

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE A MOLDOVEI

Cu titlu de manuscris
CZU: 339.9:005.942(478)(043)

ZUBCO ROMAN

**DEZVOLTAREA ACTIVITĂȚII DE CONSULTANȚĂ ȘI OUTSOURCING
INTERNĂȚIONAL ÎN REPUBLICA MOLDOVA**

521.02. ECONOMIE MONDIALĂ; RELAȚII ECONOMICE INTERNAȚIONALE

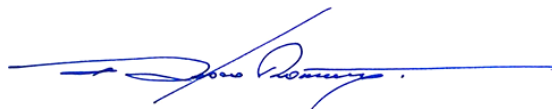
Teză de doctor în științe economice

Conducător științific:



LOBANOV Natalia
doctor habilitat în științe economice
conferențiar universitar

Autor:



ZUBCO Roman

Chișinău 2016

© ZUBCO ROMAN, 2016

CUPRINS:

ADNOTĂRI	5
LISTA ABREVIERILOR	8
INTRODUCERE	9
1. ASPECTE TEORETICO-METODOLOGICE PRIVIND ACTIVITATEA DE CONSULTANȚĂ ȘI OUTSOURCING INTERNAȚIONAL	14
1.1. Delimitări conceptuale privind activitatea de consultanță	14
1.2. Abordări teoretice privind outsourcingul internațional	28
1.3. Activitatea de consultanță și outsourcing ca procedeu de dezvoltare a capitalului intelectual al întreprinderii	40
1.4. Concluzii la capitolul 1	52
2. EXTINDEREA ACTIVITĂȚII DE CONSULTANȚĂ ȘI OUTSOURCING LA NIVEL INTERNAȚIONAL	54
2.1. Factorii de influență și evoluția pieței internaționale de consultanță în contextul globalizării economice	54
2.2. Principalele destinații de outsourcing în condițiile internaționalizării business-proceselor ..	64
2.3. Evoluția pieței de outsourcing în perioada crizei 2008-2009 și post-criză 2010-2014	71
2.4. Concluzii la capitolul 2	84
3. EVOLUȚIA ȘI OPORTUNITĂȚILE DE DEZVOLTARE A ACTIVITĂȚII DE CONSULTANȚĂ ȘI OUTSOURCING INTERNAȚIONAL ÎN REPUBLICA MOLDOVA ..	87
3.1. Analiza pieței serviciilor de consulting din Republica Moldova	87
3.2. Outsourcingul IT ca domeniu specific de activitate a consultingului internațional din Republica Moldova	105
3.3. Outsourcingul business-proceselor în cadrul activității de consulting și formarea avantajelor concurențiale în firmele de consultanță	115
3.4. Concluzii la capitolul 3	130
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI	133
BIBLIOGRAFIE	137
ANEXE	148
Anexa 1. Volumul tranzacțiilor cu servicii intelectuale în diferite țări ale lumii și ponderea lor în PIB	149
Anexa 2. Top 10 corporații mondiale de consultanță și indicatorii lor de performanță	150
Anexa 3. Divizarea pieței europene de consultanță pe categorii de servicii	150
Anexa 4. Parametri caracteristici pentru principalele destinații/regiuni mondiale de outsourcing	151
Anexa 5. Top 35 destinații de outsourcing conform clasamentului THOLONS	152

Anexa 6. Evoluția pieței de consulting din Republica Moldova pe genuri de activități în perioada anilor 2007-2014	153
Anexa 7. Chestionar "Analiza pieței serviciilor de consultanță"	154
Anexa 8. Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului "Analiza pieței serviciilor de consultanță"	159
Anexa 9. Certificat de implementare eliberat de B.C. "Mobiasbanca - Groupe Société Générale" S.A.	168
Anexa 10. Certificat de implementare eliberat de �.C.S. "Raiffeisen Leasing" S.R.L.	169
Anexa 11. Certificat de implementare eliberat de �.C.S. "INFODEBIT" S.R.L.	171
DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII	172
CV-ul AUTORULUI	173

ADNOTARE

Zubco Roman, "Dezvoltarea activității de consultanță și outsourcing internațional în Republica Moldova", teza de doctor în științe economice, specialitatea: 521.02. Economie mondială; relații economice internaționale. Chișinău, 2016.

Structura tezei: introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie cu 200 titluri, 11 anexe, 19 figuri, 13 tabele, 136 de pagini de text de bază. Rezultatele obținute au fost publicate în 9 articole științifice.

Cuvinte cheie: activitate de consultanță, outsourcing, externalizare, globalizare economică, competitivitate, relații economice internaționale, economia cunoașterii, engineering, mediu de afaceri, strategie de dezvoltare, fluxuri comerciale și financiare, subcontractare, avantaje concurențiale.

Domeniul de cercetare îl constituie aspectele teoretice și practice ale activității de consultanță și outsourcing internațional în condițiile globalizării economice.

Scopul tezei: identificarea factorilor și a modalităților de dezvoltare a activității de consultanță și outsourcing internațional ca instrumente de formare a avantajelor concurențiale, la nivel național și internațional, în condițiile globalizării economice.

Obiectivele cercetării: determinarea factorilor de influență și tendințelor ce se manifestă pe piața internațională a serviciilor de consultanță; analiza destinațiilor și tendințelor outsourcingului internațional în contextul crizei din anii 2008-2009 și în condițiile actuale; realizarea unui studiu în vederea evaluării situației pe piața autohtonă a serviciilor de consultanță, avantajelor și limitelor pieței respective; identificarea căilor de valorificare a oportunităților outsourcingului internațional în Republica Moldova ca domeniu specific de activitate a consultingului.

Noutatea științifică a tezei rezidă în următoarele elemente: dezvoltarea aspectelor teoretice privind activitatea de consultanță și outsourcing internațional prin concretizarea conceptelor și sistematizarea particularităților acestora; identificarea activității de consultanță și outsourcing ca instrumente de formare a avantajelor concurențiale în condițiile globalizării economice; efectuarea diagnozei pieței serviciilor de consultanță din Republica Moldova și evaluarea tendințelor care se manifestă pe această piață, prin prisma cererii și ofertei; determinarea factorilor ce contribuie la dezvoltarea activității de consultanță și outsourcing în Republica Moldova, dar și a constrângerilor existente în domeniile respective.

Semnificația teoretică și valoarea aplicativă a lucrării. Cercetările efectuate constituie o contribuție la dezvoltarea fundamentelor teoretice a activității de consultanță și outsourcing internațional. Rezultatele cercetării au un caracter aplicativ pentru specialiștii care activează în sfera serviciilor de consultanță, preocupați de creșterea competitivității și o interacțiune eficientă cu clienții, extinderea activității și valorificarea rezervelor existente. De asemenea, valoarea practică este determinată de posibilitatea implementării recomandărilor care vizează oportunitățile outsourcingului în Republica Moldova, corelate cu tendințele și practicile internaționale.

Problema științifică soluționată constă în determinarea căilor de dezvoltare a pieței de consultanță în Republica Moldova prin identificarea direcțiilor de sporire a avantajelor concurențiale și creșterea eficienței în activitatea de consultanță, inclusiv prin aplicarea outsourcingului business-proceselor, în scopul corelării cu practicile internaționale și valorificării oportunităților existente în condițiile globalizării economice.

Implementarea rezultatelor științifice este confirmată prin certificate de implementare, eliberate de B.C. "Mobiasbanca - Groupe Société Générale" S.A., Î.C.S. "Raiffeisen Leasing" S.R.L. și Î.C.S. "INFODEBIT" S.R.L. parte a grupului internațional "Julianus INKASSO".

ANNOTATION

Zubco Roman, "Development of consulting activity and international outsourcing in Republic of Moldova", PhD thesis in economic science, specialty: 521.02. World economy; international economic relations. Chisinau, 2016.

Structure of the thesis: introduction, three chapters, general conclusions and recommendations, bibliography with 200 titles, 11 annexes, 19 figures, 13 tables, 136 pages of text. The results obtained from the research have been published in 9 scientific articles.

Keywords: consulting, outsourcing, externalization, economic globalization, competitiveness, international economic relations, knowledge economy, engineering, development strategy, commercial and financial flows, competitive advantages.

The field of research: includes theoretical and practical aspects of the international consulting activity and outsourcing in conditions of economic globalization.

The aim of the research: identification of the factors and means of the development of international consulting and outsourcing as tools for creation of competitive advantages, at both the national and international levels, in the context of economic globalization.

The objectives of the research: determination of factors of influence and tendencies that are manifested on the international advisory services market; analysis of destinations and tendencies of the international outsourcing in the context of crisis of 2008 - 2009 and in the present conditions; elaboration of a study in order to evaluate the situation on the domestic advisory services market, as well as the advantages and limits of the respective market; identification of ways to capitalize the international outsourcing opportunities in the Republic of Moldova, as a specific field of consulting activity.

The scientific novelty of the thesis is based on the following elements: the development of the theoretical aspects regarding the international consulting activity and outsourcing by defining concepts and systematizing their particularities; identification of advisory activity and outsourcing as tools for creation of competitive advantages in the framework of economic globalization; conducting diagnosis of the consulting services market in Moldova and assessing its trends, in terms of supply and demand; determination of the factors that contribute to the development of consulting and outsourcing in Republic of Moldova, but also of the existing constraints in the respective areas.

Theoretical and practical relevance of the thesis. The research carried out represents a contribution to the development of theoretical fundamentals of international consulting and outsourcing. The results generated by the research have a practical relevance for the specialists that activate in the field of consulting services, concerned to raise the competitiveness and focused on the effective interaction with customers, business expansion and capitalization of the existing reserves. Also, the practical value is determined by the possibility of implementing the recommendations regarding the opportunities for outsourcing in Republic of Moldova, correlated with international trends and practices.

The scientific problem solved in the field is determining the ways to develop the consultancy market in Republic of Moldova, by identifying directions to increase the competitive advantages and efficiency in the consulting activity by applying outsourcing of business-processes, in order to meet and match international practices and enhance the existing opportunities, in the context of economic globalization.

Implementation of the scientific results is confirmed by certificates of implementation, issued by B.C. "Mobiasbanca - Groupe Société Générale" S.A., Î.C.S. "Raiffeisen Leasing" S.R.L. and Î.C.S. "IFODEBIT" S.R.L., part of international group "Julianus INKASSO".

АННОТАЦИЯ

Зубко Роман, "Развитие консалтинговой деятельности и международного аутсорсинга в Республике Молдова", диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук, специальность: 521.02. Мировая экономика; международные экономические отношения. Кишинев, 2016.

Структура диссертации состоит из введения, трех глав, общих выводов и рекомендаций, списка цитируемой литературы - 200 источников, 19 рисунков, 13 таблиц и 11 приложений. Работа содержит 136 страниц основного текста. Результаты исследования были опубликованы в 9 научных работах.

Ключевые слова: консалтинг, аутсорсинг, экстернализация, инжиниринг, экономическая глобализация, международные экономические отношения, экономика знаний, конкурентоспособность, стратегическое развитие, торговые и финансовые потоки, конкурентное преимущество.

Область исследования: включает в себя анализ теоретических и практических аспектов международного консалтинга и аутсорсинга в условиях глобализации экономики.

Цель диссертационной работы: выявление факторов влияния и способов воздействия на развитие международного консалтинга и аутсорсинга в качестве методик формирования конкурентных преимуществ на национальном и международном уровне в условиях экономической глобализации.

Задачи исследования: выявление факторов влияния и основных тенденций международного рынка консалтинговых услуг; анализ трендов и направлений международного аутсорсинга в условиях мирового кризиса 2008-2009 годов и в нынешнее время; исследование внутреннего рынка консалтинговых услуг с целью выявления преимуществ и ограничений рынка; выявление способов развития международного аутсорсинга в Молдове, как части консалтинговой деятельности.

Научная новизна диссертации заключается в: развитии теоретических аспектов международного консалтинга и аутсорсинга путём уточнения данных понятий и систематизации их особенностей; рассмотрение консалтинга и аутсорсинга как методик формирования конкурентных преимуществ в условиях глобализации экономики; экономическая диагностика рынка консалтинговых услуг Молдовы и оценка тенденций рынка с точки зрения спроса и предложения на эти услуги; определение факторов влияющих на развитие консалтинга и аутсорсинга в Молдове, а также выявление существующих ограничений этих областей.

Теоретическая и прикладная значимость работы. Данное исследование является вкладом в разработку теоретических основ международного консалтинга и аутсорсинга. Результаты исследования имеют практическое применение для специалистов из сферы консалтинговых услуг, интересующихся вопросами повышения конкурентоспособности и результативным взаимодействием с клиентами, ростом бизнеса и расширением существующих резервов. Кроме того, практическая ценность определяется возможностью внедрения рекомендаций, направленных на эффективное использование аутсорсинга в Молдове, согласно международным тенденциям и практике.

Решение научной проблемы заключается в выявлении способов развития рынка консалтинга Молдовы, путем определения направлений повышения конкурентных преимуществ и эффективности консалтинговой деятельности, включая аутсорсинг бизнес-процессов, в соответствии с международной практикой, с целью расширения существующего потенциала, в условиях экономической глобализаций.

Внедрение научных результатов настоящего исследования подтверждено сертификатами о внедрении, выданными: B.C. "Mobiasbanca - Groupe Société Générale" S.A., Î.C.S. "Raiffeisen Leasing" S.R.L. и Î.C.S. "INFODEBIT" S.R.L. часть международной группы "Julianus INKASSO".

LISTA ABREVIERILOR:

AACM	- Asociația Auditorilor și Consultanților în Management din Republica Moldova
ACO	- Activitatea de Consultanță și Outsourcing
AMCF	- Asociația Nord-Americană a Firmelor de Consultanță
AMCOR	- Asociația Firmelor de Consultanță și Training în Management din România
ARIA	- Agenția de Restructurare a Întreprinderilor și de Acordare a Asistenței Tehnice
BNS	- Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova
BPM	- Business Process Management
BPO	- Business Process Outsourcing
BPR	- Business Process Reengineering
CI	- Capital Intelectual
EY	- Ernst & Young
FEACO	- Federația Europeană a Asociațiilor de Consultanță
IBRD	- International Bank for Reconstruction and Development
IMC	- Institutul American de Consultanță
IMM	- Întreprinderi Mici și Mijlocii
ISD	- Investiții Străine Directe
IT	- Tehnologii Informaționale
ITO	- Information Technology Outsourcing
KPO	- Knowledge Process Outsourcing
Mixul 4P	- Mixul de marketing: Prods, Preț, Promovare, Plasament (distribuție)
OMSS	- Operator de Management al Serviciilor de Securitate
PIMS	- Profit Impact of Marketing Strategy
PwC	- PricewaterhouseCoopers
SLA	- Service Level Agreement
SMART	- Specific, Măsurabil, Accesibil, Relevant, încadrat în Timp
STN	- Societate Transnațională
TIC	- Tehnologii Informaționale și Comunicații
WOM	- Word of Mouth

INTRODUCERE

Actualitatea temei de cercetare. Procesul de globalizare economică, apariția rețelelor informaționale globale au extins spațiul de activitate al agenților economici, de aplicare a tehnologiilor și de derulare a afacerilor. Saturația piețelor tradiționale de desfacere impune căutarea unor noi abordări față de consumatori atât pe piața internă, cât și pe cea externă. În acest context crește cererea pentru serviciile consultanților din partea actorilor pieței, ceea ce impulsionează companiile de consultanță de a activa eficient și operativ, de a stabili metode moderne de interacțiune cu clienții, ținând cont de specificul și orientându-se spre necesitățile acestora.

Totodată, în pofida faptului că în ultimele decenii, piața serviciilor de consultanță cunoaște o dezvoltare accelerată, în prezent, aceasta rămâne mai puțin cercetată. Nu sunt elucidate mai multe probleme specifice ce țin de dezvoltarea pieței serviciilor de consultanță, cum ar fi esența și direcțiile consultanței, posibilitatea creșterii cererii pentru serviciile consultanților. Una din problemele care limitează dezvoltarea activității de consultanță în Republica Moldova este insuficiența suportului fundamental, lipsa investigațiilor teoretice și practice, care sunt necesare companiilor de consultanță pentru organizarea și dezvoltarea activității sale. Ca urmare este actuală și importantă cercetarea problemelor și tendințelor specifice acestei piețe, elaborarea de soluții și recomandări menite să contribuie la dezvoltarea activității de consultanță.

O altă problemă majoră constă în faptul, că în condițiile globalizării fluxurilor comerciale, financiare și informaționale este din ce în ce mai complicată gestiunea acestora. Devin tot mai impunătoare sumele de bani alocate în asigurarea riscurilor, protecția informației sau alte tranzacții de acest gen. Cât privește outsourcingul, acesta permite consolidarea serviciilor și eficiența operațională la nivel transfrontalier. Rezultatele outsourcingului aduc performanță și inovare prin optimizarea și simplificarea proceselor complexe de afaceri pentru a oferi beneficii cu valoare adăugată.

Astfel, actualitatea și importanța practică a problemelor abordate, precum și insuficiența investigațiilor teoretice și aplicative privind activitatea de consultanță și outsourcing internațional au determinat formularea temei tezei de doctor.

Domeniul de cercetare îl constituie aspectele teoretice și practice ale activității de consultanță și outsourcing internațional în condițiile globalizării economice.

Scopul și obiectivele lucrării. Scopul lucrării constă în identificarea factorilor și a modalităților de dezvoltare a activității de consultanță și outsourcing internațional ca instrumente de formare a avantajelor concurențiale, la nivel național și internațional, în condițiile globalizării economice. Pentru realizarea acestui scop au fost formulate următoarele **obiective**:

- Aprofundarea investigațiilor științifice prin analiza aspectelor teoretice ale activității de consultanță și outsourcing în condițiile globalizării economice;
- Cercetarea trăsăturilor specifice ale activității de business-consulting ca un domeniu distinct de activitate;
- Determinarea factorilor de influență și tendințelor ce se manifestă pe piața internațională a serviciilor de consultanță;
- Analiza destinațiilor și tendințelor outsourcingului internațional în contextul crizei din anii 2008-2009 și în condițiile actuale;
- Realizarea unui studiu în vederea evaluării situației pe piața autohtonă a serviciilor de consultanță, avantajelor și limitelor pieței respective;
- Formularea previziunilor estimative privind evoluția pieței serviciilor de consultanță din Republica Moldova pentru perioada anilor 2016-2020;
- Identificarea căilor de valorificare a oportunităților outsourcingului internațional în Republica Moldova ca domeniu specific de activitate a consultingului.

Metodologia cercetării științifice. În procesul cercetării au fost utilizate următoarele metode științifice: metoda abstracției științifice, analiza și sinteza științifică, metoda comparativă, metoda observării, metoda tabelară, grafică, analiza statistică, ancheta de teren.

Suportul teoretico-științific și metodologic al lucrării îl constituie cercetările savanților notorii din Republica Moldova și străinătate. Pe plan internațional, cercetătorii care au contribuit la cristalizarea și dezvoltarea activității de consultanță și outsourcing la nivel mondial, sunt desigur fondatorii bazelor științifice ale gestiunii întreprinderii: F.W. Taylor, Arthur Dehon Little, Henry Gantt, Harrington Emerson, Frank și Lilian Gilbreth, Harold Whitelead. Având în vedere faptul că în Republica Moldova activitatea de consultanță este puțin cunoscută și înțeleasă în sensul său pragmatic, în teză au fost reflectate fundamentele consultingului sintetizate de Dr. Milan Kubr - un reputat specialist, lucrările căruia sunt înalt apreciate în mediul de consultanță din țările dezvoltate. Printre cercetătorii cu experiență practică ce au contribuit la dezvoltarea consultanței ca instrument de eficientizare economică sunt: Dr. Fritz Steele de la Yale University - consultant profesionist și expert în managementul schimbării; Elaine Biech - trainer și consultant cu o experiență de peste 30 ani în domeniul schimbării și dezvoltării organizaționale, autor a circa 50 de monografii de specialitate. De asemenea, extrem de valoroase din punct de vedere a aportului la dezvoltarea activității de consultanță ca serviciu profesional ce trebuie să întrunească o serie de standarde reprezintă lucrările lui Dr. Larry E. Greiner - profesor la Marshall School of Business din California și Robert O. Metzger - consultant specializat în plan internațional. Firmele consultate de

Metzger sunt amplasate în peste 20 de țări ale lumii și cuprind diverse sfere de activitate, printre ele sunt bănci comerciale, companii de asigurări, firme de contabilitate și audit etc.

În lucrările cercetătorilor și savanților din Republica Moldova, printre care se numără Gr. Belostecinic, D. Moldovan, B. Chistruga, N. Tâu, P. Roșca, A. Gribincea, Iu. Crotenco, N. Lobanov, Ch. Cuciureanu, O. Savciuc, S. Serduni, S. Portarescu, M. Pisaniuc, I. Galaju ș.a., sunt analizate diverse aspecte ale activității de consultanță, outsourcing și globalizare economică. Astfel, Dr. hab. Gr. Belostecinic și Dr. O. Savciuc au realizat cercetări importante în domeniul activității de consultanță în marketing, reliefând specificul și factorii de influență asupra acestui domeniu. Dr. Portarescu S. - expert în planificarea strategică a întreprinderilor, a elaborat o serie de strategii de dezvoltare a companiilor de consultanță din Republica Moldova în condițiile tranziției la economia de piață. Privitor la outsourcing, accentuăm aportul Dr. hab. N. Lobanov în analiza outsourcingului ca business-model și strategie de reducere a costurilor de tranzacție. De asemenea, dorim să menționăm studiul Dr. M. Pisaniuc privind strategiile de externalizare aplicate de STN, ceea ce permite delimitarea direcțiilor de dezvoltare a economiei autohtone pentru atragerea ISD. De remarcat sunt și cercetările Dr. S. Serduni care prezintă outsourcingul ca un instrument eficient pentru sporirea competitivității întreprinderilor iar în lucrările realizate de Dr. Gh. Cuciureanu o atenție deosebită este acordată externalizării științifice.

Totodată, un studiu sistematic și aprofundat al volumului pieței serviciilor de consultanță și IT outsourcing din Republica Moldova precum și a factorilor de influență asupra acestora în condițiile globalizării economice, încă nu a fost elaborat.

Baza informațională a cercetării este reprezentată de rapoartele World Bank, IBRD, EY, Deloitte, FEACO, materialele elaborate de Vault Rankings & Reviews, Tholons Strategic Advisory Firm, A.T. Kearney, datele Biroului Național de Statistică, NASSCOM, Gartner IT & Advisory Company, Kennedy Information precum și rezultatele studiului de evaluare a pieței serviciilor de consultanță din Republica Moldova în baza chestionarului elaborat de autor.

Noutatea științifică a tezei rezidă în următoarele elemente:

- Dezvoltarea aspectelor teoretice privind activitatea de consultanță și outsourcing internațional prin concretizarea conceptelor și sistematizarea particularităților acestora;
- Identificarea activității de consultanță și outsourcing ca instrumente de formare a avantajelor concurențiale în condițiile globalizării economice;
- Evidențierea căilor de diminuare a riscului și a soluțiilor în posibile situații de conflict în cadrul outsourcingului internațional;

- Efectuarea diagnozei pieței serviciilor de consultanță din Republica Moldova și evaluarea tendințelor care se manifestă pe această piață prin prisma cererii și ofertei;
- Determinarea factorilor ce contribuie la dezvoltarea activității de consultanță și outsourcing în Republica Moldova, dar și a constrângerilor existente în domeniile respective.

Problema științifică importantă soluționată în teză constă în determinarea căilor de dezvoltare a pieței de consultanță în Republica Moldova prin identificarea direcțiilor de sporire a avantajelor concurențiale și creșterea eficienței în activitatea de consultanță, inclusiv prin aplicarea outsourcingului business-proceselor, în scopul corelării cu practicile internaționale și valorificării oportunităților existente în condițiile globalizării economice.

Rezultatele științifice principale înaintate spre susținere se referă la:

- Relațiile de conexiune dintre activitatea de consultanță și outsourcing;
- Identificarea direcțiilor de dezvoltare a activității de consultanță și outsourcing internațional în condițiile globalizării economice;
- Determinarea dinamicii, potențialului și constrângerilor existente pe piața serviciilor de consultanță și outsourcing în Republica Moldova, precum și stabilirea unor modalități de depășire a acestor constrângeri;
- Evaluarea pieței serviciilor de consultanță din Republica Moldova și formularea pronosticurilor estimative privind evoluția ei pe terme scurt și mediu;
- Identificarea direcțiilor de formare a avantajelor concurențiale în cadrul companiilor de business-consulting.

Semnificația teoretică și valoarea aplicativă a lucrării. Cercetările efectuate constituie o contribuție la dezvoltarea fundamentelor teoretice a activității de consultanță și outsourcing internațional. Totodată, rezultatele cercetării au un caracter aplicativ pentru specialiștii care activează în sfera consultingului, preocupați de creșterea competitivității, de o interacțiune eficientă cu clienții, valorificarea rezervelor existente și extinderea activității. De asemenea, valoarea practică este determinată de posibilitatea implementării recomandărilor ce vizează oportunitățile outsourcingului din Republica Moldova, corelate cu tendințele și practicile mondiale.

Aprobarea rezultatelor științifice. Conținutul de bază și rezultatele investigațiilor au fost prezentate și discutate în cadrul a 4 conferințe științifice și simpozioane internaționale din Republica Moldova și România. Totodată, aprobarea rezultatelor științifice principale înaintate spre susținere este confirmată prin Hotărârea Seminarului Științific de Profil "*Relații economice internaționale în sistemul mondial contemporan*" din cadrul Academiei de Studii Economice a Moldovei, Proces Verbal Nr. 1 din 05.02.2016.

