persoanele cu funcții de management pot fi consultanți, indiferent de domeniul în care activează (Block P., Markowitz A., 2001). Aceste abordări denotă conexiunea strânsă a consultanței cu managementul, și, pe acest fundal, au apărut definițiile de coaching și mentorat (*Anexa 8*). Caracteristicile prezentate, precum și cercetările în domeniu denotă importanța

consultanței în afaceri și management în economia unei țări:

- *Susținerea și dezvoltarea mediului de afaceri.* Consultanții ajută clienții săi (mediul de afaceri) să obțină aceste rezultate performante sau să depășească anumite situații critice și confruntări, prin alegerea strategiilor optime și oportune, îmbunătățirea structurilor organizațiilor, proceselor de lucru, implementarea de proiecte, schimb de experiență și aplicarea celor mai bune practici, dezvoltarea capacităților organizaționale, etc.
- *Contribuție la crearea unei societăți colaborative.* Proiectele de consultanță, deseori îmbină expertiză și resurse din alte ramuri, contribuind, astfel, la crearea de sinergii inter și intraramurale.
- *Contribuție la dezvoltarea de inovații și diseminarea cunoștințelor.* Pe de o parte consultanții sunt inovatori (aduc noi cunoștințe), pe de altă parte - validatori (validează cunoștințele existente) (Bouwmeester O., Werven R., 2011).
- *Catalizarea schimbărilor în economie și societate.* Prin rolul său polivalent, consultanții, de fapt, facilitează, dar și catalizează schimbările atât în organizații, cât și la nivel de

ramură, și, respectiv, economie. Totodată, pe timp de criză, și, având în vedere caracterul sistemic deschis al întreprinderii, consultanții pot fi priviți drept acei atractori (vezi cap. I), care, în final permit sistemului să se autoorganizeze.

Contribuția consultanților în economia actuală se va accentua în "noul normal", întrucât aceștia vor promova colaborarea, flexibilitatea și responsabilitatea, sprijinind managerii în dezvoltarea unui viitor mai bun (Sneader K., Singhal S., 2020). În același timp, în opinia noastră, consultanții au rolul de a ajuta organizațiile să se pregătească pentru auto-transformare și să beneficieze de sinergie în gestionarea sistemelor complexe și dinamice, atât pe plan intern, cât și în serviciile oferite clienților [48, p. 3].

Retrospectiva ramurii de consultanță în afaceri și management.

În *Anexa 9* sunt reflectate etapele de bază ale dezvoltării ramurii cercetate, reprezentanții iluștri și contribuția consultanței la dezvoltarea disciplinei de management strategic.

Etapa de lansare (1870-1950). Revoluția industrială a servit drept catalizator pentru apariția consultanței în afaceri, când anumiți antreprenori, savanți și manageri (Booz E., Emerson M., Little A., etc.) au fondat primele companii în domeniu. În acea perioadă, consultanța în management era axată mai mult pe aspecte tehnice și ingineresti, urmând apoi dezvoltarea consultanței în planificare și financiar-contabile, cunoscute astăzi sub numele de "the Big 4". Consultanții au adoptat diverse abordări tehnice și metodologice pentru simplificarea proceselor și creșterea eficienței muncii, integrând teoriile de management științific. Acești consultanți au efectuat cercetări, au publicat cărți și articole, și s-au impus ca profesioniști în domeniu.

Începând cu anii '30 ai sec. XX, consultanța a câștigat recunoaștere la nivel mondial, facilitată de sfârșitul crizei economice globale. Companiile de consultanță s-au extins rapid, generând nevoia de sistematizare a cunoștințelor, schimb de experiență și idei. Astfel, a început consolidarea anumitor metodologii de consultanță, și au apărut noi companii, astăzi renumite la nivel internațional, cum ar fi Booz Allen Hamilton (1914), McKinsey (1925), Kearney (1926), cu accent inițial pe planificare și bugetare. Consultanții au avut o contribuție semnificativă în dezvoltarea teoriilor de management strategic, inclusiv creșterea productivității, organizarea eficientă a muncii și reducerea costurilor de producție. Acest domeniu a fost denumit ulterior "managementul producerii", iar consultanții erau cunoscuți ca "experți în eficiență".

Sinergia, în acest caz a fost creată din colaborarea consultanților cu mediul academic și cel de afaceri. Pe acest fundal, ulterior s-au dezvoltat și alte domenii de consultanță (financiară, strategică, de resurse umane, în vânzări și marketing). Tot în această perioadă apar lucrări și studii de definire și reglementare a eticii consultantului, precum și prima asociație de profil (AMCF - Asociația Nord-Americană a Firmelor de Consultanță), fondată în 1929.

Etapa de consolidare (1950-2000).

Perioada postbelică a fost denumită "ani de aur" ai consultanței în management, caracterizată de creșterea rapidă a afacerilor, progresul tehnologic și dezvoltarea rapidă a economiilor naționale. Aceste evoluții au generat o cerere în creștere pentru servicii de consultanță, iar companiile de consultanță și-au reorganizat structurile, devenind multidivisionale și chiar transnaționale. Totuși, în acea perioadă, consultanța rămânea inaccesibilă pentru întreprinderile mici din cauza costurilor ridicate. Pe de altă parte, consultanții au început să primească comenzi din partea statului, mai ales în urma celui de-al Doilea Război Mondial, când era necesară revitalizarea industriilor și a antreprenoriatului. Astfel, au apărut proiecte naționale și internaționale, finanțate de donatori și de stat, concentrate pe dezvoltarea startup-urilor și IMM.

Începând cu anii '70-'80, accelerarea realizărilor științifice în domeniul automatizării, ciclului de viață al produselor și preferințelor consumatorilor au generat nevoia de consultanță în managementul schimbării și accentul pe dezvoltarea capacităților inovative și a strategiilor de resurse umane. Această perioadă a marcat dezvoltarea consultanței în management și creșterea cererii pentru servicii de coaching și mentorat pentru top-manageri.

La nivel global, și în diferite țări, se dezvoltă asociațiile de profil, separate de asociațiile în domeniul serviciilor conexe (audit, contabilitate, servicii juridice, etc.), spre exemplu, AMCOR (Asociația Consultanților în Management din România), fondată în 1990, ICMCI (Consiliul Internațional al Institutelor de Management Consulting), fondat în 1987, FEACO (Federația Europeană a Asociațiilor de Management Consulting), fondată în 1960. În 1987 a avut loc la Paris prima Conferință Mondială a Consultanților în Management la care au participat peste 200 de companii. Anii următori au cunoscut o creștere deosebită a serviciilor de consultanță. Apar primele cărți în domeniu (Greiner L., Metzger, 1982, Kubr, M. 1992, Maister D., 1997, Schein E., 1999).

În această perioadă, companiile de consultanță au contribuit la dezvoltarea științei manageriale prin abordarea lanțului de valoare și analizei-diagnostic a întreprinderilor prin prisma funcțiilor de business. Unele dintre cele mai considerabile aporturi rezidă în dezvoltarea strategiilor manageriale în baza avantajelor competitive și analizei de portofoliu (spre exemplu, renumita tehnică BCG elaborată de compania de consultanță Boston Consulting Group – una dintre primele companii specializată în consultanță strategică). Reprezentanți iluștri din domeniu precum Deming W. E., Feigenbaum A., Juran J. (managementul calității), Collins J., Covey S. (leadership, antreprenoriat și IMM), Hamel G., Prahalad C. K. (inovații și strategii), Kotler Ph. (marketing), Porter M. (management strategic, avantaj competitiv) au adus contribuții remarcabile.

Etapa modernă (2000 – prezent).

Consultanța se află în prezent într-un proces de transformare accelerat, din cauza revoluțiilor digitale, informaționale și tehnologice, precum și a schimbărilor în societate și impactului pandemiei COVID-19. Aceste perturbări au extins domeniul serviciilor de consultanță tradiționale și au dus la creșterea numărului de consultanți în diferite domenii specializate (i.e. consultanță la export, consultanță în economia circulară, consultanță în ecoinovații, etc.).

Totodată, acest lucru a condiționat și dezvoltarea consulting-ului intern (consultanți care activează pe o perioadă de lungă durată în cadrul unei organizații), precum și la creșterea concurenței din domeniile conexe, care, tot mai mult, se implică în consulting (i.e. comunicații și tehnologii informaționale, BPO – business process outsourcing/externalizarea proceselor de business, servicii de instruire.). Astfel, apar noi modele de afaceri de consultanță, bazate pe inovații disruptive (Christensen C., Overdorf M., 2000), din combinația consultanței clasice în management și acestor domenii conexe, și din combinația organizațiilor educative, academice (Gluckler J., Armbruster T., 2003, Greiner L., Poulfelt F., 2004, Van den Bosch F. et al., 2005).

Apariția școlilor de business și dezvoltarea canalelor de promovare a contribuit la popularizarea serviciilor de consultanță (Baaij M., 2013). Domeniul consultanței în management ca disciplină academică este relativ nou, iar cercetările în acest domeniu s-au intensificat în ultimele două decenii (Buono A., 2002, Kipping M., Clark T., 2012). Pe măsură ce inovațiile și dinamismul pieței au crescut, consultanța s-a diversificat și a devenit accesibilă atât micilor afaceri, cât și țărilor cu economii mai puțin dezvoltate, pe fondul implementării proiectelor multinaționale.

În ultimele decenii, consultanța în management a experimentat o evoluție semnificativă. Accentul s-a mutat către participarea activă a clienților și co-creare. Organizațiile de consultanță au dezvoltat propriile criterii de selecție a consultanților [153], iar asociațiile profesionale și organizațiile de reglementare au stabilit reguli și programe de certificare (spre exemplu, ISO 20700 oferă linii directoare pentru servicii de consultanță în management, lista de competențe în Management Consulting, acceptată global, elaborată de CMC-GI (Institutul Global Certificat de management consulting), Programul Certified Management Consultant CMC).

În prezent au apărut programe informaționale specializate (de modelare a arhitecturii business-ului, de gestiune și optimizare a proceselor, de management al proiectului, de analiză și prognoză a portofoliului, modelare a scenariilor, etc.) și teorii manageriale noi (bazate pe inovații, modelare a afacerii, colaborare și sinergie, ecologizare, inteligență și cunoaștere, digitalizare, etc.).

Evoluția globală și europeană a ramurii de consultanță în afaceri și management.

Definirea și calcularea volumului global al consultanței în management prezintă dificultăți din cauza diversității serviciilor și categoriilor de clienți. Organizațiile de profil și companiile de cercetare utilizează abordări metodologice diferite în estimarea dimensiunilor pieței de

consultanță, iar unele includ și serviciile conexe consultanței în management. Prin urmare, nu există un consens asupra modului de calcul al volumului global al consultanței în management.

Segmentarea serviciilor.

Pentru o mai bună înțelegere a statisticii din această ramură prezentăm în continuare segmentarea serviciilor, conform organizațiilor reprezentative, după cum urmează.

CONSULTANȚĂ ÎN AFACERI				
Management			Finanțe	Tehnologii
Strategică	Operațională	Resurse Umane		
Strategii corporative Planuri și politici Fuziuni și achiziții Strategii organizaționale Strategii funcționale	Managementul proceselor Managementul aprovizionării Managementul achizițiilor Managementul operațiunilor financiare Outsourcing Managementul proiectelor	Managementul schimbărilor Tehnologia HR Instruire și dezvoltare Beneficii și recompense Managementul talentelor	Finanțe corporative Restructurare Actuarial Managementul riscurilor Consultanță imobiliară Litigii	Consultanță IT Implementarea soluțiilor ERP (<i>planificarea resurselor întreprinderii</i>) Analiza datelor Dezvoltarea de aplicații Sisteme integrate Soluții EAT (<i>modelarea arhitecturii business-ului</i>)

Figura 2.1. Exemplu de segmentare a serviciilor de consultanță în afaceri

Sursa: adaptată de autor în baza materialelor [170].

Consultanța în afaceri. Un exemplu de segmentare este reflectat în *Figura 2.1.*, oferită pe una dintre platformele globale ale industriei de consultanță, care prezintă studii analitice de profil.

Conform segmentării prezentate, serviciile date sunt divizate în câteva categorii de bază: consultanță în management (strategic, operațional, al resurselor umane), consultanță în finanțe, consultanță în tehnologii informaționale. După cum a fost menționat, conținutul unor segmente poate să difere în anumite țări, în funcție de reglementarea ramurii și metodologia de cercetare.

Consultanța în management. Ramura de consultanță în management este delimitată de celelalte servicii conexe de către organismele internaționale reprezentative, precum ICMCI și FEACO [229], divizând cele 7 segmente de bază:

- *Dezvoltarea organizației și strategie* - analiza strategică și dezvoltarea strategiei, planificarea afacerii, alinierea proceselor la strategie și realizarea strategiei.
- *Management financiar și riscuri* – acces la finanțare, elaborarea studiilor de fezabilitate, planificarea și controlul financiar, managementul capitalului, achiziții și fuziuni, managementul riscurilor, etc.
- *Operațiuni și procese* - proiectarea și optimizarea proceselor interne, managementul lanțului de valoare, managementul performanței, optimizarea costurilor și resurselor; managementul producerii, creșterea eficienței, etc.

- *Marketing și vânzări* - managementul portofoliului, brand management, managementul canalelor de distribuție; marketing digital, etc.
- *Resurse umane și managementul schimbării* – managementul resurselor umane, dezvoltarea talentelor, instruire și integrare, managementul schimbării, etc.
- *Digitalizare și concepte tehnologice* - elaborarea strategiilor și conceptelor IT, implementarea și alinierea soluțiilor IT cu procesele companiei, soluții pentru ERP (planificarea resurselor întreprinderii), EAT (modelarea arhitecturii business-ului), managementul furnizorilor, managementul clienților, etc.
- *Altele* - managementul de proiecte, management interimar (suport în cadrul organizației clientului), training și coaching, asistență pentru dezvoltarea sustenabilă, etc.

Statistica globală a consultanței în afaceri și management.

În ultimele decenii, ramura globală de consultanță a crescut în dimensiune și acoperire internațională, și a navigat prin mai multe cicluri de profesionalizare, devenind una dintre cele mai dezvoltate din sectorul serviciilor profesionale.

Datele fiind culese din diferite surse reprezentative, reprezintă evoluția consultanței, pe plan global, începând cu 2011 până în 2021, după cum urmează în *Figura 2.2.*, iar în *Anexa 10*, sunt oferite detalii cu privire la evoluția domeniilor de bază a consultanței (2011-2020).

Este de menționat că atât statistica aferentă pieței globale de consultanță, cât și celei europene, oferă date până în anul 2021, iar, în unele cazuri 2019-2020, datele anului 2022 fiind prezentate, de regulă, sub formă de prognoze sau estimări preliminare.

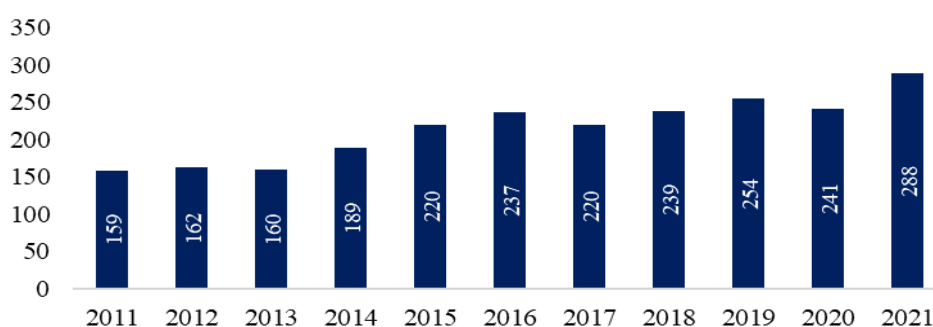


Figura 2.2. Volumul pieței globale după cifra de afaceri, mlrd. EUR, 2011 – 2021, (servicii de consultanță în afaceri)

Sursa: elaborată de autor în baza [87, 168, 169].

Figura denotă următoarele:

- o contribuție a serviciilor de consultanță la dezvoltarea economiei globale și în special a ramurii serviciilor pentru business de peste 2300 mlrd. EUR reprezentată prin cifra de afaceri pe parcursul a 11 ani începând cu anul 2011;

- o rată de creștere anuală de 7% în mediu (de la 159 mlrd. EUR până la 288 mlrd. EUR în a. 2021), condiționată de globalizarea serviciilor companiilor mari, promovarea intensivă a acestora, sporirea necesității de consultanță prin proiecte de dezvoltare și infrastructură, inițiate de donatori, precum și de creșterea serviciilor în sfera IT și automatizării;
- o reducere în ultimii ani a volumului pieței globale, de 5% (241 mlrd. EUR în 2020), pe fundalul turbulenței schimbărilor în diferite industrii, acutizată de începutul pandemiei COVID-19 și schimbările în preferințele clienților și o creștere în 2021 față de 2020 cu cca 20%, în mare parte datorită globalizării, practicilor de cooperare și creșterea a proiectelor complexe, precum și dezvoltării de noi servicii și produse.

Totodată, conform Studiului Pieței globale de consultanță în management [168] este estimată **prognoza CAGR** (Ratei de creștere anuală compusă) de 8,6% anual, începând cu 2022 până în 2029, care va genera în anul 2029 o valoare de 559 mlrd. EUR a volumului pieței globale de consultanță după cifra de afaceri (sau 571 mlrd. USD), ceea ce este cu 94% mai mult decât în anul 2021. O asemenea creștere considerabilă este fundamentată, în opinia experților internaționali, pe necesitatea crescândă a business-ului, în special a IMM-urilor de a-și minimiza costurile, și de a-și îmbunătăți eficiența proceselor. Agile, inteligența artificială și analitica datelor complexe sunt trei repere în sfera consultanței care se vor dezvolta intensiv.

Companiile mari, totodată, devin din ce în ce mai interesate de consultanță în digitalizare și inovații, analitică a experienței consumatorului și schimbările în comportamentul acestuia.

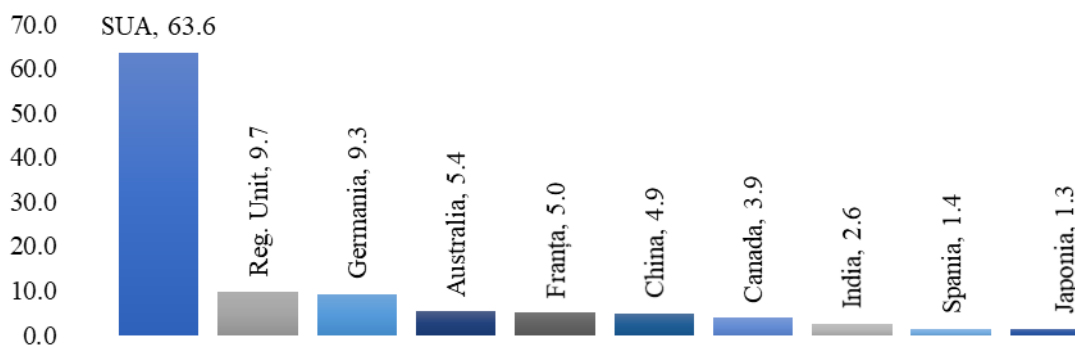
Pe de altă parte, în opinia noastră, această creștere va fi catalizată și de schimbarea situației geo-politice și necesitatea companiilor de a-și schimba și/sau extinde piețele de export, aplicând la consultanți pentru studii de piață și implementarea exigențelor de standardizare și conformitate.

Totodată, considerăm că apariția unor noi profesii (în domeniul IT, biologie, medicină, construcții, etc.) va condiționa necesitatea de dezvoltare de noi capacități și aplicare de cunoștințe și instrumente manageriale noi, care va stimula atât creșterea domeniului de consultanță per general, cât și a domeniilor conexe (cercetare, educație, instruire, schimb de cunoștințe), care va putea fi realizată doar prin sinergia acestor domenii și colaborare dintre specialiști.

Este de accentuat, că în studiul menționat, se prognozează în următorii ani o automatizare și robotizare a unor procese de consultanță și o înlocuire a unor specialiști în domeniu cu AI (inteligența artificială), ceea ce, pe de o parte va reorienta domeniile de studii și instruirea consultanților, și, pe de alta, va accelera procesul de deservire al clienților.

Figura 2.3. reprezintă distribuția volumului pieței de consultanță globale pe țări, în care reprezentativă este cifra de afaceri de 63,6 mlrd. EUR a SUA (sau 25% din totalul expus în figura precedentă). Diferența dintre celelalte țări față de liderul în domeniu este considerabilă: Regatului

Unit și Germaniei le revin cca 4% (9,7 și 9,3 mlrd. EUR), urmate de Australia, Franța și China (2% - între 4 și 6 mlrd. EUR), restul țărilor având ponderea sub 1,5%. Această diferență se explică prin contribuția imensă a SUA la dezvoltarea teoriei managementului și practicilor de consulting, pe fundalul crizelor globale și războiului mondial, dar și prin programele de susținere a acestei industrii de către Guvern. În 2018, spre exemplu, Guvernul SUA a cheltuit 25,27 mlrd. USD pe suportul industriei de consultanță în management, aducând 27813 contracte pentru 5609 companii.



Aceste contracte au avut o valoare medie de 4,5 mil. USD per companie [237].

Figura 2.3. Volumul pieței globale după cifra de afaceri, top-10 țări, mlrd. EUR, 2019, (servicii de consultanță în afaceri)

Sursa: elaborată de autor în baza [222].

Totodată, Regatul Unit are concurență în Europa din partea a trei țări – Austria, Germania și Elveția, cunoscute și sub numele de regiunea DACH. Această regiune se poziționează în prezent drept locul unde firmele de consultanță mari se pot localiza. Spre exemplu, în 2016, sectorul de consultanță în management din regiunea DACH avea o valoare de 8,7 mlrd EUR, iar în anul 2021 țările din această regiune aveau ponderea de 6,7% din volumul global de vânzări [168].

Cu toate acestea, **conform prognozelor**, este estimat ca America de Nord și țările EMEA (Europa, Orientul Mijlociu și Africa) să aibă până în 2026 o creștere CAGR de 5%, ocupând, astfel, cca. 80% din volumul total al cifrei de afaceri a serviciilor de consultanță din lume. Pe de altă parte, o creștere mai mare este estimată la țările din Asia Pacific (+10%), ele, însă acoperind doar 20% din volum, urmate de America Latină (creștere +4% și sub 4% cota) [156].

Figura 2.4. reprezintă evoluția pieței globale după tipurile de servicii prestate, cu indicația cotelor din totalul pieței și denotă preponderența consultanței operaționale, având în vedere cererea tot mai mare pentru automatizări, eficiență, standardizare și calitate din ultimii ani (în mediu, ponderea acestui segment din totalul pieței este de cca 29%), dar și consultanței financiare (28,8% cota medie pe parcursul perioadei analizate), ținând cont de proiectele de infrastructură și investiții, necesitatea de optimizări de costuri și resurse, și sporirea consultanței pentru acces la finanțare.

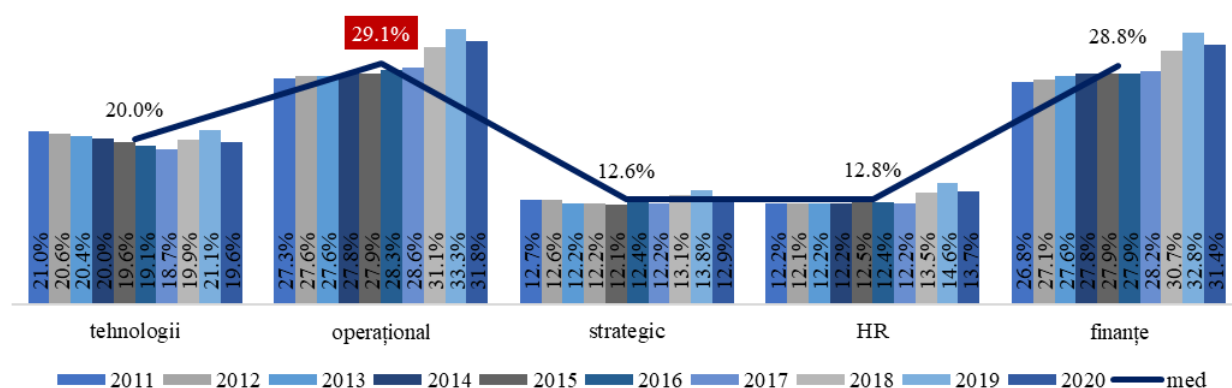


Figura 2.4. Structura pieței globale după tipuri de servicii, %, 2011 – 2020 (servicii de consultanță în afaceri)

Sursa: elaborată de autor în baza [87, 169].

Serviciile de consultanță strategică, de resurse umane, și tehnologii, având în vedere că sunt mai puțin accesibile pentru IMM-ri ca preț și zone geografice (spre ex., piața globală include și zonele Africii și Americii Latine, unde preponderent se axează pe consultanță financiară și operațională), rămân a fi cuprinse între 12-20% cotă de piață. Totodată, ținând cont de **tendențele expuse în prognozele** marilor companii analitice, se așteaptă, o creștere a acestor segmente, mai cu seamă a consultanței în digitalizare, outsourcing, management IT, inteligență artificială, management Blockchain și altele relevante.

Este de menționat că pe piața globală activează cca. 700 mii companii de consultanță, printre care, cele mai reprezentative sunt: Deloitte Consulting, PwC, EY, KPMG, Accenture, IBM, McKinsey, Booz Allen Hamilton, The Boston Consulting Group, Bain & Company, Capco, Capgemini Consulting, CGI, Cognizant Technology Solutions, Ernst & Young, Fulcrum Worldwide, FTI Consulting, Grant Thornton, Hay Group, HCL, Axon, Hewitt Associates, Hitachi Consulting, tendințele dezvoltării cărora au stat la bazele estimărilor evoluției pieței globale. În subcapitolul următor este arătată contribuția unora dintre marii jucători la evoluția consultanței și practicilor de sinergie aferente subiectului cercetării.

Statistica europeană a consultanței în afaceri și management.

Statistica pieței europene este prezentată detaliat în *Anexa 11*. Datele sunt oferite de către organizația FEACO, care le acumulează anual de la asociațiile de profil din 13 țări, acestea reprezentând cca. 80% din PIB-ul European (*Anexa 12*).

Indicatorii ultimilor ani arată o cale de creștere solidă pentru industria europeană de consultanță în management, rezultată în următoarele (datele calculate în baza *Tabelului 2.1.*):

- rata medie de creștere anuală a cifrei de afaceri la serviciile de consultanță pentru 2017-2023 este de 7,5%, din care 6,9% pentru 2017-2021, și 2022 (10% preliminar estimat); pentru 2023 FEACO planifică creșterea cifrei de afaceri cu 7,7%;
- volumul serviciilor de consultanță pe piața europeană este de 73939 mil. EUR în 2018 (estimat cu 80426 în 2019), cu o medie de 5688 mil. EUR per țară (estimat 6187 în 2019);
- creșterea ratei de angajare în domeniu are o medie de 4,9% anual pentru 2017-2023, din care preliminar pentru 2022 – 7,1%;
- din totalul de 403 mii angajați (anul 2018), 86% sunt experți (care se implică nemijlocit în procesul de consultanță; pe țară media o constituie 31 mii angajați);
- cifra de afaceri per expert este de 161 mii EUR și în total se exportă cca. 22% din serviciile prestate (din care 12,6% în cadrul UE).

Tabelul 2.1. Piața europeană a consultanței în management, 2017 - 2023, indicatori principali

Cifra de afaceri	media UE	total UE
<i>2017, mil. EUR</i>	5,231	68,000
<i>2018, mil. EUR</i>	5,688	73,939
<i>2019 prognoza, mil. EUR</i>	6,187	80,426
<i>total</i>	17,105	222,365
<i>med</i>	5,702	
<i>2017/2016, %</i>	7.2%	
<i>2018/2017, %</i>	7.3%	
<i>2019/2018. %</i>	8.7%	
<i>2020/2019, %</i>	1.4%	
<i>2021/2020, %</i>	9.9%	
<i>2022/2021, %, preliminar</i>	10.2%	
<i>2023/2022, %, prognoza</i>	7.7%	
<i>med</i>	7.5%	
Număr angajați, 2018	30,999	402,984
<i>% experți</i>	86.3%	
<i>% angajați</i>	13.7%	
Cifra de afaceri/expert/an (med. 2017-19), EUR	160,885	
Export, % din total cifra afaceri consultanță	22.0%	
<i>% în UE</i>	12.6%	
<i>% în afara UE</i>	10.0%	
Creșterea ratei de angajare	0.0%	
<i>media 2017-2019, %</i>	5.1%	
<i>2020/2019, %</i>	1.9%	
<i>2021/2020, %</i>	5.6%	
<i>2022/2021, %, preliminar</i>	7.1%	
<i>med</i>	4.9%	

Sursa: elaborat de autor în baza materialelor [228, 229, 230, 231].

Cele mai bune rezultate au înregistrat Germania, Regatul Unit, și Franța – cu o medie de 7-30 mii EUR pe an a cifrei de afaceri. Totodată, clasamentul top-3 țări la capitolul cifra de afaceri per angajat este diferit implicând Elveția, Germania și Finlanda cu peste 220 mii EUR pe an. – *Anexa 11. (Tabelul A11.1.).*

Cu referire la rata de creștere a cifrei de afaceri, leader este Regatul Unit (14,6%), urmat de Grecia (12,9%) și Danemarca – 8,9% rata medie anuală de creștere pentru 7 ani, inclusiv prognoza 2023 (*Anexa 11*). În 2020 COVID-19 a redus acest indicator la majoritatea țărilor europene, creșterea 2020/2019 fiind în medie doar de 1,4% pe țară. Totodată, menținerea ocupării forței de muncă arată impactul stimulentei guvernamentale pentru protejarea acesteia, și reținerea consultanților calificați pentru redresarea așteptată.

Pandemia recentă a afectat industria europeană de consultanță în management mai puțin decât economia generală: în 2020, cifra de afaceri a consultanței a crescut cu 2,3% față de reducerea PIB-ului de -5,2%, iar nivelul de ocupare a forței de muncă în consultanță a rămas stabil (+1,9%) față de tendința de -0,5% în angajarea generală. În majoritatea țărilor europene, cifra de afaceri de Management Consulting a revenit rapid în 2021 și a fost mai mare decât în 2020, cu o rată de creștere impresionantă (+9,9%) și în 2022 (+10,2%) [231].

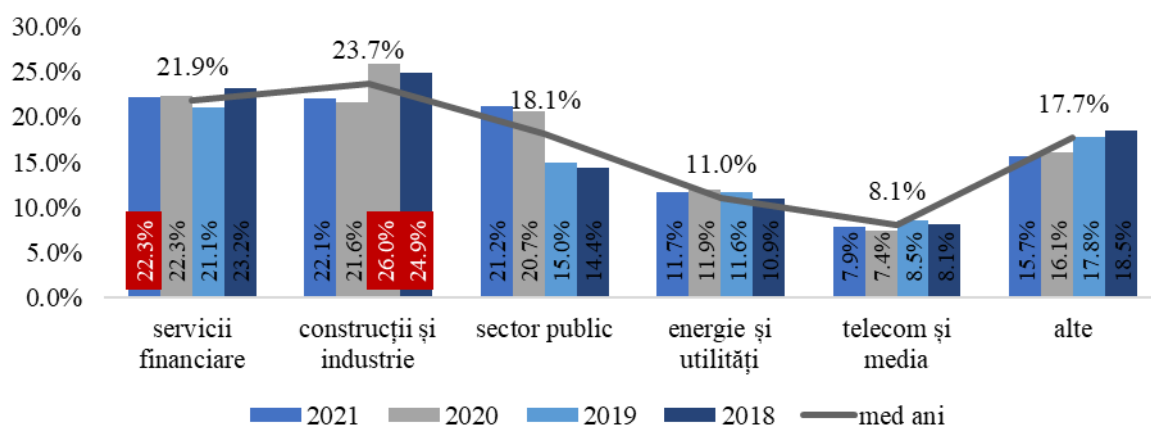


Figura 2.5. Structura cifrei de afaceri în UE, după profilul clienților, %, 2018-2021 (servicii de consultanță în management)

Sursa: elaborată de autor în baza materialelor [228, 229, 230, 231].

Cu referire la profilul clienților după ramuri economice (*Figura 2.5.*), se observă că majoritatea sunt din construcții, industrie, și servicii financiare (în total cca. 48% pondere în mediu anual). Cu toate că pandemia a remodelat foarte mult consumul și producerea, scăzând brusc cererea pentru produse durabile (mai ales automobile), iar blocajele au perturbat multe fabrici și lanțuri de aprovizionare, categoria de clienți din construcții/industrie au revenit la consultanță, accelerând cu 20% în 2021 față de 2020 [231, p. 4]

Este de menționat că în 2020, schimbările pandemice au determinat mulți clienți din aceste industrii să înghețe, și chiar să anuleze proiectele de consultanță, rezultând o scădere medie de 14,1% a consultanței pentru produsele de consum și industriale, astfel, ponderea acestei categorii de clienți a scăzut de la 26% la 21,6% în 2020 față de 2019, iar piața europeană de consultanță s-a îndreptat mai mult către sectoarele de servicii: în 2020 segmentul Energie și Utilități a fost cu cea mai rapidă creștere (+9%), urmat de Sectorul Public (+4,2%), aceste având în 2020 ponderea de 11,9 și 20,7% în total [230, p. 4].

Având în vedere rolul Serviciului Public în planurile de redresare a economiei în Europa, este probabil, ca în următorii câțiva ani ponderea industriei de consultanță adresată Sectorului Public să fie ridicată. Acest sector are o pondere medie anuală cu cele mai înalte valori în România (60%), datorită fondurilor structurale europene și proiectelor de infrastructură și dezvoltare, precum și în Grecia, Regatul Unit și Danemarca (peste 20%) – *Anexa 11 (Tabelul A11.2.)*.

Construcțiile și industria au cea mai înaltă pondere în Austria, Germania, Slovenia – peste 30%, cea de Servicii financiare – în Spania, Elveția și Italia (peste 30%), de Energie și Utilități – în Ungaria (peste 30%). Ramura de Telecomunicații și Media are cea mai mică pondere – de 8,1% în medie pe toți 3 ani, având în Ungaria, Finlanda și Spania peste 10%.

Transformarea digitală conduce la tendințe pozitive și în Europa, iar consultanța în tehnologii ocupă o poziție de leader (21,5% în totalul serviciilor). De asemenea, consultanța în strategie se dezvoltă rapid (20,2%), reflectând implicarea firmelor de consultanță în procesele de transformare strategică ale clienților pe fondul pandemiei și a schimbărilor din piață (*Figura 2.6.*).

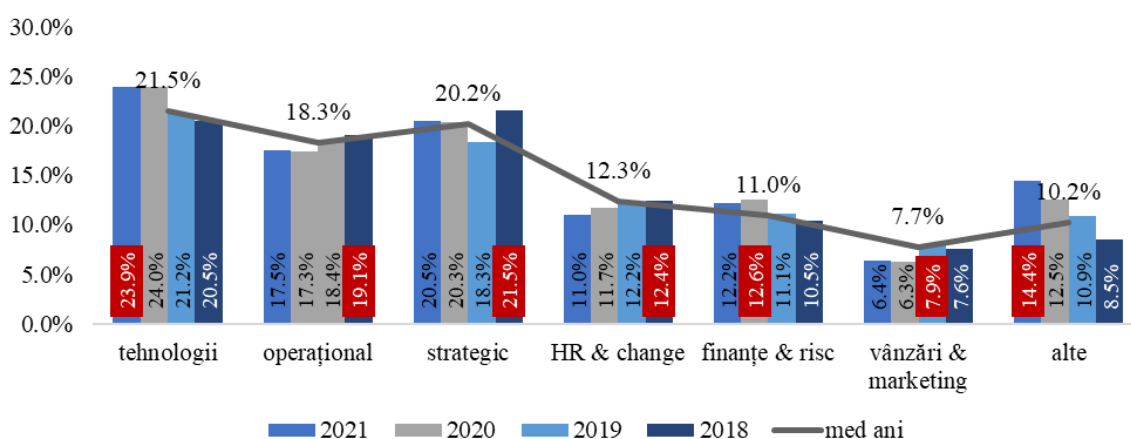


Figura 2.6. Structura cifrei de afaceri în UE, după segmente, %, 2018-2021 (servicii de consultanță în management)

Sursa: elaborată de autor în baza materialelor [228, 229, 230, 231]

Franța, Ungaria și Regatul Unit au cea mai înaltă pondere la capitolul de consultanță în tehnologii (peste 26%), iar Danemarca, Austria și România – la consultanța strategică (peste 21%)

– Anexa 11 (Tabelul A 11.3.). Concentrarea consultanței strategice în Europa se datorează și prezenței asociațiilor de profil, precum și FEACO, și ICMCI, care promovează intensiv certificările la nivel internațional în rândul elitei de top-management a principalelor industrii.

Spre deosebire de piața globală, consultanța operațională și financiară este mai redusă în Europa în comparație cu celelalte două sus-menționate și obțin valori de 18,3 și 11 % ca pondere medie pe 4 ani. Cele mai înalte valori le au Germania - peste 40% la consultanța operațională, datorită cererii mari pentru consultanță în industrii automotive, Grecia și Slovenia (peste 20%), Italia, România, Grecia – peste 20% la consultanța financiară și de risc.

În timpul pandemiei, consultanța în HR și în managementul schimbării au crescut în importanță, în mare parte datorită noilor modalități și tehnici de lucru, în mare parte online, ponderea medie pe 4 ani fiind de 12,3%, iar țările top – Finlanda, Franța, Regatul Unit (peste 17%).

Pe de altă parte, consultanța în vânzări și marketing prezintă o pondere și mai mică – 7,7% în medie, fiind caracterizată în mare parte de cererea Finlandei și României – peste 15%.

România, în acest context, fiind în top-țări la ponderea consultanței strategice, financiare, și marketing/vânzări, beneficiază de programe europene precum POCU (Programul Operațional de Capital Uman), PNDR (Programul Național de Dezvoltare Rurală), POAT (Programul Operațional de Asistență Tehnică), POIM (Programul Operațional Marea Infrastructură), etc. Consultanții de management sunt angajați, astfel, atât în pregătirea propunerilor, cât și în implementarea proiectelor finanțate de UE. Proiectele internaționale reprezintă aproximativ 40% din piața totală a României de consultanță în management.

Este de menționat că onorariile medii în consultanță sunt mult mai mici în România decât în Europa de Vest. În zona Bucureștiului onorariul mediu zilnic pentru un consultant junior este în jur de 200-250 EUR, pentru un consultant senior sau un manager de proiect - 550-600 EUR, iar pentru un partener/director în jur de 800-900 EUR.

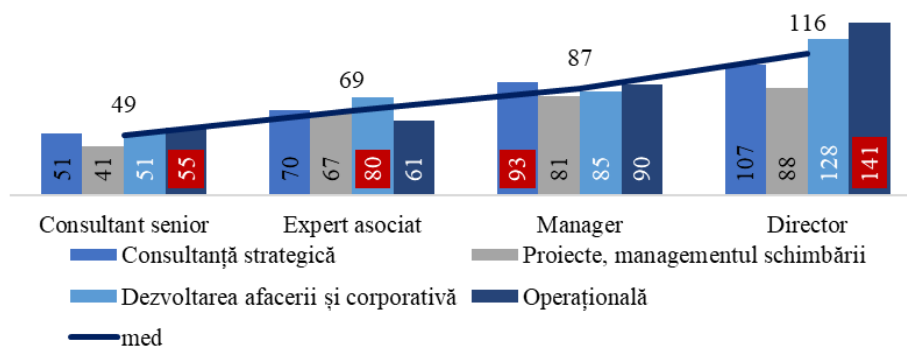


Figura 2.7. Volumul salariilor după funcții și domenii de consultanță, mii EUR, 2018

Sursa: elaborată de autor în baza materialelor [196].

Conform datelor de pe platforma Movemeon (*Figura 2.7.*), colectate în 2019 de la peste 22 mii de respondenți din lume, se constată că un Director are un salariu anual mediu de cca 116 mii EUR (sau 400 EUR pe zi lucrătoare). Este de menționat, că datele prezintă salariile de bază, fără beneficii și recompense, și nu pot fi comparate cu cele expuse pentru România.

Cele mai mari salarii sunt înregistrate în consultanța operațională (aproximativ 87 mii EUR în medie) și consultanța în dezvoltarea afacerii și corporativă (86 mii EUR) – *Anexa 10., Tabelul A10.3.* Dacă e să ne referim la funcția de Senior – acesta obține salariul cel mai mare în consultanța operațională, un Expert asociat – în dezvoltarea afacerii și corporativă, un Manager – în consultanța strategică, și un Director – în consultanța operațională [196, p. 7].

2.2. Contribuția strategică a companiilor de consultanță la progresul ramurii în străinătate

Tendințe în consultanța în afaceri și management.

Evoluția prezentată anterior subliniază importanța tot mai mare a consultanței în mediul de afaceri. În acest context, este crucială analiza tendințelor din această ramură. La nivel internațional, evidențiem câțiva factori care contribuie la tendințele actuale, după cum urmează:

- *Intensificarea concurenței și complexitatea desfacerii.* Mediul de afaceri se confruntă cu o concurență tot mai acerbă și o creștere a complexității în ceea ce privește gama de produse și servicii. Îmbunătățirea capacităților tehnologice și cerințele de certificare a sistemelor de calitate determină o creștere a bugetelor alocate consultanței.
- *Progresul tehnico-științific.* Inovațiile din domeniul digitalizării, automatizării și transformării proceselor de management, și management de proiect, în special cele legate de tehnologie și inginerie, aduc schimbări radicale în consultanță.
- *Globalizarea afacerilor.* Interconexiunea dintre industrii, guverne și țări, precum și creșterea practicilor de sinergie și co-creare conduc la competiție pe proiecte complexe. Companiile de consultanță concurează nu doar prin bugetele oferite de donatori, ci și prin capacitatea lor de a aduce inovații și metode noi pe piețele locale.
- *Pandemia Covid* a schimbat semnificativ practicile de afaceri și preferințele consumatorilor. Consultanții au un rol important în stimularea cercetărilor și inovațiilor, precum și în implementarea metodologiilor eficiente pentru adaptarea la noile realități.

Analiza cercetărilor în domeniu și experiența acumulată de către autor, ne permit să afirmăm, că toți acești factori catalizează în prezent niște tendințe, complexe cu incidență asupra pieței globale de consultanță, pe care le vom prezenta în continuare.

Externalizarea serviciilor de consultanță. Pe timpuri, echipele de proiect erau formate din consultanți din cadrul unei întreprinderi, sau unei corporații. Astăzi, pe lângă faptul, că proiectele de consultanță rezultă în echipe multiculturale, situate în diferite țări, unele dintre procese pot fi externalizate către companii din domeniile conexe cum ar fi, spre exemplu, analitica și previziunea datelor, dezvoltarea de soluții informaționale.

Creșterea capacităților interne de consultanță ale clienților. Clienții investesc din ce în ce mai mult în capacitățile lor interne de consultanță pentru a gestiona proiecte și a accesa finanțări, iar companiile cu proiecte și procese complexe dezvoltă programe informaționale specializate și angajează consultanți pentru analiza și monitorizarea datelor în aceste programe (Methi V., 2020).

Platforme colaborative virtuale și co-crearea. Pandemia a accentuat utilizarea consultanței virtuale prin platforme digitale, promovând accesul flexibil la servicii de consultanță și colaborarea cu companiile IT. De asemenea, au apărut modalități de co-creare a soluțiilor cu clienții, inclusiv prin intermediul platformelor de licitație și posibilitatea de a forma echipe de proiect selectând consultanți individuali (așa-numita “Uber-izare” a consultanței).

Digitalizarea proceselor de consultanță. Perspectivele post-pandemice indică că munca la distanță și tehnologiile digitale vor continua datorită beneficiilor economice pe care le aduc. Digitalizarea a avut un impact semnificativ asupra interacțiunii client-consultant, colaborării între consultanți în proiecte, creșterii productivității și managementului echipelor la distanță.

Accent pe schimbare, riscuri și soluții rapide. Consultanții petrec astăzi mai mult timp preocupați de managementul riscurilor în analiza activității clienților [167, p. 6]. Cunoașterea prin învățare și adaptarea la schimbările mediului sunt accente care se pun în identificarea soluțiilor, care în prezent, au nevoie de un cadru flexibil și necesită să fie imediate. Acest lucru impune atât consultanții, cât și mediul academic la dezvoltarea de metodologii noi, ce pot fi create doar prin schimb de practici și cunoștințe.

Încrederea clienților devine mai puțin afectivă. Digitalizarea și relațiile virtuale dintre companiile de consultanță și clienți au dus la o schimbare în încrederea acordată acestora. Încrederea bazată anterior pe relația personală și recomandările consultantului a evoluat către o încredere mai logică, centrată pe abilități, integritate și transparență, confidențialitate și securitatea datelor [167, p. 18].

Consultanță de nișă. Companiile caută din ce în ce mai mult consultanță care poate oferi soluții specifice. Acest lucru va promova rolul experților (tehnicieni, ingineri, etc.), care cunosc bine procesele operaționale (Methi V., 2020). Expertiza în anumite domenii, mai cu seamă în cele care se dezvoltă rapid (robotica, bioproducerea, medicina de precizie, etc.) va domina noua cerere de consultanță strategică și operațională.

Rentabilitatea investiției clienților. Și metodologia de preț a consultanței este astăzi perturbată din cauza preocupărilor clienților privind accelerarea creșterii prețurilor și instabilitatea vânzărilor. În plus, instrumentele disponibile online și concurența acerbă au erodat marjele și profitabilitatea pentru consultanță. Astfel, se caută soluții simple, eficiente din punct de vedere al costurilor versus achitarea a proiecte complexe taxată pe ore. Această tendință devine mai pronunțată, în cererea clienților de a lucra cu companii mici (de tip boutique consulting, sau consultanți independenți (freelanceri)).

Transparența capitalului intelectual și forța de muncă augmentată. Astăzi, companiile de consultanță trebuie să investească în mod constant în capitalul lor intelectual și creativitate. În contextul în care informațiile circulă rapid, companiile își promovează cunoștințele online prin blog-uri, conferințe și alte evenimente, adoptă noi tehnici de management al talentelor și utilizează inteligența artificială.

Cooperarea și exportul de servicii este o tendință crescândă în ultimii ani, mai cu seamă pe fundalul globalizării serviciilor de consultanță, a apariției proiectelor multi-culturale și multi-guvernamentale; și pandemia, în același timp, a întărit nevoia de partajare a riscurilor prin parteneriate și colaborări strategice.

Economia circulară și sustenabilitate. Sustenabilitatea mediului astăzi a devenit o problemă globală și este impertinentă necesitatea întreprinderilor să devină ecologice și să adere la reglementările actuale, dacă doresc să își îmbunătățească imaginea socială. Toate acestea cresc nevoia consultanților de a ajuta companiile să asigure procese de afaceri mai responsabile din punct de vedere social și ecologic.

Reglementarea și colaborarea cu Guvernul. Toate aceste schimbări presupun astăzi o mai strânsă conlucrare a consultanților cu organizațiile și proiectele guvernamentale. Firmele gigantice precum McKinsey, Boston Consulting Group, Bain, AT Kearney în prezent asistă factorii de decizie ai organizațiilor de stat în multe țări cu planificarea resurselor, modelarea economică și strategiile de ieșire din criză. BCG, spre exemplu, lucrează cu ministerele sănătății, AT Kearney oferă suport privind infrastructura, Ernst & Young lucrează direct cu 9 state și peste 15 ministere centrale și 210 districte [154].

Certificarea și aderarea la organizații reprezentative devin din ce în ce mai importante în domeniul consultanței. Organizațiile internaționale oferă certificări precum Certified Management Consultant (CMC®), ISO-20700 pentru serviciile de consultanță în management, Project Management Professional (PMP®) și Certified Business Analysis Professional™ (CBAP®), care atestă competențele și experiența consultanților în diverse domenii, facilitând astfel accesul clienților la profesioniști acreditați și sprijinind dezvoltarea comunității de consultanți.

Sectorul asociativ și contribuția la dezvoltarea ramurii.

Asociații și organizații de profil.

Există două comunități principale de consultanți în management la nivel european și internațional care susțin și promovează această disciplină și contribuie la dezvoltarea sectorului: FEACO (Federația Europeană a Asociațiilor de Consultanță în Management), care reprezintă 25 de asociații naționale și peste 1000 de firme de consultanță din Europa, și ICMCI (Consiliul Internațional al Institutelor de Consultanță în Management), care este o organizație internațională cu 48 de țări membre. Ambele organizații promovează standardele profesionale în consultanța în management și sporesc recunoașterea și respectul pentru această profesie la nivel mondial.

În diferite țări consultanții au format asociații profesionale pentru a reprezenta interesele și a reglementa activitățile de consultanță. Unele dintre ele sunt reprezentate în *Anexa 12*.

Pe lângă asociațiile profesionale, există și organizații în care sunt incluși consultanți alături de alți profesioniști în management: profesori, manageri, etc. Aceste organizații includ, spre exemplu, Fundația Europeană pentru Dezvoltarea Managementului (EFMD), Asociația pentru Dezvoltarea Managementului în Europa Centrală și de Est (CEEMAN), Asociația Americană de Management (AMA), Federația Japoniei a Organizațiilor de Management (ZEN-NOH-REN), etc. Totodată, există diverse comunități, inclusiv virtuale destinate consultanților în afaceri și management, cum ar fi Movemeon (MMO) - o comunitate de cca 29 mii de membri consultanți, care are cea mai mare platformă dedicată recrutării în domeniu.

Contribuția asociațiilor și organizațiilor de profil poate fi exprimată prin: dezvoltarea standardelor profesionale și codurilor de etică în domeniu; instruirea consultanților și schimbul de bune practici; certificarea consultanților și stabilirea minimumului necesar de competențe; organizarea diferitor evenimente, și desemnare de premii; realizarea de studii, și proiectelor de dezvoltare-cercetare; diseminarea diferitor informații și promovarea domeniului în comunități, etc.

Cadrul de competențe minime în Consultanță în management.

ICMCI a dezvoltat un cadru de competențe pentru certificarea în consultanța în management, ce cuprinde categorii precum *competențe de business*, *competențe tehnice*, *competențe de consultanță* și *competențe profesionale*. Aceste competențe includ așa aspecte precum înțelegerea business-ului clientului, abilitățile analitice, managementul angajamentului și etica profesională, etc. Certificarea CMC este prestigioasă în ramura analizată și reprezintă o validare a competențelor unui consultant, oferindu-i titlul de profesionist în domeniu.

Indicele Național în Consultanță (NCI).

Este de menționat că ICMCI contribuie la dezvoltarea sectorului prin studii și cercetări anuale, precum și prin monitorizarea indicelui de consultanță în fiecare țară-membru - National

Consulting Index [73, 133]. Scopul NCI este de a identifica factorii care condiționează variațiile în industria de Management Consulting în lume, și în fiecare dintre țările-membre separat, estimând valoarea piețelor locale, și, respectiv, globale.

Conform metodologiei ICMCI (*Anexa 36*), NCI este o funcție a cinci indicatori independenți și combină: Indicele Individualismului Cultural (IDV); Indicele Libertății Economice (IEF); Indicele de Dezvoltare a e-Guvernării (EGDI); Indicele Creativității Globale (GCI); și Indicele de Percepție a Corupției (CPI) și este reprezentat prin formula:

$$\text{NCI} = f(\text{IDV}, \text{IEF}, \text{EGDI}, \text{GCI}, \text{CPI}) \quad (2.1.)$$

Relația indică puterea relativă a unui sector național de consultanță. Volumul pieței de consultanță, în acest caz, se va calcula prin formula (*Anexa 36*):

$$\text{MC} = (\text{PIB} \times \text{NCI})/97,85 \text{ sau } \text{PIB} \times [(1,0084 \times \text{NCI}) - 0,0167]/100 \quad (2.2.)$$

Conform studiilor ICMCI, cu cât este mai mare volumul PIB, cu atât este mai mare și NCI, ceea ce se explică prin importanța consultanței asupra dezvoltării economiei, expusă anterior. Totodată, având în vedere caracteristicile ramurii de consultanță, expuse anterior, și în special a celor de co-creare și sinergie, științifico-educaționale și a conexiunii strânse a consultanței cu managementul, reliefăm și viceversa: cu cât este mai mare Indicele Național de Consultanță, cu atât este mai mare PIB-ul unei țări.

Tabelul 2.2. Indicele Național de Consultanță, pe țări

Țara	Indicele Național de Consultanță NCI			
	Calculat de ICMCI, anul 2018	Calculat de autor în baza formulei 2.2., anul 2021		
		PIB, mil. EUR	Volumul pieței de consultanță (MC) estimat în baza NCI, mil. EUR	NCI
		1	2	$3=(2*97.85)/1$
Australia	0.4923	1,313,246	4,051	0.3019
Austria	0.1963	406,296	821	0.1978
Bangladeș	0.0044	352,077	53	0.0146
Brazilia	0.0334	1,360,877	1,038	0.0747
Bulgaria	0.0312	71,095	52	0.0710
Canada	0.3825	1,681,735	4,468	0.2600
Rep. Dominicană	0.0121	79,711	n/a	n/a
Jamaica	0.0280	12,397	n/a	n/a
Trinidad & Tobago	0.0106	20,688	n/a	n/a
China	0.0142	14,999,470	9,618	0.0627
Croația	0.0326	58,322	42	0.0705
Finlanda	0.3639	251,458	706	0.2748

Germania	0.3067	3,603,053	10,154	0.2758
Ungaria	0.1200	153,807	309	0.1967
India	0.0178	2,686,510	2,091	0.0762
Iran	0.0171	304,245	131	0.0422
Irlanda	0.2877	426,438	1,029	0.2361
Israel	0.1265	413,196	759	0.1798
Italia	0.1450	1,782,695	3,675	0.2017
Japonia	0.1510	4,178,994	14,046	0.3289
Iordania	0.0202	38,691	15	0.0376
Kazahstan	0.0401	166,718	63	0.0370
Coreea de Sud	0.0450	1,531,706	3,456	0.2208
Lebanon	0.0104	19,565	14	0.0677
Lituania	0.0984	56,199	n/a	n/a
Mongolia	0.0315	12,929	n/a	n/a
Țările de Jos	0.4394	856,666	1,758	0.2008
Noua Zelandă	0.5399	211,353	564	0.2610
Filipine	0.0236	333,318	216	0.0635
România	0.0277	240,281	157	0.0641
Rusia	n/a	1,504,494	2,689	0.1749
Serbia	0.0211	53,355	26	0.0484
Singapur	0.1192	335,772	530	0.1544
Africa de Sud	0.0657	354,403	379	0.1045
Suedia	0.3742	537,644	1,734	0.3156
Elveția	0.3307	677,181	2,322	0.3356
Tailanda	0.0115	427,930	215	0.0491
Turcia	0.0246	692,740	553	0.0782
Ucraina	0.0133	169,232	78	0.0448
Reg. Unit	0.4403	2,648,519	8,098	0.2992
SUA	0.4074	19,719,895	80,989	0.4019
media	0.1464			0.1618

Sursa: elaborat de autor în baza WorldBank și materialelor [73, 134].

Tabelul denotă nivelul NCI evaluat de ICMC, leader la acest capitol fiind SUA cu NCI de 0,4019, peste media de 0,1618 la cele 40 de țări analizate, urmat de Elveția, Suedia, Australia și Japonia cu NCI peste 0.3 puncte.

Procesul de consultanță și strategia companiilor de consultanță.

Procesul de consultanță în management.

Înainte de a explica particularitățile managementului strategic în companiile de consultanță, ar fi inițial de prezentat etapele de bază ale unui proces de consultanță în management.

Per general, **procesul de consultanță** este activitatea comună a consultantului și beneficiarului destinată să soluționeze o anumită problemă și să introducă schimbările dorite în

organizația beneficiarului. Acest proces are un început (se stabilește relația și începe activitatea) și un sfârșit (consultantul pleacă/finalizează activitatea) [153, p. 16].

Conform ISO 20700 “Linii directoare pentru servicii de consultanță în management” (adoptat de către Republica Moldova la 21.03.2019), un proces tipic de consultanță are 3 faze:

- *Contractare*. Clientul și compania de consultanță (conform termenelor ISO - prestatorul de servicii de management consulting MCSP) ajung la un acord clar cu privire la scopul și abordarea serviciului care urmează să fie prestat și se angajează să lucreze împreună.
- *Execuția (sau Implementarea)*. Odată ce s-a ajuns la un acord, următoarea parte a misiunii de consultanță este execuția. MCSP furnizează serviciul în conformitate cu abordarea și planul convenit la etapa de contractare. MCSP și clientul trebuie să colaboreze cu încredere, corectitudine și respect reciproc pentru a realiza un rezultat mutual pozitiv.
- *Închiderea (finalizarea)*. Etapa finală a sarcinii este închiderea. După finalizarea sarcinii, inclusiv livrarea tuturor rezultatelor și evaluarea acestora, misiunea se consideră „închisă”.

Un alt reper ar fi descrierea procesului de către asociațiile de profil, cum ar fi, spre exemplu, AMCOR România, care a reflectat etapele de bază expuse în *Figura 2.8.*, bazându-se pe una dintre cele mai renumite și recomandate cărți pentru un consultant în management, scrisă de Milan Kubr: “Management Consulting: A Guide to the Profession”. Acest model nu este universal (anumite faze pot să se suprapună, sau să se repete în funcție de complexitatea proiectelor), însă, oferă un cadru potrivit de lucru pentru înțelegerea modelului de business al unei organizații din ramură:

- *Etapa de inițiere* – reprezintă activitatea de stabilire a contactului cu beneficiarul și identificarea primară a cauzelor adresării la consultant și provocărilor de bază, în vederea elaborării unor termeni de referință exacti și a clauzelor contractuale.
- *Etapa de analiză-diagnostic* – reprezintă etapa de colectare a datelor și faptelor, prin diferite metode și tehnici în funcție de scopul proiectului. La această etapă se efectuează o analiză detaliată a problemelor și provocărilor beneficiarului.
- *Etapa de planificare a acțiunii* – sunt planificate schimbările necesare, se dezvoltă soluții și recomandări, se alege scenariile optime și se elaborează un plan de implementare.
- *Etapa de implementare* implică o colaborare strânsă a consultanților cu clientul, se implementează acțiunile planificate. Rolul consultantului este de a acorda asistență echipei clientului în implementarea reușită a soluțiilor, precum și în transferul de cunoștințe către client astfel, ca acesta să poată menține rezultatele obținute.
- *Etapa de închidere sau finalizare* – verificarea rezultatelor, livrabilelor, obținerea feedback-ului din partea clientului și acceptării acestuia, și încheierea obligațiilor contractuale.



Figura 2.8. Modelul procesului de consultanță în management (etape de bază)

Sursa: adaptat de autor în baza materialelor [29].

Lanțul de valoare

Pornind de la ideea că atât proiectele de consultanță diferă după natura lor, complexitate și metodologie, cât și companiile care le realizează au cunoștințe, tehnici și metode diferite, este evident că nici lanțul de valoare al unei companii de consultanță în management nu ar fi “tipic. Cu toate acestea, există careva parametri de bază care, în opinia noastră, ar putea fi incluși în lanțul de valoare al unei companii din ramură (*Figura 2.9.* elaborată în baza modelului Michael Porter):

Astfel, elementele lanțului de valoare în consultanță în afaceri și management prezintă:

- **activitățile de bază** ale unei companii din acesta ramură, reflectate prin:
 - *achiziția resurselor* sau așa-numita logistică de intrare, care reprezintă tot ce se achiziționează din afară, însă, nu pentru activitățile de suport, ci anume pentru

activitatea de bază – prestarea serviciilor de consultanță - și se poate referi, dar nu și limita la: subcontractarea experților externi și/sau consultanților individuali, sau oricăror altor companii cu care se fac parteneriate, colaborări, etc., achiziția serviciilor transport, implicate nemijlocit în cadrul proiectelor de consultanță, achiziția diverselor programe informaționale cu care operează consultanții, tehnici, șabloane și metodologii specifice pentru proiecte, și oricăror altor resurse care provin din exteriorul companiei de la furnizori și alte categorii de parteneri.

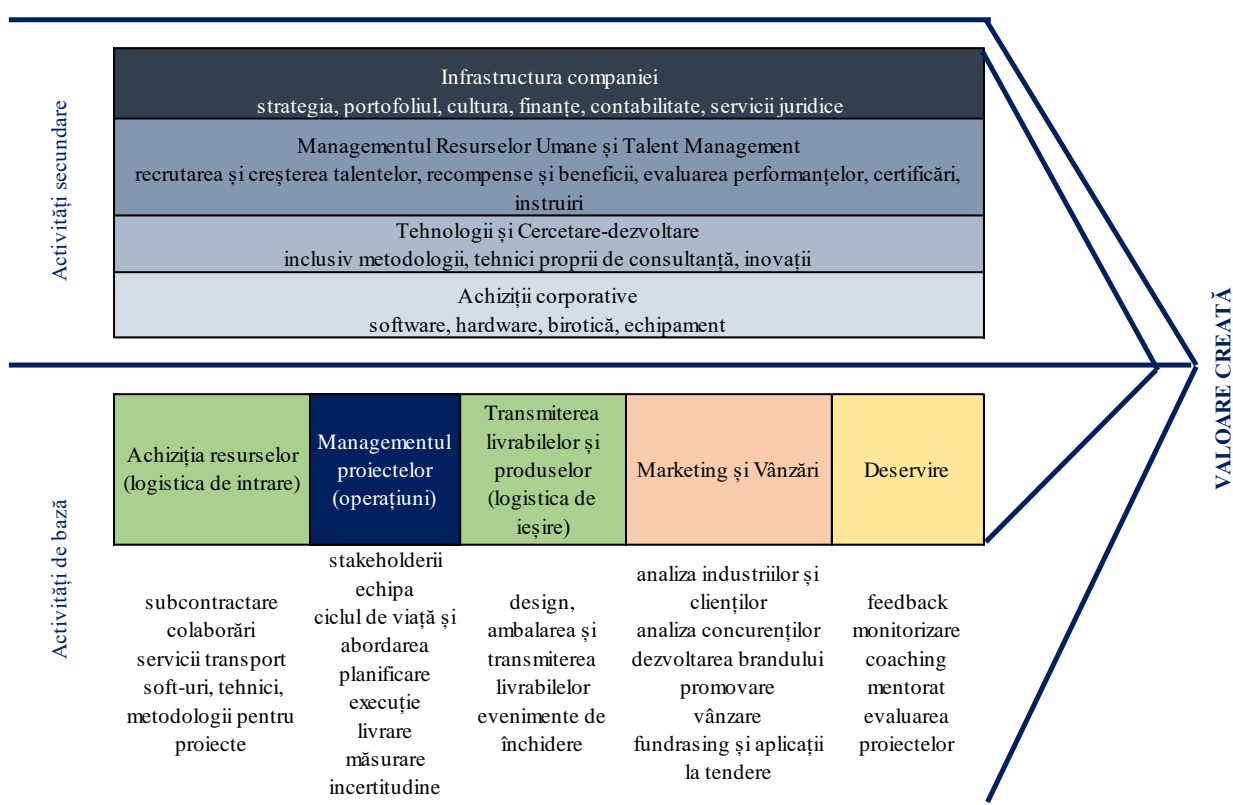


Figura 2.9. Modelul lanțului de valoare în compania de consultanță în afaceri și management

Sursa: adaptat de autor pentru ramura de consultanță în baza modelului lui Porter M.

- o *managementul proiectelor* sau acele operațiuni de consultanță propriu-zisă, pe care le-am separat, conform metodologiei PMBOK [204]: managementul stakeholderilor (părțile interesate ale unui proiect); managementul echipei (echipa de proiect); ciclul de viață al proiectului și abordarea metodologică; planificarea activităților de proiect; execuția propriu-zisă a activităților proiectului; livrarea rezultatelor către client și stakeholderi (aici se conține nemijlocit pregătirea livrabililor, ce ține de transmiterea și ambalarea acestora – ele se transferă în logistica de ieșire – următoarea verigă a activităților de bază); activitățile de

măsurare/evaluare atât în timpul, cât și la finalizarea proiectului (în cazul evaluării de către părți terțe sau de către beneficiar, și a evaluării post-implementare – acestea se conțin în veriga “Deservire”), și, managementul riscului și incertitudine.

- *transmiterea livrabilelor și produselor (logistica de ieșire)* – reprezintă tot ce ține de design, ambalare și transmitere a livrabilelor către stakeholderi, sau tot ce se face cu ajutorul resurselor externe (spre exemplu, servicii de traducere, servicii de design a rapoartelor de consultanță). Tot aici se include organizarea de evenimente și conferințe de prezentare a rezultatelor intermediare sau finale ale proiectului.
- *marketing și vânzări* – este o verigă clasică a lanțului de valoare care, pentru o companie de consultanță, credem că are specificul de a se concentra pe: analiza regulată a ramurilor economice în care operează clienții, analiza concurenților și piețelor pe care activează sau dorește să activeze compania, dezvoltarea brandului și activități de promovare și sensibilizare, alte activități de marketing relevante, tot ce ține de vânzări (directe, indirecte), activități de fundraising, co-creare, aplicații la tendere locale sau internaționale, etc.
- *deservirea* este ultimul, însă, nu mai puțin important element al activităților de bază, unde esențială este aprecierea clientului și stakeholderilor și obținerea feedback-ului după proiect. Tot aici se conțin activitățile de monitorizare a clienților (post-implementare), și activitățile de coaching și mentorat. Evaluarea proiectelor și rezultatelor obținute, livrabilelor transmise de către persoane terțe (auditori, de regulă) se conține în această verigă.
- **activitățile auxiliare/de suport:**
 - *infrastructura companiei* – toate activitățile legate de dezvoltarea viziunii și strategiei, portofoliului de produse și servicii de consultanță, dezvoltarea culturii organizaționale, managementul financiar, contabilitate, serviciile juridice, etc.
 - *managementul resurselor umane și talent management* – pe lângă gestiunea personalului, a fost delimitată importanța managementului talentelor. Recrutarea și creșterea talentelor, sistemul de recompense și beneficii, de evaluare a performanțelor, facilitarea accesului la unele certificări în domeniu și instruirea regulată a personalului sunt componentele de bază ale acestei verigi.
 - *tehnologii și cercetare-dezvoltare* – se referă la dezvoltarea de metodologii și tehnici de consultanță (inclusiv programe informaționale). Crearea bazei de cunoștințe și stimularea contribuției managementului companiei, și consultanților-angajați la dezvoltarea ramurii este importantă în această verigă a lanțului.

- *achiziții corporative* – se referă la dezvoltarea infrastructurii (spații, birouri, echipament și tehnică pentru birou) și la asigurarea unei bune guvernante a proiectelor (programe informaționale, echipament pentru evenimente și instruire, etc.).

Accentuăm că produsele și/sau serviciile unei companii de consultanță deseori includ elementele co-creării, clientul fiind implicat în procesul de consultanță propriu-zis. Pe de altă parte, consultanții tot mai mult colaborează între ei intramural (în proiecte complexe, sau pentru a penetra noi piețe, etc.) și intermural – prin conexiunea cu mediul academic, sau societatea civilă. Astfel, sinergia face parte din activitatea de consultanță, și, deci, o strategie a unei companii din această ramură ar trebui să se axeze și pe obiective sinergice [48, p. 4].

Strategia și tipologia companiilor de consultanță.

În literatura de specialitate sunt mai multe prezentări a tipologiei companiilor de consultanță în management, în funcție de anumite caracteristici cum ar fi mărimea companiei, specializarea, categoriile de clienți, locația geografică și/sau zona deservirii, etc. Analizând mai multe abordări, în *Anexa 13* au fost prezentate criteriile de clasificare ale companiilor din ramură.

Cu referire la dezvoltarea strategiilor companiilor de consultanță, acestea, au drept scop alinierea resurselor cu care operează compania la schimbările de mediu în vederea identificării și dezvoltării avantajelor competitive, **factorii care afectează elaborarea unei strategii** fiind:

- *factorii exogeni de mediu*, cum ar fi situația economiei și gradul de dezvoltare tehnologică, situația politică (care poate afecta accesul la tendere și proiecte internaționale, și investițiile în ramură), și cea socio-culturală (i.e. tendința de a acorda asistență și consultanță unor grupuri vulnerabile);
- *factorii exogeni de ramură*, sau cele 5 forțe – preferințele și așteptările clienților (care încep tot mai mult să devină versați în alegerea consultanților potriviți, și care, optează tot mai mult pentru optimizări, soluții rapide și inteligente, etc.), relațiile cu furnizorii (au schimbat astăzi modalitatea de lucru cu experții externi, și/sau modificarea unor cheltuieli cum ar fi cele de transport sau organizare de evenimente), concurenții actuali și potențiali (care pot fi și parteneri), și produsele substituibile (din ramurile conexe, care, pot fi utilizate și ele în parteneriate și crearea de produse comune);
- *factorii interni – sau capacitățile și potențialul întreprinderii* - complexitatea elaborării strategiei depinde de îmbunătățiri în plan de capabilități și resurse la nivel de departamente funcționale și companie, dar și de capacitatea companiei de a-și evalua potențialul și de a face prognoze. Gândirea strategică a managementului, practicile existente de conducere, și cultura organizațională sunt esențiale în formularea corectă a strategiei. Având în vedere caracterul intangibil în mare parte al consultanței, capacitatea companiei de a recruta

talente, baza de date de cunoștințe și creativitatea sunt deosebit de importante în dezvoltarea avantajelor competitive, mai cu seamă în condiții de extindere a tehnologiilor informaționale. Pe lângă acestea, dimensiunea companiei, resursele financiare, imaginea pe piață și calitatea serviciilor sunt cu incidență majoră asupra alegerii strategiei.

Per general, toate strategiile în cadrul acestei ramuri pot fi rezumate la câteva categorii:

- *strategii de diferențiere* - prestarea *serviciilor de calitate la un nivel înalt și cu onorarii mari*, din contul imaginii notorii (McKinsey, Accenture). În aceste cazuri există competiție pentru calitate și inovare. Unii dintre cercetători, inclusiv din Republica Moldova, consideră că pentru firmele de consultanță este mai rezonabilă utilizarea strategiei de diferențiere, care subînțelege faptul că serviciile consultantului au caracteristici unice, de o valoare indispensabilă pentru client (Zubco R., 2016).
- *leadership prin costuri* – compania are un anumit *spectru de servicii*, cu procese bine definite și standardizate, folosind o “armată” de consultanți, și investind în recrutare și creșterea personalului (Deloitte). Competiția, în acest caz, există mai mult în jurul prețului.
- *strategii de diversificare*. În general, există două posibilități de diversificare a serviciilor. Pot să fie achiziționate companii ce funcționează deja (diversificare orizontală, verticală, achiziții, fuziuni) sau să fie dezvoltați consultanții și talentele proprii, extinzând gama de servicii și ieșind pe diverse piețe, ceea ce consumă mai mult timp și muncă, însă se consideră a fi mai fiabil [278, p. 26].
- *strategii de concentrare*. Această strategie o aleg multe dintre companiile mici. Ca parte a implementării acestei strategii, este necesar să se ocupe segmente/piețe puțin dezvoltate sau încă neexistente, care fie nu au fost observate, fie au fost ignorate de marile companii.

În opinia multor cercetători, în ultimii ani a apărut o altă categorie care promovează un parteneriat simbiotic dintre o companie de consultanță și organizația (clientul) pe care aceasta o deservește [113]. Aceste strategii capătă o amploare tot mai mare, și se bazează pe angajarea experților cu experiență într-un domeniu pentru a consilia într-un proiect specific cu resurse agile (care permit companiilor-clienți să selecteze expertiza personalizată necesară în mod ad-hoc, la cerere), numite și *strategii de co-creare*. Competiția aici se axează în primul rând pe nivelul de flexibilitate de a opera cu soluții rapide, și a completa echipe în scurt timp.

O categorie aparte o prezintă *strategiile internaționale*, care implică strategiile de extindere a companiilor, crearea de alianțe strategice, datorită, spre exemplu, participării la proiecte internaționale, dar și datorită practicilor de globalizare a principalilor beneficiari. Firmele care merg pe calea parteneriatelor pot facilita accesul la informații, resurse și piețe restricționate, pentru

a-și reduce costurile și transmite riscurile legate de activitate, pentru întărirea sau îmbunătățirea pozițiilor competitive, generarea economiilor la scară, schimbul de cunoștințe și facilitarea studierii, elaborarea standardelor pentru ramură, alinierea resurselor pentru proiectele mari și pentru a spori viteza de prestare a serviciilor sau viteza de intrare pe anumite piețe.

Totodată, există companii care aleg *strategiile de diminuare* – de reducere a serviciilor nerentabile sau care nu mai sunt cerute pe piață. În astfel de cazuri, unele companii pot decide să-și reducă din portofoliul de servicii și proiecte, renunțând sau încredințându-le partenerilor.

Procesul de elaborare a strategiei unei companii de consultanță are drept componente etapele clasice: analiza strategică, identificarea avantajelor competitive, elaborarea misiunii și viziunii, scenariilor strategice, alegerea scenariului optim, stabilirea domeniilor de intervenție și obiectivelor strategice și indicatorilor de performanță, identificarea cadrului de implementare al strategiei (responsabili, acțiuni, riscuri și măsuri de atenuare), revizuirea și ajustarea strategiei.

Unii dintre consultanți (Kubr M., 2011, Smith R., 2007, Brown M., 2005) identifică necesitatea de aplicare a unor așa metodologii cum ar fi Blue Ocean (Strategia Oceanului Albastru, care identifică avantajele unice ce permit ieșirea în afara competiției), BMC (Business Model Canvas – cu ajutorul căruia putem defini sau inova modelul de afaceri), BSC – Sistemului de Indicatori Echilibrați, metodologie de realizare a strategiei prin intermediul definirii principalelor domenii de intervenție, obiectivelor și indicatorilor cheie. Spre exemplu, acești indicatori pot fi: indicele relației cu clienții (viteza de răspuns a consultantului, nivelul de flexibilitate în comunicare), procentul de lucru finalizat la timp, nivelul de utilizare a metodologiei aprobate, indicele de inovare etc. [252, p. 71].

Considerăm importante *câteva aspecte în procesul de formulare și realizare a strategiei* a unei companii de consultanță, și anume:

- aplicarea standardelor profesiei și studierea bunelor practici;
- capacitatea de a crea sinergii, care necesită o gândire strategică ce permite balansarea dintre cooperare și competiție, colaborare și confruntare [223, pp. 210, 243].
- analiza, pe lângă factorii menționați, a tendințelor din industriile clienților și analiza tendințelor în ramurile conexe;
- focusarea pe client și crearea ofertei de valoare - concentrarea eforturilor asupra formării și dezvoltării unor cunoștințe și aptitudini unice, ce ar permite de a oferi clienților o calitate tehnică valoroasă. Pe de altă parte, este necesar de a perfecționa procesele de interacțiune cu clienții, asigurând o calitate funcțională excepțională [62, p. 124];

- utilizarea tehnicii scenariilor, prin definirea obiectivelor strategice, identificarea factorilor schimbării și elementelor critice, stabilirea parametrilor de influență, crearea cel puțin a două scenarii, și testarea strategiilor în cadrul scenariilor planificate;
- utilizarea teoriei jocurilor – crearea de răspunsuri competitive cât mai rapide la schimbările pieței, analiza și planificarea evoluției reacțiilor de răspuns a tuturor categoriilor de participanți față de modificările pieței;
- repoziționarea pe timp de criză – identificarea factorilor schimbării pentru resursele proprii și externe, previziunea a faptului cum se schimbă poziția pe care o are compania având în vedere toate schimbările prevăzute, și repoziționarea prin creșterea capacităților interne, organizarea alianțelor strategice, efectuarea outsourcing-ului, etc. [44];
- comunicarea despre misiunea companiei și a aspectelor de bază ale strategiei – către angajați, parteneri, investitori, donatori, etc.;
- și, nu în ultimul rând, trebuie să existe un echilibru dintre gestiunea proceselor de consultanță, proiectelor de consultanță specifice, și gestiunea firmei (Kubr M., 2011).

Fiecare dintre aceste aspecte aparte oferă valoare unei strategii a companiei de consultanță, însă, doar prin îmbinarea tuturor acestor elemente se poate realiza o creștere a eficienței unei strategii bine definite.

2.3. Oportunități și elemente ale Managementului sinergiei pentru ramura de consultanță

Având în vedere că, după cum a fost expus în capitolul I, managementul strategic necesită o nouă abordare - *managementul sinergiei*, vom analiza în continuare oportunitățile acestei abordări pentru ramura de consultanță în afaceri și management. În primul rând, le vom analiza pe plan internațional, exprimate prin practicile de sinergie și contribuția companiilor din domeniu.

Oportunități în practicile de sinergie din domeniul consultanței.

Experiența și bunele practici de creare a sinergiilor în urma activității companiilor din ramura consultanței se dezvoltă în ultimii ani și sunt condiționate de câțiva factori:

- Caracterul de co-creare al consultanței, precum și caracterul creativ, dar și disruptiv al proceselor din cadrul activității companiilor din domeniu prezintă *caracteristici non-liniare*. Acest lucru denotă, conform paradigmei sinergetice expusă în capitolul I, posibilitatea în care sistemul acestei ramuri să aibă fluctuații imense, mai cu seamă pe timpuri de schimbări turbulente, unde anumite *practici ale unor companii sau ale anumitor experți pot avea consecințe semnificative pentru ramură*. În calitate de exemplu, ne referim

la practicile de consultanță care au schimbat teoriile manageriale de după al II-lea Război Mondial, sau practicile care apar datorită schimbărilor în tehnologii și informații (Boston Consulting Group, care a dezvoltat matricea BCG, McKinsey – practicile căruia au fost consolidate într-o carte pentru consultanți *The McKinsey Way* [209], și influența experților Osterwalder A., Pigneur Y. – *Business Model Canvas*, Norton D. și Kaplan R. – *Balanced Scorecard*, Kim Chan Y., Mauborgne R. – *Strategia Oceanului Albastru*.

- *Creșterea volumului de informație*, care, este *principala manifestare a sinergiei* în mediul de afaceri al consultanței. Putem afirma, că *consultanța în sine este o manifestare a sinergiei*, întrucât include drept rezultat al prestării serviciilor beneficiile generate de alte industrii (ale beneficiarilor), în timp ce informația provenită din consultanță conectează multă lume.
- *Necesitatea de a uni eforturile* în cadrul proiectelor internaționale, interguvernamentale în vederea soluționării unor probleme globale cum ar fi poluarea mediului, criza energetică, susținerea micului business etc., și mai nou – combaterea pandemiei, au condiționat colaborarea și parteneriatele dintre diverse companii de consultanță din diferite țări.
- *Creșterea rolului asociațiilor de profil* care au demonstrat că sinergia este posibilă prin schimbul de capital creativ, facilitarea accesului la cunoștințele și informațiile acumulate, ceea ce permite participanților să răspundă oportun la schimbările din mediu și implementarea proiectelor comune care întăresc poziția întreprinderilor în ramură.
- *Accelerarea globalizării și “ștergerea” granițelor fizice* din contul trecerii pe online a cooperării dintre companii.
- *Creșterea importanței responsabilității sociale* a companiilor (Corporate Social Responsibility), care se răsfrânge și asupra contribuției economice a companiilor la dezvoltarea ramurii prin îmbunătățirea transparenței și conformarea la standarde, care condiționează o concurență și un mediu mai bun (Ploeg M., Miedzinski M., 2017).
- *Intensificarea cercetărilor în domeniul sinergiei* din partea companiilor mari de consultanță, care tot mai mult accentuează importanța creării de valoare și explorării potențialului de sinergie, inclusiv în această ramură. Spre exemplu, compania McKinsey studiază aspectele sinergiei din 2010 (*Metodologia de Fuziune, Practica de Management McKinsey* – 102, pp. 3-4). O altă companie notorie – Capgemini Consulting – a elaborat conceptul de management al sinergiei și a accentuat importanța acestuia în perioada post-fuziune, identificând importanța sinergiilor de cost, de venituri și sinergiilor de câștig rapid [227, pag. 2].

Astfel, toți acești factori au condiționat dezvoltarea anumitor practici de sinergie în domeniul consultanței, pe care noi le-am sistematizat și le prezentăm în continuare.

Practici de alianțe și parteneriate strategice între companii. În ultimii ani, pe piața internațională de consultanță s-a majorat tendința de creare a alianțelor și parteneriatelor strategice, datorită avansării procesului de globalizare și, în special, datorită dorinței companiilor de a se extinde și de a oferi o gamă diversificată de servicii. Alianțe și parteneriate se fac în prezent atât în ramură, cât și cu ramurile conexe. Spre exemplu, se combină eforturile companiilor IT cu companiile de consultanță, pentru a oferi clienților proiecte combinate de dezvoltare a programelor informaționale, de rând cu analiza și optimizarea proceselor, și dezvoltarea de cunoștințe. Este de menționat că acest tip de practici de sinergie este cel mai des întâlnit în domeniul consultanței.

Sisteme de parteneriate și programe de asociere pentru consultanți/experti individuali. Tot în acest context este de menționat și crearea sistemelor și/sau programelor de implicare a consultanților și experților individuali în cadrul companiilor de consultanță prin acordarea posibilității de a deveni partener sau expert asociat. În aceste cazuri, consultantul își păstrează independența, însă, aduce o contribuție de valoare companiei cu care colaborează pe termen lung, astfel obținând sinergie în urma dezvoltării imaginii sale și beneficiind de canalele de vânzare și promovare ale companiei (Positive Momentum, 2020). Sinergie obține și compania, prin reducerea costurilor, și creșterea calității serviciilor prestate (implicând un expert, spre exemplu, certificat internațional). Aceste sisteme de parteneriat și asociere există demult în companiile de top, cum ar fi McKinsey, Bain & Company, Deloitte, etc., dar mai nou, au început să fie aplicate și în cadrul companiilor mai mici, datorită extinderii proiectelor internaționale și a susținerii de către donatori.