Implementarea rezultatelor științifice este confirmată prin certificate de implementare, eliberate de B.C. "Mobiasbanca - Groupe Société Générale" S.A., Î.C.S. "Raiffeisen Leasing" S.R.L. și Î.C.S. "INFODEBIT" S.R.L. parte a grupului internațional "Julianus INKASSO".

Publicații la tema tezei. Ideile principale ale tezei și rezultatele obținute au fost publicate în 9 lucrări științifice cu un volum total de 3,38 colii de autor, dintre care 5 articole în reviste științifice iar altele 4 în culegeri ale lucrărilor conferințelor și simpoziunilor internaționale.

Volumul și structura tezei. Structura lucrării a fost determinată de scopul, obiectivele și metodologia cercetării. Teza include: introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie cu 200 titluri, 11 anexe, 19 figuri, 13 tabele, 136 de pagini de text de bază.

Capitolul 1, **Aspecte teoretico-metodologice privind activitatea de consultanță și outsourcing internațional**, conține analiza fundamentelor conceptuale ale activităților de consultanță și outsourcing. Sunt cercetate trăsăturile distinctive și particularitățile esențiale ce determină domeniul investigat, formând cadrul teoretic al activităților de business-consulting și outsourcing internațional.

Capitolul 2, **Extinderea activității de consultanță și outsourcing la nivel internațional**, transpune problemele științifice abordate în practica relațiilor economice internaționale, fiind analizate dimensiunile și tendințele activității de consultanță și outsourcing internațional în sec. XXI, din perioada de criză și post-criză.

Capitolul 3, **Evoluția și oportunitățile de dezvoltare a activității de consultanță și outsourcing internațional în Republica Moldova** include analiza problemelor ce se manifestă la nivel național în sfera serviciilor de consultanță, a oportunităților outsourcingului internațional în Republica Moldova, a posibilităților de aplicare a procedurilor de externalizare și formării avantajelor concurențiale în activitatea de consultanță.

Concluziile generale și recomandările sintetizează demersul teoretic și aplicativ, relevă rezultatele principale ale cercetării referitoare la dezvoltarea activității de consultanță și outsourcing internațional în condițiile globalizării economice.

Cuvinte cheie: activitate de consultanță, consulting, outsourcing, externalizare, globalizare economică, competitivitate, relații economice internaționale, economia cunoașterii, servicii, risc, inovații, engineering, mediu de afaceri, strategie de dezvoltare, fluxuri comerciale și financiare, subcontractare, avantaje concurențiale.

1. ASPECTE TEORETICO-METODOLOGICE PRIVIND ACTIVITATEA DE CONSULTANȚĂ ȘI OUTSOURCING INTERNAȚIONAL

1.1. Delimitări conceptuale privind activitatea de consultanță

Mediul economic contemporan se află la o etapă de dezvoltare accelerată, caracterizată printr-o succesiune continuă de transformări și restructurări a fluxurilor comerciale, financiare și informaționale. În mare măsură, aceste schimbări sunt condiționate de atragerea și implementarea realizărilor din domeniul tehnico-științific, astfel cunoștințele și informațiile devin decisive în formarea avantajelor competitive ale întreprinderilor.

Specificul și prioritățile economiei bazate pe cunoaștere generează o creștere însemnată a cererii pentru servicii intelectuale la nivel mondial. În vederea menținerii și sporirii competitivității, agenții economici, indiferent de talia lor, sunt nevoiți să evolueze continuu prin aplicarea de noi tehnologii, know-how și tehnici manageriale moderne, ceea ce la rândul său, stimulează volumul tranzacțiilor din sfera serviciilor intelectuale.

Conform datelor statistice ale Băncii Mondiale, în SUA cererea pentru servicii intelectuale în intervalul anilor 2005-2014 a crescut de 1,6 ori, înregistrând un salt de la 25 577 000 mii USD către 42 124 000 mii USD, același indicator în Japonia s-a majorat de 1,4 ori sau de la 14 653 524 mii USD până la 20 934 966 mii USD. De remarcat este faptul că în aceste state, oferta pentru servicii intelectuale depășește excedentar cererea de pe piața lor internă, în SUA de 3 ori iar în Japonia de 1,8 ori, așadar, aceste țări sunt adevărate fabrici de cunoștințe și tehnologii la nivel mondial, ocupând locuri de frunte în specializarea economică internațională din sectorul cuaternar (*anexa 1*) [114].

Interesul întreprinderilor din sistemul economic al Republicii Moldova față de informații și cunoștințe fiabile, necesare pentru luarea deciziilor echilibrate și/sau elaborarea strategiilor manageriale de asemenea este în creștere, în mare măsură această cerere a fost stimulată de dezvoltarea mecanismelor de piață și intensificarea relațiilor economice internaționale. Cheltuielile aferente achizițiilor de servicii intelectuale din Republica Moldova pe parcursul ultimilor 9 ani s-au majorat de aproape 10 ori, de la 2 330 mii USD în anul 2005 până la 22 040 mii USD în 2014, ponderea acestor în PIB crescând de la 0,08% până la 0,28%. Oferta pentru servicii intelectuale din țara noastră la fel a înregistrat progrese, dar mai moderate, de la 1 590 mii USD sau 0,05% din PIB în 2005 până la 7 110 mii USD sau 0,09% din PIB în 2014. Cifrele relatate ne permit să deducem că oferta de servicii intelectuale din Moldova în anul 2014 a acoperit doar 32% din cerere, prin urmare constatăm că piața serviciilor de consultanță este la o

etapă incipientă de formare, consolidarea și structurarea căreia abia urmează să se întâmple în viitor (*anexa 1*) [114].

Actualmente, activitatea antreprenorială de prestare a serviciilor se diversifică iar natura serviciilor prestate devine tot mai complexă. Acest lucru se datorează faptului că la etapa actuală de dezvoltare a economiei de piață bazată pe cunoaștere, influența elementelor caracteristice mediului concurențial devine tot mai evidentă, în special crește rolul și însemnătate factorilor ce afectează mediul de afaceri la nivel micro, miezo și macro economic într-un mod indirect. Incertitudinea și complexitatea mediului de afaceri în combinație cu globalizarea și internaționalizarea business-proceselor comportă cerințe extrem de mari, mereu în creștere, față de actorii pieței. Aceste circumstanțe constituie cauza principală ce contribuie la consolidarea rolului tehnologiilor și inovațiilor manageriale în crearea avantajelor competitive și atingerea obiectivelor strategice ale întreprinderii [163, p. 8].

Întețirea concurenței precum și evoluția cererii de pe piață pentru tehnologii și cunoștințe moderne a favorizat specializarea agenților economici în furnizarea de servicii pentru afaceri. De rând cu activitățile de bază a întreprinderii, tot mai des antreprenorii oferă și servicii de consultanță tehnologică sau managerială, astfel conturându-se conceptul de consultanță profesionistă pentru afaceri. Deși noțiunea de consultanță este relativ nou, totuși cristalizarea acestui termen a fost precedată de un solid fundament științific care s-a constituit încă odată cu formarea managementului ca disciplină de studiu. Mai exact, începuturile consultingului se regăsesc în perioada anilor 1880-1890, grație aportului unor mari specialiști prin lucrări menite să rentabilizeze unitățile manufacturiere, acești savanți au fost Dr. Arthur Dehon Little, profesor la Institutul de Tehnologie Massachusetts și fondatorul managementului științific Frederic Winslow Taylor. În remarcabila sa lucrare "*Organizarea științifică a muncii*", Taylor a argumentat o mulțime de principii de baza pe urma aplicării cărora productivitatea muncii angajaților a crescut de patru ori, iar salariile lor de două ori, aceștia obosind mai puțin, astfel cercetările lui Taylor au creat premisele apariției activității de consulting [192]. De asemenea consultanța în afaceri a fost marcată profund și de alți promotori ai managementului științific ca Henry Gantt, Harrington Emerson, Frank și Lilian Gilbreth, tehnicile și metodele cărora folosite pentru a simplifica procesele de muncă și a spori productivitatea au dat un impuls major dezvoltării consultingului din acea perioadă. Este de menționat și faptul că în apogeul activității sale F.W. Taylor însuși devine consultant în management [77, p. 47].

Concepându-se în epoca taylorismului, consultanța, la fel ca și teoria managerială din acea perioadă se concentra mai mult asupra productivității și eficienței întreprinderilor, organizării raționale a muncii și reducerii cheltuielilor de producție. Însă evoluând de-a lungul anilor,

consultanța în afaceri își extinde sfera de investigație, căutând să remodeleze gândirea managerilor de la orientarea pur economică axată pe goana după profit, la noi dimensiuni valorice de tip social. Din ce în ce mai mult se pune accentul pe motivația și satisfacția personalului iar problemele organizării producerii devin mai puțin stringente. Cu toate acestea, consultanții continuă să fie considerați drept persoane capabile de a găsi noi posibilități de majorare a eficienței economice a întreprinderilor chiar și în situații aparent imposibile [40, p. 75].

Apelând la o descriere rezumativă a evoluției pieței serviciilor de consulting, ținem să menționăm că în 1899 se înființează prima firmă de consultanță - "Emerson Company", condusă de Harrington Emerson. În general, perioada anilor 1900 - 1919 se caracterizează printr-o dezvoltare accelerată a activității de consultanță. Atunci activau preponderent consultanți independenți precum ar fi Edwin G. Booz, care efectuează o serie de studii pentru societăți de renume ca "Goodyear Tire" și "Canadian Pacific Railroad". În 1914, înființând la Chicago propria companie de consulting sub numele de "Business Research Services", Booz se implică în activități de consultanță pentru guvern în domeniile organizaționale și de planificare a bugetelor [175, p. 105].

Între anii 1920 - 1939 activitatea de consultanță se diversifică o dată cu dezvoltarea economică mondială și apariția unor firme specializate. Consultanța financiară, tehnologică (engineeringul) și cea din domeniul resurselor umane devin tot mai mult solicitate. Astfel, Mary Parker Fillet devine celebru consultant în sfera conducerii și motivării resurselor umane. Domeniul consultanței în vânzări și marketing a fost puternic impulsivat de lucrarea lui Harold Whitelead - "*Principiile comercializării*" publicată în 1917, iar în 1925 James O. McKinsey performer al sectorului financiar în asociație cu A.T. Kerney creează o firmă axată pe controlul financiar și finanțarea întreprinderilor, care ulterior a dat naștere renumitelor corporații de consultanță "McKinsey & Company" și "A.T. Kerney" [189]. Tot în această perioadă apar lucrări și studii de fundamentare a activității de consultanță cu referire la etica consultantului, scopul activității de consultanță și convingerea clienților de utilitatea și beneficiile contractării serviciilor de consultanță.

Specializându-se în anumite sectoare ale activității economice, promotorii consultanței de afaceri au extins considerabil piața serviciilor de consulting. Către sfârșitul deceniului trei al secolului XX, activitatea de consultanță depășește granițele SUA și Marii Britanii, penetrând în majoritatea statelor industrializate din Europa, Asia și America Latină, ceea ce a condiționat crearea premiselor pentru o abordare a termenului de consultanță într-o dimensiune internațională.

În anii relansării postbelice evoluția activității de consultanță a fost spectaculoasă din toate punctele de vedere. Ritmul rapid de dezvoltare a tehnologiilor, apariția unor noi economii, internaționalizarea mereu crescândă a industriei, comerțului și finanțelor a favorizat creșterea

cererii pentru serviciile de consultanță pe plan mondial. Anume în această perioadă a fost creată partea covârșitoare din întreprinderile multinaționale cu renume în domeniul consultanței ce mențin întâietatea și astăzi. Drept exemplu poate servi compania engleză P.A., care la sfârșitul anilor '70 deținea filiale în peste 25 de țări ale lumii sau firma transnațională "A.T. Kerney" cu sediul în SUA, ce s-a extins de la 47 specialiști angajați full-time în 1950, la peste 500 în 1980 [77, p. 49].

Începând cu anul 1960 se produc modificări conceptuale privind activitatea de consultanță: apar primele planuri strategice de dezvoltare a afacerilor, se constituie portofolii de analiză a afacerilor, se dezvoltă studiile de piață. În aceste circumstanțe se înființează "Boston Consulting Group" - prima firmă de consultanță strategică în adevăratul sens al cuvântului.

Literatura de specialitate apreciază reconstrucția postbelică drept anii de aur a consultanței, spre finele acestei etape, consultanța în afaceri primește o răspândire atât de largă, încât în SUA la fiecare 100 de manageri revenea 1 consultant. Tot în această perioadă a fost elaborat termenul - "*country consultancy index*" ce se calcula prin raportarea numărului total de consultanți a unui stat la populația acestuia. Astfel în 1980 acest indice se echivala cu 4,5 mii pentru SUA, 12,6 mii pentru Europa de Vest și 250-300 mii pentru țările în dezvoltare, ceea ce ar însemna că unui consultant din statele emergente îi reveneau 300 000 de locuitori [200]. Însă, în opinia autorului, acest indicator nu este reprezentativ, ar fi mai relevant de raportat numărul de consultanți la numărul total de întreprinderi sau conducători și specialiști antrenați în câmpul muncii, deoarece anume ei sunt beneficiarii serviciilor de consulting dar nu populația statului.

Odată ce consultanța în afaceri s-a distins ca serviciu profesionist, care-i ajută pe manageri să analizeze și să rezolve probleme practice, se impune necesitatea definirii acestui gen de activitate. Actualmente, în literatura științifică, există un număr impunător de definiții a consultingului. Totodată, o serie de cercetători preferă să discute despre acest fenomen utilizând conceptul - management consulting, în vreme ce alții acceptă doar termenul de business consulting. Deși noțiunea management consulting este una generică și cuprinde mai multe sfere de cercetare decât managementul propriu zis, *totuși în opinia noastră conceptul de business consulting este mai elocvent și mai actual, deoarece înglobează astfel de aspecte ale economiei contemporane precum ar fi finanțele și activitatea investițională, tehnologiile informaționale, engineeringul, reengineeringul etc.*

În literatura de specialitate, activitatea de consultanță este abordată în primul rând ca o metodă de eficientizare a activităților economice iar în al doilea rând, ca serviciu profesional care trebuie să întrunească o serie de standarde și caracteristici.

Relevând esența primului aspect menționat, Fritz Steele, cunoscutul cercetător-practician din domeniul consultanței, în lucrarea sa "*Consulting for organizational change*", definește procesul

de consultanță ca orice formă de a acorda ajutor, cu privire la conținutul, structura sau desfășurarea unei activități sau a unei serii de activități, însă în cadrul căreia consultantul nu răspunde în realitate de executarea acelei activități, ci doar îi ajută pe cei însărcinați cu această răspundere [61, p. 5].

Conform opiniei lui Elaine Biech, consultanța în afaceri presupune prestarea unui serviciu de asistență, acordat solicitanților, de către persoane înalt calificate, în vederea atingerii unor rezultate optime, această asistență prevede furnizarea de informații, recomandări și soluții concrete de optimizare, fără exercitarea unui control direct asupra implementării acestor soluții din partea consultantului [48, p. 2].

În accepțiunea cercetătorului Chakyrov K., activitatea de consulting reprezintă un ajutor de înaltă calificare acordat conducerii întreprinderii de către experți independenți și exteriori, ce se specializează într-un domeniu dat, cu scopul de a spori competitivitatea întreprinderii [193].

Definițiile de mai sus, precum și altele similare, reliefează ideea conform căreia consultanța - este un ajutor calificat, oferit unei persoane, grup de persoane sau organizații, ce provoacă transformări calitative. Acest ajutor poate fi furnizat de specialiști ce parvin din sfere profesionale diferite. În așa mod, un expert în finanțe, inginerie sau marketing se află într-o postură de consultant ori de câte ori ajută un coleg sau dă sfaturi unui subaltern fără a realiza un control asupra aplicării recomandărilor sugerate. Din acest motiv, consultanții în afaceri nu pot garanta cu certitudine efecte pozitive a activității lor. Ei pot doar să acorde suport în rezolvarea problemelor, să propună scenarii fiabile de optimizare a business-proceselor, să determine modele posibile de comportament a întreprinderii în situații economice imprevizibile, funcțiile decizionale și de control revenindu-i conducerii firmei-client [77, p. 24], [108, p. 8].

Aferent celui de al doilea mod de a trata activitatea de consultanță în afaceri, autorii prestigioasei monografii "*Consulting to management*", Larry Greiner și Robert Metzger determină consultanța - ca un serviciu profesional de consiliere, pentru care organizațiile interesate încheie un contract cu persoane special instruite și calificate în acest domeniu, persoane care ajută organizația beneficiară, într-un mod obiectiv și independent, să-și identifice și să-și analizeze problemele de conducere, recomandând soluții pentru astfel de probleme și ajutând la implementarea acestor soluții atunci când li se cere [67, p. 7].

Economiștii de origine rusă Savruk A. și Krasnyuk R. susțin că consultanța este un serviciu acordat de o companie specializată sau o persoană competentă și calificată, ce asigură întreprinderea-client cu recomandări obiective și independente, în ceea ce privește identificarea și analiza problemelor sau atuurilor organizaționale [183, p. 26].

În literatura de specialitate din Republica Moldova, consultanța pentru afaceri este abordată în contextul prestării serviciilor profesionale specializate. Astfel Dr. Serghei Portarescu consideră

consultingul fiind: o 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 nedorți - politici, administrativi, financiari, de afecțiune personală [27, p 11]. Pe de altă parte, Dr. Oxana Savciuc susține că activitatea de consiliere este o 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 [31, p. 81]. Fiind specializată în domeniul marketingului, O. Savciuc definește consultanța de marketing ca un serviciu profesionist specializat, oferit în condiții contractuale de către o persoană sau un grup de persoane calificate care, de regulă, evidențiază și descriu probleme din sfera marketingului clientului, realizează cercetări și se axează pe elaborarea de recomandări privind soluționarea acestora în cele mai favorabile condiții, dar nu deține puterea de decizie [32, p. 178].

Conform Federației Europene a Consultanților (FEACO), activitatea de consultanță însumă 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 [59]. În prezent, această modalitate de abordare a conceptului de consultanță este acceptată de numeroase organisme internaționale printre care se numără AMCF (Asociația Nord-Americană a Firmelor de Consultanță) și IMC USA (Institutul American de Consultanță în Management) [189].

Experții în domeniu, consideră că între aceste două moduri de a privi consultingul nu există nici un conflict, ba mai mult ca atât, consultanța ca metodă de eficientizare economică și consultanța ca serviciu profesional constituie două dimensiuni ce se completează reciproc.

Analizând această serie de abordări a noțiunii de consultanță se conturează câteva particularități esențiale ce determină domeniul de activitate investigat, și anume [77, p. 24], [25]:

1. *Consultanța în afaceri este un ajutor acordat de persoane înalt calificate.* Grație experienței profesionale vaste, acumulată pe parcursul procesului de conlucrare cu un număr impunător de agenți economici din diferite domenii ale economiei, consultanții în afaceri depistează și înlătură eficient dificultățile de organizare a business-proceselor. Promovând tehnici științifice moderne și tehnologii avansate, consultanța poate fi considerată drept o verigă de legătură între teoria și practica economică contemporană.

2. *În fond, activitatea de consultanță este un serviciu de consiliere.* Ceea ce presupune că abilitatea consultanților constă exclusiv în a formula sfaturi și recomandări, ei nu pot fi antrenați în procesul de dirijare a întreprinderii deoarece nu dețin o influență ierarhică direct pentru a adopta

și a implementa decizii organizaționale dificile. Consultanții răspund doar de calitatea și integritatea sfaturilor oferite, responsabilitatea ce derivă din implementarea acestor sfaturi revine în întregime conducerii organizației-client.

3. *Serviciile de consultanță sunt o activitate independentă.* Firma-consultant trebuie să aibă posibilitatea să-și formeze propria sa părere în legătură cu orice situație, să recomande deschis și obiectiv ce anume trebuie să facă organizația-beneficiară, fără să aibă nici o ezitare la gândul că această atitudine ar putea să influențeze în mod negativ propriile interese. Această poziție detașată a consultatului presupune:

- Independență administrativă - consultantul nu trebuie să fie subalternul conducerii din organizația beneficiară ca să nu poată fi influențat ierarhic în luarea deciziilor;
- Independență financiară - semnifică faptul că un consultant nu are nici un interes particular în recomandările pe care le face, de exemplu de achiziție a unui echipament de la un fost sau potențial beneficiar de servicii de consultanță;
- Independență afectivă - presupune ca consultatul să rămână detașat pe parcursul realizării misiunii sale indiferent de atitudinea sa emotivă față de client.

4. Consultanța pentru afaceri este un instrument eficient pentru menținerea în cadrul întreprinderii a unui nivel tehnico-organizațional adecvat condițiilor mediului concurențial exterior.

Ținând cont de cele menționate, autorul definește activitatea de consultanță ca *un 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 sa soluția constrângerilor depistate în procesul de consiliere, constrângeri ce nu-i permit clientului să-și atingă obiectivele strategice prestabilite.*

În continuare vom examina aspectele caracteristice consultingului ce derivă din esența activității de prestare a serviciilor și anume: (a) intangibilitatea; (b) caracterul nematerial (imposibilitatea de acumulare/stocare); (c) confidențialitatea; (d) configurarea unică și personalizată a serviciilor prestate; (e) complexitatea; (f) eterogenitatea [48], [121]:

a) *Caracterul intangibil* al serviciilor de consiliere, acordă un grad de dificultate sporit în ce privește evaluarea competențelor profesionale ale consultantului și alegerea furnizorului de servicii de consultanță. Pentru a depăși această constrângere, consultanții lucrează asiduu pentru formarea unei imagini pozitive a companiei din care fac parte. O altă tactică pentru depășirea intangibilității produsului comercializat este prezentarea potențialilor clienți a rezultatelor activității sale anterioare, precum și a procedeeleor, tehnicilor și metodelor aplicate pe durata misiunilor de consiliere.

b) *Caracterul nematerial* a serviciilor presupune imposibilitatea de acumulare și stocare a rezultatelor proiectelor de business-consulting, prin urmare aplicarea la servicii de consultanță capătă un caracter continuu sau cel puțin repetat periodic, ceea ce implică necesitatea menținerii relațiilor dintre firma-consultant și beneficiarul serviciilor prin semnarea unor acorduri sau contracte de colaborare.

c) *Confidențialitatea*. În cadrul proiectelor de consulting, relațiile dintre client și consultant sunt strict confidențiale, divulgarea informațiilor și materialilor dosarelor de consultanță, precum și a denumirilor întreprinderilor ce au beneficiat de aceste servicii este inadmisibilă și constituie unul din pilonii consultingului.

d) *Configurarea unică și personalizată a serviciilor de consulting*. Prin configurare unică a serviciilor se subînțelege imposibilitatea de a furniza rezultatele unui proiect de consultanță către două sau mai multe întreprinderi similare chiar dacă ele activează în același sector. În sfera consultanței pentru afaceri, personalizarea serviciilor se datorează faptului că fiecare situație ce necesită o recomandare este unică. Unic și irepetabil este nu doar aspectul economico-financiar al beneficiarului dar și multitudinea factorilor de influență (teritorial-administrativi, concurențiali, de impozitare, specificul național ș.a.). Prin urmare, consultanța este un serviciu limitat din punct de vedere al standardizării iar tipizarea exagerată a proceselor de consultanță poate reduce la zero eforturile depuse pe durata misiunii de consiliere.

e) *Complexitatea prestării serviciilor de consultanță* este determinată de două aspecte:

- Complexitatea funcțională (*calitatea procesului de interacțiune*) - vizează abordarea metodologică și tehnologică care permite analiza și evaluarea situației economico-financiare a beneficiarului prin prisma influenței factoriilor externi și interni. Această abordare permite efectuarea unei analize exacte și aprofundate prin aplicarea unei baze metodologice concrete ceea ce sporește obiectivitatea evaluării realizate;
- Complexitatea tehnică (*calitatea prestării serviciilor*) - constă în elaborarea de soluții și recomandări în cadrul misiunii de consiliere pentru optimizarea business-proceselor întreprinderii-client. Aceste recomandări sunt formulate exclusiv în baza informațiilor obținute la etapa premergătoare de analiză.

f) *Eterogenitatea*. Apelând la servicii de consulting trebuie de luat în calcul specificul lor de a fi neomogene, calitatea serviciilor de consiliere diferă nu doar de la un consultant la altul, dar și în cadrul unei și aceleași firme-consultant. Menționăm aici că firmele-consultanți trebuie să fie sigure de competența sa în sfera în care activează, ei sunt obligați să preîntâmpine potențialul client despre orice dubii privitor la calitatea soluțiilor și/sau recomandărilor furnizate de ei. Consultanții trebuie să explice clienților caracterul problemelor cu care cei din urmă se confruntă, să dea o

apreciere clară și obiectivă cu referire la probabilitatea soluționării sarcinilor puse, să descrie circumstanțele în care problema poate fi rezolvată, să ofere scenarii alternative pentru depășirea situațiilor de criză.