Achiziții și fuziuni în consultanță. Unele companii mari au achiziționat companii care se ocupă de consultanța strategică pentru a-și diversifica serviciile (i.e. Parthenon, Monitor, Booz/Strategy). Sinergia în acest caz poate veni cu achiziția talentelor, creșterea imaginii companiei și atragerea noilor categorii de clienți. Un alt exemplu: în 1990, compania Capgemini a achiziționat câteva companii de consultanță strategică și consultanță operativă (IT). Contopirea competențelor de strategie și transformare tehnologică a condus la dezvoltarea unei noi metodologii de consultanță: consultanța de transformare. De atunci, Capgemini a cunoscut o serie de reorganizări, iar conceptul nou a evoluat într-o marcă înregistrată (Business Transformation™) și într-un cadru complex de instrumente [190, pp. 52-53].

Francize, reprezentanțe, și alinieri la rețele de consultanță internaționale. Având în vedere dorința companiilor mari de a intra pe piețe mai mici, în țări mai puțin dezvoltate, precum și datorită investirii donatorilor în aceste țări, companiile mari, pe lângă faptul că deschid francize și reprezentanțe, în ultimul timp, se organizează în rețele mari, conlucrând cu consultanți din toată

lumea, oferind clienților plus-valoare, din contul sinergiilor pe economiile de deschidere de birouri și infrastructură. Sinergia, pentru consultanții independenți, se evidențiază prin acces la instruire. Spre exemplu, rețeaua Eden McCallum, fondată în anul 2000 are birouri în Amsterdam, Londra și Zurich, deservind peste 500 de clienți și având peste 2300 de consultanți independenți. Un alt model - Odgers Connect - conectează consultanții independenți și cei din cadrul organizațiilor comerciale, non-profit și organizațiilor publice.

Implicarea în proiecte de responsabilitate socială. Deoarece responsabilitatea socială catalizează o bună interacțiune dintre business și societate, și deoarece consultanța care acordă suport acestor proiecte contribuie la creșterea imaginii business-ului în comunitatea și regiunea în care activează, sau pe plan național și internațional, participarea unei companii de consultanță la acest tip de proiecte dă rezultate sinergice pentru toate părțile implicate.

Crearea de clustere creative și tehnologice. În ultimul timp tot mai mult se unesc eforturile consultanților, mediului de afaceri și mediului academic în cadrul anumitor grupuri care activează sub forma de clustere în vederea dezvoltării anumitor ramuri economice, regiuni, sau țări. Organizațiile, întreprinderile, și experții independenți se completează reciproc, și sunt conectați printr-un interes comun de a dezvolta capital creativ și tehnologic, obținând efecte sinergice prin creșterea propriilor avantaje competitive, precum și ale clusterului/grupului per ansamblu.

Parteneriate și colaborări între membrii asociațiilor de profil și între asociații. Crearea infrastructurii asociațiilor de profil a impulsionat schimbul de informații, networking-ul, parteneriatele și colaborările atât între membrii asociației, cât și între asociațiile de profil sau alte organizații relevante și conexe din diferite țări. Spre exemplu, ICMCI colaborează cu FEACO la capitolul de studii și cercetări în domeniu, cu ISO la capitolul de certificare.

Practici de co-creare. Unele companii, mai cu seamă cele mari, au dezvoltat metodologii care permit atât echipelor clienților săi, cât și echipelor de experți independenți să co-creze, adică să beneficieze de spațiul intelectual și fizic de care au nevoie pentru a genera idei inovatoare. Spre exemplu, compania Bain & Company a dezvoltat o metodologie "Co-creation Consulting". Sinergia este obținută atât de participanții din cadrul echipelor creative (i.e. beneficierea de tehnici elaborate de companie care combină gândirea strategică de business, știința comportamentului uman și tehnicile de soluționare a problemelor), cât și de companie (testarea tehnicilor noi, schimb de experiență și atragerea experților în companie, creșterea imaginii în rândul clienților, etc.).

Sinergie prin contribuție la dezvoltarea ramurii (sinergia prin cercetare). Practicile descrise anterior se referă toate, de fapt, la **contribuția la dezvoltarea ramurii**, însă, această categorie ar fi de menționat separat, deoarece nemijlocit implică studii și cercetări în domeniu, inovații în metodologii și diseminarea acestora pe care poate să le facă o companie de consultanță,

mobilizând, astfel, mediul de afaceri, cât și cel academic. Spre exemplu, compania McKinsey și-a oficializat propria contribuție la dezvoltarea cunoștințelor de management în toată lumea prin lansarea jurnalului McKinsey Quarterly, unde se prezintă liderilor de afaceri din întreaga lume munca inovatoare a companiei privind teoria managementului. Sinergia, în acest caz, rezultă atât din extinderea contactelor cu elitele din țările străine (guverne, mediul academic, mediul de consultanță, mediul de afaceri), cât în extinderea bazei de clienți autohtoni.

Parteneriate publice-private în consultanță. Aceste tip de parteneriat este, spre exemplu, practicat de firmele de consultanță din România, care îndeplinesc misiuni de consultanță finanțate din bani publici, proveniți de la Organismele Financiare Internaționale (în special UE și Banca Mondială), având ca beneficiari instituții ale statului, care prevăd în caietele de sarcini obligativitatea folosirii consultanților locali [20, pp. 93-95].

Sinergia și contribuția companiilor de top din domeniul consultanței.

Considerăm, că prezintă interes pentru cercetarea noastră practicile de contribuție ale celor mai mari companii de consultanță la dezvoltarea ramurii, în rezultatul cărora au fost create sinergii.

“McKinsey & Company” (creată în 1926) este unul dintre lideri globali, cu peste 30 mii angajați, 10,6 mlrd. \$ venit anual (a. 2021), cu spectrul larg de servicii în Management Consulting.

- *Conducerea strategică.* Compania este gestionată de un Partener-Manager, Consiliul de administrare, o echipă globală de lideri cunoscută sub numele de Acceleration Team (Echipa de Accelerare), precum și de către leaderii oficiilor locale.
- *Flexibilitate strategică și inovații.* Diversitatea serviciilor și produselor sale permite flexibilitatea proiectelor de consultanță în raport cu schimbările pe diverse piețe.
- *Responsabilitate socială și de mediu.* Compania promovează diversitatea, echitatea și incluziunea în afaceri, societate și în companie, prin implicarea echipelor multiculturale și investind peste 20 mil. \$ anual. Compania dispune de Codul Profesional de Conduită, susține angajamentele Națiunilor Unite de respectare a drepturilor omului, angajamentele de mediu, muncă și anticorupție, și își propune un impact de zero poluare până în 2030.
- *Practicile de sinergie.* Compania a creat *ecosistemul de alianțe și achiziții* în vederea deservirii clienților săi. Sinergia se obține din inovații continue, extindere de capacități, utilizarea tehnologiilor noi în ecosistemul a peste 500 membri-parteneri. În prezent se enumeră peste 50 achiziții și peste 750 clienți deserviți în cadrul acestui ecosistem. Totodată, compania a creat o *rețea de 6000 de profesioniști*, care lucrează alături de consultanții companiei pentru a oferi o creștere durabilă clienților săi. Profesioniștii acordă suport echipelor de consultanți și ajută compania în cercetare-dezvoltare. Sinergia rezultă

din diversificarea serviciilor pentru clienți, creșterea imaginii companiei, optimizarea proceselor de cercetare-dezvoltare.

- **Contribuția la dezvoltarea ramurii de consultanță** a companiei este rezultată atât în dezvoltarea noilor practici și tehnici în domeniu, cât și în crearea de platforme de colaborare pentru conexiunea mediului de consultanță, mediului academic, și de afaceri. Centrul Alumni creat de McKinsey, în această logică, include schimb de practici și oferirea platformei de promovare pentru diverși consultanți din echipă, cât și stimulează dezvoltarea capacităților consultanților în domeniu. McKinsey este compania care a pus bazele Managementului Carierei și Talentelor în Consultanță, punând accent pe Responsabilitatea Personală a consultantului (Consultantul este obligat să ajute clientul) [70, pp. 64-65].
- **Contribuția la dezvoltarea teoriei de management strategic** a companiei este rezultată în promovarea Managementului strategic flexibil și adaptiv, cu accent pe Transformare și Inovații. McKinsey accentuează importanța previziunii și prioritizării în practica de planificare strategică.

“Boston Consulting Group” sau BCG este o companie ce operează pe piața globală, fondată în 1963, cu peste 21 mii angajați și 11 mlrd. \$ venit anual (a. 2021).

- **Conducerea strategică.** Compania este gestionată de către Comitetul Executiv, echipa de lideri în practici de consultanță pe domenii, și Președintele Global și Emerit.
- **Flexibilitate strategică și inovații.** Echipele diverse și globale, se bazează pe practici de management al schimbării, oferind soluții integrate prin consultanță de management de vârf, tehnologie și design, precum și proiecte corporative și digitale.
- **Responsabilitate socială și de mediu.** Compania se axează pe soluționarea provocărilor globale, aducând un impact social la nivel de țări, și global, investind peste 300 mil. anual în inițiative sociale. Pe lângă aceasta, compania a creat un Centru pentru Impact Public (pentru sprijinirea impactului pozitiv în guvernare și sector public).
- **Practicile de sinergie.** Una dintre ele se referă la crearea ecosistemului de *parteneriate* (cu peste 100 organizații din lume). Sinergia în acest caz rezultă în acces la informație, instruire și mentorat, precum și oportunitatea de a colabora în cadrul sistemului. Totodată, compania dezvoltă *instrumente și tehnici digitale de management strategic* (Digital Strategy Roadmap, Digital Maturity Assessment Survey) în parteneriat cu companiile de IT. *Crearea de laboratoare mobile pentru diferite industrii*, este o altă practică care permite clienților testarea anumitor procese (elaborate de către consultanții interni, dar și de către clienți), și

poziționează consultanța drept fiind flexibilă/mobilă; sinergia rezultând din colaborarea dintre experții industriali și consultanți [70, pp. 71-72]. Compania mai are și *parteneriate cu mediul academic* (MIT Sloan Școala de Management) în vederea cercetării în domeniul de management și consultanță și facilitarea accesului studenților la cele mai bune practici, compania beneficiind de sinergia din angajarea celor mai buni studenți, precum și creșterea imaginii sale în mediul de cercetare-dezvoltare.

- ***Contribuția la dezvoltarea ramurii de consultanță*** constă în: dezvoltarea instrumentelor noi, bazate pe practici de co-creare cu clienții săi; crearea unui sistem de Management al Carierei și rețelei internaționale de Alumni; crearea Centrului de inovare pentru infrastructură operațională, care permite crearea rapidă și inteligentă a afacerilor industriale de la zero. Consultanța în Metaverse este o altă inovație care ajută companiile să opereze și să interacționeze cu clienții în moduri transformaționale, de realitate virtuală. Per general, BCG inovează mult în consultanță, aplicând tehnicile noi de AI, și creând chiar o entitate și platformă specială pentru această direcție – BCG Gamma.
- ***Contribuția la dezvoltarea teoriei de management strategic*** Un exemplu în acest sens îl constituie crearea Institutului Bruce Henderson, care, prin colaborare cu clienții săi, perfecționează managementul strategic și instrumentele de dinamică organizațională, ghidând liderii din diferite industrii în reacții oportune și flexibile la schimbările de mediu. Pe lângă aceasta, BCG a introdus conceptul de concurență pentru avansare (timebased competition), care rezultă în urma strategiilor inovatoare ale companiilor. *“Bain & Company”*, fondată în 1973, cu 13 mii angajați și 5,8 mlrd. \$ venit anual (a. 2021).
- ***Conducerea strategică.*** Compania este gestionată de un Partener-Manager Global, și de către rețeaua de Parteneri din țările afiliate.
- ***Responsabilitate socială și de mediu.*** Compania investește regulat în soluționarea provocărilor în educație, echitate rasială și socială, dezvoltare economică și mediu.
- ***Practicile de sinergie.*** Una între ele se referă la crearea ecosistemului de *parteneriate și alianțe* cu companii și organizații de top din întreaga lume (peste 40 de parteneriate, care au consultat peste 500 clienți); sinergia în acest caz rezultă în efectele de la completarea expertizei proprii cu expertiza externă, și în rezultate inovatoare. Pe lângă aceasta, compania obține sinergie din acces la informație și optimizare de costuri datorită *rețelei de experți/consultanți - Bain Advisor Network* - care acoperă toate sectoarele economice, funcțiile de business și zonele geografice, pentru nevoile specifice ale clienților săi. Un alt exemplu de practici sinergice ale companiei sunt *parteneriate strategice interramurale*,

cum ar fi, spre exemplu, dintre Bain și Bosch (sub denumirea Connected Industry – Industria Conectată), prin care s-a dezvoltat o echipă pentru a ajuta producătorii de automobile să construiască fabrici de la zero în baza tehnologiei Industry 4.0, sinergia aici fiind în dezvoltarea de capacități, schimb de experiență, creșterea vânzărilor și imaginii ambelor companii. Sinergia este obținută și din *crearea grupurilor de afinitate (Affinity Groups)* - rețelele active care completează cultura incluzivă a companiei, oferind membrilor conexiuni suplimentare și sprijin prin coaching și mentorat.

- **Contribuția la dezvoltarea ramurii de consultanță.** Compania investește anual 1 mlrd. \$ în activități de consultanță pro bono în organizații promițătoare care au nevoie de resurse și îndrumări strategice pentru a-și atinge potențialul (aceste companii sunt și companii de consultanță, cu care Bain apoi face colaborări și parteneriate). Totodată, compania este cunoscută pentru abordarea generalistă și instruirea consultanților (un consultant bun trebuie să cunoască toate aspectele businessului) [70, pp. 79-80].
- **Contribuția la dezvoltarea teoriilor de management strategic** – se referă, în primul rând, la dezvoltarea metodologiei de analiză strategică în cele 6 categorii: Potențialul creșterii, Strategia unității de business, Strategia corporativă, Strategia inovațională, Piețele emergente și Sustenabilitatea. O altă contribuție a companiei o are conceptul de Mobilizare - un proces prin care se transpune strategia în rezultate.

“Booz Allen Hamilton Holding Corporation” (sau Booz Allen, fondată în 1914), este o firmă cu peste 80 de birouri pe tot globul, cu 29,5 mii angajați și 7,86 mlrd. \$ venit anual (a. 2021).

- **Conducerea strategică.** Compania este gestionată de Consiliul de directori.
- **Flexibilitate strategică și inovații.** Compania este flexibilă în soluționarea problemelor clienților săi, având o diversitate de servicii și experți în analiză de business, soluții digitale, inginerie și cibernetică, transformare organizațională.
- **Responsabilitate socială și de mediu.** Compania formează parteneriate filantropice strategice cu diverse organizații nonprofit și alte organizații de impact social care urmăresc să îmbunătățească reziliența comunităților și să creeze un viitor mai sigur, mai incluziv Booz Allen dezvoltă campanii de donații pentru corporații și angajați pentru a promova cauze demne și pentru a sprijini organizațiile nonprofit și alte organizații, precum și diverse programe pentru guverne (i.e. Programul de rezistență la pandemie).
- **Practicile de sinergie.** Este creată *Fundația Booz Allen*, care ajută la dezvoltarea de conexiuni dintre consultanți și experți din diferite ramuri în vederea soluționării unor probleme sociale, prin *unirea partenerilor din sectoarele privat, public și social*. Sinergia

este în acest caz optimizarea de costuri, creșterea imaginii companiilor implicate în societate, transfer și schimb de cunoștințe și dezvoltare de capacități. Fondul de inovare al Fundației valorifică puterea datelor și a tehnologiei pentru a îmbunătăți eforturile de suport (spre exemplu, pentru combaterea COVID-19). Pe de altă parte, parteneriatul strategic dintre Booz Allen și organizația nonprofit FIRST în vederea *mentoratului pentru studenții STEM* (din domeniile Știință, Tehnologie, Inginerie și Matematică), aduce sinergie prin promovarea imaginii companiei, creșterea oportunităților de recrutare a tinerilor specialiști, optimizarea unor costuri datorită implicării voluntarilor. O altă practică de sinergie este *colaborarea* cu Fundația Elizabeth Dole în vederea utilizării analizei datelor pentru a ajuta îngrijitorii militari. Sinergia s-a reflectat în promovarea imaginii companiei, diversificarea serviciilor și elaborarea produselor noi de consultanță.

- **Contribuția la dezvoltarea ramurii de consultanță** a companiei. Un merit deosebit îl constituie elaborarea metodei PERT de evaluare și revizie a proiectelor. Metoda permite evaluarea incertitudinii operațiunilor și analizează impactul ei asupra duratei proiectului. Totodată, compania a contribuit la schimbarea rolului consultantului în viziunea clientului, argumentând că consultantul trebuie să învețe clientul să gândească singur [70, pp. 59-60].
- **Contribuția la dezvoltarea teoriilor de management strategic.** Compania a pus accent pe flexibilitate, abordând diferit structura organizațională – prin necesitatea de externalizare, parteneriate și alianțe strategice. Pentru a ține pasul cu schimbările din mediu, Booz Allen consideră că managementul trebuie să aibă o mare flexibilitate.

În *Anexa 14* este prezentată și contribuția altor companii notorii de consultanță în management la dezvoltarea ramurii și teoriilor de management. Ar fi de menționat **sinergia rezultată în urma acestor contribuții:**

- *dezvoltarea de capacități și diversificarea serviciilor sale, precum și atragerea noilor segmente de clienți* – spre exemplu, în cazul utilizării metodologiei SPACE și echipelor multidisciplinare din fizică, inginerie, biologie, neuroștiințe ale companiei Artur D. Little;
- *dezvoltarea de metodologii noi în consultanță* prin combinația diferitor instrumente digitale și AI, și, respectiv dezvoltarea de noi competențe pentru angajați – spre exemplu, în cazul companiei Accenture care demult combină consultanța strategică cu cea tehnică;
- *extinderea spectrului de servicii și de industrii deservite, precum și beneficierea de partajare de costuri și resurse* din parteneriate pe termen lung – spre exemplu, compania Capgemini, care în parteneriat cu Sanofi, Orange și Generali a dezvoltat un accelerator european pentru start-up-uri în domeniul de îngrijire medicală digitală;

- *crearea oportunităților de recrutare și noilor locuri de muncă* – spre exemplu, din colaborarea companiei Deloitte cu World Economic Forum – inițiativa World Class Education Challenge de educare a tinerilor prin implicarea companiilor inovatoare din țările subdezvoltate (din Africa, Asia, India, etc.).

Analizând cele descrise, putem observa că cele mai performante companii au contribuit continuu la dezvoltarea atât a ramurii de consultanță, cât și a mediului academic. În rezultatul practicilor de sinergie descrise, companiile date au crescut mult și continuă să avanseze în plan de vânzări, creștere a numărului de clienți, parteneri și a imaginii sale pe plan local, și internațional.

Elemente ale managementului sinergiei în consultanță.

Având în vedere propunerea noii abordări - managementul sinergiei, vom reflecta câteva elemente ale acestuia, și anume:

- aspectele legate de revizuirea gândirii strategice prin prisma sinergiei și contribuției la dezvoltarea ramurii;
- Modelul sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii pentru întreprinderile din consultanță în afaceri și management.

Revizuirea gândirii strategice prin prisma sinergiei și contribuției la dezvoltarea ramurii.

Deoarece oricare întreprindere în prezent se prezintă drept un sistem deschis, considerăm că este oportun să-și stabilească obiective de sinergie și contribuție la dezvoltarea ramurii, și nu doar din motivul că se află în strânsă interdependență de evoluția ramurii, ci și de aceea că, odată cu încadrarea în economia națională, întreprinderea realizează un oarecare aport în dezvoltarea economică a țării. Astfel, este necesar de a conștientiza acest aport, și a armoniza misiunea firmei cu scopul de a proteja și contribui la dezvoltarea ramurii prin implicarea proprietarilor, managerilor și întregului personal în procesul de obținere a eficienței, competitivității și valorii adăugate din activitatea sa, mai ales pe timp de criză [207, pp. 248-251].

În abordarea noastră, se propun câteva întrebări necesare unei gândiri strategice, printre care: cele legate de ***mediu intern*** (abilitățile și competențele necesare creării valorii conform lanțului de valori în consultanță, *Figura 2.9.*), de ***mediul ramural*** (influența consumatorilor, luptei concurențiale, produselor substituibile, furnizorilor, intrarea noilor firme pe piața de consultanță, conform Modelului 5 Forțe concurențiale) și de ***mediul extern*** (contextul economic, politic, legislativ, socio-cultural, de mediu și tehnologic, conform Modelului PESTEL). În acest context, propunem revizuirea conceptului de gândire strategică prin adăugarea următoarelor întrebări legate de ***sinergia și contribuția la dezvoltarea ramurii*** (în continuare - CDR) [47]:

- *care este aportul firmei în dezvoltarea ramurii* (spre exemplu, acțiunile de responsabilitate socială pe care le-a efectuat firma și în urma cărora a sporit încrederea clienților, etc.);
- *cum s-ar putea reflecta implicarea firmei la dezvoltarea ramurii în misiunea companiei și ce semnifică contribuția respectivă* (care este viziunea firmei asupra contribuției sale, care sunt obiectivele specifice și ce semnifică sinergia în viziunea companiei);
- *cum se pot alinia strategiile în conformitate cu standardele ramurii;*
- *ce tipuri de colaborări strategice se pot realiza cu actorii din ramură, clienții, furnizorii pentru a îndeplini obiectivele de sinergie și contribuție;*
- *ce valoare adăugată se poate crea în rezultatul aportului în ramură;*
- *care vor fi beneficiile de pe urma implementării practicilor de sinergie?* etc.

Lista cu întrebări poate să continue în dependență de profilul și dimensiunea întreprinderilor, important este că aceste întrebări denota faptul că firma nu acționează ca un simplu concurent pe piață, ci ca un actor, care are grijă de ramura în care operează și care știe să facă ajustări oportune pentru a-și menține imaginea dată.

Pe lângă aceasta, considerăm că întreprinderea trebuie să dispună și să dezvolte permanent anumite **capacități** în vederea găsirii răspunsurilor la întrebările care țin de dezvoltarea ramurii:

- *Capacitatea de a se adapta rapid la schimbările din ramură.* Pe fundalul modificărilor actuale în economie și ritmul rapid de creștere al acestora, menținerea companiilor pe piață este în funcție de capacitatea de a se adapta rapid și aceasta include, primordial, schimbarea sau „reinventarea” gândirii strategice în sensul inovării și îmbunătățirii continue.
- *Capacitatea de a provoca schimbările în ramură.* Aceasta este deosebit de importantă și dificilă de realizat. Companiile nu vor deveni niciodată câștigătoare pe termen lung doar prin îmbunătățirea continuă; ele trebuie să fie dispuse, de asemenea, să facă schimbări mari și, uneori, „provocatoare” (disruptive).
- *Capacitatea de a efectua instruire continuă și dezvolta spirit colectiv.* Contribuția la nivel de ramură și sinergia pot fi create doar printr-o viziune comună, împărtășită de toți angajații. Instruirea continuă este necesară înțelegerii strategiei de contribuție la dezvoltarea ramurii și aportului fiecărui angajat în ea.
- *Capacitatea de mobilizare.* Este evidentă necesitatea reacționării mobile și oportune la schimbarea situației, mobilizarea tuturor forțelor și resurselor, căutarea celor mai eficiente și mai puțin costisitoare căi de atingere a scopurilor strategice [43]. Mobilizarea strategică implică mobilizarea materială (distribuirea resurselor pe componente strategice principale

și utilizarea lor eficientă și oportună) și mobilizarea resurselor umane, inclusiv a atitudinii, încrederii și aptitudinilor participanților.

- *Capacitatea de a colabora în grup*, care se referă nu doar la capacitatea de a colabora pe timpul crizei, ci de a colabora avantajos și în perioade bune pentru a constitui un aport comun la îmbunătățirea ramurii [42].
- *Capacitatea de incluziune socială*. Strategiile manageriale de integrare socială reprezintă catalizatorul interacțiunii dintre business și societate și poartă amprenta aportului benevol în dezvoltarea comunității în domeniul social, economic, ecologic, etc. [41].
- *Capacitatea de a realiza sinergie*. Realizarea strategiei se bazează pe crearea sinergiei tuturor componentelor care participă la acest proces [262, p. 119]. Implementarea principiului respectiv transformă planurile și obiectivele strategice diferit direcționate ale unei organizației într-un sistem coerent bine definit de obiective, indicatori de performanță și acțiuni, sistem în care este asigurată corelația necesară dintre obiectivele strategice alese și obiectivele personale ale tuturor angajaților [45].

Cele expuse mai sus ne permit să propunem Modelul sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii pentru companiile de consultanță în afaceri și management.

Modelul este elaborat de către autor, în baza lanțului de valoare (prezentat anterior), modelului 5 forțe concurențiale, și modelului PESTEL. Acest model va fi adaptat pentru ramura consultanță în afaceri și management din Republica Moldova în capitolul următor.

Etapa I. Analiza mediului intern prin practicile de sinergie desfășurate și contribuție la dezvoltarea ramurii (CDR).

În figura 2.10. este prezentată parcurgerea contribuției la dezvoltarea ramurii și sinergiei, care, inițial au loc în cadrul managementului strategic, care face, la rândul său, parte din lanțul de valoare. Astfel practicile de sinergie și CDR încep prin planificare la nivelul managementului strategic (cifra 1 din figură), trecând apoi prin toată infrastructura companiei (2), și, prin toate activitățile de suport (resursele umane și managementul talentelor, achiziții și dezvoltarea tehnologică) (3), iar rezultatul integrat al acestei planificări (4) se implementează prin toate activitățile de bază (5), asigurând companiei un avantaj competitiv durabil (6).

La fel cum realizarea avantajului competitiv în activitățile de bază este imposibilă fără activitățile de susținere, și realizarea practicilor de sinergie și contribuției la dezvoltarea ramurii sunt asigurate doar în condițiile lansării lor la nivel de management strategic.

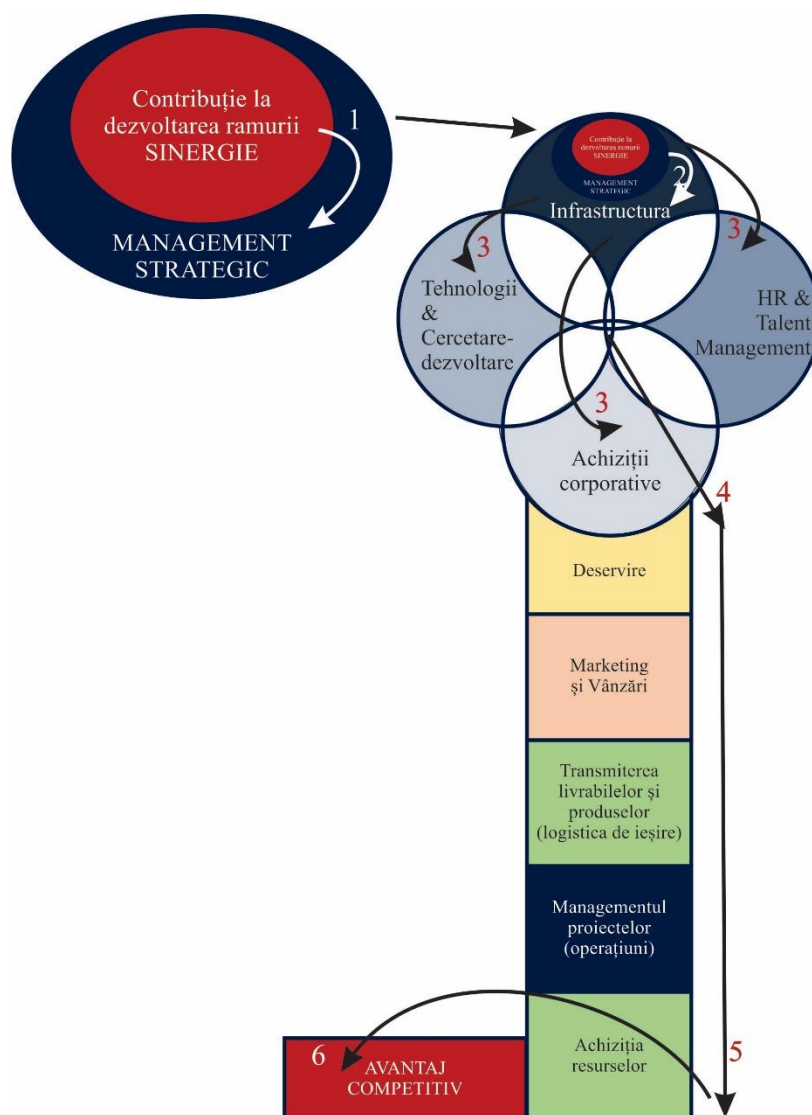


Figura 2.10. Realizarea practicilor de sinergie și contribuției la dezvoltarea ramurii prin lanțul de valoare în consultanță și obținerea avantajului competitiv

Sursa: adaptată de autor pentru ramura de consultanță în baza modelului lui Porter M.

În opinia noastră, realizarea practicilor de sinergie și CDR poate fi comparată cu o „cheie”, unde piciorul este reprezentat de activitățile de bază, vârful - de activitățile de susținere (care permit mobilitatea sau „învârtirea” cheii și fără de care cheia nu funcționează) și **avantajul competitiv** este elementul de deschidere cu care se face „penetrarea” pe piață a serviciilor și produselor rezultate din activitățile de bază și care deschide oportunitățile din ramură (așa-numita ușă) (Figura 2.10). Fiecare activitate a întreprinderii, astfel, va fi privită sub prisma punctelor sale slabe și forte în raport cu posibilitățile și impedimentele întreprinderii de a efectua practici de sinergie și CDR, și, respectiv a capacităților expuse anterior.

Anexa 15 include principalele criterii conform cărora, trebuie să fie efectuată analiza mediului intern în raport cu practicile de sinergie și CDR, ținând cont de specificul ramurii (cum

ar fi, spre exemplu, flexibilitatea strategiei, conștientizarea angajaților privind CDR și sinergia, evaluarea efectelor sinergice din colaborare sau co-creare). Este evident, că aceste criterii sunt mai vizibile la nivelul Managementului strategic (acele capacități care țin de revizuirea gândirii strategice, expuse anterior, sunt de evaluat anume la acest nivel), dar și în activitatea de Marketing și Vânzări, unde oportunitatea studiilor privind dezvoltarea ramurii, și efectuarea prognozelor pentru parteneriatele strategice sunt incontestabile, dacă se dorește producerea unui efect integrat (pe toate activitățile) de la practicile de sinergie și CDR.

Etapa II. Analiza mediului ramural prin practicile de sinergie desfășurate și contribuție la dezvoltarea ramurii.

Pornind de la ideea, că fiecare întreprindere poate desfășura anumite practici de sinergie și are propria contribuție la dezvoltarea ramurii, efectul total al acestor eforturi, exercitat de mai multe companii, are influență asupra evoluției ramurii. Astfel analiza ramurii, în viziunea noastră și, ținând cont de modelul lui Porter M., necesită să fie completată cu impactul acestor practici de sinergie și CDR, după cum este prezentat în *Figura 2.11.* și reflectă:

- *analiza clienților* (cine sunt, care sunt nevoile lor, cât de interesați sunt în serviciile prestate, cum influențează ei prețul, etc.);
- *analiza luptei concurențiale* (natura concurenței, cine sunt, punctele lor forte și slabe);
- *analiza produselor substituibile* (produsele/serviciile ce ar putea fi utilizate în locul celor ale companiei);
- *analiza furnizorilor* (cu cine se poate lucra pentru a produce sau cumpăra produse/servicii, ce poate să li se ofere, ce ar putea ei să ofere, etc.);
- *analiza noilor firme pe piață* (bariere la intrare, avantaje competitive ale firmelor noi, etc.);
- *analiza practicilor de sinergie și CDR a companiilor din ramură* - include analiza atitudinii concurenților față de sinergie și CDR, strategiile în domeniu, cu ce portofoliu de activități își exercită concurenții practicile de sinergie și CDR, punctele forte și slabe ale concurenților în raport cu aceasta, și, de asemenea se iau în considerare capacitățile concurenților de creștere, reacționare rapidă, adaptare sau rezistență la schimbări etc.

Analiza practicilor de sinergie și CDR a concurenților este substanțială, deoarece are impact direct asupra ramurii (spre exemplu, parteneriatele sinergice pentru dezvoltarea tehnologiilor și inovării vor accelera ritmul de creștere al ramurii). Iar, niște parteneriate de lungă durată, spre exemplu, în vederea realizării unor studii de piață regulate, va permite anticiparea și chiar influența unor evenimente majore în domeniu.

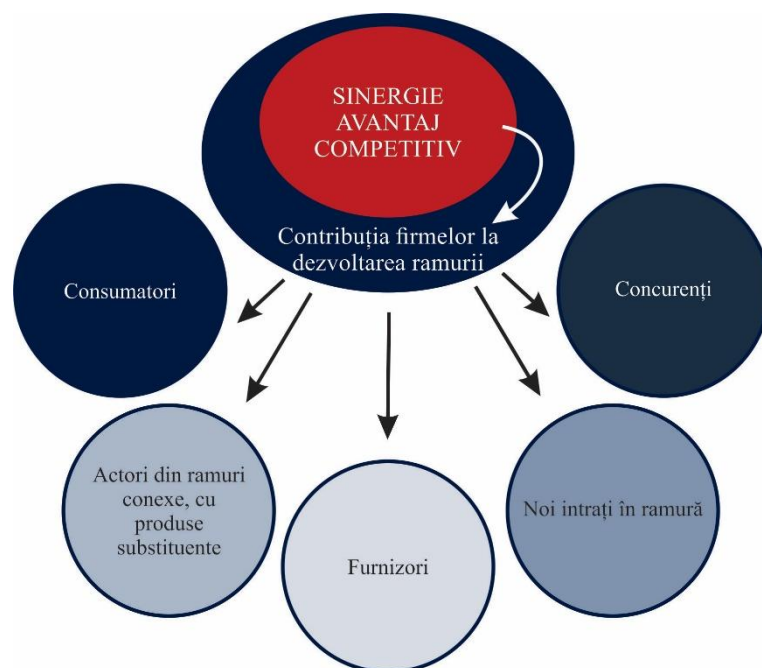


Figura 2.11. Rolul practicilor de sinergie și contribuției firmelor la dezvoltarea ramurii în cadrul forțelor concurențiale

Sursa: adaptată de autor pentru ramura de consultanță în baza modelului lui Porter M.

Etapa III. Analiza macromediului prin practicile de sinergie desfășurate și contribuție la dezvoltarea ramurii.

Conform modelului PESTEL, se ia în considerare contextul economic, politic, legislativ, socio-cultural, de mediu și tehnologic care influențează ramura. Analiza macro mediului se va concentra pe depistarea unor factori care au influență asupra practicilor de sinergie și CDR. Spre exemplu, instabilitatea mediului politic în mediul de consultanță poate stopa unele dintre proiecte complexe, și, respectiv, colaborarea dintre companii. Pe de altă parte, crizele economice pot determina apariția unor alianțe strategice în vederea ieșirii din criză. Astfel, propunem să fie analizat impactul practicilor de sinergie și CDR în cadrul mediului extern - *Tabelul 2.3.*

Tabelul 2.3. Factorii PESTEL ce influențează practicile de sinergie și CDR

Factori ce influențează asupra practicilor de sinergie și CDR
Economici: Creșterea atractivității investiționale a mediului de afaceri, și prezenței pe piață a donatorilor, majorarea exportului de servicii pentru business, inclusiv din consultanță, crearea locurilor de muncă în consultanță, majorarea salariului mediu în consultanță, impactul strategiilor de colaborare dintre firme asupra ameliorării climatului de afaceri, etc.
Politici: Încrederea autorităților publice în consultanți, implicarea consultanților în cadrul proiectelor guvernamentale, creșterea numărului de proiecte în parteneriat cu sectorul public, etc.
Sociali: Atitudinea populației față de consultanți, securitatea socială în ramură, creșterea numărului de proiecte pro-bono sau sociale în consultanță, nivelul educațional în consultanță, impactul strategiilor sociale ale companiilor din ramură asupra diminuării tensiunilor etnice sau religioase, etc.

Tehnologici: Intensificarea activităților de cercetare-dezvoltare, cu influență asupra mediului informațional-tehnologic, ceea ce permite descoperirea și valorificarea oportunităților pentru ramură, dar și alte ramuri conexe (i.e. sinergia din colaborarea cu mediul academic, și IT).

De mediu: Efectele sinergice din proiecte de consultanță pentru realizarea obiectivelor de ecologizare, și protecție a mediului.

Legislativi: Reglementarea ramurii și calității serviciilor, efectele sinergice din activitatea de lobby a mai multor actori din ramură (i.e. în vederea dezvoltării legislației și standardelor în domeniu).

Sursa: adaptat de autor pentru ramura de consultanță în baza modelului PESTEL.

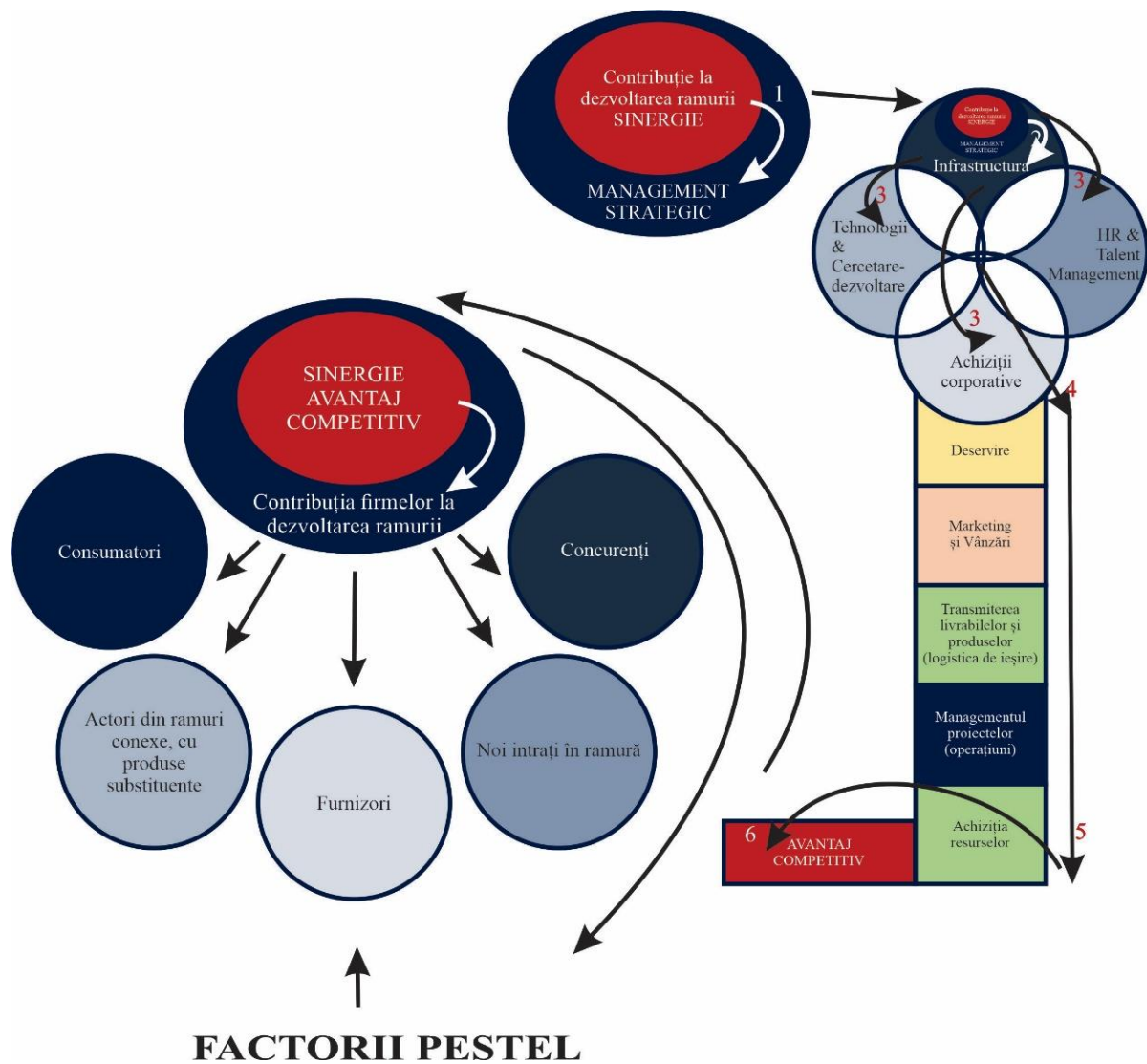


Figura 2.12. Modelul sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii pentru întreprinderile de consultanță în afaceri și management

Sursa: adaptată de autor pentru ramura de consultanță în baza modelelor Porter M. și PESTEL.

Făcând sinteza celor expuse, *Figura 2.12.* reflectă **Modelul sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii** pentru întreprinderile de consultanță, în care toate elementele participă la crearea sinergiei pentru a asigura avantajul competitiv durabil pentru o companie. În acest context,

avantajul competitiv reprezintă rezultatul final al efectelor sinergice obținute din toate practicile de sinergie și aportul companiei la dezvoltarea ramurii.

2.4. Concluzii la Capitolul II

Consultanța în afaceri și management este o ramură importantă pentru economie, având impact asupra mediului de afaceri, promovând colaborarea și inovația, și oferind inspirație managerilor și academicienilor. Aceasta se caracterizează prin specializare, diversitatea serviciilor, independență, *sinergie și relații strânse cu managementul*.

În ultimele decenii, piața globală de consultanță s-a dezvoltat considerabil pe fundalul extinderii gamei de servicii, dar și a colaborărilor intra- și inter-ramurale, astfel, înregistrând o cifră de afaceri de peste 280 mlrd. EUR anual. Pe fundalul diversificării și complexității proiectelor de consultanță, progresului tehnico-științific și informațional, și schimbărilor cauzate de pandemia COVID, conform prognozelor se estimează o creștere de 8,6% a pieței globale până în anul 2029.

Analiza statistică denotă pe plan mondial preponderența consultanței operaționale, având în vedere creșterea cererii pentru automatizări, standardizare și calitate, dar și a consultanței financiare, datorită intensificării proiectelor de infrastructură și investiții. Pe de altă parte, în Europa, se dezvoltă rapid consultanța în tehnologii și consultanța strategică.

În prezent, observăm o serie de tendințe la nivel global, legate de digitalizarea proceselor de consultanță, și dezvoltarea proiectelor și platformelor colaborative, care, în opinia noastră, presupun astăzi o mai strânsă *conlucrare a consultanților, intensificare a certificărilor și instruirilor și aderare la organizații reprezentative* în vederea promovării standardelor și profesiei în rândul clienților.

Totodată, în acest context, și având în vedere abordarea nouă propusă de noi – *Managementul sinergiei*, considerăm oportună revizuirea unor instrumente de management strategic în ramura consultanței, și anume a lanțului de valoare, care, în opinia noastră, prezintă niște adaptări la cel al lui Porter M. atât în activitățile de bază (prin evidențierea achiziției de resurse, managementului proiectelor, transmiterii livrabilelor și produselor), cât și în cele auxiliare, mai cu seamă în infrastructura companiei, de unde începe sinergia și contribuția unei întreprinderi la dezvoltarea ramurii.

Pe lângă aceasta, considerăm, că pentru o companie de consultanță care își propune să fie competitivă și să prospere într-un mediu complex și dinamic, este vital să aplice standardele profesiei, să aibă capacitatea de a crea sinergii și a se re poziționa pe timp de criză, să fie la curent cu tendințele din ramură și ramurile conexe. Prin adoptarea acestor *aspecte în procesul de*

formulare și realizare a strategiei, companiile de consultanță pot să-și consolideze poziția pe piață și să obțină succes pe termen lung.

Concomitent, noi am evidențiat practicile de sinergie existente în ramura consultanței în afaceri și management pe plan internațional, și contribuția la dezvoltarea ramurii a companiilor de top din domeniu. *Practicile de sinergie* sunt în creștere în ultimii ani și se diversifică, iar pentru a realiza aceste practici este nevoie de revizuirea gândirii strategice și dezvoltarea anumitor *capacități* care trebuie permanent să fie perfecționate în cadrul întreprinderilor, cum ar fi capacitatea de a se adapta rapid la schimbări, de a efectua instruire continuă și dezvolta spirit colectiv, etc.

Astfel, în contextul noii abordări, noi am elaborat *Modelul sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii pentru întreprinderile de consultanță în afaceri și management*, care include: 1) analiza mediului intern, prin analiza traseului sinergiei, pornind de la de la managementul strategic, prin tot lanțul de valoare a lui Porter M., și finalizând cu crearea avantajului competitiv, 2) analiza mediului ramural (sub acest aspect, a fost extins modelul lui Porter M. cu elementul de analiză a practicilor de sinergie și contribuție; analiza respectivă va permite anticiparea și chiar influențarea unor evenimente din ramură, iar contribuția firmelor, totodată, are influență asupra celorlalte componente din model), și 3) analiza macromediului (se propune să fie analizat impactul factorilor de mediu asupra practicilor de sinergie și contribuției la dezvoltarea ramurii).

Rezumând cele expuse, în opinia noastră, scopul consultanței este să sprijine mediul de afaceri în auto-transformare și dezvoltare. Colaborarea și crearea de sinergii sunt cheia succesului în obținerea unui echilibru în dezvoltarea companiilor, iar managementul sinergiei va permite consultanților să lucreze eficient cu sisteme complexe și dinamice, beneficiind de efectele sinergiei în activitatea lor și în serviciile oferite clienților.

3. Modelul de management al sinergiei în strategia companiilor de consultanță în Republica Moldova

3.1. Analiza ramurii de consultanță în afaceri și management din Republica Moldova

Prezentarea și evoluția ramurii.

În opinia noastră, consultanța este o ramură care contribuie la dezvoltarea mediului de afaceri și progresului economic al Republicii Moldova. Consultanța susține astăzi dezvoltarea mediului de afaceri și progresul economic al țării prin facilitarea accesului la finanțare, asistența în dezvoltarea economică locală, dezvoltarea de strategii pentru mediul de afaceri și crearea de locuri de muncă. De asemenea, consultanța stimulează gândirea antreprenorială și managerială, atrage investitori și parteneri, și colaborează cu domenii conexe și mediul academic.

Analiza caracteristicilor de bază ale acestei ramuri prezentate în Capitolul II al lucrării (p. 2.1.), ne-au permis să evidențiem unele particularități ale consultanței în Republica Moldova:

- *Diversitatea serviciilor și produselor de consultanță.* Spectrul de servicii de consultanță în țară este limitat în comparație cu piețele europene, cu accent pe acces la finanțare și servicii de planificare. Puține companii au o poziționare clară în consultanță în afaceri și management, iar multe companii din domeniile conexe (servicii de contabilitate, juridice, IT, servicii de instruire, mentorat și coaching, etc.) se prezintă drept consultanți, chiar dacă obțin venit nesemnificativ din consultanța propriu-zisă, ceea ce face dificilă identificarea companiilor de consultanță pentru clienți potențiali.
- *Profilul jucătorilor din ramură.* Deoarece piața de consultanță în Republica Moldova are o capacitate mică ca volum, pe piață predomină companiile locale, cu până la 15 angajați (în baza materialelor Asociației Consultanților în Afaceri și Management ACAM, 2021, *Anexa 40*). În unele domenii de consultanță există insuficiență de profesioniști (ex. restructurare, fuziuni și achiziții, business procese, inovații). Există și câteva reprezentanțe a companiilor internaționale, acestea fiind mai mult din cadrul companiilor hibride (i.e. Ernst & Young, Deloitte, KPMG, Pricewaterhouse Coopers), decât din cadrul companiilor generaliste, nemijlocit încadrate în consultanța în management, cum ar fi McKinsey & Company, Boston Consulting Group, etc. Totodată, pe piață sunt prezente câteva companii internaționale specializate (i.e. Gateway & Partners – consultanță pentru export, BDO Consulting – consultanță în managementul riscului, insolvență și restructurare, Civitta – consultanță în management strategic, inovații, finanțare, etc.).

- *Sensibilizarea și capacitatea beneficiarilor de a selecta consultanții.* În Republica Moldova, antreprenorii nu consideră serviciile de consultanță drept fiind vitale și nu alocă regulat resurse financiare pentru astfel de servicii, iar nivelul scăzut de conștientizare al beneficiarilor duce la dificultăți în selectarea consultanților în funcție de experiență și calitatea serviciilor oferite.
- *Calitatea serviciilor.* Serviciile de consultanță pot varia semnificativ în plan de calitate între diferite companii și consultanți, fapt ce împiedică evaluarea și monitorizarea calității în domeniu. Există, însă, inițiative pentru certificarea și instruirea consultanților, precum „Programul de consolidare a capacităților și certificare pentru furnizorii de servicii de consultanță” implementat de PNUD Moldova, conform căruia în 2017 au fost certificați cca 20 consultanți din țară la nivel internațional, și cursul de instruire în ISO-20700 lansat de ACAM, în cadrul căruia în 2022 au participat cca 20 consultanți locali. De asemenea, donatorii și organizațiile relevante formează baze de date cu consultanți acreditați, iar unele companii de consultanță oferă instruirii interne și investesc în cursuri de certificare relevante. Spre exemplu, baza de date BERD Moldova numără 275 de consultanți calificați, în domenii precum strategie, marketing, organizare, operațiuni, tehnologie, management al calității, management financiar, eficiență energetică, etc. [188, p. 41].
- *Caracterul științifico-educational și colaborarea cu mediul academic.* Cercetarea științifică în consultanță este în faza incipientă, limitându-se la studii și cercetări în anumite sectoare cheie ale economiei, care vizează, tangențial, și anumite recomandări pentru consultanță (spre exemplu, recomandările pentru consultanți relevante sectoarelor pomușoare, apicultură, textile, eficiență energetică). Colaborarea dintre mediul academic și consultanți este redusă, iar tinerii consultanți (juniori) simt lipsa unei pregătiri universitare adecvate, cu excepția unor inițiative precum cursurile opționale de consultanță, lansate în câteva universități din țară în a. 2022, la inițiativa ACAM, și programele de master din domeniile conexe, cum ar fi Managementul Proiectului.
- *Relația consultanței cu managementul.* În prezent, mediul de afaceri autohton preferă să colaboreze tot mai mult cu "Consultanții interni", care sunt încadrați pe termen lung în organizații. Relația între manageri și consultanți este adesea consolidată prin coaching și mentorat, care se dezvoltă în ultimii ani prin diverse programe și proiecte, precum Programul de mentorat al Asociației Femeilor Antreprenoare din Moldova (AFAM), lansat în 2017, Proiectul "Business Academy for Women" al ODA, din 2018, Primul Club de

Antreprenori și Manageri CEO CEED Moldova, din 2013, reprezentanța Școlii Noble Manhattan Coaching din Marea Britanie, reprezentanța Erickson Coaching International.

- *Co-creare și sinergie.* În Republica Moldova, practicile de colaborare și sinergie între companiile din domeniu s-au intensificat în ultimii ani, în special datorită proiectelor complexe inițiate de donatori. Cu toate acestea, efectele sinergiei și schimbului de bune practici sunt rar analizate și valorificate. Există totuși parteneriate strategice pe termen lung între consultanții în afaceri și management și consultanții din domeniile conexe, cum ar fi tehnologia informației, eficiența energetică sau gestionarea deșeurilor, care dezvoltă soluții și recomandări comune pentru mediul de afaceri.

Etapele de evoluție a consultanței în Republica Moldova.

Mai jos prezentăm o caracteristică mai detaliată a fiecărei etape evidențiate.

Etapa de lansare (1990-2005). În anii '90, în Republica Moldova, domeniul consultanței a început să se dezvolte, în special datorită proceselor de privatizare și reorganizare a întreprinderilor de stat și nevoii de implementare a unor mecanisme eficiente de management corporativ pentru noii agenți economici. Agenția de Restructurare a Întreprinderilor și de Acordare a Asistenței Tehnice (ARIA) și Centrul de Productivitate și Competitivitate (CPC) au fost implicate în implementarea sistemelor de management al calității și asistență investitorilor și exportatorilor. În acea perioadă, ARIA-CPC a implementat "20 chei" (strategia japoneză de îmbunătățire sistematică a competitivității întreprinderilor) pentru îmbunătățirea competitivității întreprinderilor, la câteva companii mari din țară. ARIA a încheiat acorduri de restructurare cu peste 300 de întreprinderi, iar pe baza întreprinderilor restructurate, s-au creat peste 500 de subiecți economici noi [62, p. 104].

Un pas important în dezvoltarea serviciilor de consultanță a fost lansarea Programului Național "Calitate" pentru îmbunătățirea calității și competitivității produselor și serviciilor autohtone, apariția organizațiilor internaționale care sprijineau întreprinderile în certificarea ISO 9001, precum și Programul Național "Pământ" ce avea scop crearea sectorului agricol bazat pe proprietatea privată. De asemenea, consultanții locali au început să beneficieze de instruire din partea consultanților străini. Astfel, s-au format primele companii locale de consultanță, unele dintre ele fiind formate în baza serviciilor prestate pentru primele proiecte apărute, cum ar fi Proiectul de Finanțare Rurală și Dezvoltare a Întreprinderilor Mici IFAD I (lansat în 2001), Proiectul de Investiții și Servicii Rurale (RISP, finanțat de Banca Mondială), Programul Tacis, etc. Printre primele companii pot fi enumerate Business Consulting Institute (2000), Business Intelligence Services (2000), Consultanță și Credit în Agricultură CCA (lansat în 2000, redenumit apoi în Centrul de Consultanță în Afaceri), Proera Grup (2001), Centrul de Dezvoltare Economică

Rurală Promo-Terra (2002), ProConsulting (2003). Afacerile private preponderent elaborau planuri de afaceri și organizau cursuri în diferite domenii practice [53].

Pe de altă parte, tot în această etapă au apărut pe piață companiile de consultanță internaționale din domeniul audit și finanțe – KPMG (1994), Deloitte (1998), Ernst & Young (2001), s-au înființat centre analitice independente, precum IDIS „Viitorul” (1993), și s-au creat organizații de susținere a antreprenoriatului precum Centrul de Business din Moldova (1994) și Centrul Moldo-American pentru Inițiativa Privată (MACIP, 1993).

Este de menționat contribuția consultanței locale în dezvoltarea managementului ca disciplină de studiu în Republica Moldova: cercetarea metodelor de restructurare și de dezvoltare a managementului corporativ, de creștere a productivității și a eficienței întreprinderilor mari și a fabricilor de producere, metodelor de organizare rațională a muncii, reducerea costurilor de producere, implementarea sistemelor de management al calității. Sinergia, în acest caz a fost creată din colaborarea donatorilor, unităților de implementare a proiectelor, consultanților străini și locali.

Etapa de extindere (2006-2016). În perioada analizată, piața moldovenească a înregistrat tendințe pozitive, inclusiv îmbunătățirea legislației pentru IMM-uri și implementarea strategiilor de suport a acestora. Proiectele finanțate de USAID și BERD au stimulat piața prin cofinanțarea proiectelor de consultanță, organizarea de instruirii pentru consultanți, promovarea antreprenoriatului. Companiile locale de consultanță s-au diversificat în multiple domenii (consultanță în marketing și vânzări, resurse umane, consultanță strategică, etc.). Pe piață au apărut companii de consultanță care nu se concentrau pe donatori și lucrau direct cu sectorul privat.

Pe lângă IMM-ri, în această perioadă s-au dezvoltat și companiile mari, care și-au constituit propria echipă de consultanți interni (companiile de telecomunicații, sectorul vinicol, companiile IT). În aceeași perioadă, sectorul IT a cunoscut o dezvoltare rapidă, și a apărut nevoia de optimizare și automatizare a proceselor în companii, stimulând consultanța în domeniul IT și accelerând procesele de standardizare și certificare în diverse sectoare ale economiei. Pe de altă parte, nivelul scăzut al culturii antreprenoriale, migrația tinerilor peste hotare și creșterea economiei subterane au condus la intensificarea sprijinului guvernamental și donatorilor pentru mediul de afaceri. Acest sprijin a generat apariția diverselor organizații și entități de suport, care au apelat la consultanți pentru asistență managerială și tehnică. Contribuții importante în dezvoltarea ramurii de consultanță au avut Camera de Comerț și Industrie, Organizația pentru Dezvoltarea Întreprinderilor Mici și Mijlocii (în prezent redenumită în ODA - Organizația pentru Dezvoltarea Antreprenoriatului), Organizația de Atragere a Investițiilor și Promovare a Exportului din Moldova (în prezent - Agenția de Investiții), Agenția de Intervenție și Plăți în Agricultură (AIPA).

Totodată, un impact major asupra dezvoltării business-ului, și, respectiv a serviciilor de consultanță, l-au avut proiectele, precum Programul Business Advisory Services (BAS) al BERD, Proiectul Băncii Mondiale de Ameliorare a Competitivității (PAC), Proiectul Agricultură Performantă în Moldova (APM), finanțat de USAID, implementat de Chemonics International Inc, AMIB și MILK - proiectele Fundației Elvețiene HEKS Moldova, Proiectul de Competitivitate în Moldova (MCP) finanțat de USAID, implementat de Chemonics International Inc, etc. Lista proiectelor de impact și entităților de suport care au contribuit la dezvoltarea serviciilor de consultanță în Republica Moldova este expusă în *Anexa 17*.

Datorită proiectelor și activității organizațiilor de suport în afaceri, serviciile de consultanță s-au diversificat, au apărut noi produse și servicii, cum ar fi studii de fezabilitate pentru parcuri industriale, incubatoare de afaceri, și zone economice libere, consultanță în parteneriate publice-private, eficiență energetică, modernizarea serviciilor publice și proiecte de dezvoltare economică. Au apărut reprezentanțe ale companiilor internaționale, cum ar fi BDO Audit & Consulting, BDO Advisory, BFC Consulting, Louis Berger, Civitta, Gateway & Partners.

Ramura consultanței a avut o contribuție semnificativă în dezvoltarea managementului în perioada analizată, prin implementarea practicilor internaționale adaptate la condițiile locale. Companiile de consultanță au jucat un rol important în educația și îmbunătățirea calității serviciilor, promovând certificări internaționale. Sinergia, prin urmare, a fost creată din colaborarea dintre donatori, investitori și consultanți și a generat proiecte pe termen lung cu impact major asupra economiei, în special în ramurile-cheie. Unele companii de consultanță au dezvoltat și soluții IT pentru modelarea arhitecturii de afaceri și optimizarea proceselor, creând astfel platforme de colaborare cu sectoarele conexe.

Tot în această perioadă, este creată prima asociație de profil (ACA, în 2015, redenumită ACAM în prezent). Lista asociațiilor de profil și de suport în afaceri este expusă în *Anexa 18*.

Etapă modernă (2017-prezent). Această etapă se caracterizează prin urmarea tendințelor globale de transformare a ramurii de consultanță în contextul revoluțiilor informaționale, digitale, tehnologice și sociale. Dezvoltarea parcurilor și incubatoarelor tehnologice și de inovații, precum și a industriilor creative și a spațiilor de co-creare și colaborare, a stimulat cererea pentru servicii de externalizare a serviciilor de afaceri (BSO - business services outsourcing) și colaborarea între consultanți și alte sectoare de servicii pentru afaceri. În această perioadă, în contextul orientării pro-europene a dezvoltării naționale, exportul de servicii de consultanță locale s-a intensificat, devenind o tendință în creștere, influențată de colaborările internaționale și de apelul consultanților străini la serviciile de consultanță locale, în scopul economisirii costurilor și obținerii de competențe în spațiul CSI. Guvernul a creat, de asemenea, oportunități pentru facilitarea exportului

de servicii de consultanță prin crearea unor zone special amenajate, cum ar fi Parcul pentru Servicii de Afaceri Internaționale (Proiectul de lege Nr. 428/ME/2022).

Pe de altă parte, clienții locali devin tot mai exigenți în selectarea consultanților și pe piață se conturează necesitatea de a reglementa acest domeniu, din partea asociațiilor de profil, precum și din partea donatorilor și a diferitor organizații (prin instruirea consultanților și crearea unor baze de date și rețele de consultanți acreditați) [208, p. 45].

Această perioadă este marcată și de efectele pandemiei COVID-19 asupra ramurii de consultanță, determinând companiile să ofere tot mai multe servicii la distanță și să caute soluții de digitalizare a procesului de consultanță. Asociația locală ACAM a inițiat un parteneriat cu AMCOR pentru a cerceta piața de consultanță locală și impactul pandemiei începând cu anul 2020. În contextul crizei pandemice, consultanții au căutat soluții rapide și pe termen scurt pentru clienții lor, precum eficientizarea lanțurilor de aprovizionare, digitalizarea proceselor și adaptarea la schimbările preferințelor clienților și explorarea de noi piețe. În condițiile incertitudinii și dificultății de a face prognoze pe termen lung, consultanții au căutat noi tehnici de identificare a scenariilor strategice, aplicarea managementului schimbărilor și soluțiilor ad-hoc anticriză adaptate la resursele limitate ale clienților. Sinergia actuală se realizează prin colaborarea și co-crearea cu consultanții tehnici și din domenii adiacente, pentru a oferi soluții potrivite pentru clienți.

Cadrul celor 5 forțe concurențiale al Modelului sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii.

În vederea transpunerii Modelului sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii, expus în capitolul II, pentru companiile de consultanță în afaceri și management din Republica Moldova, vom analiza în continuare cadrul de realizare al acestuia prin prisma modelului lui Porter M.

1. Concurenții.

Principalii indicatori.

Conform CAEM, domeniul 70.22 definește activitățile de consultanță pentru afaceri și management, drept “acordarea de consultații, îndrumare și asistență operațională pentru firme și organizații pe probleme de management, cum ar fi: planificarea strategică și organizatorică; procese de re tehnologizare; managementul schimbărilor; reducerea costurilor și alte probleme financiare; obiective, strategii de marketing; planificarea, politici privind resursele umane; strategii de compensare și pensionare; planificarea producției și controlului. Aceste servicii pot include: consultanță, îndrumare sau asistență operațională pentru firme și servicii publice cu privire la: proiectarea metodelor sau procedurilor contabile, programe de contabilizare a costurilor, proceduri

de control bugetar, consultanță și asistență pentru planificare, organizare eficientă și control, managementul informației etc.” [9].

Chiar dacă statistica denotă un număr de companii din ramură cu domeniul înregistrat conform CAEM, acesta fiind de cca 500, după cum este indicat în Tabelul 3.1., competiția „reală” pe piață este considerată nesemnificativă, cca. 70 companii fiind mai active/„vizibile” (Anexa 19).

Datele din Tabelul 3.1., analizate pentru perioada 2019-2022, marcată în special de pandemia COVID, denotă impactul acesteia în 2021 printr-o scădere a profitului cu 19% în 2021 față de 2020 (de la 7,2 la 5,8 mil. EUR), pe fundalul majorării cifrei de afaceri în ramură cu 11% (31,3 mil. EUR în 2021) și a numărului de angajați cu 14% (1909 angajați în 2021). Anul 2022 a adus o relansare a pieței, prin creșterea profitului (76% creștere față de anul 2021), cifrei de afaceri (19% creștere), numărului de întreprinderi (creștere neesențială de 0,4%), numărul de angajați, rămânând neschimbat (1909).

Este de menționat, că majoritatea companiilor de pe piață au până la 10 angajați, și cca 19% de companii sunt din regiuni. Anul 2022 a adus o extindere a serviciilor de consultanță în regiuni (de la 1 mil. EUR profit în anul precedent la 3,7 mil. mil. EUR în 2022, și creștere a cifrei de afaceri în regiuni cu 19%), cauzată în mare parte de suportul programelor de Stat, donatorilor și organizațiilor care susțin mediul de business și accesul acestuia la servicii de consultanță.

Tabelul 3.1. Principalii indicatori ai pieței serviciilor de consultanță în afaceri și management din Republica Moldova

	Nr agenți economici							Nr angajați						
	2019	2020	2021	2022	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2019	2020	2021	2022	2020/2019	2021/2020	2022/2021
CHIȘINĂU	462	439	401	402	-5%	-9%	0.2%	1611	1440	1656	1647	-11%	15%	-1%
REGIUNI	95	112	95	96	18%	-15%	1%	220	228	253	262	4%	11%	4%
total	557	551	496	498	-1%	-10%	0.4%	1831	1668	1909	1909	-9%	14%	0%
	Cifra afaceri, mln. EUR							Profit, mln. EUR						
	2019	2020	2021	2022	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2019	2020	2021	2022	2020/2019	2021/2020	2022/2021
CHIȘINĂU	26.7	24.7	28.0	32.4	-7%	13%	16%	5.5	6	4.7	6.5	9%	-22%	38%
REGIUNI	3	3.5	3	5	17%	-6%	45%	0.9	1.2	1.1	3.7	33%	-8%	236%
total	29.7	28.2	31.3	37.2	-5%	11%	19%	6.4	7.2	5.8	10.2	13%	-19%	76%

Sursa: elaborat de autor în baza BNS și materialelor [34, 35].

Este de menționat că în Anexa 19 sunt incluse companiile ce operează în mare parte cu servicii de consultanță în afaceri și management, venitul din prestarea acestora fiind semnificativ în veniturile totale. Astfel, companiile care prestează aceste servicii pe lângă cele de bază, spre exemplu, companiile de audit financiar, consultanță fiscală, consultanță juridică, IT, etc. nu reprezintă obiectul cercetării, acestea fiind încadrate în alte domenii de activitate conform CAEM.

În vederea reflectării competiției pe piață conform gamei de servicii prestate, în anexa sus-menționată, concurenții au fost distribuiți după segmentarea, expusă în cap. II (p. 2.1.), conform

standardelor FEACO, ICMCI, și, la nivel național – ACAM - care se conduce de segmentarea internațională după cum este redat în *Figura 3.1*.

Astfel, în segmentul dezvoltarea organizației și strategie (aici sunt incluse și elaborarea planurilor de afaceri, precum și elaborarea , strategiilor de dezvoltare pentru diferite tipuri de clienți, inclusiv instituții publice, APL-ri, ONG-ri, etc.) există cea mai mare competiție – 78% din totalul de 68 companii analizate, o mare parte din ele concentrându-se pe elaborarea planurilor de afaceri pentru IMM-ri în cadrul diferitor proiecte ale donatorilor. Pe de altă parte, este de menționat că puține companii din cadrul acestui segment se ocupă nemijlocit de consultanța strategică, aceasta incluzând analiza și dezvoltarea strategiei, planificarea implementării strategiei, dezvoltarea și inovarea modelelor de business, etc. (din cele 53 sunt cca 15 companii).

Competiția după segmente.

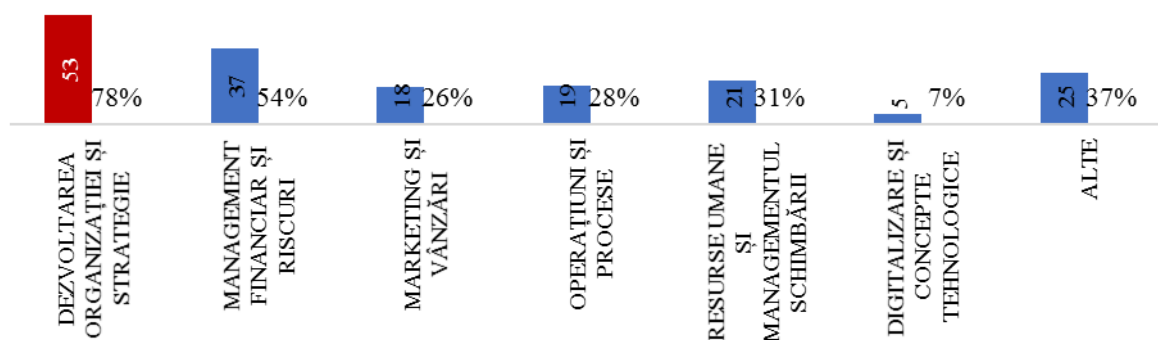


Figura 3.1. Distribuția competiției în consultanța în afaceri și management din Republica Moldova după segmente de consultanță, 2022 (număr de companii și ponderea lor în total)

Sursa: elaborată de autor în baza materialelor ACAM, și [6].

Al doilea segment important după competiție este managementul financiar și riscurile, unde există 54% de companii din cele analizate, acestea fiind în competiție mai mult pentru consultanța în acces la finanțare, elaborare de planuri investiționale și studii de fezabilitate, decât consultanța financiară în sine, asistența la achiziții și fuziuni sau consultanță în managementul riscurilor. Celelalte 3 segmente - operațiuni și procese (inclusiv consultanța în managementul calității optimizarea costurilor și resurselor; managementul producției, dezvoltării și logisticii, etc.), marketing și vânzări, resurse umane și managementul schimbării – au 26-30% de competitori care operează în fiecare dintre ele, consultanța în managementul calității și optimizare de procese fiind în creștere datorită cerințelor de standardizare și certificare în diferite sectoare ale economiei. Companiile care intră în competiție în segmentul digitalizare și concepte tehnologice

(strategii și concepte IT, alinierea acestora cu procesele de business, evaluarea implementării de noi tehnologii) sunt mai puține – 7%. În acest segment mai mult se intră în competiție din rândul ramurilor conexe (nemijlocit din sfera IT), și mai puțin din ramura consultanței propriu-zise.

Alte segmente pentru care se concurează sunt serviciile management de proiect și management interimar (sprijin pentru gestionarea proiectelor din cadrul organizației clientului; preluarea unei poziții în conducerea organizației clientului pentru o perioadă determinată), precum și alte servicii, cum ar fi cele de instruire, mentorat și coaching, etc. Deoarece aceste servicii sunt prezente și în cadrul ramurilor conexe (i.e. instruirile, recrutările), am considerat să nu le reflectăm în cadrul competiției directe în domeniul consultanță în afaceri și management. În figura de mai sus, însă, este reflectat faptul că peste 30% din competitorii analizați efectuează și aceste servicii, în mare parte coaching și mentorat, instruirii, precum și management de proiect.

Pe lângă, aceasta este de menționat experiența medie a acestor companii pe piață care este de cca 14 ani. Din totalul de companii, 26 au peste 10 ani pe piață, iar cele mai tinere – mai puțin de 6 ani (7 companii), peste 10 angajați au doar 5 companii, iar mai puțin de 5 angajați – 29.

În prezent, nici o companie nu cuprinde toate segmentele de servicii, marea majoritate cuprinzând 2-3 segmente, de regulă, complementare.

Prețurile și onorariile.

În prezent, concurența pe preț este în special „vizibilă” la anumite categorii de servicii care pot fi standardizate, cum ar fi elaborarea de planuri de afaceri sau aplicații pentru acces la finanțări. Mai mulți jucători relatează dumping de preț în aceste domenii. Alte categorii de servicii, dispun mai mult de competiție pe calitate, și abordare individualizată a clienților, iar, în ultimul timp, competiția se bazează și pe capacitatea consultanților de a oferi soluții eficiente anticriză. Totodată, din contul sensibilizării reduse a beneficiarilor, mulți dintre ei percep serviciile date drept omogene, neglijând complexitatea proiectelor de consultanță și existența a diferitor abordări și a nivelului de implicare atât din partea consultantului, cât și a clientului.

Percepția diferită asupra luptei concurențiale, este reflectată și în sondajul nostru pe un eșantion de 42 companii de consultanță în afaceri și management. Eșantionul îl putem considera reprezentativ, deoarece a fost aplicat asupra 60% din companiile de consultanță, respondenți fiind fondatorii și managerii companiilor respective (*Anexa 23*). Chestionarul elaborat de noi este prezentat în *Anexa 22*. Sondajul a fost realizat în baza chestionării online, în perioada 18-24 februarie 2022, și a avut drept obiective:

- identificarea aportului actual al companiilor în dezvoltarea ramurii, percepției asupra necesității de a contribui la dezvoltarea ramurii și sinergiei rezultate din aceasta;

- identificarea tipurilor de colaborări și parteneriate în care au fost implicate companiile și motivelor de a colabora;
- evaluarea percepției asupra competiției în ramură și indicatorilor de performanță care sunt necesari pentru monitorizarea ramurii.

Astfel, referitor la percepția asupra luptei concurențiale, 15 dintre respondenți au considerat că aceasta se referă mai mult la prețuri, alții - mai mult la imagine (10 au optat pentru concurența pentru imagine în rândul clienților și 7 pentru imagine în rândul donatorilor), și alții – 6 – pentru calitatea serviciilor.



Figura 3.2. Percepția asupra naturii competiției în ramură, puncte

Sursa: elaborată de autor în baza sondajului (Anexa 22).

Pe lângă aceasta, există o competiție intensă pentru resursa de bază - capitalul uman, sau “creierul consultantului bun” – care, deseori este absorbită de către companiile străine (aici sau peste hotare), sau se concentrează în companii nou-create de către foștii angajați sau consultanți individuali (freelanceri), creând o deficiență de personal înalt calificat pe piață.

În continuare am analizat *onorariile medii per zi a unui consultant din Republica Moldova (Tabelul 3.2.)*, conform cercetării anuale a pieței de consultanță din 2019-2020 efectuată de AMCOR și ACAM, pentru un eșantion de 24 companii de consultanță. Astfel, onorariile se aflau în anul 2020 într-un diapazon între 114 (minim) și 273 (maxim) EUR pentru o zi de consultanță, în mediu, pe toate categoriile de angajați, în Chișinău aceasta fiind între 125-325 EUR, iar în regiuni – mai mică, de 103-220 EUR per zi. În anul 2020 față de 2019 au crescut onorariile maxime, mai cu seamă cele ale categoriilor de Project manageri și Parteneri/Directori (+20-60%), cele minime reprezentând schimbări mai mici (+8-13%). Un junior, astfel, are cca 50-100 EUR per zi în Chișinău, și 40-80 EUR în regiuni, un Senior – 100-300 și, respectiv, 90-200 EUR. Onorariul unui consultant experimentat, la poziția de Manager de Proiect în Chișinău poate atinge și 400 EUR, iar un Partener/Director a unei companii de consultanță – la 500 EUR.

Tabelul 3.2. Onorariile pe piața de consultanță în afaceri și management din Republica Moldova, mediu per consultant, EUR/zi

	Junior						Senior					
	min			max			min			max		
	2019	2020	20/19	2019	2020	20/19	2019	2020	20/19	2019	2020	20/19
CHIȘINĂU	50	50	0%	100	100	0%	100	100	0%	200	300	50%
REGIUNI	40	40	0%	70	80	14%	80	90	13%	160	200	25%
med	45	45	0%	85	90	6%	90	95	6%	180	250	39%
	Project Manager						Partener/Director					
	min			max			min			max		
	2019	2020	20/19	2019	2020	20/19	2019	2020	20/19	2019	2020	20/19
CHIȘINĂU	150	150	0%	250	400	60%	200	200	0%	300	500	67%
REGIUNI	120	130	8%	200	250	25%	150	150	0%	250	350	40%
med	135	140	4%	225	325	44%	175	175	0%	275	425	55%
Media pe toate categoriile												
	min			max			min			max		
	2019	2020	20/19	2019	2020	20/19	2019	2020	20/19	2019	2020	20/19
CHIȘINĂU	125	125	0%	213	325	53%						
REGIUNI	98	103	5%	170	220	29%						
med	111	114	2%	191	273	42%						

Sursa: elaborat de autor în baza materialelor [34, 35].

Este de menționat că onorariile indicate mai sus sunt indicate în ofertele de consultanță la nivel de companie, incluzând toate taxele aferente, și nu reprezintă salariul mediu al unui angajat în ramura dată. Informația cu referire la salariul mediu este reprezentată în *Anexa 20*: astfel, pentru anul 2021 salariul mediu lunar brut în ramura dată a fost de 732 EUR.

Cu referire la competiția după prețuri, aceasta variază în funcție de domeniul de consultanță, complexitatea proiectului, capacitatea consultanților implicați, precum și de accesul la informațiile din surse secundare și colaborarea cu furnizorii, etc.

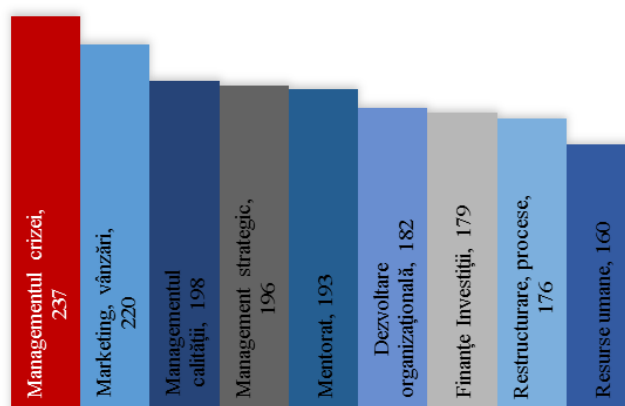


Figura 3.3. Prețul mediu al jucătorilor principali după domeniile de consultanță, 2021, EUR per consultant-zi

Sursa: elaborată de autor în baza materialelor ACAM.

Figura 3.3. expune prețurile medii per o zi de consultanță, după domeniile de consultanță, cercetate în cadrul Studiului de piață privind piața serviciilor de consultanță și mentorat din Republica Moldova în anul 2021, efectuat de către ACAM pentru ODA (materialele ACAM). Acest studiu a fost realizat în baza unui sondaj pe un eșantion de 20 companii de consultanță (jucători principali), în care activează 125 angajați în total, numărul consultanților implicați în prestarea serviciilor de consultanță fiind de 145 persoane. La acest studiu a participat și autorul din partea ACAM, fapt confirmat prin actele de implementare (Anexele 39, 40).

Astfel, cel mai înalt preț mediu – 237 EUR îl au serviciile de consultanță în Managementul crizei, urmate de Marketing/Vânzări – 220 EUR per zi-consultant. Cele mai mici prețuri sunt pentru consultanța în resursele umane - 160 EUR.

2. Noii intrați.

Pe plan global, consolidarea pieței de consultanță a rezultat în urma multiplelor fuziuni și internaționalizării serviciilor. În Republica Moldova, însă, în pofida barierelor joase de intrare, există un interes slab de pătrundere din partea rețelelor de consultanță în management renumite, în mare parte cauzat de volumul mic al pieței, și capacității joase de plată a clienților. În ultimul timp, pe de altă parte, companiile cu capital străin de talie medie, au început să-și deschidă sediile în Chișinău, colaborând la proiecte cu consultanții locali sau activând de sine stătător. Aceste companii dețin avantajul experienței internaționale și capacității de a recruta personal calificat.

Tabelul 3.3. Noi-intrați pe piața de consultanță în afaceri și management din Republica Moldova (înregistrați în 2020-2022)

	Care au 70.22 drept domeniu de bază (înregistrat ca 1-a activitate)	70.22 drept unica activitate	Din care au indicat							70.22, pe lângă alte servicii din alte secțiuni
			70.22 drept prima activitate, pe lângă serviciile din aceeași secțiune CAEM (Activități profesionale, științifice și tehnice)							
			Relații publice, comunicare (70.21)	Contabilitate (69.2)	Juridice (69.1)	Arhitectură (71.1)	Publicitate (73.1)	Cercetări de piață (73.2)	Alte servicii (74)	
Nr agenți economici	284	19	18	15	18	9	14	41	6	144

Sursa: elaborat de autor în baza materialelor [15].

Ce ține de companiile locale-noi intrate, aceasta este joasă (Tabelul 3.3.). Analizând datele din Registrul de stat al întreprinderilor, putem vedea că din cei 284 agenți economici înregistrați cu activitatea primară 70.22 – consultanță în afaceri și management, doar 19 au reflectat-o drept

unica activitate, din ele 10 fiind întreprinderi individuale (ÎI), și 9 – SRL (care prestează mai mult servicii de consultanță în finanțe și resurse umane).

Din cauza nivelului mic de conștientizare a ceea ce se numește consultanță în afaceri și management, cu toate că multe companii declară activitatea 70.22, conform CAEM drept domeniu de bază, în realitate, acestea nu intră în competiție directă pe segmentele analizate mai sus, prestând anumite servicii de consultanță nesemnificative ca volum pe lângă acelea, care, de fapt, sunt cu adevărat de bază, cum ar fi serviciile de publicitate, relații publice și comunicare, serviciile contabile, juridice, cercetări de piață și sondaje, etc.

O categorie în creștere în domeniul consultanței este cea a consultanților independenți sau freelanceri, care lucrează individual sau formează echipe pentru proiecte complexe și pot colabora cu companii locale prin furnizarea de servicii. Acești consultanți desfășoară în principal activități pentru IMM-uri, dar și companiile mari apelează uneori la ei pentru proiecte mai mici și specializate. Consultanții independenți sunt atractivi pentru clienți datorită tarifelor reduse, flexibilității și posibilității de a fi angajați ca consultanți interni în cadrul companiilor-client. Cu toate acestea, atracția domeniului consultanței și accesibilitatea pieței au determinat mulți jucători să se prezinte drept profesioniști, fără a deține experiența și cunoștințele necesare specifice acestui domeniu sau fără a respecta codul de etică profesională, ceea ce a distorsionat imaginea generală a consultanților pe piață. Consultanții independenți sunt dificil de identificat. De menționat este și competiția dintre consultanții independenți locali și cei străini pentru obținerea de proiecte, în special cele internaționale. În ultimii ani, cererea pentru soluții complexe și flexibilitate a impulsionat diverse forme de colaborare între consultanții independenți, și companiile locale.

3. Clienții.

Clienții din domeniul consultanței în afaceri și management sunt diferiți ca mărime, fiind atât întreprinderi micro și IMM (acestea prevalând), cât și companii mari. Conform unor studii recente [53] la serviciile de consultanță apelează în special întreprinderile cu mai puțin de 3 ani de activitate (cca 45%). O cotă mai mică le revine companiilor care au o experiență pe piață între 3-5 ani (22 %) și celor care au 5-10 ani și peste 10 ani – cca 16% fiecare categorie.

Clienții sunt diverși și ca sectoare economice – *Figura 3.4*. În anul 2019 ponderea consultanței în agricultură a fost aceeași ca și a consultanței în sectorul industrial – peste 33%, în anul 2020, însă, a prevalat consultanța în sectorul de servicii - cca 35% [208]. Delimitarea sectoarelor economice ale clienților serviciilor de consultanță a fost preluată din studiul efectuat de către AMCOR pe piața de consultanță în management din Moldova.

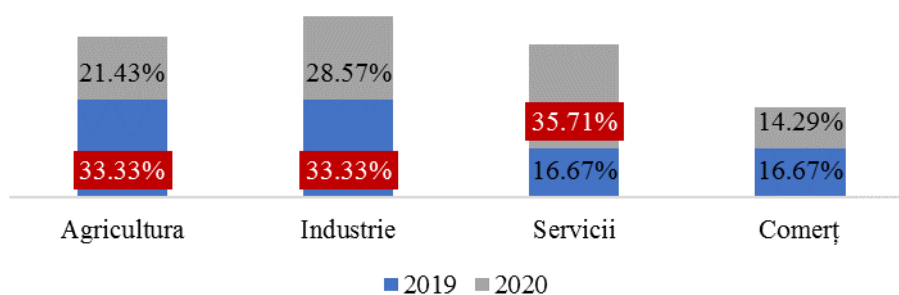


Figura 3.4. Structura vânzărilor jucătorilor principali după sectorul clienților, 2019-2020, %

Sursa: elaborată de autor în baza materialelor [34, 35].

Din *Figura 3.5.* reiese predominanța consultanței pentru sectorul public și donatori (50-60%), care este în creștere.

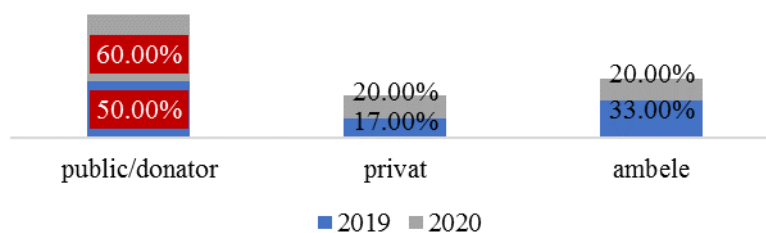


Figura 3.5. Structura vânzărilor jucătorilor principali după tipul clienților, 2019-2020, %

Sursa: elaborată de autor în baza materialelor [34, 35].

Per general, există o distingere dintre clienții finali, care beneficiază nemijlocit de serviciile oferite de către consultanți (beneficiari) și clienții companiilor de consultanță (care achită aceste servicii), astfel putem identifica 3 categorii de bază: *clienți care achită și beneficiază de servicii*; *clienții care doar beneficiază de servicii* (persoane fizice - tineri antreprenori, persoane în etate, start-up-uri, IMM-ri, întreprinderi publice, ONG-ri – beneficiari ai anumitor programe, care obțin servicii gratuite) și *clienți care doar achită serviciile* (donatori, programe de stat, etc.).

Ce ține de structura vânzărilor după tipul de servicii prestate (*Figura 3.6.*), în anul 2019 era vizibilă prioritatea consultanței strategice – 50% din total, în anul 2020, însă, structura s-a schimbat, în favoarea consultanței operaționale, aceasta egalându-și ponderea cu cea a consultanței strategice - cca 30%, fapt reflectat de schimbarea în prioritățile clienților care necesită soluții rapide, mai cu seama legate de influențele pandemice și schimbările în unele procese de business [208]. Este de menționat dezvoltarea consultanței anti-criză pentru organizațiile suferinde, în ultimii ani, precum și pregătirea consultanților cu această specializare, spre exemplu, în cadrul Programului a 2-a Șansă (implementat de ODA).

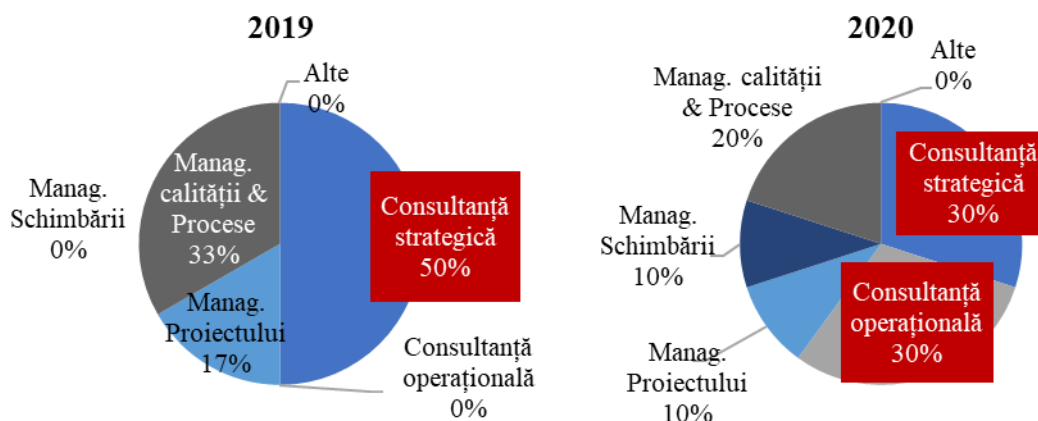


Figura 3.6. Structura vânzărilor jucătorilor principali după segmentele de servicii, 2019-2020, %

Sursa: elaborată de autor în baza materialelor [34, 35].

4. Serviciile conexe (produse/servicii substituibile).

Această categorie include diverse servicii profesionale, cum ar fi outsourcing-ul, consultanța financiară și contabilă, cercetarea de marketing, consultanța tehnică (IT, inginerie, energetică, etc.), serviciile de instruire și organizare a evenimentelor profesionale. Furnizarea acestor servicii alături de consultanța în afaceri și management formează o ofertă complexă și atractivă pentru clienți. Colaborarea între ramurile conexe și ramura de consultanță facilitează furnizarea de soluții complexe în implementarea proiectelor (i.e. în proiecte de dezvoltare a infrastructurii drumurilor, modernizare a serviciilor publice, etc.).

Conform BNS, din cadrul serviciilor conexe (care în mare parte sunt reflectate în secțiunea Activități profesionale, științifice și tehnice) în a. 2021 existau 5300 agenți economici înregistrați. Excluzând consultanța în afaceri și Management (cca 500 companii), putem identifica 4800 companii din ramurile conexe.

Cererea la unele dintre aceste servicii conexe a fost analizată în baza informației prezentate în *Figura 3.7.*, prin prelucrarea datelor din Studiul de piață elaborat de ACAM, la care a participat autorul (materialele ACAM, 2021, *anexele 39, 40*).

Figura 3.7. prezintă informație despre serviciile solicitate în 2021, cum ar fi organizarea de producere/servicii (29 puncte în total, din care 13 reprezintă cererea clienților din sfera Servicii), IT, automatizare (26 puncte), și consultanță fiscală și contabilitate/audit financiar (câte 20 puncte). Este de menționat că în agricultură și industrie se solicită consultanța în organizarea producerii și cea fiscală. În industrie – și consultanța IT și automatizare.

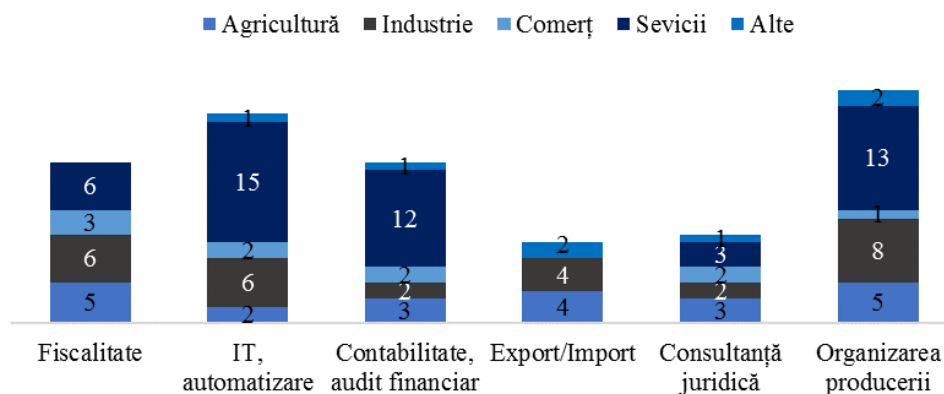


Figura 3.7. Cererea la servicii conexe conform sectoarelor economice ale clienților, 2021, puncte

Sursa: elaborată de autor în baza materialelor ACAM.

5. Furnizorii.

După cum a fost reflectat în cap. II (lanțul de valoare al companiei de consultanță – *Figura 2.9*), există diferite categorii de furnizori care deservește această ramură, inclusiv companii implicate în asigurarea unor resurse sau activități pentru realizarea proiectelor de consultanță (echipament, mijloace de transport, programe informaționale specializate, metodologii specifice, design-ul, traducerea livrabilelor, organizarea evenimentelor din cadrul proiectului, etc.).

Tot în această categorie se regăsesc și furnizorii clasici, care asigură resursele corporative ale business-ului de consultanță – materialele și infrastructura de suport (spații, echipament de birou, programe informaționale, instrumente și platforme online, etc.), precum și companiile care contribuie la dezvoltarea cunoștințelor în domeniul consultanței (i.e. care prestează servicii de instruire și certificări specializate pentru consultanți). Aici, se reflectă donatorii, cum ar fi organizațiile de implementare a proiectelor, băncile, instituțiile și organizațiile de stat, care au o mare importanță în dezvoltarea pieței de consultanță în Republica Moldova și asigură dezvoltarea capacităților acestora sau accesul companiilor de consultanță la finanțare.

Analiza practicilor de sinergie și CDR a companiilor (concurenților) din ramură - este un element adăugător din cadrul celor 5 Forțe al Modelului sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii dezvoltat de autor (prezentat sub aspect teoretic în cap. II). Aceasta include analiza capacității companiilor din domeniu de a-și desfășura practici de sinergie și a-și exercita contribuția la dezvoltarea ramurii, ceea ce este descris în subcapitolul următor (3.2.).

Cadrul PESTEL al Modelului sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii.

După cum a fost expus în capitolul II, pentru revizuirea gândirii strategice prin prisma sinergiei și contribuției la dezvoltarea ramurii, pe lângă analiza micromediului ramural, este necesară și analiza macromediului, în vederea determinării factorilor externi (*Tabloul 2.3.*), ce

influențează ramura consultanței în afaceri și management. Astfel, vom analiza în continuare cadrul de realizare al Modelului sinergic prisma factorilor PESTEL.

Mediul politic și legal.

Aceste două medii, dacă e să vorbim de ramura de consultanță, ar trebui analizate împreună, deoarece, cum a mai fost explicat în capitolul II, consultanța a fost dintotdeauna o forță de suport pentru managementul public și unul dintre catalizatorii dezvoltării politicilor publice și proiectelor guvernamentale.

În Republica Moldova, se observă o creștere a încrederii Guvernului și a autorităților publice în consultanții locali, manifestată prin participarea acestora la consultările publice și în parteneriatele cu sectorul public. De asemenea, se realizează transferul de cunoștințe de management către sectorul public prin instruirii și evenimente comune pe subiecte de business. Cu toate acestea, există încă oportunități pentru îmbunătățiri, cum ar fi recunoașterea oficială a profesiei de consultant în management prin elaborarea unui standard ocupațional în domeniu și stimularea certificării consultanților. Implicarea asociației ramurale în consultările publice ar promova profesionalismul în practicarea consultanței și ar sensibiliza mediul de afaceri și societatea în privința importanței calității și condițiilor de exercitare a acestei profesii.

În prezent, în Republica Moldova cadrul legal specific activității de consultanță în afaceri și management nu există, însă, de regulă, reprezentanții acestui domeniu țin cont în activitatea sa, de legislația și reglementările cu privire la:

- strategiile și politicile economice și sociale la nivel de țară (i.e. HG 1083/2018 Strategia Națională de Dezvoltare „Moldova 2030”);
- organizarea achizițiilor publice (Legea 131/2018);
- activitatea de investiții și organizațiile relevante în domeniu (i.e. HG 49/3/2015 Regulamentul privind serviciile și activitățile de investiții);
- legislația cu privire la antreprenoriat și IMM (Legea 179/2016 cu privire la întreprinderile mici și mijlocii, Legea 845/1992 cu privire la antreprenoriat și întreprinderi);
- legislația cu privire la funcționarea asociațiilor obștești și organizațiile necomerciale (i.e. Legea privind organizațiile necomerciale 86/2020);
- implementarea programelor de acces la finanțare, acordări de subvenții, și alte oportunități pentru proiecte de start-up, alte categorii din mediul de afaceri, tineri, etc., și funcționarea organizațiilor relevante, spre exemplu, AIPA, ODA, FNDR (Fondul național de dezvoltare a agriculturii și mediului rural), etc. (i.e. Legea 276/2016 cu privire la principiile de subvenționare în dezvoltarea agriculturii și mediului rural);

- crearea și funcționarea parcurilor tehnologice, incubatoarelor de inovare, parcurilor industriale, zonelor de antreprenoriat liber, etc. (Legea 226/2018 cu privire la parcuri tehnologice și incubatoare de inovare, Legea 77/2016 cu privire la parcurile pentru tehnologia informației, HG 1144/2017 cu privire la parcul pentru tehnologia informației „Moldova IT park”, etc.);
- diverse legi și reglementări relevante sectoarelor de activitate ale clienților ramurii de consultanță (spre exemplu, lucrând la proiectele de infrastructură, consultanții se conduc de legislația privind utilitățile publice (apă, canalizare, deșeuri, drumuri);
- legislația cu privire la învățământ și activitățile științifice – consultanții deseori se conduc de reglementările în aceste domenii deoarece colaborează cu mediul academic și educațional în diverse proiecte;
- alte legi și regulamente, în funcție de specificul proiectelor implementate.

Astfel, reglementarea acestei ramuri în țară este în fază incipientă, și necesită, în primul rând, racordarea la standardele și rigorile internaționale, care, fiind ajustate pe plan național, ar trasa cerințele minime pentru piața locală. Pe lângă aceasta, reglementarea sectorului este efectuată și de către ACAM, unica asociație de ramură, rolul căreia este de a dezvolta sectorul de consultanță în afaceri și management din Republica Moldova și de a promova standardele profesionale și de etică în domeniu (activitatea acesteia va fi analizată în sub-capitolul ce urmează).

Mediul economic.

Factorii de mediu economic pentru dezvoltarea consultanței în management într-o țară, de regulă, sunt creșterea globală a economiei țării, nivelul de atractivitate investițională a țării și prezența pe piață a donatorilor și partenerilor străini, capacitatea de plată a mediului de afaceri, în special IMM-urilor (clienții de bază a acestei ramuri în Republica Moldova) și creșterea numărului de întreprinderi în țară, etc.

Pe de altă parte, este indispensabilă și vice-versa – influența consultanței asupra mediului de afaceri și economiei unei țări. În vederea calculului impactului pe care îl are piața de consultanță asupra economiei țării, vom utiliza informația prezentată în *Anexa 20*, și în baza căreia putem face următoarele constatări:

- consultanța în afaceri și management are o incidență minoră asupra PIB-ului Republicii Moldova de doar 0,3%, aducând anual 0,1% în totalul vânzărilor agenților economici pe țară și 0,6% din totalul de profit, și 14 EUR populației (per capita);
- cota pieței analizate în domeniul de “Activități Profesionale, Științifice și Tehnice” (codul M CAEM) este de 12% la capitalul vânzări și 13% la profit;

- totodată, salariul mediu lunar brut este de 1,8 ori mai mare decât cel mediu pe țară, și de 1,5 ori mai mare față de media din “Activități Profesionale, Științifice și Tehnice”.

Este de menționat, că, având în vedere subiectul cercetat – sinergia companiilor din ramură, este în sarcina asociațiilor de profil să monitorizeze regulat impactul macroeconomic al pieței de consultanță, prin stabilirea anumitor indicatori pentru ramura analizată rezultată din contribuția companiilor la dezvoltarea ramurii, care ar viza o analiză cantitativă cum ar fi cota pieței în PIB, creșterea exportului de servicii de consultanță, creșterea locurilor de muncă în consultanță, majorarea salariului mediu pe ramură, dar și calitativă, cum ar fi impactul strategiilor de colaborare dintre firme asupra ameliorării climatului de afaceri din țară.

Pe de altă parte, este necesar de monitorizat influența factorilor macroeconomici asupra pieței de consultanță, cum ar fi: fluctuațiile cursului valutar (cu incidență asupra prețului la serviciile de consultanță), capacitatea de plată a agenților economici (în special IMM-urilor, mai cu seamă în domeniile prioritare cum ar fi agricultura, industria), volumul de investiții și granturi pentru mediul de afaceri, creșterea atractivității investiționale a țării și prezența donatorilor, etc.

În acest context este importantă analiza influenței partenerilor și donatorilor străini (PNUD, USAID, GIZ, Banca Mondială, BERD, Ambasada Suediei, UK Aid, etc.), precum și locali, cum ar fi ODA, AIPA, care, prin finanțarea și implementarea diferitor proiecte de susținere a mediului de afaceri și modernizare a infrastructurii locale și regionale contribuie la dezvoltarea pieței de consultanță în Republica Moldova. *Anexa 17* prezintă o listă detaliată a acestor entități. Influența lor asupra ritmurilor de dezvoltare a pieței de consultanță este multilaterală, fiind, de regulă, exprimată prin:

- proiecte de suport direct a ramurii de consultanță (instruirea și certificarea consultanților, suport în cercetarea și reglementarea pieței de consultanță în afaceri și management);
- proiecte de suport a mediului de afaceri sau a anumitor sectoare cheie a economiei țării;
- proiecte de suport diferitor instituții și organizații publice în vederea dezvoltării capacităților manageriale, și infrastructurii acestora;
- proiecte de suport a sectorului de utilități publice și modernizare a infrastructurii, etc.

Mediul Social.

Pe lângă factorii cum ar fi structura demografică a populației, întinerirea sau îmbătrânirea forței de muncă sau a clienților, migrarea forței de muncă, este de menționat și comportamentul consumatorilor, care influențează proiectul de consultanță, și care se poate schimba substanțial, dacă în cauză este un proiect pe termen lung. Spre exemplu, pandemia a schimbat preferințele

clienților de la planificare pe termen lung la managementului crizei și planificări pe termen scurt, digitalizare a proceselor, căutare de noi piețe și clienți.

Totodată, o influență o au și atitudinea populației față de munca consultantului per general, și stilul său de viață (actual mai cu seamă în urma dezvoltării rețelelor de socializare și promovării brandului personal al consultanților), securitatea socială în ramură, creșterea numărului de proiecte pro-bono de consultanță sau proiectelor sociale, nivelul educațional în consultanță, etc.

Unul dintre factorii care influențează consultanța, invocat de către companiile din domeniu, este reticența populației față de necesitatea și, adesea, calitatea serviciilor de consultanță. Scăderea gradului de conștientizare în rândul antreprenorilor cu privire la necesitatea consultanței este cauzată de două aspecte. Pe de o parte, există o promovare deficitară a serviciilor de consultanță din partea companiilor specializate în acest domeniu. Pe de altă parte, mulți antreprenori au studii economice, ceea ce determină o parte de populație să considere că nu este necesară consultanța și că pot reuși să se descurce singuri. În același timp, necesitatea serviciilor de consultanță este influențată și de nivelul de implicare a populației în antreprenoriat, exprimat, spre exemplu, prin numărul de întreprinderi la 1000 de locuitori, care în Republica Moldova, este destul de modest, înregistrând valoarea de 24,9 (calculat în baza *Anexei 20*).

Pe lângă acestea, adesea, cererea pentru serviciile de consultanță pe piața locală nu este percepută obiectiv drept o necesitate din partea beneficiarilor, ci mai degrabă ca o obligație impusă de finanțatori și organizații relevante pentru implementarea proiectelor de granturi și suport (*Figura 3.5.*).

Un alt aspect important este că o parte din volumul serviciilor de consultanță, în special în sectorul IMM, se desfășoară în zona tenebră a economiei: unele servicii sunt oferite de rude sau cunoștințe apropiate, sub forma de sfaturi informale, și nu sunt prestate ca servicii plătite, cum ar fi coaching-ul sau mentoratul.

Totuși, este de menționat, că sporirea numărului de proiecte cu impact social din ultimii ani, spre exemplu, pentru dezvoltarea capacităților și acordarea de suport pentru femeile care gestionează afaceri, pentru tineri, migranți, persoane în etate, micilor antreprenori din mediul rural, stimulează consultanța și contribuie la îmbunătățirea imaginii consultanților pe piața locală.

Mediul Tehnologic.

Acest mediu influențează domeniul de consultanță prin intensificarea activităților de cercetare-dezvoltare cu influență asupra mediului informațional-tehnologic, ceea ce permite descoperirea și valorificarea oportunităților pentru ramura dată, dar și alte ramuri conexe (i.e. sinergia din colaborarea consultanților cu mediul academic, și IT).

Din punct de vedere tehnologic, afacerile locale, în special în sectorul IMM, sunt relativ simple prin modul său de organizare, fiind caracterizate prin procese de business mai puțin complexe decât în alte țări, cum ar fi România, spre exemplu. Ca rezultat, cererea pentru serviciile de consultanță este mai puțin orientată spre tehnologii sofisticate și implementare de sisteme informaționale pentru business, și mai mult spre soluții rapide și eficiente.

Totodată, în Republica Moldova, mai este de “lucrat” cu privire la colaborarea dintre mediul academic și cel antreprenorial în domeniul consultanței, care, în țările europene, spre exemplu, este exprimată prin poziționarea clară a unor școli de management și/sau consulting, unde activează centre de cercetare specializate, care monitorizează inovațiile în domeniu, și, dezvoltă noi tehnologii și metodologii, ajustate la contextul național. În Republica Moldova, astfel de entități, de regulă, se focusează mai mult pe aceea că permit profesorilor să presteze servicii de consultanță, pe lângă activitatea sa academică, și mai puțin pe activitatea de cercetare în domeniu.

Salutabilă este inițierea din anul 2022 a procesului de instruire a tinerilor în domeniul “Consultanță în afaceri și management” pentru masteranzii ASEM și masteranzii USM, la inițiativa ACAM, realizată și cu suportul autorului. Această formare este la moment la nivel de cursuri opționale cu un număr redus de ore (24-32 ore), cu potențial, însă, de a fi dezvoltată în cadrul unui Program de Master separat. Cursul actual conține așa subiecte precum: modelele de business în consultanță, dezvoltarea strategică și planificarea afacerii în consultanță, marketing în consultanță în management, vânzarea și scrierea propunerilor de proiecte, managementul organizațional în consultanță, calitatea și Codul de etică în consultanță, și managementul proiectelor de consultanță (*Anexa 21*). Pe lângă aceasta, în cadrul cursului sunt invitați consultanți-practicieni pentru a oferi studenților studii de caz.

Mediul Înconjurător și Creșterea Verde.

Factorii de mediu înconjurător nu pot fi neglijați în ramura consultanței, având în vedere incidența tot mai mare a aspectelor precum economia circulară, etica și sustenabilitatea, obiectivele de reducere a poluării și cererea crescândă pentru proiecte de ecologizare și protecție a mediului.

În Republica Moldova, pe lângă proiectele de mediu în așa domenii precum îmbunătățirea infrastructurii apei și sanitației, diversitatea biologică, rezistență climatică, etc., tot mai mult se observă inițiative și proiecte pentru susținerea acțiunilor orientate ecologic și de creare a oportunităților pentru “creșterea verde” a afacerilor. Declararea unei întreprinderi ca fiind “eco-friendly” pare să fi devenit un instrument competitiv important [17, p. 167]. Pe lângă acestea, donatorii consideră importanța formării consultanților în afaceri în aceste subiecte: pentru prima dată în țară, prin proiectul OIM (Organizației Internaționale a Muncii) “Stimularea economiei verzi în Republica Moldova”, cca 30 consultanți locali sunt instruiți în prezent (anul 2022) în

Programul Start and Improve Your Business în vederea obținerii certificării internaționale. Totodată, OIM a efectuat și estimarea cererii de consultanță și servicii tehnice a agricultorilor mici, în special al femeilor din zonele rurale, cu referire la ecologizarea afacerilor.

Indicele Național de Consultanță.

Un rezumat al influenței macromediului asupra ramurii de consultanță în management în țară, este reflectat mai jos, în baza metodologiei ICMCI prin indicele național de consultanță [73], prezentată în capitolul II. Astfel, pentru Republica Moldova calculele realizate de noi indică următoarele:

- *Indicele individualismului cultural (IDV)*. Pentru ramura de consultanță, în opinia ICMCI, individualismul ridicat în societate corelează cu o prezență puternică a ramurii de consultanță în management în țară. Valoarea de 27 puncte (sau 0,27) în Republica Moldova reprezintă prezența unei abordări colective, de grup, în societate, care, în prezent, nu este suficientă pentru dezvoltarea gândirii antreprenoriale, și, respectiv, a dezvoltării culturii de consultanță în țară (pentru comparație – țările unde consultanța este cel mai mult dezvoltată – SUA, Marea Britanie, Canada, Olanda, Australia – au peste 80 puncte la acest capitol).
- *Indicele Libertății Economice (IEF)*. În Republica Moldova (datele anului 2021) acest indice este de 62,5 sub media regională din Europa (70,1), și sub media țărilor-membre ICMI (69,6), ceea ce indică că libertatea economică în țară este constrânsă de vulnerabilitatea continuă la corupție, incertitudine politică, administrație slabă, interese birocratice, un cod rigid al muncii și dependență de importurile de energie. Statul de drept și eficiența legislativă în special rămân a fi foarte slabe. Toate acestea, cu siguranță, au un impact negativ asupra ramurilor economice, și, ramurii analizate de consultanță.
- *Indicele de dezvoltare a e-Guvernării (EGDI)*. Această componentă ICMCI o consideră foarte importantă pentru dezvoltarea consultanței, ea fiind axată pe dezvoltarea tehnologiilor informaționale și comunicațiilor și eficiența fluxul de informații dintre guverne și public în vederea cooperării tehnice și consolidării capacităților pentru dezvoltare durabilă. În Republica Moldova (datele anului 2021) acest indice este de 0,7251 (pentru comparație, această valoare este mai mică decât cea mai joasă valoare din țările ICMI pe care în prezent o are Brazilia 0,736).
- *Indicele Creativității Globale (GCI)*. Creativitatea, tehnologia, talentele și nivelul de toleranță au un impact asupra pieței de consultanță prin oferirea unui mediu favorabil pentru dezvoltarea spiritului creativ și de inovare, și pentru sensibilizarea mai ușoară a importanței consultanței pentru mediul de afaceri și stimularea practicilor de sinergie și co-

creare. Republica Moldova are o valoare de 56,75 (ultima actualizare - anul 2019) și ocupă locul 86 din 141 țări analizate, și este la un nivel mai jos decât țările-membre ICMCI.

- *Indicele de percepție a corupției (CPI)* are o incidență asupra consultanței prin eficiența distribuirii resurselor în cadrul proiectelor din sector, evaluării și angajării experților-consultanți, și realizării cercetărilor relevante. Republica Moldova la acest capitol are 36 puncte (2021), fiind pe poziția 105 din 180 țări, și substanțial sub media ICMI de 67.

Astfel, în baza indicilor menționați, pentru Republica Moldova, unde IDV=0,27, IEF=0,625, EGDI=0,7251, GCI=0,5675, CPI=0,36, NCI va fi de 0,025.

Indicele Național de Consultanță, Republica Moldova

$$0,27 \times 0,625 \times 0,7251 \times 0,5675 \times 0,36 = 0,025$$

Acest indicator, conform metodologiei ICMCI indică puterea pieței de consultanță față de PIB, și sinergia tuturor eforturilor care sunt efectuate de toate companiile de consultanță în țară, precum și arată incidența factorilor macro mediului asupra ramurii analizate și așa-numită pregătire a țării pentru a realiza proiecte de consultanță.

În mediu pe țările analizate în capitolul II acest indicator este de 0,1618, iar țara cu cel mai mic indicator din cele 40 analizate – Bangladesh (0,0146) fiind puțin în urma Republicii Moldova.

Rezumând cele expuse în analiza celor 5 forțe concurențiale și PESTEL, a fost efectuată analiza SWOT a ramurii de consultanță în afaceri și management din Republica Moldova (*Tabelul 3.4.*). Scopul acestei analize este de a reflecta performanța ramurii, prin punctele forte și punctele slabe ale acesteia, precum și perspectivele sale de dezvoltare, exprimate prin oportunitățile și provocările identificate.

Tabelul 3.4. Analiza SWOT a ramurii de consultanță în afaceri și management din Republica Moldova

Puncte forte	Puncte slabe
<ul style="list-style-type: none"> • Experiența colaborării și parteneriatelor între jucătorii din ramură • Promovarea standardelor profesionale și de etică în domeniul consultanței de către asociațiile de profil • Bază de date de experți și consultanți monitorizate de donatori și organizații relevante (BERD, ODA) • Prezența pe piață a reprezentanțelor companiilor străine de consultanță, care oferă salarii mai competitive • Creșterea nivelului de formare profesională a consultanților, cu suportul donatorilor și altor organizații relevante 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitatea redusă de plată a clienților • Gradul mic de credibilitate a clienților față de necesitatea și calitatea serviciilor de consultanță • Insuficiența de profesioniști în unele domenii de consultanță • Baza de cunoștințe slabă de metodologii și tehnici de consultanță pe piața locală

Oportunități	Provocări
<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea practicilor de colaborare și parteneriate între consultanți și profesioniștii din sectoarele conexe • Instruirea tinerilor specialiști în domeniul consultanței în instituțiile de învățământ • Suportul continuu a donatorilor în vederea dezvoltării mediului de afaceri, inclusiv prin acces la servicii de consultanță • Oportunitatea de a accesa fonduri europene • Creșterea exportului de servicii de consultanță și oportunităților de colaborare cu partenerii străini 	<ul style="list-style-type: none"> • Reglementare insuficientă și absența standardului ocupațional care să faciliteze selecția și acreditarea consultanților calificați • Exodul de cadre, în special tinere, peste hotare • Consultanța are un impact limitat asupra dezvoltării macroeconomice a țării, ceea ce poate afecta motivația donatorilor de a sprijini direct această ramură • Creșterea competiției din partea companiilor străine de consultanță

Sursa: elaborat de autor.

Astfel, în opinia noastră, dezvoltarea ramurii analizate în Republica Moldova este susținută în mare parte de experiența în colaborare și parteneriate a actorilor din domeniu. Asociațiile profesionale, în special ACAM, joacă un rol cheie în promovarea standardelor etice și profesionale în consultanță în management, prin implicarea membrilor în diverse inițiative și proiecte, catalizând astfel colaborările ulterioare și oferind suport în formarea profesională. Totodată, apariția companiilor străine pe piață aduce cu sine oportunități de colaborare cu parteneri internaționali, oferind salarii competitive. Iar, pe lângă sprijinul continuu al donatorilor și accesul la fonduri europene, oportunitățile includ și colaborarea dintre consultanți și profesioniștii din sectoare conexe, instruirea tinerilor specialiști și creșterea exportului de servicii.

Pe de altă parte, considerăm că jucătorii din ramură și asociațiile de profil ar trebui să se concentreze asupra punctelor slabe, și provocările mediului extern, cum ar fi capacitatea redusă de plată a clienților (în special IMM-urile din mediul rural) și încrederea slabă în serviciile de consultanță locale, deficitul de experți în unele domenii, insuficiența reglementării domeniului, emigrarea specialiștilor, etc.

3.2. Practicile de sinergie și contribuție la dezvoltarea consultanței în Republica Moldova

Provocări, tendințe în ramura de consultanță și practicile de sinergie.

În prezent, piața de consultanță din Republica Moldova se confruntă cu o creștere a concurenței, devenind tot mai aglomerată. Pentru a supraviețui într-un mediu incert, afectat de schimbări pandemice, criză economică și factori geopolitici, companiile locale de consultanță trebuie să adopte strategii noi și flexibile. Capacitatea de a monitoriza și analiza provocările și tendințele în evoluția domeniului vor juca un rol crucial în asigurarea stabilității și creșterii viitoare. De asemenea, este important să se țină pasul cu progresul științific și informațional rapid.

Efectele pandemice. Criza COVID a influențat considerabil mediul de afaceri din țară, inclusiv domeniul de consultanță. Dacă la începutul a. 2020 provocările exprimate de companiile participante la sondaj se refereau în special la instabilitatea economico-politică (cca 33% ca pondere din total), apoi în a. 2021 acestea s-au redirecționat către provocările pandemiei (cca 29%) [208]. Provocările cu recrutarea personalului, mai cu seamă a consultanților calificați, blocajele financiare legate de încasarea onorariilor, reducerea capacității de plată a clienților sunt efecte legate de această criză (Figura 3.8.).

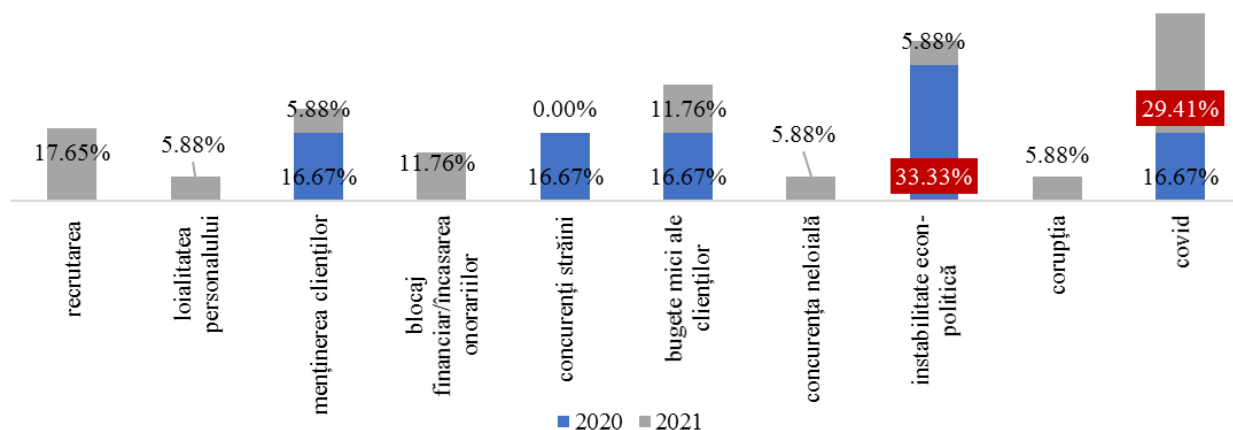


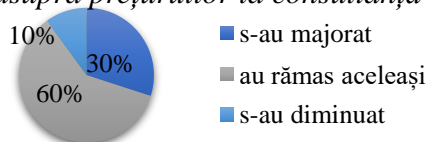
Figura 3.8. Provocările companiilor de consultanță din Republica Moldova, 2020-2021

Sursa: elaborată de autor în baza materialelor [34, 35].

Totodată, la sfârșitul a. 2021, Studiul de piață efectuat de către ACAM pentru ODA, la care a participat și autorul, a reflectat și alte provocări cu care se confruntă în prezent companiile:

- clienții nu înțeleg pe deplin valoarea serviciilor de consultanță (când să se adreseze la consultanți, cum să stabilească obiectivele și rezultatele așteptate ale proiectului, cum să selecteze un consultant profesionist);
- capacitatea de plată joasă a clienților (în special, IMM-rilor, companiilor din mediul rural);
- incompetența unor companii/consultanți ce distorsionează imaginea ramurii;
- insuficiența cooperării cu mediul academic și pregătirii cadrelor calificate;
- reglementare slabă și lipsa standardelor ce ar permite trierea consultanților calificați.

Efectul asupra prețurilor la consultanță



Efectul asupra cererii la consultanță

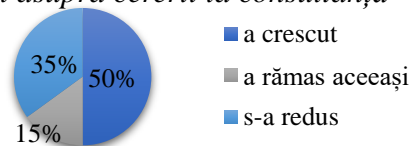


Figura 3.9. Efectul pandemiei asupra companiilor de consultanță din Republica Moldova

Sursa: elaborată de autor în baza materialelor ACAM.

Același Studiu de piață, pe de altă parte, indică că, în pofida provocărilor întâmpinate și efectelor pandemiei, majoritatea companiilor de consultanță au avut creștere în cererea serviciilor sale în anul 2021, menținând prețurile constante (Figura 3.9.). În mediu, a fost înregistrată o creștere de cca 30 % a cererii la 10 companii, și, totodată, cererea s-a redus cu 33% la 7 companii. Prețurile au suferit reducere la 2 companii (-20%), și creștere (+33%) la 6 companii din cele 20 respondente.

Pe lângă provocările menționate, și tendințele globale expuse în capitolul precedent care afectează consultanța și în Republica Moldova, este necesar de remarcat că ramura, în opinia noastră, va fi îndeosebi marcată de următoarele tendințe [208]:

- *Digitalizarea și consultanța în tehnologiile informaționale.* La etapa actuală, evoluția ramurii este condiționată de tendințele tehnologizării, informatizării, și globalizării. Companiile oferă tot mai mult servicii de la distanță, iar diverse soluții au apărut pentru a digitaliza anumite etape de consultanță. În acest context, persistă o tendință de creștere a cererii de servicii de consultanță în domeniul tehnologiei informației.
- *Cooperarea și parteneriatele intra sectoriale și intersectoriale.* Consolidarea cooperării între firmele de consultanță autohtone și străine, precum și cu sectoarele conexe și mediile academice relevante, urmează tendința țărilor dezvoltate. Exemple notabile sunt proiectul Centrului de Excelență Tekwill, care promovează colaborarea între consultanți, mediul academic și sectorul asociativ, și implicarea firmelor de consultanță în cooperarea între mediul de afaceri, sectorul public și sectorul civil pentru dezvoltarea economică locală prin planuri strategice regionale, parteneriate publice-private și dezvoltarea intercomunitară.
- *Reglementarea sectorului și creșterea calității serviciilor.* În prezent, din partea consultanților locali există o creștere a cererii pentru diferite certificări internaționale și cererii de a deveni membri a unor organizații de renume regional sau global. Și clienții, totodată, devin tot mai selectivi în alegerea consultanților, uitându-se la calificare și renume. În rezultat, pe piață apar organizații care își asumă reglementarea acestui domeniu, spre exemplu, asociații profesionale, precum și inițiative în vederea instruirii

consultanților, promovării lor în mediul de afaceri, și monitorizării calității serviciilor realizate de aceștia.

- *Exportul de servicii de consultanță.* În ultimii ani, în condițiile cooperării internaționale și participării la licitații și proiecte complexe, apelarea consultanților străini la servicii locale de consultanță este o tendință în creștere. În același timp, guvernul creează oportunități de promovare a exportului de servicii de consultanță în infrastructuri special concepute, precum crearea de Parcului pentru Servicii de Afaceri Internaționale.
- Un alt aspect important este tendința de dezvoltare a *practicilor de sinergie*, spre exemplu prin colaborarea companiilor de consultanță la proiecte complexe, realizarea de acțiuni comune care ar dezvolta sectorul (anumite reglementări și standarde de profesie, organizarea de evenimente, mese rotunde cu donatorii și Guvernul, etc.).

În contextul acestor tendințe, și, având în vedere practicile de sinergie din domeniul consultanței descrise la nivel global în capitolul precedent, considerăm oportună evidențierea câtorva din ele care sunt relevante în condițiile mediului din Republica Moldova:

- *Alianțe, consorții și parteneriate strategice între companii.* În Republica Moldova, deși nu sunt obișnuite alianțele strategice în acest domeniu, există exemple de parteneriate și consorții, în principal pentru proiecte complexe și costisitoare pe termen scurt. Companiile de consultanță locale colaborează adesea cu companii specializate în domenii precum modernizarea infrastructurii (apă-canalizare, drumuri, deșeuri, iluminare etc.), prin parteneriate contractuale. Unele parteneriate se dezvoltă în proiecte pe termen lung și implică 2-3 companii, iar unele dintre aceste parteneriate implică și companii de consultanță străine. Un exemplu în acest sens este parteneriatul companiei ProConsulting SRL cu Balanced Scorecard România SRL (din 2012) care are drept obiective promovarea, vânzarea și implementarea instrumentului de planificare strategică „Balanced Scorecard” în Republica Moldova. În anul 2011, 20 consultanți au fost instruiți în acest subiect.
- *Achiziții și fuziuni* în acest domeniu nu există în prezent. În cazul în care ar intra companiile străine mari pe piața locală (spre exemplu, în prezent sunt doar câteva companii de talie mică și medie prezente pe piață menționate în p. 3.1.), sinergia în acest caz ar veni cu achiziția consultanților profesioniști locali, creșterea imaginii și sensibilizarea clienților.
- *Francize, reprezentanțe, și alinieri la rețele de consultanță internaționale.* La acest capitol Republica Moldova beneficiază de exemple, cum ar fi reprezentanțele și sucursalele companiilor străine (în prezent activează 30 companii de acest tip care au indicat domeniul consultanță în afaceri și management drept primar), din care 4 au fost înregistrate în ultimii

doi ani. Putem menționa aici astfel de companii ca Cooperative Housing Foundation (din 2017 în Republica Moldova, o organizație internațională non-profit, consultanță în dezvoltarea comunităților locale), Millennium DPI Partners (2017, care este totodată și donator, implementează proiecte în diverse regiuni ale lumii pentru Agenția SUA pentru Dezvoltare Internațională (USAID), Corporația ARD INC. (2018, consultanță în management și în imobiliare), Meritum Group a.s. Praga Sucursala Chișinău (2021, consultanță în resurse umane, tehnologii informaționale și comunicare), Chemonics International, inc. Washington sucursala Chișinău (2006, donator și implementarea proiectelor internaționale), DAI Global, LLC Bethesda, sucursala Chișinău (managementul resurselor naturale, reforme economice, managementul crizei, guvernanta democratică și managementul HIV/SIDA). Tot aici se încadrează și companiile care fac parte din rețelele internaționale precum Louis Berger (LBSAS, 2010), Civitta (2014), Gateway & Partners (2017), BDO Audit & Consulting (2011), BDO Advisory (2016).

- *Parteneriate și programe de asociere pentru consultanți/experti individuali.* În Republica Moldova pe larg este răspândită această practică de a încadra echipe externe formate din consultanți și experți ce lucrează independent prin acordarea posibilității de a deveni partener sau expert asociat. Spre exemplu, conform studiului realizat de AMCOR, în anul 2020 60% din respondenți au afirmat că volumul de muncă realizat de experții externi se încadrează într-un diapazon de 50-75%, ceea ce indică dimensiunile mici a companiilor de consultanță locale, precum și cererea pentru proiecte complexe (Figura 3.10.).

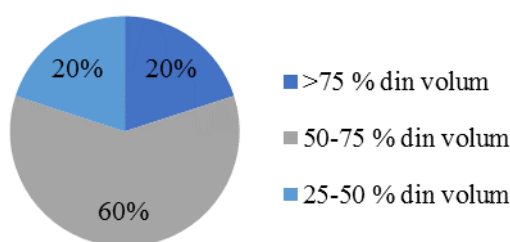


Figura 3.10. Ponderea volumului de muncă efectuat de experți externi, %, 2020

Sursa: elaborată de autor în baza materialelor [34, 35].

- *Proiecte de responsabilitate socială.* În ultimii ani, companiile de consultanță s-au implicat tot mai mult în proiecte de creare de locuri de muncă, instruire și suport pentru păturile vulnerabile precum tinerii și femeile, în special în mediul rural. De exemplu, în cadrul proiectului PNUD SARD Susținerea Agriculturii și Dezvoltării Rurale în UTA Găgăuzia

și Taraclia din 2016-2018, 41 de localități au beneficiat de asistență pentru dezvoltare comunitară, 30 de antreprenori locali au primit granturi și suport pentru planurile lor de afaceri, iar 250 de locuri de muncă au fost create, cu 107 persoane instruite în antreprenariat. Un alt exemplu este implicarea companiilor de consultanță în proiecte de ecologizare, sprijinind antreprenorii în dezvoltarea capacităților în agricultura inteligentă și ecologică, precum și în sectoarele agroalimentare relevante, prin proiecte precum Rescom PNUD, Optim Helvetas, EU4Business, EU4Environment, LEADER și DevRAM.

- *Clustere creative și tehnologice.* În ultimul timp tot mai mult se unesc eforturile consultanților, mediului de afaceri și mediului academic în cadrul anumitor grupuri, unite printr-un interes comun de a obține efecte sinergice prin dezvoltarea anumitor ramuri cheie ale economiei, sau comunități, precum și prin creșterea propriilor avantaje competitive și imaginii pe piață. Un exemplu în acest sens îl constituie crearea Clusterului Covoare în Regiunea Cheie Ungheni în a. 2022, care are drept scop creșterea competitivității regiunii în domeniul industrial, și care întrunește organizații și companii din mediul de afaceri, instituții publice, și din sectorul cercetare-inovare (printre care UTM, ATIC, ACAM, Tekwill, Green City Lab, Colegiul de Inginerie Strășeni, Școala profesională nr. 1, Bălți).
- *Parteneriate și colaborări în sectorul asociativ.* Aici fi de menționat ACAM drept prima asociație de profil, creată în 2018, activitatea căreia s-a soldat cu participare în 4 proiecte, analize de piață în domeniu, sesiuni de instruire a consultanților locali, inclusiv de certificare internațională, bază de date de consultanți profesioniști, rețea de comunicare și schimb de idei. Totodată, ACAM beneficiază și de parteneriate cu alte țări din cadrul rețelei globale de consultanți ICMCI și AMCOR. Pe lângă aceasta, mai activează peste 10 asociații conexe ramurii analizate, care, prin activitatea sa contribuie la dezvoltarea mediului de afaceri din țară, precum și a consultanților locali (*Anexa 18*).
- *Practici de co-creare cu clienții.* În Republica Moldova, aceste practici sunt într-o fază incipientă. Un bun exemplu îl constituie primul din țară incubator de afaceri alimentare (gestionat de EcoVillage Moldova și Ecovisio, cu suportul USAID, „Farmer-to-Farmer”, CNFA (Cultivating New Frontiers in Agriculture Moldova). Acest incubator - Katalyst Kitchens - este destinat micilor întreprinderi de procesare, precum și startup-urilor alimentare, și, prezintă o practică de co-creare a produselor și serviciilor prin eforturi combinate ale clienților și consultanților. Incubatorul oferă spațiu de producere, servicii de contabilitate, proiectare, resurse umane, împachetare, creare și testare a produselor. Incubatorul oferă și consultanță în optimizarea procesului de producere, planificare financiară, export, și siguranța alimentară.

- *Sinergie prin contribuție la dezvoltarea ramurii (sinergia prin cercetare)*. După cum a fost menționat în capitolul II, această practică de sinergie este necesar de prezentat separat, deoarece se referă la aportul unic al unei companii de consultanță prin implicarea sa în studii și cercetări în domeniu, inovații în metodologii de consultanță și diseminarea acestora prin mobilizarea atât a mediului ramural, cât și a celui academic.

În continuare se prezintă contribuția câtorva jucători principali pentru a elucida aceste practici.

Principalii jucători și contribuția lor la dezvoltarea ramurii.

După, cum a fost reflectat la pag. 99, în vederea identificării experienței companiilor locale de a contribui la dezvoltarea ramurii și oportunităților pentru implementarea Modelului sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii, noi am efectuat un sondaj al principalilor jucători pe piața de consultanță în afaceri și management. Din cele 42 companii de consultanță analizate, 40 sunt cu capital autohton, 2 cu capital mixt (*Anexa 23*). În medie companiile au 5-10 ani experiență pe piață. 19 dintre ele fiind membri ACAM.

91% dintre respondenți afirmă că o companie de consultanță prin strategia sa poate și trebuie să contribuie la dezvoltarea ramurii (*Figura 3.11.*), iar, în medie, respondenții au evaluat *contribuția proprie drept una satisfăcătoare* (3.2 puncte din 5), cu accent pe aportul la *creșterea calității serviciilor* (4 puncte – *Figura 3.12.*), aportul la *inovații* (3.7 puncte) și *facilitarea intrării în ramură a startup-urilor* (3.7 puncte) [48].

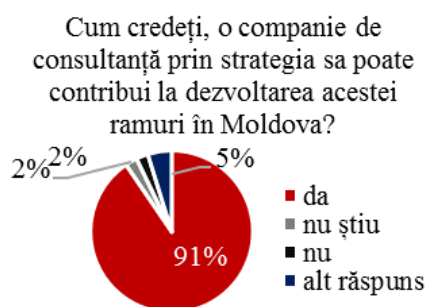


Figura 3.11. Percepția asupra necesității contribuției la dezvoltarea ramurii, puncte

Sursa: elaborată de autor în baza sondajului (*Anexa 22*).

Evaluati compania Dvs. în raport cu aportul său în dezvoltarea ramurii de consultanță în Moldova

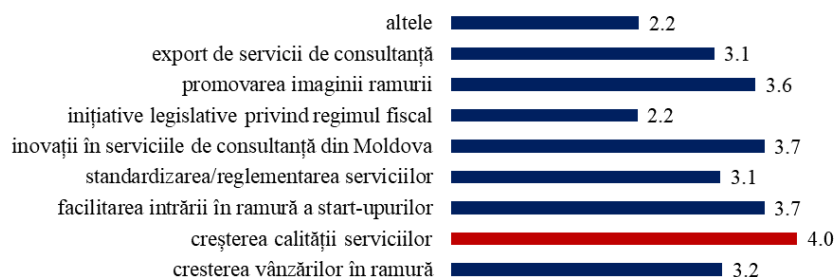


Figura 3.12. Evaluarea aportului companiilor la dezvoltarea ramurii, puncte

Sursa: elaborată de autor în baza sondajului (Anexa 22), [48].

În acest context, după cum indică informația prezentată în *Figura 3.13*, majoritatea respondenților consideră *strategia focusată pe inovații și know-how* drept cea care ar contribui cel mai mult la dezvoltarea ramurii de consultanță în Republica Moldova, urmată de strategia de ieșire pe noi piețe și strategia bazată pe parteneriate/colaborări (câte 13 puncte fiecare), și strategia de diferențiere (12 puncte).

Ce strategie a unei companii de consultanță credeți că ar contribui cel mai mult în dezvoltarea ramurii în Moldova ?

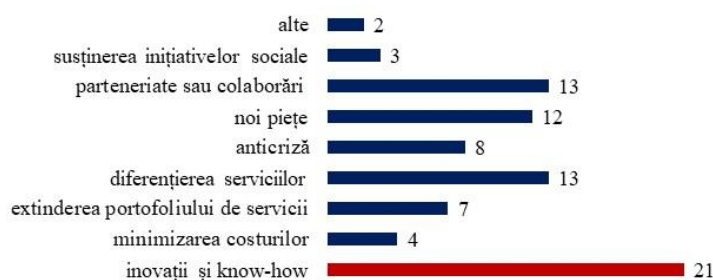


Figura 3.13. Prioritizarea strategiilor după contribuția la dezvoltarea ramurii, puncte

Sursa: elaborată de autor în baza sondajului (Anexa 22).

Pe de altă parte, este de menționat că strategiile bazate pe susținerea inițiativelor sociale, precum și strategiile bazate pe minimizarea de costuri sunt considerate drept cele cu cel mai puțin aport la dezvoltarea ramurii. Acest lucru, este explicabil, deoarece, în cazul minimizării de costuri, nu se focusează, spre exemplu, pe investiții în noi servicii/produse cu valoarea adăugată sau extindere pe noi piețe, inovații în metodologii și dezvoltare de capacități. În cazul strategiilor de responsabilitate socială, însă, acestea sunt prea puțin practicate în această ramură în Republica Moldova, pentru a putea fi evaluate cu un aport considerabil la nivel național.



Figura 3.14. Prioritizarea acțiunilor după necesitatea sa în vederea aportului la dezvoltarea ramurii, puncte

Sursa: elaborată de autor în baza sondajului (Anexa 22).

Cu referire la opinia respondenților în privința acțiunilor care sunt necesare de a fi implementate în cadrul companiilor pe care le reprezintă (Figura 3.14.), cca 43% din chestionați au indicat *acțiunile de atragere/recrutare a consultantilor calificați* în proiectele de consultanță. Aceasta semnifică o conștientizare din partea managerilor companiilor autohtone (aceștia fiind majoritatea respondenților) asupra importanței sinergiei din eforturile comune a angajaților companiei la contribuția la dezvoltarea ramurii, precum și importanței calificării acestora. În opinia noastră, cu cât consultantul este mai versat în domeniu, cu atât mai mult înțelege aportul său la dezvoltarea atât a strategiei companiei în care activează, cât și a dezvoltării ramurii.

Alte acțiuni pe care managerii companiilor locale le consideră importante pentru a realiza o contribuție în ramură sunt legate de atragerea proiectelor finanțate de donatori (17 puncte, sau 40% din respondenți). Cu siguranță, după cum a fost relatat și anterior, implicarea eforturilor unei companii în proiecte complexe, mai cu seamă de nivel național și internațional, necesită colaborări și parteneriate cu alte companii din ramură și/sau din ramurile conexe, și, evident, are un impact mai major la nivel de ramură decât proiectele mici, realizate în contextul unei companii. Astfel, acțiunile care țin nemijlocit de căutarea și atragerea partenerilor cu care s-ar putea colabora pe

termen lung sunt în același context (14 puncte), de rând cu acțiunile care se referă la creșterea calității serviciilor (14 puncte), logica căror este evidentă: dacă o companie se implică în proiecte mari și complexe, și își dorește parteneriate durabile – are nevoie de eforturi în vederea creșterii și îmbunătățirii continue a calității serviciilor sale. Acțiunile de fidelizare a clienților, pe de altă parte, țin mai mult de partea operațională decât de cea strategică, și, respectiv, au cel mai mic punctaj.



Figura 3.15. Capacitățile necesare pentru aport la dezvoltarea ramurii, puncte

Sursa: elaborată de autor în baza sondajului (Anexa 22).

Considerăm câteva capacități care necesită să le aibă compania pentru a putea realiza managementul sinergiei și analiza contribuția sa la dezvoltarea ramurii (Figura 3.15.). Fiind întrebat, referitor la prioritizarea acestora, companiile au accentuat *capacitatea de a se adapta la schimbări* (31 puncte), urmată de capacitatea de a se mobiliza rapid la schimbările crizei (18 puncte), și capacitatea de a se încadra în asociații de profil (16 puncte). Aceasta denotă conștientizarea companiilor asupra importanței analizei tendințelor din ramură, și valorificării oportunităților de colaborare, expuse anterior.



Figura 3.16. Experiența în colaborări/parteneriate, puncte

Sursa: elaborată de autor în baza sondajului (Anexa 22).

Colaborările bazate pe co-crearea cu partenerii (25 puncte), și cu clienții (21 puncte), dar și participarea în asociații profesionale și colaborarea prin subcontractare cu consultanții externi

(câte 18 puncte fiecare) sunt tipurile de colaborări în care se implică cel mai des companiile analizate. Spre deosebire de piețele europene, experiența de participare în clustere, fuziunile și achizițiile există rareori în această ramură în Republica Moldova (de 2-3 puncte) – *Figura 3.16*.

Cercetarea efectuată denotă înțelegerea de către companiile locale a *necesității gestiunii și monitorizării sinergiei* realizate prin contribuția la progresul ramurii în care activează: 39 din 42 companii consideră că dacă o companie contribuie la dezvoltarea ramurii, atunci ea ar avea o sinergie în rezultat, care poate fi atât pozitivă, cât și negativă (*Figura 3.17*).

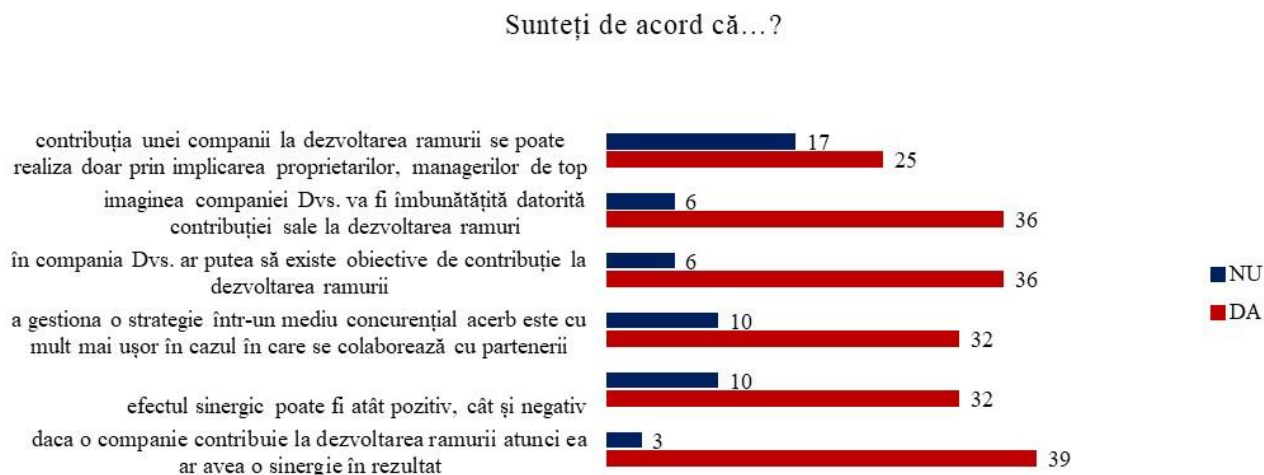


Figura 3.17. Percepția asupra sinergiei și contribuției la dezvoltarea ramurii, puncte
Sursa: elaborată de autor în baza sondajului (Anexa 22), [48].

Având în vedere că majoritatea respondenților consideră că a gestiona o strategie într-un mediu concurențial acerb este mai ușor când se colaborează (32 puncte – *Figura 3.17*), sunt de menționat *motivele în baza cărora ar colabora* companiile: pentru a realiza proiecte mari, cu donatorii (29 puncte) și a realiza activități în cadrul asociațiilor (16 puncte) – *Figura 3.18*.

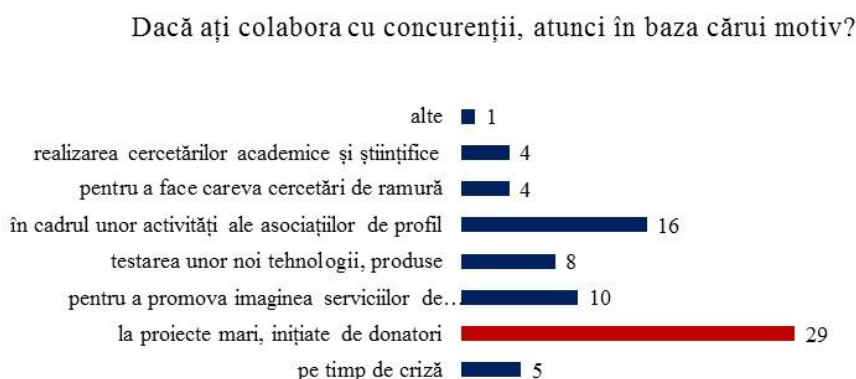


Figura 3.18. Motivele colaborării în ramura consultanței în Republica Moldova, puncte
Sursa: elaborată de autor în baza sondajului (Anexa 22).

Cercetarea denotă *necesitatea Modelului sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii*, expus anterior, prin faptul că majoritatea companiilor sunt de acord să aibă obiective de contribuție în strategiile sale, și că, în rezultat, imaginea companiei se va îmbunătăți (86% respondenți sau 36 companii – *Figura 3.17*), precum și prin faptul că prioritizând *actorii după importanța sa în dezvoltarea ramurii* (*Figura 3.19.*), respondenții au atribui punctajul maxim atât companiilor de consultanță, cât și clienților (4.1 puncte din 5), ceea ce denotă necesitatea de monitorizare a sinergiei create atât de concurenți/parteneri, cât și prin co-creare cu clienții.

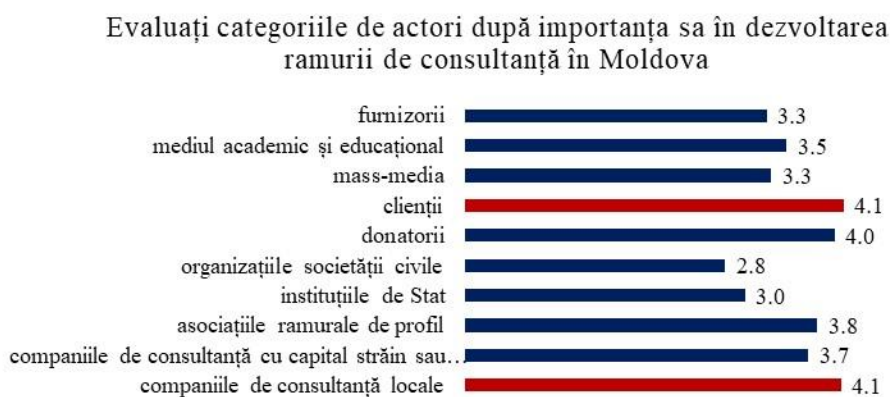


Figura 3.19. Actorii ce contribuie la dezvoltarea consultanței în Republica Moldova, puncte

Sursa: elaborată de autor în baza sondajului (Anexa 22).

Tot în acest context, am elaborat *Anexa 24*, care indică **contribuția companiilor de consultanță – jucători principali**, cu experiență peste 15 ani pe piață, reflectată în:

- îmbunătățirea imaginii consultanților la nivel de Guvern prin participare la diverse consultări și dezvoltare de politici publice, strategii naționale, etc.;
- contribuție la fortificarea capacităților și susținerea companiilor din sectorul public;
- îmbunătățirea imaginii consultanților datorită implicării în proiecte de asistență externă;
- promovarea imaginii consultanților prin elaborarea diferitor studii, și reviste cu impact național și regional;
- promovarea imaginii consultanților în rândul liderilor comunitari, organizațiile societății civile și tineretului;
- promovarea consultanței în zonele rurale (în sectorul agroalimentar, în colaborare cu APL);
- contribuție prin dezvoltarea sistemelor de management și restructurarea întreprinderilor din sectoarele-cheie;
- dezvoltarea domeniilor de consultanță prin colaborarea cu sectoare conexe;
- contribuție la asocieri și colaborări intersectoriale;

- îmbunătățirea imaginii consultanților în cadrul sectorului academic și contribuție la colaborarea dintre sectorul de consultanță și cel academic prin realizarea diferitor proiecte de dezvoltare a antreprenoriatului și științifice;
- promovarea standardelor de management a calității;
- dezvoltarea serviciilor de formare profesională în management de proiecte, managementul calității și proceselor;
- elaborarea de biblioteci, prezentate pe site-urile unor companii de consultanță – publicații anuale, trimestriale, studii și cercetări, utile atât antreprenorilor, cât și consultanților;
- implicare în cadrul asociațiilor ramurale naționale și internaționale.

Sinergia în sectorul asociativ și indicatori pentru monitorizarea ramurii.

Asociația de Consultanță în Afaceri și Management din Moldova (ACAM) este unica asociație de ramură în prezent, care a fost constituită pentru a îmbunătăți și consolida mediul de consultanță din Republica Moldova (*Anexa 25*). Asociația a fost fondată în 2018 de 28 de consultanți, majoritatea fondatori ai companiilor. Inițiativa dată a fost drept urmare a Proiectului PNUD „Instruirea și Certificarea Consultanților de Afaceri de pe ambele maluri ale râului Nistru”, în care 25 de consultanți au fost instruiți și au obținut certificarea internațională. Asociația participă la diferite evenimente și cooperează cu Programul BAS BERD, AMCOR România și diferite organizații relevante.

Misiunea ACAM este de a acorda suport în dezvoltarea pieței de consultanță în afaceri și management din Republica Moldova, inclusiv de a promova standardele profesionale și de etică. *Scopurile Asociației* sunt: dezvoltarea sectorului de consultanță în afaceri și management din Republica Moldova; promovarea standardelor profesionale în activitatea de consultanță; reprezentarea și apărarea intereselor profesionale ale membrilor asociației; promovarea inițiativelor de îmbunătățire a cadrului legal în domeniu; promovarea principiilor profesionale etice și urmărirea respectării acestora; diseminarea cunoștințelor de specialitate și pregătirea consultanților în management.

Contribuția la dezvoltarea ramurii de consultanță locale a asociației constă în:

- ***Consolidarea consultanților calificați*** într-o bază de date, cu distribuirea lor pe categorii de servicii prestate, și indicarea calificării. Baza de date este disponibilă atât membrilor asociației, cât și, la cerere, partenerilor și donatorilor.
- ***Creșterea competențelor*** consultanților locali și promovarea standardelor în domeniu. În 2022, consultanții locali au fost instruiți în ISO 20700, linii directoare pentru serviciile de consultanță în management, și, în parteneriat cu AMCOR a fost organizat un webinar

pentru informarea consultanților despre procesul de certificare internațională. În cadrul proiectului ILO din 2022, ACAM a instruit consultanții locali în dezvoltarea afacerilor "verzi", oferind posibilitatea certificării internaționale. În plus, promovarea Codului de etică al consultantului în rândul membrilor ACAM, în conformitate cu reglementările internaționale, contribuie la dezvoltarea ramurii (*Anexa 26*).

- **Sensibilizarea actorilor din ramură și din ramurile conexe** asupra necesității de a colabora (i.e. prin crearea de parteneriate cu mediul academic, stimularea parteneriatelor între membri, crearea parteneriatelor cu companiile de consultanță din afara asociației).
- **Dezvoltarea diferitor concepte pentru donatori și instituțiile de Stat** în vederea susținerii și dezvoltării ramurii de consultanță în Republica Moldova, și atragerii investițiilor străine. Astfel, în 2021 a fost elaborat conceptul de Elaborare a Programului Național a Sectorului de Consultanță în Afaceri și Management, care a fost ulterior propus către BERD și PNUD, și, în prezent se află în discuție. În 2022 a fost dezvoltat Conceptul pentru crearea Standardului Ocupațional în ramură, înaintat către Ministerul Muncii și Protecției Sociale.
- **Organizarea activităților de lobby și advocacy** prin participarea la diferite platforme de discuții, elaborarea și promovarea inițiativelor legislative pentru dezvoltarea sectorului.

Pe lângă aceasta, ACAM efectuează o contribuție la dezvoltarea ramurii prin *practicile de sinergie care se referă la:*

- **Colaborarea cu mediul academic** – prin susținerea formării viitorilor consultanți în cadrul unor colaborări cu instituțiile de învățământ superior, prin programe de studii conexe consultanței în management (*Anexa 21*). Efectele sinergice sunt reflectate în creșterea imaginii sectorului de consultanță în mediul academic, creșterea oportunităților de atragere a tinerilor specialiști în sector, creșterea imaginii instituțiilor academice din contul perfecționării programelor de master cu aspecte practice aferente consultanței.
- **Colaborare cu mediul de afaceri și organizațiile de suport** – prin consultanță pentru antreprenorii, în cadrul Proiectului Business UP (2020-2021), organizat prin Programul UE "Poduri de încredere peste Nistru", implementat de UNDP Moldova. Efectele sinergice s-au soldat cu creșterea vânzărilor și îmbunătățirea imaginii a 26 companii din diverse ramuri economice, creșterea imaginii a 15 consultanți locali, și dezvoltarea parteneriatelor pe termen lung dintre consultanți și beneficiari. O altă practică de sinergie relevantă la acest punct o constituie colaborarea cu ODA în vederea creării bazei de date a mentorilor pentru IMM, precum și analiza necesităților și provocărilor consultanților locali.

- **Colaborare cu partenerii internaționali** - pentru instruire și certificare (AMCOR, CMC Ucraina). Efecte sinergice sunt reflectate în creșterea competențelor consultanților locali, creșterea imaginii lor, creșterea oportunităților de a realiza colaborări cu partenerii străini.
- **Colaborarea cu asociații și organizații relevante.** ACAM participă la tenderele organizate de către donatori aferente ramurii de consultanță și dezvoltării mediului de afaceri, inclusiv, în parteneriate cu alte organizații de suport și asociații relevante. Spre exemplu, în 2022 ACAM a participat împreună cu Asociația Parcurilor Industriale din Moldova APPIM la elaborarea propunerii de proiect pentru tenderul UNDP “Support to grow industrial competences and collaboration of manufacturing enterprises on both banks of Nistru river”.
- **Responsabilitate socială și de mediu.** ACAM prin proiectul ILO “Stimularea economiei verzi în Republica Moldova” (anul 2023), din colaborarea cu donatorii și partenerii străini, a obținut efecte sinergice prin creșterea competențelor membrilor săi, creșterea imaginii acestora și certificarea internațională. Pe lângă aceasta, un efect sinergic din acest proiect se va solda cu cca 200 antreprenori ce vor iniția afaceri durabile.

Indicatori pentru monitorizarea ramurii

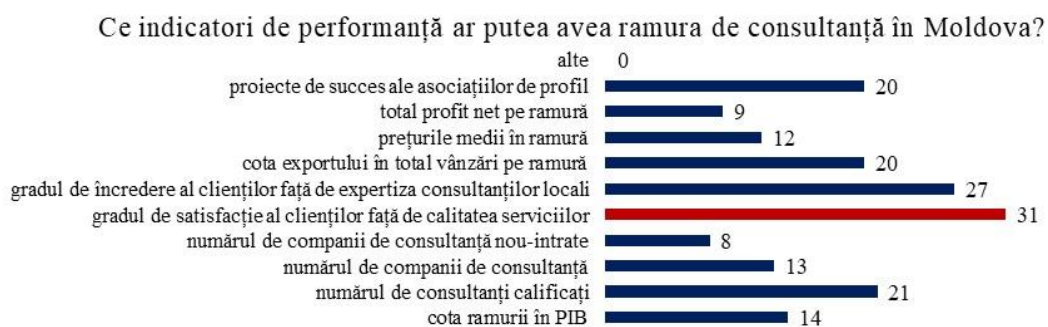


Figura 3.20. Importanța indicatorilor în dezvoltarea ramurii de consultanță, puncte

Sursa: elaborată de autor în baza sondajului (Anexa 22), [48].

În cadrul sondajului efectuat de noi, la care s-a făcut referire în acest capitol (pag. 99), respondenții au fost chestionați și în privința necesității stabilirii indicatorilor pentru monitorizarea ramurii. Astfel, următorii indicatori sunt considerați drept relevanți (*Figura 3.20*): *gradul de satisfacție al clienților față de calitatea serviciilor* (31 puncte), *gradul de încredere al clienților față de expertiza consultanților* (27 puncte), *numărul de consultanți calificați* (21 puncte), *cota exportului în total vânzări pe ramură* și *numărul de proiecte de succes ale asociațiilor de profil* (câte 20 puncte fiecare).

În opinia noastră, este recomandabil de a analiza acești indicatori regulat, pentru a evidenția tendințele în dezvoltarea ramurii, și aceasta, ține, în primul rând, de datoria asociației de profil. Tabelul ce urmează este indicativ, datele putând fi colectate doar prin colaborarea atât cu donatorii

și organizațiile relevante, Biroul Național de Statistică, cât și cu principalii jucători din ramură, aceștia fiind sensibilizați asupra necesității contribuției sale la dezvoltarea ramurii.

Tabelul 3.5. Descrierea indicatorilor de performanță în ramura consultanței din Republica Moldova

Indicator	Formula	Descrierea	Sursa de colectare a datelor pentru calcul
Gradul de satisfacție al clienților față de calitatea serviciilor	Număr maxim de puncte atribuite de către clienții chestionați (conform grilei prestabilite)	Indică calitatea serviciilor prestate, percepția clienților față de consultanții locali, atractivitatea ramurii pentru investitori și donatori. Acest indicator poate fi dezvoltat: ponderea clienților satisfăcuți în total clienți.	Datele asociațiilor de profil, companiilor de consultanță. Datele donatorilor, reflectate în studii de ramură.
Gradul de încredere al clienților față de expertiza consultanților locali	Număr maxim de puncte atribuite de către clienții chestionați (conform grilei prestabilite)	Indică nivelul de încredere a clienților față de consultanții locali, și potențialul de dezvoltare al ramurii, atractivitatea ramurii pentru investitori și donatori.	Datele asociațiilor de profil, companiilor de consultanță. Datele donatorilor, reflectate în studii de ramură.
Cota consultanților calificați, %	$(\text{Nr. consultanți calificați} / \text{Nr. consultanți total}) \times 100\%$	Indică ponderea consultanților care au certificări, acreditări și calificări ce pot fi verificate și reprezintă capacitatea ramurii de a asigura calitatea serviciilor prestate, precum și necesitatea de instruire în ramură.	Bazele de date a asociațiilor de profil, și donatorilor și organizațiilor de certificare/acreditare. Datele companiilor de consultanță.
Cota proiectelor de succes ale asociațiilor de profil, %	$(\text{Nr. proiecte de succes} / \text{Nr. proiecte total}) \times 100\%$	Indică capacitatea ramurii de a asigura sinergie din colaborarea consultanților și de a satisface cerințele părților interesate (donatorilor și beneficiarilor finali). Succesul poate fi măsurat prin 2 indicatori de bază – calitate și finalizare în termenii prevăzuți.	Rapoartele de audit ale asociațiilor de profil, și donatorilor.
Cota exportului în total vânzări pe ramură	$(\text{Venit din exportul serviciilor de consultanță} / \text{Venit din vânzări total pe ramură}) \times 100\%$	Indică capacitatea ramurii de a exporta serviciile sale sau “creierul consultanților” și aduce impact în creșterea exportului din țară.	Datele companiilor de consultanță. BNS.
Cota ramurii în PIB	$(\text{Venit din vânzări total pe ramură} / \text{PIB}) \times 100\%$	Indică capacitatea ramurii de a contribui la creșterea PIB-ului din țară.	Datele asociațiilor de profil, companiilor de consultanță. BNS.
Numărul de companii de consultanță	Număr de companii din ramură, anual, unități	Indică capacitatea ramurii de a deservi clienții și beneficiarii.	Datele asociațiilor de profil. BNS.

Prețurile medii în ramură	Prețul mediu, consultant-zi, MDL	Indică valoarea în bani a prestării serviciilor din ramură. Pentru a reflecta realitatea, acest indicator poate fi dezvoltat: prețul mediu pe categorii de servicii.	Datele asociațiilor de profil, companiilor de consultanță.
Numărul de companii de consultanță nou-intrate	Număr de companii noi din ramură, anual, unități	Indică atractivitatea ramurii pentru agenții economici și extinderea capacității ramurii de a deservi clienții și beneficiarii. Acest indicator poate fi detaliat prin: număr de companii noi raportat la total număr companii, număr de companii care și-au închis activitatea raportat la companii noi, etc.	Datele asociațiilor de profil. BNS.
Total profit net pe ramură	Suma profitului net anual pe toate companiile din ramură, MDL	Indică performanța financiară a ramurii, atractivitatea ramurii pentru investitori și donatori, precum și potențialul de dezvoltare al ramurii. Acest indicator poate fi dezvoltat: profitul mediu pe ramură, profitul mediu pe categorii de servicii.	Datele asociațiilor de profil, companiilor de consultanță. BNS.

Sursa: elaborat de autor.

Este de menționat, că pentru a avea o analiză în dinamică concludentă, acești indicatori ar trebui calculați nu doar în mărimi absolute ci și în mărimi relative (spre exemplu, rata de creștere a profitului, rata de creștere a cotei proiectelor de succes, ponderii consultanților calificați, etc.).

3.3. Implementarea Modelului sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii

Prezentarea ProConsulting Group și practicilor de sinergie.

Companiile ProConsulting și Centrul de Consultanță în Afaceri CCA, parte a ProConsulting Group, sunt unele dintre primele companii locale care și-au început activitatea în domeniul consultanței în prima etapă de dezvoltare a ramurii descrise în *p. 3.1*. Grupul de companii ProConsulting Group (*Anexa 27*) în prezent este constituit din:

- *Centrul de Consultanță în Afaceri CCA ONG* (anul de înființare – 2000), activitatea căruia constă în suport antreprenoriatului pentru înființarea și dezvoltarea afacerilor, consultanță în dezvoltare economică comunitară și locală, în acces la finanțare pentru IMM, suport în dezvoltarea de sectoare economice, instruire și creare de rețele pentru IMM, precum și consultanță în diferite arii de intervenție socială;
- *ProAfaceri SRL* (2009), activitatea căreia constă în suport antreprenoriatului mic și mijlociu pentru înființarea și dezvoltarea afacerilor, și acces la finanțare, și

- *ProConsulting SRL* (2003), care prestează servicii de consultanță în management, marketing, consultanță în finanțe și investiții, consultanță pentru servicii publice, precum și servicii de evaluare de bunuri și companii, pentru întreprinderi din diverse sectoare economice, de diferite dimensiuni și forme organizatorico-juridice.

Realizările în peste 20 de ani de consultanță în afaceri și management ale grupului de companii se referă la: peste 4000 proiecte de investiții lansate cu suportul ProConsulting Group, cca 10 mii antreprenori consultați și instruiți în cadrul diverselor proiecte, 2400 evaluări ale bunurilor imobile, 350 studii de fezabilitate pentru sectorul privat și public, crearea și dezvoltarea a peste 20 de asociații, cooperative și grupări de producători.

Avantajele competitive ale companiei ProConsulting sunt: experiență considerabilă pe piață și portofoliu mare de proiecte de succes (*Anexa 28*); abordarea bazată pe soluții inovative și eficiente; spectrul larg de servicii; mentorat și coaching, inclusiv după finalizarea proiectelor; prestarea serviciilor pe întreg teritoriul țării; credibilitate înaltă în instituțiile financiare; acreditare în proiecte locale și internaționale; parteneriate internaționale; certificare internațională în consultanță în management; utilizarea de softuri specializate pentru analiza financiară, investițională, sisteme modelare a arhitecturii business-ului și modelare a proceselor de afaceri.

În *Tabelul 3.6.* am reflectat **segmentarea serviciilor**, în domeniul de consultanță în afaceri și management, prestate de grupul de companii ProConsulting Group. Este de menționat, că, în dezvoltarea serviciilor sale, grupul se conduce de segmentarea ICMCI și ACAM.

Tabelul 3.6. Segmentarea serviciilor de consultanță în afaceri și management ale grupului de companii ProConsulting Group, 2023

Segmentarea după domenii conform ACAM/ICMCI	Segmentarea după tipul clientului	
	Sector privat	Sector public
Acces la finanțare și credite	<ul style="list-style-type: none"> • Identificarea surselor potrivite de finanțare • Planuri de afaceri pentru finanțări • Documentație pentru accesul finanțărilor în proiecte locale și internaționale (<i>ODA, AIPA, EU4Business, IFAD, Livada Moldovei, PNUD</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Completarea dosarelor pentru finanțare (<i>FNDR, AIPA, IFAD</i>) • Consultanță pentru accesarea fondurilor și proiectelor internaționale
Dezvoltare și strategie	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza diagnostic • Planuri de afaceri • Strategii de dezvoltare • Modele de afaceri 	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza socio-economică a localității • Strategii de dezvoltare locale și regionale • Studii de fezabilitate
Operațiuni și procese	<ul style="list-style-type: none"> • Sisteme de management al calității • Proiectare și optimizare de procese • Documentație de proces 	<ul style="list-style-type: none"> • Proiectare și optimizare de procese • Documentație de proces
Management financiar și riscuri	<ul style="list-style-type: none"> • Planuri investiționale • Studii de fezabilitate • Analiza riscurilor și scenarii • Diagnostic și model financiar 	<ul style="list-style-type: none"> • Planuri investiționale • Studii de fezabilitate și prefezabilitate • Diagnostic și model financiar

Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza pieței • Strategii și planuri de marketing 	
Resurse umane și managementul schimbărilor	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizarea structurii organizatorice și documentației aferente • Planuri de restructurare 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizarea structurii organizatorice și documentației aferente • Planuri de restructurare
Digitalizare și concepte IT	<ul style="list-style-type: none"> • Implementarea softului specializat pentru modelarea arhitecturii business-ului Business Studio (bazat pe Balanced Scorecard și managementul calității ISO 9001). 	

Sursa: elaborat de autor în baza materialelor ProConsulting Group.

Pe lângă serviciile indicate, grupul de companii prestează servicii de instruire, servicii de evaluare a bunurilor, precum și are experiență în realizarea anumitor proiecte de consiliere socială, prestate de către CCA ONG (pentru tineri, grupuri defavorizate, etc.).