Pe parcursul evoluției, activitatea de consultanță pentru afaceri a acumulat o serie de elemente distinctive ce diferențiază business-consultingul de alte produse clasice din sfera serviciilor intelectuale, și anume:

a) Așa cum am menționat mai sus, caracterul nematerial al serviciilor nu permite stocarea acestora și nici achiziția lor în avans pentru viitor, prin urmare, dacă pe piață se formează un excedent de cerere pentru servicii, această cerere nu va fi satisfăcută rapid deoarece niciodată nu a existat un 'depozit de servicii' cu stocuri de rezervă. Particularitatea serviciilor de consulting constă în faptul că clientul poate, iar în unele cazuri trebuie, să primească asistența consultativă anticipat momentului de implementare a recomandărilor [135]. Planificare strategică este unul din numeroasele exemple a serviciilor de consultanță care sunt prestate înainte de utilizarea lor propriu zisă. Planificarea strategică trebuie să prevadă multiple scenarii, în aplicare punându-se acel comportament antreprenorial, care se potrivește mai bine în dependență de evoluția mediului exterior al companiei-client. Un alt exemplu sunt pronosticurile și recomandările furnizate de consultanți înainte de restructurarea activității sau reengineeringul business-proceselor (BPR).

b) Pentru optimizarea raportului dintre cererea și oferta serviciilor de consultanță, în special atunci când cererea depășește substanțial oferta, firmele de consulting pot recurge la următoarele procedee:

- Utilizează diferite forme de colaborare în comun cu alți consultanți locali sau internaționali (inclusiv prin outsourcingul business-proceselor);
- Creează tehnici și metode standardizate, care permit rapid și calitativ să soluționeze probleme minore, des întâmpinate în diferite întreprinderi.

c) Intensitatea capitalului din cadrul proiectelor de consultanță este relativ redusă în comparație cu alte servicii pentru afaceri. Totuși, este de menționat că odată cu implementarea tot mai frecventă a tehnologiilor informaționale, în ultimii ani în acest domeniu la fel se observă o tendință ușoară de creștere a intensității capitalului. Dar și în aceste circumstanțe, consilierea pentru afaceri rămâne o sferă de activitate profesională eficientă căreia depinde în primul rând de potențialul și profesionalismul consultantului [174].

d) Chintesența consultingului rezidă în faptul că relația consultant-client este una subiectivă iar elementul determinant în formarea de plus valoare constituie componenta intelectuală a serviciilor prestate, profesionalismul și abilitățile consultantului, ceea ce înseamnă că metodologia

consilierii pentru afaceri se bazează pe principiul inalienabilității resurselor intelectual-consultative, cu alte cuvinte, caracterul inalienabil reprezintă inseparabilitate cunoștințelor și aptitudinilor consultantului de personalitatea lui și/sau de compania pe care o reprezintă. Din acest motiv, eficiența serviciilor de consultanță se manifestă doar în cazul colaborării prin interacțiune directă între beneficiarul și furnizorul serviciilor de consultanță. Inalienabilitatea conferă serviciilor de consulting un caracter unic - pasibil procedurii de înregistrare a drepturilor de proprietate intelectuală. Cu toate acestea, potențialul de instruire de care dispun consultanții se formează doar ca rezultat al contopirii informațiilor acumulate despre clientului pe de o parte și cunoștințele consultantului pe de altă parte [177].

e) Ultimul, dar nu cel din urmă element distinctiv caracteristic consultanței pentru afaceri este faptul că indicatorii de performanță a proiectelor de consulting continuă să se formeze și să genereze plus valoare chiar și după finalizarea misiunii de consiliere din cadrul firmei-beneficiar.

Reieșind din cele expuse mai sus, constatăm, că în condițiile pieței contemporane, consultingul a devenit o activitate antreprenorială ce se supune legilor pieței, inclusiv mecanismelor concurențiale. În cadrul pieței de liberă-concurență, specificul serviciilor de consultanță se rezumă la diferența dintre achiziția unui serviciu clasic și achiziția unui serviciu intelectual - subiect al dreptului de proprietate intelectuală.

Într-adevăr, pe piața bunurilor și serviciilor clasice, odată cu vânzarea acestor produse, are loc cedarea definitivă a dreptului de proprietate de la vânzător către cumpărător. Pe piața unde rolul mărfurilor este preluat de proprietatea intelectuală sau de resurse intelectuale de diferite tipuri, inclusiv servicii de consulting, înstrăinarea lor capătă un caracter diferit. Deși dreptul de utilizare asupra cunoștințelor sau altor resurse intelectuale poate fi transmis către terțe persoane (beneficiarii serviciilor) totuși înstrăinarea lor definitivă este imposibilă. Cunoștințele nu pot fi divizate de purtătorul lor, ele sunt parte a capitalului uman, deci se menține posibilitatea pentru reproducerea lor sau pentru asigurarea accesului altor agenți economici la aceste resurse [171].

Inovarea și activitățile conexe precum sunt cercetarea și dezvoltarea sunt indispensabile activității de consultanță pentru afaceri, cu toate acestea, o însemnătate extrem de important revine inițiativei de inovare. Consultingul, ca una din cele mai novatoare activități este motivat doar de cerințele practice ale mediului economic, în acest context el se manifestă ca un serviciu profesional de asistență managerială. Însă, în egală măsură, acest serviciu poate fi utilizat pentru pregătirea unei platforme intelectuale sau mai bine zis a unei baze de cunoștințe care va fi utilizată în viitor, în această dimensiune regăsindu-se funcția de cercetare a consultingului. Cercetarea are drept scop menținerea consultanței la un nivel înalt, care să facă față din punct de vedere cantitativ și calitativ la cererea pentru servicii intelectuale de pe piață [142, p. 49].

Conform rezultatelor unor studii privitor la utilitatea practică a produselor ce derivă din activitatea de consultanță s-a constata că firma-consultant deseori dispune de procedee manageriale predefinite la capitole precum ar fi metodologia planificării strategice, gestiunea finanțelor, realizarea cercetărilor de marketing ș.a., deși acestea procedee sunt predefinite ele totuși reprezintă în sine servicii unice și inovatoare care pot fi puse la dispoziția clientului nemijlocit la solicitare [185].

Un grad ne semnificativ de standardizare și/sau predefiniere a serviciilor de consultanță este admisibil și uneori chiar potrivit, întrucât indiferent de profilul întreprinderii-beneficiar, procesele decizionale în fond sunt asemănătoare, mai ales în ceea ce privește: circuitul informațiilor, colectarea, analiza și structurarea datelor etc. Aceste elemente comune, permit profesioniștilor din domeniul consultanței de afaceri să creeze baze de date, precum și să realizeze cercetări pentru pregătirea din timp a unor soluții predefinite, care ulterior vor fi utilizate pe durata misiunii de consiliere. Având o astfel de organizarea, unda din funcțiile consultanței constă în adaptarea soluțiilor deja existente la condițiile specifice ale beneficiarului de servicii de consultanță. Prin urmare, se poate admite că implementarea argumentată a unei metodologii standardizate, elaborată din timp, a schemelor structurale predefinite sau tehnologiilor testate pe foștii clienți - permite perfecționarea permanentă a calității serviciilor de consultanță, concomitent reducând prețul acestora. Însă, în activitatea practică de consiliere este destul de complicat de a stabili acea limită, după depășirea căreia standardizarea proceselor consultative deveni inefficientă.

În ultimii ani, serviciile de consulting s-au dezvoltat deosebit de repede, ceea ce se explică prin faptul că globalizarea și informatizarea economiei au dat naștere unei noi paradigme manageriale. A crescut considerabil rolul factorilor de influență externă ce nu pot fi controlați de companie, însă în paralel, de asemenea a evoluat și *instrumentarul metodologic* aferent consultingului, alt fel spus a crescut numărul instrumentelor, tehnicilor și metodicilor de care dispun firmele de consultanță [55].

În cadrul prestării serviciilor de consiliere pentru afaceri, se utilizează pe larg tehnici și metode elaborate în domeniile sociologiei, psihologiei, statisticii, matematicii și altor științe. Acest grup de tehnici și instrumente, este descris minuțios în literatura de specialitate, dintre ele fac parte: intervierea și chestionarea, testarea, monitorizarea, lucrul în echipă, expertiza externă, brainstormingul etc.

Despre gama largă a instrumentarului metodologic, vorbește de la sine multitudinea și diversitatea serviciilor de consiliere pentru afaceri, consultanții se specializează pe domenii de activitate, elaborând viziuni și recomandări proprii și personalizate privind soluționarea sarcinilor puse. Ciclul de viață al metodelor și instrumentelor aplicate diferă de la un consultant la altul și

depind în mare măsură de un sir de factori atât interni cât și externi firmei consultant. Deseori tehnicile aplicate își pierd din actualitate din motivul schimbărilor rapide a mediului economic, o influență foarte mare o are și dezvoltarea posibilităților tehnicii de calcul și a tehnologiilor informaționale. Particularitățile politicii economice, modificările din domeniul legislativ, mediul concurențial - influențează condițiile de funcționalitate a întreprinderilor, ceea ce la rândul său la fel determină consultanții să perfecționeze instrumentarul metodologic prin inventarea de noi procedee și tehnici de consiliere. Conform unor date statistice, consultanții din Finlanda anual își actualizează circa 20% din tehnicile sale de consiliere, iar subdiviziunea unei firmele de consultanță din Marea Britanie, specializată în instruirea și perfecționarea profesională a personalului, este nevoită să actualizeze o parte din cursurile propuse clienților săi nu mari rar de o dată pe lună [108].

Deoarece metodele aplicate rămân a fi unul din atuurile consultanților și sursă principală de competitivitate ele sunt ținute în secret. Cu toate acestea, ele devin disponibile pe măsură ce sunt utilizate și/sau transmise clientului în procesul de instruire și conlucrare pe întreaga durată a misiunii de consiliere. După cum demonstrează practica, consultanții totuși împărtășesc secretele proiectelor de succes prin relatarea lor în literatura de specialitate [176]. Conform cercetărilor efectuate, cea mai efektivă strategie de 'materializare' a serviciilor prestate, este publicarea cărților, articolelor științifice, organizarea seminarelor, unde consultantul își dezvăluie secretele profesionalismului, metodele și tehnicile de lucru utilizate. Acest lucru nu este întâmplător, lipsa posibilității de apreciere a calității produsului de consulting de către potențialul client, îl face pe acest client să se concentrează pe evaluarea prestatorului, creatorul acestui serviciu, adică pe consultant. De aceea formarea imaginii este un element esențial ce derivă din rezultatele activității întreprinderilor de consultanță pentru afaceri.

În continuare vom analiza clasificarea metodelor și procedeele de consultare. Economistul și savantul A. Posadskii oferă o delimitare a tehnologiilor și instrumentelor de consiliere din punctul de vedere al lucrărilor efectuate de către consultanți după cum urmează [174]:

- *Tehnologii de birou* - procedee standarde de gestionare a documentației, materialelor și informațiilor ședințelor, adunărilor etc.;
- *Tehnologii de laborator* - crearea condițiilor temporare de interacțiune a clientului cu consultantul, scopul fiind identificare, definirea și elucidarea problemei;
- *Tehnologiile de teren* - metode de obținere a informației despre întreprindere și subdiviziunile ei în vederea acordării de ajutorului în elaborarea și implementarea soluțiilor prin interviurile de evaluare și diagnosticare, discuții în grup etc.

După durata de funcționare, tehnologiile de consultare se împart în două tipuri:

- *Tehnologii operaționale* - se implantează în cadrul organizației pe un timp relativ scurt, pentru inițierea anumitor procese: treninguri, sondaje, simulări de situații prin jocuri de afaceri etc.;
- *Tehnologii transmisibile* - trebuie să fie înțelese și adăugate în arsenal de către angajații întreprinderii-client, dar și utilizate după plecarea consultantului: analiza calității deciziilor, brainstormingul etc.

Metodele elaborate de consultanți după condițiile de aplicare se împart în:

- *Tehnologii specializate* - se utilizează în condiții specifice (ex: elaborarea de structuri organizaționale pentru companii virtuale); pentru întreprinderi de anumit tip (ex: mici sau mari, comerciale sau necomerciale); în dependență de sector (industrie, finanțe, servicii) etc.;
- *Tehnologii universale* - se aplică practic în toate tipurile de organizații-client, indiferent de sfera de activitate, nivelul dezvoltării economice, forme de proprietate etc.

Drept exemplu elocvent de tehnologii universale pot servi tehnicile și instrumentele gestiunii situațiilor de conflict în cadrul întreprinderilor: atenuarea tensiunilor post-conflictuale din colectiv, analiza complexă a situațiilor de conflict din cadrul întreprinderii, protejarea întreprinderilor de greve, gestiunea grevelor deja apărute, metode sociologice de diagnostic și pronostic a potențialelor conflicte, treninguri de negociere, comunicare eficientă, comunicare în cazurile de conflict, jocuri de afaceri etc. [157].

Evident, potențialii beneficiari a serviciilor de consultanță sunt cointeresați în metodici de consiliere cât mai puțin costisitoare din punct de vedere a resurselor investite, după criteriul de investiții, tehnologiile de consiliere se împart în:

- *Cost-free (fără cost)* - evenimente care nu solicită investiții și destul de rapid își adevăresc rentabilitatea și avantajele. Ele sunt orientate spre modificarea metodelor de conducere;
- *Low-cost (ieftine)* - solicită cheltuieli nu prea mari, care vor fi rambursate în decurs de cel mult un an. Acest tip are drept scop sporirea eficienței, implementarea noilor tehnologiilor;
- *Costisitoare* - legate de investiții considerabile spre exemplu în reengineering etc.

Rezumând concepția propusă de autor privitor la instrumentarul metodologic utilizat în sfera consultanței pentru afaceri, dorim să menționăm faptul că în literatura de specialitate încă nu există o părere comună privitor la clasificarea tehnologiilor și instrumentelor de consulting.

Atunci când activitatea de consultanță funcționează în legătură cu cercetarea, proiectarea și elaborarea unor proiecte industriale, ea capătă atributul - *engineering*. Autorul definește *engineeringul ca un serviciu de consiliere acordat de un consultant către o terță parte, în condiții contractuale bine determinate, ce prevede realizarea de analize și cercetări, transmiterea de*

cunoștințe tehnice, idei, concepții, planuri sau schițe, în vederea realizării unor proiecte industriale concrete în condiții de maximă eficiență [38, p. 211]. Deci, obiectul tranzacțiilor în activitatea de consulting-engineering pe piața internațională a tehnologiilor îl constituie serviciile de cercetare, sistematizare și implementare a progresului științific cu privire la asigurarea procesului de producere. Spre deosebire de licențiere și know-how, engineeringul comercializează cunoștințe și experiențe industriale care sunt accesibile pentru toți specialiștii înalt calificați și pot fi prestate de mai multe firme concomitent. Totodată, uneori serviciile de inginerie sunt însoțite de licențe și know-how [20, p. 81].

După cum a demonstrat experiența mondială de producere, engineeringul poate fi privit ca un ansamblu de metode și tehnici ce asigură o creștere a rentabilității în mediu cu 30%. Pornind de la noua viziune asupra businessului, adică cea a sec. XXI, trecerea la tehnologiile moderne impune analiza business-proceselor în ansamblu și nu doar a unor business-funcții separate precum este producerea, anume conștientizarea acestui fapt a servit drept impuls pentru apariția conceptelor de engineering al businessului și reengineering.

În accepțiunea cercetătorului autohton Dr. Irina Dorogaia, engineeringul businessului poate fi determinat ca un ansamblu de procedee și metode, pe care companiile le aplică în proiectarea businessului conform propriilor scopuri [10, p. 9]. Reengineeringul la rândul său, presupune transformări mai profunde, condiționând un salt calitativ însemnat în teoria economică contemporană. Acest salt l-au înfăptuit doi oameni de știință americani, M. Hammer și J. Champy. Ei au creat o viziune nouă asupra businessului, aceasta are ca suport o concepție modernă a managementului intra-firmă, ce constă în regândirea principiilor tradiționale ale structurii companiilor și analiza circumstanțelor ce condiționează ineficiența metodelor tradiționale de administrare a afacerilor. Ideologii acestei noțiuni definesc reengineeringul ca: reinterpretarea fundamentală și reprojectarea radicală a business-proceselor companiilor pentru îmbunătățirea considerabilă a principalilor indicatori ai activității lor: valoare, calitate, servicii și ritm [70].

Cunoscuți cercetători-practicieni în domeniul reengineeringului M. Robson și F. Ullah, tratează astfel conceptul respectiv: reengineeringul business-proceselor (BPR) este un instrument, elaborat special pentru a-l folosi în situațiile care necesită schimbări de amploare și pe care vechile scheme de ameliorare a proceselor nu sunt în măsură să le asigure [180, p. 6].

Remarcăm faptul că între reengineering și reorganizarea/perfecționare, există deosebiri esențiale. Aceste deosebiri sunt prezentate în tabelul 1.1 [41, p. 135], [173, p.122]:

Tabelul 1.1. Parametri distinctivi dintre reorganizarea întreprinderii și reengineering

<i>Nr.</i>	<i>denumirea parametrilor</i>	<i>REORGANIZARE</i>	<i>REENGINEERING</i>
1.	gradul schimbărilor	sporit	radical
2.	punctul inițial	procesul existent	de la zero
3.	termenul necesar	de scurtă durată	de lungă durată
4.	direcția	de jos în sus	de sus în jos
5.	amplourea	îngustă, la nivelul funcțiilor	vastă, inter-funcțională
6.	riscul	moderat	mare
7.	metoda principală	managementul strategic	tehnologii informaționale
8.	tipul de schimbare	cultural	cultural și structural

Sursa: elaborat de autor în baza [173, p.122]

Necesitatea reengineeringului este condiționată de dinamismul avansat al lumii contemporane, de modificările produse în mediul interior și cel exterior al întreprinderilor. Companiile prospere, dorind să-și mențină în continuare competitivitatea, se văd nevoite să-și perfecționeze mereu strategia și tactica. Deci putem menționa că procesul efectuării schimbărilor are caracter continuu iar după implementarea reengineeringului, întreprinderea devine obiectul unor permanente transformări [44, p. 614].

1.2. Abordări teoretice privind outsourcingul internațional

Originile conceptului de outsourcing datează cu mii de ani în urmă. Primii locuitori ai planetei deja au descoperit avantajele diviziunii muncii, specializându-se în vânători, pescari, culegători etc. La începutul secolului XIX, economistul David Ricardo (1772 - 1823) a 'anticipat' beneficiile outsourcingului prin teoria costurilor comparative și a avantajului relativ [103, p.4] - "Într-un sistem de perfectă libertate a comerțului, fiecare țară își consacră în mod natural capitalul și munca acelor genuri de activități care îi sunt mai avantajoase. Această urmărire a avantajului individual este admirabil legată de binele universal al tuturor. Stimulând activitatea, recompensând talentul și folosind în modul cel mai eficace forțele speciale oferite de natură, acest sistem distribuie munca în mod cât mai folositor și mai economic; în timp ce, prin sporirea masei generale a produselor el răspândește avantajul general și leagă printr-o țesătură comună de interese și relațiuni societatea universală a națiunilor, de la un capăt la altul al lumii civilizate. Acesta este principiul care face ca vinul să fie produs în Franța și Portugalia, ca grâul să fie cultivat în America și Polonia și ca obiectele de metal și alte bunuri să fie fabricate în Anglia" [26, p. 135]. Astfel, Ricardo sugerează ca companiile, la fel ca țările să se focuseze pe ceea ce pot face cel mai bine - pe activitatea lor de bază.

Noțiunea de "*outsourcing*" este de origine anglo-saxonă, mai exact, vine din terminologia americană - "*outside resourcing*", cu sensul de a procura din exterior [11, p. 6]. Termenul a fost preluat în limbajul economic pentru a denumi situația, în care întreprinderea recurge la resurse externe pentru dezvoltarea activității sale. Menționăm că în limba română cu același sens se utilizează termenul de "*externalizare*". În literatura de specialitate există o mulțime de definiții ale conceptului de outsourcing. Mai jos sunt prezentate câteva dintre ele.

Gartner Group - companie ce efectuează cercetări și oferă consultanță în domeniul tehnologiilor informaționale, definește outsourcingul ca "o relație contractuală cu durata mai mare de un an, între o întreprindere și un furnizor, căruia aceasta îi cedează gestiunea unor, sau a tuturor activităților, din propriu sistem informatic" [63].

"Outsourcingul este un termen generic, ce poate fi utilizat pentru a descrie orice activitate de externalizare, pornind de la oferirea prânzului și serviciul poștei interne, până la procese mult mai evaluate pentru întreprindere, cum ar fi tehnologia informațională, administrarea sau logistica, ce devin gestionate de către un furnizor, capabil să asigure calitate și rezultate" - afirmă autorii F. Mangioni și F. Maiotti [11].

Societate transnațională "Koch Industries" abordează outsourcingul ca o "modalitate de aprovizionare din exterior, ce presupune 'cumpărarea' de componente, bunuri sau servicii prin subcontractare" [76].

Cercetătorul autohton Dr. S. Serduni consideră că outsourcingul reprezintă: transmiterea către un antreprenor extern a unor business-funcții sau părți a business-procesului companiei. Astfel, controlul asupra activității subdiviziunilor remise revin furnizorului de servicii. În consecință, se produce o restructurare a proceselor intracorporative și relațiilor externe ale companiei, fapt ce permite o mai rațională distribuire a fondurilor, eliberarea rezervelor interne, sporirea eficacității realizării funcțiilor de bază, diminuarea și controlul costurilor [36, p. 113].

Definițiile outsourcingului la fel ca și cele a consultingului pot căpăta diferite conotații în dependență de domeniul la care se referă, însă esența mereu rămâne neschimbată. Astfel S. Ciobanu și I. Lucian definesc externalizarea activităților bancare ca un angajament contractual în temeiul căruia o bancă transmite unei persoane terțe (din R.M. sau din străinătate), desfășurarea unor activități (efectuarea unor operațiuni) care, în mod normal, ar fi desfășurate (efectuate) de către bancă, pentru a asigura calitatea mai înaltă a serviciilor prestate, a reduce costurile și eficientiza activitatea [6, p. 139].

Până la urmă, toate aceste definiții se referă la delegarea unor activități, funcții sau componente ale business-procesului unui sub-producător, antreprenor extern sau unei întreprinderi specializate.

Dacă termenul de outsourcing este relativ nou, atunci conceptul de externalizare nu este o noutate absolută. Companiile au închiriat întotdeauna servicii din exterior pentru diverse tipuri de operațiuni interne, tocmai în scopul de a face față unor sarcini, pe care nu le-ar fi putut realiza cu același succes pe cont propriu [152, p.12].

Mulți cercetători leagă apariția outsourcingului cu dezvoltarea tehnologiilor informaționale. Se consideră, că managerii IT au fost primii care au marcat și au aplicat outsourcingul în activitățile legate de programare, administrarea rețelelor și suportul sistemelor informaționale [54, p.3].

Conform altor surse, apariția outsourcingului datează cu anii 70 ai sec. XX și este în strânsă legătură cu industria de construcție a automobilelor. Motivul transmiterii activităților de deservire a procesului de producție spre exterior în industria automobilistică poate fi explicat printr-un rând de factori [103,p.8]:

- Procesul tehnologic complicat în producerea automobilelor;
- Costurile ridicate pentru reconstruirea liniilor de producere;
- Creșterea concurenței pe piața mondială în domeniul automobilistic;
- Procesul de globalizare a economiei;
- Creșterea cerințelor la calitatea producției.

Există de asemenea și o opinie, conform căreia, outsourcingul a apărut în domeniul companiilor juridice. Popularitatea rezolvării conflictelor de afaceri în judecată, necesitatea unei calificări și specializări înalte și, nu în ultimul rând, imensitatea subiectului, au creat o bază pentru crearea companiilor juridice independente. Aceste companii își extindeau în permanență gama de servicii, transformându-se în companii de consulting, iar apoi de outsourcing [49, p.19].

Totuși, externalizarea a început să se impună mai clar odată cu dezvoltarea industriei de procesare a datelor, iar apoi s-a extins în foarte multe domenii. Începând cu anii 1990 ai secolului XX conceptul de outsourcing a început să câștige popularitate, atunci când companiile au început să-și externalizeze masiv serviciile. Astăzi, aproape orice țară și organizație își externalizează o parte din activitățile sale [152, p.13].

Outsourcingul este larg răspândit în mediul contemporan de afaceri, pentru a înțelege de ce unele companii recurg la acest procedeu, vom analiza câteva dintre teoriile care cel mai des se utilizează pentru a explica decizia de externalizare [18, p.208]:

1) *Teoria costurilor tranzacționale* - permite de a explica decizia externalizării prin reconsiderarea analizei de optimizare a organizației prin recursul la integrarea pe verticală. Forma organizațională optimală pentru realizarea unei tranzacții trebuie să permită minimizarea costurilor de producție și de tranzacție. În general, există trei dimensiuni fundamentale ce caracterizează o

tranzacție, determinând forma organizațională optimală: incertitudinea, frecvența schimburilor și gradul de investiții specifice necesare pentru realizarea tranzacției. Aceste 3 caracteristici influențează comportamentul organizațional al agenților economici și costurile tranzacționale. În materie de outsourcing, putem menționa:

- Incertitudinea este legată de dependența clientului în raport cu prestatorul său. De asemenea, prin externalizare, clientul se expune la riscul pierderii controlului;
- Frecvența este asociată cu repetitivitatea sarcinilor și gradul lor de complexitate. Cu cât mai rentabile și mai puțin complexe sunt sarcinile, cu atât mai mult ele se pot înscrie în cadrul externalizării;
- Specificul activelor (materiale și nemateriale) este cea mai importantă dimensiune ce se referă la alegerea structurii de gestiune. El determină posibilitatea sau imposibilitatea reimplicării activelor în alt context economic, fără a afecta valoarea producției și deci de a le transfera la un alt agent economic care își va asuma realizarea tranzacției.