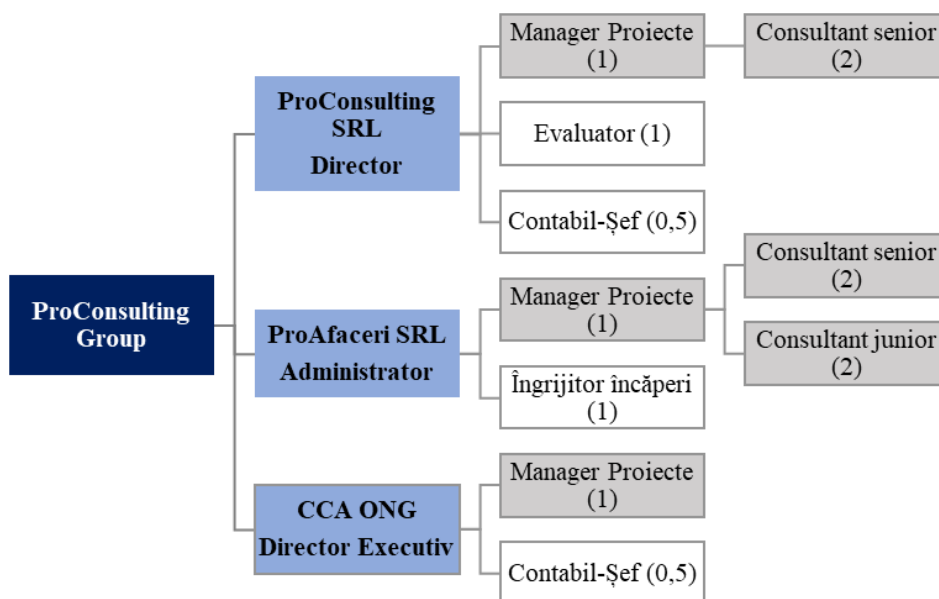


Figura 3.21. Organigrama grupului de companii ProConsulting Group, 2023

Sursa: elaborat de autor în baza materialelor ProConsulting Group.

În Figura 3.21. am reflectat **organigrama** grupului de companii, constituită din:

- 1 Director (Director ProConsulting/ Director Executiv CCA), responsabil de gestiunea strategică, managementul partenerilor și fundraising, dezvoltarea proiectelor;
- 1 Administrator, responsabil de gestiunea operațională a companiei ProAfaceri;
- 1 Contabil șef, responsabil de gestiunea financiar-contabilă a companiilor;
- 3 Manageri de proiecte, responsabili de vânzări, scriere de oferte și propuneri de proiecte, managementul de proiect, efectuarea activităților de consultanță propriu-zise în cadrul anumitor proiecte;
- 4 Consultanți seniori, responsabili de vânzări, scriere de oferte și propuneri de proiecte, efectuarea activităților de consultanță propriu-zise;
- 2 Consultanți juniori, responsabili de efectuarea activităților de consultanță;

- 1 Evaluator, responsabil de vânzarea și prestarea serviciilor de evaluare;
- 1 Îngrijitor de încăperi, responsabil de menținerea și organizarea curățeniei în birouri (toate 3 companii se află în aceeași clădire).

Totodată, ProConsulting Group colaborează cu o bază de date largă de experți asociați și freelanceri în scrierea propunerilor și realizarea proiectelor de consultanță.

Dinamica contului de profit și pierderi.

Per general, pe parcursul perioadei analizate de 8 ani (2015-2022, *Anexa 29, Tabelul 29.5., și Figura 3.22.*), activitatea ProConsulting Group s-a soldat cu:

- o cifră de afaceri de 42,6 mil. MDL, în total pe tot grupul de companii, pe toată perioada, în medie acest indicator fiind de 5,3 mil. MDL anual;
- un profit brut de 4,4 mil. MDL, în total pe tot grupul de companii, pe toată perioada, în medie de 550 mii MDL anual și o rată medie anuală a profitabilității brute de 11%, aceasta înregistrând valoarea maximă în 2020 (29%).

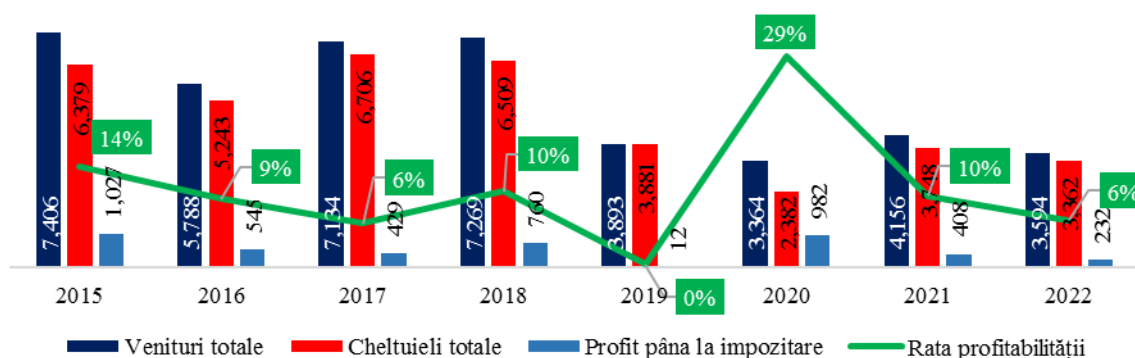


Figura 3.22. Dinamica indicatorilor financiari ProConsulting Group, 2015-2022, MDL

Sursa: elaborată de autor în baza materialelor ProConsulting Group.

Este de menționat că aceste rezultate sunt *peste media pe ramură*. Spre exemplu, în anii 2019 și 2020, veniturile grupului de companii ProConsulting Group au fost de 3 ori mai mari ca media ramurală care era de cca 1 mil. MDL (*Tabelul 3.1.*).

Totodată, a fost analizată și contribuția unităților de business în cadrul grupului de companii (*Anexa 29 și Figura 3.23*). Astfel:

- ProConsulting SRL are o medie anuală de 40% (pe toată perioada analizată) contribuție în structura atât a veniturilor totale ale grupului, cât și a cheltuielilor (în anul 2022 această pondere este de 41-42%);
- ProAfaceri SRL - o medie anuală de 8% contribuție în structura veniturilor totale ale grupului, și 5% în cea a cheltuielilor (anul 2022 – 7%, și respectiv, 4%);

- CCA ONG - o medie anuală de 52% contribuție în structura veniturilor totale ale grupului, și 55% în cea a cheltuielilor (anul 2022 – 51%, și respectiv, 54%).

Ambele companii, ProConsulting și ProAfaceri împreună pe tot parcursul a cei 8 ani analizați au adus grupului de companii o medie anuală a ratei de rentabilitate comercială de 14%, un venit total de cca 20 mil. MDL și profit total net de cca 3 mil. MDL (*Anexa 29, Tabelele A29.1., A29.2., A29.4.*). Pe de altă parte, activitatea ONG-lui a contribuit în valoare de cca 20 mil. MDL cifra de afaceri și cca 1 mil. MDL excedent net.

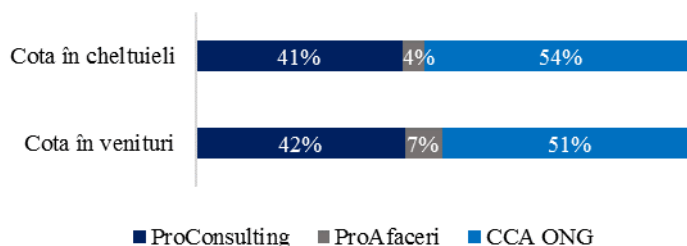


Figura 3.23. Structura unităților de business după venituri și cheltuieli, ProConsulting Group, 2022, %

Sursa: elaborată de autor în baza materialelor ProConsulting Group.

Practicile de sinergie.

În continuare vom prezenta efectele din anumite practici de sinergie anterioare ale întregului grup de companii analizat, reieșind din clasificarea sinergiilor prezentate atât la nivel global (*cap. II, p.2.3.*), cât și la nivel de ramură în Republica Moldova (*cap. III, p. 3.2.*).

ProConsulting Group, în activitatea sa se bazează în special pe parteneriate și colaborări (cu companiile din ramură, mediul academic, mediul asociativ, experți individuali, parteneri străini, companii din alte ramuri, etc.), în *Anexa 30* am prezentat unele dintre ele. Efectele sinergice am descris prin anumiți indicatori cantitativi și calitativi pe care îi considerăm relevanți pentru o companie de consultanță pentru monitorizarea practicilor de sinergie.

Parteneriate strategice. În urma realizării parteneriatelor strategice (*Anexa 30*), grupul de companii ProConsulting Group a obținut:

- un volum de vânzări de 15, 2 mil. MDL, rentabilitate comercială medie de 19% (*Tabelul 3.7.*);
- cca 15 consultanți instruiți gratuit (sau cu reducere) din cadrul echipei în metodologii noi și softuri specializate, precum și optimizarea timpului de lucru a consultanților interni cu 20-30% per proiect datorită instruirii obținute și soft-urilor utilizate;
- 6 proiecte la care s-a mai lucrat cu acești parteneri ulterior;

- 13 proiecte noi care au fost câștigate datorită acestor parteneriate;
- 3 beneficiari care au apelat la serviciile companiei prin recomandări din aceste proiecte.

Pe lângă aceasta, ProConsulting Group a obținut și efecte sinergice calitative cum ar fi îmbogățirea bazei de cunoștințe corporative, îmbunătățirea imaginii în rândul donatorilor, mediului de afaceri, organizațiilor societății civile, schimb de experiență și relații pe termen lung cu partenerii strategici.

În cadrul acestor parteneriate, contribuția ProConsulting Group la dezvoltarea ramurii se reflectă în primul rând prin dezvoltarea anumitor domenii noi de consultanță atât în cadrul companiilor sale, cât și pe piață, cum ar fi, spre exemplu, consultanța în management și tehnică pentru companiile de utilități publice (până în 2013 aceste servicii erau prestate mai mult de către consultanți străini - BDO Consulting, GOPA, etc.), modelarea și simularea proceselor în Business Studio, dar și prin instruirea consultanților altor companii, spre exemplu, în softuri specializate și/sau metodologii de consultanță (Business Studio, Alt Invest, Balanced Scorecard).

Cu toate acestea, este de menționat și un caz de *sinergie negativă* pe care l-a avut ProConsulting în perioada analizată, din parteneriatul cu Trimetrica SRL, soldat cu deteriorarea imaginii companiei, dar și a celorlalți parteneri implicați și încheierea colaborării cu Trimetrica, din cauza managementului de proiect deficient, care era în responsabilitatea acesteia. În rezultat, efectele cantitative sinergice au fost: pierderi din vânzări cca 29% din total planificate și 2 oferte pentru tendere depuse și pierdute, din cauza impactului produs. În opinia noastră, planificarea și monitorizarea indicatorilor sinergiei este, prin urmare, imperativă în vederea identificării și diminuării unor astfel de riscuri în proiectele de consultanță, precum un parteneriat defectuos.

Alinieri la rețele de consultanță internaționale. În urma realizării acestui tip de sinergie, ProConsulting Group a obținut un rezultat în vânzări de 120 mii MDL, cu o rentabilitate înaltă de 30% (Tabelul 3.7.), în mare parte datorită co-finanțării primite de la fondul de investiții Argidius, pentru lansarea pentru prima dată în Republica Moldova a unui nou serviciu pe piață - primul Club de antreprenori și manageri (parte a Rețelei CEED Global - Centrul pentru Antreprenariat și Dezvoltare Executivă din 14 țări). Efectele sinergice calitative au fost și sunt vizibile prin îmbunătățirea imaginii companiei în mediul de afaceri, promovarea consultanților echipei și ridicarea imaginii lor, și **contribuția la dezvoltarea ramurii** prin organizarea instruirilor perfecționare a consultanților locali, schimb de informație, promovarea colaborării cu partenerii/consultanții străini și colaborării cu mediul de afaceri din Republica Moldova.

Pe lângă aceasta, atât ProConsulting, cât și CCA au beneficiat de pe urma acestei sinergii prin 5 tendere care s-au câștigat datorită experienței acumulate în CEED Moldova, 3 tendere

internaționale la care s-a participat cu partenerii străini ai rețelei CEED Global, și cca 30 de clienți veniți prin recomandări din Club care au beneficiat de proiecte de consultanță ulterioare.

Parteneriate și programe de asociere pentru consultanți/experti individuali. ProConsulting Group colaborează de muți ani cu cca 11 experți permanenți în implementarea și scrierea a diverselor proiecte, precum și regulat actualizează baza de date de consultanți asociați (*Anexa 30*). Această colaborare, poate de asemenea fi monitorizată în baza indicatorilor cantitativi, cum ar fi creșterea anuală a numărului de experți cu care se colaborează (cca 5 % în ultimii 3 ani), numărului de tendere la care s-a câștigat cu CV-rile experților (spre exemplu, în 2022 – 3 tendere), număr de clienți care au venit recomandați de către experții asociați (5 clienți în 2022). Efectele calitative de pe urma acestor colaborări s-au soldat cu îmbunătățirea imaginii în mediul donatorilor, îmbunătățirea calității serviciilor din contul expertizei atrase, acumularea cunoștințelor noi din contul transmiterii experienței consultanților asociați către juniorii din echipa internă, etc.

Proiecte de responsabilitate socială. Pe parcursul experienței sale ProConsulting Group a participat la implementarea a câteva proiecte (*Anexa 30*) care au vizat consultanța, suportul și perfecționarea persoanelor din grupuri vulnerabile, persoane în etate, tineri, femei-antreprenoare, și, care s-au soldat cu 3,6 mil. MDL vânzări, la o rentabilitate medie de 22% (*Tabelul 3.7*). Impactul asupra societății și mediului de afaceri, în special este vizibil și astăzi: 15 afaceri noi și 120 locuri de muncă create, peste 200 de beneficiari instruiți și consultați, inclusiv din mediul rural. Impactul asupra ProConsulting Group – 5 consultanți-experti tehnici cu care s-a colaborat pe termen lung, 10 clienți veniți din aceste proiecte care au beneficiat ulterior de alte servicii.

Contribuția la dezvoltarea ramurii din acest tip de sinergie a rezultat în promovarea serviciilor de consultanță în rândul tinerilor, persoanelor în etate, mediul rural, precum și co-crearea diferitor produse și servicii specifice nevoilor beneficiarilor dați ca urmare a colaborării cu experți tehnici și alți consultanți.

Parteneriate și colaborări în sectorul asociativ. Pe lângă faptul că consultanții din ProConsulting Group participă la activitățile asociației de profil ACAM, directorul grupului deține funcția de președinte al ACAM începând de la lansarea acesteia, iar ProConsulting este membru (persoană juridică) ACAM din 2021. Totodată, grupul de companii ProConsulting a implementat și participat în diverse colaborări pentru dezvoltarea sectorului asociativ din alte ramuri ale economiei (spre exemplu cooperative apicole). Acest tip de sinergie a adus grupului vânzări în mărime de (*Tabelul 3.7*) 876 mii MDL, cu o rentabilitate medie de 23% și cca 8 beneficiari care au apelat la serviciile companiei prin recomandări din aceste proiecte.

Contribuția la dezvoltarea ramurii a fost din co-crearea cu experții tehnici a diferitor servicii specifice pentru apicultori, precum și prin promovarea asociației ACAM în rândul

donatorilor și mediului de afaceri. Totodată, datorită apartenenței la ACAM, 2 angajați ai ProConsulting Group au beneficiat de instruire gratuită în ISO 20700.

Practici de co-creare cu clienții. După cum am menționat și în capitolul II (2.1.), consultanța este una dintre ramurile unde sinergia din co-creare se “vede” perfect datorită faptului că în orice proiect de consultanță este implicat clientul. În *Anexa 30* am prezentat un exemplu în acest sens, prin care compania ProConsulting și Universitatea Tehnică din Moldova au dezvoltat un produs nou pentru mediul academic în baza softului de simulare a afacerii EDUardo, asistat de un model excel elaborat pentru studenți, ceea ce s-a soldat cu 120 mii MDL vânzări, 30% rentabilitate, 200 studenți instruiți, schimb de experiență și relații durabile cu partenerul din sectorul conex.

Sinergie prin contribuție la dezvoltarea ramurii (sinergia prin cercetare). După cum am menționat în capitolul II această practică este necesar de prezentat separat, deoarece se referă la aportul unic al unei companii de consultanță prin implicarea sa în studii și cercetări în domeniu. În *Anexa 24* este indicată, per general, contribuția companiilor ProConsulting și CCA la dezvoltarea ramurii de consultanță în afaceri și management, iar în *Anexa 30* – detalii asupra câtorva proiecte implementate (elaborarea studiului privind necesitățile de consultanță și instruire ale antreprenorilor agricoli în parteneriat cu ACAM, studiului privind piața de consultanță și mentorat în parteneriat cu Consultex, și participare la studiile pieței de consultanță în Republica Moldova realizat de AMCOR, în parteneriat cu Business Intelligent Services și Gateway & Partners).

Acest tip de sinergie s-a soldat cu 453 mii MDL, rentabilitate de 35% (*Tabelul 3.7.*), precum și în efecte calitative din îmbunătățirea imaginii companiei în ACAM prin promovarea informației din studii, parteneriat pe termen lung cu AMCOR, schimb de informație cu partenerii și preluarea experienței AMCOR, colaborare cu consultanții și membrii ACAM.

Per general, în *Tabelul 3.7.* am reflectat o totalizare a celor expuse pe toate practicile de sinergie, exprimată în cca 20 mil. MLD vânzări, și în medie 1,6 mil. MDL vânzări per proiect, cu o rentabilitate comercială de cca 24%, care, este de menționat e peste cea de 14% (ProConsulting și ProAfaceri împreună) din *Anexa 29.*, dar și peste media profitabilității anuale de 11% pe tot grupul de companii (*Figura 3.20.*).

Astfel, estimarea efectelor sinergice din practicile de sinergie ale ProConsulting Group (*Tabelul 3.7.*) și comparația rezultatelor acestora cu media profitabilității anuale pe grupul de companii (*Figura 3.20.*), dar și media rezultatelor pe ramură (*Tabelul 3.1.*) **considerăm validată ipoteza 2 a cercetării:** “ Prin aplicarea practicilor de sinergie pentru a contribui la dezvoltarea ramurii, o întreprindere poate obține avantaje competitive mai mari decât în cazul în care nu utilizează aceste practici “.

Tabelul 3.7. Efectele sinergice financiare în urma practicilor de sinergie, ProConsulting

		MDL					
		Vânzări ProConsulting Group	Costuri Partners/Experți	Alte Costuri variabile	Costuri fixe	Profit	Rentabilitate comercială
		Parteneriate strategice					
		15,187,854	2,629,962	7,876,048	3,496,536	1,185,309	19%
		658,547	329,274	65,855	46,098	217,321	33%
	Parteneriat Business Studio	9,410,800	0	6,587,560	2,823,240	0	0%
	Parteneriat LRED (<i>activitate non-profit</i>)	3,646,241	1,445,506	911,560	546,936	742,239	20%
	Parteneriat Ingineria Apelor	332,400	120,000	83,100	23,268	106,032	32%
	Parteneriat CET Nord	1,139,866	735,182	227,973	56,993	119,718	11%
	Parteneriat Trimetrica crearea ghișeelor unice	Alinieri la rețele de consultanță internaționale					
	Clubul CEED Moldova, parte CEED Global	120,000	18,000	48,000	18,000	36,000	30%
		Proiecte de responsabilitate socială					
		3,578,800	747,520	1,410,640	536,820	883,820	22%
		3,400,000	680,000	1,360,000	510,000	850,000	25%
	Crearea locurilor de muncă SARD	60,000	20,000	15,000	9,000	16,000	27%
	Instruirea tinerilor People in Need	118,800	47,520	35,640	17,820	17,820	15%
	Instruire suport persoane în etate HelpAge	Parteneriate și colaborări în sectorul asociativ					
		876,184	169,237	563,520	129,928	13,500	23%
		846,184	169,237	550,020	126,928	0	0%
	Colaborare cooperativa apicolă (<i>activitate non-profit</i>)	30,000	0	13,500	3,000	13,500	45%
	Colaborare cu ACAM la Business UP	Practici de co-creare cu clienții					
		120,000	60,000	12,000	12,000	36,000	30%
	Co-creare cu UTM softul EDUardo	Contribuție la dezvoltarea ramurii prin cercetare					
		453,540	60,000	196,593	52,854	144,093	35%
		150,000	0	60,000	22,500	67,500	45%
	Colaborare ACAM metodologia economiei verzi ILO	303,540	60,000	136,593	30,354	76,593	25%
	Colaborare Consultex studiul piața consultanță ODA	total	20,336,378	3,684,718	10,106,801	4,246,137	2,298,722
		media per proiect	1,594,345			212,169	24%

Sursa: elaborat de autor în baza materialelor ProConsulting Group.

Pe lângă cele expuse, au fost cercetate **tipurile de sinergie și efectele acestora** din cadrul ProConsulting Group, conform clasificării propuse în capitolul I (1.1, și Anexa 4), concluzionând:

- după nivelul de gestiune, ProConsulting Group a avut în mare parte sinergiile la nivel de management al stakeholderilor (părților interesate), bazate pe parteneriate la nivel de ramură, și proiecte la nivel de comunități și regiuni;
- după tipul resurselor – sinergiile au implicat în mare parte resurse financiare, dar și manageriale;
- după motivele creării – predomină sinergiile în scopul colaborării și cooperării, însă, au fost și sinergiile în scopul dezvoltării și extinderii (spre exemplu, pe noi segmente de piață cum ar fi sinergia cu Ingineria Apelor în sectorul de utilități publice), și în scopul soluționării anumitor dificultăți (cum ar fi cele de responsabilitate socială);
- după nivelul de flexibilitate se observă clar sinergiile dinamice;
- după probabilitatea apariției – sinergiile certe;
- după orizontul de timp – sinergiile realizate;
- după modalitatea de organizare – au existat mai mult sinergiile de parteneriat și colaborare, dar au fost și cele de co-creare;

- *după tipul subiecților* – având în vedere diversitatea proiectelor menționate, au existat atât sinergii dintre jucătorii ramurii analizate (spre exemplu între membrii ACAM), cât și sinergii interramurale (spre exemplu cu mediul academic, sau cu experții tehnici din sectoarele conexe), precum și sinergii la nivel de comunitate, regiune, și sinergii dintre țări (cum ar fi proiectul Bazinului Mării Negre LRED - *Anexa 30*). Tot aici, de menționat sunt sinergiile permanente dintre subiecții unui lanț de valoare (prestarea serviciilor de consultanță) pe care le are ProConsulting Group când implică experți asociați/individuali.

Ce ține de efectele sinergice, au fost identificate în mare parte efecte binare (după numărul de subiecți ce interacționează). ProConsulting Group a beneficiat, însă, și de efecte multifactoriale (cu mai mult de 4 subiecți, sau unde subiecții/partenerii au în sine sinergia altor subiecți – spre exemplu, proiectul SARD unde în rezultatul consultanței acordate au fost create noi locuri de muncă). Totodată, ProConsulting Group a beneficiat de:

- *efecte sinergice interne* (prin colaborarea companiilor sale), dar și naționale (intraramurale, interramurale), și internaționale (din colaborare cu partenerii străini);
- efecte în mare parte *latente* (obținute pe termen lung);
- *după eficacitate* – de efecte mai mult pozitive, însă, a fost menționat mai sus și un efect sinergic negativ care a redus un pic din imaginea companiei;
- efecte atât *cantitative*, cât și *calitative* (*Anexa 30*);
- efecte în mare parte *superaditive* (care au mărit valoarea serviciilor), dar și efecte care s-au soldat cu economii de costuri (subaditive).

Este de menționat și efectul anumitor sinergii *asupra activelor* ProConsulting Group, cum ar fi crearea de active noi (softuri specializate, metodologii noi).

Rezumând, activitatea ProConsulting Group denotă pe parcursul anilor o strategie clară bazată pe colaborări și parteneriate, care s-a soldat cu efecte sinergice pozitive, precum și o contribuție majoră la dezvoltarea ramurii. Această activitate, ne permite să considerăm validată **ipoteza 1** “Companiile de consultanță prin strategia sa contribuie la dezvoltarea ramurii în care activează”.

Totodată, cele menționate în prezenta teză ne permit să afirmăm, că în prezent nu există un concept argumentat științific, care ar permite gestiunea sinergiei din contribuția la dezvoltarea ramurii în vederea consolidării managementului strategic al companiilor de consultanță. Pentru a acoperi acest gol în știința și practica companiilor de consultanță, pe care l-am identificat propunem ***Dezvoltarea Modelului sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii.***

Modelul pe care l-am elaborat pentru companiile din această ramură (expus în capitolul II, p. 2.3.), a fost dezvoltat cu specificul pentru grupul de companii ProConsulting Group, urmând etapele anterior descrise (etapele I-III) aferente analizei interne și a mediului ramural, și macro mediului, precum și noile etape (IV-VII), descrise aici, aferente alegerii strategiei de sinergie, elaborării obiectivelor sinergice și stabilirii acțiunilor necesare [47].

Etapa I. Analiza mediului intern prin practicile de sinergie desfășurate și contribuție la dezvoltarea ramurii. Ținând cont de specificul ramurii de consultanță în afaceri și management, conform criteriilor pe care le-am propus în *Anexa 15*, am efectuat analiza mediului intern al ProConsulting Group. Acest lucru a fost posibil prin discuții cu top-managementul, în raport cu potențialul său de a realiza contribuție la dezvoltarea ramurii și practici de sinergie, bazată pe componentele lanțului de valoare, adaptat de autor (*Figura 2.9.*)

Astfel, per general, potențialul ProConsulting Group de a realiza CDR și practici de sinergie a fost estimat drept unul înalt (4 puncte din 5, conform chestionarului elaborat de autor, din *Anexa 31*), inclusiv cu o medie de 4,3 puncte pe activitățile de bază ale lanțului valoric și de 3,7 – pe activitățile auxiliare. Acest lucru denotă că practicile de sinergie și CDR au existat și continuă în ProConsulting Group, prin realizarea activităților de consultanță propriu-zisă, însă sunt unele lacune în aspectele ce țin de susținerea acestor activități, care ar veni, spre exemplu, din managementul strategic (lipsa obiectivelor de sinergie și CDR și alinierea acestora la obiectivele companiei), sau managementul resurselor umane (lipsa sensibilizării și instruirii personalului asupra necesității sinergiilor, precum și lipsa monitorizării și estimării impactului de la practicile de sinergie și contribuția întreprinderii în ramură). Pe de altă parte, există aspecte pozitive, care se referă la activitățile de cercetare-dezvoltare (în rezultatul practicilor de sinergie a fost creată o bază metodologică bogată, care ar putea servi la instruirea și transmiterea bunelor practici în cadrul companiei), sau la capacitatea companiei de a fi flexibilă, și a obține efecte sinergice pozitive, rezultate în sinergii de costuri, sinergii de venituri, creșterea productivității muncii, creșterea numărului de clienți sau oferte câștigate, și de a se implica în practici de responsabilitate socială.

Etapa II. Analiza mediului ramural prin practicile de sinergie desfășurate și contribuție la dezvoltarea ramurii – este etapa, pe care am descris-o în detalii în *p. 3.1.* al acestui capitol, luând în considerare toate activitățile din ramura analizată, și principalii jucători ai acesteia. În vederea dezvoltării Modelului sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii, s-a ținut cont de informația descrisă, și s-a concentrat atât pe spectrul de domenii de consultanță existent al grupului de companii (*Anexa 27*), cât și pe analiza practicilor de sinergie a concurenților relevanți pe spectrul dat (*p. 3.2.*). Totodată, au fost luate în considerație tendințele și provocările ramurii, descrise în *p.*

3.2., iar, având în vedere participarea ProConsulting SRL în activitățile asociației de sector (ACAM), au fost luate în vedere și practicile de sinergie descrise în sectorul asociativ (p. 3.2.).

Etapa III. Analiza macromediului prin practicile de sinergie desfășurate și contribuție la dezvoltarea ramurii – este etapa, pe care am descris-o în detalii în p. 3.1. al capitolului dat, și pe care am luat-o în considerare în procesul dezvoltării Modelului sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii pentru ProConsulting Group.

Etapa IV. Analiza SWOT a ProConsulting Group prin prisma contribuției la dezvoltarea ramurii și practicilor de sinergie a fost efectuată în baza informației analizate în etapele precedente (Anexa 32), și denotă punctele forte ale grupului de companii, exprimate în special prin experiență bogată și eficiența practicilor de sinergie și contribuție la dezvoltarea ramurii, imagine bună în rândul donatorilor și clienților, existența relațiilor de lungă durată cu partenerii strategici, capacități înalte de management al proiectelor și gestiune a echipelor partenere. Managementul companiei ar trebui să atragă o atenție deosebită asupra punctelor slabe, în special celor ce se referă la lipsa formalizării obiectivelor de sinergie, slaba monitorizare a practicilor de sinergie, și lipsa instruirii angajaților în aceste aspecte.

În vederea alegerii practicilor de sinergie ulterioare, au fost identificate atât oportunitățile, cât și riscurile mediul extern. Astfel, benefice sunt: existența practicilor de colaborare între actorii din ramură și oportunitățile de participare în proiectele ACAM, tendințele de co-creare și colaborare cu sectoarele conexe, pregătirea tinerilor specialiști în domeniul consultanței, suportul continuu al donatorilor pentru dezvoltarea mediului de afaceri și creșterea numărului de proiecte, unde există necesitate de consultanță, etc. Riscurile rezultate din mediul extern se referă în mare parte la capacitatea redusă de plată a clienților și slaba sensibilizare a acestora referitor la necesitatea și calitatea serviciilor de consultanță, precum și la lipsa unor standarde care ar permite trierea consultanților calificați/certificați.

Etapa V. Selectarea practicilor de sinergie. Având în vedere experiența anterioară a companiei, descrisă în p.3.3., și analiza efectelor sinergice obținute (Anexa 30), top-managementul ProConsulting Group a selectat în continuare realizarea ***sinergiilor bazate pe parteneriate interramurale și intraramurale, în special la nivel de comunități și regiuni***. Totodată, este de menționat, că grupul de companii va continua să se implice și în proiecte de responsabilitate socială (în funcție de apariția oportunităților pe piață).

În vederea eficientizării acestei etape, recomandăm, pentru companiile care nu au o experiență atât de vastă în realizarea practicilor de sinergie și/sau contribuție la dezvoltarea ramurii, să selecteze tipul de practici potrivit, reieșind din experiența companiilor-top din ramură, colectarea informației asupra bunelor practici în domeniu, precum și prin utilizarea anumitor

tehnici de selectare a opțiunilor strategice, cum ar fi, spre exemplu, tehnica scenariilor. Totodată, este recomandabilă, în opinia noastră, implicarea managerilor de proiect în acest proces, și consultarea cu partenerii strategici existenți. Evaluarea scenariilor, în acest caz, ar trebui să țină cont de anumite criterii: spre exemplu, posibilitatea atragerii clienților noi, obținerea de sinergii de costuri, sinergii de venituri, etc. (drept referire ar putea fi luate efectele sinergice obținute de ProConsulting Group, descrise în *Anexa 30*).

Etapa VI. Stabilirea obiectivelor și indicatorilor de sinergie și contribuție la dezvoltarea ramurii. Această etapă ține cont de încadrarea obiectivelor date în strategia companiei, precum și alinierea lor la obiectivele strategice existente. În prezent, ProConsulting Group are **strategia de diferențiere**, bazată pe oferirea serviciilor sale a unor caracteristici unice, formate, inclusiv din co-crearea cu partenerii săi strategici (i.e. consultanța strategică este oferită pe tot lanțul de valoare al acestui serviciu – începând cu diagnosticul strategic, elaborarea modelului de afaceri și alegerea strategiei, elaborarea ei, spre exemplu, prin BSC, și a modelului financiar aferent, precum și testarea strategiei prin soft specializat, instruirea personalului). Totodată, această diferențiere este realizată și prin imaginea unică ProConsulting Group, însoțită de o credibilitate înaltă atât din partea donatorilor locali și internațional, asociației de profil, cât și din partea clienților, reflectându-se, astfel, asupra spectrului larg de servicii realizat de companiile grupului.

Inițial, la această etapă, recomandăm companiilor din ramura să recurgă la elaborarea strategiei și obiectivelor strategice, și apoi la stabilirea obiectivelor specifice de sinergie și de contribuție la dezvoltarea ramurii. Pe lângă strategiile generice ale lui Porter M., recomandăm companiilor să cerceteze tipurile de sinergii, cum ar fi cele defensive sau ofensive (spre exemplu, o strategie defensivă, poate presupune o contribuție la dezvoltarea ramurii prin perfecționarea calității produselor/serviciilor din ramură, iar una ofensivă - prin implicare în elaborarea standardelor la nivel de ramură sau elaborarea propunerilor legislative), precum și strategiile de mobilizare pe timp de criză [43], care necesită o rapiditate în plan de experiență, resurse și cercetări, pe care le posedă doar unele dintre companii, capabile să aducă o contribuție ramurii prin scoaterea acesteia din impas.

În contextul alinierii la strategia existentă, au fost stabilite obiectivele strategice de sinergie și contribuție la dezvoltarea ramurii ale ProConsulting Group (*Anexa 33*). Obiectivele și indicatorii au fost elaborați în cadrul a 4 perspective, conform metodologiei BSC: Finanțe, Client/Piață, Procese/Calitate și Instruire/Dezvoltare. Sistemul de indicatori echilibrați fundamentat pe echilibrul și sinergia performanțelor strategice. realizarea și monitorizarea strategiilor în patru direcții esențiale pe grupe de activități va permite conducerii să obțină: evaluarea regulată a eficienței strategiei și obiectivelor, eliminarea decalajului și neconcordanței dintre obiectivele

strategice, alegerea oportună și corectă a strategiilor, mobilizare și operativitate în acțiunile de răspuns la schimbările mediului extern, evaluarea succesului oricărui proiect și recunoștință, motivare și respect din partea personalului [45].

Astfel, *obiectivele financiare* vizează: creșterea profitabilității practicilor de sinergie, care va fi urmărită prin indicatorul “rentabilitatea comercială medie per proiect” (menținerea acestui indicator la nivelul actual de 24%, și creșterea lentă de 3% anual în cei 3 ani preconizați); creșterea sinergiei de vânzări și sinergiei de costuri, analizate prin indicatorii vânzărilor (volumul total – cca 20 mil. MDL vânzări din practici de sinergie în primul an, volumul mediu per proiect – 1,6 mil. MDL, rata de creștere a vânzărilor – 7% anual), și indicatori ai costurilor (ratele de reducere a costurilor variabile și celor fixe din contul sinergiei – cu cel puțin 15% și, respectiv, 7% anual).

Obiectivele sinergice ce se referă la clienți și piață, vizează, în primul rând, creșterea imaginii din contul sinergiei atât la donatori, cât și la clienți, care pot fi cuantificate prin cota proiectelor câștigate în parteneriat (cel puțin 70% câștigate, după cum își propune managementul companiei), rata de creștere a clienților prin recomandări din proiecte sinergice (8% anual) și numărul mediu de clienți recomandați per proiect sinergic (cel puțin 5 anual). Pe lângă acestea, compania va monitoriza și creșterea numărului de proiecte de sinergie și CDR – cel puțin 2 proiecte complexe de acest tip pe an.

În acest context, prezentăm definiția de „proiect sinergic”, care reprezintă un proiect de consultanță ce implică realizarea de activități complexe prin efortul comun și/sau utilizarea resurselor comune a două sau mai multe companii de consultanță din ramură, implementate în parteneriate, consorții sau alte forme de colaborare.

Obiectivele aferente proceselor operaționale și de calitate se referă la creșterea calității proiectelor din contul practicilor de sinergie, exprimată prin cota proiectelor fără abateri (cel puțin 90%) și gradul de satisfacție al clientului (87%), precum și la optimizarea proceselor din contul efectelor sinergice, exprimată prin timpul mediu de atragere a partenerului strategic (de la 15 zile în primul an la 10 în al 3-lea an preconizat). Totodată, ProConsulting Group își propune și dezvoltarea de noi servicii în cadrul practicilor de sinergie – cel puțin 4 proiecte realizate în baza serviciilor nou-create cu partenerii strategici.

Obiectivele de instruire și dezvoltare vor urmări creșterea calificării personalului de a implementa proiecte sinergice, obiectiv care reiese din analiza potențialului companiei efectuată anterior, și care va fi monitorizat prin gradul de pregătire a consultanților interni în practici de sinergie (80% în primul an) și cota proiectelor gestionate de consultanți interni în practici de sinergie (cel puțin 65%). Totodată, îmbogățirea bazei metodologice și creșterea nivelului de utilizare a programelor informaționale specializate în cadrul ProConsulting Group sunt obiective

de prioritate permanentă, care, în cazul sinergiilor, vor fi analizate prin cota proiectelor implementate cu tehnicile/metodologiile învățate sau cu softurile instalate (cca 7-10%).

În contextul celor expuse mai sus, este de menționat că obiectivele și KPI, pe care le-am propus, sunt doar unele pe care o companie din această ramură ar putea să le elaboreze în funcție de practicile sale de sinergie anterioare, sau potențiale. Important este, să nu fie excedent de indicatori și obiective, pentru a păstra eficiența sistemului de monitorizare existent. Totodată, se recomandă, a monitoriza indicatorii în cadrul fiecărui proiect sinergic separat, spre exemplu, gradul de satisfacție al clientului, sau numărul de clienți veniți ulterior din recomandările pe proiect, etc. Acest lucru, ar permite calculul rentabilității pe fiecare proiect și ar face mai ușoară luarea deciziilor în privința partenerilor strategici. În companiile mari, unde există departamente întregi, aceste obiective și indicatori ar putea fi “cascadate” (acest termen este utilizat în metodologia Sistemului de Indicatori Echilibrați BSC, indicând procesul de stabilire a obiectivelor la diverse nivele funcționale ale organizației, până la fiecare angajat în parte).

Ce ține de alinierea obiectivelor de sinergie și CDR cu obiectivele strategice generale ale unei companii din ramură, pentru fiecare din aceste obiective ar trebui să existe cel puțin un indicator, reflectat în indicatorii generali. Spre exemplu, în cazul ProConsulting Group, pentru a îndeplini obiectivul general “Creșterea imaginii la donatori”, este stabilit un indicator general “Cota proiectelor câștigate”. Acum, după elaborarea obiectivelor de sinergie, propunem includerea încă a unui indicator - Cota proiectelor câștigate în parteneriat”.

Un alt exemplu de aliniere, este când indicatorii de sinergie și CDR sunt incluși în estimarea indicatorilor generali (care sunt o totalizare a tuturor indicatorilor specifici). În cazul indicatorului general “Gradul de pregătire a consultanților interni”, care indică nivelul de realizare a obiectivului general “Creșterea calificării personalului”, acest indicator general se va măsura în urma unor teste-grilă de evaluare, care vor conține și compartimentul aferent sinergiei ce va estima indicatorul specific “Gradul de pregătire a consultanților interni în practici de sinergie”.

Etapa VII. Stabilirea acțiunilor pentru realizarea obiectivelor de sinergie și contribuție la dezvoltarea ramurii. O următoare etapă este dezvoltarea planului de acțiuni pentru realizarea obiectivelor stabilite, inclusiv identificarea responsabililor și bugetului aferent (*Anexa 34*).

Astfel, pentru *realizarea obiectivelor financiare*, se propune planificarea, monitorizarea și controlul proiectelor de sinergie și CDR, în responsabilitatea Directorului și Managerilor de proiecte (pe fiecare proiect separat). Planificarea se va face în primul an – de 2 ori pe an, și, apoi, anual, la început de an. Monitorizarea și controlul sunt acțiuni continue.

Obiectivele de clienți și piață se vor realiza prin atragerea noilor parteneri și fidelizarea celor existenți (acțiuni continue), promovarea beneficiilor sinergiei și contribuției la dezvoltarea

ramurii în cadrul asociațiilor de profil și relevante (în special prin evenimente organizate de cel puțin 2-3 ori pe an), promovarea serviciilor/produselor create în baza proiectelor sinergice (campanii de promovare anuale), monitorizarea tendințelor ramurii de consultanță și dezvoltarea proiectelor de contribuție la dezvoltarea ramurii și sensibilizarea donatorilor (la sfârșit de an, pentru a putea planifica pentru anul următor). Majoritatea acțiunilor sunt în sarcina managerilor de proiecte; ce ține de promovarea serviciilor – se vor implica și consultanții seniori, iar la monitorizarea tendințelor ramurii – și consultanții juniori, în sarcina cărora este să fie la curent cu specificul ramurii și să-și dezvolte gândirea analitică.

Acțiunile aferente proceselor operaționale și de calitate se referă la evaluarea regulată a satisfacției partenerilor și altor participanți în proiectele sinergice (în sarcina Managerilor de proiecte), precum și la elaborarea procedurilor clare pentru managementul practicilor de sinergie și de contribuție la dezvoltarea ramurii (Directorul, de rând cu Managerii de proiecte).

Acțiunile de instruire și dezvoltare sunt: instruirea angajaților în practici de sinergie și CDR (în sarcina Managerilor de proiecte, dar și Consultanților seniori, cel puțin odată pe an), dezvoltarea sistemului de performanță pentru angajați pentru motivarea spre sinergie (în sarcina Directorului), implementarea soluțiilor IT de eficientizare a proceselor pentru practicile de sinergie și extinderea bazei metodologice a companiei cu tehnici și practici de sinergie și CDR (de către consultanți, atât juniori, cât și seniori, activitate continuă).

Bugetul total al acestui plan de acțiuni constituie 523 mii MDL, și este în integritate asumat de către top-managementul companiei, în vederea realizării obiectivelor. Cea mai mare parte a bugetului (cca 65%) o constituie componenta Client/Piață, aceasta fiind semnificativă în atragerea clienților, partenerilor și donatorilor în dezvoltarea practicilor de sinergie.

Pe lângă acțiunile menționate și buget, în plan au fost indicate rezultatele scontate, în urma acestor acțiuni, sub forma de baze de date și documente (cum ar fi, concepte de proiecte elaborate, lista de parteneri potențiali, baza de date cu proiecte, conform categoriilor de sinergie, etc.), sau programe și sisteme elaborate (i.e. program de instruire, sistemului de evaluare a satisfacției partenerilor/participanților, etc.), campanii sau evenimente organizate (i.e. campanii de promovare, evenimente de instruire, etc.), etc.

Este de menționat, ca și în cazul obiectivelor și indicatorilor, recomandăm cascada acestor acțiuni la nivel de fiecare angajat, în vederea sincronizării managementului sinergiei.

Riscuri și recomandări de implementare a Modelului sinergic.

Riscurile Modelului sinergic. Considerăm oportună analiza riscurilor de implementare a Modelului, expus în punctul precedent și stabilirea anumitor măsuri de atenuare a acestora, păstrând logica metodologiei BSC (*Anexa 35*).

Riscurile *care țin de perspectiva Finanțe* în mare parte se referă la insuficiența fluxului de numerar, neîndeplinirea planului de vânzări sau planului de reducere a costurilor pe proiectele sinergice din cauza companiei sau/și a partenerilor. Aceste riscuri pot fi atenuate prin alinierea obiectivelor sinergice la obiectivele corporative, monitorizarea regulată a efectelor sinergice și indicatorilor, stabilirea indicatorilor de performanță a managerilor de proiect în funcție de acești indicatori, și sensibilizarea partenerilor cu privire la obținerea efectelor sinergice pozitive.

Nerealizarea obiectivelor din perspectiva Clienți/Piață este condiționată, deseori, de riscul legat de imagine, apărut din cauza efectelor sinergice negative (cum a fost în cazul cu parteneriatul cu Trimetrica SRL), sau, spre exemplu, din lipsa sau insuficiența acțiunilor de promovare. Riscul dat poate fi atenuat prin dezvoltarea avantajelor competitive bazate pe sinergie, stabilirea criteriilor clare de selectare a partenerilor, finanțarea continuă a acțiunilor de promovare, monitorizarea feedback-ului pe proiect și percepției donatorilor, implicarea partenerilor în evenimente de promovare și sensibilizare, etc.

Alte riscuri sunt cele care afectează creșterea numărului de proiecte sinergice. Ele sunt legate de urmărirea proastă a tendințelor din ramură, pasivitatea în dezvoltarea conceptelor sinergice, și de gestiunea inefficientă a lucrului cu partenerii. Aceste riscuri pot fi atenuate prin monitorizarea regulată a ramurii, atragerea partenerilor noi și motivarea celor existenți, excluderea din baza de date a partenerilor inactivi și/sau care au adus efecte sinergice negative, etc.

Nerealizarea obiectivelor din perspectiva Procese/Calitate poate fi condiționată atât de lipsa unui sistem de evaluare a efectelor sinergice și calității proiectelor, de rând cu pasivitatea în colectarea datelor privind satisfacția clienților, donatorilor, partenerilor, etc., cât și de lipsa procedurilor sau proceduri neclare în desfășurarea practicilor de sinergie. Analiza partenerilor înainte de începerea proiectului și stipulările clare în acordul de parteneriat referitoare la calitatea serviciilor și așteptările clientului/donatorului, excluderea din baza de date a partenerilor ce au adus efecte sinergice negative sunt primele măsuri de atenuare în acest sens. Instruirea corespunzătoare a personalului și alinierea sarcinilor aferente practicilor de sinergie la sarcinile existente sunt alte măsuri care le completează pe cele descrise.

Tot la nerealizarea obiectivelor din această perspectivă se referă și riscul că partenerii ProConsulting Group ar putea singuri vinde serviciile co-create în cadrul practicilor sinergice, sau riscul de a transfera cunoștințele și baza metodologică fără a genera efecte pozitive ulterioare. Poziționarea clară a produselor și serviciilor ProConsulting Group, și sensibilizarea clienților/donatorilor sunt măsuri de atenuare în asemenea cazuri.

Nerealizarea obiectivelor de Instruire-Dezvoltare, și anume a creșterii calificării personalului de a implementa proiecte sinergice ar putea fi condiționată, spre exemplu, de

experiența insuficientă a resurselor umane, întârzierile în instruire, finanțare insuficientă a activităților de instruire, etc. În acest caz se recomandă evaluarea necesităților de formare și dezvoltarea unui program de instruire potrivit, finanțarea continuă a instruirilor prestabilite, monitorizarea feedback-ului de la angajați, etc.

Alte două obiective - îmbogățirea bazei metodologice și creșterea nivelului de utilizare a softurilor – pot fi nerealizate din cauza lipsei valorificării cunoștințelor acumulate, și transmiterii acestora către angajați, eșecul integrării soft-urilor noi cu sistemul informațional existent. Măsurile de atenuare includ: monitorizarea procesului de transmitere a cunoștințelor în cadrul practicilor sinergice, evaluarea necesităților de formare pentru personal și instruirea corespunzătoare, analiza necesităților sistemului informațional și potențialului de integrare a programelor informaționale.

Recomandări pentru implementarea Modelului sinergic.

În opinia noastră, există anumite recomandări necesare implementării eficiente a Modelului sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii, elaborat de către noi pentru ramura de consultanță în afaceri și management din Republica Moldova, pe care ar trebui să le realizeze conducerea de vârf a unei companii de profil, după cum urmează:

- revizuirea conceptului de gândire strategică prin prisma realizării practicilor de sinergie și contribuție la dezvoltarea ramurii (explicat în p.2.3.);
- cercetarea bunelor practici de sinergie și CDR (în asociațiile de profil, în activitatea actorilor din ramură, și din ramurile conexe pe plan local, și, după necesitate, pe plan internațional);
- implicarea în asociația de profil și alte asociații relevante;
- parcurgerea etapelor Modelului sinergic elaborat, în consecutivitatea prezentată;
- efectuarea analizei potențialului companiei de a realiza sinergie, bazată pe componentele lanțului de valoare, adaptat de autor pentru ramura dată, și în baza unor criterii relevante;
- cercetarea continuă a tendințelor pieței locale, și internaționale;
- alegerea practicilor de sinergie, în baza analizei mediului intern, oportunităților, și riscurilor mediul extern;
- stabilirea clară a obiectivelor sinergice și de CDR și alinierea la obiectivele strategice generale (metodologia BSC este recomandabilă, în opinia noastră, însă, o companie de consultanță poate să utilizeze orice altă metodologie, din arsenalul său intern);
- concentrarea asupra câtorva indicatori importanți și realizabili pentru perioada de timp planificată;
- stabilirea unor acțiuni clare și unui buget accesibil pentru implementarea obiectivelor;

- crearea unei echipe de inițiativă destinate să faciliteze implementarea Modelului sinergic, sau delegarea acestei sarcini către Managerii de proiect;
- utilizarea unui sistem informațional automatizat, simplu și clar, unde s-ar putea monitoriza obiectivele și indicatorii prestabiliți;
- promovarea necesității de sinergie și CDR în cadrul companiei în scopul creării unui spirit de echipă și conștientizării aportului fiecărui angajat la proces;
- utilizarea unui sistem eficient de evaluare a performanțelor angajaților și de motivare în raport cu practicile de sinergie;
- crearea unui sistem de feedback eficient în vederea revizuirii obiectivelor și, după necesitate, efectuarea activităților de corectare;
- sensibilizarea asupra propriilor bunelor practici de sinergie în cadrul ACAM, mediului academic, în rândul donatorilor, prin evenimente organizate, publicații, etc.

Totodată subliniem, că fiecare companie în utilizarea acestui Model sinergic va aplica obiectivele și indicatorii săi specifici în dependență de domeniile de consultanță, nivelul de dezvoltare al companiei, cultura sa corporativă și practicile de management strategic deja existente.

3.4. Concluzii la Capitolul III

Ramura de consultanță în afaceri și management din Republica Moldova, cu un volum modest al cifrei de afaceri de cca 37 mil. EUR anual, și un impact asupra economiei, exprimat prin Indicele Național de Consultanță de 0,025 (mai mic decât media pe țările analizate în capitolul II), totodată, are o contribuție semnificativă în dezvoltarea economică a țării prin susținerea antreprenorilor, crearea de locuri de muncă și promovarea gândirii antreprenoriale și manageriale, în pofida provocărilor generate de piața mică și capacitatea de plată redusă a beneficiarilor, în special IMM-urilor.

În prezent, are loc o creștere a profitului total din ramură și o extindere a gamei serviciilor de consultanță prestate, care se datorează în mare parte implicării consultanților în proiectele naționale și internaționale de suport pentru mediul de afaceri.

Analiza ramurii, efectuată de noi prin intermediul modelului celor 5 forțe ale lui Porter M., analiza factorilor PESTEL și analiza SWOT, ne-a permis să evidențiem atât o intensificare a competiției în ramură în plan de calitate și diversificare de servicii, cât, și o creștere a necesității de certificare a consultanților și reglementare a pieței din partea asociațiilor de profil, sau altor organizații relevante.

Totodată, provocările legate de insuficiența resurselor umane calificate pe piață, și intensificarea competiției din partea companiilor de consultanță străine, ne determină să concluzionăm asupra necesității de colaborare în ramură, precum și între companiile de consultanță și companiile din ramurile conexe (mediul academic, IT, etc.), în scopul oferirii soluțiilor complexe pentru afaceri. Această necesitate este tot mai evidentă pe fundalul *tendințelor* condiționate de dezvoltarea digitalizării, creșterea exigențelor referitor la calitate și creșterea exportului de servicii. Promovarea colaborării este în prezent efectuată și de unica asociație de profil ACAM, care contribuie la dezvoltarea ramurii prin analize de piață, instruire, și consolidarea rețelei de consultanți profesioniști.

Analizând în acest context *practicile de sinergie* existente în ramură, putem conchide că acestea în mare parte se rezumă la parteneriate pe termen scurt, în vederea realizării unor proiecte complexe, de regulă, inițiate de către donatori. În același timp, evidențiem creșterea altor practici de sinergie pe piață, cum ar fi alinierea la rețelele de consultanță internaționale, parteneriatele cu experții individuali, proiectele de responsabilitate socială, colaborările în sectorul asociativ, etc.

În vederea analizei practicilor de sinergie, noi am efectuat și un *sondaj în rândul companiilor de consultanță*, care a **demonstrat necesitatea Modelului sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii**, expus în capitolul II. Astfel, majoritatea respondenților consideră că o companie de consultanță ar trebui să contribuie la dezvoltarea ramurii și să includă obiective legate de inovație și adaptabilitate în strategiile sale. Sondajul a arătat că companiile-respondente au o contribuție satisfăcătoare în creșterea calității serviciilor din ramură, cu o colaborare bazată pe co-creare cu partenerii, iar motivul predominant de a colabora constă în necesitatea de a participa la proiectele complexe finanțate de donatori.

Un exemplu de valorificare al practicilor de sinergie îl are grupul de companii *ProConsulting Group*, activitatea căruia, pe parcursul a 8 ani, s-a soldat cu o cifră de afaceri de 5 mil. MDL medie pe an (de 3 ori mai mare ca media ramurală). În mare parte acest rezultat se datorează diverselor *practici de sinergie*, cum ar fi 7 parteneriate strategice, alinierea la o rețea de suport pentru antreprenori internațională, parteneriate cu cel puțin 11 experți, proiecte de responsabilitate socială, implicare activă în asociația de profil, practici de co-creare cu clienții, mediul academic și alte ramuri conexe. Noi am demonstrat efectele acestor practici prin indicatori cantitativi și calitativi care se referă la: creșterea vânzărilor, creșterea capacităților echipei de consultanți, atragerea clienților și proiectelor noi, îmbunătățirea imaginii companiei și stabilirea relațiilor pe termen lung cu partenerii strategici. Totodată, am demonstrat și *contribuția companiei la dezvoltarea ramurii*, care se reflectă în dezvoltarea unor servicii noi, instruirea consultanților locali, promovarea colaborării și realizarea diferitor cercetări de ramură.

Activitatea ProConsulting Group, astfel, denotă o strategie, cu efecte sinergice pozitive, și rentabilitate înaltă, ceea ce *demonstrează că prin aplicarea practicilor de sinergie pentru a contribui la dezvoltarea ramurii, o întreprindere poate obține avantaje competitive mai mari decât în cazul în care nu utilizează aceste practici de sinergie.*

În vederea gestiunii sinergiilor ulterioare, pentru ProConsulting Group, noi am dezvoltat *Modelul sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii* (expus în capitolul II), care a inclus: 1) analiza mediului intern, ce a identificat un potențial înalt de a realiza sinergie, 2) analiza mediului ramural și 3) a macromediului, 4) analiza SWOT, 5) selectarea practicilor de sinergie potrivite, 6) stabilirea obiectivelor și indicatorilor sinergici și de contribuție la dezvoltarea ramurii, care în mare parte vizează creșterea profitabilității practicilor de sinergie, creșterea imaginii companiei, creșterea numărului de proiecte sinergice, optimizarea proceselor din contul efectelor sinergice și instruirea personalului, și 7) elaborarea planului de acțiuni pentru 3 ani. Pe lângă aceasta, au fost identificate măsurile de atenuare a riscurilor prin monitorizarea efectelor sinergice, selectarea partenerilor potriviți, finanțarea continuă a acțiunilor preconizate, în special a instruirilor.

Am elaborat, de asemenea, și unele *recomandări pentru implementarea eficientă a Modelului sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii*, pentru o companie de consultanță, pornind de la revizuirea gândirii strategice prin prisma sinergiei, și cercetarea bunelor practici din ramură, și evidențiind parcurgerea etapelor Modelului în consecutivitatea prezentată, alegerea practicilor de sinergie potrivite, și concentrarea asupra unor indicatori clari și realizabili.

Rezumând, cu toate că experiența practicilor de sinergie este diferită în companiile din ramură, considerăm oportună și necesară utilizarea acestui Model, în dependență de domeniile de consultanță și spectrul de servicii, nivelul de dezvoltare al companiei, cultura sa corporativă și practicile sale existente, ceea ce va permite unei companii de profil să-și gestioneze sinergia, și, prin urmare, să contribuie mai eficient la dezvoltarea ramurii în care activează.

Concluzii și recomandări

Cercetarea literaturii științifice în domeniul managementului strategic și paradigmei sinergice, precum și analiza practicilor de sinergie în ramura de consultanță în afaceri și management din Republica Moldova, a rezultat în formularea concluziilor și recomandărilor de bază, utile atât din punct de vedere științific, cât și practic:

În procesul de realizare a primului obiectiv de cercetare - *reflectării contribuțiilor teoriilor manageriale la abordarea sinergică și identificarea premiselor pentru managementul sinergiei*, a fost constatat că managementul strategic a evoluat substanțial în ultimii ani, iar abordarea de management al sinergiei poate reprezenta un pas important în această evoluție. În cadrul evoluției fundamentelor teoretice și aplicative ale managementului sinergiei, este imperativă orientarea tuturor eforturilor unei companii către o contribuție eficientă în ramura în care activează. Această necesitate derivă atât din progresele recente ale cercetărilor în domeniul respectiv, care indică potențialul semnificativ al colaborării mediului de afaceri în creșterea economiei unei țări, cât și din contextul actual al macromediului caracterizat de volatilitate și incertitudine economică.

Totodată, cercetarea realizată ne-a permis să înaintăm definiția managementului sinergiei: *procesul de planificare, organizare, monitorizare și control a practicilor de sinergie, în vederea obținerii efectelor sinergice, în special din contribuția întreprinderii la dezvoltarea ramurii; acest proces se realizează în cadrul strategiilor manageriale ale unei întreprinderi* (paragraful 1.3.).

În realizarea obiectivului de *identificare a practicilor de sinergie ce pot contribui la dezvoltarea ramurii de consultanță în afaceri și management*, am constatat, că la nivel global, toate companiile de top din acest domeniu adoptă astfel de practici, cu o intensificare notabilă în ultimii ani. Această intensificare este alimentată, în special, de creșterea proiectelor complexe de consultanță, care traversează granițele industriei și se bazează pe colaborări interne și externe, pe exportul serviciilor de consultanță, pe dezvoltarea platformelor colaborative, co-creare și digitalizarea proceselor. În Republica Moldova, ramura de consultanță este una relativ tânără, iar practicile de sinergie sunt predominante în mare parte în parteneriate pe termen scurt, orientate mai mult spre desfășurarea de proiecte costisitoare și complexe, decât în vederea contribuției la dezvoltarea ramurii. Astfel, este necesară o consolidare a colaborării între practicienii din domeniul consultanței, cu un accent deosebit pe aspectele de certificare și instruire, și integrarea lor în organizațiile reprezentative. Acest lucru va facilita promovarea și consolidarea standardelor profesionale, în vederea sporirii încrederii și recunoașterii din partea clienților și donatorilor. În acest context, cea mai reprezentativă asociație din Republica Moldova – ACAM - mai are de avansat pentru a promova sinergia și a dezvolta ramura de consultanță în ansamblu.

În această activitate de cercetare, noi am adus contribuție prin definiția practicilor de sinergie (pag. 38), descrierea tipologiei practicilor de sinergie pe plan internațional și național și aportului la dezvoltarea ramurii a principalelor top companii (paragrafele 2.3. și 3.2., anexele 14, și 24), precum și prin elaborarea unor principii de colaborare pentru companiile din Republica Moldova în vederea obținerii unor efecte sinergice pozitive (paragraful 3.2).

În realizarea obiectivului de *estimare a aportului ramurii de consultanță în economia Republicii Moldova și elaborarea unor indicatori de monitorizare a ramurii*, a fost identificat că piața de consultanță locală se caracterizează prin prezența în mare parte a companiilor de dimensiuni mici, ce generează cca 37 mil. EUR anual, cu o diversitate redusă de servicii, prestate mai mult pentru IMM-uri, care la rândul lor, au o capacitate scăzută de plată, precum și de a selecta consultanții potriviți. Pe lângă aceasta, companiile din ramură se confruntă și cu insuficiența consultanților calificați, slabă reglementare a profesiei de consultant și monitorizare a ramurii. Pe de altă parte, consultanța în Republica Moldova a devenit o componentă importantă a dezvoltării economice, oferind suport antreprenorilor și stimulând gândirea antreprenorială și managerială. Recent, colaborarea dintre consultanți și mediul academic a crescut, promițând dezvoltarea ramurii și pregătirea tinerilor specialiști.

A fost adus propriul aport în cercetare prin identificarea etapelor de evoluție a ramurii date în Republica Moldova (paragraful 3.1.), segmentarea serviciilor de consultanță de pe piață în baza segmentării internaționale (paragraful 2.1., *Figura 2.1.*), precum și prin estimarea indicelui de consultanță al țării (paragraful 3.1.), conform metodologiei internaționale, ce indică pregătirea țării pentru proiecte de consultanță, și care s-a dovedit a fi mai mic decât media pe țările analizate în capitolul 2. Totodată, cercetând rezultatele din sondajul a 42 de companii din ramură, au fost identificate și prioritizate după importanță câțiva indicatori pentru monitorizarea ramurii (paragraful 3.1., *Tabelul 3.5.*), accentul fiind pus pe “Gradul de satisfacție al clienților față de calitatea serviciilor”, și „Gradul de încredere al clienților față de expertiza consultanților locali”.

Cel de-al 4-lea obiectiv al cercetării - *elaborarea unui model de management al sinergiei, necesar pentru realizarea contribuției la dezvoltarea ramurii, pentru întreprinderile de consultanță din Republica Moldova* – a fost realizat printr-un proces mai complex, care a rezultat în primul rând în demonstrarea necesității unui astfel de model, identificată în baza sondajului companiilor de pe piață (paragraful 3.2.). Majoritatea respondenților, astfel, consideră că o companie de consultanță ar trebui să contribuie la dezvoltarea ramurii prin strategia sa, și sunt de acord să includă aceste obiective în strategiile sale, iar practicile de sinergie sunt considerate că aduc companiilor beneficii mai mari decât cele actuale. Strategia axată pe inovații și capacitatea de a se adapta la schimbări sunt prioritare în acest sens. Am constatat, în cadrul acestui sondaj, că,

actualmente, companiile de consultanță contribuie satisfăcător la creșterea calității serviciilor din ramură și colaborează în principal cu partenerii. Mai mult decât atât, majoritatea consideră că gestionarea unei strategii este mai ușoară atunci când se colaborează, mai ales în proiecte complexe finanțate de donatori.

Astfel, noi am elaborat un Model sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii (paragraful 2.3., *Figura 2.12*), bazat pe câteva elemente: lanțul de valoare adaptat pentru ramura de consultanță în baza modelului lui Porter M. (paragraful 2.2., *Figura 2.9.*), cadrul celor 5 forțe concurențiale, PESTEL și SWOT analizate pentru ramura de consultanță în Republica Moldova (paragraful 3.1.). Implementarea Modelului a fost expusă de autor, în baza analizei practicilor de sinergie ale grupului de companii ProConsulting Group, și reflectă următoarele etape: analiza mediului intern, care a identificat un potențial înalt al companiei de a realiza contribuție la dezvoltarea ramurii și sinergie, analiza mediului ramural, macromediului, analiza SWOT, selectarea practicilor de sinergie potrivite (bazate pe parteneriate inter- și intra-ramurale), stabilirea obiectivelor și indicatorilor sinergici și de contribuție la dezvoltarea ramurii, și acțiunilor corespunzătoare (planul de acțiuni are un buget de 500 mii MDL, pentru 3 ani). Am prezentat și definiția unui proiect sinergic (pag. 143).

În procesul de *elaborare a unor indicatori pentru evaluarea sinergiei obținute pentru o companie de consultanță*, noi am delimitat inițial efectele sinergice cantitative de cele calitative, în baza practicilor de sinergie ProConsulting Group (paragraful 3.3., *Tabelul 3.7.*). Astfel, experiența companiei a demonstrat, per general, posibilitatea calculului anumitor indicatori, în baza metodologiei Balanced Scorecard, precum: creșterea profitabilității practicilor de sinergie, îmbunătățirea imaginii la clienți și donatori, creșterea numărului de proiecte sinergice și calității acestora, optimizarea proceselor din contul efectelor sinergice și instruirea personalului, etc. Am elaborat formulele de calcul pentru fiecare indicator (Anexa 33).

În procesul de *elaborare a recomandărilor de implementare a modelului de management al sinergiei*, reprezentat prin Modelul sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii, am identificat riscuri potențiale legate de implementare. Aceste riscuri includ nerealizarea obiectivelor de vânzări pentru proiectele sinergice și amenințările la adresa imaginii companiei, generate de posibilele efecte sinergice negative. Majoritatea acestor riscuri derivă din colaborarea cu parteneri nepotrivii sau din lipsa pregătirii adecvate a personalului pentru a gestiona practicile sinergice. În vederea atenuării acestor riscuri, am identificat măsuri preventive care se concentrează în principal pe stabilirea unui sistem de monitorizare constantă a efectelor sinergice și pe selecția atentă a partenerilor. Pe lângă monitorizarea riscurilor, am înaintat câteva recomandări de implementare eficiente a Modelului propus, relevante pentru o companie din ramură, precum: instruirea și

promovarea sinergiei în cadrul companiei, cercetarea bunelor practici relevante și alinierea la asociația de profil, urmărirea pașilor Modelului în consecutivitatea propusă, evaluarea potențialului de a realiza sinergie în baza lanțului de valoare adaptat, stabilirea unor obiective clare pentru practicile de sinergie, cu indicatori, acțiuni și buget realizabili.

Concluziile rezultate din realizarea obiectivelor cercetării, astfel, **au permis validarea ipotezelor lucrării**. În acest sens, activitatea ProConsulting Group, expusă în capitolul III denotă o strategie, care s-a soldat cu efecte sinergice pozitive, precum și o contribuție majoră la dezvoltarea ramurii, și rentabilitate de 24% în medie pe practicile sinergice, care este peste media profitabilității anuale de 11% pe tot grupul de companii. Creșterea avantajelor competitive a fost stimulată de efectele pozitive, inclusiv îmbogățirea bazei de cunoștințe corporative, îmbunătățirea imaginii în fața clienților și donatorilor, crearea de relații pe termen lung cu partenerii strategici, instruirea consultanților și achiziționarea de noi active, cum ar fi softuri specializate. Toate acestea ne-au permis să validăm ipoteza 2: “Prin aplicarea practicilor de sinergie pentru a contribui la dezvoltarea ramurii, o întreprindere poate obține avantaje competitive mai mari decât în cazul în care nu utilizează aceste practici”.

Totodată, rezultatele cercetării științifice fundamentale, expuse în capitolele I și II, precum și rezultatele sondajului pe companiile de consultanță în afaceri și management din Republica Moldova, expus în capitolul III, au validat ipoteza 1: „Companiile de consultanță prin strategia sa contribuie la dezvoltarea ramurii în care activează”.

În procesul de căutare de soluții pentru ***problema științifică importantă*** ce constă în lipsa unui Modelul sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii pentru companiile de consultanță din Republica Moldova, ce ar confirma *oportunitatea promovării sinergiei* în domeniul de consultanță în afaceri și management, în vederea *aplicării practicilor de sinergie* în baza unor indicatori de performanță clari și realizabili, formulăm următoarele **recomandări**, având în vedere nivelele de implementare – companie, asociațiile de profil și nivelul macromediului.

Recomandări pentru companiile din ramură:

- Adoptarea unei abordări manageriale centrate pe promovarea colaborării, cu scopul de a obține avantaje reciproce pentru toate entitățile implicate, și care constă în identificarea și implementarea de soluții care să amplifice efectele sinergice și să influențeze evoluția ramurii prin contribuția strategică a companiei.
- Selectarea partenerilor în funcție de experiența acestora în practici de sinergie și estimarea efectelor sinergice potențiale ale unui parteneriat.
- Instruirea angajaților în domeniul sinergiei pentru ca aceștia să conștientizeze aportul personal la obținerea efectelor sinergice și la dezvoltarea ramurii în general.

- Utilizarea Modelului sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii, elaborat în cadrul prezentei cercetări, ținând cont de etapele indicate, strategia companiei de consultanță, experiența în realizarea de sinergii și aport în ramură, și de riscurile și recomandările de implementare a modelului.
- Urmărirea de către companiile de consultanță a tendințelor de pe piață, și bunelor practici aferente diverselor proiecte de colaborare intra- și interramurale, în vederea identificării oportunităților de sinergie.
- Aderarea companiilor de consultanță la asociații de profil, în vederea realizării contribuției sale la dezvoltarea ramurii, și promovarea practicilor de sinergie.

Recomandările pentru asociațiile de profil (în special ACAM), se referă la:

- Monitorizarea anuală a evoluției ramurii, în special prin calculul indicatorilor propuși în prezenta teză. De asemenea, este necesar să se măsoare aportul ramurii la economia țării prin indicii naționali de consultanță.
- Realizarea, cu suportul donatorilor interesați, a unui studiu pe piața consultanței în afaceri și management, pentru a identifica preferințele clienților și a descoperi oportunitățile de diversificare a serviciilor și co-creare.
- Diseminarea cunoștințelor privind bunele practici de colaborare și parteneriat în ramură, crearea unui rating al companiilor de consultanță, fundamentat pe impactul sinergic generat prin colaborare, care ar stimula conștientizarea și ar motiva implicarea consultanților în generarea sinergiilor.
- Instruirea consultanților în managementul sinergiei, inclusiv în specificul colaborării în proiecte complexe, căutare de parteneri potriviți, și proiecte relevante.
- Promovarea standardelor și certificării în domeniu prin dezvoltarea unor programe de certificare și acreditare conform rigorilor internaționale, care au ca obiectiv fundamental consolidarea credibilității serviciilor furnizate pe piață și creșterea vizibilității în fața donatorilor.
- Colaborarea cu asociațiile europene și internaționale de profil, în special în proiecte care ar aduce efecte sinergice în dezvoltarea ramurii în Republica Moldova.

Recomandările pentru nivelul macromediului se referă la:

- Reglementarea ramurii prin elaborarea Standardului ocupațional pentru profesia de consultant în management, ținând cont de ISO 20700 și competențele CMC, în vederea trierii consultanților calificați și creșterii capacității clienților de a selecta consultanții potriviți. Această recomandare vizează, în special, Ministerul Educației și Cercetării,

Ministerul Muncii și Protecției Sociale, precum și unele organizații guvernamentale relevante (i.e. ODA), în colaborare cu sectorul asociativ (ACAM, AFAM, AIM, etc.).

- Elaborarea unui Program de Master în domeniul consultanței în afaceri și management pentru studenții instituțiilor relevante. Această recomandare vizează activitatea instituțiilor de învățământ relevante (i.e. ASEM, USM, UTM), Ministerul Educației și Cercetării, și asociația de profil ACAM.
- În scopul stimulării cercetărilor în domeniul managementului sinergiei, și transpunerii Modelului sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii în alte sectoare ale economiei, se recomandă crearea unui curs opțional în instituțiile de învățământ, pentru ciclul II de studii. Astfel, va fi fundamentată baza de cunoștințe pentru tinerii angajați, iar consultanții tineri vor fi motivați din start spre o gândire cu “efect de sinergie”. Această recomandare se referă la activitatea instituțiilor de învățământ relevante (i.e. ASEM, USM, UTM).
- Elaborarea unui Program Național pentru ramura de consultanță, cu o strategie de dezvoltare și promovare a serviciilor de consultanță în țară, mai cu seamă, unde necesitățile de consultanță sunt stringente, iar oferta locală de servicii profesionale este insuficientă. Această activitate vizează nu doar Guvernul, ci și aportul unor donatori. Recomandarea dată, pe termen lung, ar stimula, dezvoltarea practicilor de sinergie atât intra-, cât și interramurale, la nivel național (mai cu seamă din colaborările mediului academic și profesional). Implementarea acestei recomandări vizează mai mulți actori, cum ar fi organizațiile de profil și relevante domeniului (i.e. ACAM, ODA, AIPA), organizațiile de suport și donatorii (i.e. Camera de Comerț și Industrie, Agenția de Investiții, BERD Programul BAS), precum și ministerele ce promovează politicile de stat în domeniul economiei și stimulare a antreprenoriatului (i.e. Ministerul Dezvoltării Economice și Digitalizării, Ministerul Agriculturii și Industriei Alimentare).

Prin urmare, consultanța în Republica Moldova mai are loc de creștere, iar dezvoltarea managementului sinergiei în strategia companiilor din ramură va permite acestora nu doar să activeze mai bine într-un mediu complex, ci și să ofere un suport mai calitativ clienților. Și, până la urmă, după cum a zis Michael Porter, strategia înseamnă să faci lucrurile altfel, nu doar mai bine, decât concurenții, iar sinergia este „despre a face ceva diferit”.

Bibliografie

Surse bibliografice în limba română

1. AMBROS, M. *Strategii de dezvoltare a comerțului cu amănuntul în Republica Moldova: tz. dr. în șt. econ.* Chișinău, 2008. 165 p.
2. *B2BHint* [online]. 2022 [citată 20.03.2023]. Disponibil: <https://b2bhint.com>.
3. BELOSTECINIC, G. *Parteneriatul în distribuție*. Chișinău: ASEM, 2002. 155p. ISBN 978-9975-75-494-1.
4. BELOSTECINIC, M. Schimbările organizaționale: provocări și probleme. In: *Analele Academiei de Studii Economice din Moldova*. 2004, vol. 2, pp. 165-168. ISSN 9975-75-223-3.
5. BILAȘ, L. Reengineeringul sau adaptarea organizației la schimbări. *Economica*. 2002, nr. 2, pp. 47-52. ISSN 1810-9136.
6. *Biroul istoriilor de credit Infodebit* [online]. 2022 [citată 07.11.2022]. Disponibil: <https://www.infodebit.md>.
7. BUGAIAN, L. *Managementul strategic al costurilor*. Chișinău: CEP USM, 2007. 251 p. ISBN 978-9975-70-169-3.
8. CHICU, V. Managementul sinergiei. *Didactica Pro: revista de teorie și practică educațională*. 2008, nr. 4-5(50-51), pp. 9-11. ISSN 1810-6455.
9. *Clasificatorul Activităților din Economia Moldovei (CAEM)* [online]. BNS, 2019 [citată 07.11.2022]. Disponibil: <https://data.europa.eu/data/datasets/5188-clasificatorul-activitatilor-din-economia-moldovei-caem?locale=ro>
10. COTELNIC, A. Prioritatea calității în contextul numeroaselor strategii concurențiale ale întreprinderii. *Economica*. 2003, nr. 1, pp. 6-10. ISSN 1810-9136.
11. COTELNIC, A. Schimbările organizaționale și impactul acestora asupra culturii antreprenoriale. *Economica*. 2008, nr. 63(3), pp. 20-25. ISSN 1810-9136.
12. COTELNIC, A. *Sisteme de planificare în afaceri*. Chișinău: ASEM, 2018. 280 p. ISBN 978-9975-75-920-5.
13. COTELNIC, A., **RADOV, M.** Implementarea principiilor managementului calității la întreprinderile din Republica Moldova. *Economie și finanțe*. 2001, nr. 2, pp. 35-38.
14. *Data2B* [online]. 2022 [citată 20.03.2023]. Disponibil: <https://www.data2b.md>
15. Date din Registrul de stat al unităților de drept privind întreprinderile înregistrate în Republica Moldova. In: *Portalul Guvernamental al Datelor Deschise* [online]. 2022 [citată 17.02.2022].

Disponibil: <https://date.gov.md/ckan/ro/dataset/11736-date-din-registrul-de-stat-al-unitatilor-de-drept-privind-intreprinderile-inregistrate-in-repu>

16. DOROGAIA, I., MOVILĂ, I., SUSLENCO, A. *Managementul strategic al potențialului uman*: monografie colectivă. Coord.: Irina Movilă. Bălți: Presa universitară bălțeană, 2014, 192 p. ISBN 978-9975-50-138-5.
17. DRAGALIN, I., **RADOV, M.** Publicitatea online și purtătorii publicității exterioare - beneficii economice și integrarea dezvoltării ecologice [online]. In: *Paradigme moderne în dezvoltarea economiei naționale și mondiale, ed. 1*: conf. șt. intern., 28-29 oct. 2022. Chișinău: CEP USM, 2022, pp. 161-170 [citată 10.02.2022]. ISBN 978-9975-62-488-6. Disponibil: <https://zenodo.org/record/7543787#.ZDkKEXZBzIU>
18. DRAGNEV, V. *Strategia de dezvoltare a industriei vinicole din Republica Moldova în baza integrării agroindustriale*: autoref. tz. dr. în șt. econ. Chișinău, 2006. 30 p.
19. *Etică, bune practici și sisteme de asigurare a profesionalismului în consultanță* [online]. București: AMCOR, 2010 [citată 10.02.2022]. Disponibil: <https://www.finantare.ro/stire-13976-Etica-bune-practici-si-sisteme-de-asigurare-a-profesionalismului-in-consultanta.html>.
20. *Ghid practic pentru profesia de consultant în management. Pregătirea consultaților profesioniști în management și dezvoltarea afacerilor* [online]. București: Svasta Srl, 2004. [citată 25.03.2022]. Disponibil: http://www.svasta.ro/_upload/biblioteca/documents/GHID_consultant_prof.pdf.
21. GROSSU, A. Metodologia implementării managementului de proiect în contextul dezvoltării economiei mondiale. In: *Particularitățile dezvoltării economiei mondiale în condițiile globalizării*: conf., 15 aprilie 2016, pp. 421-431. Chișinău, 2016. ISBN 978-9975-3092-7-1.
22. GUȚU, V. Sinergia proiectării strategiilor didactice. In: *Simpozionul Pedagogic Internațional Tehnologii didactice moderne: în memoriam dr. hab., prof. univ. Stela Cemortan*, 26-27 mai 2016. Chișinău: Cavaioli, 2016, pp. 174-177. ISBN 978-9975-48-102-1.
23. HRIȘCEV, E. *Managementul firmei*. Chișinău: ASEM, 1998. 398 p. ISBN 997-5750-10-9.
24. HRIȘCEV, E. Planificarea strategică – baza restructurării întreprinderilor. *Economica*. 2002, nr. 3-4, pp. 28-35. ISSN 1810-9136.
25. HRIȘCEV, E., URECHEAN, S. Organizarea managementului strategic. *Economica*. 2001, nr. 4, pp. 22-33. ISSN 1810-9136.
26. ISTOCESCU, A. *Strategia și managementul strategic al firmei*. București: ASE, 2003. 146 p. ISBN 9735943441.
27. KAKU, M. *Fizica viitorului*. București: Editura Trei, 2020. 680 p. ISBN 978-606-40-0781-0.

28. LUNDELL, D. *Arta războiului de Sun Tzu pentru oamenii de afaceri și investitori*. București: Rentrop & Straton, 2006. 225 p. ISBN 973-8154-10-3.
29. *Manualul consultantului în management*. București: AMCOR, 1992. 612 p. ISBN 073-95607-1-7.
30. MARIAN, L. *Strategii manageriale de firmă*. Tg. Mureș: Universitatea „Petru Maior”, 2001. 171 p. ISBN 9789738084315.
31. MIRONOV, S. *Dezvoltarea managementului afacerilor mici și mijlocii în condițiile economiei concurențiale*: tz. dr. în șt. econ. Chișinău, 2011. 172 p.
32. OLEINIUC, M. Elaborarea metodologiei de evaluare a performanțelor strategiei de management la întreprinderile de panificație din Republica Moldova. In: *Aspecte ale dezvoltării potențialului economico-managerial în contextul asigurării securității naționale* [online]: conf., 6-7 iulie 2015. Bălți: USARB, 2015, pp. 128-132 [citată 01.03.2022]. ISBN 978-9975-132-35-0. Disponibil: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/128-132_33.pdf
33. OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. *Business Model Generation*. Traducere din engleză: DOROBANȚU, D. București: Publica, 2017. 282 p. ISBN 978-606-722-231-9.
34. *Piața de consultanță în management din Republica Moldova* [online]. București: AMCOR, 2020 [citată 15.09.2022]. Disponibil: https://amcor.ro/wp-content/uploads/2020/10/Studiu_piata_2020_RM_v3.pdf.
35. *Piața de consultanță în management din Republica Moldova* [online]. București: AMCOR, 2021 [citată 15.09.2022]. Disponibil: https://amcor.ro/wp-content/uploads/2021/10/Studiu_piata-2021-RM_logo.pdf
36. POPA, A. *Managementul strategic al dezvoltării regionale în contextul integrării în spațiul european*: tz. dr. hab. în șt. econ. Chișinău, 2008. 290 p.
37. POPESCU, R. Excelența durabilă a întreprinderilor industriale. Evaluarea acumulărilor de sinergie. In: *Economia Seria Management* [online]. 2005, nr. VIII(1), pp. 137-151 [citată 20.04.2022]. ISSN 2344-4436. Disponibil: <http://www.management.ase.ro/reveconomia/2005-1/13.pdf>
38. PORTĂRESCU, S. *Particularitățile planificării strategice în firmele de consulting în condițiile tranzitorii*: tz. dr. în șt. econ. Chișinău, 2000. 148 p.
39. PRISAC, I. Potențialul teoretico-metodologic al sinergeticii pentru știința contemporană. *Revista de Filosofie, Sociologie și Științe Politice* [online]. 2006, nr. 1-2(141), pp. 132-135 [citată 28.03.2023]. ISSN 19572294. Disponibil:

https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/Potentialul%20teoretico_metodologic%20al%20sinergeticii.pdf

40. **RADOV, M.** Obstacole legislative în alegerea strategiilor manageriale ale firmelor din ramura industriei publicității exterioare în Moldova. In: *Simpozionul Științific Internațional al Tinerilor Cercetători*, ed. a 6-a, 18-19 apr. 2008. Chișinău: ASEM, 2008, pp. 14-16. ISBN 978-9975-75-414-9.
41. **RADOV, M.** Dezvoltarea publicității exterioare sociale prin prisma managementului strategic. In: *Creșterea economică – prioritatea națională în contextual integrării în Uniunea Europeană*: conf. șt. intern., 29-30 oct. 2008. Chișinău: USM, 2008, pp. 343-346. ISBN 978-9975-70-779-4.
42. **RADOV, M.** Criza ramurii: timpul creării strategiilor de grup (sectorul publicității exterioare). In: *Simpozionul Științific Internațional al Tinerilor Cercetători*, ed. a 7-a, 10-11 apr. 2009. Chișinău: ASEM, 2009, vol. 1, pp. 78-81. ISBN 978-9975-75-472-9.
43. **RADOV, M.** Mobilizarea strategică – condiția depășirii crizei economice în ramură. *Economica* [online]. 2009, nr. 5(69). pp. 14-19 [citat 20.01.2023]. ISSN 1810-9136. Disponibil: https://ase.md/files/publicatii/economica/ec2009_5.pdf
44. **RADOV, M.** Particularitățile managementului strategic în publicitate. In: *Simpozionul Științific Internațional al Tinerilor Cercetători*, ed. a 8-a, 28-29 apr. 2010. Chișinău: ASEM, 2010, pp. 48-50. ISBN 978-9975-75-543-6.
45. **RADOV, M.** Sistemul de indicatori echilibrați: realizarea sinergetică a strategiei. *Economica* [online]. 2010, nr. 2(72), pp. 34-40 [citat 20.01.2023]. ISSN 1810-9136. Disponibil: https://ase.md/files/publicatii/economica/ec2010_2.pdf
46. **RADOV, M.** Necesitatea abordării managementului strategic prin contribuția întreprinderii la dezvoltarea ramurii. *Economica* [online]. 2010, nr. 3(73), pp. 94-97 [citat 20.01.2023]. ISSN 1810-9136. Disponibil: https://ase.md/files/publicatii/economica/ec2010_3.pdf
47. **RADOV, M.** Modelul sinergetic de dezvoltare a ramurii (pe exemplul ramurii publicității exterioare). In: *Strategii și politici de management în economia contemporană prilejuită de împlinirea a 70 de ani de la nașterea regretatului prof. univ. dr. hab., mem. coresp. al AȘM, Rector ASEM E. Hrișcev*: conf. șt. intern, 30-31 martie 2012. Chișinău: ASEM, 2012, pp.116-121. 279 p. ISBN 978-9975-75-596-2.
48. **RADOV, M.** Viitorul este sinergic. Necesitatea contribuției la dezvoltarea ramurii (pe exemplul ramurii de consultanță în afaceri și management din Moldova). In: *Adaptabilitatea - competență soft în atingerea sustenabilității în context (post) pandemic. Abordări*

- interdisciplinare*: confer. șt.-practică intern., 27 mai 2022. Iași: Tehnopres, 2022, pp. 150-159. 231 p. ISBN 978-606-687-502-8.
49. ROȘCA-SADURSCHI, L. *Dezvoltarea antreprenoriatului prin inovații (în baza industriei alimentare din Regiunea de Dezvoltare Sud)*: tz. dr. în șt. econ. Chișinău, 2017.
 50. ROTARU, A. Considerații generale privind paradigma sinergetică a autoorganizării și organizării sistemelor de cercetare-dezvoltare. *Academos*: Revistă de știință, inovare, cultură și artă [online]. 2008, nr. 3(10), pp. 21-24 [citată 28.03.2023]. ISSN 1857-0461. Disponibil: <http://akademos.asm.md/files/Academos%202008%209%20CONSIDERA%C5%A2II%20GENERALE%20PRIVIND%20PARADIGMA%20SINERGETIC%C4%82%20A%20AUTOORGANIZ%C4%82RII%20C5%9EI%2020ORGANIZ%C4%82RII%20SISTEMELOR%20DE%20CERCETARE%20DEZVOLTARE.pdf>
 51. ROTARU, A. Aspecte sinergetice ale indicatorilor de evaluare a performanțelor științifice, dezvoltării tehnologice și inovării. *Academos*: Revistă de știință, inovare, cultură și artă. 2009, nr. 2(13), pp. 26-28. ISSN 1857-0461.
 52. ROTARU, A., GANEA, V. Contribuții sinergetice la dezvoltarea activității inovatoare. *Economica*. 2008, nr. 3(63), pp. 5-7. ISSN 1810-9136.
 53. SOLCAN, A. Tendințe de dezvoltare ale serviciilor de consultanță în Republica Moldova. *Economica* [online]. 2021, nr. 4(118), pp. 7-16 [citată 27.02.2022]. ISSN 1810-9136. Disponibil: https://irek.ase.md/xmlui/bitstream/handle/123456789/1847/Angela%20SOLCAN_ECONOMICA%20nr%204%202021.pdf?sequence=1&isAllowed=y
 54. STRATAN, A., PERCIUN, R., OLEINIUC, M. *Management strategic*. Chișinău: Editura IEFS, 2012. 360 p. ISBN 978-9975-4326-7-2.
 55. ȚURCAN, R. Creșterea performanțelor întreprinderilor vinicole din Republica Moldova în baza promovării strategiei de integrare pe verticală. *Meridian Ingineresc*. 2006, nr. 2, pp. 86-90. ISSN 1683-853X.
 56. ȚURCANU, G. Fuziunile și preluările în managementul corporativ. In: *Rolul științei și învățământului economic în realizarea reformelor economice din Republica Moldova*: conf. intern., 25-26 sept. 2003. Chișinău: ASEM, 2003, vol. 1, pp. 32-35. ISBN 9975-75-202-0.
 57. ȚURCANU, G. Direcții decizionale pentru îmbunătățirea calității produselor/serviciilor/sistemelor în Republica Moldova. In: *Strategii și politici de management în economia contemporană*: conf. naț. cu participare intern., ed. a 3-a, 28-29 mar. 2014. Chișinău, 2014, pp. 14-18. ISBN 978-9975-75-678-5.

58. SÂRBU, I. Managementul cunoașterii ca element a sistemului inovațional în economia de piață. In: *Strategii și politici de management în economia contemporană*: conf. naț. cu participare intern., ed. a 4-a, 27-28 mar. 2015. Chișinău: ASEM, 2015, pp. 7-9. ISBN 978-9975-75-722-9.
59. ȘIȘCAN, Z. *Fundamentarea de noi abordări ale managementului strategic și cros-cultural*: tz. dr. hab. în șt. econ. Chișinău, 2006. 257 p.
60. ȘIȘCAN, Z. Perfecționarea managementului strategic al științei și învățământului în economia globală informațională. In: *Instruirea și cercetarea: modalități de integrare*: conf. intern., 16 apr. 2008, pp. 168-181. Chișinău, 2008. ISBN 978-9975-75-419-4.
61. ZUBCO, R. Rolul serviciilor de consultanță și outsourcing în formarea capitalului intelectual al întreprinderii. *Economica* [online]. 2015, nr. 4(94), pp. 40-46 [citat 27.02.2022]. ISSN 1810-9136. Disponibil: https://irek.ase.md/xmlui/bitstream/handle/123456789/205/ZubcoR_ec_2015_4.pdf?sequence=1&isAllowed=y
62. ZUBCO, R. *Dezvoltarea activității de consultanță și outsourcing internațional în Republica Moldova*: tz. dr. în șt. econ. [online]. Chișinău, 2016. 175 p. [citat 23.02.2023]. Disponibil: http://www.cnaa.md/files/theses/2016/24675/roman_zubco_thesis.pdf

Surse bibliografice în limba engleză

63. ANSOFF, I. Strategies for diversification. *Harvard Business Review* [online]. 1957, nr. 35(5), pp. 113-124 [citat 16.01.2022]. ISSN 0017-8012. Disponibil: <https://archive.org/details/strategiesfordiversificationansoff1957hbr>
64. ANSOFF, I. *Corporate Strategy*. London: Sidgwick & Jackson, 1986. 205 p. ISBN 0283993545.
65. ARMBRUSTER, T., KIPPING, M. Strategy Consulting at the Crossroads: Technical Change and Shifting Market Conditions for Top-Level Advice. *International studies of management and organizations*. 2002, nr. 32(4), pp. 19-42. ISSN 1558-0911.
66. BAAIJ, M. *An introduction to management consultancy*. London: Sage Publication, 2013. 600 p. ISBN 978-1446256121.
67. BARNARD, C. *The functions of the executive*. Reprint ed. Cambridge: Harvard University Press, 1971. 334 p. ISBN 978-0674328037.
68. BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991, nr. 17(1), pp. 99–120. ISSN 0149-2063.
69. BEAUCHENE, V., CUNNINGHAM, M. The end of management as we know it. In: *Boston Consulting Group* [online]. 2020 [citat 16.01.2022]. Disponibil:

<https://www.strategosinstitute.com/uploads/52fde97f8634449b9a20c0ff3431f4c7618801819a943fcc0ae5981a82de5902.pdf>

70. BISWAS, S., TWITCHELL, D. *Management Consulting: A Complete Guide to the Industry*. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons Inc., 1999. 336 p. ISBN 978-0-471-44401-5.
71. BLANCHARD, B., BLYLER, J. *System engineering management*. New Jersey: John Wiley, 2016. 576 p. ISBN 978-1-119-22532-4.
72. BLOCK, P., MARKOWITZ, A. (2001). *The Flawless Consulting Fieldbook and Companion: A Guide Understanding Your Expertise*. 1st ed. San Francisco: Pfeiffer, 2001. 482 p. ISBN 0-7879-4804-7.
73. BODENSTEIN, R. et al. National Consulting Index Global Report. In: *ICMCI The International Council of Management Consulting Institutes* [online]. 2020 [citat 21.11.2021]. Disponibil: <https://www.cmc-global.org/sites/default/files/public/nci-gr-2020.pdf>
74. BOUWMEESTER, O., WERVEN, R. Consultants as legitimizers: Exploring their rhetoric. *Journal of Organizational Change Management*. 2011, nr. 24(4), pp. 427-441. ISSN 0953-4814.
75. BUCHANAN, D., HUCZYNSKI, A. *Organizational behavior: an introduction text*. 5th ed. London: Prentice Hall, 2003. 999 p. ISBN 978-0273682226.
76. BUONO, A. *Knowledge and Value Development in Management Consulting*. Vol. 2. Greenwich: Information Age Publishing, 2002. 288 p. ISBN 1-931576-02-5.
77. BREUER, C. et al. Trust in teams: A taxonomy of perceived trustworthiness factors and risk-taking behaviours in face-to-face and virtual teams. *Human Relations Journal* [online]. 2019, nr. 73(4), pp. 1-32 [citat 30.03.2022]. ISSN 0018-7267. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/331181529_Trust_in_teams_A_taxonomy_of_perceived_trustworthiness_factors_and_risk-taking_behaviors_in_face-to-face_and_virtual_teams/link/5c8fdb13299bf14e7e84ad3d/download
78. BUZDUGAN, A. The Synergy Between Cyber and Nuclear Security. Case Study of Moldova. *NATO Science for Peace and Security Series C: Environmental Security*. 2020, nr. 1, pp. 223-231. ISSN 1874-6519.
79. CAMPBELL, A. Desperately seeking synergy. *Harvard Business Review* [online]. 1998, [citat 30.03.2022]. ISSN 0017-8012. Disponibil: <https://hbr.org/1998/09/desperately-seeking-synergy>
80. CAMPBELL A., LUCHS, K. *Strategic Synergy*. International Thompson Business Press, 1998. 340 p. ISBN 1861522223.

81. CAPON, N. *Capon's Marketing Framework*. 4th ed. Wessex Press, Inc., 2016. 524 p. ISBN 978-0986402333.
82. CHAFFEE, E. Three Models of Strategy. *The Academy of Management Review*. Academy of Management, 1985, nr. 10(1), pp. 89-98. ISSN 0363-7425.
83. CHANDLER, A. *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*. Reprint of 1962 ed. Connecticut: Martino Fine Books, 2013. 480 p. ISBN 978-1614275084.
84. CHRISTENSEN, C., OVERDORF, M. Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard Business Review* [online]. 2000, nr. 78(2), pp. 67-75 [citat 10.02.2022]. ISSN 0017-8012. Disponibil: <https://hbr.org/2000/03/meeting-the-challenge-of-disruptive-change>
85. CHRISTENSEN, C. et al. *Business policy: Text and cases*. 4th ed. Irwin Homewood, 1978. 846 p. ISBN 0-256-01989-4.
86. COLLINS, J. Turning goals into results: the power of catalytic mechanisms. *Harvard Business Review* [online]. 1999, nr. 77(4), pp. 70-82 [citat 10.02.2022]. ISSN 0017-8012. Disponibil: <https://hbr.org/1999/07/turning-goals-into-results-the-power-of-catalytic-mechanisms>
87. *Consulting industry*. *Consultancy.org* [online]. 2022 [citat 07.12.2022]. Disponibil: <https://www.consultancy.org/consulting-industry/global>.
88. CORNING, P. *Holistic Darwinism: Synergy, Cybernetics, and the Bioeconomics of Evolution*. University of Chicago Press, 2005. 504 p. ISBN 978-0226116136.
89. COTELNIC, A., BILAȘ, L. Effective team collaboration in the information age: the importance of a flexible team building methodology in business organizations. In: *Збірник тез МНІК* [online], pp. 106-111. Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2020 [citat 10.02.2022]. ISBN 978-617-7572-36-6. Disponibil: <http://doi.org/10.5281/zenodo.3905197>
90. COVEY, S. *The 7 habits of highly effective people: powerful lessons in personal change*. Free Press, 1989. 372 p. ISBN 978-0-7432-6951-3.
91. CROSBY, Ph. *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York: McGraw-Hill, 1979. 309 p. ISBN 978-0070145122.
92. DAMODARAN, A. The Value of Synergy [online]. *Stern School of Business*, 2005 [citat 10.02.2022]. Disponibil: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pdfiles/papers/synergy.pdf>
93. DAVIDOW, W., UTTAL, B. *Total Customer Service: The Ultimate Weapon*. New York: Harper Collins Publishers, 1989. 227 p. ISBN 978-0060161804.

94. DEARDORFF, D., WILLIAMS, G. Synergy Leadership in Quantum Organizations. *Fesserdorff Consultants* [online]. 2006 [citat 10.02.2022]. Disponibil: <https://www.rockypeaklc.com/synleader08.pdf>
95. DELIOS, A., SINGH, K. *Mastering Business in Asia: Strategy for Success in Asia*. Singapore: John Wiley & Sons, 2012. 228 p. ISBN 978- 0470821374.
96. DEMING, W. E. *Quality, Productivity, and Competitive Position*. Massachusetts Inst Technology, 1982. 373 p. ISBN 978-0911379006.
97. DRUCKER, P. *The practice of management*. New York: Harper & Row, 1954. 404 p. ISBN 978-0330-02-031-2.
98. DRUCKER, P. *The Concept of the Corporation*. London: Routledge, 1993. 330 p. ISBN 1-56000-625-0.
99. DUDIK, E. *Strategic renaissance: new thinking and innovative tools to create great corporate strategies*. New York: AMACOM, 2000. 272 p. ISBN 0814405517.
100. ECHEVERRI, P., SKALEN, P. Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation. *Marketing Theory* [online]. 2011, nr. 11(3), pp. 351-373 [citat 14.11.2021]. ISSN 1470-5931. Disponibil: <http://kau.diva-portal.org/smash/get/diva2:493823/FULLTEXT01>
101. EISENHARDT, K., JEFFREY, A. Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*. 2000, nr. 21(10/11), pp. 1105-1121. ISSN 1097-0266.
102. ENGERT, O., ROSIELLO, R. *Opening the aperture I: A McKinsey perspective on value creation and synergies. Perspectives on merger integration* [online]. McKinsey & Company, 2010 [citat 14.11.2021]. Disponibil: https://www.mckinsey.com/client_service/organization/latest_thinking/~/_media/D74F0B9DCDAB4EAE918D2D578E7C7AF7.ashx
103. FAYOL, H. *General and Industrial Management*. London: Sir Isaac Pitman & Sons, 1949. 110 p. ISBN 978-0273408345.
104. FEIGENBAUM, A. *Total quality control*. New York: Mc-Graw Hill, 1991. 863 p. ISBN 978-0070203549.
105. FELIN, T., HESTERLY, W. The Knowledge-Based View, Nested Heterogeneity, and New Value Creation: Philosophical Considerations on the Locus of Knowledge. *The Academy of Management Review*, 2007, nr. 32(1), pp. 195–218. ISSN 0363-7425.
106. FICERY, K., HERD, T., PURSCHE, B. Where has all the synergy gone? The M&A puzzle. *Journal of business strategy*. 2007, nr. 28(6), pp. 29-35. ISSN 0275-6668.

107. FINCHAM, R. Management consultants. In: *Blackwell Encyclopedia of Sociology* [online]. Ritzer, G. (Eds.), 11 vol., 1st ed., pp. 2719-2722. Blackwell Publishing, 2007 [citat 04.09.2022]. ISBN 978-1-4051-2433-1. Disponibil: http://philosociology.com/UPLOADS/PHILOSOCIOLOGY.ir/Blackwell%20Encyclopedia%20of%20Sociology_George%20Ritzer.pdf
108. FOCH, F. *The Principles of War*. Reprint ed. Legare Street Press, 2022. 398 p. 978-1016183147.
109. FOLLET, M. *Creative experience*. Hawthorne: Reprint ed. Martino Fine Books, 2013. 324 p. ISBN 978-1614275282.
110. FORREST, J. Management aspects of strategic partnering. *Journal of General Management*. 1992, nr. 17(4), pp. 25-40. ISSN 1759-6106.
111. FOSTENLOKKEN, S., LOWENDAHL, B., REVANG, O. Knowledge development through client interaction: a comparative study. *Organization Studies*. 2003, nr. 24(6), pp. 859-879. ISSN 1741-3044.
112. FULLER, R. APPLEWHITE, E. *Synergetics 2: Further Explorations in the Geometry of Thinking*. 1st ed. New York: MacMillan Publishing Company, 1979. 592 p. ISBN 978-0025418806.
113. *Future of consulting report forecasts the rise of practical consultancy*. *Consultancy.eu* [online]. 2018 [citat 07.12.2022]. Disponibil: <https://www.consultancy.eu/news/319/future-of-consulting-report-forecasts-the-rise-of-practical-consultancy>
114. GAMMELSAETER, H. Managers and Consultants as Embedded Actors-Evidence from Norway. In: *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*. M. Kipping, L. Engwall (eds.), pp. 222-237. Oxford: Oxford University Press, 2002. 300 p. ISBN 978-0199242856.
115. GANTT, H. *Organizing for Work*. Reprint ed. Franklin Classics Trade Press, 2018. 140 p. ISBN 978-0341672098
116. GARDINER, G. *21st Century Manager: Meeting the Challenges and Opportunities of a New Corporate*. Reprint ed. Princeton: Petersons, 2001. 208 p. ISBN 978-1560794554.
117. GAUGHAN, P. *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings* [online]. 4th ed. New York: John While & Sons, 2007 [citat 10.12.2022]. ISBN 9780471705642. Disponibil: https://book.akij.net/eBooks/2018/April/5ad5c7343f3b0/Mergers,_acquisitions,_and_co.pdf
118. GHEORGHITĂ, M., NISTOR, D. Increasing the productivity of garment manufacturers thanks to consultancy services. *Journal of Social Sciences*. 2020, nr. 3(2), pp. 23 – 31. ISSN 2587-3490.

119. GLAISTER, K., HUSAN, R., BUCKLEY, P. *Strategic Business Alliances. An examination of the core dimensions*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2004. 224 p. ISBN 978-1843761778.
120. GLUCKLER, J., ARMBRUSTER, T. Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation. *Organization Studies* [online]. 2003, nr. 24(2), pp. 269-297 [citat 04.09.2022]. ISSN 1741-3044. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/240279679_Bridging_Uncertainty_in_Management_Consulting_The_Mechanisms_of_Trust_and_Networked_Reputation
121. GODIN, S. *Tribes: We need you to lead us*. 1st ed. Portfolio, 2008. 160 p. ISBN 978-1591842330.
122. GOODERHAM, P., GROGAARD, B., FOSS, K. *Global Strategy and Management: Theory and Practice*. Cheltenham: Edward Elgar Pub, 2019. 392 p. ISBN 978-1788114837.
123. GORDON, C. et. al. *Strategy is Digital: How Companies Can Use Big Data in the Value Chain*. Lausanne: 1st ed. Springer, 2017. 153 p. ISBN 978-3319311319.
124. GREINER, L., METZGER, R. *Consulting to Management*. 1st ed, 8th printing. London: Pearson PTR, 1982. 616 p. ISBN 978-0131691285.
125. GREINER, L., POULFELT, F. *Handbook of management consulting: The contemporary consultant: Insights from world experts*. 1st ed. Ohio: South-Western College Pub, 2004. 408 p. ISBN 0324290411.
126. GRONROOS, C. *Service management and marketing: managing the moment of truth in service competition*. Connecticut: Lexington Books, 1990. 320 p. ISBN 978-0669200355.
127. GRONROOS, C. Service Logic Revisited: Who Creates Value? And Who Co-Creates? *European Business Review*. 2008, nr. 20, pp. 298-314. ISSN 0955-534X.
128. GUENTHER, C., PIERSON, M., MODI, N. In chain we trust: transforming the life sciences supply chain. *Accenture* [online]. 2017 [citat 02.12.2022]. Disponibil: https://www.accenture.com/acnmedia/pdf-71/accenture_blockchain_innovations_life_sciences.pdf
129. HAKEN, H. *The science of structure: synergetics*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1984. 255 p. ISBN 0442237030.
130. HAMEL, G. *Leading the revolution*. New York: Penguin Books, 2000. 333 p. ISBN 1578511895.
131. HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. Strategic Intent. *Harvard Business Review* [online]. 1989, nr. 67(3), pp. 63-78 [citat 02.12.2021]. ISSN 0017-8012. Disponibil:

<https://motamem.org/wp-content/uploads/2019/09/Hamel-and-Prahalad-1989-STRATEGIC-INTENT.pdf>

132. HANNAN, M., FREEMAN, J. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*. The University of Chicago Press, 1977, nr. 82(5), pp. 929-964. ISSN 1537-5390.
133. HASLAM, S. *The Consulting Readiness Index – a barometer for positioning and expanding your practice in today’s environment* [online]. ICMCI [citat 21.09.2022]. Disponibil: <https://docplayer.net/196851122-The-consulting-readiness-index-a-barometer-for-positioning-and-expanding-your-practice-in-today-s-environment.html>
134. HASLAM, S., ABDEL-JABER, T., BLACKMAN, A. *National Consulting Index 2022 edition* [online]. ICMCI [citat 21.03.2023]. Disponibil: https://www.cmc-global.org/sites/default/files/public/nci_2022_0.pdf
135. HESKETT, J. *Managing in the service economy*. Harvard Business School Press, 1986. 241 p. ISBN 978-0875841304.
136. HITT, M., HARRISON, J., IRELAND, R. *Mergers and acquisitions: a guide to creating value to stakeholders*. New York: Oxford university press, 2001. 240 p. ISBN 978-0195112856.
137. HOFER, C., SCHENDEL, D. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul: West Publishing, 1978. 234 p. ISBN 978-0829902136.
138. ISHIKAWA, K. *Introduction to Quality Control*. London: Reprint ed. Springer, 1989. 455 p. ISBN 978-9401176903.
139. *ISO 20700:2017 (en) Guidelines for management consultancy services* [online]. The International Organization for Standardization, 2017 [citat 02.12.2022]. Disponibil: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:20700:ed-1:v1:en>
140. ITAMI H. *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge: Harvard University Press, 1991. 200 p. ISBN 978-0674577718.
141. IVERSEN, M. *Concepts of synergy - Towards a clarification* [online]. Copenhagen Business School, 1997 [citat 02.12.2021]. Disponibil: <https://www.studeersnel.nl/nl/document/hanzehogeschool-groningen/graduation-project-continued-and-finalised/concepts-of-synergy-towards-a-clarification/9072078>
142. JAMES, B. *Business Wargames*. Penguin Books, 1986. 256 p. ISBN 978-0140081046.
143. JOHNSON, W. *Managing Global Strategy Developing an Effective Strategy in International Business*. Routledge, 2020. 186 p. ISBN 9780367462857.
144. JURAN, J. *Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services*. New York: Free Press, 1992. 538 p. ISBN 978-0029166833.

145. KANTER, R. *When Giants Learn To Dance*. New York: Free Press, Touchstone, 1990. 416 p. ISBN 978-0671696252.
146. KAPLAN, R., NORTON, D. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*. 1996, nr. 74(1), pp. 75-85. ISSN 0017-8012.
147. KAPLAN, R., NORTON, D. Having trouble with your strategy – then map it. *Harvard Business Review*. 2000, nr. 78(5), pp. 167-176. ISSN 0017-8012.
148. KAPLAN, R., NORTON, D., RUGELSSJOEN, B. Managing the alliance with the Balanced Scorecard. *Harvard Business Review*. 2010, nr. 88(1/2), pp. 114-120. ISSN 0017-8012.
149. KINGMAN-BRUNDAGE, J. Service mapping: gaining a concrete perspective on service system design. In: *The Service Quality Handbook*, Scheuing, E., Christopher, W. (eds.). New York: Amacon, 1993, pp. 148–163.
150. KIPPING, M., CLARK, T. *The Oxford handbook of management consulting*. Oxford University Press, 2012. 558 p. ISBN 019923504X.
151. KIPPING, M., WRIGHT, C. Consultants In Context: Global Dominance, Societal Effect, And The Capitalist System. In: *The Oxford Handbook of Management Consulting*. Clark, T. & Kipping, M. (Eds.). Oxford University Press, 2012. pp. 165-186. ISBN 978-0199235049.
152. KOTLER, Ph. *Marketing management, analysis, planning implementation and control*. 8th ed. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1994. 816 p. ISBN 9780137228515.
153. KUBR, M. *Management Consulting: A Guide to the Profession*. 4th ed. Geneva: ILO, 2002. 928 p. ISBN 9221095193.
154. KUMAR, N. *How Consulting and advisory firms are tackling with deepest recession in 2020*. Acuity Knowledge Partners, 2020 [online]. [citat 03.09.2022]. Disponibil: <https://www.acuitykp.com/blog/how-consulting-and-advisory-firms-are-tackling-with-deepest-recession-in-2020/>
155. KUNDE, J. *Unique Now...or Never: The Brand is the Company Driver in the New Value Economy*. Financial Times Management, 2002. 352 p. ISBN 978-0273659624.
156. LAFFITE, H. *Global Management Consulting Industry: a comprehensive guide (2022)* [online]. Consulting Quest, 2023 [citat 14.12.2022]. Disponibil: <https://consultingquest.com/insights/comprehensive-guide-global-management-consulting-industry/>
157. LASKER, R., MILLER, R. Partnership synergy: a practical framework for studying and strengthening the collaborative advantage [online]. *Milbank Quarterly*. 2001, nr. 79(2), pp. 179-205 [citat 02.02.2022]. ISSN 1468-0009. Disponibil: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2751192/pdf/milq_203.pdf

158. LEES, S. *Global acquisitions: strategic integration and the human factor*. 3rd ed. New York: Palgrave Macmillan, 2003. 308 p. ISBN 978-0333776292.
159. LEGGE, K. On knowledge, business consultants and the selling of total quality management. In: *Critical consulting: new perspectives on the management advice industry*, Clark, T. & Fincham, R. (Eds.). Oxford: Wiley-Blackwell, 2001, pp. 74-90. ISBN 978-0631218197.
160. LEVINSON, J. C. *Guerilla marketing*. New York: Reprint ed. Houghton Mifflin, 2007. 384 p. ISBN 978-0618785919.
161. LEVITT, T. *Marketing for business growth*. New York: 2nd ed. McGraw-Hill, 1974. 266 p. ISBN 978-0070374157.
162. LIDDELL, H. *Strategy: The Indirect Approach*. New Delhi: Reprint ed. Pentagon Press, 2012. 420 p. ISBN 978-8182746077.
163. LORANGE, P., ROOS, J., BRONN, P. Building successful strategic alliances. *Long Range Planning*. 1992, nr. 25(6), 10-17. ISSN 0024-6301.
164. LORENZ, H-W. *Nonlinear Dynamical Economics and Chaotic Motion. Springer Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems*. Vol. 334. Berlin: Springer, 1989. 248 p. ISBN 9783540514138.
165. LUSCH, R., VARGO, S. Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science* [online]. 2008, nr. 36, pp. 1-10 [citat 02.12.2021]. ISSN 1552-7824. Disponibil: <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
166. MAISTER, D. *Managing the Professional Service Firm*. New York: Simon & Schuster, 1997. 382 p. ISBN 0029197821.
167. *Management consulting Journal* [online]. 2021, nr. 7 [citat 10.02.2022]. ISSN 2671987. Disponibil: <https://www.managers.org.uk/wp-content/uploads/2021/06/IC-Journal-V7-June-2021.pdf>.
168. *Management Consulting Market: Minimization of Costs, Increasing Digital Marketing, Regulatory Developments & Growth of Freelance Consulting* [online]. Maximize Market Research, 2023 [citat 12.02.2023]. Disponibil: <https://www.maximizemarketresearch.com/market-report/global-management-consulting-market/23814/>
169. *Management consulting services market - growth, trends, covid-19 impact, and forecasts (2023 - 2028)* [online]. Mordor Intelligence, 2023 [citat 07.12.2022]. Disponibil: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/management-consulting-services-market>.

170. *Market segments* [online]. Consultancy.org, 2022 [citată 07.12.2022]. Disponibil: <https://www.consultancy.org/consulting-industry/market-segments>.
171. MARKIDES, C., WILLIAMSON, P. Related diversification, core competences and corporate performance. *Strategic Management Journal*. 1994, nr. 15, pp. 149-165. ISSN 1097-0266.
172. MARR, B. *Data Strategy: How to Profit from a World of Big Data, Analytics and the Internet of Things*. 1st ed. New York: Kogan Page, 2017. 186 p. ISBN 978-0749479855.
173. MARSHALL, A. *Principles of Economics*. New York: Cosimo Classics, Abridged Edition, 2006. 344 p. ISBN 978-1596059856.
174. MARXT, C., LINK, P. Success factors for cooperative ventures in innovation and production systems. *International Journal of Production Economics*. 2002, nr. 7(3), pp. 219-229. ISSN 0925-5273.
175. MASUDA, Y. Hypothesis on the genesis of homo intelligent. *Futures*. 1985, nr. 17(5), pp. 479-494. ISSN 0016-3287.
176. MCKINSEY, J. O. *Financial Management: an outline of its principles and problems*. Vol. 3. Nabu Press, 2011. 320 p. ISBN 978-1173874490.
177. METHI, V. *Be updated with the Consulting trends in 2021* [online]. Acuity Knowledge Partners, 2020 [citată 03.09.2022]. Disponibil: <https://acuityknowledgepartners.medium.com/be-updated-with-the-consulting-trends-in-2021-ecd63f29e931>
178. MILES, R., SNOW, C. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill College, 1978. 256 p. ISBN 978-0070419322.
179. MILLER, D., FRIESEN, P. Strategy-Making and Environment: The Third Link. *Strategic Management Journal*. 1983, nr. 4(3), pp. 221-235. ISSN 1097-0266.
180. MINTZBERG, H. *Power in and Around Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1983. 700 p. ISBN 013-6868-57-6.
181. MINTZBERG, H. Five Ps for strategy. *California Management Review*. 1987, nr. 30(1), pp. 11-24. ISSN 2162-8564.
182. MINTZBERG, H. *The rise and fall of strategic planning*. New-York: Free Press, 1994. 480 p. ISBN 978-1476754765.
183. MOORE, J. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*. 1993, nr. 71(3), pp. 75-86. ISSN 0017-8012.
184. MORARU, A., SISCAN, Z. Specific features of consulting in the USA. In: *Simpozion Științific Internațional al Tinerilor Cercetători, 27-28 april*. 2018, pp. 74-76. Chișinău, 2018. ISBN 978-9975-75-927-4.

- 185.MULCASTER, W. Three strategic frameworks. *Business Strategy Series* [online], 2009. nr. 10(1), pp. 68–75 [citat 11.02.2023]. ISSN 1751-5637. Disponibil: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17515630910937814/full/html?skipTracking=true>
- 186.NIETO, M., SANTAMARIA, L. The Importance of Diverse Collaborative Networks for the Novelty of Product Innovation. *Technovation*. 2007, nr. 27, pp. 367-377. ISSN 1664972.
- 187.NISTOR, D. Creating consulting services in Moldova: Case study CAA/PROCONSULTING. *Meridian Engineering* [online]. 2011, nr. 2, pp. 55-59 [citat 11.02.2023]. ISSN 1683-853X. Disponibil: https://utm.md/meridian/2011/MI_2_2011/Article_10_Nistor.pdf
- 188.NISTOR, D. The challenge of managing a small consulting firm in a developing economy: case study CAA/PROCONSULTING. *Journal of Social Sciences* [online], 2020. nr. 3(4), pp. 40–48 [citat 11.02.2023]. ISSN 25873490. Disponibil: https://jss.utm.md/wp-content/uploads/sites/21/2021/01/JSS-4-2020-pp_40-48.pdf
- 189.NORMANN, R., RAMIREZ, R. *Designing Interactive Strategy: From Value Chain to Value Constellation*. New York: Wiley, 1998. 184 p. ISBN 978-0-471-98607-2.
- 190.NUORKIVI, I. *Roles of management consultants in business transformation: case Capgemini Consulting: masters' thesis in Organization and Management* [online]. Helsinki School of Economics, 2009 [citat 21.03.2021]. Disponibil: http://epub.lib.aalto.fi/en/ethesis/pdf/12185/hse_ethesis_12185.pdf
- 191.OBENG, E. *Smart failure for a fast-changing world* [online, video]. TED Global, 2012 [citat 03.12.2021]. Disponibil: https://www.ted.com/talks/eddie_obeng_smart_failure_for_a_fast_changing_world/transcript?language=en
- 192.O'HERN, M., RINDFLEISCH, A. Customer Co-Creation: A Typology and Research Agenda. *Review of Marketing Research*. 2010, nr. 6, pp. 84-106. ISSN 1548-6435.
- 193.OHMAE, K. *The mind of the strategist: the art of Japanese business*. New York: Mc Graw Hill, 1991. 304 p. ISBN 978-0070479043.
- 194.ORLOV, A. Synergy of ENA-BME and MEDIS projects for biomedical engineering education. In: *Health Technology Management: conference*, ed. 3, 6-7 oct. 2016, p. 32. Chisinau: Europress, 2016. ISBN 978-9975-51-774-4.
- 195.PALICH, L., CARDINAL, L., MILLER, C. Curvilinearity in the diversification – performance linkage: an examination of over three decades of research. *Strategic Management Journal*. 2000, nr. 21, pp. 155-174. ISSN 1097-0266.

196. *Paying consultants & alumni: how much are current & former consultants paid* [online]. MOVEMEON, 2019 [citat 03.09.2022]. Disponibil: <https://www.movemeon.com/wp-content/uploads/2020/01/2019-movemeon-salary-report.pdf>
197. PEARCE J., ROBINSON R. *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*. New York: 8th ed. The McGraw-Hill/Irwin, 2002. 1008 p. ISBN 978-0072488463.
198. PENROSE, E., PITELIS, C. *The theory of the growth of the firm*. 4th ed. Oxford University Press, 2009. 304 p. ISBN 978-0199573844.
199. PETTER, R. et. al. Systematic review: an analysis model for measuring the cooperative performance in horizontal cooperation networks mapping the critical success factors and their variables. *The Annals of Regional Science*. 2014, nr. 53, pp. 157-178. ISSN 1432-0592.
200. PETERS, T, WATERMAN, R. *In search of excellence: lessons from America's best -run companies*. New York: Harper and Row, 1982. 360 p. ISBN 978-0060150426.
201. PETTIGREW, A. Strategy Formulation as a Political Process. *International Studies of Management & Organization*. 1977, nr. 7(2), pp. 78–87. ISSN 0570-1864.
202. PETTIGREW, A., WHIPP, R. *Managing Change for Competitive Success*. Oxford: Reprint ed. Wiley-Blackwell, 1993. 336 p. ISBN 978-0631191421.
203. PLOEG, M., MIEDZINSKI, M. The search for synergy: Business Environment Reform and Green Growth: *A practical guide for policy practitioners* [online]. Donor Committee on Enterprise Development, 2017. [citat 16.01.2022]. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/320701323_The_search_for_synergy_Business_Environment_Reform_and_Green_Growth_A_practical_guide_for_policy_practitioners
204. *PMBOK Guide. The standard for Project Management and a Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Pennsylvania: 7th ed. PMI Project Management Institute, 2021. 250 p. ISBN 978-1628256642.
205. PORTER, M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1998. 592 p. ISBN 0684841460.
206. PRAHALAD, C. K., RAMASWAMY, V. *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*. Boston: Harvard Business School Press, 2004. 272 p. ISBN 978-1578519538.
207. RADOV, M. Rethink for revive: branch framework. *Studia Universitatis Moldaviae*. 2010, nr. 7(27), pp. 248-251. ISSN 1857-2073.
208. RADOV, M. Emerging trends in business and management consulting. *Eastern European Journal of Regional Studies* [online]. 2022, nr. 8(2), pp. 30-49 [citat 20.01.2023]. ISSN 1857-436X. Disponibil: <https://doi.org/10.53486/2537-6179.8-2.03>.

- 209.RASIEL, E. *The McKinsey Way. Using the techniques of world's top strategic consultants to help you and your business.* McGraw Hill India, 2003. 208 p. ISBN 978-0-07-053448-3.
- 210.REICHHELD, F. Loyalty-Based Management. *Harvard Business Review*. 1993, nr. 2, pp. 64-73. ISSN 0017-8012.
- 211.RIES. A., TROUT, J. *Marketing warfare.* Noida: Reprint ed. McGraw-Hill Education, 2005. 240 p. ISBN 978-0071460828.
- 212.RITZER, G. *The globalization of nothing 2.* 2nd ed. London: Pine Forge Press, 2007. 264 p. ISBN 978-1412940221.
- 213.ROBERTS, W. *Leadership Secrets of Attila the Hun.* Michigan: Warner Books, 1990. 128 p. ISBN 978-0-446-39106-9.
- 214.RUMELT, R. Towards a Strategic Theory of the Firm. In: *Competitive Strategic Management.* R. LAMB (eds.). New York: Prentice Hall, 1984, pp. 556-570. ISBN 978-0131-54-972-2.
- 215.SAVCIUC, O. Academies consulting activity. In: *Integrarea europeană și competitivitatea economică: simpozion internațional*, ed. 8, 23-24 sept. 2004. Chișinău, 2004, pp. 81-82. ISBN 9975-75-260-8.
- 216.SCHEIN, E. *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship.* Massachusetts: Addison Wesley Longman Inc., 1999. 256 p. ISBN 020134596X.
- 217.SCHENKAR, O., REUER, J. *Handbook of strategic alliances.* London: Sage Publications, 2005. 488 p. ISBN 978-0761988632.
- 218.SCHUMACHER, E. *Small is beautiful: economics as if people mattered* [online]. London: Blond and Briggs, 1973 [citat 14.12.2022]. ISBN 0-06-091630-3. Disponibil: [http://www.daastol.com/books/Schumacher%20\(1973\)%20Small%20is%20Beautiful.pdf](http://www.daastol.com/books/Schumacher%20(1973)%20Small%20is%20Beautiful.pdf)
- 219.SELZNICK, P. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation.* New York: Harper & Row, Publishers, Inc., 1984. 162 p. ISBN 978-0520049949.
- 220.SENGE, P. The Leader's New Work: Building Learning Organizations. *MIT Sloan Management Review*. 1990, nr. 32(1). pp. 7-23. ISSN 1532-9194.
- 221.SEWELL, C. *Customers for Life.* New York: Currency, 1990. 208 p. ISBN 978-0-385-50445-4.
- 222.*Size of the global consulting market in 2019, by country* [online]. Statista Research Department, 2020 [citat 07.12.2022]. Disponibil: <https://www.statista.com/statistics/1065188/management-consulting-market-size-country/>
- 223.SLOAN, J. *Learning to Think Strategically.* London: Routledge, 2006. 312 p. ISBN 978-0080458014.

224. SMITH, R. *Business Process Management and the Balanced Scorecard Using Processes as Strategic Drivers*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2007. 230 p. ISBN 978-0470047460.
225. SMUTS, J. *Holism and evolution*. Reprint ed. Gestalt Journal Press, 1986. 380 p. ISBN 978-0-939266-26-5.
226. SNEADER, K., SINGHAL, S. *Beyond coronavirus: The path to the next normal* [online]. McKinsey & Company, 2020 [citat 04.09.2022]. Disponibil: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/beyond-coronavirus-the-path-to-the-next-normal>
227. STICH, C, BARKALOV, I. *Synergy Management A structured approach to capturing value in post-merger integration* [online]. Capgemini Consulting, 2016 [citat 30.05.2021] Disponibil: <https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/08/synergy-management.pdf>
228. *Survey of the European management consultancy, 2018/2019* [online]. FEACO, 2019 [citat 08.02.2023]. Disponibil: <https://www.feaco.org/consulting-in-europe/annual-survey/>
229. *Survey of the European management consultancy, 2019/2020* [online]. FEACO, 2020 [citat 08.02.2023]. Disponibil: <https://www.feaco.org/consulting-in-europe/annual-survey/>
230. *Survey of the European management consultancy, 2020/2021* [online]. FEACO, 2021 [citat 08.02.2023]. Disponibil: <https://www.feaco.org/consulting-in-europe/annual-survey/>
231. *Survey of the European management consultancy, 2021/2022* [online]. FEACO, 2022 [citat 08.04.2023]. Disponibil: <https://www.feaco.org/consulting-in-europe/annual-survey/>
232. SWAZEY, J. Sherrington's Concept of Integrative Action. *Journal of the History of Biology*. Springer, 1968, nr. 1(1), pp. 57-89. ISSN 1573-0387.
233. SZABLA, D. et al. *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers*. New York: Palgrave Macmillan, 2021. 2038 p. ISBN 978-3030383237.
234. *The secret to consulting success. The Difference Between Associate Programmes, Partnerships and Franchises Explained* [online]. Positive Momentum, 2020 [citat 05.09.2022]. Disponibil: https://positivemomentum.com/wp-content/uploads/2020/06/The-Secret-to-Consulting-Success_002.pdf
235. THOMPSON, A. et. al. *Crafting and Executing Strategy: Concepts*. 22nd ed. New York: McGraw- Hill, 2019. 432 p. ISBN 978-1260157376.
236. TJEMKES, B., VOS, P., BURGERS, K. *Strategic alliance management*. New York: 2nd ed. Routledge, 2017. 424 p. ISBN 978-1138684669.

237. *Trends transforming the management consulting in 2023* [online] Linchpinseo, 2023 [citat 07.12.2022]. Disponibil: <https://linchpinseo.com/trends-in-the-management-consulting-industry/>.
238. UNGSON, G., WONG, Y. *Global Strategic Management*. New York: Routledge, 2016. 624 p. ISBN 978-1138176218.
239. VAN DEN BOSCH, F., BAAIJ, M., VOLBERDA, H. How knowledge accumulation has changed strategy consulting: strategic options for established strategy consulting firms. *Strategic Change*. 2005, nr. 14(1), pp. 25–34. ISSN 10991697.
240. VOIGT, T. *The Force of Mobilization: What Strategic Management Can Learn from Social Movements*. Berlin: Logos Verlag, 2006. 320 p. ISBN 3832510656.
241. VON CLAUSEWITZ, C. *On war*. New York: Princeton University Press, 1982. 732 p. 978-0691018546.
242. WERNFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal* [online]. 1984, nr. 5(2), pp. 171-180 [citat 12.01.2022]. ISSN 0143-2095. Disponibil: <http://web.mit.edu/bwerner/www/papers/AResource-BasedViewoftheFirm.pdf>.
243. WILLIAMSON, O. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *The Journal of Law & Economics*. The University of Chicago Press, 1979, nr. 22(2), pp. 233-261. ISSN 1537-5285.
244. WITCHER, B., CHAU, V. *Strategic Management: Principles and Practice*. Andover: Learning, 2010. 352 p. ISBN 978-1-84480-993-6.
245. WOE, C., COOPER, A. The Surprising Case for Low Market Share. *Harvard Business Review*. 1982, nr. 60(6), pp. 106-113. ISSN 0017-8012.
246. ZHANG, W. B. *Economic Dynamics: Growth and Development (Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems, 350)*. Heidelberg: Springer, 1990. 242 p. ISBN 9783540532170.
247. ZHANG, W. B. The Complexity of nonlinear dynamic economic system – the Kaldorian Model with Government Policy of bond finance. *The Journal of Mathematical Sociology*. 1990, nr. 15(3-4), pp. 259-269. ISSN 15455874.
248. ZHANG, W. B. *Capital and Knowledge: Dynamics of economic structures with non – constant returns*. Heidelberg: Springer, 1999. 354 p. ISBN: 9783540651345.

Surse bibliografice în limba rusă

249. АРХОЛЬД, В. *Теория катастроф* [online]. Москва: Наука, 1990 [citat 20.11.2021]. 128 p. ISBN 5020142719. Disponibil: [http://www.vixri.ru/d2/Arnold%20V.I.%20 TeorijaKatastrof.pdf](http://www.vixri.ru/d2/Arnold%20V.I.%20TeorijaKatastrof.pdf)

- 250.БИЛАШ Л., КОТЕЛНИК А., ЕМЕЛЬЯН В. *Лидерство и команды как факторы преобразования бизнес-моделей в контексте динамичных изменений*: Монография. Кишинэу, 2021. 398 с. ISBN 978-9975-155-30-4.
- 251.БОРОВИНСКИЙ, Д. *Организация закупочной деятельности в коммерческом предприятии. Синергетический эффект интеграции (современные методики расчетов)*. Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2014. 172 с. ISBN 9785763830026.
- 252.БРАУН, М. *Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения*. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. 226 с. ISBN 5961401154.
- 253.БУРЛАКУ, Н., КРИНТЯ, М. Анализ зарубежной практики процессов слияний и поглощений. *Studii Econotice*. 2010, nr. 1-2, pp. 442-449. ISSN 1857-226X.
- 254.*Внедрение сбалансированной системы показателей*. Хорват и Партнерс. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. 478 с. ISBN 5961402118.
- 255.ГЕРАСЬКИНА, И. Синергетический менеджмент – современный концептуальный подход к развитию предприятия. *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. 2013, nr. 22 (211), 32-36. ISSN 2311875.
- 256.ГИЛМОР, Г. *Прикладная теория катастроф* [online]. Москва: Мир, 1984. 285 p. [citat 20.11.2021]. Disponibil: http://www.physics.gov.az/book_P/Gilmore_2.pdf
- 257.ГРУНИНА, О. Образование синергетического эффекта в экономике. *Terra Economicus* [online]. 2011, т. IX, 1(2), 36-40 [citat 19.10.2021]. ISSN 2410-4531. .Disponibil: <https://cyberleninka.ru/article/n/obrazovanie-sinergeticheskogo-effekta-v-ekonomike/viewer>
- 258.ДУЛЬНЕВ, Г., ИПАТОВ, А., АГЕЕВ, И. *Электронный учебник по дисциплине: Синергетика* [online]. Центр энергоинформационных технологий. СПбГУ ИТМО, каф. КТФиЭМ. [citat 20.11.2021]. Disponibil: https://de.ifmo.ru/bk_netra/start.php?bn=13
- 259.ИВАНОВ, А. Априорная оценка синергетического эффекта интеграции на основе нечетко-множественной модели определения коэффициента синергетического роста. *Экономический анализ: теория и практика* [online]. 2012, nr. 42, 33-42 [citat 19.10.2021]. ISSN 2311-8725. Disponibil: <https://cyberleninka.ru/article/n/apriornaya-otsenka-sinergeticheskogo-effekta-integratsii-na-osnove-nechetko-mnozhestvennoy-modeli-opredeleniya-koeffitsienta/viewer>
- 260.ИВАНОВ А. Генезис синергетического подхода в исследованиях слияний и поглощений: развенчание главного мифа о синергии. *Финансы и кредит* [online]. 2013, nr. 42(570), 69–78 [citat 19.10.2021]. ISSN 2311-8709. Disponibil:

<https://cyberleninka.ru/article/n/genezis-sinergeticheskogo-podhoda-v-issledovaniyah-sliyaniy-i-pogloscheniy-razvenchanie-glavnogo-mifa-o-sinergii/viewer>

261. КАПЛАН, Р., НОРТОН, Д. *Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты*. Москва: ЗАО Олимп Бизнес, 2005. 512 с. ISBN 5901028961.
262. КАПЛАН Р., НОРТОН, Д. *Сбалансированная системы показателей. От стратегии к действию*. Москва: ЗАО Олимп Бизнес, 2006. 304 с. ISBN 5901028554.
263. КИМ ЧАН, В., МОБОРН, Р. *Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков*. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 304 с. ISBN 978-5-921657-347-3.
264. КОТЕЛЬНИК, А. Характеристика потребностей в инновационном развитии предпринимателей и поставщиков бизнес-услуг региона. In: *Инновационное развитие Республики Молдова: национальные задачи и мировые тенденции: междунар. практич. конф., 8-9 ноября 2013*. Комрат, 2013, pp. 350-356. ISBN 978-9975-4266-0-2.
265. ЛЕВИТСКАЯ, А. *Управление инновационным развитием региональной экономики (на основе АТО Гагаузия)*: дис. д-ра хаб. экономических наук [online]. Chişinău, 2017 [citat 21.03.2022]. Disponibil: http://www.cnaa.md/files/theses/2017/51622/alla_levitskaia_thesis.pdf
266. МИНЦБЕРГ, Г. *Школы стратегий*. Москва: Книга по Требованию, 2017. 330 с. ISBN 978-5-8853-5164-5.
267. МОВИЛЭ, И. Теория человеческого капитала и ее интерпретация в стратегическом менеджменте при формировании социальной конкурентоспособности работников предприятия [online]. In: *Стратегії економічного розвитку: мікро - та макроекономічний рівні: колект. монографія*. Запоріжжя: Гельветика, 2017, pp. 55-70 [citat 11.02.2022]. ISBN 978-9669-1648-6-5. Disponibil: http://dspace.usarb.md:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/4120/Movila_I_capital.pdf?sequence=1
268. ПИЩЕНКО, М. *Оценка и аккредитация научных организаций: синергетические аспекты*: дис. д-ра экономических наук. Кишинев, 2012. 175 с.
269. ПИЩЕНКО, М., РОТАРУ, А. Некоторые аспекты синергетики и их применение в социально-экономических системах. *Studia Universitatis. Seria Ştiinţe exacte şi economice* [online]. 2007, nr. 8, pp. 189-194 [citat 18.10.2021]. ISSN 1857-2073. Disponibil: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/Nekotorie%20aspecti%20sinerghetiki%20i%20ih%20primenenie%20v%20sotialino%20ekonomiceskih%20sistemah.pdf

- 270.ПОРТЕР, М. *Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов*. Москва: Альпина Паблишер, 2005. 454 с. ISBN 5961401430.
- 271.ПОРТЕР, М. *Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран*. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2017. 946 с. ISBN 978-5961448351.
- 272.ПРИГОЖИН, И., ГЛЕНСДОРФ, П. *Термодинамическая теория структуры, устойчивости и флуктуаций* [online]. Москва: Мир, 1973. 452 p. [citat 18.10.2021]. ISBN 978-5354-0170-1-0 Disponibil: <https://ikfia.ysn.ru/wp-content/uploads/2018/01/GlensdorffPrigozhin1973ru.pdf>
- 273.ПРИГОЖИН, И., СТЕНГЕРС, И. *Порядок из хаоса* [online]. Москва: Прогресс, 1986 [citat 18.10.2021]. 432 p. ISBN 978-0553-3408-2-2. Disponibil: http://yanko.lib.ru/books/betweenall/prigogine-stengers_ru.htm.
- 274.РОТАРУ, А., СИДОРКО, А. Некоторые вопросы теории порядка и хаоса в развитии общества и синергетической парадигмы государства. In: *Конституционное развитие Республики Молдова на современном этапе: междунар. научно-практич. конференция, 22-23 сент. 2004, pp. 30-43*. Бэлць, 2004. ISBN 978-9975-7835-2-1.
- 275.ТАЛЕБ, Н. *Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости*. Москва: КоЛибри, Азбука-Аттикус, 2018. 736 с. ISBN 978-5-389-09894-7.
- 276.ТАЛЕБ, Н. *Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса*. Москва: КоЛибри, Азбука-Аттикус, 2020. 768 с. ISBN 978-5-389-09892-3.
- 277.ТОМПСОН, А., СТРИКЛЕНД, А. *Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии*. Москва: Юнити, 1998. 576 с. ISBN 5-85173-059-5.
- 278.ФЕРБЕР, М., ИВАНОВ, М. *Руководство по маркетингу консалтинговых услуг*. Москва: Альпина Паблишер, 2003. 220 с. ISBN 5-94599-072-8.
- 279.ХРИЩЕВ, Е. *Инновационный менеджмент*. Кишинев: АSEM, 2001. 555 с. ISBN 9975-75-115-6.
- 280.ЗАНГ, В. Б. *Синергетическая экономика: Время и переменны в нелинейной экономической теории*. Москва: Мир, 1995. 335 с. ISBN 5030033041.

Anexe

Anexa 1. Accente tematice în cercetările de managementul strategic

I. Lansarea conceptelor	II. Consolidarea drept disciplină științifică	III. Teorii moderne
500 î.e.n. – 1970	1970 – 1990	1990 - prezent
<ol style="list-style-type: none"> 1. Curentul politico-militar 2. Planificarea și controlul bugetar 3. Planificarea corporativă 4. Analiza strategică și poziționarea 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Avantajul competitiv: teoria clasică 2. Revoluția de marketing și teorii militariste 3. Avantajul competitiv: resursele și calitatea 4. Avantajul competitiv: cultura organizațională 5. Teorii interdisciplinare 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teorii informaționale și bazate pe cunoaștere 2. Teorii bazate pe modelarea strategică 3. Teorii orientate pe previziune, decizii strategice și flexibilitate 4. Teorii bazate pe inovații disruptive 5. Colaborare și co-creare strategică 6. Strategii de globalizare
Reprezitanți iluștri		
<p><i>Curentul politico-militar</i> Foch F., Liddel H., Machiavelli N., Sun Tzu, von Clausewitz K.</p> <p><i>Planificarea și controlul bugetar</i> Barnard C., Fayol H., Selznic P.</p> <p><i>Planificarea corporativă</i> Ansoff I., Chandler A., Drucker P.</p> <p><i>Analiza strategică și poziționarea</i> Andrews K., Grupa de consultare Boston</p>	<p><i>Avantajul competitiv: teoria clasică</i> Hamel G., Prahalad C. K., Porter M.</p> <p><i>Revoluția de marketing și teorii militariste</i> James B., Kotler Ph., Levitt T., Moore J., Ries A., Roberts W., Trout J.</p> <p><i>Avantajul competitiv: resursele și calitatea</i> Barney J., Crosby Ph., Davidow W., Deming W. E., Feigenbaum A., Gronroos C., Heskett J., Ishikawa K., Juran J., Kearney, Kingman-Brundage J., Reichheld F., Rumelt R.</p> <p><i>Avantajul competitiv: cultura organizațională</i> Collins J., Grisby, Mintzberg H., Ohmae K., Peters T., Pettigrew A., Stahl, Waterman R.</p> <p><i>Teorii interdisciplinare</i> Chaffee E., Freeman J., Hannan M., Miles R., Quinn, Snow C., Williamson O.</p>	<p><i>Teorii informaționale și bazate pe cunoaștere</i> Cordon C., de Geus, Marr B., Nieto M., Senge P., Gantt, Ritzer G., Strikland A., Taylor, Thompson A.</p> <p><i>Teorii bazate pe modelarea strategică</i> Fischer-Wright H., Godin S., Kaplan R., King, Kunde J., Norton D., Osterwalder A., Pigneur Y.</p> <p><i>Teorii orientate pe previziune, decizii strategice și flexibilitate</i> Dudik E., Hamel G., Mulcaster W., Kaku M., Kurzweil R., Taleb N.</p> <p><i>Teorii bazate pe inovații disruptive</i> Chan Kim W., Christensen C., Mauborgne R., Miller C., Overdorf M., Palich L.</p> <p><i>Colaborare și co-creare strategică</i> Eisenhardt K., Felin T., Hesterly W., Martin J., Normann R., O'Hern M., Prahalad C. K., Ramirez R., Ramaswamy V., Rindfleisch A.</p> <p><i>Strategii de globalizare</i> Foss K., Gooderham P., Grogaard B., Johnson W., Strikland A., Thompson A., Ungson G., Wong Y.</p>
Subiecte dominante		
<p><i>Curentul politico-militar</i> Conducerea armatei, gestiunea în politică, strategia militară.</p> <p><i>Planificarea și controlul bugetar</i> Politica bugetară, planificare pe termen lung.</p> <p><i>Planificarea corporativă</i> Strategia corporativă, planificare strategică.</p> <p><i>Analiza strategică și poziționarea</i></p>	<p><i>Avantajul competitiv: teoria clasică</i> Strategia concurențială, avantajul competitiv, analiza ramurii.</p> <p><i>Revoluția de marketing și teorii militariste</i> Strategia militară, strategia de marketing, competiție și orientare pe consumator.</p> <p><i>Avantajul competitiv: resursele și calitatea</i> Strategia pe termen lung, strategie sustenabilă, strategie unică.</p>	<p><i>Teorii informaționale și bazate pe cunoaștere</i> Strategie informațională, strategie de instruire, Internet of Things, Big data, strategii digitale, Managementul proiectului</p> <p><i>Teorii bazate pe modelarea strategică</i> Echilibrul strategiei, cartografierea strategiei, modelarea business-ului, modelarea strategiei.</p> <p><i>Teorii orientate pe previziune, decizii strategice și flexibilitate</i></p>

<p>Analiza mediului de business, poziția companiei în piață.</p>	<p>Avantajul competitiv: cultura organizațională Flexibilitatea strategiei, cultura organizațională, avantaj competitiv ideologic. Teorii interdisciplinare Strategii non-repetitive, politizarea strategiei, conformitatea strategică.</p>	<p>Decizii strategice, previziune, trenduri, complexitatea managementului strategic, echilibrul dintre haos și ordine, viitorologia. Teorii bazate pe inovații disruptive Strategii pentru economii în creștere, strategii inovatoare, strategii distructive. Colaborare și co-creare strategică Colectivism metodologic al organizației, colaborare, echipe strategice. Strategii de globalizare Globalizarea managementului strategic, alianțe și parteneriate strategice, sinergie.</p>
Elemente - cheie		
<p>Curentul politico-militar Comandanții militari, obiective militare și politice, putere politică. Planificarea și controlul bugetar Funcții manageriale, conducere operativă și strategică, competențe distinctivă. Planificarea corporativă Strategia și structura, strategia corporativă, managementul prin obiective, elita de manageri, viziune, decentralizare. Analiza strategică și poziționarea Analiza portofoliului, analiza SWOT, competențe-cheie, curba experienței, matricea „BCG”.</p>	<p>Avantajul competitiv: teoria clasică Modelul 5 forțe ale concurenței ramurale, strategii concurențiale, lanțul valoric al produsului, arhitectura strategică, management prin parcurgere, avantaj competitiv al întreprinderii, avantaj competitiv al națiunilor, Diamantul lui Porter M. Revoluția de marketing și teorii militariste Război de marketing, strategie ofensivă și defensivă, filozofia de marketing, intimitatea consumatorului, consumatorii-țintă, teoria cuceritorilor și cuceritorilor. Avantajul competitiv: resursele și calitatea Mix de resurse, benchmarking, deservirea clientului, loialitatea clientului, Managementul calității totale, diagrama „os de pește”, Managementul Lean, Kaizen, Six Sigma. Avantajul competitiv: cultura organizațională Cultura organizațională unică, modificări strategice, revoluție culturală, modelul McKinsey 7 S, gândire strategică creativă, ideologie, valori ale organizației. Teorii interdisciplinare Ecologia comunităților organizaționale, cheltuieli tranzacționale, eficiența contractuală a strategiilor, „granițele” companiei, politizarea strategiei, reacții non-repetitive la modificările noi ale mediului.</p>	<p>Teorii informaționale și bazate pe cunoaștere Instruire continuă, autodezvoltare, avantajul competitiv al proprietății intelectuale, echipe de proiect, Management de proiect. Teorii bazate pe modelarea strategică Sistemului de indicatori echilibrați, performante strategice, descompunerea strategiei, harta strategiei, Business Model Canvas, Oferta de Valoare, indicatori cheie de performanță, leadership tribal. Teorii orientate pe previziune, decizii strategice și flexibilitate Calitatea luării deciziilor strategice, eficiența implementării strategiilor, managementul crizei, strategii pe termen scurt, strategii adaptive, mobilizare strategică, strategii agile. Teorii bazate pe inovații disruptive Diversificarea performanțelor strategice, decalajul dintre performanțele companiilor vechi și companiilor noi, procesul de distrugere creativă – inovare, Strategia Oceanului Albastru (Blue Ocean Strategy). Colaborare și co-creare strategică Ieșirile (produsele) colective, capacități și competențe strategice, capabilități dinamice, co-creare. Strategii de globalizare Factori internaționali, strategii globale, strategii multinaționale, strategiile de export; fuziuni și achiziții, alianțele, parteneriatele, colaborările strategice.</p>
Modelul procesului de management strategic (exemple)		
<p>Modelul Ansoff Conceperea unui plan strategic conține strategia globală a firmei (<i>administrativă, financiară și bazată pe produse-piețe</i>), exprimată sub forma unor obiective,</p>	<p>Modelul 5 Forțe Porter M. Elaborarea strategiei se axează pe analiza a 5 forțe concurențiale: rivalitatea dintre jucători, barierele de intrare pentru noii veniți, amenințarea produselor substituente, puterea de negociere a furnizorilor, și clienților.</p>	<p>Modelul Holland și Rue. Etapele modelului includ: formularea strategiei, compararea cu strategia anterioară, stabilirea misiunii, obiectivelor pe termen lung, realizarea diagnosticului extern și intern, stabilirea opțiunilor strategice, identificarea și compararea alternativelor,</p>

<p>determinate de filosofia organizației, deciziile managementului și analiza performanțelor anterioare.</p>	<p>McKinsey 7S. Elaborarea strategiei se bazează pe: structură, strategie, sistemă (ușor de formalizat), competențe, stil, valori se angajați (difícil de formalizat). Modelul Stahl și Grisgby. Punctul de plecare îl reprezintă existența unei situații-stimul, care poate determina schimbări profunde de management. Și, este nevoie de luat în considerare: 1) Valorile culturale ale companiei, care sunt variabile independente, și 2) Percepția managerială - variabilă dependentă.</p>	<p>formularea strategiilor funcționale, precizarea modului de organizare, evaluarea strategică și controlul. Modelul BSC. Elaborarea strategiei este fundamentată pe stabilirea obiectivelor strategice, precum și a indicatorilor cheie de performanță pe 4 domenii (finanțe, piață-client, procese, dezvoltare-instruire). Este impertinent ca acest sistem să fie echilibrat pentru a face eficientă implementarea și monitorizarea strategiei. Totodată, strategia este analizată în raport cu performanțele anterioare și cele așteptate (strategic gaps). Modelul Blue Ocean presupune elaborarea unei strategii în afara concurenței prin: vizualizarea strategiei curente, identificarea non-consumatorilor și experienței cumpărătorilor, explorarea căilor de inovație, crearea Curbei de Valoare și alegerea strategiei, comunicarea strategiei.</p>
Definirea strategiei (exemple)		
<p><i>Strategia - determinarea pe termen lung a scopurilor și obiectivelor unei întreprinderi, adoptarea cursului de acțiune și alocarea resurselor necesare pentru realizarea obiectivelor (Chandler A., 1962).</i></p>	<p><i>Strategia - poziție competitivă, sau alegerea în mod deliberat a unui set diferit de activități pentru a oferi o combinație unică de valoare pe piață (Porter M., 1980).</i> <i>Strategia - combinație optimă de resurse interne, valoroase, difícil de imitat, configurate într-un mod unic și sustenabil (Barney J., 1991).</i> <i>Strategia - model sau un plan care integrează scopurile organizației, politicile și programele sale (Quinn, 1980).</i> <i>Strategia - plan, prin care desemnează un curs prestabilit de acțiune. Strategia ca manevră, aplicată în scopul răspunsului la intențiile concurenților.</i> <i>Strategia ca poziție pe piață. Strategie ca model consistent de comportament anterior. Strategia ca perspectivă - o modalitate proprie de a percepe mediul extern. (Mintzberg H., 1987).</i></p>	<p><i>Strategia - un set de ipoteze despre cauză și efect (Kaplan R., Norton D., 1996).</i> <i>Strategia urmărește să capteze o nouă cerere și să facă concurența irelevantă prin introducerea unui produs cu caracteristici superioare. Ajută compania să obțină profituri uriașe, deoarece produsul poate avea un preț mare datorită caracteristicilor sale unice (Chan Kim W., Mauborgne R., 2004).</i> <i>Strategia este planul de acțiune al managementului pentru conducerea afacerii și desfășurarea operațiunilor (Thompson A., Strickland A., 2008).</i></p>
Contribuția în cadrul disciplinei de Management strategic		
<p>Curentul politico-militar Evidențierea artei de a conduce și capacităților distinctive ale conducătorilor militari. Planificarea și controlul bugetar Crearea disciplinei „Politica businessului”, delimitarea conducerii operative de cea strategică, punerea în evidență</p>	<p>Avantajul competitiv: teoria clasică Transpunerea accentului de pe întreprindere pe analiza ramurii în care aceasta concurează, luarea în considerație a situațiilor specifice, creșterea importanței serviciilor de consultanță și extinderea consultanței în management la nivel de guvern. Revoluția de marketing și teorii militariste</p>	<p>Teorii informaționale și bazate pe cunoaștere Extinderea activităților de instruire a personalului, protejarea proprietății intelectuale, intensificarea utilizării internetului, digitalizarea automatizarea procesului de management strategic, importanța Managementului de proiect și echipelor de proiect și integrarea acestora în strategia corporativă. Teorii bazate pe modelarea strategică</p>

<p>a dependenței întreprinderii de mediul extern.</p> <p>Planificarea corporativă Studierea proceselor de formare a companiilor mari, importanța planificării strategice pentru stabilirea structurii organizaționale, stabilirea elementelor cheie ale activității întreprinderii.</p> <p>Analiza strategică și poziționarea Identificarea competențelor și factorilor de succes pentru întreprindere, includerea obligatorie a analizei SWOT în procesul de management strategic, dezvoltarea ramurii de consultanță.</p>	<p>Extinderea activității de marketing în cadrul întreprinderii, diversificarea strategiilor concurențiale.</p> <p>Avantajul competitiv: resursele și calitatea Sporirea inovării, creșterea calității și deservirii, accent pe relațiile cu clienții, estimarea eficienței strategiei pe termen lung, certificarea sistemelor de management a calității.</p> <p>Avantajul competitiv: cultura organizațională Intensificarea orientării pe cultura organizației și spirit de echipă, flexibilitatea structurii organizatorice în raport cu strategia, decentralizarea și delegarea, importanța investirii în capital uman și angajați-cheie.</p> <p>Teorii interdisciplinare Integrarea managementului strategic cu alte discipline, intensificarea cercetării-dezvoltării în companii și creșterea importanței companiilor de consultanță în cadrul procesului de instruire strategică.</p>	<p>Creșterea eficienței implementării strategiilor prin asigurarea echilibrului și sinergiei performanțelor strategice, crearea spiritului colectiv prin conștientizarea aportului angajaților la performanțele strategice, importanța modelării strategice și modelării business-ului, creșterea software-ului specializat pe modelarea strategică.</p> <p>Teorii orientate pe previziune, decizii strategice și flexibilitate Includerea în factorii care acționează asupra calității deciziilor strategice a celor 11 forțe: timpul, forțele opuse, politicile, percepțiile, efectele holistice, valorile adăugate, motivarea, instruirea, costuri de oportunitate, riscuri și stil. Importanța și crearea unei noi discipline – Viitorologia.</p> <p>Teorii bazate pe inovații disruptive Orientarea cercetărilor de management strategic pe economiile în creștere, elaborarea teoriei Oceanului Albastru și strategiilor inovative care permit ieșirea în afara competiției.</p> <p>Colaborare și co-creare strategică Crearea spiritului colectiv în organizație prin conștientizarea produselor-ieșirilor drept colective.</p> <p>Strategii de globalizare Creșterea practicilor de parteneriate strategice, globalizarea managementului strategic prin implementarea și extinderea strategiilor multinaționale și internaționale.</p>
---	--	--

Sursa: elaborat și sintetizat de autor în baza materialelor autorilor menționați.

Anexa 2. Sinopsa conceptelor de „Sinergie” în literatura de specialitate

Autor	Definiția și contextul Sinergiei	Domeniul de analiză al Sinergiei	Accente principale
Ansoff I. (1986, prima dată publicat 1965)	Combinăția de resurse și capacități existente cu care se operează pentru noi piețe și produse în calitate de efecte sinergice, în condițiile în care rezultatul total depășește rezultatul unic al tuturor unităților de business în parte.	Strategia corporativă. Unitățile de business.	Beneficiile financiare ale sinergiei (i.e. rentabilitatea investiției), patru categorii principale de sinergie, evaluarea sinergiei.
Buchanan D., Huczynski A. (2003)	Capacitatea unui grup de a depăși chiar și pe cel mai bun membru individual al său (în contextul comportamentului organizațional, un grup coeziv valorează mai mult decât suma părților sale).	Comportamentul organizațional, managementul resurselor umane.	Managementul resurselor umane. lideri transformaționali, grupuri în organizație și lucrul în echipă.
Capon N. (2016)	Oportunitatea privind capacitățile și resursele firmei.	Piața și interacțiunea cu consumatorii.	Sinergia competențelor cheie pe piață, interacțiunea cu consumatorii.
Campbell A., Luchs K. (1998)	Crearea și partajarea capabilităților. Sinergia în managementul strategic.	Clustere. companii transnaționale. Alianțe strategice.	Sinergism strategic, oportunități pentru sinergie, capabilitățile cheie, beneficiile sinergiei, strategii integrate, achiziții simbiotice.
Damodaran A. (2005)	Valoarea adăugată generată de interacțiunea a două companii, rezultată în oportunități care nu existau în cazul activității individuale ale acestor companii.	Cooperarea dintre investitori. Fuziuni și achiziții.	Distribuirea efectelor sinergiei între părțile (companiile) implicate în investiție, sinergii financiare și operaționale, sinergii dubioase, valoarea creată și adăugată.
Delios A., Singh K. (2012)	Combinăție de active care urmăresc creșterea eficienței, eficacității sau valorii.	Companii multinaționale. Alianțe și parteneriate strategice. Interacțiunea dintre Guvern și Business.	Strategia de succes, diversificarea rolurilor autorităților, alianțe strategice, efect sinergic.
Ficery K. et al. (2007)	Valoarea actuală a fluxului de numerar net suplimentar generată de interacțiunea a două companii, care n-ar fi fost obținută de nici una dintre companii separat.	Fuziuni și achiziții. Unități de business.	Fuziuni și achiziții, cele mai răspândite greșeli în definirea sinergiilor, identificarea și menținerea sinergiei.
Gaughan P. (2007)	Reducerea costurilor unitare rezultate dintr-o creștere a dimensiunii unei companii (economii de scară).	Fuziuni și achiziții.	Sinergia fuziunilor, sinergia operațională, diversificare, efectele sinergice, economii de scară.
Hitt M. et al. (2001)	Valoarea actuală a profiturilor viitoare care provin din fuziuni și achiziții. Capacitatea de a crea o mai multă valoare a două companii care lucrează împreună decât a fiecăreia dintre ele dacă lucrează separat. Valoare suplimentară din capacitatea factorilor de decizie de a integra cele două	Fuziuni și achiziții.	Valoare pentru stakeholderi (părți interesate, factori de decizie), valoare creată, integrare și sinergie, efect sinergic, sinergie operațională, financiară, managerială.

	companii pentru a crea un avantaj competitiv.		
Itami H. (1991)	Resursele acumulate într-o parte a companiei (unitate de business, unitate funcțională, proiect) sunt utilizate simultan și fără costuri suplimentare de către celelalte părți ale acesteia.	Strategia corporativă. Unitățile de business.	Active invizibile, incertitudine, mobilizarea organizației, efecte complementare.
Kanter R. (1990)	Valoarea creată de sinergia corporațiilor care operează în diferite industrii.	Corporații multinaționale, multi-industriale.	Strategii transnaționale și multi-industriale, valoare adăugată.
Lasker R., Miller R. (2001)	Identificarea și soluționarea problemelor de comunitate.	Comunitate. Parteneriate. Cooperative.	Sinergii de parteneriat, abordare cooperativă, relație de cooperare.
Lees S. (2003)	Valoarea adăugată care este creată prin fuziunea dintre companii.	Fuziuni și achiziții.	Fuziuni și achiziții integrate, efect sinergic, parteneriate strategice globale.
Penrose E. (2009, prima dată publicat 1959)	Rezultatul majorării ritmului de creștere a companiilor (companii mari ce operează în calitate de grup de companii), care ar fi fost mai mic dacă compania activa de una singură (în cazul companiilor mici).	Companii mari și grupuri de companii. Alianțe strategice.	Gândire bazată pe resurse, teoria creșterii/dezvoltării companiilor, interacțiune dinamică, ritmul creșterii, grupuri de companii, beneficiile diversificării strategiilor (economii din fuziunea activităților, economii din extindere)
Popescu R. (2005)	Sinergia constituie o măsură a efectelor de complementaritate între două sau mai multe activități care, odată ce sunt grupate convenabil, produc un efect net superior sumei algebrice a efectelor obținute individual.	Strategia corporativă. Unitățile de business. Colaborare în industrii.	Criterii de acumulare a sinergiei, capabilități distinctive, avantajul competitiv durabil, partajarea de costuri, know-how, competențe, sau valori ale culturii organizaționale, efect complementar.
Porter M. (2005, 1998, prima dată în 1985)	Sinergia în contextul strategiilor de afaceri, în special strategiile orizontale, care se referă la unitățile organizaționale interconectate și afacerile conexe.	Strategia corporativă. Unitățile de business. Lanțul valoric.	Eșecul sinergiei, active invizibile, interacțiune invizibilă, și interacțiune competitivă, avantajul competitiv și reducerea costurilor prin partajare, sinergia concurențială, lanțul valoric și strategiile orizontale bazate pe relații de producție, relații de piață, de achiziții, tehnologice și de infrastructură..
Witcher B., Chau V. (2010)	O preocupare a fiecărei companii mari, unde problema principală este de a motiva fiecare unitate de business să colaboreze eficient pentru a atinge obiectivele strategice. Aceiași autori admit că acesta constituie motivul fundamental al dezvoltării unei companii.	Strategia corporativă. Unitățile de business	Management strategic, unități de business, strategie, obiective strategice, efect sinergic, dezvoltarea companiei.

Sursa: elaborat și sintetizat de autor în baza materialelor autorilor menționați.

Anexa 3. Domeniile de aplicare ale sinergiei

Domeniul de aplicare	Descriere succintă
Filozofie	Abordarea sinergiei și definirea acesteia și efectelor ei drept “Holism” (Smuts J., 1926), bazele căruia au fost formulate încă în antichitate de Aristotel, prin fraza “întregul este mai mare decât suma părților sale”.
Fiziologie și medicină	Sinergia în domeniul funcțiilor neuronilor. Termenul de sinergie a fost introdus pentru prima dată în fiziologie, în contextul studierii efectelor măduvei spinării asupra mușchilor și mișcărilor acestora. (Sherrington Ch. S., Swazey J., 1932, 1968). În medicină sinergia este înțeleasă drept efectul complex al medicamentelor care este mai valoros decât efectul fiecărui medicament separat.
Matematică	Sinergia este definită comportamentul neprevăzut al unui sistem, ce nu poate fi prezis sau explicat prin comportamentul elementelor sale individuale (sinergii a sinergiilor, care sunt manifestate în Univers – Fuller R., 1979).
Economie, Știința Managementului	Sinergia în sistemele economice, ca rezultat al elementelor sistemului cu valoare mai mare decât ar acumula fiecare element al sistemului în parte. Rezultatul sau valoarea adăugată a cooperării companiilor, sau grupurilor de companii. Rezultatele din fuziuni și achiziții. Rezultatele lucrului în echipă în cadrul unei organizații (Penrose E., 1959, Ansoff I., 1965, Hitt M. et. al., 2001, Buchanan D., Huczynski A., 2003, Ficery K. et al., 2007, etc.).
Informatica și tehnologii informaționale	Sinergia este definită drept o combinația resurselor umane și tehnologie, în domeniu cum ar fi șahul avansat. Calculatoarele pot procesa datele mult mai rapid decât oamenii, însă nu au capacitatea de a răspunde într-un mod semnificativ și creativ la situații aleatorii, astfel, este necesară o sinergie dintre componenta umană și digitală (Corning P., 2005).
Inginerie și mecanică, electronică	Într-un context tehnic, sinergia reprezintă o combinație de diferite elemente (un sistem) ce lucrează împreună pentru a produce rezultate ce nu pot fi obținute de fiecare dintre elemente în parte (oameni, hardware, software, facilități, politici, documente, etc.). Valoarea adăugată rezultată în sistem este creată în primul rând de relația dintre elemente, adică de modul în care acestea interacționează. Totodată, au fost analizate și alianțele strategice în industriile electronice. (Blanchard B., Blyler J., 2016).

Sursa: elaborat și sintetizat de autor în baza materialelor autorilor menționați.

Anexa 4. Clasificarea sinergiilor și efectelor sinergice

Criteria de clasificare	Tipuri
Sinergia	
după nivelul de gestiune	<ul style="list-style-type: none"> de echipă/de grup (i.e. echipe de proiect, echipe de lucru din cadrul organizației, sau unități de business – Buchanan D., Huczynski A., 2003) corporativă (i.e. rezultate din fuziuni și achiziții, parteneriate, colaborări, alianțe, etc.) grup de stakeholderi (părți interesate) (în cadrul cooperării, parteneriate la nivel de ramuri, comunități, țări)
după tipul resurselor	<ul style="list-style-type: none"> operaționale de marketing și vânzări informaționale de cercetare-dezvoltare de distribuție investiționale (majorarea investiției, reducerea ratei de recuperare a investiției) financiară (economii de cost, majorare de numerar, beneficii fiscale, etc.) de management (efortul combinat al indivizilor ca participanți ai echipei)
după motivele creării	<ul style="list-style-type: none"> în scopuri de economii (de costuri, resurse, etc.) în scopul creșterii, dezvoltării, extinderii (vânzări, piețe, competențe, etc.) în scopul creării, cercetării-dezvoltării (produse, inovații) în scopul atragerii resurselor financiare (investiții, credite, granturi, etc.) în scopul restructurării, optimizării (de unități de business, companii, grupuri de companii) în scopul colaborării, cooperării în scopul soluționării anumitor dificultăți (problemele comunității, lobarea intereselor ramurale, etc.)
după nivelul de flexibilitate	<ul style="list-style-type: none"> statică (i.e. sinergia din activitatea resurselor statice partajate, cum ar fi mașini, instrumente, clădiri, etc.) dinamică (i.e. sinergia din partajarea resurselor dinamice - cunoștințelor, abilităților, etc.)
după tipul subiecților	<ul style="list-style-type: none"> sinergia dintre același tip de subiecți (furnizori, producători, distribuitori, etc.) sinergia dintre subiecții unui lanț de valoare (pe anumite părți ale lanțului (i.e. furnizori-producători) sau pe tot lanțul de valoare) sinergia în cadrul anumitor zone specializate/amenajate (parcuri tehnologice, incubatoare, parcuri industriale, zone economice libere, etc.) sinergia dintre jucătorii unei ramuri anumite (între concurenți – i.e. activități în cadrul asociațiilor de profil) sinergii interramurale sinergii la nivel de societate, comunitate, regiune, țară (dintre sectorul de business, sectorul public, societate civilă, Guvern – i.e. parteneriate publice private, proiecte de comunitate, sociale, etc.) sinergii dintre țări și grupuri de țări
după modalitate de organizare	<ul style="list-style-type: none"> conglomerate, grupuri de companii, alianțe strategice, holding-uri cooperare, parteneriat, colaborare, proiecte fuziuni, achiziții, outsourcing co-creare, co-working, lucru în echipă
după orizontul de timp	potențiale, realizate
după probabilitatea apariției	certe, incerte
Efectul sinergic	
după numărul de subiecți ce interacționează	<ul style="list-style-type: none"> binar – 2 subiecți de sinergie tetralar – 3 subiecți de sinergie tetranar - 4 subiecți de sinergie multifactorial - subiecții de sinergie au în sine sinergia altor subiecte

(Borovinskii D., 2014)	
după locația subiecților (Borovinskii D., 2014)	<ul style="list-style-type: none"> • intern (companie, unitate de business) • național (i.e. intramural, intermural) • internațional
după termenul de obținere (Ivanov A., 2012)	<ul style="list-style-type: none"> • inițial (obținut pe termen scurt direct prin integrare, cooperare, etc.) • latent (obținut pe termen lung, atunci când se realizează impactul managerial asupra sistemului)
după eficacitate (Borovinskii D., 2014)	<ul style="list-style-type: none"> • pozitiv • negativ (se are în vedere un efect negativ care are o valoare mai mică din colaborarea, spre ex. a două companii, decât efectul negativ al fiecăreia în parte - i.e. atunci, când din cauza cooperării unor companii, este deteriorată imaginea ambelor)
în funcție de indicatorii ce reflectă efectul sinergic	<ul style="list-style-type: none"> • cantitativ (i.e. creșterea volumului de vânzări, numărului de clienți, rezultatului financiar, etc.) • calitativ (i.e. îmbunătățirea imaginii, cunoștințelor acumulate, etc.)
asupra activelor (Markides C., Williamson P., 1994)	<ul style="list-style-type: none"> • amortizarea activelor (economii din utilizarea aceluiași activ) • îmbunătățirea activelor • crearea de active noi • extinderea (fisiunea) activelor
asupra valorii existente (Iversen M., 1997)	<ul style="list-style-type: none"> • subaditiv (sinergia care condiționează micșorarea valorii – i.e. economii de costuri) • superaditiv (sinergia care condiționează mărirea valorii – i.e. creșterea volumului de vânzări, sau sinergia din contul creării produselor complementare produsului de bază – i.e. consumatorul cumpără de la un singur furnizor produsul de bază și părțile componente pentru mentenanță, reparație)
după obiectul de influență (Grunina O., 2011)	<ul style="list-style-type: none"> • influențează veniturile • influențează costurile

Sursa: elaborat și sintetizat de autor în baza materialelor autorilor menționați.