2) *Teoria instituțională*. Roberts și Greenwood analizează mediul instituțional evidențiind două tipuri de constrângeri:

- Constrângerile pre-conștiente: factorii pe care agenții economici nu îi percep, deoarece îi consideră evidenți (de exemplu ghidul de conduită);
- Constrângerile post-conștiente: agenții economici sunt conștienți de necesitatea schimbării și de factorii care condiționează soluția. Totodată presiunea împiedică orice schimbare (de exemplu o companie nu recurge la externalizare din cauza lipsei de referințe).

În fond, pe tot parcursul procesului, alegerea organizației este influențată de multiple constrângeri: cognitive, pre-conștiente, post-conștiente.

3) *Teoria resurselor și cunoștințelor* - permite de a explica apelarea la outsourcing ca la un mijloc de optimizare a utilizării resurselor și recurgerea la complementaritatea ofertei prestatorilor externi din momentul în care aceasta este considerată mai performantă decât prestația internă. Problematika gestiunii competențelor este plasată în centrul atenției întreprinderii odată ce apare întrebarea privind gestiunea reintegrării funcției externalizate.

Resursele se consideră a fi toate activele, capacitățile, procesele organizaționale, atribuțiile firmei, informațiile, cunoștințele, controlate de o firmă, care îi permit de a concepe și a valoriza strategiile susceptibile să sporească eficiența sa. În ce privește competențele, este vorba de ansamblul resurselor individuale și colective ce permit realizarea unei activități compuse din deprinderi organizaționale sau care reprezintă un proces. Aceste competențe vor fi strategice dacă

ele se află la baza unui avantaj concurențial și dacă sunt durabile, dificil transferabile. În contextul externalizării, această teorie permite [16, p. 287]:

- Justificarea outsourcingului prin intermediul transferului către un prestator al competențelor considerate nestrategice în scopul concentrării resurselor asupra competențelor strategice;
- Elucidarea necesității de a dezvolta noi competențe considerate strategice, care permit de a conduce relația cu prestatorul din cauza incomplexității contractelor, în special crearea resurselor și competențelor necesare reintegrării funcțiilor.

Externalizarea se poate face atât prin apelarea la companiile situate în cadrul aceleași piețe - *onshore*, în piețele apropiate din punct de vedere geografic sau cultural - *nearshore*, sau în străinătate - *offshore*. În literatura de specialitate sunt întâlnite și alte noțiuni care au tangență nemijlocită cu procesul de outsourcing [81, p.9]:

- *Smartshoring* - alegerea celei mai bune variante pentru outsourcing;
- *In sourcing* - atunci când se utilizează resurse interne din întreprindere, fiind exclusă recurgerea la surse externe (outsourcing - atunci când se utilizează în exclusivitate doar resurse externe);
- *Out-tasking* - este o formă de externalizare în care nu este obligatorie furnizarea echipamentelor;
- *Offshoring* - reprezintă realocarea proceselor de afacere către o locație care implică costuri mai mici, de obicei în afara țării. El poate fi întâlnit atât în zona producției, cât și cea a serviciilor;
- *Offshore outsourcing* este o practică ce constă în angajarea unei companii externe, pentru a înlocui anumite funcții ale afacerii, într-o altă țară decât în cea în care produsul va fi vândut sau consumat. În limba română echivalentul acestei noțiuni este - *delocalizarea*.

Noțiunile de mai jos sunt deseori confundate cu procesul de outsourcing, dar, în esența sa sunt concepte absolut diferite:

- *Downsizing* - această noțiune este des confundată cu outsourcingul, dar, de fapt, înseamnă micșorarea organizației prin reducerea numărului de angajați. Această reducere poate fi cauzată de apelarea la serviciile de outsourcing;
- *Spin off* - crearea de către companie a unei unități de afaceri. De obicei, unitatea nou creată are un alt gen de activitate decât compania de bază. Motivul creării poate fi diferit, inclusiv și cu scopul de a externaliza unele servicii de către compania de bază spre compania nouă;
- *Shrinking* - comprimarea, micșorarea organizației.

Conceptul de outsourcing se bazează pe teoria organizației virtuale și de rețea. Teoria iar mai apoi și practica managerială a anilor 1990, a demonstrat că pentru păstrarea competitivității firmei este necesară divizarea funcțiilor acesteia în primare și secundare, cu transmiterea ulterioară a celor din urmă unui specialist din exterior. Cu timpul, teoria a evoluat până la faptul că sunt transmise spre executare toate funcțiile companiei, inclusiv și a celor de bază.

Conceptul de outsourcing se reduce la câteva principii fundamentale [39, p.135]:

- Fiecare trebuie să se ocupe de lucrul său și să se concentreze numai asupra lui (din moment ce una sau mai multe funcții ale companiei au fost externalizate, beneficiarul serviciilor de outsourcing nu mai trebuie să se implice în executarea lor);
- Realizarea sarcinilor trebuie încredințată celui care reușește să o facă cel mai bine;
- Divizarea activităților duce la economia resurselor clientului și aduce venit executantului.

La sfârșitul secolului XX, în baza acestor principii, au început să se reorganizeze și să se creeze organizații, care externalizau toate sau practic toate funcțiile. Caracteristicile distinctive ale outsourcingului, datorită cărora acest concept nu poate fi considerat drept sinonim al achiziției de bunuri sau servicii, sunt prezentate în tabelul 1.2:

Tabelul 1.2. Caracteristicile distinctive dintre achiziția de bunuri/servicii și outsourcing

<i>caracteristici distinctive</i>	<i>BUNURI și SERVICII</i>	<i>OUTSOURCING</i>
esența afacerii/activității furnizorului	furnizorul din propria inițiativă produce mărfurile pentru vânzarea lor ulterioară pe piață.	furnizorul produce marfa sau acordă serviciul doar la comanda beneficiarului.
garanția venitului furnizorului	garanția vânzării mărfurilor și încasării profiturilor lipsește, deoarece este determinată de conjunctura pieței și de dorințele clientului.	beneficiarul garantează răscumpărarea mărfurilor și achitarea acestora în termeni prestabiliți.
tipul de bunuri/servicii	bunul/serviciul se produce în conformitatea cu specificul furnizorului și este standard pentru toți cumpărătorii.	bunul/serviciul este produs conform cerințelor tehnice ale beneficiarului.
destinația bunurilor/serviciilor	bunul/serviciul poate fi produs în scopul satisfacerii necesităților proprii sau în scopuri comerciale.	bunul/serviciul este destinat utilizării în scopuri comerciale de către beneficiar.
participanții tranzacției	participanții pot fi persoane fizice și juridice.	participanții pot fi doar persoane juridice, dacă compania delegă o sarcină unei persoane fizice, atunci este vorba despre relații de muncă.
mecanismul de formare a prețurilor	vânzătorul stabilește prețul bunurilor/serviciilor de sine stătător, iar în anumite cazuri acordă cumpărătorului reduceri de preț.	furnizorul acordă beneficiarului informații referitoare la costuri, după care, ei împreună stabilesc marja pentru bunurile/serviciile furnizorului.

Sursa: elaborat de autor în baza [152, p.14]

Caracteristicile distinctive enumerate mai sus sunt complexe. În literatura de specialitate se întâlnește o caracteristică mult mai simplă și ușor de înțeles: dacă beneficiarul este în stare să-și acorde serviciul sau să-și producă bunul de sine stătător, dar totuși acesta apelează din anumite motive la un terț - este vorba despre outsourcing. În cazul, în care beneficiarul din start nu poate să-și satisfacă necesitățile de sine stătător, atunci vorbim despre achiziția de bunuri sau servicii [136, p. 66].

Un exemplu caracteristic de companie, activitatea căreia se bazează pe sistemul de outsourcing, este STN "NIKE". Toată producția, vândută în lume sub marca NIKE, este fabricată de companii de outsourcing, preponderent din țările Asiei de Sud-Est. Sistemul de producție NIKE, permanent în perfecționare, se caracterizează printr-o flexibilitate înaltă. Sediul central NIKE se concentrează pe activitatea de pre-producere (cercetare și dezvoltare) și post-producere (marketing și vânzării), producerea fiind externalizată într-o proporție de 100%. Unul dintre factorii, care au determinat succesul NIKE, este conceptul de marketing al companiei. Pentru NIKE, reclama este la fel realizată de o companie de outsourcing - Wieden & Kennedy. Datorită eforturilor Wieden & Kennedy, brandul NIKE este unul dintre cele mai recunoscute branduri din lume [14, p. 14].

Tipurile și rațiunile outsourcingului. În literatura de specialitate se întâlnesc multiple clasificări ale procesului de outsourcing, în figura 1.1 de mai jos este ilustrată clasificarea după tipul proceselor externalizate:

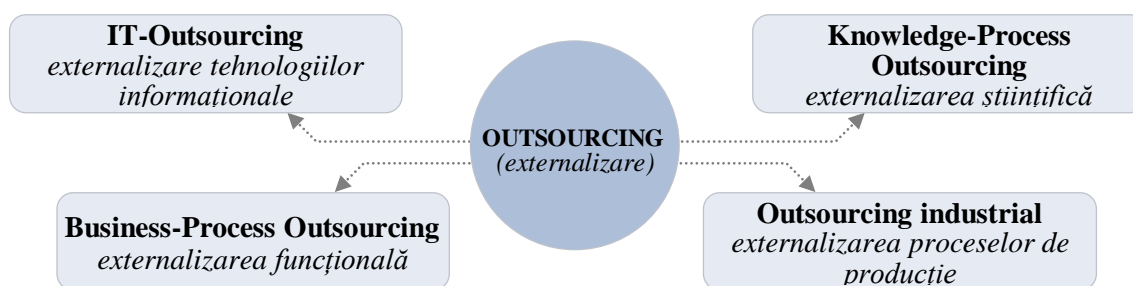


Figura 1.1. Clasificarea outsourcingului după tipul proceselor externalizate

Sursa: elaborată de autor

IT-Outsourcingul (ITO) presupune transmiterea parțială sau totală unei companii specializate a funcțiilor legate de tehnologiile informaționale, și anume:

- Programarea;
- Crearea și administrarea rețelelor;
- Planificarea, proiectarea și gestiunea sistemelor IT cu modernizarea lor ulterioară;
- Plasarea bazelor de date corporative pe serverele companiilor specializate etc.

Accesul la cunoștințele tehnice este principalul motiv, pentru care companiile apelează la IT outsourcing. Furnizorii serviciilor în domeniul IT investesc în permanență în tehnologii,

metodologii și personal. Departamentele din interiorul companiei-client rar pot corespunde unui asemenea nivel. Mai mult ca atât, este foarte costisitor să ții pasul cu inovațiile tehnologice și să le implementezi la momentul oportun, care are o uzură morală rapidă și care necesită un număr mare de specialiști [78].

Deoarece asigurarea securității datelor electronice este o preocupare constantă pentru conducerea oricărei companii, tot mai multe dintre acestea iau decizia de a apela în acest sens la firme specializate. Acestea din urmă se obligă să asigure și să mențină confidențialitatea, integritatea și disponibilitatea datelor firmei. De regulă, se apelează la companii de outsourcing atunci când compania este mică și nu are personal specializat sau când cheltuielile de menținere a personalului angajat în asigurarea securității sunt mari. În cazul, în care compania externalizează serviciul de securitate, se poate vorbi despre un OMSS (Operator de Management al Serviciilor de Securitate, din eng. MSSP - Management Security Service Providers), care va furniza atât serviciile de securitate IT, cât și managementul acestora. Majoritatea OMSS oferă o serie de servicii pentru o taxă lunară care implică un nivel de consultanță și control 24/7. Motivul externalizării serviciului de securitate IT este evident - costurile mari ale dezvoltării și menținerii unui sistem de securitate, inclusiv angajarea personalului specializat necesar pentru a gestiona politica de securitate a companiei [5, p.161].

Outsourcingul Business Proceselor (BPO) presupune transmiterea în afară spre executare a proceselor care nu formează esența afacerii, dar o deservesc:

- Evidența contabilă și auditul financiar;
- Activitățile de marketing și logistica;
- Gestiunea personalului etc.

Motivul principal pentru care companiile apelează la outsourcingul business proceselor este faptul că acesta le permite să se focalizeze pe activitatea lor de bază. Unele companii, externalizează departamente în întregime, cum ar fi, de exemplu, departamentul HR (*human resources - resurse umane*), ceea ce include recrutarea și evaluarea performanțelor personalului, calculul recompenselor. Această formă de externalizare (a departamentului HR în întregime) se întâlnește preponderent în companiile mari, decât în cele mici și mijlocii, deoarece este foarte greu de găsit o companie de outsourcing, care ar putea oferi toate serviciile ce țin de departamentul HR concomitent. Mai mult ca atât, compania în orice caz are nevoie de specialiști proprii, care să stabilească strategia în domeniul HR și să controleze activitățile firmei de outsourcing.

Majoritatea companiilor externalizează activitățile HR de front office, mai concret, recrutarea personalului și activități de perfecționarea acestuia. Cea mai simplă formă a unui astfel tip de outsourcing este externalizarea procesului de recrutare a personalului, prin care, compania

de outsourcing, de obicei, plasează anunțuri, efectuează examinarea inițială a candidaților și primul interviu. Există, desigur, și o variantă mai complexă, și, evident mai costisitoare. Compania de outsourcing studiază amănunțit compania din interior și doar apoi începe procesul de recrutare. Această schemă este efectivă în cazul, în care compania este în căutarea personalului cu abilități rare, sau pentru angajarea managerilor de top. În cazul personalului 'de rând', această formă de outsourcing nu are nici un rost [136, p. 65].

Outsourcingul de Producție sau *outsourcingul industrial* presupune transmiterea unei părți sau etape din procesul de producție unui sub-contractant. Acest tip de outsourcing se utilizează de companii atunci când costurile de producție sunt mai mari decât cele obținute prin apelarea la outsourcing [18, p. 210]. De asemenea, este posibilă înstrăinarea unor subdiviziuni proprii în favoarea altor companii și interacțiunea cu ele deja în cadrul schemei de outsourcing. Motivele pentru care companiile apelează la această formă de outsourcing sunt [36, p.115]:

- Outsourcingul de producție permite concentrarea asupra elaborării noilor produse și servicii;
- Flexibilitatea sporită - este mai simplu de restructurat procesul de producție și de diversificat gama produselor finite;
- Acest tip de outsourcing permite deplasarea afacerii pe piețele cu forță de muncă ieftină.

Outsourcingul de producție este cunoscut și sub denumire de subcontractare. Ca modalitate de organizare a producției, aceasta implică interacțiunea întreprinderii-client cu o rețea largă de furnizori specializați. Întreprinderea-client se ocupă numai de: (a) marketing și funcțiile-cheie; (b) cercetare-dezvoltare și proiectare; (c) asamblarea produsului final. Avantajele apelării la subcontractare sunt:

- Utilizatorul este scutit de funcțiile nestrategice și are posibilitatea de a investi mijloace pentru reutilizarea tehnică și de a achiziționa tehnologii avansate numai în sectoarele strict necesare;
- Deoarece utilizatorul se specializează în executarea unui număr redus de procese de producție, ei oferă prețuri mai joase, calitate înaltă și stabilitatea furnizărilor.

Drept exemplu de utilizare a outsourcingului de producție poate servi compania Toyota, care se ocupă numai de proiectarea, asamblarea și realizarea producției, majoritatea absolută a componentelor fiind fabricate de firme terțe, cel mai des întreprinderi mici.

Knowledge Process Outsourcing (KPO). KPO este cel mai vechi dintre toate tipurile de outsourcing și se referă în special la [109]:

- Cercetări în domeniul farmaceutic (pharmaceutical research and development);
- Cercetări legate de proprietatea intelectuală (intellectual property research);
- Redactarea conținutelor unice (content writing);

- Servicii în dezvoltarea bazelor de date (database development services) etc.

Externalizarea științifică se referă la contractarea unor servicii intelectuale de la terțe părți.

Există diferite modele de cercetare:

- Cercetări comune - în care două sau mai multe entități lucrează împreună;
- Cercetări în colaborare - când un grup de cercetători lucrează împreună dar reprezintă diferite ramuri ale științei;
- Externalizarea completă - când o entitate efectuează cercetări în folosul alteia.

În unele domenii ale științei, există premise specifice pentru outsourcing. De exemplu, în domeniul medico-farmaceutic, prin externalizarea științifică se reduce timpul necesar pentru dezvoltarea și plasarea pe piață a unui nou medicament, sunt satisfăcute cerințele privind gradul înalt de complexitate și volumul sporit de date de la testările clinice, se extind posibilitățile de recrutare a pacienților pentru testări [7, p. 34].

O altă formă de clasificare a outsourcingului, este clasificarea după gradul de externalizarea a business-proceselor (figura 1.2):

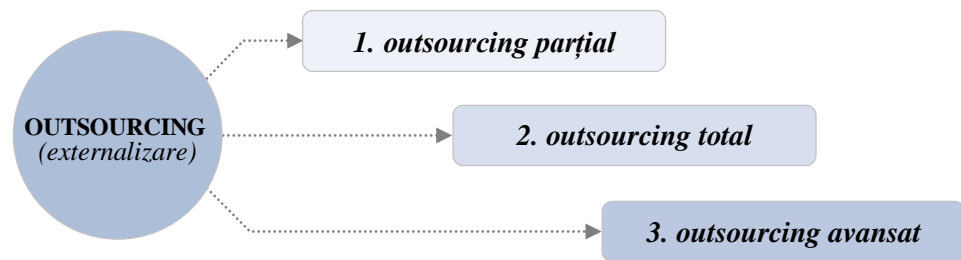


Figura 1.2. Clasificarea outsourcingului după gradul de externalizare

Sursa: elaborată de autor

Outsourcingul parțial presupune transmiterea unui anumit grup de funcții dintr-un business-proces unei entități terțe sau crearea unei diviziuni/filiale pentru realizarea acestui scop. Această formă de outsourcing permite companiilor partenere să-și micșoreze riscul de eșec pe piață, în acest caz, cheltuielile sunt repartizate între acestea. Companiile externalizează și noile forme de business, care se dezvoltă mult mai repede, dacă sunt externalizate.

Exemplu: Nokia are două entități de afaceri : Nokia Mobile Phones - una dintre cele mai mari companii de producere a telefoanelor mobile din lume, și Nokia Networks - principalul producător a echipamentelor pentru rețelele de telefonie fixă și mobilă. Nokia are un centru propriu de cercetare - Nokia Research Center. În 1998, Nokia a creat o nouă entitate de afaceri - Nokia Venture Organization, scopul căreia este de a dezvolta și testa idei noi de business. Unitățile de bază ale companiei Nokia (Nokia Networks, Nokia Mobile Phones) permit companiei de outsourcing - Nokia Venture Organization - de a crea noi afaceri, care nu se încadrează în strategia

companiei. Dar, odată cu crearea unui produs nou, care are cerere pe piață, unitatea de afaceri este mutată în cadrul companiei de bază, adică Nokia Networks sau Nokia Mobile Phones.

O cauză importantă, care determină companiile să-și lărgească cooperarea tehnico-științifică, utilizând separarea sau entități terțe, este gradul de risc pe care îl au investițiile în cercetările științifice și dezvoltarea experimentală. Crearea unui nou produs parcurge în mediu 5-8 etape, uneori mai mult. La prima etapă, atunci când conceptul tehnic există doar în formă de idee, încă nu este clar dacă realizarea acestuia va fi rentabilă. La a doua etapă, când se creează mostrele produsului, caracteristicile acestora pot fi inferioare așteptărilor, să nu fie rentabile din punct de vedere economic sau să cedeze produselor deja existente pe piață. La a treia etapă se încearcă de a atinge nivelul economic de eficiență a bunurilor tradiționale. Numai după ce această încercare va fi una de succes, compania are garanția că acest produs va fi unul rentabil. Dar acest rezultat nu este întotdeauna obținut. În această perioadă de timp poate avea loc modernizarea produsului tradițional sau chiar poate apărea un produs nou - mai rentabil. Astfel, compania care s-a ocupat de dezvoltarea și realizarea ideii, a lucrat în zadar. Plus la cele menționate mai sus, la începutul cercetărilor nu este încă clar dacă ideea tehnico-științifică este realizabilă în practică sau nu. Din această cauză adesea cercetările sunt oprite cu mult timp înainte de etapa finală. Astfel, riscul de investiție în cercetările tehnico-științifice este cu mult mai mare decât investițiile în producție.

Adesea, companiile transmit operațiunile de outsourcing filialelor, pentru că experiența acumulată de acestea în anumite domenii de producție, permite de a obține beneficii. De exemplu, General Motors - unul dintre cel mai mari producători de automobile din lume - pentru a rezolva problemele în domeniul automatizării producției, a creat o filială Electronic Data System. General Motors a efectuat de sine stătător lucrări de automatizare a producției și anume a creat o linie robotizată de vopsire a automobilelor și de instalare a parbrizelor. General Motors a cheltuit 40 mlrd USD pentru această linie, însă din cauza unor erori tehnice, roboții adesea se vopseau unii pe alții și scăpau parbrizele în saloanele automobilelor. În consecință, compania a fost nevoită să angajeze lucrători, care aveau grijă de roboții ieșiți din funcțiune. Electronic Data System s-a angajat să rezolve toate problemele de automatizare a proceselor pentru General Motors.

Outsourcingul total subînțelege transmiterea integrală a unui sau mai multor business-procese unor entități terțe. Exemplu: Microsoft a externalizat în totalitate procesul de training al personalului unuia din clienți săi. Trainingul trebuie realizat pentru sute de produse ale companiei în aproximativ 1000 de centre din întreaga lume ceea ce reprezintă o sarcină destul de dificil de realizat. Microsoft a găsit o soluție eficientă - a externalizat procesul de training, asigurând compania de outsourcing cu toate materialele necesare pentru training. Aceasta din urmă

îndeplinește toate funcțiile administrative, efectuează deservirea clienților, editează materiale pentru trening și gestionează procesul de trening contra plată.

Outsourcingul avansat - beneficiarul transmite toate sau aproape toate business-procesele către companii de outsourcing, concentrându-se doar pe îndeplinirea funcțiilor de gestiune. Exemplu: conform unor surse, STN "APPLE" a transmis circa 70% din operațiile de producție companiilor de outsourcing. Apple a externalizat chiar și majoritatea activităților de bază, inclusiv operațiunile de marketing, de care actualmente se ocupă Regis McKenna, cea din urmă a asigurat creșterea mărcii comerciale Apple până la 100 mln USD în condițiile în care Apple Computer deținea un staff format din câțiva angajați și un buget de doar 1 milion USD [140, p.52].

De asemenea, outsourcingul poate fi clasificat și în funcție de proveniență:

Outsourcing intern - presupune constituirea de unități operative, aflate sub controlul direct al întreprinderii, dar din punct de vedere strategic și economic acestea dispun de autonomii (este vorba de crearea propriilor centre de profil). Aceste unități se înființează pentru a servi prioritar necesitățile interne. Totuși, atunci când capacitatea productivă este superioară față de nevoile interne, ele pot să se extindă și în exterior. Această formă de outsourcing poate fi adaptată dacă se întrunesc următoarele condiții:

- Externalizarea către terți cere investiții importante din partea întreprinderii beneficiare, mai mari decât crearea propriilor subdiviziuni;
- Activitățile externalizate sunt de o înaltă valoare strategică iar întreprinderea are interesul de a menține controlul asupra lor;
- Activitățile externalizate au efecte benefice asupra altor activități de relevantă valoare strategică din interiorul întreprinderii (cu activitățile de bază spre exemplu);
- Întreprinderea are interesul de a investi direct în resurse și competențe ce se referă la activități care în viitor vor avea un rol important pentru competitivitatea sa în afaceri.

Outsourcingul extern - prevede recurgerea la furnizorii de outsourcing externi și independenți. Această formă de externalizare este aplicabilă în următoarele circumstanțe [140, p.53]:

- Activitățile externalizate nu au o importanță strategică pentru competitivitate iar întreprinderea nu dispune de competențele necesare și nu este interesată să le achiziționeze;
- Activitățile externalizate sunt de o înaltă valoare strategică, dar competențele care le susțin nu pot fi reproduse sau imitate de către întreprindere;
- Întreprinderea intenționează să externalizeze procese către partenerii externi, care sunt lideri într-un domeniu specific de activitate.

În concluzie, scopul externalizării anumitor servicii din cadrul unei organizații către specialiști din diverse domenii are ca obiectiv general eficientizarea ideii de afacere. Un prim beneficiu al procesului de outsourcing este optimizarea costurilor. Din acest atu de bază derivă și alte avantaje, precum ar fi acela că, odată cu reducerea costurilor, rămân mai multe resurse financiare pentru investiții ulterioare sau pentru extinderea afacerii. Odată cu externalizarea serviciilor de contabilitate, recrutare sau IT unei firme specializate, utilizatorul serviciilor de outsourcing va putea să se concentreze exclusiv pe domeniul sau de activitate. Așa cum am punctat încă din debutul acestui paragraf, conceptul de outsourcing s-a cristalizat și din necesitatea de încredința executarea unor sarcini specifice profesioniștilor, oamenilor abilitați să le realizeze la cel mai înalt nivel. Faptul că tot mai multe companii apelează la acest model de business reprezintă mai mult decât un semn că outsourcingul este o alternativă viabilă de luat în calcul.