Anexa 5. Elementele Paradigmei sinergetice relevante contextului abordat

Element	Descriere succintă	Contribuții
Conceptul de Sinergetică	<ul style="list-style-type: none"> • Știința auto-organizării sistemelor fizice, biologice, și sociale; • Știința comportamentului colectiv și coerent al sistemelor de diversă natură. • Termodinamica sistemelor deschise și dinamice (neechilibrate), non-lineare. • Știința stărilor instabile premergătoare unor crize și evoluției acestor stări. • Știința legilor universale ale evoluției în natură și societate. <p>În sistemele deschise și complexe, datorită afluxului de energie din exterior și apariției dezechilibrului, abaterile cresc cu timpul și se acumulează. În rezultat, este provocat un anumit comportament colectiv al elementelor și subsistemelor care, într-un final, condiționează destabilizarea ordinii anterioare. Apoi, printr-o stare haotică în relativ scurt timp apare o nouă ordine. Deoarece fluctuațiile sunt aleatorii, apariția oricăror inovații în sistem se datorează acțiunilor cumulative a unor factori aleatorii. Astfel, sistemul se autoorganizează. Totodată, această schimbare depinde și de anumite atracții, sau atractori – stări spre care tind un sistem. În special, această teorie este apropiată de ideile lui Platon și Aristotel despre anumite prototipuri și forme perfecte ale lumii spre care tind să se perfecționeze lucrurile.</p>	Пригожин И., Гленсдорф П. (1973), Поинсарé Р. (1880), Накен Н. (1984), Масуда Y. (1985), Пригожин И., Стенгерс И. (1986), Дульнев Г. et al. (1997)
Elemente-cheie	<ul style="list-style-type: none"> • sistem deschis și complex, sistem autoorganizat • sistem cu fluctuații imense (abateri aleatorii) • haos versus ordine/organizare, unde haosul condiționează instaurarea unei noi ordini • bifurcații (tranziții de fază), atractori • durabilitate/ordine pe termen lung • societate sinergică 	
Denumiri, teorii alternative	Teoria structurilor disipative. Teoria schimbărilor. Teoria haosului dinamic. Teoria bifurcațiilor. Știința complexității (eng. Science of Complexity).	
Domenii de utilizare	Fizică, Sociologie, Biologie, Medicină, Matematică, Economie, Teoria managementului.	Арнольд В. (1990), Гилмор Г. (1984), Lorentz E. (1989)
Aplicarea în sisteme economice	Haosul are capacitatea de a crea o nouă ordine. Sistemul economic trebuie să fie cu fluctuații imense (instabil) ca să se supună legităților sinergeticii, în vederea generării unei durabilități pe termen lung.	Накен Н. (1984)
	Orice sistem dinamic complex urmărește să obțină efectul maxim datorită integrității sale, maximizând în același timp utilizarea oportunităților de cooperare pentru a obține efecte de sinergie.	Иванов А. (2013)
	Faptul că există haos înseamnă că previziunile economice exacte sunt practic imposibile. Conform economiei sinergetice, cooperarea dinamică non-lineară și competiția între participanți pot condiționa fenomene haotice care sunt departe de previziunile existente. Or, în perioadele de haos, oamenii își pot „prinde” norocul.	Занг В. Б. (1995)
	Efectul sinergic - rezultatul acțiunii coerente a componentelor sistemului economic, care condiționează inițial modificări calitative ale stării sistemului și apoi menține dezvoltarea sistemului într-o stare stabilă, în pofida influențelor exogene și a fluctuațiilor endogene.	Гераськина И. (2013)

Sursa: elaborat și sintetizat de autor în baza materialelor autorilor menționați.

Anexa 6. Abordarea sinergică în cercetările de management strategic

500 î.e.n. – 1970	1970 – 1990	1990 - prezent
Provocări și elemente ale abordării sinergice în teoriile managementului strategic		
<p>Planificarea și controlul bugetar Formalizarea excesivă, concentrarea pe indicatori cantitativi. <i>Lipsa abordării sinergice.</i></p> <p>Planificarea corporativă Formalizarea excesivă, confruntări dintre diferite departamente ale companiei, și nivele de management, abundența practicilor de raportare. <i>Sinergie la nivel de unitate de business (neformalizată).</i></p> <p>Analiza strategică și poziționarea Generalizarea situațiilor de pe piață, iluzia în privința viitorului predeterminat, concentrarea pe factorii mediului extern. <i>Lipsa abordării sinergice.</i></p>	<p>Avantajul competitiv: teoria clasică Clasificarea unilaterală a avantajului competitiv, orientată în special pe consumator. <i>Sinergie între necesitățile consumatorului și producere (neformalizată).</i></p> <p>Revoluția de marketing și teoriile militariste Limitarea la situații de confruntare, strategii agresive, goana după consumator. <i>Sinergie între necesitățile consumatorului și producere (neformalizată).</i></p> <p>Avantajul competitiv: resursele și calitatea Neglijarea factorilor macroeconomici și situației din ramură. <i>Sinergie a unităților de business și la nivel de companie, lipsa sinergiei ramurale.</i></p> <p>Avantajul competitiv: cultura organizațională Dependența de angajații-cheie, cheltuieli mari pentru instruire. <i>Sinergie a echipei, sinergia companiei, lipsa sinergiei ramurale.</i></p> <p>Teorii interdisciplinare Neglijarea experienței în favoarea reacțiilor non-repetitive de răspuns la mediu. Focusare excesivă pe inovații. <i>Sinergii interramurale, pe termen scurt, neformalizate.</i></p>	<p>Teorii informaționale și baze pe cunoaștere Cheltuieli mari pentru instruire și cercetare-dezvoltare, complexitatea datelor și gestiunii acestora. <i>Sinergia în cadrul managementului proiectelor.</i></p> <p>Teorii bazate pe modelarea strategică Complexitatea modelării strategice, timp și cost ridicat pentru instruirea angajaților. <i>Sinergia între strategia corporativă și modelul de business.</i></p> <p>Teorii orientate pe previziune, decizii strategice și flexibilitate Efort și timp pentru analiza regulată a mediului extern, și trendurilor existente, cunoștințe și abilități pentru a putea face prognoze viabile. <i>Sinergia inter-disciplinară, sinergia dintre mediul academic, consultanți și practicieni de management.</i></p> <p>Teorii bazate pe inovații disruptive Focusare pe inovare în detrimentul celorlalți factori ce determină succesul unei companii, cheltuieli și timp pe cercetare-dezvoltare. <i>Sinergia în cadrul managementului proiectelor, sinergia colaborărilor în ramură.</i></p> <p>Colaborare și co-creare strategică Complexitatea proceselor de co-creare și monitorizării acestora. <i>Sinergii ramurale, interramurale.</i></p> <p>Strategii de globalizare Complexitatea procesului de management strategic în cadrul globalizării, complexitatea procedurilor de comunicare dintre participanți, procedurilor de control și monitorizare a implementării strategiilor internaționale și multinaționale. <i>Sinergii cross-culturale, la nivel de țări, companii internaționale și multinaționale.</i></p>
Reprezentanți iluștri care au contribuit la abordarea sinergică		
Ansoff I., Christensen C., Guth W. Learned E., Marshall A.	Hofer C., Kanter R., Miller R., Mintzberg H., Porter M., Schendel D.	Campbell A., Damodaran A., Echeverri P., Ficery K., Gaughan P., Gronroos C., Hitt M., Itami H., Kaplan R., Luchs K., Norton D., Osterwalder A., Pigneur Y., Popescu R., Prahalad C. K., Robinson R., Skalen P., Taleb N., Vargo S.
Subiecte dominante		
<p>Sinergia – rezultatul integrării activităților:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 4 tipuri de sinergii: din vânzări, operațiuni, investiții, management; • sinergiile dobândite într-o ramură pot fi aplicate în alte ramuri; • model de evaluare a sinergiei; • sinergia din specializare. 	<p>Sinergia – rezultatul extinderii și competiției:</p> <ul style="list-style-type: none"> • efectele și eșecul sinergiei; • sinergia și lanțul valoric; • analiza concurenților prin efectul sinergic; • sinergii multi-industriale și ramurale, sinergia clusterelor; • sinergia ca efect complementar al strategiei corporative; • sinergia în fuziuni și achiziții. 	<p>Sinergia – rezultatul globalizării și turbulenței:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sinergia în fuziuni și achiziții; • sinergism strategic, schimb de capacități-cheie; • 6 tipuri de sinergii: partajarea de cunoștințe și know-how, alinierea strategiilor, partajarea resurselor tangibile, puterea de negociere comună, integrarea pe verticală, crearea de noi afaceri și colaborări; • efectele sinergiei și planificarea lor; • sinergii de creștere a veniturilor și sinergii de reducere a costurilor; • sinergia, co-crearea, distrugerea/ crearea valorii; • sinergia și modelul de business.

Sursa: elaborat și sintetizat de autor în baza materialelor autorilor menționați.

Anexa 7. Accente tematice în cercetările de management strategic și abordarea sinergică în Republica Moldova

Subiecte ale cercetării			ABORDAREA SINERGICĂ
MANAGEMENTUL STRATEGIC			
la nivel de întreprindere și ramură	la nivel de regiune și țară	în servicii (în special consultanța)	
<p>Belostecinic G., Bugaian L., Burlacu N., Cojocaru V., Cotelnic A., Dorogaia I., Dragnev V., Emelian V., Gheorghită M., Hrișcev E., Levitskaia A., Movilă I., Nicolaescu M., Oleiniuc M., Perciun R., Portărescu S., Solcan A., Stratan A., Suslenco A., Șișcan Z., Țurcan R., Zubco R.</p>			<p>Belostecinic G., Bilaș, Chicu V., Dorogaia I., Ganea V., Gheorghită M., Grossu A., Guțu V., Levitskaia A., Portărescu S., Piscenco M., Prisac I., Rotaru A., Sidorco A., Șișcan Z., Țurcan R.</p>
<p>1990-2000</p> <p>Cărți relevante: Билаш Л. (1992) „Как завоевать рынок?: Секреты стратегического менеджмента”, Burlacu N., Cojocaru V., Poloz V. (1995) „Managementul comparat”, Burlacu N. (1996) „Managementul corporativ: probleme metodologice manageriale ale gestiunii”, Hrișcev E. (1998) „Managementul firmei”, Cotelnic A., Nicolaescu M., Cojocaru V. „Management în definiții, scheme și formule” (1998), Cotelnic A. (1998) „Managementul unităților economice”, Ulian G. „Micul business - cale de utilizare efectivă a resurselor de muncă” (1999), Belostecinic G. (1999) „Concurența, marketing și competitivitatea”, Burlacu N., Cojocaru V. (2000) „Management”.</p> <p>Teze de doctor și habilitat relevante: Nicolaescu M. (1995) „Management internațional în condițiile creării economiei de piață în Republica Moldova”, „Portărescu S. (2000) „Particularitățile planificării strategice în firmele de consulting în condițiile tranzitorii”, Țurcanu G. (2000) „Metodica elaborării strategiei în managementul corporativ”.</p> <p>2000-2010</p> <p>Cărți relevante: Hrișcev E. (2001) „Managementul inovațional”, Хрищев Е. (2002) Экономическая стратегия малых стран в условиях глобализации, Sârbu I. (2001) „Managementul întreprinderilor”, Cobzari L. (2004) „Metodologia planificării bugetare: elaborare de buget”, Шишкан Н. (2005) „Современные социально-экономические мегатенденции”, Certan S., coord. (2007) „Management: modalități de eficientizare”, Bugaian L. (2007) „Managementul strategic al costurilor”, Сырбу И. (2009) „Теория и практика производственного менеджмента”, Paladi I. (2009) „Management public”.</p> <p>Teze de doctor și habilitat relevante: Țurcan R. (2005) „Creșterea performanțelor întreprinderilor vinicole prin implementarea managementului strategic”, Aricova L. (2006) „Elaborarea strategiei de dezvoltare a întreprinderii în baza conceptului de marketing”, Dragnev V. (2006) „Strategia de dezvoltare a industriei vinicole din Republica Moldova în baza integrării agroindustriale”, Movilă I. (2007) „Managementul strategic ca un factor a formării și realizării efectiv a potențialului uman la întreprindere”, Hrișcev E. (2007) „Abordarea sistemică a business-planificării în unitățile economice”, Ambros M. (2008) „Strategii de dezvoltare a comerțului cu amănuntul în Republica Moldova”, Popa A. (2008) „Managementul strategic al dezvoltării regionale în contextul integrării în spațiul european”.</p> <p>2010-prezent:</p> <p>Cărți relevante: Stratan A., Perciune R., Oleiniuc M. (2012) „Management strategic (în baza întreprinderilor de panificație)”, Dorogaia I., Movilă I., Suslenco A. (2014) „Managementul strategic al potențialului uman”, Trușevici A., Tcaci C. (2014) „Planificarea strategică” (2014).</p> <p>Teze de doctor și habilitat relevante: Oleiniuc M. (2001) „Implementarea principiilor strategiilor de management la întreprinderile din complexul agroalimentar”, Mironov (2011) „Dezvoltarea managementului afacerilor mici și mijlocii în condițiile economiei concurențiale”, Zubco R. (2016) „Dezvoltarea activității de consultanță și outsourcing internațional în Republica Moldova”, Ghelbet A. (2017) „Dezvoltarea industriei de încălțăminte din Republica Moldova”, Roșca-Sadurschi L. (2017) „Dezvoltarea antreprenoriatului prin inovații”, Баранов Е. (2017) „Совершенствование</p>			<p>Lucrări, inclusiv teze de doctor/habilitat:</p> <p>Ротару А., Сидорко А. (2004) „Некоторые вопросы теории порядка и хаоса в развитии общества и синергетической парадигмы государства”, Prisac I. (2006) „Potențialul teoretico-metodologic al sinergeticii pentru știința contemporană”, Șișcan Z. (2007) „Fundamentarea de noi abordări ale managementului strategic și cros-cultural”, Пищенко М. (2011) „Оценка и аккредитация научных организаций: синергетические аспекты”, Guțu V. (2016) „Sinergia proiectării strategiilor didactice”, Grossu A. (2016) „Eficientizarea managementului de proiect în activitatea de antreprenoriat din Republica Moldova”.</p>

стратегического управления в аграрном секторе Республики Молдова”, Levistkaia A. (2017) „Managementul dezvoltării inovatoare a economiei regionale”.			
Domenii-cheie			
<ul style="list-style-type: none"> • Managementul strategic și calitatea • Deciziile strategice și managementul costurilor • Managementul strategic al potențialului uman • Creșterea performanțelor întreprinderilor • Strategiile de cooperare și integrare • Abordarea sistemică a business-planificării • Strategii inovaționale 	<ul style="list-style-type: none"> • Managementul strategic al dezvoltării regionale • Strategii de dezvoltare a comerțului cu amănuntul • Managementul strategic și cross-cultural • Strategia interramurale • Strategia clusterelor 	<ul style="list-style-type: none"> • Managementul marketingului serviciilor • Planificarea strategică a gamei de produse • Serviciile de consultanță și outsourcing-ul • Managementul companiilor de consultanță • Implementarea programelor de stat de dezvoltare a capacităților antreprenoriale 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura economico-managerială bazată pe sinergie • Management strategic integrat, holistic și sinergic • Sinergia și avantajul competitiv din cooperarea pe verticală • Sinergia din strategiile de cluster • Sinergia interramurală • Sinergia dintre proiecte • Aspectele sinergice ale activității științifice, dezvoltării tehnologice și inovării
Elemente-cheie			
<p>Avantaje competitive, managementul centrelor de responsabilitate, decizii strategice, schimbări strategice, modelul muncitorului modern, strategia dezvoltării personalului, strategii de integrare pe verticală și cooperare, strategii de perfecționare a portofoliului de produse, managementul proiectelor, abordare sistemică, gestiunea riscurilor, direcții strategice, managementul schimbării, strategii inovaționale, reengineering strategic.</p>	<p>Competitivitatea lanțurilor valorice interramurale, competitivitatea regională, avantajul asocierii întreprinderilor mari și mijlocii/mici, strategiile dezvoltării. socioeconomice, modelul integrării pe verticală.</p>	<p>Strategii de distribuție, strategii de promovare, evaluarea strategiilor, strategie inovațională, creativă și orientată spre consumator, poziționarea grupurilor strategice, strategia de produs, competențe cheie, consultanța în afaceri, avantajul competitiv din outsourcing, capitalul intelectual al întreprinderii, business patronaj, asistență pentru IMM, competitivitatea companiilor de consultanță, calitatea serviciilor de consultanță: tehnică și funcțională.</p>	<p>Sinergie, alianțe strategice, structuri integraționiste sinergice, strategia „câștig – câștig”, alianța sinergică pozitivă sau negativă, „omul sinergetic”, inteligență colaborativă, sinergia clusterelor, simbioza dintre actorii regionali, sinergia dintre mediul academic și antreprenariat, cooperare, interacțiune și coerență, logica sinergetică, globalizarea ca nucleu al sinergiei, rețele de inovații sinergice, indicatori de performanță științifici.</p>
Contribuția			
<p>Aplicarea practică în diferite ramuri ale economiei naționale, constituirea suportului informațional, decizional și de evaluare a performanțelor întreprinderii, demonstrarea avantajului competitiv al cooperării, argumentarea importanței business-planului de proiect.</p>	<p>Metodologia stabilirii competitivității lanțurilor valorice ale ramurilor, elaborarea sistemului de indicatori ai competitivității regionale, argumentarea strategiilor de creare a rețelelor antreprenoriale, implementarea recomandărilor în dezvoltarea programelor naționale ale economiei.</p>	<p>Argumentarea importanței serviciilor în economia națională, planificarea factorilor de marketing în elaborarea strategiei, elaborarea matricei strategiilor și metodologiei selectării deciziilor privind gama de produse, dezvoltarea conceptului de business patronaj, recomandări pentru suportul pentru antreprenori din partea Statului.</p>	<p>Argumentarea formării culturii economico-manageriale conceptualizarea managementului strategic și cross-cultural ca sisteme holistice, sinergice de gestiune, evitarea dublărilor și asigurarea sinergiilor la nivel de proiecte naționale, implementarea sinergiilor de cooperare la nivel de regiune</p>

Sursa: elaborat și sintetizat de autor în baza materialelor autorilor menționați.

Anexa 8. Definiții relevante din ramura consultanță în afaceri și management

Definiții	
Consultanță	Afacerea de a oferi suport/consiliere de expertiză unui anumit grup de oameni (<i>ICMCI</i>). Valoarea adăugată este <i>raison d'être</i> al activității de consultanță. Consultanța își propune să optimizeze resursele organizațiilor din sectorul public și privat; în același timp să le îmbunătățească eficiența proceselor, trainingul, selecția și integrarea resurselor umane și tehnologice, în conformitate cu nevoile specifice ale business-ului respective. (<i>FEACO</i>). Demersul prin care clientul este ajutat să obțină informații sau sfaturi obiective și independente, în vederea estimării potențialului și/sau problemelor organizației, precum și elaborarea soluțiilor reale ce conduc spre realizarea unor obiective concrete (<i>FEACO, AMCF, IMC USA</i>).
Consultanță în management	Set de activități multidisciplinare, cu caracter intelectual, din aria activităților de management, care vizează să creeze valoare sau să promoveze schimbările prin oferirea de consiliere sau de soluții sau prin întreprinderea de acțiuni și producerea de livrabile (<i>ICMCI, ISO 20700</i>). Metodă pentru îmbunătățirea practicilor de management, care poate fi folosită de o firmă particular independentă, o unitate internă de consultanță dintr-o organizație particulară sau publică, un institut de perfecționare în management, de productivitate sau de perfecționare a întreprinderilor mici, sau de o persoană (<i>AMCOR, 2010</i>). Serviciu de consiliere pentru care organizațiile interesate încheie un contract cu persoane special instruite și calificate care ajută organizația beneficiară într-un mod obiectiv și independent să-și identifice și analizeze problemele de management, recomandând soluții și acordând suport, după cerere, la implementarea soluțiilor (<i>Greiner L., Metzger R., 1982</i>).
Consultanță în afaceri și management	Acordarea de consultații, îndrumare și asistență operațională pentru firme/organizații pe probleme de management: planificarea strategică și organizatorică; procese de re tehnologizare; managementul schimbărilor; reducerea costurilor și alte probleme financiare; obiective și strategii de marketing; planificarea, politici privind resursele umane; strategii de compensare și pensionare; planificarea producției și controlului. Aceste servicii pentru afaceri pot include: consultanță, îndrumare sau asistență operațională pentru firme și servicii publice cu privire la: proiectarea metodelor sau procedurilor contabile, programe de contabilizare a costurilor, proceduri de control bugetar, consultanță și asistență acordată firmelor și serviciilor publice pentru planificare, organizare eficientă, etc. (<i>CAEM 70.22</i>).
Coaching	Parteneriat cu clientul, într-un proces creativ care provoacă gândirea și care îl inspira pe acesta să își maximizeze potențialul personal și profesional." (<i>International Coach Federation ICF organizația internațională de acreditare în coaching https://coachingfederation.org/</i>).
Mentorat	Metodă veche de susținere a dezvoltării în afaceri, în educație și în toate domeniile vieții, cu adulții și tinerii. Mentoratul este simultan: o serie de sarcini pe care mentorii trebuie să le facă pentru a promova dezvoltarea profesională a protejaților (mentee); relația intensă, de încredere, de susținere, pozitivă, confidențială, cu risc scăzut, în cadrul căreia partenerii pot încerca noi moduri de a lucra și de a relaționa, pot face greșeli, pot obține feedback; procesul complex de dezvoltare pe care mentorul îl folosește pentru a-și sprijini, ghida protejatul prin tranzițiile necesare. (<i>Asociația Internațională de Mentorat https://mentoringassociation.org/</i>).
Consultanța în cercetările autohtone	Activitate profesională a unor specialiști înalt calificați, menită să ajute managerii oricăror organizații în procesul de selectare și prelucrare a informației pentru a lua decizii oportune, fără a fi afectați de influența factorilor nedoriti - politici, administrativi, financiari, de afecțiune personală (<i>Portărescu S., 2000</i>). Metodă de implementare a realizărilor științifice în activitatea practică a agenților economici, axată pe raționalizarea și eficientizarea proceselor economice, care în sistemele mai puțin liberalizate sunt preluate de "centru", așadar, în fond consultanța este o formă de autogestione a proceselor economice, alternativă a sistemului centralizat (<i>Savciuc O., 2004</i>). Proces de interacțiune dintre compania de consultanță și organizația-client, în cadrul căreia prima asigură elaborarea și transmiterea către cea de-a doua a unor cunoștințe și informații, care constituie în esență soluția constrângerilor depistate în procesul de consiliere, constrângeri ce nu-i permit clientului să-și atingă obiectivele strategice prestabilite (<i>Zubco R., 2016</i>). Serviciu de creare a unui produs fundamental nou, personalizat pentru beneficiar, legat de construirea unui sistem universal de management al cunoștințelor și competențelor în interiorul firmei-client (<i>Zubco R., 2015</i>).

Sursa: elaborat și sintetizat de autor în baza materialelor organizațiilor și autorilor menționați.

Anexa 9. Accente tematice în evoluția ramurii de consultanță în afaceri și management pe plan internațional

Etapa de lansare	Etapa de consolidare	Etapa modernă
1870 - 1950	1950 – 2000	2000 - prezent
Pionierii consultingului industrial și managementului științific	“Anii de aur” ai consultanței, pe fundalul creșterii rapide a afacerilor, accelerarea tehnologică, internaționalizarea industriei, comerțului și finanțelor	Transformarea consultanței în perioada de revoluții informațională, digitală, tehnologică și socială.
Reprezentanți iluștri		
Allen J., Booz E., Drucker P., Fayol H., Follet M., Gantt H., Hamilton C., Kerney A. T., Little A., McKinsey J., Taylor F., Watson M.	Deming W. E., Collins J., Covey S., Feigenbaum A., Greiner L., Hamel G., Juran J., Kotler Ph., Kubr M., Maister D., McKinsey J., Metzger R., Porter M., Prahalad C. K., Schein E.	Buono A., Chan Kim W., Christensen C., Clark T., Eisenhardt K., Godin S., Greyner, Hamel G., Kaplan R., Kipping M., Mauborgne R., Norton D., Osterwalder A., Overdorf M., Pigneur Y., Poulfelt F., Prahalad C. K., Schein E., Van den Bosch F.
Caracteristicile ramurii		
Nivelul mic al concurenței, costuri mari de intrare în ramură, firme de consultanță specializate, clienții practic nu cunosc despre această profesie.	Intensificarea concurenței, dezvoltarea cererii de consultanță și diversificarea serviciilor, companii de consultanță transnaționale. Dezvoltarea cererii pentru coaching și mentorat. Dezvoltarea cererii pentru consultanță în antreprenoriat și acces la finanțare. Primele cărți și cursuri de management consulting.	Intensificarea concurenței pentru consultanță strategică. Apariția concurenților din ramuri conexe. Produse și servicii rezultate din proiecte cu domeniul academic, și ramurile conexe. Modele de afaceri ale companiilor de consultanță bazate pe inovații. Intensitatea inovațiilor în ramură. Școli de business, programe universitare, certificări.
Domeniile de consultanță și profilul clienților		
Consulting industrial. Consulting ingineresc. Consulting organizațional. Planificare și bugetare. <u>Clienți:</u> companii mari, firme de producere, fabrici.	Consultanță strategică. Consultanță în marketing și promovare. Consultanță în antreprenoriat și acces la finanțare. Managementul schimbării. Gestiune și optimizare de procese. Consultanță în managementul calității. <u>Clienți:</u> companii mari, IMM, tendere și proiecte de Stat.	Toate segmentele consultanței tradiționale (etapa precedentă) plus consultanța specializată (consultanță la export, în inovații, etc.). Consultanță internă (în cadrul întreprinderilor). Consultanța din combinația cu domeniile conexe (IT, BPO, etc.). <u>Clienți:</u> companii din diverse sectoare mari și IMM, tendere și proiecte de Stat.
Contribuția la dezvoltarea ramurii și sinergia		
Dezvoltarea ramurii de consultanță și sensibilizarea clienților asupra necesității serviciilor date. Sinergia din colaborarea mediului academic, consultanți și mediul de afaceri.	Promovarea imaginii consultantului la nivel global, crearea asociațiilor de profil. Sinergie din colaborarea companiilor de consultanță pe plan național, și global. Sinergia din colaborarea în cadrul proiectelor complexe, finanțate de donatori.	Salt în metodologia de consultanță. Îmbunătățirea procesului de consultanță și tehnicilor utilizate. Sinergii din participarea activă a clienților și co-creare. Contribuția companiilor de consultanță și proiectelor la creșterea competenței clienților în alegerea consultanților potriviți.
Contribuția în cadrul disciplinei de Management strategic		
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicarea în practică a metodelor științifice pentru a rezolva problemele de producție. • Cercetarea metodelor de creștere a productivității, organizarea rațională a muncii și a consumului de timp, reducerea costurilor de producere. • Publicații în domeniul managementului industrial și strategiilor în domeniu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cercetarea metodelor de dezvoltare a antreprenoriatului și de creștere a micului business. • Dezvoltarea noilor tehnici de management (analiza lanțului de valoare, analiza avantajului competitiv și analiza de portofoliu, matricea BCG, curba experienței). • Evenimente științifice, unde se discutau noi metode de management și aplicarea lor în practică. Publicații din colaborarea mediului academic și practicienilor în management consulting. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea de teorii manageriale noi (bazate pe inovații, modelare a afacerii, colaborare și sinergie, ecologizare, inteligență și cunoaștere, digitalizare). • Dezvoltarea programelor informaționale specializate de management (modelarea arhitecturii business-ului, optimizarea proceselor, etc.). • Evenimente și conferințe tematice, cursuri tematice și programe la universități îmbunătățite prin prisma practicii de consulting. Publicații din colaborarea mediului academic și practicienilor în management consulting.

Sursa: elaborat și sintetizat de autor în baza materialelor autorilor menționați.

Anexa 10. Statistica globală a pieței de consultanță în afaceri

Tabelul A10.1. Structura cifrei de afaceri după serviciile prestate în domeniul de consultanță în afaceri

	Structura cifrei de afaceri, după serviciile prestate, global, 2011-2020																	
	tehnologii			operațional			strategic			HR			finanțe			total		
	mlrd.		%	mlrd.		%	mlrd.		%	mlrd.		%	mlrd.		%	mlrd.		%
	USD	EUR		USD	EUR		USD	EUR		USD	EUR		USD	EUR		USD	EUR	
2011	43	33	21.0%	56	43	27.3%	26	20	12.7%	25	19	12.2%	55	43	26.8%	205	159	100%
2012	44	33	20.6%	59	45	27.6%	27	20	12.6%	26	20	12.1%	58	44	27.1%	214	162	100%
2013	45	33	20.4%	61	44	27.6%	27	20	12.2%	27	20	12.2%	61	44	27.6%	221	160	100%
2014	46	38	20.0%	64	52	27.8%	28	23	12.2%	28	23	12.2%	64	52	27.8%	230	189	100%
2015	47	43	19.6%	67	61	27.9%	29	27	12.1%	30	28	12.5%	67	61	27.9%	240	220	100%
2016	48	45	19.1%	71	67	28.3%	31	29	12.4%	31	29	12.4%	70	66	27.9%	251	237	100%
2017	49	41	18.7%	75	63	28.6%	32	27	12.2%	32	27	12.2%	74	62	28.2%	262	220	100%
2018	50	44	19.9%	78	68	31.1%	33	29	13.1%	34	30	13.5%	77	68	30.7%	272	239	108%
2019	52	46	21.1%	82	73	33.3%	34	30	13.8%	36	32	14.6%	81	72	32.8%	285	254	116%
2020	53	43	19.6%	86	70	31.8%	35	28	12.9%	37	30	13.7%	85	69	31.4%	296	241	109%
med	48	40	20.0%	70	59	29.1%	30	25	12.6%	31	26	12.8%	69	58	28.8%	248	208	

Sursa: elaborat de autor în baza materialelor [87, 169].

Tabelul A10.2. Volumul pieței globale după cifra de afaceri și țări, 2019

	mlrd.			mlrd.	
	USD	EUR		USD	EUR
SUA	71.2	63.6	Italia	1.4	1.3
Reg. Unit	10.9	9.7	Olanda	1.4	1.3
Germania	10.4	9.3	ab. Sau	1.4	1.3
Australia	6.1	5.4	Elveția	1.3	1.1
Franța	5.6	5.0	Brazilia	1.3	1.1
China	5.4	4.9	Belgia	0.8	0.7
Canada	4.3	3.9	Rusia	0.5	0.4
India	2.9	2.6			
Spania	1.6	1.4			
Japonia	1.4	1.3			

Sursa: elaborat de autor în baza materialelor [222].

Tabelul A10.3. Volumul salariilor de bază după funcții și domenii, 2018

	Salariul de bază după funcție și tipuri de consultanță, global, anual, mii EUR, 2018									
	Consultanță strategică		Proiecte, managementul schimbării		Dezvoltarea afacerii și corporativă		Operațională		med	
	USD	EUR	USD	EUR	USD	EUR	USD	EUR	USD	EUR
Consultant senior	45	51	36	41	45	51	49	55	44	49
Expert asociat	62	70	59	67	71	80	54	61	62	69
Manager	82	93	72	81	75	85	80	90	77	87
Director	95	107	78	88	113	128	125	141	103	116
med	71	80	61	69	76	86	77	87	71	81

Sursa: elaborat de autor în baza materialelor [196].

Anexa 11. Statistica Europeană a pieței de consultanță în afaceri și management

Tabelul A11.1. Evoluția pieței de consultanță în Europa după principalii indicatori, pe țări

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
Cifra de afaceri	Austria	Danemarca	Finlanda	Franța	Germania	Grecia	Ungaria	Italia	Romania	Slovenia	Spania	Elveția	Reg. Unit	med	total
2017, mln. EUR	5,030	2,759	2,400	6,500	31,500	227	388	4,131	515	256	2,209	1,916	10,169	5,231	68,000
2018, mln. EUR	5,680	2,917	2,400	7,300	33,800	248	422	4,488	535	279	2,352	1,903	11,616	5,688	73,939
2019 prognoza, mln. EUR	6,129	3,121	2,500	8,140	36,200	273	473	4,843	596	287	2,470	2,112	13,282	6,187	80,426
total	16,839	8,797	7,300	21,940	101,500	748	1,283	13,462	1,646	822	7,031	5,931	35,067	17,105	222,365
med	5,613	2,932	2,433	7,313	33,833	249	428	4,487	549	274	2,344	1,977	11,689	5,702	
2017/2016, %	12.3%	7.9%	4.3%	10.2%	8.6%	7.1%	6.3%	7.8%	n/a	1.2%	8.0%	5.7%	n/a	7.2%	
2018/2017, %	12.9%	5.7%	0.0%	12.3%	7.3%	9.3%	8.8%	8.6%	4.2%	7.5%	6.5%	4.9%	n/a	7.3%	
2019/2018, %	11.3%	10.8%	0.0%	8.2%	5.7%	13.7%	22.3%	7.8%	12.0%	0.0%	5.9%	n/a	7.0%	8.7%	
2020/2019, %	-8.4%	-1.1%	n/a	-5.0%	-4.4%	8.5%	4.8%	-4.2%	15.2%	4.0%	-5.0%	n/a	10.6%	1.4%	
2021/2020, %	10.0%	16.3%	n/a	11.5%	10.3%	19.6%	0.0%	10.9%	-2.6%	9.8%	8.0%	n/a	15.2%	9.9%	
2022/2021, %, preliminar	13.6%	13.6%	n/a	11.5%	10.5%	17.5%	5.7%	11.4%	-4.4%	6.2%	7.0%	n/a	20.0%	10.2%	
2023/2022, %, prognoza	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	14.9%	2.7%	6.5%	0.0%	7.1%	3.0%	n/a	20.0%	7.7%	
med	8.6%	8.9%	1.4%	8.1%	6.3%	12.9%	7.2%	7.0%	4.1%	5.1%	4.8%	5.3%	14.6%	7.5%	
Număr angajați, 2018	15,572	18,417	13,500	42,000	149,850	2,285	5,577	44,850	15,000	2,743	19,950	7,240	66,000	30,999	402,984
% experți	72%	88%	80%	93%	83%	90%	87%	87%	80%	90%	90%	90%	92%	86.3%	
% angajați	28%	12%	20%	7%	17%	10%	13%	13%	20%	10%	10%	10%	8%	13.7%	
Cifra de afaceri/expert/an (med. 2017-19), EUR	164,300	179,700	223,000	186,500	271,400	121,000	85,600	115,500	10,430	109,300	131,400	299,000	194,370	160,885	
Export, % din total cifra afaceri consultanță	23%	19%	40%	16%	n/a	15%	16%	n/a	40%	17%	22%	14%	20%	22.0%	
% în UE	19%	13%	20%	10%	n/a	5%	5%	n/a	20%	n/a	n/a	11%	10%	12.6%	
% în afara UE	4%	6%	20%	6%	n/a	10%	11%	n/a	20%	n/a	n/a	3%	10%	10.0%	
Cresterea ratei de angajare															
media 2017-2019, %	8.7%	5.1%	1.3%	8.7%	3.1%	9.0%	1.0%	6.7%	8.6%	0.5%	3.0%	n/a	5.2%	5.1%	
2020/2019, %	2.7%	1.7%	n/a	0.6%	1.0%	10.0%	-0.2%	-1.0%	2.9%	10.3%	-4.5%	n/a	-2.7%	1.9%	
2021/2020, %	9.4%	8.7%	n/a	9.0%	-3.5%	12.9%	0.0%	9.5%	-7.3%	4.6%	4.0%	n/a	14.0%	5.6%	
2022/2021, %, preliminar	11.9%	12.0%	n/a	10.0%	2.1%	12.0%	0.0%	10.5%	2.7%	5.0%	5.0%	n/a	n/a	7.1%	
med	8.2%	6.9%	1.3%	7.1%	0.7%	11.0%	0.2%	6.4%	1.7%	5.1%	1.9%	n/a	5.5%	4.9%	

Sursa: elaborat de autor în baza materialelor FEACO [228, 229, 230, 231]

Tabelul A11.2. Evoluția pieței europene de consultanță după țări și profilul clienților

		Structura cifrei de afaceri, după industriile clienților în UE, %, 2018-2021														
		servicii financiare					construcții și industrie					sector public				
		2021	2020	2019	2018	med ani	2021	2020	2019	2018	med ani	2021	2020	2019	2018	med ani
1	Austria	5.0%	5.6%	5.0%	3.7%	4.8%	38.6%	36.7%	44.6%	37.4%	39.3%	10.4%	11.0%	9.4%	12.5%	10.8%
2	Danemarca	n/a	n/a	5.0%	5.0%	5.0%	n/a	n/a	27.0%	27.0%	27.0%	n/a	n/a	22.0%	22.0%	22.0%
3	Finlanda	n/a	n/a	21.0%	21.0%	21.0%	n/a	n/a	21.0%	21.0%	21.0%	n/a	n/a	10.0%	10.0%	10.0%
4	Franța	29.0%	30.0%	29.0%	30.0%	29.5%	24.0%	23.0%	28.0%	28.0%	25.8%	12.5%	13.0%	10.0%	9.0%	11.1%
5	Germania	24.6%	24.5%	24.1%	24.2%	24.4%	31.6%	32.1%	33.9%	34.1%	32.9%	10.0%	9.9%	9.4%	9.3%	9.7%
6	Grecia	23.0%	21.0%	20.0%	30.0%	23.5%	15.0%	17.0%	20.0%	16.0%	17.0%	31.0%	28.0%	31.0%	30.0%	30.0%
7	Ungaria	14.0%	12.0%	11.0%	14.0%	12.8%	20.0%	18.0%	17.0%	16.0%	17.8%	15.0%	14.0%	13.0%	11.0%	13.3%
8	Italia	31.2%	30.1%	29.2%	30.6%	30.3%	29.2%	31.6%	32.4%	34.2%	31.9%	10.8%	10.9%	10.4%	10.1%	10.6%
9	Romania	14.0%	14.0%	n/a	n/a	14.0%	12.8%	12.8%	n/a	n/a	12.8%	60.0%	60.0%	n/a	n/a	60.0%
10	Slovenia	n/a	n/a	22.0%	22.0%	22.0%	n/a	n/a	34.0%	35.0%	34.5%	n/a	n/a	10.0%	11.0%	10.5%
11	Spania	30.5%	34.8%	34.9%	34.0%	33.6%	12.8%	7.1%	4.8%	4.9%	7.4%	15.2%	14.4%	17.5%	17.6%	16.2%
12	Elveția	n/a	n/a	n/a	34.0%	34.0%	n/a	n/a	n/a	22.0%	22.0%	n/a	n/a	n/a	8.0%	8.0%
13	Reg. Unit	29.0%	29.0%	31.0%	30.0%	29.8%	15.0%	16.0%	23.0%	23.0%	19.3%	26.0%	25.0%	22.0%	22.0%	23.8%
med		22.3%	22.3%	21.1%	23.2%	21.9%	22.1%	21.6%	26.0%	24.9%	23.7%	21.2%	20.7%	15.0%	14.4%	18.1%

		Structura cifrei de afaceri, după industriile clienților în UE, %, 2018-2021														
		energie și utilități					telecom și media					alte				
		2021	2020	2019	2018	med ani	2021	2020	2019	2018	med ani	2021	2020	2019	2018	med ani
1	Austria	4.3%	4.2%	3.1%	2.5%	3.5%	2.8%	2.6%	3.8%	2.4%	2.9%	38.9%	39.9%	34.1%	41.5%	38.6%
2	Danemarca	n/a	n/a	9.0%	9.0%	9.0%	n/a	n/a	6.0%	6.0%	6.0%	n/a	n/a	31.0%	31.0%	31.0%
3	Finlanda	n/a	n/a	14.0%	14.0%	14.0%	n/a	n/a	14.0%	14.0%	14.0%	n/a	n/a	20.0%	20.0%	20.0%
4	Franța	11.0%	12.0%	9.0%	10.0%	10.5%	3.0%	3.0%	5.0%	5.0%	4.0%	20.5%	19.0%	19.0%	18.0%	19.1%
5	Germania	8.8%	8.5%	7.6%	7.6%	8.1%	8.5%	8.2%	7.5%	7.5%	7.9%	16.5%	16.8%	17.5%	17.3%	17.0%
6	Grecia	9.0%	10.0%	7.0%	8.0%	8.5%	5.0%	6.0%	5.0%	4.0%	5.0%	17.0%	18.0%	17.0%	12.0%	16.0%
7	Ungaria	31.0%	31.0%	31.0%	30.0%	30.8%	15.0%	16.0%	16.0%	17.0%	16.0%	5.0%	9.0%	12.0%	12.0%	9.5%
8	Italia	8.9%	8.7%	8.6%	6.9%	8.3%	8.0%	8.1%	7.9%	7.5%	7.9%	11.9%	10.6%	11.5%	10.8%	11.2%
9	Romania	6.0%	6.0%	n/a	n/a	6.0%	n/a	0.0%	n/a	n/a	n/a	7.2%	7.2%	n/a	n/a	7.2%
10	Slovenia	n/a	n/a	13.0%	13.5%	13.3%	n/a	n/a	6.0%	7.0%	6.5%	n/a	n/a	15.0%	11.5%	13.3%
11	Spania	13.1%	13.8%	13.6%	13.8%	13.6%	10.9%	12.7%	12.1%	12.1%	12.0%	17.5%	17.2%	17.1%	17.6%	17.4%
12	Elveția	n/a	n/a	n/a	6.0%	6.0%	n/a	n/a	n/a	5.0%	5.0%	n/a	n/a	n/a	25.0%	25.0%
13	Reg. Unit	13.0%	13.0%	12.0%	10.0%	12.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	7.0%	7.0%	2.0%	5.0%	5.3%
med		11.7%	11.9%	11.6%	10.9%	11.0%	7.9%	7.4%	8.5%	8.1%	8.1%	15.7%	16.1%	17.8%	18.5%	17.7%

Sursa: elaborat de autor în baza materialelor FEACO [228, 229, 230, 231]

Tabelul A11.3. Evoluția pieței europene de consultanță după țări și tipul serviciilor prestate

		Structura cifrei de afaceri, după serviciile prestate, în UE, %, 2018-2021														
		tehnologii					operațional					strategic				
		2021	2020	2019	2018	med ani	2021	2020	2019	2018	med ani	2021	2020	2019	2018	med ani
1	Austria	4.6%	4.5%	5.1%	7.9%	5.5%	10.0%	16.1%	16.5%	16.9%	14.9%	21.0%	20.0%	18.9%	31.7%	22.9%
2	Danemarca	n/a	n/a	17.0%	17.0%	17.0%	14.1%	n/a	15.0%	15.0%	14.7%	23.2%	n/a	24.0%	24.0%	23.7%
3	Finlanda	n/a	n/a	15.0%	15.0%	15.0%	n/a	n/a	15.0%	15.0%	15.0%	n/a	n/a	20.0%	20.0%	20.0%
4	Franța	27.6%	32.0%	28.0%	18.0%	26.4%	14.5%	13.3%	14.0%	16.0%	14.5%	16.8%	18.3%	19.0%	21.0%	18.8%
5	Germania	22.1%	22.4%	21.8%	21.8%	22.0%	40.7%	40.6%	40.5%	40.6%	40.6%	19.1%	19.2%	19.0%	18.9%	19.1%
6	Grecia	25.0%	18.0%	16.0%	17.0%	19.0%	14.0%	22.0%	28.0%	20.0%	21.0%	16.0%	16.0%	22.0%	23.0%	19.3%
7	Ungaria	51.0%	51.0%	47.0%	45.0%	48.5%	12.0%	9.0%	14.0%	16.0%	12.8%	16.0%	18.0%	20.0%	21.0%	18.8%
8	Italia	23.1%	23.7%	22.2%	21.8%	22.7%	13.0%	13.7%	13.8%	14.1%	13.7%	17.9%	17.0%	16.5%	16.8%	17.1%
9	Romania	10.0%	16.0%	6.0%	8.0%	10.0%	30.0%	15.0%	9.0%	16.0%	17.5%	30.0%	30.0%	9.0%	25.0%	23.5%
10	Slovenia	n/a	n/a	21.0%	18.0%	19.5%	n/a	n/a	24.0%	28.0%	26.0%	n/a	n/a	20.0%	21.0%	20.5%
11	Spania	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
12	Elveția	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
13	Reg. Unit	28.0%	24.0%	34.0%	36.0%	30.5%	9.0%	9.0%	13.0%	12.0%	10.8%	24.5%	24.0%	13.0%	14.0%	18.9%
med		23.9%	24.0%	21.2%	20.5%	21.5%	17.5%	17.3%	18.4%	19.1%	18.3%	20.5%	20.3%	18.3%	21.5%	20.2%

		Structura cifrei de afaceri, după serviciile prestate, în UE, %, 2018-2021														
		HR & change					finanțe & risc					vânzări & marketing				
		2021	2020	2019	2018	med ani	2021	2020	2019	2018	med ani	2021	2020	2019	2018	med ani
1	Austria	14.3%	15.9%	13.7%	17.7%	15.4%	5.0%	6.2%	7.9%	6.1%	6.3%	8.0%	12.9%	14.2%	7.4%	10.6%
2	Danemarca	8.6%	n/a	13.0%	13.0%	11.5%	16.2%	n/a	0.0%	0.0%	5.4%	4.4%	n/a	14.0%	14.0%	10.8%
3	Finlanda	n/a	n/a	20.0%	20.0%	20.0%	n/a	n/a	5.0%	5.0%	5.0%	n/a	n/a	15.0%	15.0%	15.0%
4	Franța	18.3%	17.0%	19.0%	20.0%	18.6%	6.0%	8.0%	8.0%	9.0%	7.8%	5.0%	3.0%	3.0%	5.0%	4.0%
5	Germania	12.2%	12.0%	13.0%	13.0%	12.6%	2.3%	2.3%	2.1%	2.1%	2.2%	3.6%	3.5%	3.6%	3.6%	3.6%
6	Grecia	6.0%	6.0%	6.0%	5.0%	5.8%	16.0%	14.0%	16.0%	17.0%	15.8%	4.0%	2.0%	1.0%	3.0%	2.5%
7	Ungaria	4.0%	5.0%	6.0%	7.0%	5.5%	9.0%	10.0%	9.0%	7.0%	8.8%	4.0%	7.0%	4.0%	3.0%	4.5%
8	Italia	7.4%	7.7%	7.9%	7.9%	7.7%	26.3%	25.9%	26.7%	26.8%	26.4%	6.6%	6.1%	6.6%	6.1%	6.4%
9	Romania	10.0%	10.0%	6.0%	4.0%	7.5%	15.0%	15.0%	25.0%	20.0%	18.8%	20.0%	14.0%	12.0%	15.0%	15.3%
10	Slovenia	n/a	n/a	13.0%	13.0%	13.0%	n/a	n/a	11.0%	10.0%	10.5%	n/a	n/a	11.0%	10.0%	10.5%
11	Spania	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
12	Elveția	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
13	Reg. Unit	18.5%	20.0%	17.0%	16.0%	17.9%	14.0%	19.0%	11.0%	12.0%	14.0%	2.0%	2.0%	2.0%	1.0%	1.8%
med		11.0%	11.7%	12.2%	12.4%	12.3%	12.2%	12.6%	11.1%	10.5%	11.0%	6.4%	6.3%	7.9%	7.6%	7.7%

		alte				
		2021	2020	2019	2018	med ani
1	Austria	37.0%	24.4%	23.7%	12.3%	24.4%
2	Danemarca	33.5%	n/a	17.0%	17.0%	22.5%
3	Finlanda	n/a	n/a	10.0%	10.0%	10.0%
4	Franța	11.8%	8.4%	9.0%	11.0%	10.1%
5	Germania	n/a	n/a	0.0%	0.0%	0.0%
6	Grecia	19.0%	22.0%	11.0%	15.0%	16.8%
7	Ungaria	4.0%	n/a	0.0%	1.0%	1.7%
8	Italia	5.7%	5.9%	6.3%	6.5%	6.1%
9	Romania	0.0%	n/a	33.0%	12.0%	15.0%
10	Slovenia	n/a	n/a	0.0%	0.0%	0.0%
11	Spania	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
12	Elveția	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
13	Reg. Unit	4.0%	2.0%	10.0%	9.0%	6.3%
med		14.4%	12.5%	10.9%	8.5%	10.2%

Sursa: elaborat de autor în baza materialelor FEACO [228, 229, 230, 231]

Anexa 12. Lista asociațiilor de profil europene

Nr.	Țara	Denumirea	Web-site
1	Austria	Austrian Professional Association for Management Consultancy, Accounting and Information Technology	www.ubit.at www.incite.at
2	Danemarca	ADMCF – The Association of Danish Management Consulting Firms	www.danskindustri.dk
3	Finlanda	Finnish Management Consultants Association	www.ljk.fi
4	Franța	Syntec Conseil	www.syntec-conseil.fr
5	Germania	Germany BDU e .V., German Association of Management Consultants	www.bdu.de
6	Grecia	Hellenic Association of Management Consulting Firms (SESMA)	www.sesma.gr
7	Ungaria	Association of Management Consultants in Hungary- VTMSZ	www.vtmsz.hu
8	Italia	ASSOCONSULT- Italian Association of Management Consulting Firms	www.assoconsult.org
9	Romania	AMCOR, Romanian association of Management Consulting Companies	www.amcor.ro
10	Slovenia	Association of Management Consulting of Slovenia	http://amcos.gzs.si
11	Spania	Spanish Association of Consulting Companies	www.Consultoras.org
12	Elveția	Association of Management Consultants Switzerland ASCO	http://www.asco.ch
13	Marea Britanie	The Management Consultancies Association	www.mca.org.uk

Sursa: elaborat de autor în baza datelor studiilor FEACO [228, 229, 230, 231]

Anexa 13. Tipologia companiilor de consultanță în afaceri și management

Criteriu de clasificare	Tipuri de companii
după specializare (adaptat după Christensen C. et. al, 2013)	<ul style="list-style-type: none"> • companii hibride (care prestează servicii conexe consultanței, cum ar fi serviciile de audit, spre exemplu, consultanța în acest caz fiind activitate suplimentară la activitatea de bază – i.e. Deloitte, KPMG). • companii specializate (se concentrează exclusiv pe consultanță tehnică, sunt, de regulă, companii mai mici decât cele hibride). Există diferite tipuri de companii de consultanță specializate - în anumite industrii (spre exemplu, CSC Planmetrics, în domeniul energiei și utilităților, Cluster Consulting în domeniul telecomunicațiilor și tehnologiei informației, Mitchell Madison Group în servicii financiare, PRM în înaltă tehnologie) sau în anumite domenii de consultanță – i.e. consultanță în business procese, în acces la finanțare (companii concepute pentru a rezolva probleme în baza unor procese standardizate, repetitive și ușor de controlat, clienții deseori plătesc pentru rezultate tangibile – i.e. McKinsey Solutions, Accenture). • companii generaliste - structurate în jurul practicilor de consultanță și management, care oferă o gamă largă de servicii și deservesc mai multe categorii de clienți. Sunt, de regulă, mai mari ca companiile specializate și pot să ajungă în top-ul companiilor globale, cum ar fi, spre exemplu, McKinsey, BCG, Bain & Company. Aceste companii sunt concepute pentru a diagnostica și a soluționa probleme, al căror domeniu de aplicare este general, și se oferă valoare în primul rând bazată pe expertiză și creativitate, și nu pe soluții standardizate. • companii de tip boutique (nișă), structurate în jurul unei expertize specifice și cunoștințe aprofundate (spre exemplu, consultanță în marketing și promovare, sau și mai îngust – într-un domeniu specific marketing-ului). Sunt companii mici, și pot să se concentreze pe anumiți experți/consultanți, care operează mai mult pe piața locală
după mărime	<ul style="list-style-type: none"> • companii mari (au număr mare de personal, pun accent pe puterea competitivă, echipa managerială, valoarea reputației și imagine pe piață, operează cu costuri mari, au departamente de design și promovare proprii), • companii medii (operează cu o forță de muncă mai redusă ca număr decât companiile mari, dar specializată, se concentrează pe colaborări și experți externi), • companii mici și micro (până la 5-10 angajați, concentrate în jurul 1-2 persoane, experți talentați).
după localizarea consultanților	<ul style="list-style-type: none"> • companii cu consultanți interni (au echipe de persoane care sunt angajate permanent pentru a presta servicii de consultanță), • consultanți externi (companii care dețin în state doar personal administrativ și de suport, sau câțiva manageri de proiect, apelând la consultanți externi/freelanceri de fiecare dată când apare un proiect), • grupuri de consultanți (grupuri interne de strategie și consultanță din cadrul companiilor mari care cresc în popularitate și devin unități de business separate, începând să presteze servicii și pentru clienți externi (de exemplu, în industria automotivă – grupul de consultanță Toyota, sau Google, Samsung), • companii cu echipe multinaționale care activează cu experți din diferite țări.
după tipul clienților	<ul style="list-style-type: none"> • companii care deservesc clienți ai anumitei ramuri economice, • companii care deservesc clienți privați din diverse ramuri, • clienți din sector public și Guvern, • clienți din sectorul asociativ și organizații civile, • clienți din cadrul anumitor zone specializate/amenajate (parcuri tehnologice, incubatoare, parcuri industriale, zone economice libere, etc.).
după modalitate de organizare a afacerii	companii locale, întreprinderi mixte, reprezentanțe ale companiilor internaționale franchising, conglomerate, grupuri de companii, alianțe strategice holding-uri, cooperare și parteneriate, co-creare, și crowdfunding
după locația clienților	piața locală (localitate, regiune), națională, internațională

Sursa: elaborat și sintetizat de autor.

Anexa 14. Contribuția companiilor top de consultanță în management la dezvoltarea ramurii și teoriilor de management

Compania	Contribuție la dezvoltarea ramurii de consultanță	Contribuție la dezvoltarea teoriilor de management
COMPANII GENERALISTE		
<p>McKinsey & Company, 30 mii angajați, 65 țări, 10,6 mlrd. \$ venit anual</p>	<ul style="list-style-type: none"> • platforme de colaborare pentru conexiunea mediului de consultanți, mediului academic, și mediului de afaceri • Centrul Alumni pentru diverși consultanți • bazele Managementului Carierei și Talentelor în Consultanță • Jurnalul McKinsey Quarterly • Cartea “Calea McKinsey” cu tehnicile celor mai buni consultanți strategici din lume 	<ul style="list-style-type: none"> • Managementul strategic flexibil și adaptiv, cu accent pe Schimbare/Transformare și Inovații • importanța preziziunii în practica de planificare strategică, și de a fi proactiv anticipând schimbările • prioritizarea - managerii trebuie să selecteze acele schimbări care au incidență majoră asupra obiectivelor • combinarea creativității cu analiza riguroasă a portofoliului
<p>Boston Consulting Group, 21 mii angajați, 50 țări, 11 mlrd. \$</p>	<ul style="list-style-type: none"> • renumita matrice BCG, renumita curba experienței • dezvoltarea instrumentelor noi, bazate pe practici de co-creare cu clienții săi • sistem de Management al Carierei și rețea internațională de Alumni • Centrul de inovare pentru crearea rapidă și inteligentă a afacerilor industriale de la zero • consultanța în Metaverse • tehnici noi de AI, și platformă specială – BCG Gamma 	<ul style="list-style-type: none"> • Institutul Bruce Henderson de management strategic și dinamică organizațională • accent pe reacții oportune și flexibile la schimbările de mediu, și avantajul competitiv • managementul de vârf trebuie să posedă capacitatea de a explora noi căi, de rând cu capacitatea de a le exploata pe cele existente („ambidexteritate”). • conceptul de concurență pentru avansare (timebased competition)
<p>Bain & Company, 13 mii angajați, 40 țări, 5,8 mlrd. \$</p>	<ul style="list-style-type: none"> • activități de consultanță pro bono în organizații promițătoare • abordarea generalistă și instruirea respectivă a consultanților (un consultant bun trebuie să cunoască toate aspectele businessului) 	<ul style="list-style-type: none"> • metodologia de analiză strategică în cele 6 categorii: Potențialul creșterii, Strategia unității de business, Strategia corporativă, Strategia inovațională, Piețele emergente și Sustenabilitatea • conceptul de Mobilizare
<p>Booz Allen, 29,5 mii angajați, 80 oficii, 7,86 mlrd. \$</p>	<ul style="list-style-type: none"> • metoda PERT de evaluare și revizie a proiectelor • schimbarea rolului consultantului (consultantul trebuie să învețe clientul să gândească singur) 	<ul style="list-style-type: none"> • accent pe flexibilitate – prin necesitatea de externalizare, parteneriate și alianțe strategice
<p>Arthur D. Little, 1,5 mii angajați, 45 oficii, 496,5 mil. \$</p>	<ul style="list-style-type: none"> • metodologia SPACE de creare a inovațiilor tehnologice sub formă de joc • rețeaua de consultanță deschisă (echipe multidisciplinare din fizică, inginerie, biologie, neuroștiințe) 	<ul style="list-style-type: none"> • conceptele de schimbare reactivă (schimbarea rapidă pentru a îmbunătăți eficiența și competiția pe teritoriul concurenților) și • schimbarea proactivă (compania nu este amenințată, dar trebuie să se asigure că va putea răspunde rapid la schimbări)

COMPANII SPECIALIZATE		
<p>Accenture, 710 mii angajați, 200 oficii, 50 țări, 50 mlrd. \$</p>	<ul style="list-style-type: none"> combinarea consultanței strategice cu cea operațională (IT) tehnologii noi, precum data mining și tehnologii ce permit contactul cu compania, indiferent de oră și locație utilizarea gândirii de design (design thinking) în dezvoltarea de experiență nouă a angajaților și clienților 	<ul style="list-style-type: none"> cel mai important motor al strategiei – este tehnologia informației schimbări transformazionale la toate nivelele organizației
<p>Capgemini, 340 mii angajați, 200 oficii, 50 țări, 18 mlrd. \$</p>	<ul style="list-style-type: none"> noua metodologie de consultanță: consultanța de transformare (Business Transformation) accelerator de start-up pentru îngrijirea medicală digitală ecosistem de inovare compania Cambridge Consultants (cercetare-dezvoltare în domeniu și în diferite industrii) 	<ul style="list-style-type: none"> managementul strategic este bidirecțional: afacerile companiei se transformă pentru că fac parte din strategia companiei, iar strategia se modifică pentru că afacerile se transformă
<p>Korn Ferry 8,1 mii angajați, 53 țări, 1,9 mlrd. \$</p>	<ul style="list-style-type: none"> achiziția companiei Hay Group de consultanță cea mai utilizată metodologie de evaluare a locurilor de muncă din lume Centrul McClelland pentru Cercetare și Inovare cea mai mare bază de date de informații de management organizațional din lume, care permite clienților să se evalueze cu cei mai buni performanți din industriile lor (benchmarking) 	<ul style="list-style-type: none"> publicații și articole pe management organizațional, leadership, managementul resurselor umane
COMPANII HIBRIDE		
<p>Deloitte, 345 mii angajați, 150 țări, 50 mlrd. \$</p>	<ul style="list-style-type: none"> World Class Education Challenge prin platforma Uplink – educarea tinerilor prin implicarea companiilor inovatoare din țările subdezvoltate rețeaua internațională de Alumni 	<ul style="list-style-type: none"> blogul pe leadership, unde se publică regulat articole și cercetări mentorat în dezvoltarea competențelor leader-ilor și organizațiilor publicații și articole pe strategie, dezvoltare inovațională, tehnologie și performanță
<p>Ernst & Young, 312 mii angajați, 150 țări, 40 mlrd. \$</p>	<ul style="list-style-type: none"> achiziția companiei Parthenon Group de consultanță strategică, care a intrat în ecosistemul global de startup-uri Plug and Play pentru a le permite clienților să se implice cu tehnologii digitale disruptive suport și instruire studenților defavorizați să își asigure un loc de muncă platforma EY de transformare a afacerii cu cunoștințe și instrumente digitale 	<ul style="list-style-type: none"> publicații și articole pe strategie, dezvoltare inovațională, tehnologie, managementul securității cyber și riscurilor
<p>PricewaterhouseCoopers, 295 mii angajați, 157 țări, 45 mlrd. \$</p>	<ul style="list-style-type: none"> dezvoltarea unității de business proprii de consultanță strategică 	<ul style="list-style-type: none"> publicații și articole pe strategie, achiziții și fuziuni, managementul crizei

	<p>Strategy& (achiziția Booz & Company)</p> <ul style="list-style-type: none"> • dezvoltarea consultanței în domeniul ERP (planificarea resurselor întreprinderii) și consultanței digitale 	
<p>KPMG, 236 mii angajați, 145 țări, 32 mlrd. \$</p>	<ul style="list-style-type: none"> • crearea unității de business Global Strategy Group pentru consultanță strategică și disruptivă • rețeaua de Alumni 	<ul style="list-style-type: none"> • publicații și articole pe creșterea businessului, performanță, managementul schimbării
COMPANII DE NIȘĂ		
<p>Mercer Management Consulting, 25 mii angajați, 43 țări, 5 mil. \$</p>	<ul style="list-style-type: none"> • dezvoltarea consultanței investiționale • comunitatea MercerInsight Community de investitori din toată lumea pentru schimb de informații și practici • alianța cu eVestment – acces online la date și analitica investițională globală 	<ul style="list-style-type: none"> • accent pe strategiile de crește, orientate pe consumator - strategia necesită acum noi abordări și concepte care să permită managementului companiei să proceseze o cantitate imensă de informații și să găsească cele mai bune oportunități de a adăuga valoare • publicații și articole pe analiza portofoliului și de risc

Sursa: elaborat de autor în baza web-site-urile companiilor și materialelor [70]

Anexa 15. Criterii pentru analiza potențialului companiei în raport cu practicile de sinergie și contribuția sa la dezvoltarea ramurii (ramura de consultanță în afaceri și management)

Activități	Criterii
Activități de bază	
<i>Managementul proiectelor (operațiuni)</i> - stakeholderii, echipa, ciclul de viață și abordarea, planificare, execuție, livrare, măsurare, incertitudine	Reducerea duratei procesului de prestare a serviciilor, de elaborare a produselor de consultanță (spre ex. prin automatizarea anumitor elemente), majorarea eficienței gestiunii proiectelor, creșterea productivității muncii, reducerea costurilor, folosirea optimă a resurselor de proiect, creșterea calității serviciilor și produselor, etc.
<i>Achiziția resurselor (logistica de intrare)</i> – subcontractare, colaborări, servicii transport, soft-uri, tehnici, metodologii pentru proiecte	Optimizarea resurselor subcontractate, estimarea sinergiei din colaborările anterioare, reducerea costurilor de transport, optimizarea stocurilor, asigurarea cu necesarul de tehnici, soft-uri și metodologii pentru buna desfășurare a proiectelor, etc.
<i>Transmiterea livrabilelor și produselor (logistica de ieșire)</i> - design, ambalarea și transmiterea livrabilelor, evenimente de închidere	Rapiditatea transmiterii livrabilelor către beneficiar, rapiditatea ambalării livrabilelor, reducerea costurilor de design, reducerea costurilor evenimentelor și rapiditatea pregătirii acestora, etc.
<i>Marketing și vânzări</i> - analiza industriilor și clienților, analiza concurenților, dezvoltarea brandului, promovare, vânzare, fundrasing și aplicații la tendere	Rapiditatea și oportunitatea cercetărilor de marketing, inclusiv cercetări privind dezvoltarea ramurii, efectuarea prognozelor a volumului de vânzări și a impactului de la CDR, analiza sinergiilor obținute, majorarea cotei de piață a firmei, îmbunătățirea politicii de prețuri, majorarea credibilității în rândurile donatorilor și partenerilor, creșterea vitezei de scriere a aplicațiilor la tendere, co-crearea cu clienții, etc.
<i>Deservirea</i> – feedback, monitorizare, coaching, mentorat, evaluarea proiectelor	Majorarea ratei de feedback pozitiv de la clienți, promptitudinea ajustărilor în cazuri de reclamații, majorarea ratei de evaluare pozitivă a proiectelor, rapiditatea evaluării proiectelor, majorarea numărului de clienți la mentorat și coaching, etc.
Activități auxiliare	
<i>Infrastructura companiei</i> - strategia, portofoliul, cultura, finanțe, contabilitate, servicii juridice	Ceea ce ține de managementul strategic se referă la elaborarea, implementarea și controlul strategiilor de contribuție la dezvoltarea ramurii și sinergie (criteriile în acest sens, fiind flexibilitatea strategică, alinierea dintre strategii și obiective, existența viziunii cu privire la CDR și sinergie, practica strategiilor de colaborare și celor de responsabilitate socială etc.). Celelalte elemente de infrastructură sunt legate de existența necesarului de resurse financiare pentru a asigura CDR, creșterea rentabilității în urma efectuării CDR, obținerea sinergiilor de cost, sinergiilor de venituri, legalizarea procedurilor de colaborare dintre partenerii strategici la CDR etc.
<i>Managementul Resurselor Umane și Talent Management</i> - recrutarea și creșterea talentelor, recompense și beneficii, evaluarea performanțelor, certificări, instruire	Conștientizarea aportului angajaților la dezvoltarea ramurii și sinergie, competența angajaților cu privire la CDR, formarea profesională și instruirea (spre ex., în managementul sinergiei, monitorizarea ramurii, estimarea impactului de la contribuția întreprinderii), stimulente și recompense pentru CDR, etc.
<i>Tehnologii și Cercetare-dezvoltare</i> - inclusiv metodologii, tehnici proprii de consultanță, inovații	Inovații în produse, servicii, deținerea brevetelor, orice inovații în metodologii de dezvoltare a ramurii, suport informațional pentru monitorizarea ramurii și contribuției întreprinderii etc.
<i>Achiziții corporative</i> - software, hardware, birotică, echipament	Monitorizarea calității achizițiilor, asigurarea cu necesarul de materiale, co-crearea cu furnizorii, etc.

Sursa: elaborat de autor

Anexa 16. Accente în evoluția ramurii de consultanță în afaceri și management în Republica Moldova

Etapa de lansare 1990-2005	Etapa de extindere 2006 – 2016	Etapa modernă 2017 - prezent
Consultanța pe fundalul privatizării, reformei agricole și certificării în sisteme de calitate	Consultanța pentru sprijinirea IMM, instruirea consultanților, asociații de profil, dezvoltarea ramurilor conexe	Transformarea consultanței în perioada de incertitudine și schimbări informaționale și tehnologice, efectele crizei pandemice
Caracteristicile ramurii		
Nivelul mic al concurenței, firme de consultanță pe lângă proiectele naționale, clienții practic nu cunosc despre această profesie. Dezvoltarea cererii pentru consultanță în antreprenoriat și acces la finanțare. Apar primele companii internaționale din finanțe și audit.	Intensificarea concurenței, dezvoltarea cererii de consultanță și diversificarea serviciilor prestate. Dezvoltarea cererii pentru coaching și mentorat. Dezvoltarea cererii pentru serviciile publice și modernizarea infrastructurii. Proiecte pentru suportul competitivității și export. Apar companii internaționale de consultanță în management, consultanții străini lucrează la proiecte locale. Primele instruirii pentru consultanți..	Intensificarea concurenței pentru consultanță strategică. Produse și servicii rezultate din proiecte combinate cu domeniul academic, și ramurile conexe. Incubatoare de afaceri, parcuri tehnologice și inovative, spații co-working, inițierea reglementării în domeniu, colaborări cu asociațiile de profil din alte țări, export de servicii de consultanță.
Domeniile de consultanță și profilul clienților		
Consulting în restructurare. Consulting în agricultură. Consulting în managementul calității. <u>Clienți:</u> companii mari, foste întreprinderi de stat, firme de producere, fabrici.	Consultanță strategică. Consultanță în marketing și promovare. Consultanță în antreprenoriat și acces la finanțare. Gestiune și optimizare de procese. Consultanță în managementul calității. Consultanță în export și investiții. Consultanța internă (în cadrul întreprinderilor). <u>Clienți:</u> IMM, companii din ramurile-cheie ale economiei naționale, beneficiarii proiectelor de suport a business-ului, companii publice.	Toate segmentele consultanței tradiționale, consultanța din combinația cu domeniile conexe (IT, BPO, etc.), consultanța în lanțurile de aprovizionare, digitalizarea proceselor, căutarea de noi piețe și clienți. <u>Clienți:</u> IMM, companii din diverse sectoare economice, tendere și proiecte ale donatorilor și de Stat, mediul academic, clienți din ramurile conexe.
Contribuția la dezvoltarea ramurii și sinergia		
Instruirea consultanților și formarea primelor companiilor locale. Sinergia din colaborarea donatorilor, unităților de implementare a proiectelor, consultanților străini și locali.	Crearea asociațiilor de profil. Sinergie din colaborarea companiilor de consultanță cu ramurile conexe, mediul academic. Sinergia din colaborarea în cadrul proiectelor complexe, finanțate de donatori. Sensibilizarea pieței asupra certificărilor internaționale.	Căutarea soluțiilor de îmbunătățire a procesului de consultanță și tehnicilor utilizate. Sinergii din co-creare cu consultanții tehnici, și din domeniile adiacente. Contribuția companiilor de consultanță și proiectelor la creșterea competenței clienților în alegerea consultanților potriviți.
Contribuția în cadrul disciplinei de Management strategic		
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicarea în practică a sistemelor de management a calității la întreprinderi mari. • Cercetarea practicilor de restructurare și de dezvoltare a managementului corporativ. • Cercetarea metodelor de creștere a productivității și eficiență, reducerea costurilor de producere. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cercetarea metodelor de dezvoltare a antreprenoriatului și de creștere a IMM. • Aplicarea noilor tehnici de management în Republica Moldova (modelarea afacerii, optimizarea proceselor de business, tehnici de dezvoltare a scenariilor, etc.). • Evenimente și conferințe tematice. Publicații din colaborarea mediului academic și practicienilor în management consulting. 	<ul style="list-style-type: none"> • Căutarea de noi soluții anticriză pentru clienți. • Evenimente și conferințe tematice, cursuri tematice și programe opționale de consulting pentru masteranzii în business și management. • Publicații din colaborarea mediului academic și practicienilor în management consulting.

Sursa: elaborat de autor

Anexa 17. Lista entităților și organizațiilor, și programelor de suport în afaceri care au contribuit la dezvoltarea ramurii de consultanță în afaceri și management din Republica Moldova

denumire	contribuția la dezvoltarea economiei Republicii Moldova și ramurii de consultanță	contacte
PROIECTE ȘI PROGRAME		
Proiectul Agricultură Competitivă în Moldova	Susținerea sectorului agroalimentar prin modernizarea sistemului de management al siguranței alimentelor; facilitarea accesului producătorilor agricoli la piețe și integrarea practicilor agricole de mediu și a celor de management durabil al terenurilor. Implicarea consultanților în elaborarea proiectelor investiționale.	str. Căpriană 50, bir. 215, Chișinău, MD-2005, Tel. (37322) 226994
Proiectul Băncii Europene de Investiții Livada Moldovei	Credite destinate investițiilor în sectorul horticola. Implicarea consultanților la asistența oferită în elaborarea proiectelor investiționale.	str. Calea Basarabiei 18, Chișinău, Tel: 022 26-09-03 - https://livada-moldovei.md/
Proiectul Băncii Mondiale de Ameliorare a Competitivității (PAC)	Consolidarea competitivității întreprinderilor prin implementarea reformei regulatorii și îmbunătățirea mediului de afaceri. Implicarea consultanților în suport la modernizarea sistemului infrastructurii calității, acces la finanțare, export. Acreditarea companiilor de consultanță locale în baza PAC.	Adresa: bd. Stefan cel Mare 180, of.815, Tel. (37322) 296 723
Programul BAS Banca Europeană pentru Reconstrucție și Dezvoltare (BERD)	Proiecte de formare pentru consultanți locale și străine. Suport, consultanță pentru mediul de afaceri, acreditarea companiilor de consultanță locale în baza de date BERD.	MD-2012, Chișinău, str. Vlaicu Părcălab 63, et.10, Tel: tel: 022 21 16 14, basmoldova@ebrd.com
Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare (UNDP)	Contribuie la eradicarea sărăciei și la reducerea inegalităților și excluziunii în țară. PNUD este prezent în Republica Moldova din 1992, acoperind două treimi din comunități, inclusiv în Găgăuzia și în regiunile transnistrene. Implicarea activă a consultanților la dezvoltarea diverselor sectoare economice, formare profesională și instruirea mediului de afaceri, studii și ghiduri de impact, acordare de suport financiar.	31 August 1989 str., 131, Chișinău, https://www.undp.org/moldova
Proiectul USAID Agricultură de Performanță în Moldova (APM).	Implicarea consultanților în suport și acces la finanțare pentru activități inovatoare în agricultură, și implicării tinerilor/studentilor în sectorul agricol de înaltă valoare prin intermediul programelor educaționale.	MD-2005, mun. Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni, 57/1, et.5, Tel: (37322) 262523
DONATORI ȘI ORGANIZAȚII RELEVANTE DE SUPORT		
Agencia Austriacă pentru Dezvoltare (AAD)	Proiecte de dezvoltare și suport a managementului apei/apelor uzate. Formarea profesională în zonele rurale în principal. Consolidarea capacității administrației publice, sprijinirea societății civile, prevenirea conflictelor și reintegrarea migranților, egalitatea de gen și mediu.	str. Mateevici 23A, MD-2009, or. Chișinău, Tel: (37322) 739370, chisinau@ada.gv.at
Agencia Cehă pentru Dezvoltare (CzDA)	Suport în domeniul democrației și drepturilor omului. Proiecte de suport pentru aprovizionare cu apă și canalizare, agricultură, silvicultură și pescuit, protecția mediului înconjurător. Implicarea consultanților în proiecte de cooperare și dezvoltare a mediului de afaceri.	Chișinău, str. Moara Roșie 23, MD 2005, Tel: (373 22) 209942
Agencia de Cooperare	Proiecte de dezvoltare și suport a managementului apei/apelor uzate. Formarea profesională a consultanților și a mediului antreprenorial. Studii economice de impact. Consultanță Guvernului în	73/1 Stefan cel Mare si Sfânt, National Business Center, 9

Internațională a Germaniei (GIZ)	implementarea reformelor și lichidarea barierelor administrative și tehnice ce stau în calea investițiilor prin perfecționarea serviciilor existente.	et., Chișinău, MD-2001, giz-moldova@giz.de
Agencia de Intervenție și Plăți în Agricultură AIPA	Gestiunea de resurse financiare destinate pentru susținerea producătorilor agricoli, monitorizarea repartizarea acestora și evaluarea impactului generat de măsurile de susținere a agricultorilor. Implicarea consultanților în suport la acordarea finanțării mediului de afaceri.	mun. Chișinău, bd. Stefan cel Mare 162 MD-2004, Tel: 022 210 194, info@aipa.gov.md http://www.aipa.gov.md/
Agencia de Investiții	Implementarea politicilor economice de Stat în domeniile de activitate vizate ce vor contribui la creșterea economiei naționale prin stabilirea de parteneriate publice-private.	42B Pușkin str., Chișinău, MD 2012, Tel: (37322) 273654, office@invest.gov.md https://invest.gov.md/
Agencia Elvețiană pentru Dezvoltare și Cooperare (SDC)	Proiecte de dezvoltare și suport în domeniul apă și canalizare, sănătate, migrație și dezvoltare. Contribuție la dezvoltarea învățământului vocațional.	str. Mateevici 23, Blocul B, or. Chișinău, MD-2009, Republica Moldova, chisinau@sdc.net
Agencia Internațională de Cooperare a Japoniei (JICA)	Proiecte de dezvoltare și suport în agricultură, sănătate, educație, cultură. Implicarea consultanților în suport la acordarea granturilor și creditelor mediului de afaceri.	Chișinău, strada Ștefan cel Mare 73/1, et. 5, National Business Center, Tel: (37322) 233380
Agencia Statelor Unite pentru Dezvoltare Internațională (USAID)	Implicarea consultanților în diverse programe și proiecte de suport, în special a sectoarelor prioritare ale economiei, inclusiv la acordarea granturilor și creditelor mediului de afaceri.	57/1, Bănulescu-Bodoni Street, Chișinău, chisinau_reception@usaid.gov
Agencia Suedeză pentru Dezvoltare și Cooperare Internațională (Sida)	Proiecte de dezvoltare și suport în democrație, drepturile omului și egalitatea de gen, infrastructura sustenabilă (energie), și dezvoltarea pieței	12, T. Ciorba str., Chișinău, MD-2004, Republica Moldova, ambassaden.chisinau@gov.se
Asistență Daneză pentru Dezvoltare Internațională (DANIDA)	Dezvoltare economică sustenabilă și inclusivă, inclusiv dezvoltarea sectorului privat cu scopul de a promova creșterea economică sustenabilă, dezvoltarea abilităților, crearea locurilor de muncă, asigurarea eficienței energetice și tehnologiei bio.	Departamentul pentru Vecinătatea Europeană, Asiatic Plads 2, DK-1448 Copenhaga K, https://um.dk/
Asistență Poloneză/Ministerul Afacerilor Externe și Integrării Europene	Proiecte de dezvoltare regională, consolidare a administrației publice și APL, suport în agricultură și dezvoltare rurală. Implicarea consultanților în suport la acordarea granturilor mediului de afaceri.	str. Grenoble 126 A, MD-2019 Chișinău, Tel. (37322) 285950
Camera de Comerț Americană din Moldova (AmCham)	Implicarea consultanților în proiecte de dezvoltare a mediului de afaceri. Dezvoltarea studiilor de impact economice și pentru mediul de afaceri. Advocacy pentru dezvoltarea mediului de afaceri. Business Networking. Acreditarea trainerilor locali în baza de date CCI.	Tel: (37322) 211781, Chișinău, info@amcham.md https://www.amcham.md/
Camera de Comerț Italiană din Chișinău	Facilitarea comerțului dintre RM și Italia. Oferă membrilor acces la informații și servicii cu privire la posibilitățile oferite de programele europene de finanțare pentru întreprinderile italiene și moldovenești.	str. Ion Creanga 45, MD-2064, Chișinău, (373) 79303076, info@ccimd.md, http://ccimd.md
Camera de Comerț și Industrie Franța-Moldova (CCIFM)	Participarea la dezvoltarea investițiilor și schimburilor economice și comerciale între Franța și Republica Moldova.	mun. Chișinău 18, str. Sfatul Țării, MD-2012, contact@ccifm.md https://www.ccifm.md/

Camera de Comerț și Industrie a Republicii Moldova	Implicarea consultanților în proiecte de dezvoltare a mediului de afaceri. Implicarea consultanților în formarea antreprenorilor. Formarea consultanților prin diverse programe naționale și străine. Stabilește contacte comerciale între agenții economici. Sprijină participarea agenților economici la expozițiile și târgurile din țară și din străinătate.	Chișinău, bd. Ștefan cel Mare, 151 Tel.: (37322) 221552 camera@chamber.md http://chamber.md/
Fondul Internațional pentru Dezvoltare Agricolă (IFAD)	Implementarea programelor de suport și finanțare în agricultură și zona rurală. Implicarea consultanților în suport, acces la finanțare pentru mediul de afaceri, precum și în informarea și instruirea antreprenorilor	MD-2004, Chișinău, bd. Ștefan cel Mare și Sfânt 162, of. 1303, Tel.: (+373 22) 225046, office@ucipifad.md
Fundația Est Europeană	Proiecte pentru antreprenoriat social, dezvoltare incluziv și durabilă. Proiecte pentru tineret. Implicarea consultanților în suport la acces la finanțare a mediului de afaceri și tinerilor, precum și în formare și instruire.	Str. 31 August 1989, 98, etaj 3, Chișinău, MD-2004, https://www.eef.md/
Institutul Național de Standardizare din Moldova (ISM)	Elaborarea și aprobarea standardelor moldovenești, adoptarea standardelor europene, internaționale, interstatale, inclusiv a standardelor ISO aferente managementului calității, precum și a standardului ISO 20700 Ghid pentru consultanță în management.	Chișinău, str. Eugen Coca, 28, Tel. (+373-22) 905-300, info@standard.md, https://standard.md/
Organizația Internațională a Muncii (ILO)	Programe și proiecte de creare de locuri de muncă în diverse sectoare economice, inclusiv pentru femei și tineri. Stimularea economiei verzi în Republica Moldova. Program de certificare a consultanților în economia verde. Implicarea consultanților în suport pentru mediul de afaceri, în dezvoltarea studiilor și ghidurilor relevante economiei și mediului de afaceri, precum și în promovarea și implementarea diferitor programe de formare și instruire.	1, V. Alecsandri str., of. 617, Chisinau, MD-2009
Organizația pentru Dezvoltarea Antreprenoriatului (ODA)	Suport, consultanță, formare și acces la finanțare pentru mediul de afaceri. Implicarea consultanților în diverse programe și proiecte (ex. Start pentru Tineri, Femei în Afaceri, Ecologizare, Retehnologizare, Transformare digitală, etc.).	Ștefan cel Mare și Sfânt Bulevard 134, Chișinău 2012, https://www.odimm.md/
Servicii de dezvoltare din Liechtenstein (LED)	Proiecte la nivel de educație vocațională și formare profesională (VET).	105 Șciusev str., Chișinău, MD – 2012, info@led.md, https://www.led.md/
PARCURI INDUSTRIALE, INCUBATOARE, ZONE ECONOMICE LIBERE		
Zone Economice Libere ZEL / Zonele Antreprenoriatului Liber ZAL	Atragerea investițiilor autohtone și străine. Implementarea tehnicii și tehnologiilor moderne. Dezvoltarea producției orientate spre export. Aplicarea experienței avansate din domeniul producției și a managementului. Crearea locurilor de muncă.	ZAL „Expo-Business-Chișinău”, mun. Chișinău, șos. Muncăști, 801 http://moldova-freezone.md/ ZEL „Bălți”, mun. Bălți, str. Industrială, 4 http://www.zelb.md ZEL „Ungheni-Business”, or. Ungheni, str. I. Creanga 4 http://www.freezone-ungheni.md ZAL PP „Valkaneș” Gagauz-Eri, or. Vulcănești, str. Corolenco, 6 ZAL „Tvardița” r-l Taraclia, s. Tvardița, str. Frunze, 1 ZAL PP „Otaci-Business” r-l Edineț, or. Otaci, str. Voitovici, 21 http://www.freezone-otaci.md/ ZAL PP „Taraclia” r-l Taraclia, or. Taraclia, str. Vokzalinaia, 18 http://freezone-taraclia.md

Sursa: elaborat de autor în baza web-site-urilor organizațiilor indicate.

Anexa 18. Lista asociațiilor de profil și conexe care au contribuit la dezvoltarea ramurii de consultanță în afaceri și management din Republica Moldova

denumire	contribuția la dezvoltarea ramurii	contacte
ASOCIAȚII DE PROFIL		
Asociația Auditorilor și Consultanților în Management din Republica Moldova (Ecofin-Consult)	<i>Unicul reprezentant național al Republicii Moldova în Organizația Europeană pentru Calitate (EOQ). Instruire profesională continuă (inclusiv pentru consultanți) în domeniul ISO. Promovarea implementării Infrastructurii Calității în Republica Moldova și a sistemelor de management al calității la întreprinderi. Editarea revistei lunare științifico-consultative în management “Fin-Consultant”.</i>	MD-2012, Chișinău, str. M. Kogălniceanu, 34. Tel: (37322) 279729, ecofin_consult@yahoo.com, http://www.ecofinconsult.md/
Asociația Consultanților în Afaceri și Management din Moldova (ACAM)	<i>Unica asociație de consultanță în afaceri și management. Promovarea standardelor profesionale în consultanță. Realizarea studiilor de sector, cercetări în domeniul consultanței. Promovarea măsurilor, inițiativelor de îmbunătățire a cadrului legal în domeniu. Diseminarea cunoștințelor și pregătirea consultanților.</i>	Chișinău, str. P. Movilă, 23/9, of. 1, acam.moldova@gmail.com Tel: (373) 79922585, https://acam.md/
ASOCIAȚII și ORGANIZAȚII CONEXE		
Agencia Națională de Dezvoltare Rurala ACSA	Dezvoltarea rețelei profesionale de prestatori de servicii inclusiv servicii de consultare și instruire a producătorilor agricoli și antreprenorilor rurali.	2005-MD, Chișinău, str. Petru Movila 23/8 et. 1, (37322) 835321, office@acsa.md http://www.acsa.md
Alianța Întreprinderilor Mici și Mijlocii din Moldova (AIM)	Dezvoltarea dialogului între mediul de afaceri, consultanți și guvern. Contribuția la cadrul de reglementare a mediului de afaceri. Implicarea consultanților în diferite proiecte pentru IMM (i.e. “Ask an Expert: Tendințele E-commerce în Republica Moldova”) și elaborarea de publicații, studii și ghiduri pentru comunitatea de afaceri.	Chișinău, bd. Ștefan cel Mare și Sfânt 202, et.5, MD-2001, Tel: (373) 60420400, liliana.busuioc@sme.md https://sme.md/en/
Asociația Businessului European din Moldova (EBA)	Promovarea mediului privat de afaceri dintre UE și RM. Implicarea consultanților în dezvoltarea diferitor programe de suport și instruire (i.e. Școala tânărului antreprenor, dezvoltarea capacităților de export, instruirii de management financiar pentru companii și mediul academic, etc.).	Chișinău, str. Vlaicu Pârcălab, 30, of. 7, MD-2012, Tel/fax: (37322) 907025 info@eba.md https://eba.md/
Asociația Femeilor Antreprenoare din Moldova (AFAM)	Creșterea potențialului feminin în domeniul antreprenorial. Implicarea consultanților în diverse proiecte de mentorat și consultanță a femeilor în afaceri.	str. Colina Pușkin 18, Chișinău, MD-2001, (373) 76767670 info@afam.md http://www.afam.md/
Asociația INVENT Moldova	Menținerea și dezvoltarea relațiilor moldo-germane stabilite în cadrul programului de formare. Implicarea consultanților în îmbunătățirea abilităților manageriale în urma schimbului de experiențe cu întreprinderile germane.	str. V. Alecsandri 89, Chișinău, Tel: (37322) 855706 http://invent.md/
Asociația investitorilor din Moldova (FIA)	Implicarea consultanților în proiecte de crearea a unui mediu solid pentru investițiile străine directe, precum și în îmbunătățirea reglementărilor privind relațiile de muncă,	of. 301, 19 Timiș str., MD-2009, Chișinău, Tel: (37322) 244317

	armonizarea legislației privind guvernanța fiscală și corporativă.	office@fia.md http://fia.md
Asociația Micului Business din Moldova	Implicarea consultanților în instruire, schimb de experiență, consultații în domeniul finanțării, elaborarea business planului pentru micile afaceri.	bd. Ștefan cel Mare, 148, of. 9, Chișinău, MD-2012, Tel: (37322) 220613
Asociația Obștească HABITAT	Proiecte de dezvoltare durabilă a comunităților prin consolidarea democrației participative, dezvoltarea turismului și a agriculturii, formare profesională.	str. Păcii 61, or. Rezina, MD 5400, Tel. (373) 25421360, adr.habitat@gmail.com
Asociația pentru Dezvoltarea Antreprenoriatului Mici și Mijlocii din Găgăuzia	Asistență consultativă pentru antreprenori.	Or. Ceadâr Lunga str. Lenin 91 029122198 vlad_cci@mail.ru
Federația Națională a Fermierilor Din Moldova	Implicarea consultanților în dezvoltarea continuă a competențelor antreprenoriale ale fermierilor mici și mijlocii: acces la cunoștințe, cooperare, finanțare și piețe de desfacere. Promovarea și susținerea tendințelor inovatoare și inițiativele de afaceri ale tinerilor fermieri.	str. Gheorge Coșbuc 11 MD-2005, Chișinău, (37322) 210189 fnfmoldova@gmail.com http://www.fnfm.md
Federația Națională a Producătorilor Agricoli din Moldova (AGROinform)	Sporirea capacităților antreprenorilor agricoli și afirmarea lor pe piețele externe. Asistență în dezvoltarea afacerilor, marketing, aplicarea tehnologiilor avansate. Promovarea politicilor de dezvoltare durabilă a mediului rural.	bd. Ștefan cel Mare 123, MD 2004, Chișinău, (37322) 235698 info@agroinform.md http://www.agroinform.md
Uniunea Oamenilor de afaceri UTA Gagauzia	Implicarea consultanților în dezvoltarea micului business și a spiritului antreprenorial.	Comrat, str. Pușkin, 40/2, (+373) 38 2-26-37, 2-49-65

Sursa: elaborat de autor în baza web-site-urilor organizațiilor indicate.

Anexa 19. Lista principalilor jucători din ramura de consultanță în afaceri și management din Republica Moldova.

					Segmente de servicii conform ACAM						
Denumirea companiei	Web	Anul fondării	Ani pe piață	Nr angajați	DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIEI ȘI STRATEGIE	MANAGEMENT FINANCIAR ȘI RISCURI	MARKETING ȘI VÂNZĂRI	OPERĂȚUNI ȘI PROCESE	RESURSE UMANE ȘI MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII	DIGITALIZARE ȘI CONCEPTE TEHNOLOGICE	ALTE
1 Adizes Consulting SRL	n/a	2016	7	2							
2 Advanced Consulting SRL	https://aconsulting.md/	2013	10	3							
3 Agri-Scae SRL (fondator Federația Națională a Agriculturilor Agroinform AO)	https://www.agroinform.md	2014	9	n/a							
4 Agri-smart SRL	n/a	2011	12	n/a							
5 Alternative Internaționale de Dezvoltare ONG	https://alternative.md	2005	18	4							
6 Andiol-Consulting SRL	n/a	2002	21	10							
7 AOA Grup SRL (Angry Business)	https://angrybusiness.md/	2016	7	3							
8 Axa Management Consulting SRL	www.axa.md	2003	20	6							
9 Avensa Consulting SRL	http://www.avena.ro/	2006	17	4							
10 BDO Advisory SRL (fondator BDO Audit)	https://www.bdo.md	2016	7	3							
11 Bizconcept SRL	https://www.bizconcept.md/	2016	7	3							
12 BPMS Standard SRL	n/a	2015	8	2							
13 Business Consulting Institute ONG (Institutul de Cercetări și Consultanță în Management)	www.bci.md	2000	23	9							
14 Business Development Capital SRL	www.bdc.md	2015	8	7							
15 Business Intelligence Services SRL (Agenția Intelligent-Services, Casa de Investiții BIS-Capital)	www.bis.md	2000	23	n/a							
16 BSD Management SRL	www.bsd.md	2016	7	7							
17 C & I SRL	n/a	2005	18	n/a							
18 Centrul de Business din Cahul AO	n/a	2005	18	n/a							
19 Centrul de Consultanță în Afaceri ONG	https://cca-ngo.org	2000	23	3							
20 Centrul de Dezvoltare și Management (CDM) AO	n/a	2011	12	3							

Anexa 19 (continuare)

					Segmente de servicii conform ACAM							
Denumirea companiei	Web	Anul fondării	Ani pe piață	Nr angajați	DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIEI ȘI STRATEGIE	MANAGEMENT FINANCIAR ȘI RISCURI	MARKETING ȘI VÂNZĂRI	Operațiuni și Procese	RESURSE UMANE ȘI MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII	DIGITALIZARE ȘI CONCEPTE TEHNOLOGICE	ALTE	
21 Centrul de Informare și Consultanță Dialog AO	n/a	1997	26	3								
22 Centrul de Inovații și Cunoaștere in Business SRL	n/a	2011	12	n/a								
23 Centrul de Instruire și Consultanță în Afaceri Macip (Centrul Moldo-American pentru Inițiativă Privată, ASEM)	https://macip.ase.md/	1993	30	3								
24 Centrul de Instruire și Consultanță organizațională (CICO) ONG	https://management.md/	2006	17	4								
25 Centrul Național de Asistență și Informare a ONG-urilor din Moldova CONTACT	https://contact.md/	1996	27	12								
26 Centrul Pentru Inițiativa Privată AO	n/a	1998	25	n/a								
27 Cislaru Consult SRL	n/a	2017	6	n/a								
28 Civitta M SRL	https://civitta.com/	2014	9	3								
29 Consult LC	n/a	2016	7	5								
30 Consultex SRL	www.consultex.md	2017	6	1								
31 Crudo Partners	n/a	2016	7	7								
32 Daac System Integrator SRL	www.integrator.md	2006	17	n/a								
33 Dad Management Group SRL	www.dad.md	2018	5	3								
34 Daman Cons SRL	n/a	2014	9	7								
35 Datalinie Business Inginerie SRL	n/a	2003	20	3								
36 Dnestr Enterpraizis ONG	n/a	2009	14	5								
37 Ecofin-Consult-Evaluare SRL	www.ecofinconsult.md/	2009	14	4								
38 Eficient Consulting SRL	http://www.econsulting.md/	2011	12	5								
39 EUROPOLIS International SRL (Grupul de Consultanță și Dezvoltare Urbană)	n/a	2008	15	1								
40 Expert Grup (Centru Analitic Independent)	https://www.expert-grup.org/	2006	17	12								
41 Export Partners SRL	www.gatewaypartners.net.md	2017	6	5								
42 Gestionare Capital pentru Dezvoltare SRL	http://www.gcdmanagement.eu	2016	7	n/a								
43 Global Business Acces SRL	www.finantari.md	2012	11	3								
44 HR Portal SRL	https://hrportal.md/ro/	2011	12	8								
45 Inspiro Consulting SRL	n/a	2013	10	1								

Anexa 19 (continuare)

					Segmente de servicii conform ACAM						
Denumirea companiei	Web	Anul fondării	Ani pe piață	Nr angajați	DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIEI ȘI STRATEGIE	MANAGEMENT FINANCIAR ȘI RISCURI	MARKETING ȘI VÂNZĂRI	Operațiuni și procese	RESURSE UMANE ȘI MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII	DIGITALIZARE ȘI CONCEPTE TEHNOLOGICE	ALTE
46 Millenium AO	millenium.md	2000	23	n/a							
47 Institutul Pentru Dezvoltare Și Inițiative Sociale " Viitorul" (IDIS, Centru analitic independent)	http://viitorul.org/ro	1993	30	20							
48 Intas Goodwill SRL	n/a	2005	18	1							
49 Laboratoriu SPS SRL (Centrul de excelență în resurse umane pentru manageri CERUM)	n/a	2017	6	1							
50 Magazin financiar	www.euconsult.md	2011	12	9							
51 Magenta Consulting SRL	www.consulting.md	2006	17	28							
52 Mega AO	n/a	2001	22	6							
53 MTD SRL	https://www.mtd-moldova.com/	1992	31	4							
54 OBD Group SRL	n/a	2016	7	n/a							
55 Oktrainings SRL	www.oktrainings.com	2017	6	1							
56 Prisma Prim SRL	www.prisma.md	2009	14	2							
57 ProBusiness Nord AO	https://www.pbn.org.md/	2000	23	n/a							
58 ProConsulting SRL (grupul de companii ProConsulting, ProAfaceri)	www.proconsulting.md	2003	20	10							
59 ProEntrance	www.proentrance.md	2011	12	5							
60 Promomedia SRL	n/a	2016	7	12							
61 Promo-Terra SRL	n/a	2002	21	n/a							
62 Samsara Grup SRL (Sarasam SRL, Tuart Grup SRL) - Sales Academy	www.alinaandriuta.md	2018	5	4							
63 Simcert OEC SRL	https://simcert.md/ro/	2016	7	n/a							
64 Smart Solver SRL	n/a	2016	7	4							
65 SP Trend SRL (Spark Research Lab)	http://sparklabs.md/en/home/	2009	14	2							
66 Team Consulting SRL ÎM	n/a	2006	17	n/a							
67 Top Consulting SRL	www.topconsulting.md	2007	16	5							
68 Vioser Consulting SRL	https://vioser.md/en/	2013	10	n/a							
			14	5	53	37	18	19	21	5	25
			mediu	mediu	număr de companii-competitori pe segment						

Sursa: elaborat de autor în baza web-site-urilor companiilor și materialelor [6].

Anexa 20. Impactul macroeconomic al ramurii de consultanță în afaceri și management din Republica Moldova

	u.m.	2019	2020	2021	2022
Indicatori macroeconomici					
Produsul intern brut, prețuri curente	mil. EUR	10,483	10,116	11,568	13,442
Venitul din vânzări al agenților economici					
<i>pe țară</i>	mil. EUR	20,660	18,074	23,328	30,002
<i>din Activitățile Profesionale, Științifice și Tehnice (cod M CAEM)</i>	mil. EUR	237	215	265	301
<i>din Activități ale direcțiilor administrative centralizate; activități de management și de consultanță în management (cod M70 CAEM)</i>	mil. EUR	32	31	37	45
Profit net al agenților economici					
<i>pe țară</i>	mil. EUR	1,160	703	1,675	1,849
<i>în Activități Profesionale, Științifice și Tehnice</i>	mil. EUR	41	44	61	76
<i>în Activități ale direcțiilor administrative centralizate; activități de management și de consultanță în management</i>	mil. EUR	7	8	10	15
Numărul agenților economici					
<i>pe țară</i>	unități	56,714	58,063	60,305	62,608
<i>în Activități Profesionale, Științifice și Tehnice</i>	unități	4,869	4,985	5,299	5,571
<i>în Activități ale direcțiilor administrative centralizate; activități de management și de consultanță în management</i>	unități	1,015	977	1,002	1,037
Numărul mediu anual de angajați					
<i>pe țară</i>	pers	552,113	526,738	532,454	529,281
<i>în Activități Profesionale, Științifice și Tehnice</i>	pers	15,157	12,965	13,526	13,432
<i>în Activități ale direcțiilor administrative centralizate; activități de management și de consultanță în management</i>	pers	2,789	1,946	1,970	1,969
Salariul mediu lunar brut					
<i>pe țară</i>	EUR	375.6	375.9	429	516
<i>în Activități Profesionale, Științifice și Tehnice</i>	EUR	461	459	498	626
<i>în Activități ale direcțiilor administrative centralizate; activități de management și de consultanță în management</i>	EUR	732	706	716	934
Investiții financiare curente					
<i>pe țară</i>	mil. EUR	785	828	988	1,264
<i>în Activități Profesionale, Științifice și Tehnice</i>	mil. EUR	32	32	31	29
<i>în Activități ale direcțiilor administrative centralizate; activități de management și de consultanță în management</i>	mil. EUR	3	4	3	12
Numărul mediu anual al populației	mil. pers	2.68	2.64	2.63	2.51
Studenti în instituțiile de învățământ superior Licența (Ciclul I)					
<i>pe țară</i>	pers	41,771	43,257	43,621	42,056
<i>Științe economice</i>	pers	9,946	10,289	10,395	10,032
Studenti în instituțiile de învățământ superior Master (Ciclul II)					
<i>pe țară</i>	pers	10,968	11,504	11,594	10,093
<i>Științe economice</i>	pers	1,868	2,031	2,099	1,778
Indicatori ai pieței de consultanță în afaceri și management (CAM, cod 70.22)					
Venitul din vânzări al agenților economici din CAM	mil. EUR	29.7	28.2	31.3	37.2
Profit net al agenților economici din CAM	mil. EUR	6.4	7.2	5.8	10.2
Număr agenților economici CAM	unități	557	551	496	498
Număr angajați din CAM	pers	1,831	1,668	1,909	1,909
Salariul mediu lunar brut CAM	EUR	754	712	732	926 (preliminar)
Impactul CAM în economia țării					
Cota în PIB a pieței CAM	%	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%

Venituri din vânzări CAM per capita	EUR/pers	11.1	10.7	11.9	14.8
Cota în Vânzări agenți economici a pieței CAM					
<i>pe țară</i>	%	0.1%	0.2%	0.1%	0.1%
<i>în Activități Profesionale, Științifice și Tehnice</i>	%	12.5%	13.1%	11.8%	12.4%
<i>în Activități ale direcțiilor administrative centralizate; activități de management și de consultanță în management</i>	%	91.8%	92.4%	83.8%	82.8%
Cota în Profit net agenți economici a pieței CAM					
<i>pe țară</i>	%	0.6%	1%	0.3%	0.6%
<i>în Activități Profesionale, Științifice și Tehnice</i>	%	15.6%	16.4%	9.5%	13.4%
<i>în Activități ale direcțiilor administrative centralizate; activități de management și de consultanță în management</i>	%	85.5%	94.3%	58.7%	69.1%
Cota în Număr agenți economici a pieței CAM					
<i>pe țară</i>	%	1.0%	0.9%	0.8%	0.8%
<i>în Activități Profesionale, Științifice și Tehnice</i>	%	11.4%	11.1%	9.4%	8.9%
<i>în Activități ale direcțiilor administrative centralizate; activități de management și de consultanță în management</i>	%	54.9%	56.4%	49.5%	48.0%
Cota în Număr angajați a pieței CAM					
<i>pe țară</i>	%	0.3%	0.3%	0.4%	0.4%
<i>în Activități Profesionale, Științifice și Tehnice</i>	%	12.1%	12.9%	14.1%	14.2%
<i>în Activități ale direcțiilor administrative centralizate; activități de management și de consultanță în management</i>	%	65.7%	85.7%	96.9%	97.0%
Diferența CAM față de Salariul mediu lunar brut					
<i>pe țară</i>	ori	2.0	1.9	1.7	1.8
<i>în Activități Profesionale, Științifice și Tehnice</i>	ori	1.6	1.6	1.5	1.5
<i>în Activități ale direcțiilor administrative centralizate; activități de management și de consultanță în management</i>	ori	1.03	1.01	1.02	0.99
Cota M 70 în Investiții financiare curente					
<i>cota M 70 pe țară</i>	%	0.4%	0.5%	0.3%	1.0%
<i>cota M 70 în Activități Profesionale, Științifice și Tehnice</i>	%	10.9%	12.1%	11.0%	41.1%
Cota studiilor economice în total număr studenți pe țară (Licența)	%	23.8%	23.8%	23.8%	23.9%
Cota studiilor economice în total număr studenți pe țară (Master)	%	17.0%	17.7%	18.1%	17.6%

Sursa: elaborat de autor în baza datelor BNS și materialelor [34, 35]

Anexa 21. Subiectele de instruire pentru masteranzii din Republica Moldova în cadrul disciplinei opționale Consultanță în afaceri și management

Subiectul
<p>Modele de business în consultanță <i>Modelul de business. Tipuri de modele de afaceri în consultanță. Modelul relațional consultant – client. Cazuri practice</i></p>
<p>Dezvoltarea strategică și planificarea afacerii în consultanță <i>Analiza strategică în consultanță. Dezvoltarea strategiei . Obiective și indicatori cheie de performanță. Planul de afaceri în consultanță.</i></p>
<p>Marketing în consultanță în management <i>Analiza de marketing. Planul de marketing. Oferta de valoare și promovarea produselor și serviciilor de consultanță</i></p>
<p>Vânzarea și scrierea propunerilor de proiecte în consultanță <i>Cum se face vânzarea produselor și serviciilor de consultanță. Canalele de vânzare. Profilul clientului. Cum se scrie o propunere de proiect. Tipuri de propuneri de proiect. Cazuri practice</i></p>
<p>Managementul organizațional în consultanță <i>Componentele managementului organizațional. Structura organizațională și tipuri de structuri în consultanță. Ecosistemul organizației și lanțul valoric</i></p>
<p>Calitatea și Codul de etică în consultanță. <i>Ce înseamnă calitatea în consultanță. Cerințele ISO 20700 Ghid în management consulting. Codul de etică, politici și principii de comportament în consultanță</i></p>
<p>Managementul proiectelor de consultanță <i>Tipuri de proiecte de consultanță. Specificul managementului proiectelor de consultanță. Competențele unui manager de proiect și formarea echipei de proiect.</i></p>

Sursa: sintetizat de autor în baza datelor ASEM (Curriculum Universitar la unitatea de curs/modulul Consultanță în Afaceri și Management. Ciclul: II. Masterat)

Anexa 22. Chestionar Managementul sinergiei în strategia companiilor de consultanță

1. Date generale

Denumirea companiei	Tipul capitalului (bifați)		
	autohton	străin	mixt
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Cum credeți, o companie de consultanță prin strategia sa poate contribui la dezvoltarea acestei ramuri în Republica Moldova? (bifați)

da

nu (indicați de ce) _____

3. Evaluați compania Dvs. în raport cu aportul său în dezvoltarea ramurii de consultanță în Republica Moldova (bifați):

1 – nici un aport, 5 – aport substanțial	1	2	3	4	5
creșterea vânzărilor în ramură	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
creșterea calității serviciilor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
facilitarea intrării în ramură pentru startup-uri (instruire, mentorat, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
standardizarea/reglementarea serviciilor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
inovații în serviciile de consultanță din Republica Moldova	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
inițiative legislative privind regimul fiscal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
promovarea imaginii ramurii pe plan național, internațional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
export de servicii de consultanță	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
digitalizarea serviciilor de consultanță	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
altele (indicați care) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Ce strategie a unei companii de consultanță credeți că ar contribui cel mai mult în dezvoltarea ramurii în Republica Moldova (bifați 2 prioritare):

strategii focusate pe inovații și know-how

bazate pe minimizarea costurilor din contul volumelor mari

pe extinderea portofoliului de servicii

pe diferențierea serviciilor (ex. servicii pentru un anumit segment de clienți)

adaptarea și căutarea soluțiilor pe timp de criză

ieșirea pe noi piețe (locale, externe)

parteneriate sau colaborări (cu concurenții, furnizorii)

bazate pe susținerea inițiativelor sociale (pentru a crește imaginea ramurii și a companiei.)

niciuna dintre cele menționate, sau altele (indicați) _____

5. Ce acțiuni sunt necesare companiei Dvs. pentru a aduce o contribuție la nivel de ramură? (bifați maxim 3 prioritare):

automatizarea proceselor de prestare a serviciilor

atragerea consultanților calificați (cu experiență, certificați, etc.)

implementarea standardelor (ISO 9000, 20700 Guidelines în Management Consulting, etc.)

atragerea proiectelor finanțate de donatori (locali, internaționali)

stabilirea parteneriatelor pe termen lung (cu furnizori, finanțatori, APL-ri, bănci, etc.)

efectuarea cercetărilor de piață, studierea trendurilor existente

promovarea imaginii companiei

creșterea calității serviciilor

fidelizarea clienților

niciuna dintre cele menționate, sau altele (indicați) _____

6. Ce capacități trebuie să aibă o companie de consultanță ca să contribuie la dezvoltarea ramurii în Republica Moldova (bifați maxim 3 prioritare):

- capacitatea de a se adapta rapid la schimbările din ramură
- de a atrage resurse financiare de la donatori și finanțatori cu capacitate mare de plată
- de a se mobiliza rapid la schimbările provocate de crize (ex. pandemice)
- de a crea parteneriate cu concurenții
- de a fi membru în asociații profesionale de profil
- de responsabilitate socială corporativă
- de a avea vizibilitate continuă (pe rețele sociale, în mass media)
- niciuna dintre cele menționate, sau altele (indicați) _____

7. Evaluați categoriile de actori după importanța sa în dezvoltarea ramurii de consultanță în Republica Moldova (bifați):

<i>Fiecare categorie trebuie să aibă o notă Două categorii nu pot avea aceeași notă</i>	<i>Nota de la 1 la 5 1 –aport foarte mic, 5 – aport substanțial</i>
companiile de consultanță locale	
companiile de consultanță cu capital străin sau mixt	
asociațiile ramurale de profil	
instituțiile de reglementare (de Stat)	
organizațiile societății civile	
donatorii	
clienții	
mass-media	
mediul academic și educațional	
furnizorii	

8. În ce tipuri de colaborări/parteneriate de consulting a fost/este implicată compania Dvs.?

- bazate pe know-how (*utilizare a drepturilor de autor, mărcii comerciale, etc.*)
- bazate pe co-creare cu partenerii (*ex., servicii de consultanță create împreună cu concurenții, prestatorii de servicii din alte ramuri, mediul academic, etc.*)
- bazate pe co-creare cu clienții (*servicii personalizate pentru anumiți clienți*)
- bazate pe subcontractare (*un partener gestionează proiectul, iar celălalt contribuie cu resursele*)
- creare de întreprinderi (*franciză, reprezentanțe, întreprinderi mixte*)
- bazate pe outsourcing fuziuni, achiziții de întreprinderi alianțe strategice
- participare în asociații profesionale în domeniu clustere
- altele (indicați) _____

9. Dacă ați colabora cu concurenții, atunci în baza cărui motiv? (bifați 2 maxim):

- pe timp de criză (*ex., nu ajung resurse, e pandemie, etc.*)
- la proiecte mari, inițiate de donatori
- pentru a promova imaginea serviciilor de consultanță în rândul clienților
- testarea unor noi tehnologii, produse
- în cadrul unor activități ale asociațiilor de profil
- pentru a face careva cercetări de ramură
- în cadrul unor cercetări academice și științifice
- altele (indicați) _____

10. Care credeți că este natura concurenței din ramura consultanței în Republica Moldova (bifați 1 ce prevalează)?:

- concurența pentru inovații pentru imagine în rândul clienților
- pentru imagine în rândul donatorilor pentru cele mai avantajoase prețuri
- pentru calitatea serviciilor pentru diversitatea serviciilor prestate

11. Cum credeți că se va schimba natura competiției din ramură peste 5 ani?

- va crește mult va crește lent
- va rămâne aceeași va descrește lent descrește mult

12. Sunteți de acord că...? (bifați)

<i>alegeți doar una dintre variante (da/nu) bifați la toate întrebările</i>	DA	NU
daca o companie contribuie la dezvoltarea ramurii atunci ea ar avea o sinergie în rezultat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
efectul sinergic poate fi atât pozitiv, cât și negativ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
a gestiona o strategie într-un mediu concurențial acerb este cu mult mai ușor în cazul în care se colaborează cu partenerii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
în compania Dvs. ar putea să existe obiective de contribuție la dezvoltarea ramurii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
imaginea companiei Dvs. va fi îmbunătățită datorită contribuției sale la dezvoltarea ramuri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
contribuția unei companii la dezvoltarea ramurii se poate realiza doar prin implicarea proprietarilor, managerilor de top	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Ce indicatori de performanță ar putea avea ramura de consultanță în Republica Moldova? (bifați):
cota ramurii în PIB

- numărul de consultanți calificați (i.e. cu experiență mare, certificați, etc.)
- numărul de companii de consultanță
- numărul de companii de consultanță nou-intrate
- gradul de satisfacție al clienților față de calitatea serviciilor
- gradul de încredere al clienților față de expertiza consultanților locali
- cota exportului în total vânzări pe ramură
- prețurile medii în ramură (per consultant-zi)
- total profit net pe ramură
- proiecte de succes ale asociațiilor de profil (i.e. rezultate cuantificabile, inițiative legislative aprobate)
- altele (indicați) _____

Sursa: elaborat de autor. Disponibil:

https://docs.google.com/forms/d/1fXC_8LRYqodDcY8Mw7ubcQ1k71NeN2qFdoPvHwTWLk0/edit

Anexa 23. Lista companiilor de consultanță în afaceri și management participante la chestionarea privind Managementul sinergiei

Nr	Denumirea companiei	Respondent			Forma	Capital
		Nume Prenume	Email	Funcție		
1	Advanced Consulting	Igor Prisac	prisacigor@gmail.com	Fondator/Director	SRL	autohton
2	AOA GRUP (Angry Business, Bridge - Business solutions)	Alexandru Bordea	bordea.alex@gmail.com	Co-fondator	SRL	autohton
3	Alternative Internationale de Dezvoltare	Radu Voicu	radu.voicu@alternative.md	Administrator	ONG	autohton
4	Ask Partners Advice (Gateway & Partners)	Andrei Crigan	andrei.crigan@gatewaypartners.net	Co-fondator	SRL	autohton
5	AXA Management Consulting	Vitalie Popa	vpopa@axa.md	Director	SRL	autohton
6	BDC Creative	Angela Gladei	office@bdc.md	Co-fondator/Director	SRL	autohton
7	BPMS Standard	Igor Luca	igor.bpms@gmail.com	Fondator/Director	SRL	autohton
8	BSD Management	Valeriu Cernei	valery.cherney@gmail.com	Fondator/Director	SRL	autohton
9	Business Consulting Institute	Liviu Andriuță	liviu.andriuta@bci.md	Director	AO	autohton
10	C&I	Ala Oberșt	oberst.ala@gmail.com	Consultant	SRL	autohton
11	Capital Info Cont	Antonina Curdulov	curdulovantonina@gmail.com	Fondator/Director	SRL	autohton
12	Casa de Investitii BIS-Capital	Stelian Andronachi	stelian.andronachi@gmail.com	Consultant	SRL	autohton
13	Centrul de Consultanță în Afaceri (CCA)	Elena Ciochină	office@cca-ngo.org	Manager/Consultant	AO	autohton
14	Centrul de Dezvoltare Economică Rurală Promo Terra	Efim Lupanciu	efim.lupanciu@gmail.com	Fondator/Director	AO	autohton
15	Centrul de Dezvoltare și Management (CDM)	Georgeta Mincu	mincu.georgeta@gmail.com	Administrator	AO	autohton
16	Centrul de Inovatii si Cunoastere in Business	Diana Vornovițchi	diana.vornovitki@mail.ru	Administrator	AO	autohton
17	Consult LC	Ludmila Castraveț	ludmila.castravet@gmail.com	Fondator/Director	SRL	autohton
18	Consultex	Ruslan Nastas	office@consultex.md	Fondator/Director	SRL	autohton
19	Daman Cons	Mihaela Negru	office.negru@gmail.com	Fondator/Director	SRL	autohton
20	Datalinie Business Inginerie	Serghei Tcacenco	s.tkachenko@datalinie.com	Fondator/Director	SRL	autohton
21	Europolis International (Grupul de Consultanță și Dezvoltare Urbană)	Ghenadie Ivașcenco	ghenadie.ivascenco@gmail.com	Fondator/Director	SRL	autohton
22	Export Partners	Cornel Coșer	cornel.coser@gatewaypartners.net	Co-fondator/Director	SRL	autohton
23	HR Portal	Cristina Fleștor	c.fleshtor@hrportal.md	Fondator/Director	SRL	autohton
24	Institutul Pentru Dezvoltare Și Inițiative Sociale (IDIS Viitorul)	Viorel Chivriga	vchivriga@yahoo.com	Manager/Consultant	AO	autohton
25	Inspiro Consulting	Dumitru Stratan	dumitru.stratan@gmail.com	Co-fondator/Director	SRL	autohton
26	Intas Goodwill	Dorin Corcimar	dorin.corcimar@gmail.com	Fondator/Director	SRL	autohton
27	Laboratorium SPS (Centrul de excelenta in resurse umane pentru manageri CERUM)	Pelaghia Cioclea	cerum.hr@gmail.com	Fondator/Director	SRL	autohton

28	MACIP Centrul de instruire și consultanță în afaceri	Serghei Portărescu	serghei.portarescu@gmail.com	Director	AO	autohton
29	Magenta Consulting	Dumitru Slonovschi	d.slonovschi@consulting.md	Fondator/Director	SRL	autohton
30	OBD Group	Alexandru Bădărău	obdgroup.md@gmail.com	Consultant	SRL	autohton
31	Oktrainings	Olga Colesnicova	o.colesnicova@gmail.com	Fondator/Director	SRL	autohton
32	ProAfaceri	Natalia Marcova	natalia.marcova2014@gmail.com	Manager/Consultant	SRL	autohton
33	ProConsulting	Anatolie Palade	anatolie.palade@gmail.com	Co-fondator/Director	SRL	autohton
34	ProEntranse	Lucia Ușurelu	proentranse@gmail.com	Administrator	AO	autohton
35	Promomedia	Vitalie Pănuță	vitaliy.panuta@gmail.com	Director/Consultant	SRL	mixt
36	Samsara Grup (Sales Academy)	Alina Andriuță	andriuta.alina@gmail.com	Director/Consultant	SRL	autohton
37	Simcert	Gheorghe Țurcanu	gheorghe.turcanu@gmail.com	Administrator	SRL	autohton
38	Smart Solver	Svetlana Scutelnicuic	sscutelnicuic@gmail.com	Fondator/Director	SRL	autohton
39	SP Trend (Spark Research Lab)	Artiom Cociu	artiom.cociu@gmail.com	Co-fondator/Director	SRL	autohton
40	Team Consulting	Serghei Cobușcean	scobuscean@gmail.com	Fondator/Director	SRL	mixt
41	Top Consulting	Liliana Buza	buzalili@gmail.com	Co-fondator/Director	SRL	autohton
42	Агентство делового консультирования Днестр Энтерпрайзис	Inna Polișciuc	ainllak99@gmail.com	Fondator/Director	n/a	autohton

Sursa: elaborat de autor.

Anexa 24. Principalii jucători pe piața de consultanță în afaceri și management și contribuția lor la dezvoltarea ramurii

Compania, ani pe piață		Date, 2021	Web	Contribuția la dezvoltarea ramurii în Republica Moldova
MTD SRL	30	4 angajați, venit din vânzări 1,55 mil. MDL	https://www.mtd-moldova.com/	<ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea imaginii consultanților în cadrul sectorului public • Îmbunătățirea imaginii consultanților locali din contul implicării în proiecte de asistență tehnică externă • Dezvoltarea sistemelor de management și restructurarea întreprinderilor din sectoarele-cheie • Promovarea consultanței în zonele rurale • Dezvoltarea serviciilor de formare profesională în managementul proiectelor
Centrul de Instruire și Consultanță în Afaceri MACIP	30	2 angajați, 324 mii MDL	https://macip.ase.md/	<ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea imaginii consultanților în cadrul sectorului academic și contribuție la colaborarea dintre sectorul de consultanță și cel academic prin realizarea diferitor proiecte de dezvoltare a antreprenoriatului și științifice • Contribuție la formarea tineretului în teoria managementului și promovarea imaginii consultantului • Dezvoltarea Școlii de antreprenoriat MACIP • Instruire în finanțe, contabilitate, inclusiv pentru companii de consultanță
Institutul Pentru Dezvoltare Și Inițiative Sociale "Viitorul"	29	24 angajați, venit din vânzări 10 mil. MDL	http://viitorul.org.ro	<ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea imaginii consultanților la nivel de Guvern prin participare la diverse consultări și dezvoltare de politici publice • Contribuție la fortificarea capacităților și susținerea companiilor de utilități din sectorul public • Îmbunătățirea imaginii consultanților locali din contul implicării în proiecte de asistență externă • Îmbunătățirea imaginii consultanților din contul elaborării diferitor studii, și reviste cu impact național • Contribuție din colaborarea intersectorială (i.e. cu AIPA în vederea dezvoltării sistemului de subvenționare, dezvoltarea clusterului textile Ungheni) • Contribuție din colaborarea cu diferiți parteneri externi în vederea cercetărilor economice și conexe • Biblioteca IDIS – publicații anuale, trimestriale, studii și cercetări
Centrul Național de Asistență și Informare a ONG-urilor din Moldova CONTACT	26	12 angajați, 4,5 mil. MDL (2019)	https://contact.md/	<ul style="list-style-type: none"> • Promovarea imaginii consultanților în rândul liderilor comunitari și organizațiile societății civile • Îmbunătățirea imaginii consultanților locali din contul implicării în proiecte de asistență externă • Instruire în managementul proiectelor • Consultații juridice și contabile gratuite pentru ONG-uri (inclusiv consultanți) • Biblioteca publicațiilor Contact, catalogul asociațiilor obștești
Centrul Pentru Inițiativă Privată AO	24	3 angajați	www.cipungheni.org.md	<ul style="list-style-type: none"> • Promovarea consultanței în zonele rurale • Îmbunătățirea imaginii consultanților în rândul clienților din sectorul agroindustrial • Contribuție la asocierea și colaborarea intersectorială (i.e. mese rotunde) • Organizarea grupurilor de lucru PEP (consultanți – sectorul de afaceri) care contribuie la dezvoltarea metodologiilor din sistemul de planificare și a activităților în sistemul managementului afacerilor în domeniul agroindustrial

Business Consulting Institute ONG	22	6 angajați, 4 mil. MDL	www.bci.md	<ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea imaginii consultanților în cadrul sectorul public • Îmbunătățirea imaginii consultanților la nivel de Guvern prin implicarea la dezvoltarea de strategii naționale • Îmbunătățirea imaginii consultanților locali din contul implicării în proiecte de asistență externă • Dezvoltarea sistemelor de management și restructurarea întreprinderilor din sectoarele-cheie • Promovarea consultanței în zonelor rurale • Colaborarea dintre sectorul de consultanță și cel academic prin realizarea diferitor proiecte de dezvoltare a capacităților tinerilor • Dezvoltarea serviciilor de formare profesională în managementul proiectelor • Biblioteca publicațiilor BCI, inclusiv ghiduri și studii sectoriale • Implicare în cadrul asociației ramurale ACAM
Business Intelligence Services SRL	22	5 angajați, 2,92 mil. MDL	www.bis.md	<ul style="list-style-type: none"> • Participarea la realizarea studiilor pieței de consultanță în Republica Moldova, elaborat de AMCOR (2020, 2021) • Îmbunătățirea imaginii consultanților în cadrul sectorului privat și în rândul companiilor cheie din peste 15 industrii (i.e. 20 ani de colaborare cu Orange Moldova) • Îmbunătățirea imaginii consultanților locali din contul implicării în proiecte de asistență externă • Dezvoltarea sistemelor de management și restructurarea întreprinderilor din sectoarele-cheie • Dezvoltarea domeniul de consultanță Finanțe și Investiții, inclusiv prin compania specializată Casa de Investiții BIS Capital • Biblioteca publicațiilor BIS • Implicare în cadrul asociațiilor de consultanță internaționale (AMCOR)
Centrul de Consultanță în Afaceri (CCA) ONG	22	3 angajați, 1,16 mil. MDL	https://cca-ngo.org	<ul style="list-style-type: none"> • Promovarea imaginii consultanților în rândul liderilor comunitari și organizațiile societății civile • Contribuție la colaborarea dintre sectorul de consultanță și cel academic prin realizarea diferitor proiecte de dezvoltare a antreprenoriatului și educaționale • Contribuție la formarea tineretului și promovarea imaginii consultantului • Promovarea consultanței în zonele rurale • Îmbunătățirea imaginii consultanților în rândul clienților din sectorul agricol • Contribuție la asocierea și colaborarea intersectorială • Implicare în cadrul asociației ramurale ACAM
Institutul de Instruire în Dezvoltare Millenium AO	22	n/a	millenium.md	<ul style="list-style-type: none"> • Promovarea imaginii consultanților în rândul organizațiilor societății civile și tineretului • Îmbunătățirea imaginii consultanților în cadrul sectorului academic și contribuție la colaborarea dintre sectorul de consultanță și cel academic prin realizarea diferitor proiecte de dezvoltare și de educare a tineretului • Îmbunătățirea imaginii consultanților locali din contul implicării în proiecte de asistență externă
ProBusiness Nord AO	22	n/a	https://www.pbn.org.md/	<ul style="list-style-type: none"> • Promovarea imaginii consultanților în rândul organizațiilor societății civile și tineretului • Promovarea imaginii consultanților în rândul micro-antreprenorilor • Îmbunătățirea imaginii consultanților în cadrul sectorului academic și contribuție la realizarea diferitor proiecte de dezvoltare și de educare a tineretului • Îmbunătățirea imaginii consultanților locali din contul implicării în proiecte de asistență externă

Mega AO	21	n/a	n/a	<ul style="list-style-type: none"> • Promovarea consultanței în zonele rurale • Îmbunătățirea imaginii consultanților în rândul clienților din sectorul agricol
Andiol-Consulting SRL	20	5 angajați, 3,2 mil. MDL	n/a	<ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea imaginii consultanților în rândul clienților IMM • Îmbunătățirea imaginii consultanților în rândul clienților din sectorul agricol
Promo-Terra SRL	20	n/a	n/a	<ul style="list-style-type: none"> • Promovarea consultanței în zonele rurale • Îmbunătățirea imaginii consultanților în rândul clienților IMM • Îmbunătățirea imaginii consultanților în rândul clienților din sectorul agricol • Contribuție la asocierea și colaborarea intersectorială
Axa Management Consulting SRL	19	n/a	www.axa.md	<ul style="list-style-type: none"> • Promovarea consultanței în zonele rurale • Îmbunătățirea imaginii consultanților în rândul clienților din sectorul privat și ONG-ri, inclusiv prin dezvoltarea platformei pentru identificarea oportunităților de finanțare (www.finanțare.md) • Îmbunătățirea imaginii consultanților în cadrul sectorul public • Îmbunătățirea imaginii consultanților locali din contul implicării în proiecte de asistență externă • Dezvoltarea colaborării dintre sectorul de consultanță și serviciile de recrutare • Implicare în cadrul asociației ramurale ACAM
ProConsulting SRL	19	6 angajați, 2,3 mil. MDL	www.proc onsulting. md	<ul style="list-style-type: none"> • Participarea la realizarea studiilor pieței de consultanță în Republica Moldova (AMCOR 2020, 2021, ODA 2021) • Îmbunătățirea imaginii consultanților la nivel de Guvern prin dezvoltare de strategii naționale • Îmbunătățirea imaginii consultanților locali din contul implicării în proiecte de asistență externă • Dezvoltarea sistemelor de management și restructurarea întreprinderilor din sectoarele-cheie • Contribuție la fortificarea capacităților și susținerea companiilor de utilități din sectorul public • Îmbunătățirea imaginii consultanților în rândul clienților din sectorul agricol • Promovarea consultanței în zonele rurale • Contribuție din colaborarea intersectorială • Dezvoltarea domeniului de consultanță management strategic și managementul proceselor • Dezvoltarea colaborării consultanței cu sectorul IT • Implicare în cadrul asociației ramurale ACAM • Implicare în cadrul asociațiilor de consultanță internaționale (AMCOR, ICMCI) • 2 specialiști certificați internațional în consultanță CMC
Dataline Business Inginerie SRL	19	198,6 mii MDL	n/a	<ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea imaginii consultanților în rândul clienților IMM • Dezvoltarea colaborării dintre sectorul consultanță și IT • Implicare în cadrul asociației ramurale ACAM
Alternative Internaționale de Dezvoltare ONG	17	n/a	https://alt ernative. md	<ul style="list-style-type: none"> • Promovarea consultanței în zonele rurale • Îmbunătățirea imaginii consultanților în rândul clienților din sectorul privat și ONG-ri • Îmbunătățirea imaginii consultanților în rândul clienților din sectorul agricol • Îmbunătățirea imaginii consultanților locali din contul implicării în proiecte de asistență externă • Contribuție la asocierea și colaborarea intersectorială

				<ul style="list-style-type: none"> • Biblioteca publicațiilor • Implicare în cadrul asociației ramurale ACAM
C & I SRL	17	n/a	n/a	<ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea imaginii consultanților în rândul clienților din sectorul privat și companiile-cheie • Dezvoltarea domeniului de consultanță în management a calității și promovarea standardelor de management a calității • Implicare în cadrul asociației ramurale ACAM
Centrul de Business din Cahul AO	17	30 membri	https://www.agroinform.md / ro/members/cahul.html	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuție la asocierea și colaborarea intersectorială • Promovarea consultanței în zonele rurale • Îmbunătățirea imaginii consultanților în rândul clienților din sectorul privat și ONG-ri
Intas Goodwill SRL	17	1 angajat, 958 mii MDL (2018)	n/a	<ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea imaginii consultanților în rândul clienților din sectorul privat și companiile-cheie • Promovarea standardelor de management a proiectului • Instruirea în managementul proiectului și analiza businessului, inclusiv a consultanților
Avensa Consulting SRL	16	4 angajați, 731 mii MDL (2018)	http://www.avensa.ro/	<ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea imaginii consultanților în cadrul sectorului privat din diverse industrii • Dezvoltarea colaborării dintre sectorul consultanță și IT • Dezvoltarea colaborării dintre serviciile de audit și consultanță
Centrul de Instruire și Consultanță organizațională (CICO) ONG	16	4 angajați	https://management.md/	<ul style="list-style-type: none"> • Promovarea imaginii consultanților în rândul organizațiilor societății civile și sectorului asociativ • Contribuție la asocierea și colaborarea intersectorială • Îmbunătățirea imaginii consultanților locali din contul implicării în proiecte de asistență externă • Biblioteca publicațiilor
Expert Grup (Centru Analitic Independent)	16	12 angajați, 11 mil. MDL	https://www.expert-grup.org/	<ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea imaginii consultanților la nivel de Guvern prin participare la diverse consultări și dezvoltare de politici publice și strategii • Îmbunătățirea imaginii consultanților locali din contul implicării în proiecte de asistență externă • Îmbunătățirea imaginii consultanților din contul elaborării diferitor studii, și reviste cu impact național • Contribuție la dezvoltarea competitivității întreprinderilor din cadrul sectorului public și privat din diverse ramuri economice • Contribuție din colaborarea intersectorială • Contribuție din colaborarea cu diferiți parteneri externi în vederea cercetărilor economice și conexe • Biblioteca Expert Grup– publicații anuale, trimestriale, studii și cercetări
Magenta Consulting SRL	16	28 angajați, 13 mil. MDL	www.consulting.md	<ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea imaginii consultanților în cadrul sectorului privat și în rândul companiilor cheie • Îmbunătățirea imaginii consultanților locali din contul implicării în proiecte de asistență externă • Dezvoltarea cercetărilor de marketing în întreprinderile din sectoarele-cheie

				<ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea domeniului de consultanță marketing strategic și export • Biblioteca publicațiilor • Implicare în cadrul asociației ramurale ACAM • Implicare în cadrul asociațiilor conexe consultanței internaționale (ESOMAR)
Daac System Integrator SRL	16	100 angajați, 207 mil. MDL	www.integrator.md	<ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea imaginii consultanților în rândul clienților din sectorul privat din diverse industrii • Dezvoltarea domeniului de consultanță în IT • Dezvoltarea colaborării dintre sectorul consultanță și servicii de audit • Dezvoltarea colaborării dintre sectorul consultanță și sectorul bancar
Team Consulting SRL ÎM	16	n/a	n/a	<ul style="list-style-type: none"> • Promovarea consultanței în zonele rurale • Îmbunătățirea imaginii consultanților în rândul clienților din sectoarele privat și public • Implicare în cadrul asociației ramurale ACAM
Top Consulting SRL	15	10 angajați, 1,07 mil. MDL	www.topconsulting.md	<ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea imaginii consultanților în rândul clienților din sectorul privat și companiile-cheie • Dezvoltarea domeniului de consultanță în management a calității și promovarea standardelor de management a calității • Dezvoltarea domeniului de consultanță în managementul proceselor • Instruire pentru auditori interni în managementul calității și procese • Implicare în cadrul asociației ramurale ACAM

Sursa: elaborat de autor în baza web-siturilor companiilor, și materialelor [2, 14]

Anexa 25. Prezentarea succintă a Asociației Consultanților în Afaceri și Management din Republica Moldova.

ACAM în cifre	<ul style="list-style-type: none"> • 26 membri (persoane fizice și juridice) • 5000+ antreprenori au beneficiat de serviciile membrilor ACAM • 50+ consultanți certificați (CMC, PMP, Leadership, Export, ISO, etc.)
Parteneri	Institutul Global Certificat de management consulting CMC-GI, Asociația Consultanților în Management din România AMCOR, Institutul de Management Consulting IMC Ucraina, Academia de Studii Economice din Moldova ASEM, Universitatea de Stat din Moldova USM, IDIS Viitorul
Website	https://acam.md/
Despre ACAM	<ul style="list-style-type: none"> • Prima asociație de profil, fondată în 2018 • Promotor al standardelor înalte de calitate în domeniu • Comunitatea de consultanți în diferite domenii economice • Consultanți internațional certificați • Instruiri și suport pentru consultanți • Proiecte de cercetare-dezvoltare în sector
Activități ACAM	<ul style="list-style-type: none"> • organizarea activităților de promovare a profesiei de consultant în management și a membrilor ACAM; • organizarea programelor de instruire și dezvoltare pentru consultanții în management în țară și peste hotare; • organizarea activităților de lobby și advocacy prin participarea la diferite platforme de discuții și dezvoltare, elaborarea și promovarea diferitor inițiative legislative pentru dezvoltarea sectorului și apărarea intereselor membrilor; • acordarea de suport și consiliere consultanților privind atestarea performanțelor și obținere de certificări internaționale; • elaborarea studiilor și cercetărilor pentru sectorul de consultanță în management, inclusiv a problemelor cu care se confruntă sectorul în Republica Moldova; • organizarea de conferințe, seminare, întruniri în probleme de management al afacerilor și consultanță în management; • promovarea „Codului de etică al consultantului în afaceri și management”; – conform standardelor CMC; • elaborarea și editarea publicațiilor de specialitate, ghidurilor, articolelor specifice managementului și consultanței în management; • susținerea formării viitorilor consultanți în cadrul unor colaborări cu instituțiile de învățământ superior, prin programe de studii conexe consultanței în management; • identificarea de tendere și altor oportunități în vederea diseminării informației în rândurile membrilor asociației pentru participarea la proiecte de consultanță în țară și peste hotare
Proiecte ACAM	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza pieței de consultanță în management • Registru de consultanți în afaceri și management • Analiza nevoilor de consultanță a mediului de afaceri • Proiecte de importanță sectorială realizate de către membrii ACAM

Sursa: elaborat de autor în baza materialelor ACAM.

Anexa 26. Cod Etic al profesiei de consultant, respectat de membrii Asociației Consultanților în Afaceri și Management (ACAM)

Confidențialitate

Membrii ACAM vor trata confidențial informațiile obținute de la clienți, nu le vor folosi în interes personal și nici nu vor facilita altor persoane obținerea de avantaje, care pot rezulta ca urmare a informațiilor utilizate în cadrul contractelor.

Așteptări nerealiste

Membrii ACAM vor evita încurajarea unor cerințe nerealiste sau avansarea către clienți a unor promisiuni nefundamentate, precum că din serviciile de consultanță se vor obține sigur beneficii.

Comisioane/Interese financiare

Membrii nu vor accepta comisioane, remunerări sau alte tipuri de beneficii de la o terță parte, ca urmare a unor recomandări făcute clientului, fără știrea și consimțământul acestuia din urmă, și nici nu va accepta să dea informații referitoare la interesele financiare ale clientului și să fie recompensat în bunuri sau servicii rezultate în urma recomandărilor făcute.

Angajamente

Membrii ACAM se vor angaja numai la îndeplinirea sarcinilor pentru care au calificarea necesară și pentru care dețin cunoștințele aferente.

Angajamente în conflict/Conflicte de interes

Membrii ACAM vor evita să acționeze simultan în potențiale situații generatoare de conflict fără a informa în prealabil toate părțile implicate cu privire la intențiile lor.

În cadrul misiunilor consultantul nu va îndeplini acele sarcini a căror realizare ar putea fi influențată de diferiți factori subiectivi. În astfel de situații Consultantul va informa clientul cu privire la factorii care pot influența obiectivitatea.

Consultarea cu clientul

Înainte de a accepta orice tip de angajament, membrii trebuie să se asigure că, ambele părți, au înțeles care sunt obiectivele, scopul, planul de lucru, că au fost stabilite onorariile aferente și că nu există nici un fel de interese financiare și/sau personale, care ar putea influența modul de lucru și ar conduce la anularea contractului.

Recrutarea

Membrii ACAM vor evita angajarea oricărui membru al personalului clientului pe o altă poziție, fără o discuție prealabilă, în acest sens, cu clientul.

Abordare

Membrii ACAM vor aborda cu profesionalism toate tipurile de negocieri cu clienții, cu publicul și cu alți consultanți sau organisme oficiale.

Dacă doi sau mai mulți membrii ACAM realizează aceeași temă sau activități conexe pentru același client, ei își vor coordona eforturile pentru realizarea misiunii și nu se vor concura reciproc.

Un client poate decide ca un consultant să poată superviza activitatea altui consultant.

Alți consultanți în management

Membrii ACAM se vor asigura că toți consultanții cu care lucrează în subantrepriză, cunosc și respectă prezentul Cod Profesional de Conduită.

Sursa: elaborat de autor în baza materialelor ACAM

Anexa 27. Prezentarea grupului de companii ProConsulting Group

Tabelul A27.1. Date generale

Denumirea companiei	Centrul de Consultanță în Afaceri CCA AO	ProConsulting SRL	ProAfaceri SRL
Anul înființării	2000	2003	2009
Adresa juridică	mun. Chișinău, str. Mitropolit Petru Movilă, 23/9, of. 3	mun. Chișinău, str. Mitropolit Petru Movilă, 23/9, of. 4	mun. Chișinău, str. Mitropolit Petru Movilă, 23/9, of. 4
Fondator/i	Palade Anatolie, Nistor Andrei	Palade Anatolie, Nistor Andrei	Nagnibeda Lucia
Președinte	Palade Anatolie	Palade Anatolie	Palade Anatolie
Web-site	www.cca-ngo.org	www.proconsulting.md	n/a
Date de contact	office@cca-ngo.org	(022) 22-10-57, office@proconsulting.md	(022) 20-26-15

Tabelul A27.2. Profilul CCA

Misiunea, Viziunea	Promovăm dezvoltarea durabilă în Republica Moldova prin schimbare semnificativă și inovare, pentru a promova o viață mai bună pentru populația moldovenească. Viziunea este să devenim o organizație de dezvoltare leader în Republica Moldova, stimulând inovarea și schimbarea pentru comunitatea de afaceri, guverne și grupurile societății civile.
Valori	Abordare holistică. Intervențiile sunt aplicate acolo unde provocările și oportunitățile sunt prezente, cu scopul final de a crește economia și de a îmbunătăți mijloacele de trai ale oamenilor.
Domenii de consultanță	<p><u>Zonele de intervenție economică:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea antreprenoriatului, inclusiv pentru înființarea și dezvoltarea afacerilor • Dezvoltare economică comunitară și locală • Planificarea afacerii și managementul financiar pentru IMM • Accesul la finanțare și facilitarea investițiilor pentru IMM • Dezvoltarea clusterelor pentru sectoare economice competitive sau de perspectivă • Dezvoltarea de sectoare economice prin incubare, import de know-how, schimb de cunoștințe • Traininguri și crearea de rețele pentru IMM • Cercetări și studii economice • Management de evenimente și proiecte <p><u>Zone de intervenție socială:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Consiliere și planificare în carieră pentru diferite grupuri: elevi și părinți • Fonduri de stagiu pentru copiii defavorizați pentru educație și formare • Informarea pentru piața muncii și pentru a îmbunătăți alegerile de carieră
Realizări	<ul style="list-style-type: none"> • > 25 proiecte de dezvoltare a antreprenoriatului • > 5000 persoane fizice și antreprenori au participat la seminare de formare • > 2000 de antreprenori rurali au asistat la întocmirea unui plan de afaceri • crearea și dezvoltarea > 20 de asociații, cooperative și grupări de producători • > 1000 de noi start-up-uri rurale create și susținute • consiliere educațională și profesională acordată a >1000 de tineri vulnerabili
Parteneri	Donatori și companii internaționale, precum Banca Mondială, PNUD, DFID, IFAD, USAID, Rețeaua cetățenilor pentru afaceri externe (CNFA), ILO, Fundația SOROS, Programul de securitate alimentară al Comisiei Europene, Fundația HEKS, ARGIDIUS și

	CEED GLOBAL. CCA colaborează cu diferite autorități guvernamentale, peste 500 de APL, Ministerul Agriculturii și Industriei Alimentare, Ministerul Dezvoltării Economice și Digitalizării, Ministerul Educației și Cercetării.
Clienți	IMM din sectorul privat, în special rural, asociații și grupuri de producători. Tineri, femei antreprenoare, persoane în etate și grupuri vulnerabile. Compania participă în proiecte organizate de instituții locale și internaționale (IFAD, PNUD, USAID, ILO, etc.).
Certificări și afilieri	Din 2013 CCA e reprezentant local al CEED Global, o rețea de centre de sprijin/educație și clubbing pentru IMM, CCA are clubul de afaceri CEED Moldova (www.ceed-moldova.md, www.ceed-molodva.org) și a dezvoltat o comunitate de 500 de antreprenori.
Proiecte de impact în ultimii 3 ani	Implementarea Programului Start and Improve Your Business în cadrul Proiectului Stimularea economiei verzi în Republica Moldova (2022-2023, ILO), Consultanță și mentorat în Proiectul Danube Chance 2.0 (suport pentru întreprinderile aflate în dificultate) – proiect pilot pentru Programul Național a 2-a șansă (2020-2021, ODA), Pregătirea în Comun a Condițiilor din Sectorul Agricol și Conectat din Zona Bazinului Mării Negre pentru Transformarea Digitală (2014-2020, BSB Smart Farming).

Tabelul A27.3. Profilul ProConsulting

Misiunea	Acordarea serviciilor de consultanță în vederea inițierii și dezvoltării activității companiilor locale, investitorilor străini și instituțiilor publice cu oferirea serviciilor unice și în complex.
Valori	Etică în afaceri, orientare către clienți, profesionalismul, corectitudinea, confidențialitatea.
Domenii de consultanță	<p><u>Consultanță pentru sectorul privat:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Acces la finanțare și credite • Consultanță în dezvoltarea organizației și strategie • Consultanță în management operațional și calitate • Consultanță în marketing • Consultanță în management financiar și riscuri • Consultanță în managementul resurselor umane și managementul schimbărilor <p><u>Consultanță pentru sectorul public:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analiza socio-economică a localității • Strategii de dezvoltare locale și regionale • Studii de fezabilitate • Suport în completarea dosarelor pentru finanțare • Consultanță pentru accesarea fondurilor și proiectelor internaționale • Dezvoltarea serviciilor de utilitate publică <p><u>Servicii de evaluare:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluarea bunurilor • Evaluarea businessului
Realizări	> 1800 proiecte de investiții lansate cu suportul companiei, > 5000 antreprenori consultanți și instruiți în cadrul diverselor proiecte, > 2400 evaluări ale bunurilor imobile, > 350 studii de fezabilitate pentru sectorul privat și public.
Parteneri	Bănci comerciale, instituții de micro-finanțare locale, programe internaționale de finanțare, în implementarea diferitor linii de credit. Balanced Scorecard Romania (soft specializat și traininguri în sisteme de evaluare a performanței), Alt Invest Rusia (soft specializat și traininguri în analiza financiară și investițională), Business Studio Rusia (soft specializat și traininguri în sisteme de evaluare a performanței, reengineering business procese, managementul calității).
Clienți	Companii locale din sectorul privat, în special IMM, investitorii străini și companiile din sectorul public. Compania participă în proiecte organizate de instituții locale și internaționale (IFAD, PNUD, USAID, GIZ, ILO, etc.).
Certificări și afilieri	Acreditare în bazele de date BERD TAM/BAS, PAC, CCI, etc. Acreditare și afiliere AMCOR România. Certificare în soft-ul specializat de modelare a arhitecturii de afaceri Business Studio (BSC și procese), Rusia. Experți certificați internațional CMC, membri ICMCI. Experți certificați în Dezvoltarea Economică Locală, Mesopartner Germania, și experți auditori interni în Managementul Calitatii ISO 9001, Certind, România.
Proiecte de impact în ultimii 3 ani	• Evaluarea externă a Proiectului „Oportunități prin inovare și tehnologii în Moldova (OPTIM)” (2022, Agenția Elvețiană pentru Cooperare și Dezvoltare),

	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza competitivității pentru Asociațiile de Economii și Împrumut (2021, IFAD), • Înființarea unui ghișeu unic al APL la Ungheni și Cahul (2021, UNDP), • Planul de dezvoltare pentru crearea Centrului de Reabilitare și Laboratorului de inovații socio-medicale (2021, Casmed ONG), • Studiu de piață privind produsele forestiere nelemnoase în Republica Moldova (2020, IFAD), • Restructurarea întreprinderii și optimizarea proceselor (2019, CET Nord)
--	--

Tabelul A27.4. Profilul ProAfaceri

Misiunea	Acordarea serviciilor de consultanță în vederea inițierii și dezvoltării activității întreprinderilor mici și mijlocii din sectorul privat și public.
Domenii de consultanță	Suport antreprenoriatului mic și mijlociu pentru înființarea și dezvoltarea afacerilor, și acces la finanțare.
Realizări	> 500 proiecte de investiții lansate cu suportul companiei, > 400 antreprenori consultanți în acces la finanțare, > 10 studii de fezabilitate pentru sectorul privat și public.
Parteneri	Bănci comerciale, instituții de micro-finanțare locale, programe internaționale de finanțare, în implementarea diferitor linii de credit, APL-ri.
Clienți	IMM locale, în special din domeniul agricol, companii din sectorul public.
Proiecte de impact în ultimii 3 ani	<ul style="list-style-type: none"> • Consultanță și mentorat în Proiectul Danube Chance 2.0 (suport pentru întreprinderile aflate în dificultate) – proiect pilot pentru Programul Național a 2-a șansă; • Studiu de oportunitate, analiza pieței și Plan de dezvoltare pe 3 ani pentru crearea serviciilor noi în pentru Centru de Reabilitare și Instruiri socio-medicale Casmed; • Repartizarea mijloacelor Fondului Național de Dezvoltare a Agriculturii și Mediului Rural (elaborarea a 10 planuri de afaceri pentru obținerea subvențiilor AIPA); • Programul Rural de Reziliență Economico-Climatică Incluzivă (IFAD VII și VI) - suport pentru 7 IMM din mediul rural pentru elaborarea planurilor de afaceri și obținerea finanțării.

Sursa: elaborat de autor în baza materialelor ProConsulting Group.

Anexa 28. Prezentarea proiectelor de consultanță ProConsulting Group

principalele proiecte din 2015 – prezent

Proiect	Perioada	Beneficiar	Rezultate
PLANIFICAREA AFACERILOR, SUPTOR ÎN AGRICULTURĂ, PENTRU COMUNITĂȚI LOCALE			
Consolidarea apiculturii prin cooperare Bee Professional	2022- prezent	UNDP	Peste 50 de apicultori sunt asistați și instruiți în creșterea capacității stupinei și tranziția de la stupina mica la stupina profesionala. Facilitarea integrării orizontale și verticale în lanțul valoric pentru a participa în calitate de membri într-una dintre cele mai mari cooperative din Republica Moldova pentru a crește valoarea adăugată prin accesarea de noi piețe.
Repartizarea mijloacelor Fondului Național de Dezvoltare a Agriculturii și Mediului Rural	2017- prezent	AIPA, 40 IMM aplicante	Elaborarea a 40 planuri de afaceri pentru obținerea subvențiilor. Consultații și asistență la completarea dosarului.
Programul Rural de Reziliență Economico-Climatică Incluzivă (IFAD VII)	2015 – prezent	20 IMM aplicante	Suport pentru 20 IMM din mediul rural pentru elaborarea planurilor de afaceri și obținerea finanțării
Programul Rural de Reziliență Economico-Climatică Incluzivă (IFAD VI)	2015 – prezent	50 IMM aplicante	Suport pentru cca 50 IMM pentru elaborarea planurilor de afaceri și obținerea finanțării.
PAC II (Proiectul pentru Ameliorarea Competitivității), Banca Mondială	2015 – 2021	20 IMM aplicante	20 planuri de afaceri pentru aplicanți. Îmbunătățirea competitivității și accesului la export. Încurajarea întreprinderilor locale în dezvoltarea afacerilor de succes Consolidarea poziției pe piață. Îmbunătățirea abilităților profesionale ale angajaților.
Suport consultativ grupurilor de femei în accesarea granturilor pentru dezvoltarea și diversificarea afacerilor	2022	IFAD	Dezvoltarea investițiilor post-recoltare pentru grupuri de femei. Acordarea accesului la noi oportunități și competențe pentru dezvoltarea afacerii. Acces la suport tehnic și financiar. Planuri de afaceri privind dezvoltarea investițiilor planificate și creșterea competitivității grupului înregistrat.
Dezvoltarea de concepte creative și producere de materiale în scopul promovării programelor IFAD și furnizării de asistență tehnică pentru producătorii agricoli	2022	IFAD	Elaborarea poveștilor de succes, videoclipuri. Realizare (proiectare și producție) a 8 bannere web. Dezvoltarea și implementarea campaniei de informare, în vederea diseminării de informații privind măsurile de adaptare a sistemelor de producție agricolă la schimbările climatice. Dezvoltarea a 13 materiale video educaționale despre tehnologii de producere, prelucrare, certificare și comercializare a produselor agricole.
Pregătirea în comun a condițiilor în sectorul agricol conectat din zona Bazinului Mării Negre pentru transformarea digitală	2014- 2022	Uniunea Europeană – Programul ENI CBC Bazinul Mării Negre	Pregătirea condițiilor în sectoarele agricole și conectate din zona analizată pentru digitalizare, îmbunătățirea capacităților comunităților de fermieri, mediului academic, instituțiilor publice, actorilor din industrie și antreprenori pentru oportunități comerciale transfrontaliere pentru a face față și a răspunde provocărilor teritoriale comune legate de rămânerea în urmă în modernizare și competitivitatea.
Societatea Civilă Contribuie la Dezvoltarea Socială și Economică a Țării	2022	Help Age International, Femei întreprinzătoare	Instruire pentru persoanele în etate privind inițierea unei afaceri. Organizarea a 3 instruirii și ulterior jumătate de an mentorat pentru 10 afaceri în inițierea și dezvoltarea afacerii în baza grantului primit de la Help Age.
Sipoteni – capitala Tineretului/ proiectul – academia managerială pentru tineri	2020- 2022	Ministerul Educației și Cercetării	Creșterea nivelului de implicare a tinerilor în implementarea inițiativelor de dezvoltare locală. Susținerea tinerilor în domeniul antreprenoriatului și planificare economică.
Rețeaua Comercială Agricolă Durabilă Din	2018- 2020	Uniunea Europeană	Creșterea capacității producătorilor locali, a oportunităților acestora de certificare geografică și stabilirea de legături între

Bazinul Mării Negre (Agritradenet)			organizațiile de afaceri, la nivel local, prin sprijinirea activității acestor producători.
Comunități durabile și rezistente la schimbări climatice prin abilitarea femeilor	2020-2021	UNDP	Ghidarea și susținerea persoanelor, care nu practicat activitate antreprenorială anterior, în dezvoltarea capacităților de întreprinzător, oferirea asistenței informaționale pentru studierea bazei antreprenoriale, precum și formarea competențelor de creare și gestiune a propriei afaceri, inclusiv în domeniile agriculturii Eco și practicilor prietenoase mediului.
Moldova un nou impuls pentru dezvoltarea afacerilor în Regiunea de Nord /programul de instruire "lean management"	2019	People in Need Moldova	Dezvoltarea și livrarea unui program de instruire pentru IMM-uri cu privire la Lean Management – Lean Canvas Modeling.
Platforma de Cooperare Estonia-Moldova în Antreprenoriatul Femeilor din Mediul Rural	2019-2020	Ministerul Afacerilor Externe din Estonia	Dezvoltarea afacerilor și cunoștințelor în domeniul afacerilor. 10 femei întreprinzătoare au participat la o vizită de studiu în Estonia pentru colaborarea cu businessul estonian.
Îmbunătățirea productivității și accesul la piață a producătorilor de pomușoare din centrul și nordul Moldovei	2015-2019	Fundația HEKS/EPER	Educația profesională și sporirea capacităților de producere și de acces la piață, precum și capacităților manageriale ale beneficiarilor. Sprijin pentru pepinierele de pomușoare, cu scopul de a crește productivitatea și de a facilita promovarea și vânzarea lor. Suportul irigației prin picurare, pre-răcirii și suport furnizorilor de refrigerare Suportul furnizorilor de materie primă pentru sectorul pomușoarelor. Susținerea asociațiilor producătorilor de pomușoare. Susținerea accesului fermierilor la piețele din sectorul pomușoarelor.
Susținerea agriculturii și dezvoltării rurale în UTA Găgăuzia (SARD)	2016 – 2018	PNUD, 30 IMM, UTA Găgăuzia, și Taraclia	Organizarea procedurii de achiziție a tehnicii și echipamentului din contul granturilor oferite. Elaborarea a 30 de planuri de afaceri. Coaching și consultanță în dezvoltarea afacerii. Identificarea și contractarea experților în dezvoltarea afacerilor.
Consolidarea Dezvoltării Economice Locale în Moldova	2017-2018	UK Aid cu suportul Guvernului Marii Britanii, Good Governance Fund	Instruire profesională și inițierea tinerilor, femeilor și bărbaților în toate aspectele ce țin de dezvoltarea unei afaceri cu culturi bacifere. Revitalizarea economiei locale și regionale prin implementarea modelului One Village One Product (OVOP) în Republica Moldova. Susținerea economiei naționale pentru a deveni mai independentă și mai rezistentă la șocurile economice interne și externe prin dezvoltarea sectorială.
Plan de Afaceri Dezvoltarea rețelei de fabrici de mobilă ale brandului Tandem	2017	Fabrica de mobilă Tandem	Analiza situației financiare curente. Descrierea investiției. Plan de marketing. Plan de management și resurse umane. Previziuni financiare, Analiza riscurilor.
Programul Filiera Vinului, Proiectul Livada Moldovei, BEI	2015 - 2017	22 IMM aplicante	22 planuri de afaceri pentru obținerea subvențiilor.
Proiectul Competitivitatea Agricolă și Dezvoltarea Întreprinderilor (ACED)	2016	2 IMM aplicante	Suport pentru cca 2 IMM din domeniul agricol pentru elaborarea planurilor de afaceri și obținerea finanțării.
Filieri du Vin/Livada Moldovei	2011-prezent	Companii din sectorul vinicol	Consultanță și asistența pentru 20 companii pentru a atrage finanțări.
STUDII DE PIAȚĂ ȘI DE FEZABILITATE, EVALUĂRI			
Evaluarea externă a Proiectului „Oportunități prin inovare și tehnologii în Moldova (OPTIM)”	2022	Agencia Elvețiană pentru Cooperare și Dezvoltare	Evaluarea realizărilor fazei 1 a proiectului. Recomandări care să permită proiectului să susțină și să-și sporească realizările pentru restul fazei curente. Recomandări pentru proiectarea unei potențiale a doua etapă a proiectului, 2024 până în 2028.

Analiza competitivității și coaching pentru Asociațiile de Economii și Împrumut (AEI)	2020-2021	IFAD	Analiza competitivității AEI-ilor. Analiza lanțului valoric Elaborarea recomandărilor și a unei foi de parcurs pentru îmbunătățirea competitivității AEI. Asistarea a 10 AEI în îmbunătățirea și monitorizarea competitivității.
Studiu de piață privind producerea, procesarea și comercializarea produselor forestiere nelemnoase în Moldova	2020	IFAD	Analiza lanțului valoric al produselor forestiere nelemnoase. Redactarea concluziilor și perspectivelor sectorului produselor forestiere nelemnoase din Republica Moldova.
Studiu de fezabilitate pentru implementarea Parteneriatului Public – Privat “Optimizarea serviciului de management al deșeurilor prin concesionarea sortării deșeurilor solide în Chișinău”	2019	Direcția Generală Locativ Comunală și Amenajare Primăria mun. Chișinău	Determinarea condițiilor de necesitate/opportunitate a sortării deșeurilor. Analiza managementului deșeurilor solide în Chișinău. Analiza necesarului și capacităților investiționale pentru modernizare și optimizare. Analiza modalității și scenariilor PPP. Estimarea investiției. Analiza eficienței financiare a proiectului, analiza impactului asupra tarifului de colectare a deșeurilor pe categorii de consumatori, analiza impactului ecologic. Determinarea fezabilității tehnico-economice, analiza riscurilor
Analiza pieței de imobil nelocativ din Moldova cu accent pe identificarea oportunităților de investire	2018 – 2019	GIZ, Proiectul de suport privind politica economică pentru Guvern	Analiza pieței de imobil nelocativ, prognoza pe 3 ani. Analiza specificului pieței pe categorii de imobil, maparea principalelor obiecte. Elaborarea de recomandări pentru potențialii investitori. Maparea spațiilor de birouri în 4 orașe principale.
2 studii de fezabilitate privind producerea combustibilului solid pe biomasă, Ghid pentru cooperare intercomunitară	2017 – 2018	Proiectul Energie și Biomasă în Moldova PNUD Consiliile Raionale	Evaluarea potențialului operatorilor locali. Evaluarea potențialului local de biomasă și capacității de consum. Propunerea modelului instituțional și tehnic de organizare a producerii. Estimarea investiției, analiza cost – beneficiu, analiza riscurilor. Selectarea operatorului potrivit. Elaborarea Ghidului pentru cooperarea intercomunitară pentru producerea de biocombustibili solizi.
Studiu de fezabilitate privind crearea unui Parc pentru Tehnologia Informației în Moldova “MOLDOVA IT PARK”	2017	Asociația Națională a companiilor private din domeniul TIC	Analiza oportunității creării Parcului. Analiza aspectelor legale și instituționale. Elaborarea conceptului Parcului. Analiza fezabilității instituționale și financiare. Planul de acțiuni. Analiza riscurilor, impactului socio-economic pentru TIC.
Studiu de prefezabilitate privind PPP, dezvoltarea bazei tehnico-materiale a Universității	2017	Universitatea de Stat de Medicină și Farmacie	Descrierea conceptului de PPP. Cadrul legal și instituțional. Propuneri privind forma și modalitatea de desfășurare PPP. Estimarea investiției, valorii redevenței. Trasarea de opțiuni privind realizarea PPP. Plan de acțiuni.
Studiu de fezabilitate pentru subvenționarea AIPA pentru construcția complexului turistic Asconi, Ialoveni	2017	Asconi SRL	Analiza cadrului legal, analiza pieței. Elaborarea scenariilor și argumentarea celui optim. Descrierea investiției și surselor de finanțare. Previzionarea veniturilor și cheltuielilor. Evaluarea indicatorilor financiari ai investiției, analiza SWOT.
Analiza eficienței economico-financiare a proiectului de construcție a complexului de prelucrare a fructelor	2017	Agarista Agricola SRL	Definirea conceptuală a proiectului. Analiza scenariilor. Analiza comercială, de management și HR. Analiza tehnică a proiectului. Analiza investițională și financiară, analiza riscurilor. Plan de Afacere pentru scenariu optim.
Raport de Evaluare și Cartografiere a Cadrului regulator și a Procedurilor administrative referitoare la Lanțurile Valorice	2017	Agricultura Performantă în Moldova, Chemonics International, USAID	Cartografierea cadrului regulator și a procedurilor administrative. Identificarea reprezentanților sectorului public și privat. Efectuarea interviurilor, focus grupurilor cu reprezentanții lanțurilor valorice: mere, pomușoare, miere. Raportul în baza cartografierii și chestionării.

Studiu de fezabilitate pe extinderea ZEL Valkaneș cu scopul creării subzonei în Ceadâr-Lunga	2017	Primăria Ceadâr-Lunga	Analiza posibilității creării Subzonei în ZEL. Modelul financiar pentru analiza oportunităților de finanțare și dezvoltare. Analiza fezabilității proiectului.
Studiu de fezabilitate pe extinderea ZEL Valkaneș prin subzona Comrat	2017	Consiliul Municipal Comrat	Analiza posibilității creării Subzonei în ZEL. Modelul financiar pentru analiza oportunităților de finanțare și dezvoltare. Analiza fezabilității proiectului.
Studiu de fezabilitate pentru sistemul integrat de gestionare a deșeurilor	2016 – 2017	GIZ	Modelul economico – financiar. Analiza scenariilor de finanțare. Analiza riscurilor.
Studii de fezabilitate privind PPP în 3 raioane pentru furnizarea energiei termice pe bază de biomasă	2016 – 2017	Proiectul Energie și Biomasă, PNUD Consiliile Raionale	Analiza tehnico - economică a activității de furnizare a procesului termic a peste 40 de instituții din 3 raioane. 3 studii de fezabilitate privind crearea PPP pentru asigurarea cu agent termic pe baza de biomasă în 3 raioane. Suport în elaborarea documentației de selectare a partenerului privat.
Studiu de fezabilitate privind implementarea PPP “Crearea unui complex social - cultural – turistic în Strășeni”	2016	Primăria Strășeni	Analiza cadrului general. Analiza scenariilor. Analiza și repartizarea riscurilor proiectului. Analiza impactului de mediu. Propunerea măsurilor de implementare și monitorizare a proiectului. Asistență în pregătirea documentației. Ghidare în procesul de selectare a partenerului privat.
Studiu de fezabilitate Crearea sistemului integrat de aprovizionare cu apă și a sistemului de canalizare în 9 localități	2016	Primăria Cotuijenii Mari, r-l. Șoldănești	Analiza situației actuale a sistemului de apă și canalizare (9 localități). Analiza posibilității construcției apeductului în Cotuijenii Mari și extinderea acestuia în satele din apropiere.
Studiu de fezabilitate privind crearea parcului industrial, Telița	2016	Oztor SRL	Definirea proiectului, analiza potențialului regional. Analiza cadrului legal. Determinarea scenariului de dezvoltare. Descrierea organizării. Diagnosticul investițional și financiar. Analiza riscurilor, impactul socio-economic și de mediu.
Studiu de fezabilitate privind PPP ”Reabilitarea complexului școlar de pe str. 10 Constantin Stamatii, Chișinău”	2016	Direcția Generală Educație, Tineret și Sport	Analiza cadrului general. Descrierea scenariilor de realizare a PPP și selectarea celui optim. Descrierea caracteristicilor principale ale PPP. Elaborarea planului de acțiune. Analiza cost – beneficiu, analiza riscurilor, impactul socio-economic și de mediu.
Studiu de fezabilitate în vederea creării unui fond de garantare a creditelor în agricultură și industria alimentară	2015	IFAD	Analiza situației pe piața garantării creditelor cu activități în domeniul agroalimentar. Analiza fondurilor de garantare existente, analiza cererilor și ofertelor de creditare. Analiza cadrului legal, analiza opțiunilor. Business planul. Identificarea potențialilor finanțatori, planul de acțiuni. Manualul operațional.
Studiu de fezabilitate privind inițierea PPP pentru furnizare serviciilor de apă și canalizare în or. Glodeni	2015	USAID, Local Government Support Project	Analiza modelului legislativ și instituțional existent. Analiza tehnică a sistemului serviciului de apă și canalizare. Analiza economică. Elaborarea și analiza scenariilor pentru PPP. Elaborarea planului de acțiune. Analiza și reducerea riscurilor.
ANALIZA DIAGNOSTIC, PLANIFICARE STRATEGICĂ, BUSINESS PROCESE			
Înființarea unui ghișeu unic al APL, Ungheni și Cahul	2021	PNUD/ Programul EU4 Moldova	Analiza de referință. Identificarea, analiza și îmbunătățirea proceselor de către APL și terți. Identificarea provocărilor administrative. Elaborarea planurilor de acțiune pentru crearea ghișeelelor. Revitalizarea pașapoartelor serviciilor. Ghiduri de Informare pentru cetățeni pe fiecare serviciu. Proceduri.
Studiu de oportunitate, analiza pieței și Plan de dezvoltare pe 3 ani pentru crearea serviciilor noi	2021	Casmed, Centru de Reabilitare și Instruiri socio-medice	Analiza oportunității creării Centrului de Reabilitare și Laboratorului de inovații socio-medice. Elaborarea planului de dezvoltare. Suport și coaching în depunerea planului la finanțare pentru Fundația Est Europeană.