1.3. Activitatea de consultanță și outsourcing ca procedeu de dezvoltare a capitalului intelectual al întreprinderii

Evoluția societății informaționale ca societate a cunoașterii este condiționată decisiv de prezența unor organizații inteligente, cu capacități avansate de gestionare a competențelor ca surse de performanță. Totodată chiar și cele mai competitive organizații, adesea întâmpină dificultăți la monitorizarea și aplicarea neîntârziată a celor mai recente inovații tehnologice sau procedee manageriale. În aceste condiții, consultingul și outsourcingul contribuie substanțial la ameliorarea gestiunii activelor intelectuale și formarea sistemului de management al cunoștințelor din cadrul întreprinderilor-beneficiare de servicii de consiliere.

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

Adâncirea continuă a interdependențelor între state, transformarea economiei într-o economie informațională bazată pe cunoaștere a cauzat intensificarea mediului concurențial și a competitivității întreprinderilor. Cercetătorii D. Archibugi și B. Ake Lundvall definesc mediul economic contemporan ca fiind o economie dominată de influențe globale și de viteza, adesea în timp real, a comunicațiilor și informațiilor. Ei consideră că trăsăturile sale de bază sunt

globalizarea și digitalizarea, caracterizate prin conferirea de intangibilitate tranzacțiilor internaționale atât comerciale cât și celor ce țin de investiții directe.

În opinia savanților contemporani, economia bazată pe cunoaștere reprezintă un tip deosebit de economie care s-a delimitat ca rezultat a generalizării unei analize economice centrate pe informație, cunoștințe dar și modalitățile de gestiune a acestora. Introducerea în circuit a termenului "*economia cunoașterii*" a fost realizată preponderent de către directorul de marketing și gestiune a cunoștințelor al societății transnaționale de consultanță "Booz & Company" - Thomas A. Stewart, care a delimitat faptul că: "economia bazată pe cunoaștere are în vedere, dat fiind că este o economie, banii în contextul cumpărării, producerii și vinderii cunoștințelor". Economia cunoașterii se bazează pe capitalul intelectual, cunoștințele având importanță atât pentru firmele cu un nivel tehnic scăzut, cât și pentru firmele focalizate pe tehnologii de vârf [29].

O abordare mai amplă a economiei cunoașterii a fost propusă de economiștii români Dr. L. Nicolescu și Dr. O. Nicolescu: "economia bazată pe cunoștințe se caracterizează prin transformarea cunoștințelor în materie primă, capital, produse, factori de producție esențiali ai economiei și prin procese economice în cadrul cărora generarea, vinderea, cumpărarea, învățarea, stocarea, dezvoltarea, partajarea și protecția cunoștințelor devine predominante și condiționează decisiv obținerea de profit și asigurarea sustenabilității economiei pe termen lung". Această variantă de definire a economiei bazate pe cunoaștere indică rolul și funcțiile economice pe care le au cunoștințele în cadrul proceselor economice; precizează tipurile de transformări la care sunt supuse cunoștințele în cadrul circuitului economic; statuează relațiile de condiționalitate ce există între obținerea de performanță economică și asigurarea sustenabilității economiei, pe de o parte, și derularea ansamblului proceselor de tratare a cunoștințelor și de utilizare a capitalului intelectual, pe de altă parte [2, p. 11].

Reieșind din definițiile de mai sus, putem deduce că importanța capitalului intelectual în economia actuală și societatea cunoașterii, bunurile intangibile precum sunt cunoștințele și managementul informației și al cunoașterii devin noul nucleu al dezvoltării economice, deoarece impactul activelor fixe este net inferior impactului susținut de capitalul intelectual și cunoaștere.

Atenția acordată conceptului de capital intelectual a apărut odată cu sesizarea diferențelor semnificative dintre valoarea de piață a unei companii și valoarea netă contabilă. Această sintagmă îi este atribuită economistului american John Kenneth Galbraith care sugerează că capitalul intelectual înseamnă mai mult decât cunoștințe sau intelect pur, acesta mai înseamnă - *acțiune*. Astfel, capitalul intelectual reprezintă o modalitate de creare a valorii și o resursă în sensul tradițional. Nu este de ajuns să avem într-o organizație oameni cu o capacitate intelectuală deosebită, dacă aceste resurse nu sunt folosite în mod adecvat în procesul de creare a valorii. În

teoria economică clasică, capitalul este unul dintre cei trei factori de producție, pe lângă pământ și muncă, el se referă în special la clădiri, echipamente, utilaje etc., care sunt folosite la producerea altor bunuri. Astfel, capitalul intelectual este un termen care se aplică pentru a semnala prezența unui altfel de capital, diferit de activele fixe și cele financiare [37].

Foarte mulți autori au încercat să surprindă în câteva cuvinte esența conceptului de capital intelectual. Conform lui T.A. Stewart pe care l-am citat ceva mai sus, capitalul intelectual este un "material intelectual - cunoștințe, informații, proprietate intelectuală, experiență, care pot fi folosite pentru a crea bogăție". În aceeași direcție se încadrează și definițiile date de Hugh MacDonald: "cunoștințe care există într-o organizație și care pot fi folosite pentru a crea avantaj competitiv" și de Leif Edvinsson: "cunoștințe care pot fi convertite în valoare". Este vorba de un potențial intelectual, constituit din cunoștințe în diferite forme, care are capacitatea de a se transforma în cadrul proceselor tehnologice și manageriale într-o serie de elemente operaționale, active, creatoare de valoare, care să fie integrate în produsele finale atât materiale, cât și imateriale ale unei companii.

Însă aceste definiții sunt destul de vagi pentru a fi de ajutor managerilor. David Klein și Laurence Prusak încearcă să surprindă o imagine mai pragmatică asupra capitalului intelectual. Ei consideră capitalul intelectual ca fiind "material intelectual care a fost formalizat, capturat și utilizat pentru a produce un activ de o valoare mai mare". Prin urmare, un inginer cu un mare potențial intelectual, dar care este izolat într-un birou, făcând lucruri de rutină, un raport pierdut pe biroul șefului sunt "*materiale intelectuale*", dar nu sunt și "*capital intelectual*", întrucât nu au fost utilizate.

Capitalul intelectual al întreprinderii poate fi evaluat prin diferite metode, cea mai simplistă metodă fiind dată de diferența dintre valoarea de piață a unei companii și valoarea totală a bunurilor acesteia [94]. În momentul de față există companii a căror valoare de piață depășește semnificativ (în unele cazuri de zeci de ori) valoarea totală a activelor fixe, ceea ce denotă o investiție în capitalul intelectual, prin programe de formare a personalului, printr-o politică managerială orientată către dezvoltare și nu numai. Prin urmare, putem afirma că în zilele noastre capitalul intelectual începe să fie apreciat din ce în ce mai mult. Motivația de a majora potențialul capitalului intelectual al întreprinderii, deseori prin apelarea la consultanți externi, are la bază două direcții diferite: prima direcție este orientată către nevoia de creștere și dezvoltare a companiilor și, totodată, de sporirea competitivității pe piață, folosindu-se de avantajele date de valorificarea activelor intangibile. Cea de-a doua direcție este legată de dorința companiilor de creștere a succesului, datorită investițiilor în capitalul intelectual [12].

Dr. Karl-Erik Sveiby profesor la Hanken Business School din Helsinki a structurat capitalul intelectual al întreprinderii în trei componente de bază [2, p. 19]:

- *Capital uman* - este format din cunoștințele, abilitățile, competențele și valorile morale ale angajaților întreprinderii, care de facto se află mai degrabă în proprietatea lor personală decât a firmei în care își desfășoară activitatea;
- *Capitalul structural/organizațional* - ține de eficiența capitalului uman și include structurile organizaționale, cunoștințele organizaționale, rutinele organizaționale, procedurile interne, cultura organizațională și obiectele proprietății intelectuale. Acest capital rămâne în organizație atunci când angajații o părăsesc, devine proprietate ei și poate fi obiect al operațiunilor de vindere-cumpărare.
- *Capitalul relațional* - este dat de loialitatea clienților pentru produsele companiei, de acumularea și actualizarea informațiilor privind clienții, furnizorii și concurenții. El se manifestă în branduri, mărci comerciale, imaginea companiei, canalele de distribuție.

Componentele capitalului intelectual interacționează și se completează reciproc. Capitalul uman este sursa primară a inovațiilor și modernizărilor. Capitalul structural prin transferul de cunoștințe de la angajat la organizație reduce dependența organizației de capitalul uman. Iar grație bazei de clienți și a organizării deservirii individualizate și a concentrării datelor cu privire la clientelă firmele obțin avantaje competitive importante față de concurenții săi. Este de menționat că principiul propus de K. Sveiby a fost preluat și acceptat atât de cercetătorii teoreticieni, cât și de cei practicieni.

Tot mai mult teren câștigă modelul de business în care schimbul de informații, comerțul cu bunuri și servicii, tranzacțiile internaționale, trec într-o dimensiune virtuală. Gestiunea și automatizarea acestor afaceri evoluează extrem de rapid grație sistemelor informatice moderne. Prin urmare, cunoștințele devin - cel mai important factor al competitivității [40, p. 41].

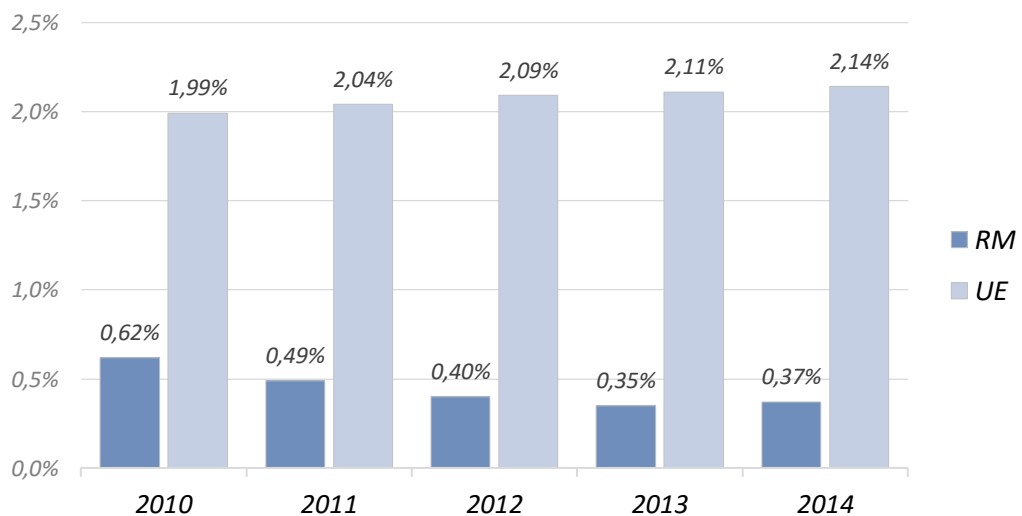


Figura 1.3. Finanțarea științei și inovațiilor în RM și UE

Sursa: elaborată de autor în baza [8], [95].

La nivelul statelor membre a Uniunii Europene, cota parte a resurselor alocate pentru cercetare, inovare și dezvoltare este în continuă creștere, în țări ca Danemarca, Suedia, Finlanda și Germania acest indice depășește pragul de 3% din PIB, cu regret constatăm că în Republica Moldova situația este diametral opusă, indicatorul fiind într-o continuă descreștere (*figura 1.3*).

Utilizarea cunoștințelor la nivel mondial a devenit una din principalele surse de dezvoltare economică și de creștere a competitivității naționale. Dacă țările în dezvoltare vor utiliza selectiv acest volum imens de cunoștințe, vor investi în capitalul uman, în tehnologii informaționale relevante și instituții eficiente, ele vor profita de noile oportunități deschise de economia cunoașterii, ceea ce a fost demonstrat de experiența Irlandei, Singapore, Chinei și Indiei.

În anul 2004, prin programul "Cunoștințe pentru Dezvoltare", Banca Mondială a lansat *Indicele Economiei Cunoașterii (KEI, Knowledge Economy Index)*, a cărui scop a fost de a evalua capacitatea țărilor de a crea, utiliza și difuza cunoștințe și de a aprecia nivelul lor de pregătire de tranziție spre economia bazată pe cunoaștere. Indicele a fost construit în baza *Metodologiei Evaluării Cunoștințelor (KAM, Knowledge Assessment Methodology)*, care cuprinde un set din douăsprezece indicatori-cheie, grupați în patru piloni principali [2, p. 103]:

- *Pilonul regimului economico-instituțional* denotă existența stimulentele pentru utilizarea eficientă a cunoștințelor și crearea unor cunoștințe noi dar și dezvoltarea antreprenorialului;
- *Pilonul educației* indică nivelul de instruire a populației și posedarea de către acesta a competențelor necesare creării, difuzării și utilizării cunoștințelor;
- *Pilonul inovației* reflectă nivelul de dezvoltare a sistemului inovațional care cuprinde companii inovaționale, centre de cercetare, universități, experți independenți (consultanți);
- *Pilonul TIC* denotă în ce măsură infrastructura info-comunicațională contribuie la difuzarea și procesarea eficientă a informațiilor.

Datele ultimului studiu realiza în anul 2012, denotă supremația tarilor europene nordice, pe poziția întâi s-a plasat Suedia cu 9,43 puncte, urmată de Finlanda cu 9,33 puncte și Danemarca 9,16 puncte. Germaniei i-a revenit poziția a opta cu 8,9 puncte, iar pozițiile SUA, ca primă economie mondială, s-au înrăutățit, coborând în clasament de pe locul întâi în 1995 pe locul douăsprezece în 2012. Totuși SUA rămân a fi foarte puternice la pilonul inovații, cu cele mai multe brevete înregistrate (scorul 9,93) și cu cele mai multe articole publicate în reviste științifice și tehnice (scorul 9,1) [114].

Conform indicatorului KEI, Republica Moldova se plasează pe locul 77 în lume (scorul 4,92), fiind depășită substanțial de către alte state din regiune precum: Belarus (locul 59, scorul 5,59), Ucraina (locul 56, scorul 5,73), România (locul 44, scorul 6,82).

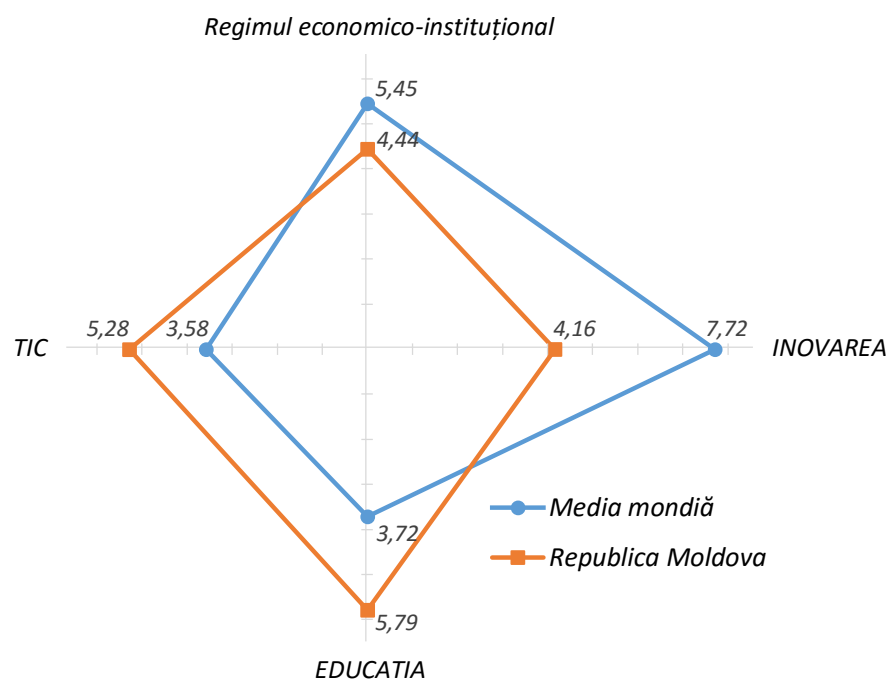


Figura 1.4. Indicele Economiei Cunoașterii în R.M. (KEI), 2012
Sursa: [114], [2, p.110].

Analizând figura 1.4, putem observa că pilonul Educație și pilonul TIC din Republica Moldova a demonstrat în 2012 un scor mai ridicat decât media mondială cu 156% și 147% respectiv. Însă pozițiile ocupate la pilonul Regimul economico-instituțional și pilonul Inovare o dezavantajează, ele reflectând 81% și 54% respectiv din media mondială, deci cea mai vulnerabilă poziție, conform indicatorului KEI, o avem la pilonul Inovare. Dacă examinăm situația sub aspect dinamic, Indicele Economiei Cunoașterii în Republica Moldova a diminuat de la 5,07 în 1995 până la 4,93 în anul 2012. Acest moment denotă existența condițiilor defavorabile pentru constituirea economiei bazate pe cunoaștere în Republica Moldova și necesitatea elaborării unor politici eficiente de ameliorare a situației în domeniul creării, difuzării și utilizării cunoștințelor. La nivel de întreprinderi, aceste constrângeri pot fi eliminate prin constituirea unui sistem de management al cunoștințelor apelând la serviciile specialiștilor din sfera consultingului, procedeu ce va fi analizat și descris în a doua jumătate a paragrafului [2, p. 109].

Sistemul economiei bazate pe cunoaștere nu se reduce doar la cunoștințe. Toate noțiunile pe care știința economică le-a determinat drept elemente ale activității economice se mențin. Ceea ce se modifică este ponderea lor în cadrul ciclului economic și, parțial, natura și modalitatea lor de manifestare, în condițiile în care cunoștințele și procesele axate asupra lor obțin, de regulă un rol decisiv. Modificarea structurii costurilor de producere prin creșterea însemnătății capitalului intelectual și a capacității lui de a învăța și de a se adapta la condițiile dinamice a pieței constituie un factor ce poate influența dramatic competitivitatea întreprinderii.

Instaurarea barierelor de tip vamal, financiar, informațional reprezintă una din formele clasice a strategiei concurențiale la nivel internațional pe larg aplicată și în prezent. Deși actuală, în contextul unei economii bazate pe cunoaștere, această strategie cu siguranță va suferi transformări evoluând treptat. Companiile de succes care își doresc o dezvoltare dinamică în viitor, nu mai pot conta în egală măsură pe instaurarea barierelor ca și în trecut, ci trebuie să se axeze pe mărirea vitezei de reacție la schimbările pieței și anticiparea evoluției ei [40, p. 40]. Această idee este perfect reliefată de către corporația transnațională specializată în consultanță McKinsey & Company care remodelează înțelesul comun al competitivității prin următoarea teză: "strategia trebuie bazată pe o viziune largă - concentrată la crearea unui tablou amplu, multicolor, compus din prezent și viitor, ce oferă angajaților companiei o libertate și o flexibilitate considerabilă pentru căutarea de noi oportunități" [145].

Valoarea și importanța factorilor de producție tradiționali precum sunt resursele naturale și forța de muncă necesară pentru prelucrarea acestora în condițiile economiei informaționale sunt în descreștere, însemnătatea acestora fiind preluată de noi factori precum sunt: cercetarea, inovarea, know-how, tehnologiile informaționale, care treptat capătă o prezență din ce în ce mai simțitoare pe piață. În prezent, prețul bunurilor sau serviciilor comercializate include în sine nu doar manopera și materia primă folosită nemijlocit în procesul de producție dar și cheltuielile pentru lansarea produsului pe piață, ne referim aici la externalizarea serviciilor de marketing, cercetare, plăți către titularii drepturilor de proprietate intelectuală sau a diferitor forme de licențiere. Deci, prețul și alte caracteristici ale produsului depind în mare măsură de componenta intelectuală ce a stat la baza elaborării produsului, cercetări realizate în trecut pentru atingerea beneficiilor viitoare (brevete, licențe, francize), factori de natură organizațional-structurală și de comunicare. Aspectele descrise mai sus, ne permit să constatăm o transformare a particularităților competitivității contemporane, precum și a faptului că în perioada de față, importanța activității de consultanță și outsourcing se datorează următoarelor precondiții [42, p. 42]:

- Apariția și aprofundarea specializării în sfera managementului;
- Decalajul dintre teoria managerială și activitatea practică de gestiune a întreprinderii;
- Procesele de globalizare și internaționalizare a businessului;
- Accelerarea progresului tehnico-științific și socio-economic care a condiționat necesitatea atragerii temporare a specialiștilor/consultanților din exteriorul companiilor pentru a asigura implementarea inovațiilor și racordarea organizațiilor la condițiile pieței;
- Externalizarea tot mai frecventă a business-proceselor întreprinderii către companii îngust specializate pe domenii de activități.

Acutizarea concurenței internaționale, obligă întreprinderile să-și actualizeze într-un mod prompt produsele, serviciile, tehnologiile aplicate, metodele de producție și strategiile de management. Principalul avantaj competitiv al companiei devine calitatea managementului capitalului uman, utilizarea practicilor moderne de gestiune a afacerii, viteza de reacție la schimbările mediului economic, activitățile de marketing a firmei căpătând astfel o nouă dimensiune ce trebuie să ia în considerare incertitudinea și schimbarea rapidă a preferințelor consumatorului. Pe de altă parte, odată cu globalizarea fluxurilor comerciale și financiare, gestiunea lor se complică substanțial față de trecut. Tot mai multe mijloace bănești sunt alocate pentru asigurarea riscurilor tranzacțiilor internaționale sau pentru protecția datelor. Complexitatea mediului concurențial, poate însemna că abilitățile și cunoștințele necesare pentru gestiunea întreprinderii nu întotdeauna pot fi dezvoltate în interiorul companiei, deseori acestea trebuie atrase din exteriorul ei [139].

O modalitate eficientă pentru soluționarea unor sarcini similare poate servi procedeul de atragere a specialiștilor externi sau de externalizarea a business-proceselor întreprinderii. În prezent, consultanță și outsourcingul înregistrează un trend ascendent semnificativ pentru dezvoltarea economiei bazate pe cunoaștere, de facto reprezentând două domenii de activitate distincte ele sunt parte integrantă a aceleiași sfere - industria serviciilor intelectuale. *În fond, consultanța presupune generarea de noi cunoștințe, caracterizată prin trecerea cunoștințelor de la consultant - la beneficiarul serviciului. Outsourcingul la fel implică generarea și utilizare de cunoștințe care contribuie la creșterea avantajelor competitive ale clientului, însă spre deosebire de consultanță, cunoștințele rămân în proprietatea furnizorului de servicii [42, p. 42].*

Accentuând diferențele între aceste două noțiuni, am dori să menționăm că spre deosebire de alte servicii pentru afaceri, *consultingul nu este doar o configurație a outsourcingului care pur și simplu atrage specialiști din exterior pentru a rezolva o sarcină. Consultanța constituie un serviciu de creare a unui produs fundamental nou, personalizat pentru beneficiar, legat de construirea unui sistem universal de management al cunoștințelor și competențelor în interiorul firmei-client. Obiectivul principal la elaborarea unui sistem de management al cunoașterii constă în asigurarea utilizării eficiente a cunoștințelor și abilităților pentru atingerea obiectivelor strategice, operaționale și tehnologice, precum și în menținerea unui nivel adecvat de competențe organizaționale și de informare care să corespundă mediului concurențial și aspirațiilor de dezvoltare a companiei. În condițiile actuale, caracterizate prin globalizare, concurență și dinamism, succesul unei firme depinde de capacitatea ei de a învăța din interacțiunile sale cu mediul, de dinamica sa internă, experiența altor firme, de cunoștințele și abilitățile angajaților săi. Celebra sintagmă a lui Francis Bacon - "knowledge is power (din latină: ipsa scientia potestas*

est)" a devenit mai actual ca oricând, ea putând fi suplinit cu afirmația lui Laurence Prusak: "nu există nici un alt avantaj sustenabil decât ceea ce o firmă știe, cum poate utiliza ceea ce știe și cât de repede poate utiliza ceva nou". Ca urmare, devine actuală și necesară valorificarea procesului de cunoaștere organizațională, ceea ce poate fi realizat prin aplicarea conceptului de management al cunoștințelor/cunoașterii.

Dr. Paul Quintas profesor la "Open University Business School" a menționat că managementul cunoștințelor reprezintă un proces organizațional care permite colectarea, structurarea, integrarea și difuzarea cunoștințelor membrilor organizației în scopul majorării eficacității organizaționale. Managementul cunoștințelor/cunoașterii contribuie substanțial la îmbunătățirea gestiunii activelor intelectuale a firmei iar supozițiile care stau la baza elaborării sistemului de management al cunoașterii sunt următoarele [186]:

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

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

un șir de particularități individuale, devin subiective și de regulă sunt transmise incomplet, fie pe măsura eficacității de conlucrare din perioada de trening, fie în limita în care aceste cunoștințe pot fi sistematizate.

3. *Utilizarea eficientă a cunoștințelor depinde de calitatea anturajului social din cadrul întreprinderii.* Aspirația spre utilizarea cât mai eficientă a cunoștințelor în interiorul companiei necesită multiplicarea relațiilor interpersonale și comunicative între angajați, dezvoltarea încrederii și înțelegerii reciproce, edificarea unui sistem de valori și principii comportamentale care vor crea premise pentru conlucrarea și consolidarea personalului. Relațiile dintre angajați pot fi susținute prin instituirea unor rețele sociale în interiorul firmei. În sine aceste rețele prezintă un instrument de schimb permanent de cunoștințe și competențe între angajați. De asemenea, ele mai au menirea de a asigura o racordare dintre personal și managementul firmei în ceea ce privește motivare, inspirarea și stabilirea obiectivelor strategice la toate nivelele întreprinderii.