Evaluarea și optimizarea organigramei în scopul îmbunătățirii managementului pentru sectorul energetic	2019	Centrala Electrica cu Termoficare SA CET Nord	Analiza diagnostic a proceselor și structurii organizatorice pe fiecare unitate de business. Elaborarea propunerilor de optimizare a structurii organizatorice, proceselor, a statelor de personal. Optimizarea/elaborarea documentației de proces. Planul de acțiuni pentru implementare, instruirea personalului.
Analiza-diagnostic și Planul de dezvoltare pentru 5 ani	2018	GIZ, SA Apa-canal Leova	Diagnosticul companiei. Planul de dezvoltare cu obiective, acțiuni, indicatori. Planul financiar. Planul de reorganizare în întreprindere inter-comunitară.
Programul de asistență finanțat de UE Vizibilitate și comunicare pentru implementarea DCFTA	2018	Ministerul Dezvoltării Economice și Digitalizării	Ghidul pentru IMM - Îmbunătățirea Competitivității Businessului. Ghidul pentru IMM – Surse De Finanțare. Lista cu organizațiile și actorii din fiecare domeniu. Lista proiectelor și donatorilor relevanți.
Plan de investire și analiza pieței pentru exportul de vin	2017 - 2018	Călărași Divin SRL	Analiza companiei, analiza piețelor de export din Europa și oportunităților. Recomandări privind politica de prețuri pentru produsele noi. Planul de investiții. Planul și modelul financiar.
Plan strategic pentru AO Forțaj, r-l Florești și AO Ișcălenii, r-l Fălești	2017	Pro Cooperare Regională	Analiza diagnostic expres a AO. Organizarea sesiunilor strategice. Actualizarea misiunii, viziunii, valorilor. Modelul de activitate al AO. Obiectivele strategice și planul de acțiuni pentru 5 ani.
Plan strategic de dezvoltare a noului model de business pentru Nexus Moldova, și Business plan	2017	Nexus Moldova IASCI	Analiza Modelului de business existent, analiza concurenților. Analiza diagnostic. Elaborarea Modelului nou de business. Plan strategic, inclusiv obiective conform Balanced Scorecard. Plan de acțiuni și KPI. Plan financiar, analiza riscurilor. Business Plan.
Plan strategic	2015 – 2016	Incomaș SA	Analiza diagnostic, analiza pieței, SWOT, analiza 5 Forțe. Obiective strategice. Model financiar, Plan investițional.
Plan strategic	2015 – 2016	Universcom SA	Analiza diagnostic, analiza pieței, SWOT, analiza 5 Forțe. Obiective strategice. Model financiar, Plan investițional.
Plan strategic	2015 – 2016	Protos SA	Analiza diagnostic, analiza pieței, SWOT, analiza 5 Forțe. Obiective strategice. Model financiar, Plan investițional.
Plan strategic	2015 – 2016	Mărculești Combi SA	Analiza diagnostic, analiza pieței, SWOT, analiza 5 Forțe. Obiective strategice. Model financiar, Plan investițional.
Servicii de consultanță privind consolidarea capacităților prestatorilor intercomunitari de servicii publice din clusterelor Chișcăreni, Chetrosu, Corlăteni, Lipcani	2015	Programul Comun de Dezvoltare Locală Integrată, PNUD, 4 companii	Diagnostic managerial și tehnic. 4 planuri de evaluare a capacităților. 4 planuri de dezvoltare. 4 planuri pentru lansarea unui nou serviciu de utilitate publică la nivel intercomunitar. Îmbunătățirea procedurilor interne. Coaching și suport consultativ pentru personal și pentru membrii Consiliului de administrație. Organizarea și asistență în procedura de achiziții pentru dotarea oficiilor.
Suport de management pentru evacuarea deșeurilor în Șoldănești și Florești și metodologia de calcul a tarifelor	2015	Proiectul GIZ	Obiective strategice. Plan operațional. Plan de acțiuni. Elaborarea regulamentelor și procedurilor. Metodologia de calcul a tarifelor, Modelul financiar.
Analiza diagnostic și planuri de îmbunătățire pentru 11 Întreprinderi Municipale de alimentare cu apă și canalizare	2014 – 2015	USAID, Chemonics International, 11 întreprinderi	Analiza diagnostic, analiza SWOT. Planuri de ameliorare. Modele de documentație, modele de raportare internă și externă, organigrame recomandate, listă de training-uri necesare. Modelul financiar pentru compania de apă și canalizare. Analiza comparativă a 11 întreprinderi.

Sursa: elaborat de autor în baza materialelor ProConsulting Group.

Anexa 29. Contul de profit și pierderi al grupului de companii ProConsulting Group

Tabelul A29.1. Contul de profit și pierderi ProConsulting SRL, MDL

Indicatorii	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total	Media
Venituri din vânzări	4,851,079	1,945,571	1,982,933	3,463,603	918,714	773,424	2,311,134	1,093,125	17,339,583	2,167,448
Costul vânzărilor	2,524,979	1,062,953	808,429	1,971,881	203,538	124,376	788,610	173,019	7,657,786	957,223
Profitul brut (pierdere brută)	2,326,099	882,618	1,174,504	1,491,723	715,175	649,049	1,522,523	920,106	9,681,798	1,210,225
Alte venituri din activitatea operațională		80,351	69,585	27,494	56,652		12,515		246,597	49,319
Cheltuieli de distribuție	443,857	15,919	25,972	17,176	44,584	385	4,624		552,516	78,931
Cheltuieli administrative	798,827	535,983	1,042,163	758,485	841,852	536,928	1,248,669	899,370	6,662,277	832,785
Alte cheltuieli din activitatea operațională	37,183	132,897	21,813	71,695	29,970	429	2,104	8,719	304,809	38,101
Rezultatul din activitatea operațională	1,046,232	278,171	154,142	671,860	-144,577	111,307	279,642	12,017	2,408,793	301,099
Rezultatul din alte activități: profit, pierderi	-520,531	-1,368	64,801	-1,191	-24,869	31,489	14,381	12,341	-424,946	-53,118
Profit (pierderi) până la impozitare	525,701	276,803	218,943	670,670	-169,446	142,796	294,023	24,358	1,983,847	247,981
Cheltuieli privind impozitul pe venit	57,314	49,473	56,813	96,091	0	0	21,828	0	281,519	35,190
Profit net (pierdere netă)	468,387	227,330	162,130	574,578	-169,446	142,796	272,195	24,358	1,702,328	212,791
<i>Rata rentabilității comerciale (Profit/Venit vânzări)</i>	10%	12%	8%	17%	-18%	18%	12%	2%	n/a	8%

Tabelul A29.2. Contul de profit și pierderi ProAfaceri SRL, MDL

Indicatorii	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total	Media
Venituri din vânzări	563,157	288,215	428,677	136,579	294,658	336,712	652,701	439,750	3,140,450	392,556
Costul vânzărilor		5,500	64,760		110,000		226,000	64,300	470,560	94,112
Profitul brut (pierdere brută)	563,157	282,715	363,917	136,579	184,658	336,712	426,701	375,450	2,669,890	333,736
Alte venituri din activitatea operațională										
Cheltuieli de distribuție										
Cheltuieli administrative	61,715	14,068	44,947	45,031	63,474	116,108	313,638	416,463	1,075,444	134,431
Alte cheltuieli din activitatea operațională			109,275	2,698	58	22		19,000	131,053	26,211
Rezultatul din activitatea operațională	501,442	268,648	209,696	88,850	121,126	220,582	113,063	-60,013	1,463,393	182,924
Rezultatul din alte activități: profit, pierderi						1,692	-1,061	9,400	10,031	3,344
Profit (pierderi) până la impozitare	501,442	268,648	209,696	88,850	121,126	222,274	112,002	-50,613	1,473,424	184,178
Cheltuieli privind impozitul pe venit	16,895	8,646	12,861	10,986	14,497	26,673	13,595		104,152	14,879
Profit net (pierdere netă)	484,548	260,002	196,835	77,864	106,629	195,601	98,407	-50,613	1,369,272	171,159
<i>Rata rentabilității comerciale (Profit/Venit vânzări)</i>	86%	90%	46%	57%	36%	58%	15%	-12%	n/a	47%

Tabelul A29.3. Contul de profit și pierderi comun, ProAfaceri și ProConsulting, MDL

Indicatorii	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total	Media
Venituri din vânzări	5,414,236	2,233,786	2,411,610	3,600,183	1,213,371	1,110,137	2,963,835	1,532,875	20,480,033	2,560,004
Costul vânzărilor	2,524,979	1,068,453	873,188	1,971,881	313,538	124,376	1,014,610	237,319	8,128,345	1,016,043
Profitul brut (pierdere brută)	2,889,257	1,165,333	1,538,422	1,628,302	899,833	985,761	1,949,225	1,295,556	12,351,688	1,543,961
Alte venituri din activitatea operațională	0	80,351	69,585	27,494	56,652	0	12,515	0	246,597	30,825
Cheltuieli de distribuție	443,857	15,919	25,972	17,176	44,584	385	4,624	0	552,516	69,065
Cheltuieli administrative	860,543	550,050	1,087,110	803,517	905,325	653,036	1,562,307	1,315,833	7,737,721	967,215
Alte cheltuieli din activitatea operațională	37,183	132,897	131,087	74,393	30,028	451	2,104	27,719	435,862	54,483
Rezultatul din activitatea operațională	1,547,674	546,818	363,837	760,710	-23,451	331,889	392,705	-47,996	3,872,187	484,023
Rezultatul din alte activități: profit, pierderi	-520,531	-1,368	64,801	-1,191	-24,869	33,181	13,320	21,741	-414,915	-51,864
Profit (pierderi) până la impozitare	1,027,143	545,451	428,638	759,519	-48,320	365,070	406,025	-26,254	3,457,271	432,159
Cheltuieli privind impozitul pe venit	74,209	58,119	69,674	107,077	14,497	26,673	35,423	0	385,671	48,209
Profit net (pierdere netă)	952,934	487,332	358,965	652,442	-62,817	338,397	370,602	-26,254	3,071,600	383,950
Rata rentabilității comerciale (Profit/Venit vânzări)	18%	22%	15%	18%	-5%	30%	13%	-2%	n/a	14%

Tabelul A29.4. Contul de profit și pierderi CCA ONG, MDL

Indicatorii	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total	Media
Venituri aferente mijloacelor cu destinație specială	1,991,781	3,463,633	4,576,411	3,496,986	2,442,146	1,047,548	1,158,096	1,020,659	19,197,260	2,399,657
Cheltuieli aferente mijloacelor cu destinație specială	1,991,781	3,463,633	4,576,411	3,496,986	2,442,146	1,047,548	1,158,096	1,020,659	19,197,260	2,399,657
Excedent (deficit) aferent mijloacelor cu destinație specială	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alte venituri (excepție din activit. economică)			792	133,881	145,514	1,162,556		1,004,720	2,447,463	489,493
Alte cheltuieli (excepție din activit. economică)			792	133,881	84,828	545,373		746,815	1,511,689	302,338
Rezultatul din activitate economică: profit, pierdere							76,157		76,157	76,157
Cheltuieli privind impozitul pe venit		114					9,139		9,253	4,626
Excedent net (deficit net)	0	-114	0	0	60,686	617,183	67,018	257,905	1,002,678	125,335

Tabelul A29.5. Structura veniturilor, cheltuielilor și profitului în grupul de companii ProConsulting Group, MDL

Indicatorii	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total	Media
Venituri din toate activitățile total	7,406,017	5,788,440	7,134,285	7,268,749	3,893,446	3,363,812	4,155,946	3,593,628	42,604,323	5,325,540
ProConsulting	4,851,079	2,036,591	2,128,405	3,501,303	1,011,129	815,303	2,345,149	1,119,099	17,808,058	2,226,007
ProAfaceri	563,157	288,215	428,677	136,579	294,658	338,404	652,701	449,150	3,151,542	393,943
CCA ONG	1,991,781	3,463,633	4,577,203	3,630,867	2,587,660	2,210,104	1,158,096	2,025,379	21,644,723	2,705,590
Cheltuieli din toate activitățile	6,378,874	5,242,989	6,705,646	6,509,230	3,881,081	2,381,559	3,747,798	3,361,978	38,209,155	4,776,144
ProConsulting	4,325,378	1,759,788	1,909,462	2,830,634	1,180,575	672,508	2,051,126	1,094,740	15,824,211	1,978,026
ProAfaceri	61,715	19,568	218,981	47,730	173,532	116,130	538,577	499,763	1,675,995	209,499
CCA ONG	1,991,781	3,463,633	4,577,203	3,630,867	2,526,974	1,592,921	1,158,096	1,767,475	20,708,949	2,588,619
<i>Profit brut (Venituri - Cheltuieli)</i>	1,027,143	545,451	428,638	759,519	12,366	982,253	408,148	231,650	4,395,167	549,396
<i>Rata profitabilității brute (Profit brut/Venituri)</i>	14%	9%	6%	10%	0%	29%	10%	6%	10%	11%

Sursa: elaborat de autor în baza materialelor ProConsulting Group.

Anexa 30. Efectele sinergice din practicile de sinergie ale ProConsulting Group

Denumirea practicii și/sau partenerilor implicați	Activități realizate, perioada	Efecte sinergice pentru ProConsulting Group	Date de contact
Parteneriate strategice			
<u>ProConsulting</u> și STU Soft, (Rusia)	Vânzarea softului de modelare a arhitecturii de afaceri Business Studio, promovarea pe teritoriul RM. 2012-prezent.	<p><u>Cantitative:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Volum de vânzări pe parcursul perioadei – 659 mii MDL. • Număr de consultanți instruiți din cadrul echipei - 3. • Număr de consultanți și specialiști din mediul de afaceri instruiți – 15. • Număr de proiecte care au fost câștigate de către ProConsulting datorită realizării anumitor activități în Business Studio (hărți de procese, BSC) –5. • Reducerea timpului de lucru a consultanților interni pentru elaborarea sistemului BSC, elaborarea și optimizarea proceselor din utilizarea Business Studio - 20% per proiect. <p><u>Calitative:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea domeniului de consultanță managementul proceselor • Îmbunătățirea imaginii companiei în rândul mediului de afaceri. • Acumularea experienței în management de procese. • Îmbogățirea bazei metodologice a companiei cu metodologia BS. • Schimb de experiență și relații pe termen lung cu partenerul strategic. • <i>Contribuție la dezvoltarea ramurii prin instruirea consultanților altor companii în Business Studio (2015).</i> 	STU Soft, 443090, or. Samara, str. Antonova-Ovseenko, 59V, et, 1, tel. +7 (846) 2021900, mail@businessstudi o.ru
<u>ProConsulting</u> și Alt Invest (Rusia)	Utilizarea softului de analiză și planificare financiar-investițională Alt Invest în proiecte de consultanță. 2006-prezent.	<p><u>Cantitative:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Număr de consultanți interni și externi instruiți – 10. • Reducerea timpului de lucru a consultanților interni pentru elaborarea planurilor de afaceri și proiectelor investiționale datorită Alt Invest - cu 30% per proiect. <p><u>Calitative:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Acumularea experienței în analiza și planificarea proiectelor investiționale. • Îmbogățirea bazei metodologice a companiei cu metodologia Alt-Invest. • Schimb de experiență și relații pe termen lung cu partenerul. 	Alt-Invest SRL, Moscova str. Fridrih Engels, 75, bloc 21, of. 909, tel. +7 (495) 2760034, senov@alt-invest.ru
<u>CCA ONG</u> și SME DNC (Armenia), Pieriki Anaptixiaki (Grecia), Business Agency (Bulgaria), Camera de Comerț (Georgia)	Proiectul Rețeaua de dezvoltare economică regională ca pârgie pentru creșterea competitivității în regiunile Bazinului Mării Negre (LRED), finanțat de UE. 2013-2014.	<p><u>Cantitative:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Volum de vânzări din proiect – 9,4 mil. MDL. • Număr consultanți interni instruiți metodologia PACA – 2 (internațional), și 5 (transmitere cunoștințe, instruire). • Număr de proiecte la care s-a mai lucrat cu acești parteneri ulterior – 2. • Număr de proiecte ulterioare câștigate datorită experienței în acest parteneriat – 3. <p><u>Calitative:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea imaginii în rândul donatorilor străini. • Acumularea experienței în proiecte de dezvoltare economică locală. • Îmbogățirea bazei metodologice a companiei cu metodologia PACA. • Schimb de experiență și relații pe termen lung cu partenerii. • Promovarea imaginii consultanților în rândul liderilor comunitari și organizațiile societății civile 	Pieriki Anaptixiaki, or. Katerini, str. 16 octombrie 17 B, TK 60100, tel. 23510 27541, pieriki@otenet.gr. Zapounidis Kostas.

<u>ProConsulting</u> și Ingineria Apelor SRL	Proiecte de dezvoltare de infrastructură (studii de fezabilitate, strategii de dezvoltare), perfecționare a capacităților companiilor de utilități publice, creare de parteneriate public-private. 2013-2018.	<u>Cantitative:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Număr de proiecte realizate – 4. • Volum de vânzări din proiectele realizate – 3,65 mil. MDL, din care volum de vânzări Ingineria Apelor – 1,44 mil. MDL. • Număr de beneficiari care au apelat la serviciile companiei prin recomandări din aceste proiecte – 3. • Număr de proiecte ulterioare câștigate datorită experienței în acest parteneriat – 4. <u>Calitative:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea imaginii companiei în rândul donatorilor și inițierea colaborării cu proiectele finanțate de USAID, GIZ, UNDP. • Acumularea experienței în proiecte de infrastructură, în special apă-canalizare. • Schimb de experiență și informație cu partenerul strategic. • Relații pe termen lung cu partenerul strategic. • <i>Contribuție la dezvoltarea ramurii prin crearea unui serviciu nou pe piață, efectuat de consultanții locali - consultanță managerială și tehnică pentru proiecte de infrastructură APL-ri/sector public.</i> 	Ingineria Apelor SRL, or. Orhei, str. Sadoveanu M., 32, of. 27, tel. 373 69125402, Panuș Pavel.
<u>ProConsulting</u> și Balanced Scorecard România	Instruirea consultanților în sistemul BSC, promovarea BSC în RM. 2013.	<u>Cantitative:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Număr de consultanți locali instruiți gratuit – 13, din care din echipa ProConsulting Group – 10. • Reducerea costurilor perfecționării echipei interne din contul instruirii gratuite – 100 mii MDL. <u>Calitative:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea imaginii companiei în rândul consultanților locali. • Perfecționarea cunoștințelor echipei companiei. • <i>Contribuție la dezvoltarea ramurii prin perfecționarea cunoștințelor consultanților locali și promovarea metodologiei BSC.</i> 	Balanced Scorecard România, tel. +40765 274751, mionescu@bscol.ro. Ionescu Mihai.
<u>ProConsulting</u> și BPMS SRL, Laboratoriu SPS SRL, și 1 expert extern.	Proiect de restructurare a organigramei și proceselor CET-Nord SA. Centrala Electrica cu Termoficare. 2019.	<u>Cantitative:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Volum de vânzări din proiect – 332 mii MDL, din care vânzările partenerilor – 120 mii MDL. • Număr de tendere ulterioare la care s-a aplicat cu aceiași parteneri – 2. • Număr de proiecte ulterioare câștigate datorită experienței în acest parteneriat – 1. <u>Calitative:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Acumularea experienței în proiecte din sectorul energetic. • Schimb de experiență și informație cu partenerii.. 	Laboratoriu SPS SRL, mun. Chișinău, s. Trușeni, str. Spicului, 52, tel. +373 69957098, cerum.hr@gmail.com. Cioclea Pelaghia.
<u>ProConsulting</u> Trimetrica SRL, BPMS SRL, Utica Oleg Întreprindere Individuală	Proiectul Crearea ghișeelor unice pentru prestarea serviciilor publice în Cahul și Ungheni. EU4Moldova: Focal Region Program, finanțat de UE. 2020-2021.	<u>Cantitative:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Volum de vânzări planificate – 1,6 mil. MDL. Pierderi din vânzări din contul sinergiei negative – 464 mii MDL (29%). • Întârziere în predarea livrabilelor pe proiect – 30 zile. • Număr de oferte ulterioare depuse și care nu au câștigat din contul acestui proiect ineficient – 2. <u>Calitative:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Deteriorarea imaginii ProConsulting în fața donatorului UNDP. • Încheierea colaborării cu Trimetrica SRL, din contul managementului de proiect deficient. 	BPMS Standart SRL, Mun. Chișinău, str. Sarmizegetusa, 26, MD-2032, tel.. +373 69226035, igor.bpms@gmail.com. Luca Igor.
Alinieri la rețele de consultanță internaționale			
<u>CCA</u> , prin Clubul CEED Moldova, face	Dezvoltarea clubului de antreprenori și	<u>Cantitative:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Volum de vânzări – cca 30 mii MDL anual. 	CEED Macedonia, Macedonia de Nord, Skopje

parte din Rețeaua CEED Global - Centrul pentru Antreprenoriat și Dezvoltare Executivă, 14 țări.	manageri CEED Moldova, cofinanțat de Fondul Argidius, participanți și sponsori locali, din 2013-prezent.	<ul style="list-style-type: none"> • Număr de evenimente (seminare, workshop-uri, instruiți, networking, etc.) – cca 50 anual. • Numărul de membri-antreprenori – 29. Numărul de mentori – cca 20. • Număr de participanți la evenimente – cca 500 anual. • Reducerea costurilor cu instruirea consultanților proprii din contul evenimentelor din Club – cca 15% anual. • Număr de consultanți din echipa ProConsulting Group instruiți și care au participat la diferite evenimente – cca 7 anual. • Număr de tendere la care s-a depus cu consultanții/partenerii străini ai rețelei CEED Global - 3. • Număr de tendere la care s-a câștigat cu experiența acumulată în CEED Moldova - 5. • Număr de clienți (membri și participanți) care au beneficiat de proiecte de consultanță, veniți din Club – 30. <p><u>Calitative:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea imaginii companiei în mediul de afaceri și lansarea unui nou serviciu pe piață - primul Club de antreprenori și manageri din Republica Moldova. • Promovarea consultanților echipei și ridicarea imaginii acestora. • Perfecționarea cunoștințelor echipei companiei. • <i>Contribuție la dezvoltarea ramurii prin perfecționarea cunoștințelor consultanților locali, schimb de informație, promovarea partenerilor străini și promovarea colaborării cu mediul de afaceri.</i> 	Rugjer Boshkovikj 18, 1000, +389 2 3079611. Madjovski Jovan.
Parteneriate și programe de asociere pentru consultanți/experti individuali			
<u>ProConsulting Group</u> - colaborare cu 11 experți permanenți. Formarea bazei de date de experți și consultanți asociați.	Expertiză în diverse proiecte (planuri de afaceri, studii de fezabilitate, proiecte investiționale, strategii, etc.). Activitate permanentă. Scriere de propuneri de proiecte. Activitate permanentă.	<p><u>Cantitative:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Creșterea anuală a numărului de experți cu care se colaborează – 5 % (ultimii 3 ani). • Număr de tendere la care s-a câștigat cu CV-rile experților asociați – 3 (2022). • Număr de clienți care au venit recomandați de experții asociați – 5 (2022). <p><u>Calitative:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea imaginii grupului de companii în mediul donatorilor. • Îmbunătățirea calității serviciilor grupului de companii din contul expertizei atrase. • Acumularea cunoștințelor în cadrul grupului de companii din contul transmiterii experienței juniorilor. • Perfecționarea cunoștințelor echipei companiei. <p><u>Cantitative:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Creșterea anuală a numărului de experți cu care se colaborează – 2 experți (ultimii 3 ani). • Număr de tendere la care s-a câștigat cu oferte scrise de experți asociați – 2 din 5. (2022). <p><u>Calitative:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea imaginii grupului de companii în mediul donatorilor din contul expertizei atrase. 	Portărescu Serghei +373 67322396 (expert management strategic). Ghimișli Ina +373 69393438 (expert finanțe și investiții). Ghelbet Angela +373 67400907 (expert planificarea afacerii). Ciochină Elena +373 68384224 (scriere de propuneri de proiecte).
Proiecte de responsabilitate socială			
<u>ProConsulting și CCA</u> – colaborare în implementarea proiectului pentru crearea locurilor de	Proiectul SARD UNDP Crearea de noi oportunități de angajare prin susținerea IMM și a	<p><u>Cantitative:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Volum de vânzări din proiect – 3,4 mil. MDL. • Număr de afaceri noi-create – 15 și locuri de muncă create – 120. • Număr de beneficiari instruiți și consultați – 30. • Număr de consultanți-experti tehnici cu care s-a colaborat – 5. 	UNDP. 31 August 1989 St 131, Chișinău. anatolie.terzi@undp.org +373 069123215 Terzi Anatolie.

muncă în zona rurală.	infrastructurii serviciilor de afaceri în UTA Găgăuzia și Taraclia. 2016-2018.	<ul style="list-style-type: none"> • Număr de beneficiari veniți de pe urma acestui proiect la alte servicii de consultanță - 10. <u>Calitative:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea imaginii companiei în mediul de afaceri și la donator. • Conștientizarea responsabilității sociale în cadrul echipei. • Consultanții proprii și-au ridicat imaginea. • <i>Contribuție la dezvoltarea ramurii prin co-creare cu alți experți tehnici, colaborare cu consultanții.</i> 	
<u>CCA ONG</u> – implementarea proiectului pentru instruirea tinerilor în afaceri.	Proiectul Moldova un Nou Impuls pentru Dezvoltarea Afacerilor în Regiunea Nord. Program de Formare „Lean Canvas Modelling”. 2019.	<u>Cantitative:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Volum de vânzări din proiect – 60 mii MDL. • Număr de beneficiari instruiți – 15 tineri. • Număr de tineri care ulterior au venit la ProConsulting Group ca clienți - 3. <u>Calitative:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea imaginii în mediul tinerilor și la donator. • Lansarea serviciilor de instruire în Lean Canvas. • <i>Contribuție la dezvoltarea ramurii prin promovarea serviciilor de consultanță în rândul tinerilor.</i> 	People In Need Moldova, str. Alexei Mateevici 56, Chișinău, +373 069101489 Victoria Guzun.
<u>CCA ONG</u> – implementarea proiectului pentru persoane în etate.	Proiectul Societatea civilă contribuie la dezvoltarea socială și economică a țării. HelpAge International NGO, Marea Britanie. 2018.	<u>Cantitative:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Volum de vânzări din proiect – 119 mii MDL. • Număr de beneficiari instruiți în afaceri – 100. • Număr participanți la vizite de studiu – 60. <u>Calitative:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea imaginii companiei în mediul persoanelor în etate și la donator. • Promovarea responsabilității sociale în echipă. • <i>Contribuție la dezvoltarea ramurii prin promovarea serviciilor de consultanță la persoane în etate.</i> 	HelpAge International, Chișinău, Bănulescu-Bodoni, 57/1, of. 425, MD-2005, tel. +373 69989827. Nina Guțu.
Parteneriate și colaborări în sectorul asociativ			
<u>CCA ONG</u> – colaborare cu Агентство делового консультирования Днестр Энттерпрайзис și sectorul asociativ din apicultură	Proiectul Consolidarea apiculturii prin cooperare Bee Professional. UNDP. 2022-2023.	<u>Cantitative:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Volum de vânzări din proiect – 846 mii MDL. • Număr de beneficiari instruiți – 50 apicultori. • Număr de beneficiari care au avut suport în acces la finanțare, mentorat și planuri afaceri – 30 apicultori. • Număr de membri ce au aderat la cooperativa apicolă – 10. • Număr de clienți care au beneficiat de serviciile ProConsulting Group în afara proiectului - 5. <u>Calitative:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea imaginii în mediul de afaceri și la donator. • Conștientizarea responsabilității sociale a echipei prin acordarea suportului la crearea de asociații.. • <i>Contribuție la dezvoltarea ramurii prin co-creare cu experții tehnici a serviciilor de instruire pentru apicultori.</i> 	Cooperativa Sandic Honey Group, Moldova, s. Peresecina, info@sandic.md, tel. +373 068819981. Sandic Ștefan.
<u>ProConsulting</u> colaborare cu asociația ACAM în suport și consultanță pentru antreprenorii de pe ambele maluri ale Nistrului.	Programul UE „Măsuri de Promovare a Încrederii”. proiectul Business UP. UNDP. 2021-2022.	<u>Cantitative:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Volum de vânzări din proiect ProConsulting – 30 mii MDL. • Număr de beneficiari cu care a lucrat ProConsulting – 10. • Număr de clienți care au venit din recomandările beneficiarilor proiectului – 3. <u>Calitative:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea imaginii companiei mediul de afaceri și la donator. • Conștientizarea și promovarea mentoratului și serviciilor de consultanță în mediul de afaceri. • <i>Contribuție la dezvoltarea ramurii prin promovarea ACAM, și colaborare cu consultanții și membri i ACAM.</i> 	Агентство делового консультирования Днестр Энттерпрайзис. ainllak99@gmail.com. Inna Polișciuc.
Practici de co-creare cu clienții			

<u>ProConsulting</u> și Universitatea Tehnică din Moldova.	Proiect de implementare a softului de simulare a afacerii EDUardo (Ungaria). 2021-2022.	<u>Cantitative:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Volum de vânzări – 80 mii MDL licența EDUardo, și 40 mii MDL pentru Modelul excel specializat pentru UTM. • Număr de studenți instruiți - 200. <u>Calitative:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea unui produs nou prin co-creare cu UTM (Modelul excel pentru simularea afacerii) pentru mediul academic. • Îmbunătățirea imaginii companiei în rândul mediului academic și tineretului. • Acumularea experienței în instruirea în mediul academic. • Îmbogățirea bazei metodologice cu Modelul excel creat. • Schimb de experiență și relații pe termen lung cu UTM. 	EDUardo, 1038 Budapest, Blanka köz 4/B, Ungaria, tel. +36 30 231 6852, office@education.com. UTM. Ghelbet Angela tel. +373 67400907.
--	---	--	--

Sinergie prin contribuție la dezvoltarea ramurii (sinergia prin cercetare)

<u>CCA ONG</u> – colaborare cu ACAM în elaborarea studiului privind necesitățile de consultanță și instruire ale antreprenorilor agricoli.	Proiectul Implementarea Programului Start and Improve Your Business în cadrul Proiectului Stimularea economiei verzi în Moldova. ILO. 2022-2023.	<u>Cantitative:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Volum de vânzări din proiect CCA – 150 mii MDL. • Co-crearea a 2 Manuale adaptate pentru Republica Moldova, prin colaborare cu ILO și consultanții asociați. • 1 Studiu elaborat cu ajutorul experților CCA în baza a 43 beneficiari intervievați. • 1 Consultant din echipă și-a ridicat imaginea și a fost instruit. <u>Calitative:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea imaginii companiei în asociația de profil, mediul de afaceri și la donator. • Conștientizarea și promovarea metodologiei noi pentru consultanți. • Acumularea experienței în proiecte de ecologizare. • Îmbogățirea bazei metodologice a companiei cu metodologia nouă. 	ILO Moldova, mun. Chișinău, str. Vasile Alecsandri 1, of. 617, MD-2009, 373 69572377, iachimov@ilo.org Natalia Iachimov.
<u>ProAfaceri</u> colaborare cu Consultex SRL în realizarea studiului privind piața de consultanță și mentorat din RM.	Consultanță și mentorat în Proiectul Danube Chance (suport pentru întreprinderi în dificultate) – Programul Național a 2-a șansă. 2021-2022.	<u>Cantitative:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Volum de vânzări din proiect – 304 mii MDL, din care Consultex – 60 mii MDL. • Număr de mentori instruiți și incluși în baza de date ODA – 10, din care din echipa internă – 1. • Număr de beneficiari cărora li s-a acordat suport – 25. • 1 Studiu elaborat, transmis membrilor ACAM, în baza a 20 beneficiari intervievați. <u>Calitative:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea imaginii companiei în asociația de profil prin promovarea informației din studiu. • Îmbunătățirea imaginii companiei în mediul de afaceri și la donator. • Impact asupra ramurii prin cercetarea provocărilor și tendințelor. • Consultanții proprii și-au ridicat imaginea, au fost instruiți. • Colaborare cu consultanții și membrii ACAM. 	ODA, Chișinău, bd. Ștefan Cel Mare și Sfânt nr. 134, et 3, MD-2012, tel. + 373 22 29 57 41.
<u>ProConsulting</u> colaborare cu AMCOR (România), Business Intelligent Services, Gateway & Partners.	Participarea la realizarea studiilor pieței de consultanță în Republica Moldova. 2020-2021.	<u>Cantitative:</u> <ul style="list-style-type: none"> • 10 beneficiari intervievați de către ProConsulting. <u>Calitative:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea imaginii companiei în asociație prin promovarea informației din studii. • Parteneriat pe termen lung cu AMCOR. • Participarea la studiul realizat în acest sector pentru prima dată în RM. • Schimb de informație și preluarea experienței AMCOR. • Colaborare cu consultanții și membrii ACAM. 	Asociația Consultanților în Management din România, str. Avram Iancu, 22, et. 1, București, tel. 0213115175 office@amcor.ro Alexandra Pușcă.

Sursa: elaborat de autor în baza materialelor ProConsulting Group.

Anexa 31. Evaluarea potențialului de contribuție la dezvoltarea ramurii și de desfășurare a practicilor de sinergie a ProConsulting Group

Activități	Criterii de evaluare a sinergiei și CDR din practicile anterioare	De la 1 la 5 (1 – foarte rău, 5 – foarte bine)
Activități de bază	media Activități de bază	4.3
<i>Managementul proiectelor (operațiuni)</i>	reducerea duratei de elaborare a produselor/serviciilor	4
	majorarea eficienței gestiunii proiectelor	4
	creșterea productivității muncii	5
	reducerea costurilor operaționale de proiect	5
	optimizarea resurselor de proiect	4
	creșterea calității serviciilor și produselor	4
	capacitatea managerilor de proiect de a comunica eficient cu echipa partenerului	4
	media Managementul proiectelor	4.3
<i>Achiziția resurselor (logistica de intrare)</i>	optimizarea resurselor subcontractate	5
	reducerea costurilor de transport	4
	asigurarea cu softuri noi	5
	asigurarea cu metodologii noi	5
	media Achiziția resurselor	4.8
<i>Transmitere a livrabilelor, produselor (logistica de ieșire)</i>	rapiditatea timpului de transmitere a livrabilelor	4
	reducerea timpului de ambalare a livrabilelor (design, etc.)	5
	reducerea costurilor de organizare a evenimentelor	4
	media Transmitere livrabile	4.3
<i>Marketing și vânzări</i>	creșterea numărului de clienți din contul sinergiei	5
	creșterea ratei ofertelor câștigate din contul sinergiei	4
	îmbunătățirea imaginii din contul cercetărilor privind dezvoltarea ramurii	5
	capacitatea de a efectua prognoze a volumului de vânzări și a impactului de la CDR	4
	capacitatea de a analiza sinergia obținută	4
	creșterea cotei de piață a firmei din contul sinergiei, ieșire pe noi piețe, segmente de clienți, etc.	4
	îmbunătățirea politicii de prețuri a companiei din contul sinergiei	3
	majorarea credibilității în rândurile donatorilor și partenerilor	4
	creșterea vitezei de scriere a aplicațiilor la tendere	5
	media Marketing, vânzări	4.2
<i>Deservirea</i>	majorarea ratei de feedback pozitiv de la clienți	5
	majorarea ratei de evaluare pozitivă a proiectelor din partea donatorilor	4
	capacitatea de a evalua proiectele sinergice	3
	majorarea numărului de clienți care vin la mentorat și coaching	4
	media Deservire	4.0
Activități auxiliare	media Activități auxiliare	3.7
<i>Infrastructura</i>	existența obiectivelor de sinergie și CDR	1
	capacitatea de flexibilitate strategică	4

	gradul de aliniere dintre strategie și obiectivele de sinergie și CDR	1
	gradul de aliniere dintre obiectivele de sinergie și CDR și celelalte obiective	1
	eficiența practicilor de colaborare	5
	existența practicilor de responsabilitate socială	5
	existența necesarului de resurse financiare pentru a asigura CDR	4
	creșterea rentabilității în urma efectuării sinergiei și CDR	5
	obținerea sinergiilor de cost	4
	obținerea sinergiilor de venituri	5
	legalizarea procedurilor de colaborare dintre partenerii strategici	3
	media Infrastructura	3.5
<i>Managementul Resurselor Umane și Talent Management</i>	nivelul de conștientizare a necesității sinergiei și efectelor ei din partea angajaților	3
	competența managerilor de proiect de a implementa practicile sinergice	4
	nivelul de formare/instruire în managementul sinergiei, monitorizarea ramurii, estimarea impactului de la contribuția întreprinderii, etc.	1
	existența de stimulente și recompense pentru sinergie și CDR	1
	media Resurse umane și Talente	2.3
<i>Tehnologii și Cercetare-dezvoltare</i>	capacitatea de a realiza inovații în produse, servicii	5
	existența de licențe, brevete, etc.	4
	nivelul de dezvoltare a bazei metodologice de consultanță	5
	inovații care contribuie la dezvoltarea ramurii de consultanță	4
	suport informațional pentru monitorizarea ramurii și contribuției întreprinderii	4
	media Tehnologii, Cercetare-Dezvoltare	4.4
<i>Achiziții corporative</i>	nivelul de monitorizare a calității achizițiilor	4
	nivelul de asigurare cu necesarul de materiale	5
	media Achiziții corporative	4.5
Media potențialului de sinergie și CDR pe tot lanțul de valoare		4.0

Sursa: elaborat de autor.

Anexa 32. Analiza SWOT cu referire la potențialul de contribuție la dezvoltarea ramurii și sinergie a ProConsulting Group

<p>Puncte forte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existența practicilor de sinergie și CDR eficiente • Relații de lungă durată cu parteneri strategici locali și străini • Bază metodologică bogată de tehnici și practici de consultanță • Bază de date de experți și consultanți asociați • Imagine bună în rândul donatorilor și organizațiilor de suport • Imagine bună în rândul clienților • Capacități înalte de management al proiectelor și gestiune a echipelor partenere • Flexibilitate strategică și buna cunoaștere a tendințelor dezvoltării ramurii • Apartenența la asociații de profil 	<p>Puncte slabe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lipsa formalizării obiectivelor de sinergie și CDR • Slabă monitorizare a practicilor de sinergie și aportului companiei în dezvoltarea ramurii • Lipsa formării angajaților în sinergie și CDR • Lipsa sistemului de indicatori pentru a evalua sinergia și CDR • Nivel mediu de conștientizare a angajaților a necesității practicilor de sinergie
<p>Oportunități</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existența practicilor de colaborare între concurenții ramurii, în special membrii ACAM • Oportunități de participare la inițiativele ACAM (studii de piață, elaborarea standardului ocupațional, instruire și formări în domeniu, etc.) • Existența tendințelor de co-creare în ramură și de colaborare cu alte sectoare conexe (IT, mediul academic, etc.) • Pregătirea tinerilor specialiști în domeniul consultanței în cadrul instituțiilor de învățământ • Suportul permanent al donatorilor pentru dezvoltarea mediului de afaceri (oportunități de participare în colaborare la tendere complexe) • Creșterea numărului de proiecte cu impact social, unde există necesitate de consultanță • Creșterea exportului de servicii de consultanță, care deschide oportunități de colaborare cu partenerii străini 	<p>Provocări</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitatea redusă de plată a clienților (<i>în special, IMM-urilor, companiilor din mediul rural</i>) • Slabă sensibilizare a clienților referitor la necesitatea și calitatea serviciilor de consultanță • Slabă reglementare a ramurii și lipsa unor standarde care ar permite trierea consultanților calificați/certificați • Impactul slab al consultanței în afaceri și management asupra dezvoltării macroeconomice a țării și, respectiv, a motivației donatorilor de a susține ramura • Riscul apariției companiilor străine de consultanță mari pe piață, care vor face concurență la proiecte, și tendere complexe • Exodul de cadre tinere peste hotare

Sursa: elaborat de autor.

Anexa 33. Obiectivele strategice și KPI de sinergie și contribuție la dezvoltarea ramurii ale ProConsulting Group

Obiective strategice de sinergie și CDR	KPI				Ținta, ani		
	Indicator	Formula	Unități	Sensul	1	2	3
Finanțe							
Creșterea profitabilității practicilor de sinergie	Rentabilitatea comercială medie per proiect	$\sum ((\text{Profit} / \text{Vânzări}) * 100\%) P_i / \sum P_i$	%	profitabilitatea tuturor proiectelor de sinergie și CDR, raportată la numărul de proiecte	24%	24.7%	25.5%
Creșterea sinergiei de vânzări	Volumul total de vânzări	$\sum \text{Vânzări } P_i$	mln. MDL	volumul de vânzări anual din proiectele sinergice	20	22	25
	Volumul mediu de vânzări per proiect	$\sum \text{Vânzări } P_i / \sum P_i$	mln. MDL	media sinergiei de vânzări per proiecte de acest tip (<i>de la începutul perioadei analizate 2012</i>)	1.6	1.8	2.0
	Rata de creștere a vânzărilor totale	$\sum (\text{Vânzări } p_1 / \text{Vânzări } p_0 * 100\%) P_i / \sum P_i$	%	creșterea anuală a vânzărilor din toate proiectele sinergice	7%	10%	15%
Creșterea sinergiei de costuri	Rata de reducere a costurilor variabile din contul sinergiei	$\sum ((\text{CV} / \text{Total costuri}) p_1 / (\text{CV} / \text{Total costuri}) p_0 * 100\%) P_i / \sum P_i$	%	optimizarea costurilor variabile din contul practicilor de sinergie	15%	15.8%	16.5%
	Rata de reducere a costurilor fixe din contul sinergiei	$\sum ((\text{CF} / \text{Total costuri}) p_1 / (\text{CF} / \text{Total costuri}) p_0 * 100\%) P_i / \sum P_i$	%	optimizarea costurilor fixe din contul practicilor de sinergie	7%	7.2%	7.4%
Client, Piață							
Creșterea imaginii la donatori din contul sinergiei	Cota proiectelor câștigate în parteneriat	$\sum \text{Ofc} / \sum \text{Ofd} * 100\%$	%	impactul practicilor de sinergie asupra imaginii la donatori și capacității de a câștiga proiecte	70%	75%	80%
Creșterea imaginii la clienți din contul sinergiei	Rata de creștere a clienților prin recomandari din proiecte sinergice	$(\text{Clienți recomandați } p_1 / \text{Clienți recomandați } p_0) * 100\%$	%	impactul practicilor de sinergie asupra imaginii la clienți și capacității de a atrage noi clienți	8%	8.8%	9.7%
	Număr mediu de clienți recomandați per proiect sinergic	$\sum \text{Clienți recomandați } P_i / \sum P_i$	persoane	media sinergiei de imagine asupra capacității de a atrage clienți	5	5	6
Creșterea proiectelor de sinergie și CDR	Număr de proiecte de sinergie și CDR	$\sum P_i$	unități	dezvoltarea de noi proiecte sinergice	2	3	4

Anexa 33 (continuare)

Obiective strategice de sinergie și CDR	KPI				Ținta, ani		
	Indicator	Formula	Unități	Sensul	1	2	3
Procese, Calitate							
Creșterea calității proiectelor din contul practicilor de sinergie	Cota proiectelor fără abateri în proiectele de sinergie	$\sum Pfa / \sum Pi * 100\%$	%	impactul practicilor sinergiei asupra calității proiectelor companiei	90%	93%	95%
	Gradul de satisfacție al clientului	$\sum Ps / \sum Pi * 100\%$	%	impactul proiectelor de sinergie asupra gradului de satisfacție al clienților, evaluare prin test grilă, nivel de mulțumire de la 1 la 5	87%	90%	95%
Optimizarea proceselor din contul efectelor sinergice	Timpul mediu de atragere a partenerului strategic	$\sum Consultant zile Pt$	zile	eficiența proceselor de atragere a partenerilor pentru proiecte sinergice	15	12	10
Dezvoltarea de noi servicii în cadrul practicilor de sinergie	Număr de proiecte realizate în baza serviciilor nou-create cu partenerii strategici	$\sum Pn$	unități	eficiența proceselor de prestare a noilor servicii	4	6	8
Instruire, Dezvoltare							
Creșterea calificării personalului de a implementa proiecte sinergice	Gradul de pregătire a consultanților interni în practici de sinergie și CDR	$\sum Cp / \sum C * 100\%$	%	nivelul de pregătire a echipei interne pentru realizarea practicilor de sinergie, evaluare prin test grilă, nivel de pregătire de la 1 la 5	80%	90%	100%
	Cota proiectelor gestionate de consultanți interni în practici de sinergie	$\sum Pint / \sum Pi * 100\%$	%	impactul practicilor sinergiei asupra managementului proiectelor companiei	65%	70%	75%
Îmbogățirea bazei metodologice a companiei	Cota proiectelor implementate cu tehnicile învățate în proiecte de sinergie	$\sum Pteh / \sum Pi * 100\%$	%	eficiența cunoștințelor acumulate în parteneriate	10%	11%	12%
Creșterea nivelului de utilizare a softurilor	Cota proiectelor implementate cu softuri în proiecte de sinergie	$\sum Psoft / \sum Pi * 100\%$	%	eficiența softurilor implementate	7%	7.4%	7.7%

Notă: P - proiect, i - număr de proiecte, p1 - perioada curentă, p0 - perioada precedentă, CF - costuri fixe, CV - costuri variabile, Ofc - oferte câștigate, Ofd - oferte depuse, Pfa - proiecte fără abateri, Ps- proiect cu nivel de satisfacție a clientului > 4,5, Pt - proiect tip, Pn - proiecte noi, Cp- consultant cu nivel de pregătire > 4,5 , C - consultant, Pint - proiect gestionat de consultant intern, Pteh - proiecte implementate cu ajutorul tehnicilor noi, Psoft - proiecte implementate cu ajutorul softurilor.

Sursa: elaborat de autor.

Anexa 34. Acțiunile și bugetul pentru implementarea obiectivelor de sinergie ale ProConsulting Group

Obiective strategice de sinergie și CDR	Acțiuni	Rezultate	Responsabil	Buget 1 an, MDL	Perioada						
					1 an, trimestre				2	3	
					I	II	III	IV	an	an	
Finanțe				29,000							
<ul style="list-style-type: none"> Creșterea profitabilității practicilor de sinergie Creșterea sinergiei de vânzări Creșterea sinergiei de costuri 	Planificarea proiectelor de sinergie și CDR	<ul style="list-style-type: none"> Proiecte potențiale identificate Scenarii cu estimări asupra efectelor sinergice Decizii luate în baza scenariilor, proiecte planificate 	Director, Manageri proiecte	21,000							
	Monitorizarea și controlul proiectelor de sinergie și CDR	<ul style="list-style-type: none"> Baza de date cu proiecte, sortate conform categoriilor de sinergie Indicatori pe fiecare proiect (evaluarea efectelor sinergice) Raport de evaluare a proiectelor sinergice, cu recomandări (rapoarte de monitorizare, rapoarte de control) 	Manageri proiecte	8,000							
Client, Piață				342,000							
<ul style="list-style-type: none"> Creșterea imaginii la donatori din contul sinergiei Creșterea imaginii la clienți din contul sinergiei Creșterea proiectelor de sinergie și CDR 	Atragerea noilor parteneri (din ramură și cele conexe)	<ul style="list-style-type: none"> Lista de parteneri potențiali Propuneri și concepte de proiecte sinergice elaborate Contracte/acorduri încheiate cu partenerii 	Director, Manageri proiecte	50,000							
	Fidelizarea partenerilor existenți	<ul style="list-style-type: none"> Baza de date cu parteneri existenți Programe de fidelizare elaborate Proiecte implementate cu partenerii existenți 	Manageri proiecte	30,000							
	Promovarea beneficiilor sinergiei și CDR în cadrul asociațiilor de profil și relevante	<ul style="list-style-type: none"> Evenimente de sensibilizare și promovare organizate (workshop-uri, instruirii, etc.) Lista de participanți la evenimente Prezentări și alte materiale informative elaborate 	Director, Manageri proiecte	70,000							
	Promovarea serviciilor/produselor create în baza proiectelor sinergice	<ul style="list-style-type: none"> Campanii de promovate dezvoltate și realizate (în comun cu partenerii) Clienți veniți din contul promovării efectuate 	Manageri proiecte, Consultanți seniori	155,000							
	Monitorizarea tendințelor ramurii de consultanță	<ul style="list-style-type: none"> Rapoarte de monitorizare elaborate 	Consultanți seniori, juniori	5,000							
	Dezvoltarea proiectelor de contribuție la dezvoltarea ramurii și sensibilizarea donatorilor	<ul style="list-style-type: none"> Concepte elaborate pentru contribuția la dezvoltarea ramurii Prezentări elaborate, evenimente de sensibilizare pentru donatori Proiecte CDR implementate 	Director, Manageri proiecte	32,000							

Obiective strategice de sinergie și CDR	Acțiuni	Rezultate	Responsabil	Buget 1 an, MDL	Perioada							
					1 an, trimestre				2	3		
					I	II	III	IV	an	an		
Procese, Calitate				25,000								
<ul style="list-style-type: none"> Creșterea calității proiectelor din contul practicilor de sinergie Optimizarea proceselor din contul efectelor sinergice Dezvoltarea de noi servicii în cadrul practicilor de sinergie 	<ul style="list-style-type: none"> Evalarea satisfacției partenerilor și altor participanți în proiectele sinergice 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborarea sistemului de evaluare a satisfacției partenerilor/participanților (teste-grilă, indicatori, etc.) Rapoarte de evaluare, cu recomandări 	Manageri proiecte, Consultanți seniori	5,000								
	<ul style="list-style-type: none"> Elaborarea procedurilor clare pentru managementul practicilor de sinergie și CDR 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborarea procedurilor pentru planificarea, implementarea, monitorizarea și controlul practicilor de sinergie (inclusiv documentație aferentă, rapoarte, șabloane, etc.) 	Director, Manageri proiecte	20,000								
Instruire, Dezvoltare				127,000								
<ul style="list-style-type: none"> Creșterea calificării personalului de a implementa proiecte sinergice Îmbogățirea bazei metodologice a companiei Creșterea nivelului de utilizare a softurilor 	Instruirea angajaților în practici de sinergie și CDR	<ul style="list-style-type: none"> Program de instruire elaborat (instruire în managementul sinergiei și procedurile companiei, bune practici anterioare - transmiterea experienței managementului, alte instruirii relevante) Materiale de instruire dezvoltate Instruiri organizate și efectuate Evaluări efectuate în urma instruirilor și feedback obținut. 	Manageri proiecte, Consultanți seniori	85,000								
	Dezvoltarea sistemului de performanță pentru angajați pentru motivarea spre sinergie	<ul style="list-style-type: none"> Sistem de performanță și motivare elaborat (cu indicatori clari și realizabili pe angajații implicați) Rapoarte de evaluare a performanței angajaților elaborate (cu recomandări) 	Director	35,000								
	Implementarea soluțiilor IT de eficientizare și automatizare a proceselor pentru practicile de sinergie	<ul style="list-style-type: none"> Soluții IT de eficientizare și automatizare identificate (în comun cu partenerii) Soluții IT implementate 	Consultanți seniori, Consultanți juniori	4,000								
	Extinderea bazei metodologice a companiei cu tehnici și practici de sinergie și CDR	<ul style="list-style-type: none"> Tehnici și practici de sinergie listate și incluse în baza metodologică a companiei (materiale informative, alte date relevante) 	Consultanți seniori, Consultanți juniori	3,000								
				523,000								

Sursa: elaborat de autor.

Anexa 35. Analiza riscurilor implementării Modelului sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii pentru ProConsulting Group

Obiectiv	Descrierea riscului	Efecte	Măsuri de atenuare
Perspectiva Finanțe			
Creșterea profitabilității practicilor de sinergie	Riscul financiar - apare atunci când fluxurile de numerar sunt insuficiente pentru a îndeplini obligațiile financiare ale companiei.	Țintele financiare nu vor fi atinse și, în consecință, vor fi evitate practicile de sinergie.	Alinierea obiectivelor sinergice și de CDR la obiectivele corporative. Monitorizarea regulată a efectelor sinergice și indicatorilor financiari prestabiliți. Stabilirea indicatorilor de performanță a managerilor de proiect în funcție de acești indicatori. Sensibilizarea partenerilor cu privire la obținerea efectelor sinergice pozitive.
Creșterea sinergiei de vânzări	Neîndeplinirea planului de vânzări pe proiectele sinergice din cauza companiei sau/și a partenerilor.		
Creșterea sinergiei de costuri	Neîndeplinirea planului de reducere a costurilor pe proiectele sinergice din cauza companiei sau/și a partenerilor..		
Perspectiva Clienți-Piață			
Creșterea imaginii la donatori din contul sinergiei	Riscul legat de imagine poate fi condiționat atât de practici de sinergie cu efecte negative (<i>spre exemplu calitate proastă, întârzierea livrabililor de proiect, management defectuos</i>), cât și de lipsa sau insuficiența acțiunilor de promovare și sensibilizare a grupurilor țintă (<i>în cazul dat – clienților și donatorilor</i>), precum și de pasivitatea partenerilor.	Diminuarea vânzărilor. Dificultăți în aplicarea la proiecte și dezvoltarea parteneriatelor ulterioare.	Dezvoltarea avantajelor competitive bazate pe sinergie. Stabilirea criteriilor clare de selectare a partenerilor și selectarea partenerilor potriviți. Finanțarea continuă a acțiunilor preconizate de promovare și sensibilizare a donatorilor și clienților. Monitorizarea acțiunilor de atragere a noilor clienți și indicatorilor stabiliți. Monitorizarea aplicărilor la tendere și indicatorilor stabiliți. Monitorizarea feedback-ului pe proiect și percepției donatorilor. Implicarea partenerilor în evenimente de promovare și sensibilizare.
Creșterea imaginii la clienți din contul sinergiei		Diminuarea vânzărilor. Dificultăți în atragerea noilor clienți.	
Creșterea proiectelor de sinergie și contribuție la dezvoltarea ramurii	Lipsa sau întârzierea urmăririi tendințelor din ramură, pasivitatea în dezvoltarea conceptelor sinergice, precum și în gestiunea ineficientă a lucrului cu partenerii.	Diminuarea vânzărilor. Dificultăți în atragerea noilor parteneri.	Monitorizarea regulată a tendințelor ramurii de consultanță. Atragerea partenerilor noi. Motivarea partenerilor existenți. Excluderea din baza de date a partenerilor inactivi și/sau care au adus efecte sinergice negative. Stabilirea indicatorilor de performanță a managerilor de proiect în funcție de partenerii atrași.
Perspectiva Procese-Calitate			
Creșterea calității proiectelor din contul practicilor de sinergie	Lipsa unui sistem de evaluare a efectelor sinergice și calității pe fiecare dintre proiecte de acest tip. Pasivitatea în colectarea datelor privind satisfacția clienților, donatorilor,	Deteriorarea imaginii companiei și partenerilor implicați. Diminuarea vânzărilor. Majorarea costurilor non-	Analiza minuțioasă a partenerilor înainte de începerea proiectului (imagine, portofoliu, recomandări). Stipulări clare în acordul de parteneriat referitoare la calitatea serviciilor prestate și așteptările

	partenerilor și altor părți participante la proiect.	calității (<i>modificări în livrabile, implicare consultanți adiționali, etc.</i>).	clientului/donatorului, penalități, etc. Excluderea din baza de date a partenerilor inactivi și/sau care au adus efecte sinergice negative.
Optimizarea proceselor din contul efectelor sinergice	Lipsa procedurilor sau proceduri neclare pentru managementul practicilor de sinergie și CDR. Echipa de proiect a înțeles greșit cerințele. Pasivitatea în obținerea feedbackului de la angajați.	Haos în implementarea proiectelor sinergice. Management de proiect defectuos.	Alinierea obiectivelor sinergice și de CDR la obiectivele corporative. Instruirea și sensibilizarea personalului asupra necesității sinergiei și CDR, precum și în sistemul de performanță relevant proiectelor sinergice și calculul efectelor sinergice. Proceduri clare, explicate angajaților. Alinierea sarcinilor aferente practicilor de sinergie la sarcinile existente.
Dezvoltarea de noi servicii în cadrul practicilor de sinergie	Partenerii pot să vândă aceste servicii singuri, sau să preia experiența ProConsulting Group. Riscul de a transfera cunoștințele și baza metodologică fără a genera efecte pozitive ulterioare.	Veniturile prognozate pentru proiectele ulterioare nu vor fi atinse.	Poziționarea clară a produselor și serviciilor. Sensibilizarea clienților/donatorilor.
Perspectiva Instruire-Dezvoltare			
Creșterea calificării personalului de a implementa proiecte sinergice	Experiența insuficientă a resurselor umane. Întârzieri în instruire, finanțare insuficientă sau întreruperi în finanțarea activităților de instruire și sensibilizare a angajaților. Încărcarea managerilor de proiect cu sarcini operaționale, suprapuneri de sarcini.	Management de proiect defectuos. Dificultăți în atragerea noilor parteneri.	Evaluarea detaliată a necesităților de formare și dezvoltarea unui program de instruire potrivit pentru implementarea practicilor sinergice. Finanțarea continuă a programelor de instruire prestabilite. Monitorizarea regulată a feedback-ului de la angajați. Alinierea sarcinilor aferente practicilor de sinergie la sarcinile existente.
Îmbogățirea bazei metodologice a companiei	Lipsa valorificării cunoștințelor acumulate în baza de cunoștințe a companiei, precum și transmiterii acestora către angajați sub formă de instruire și metodologii scrise.	Nerealizarea obiectivelor de vânzări. Dificultăți în atragerea noilor clienți. Experiența insuficientă a resurselor umane.	Monitorizarea procesului de transmitere a cunoștințelor în cadrul practicilor sinergice. Evaluarea detaliată a necesităților de formare pentru personal și instruirea corespunzătoare.
Creșterea nivelului de utilizare a softurilor	Eșecul integrării soft-urilor noi cu sistemul informațional existent. Lipsa sau pasivitatea în valorificarea efectelor sinergice și soft-urilor instalate.	Dificultatea realizării indicatorilor de eficiență și de automatizare.	Analiza necesităților sistemului informațional și potențialului de integrare a programelor informaționale. Instruire pentru personal în implementarea soft-urilor instalate.

Sursa: elaborat de autor.

Anexa 36. Metodologia de calcul a Indicelui Național de Consultanță NCI

Scop	Identificarea factorilor de influență asupra piețelor naționale de consultanță în management, și estimarea unui indice NCI pentru fiecare țară.
Metoda de cercetare	Cercetare de birou, cu implicarea a 60 persoane din comunitatea ICMCI (consultanți și reprezentanți ai mediului academic), cu experiență în consultanță în management.
Etape de realizare	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuantificarea gradului de diferență dintre puterea piețelor de consultanță în management în diferite țări (au fost selectate date din 14 țări pentru care dimensiunea piețelor era deja cunoscută). Astfel a fost calculată variația piețelor de consultanță. 2. Identificarea a 37 de factori posibili ce influențează piața de consultanță. Fiecare din ei a fost luat în considerare din două perspective: relevanță și validitate. Relevanța, se baza pe clasificarea „da/nu”, „da” fiind atribuit, atunci când factorul e relevant la nivel global. Factorii irelevanți au fost eliminați. Validitatea a fost determinată prin calculul corelației factorului cu variația puterii relative a pieței de consultanță într-o țară. Funcția de corelare din MS Excel a fost utilizată pentru a afișa valoarea „r” (de la -1 la +1), corelația perfectă fiind +1 și corelația inversă perfectă -1. În rezultat au fost selectați 9 factori. 3. Testarea combinațiilor a 9 factori cu scopul de a găsi combinația cu cea mai mare valoare „r”. Aceasta a implicat testarea combinațiilor celor nouă factori, asigurându-se că fiecare factor a fost ponderat în mod egal și că niciun factor nu a dublat anumite aspecte. Puterea egală a factorilor a fost obținută prin acordarea aceleiași scări 0-1 fiecărui dintre ei. Cea mai mare corelație a fost obținută din combinația a 5 factori, cu $r = 0,931$ față de variația națională a puterii pieței de consultanță. 4. Indicele NCI , apoi, a fost conceput ca un produs al factorilor săi: Indicele Individualismului Cultural (IDV); Indicele Libertății Economice (IEF); Indicele de Dezvoltare a e-Guvernării (EGDI); Indicele Creativității Globale (GCI); și Indicele de Percepție a Corupției (CPI) și este reprezentat prin formula $NCI = f(IDV, IEF, EGDI, GCI, CPI)$. Relația indică puterea relativă a unui sector național de consultanță. Volumul pieței de consultanță, în acest caz, se va calcula prin formula: $MC = (PIB \times NCI) / 97,85$ sau $PIB \times [(1,0084 \times NCI) - 0,0167] / 100$.
Importanța factorilor selectați	<p><u>Indicele Individualismului Cultural (IDV)</u>. Aceasta indică nivelul de cultură al țării, și evidențiază gradul în care oamenii dintr-o societate sunt integrați în grupuri. Societățile individualiste au legături slabe, ce se referă adesea doar la legăturile de familie. În societățile colective, relațiile se extind în anumite „grupuri” ce se caracterizează prin loialitate și sprijin reciproc. Scorul IDV variază de la 0 la 100, și cu cât este mai mare, cu atât reflectă o societate mai individualistă, ceea ce corelează cu o prezență puternică a practicilor de consultanță.</p> <p><u>Indicele Libertății Economice (IEF)</u>, a fost creat în 1995 de Heritage Foundation și Wall Street Journal, și este conceput pentru a măsura gradul de libertate economică într-o țară. Acesta se bazează pe 12 factori din 4 mari categorii: statul de drept; dimensiunea Guvernului; eficiența reglementării; și piețe deschise. Indicele are o scară de la 0 la 100, scorurile mari reprezentând țări cu o mai mare libertate economică.</p> <p><u>Indicele de Dezvoltare a e-Guvernării (EGDI)</u>, e o creat de Națiunilor Unite și își are rădăcinile în Rezoluția 66/288 a Adunării Generale a ONU „Viitorul pe care ni-l dorim”. Această componentă a rezoluției se concentrează pe tehnologia informației și comunicațiilor și analizează fluxul de informații dintre guverne și public și recunoaște puterea tehnologiilor de comunicare de a promova schimbul de cunoștințe, cooperarea tehnică și consolidarea capacităților pentru dezvoltarea durabilă. Scara indicelui este 0-1, reprezentând scoruri mai mari în țările cu procese de e-guvernare mai dezvoltate.</p> <p><u>Indicele Creativității Globale (GCI)</u>, reprezintă un clasament al țărilor pe baza creativității, tehnologiei, talentului și toleranței în scorul general. CGI este publicat de Institutul Martin Prosperity, ce aparține Școlii de Management Rotman a Universității din Toronto. Indicele variază de la 0-1, cu un scor mai mare reprezentând o mai mare creativitate.</p> <p><u>Indicele de percepție a corupției (CPI)</u> e publicat anual din 1995 de Transparency International, și clasifică țările în funcție nivelul corupției, determinată de evaluările experților și sondajele de opinie. Indicele folosește o scară de la 0 la 100, unde 0 corupție înaltă.</p>

Sursa: elaborat de autor în baza materialelor [73, 133]

Anexa 37. Act de implementare ACAM

ACT de implementare

Prin prezentul, se confirmă valorificarea rezultatelor cercetării efectuate de către dna Radov Mariana, în cadrul tezei de doctor cu subiectul "Dezvoltarea managementului sinergiei în strategia companiilor de consultanță", prin intermediul următoarelor acțiuni:

1. Participare la elaborarea Raportului "*Studiul pieței serviciilor de consultanță și mentorat din Republica Moldova*", în proiectul "Acordarea serviciilor de consultanță și mentorat în afaceri în cadrul Proiectului „DanubeChance2.0”, implementat de Asociația Consultanților în Afaceri și Management din Moldova (ACAM), în colaborare cu ProAfaceri SRL și Consultex SRL pentru Organizația pentru Dezvoltarea Antreprenoriatului (ODA).
2. Informarea privind rezultatele sondajului a 42 de companii din ramură, efectuat de către autor și includerea acestora în baza de cunoștințe a Asociației Consultanților în Afaceri și Management din Moldova (ACAM); diseminarea acestora, la necesitate, membrilor Asociației.
3. Utilizarea indicatorilor de monitorizare a ramurii de consultanță în Moldova, propuși de către autor în activitatea de cercetare a Asociației.
4. Informarea privind rezultatele estimării Indicelui Național de Consultanță a Republicii Moldova, în baza metodologiei de calcul a Consiliului Internațional al Institutelor de Management Consulting (ICMCI), efectuate de către autor, și utilizarea acestei informații în activitatea de cercetare a Asociației. Valorificarea oportunității de a include Republica Moldova în cercetarea ICMCI anuală, în baza acestui indice.

Consideram că rezultatele cercetării sunt oportune pentru ramura de consultanță în afaceri și management din Moldova, prin demonstrarea necesității de a contribui la dezvoltarea ramurii, de a colabora și efectua practici de sinergie, fapt care va ajuta ACAM să faciliteze colaborarea între companiile-membre, mai cu seamă în cadrul proiectelor complexe, de talie națională și internațională, și să atragă membri potențiali în asociație.

Totodată, rezultatele cercetării, prezentate în teză, vor ajuta ACAM să efectueze mai amplu analizele de piață și să monitorizeze ramura, ținând cont de indicatorii propuși de dna Radov, și de metodologia de calcul a Indicelui Național de Consultanță.

Președinte Asociația Consultanților în Afaceri și Management din Moldova
Anatolie Palade



Anexa 38. Act de implementare ProConsulting Group



ACT de implementare

Prin prezentul, se confirmă valorificarea rezultatelor cercetării efectuate de către dna Radov Mariana, în cadrul tezei de doctor cu subiectul "Dezvoltarea managementului sinergiei în strategia companiilor de consultanță", prin intermediul următoarelor acțiuni:

1. Utilizarea Modelului sinergetic de contribuție la dezvoltarea ramurii, elaborat de către autor, în managementul strategic al grupului de companii ProConsulting Group.
2. Utilizarea rezultatelor evaluării practicilor de sinergie și criteriilor de evaluare propuse de către autor în identificarea potențialilor parteneri strategici, și proiectelor complexe în care se poate colabora atât cu companiile din ramură, cât și cu alți parteneri din alte domenii.
3. Utilizarea obiectivelor și indicatorilor pentru perioada de 3 ani, elaborate de către autor pentru ProConsulting Group în dezvoltarea managementului sinergiei și instruirea ulterioară a personalului aferent. Obiectivele, indicatorii și acțiunile stabilite le considerăm realizabile și clare, aliniate la strategia ProConsulting Group.

Confirmăm angajamentul de a încuraja partenerii strategici în vederea practicilor de sinergie propuse de autor, și de a contribui în continuare la dezvoltarea ramurii de consultanță din Moldova.

Președinte Centrul de Consultanță în Afaceri CCA
parte a ProConsulting Group
Anatolie Palade



Director ProConsulting SRL, parte a ProConsulting Group
Anatolie Palade



Director ProAfaceri SRL, parte a ProConsulting Group
Nagnibeda Lucia



Digitally signed by Nagnibeda Lucia
Date: 2023.03.31 14:09:09
Reason: Moldova Signature
Location: Moldova

Anexa 39. Act de implementare OIM



International
Labour
Organization

► ILO Office for Central and Eastern
Europe

ACT de implementare

Prin prezentul, se atestă faptul, că dna Radov Mariana a participat la implementarea Programului Start and Improve Your Business (SIYB) în cadrul proiectului Organizației Internaționale a Muncii (ILO) "Stimularea economiei verzi în Republica Moldova", și se confirmă valorificarea rezultatelor cercetării efectuate de către dna Radov Mariana, în cadrul tezei de doctor cu subiectul "Dezvoltarea managementului sinergiei în strategia companiilor de consultanță", prin intermediul următoarelor acțiuni:

- Rezultatele din Raportul "Evaluarea nevoilor de instruire a antreprenorilor din sectorul agricol pentru implementarea Programului ILO SIYB în Moldova" (Raport) elaborat prin contribuția dnei Radov au fost incluse în baza de cunoștințe ILO, și au fost prezentate de către autor la Conferința "Consolidarea capacităților sectorului serviciilor de consultanță în afaceri în vederea facilitării tranziției la economia verde", desfășurată pe 25 ianuarie 2023.
- Recomandările din Raportul indicat au stat la baza adaptării Manualelor SIYB, și anume a modulelor „Generați-vă ideea de afacere verde” și „Inițiați-vă afacerea verde” necesare pentru implementarea programului SIYB în Republica Moldova.

Considerăm că rezultatele Raportului sunt oportune pentru analiza ramurii de consultanță în afaceri și management din Moldova, iar adaptarea Manualelor SIYB ILO va contribui la extinderea și creșterea calității serviciilor de consultanță pe piață, cât și la dezvoltarea de proiecte pentru susținerea tranziției juste la economia verde și dezvoltarea antreprenoriatului verde în Republica Moldova.

Cu respect,

Natalia Iachimov

Coordonatoare națională de proiect

International Labour Organization
Route des Morillons 4
CH-1211 Geneva 22
ilo.org

► 129, 31 August 1989 Street, of.724
Chisinau MD-2012
Republic of Moldova

► T: +373 69572377
E: iachimov@ilo.org
www.ilo.org/budapest

Anexa 40. Act de implementare ODA

ACT de implementare

Prin prezentul, se atestă faptul, că dna Radov Mariana, în calitate de membru al Asociației Consultanților în Afaceri și Management din Moldova, a participat la implementarea proiectului "Acordarea serviciilor de consultanță și mentorat în afaceri în cadrul Proiectului „DanubeChance2.0”, implementat de Organizația pentru Dezvoltarea Antreprenoriatului (ODA), și se confirmă valorificarea rezultatelor cercetării efectuate de către dna Radov Mariana, în cadrul tezei de doctor cu subiectul "Dezvoltarea managementului sinergiei în strategia companiilor de consultanță", prin intermediul următoarelor acțiuni:

1. Rezultatele obținute în Raportul "*Studiul pieței serviciilor de consultanță și mentorat din Republica Moldova*", elaborat prin contribuția dnei Radov au fost incluse în baza de cunoștințe ODA, și au contribuit la o cunoaștere mai bună a domeniului dat, o segmentare clară a serviciilor pe piață și identificare a principalelor actori și provocărilor acestora.
2. Recomandările expuse în Studiul dat le considerăm oportune pentru analiza și dezvoltarea ramurii de consultanță din Moldova, și, vor stimula, în opinia noastră, o colaborare mai strânsă a consultanților cu mediul de afaceri.

Director Organizația pentru Dezvoltarea Antreprenoriatului

Dumitru Pinte




semnătura, ștampila

Declarația privind asumarea răspunderii

Declarația privind asumarea răspunderii

Subsemnata, declar pe răspundere personală că materialele prezentate în teza de doctorat sunt rezultatul propriilor cercetări și realizări științifice. Conștientizez că, în caz contrar, urmează să suport consecințele în conformitate cu legislația în vigoare.

Mariana Radov

Semnătura



Data

10.04.2023

Curriculum Vitae

INFORMAȚIE PERSONALĂ



Mariana Radov

Chișinău, Republica Moldova

+373 79621662

mariana.radov@gmail.com

Gen F | Data naștere 30/04/1978 | Naționalitate MDA

ACTIVITATE ȘTIINȚIFICĂ

Perioada	2007-2012, 2022-2023
<i>Domenii de interes</i>	Management strategic, paradigma sinergetică, consultanța în management, management inovativ, managementul schimbării, management de procese 6 articole în reviste din Registrul Național al revistelor de profil.
Lucrări publicate	6 articole în lucrările conferințelor științifice naționale. 1 articol în lucrările conferințelor științifice internaționale. <ul style="list-style-type: none"> • Conferința șt.-practică internaț. „Adaptabilitatea - competență soft în atingerea sustenabilității în context (post) pandemic. Abordări interdisciplinare”. Academ Nord, Bălți. Iași. 2022. • Conferința internaț. „Paradigme moderne în dezvoltarea economiei naționale și mondiale”. USM, Chișinău. 2022.
Participări la manifestări	<ul style="list-style-type: none"> • Conferința șt. internaț. „Strategii și politici de management în economia contemporană”, dedicată E. Hrișcev. ASEM, Chișinău. 2012. • Simpozion Șt. Internaț. al Tinerilor Cercetători. ASEM. Chișinău. 2008, 2009, 2010. • Conferința șt. internaț. „Creșterea economică – prioritatea națională în contextual integrării în Uniunea Europeană”. USM. Chișinău. 2008.

ACTIVITATE PROFESIONALĂ RECENTĂ

Perioada	2016 Mai – Prezent
<i>Funcția</i>	Coordonator Proiect/Expert
Responsabilități	Consultanță în dezvoltare economică locală, inovare și management strategic, dezvoltare a capacităților. Elaborarea de ghiduri și regulamente pe diferite subiecte de consultanță și de business. Misiuni pe termen scurt și lung, contract individual (UNDP Moldova, GIZ Moldova, GFA Consulting Group GmbH Germania, GOPA Worldwide Consultants Germania, WeGlobal, International Labour Organization, Eptisa România, etc.)
Compania	
Sector	Consultanță în afaceri și management
Perioada	2016 Mai – Prezent
<i>Funcția</i>	Project Manager/Expert Asociat
Responsabilități	Managementul de proiect al proiectelor de consultanță. Consultanță în management strategic, procese, dezvoltare economică locală. Scriere de proiecte. Traininguri.
Compania	ProConsulting Group
Sector	Consultanță în afaceri și management
Perioada	2013 Mai – Prezent
<i>Funcția</i>	Mentor/ Trainer
Responsabilități	Asistență antreprenorilor în 1-1 Club de Manageri CEED Moldova.
Compania, adresa	Programul CEED Moldova, mentorat pentru IMM, rețeaua CEED Global, SEAF, str. P. Movila., 23/9, of. 3, Chișinău, Republica Moldova
Sector	Consultanță în afaceri și management

STUDII, CERTIFICĂRI RELEVANTE

Studii	
2007 – 2010	Studii de Doctorat în Economie și Management, ASEM
1995 – 2000	Studii de Licență în profilul Economie, specialitatea Management (titlul de Manager-Economist), ASEM
Certificări	
2020	Curs “ISO 20700 Ghid pentru servicii de consultanță în management”, Consiliul Internațional al Institutelor de Consultanță în Management.
2017	Curs de pregătire PMP Project Management Profesional, CEED Moldova
2017	Consultant în Management. Programul Dezvoltarea Capacităților și Certificare pentru furnizorii de servicii de consultanță, UNDP Moldova.

2016	Trainer Certificat Național / Curs Training pentru trainerii, Camera de Comerț și Industrie din Moldova, Centrul de excelență a trainerilor.
2012-2013	Certificare " Modelarea arhitecturii businessului: Balanced Scorecard", „Modelarea business proceselor”, Business Set, Rusia.

Instruiri

2019	Training “Consultanță și Etică”, Consiliul Internațional al Institutelor de Consultanță în Management.
2017	Training Managementul Proiectelor în consulting, BERD Moldova
2013	Curs de pregătire „Sistemul de indicatori echilibrați Balanced scorecard”, Balanced Scorecard România, certificare Norton & Kaplan/Palladium.
2011	„Practici de consultanță în management”, Asociația Firmelor de Consultanță în Management, Romania.
2011	Training pentru trainerii „Managementul schimbărilor”, Camera de Comerț și Industrie, Moldova, IHK Potsdam
2009	„Fundraising, scriere și implementare de proiecte ”, Fundația International Relief Friendship "Onlus"

LIMBI

Limba maternă	Româna			
Limbi străine	Ascultare	Citire	Conversație	Discurs
Rusa	C 2	C 2	C 2	C 2
Engleza	C 2	C 2	C 2	C 2
Franceza	B 2	B 2	B 1	B 1
Germana	A 1	A 1	A 1	A 1

INFORMAȚIE ADIȚIONALĂ

- 2 Manuale pentru consultanți în instruirea antreprenorilor în Economia Verde. ILO. 2023.
- 2 Ghiduri sinergie/cooperare: Sinergia creșterii economice și oportunităților de angajare în sectorul pomușoarelor, ILO, 2021. Cooperarea inter-municipală în producerea de biocombustibil solid, Proiectul Energie și Biomasă, 2018.
- Ghid pentru mediul de afaceri. Pași pentru îmbunătățirea competitivității. DCFTA Project, 2018.
- 2 articole despre consultanță în revista Business Class. 2014, 2012.
- 1 articol despre consultanță în revista Economist. 2012.
- 5 articole despre tehnici de management în Business Class 2013, 2012, Economist 2012
- Conferința “Consolidarea capacităților sectorului serviciilor de consultanță în afaceri în vederea facilitării tranziției la economia verde”. ILO Moldova. 2023.
- Conferința Internaț. a membrilor ICMCI. CMC-Global, România. 2019.
- Decernarea premiilor internaționale în consultanță ©Constantinus Awards. Austria. 2017.
- Conferința “Процессное Управление: Сегодня и Завтра”. STU, Rusia.

Apartenența la asociații de profil

ACAM	Asociația Consultanților în Afaceri și Management din Moldova, Co-fondator. Membru al Consiliului
ICMCI	Consiliul Internațional al Institutelor de Consultanță în Management, Membru Certificat CMC.
PMI	Institutul Internațional de Project Management, Membru
CEO CEED CLUB	Primul Club de Manageri și Antreprenori din Moldova, Membru, Mentor

Proiecte relevante

2022 – 2023,	Client	Funcție: Responsabilități în Proiect
Implementarea Programului Inițiază și Dezvoltă-ți Afacerea Verde, Proiectul Stimularea Economiei Verzi în Moldova	ACAM, Organizația Internațională a Muncii	Expert: Elaborarea Studiului privind necesitățile antreprenorilor și accesul la serviciile de consultanță în afaceri și tehnice în Republica Moldova, Autor. Adaptarea Manualelor “Inițiază-ți Afacerea Verde” și „Dezvoltă-ți Afacerea Verde”, Co-autor.

2021 – 2022, Consultanță și mentorat în Proiectul pilot pentru Programul Național a 2-a șansă	ODA	Expert: Analiza pieței de consultanță și mentorat din Moldova. Elaborarea Metodologiei de selecție a mentorilor și consultanților. Elaborarea Regulamentului pentru crearea Rețelei de mentori. Elaborarea Metodologiei de mentorat.
2020-2021, Analiza sistemului de piață (MSA) în sectorul mierii și pomușoarelor din Republica Moldova	Organizația Internațională a Muncii, Ambasada Britanică la Chișinău	Consultant Național: Elaborarea Raportului “O sinergie a creșterii economice și oportunităților de angajare. Analiza sistemelor de piață a sectorului pomușoarelor din Republica Moldova”. Co-autor. Organizarea workshop-ului de prezentare și validare cu părțile interesate.
2019, Evaluarea și optimizarea organigramei în scopul îmbunătățirii managementului pentru sectorul energetic	Centrala Electrica cu Termoficare SA CET Nord	Manager Proiect/Expert: Gestiunea proiectului. Elaborarea propunerilor de optimizare a structurii organizatorice și proceselor. Elaborarea propunerilor de optimizare a statelor de personal. Suport în prezentarea la Consiliul SA.
2018 – 2019, Analiza pieței de imobil nelocativ din Moldova cu accent pe identificarea oportunităților de investire	GIZ Moldova	Manager Proiect/Expert: Gestiunea proiectului, analiza pieței, prognoza pe 3 ani, elaborarea de recomandări pentru potențialii investitori, integrarea și revizuirea raportului final și raportului de mapare a spațiilor de birouri în 4 orașe.
2018, Vizibilitate și comunicare pentru implementarea DCFTA	Ministerul Dezvoltării Economice și Digitalizării	Expert: Elaborarea Ghidului pentru IMM-ri „Îmbunătățirea Competitivității Businessului”. Autor.
2018, Elaborarea Ghidului pentru cooperarea intercomunitară pentru producerea de biocombustibili solizi	PNUD Moldova Proiectul Biomasă	Leader echipă/Expert: Gestiunea echipei. Elaborarea Ghidului „pentru cooperarea inter-municipală în vederea producerii de biocombustibil solid”, Coautor.
2017, Business Modelul nou și Business Plan 2017-2022	Proiectul Nexus Moldova	Coordonator Proiect/Expert: Analiza-diagnostic, elaborarea noului model de afaceri, factorilor competitivi și ofertei de valoare, elaborarea planului de afaceri, organizarea sesiunilor strategice.
2016 – 2017, Crearea de noi oportunități de angajare prin susținerea IMM și infrastructurii serviciilor de afaceri în UTA Găgăuzia și Taraclia	SARD PNUD	Expert: Elaborarea documentelor pentru procesul de aplicare la granturi și coaching. Instruirea IMM în management.

Mai 2023