4. *Între cunoștințe și obiectivele strategice există o interdependență strânsă.* Cunoașterea constituie un produs al gândirii umane și este strâns legată de intențiile individuale și colective ale societății de a înțelege raționamentul fenomenelor înconjurătoare, inclusiv a celor economice. În acest context, cunoașterea nu poate fi evaluată fără a fi considerate intențiile, obiectivele, experiența și modul de gândire a unei persoane sau grup de persoane în parte. O situație similară se observă și în domeniul cunoașterii organizaționale - cunoștințele au o influență semnificativă asupra formării obiectivelor strategice ale companiei. Obiectivele strategice stimulează procesele în rezultatul cărora sunt generate noi cunoștințe și competențe, iar acestea la rândul lor, influențează mutual crearea obiectivelor strategice. Împreună, cunoștințele și obiectivele strategice conturează imaginea gândirii organizaționale a întreprinderii. În afara ariei gândirii organizaționale cunoștințe noi pot fi obținute doar printr-o cercetare sau restructurare a informațiilor existente, totuși în marea majoritate a cazurilor, reconfigurarea informației generează doar informații noi dar nu și noi cunoștințe. Din aceste considerente, în rezultatul revoluției tehnologice din sfera prelucrării informațiilor, însuși volumul de informații a înregistrat o creștere spectaculoasă, pe când creșterea volumului de cunoștințe a fost mult mai modestă.

5. *Managementul cunoștințelor este una din cele mai importante funcții ale businessului.* O bună parte din organizațiile contemporane au neajunsul de a nu conștientiza pe deplin măsură în care succesul în afaceri depinde de managementul cunoștințelor, continuând să utilizeze concepte depășite privitor la esența și natura cunoașterii. În special, o răspândire largă a primit viziunea conform căreia cunoștințele sunt generate exclusiv de acele unități și subdiviziuni ale întreprinderii care lucrează nemijlocit cu informații sau cunoștințe, de facto însă, know-how și procedeele inovative de gestiune a afacerii - nu sunt alt ceva decât elementele structurale ale managementului

cunoașterii. Diferite subdiviziuni specializate ale firmei elaborează cunoștințe sistematizate care pot fi utilizate și de alte subdiviziuni sau structuri ale companiei, totodată ele generează și cunoștințe nesistematizate, adică netransmisibile, care sunt utilizate doar în interiorul subdiviziunii emitente. În cazul lipsei sistemului de management al cunoștințelor, treptat se acumulează o cantitate însemnată de cunoștințe nesistematizate, ce nu pot fi preluate de către toate subdiviziunile companiei, prin urmare avem o gestiune slabă a cunoștințelor care diminuează competitivitatea firmei.

O deficiență aparte al întreprinderilor o constituie localizarea cunoștințelor. Ea poate fi descrisă elocvent prin exemplul uni angajat, presupus purtător al unor cunoștințe unice, extrem de importante, disponibilizarea acestui lucrător poate însemna un prejudiciu irecuperabil pentru întreprindere. Ceva similar se întâmplă și la nivelul subdiviziunilor, dacă cunoștințele nu sunt sistematizate și se concentrează doar într-o singură subdiviziune fără a fi răspândite, aceasta înseamnă în primul rând că cunoștințele nu sunt valorificate, iar în cel de-al doilea rând, mereu persistă riscul legat de plecarea experților-cheie din această subdiviziune, astfel creându-se perturbări pentru business-procesele întregii întreprinderi [42, p. 44].

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

Totodată, posedarea unui volum mare de cunoștințe nu garantează un avantaj concurențial incontestabil, deoarece cunoștințele se depreciază rapid, iar informația a devenit accesibilă pentru o categorie foarte largă de utilizatori. Ca urmare, principala sursă a avantajului concurențial devine capacitatea de a genera noi cunoștințe, iar principala sursă a venitului - transformarea noilor cunoștințe în plus valoare. În acest context, activitatea de consultanță în procesul de elaborare și implementare a unui sistem de management bazat pe cunoaștere este orientată spre [42, p. 45]:

- Creare rețelelor și canalelor de furnizare către angajați a informațiilor și cunoștințelor sistematizate din exteriorul întreprinderii prin apelarea la experți/consultanți, baze de date, cercetări și inovații efectuate în exteriorul firmei;
- Formarea sistemelor de instruire a personalului în corespundere cu obiectivele strategice și cerințele managementului cunoștințelor.
- Crearea unor mecanisme de interconectare și armonizare a fluxurilor cunoștințelor organizaționale precum și a obiectivelor strategice a firmei;

- Crearea unui proces activ de acumulare a cunoștințelor nesistematizate din interiorul companiei și transformarea acestora în cunoștințe sistematizate;
- Crearea mecanismelor de delocalizare/diseminarea a cunoștințelor organizaționale;

Altfel vorbind, unul dintre obiectivele majore urmărite de consultant pe durata implementării misiunii de consiliere constă în transformarea clientului său într-o organizație care învață (*din eng. learning organizations*), drept organizații/întreprinderi care învață pot fi considerate [2, p. 50]:

- Organizațiile care au capacitatea de a crea, dobândi și transfera cunoaștere, precum și de a-și schimba comportamentul astfel încât să reflecte noile cunoștințe dobândite;
- Organizațiile care învață din experiență, dezvoltă programe de perfecționare continuă, utilizează tehnici sistematice de soluționare a problemelor și transferă cunoașterea rapid și eficient către toate nivelurile și subdiviziunile incorporate;
- Organizațiile care facilitează perfecționarea profesională în rândul tuturor membrilor săi, sporind în așa mod capacitatea de a obține obiectivele strategice și/sau rezultatele scontate;

Pentru societatea economică contemporană este tipic ca organizațiile să se evalueze reciproc prin monitorizarea mediului lor ambiant, să urmărească liderii din domeniu, să învețe unele de la altele, să recurgă la imitare, să se confrunte între ele ori să se alieze în scopuri de creare și utilizare a noilor idei. În asemenea împrejurări, serviciile de consultanță și outsourcing constituie o sursă inepuizabilă de cunoștințe și informații ce oferă agenților economici acces la o gamă extinsă de alternative posibile de dezvoltare și de învățare din surse externe, dar și la etaloane de performanță cerute de mediul concurențial care este în continuă evoluție pe măsura avansării economiei cunoașterii. În această ordine de idei, **scopul** urmărit în prezenta lucrare, constă în *identificarea factorilor și a modalităților de dezvoltare a activității de consultanță și outsourcing internațional ca instrumente de formare a avantajelor concurențiale, la nivel național și internațional, în condițiile globalizării economice*. Pentru realizarea acestui scop, în capitolul 1 al tezei au fost abordate următoarele **obiective**:

- Aprofundarea investigațiilor științifice prin analiza aspectelor teoretice ale activității de consultanță și outsourcing în condițiile globalizării economice;
- Cercetarea trăsăturilor specifice ale activității de business-consulting ca un domeniu distinct de activitate;

Capitolul 2 și capitolul 3, vor fi axate preponderent pe reflectarea obiectivelor ce țin de:

- Determinarea factorilor de influență și tendințelor ce se manifestă pe piața internațională a serviciilor de consultanță;
- Analiza destinațiilor și tendințelor outsourcingului internațional în contextul crizei din anii 2008-2009 și în condițiile actuale;

- Realizarea unui studiu în vederea evaluării situației pe piața autohtonă a serviciilor de consultanță, avantajelor și limitelor pieței respective;
- Formularea previziunilor estimative privind evoluția pieței serviciilor de consultanță din Republica Moldova pentru perioada anilor 2016-2020;
- Identificarea căilor de valorificare a oportunităților outsourcingului internațional în Republica Moldova ca domeniu specific de activitate a consultingului.

1.4. Concluzii la capitolul 1

1. Sporirea complexității, dar și a incertitudinii mediului de afaceri, de rând cu procesul de globalizare economică, înaintea cerințe riguroase față de agenții economici, aceasta fiind una din cauzele majore a creșterii rolului inovațiilor tehnologice în special la gestiunea, asigurarea și menținerea competitivității țărilor și realizarea obiectivelor strategice de dezvoltare a acestora.

2. În condițiile unor constrângeri non-standard, originale, cu care se confruntă agenții economici, apelarea la consultanți oferă avantaje considerabile, deoarece permite obținerea de soluții din partea specialiștilor competenți, de calificare înaltă, fără ca să-i mențină în statele întreprinderii cu statut permanent. Diapazonul serviciilor prestate permite de a soluționa probleme variate și nestandarde în procesul funcționării întreprinderii, inclusiv legate de promovare pe piețele externe.

3. Autorul definește activitatea de consultanță ca un 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 sa soluția constrângerilor depistate în procesul de consiliere, constrângeri ce nu-i permit clientului să-și atingă obiectivele strategice prestabilite.

4. Consultanța, ca produs specific al pieței serviciilor intelectuale este caracterizată prin:

- Intangibilitate; caracter nematerial (imposibilitate de acumulare/stocare); confidențialitate; configurare unică și personalizată; complexitate; eterogenitate;
- Caracter tehnic și funcțional complex al interacțiunii dintre firma consultant și beneficiar;
- Abilitatea consultanților constă exclusiv în a formula sfaturi și recomandări, ei nu pot fi antrenați în procesul de dirijare a întreprinderii deoarece nu dețin o influență ierarhică direct pentru a adopta și a implementa decizii;
- Promovând tehnici științifice moderne și tehnologii avansate, consultanța poate fi considerată drept o verigă de legătură între teoria și practica economică contemporană.

5. La baza prestării serviciilor de consultanță se află relațiile dintre părți, care pot să conțină elemente de incorporare materială, dar efectul util, determinant, al activității de consultanță va fi

conținutul ei intelectual, iar aceasta înseamnă, că tehnologia prestării serviciilor de consultanță se bazează pe caracterul inalienabil al resursei intelectuale.

6. Activitatea inovațională este o condiție esențială pentru formarea consultingului și un element de bază în crearea produsului acestuia. Concomitent, o importanță deosebită capătă factorul de manifestare a inițiativei de inovare. Consultanța, la fel ca și activitatea inovațională, poate fi condusă doar de necesitățile practicii, astfel manifestându-se ca serviciu profesional pragmatic. În același timp, consultingul poate fi organizat în contextul de perspectivă, evidențiindu-se ca funcție de cercetare.

7. Atunci când activitatea de consultanță funcționează în legătură cu cercetarea, proiectarea și elaborarea unor proiecte industriale, ea capătă atributul de engineering. Obiectul tranzacțiilor în activitatea de consulting-engineering pe piața internațională a tehnologiilor îl constituie serviciile de cercetare și implementare neîntârziată a progresului științific cu privire la asigurarea procesului de producere.

8. De rând cu activitatea de consultanță o problemă majoră legată de gestiunea cunoștințelor și competențelor este outsourcingul acestora. Outsourcingul constă în delegarea unor activități, procese, funcții sau componente ale business-proceselor către o întreprindere specializată. Principalele tipuri de outsourcing sunt: outsourcingul IT, outsourcingul business-proceselor, outsourcingul industrial și outsourcingul științific (KPO).

9. Scopul externalizării are ca obiectiv general eficientizarea afacerii. Beneficiu de bază al procesului de outsourcing este optimizarea costurilor. Odată cu externalizarea unor servicii către firme specializate, organizația beneficiară va putea să se concentreze exclusiv pe domeniul sau de activitate. De asemenea, conceptul de outsourcing este rezultatul necesității de a încredința executarea unor sarcini specifice profesioniștilor, oamenilor abilitați să le realizeze la cel mai înalt nivel de calitate.

10. Dezvoltarea activității de consultanță și outsourcing ca instrumente de formare a avantajelor concurențiale în condițiile globalizării economice reprezintă o tendință actuală în lumea contemporană. Obiectivele noi și complexe din sfera gestiunii extind câmpul de investigație a consultingului și outsourcingului în direcția organizării și implementării inovațiilor în practică, adică susținerea competitivității agenților economici.

2. EXTINDEREA ACTIVITĂȚII DE CONSULTANȚĂ ȘI OUTSOURCING LA NIVEL INTERNAȚIONAL

2.1. Factorii de influență și evoluția pieței internaționale de consultanță în contextul globalizării economice

Companiile de producere și companiile specializate în prestarea serviciilor se diferențiază substanțial între ele, în primul rând prin faptul că primele sunt orientate spre producerea de bunuri materiale palpabile iar cele din urmă, contrar primelor, furnizează bunuri intangibile, cu alte cuvinte activități din categoria serviciilor. Noțiunea "*servicii*" subînțelege o cantitate enormă de genuri de activități inclusiv comerciale. Philip Kotler definește acest termen după cum urmează: "serviciu - este orice acțiune, eveniment sau beneficiu, care poate fi oferit de către o parte uni terț, de cele mai dese ori aceste acțiuni poartă un caracter nematerial, intangibil și nu duc la posesia de 'ceva'. Prestarea serviciilor poate fi, dar poate și să nu fie legată de producerea bunurilor în sensul material al cuvântului" [148], [149]. Această definiție accentuează rațiunea de bază a serviciilor, dar ea nu face o delimitarea între activitatea de furnizarea de bunuri materiale și activitatea de prestate a serviciilor. Bunurile materiale de asemenea pot genera beneficii intangibile clientului, la fel ca și prestarea serviciilor.

Deosebirea dintre bunuri și servicii rezidă în aceia că, bunurile prezintă un obiect tangibil, fizic, care poate fi creat, stocat sau transportat, el există în timp și spațiu și poate fi utilizat momentan sau la momentul potrivit (mai târziu). Serviciul însă - este ceva intangibil, foarte volatil, ce nu poate fi stocat. Prestarea serviciilor este un proces, furnizarea și consumarea căruia are loc simultan sau aproape simultan. În pofida faptului că beneficiarul nu poate stoca serviciul după achiziția acestuia, totuși efectul generat de serviciu poate fi păstrat [98]. Anume efectele care sunt generate de utilizarea serviciilor constituie esența și pilonul principal al existenței pieței serviciilor, piața în cadrul căreia servicii de diferite tipuri sunt prestate după principiul clasic: marfă-bani [166].

Analizând specificul activității de consultare în afaceri, autorul definește piața serviciilor de consulting după cum urmează: *pieța serviciilor de consulting - constituie un segment distinct al pieței serviciilor intelectuale, în cadrul căreia sunt prestate servicii de asistență și consiliere managerială de înaltă calificare, orientate spre creșterea competitivității firmei-client. Asistență presupune informații, recomandări și/sau soluții concrete de optimizare, furnizate în bază contractuală de către experți profesioniști, independenți din exteriorul firmei-beneficiar.*

Deoarece serviciile de consultanță pentru afaceri reprezintă un produs intelectual intangibil, care fundamental diferă de activitatea de producere, prin urmare, și setul de factori ce influențează piața de consulting și oferta de servicii de consiliere sunt specifici [167], [158]:

a) *Dezvoltarea economică:*

- Amplificarea structurilor și fluxurilor micro și macroeconomice;
- Întețirea concurenței și imprevizibilitatea mediului extern al întreprinderii;
- Creșterea numărului de întreprinderi concentrate în sectorul terțiar al economiei;
- Implementarea tehnologiilor informaționale și utilizarea unor tehnici de producere flexibile ce permit reacționarea rapidă la schimbările pieței.

b) *Progresul tehnico-științific:*

- Apariția de noi teorii în domeniul economic și managerial;
- Evoluția metodologiei contabile, de analiză financiară și planificare strategică;
- Dezvoltarea științei și tehnologiilor aplicabile în procesele de producere;
- Extinderea rolului cercetării și inovării la formarea avantajelor competitive ale firmei.

c) *Evoluția conceptului de management al întreprinderii:*

- Specializarea activității manageriale pe ramuri și subramuri;
- Formarea structurilor organizaționale de gestiune de tip nou (aparitiia compartimentelor de management strategic, management al personalului, marketing);
- Implantarea sistemelor informaționale în procesele manageriale ale companiei;
- Schimbarea atitudinii top managerilor față de serviciile de consultanță pentru afaceri.

d) *Perfecționarea calității serviciilor de consultanță:*

- Diversificarea serviciilor de consulting, specializare pe domenii de activitate;
- Necesitatea implementării soluțiilor manageriale de tip nou;
- Externalizarea proceselor de producție sau de gestiune a unor proiecte speciale;
- Necesitatea de instruire a personalului sau de recrutare de noi specialiști;
- Evoluția instrumentelor și tehnologiilor de instruire și transmitere a cunoștințelor.

e) *Politica economică aplicată la nivel de stat:*

- Descentralizarea proceselor de dirijare a economiei;
- Reglementarea/stimularea unor domenii strategice ale economiei (ex. sectorul cuaternar);
- Solicitarea din partea statului a unor produse sau servicii care forțază furnizorii acestor produse sau servicii să aplice la servicii de consultanță pentru a face față cerințelor.

Serviciile de consulting, precum și orice alt produs, sunt create pentru a fi vândute. Din punct de vedere economic, serviciile de consultanță reprezintă un produs intelectual, în achiziționarea căruia ar trebuie să fie interesat în primul rând beneficiarul lor, însă, conștientizarea necesității de a investi în capitalul intelectual al întreprinderii, necesită un anumit nivel de maturitate economică, inteligență managerială precum și abilități de gestiune bine dezvoltate.

Formarea și dezvoltarea pieței serviciilor de consultanță în condițiile economiei bazate pe cunoaștere se petrece sub influențată factorilor care pot fi clasați ca: (a) factori macro-economi; (b) factori regionali; (c) factori sectoriali și (b) factori specifici. De asemenea, evoluția cererii pentru consulting este determinată de un șir de factori care influențează companiile consultanților și utilizatorilor acestor servicii din exterior (factori exogeni) sau din interior (factori endogeni) [158, p.62]:

- *Factorii exogeni*: sunt necontrolabili și constituie totalitatea limitărilor și obstacolelor de pe piață cu care se confruntă întreprinderea consultant sau client;
- *Factorii endogeni*: pot fi controlați printr-un produs reușit al marketingului operațional, alt fel spus, prin instrumentele folosite de consultanți pentru promovarea produselor sale.

Ansamblul factorilor exogeni și endogeni ce pot influența evoluția cererii de pe piața la servicii de consultanță pentru afaceri este prezentat în tabelul. 2.1:

Tabelul 2.1. Factorii endogeni și exogeni ce influențează cererea la serviciile de consultanță

<i>actorii pieței</i>	FACTORII DE INFLUENȚĂ	
	<i>endogeni</i>	<i>exogeni</i>
utilizatorul serviciilor de consulting	<ul style="list-style-type: none"> • informarea beneficiarului despre serviciile de consultanță și beneficiile utilizării lor; • capacitatea de plată a firmei; • valoarea adăugată generată de consultant; • accesibilitatea și gradul de comoditatea la contractarea serviciilor de consultanță; 	<ul style="list-style-type: none"> • numărul de consultanți prezenți pe piață; • prețul, calitatea și metodele de prestare a serviciilor de consulting; • potențialul furnizorului de servicii de consultanță de a crea plusvaloare; • gradul de promovare a serviciilor de consultanță pe piață.
furnizorul serviciilor de consulting	<ul style="list-style-type: none"> • prețul, calitatea și metodele de prestare a serviciilor de consulting; • potențialul consultantului de a genera plusvaloare; • gradul de promovare a serviciilor sale pe piață. 	<ul style="list-style-type: none"> • numărul de potențiali beneficiari a serviciilor de consultanță prezenți pe piață; • capacitatea de plată a potențialilor beneficiari; • nivelul mediului concurențial de pe piața serviciilor de consultanță;

Sursa: elaborat de autor în baza [158, p.62-63]

Reieșind din datele prezentate în tabel este evident că principalul factor care influențează evoluția cererii pentru servicii de consultanță este comportamentul consumatorului, ceea ce încă o dată confirmă principiile fundamentale ale economiei de piață.

În sfera serviciilor de consulting, se pot distinge mai multe tipuri de consultanți, astfel din punct de vedere a atribuției acestora față de firma-beneficiar, consultanții se împart în consultanți interni și consultanți externi. Consultanții interni - sunt parte componentă a întreprinderii beneficiarului și se supun ierarhic managementului acestuia, cei externi - nu au nici o atribuție față de firma-client și nici față de structurile afiliate acesteia, prin urmare sunt independenți în luarea

deciziilor pe durata misiunii de consulting. Trăsăturile distinctive ale acestor doua grupe de consultanți, și anume punctele lor forte si cele slabe sunt reflectate în tabelul 2.2:

Tabelul 2.2. Trăsăturile distinctive dintre consultanții interni și externi

AVANTAJE	CONSTRÂNGERI
<i>consultanți din interiorul întreprinderii</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • dispun de o imagine amplă despre business-procesele interne ale întreprinderii; • sunt perfect informați despre potențialul, cunoștințele și abilitățile profesionale ale membrilor întreprinderii; • purced nemijlocit la soluționarea sarcinilor stabilite fără a pierde timp pentru studierea organizației și prelucrarea informațiilor; • costul serviciilor consultanților interni este mult mai mic în comparație cu cei externi; • operativitate și continuitate. Se implică imediat ce apare necesitatea, sunt mereu prezenți în firmă pentru a supraveghea business-procesele; • risc redus de pierdere a informațiilor confidențiale; • grad de responsabilitate sporit ca urmare a faptului că ei sunt parte componentă a companiei; • beneficiază de o mai mare încredere din partea personalului; • consultanții interni sunt o sursă continuă de instruire profesională a personalului și managementului companiei; • pot fi percepuți în calitate de candidați potențiali la funcții de conducere. 	<ul style="list-style-type: none"> • sunt dependenți de managementul întreprinderii; • statutul prevăzută de structura ierarhică a întreprinderii poate provoca tensiuni sau rezistență din partea unor subdiviziuni sau indivizi în dependență de amploarea schimbărilor implementate. • nu sunt supuși criticii externe; • erorile admise de ei sunt depistate extrem de rar; • întreprinderea este obligată să suporte cheltuieli pentru instruirea lor continuă; • ei nu au posibilitatea de a-și actualiza în mod constant experiența și cunoștințele prin interacționarea cu alte firme sau sectoare; • formarea anumitor deprinderi în interiorul companiei pot cauza lipsa de creativitate la implementarea schimbărilor;
<i>consultanți din exteriorul întreprinderii</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • independență și imparțialitate în luarea deciziilor (consultanții externi nu sunt dependenți de managementul companiei beneficiare, nu sunt în subordinea acestuia, nu au interes personale, drept rezultat: evaluarea beneficiarului este obiectivă și imparțială, fără ezitări de a face cuiva pe plac); • dispun de o viziune largă și cunoștințe din diferite sfere ale managementului; • aplicare unui cadru metodologic complex, asigură o abordare sistemică la efectuarea lucrărilor de analiză, depistând astfel sarcinile prioritare; • posedă o experiență vastă în analiza și evaluarea business-proceselor dintr-un domeniu anume, dar și din sferele conexe ale acestui domeniu; • sarcina consultantului extern nu este doar în evaluarea mediului intern al întreprinderii și 	<ul style="list-style-type: none"> • este nevoie de timp pentru evaluarea beneficiarului și depistarea sarcinilor ce urmează a fi realizate; • insuficiența de informații despre firma beneficiar duce la o abordare superficială a problemelor (consultanții externi se află o perioadă de timp limitată în cadrul firmei client); • utilizarea unor procedee generale, standardizate, neadaptate la specificul de lucru al beneficiarului; • pot avea o abordare stereotip fiind influențați de proiectele precedente; • costuri de întreținere mari în comparație cu specialiștii sau consultanții interni; • persistă riscul de divulgare a informațiilor confidențiale;

<p>depistarea problemelor, dar și generarea de recomandări pentru soluționarea lor (recomandările trebuie să aibă o orientare practică și să poată fi realizate de client);</p> <ul style="list-style-type: none"> • se concentrează pe transferul de cunoștințe și competențe acumulate în alte întreprinderi; • oferă posibilitatea de a obține idei noi ca urmare a unei abordări nepreconcepute; • consultanții externi pot perfecționa funcțiile analitice și strategice ale întreprinderii (după caz, aceste funcții chiar pot fi încredințate temporar în gestiunea lor prin outsourcing); • firmele de consultanță dețin personal de înaltă calificare (bine plătit) întreținerea permanentă a cărora în cadrul întreprinderilor beneficiare este nejustificată. 	<ul style="list-style-type: none"> • este nevoie de timp pentru a aprecia nivelul de competență a consultanților externi și rațiunea raportului calitate/preț a serviciului prestat; • lipsa garanțiilor privitor la calitatea serviciilor prestate (acest risc poate fi minimizat prin selecția minuțioasă a consultantului, verificarea certificărilor și/sau recomandărilor clienților precedenți).
--	--

Sursa: elaborat de autor în baza [127]

Oferta serviciilor de consultanță pentru afaceri este determinată în primul rând de disponibilitatea pe piață a cunoștințelor, abilităților, experienței profesionale și a tehnologiilor ce corespund acelor probleme organizaționale și de producere care necesită intervenție pentru a fi soluționate/abordate la moment. Aceste cunoștințe și tehnologii trebuie sistematizate, adaptate și încorporate într-o formă care să permită utilizarea și transmiterea lor către beneficiar pe durata proiectelor de consiliere. Grafic, fluxul proceselor care afectează oferta serviciilor de consultanță pentru afaceri este ilustrată în figura 2.1 de mai jos:

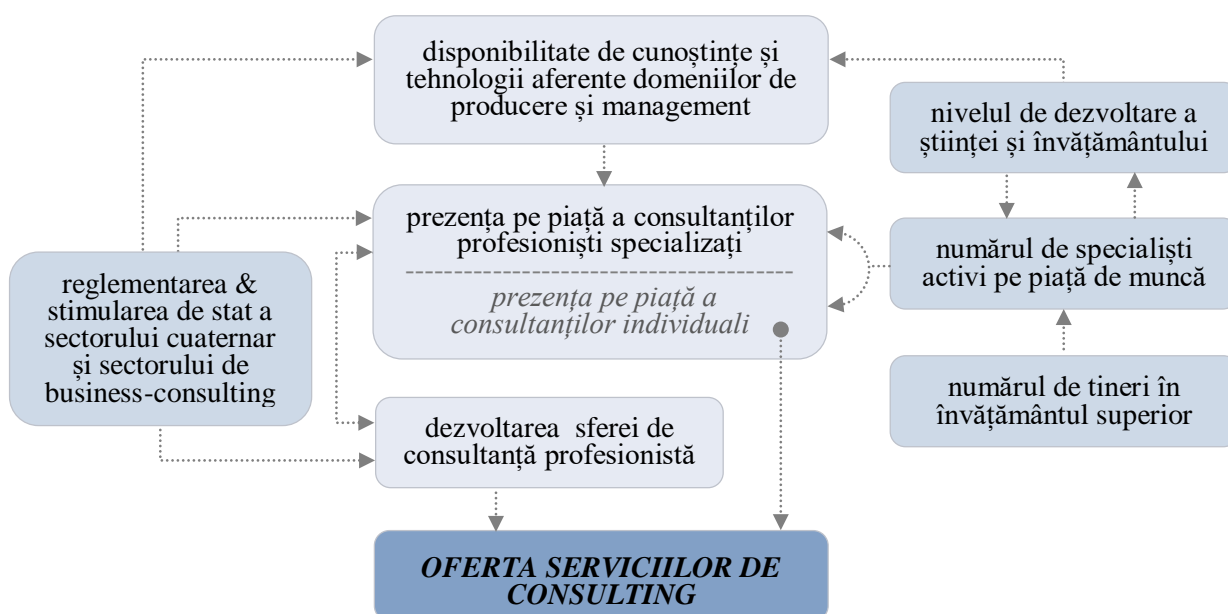


Figura 2.1. Factorii ce determină oferta serviciilor de consulting
Sursa: elaborată de autor în baza [167], [158]

Cele mai mari ritmuri de dezvoltare ale business-consultingului au fost înregistrate pe durata ultimilor trei decenii, condiții în care piața mondială de consultanță pentru afaceri s-a extins de aproape 50 ori, de la 5 miliarde USD în 1980 [1], până la 245 miliarde USD în 2015, datele pentru anul 2015 au fost calculate preventiv de către Kennedy Information (figura 2.2) [64].

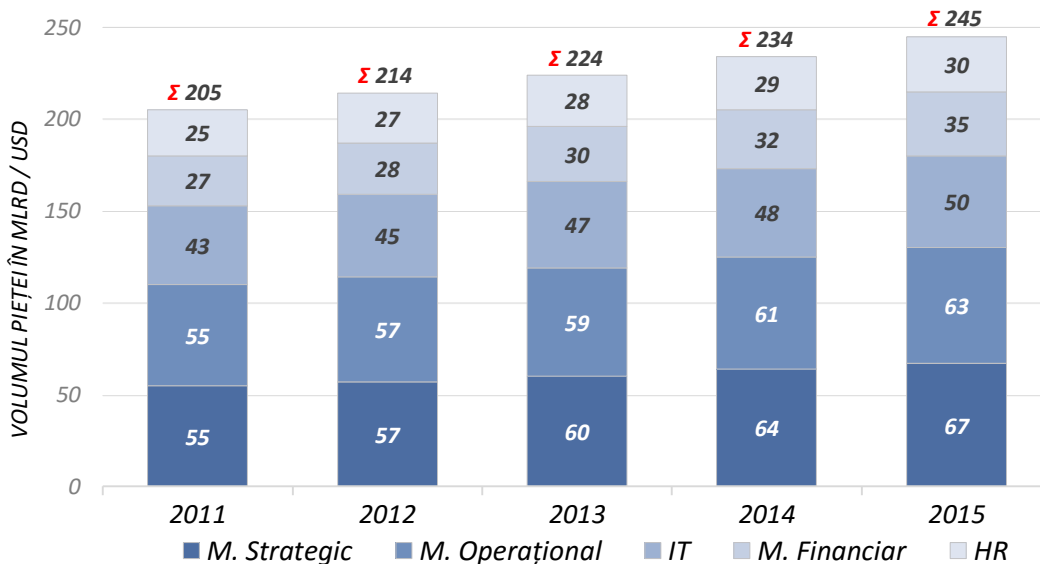


Figura 2.2. Piața mondială de consultanță și segmentarea ei pe ramuri de activități.
Sursa: elaborată de autor în baza [64]

Această evoluție senzațională a fost condiționată de ritmurile de dezvoltare ce s-au înregistrat în domeniile economiei mondiale legate în special de tehnologiile informaționale, managementul strategic și operațional.

Deși pe parcursul evoluției, consultanța pentru afaceri a cunoscut cele mai mari ritmuri de dezvoltare în țara sa de origine - Statele Unite ale Americii, cu toate acestea, graficul dezvoltării sectorului de consulting per regiuni, arată că în anul 2014, întâietatea i-a revenit regiunii asiatice, înregistrând un ritm de creștere mediu ponderat de 6,7% anual (figura 2.3) [64].

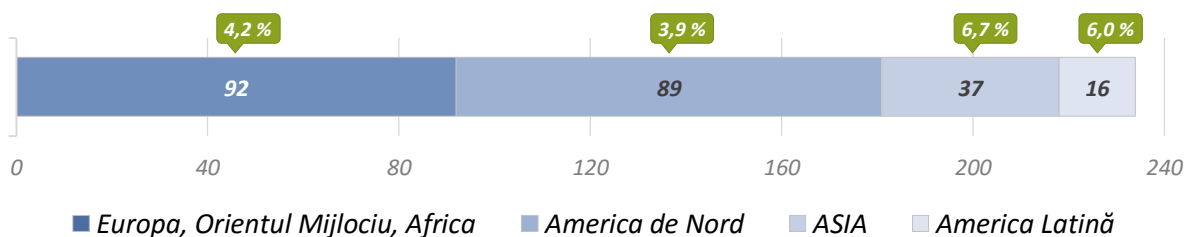


Figura 2.3. Piața de consultanță pe regiuni (mlrd / USD) și ritmul de creștere (%), anul 2014
Sursa: elaborată de autor în baza [64]

Regiunea europeană, care include în sine Orientul Mijlociu și Africa, este cea mai mare de pe glob din punct de vedere a volumului de tranzacții de business-consulting (92 miliarde USD, figura 2.3), totuși, în clasamentul statelor lumii, SUA menține poziția de frunte cu un detașament impunător - 43,6 miliarde USD sau 18,6 % din piața globală de consultanță. Pe locul doi s-a plasat

Germania cu 20,2 miliarde USD sau 8,6% din piața mondială, fiind cea mai mare piață de consultanță în Europa, urmată de Marea Britanie cu 19,4 miliarde USD sau 8,3 %, pe locul patru în lume și trei în Europa se situează Franța cu o cotă de 4,6% pe plan internațional ceea ce constituie 10,8 miliarde USD (figura 2.4).

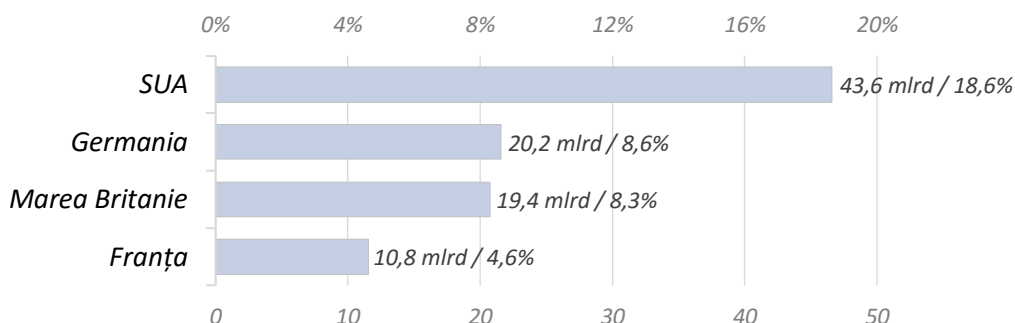


Figura 2.4. Ponderea statelor lumii în piața globală de consulting, anul 2014
Valori exprimate în mlrd. USD și %.

Sursa: elaborată de autor în baza [110], [58]

La nivel internațional, piața este împărțită între marile firme de consultanță în managementul strategic (McKensey&Co, Boston Consulting Group etc.), diviziile de specialitate ale societăților transnaționale de contabilitate și audit, așa numitele "Big Four" (PwC, Deloitte, KPMG, EY) și corporațiile IT care integrează managementul sistemelor de calcul (IBM, HP, SAP etc.). Totuși, în mare parte, și anume 50% din firmele de consiliere din lume sunt de talie mică, cu un venit anual mediu de 500.000 USD, deseori fiind constituite din mai puțin de 5 experți angajați full-time ce activează exclusiv ca consultanți [1]. Deși majoritatea companiilor din domeniu sunt de talie mică, totuși partea covârșitoare (mai mult de 3/4) din proiectele de consultanță elaborate la nivel mondial, le revin societăților transnaționale de renume, de regulă aceste STN dețin un personal ce depășește numărul de 100 consultanți. Datele relatate justifică pe deplin dificultatea penetrării noilor agenți economici pe piața mondială a serviciilor de business-consulting, cauzele fiind concurență acerbă și segmentare minuțioasă [82].

În această ordine de idei, menționăm că 4 din cele mai mari companii din lume, cunoscute sub denumirea "Big Four", despre care am menționat mai sus, în anul 2014 au înglobat 40% din totalul tranzacțiilor de pe piața mondială de consultanță, este de menționat că aceste 4 companii sunt pro-active și în Republica Moldova, cumulativ reprezentând circa 23% din piața moldovenească de audit (estimarea a fost realizată de autor în baza datelor statistice primare oferite de BNS [3]). Revenind la statistica mondială, dorim să mai accentuăm faptul că 71% din piața internațională a serviciilor de consulting este concentrată în mâinile a 20 de societăți transnaționale (figura 2.5) [106].

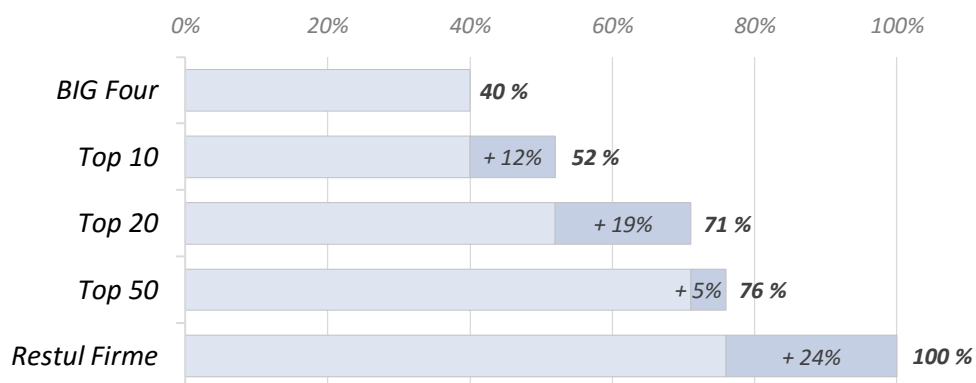


Figura 2.5. Structura pieței mondiale de consultanță pe grupe de companii, anul 2014

Sursa: elaborată de autor în baza [106]

În funcție de venituri, pe plan mondial se consideră a fi mari, întreprinderile ce au o cifră de afaceri mai mare de 100 milioane USD anual, în timp ce categoria celor mici este formată de firme cu o cifră de afaceri mai mică de 5 milioane USD. Majoritatea companiilor mari de consultanță au filiale sau afilieri în afara hotarelor țării de origine, spre exemplu McKinsey își asigură pe piețele externe peste 60% din vânzări, pe când Britanica Pa's mai mult de 90%. Cu toate că există un număr impunător de întreprinderi specializate în domeniul consultanței pentru afaceri, liderii ai pieței mondiale de consulting se consideră companiile: Big Four (despre care am menționat), McKinsey and Company, Boston Consulting Group, Booz & Company etc. Clasamentul acestor companii, pentru anul 2015, elaborat de prestigioasa publicație de evaluări "VAULT rankings & reviews", este redat în tabelul 2.3, iar [anexa 2](#) reflectă veniturile încasate de top 10 STN de consultanță.

Tabelul 2.3. Liderii pieței mondiale de consulting conform clasamentului VAULT, anul 2015

Nr.	<i>Top MONDIAL</i>		<i>Top EUROPA</i>	
	<i>compania și indicele de performanță</i>		<i>compania și indicele de performanță</i>	
1.	McKinsey & Company	9.019	McKinsey & Company Europe	9.198
2.	The Boston Consulting Group, Inc.	8.659	Bain & Company Europe	8.774
3.	Bain & Company	8.499	Oliver Wyman Europe	7.909
4.	Deloitte Consulting LLP	6.949	Roland Berger Strategy Consultants	7.696
5.	Booz Allen Hamilton	6.713	A.T. Kearney Europe	7.662
6.	PwC Advisory Services	6.519	OC&C Strategy Consultants Europe	7.463
7.	EY LLP Consulting Practice	6.317	Strategy &, (parte a PwC)	7.269
8.	Accenture	6.171	Frontier Economics Ltd.	6.820
9.	KPMG LLP (Consulting Practice)	6.128	Arthur D. Little Europe	6.816
10.	IBM Global Services	5.772	Simon-Kucher & Partners Europe	6.785

Sursa: elaborat de autor în baza [84] și [112]

Înainte de criza din perioada anilor 2008-2009, businessul de consultanță pentru companiile din domeniu era în ascensiune mai ales datorită firmelor-clienți care grație unei expansiuni continue nu puteau asigura un management eficient în interiorul firmei care să corespundă cu

ritmul sau de dezvoltare. Așa se explică unul din paradoxurile care există pe piața de consulting legat de faptul ca beneficiarii a peste 70% din piața consultanței globale sunt corporațiile care au cel mai performant management. Acest tip de clienți utilizau serviciile firmelor de consultanță pentru completarea echipelor proprii de management în diferite proiecte unde nu aveau resurse suficiente sau specializate, cât și pentru confirmarea anumitor decizii manageriale care trebuiau implementate fără a mai fi testate. Dacă la începuturile economiei de piață fiecare pas strategic era calculat foarte exact și testat înainte de implementare, în noua economie gradul de accelerare a schimbărilor a crescut simțitor. Nemaivând timp sa testeze atât de minuțios ipotezele și rezultatele deciziilor pe care le lua, mulți manageri apelau la o a doua părere a unor consultanți pentru a reduce riscurile deciziilor care trebuiau implementate rapid.

La etapa actuală, evoluția industriei de consultanță pentru afaceri este condiționată de tendințele tehnologizării, informatizării și globalizării lumii economice. În aceste condiții, relativ recent, a apărut o nouă categorie de servicii de consiliere, numită consultingul IT. Internetul a schimbat radical modul de organizare și gestionare a afacerilor, întreprinderile contemporane nu mai pot rămâne competitive fără implementarea tehnologiilor și sistemelor informatice moderne. Prestarea consultingului IT, în 2015 a constituit 20,4% din piața totală a consultanței [64], fiind unul din cele mai solicitate servicii de consulting. Liderii mondial ai consultanței Andersen Consulting și Big Four și-au axat ofertele pe e-business și e-commerce iar IBM Consulting Group și Cambridge Technology Partners sunt totalmente specializate în IT. Creșterea cererii la serviciile din domeniul tehnologiilor informaționale a impulsionează dezvoltarea industriei de consultanță, însă provocând mari perturbări în cadrul unor companii de renume. Astfel, Scient - o companie suprasolicitată care s-a extins până la 1800 angajați, în 2001 a concediat circa 500 de specialiști, reduceri semnificative de personal au realizat și cei de la EY și PwC, ceea ce prin urmare le-a afectat cifra de afaceri și veniturile încasate. Alte companii, în special cele ce ofereau servicii axate pe elaborarea strategiilor de business, au știut să se adapteze la noile realități ale pieței mondiale de consultanță și au format acorduri de parteneriat cu firme din sfera IT, transformându-se astfel în structuri mult mai productive. Drept exemplu poate servi McKinsey and Company care a semnat un acord de 1 miliard USD cu compania Microsoft pentru a crea o firmă IT specializată, cunoscută ca - Avanade [40, p. 78].

Cu toate că viitorul aparține tehnologiilor informaționale, ceea ce se adeverește prin ritmurile accelerate de dezvoltare a acestui sector, totuși, în 2015 de cea mai mare cerere s-a bucurat segmentul serviciilor de management operațional, reprezentând 67 miliarde USD sau 27.4 % di totalul pieței de consiliere. Consultanța managerială operațională are ca prim scop perfecționarea sistemului managerial și cultural, a business-proceselor, precum și a altor elemente din lanțul de

valori organizaționale. Discipline principale ale consilierii operaționale sunt: gestiunea business-proceselor, vânzări și marketing, outsourcingul, managementul aprovizionărilor și achizițiilor.

În clasamentul global, consultingului financiar i-a revenit poziția secundă, cu 63 miliarde USD sau 25,7 % din cota de piață iar consultanța IT, s-a plasat pe locul trei cu un volum de 50 miliarde USD sau 20.4% din piață, așa cum am menționat mai sus.

Segmentarea pe ramuri de activități a pieței mondiale de consiliere și ritmurile de creștere a acestora pentru anii 2011-2015 este redată grafic în figura 2.2, prezentată anterior.

Cu referire la Uniunea Europeană, se estimează că piața europeană de consultanță, în anul 2014, a atins cifra de 82,1 miliarde USD sau 61,8 miliarde EUR, înregistrând astfel o creștere de 6,9 % față de 2010, rata medie ponderat de creșterea reprezentând 1,9% anual (figura 2.6).

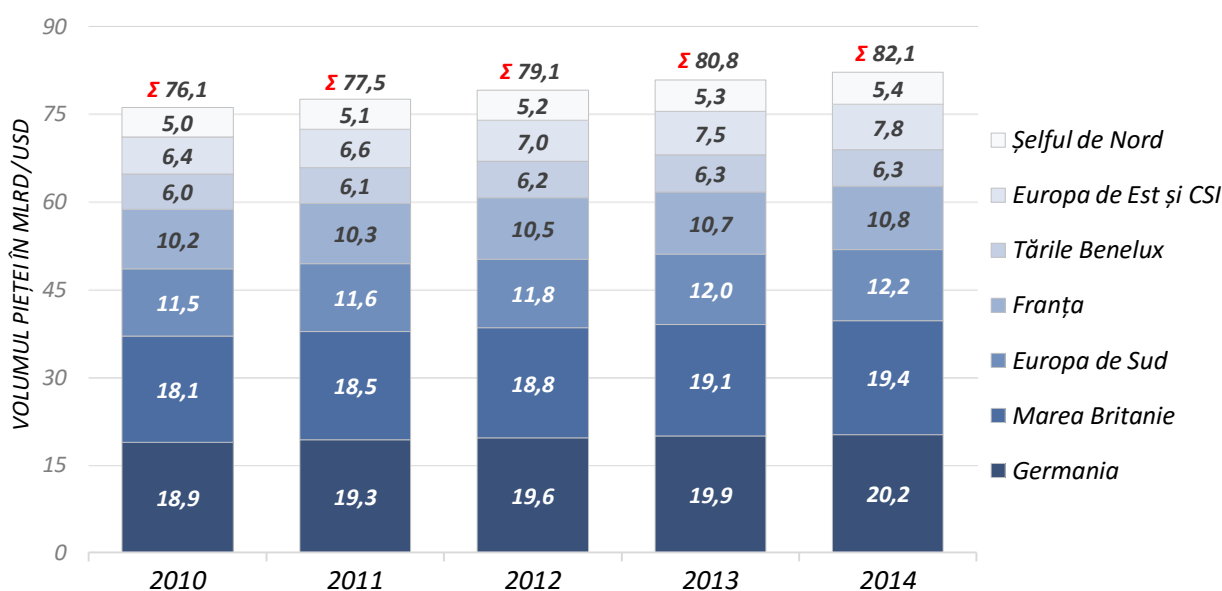


Figura 2.6. Evoluția pieței europene de consultanță, anii 2010-2014
Sursa: elaborată de autor în baza [58]

Divizarea pieței europene de consultanță pe categorii de servicii, scoate în evidență concordanța cu tendințele pieței mondiale, astfel cererea pentru consiliere în domeniul managementului operațional s-a plasat pe prima poziție reprezentând 32% din total, urmează consultanța financiară cu 25 %, locul trei revine consiliere în domeniul tehnologiilor informaționale cu 22 % iar treapta patru și cinci sunt împărțite de managementul strategic și managementul resurselor umane cu un indice de 11 % și 10 % respectiv din totalul pieței Uniunii Europene (anexa 3) [58].

Conform estimărilor FEACO actualmente în Europa cele mai mari ritmuri de creștere și dezvoltare se înregistrează la serviciile de consultanță în e-business, e-commerce și managementul resurselor intelectuale ale întreprinderii. Investigațiile realizate, au constatat că clienții actuali nu mai au nevoie de analize comparative și soluții generale, ei doresc să găsească consultanți

profesioniști capabili să ofere soluții globale de dezvoltare a întreprinderilor, noi posibilități de extindere a activităților, pentru a profita la maxim de noile oportunități ale pieței și noile căi de distribuție [59].

Concluzionând cele menționate, putem afirma cu certitudine că ritmurile de evoluție și dezvoltare a consultanței pentru afaceri pe plan internațional sunt în creștere, ceea ce se datorează în primul rând extinderii tot mai ample a economiei mondiale bazate pe cunoaștere, orientată actualmente spre informatizarea și tehnologizarea proceselor economice.

2.2. Principalele destinații de outsourcing în condițiile internaționalizării business-proceselor

După cum a fost menționat în capitolul 1, outsourcingului ca și componentă a activității de consultanță pentru afaceri constituie un instrument eficient pentru creșterea competitivității întreprinderilor în condițiile economiei bazate pe cunoaștere. Companiile apelează la externalizarea proceselor ca la o strategie de business și ca la o pârghie pentru optimizarea și transformarea afacerii, pentru a înfrunța mai ușor provocările financiare și competitive cu care se confruntă. Drept consecință a recurgerii tot mai frecvente la strategii de externalizare, harta outsourcingului internațional a suferit anumite schimbări.

Actualmente, outsourcingul capătă o nouă dimensiune tot mai simțitoare, devenind o tendință de externalizare la nivel global. În pofida faptului că, optimizarea costurilor rămâne factorul-cheie atunci când se decide externalizare unui proces, totuși, ponderea altor raționamente devine tot mai evidentă, printre aceștia: apariția de noi piețe, diversificarea riscurilor, talent pool (*termen folosit în literatura de specialitate, din eng. - "piscina de talente"*).

Conform experților de la Global Services, există șase categorii de factori (tabelul 2.4), care trebuie analizați în contextul alegerii destinației de outsourcing [111, p.50]:

Tabelul 2.4. Alegerea destinației de outsourcing, factori de influență

	<i>factori</i>	<i>PARAMETRII - CHEIE</i>
1	<i>atractivitatea financiară</i>	impozitul pe venit, costul forței de muncă, costul managementului și a resurselor umane, costul înregistrării întreprinderi, prețurile la imobile etc.
2	<i>nivelul serviciilor furnizate</i>	mărimea industriei de outsourcing și specificul ei, prezența companiilor ITO și BRO, capacitățile multilingve etc.
3	<i>capitalul uman</i>	calitatea forței de muncă, numărul absolvenților instituțiilor superioare, capabilitatea, sustenabilitatea etc.
4	<i>infrastructura</i>	nivelul serviciilor de internet, numărul parcurilor tehnologice și Zonelor Economice Libere, conectivitatea aeriană, infrastructura drumurilor
5	<i>riscul</i>	rata criminalității, riscurile financiare, riscurile legate de forța de muncă, riscul social și geo-politic etc.
6	<i>mediul de afaceri</i>	suportul guvernamental, mediul social, nivelul calității vieții, birocrăția, timpul și costurile de înregistrare a unei afaceri etc.

Sursa: elaborat de autor în baza [111]

1. *Atractivitatea financiară*: optimizarea costurilor a fost întotdeauna un criteriu de bază și rămâne a fi. Costurile, în mod general, pot fi clasificate în costurile de personal și costurile operaționale. Costurile de personal (salariile, costuri de administrare, costurile legate de managementul personalului etc.) formează aproximativ 40-50% din costul total. Costurile operaționale (prețul imobilelor, costurile de telecomunicații, impozitele pe venit, costurile de călătorii etc.) sunt de asemenea un criteriu important pentru analiză.

2. *Nivelul serviciilor*: de obicei măsoară capacitatea locației și locul acesteia pe harta de outsourcing. Prezența și tipul serviciilor furnizate de companiile mari din domeniul ITO (*Information Technology Outsourcing*) și BPO (*Business Process Outsourcing*) este indicatorul de bază pentru a determina maturitatea locației. Mărimea pieței industriei de outsourcing, capacitățile multilingve, serviciile oferite, specificul industriei sunt câțiva factori, care pot permite crearea unei viziuni globale asupra maturității serviciilor unei locații.

3. *Capitalul uman*: competitivitatea globală este motorul creșterii piețelor și odată cu creșterea organizațiilor, necesitatea focusării pe activitățile de bază devine extrem de importantă. Capitalul uman, în acest context, devine principalul factor de succes pentru menținerea și creșterea competenței de bază pe piața globală de outsourcing. Disponibilitatea unei forțe de muncă bine instruită și calificată, sustenabilitatea într-un mediu competitiv sunt doar câțiva dintre parametrii-cheie care trebuie luați în considerație. O evaluare a viitoarei locații ca destinație de outsourcing, presupune analiza sistemului educațional, care va satisface în viitor cererea pentru forța de muncă. Un număr mare de absolvenți duc spre o inflație mică a salariilor și o productivitate înaltă pe piața forței de muncă. Numărul universităților, numărul angajaților din domeniul ITO și BPO de asemenea trebuie luați în considerație.

4. *Infrastructura*: există o necesitate indiscutabilă într-o infrastructură bine stabilită, care să corespundă standardelor mondiale. Infrastructura trebuie să presupună o conectivitate fizică aeriană, navală și terestră. Infrastructura industrială la rândul său presupune disponibilitatea parcurilor tehnologice, prezența Zonelor Economice Libere, precum și infrastructura de afaceri (disponibilitatea spațiilor pentru birouri, telecomunicațiile ș.a.).

5. *Riscurile*: implică analiza minuțioasă a riscului forței de muncă, riscului financiar, riscului de securitate, riscului geo-politic, a riscului social etc.

6. *Mediul de afaceri*: în timp ce o locație poate fi atractivă din punct de vedere financiar, matură în context de serviciile acordate, cu o forță de muncă considerabilă, un factor de succes pentru locații de asemenea este și mediul de afaceri pe care aceasta îl are. Cultura de business, calitatea vieții, suportul guvernamental, procedurile, timpul și costurile de înregistrare a unei afaceri – sunt aspectele-cheie care la fel trebuie analizate [111, p.50].

În prima fază de evoluție și dezvoltare a industriei de outsourcing, optimizarea costurilor și existența unei forțe de muncă calificate, erau factorii de bază luați în calcul. Regiunea Asia-Pacific, care a oferit ambele oportunități, s-a dezvoltat ca principalul furnizor al serviciilor de offshore outsourcing. Odată cu acumularea experienței, strategiile corporative de outsourcing au învățat să privească mai larg, dincolo de dimensiunea costurilor. Schimbarea priorităților în strategiile de outsourcing și creșterea pieței de outsourcing au permis altor locații să se dezvolte. Din acel moment, IT outsourcingul a devenit o parte esențială pentru orice strategie corporativă.

Apariția unor noi destinații de outsourcing, care oferă diferite combinații de avantaje și riscuri, a oferit o varietate de alegeri pentru externalizare. Deoarece optimizarea de costuri este o caracteristică comună tuturor destinațiilor de outsourcing, așa parametri ca sustenabilitatea afacerilor, calitatea forței de muncă, concordanța culturală și lingvistică au devenit factori de diferențiere între destinațiile de outsourcing.

Destinațiile (regiunile) de outsourcing pot fi împărțite în trei regiuni de bază : a) Asia-Pacific, b) America de Sud, c) Europa Centrală și de Est [113, p.56].

Regiunea Asia-Pacific: este regiunea cea mai dinamică, cu o rată mare de creștere. Dezvoltarea grupului Asia-Pacific ca destinație de externalizare se datorează în primul rând unor așa țări ca India sau China, dar pe parcursul anilor precedenți, Malaysia, Sri Lanka, Vietnam și Filipine de asemenea au nimerit în evidență pe harta outsourcingului global.

Parametrii care determină Asia-Pacific ca o destinație de outsourcing competitivă sunt: costurile joase, limbile vorbite, număr mare de furnizori de servicii, experiența și maturitatea. Majoritatea dintre destinațiile de outsourcing din Asia oferă economii de 20% - 50% a forței de muncă comparativ cu America și Europa. Disponibilitatea forței de muncă înalt calificate la costuri joase oferă Asiei un avantaj competitiv însemnat, chiar și în condițiile în care salariile din India au crescut din cauza inflației, ele oricum sunt la un nivel net inferior celor din Statele Unite ale Americii sau Europa.

India, Filipine și Malaysia dețin o forță de muncă preponderent vorbitoare de limbă engleză. Astfel ei au atras clienți din America și Europa. Japonia, Taiwan și Coreea, externalizează spre țările din regiunea Asia-Pacific, în primul rând din cauza afinității culturale și capacităților lingvistice.

Numărul mare de furnizori de servicii oferă o alegere largă pentru companiile care aleg să externalizeze în această regiune. Maturitatea și experiența bogată în industria de outsourcing a permis Indiei și Chinei să fie competitive în comparație cu alte locații de outsourcing. Iar Filipine și Malaysia s-au dezvoltat ca destinații datorită disponibilității forței de muncă îngust specializată.

Regiunea America Latină. În pofida faptului că procentual acestui grup îi revin doar 10% din piața globală de outsourcing, actualmente America Latină devine tot mai promițătoare. Datorită unei stabilități economice și proximității geografice, această regiune a devenit atrăgătoare în special pentru companiile din America de Nord. Proximitatea geografică și fusul orar oferă acestui grup de țări avantajul unic pentru una din cele mai mari piețe de pe glob - cea a Statelor Unite ale Americii. Competitivitatea acestei regiuni este determinată și de necesitatea SUA în forță de muncă vorbitoare de limbă spaniolă și engleză. Mexic, Argentina și Costa Rica se bazează pe numărul mare a vorbitorilor de limbă engleză și deseori oferă servicii bilingve. Afinitatea culturală cu Statele Unite reprezintă de asemenea un avantaj pentru țările din această regiune.

Din punct de vedere a costurilor America Latină este destul de avantajoasă pentru externalizarea business-proceselor din SUA și statele membre ale UE. Forța de muncă din Chile și Mexic este mai costisitoare în comparație cu Costa Rica și Argentina, dar mai ieftină decât cea din SUA sau UE, constituind astfel o alternativă atractivă pentru externalizare.

Regiunea Europa Centrală și de Est. Preferințele companiilor din Europa de Vest în externalizarea "*nearshore*", precum și asemănarea culturală și lingvistică au oferit Europei Centrale și de Est posibilitatea de a deveni o destinație viabilă de outsourcing.

Un parametru determinant în alegerea acestei locații este costul forței de muncă, care constituie aproximativ 20% din cele ale Germaniei. Salariile în așa țări ca România și Bulgaria reprezintă aproximativ o zecime din cele europene. Zona Shengen și adoptarea unei monede unice a jucat un rol important în consolidarea acestei regiuni. De asemenea, un alt avantaj al acestui grup îl constituie asemănarea sistemelor de învățământ superior [113, p.58].

Analiza regională permite o viziune detaliată asupra destinațiilor de outsourcing, fiecare regiune oferă o varietate de servicii cu un grad diferit de dezvoltare. De exemplu, Asia-Pacific oferă o maturitate a serviciilor ITO și BPO, precum și o forță de muncă vorbitoare de limbă engleză, în timp ce Regiunea Europa Centrală și de Est oferă infrastructură dezvoltată și forță de muncă calificată. Descrierea succintă a parametrilor caracteristici a principalelor destinații/regiuni mondiale de outsourcing este reflectate în tabelul din [anexa 4](#).

Annual, Gartner IT & Advisory Company întocmește clasamentul destinațiilor de outsourcing global. Țările sunt apreciate după 10 criterii cu scara de evaluare "*slab*", "*satisfăcător*", "*bine*", "*foarte bine*" și "*excelent*". Cele 10 criterii sunt: 1) abilitățile lingvistice; 2) sprijinul guvernamental; 3) forța de muncă; 4) infrastructura; 5) sistemul de învățământ; 6) costurile; 7) mediul politic și economic; 8) compatibilitatea culturală; 9) maturitatea juridică și confidențialitatea; 10) securitatea proprietății intelectuale și informaționale [62].

În anul 2010, în lista Top 30 state, propusă de Tholons, au intrat 9 țări din regiunea Asia-Pacific, printre acestea se număra liderul necontestat în domeniul serviciilor offshore - India, și numărul unu din punct de vedere a potențialului de creștere - China. De asemenea în clasament au fost incluse 5 state noi: Bangladesh, Bulgaria, Columbia, Mauritius și Peru. Conform aceluiași rating, în 2014 în top 30 destinații pentru outsourcingul serviciilor ITO și BPO au intrat următoarele state [104]:

- *Regiunea Asia-Pacific*: India, Filipine, China, Vietnam, Malaiezia, Sri Lanka, Singapore, Indonezia, Taiwan, Coreea de Sud;
- *Regiunea America Centrală și de Sud*: Costa Rica, Brazilia, Chile, Argentina, Uruguay, Columbia, Panama;
- *Regiunea Europa*: Polonia, Irlanda, Republica Cehă, Ungaria, Rusia, România, Slovacia, Ucraina, Bulgaria, Estonia, Slovenia.

În continuare vom prezenta o analiză mai detaliată a structurii clasamentului pe țări în dependență de apartenența acestora la diferite destinații de outsourcing pe plan internațional.

Clasamentul destinațiilor de externalizare pentru anul 2015 (*anexa 5*) a suferit unele transformări față de 2014 în ceea ce privește reprezentativitatea statelor dezvoltate. Astfel, trei țări dezvoltate au fost reincluse în Top (Irlanda, Singapore și Ungaria), în timp ce alte cinci țări dezvoltate au fost excluse (Canada, Australia, Noua Zeelandă, Israel și Spania). În pofida acestui fapt, statele excluse rămân a fi potențiale destinații pentru externalizare datorită proximității lor geografice și maturității, deși ele cedează terne în ceea ce privește competitivitatea costurilor [104].

În mare parte competitivitatea Regiunii Asia-Pacific, liderul pieței de outsourcing internațional, este condiționată de puternicul sprijin guvernamental în așa țări ca India, China și Malaiezia, în 2013 doar Indonezia continuă să fie evaluată "*satisfăcător*" conform acestui criteriu. China și Malaiezia continuă să-și întărească pozițiile, fiind evaluate înalt după criteriul de infrastructură. Totuși, combinația de cunoștințe și competențe, amploarea actuală și capacitatea de creștere pe viitor acordă Indiei prioritate față de alte țări din regiune, Vietnam și-a îmbunătățit pozițiile în această categorie, alăturându-se Chinei, Malaieziei și Filipinelor, fiind evaluat cu calificativul "*bine*". După criteriul costurilor, regiunea Asia-Pacific continuă să ofere avantaje în comparație cu celelalte regiuni. Însă, după alte criterii, această destinație a fost mai slabă, spre exemplu mediul politic continuă să fie un motiv de îngrijorare pentru multe companii care doresc să externalizeze în aceste țări [62].

De asemenea, lista celor 30 de destinații de outsourcing de Top este reprezentată de 6 state din America Latină. Ian Mariott, vice președintele Gartner, este de părerea că, acest fenomen nu este alt ceva decât demonstrația progresului atins de această regiune. Țările din America Latină

devin atrăgătoare pentru una dintre cele mai mari piețe utilizatoare de servicii offshore - Statele Unite ale Americii. Lipsa sprijinului guvernamental a activității de offshore outsourcing în anii precedenți limita atractivitatea regiunii, însă tendințele se ameliorează. Astfel, Mexic și Chile au fost evaluați cu calificativul *"foarte bine"* după criteriul sprijinului guvernamental, iar Brazilia și Costa Rica cu *"bine"*. Mexic este liderul regiunii la capitolul resurselor forței de muncă (*"foarte bine"*), după care urmează Brazilia și Chile (*"bine"*). În plus, America Latină își dezvoltă cu succes infrastructura, în primul rând Brazilia și Chile (*"bine"*). Cu referire la sistemul de învățământ, Chile, Mexic și Costa Rica au înregistrat cele mai bune rezultate obținând aprecierea *"bine"*. Evaluarea după criteriul de costuri a scos în evidență supremația Mexicului - unica țară din regiune care a înregistrat rezultatul *"foarte bine"*, ceilalți au fost evaluați cu scorul *"bine"*, ceea ce pentru Argentina a fost un pas în urmă în comparație cu anii premergători, când la acest capitol ea de regulă obținea calificativul *"foarte bine"*. Brazilia este incontestabilul lider la capitolul mediul politic și economic - *"excelent"*. Totuși în ciuda unor progrese simțitoare, punctul slab al regiunii America Latină rămâne a fi confidențialitatea și securitatea proprietății intelectuale și a celei informaționale, Mexic fiind unica țară care a depășit pragul *"satisfăcător"* [62].

Toate țările din Regiunea EMEA (*Europa, Orientul Mijlociu și Africa*), cu excepția Egiptului, au fost evaluate mai slab de calificativul *"bine"* conform criteriului de sprijin guvernamental, ceea ce reflectă necesitatea unei atenții sporite din partea statului pentru a crea un mediu care să permită acestor țări să devină o parte a modelului global de servicii ITO și BPO. După resursele forței de muncă, regiunea EMEA de asemenea demonstrează anumite limitări în ceea ce privește calitatea, astfel, nici o țară nu a fost evaluată mai sus de *"bine"* [62].

Urmând calea Indiei și Filipinelor, țările din Africa încearcă să se poziționeze ca destinații competitive pentru ITO și BPO, prin forța de muncă ieftină și prin promovarea condițiilor pentru construirea unei infrastructuri IT de cel mai înalt nivel. Națiunile africane dispun de așa avantaje ca populația tânără, vorbitoare de limbă engleză și franceză, un nivel ridicat al alinierii culturale cu țările Europei de Vest cuplat cu același fus orar și partajarea culturii de afaceri. Aceste țări își focusează atenția din ce în ce mai mult spre schimbarea pozițiilor de pe piața globală de outsourcing și încearcă să dezvolte strategii complexe pentru a se poziționa în cel mai scurt timp ca destinații atractive pentru serviciile ITO/BPO și pentru a câștiga o cotă mai mare din piața internațională.

În timp ce Africa de Sud, deja deține un sector ITO și BPO relativ matur, celelalte țări de pe continentul african abia încep să se dezvolte ca destinații de outsourcing. Așa țări precum Mauritius, Tunisia, Maroc, Kenya și Ghana utilizează outsourcingul ca un instrument pentru a obține un progres economic și o prosperitate. Pentru atragerea companiilor din domeniul serviciilor BPO, majoritatea țărilor africane utilizează *"strategia celor patru componente"* (*four-*

pronged approach), această strategie se bazează pe: (1) reducerea impozitelor; (2) dezvoltarea sectorului TIC; (3) crearea de fonduri pentru treninguri și instruire; (4) consultanță pentru realizarea campaniilor de marketing [85].

În pofida disponibilității în regiunea africană a unui număr considerabil de forță de muncă, doar un procent foarte mic este antrenat în industria de outsourcing. Provocarea numărul unu cu care se confruntă aceste țări este instruirea care trebuie să asigure creșterea nivelului pregătirii profesionale a forței de muncă și, ulterior, angajarea acesteia în cadrul industriei ITO și/sau BPO.

Investițiile de capital în continentul african în anul 2014 au constituit 128 miliarde USD, înregistrând o creștere de 136% față de 2013. Astfel, ISD au creat 188,400 locuri de muncă noi, cu 68% mai mult față de anul precedent. Grație unor mega-tranzacții, valoarea medie a proiectelor de investiții s-a majorat de la 68 milioane USD în 2013, până la 175 milioane în 2014. Actualmente, cota parte din piața mondială de ISD și creare locurilor de muncă din Africa a atins nivelul record, fiind depășită doar de regiunea Asia-Pacific. În această perioadă Africa și-a impus supremația în ceea ce privește atragerea fondurilor de investiții străine directe chiar și față de Europa de Vest, America de Nord și America Latină, care de regulă atrag mult mai multe ISD decât Africa (*figura 2.7*) [60. P.4].

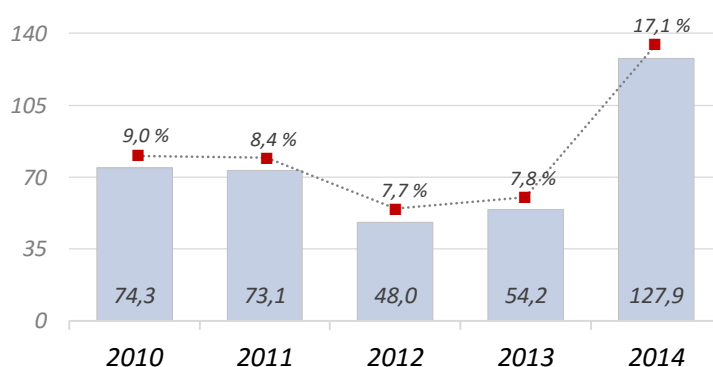


Figura 2.7. ISD în Africa (mlrd USD) și cota parte din piața mondială de ISD
Sursa: elaborată de autor în baza [60, p. 10]

Guvernele din mai multe țări de pe continentul african s-au implicat activ în procesul de creare a brandului țărilor sale, prin combaterea percepțiilor negative despre Africa și prin lansarea unor mesaje pozitive. Investitorii în Africa beneficiază de o mare forță de muncă multilingvă, costuri competitive, proximitatea geografică de Europa și Orientul Mijlociu și de piețele emergente locale. În pofida acestor avantaje, decizia de externalizare a business-proceselor în această regiune necesită o analiză minuțioasă a punctelor forte precum și a riscurilor legate de această destinație [49, p.72].

Variatatea destinațiilor de outsourcing demonstrează dezvoltarea industriei mondiale de externalizare a business-proceselor. Însă această dezvoltare poate fi doar un început, deoarece pe

arenă internațională urmează să intre țările din Africa, pentru a face parte din piața globală de outsourcing în calitate de furnizor a serviciilor ITO și BPO.

2.3. Evoluția pieței de outsourcing în perioada crizei 2008-2009 și post-criză 2010-2014

În timp ce criza economică din perioada anilor 2008-2009 se făcea tot mai simțită în întreaga lume, specialiștii din domeniul externalizării business-proceselor au discutat mult despre impactul acesteia asupra pieței de outsourcing. Unii au crezut că piața internațională de outsourcing va suferi, alții însă, au susținut că industria outsourcingului poate beneficia, în cazul în care companiile vor percepe externalizarea ca o cale de a-și reduce costurile [74, p.4].

Pe parcursul anului 2008, industria de outsourcing părea destul de puternică. Încet, dar sigur, influența recesiunii a fost resimțită de piața outsourcingului abia în 2009. Multe companii au fost nevoite să renunțe la proiecte durabile și ambițioase, care necesitau investiții mari, prin urmare managerii au fost nevoiți să opereze cu bugete restrânse. Optimizarea costurilor a devenit factorul primordial în luarea deciziilor iar potențialul serviciilor de externalizare pentru reducerea cheltuielilor a devenit extrem de actual.

Furnizorii serviciilor de outsourcing din domeniul ITO au fost nevoiți să se reorganizeze și să se adapteze la noul mediu creat, acceptând să fie remunerați mai degrabă pentru rezultate, decât pentru efortul depus. În domeniul BPO, unele din business-procesele aferente industriilor afectate de recesiune practic au dispărut. În alte arii, unde parteneriatul din domeniul outsourcingului deja era la o etapă de implementare sau dezvoltare, prestatorii de servicii de externalizare au fost contractați cu misiunea de a furniza rezultate la costuri mai joase [87, p.7].

Recesiunea a lovit piața de outsourcing în prima jumătate a anului 2009, însă în a doua jumătate a aceluiși an (Q2, 2009), piața deja a început recuperarea. Mai mult ca atât, industria externalizării business-proceselor a înregistrat o performanță impresionantă în ultimul trimestru al anului 2009, valoarea contractelor realizate pe durata Q4 constituind 24,7 miliarde USD - o creștere de 47% secvențial. Totuși, valoarea totală anuală a contractelor pentru 2009 a fost în scădere cu 13% față de anul 2008 și a constituit 74 miliarde USD, cea mai mică valoare înregistrată din 2001 [87, p.8].

Concomitent, pe durata anului 2009, în unele regiuni offshore, industria de outsourcing a continuat să arate semne de evoluție și maturitate, ramura rămânând relativ dinamică. Spre exemplu, Filipine a înregistrat o creștere a veniturilor în domeniul outsourcingului cu 25%, de la 4,8 miliarde USD în 2007 la 6 miliarde USD în 2008, numărul angajărilor din această industrie atingând 400 mii lucrători, fie o extindere de 33%. În aceeași perioadă, India a marcat o creștere a

ISD de 46%, de la 25 miliarde USD la 46 miliarde USD, exportând servicii din sfera ITO și PBO cu o valoare estimativă mai mare de 40 miliarde USD. Pe de altă parte, statele cu economii în curs de dezvoltare au luptat aprig pentru a obține investiții în 2008, condiții în care fluxurile globale de ISD au scăzut de la 1900 miliarde USD la 1700 miliarde USD [87, p.10].

Dacă ar fi să analizăm companiile de outsourcing în dependență de cifra de afaceri, putem constata că anul 2009 a fost unul dificil pentru firmele care înregistrau venituri mai mici de 10 milioane USD anual. Multe dintre acestea aveau specializări foarte înguste sau ofereau servicii nediferențiate, cum ar fi mărirea personalului clientului pentru anumite proiecte, totuși acest segment a înregistrat ritmuri de creștere importante (*tabelul 2.5*).

Tabelul 2.5. Veniturile companiilor de outsourcing, anul 2009

<i>categoria firmei (C/A în USD)</i>	<i>piață în mil. / USD</i>		<i>creșterea anuală</i>
	<i>2008</i>	<i>2009</i>	
1M - 10M	48	55	14,0 %
10M - 100M	1 237	1 393	12,6 %
100M – 1B	12 298	12 917	5,0 %
1B+	49 810	58 999	18,4 %
<i>TOTAL</i>	<i>63 393</i>	<i>73 764</i>	<i>15,7 %</i>

Sursa: elaborat de autor în baza [88, p. 22]

Companiile cu venituri cuprinse între 10 și 100 milioane USD, au înregistrat o creștere de 12,6%. Aceste companii, datorită dimensiunilor sale, au avut posibilitatea de a-și concentra resursele în una sau mai multe sfere de specializare, mai des în așa domenii ca dezvoltarea aplicațiilor informatice (*software*), sau dezvoltarea produselor și serviciilor care nu necesită o infrastructură bine dezvoltată, așa ca desktop management (gestiunea calculatoarelor beneficiarilor) ș.a.

Companiile cu veniturile cuprinse între 100 milioane USD și 1 miliard USD, formau grupul de furnizori, care manevrau cu aproximativ 20% din tranzacțiile mondiale. Aceste companii au fost ambițioase în privința creșterii până la următoarea categorie (depășirea CA de 1 miliard USD) și erau în permanenta căutare de noi oportunități. Anul 2009 a fost un an greu pentru aceste companii, ele au înregistrat o creștere de doar 5% din cauza presiunilor de prețuri, nedorința firmelor-beneficiare de a elabora proiecte de anvergură dar și raționalizării portofoliilor de furnizori de către cele din urmă.

Rata de creștere de 18,4% a companiilor cu veniturile mai mari de 1 miliard USD, se datorează fuziunii "Stream Global Services" și "eTelecare". Conform estimărilor experților din domeniu, rata reală de creștere al acestui segment de companii a fost de doar 3,5% [88, p. 23].

Repartizarea veniturilor rezultate din externalizarea business-proceselor pe regiuni geografice a rămas neschimbată (tabelul 2.6). Aceasta înseamnă că America de Nord continua să fie cea mai importantă piață, urmată de Europa. Asia-Pacific și America Latină la acel moment erau piețe în creștere, în mare parte datorită companiilor IMM care deserveau piața locală și datorită companiilor mari corporate care prestau servicii de outsourcing piețelor străine [88, p.23].

Tabelul 2.6. Venit din activitatea de outsourcing pe regiuni, anul 2009

<i>regiunea/țara</i>	<i>categoria întreprinderii (C/A în USD)</i>			
	<i>1M - 10M</i>	<i>10M - 100M</i>	<i>100M - 1B</i>	<i>1B+</i>
America de Nord	60	62	52	57
EMEA	18	25	29	27
Asia-Pacific	14	7	9	10
America Latină	4	5	7	5

Sursa: elaborat de autor în baza: [88, p. 23]

Așa cum am menționat mai sus, recesiunea economică globală a modificat unele reguli de joc de pe piața internațională de outsourcing, ceea ce a condus la schimbarea comportamentului atât a utilizatorilor, cât și a furnizorilor de servicii de outsourcing. Din punctul de vedere al eficienței, beneficiarii au căutat consolidarea numărului de furnizori cu care au parteneriate. În același timp, ei au dat start contractării unor noi furnizori, această tendință a căpătat denumirea de "multisourcing" și a permis accesul pe piață pentru mulți furnizori de talie medie, și de asemenea a condus la reducerea valorilor (sumelor) și duratelor contractelor de outsourcing. Cele menționate, în consecință a condiționat o mai mare competiție între furnizorii de servicii de externalizare.

Criza a pus accent pe multiple aspecte și probleme, cum ar fi negocierea contractelor, managementul performanței și stabilirea prețurilor. Negocierea prețurilor a devenit o normă comună. Mai mult ca atât, furnizorii trebuiau să stabilească prețurile pe bază de rezultate. O schimbare a intervenit și în managementul riscurilor, care a devenit un subiect de mare interes, și nu doar un concept teoretic, companiile de externalizare fiind forțate să partajeze riscurile aferente proiectelor de outsourcing în egală măsură cu clienții săi. Pe parcursul perioadei de criză, comunitatea furnizorilor de servicii de externalizare au fost flexibili și adaptivi, iar perturbațiile de pe piață pe care le-au înfruntat au fost mult mai severe, decât cele, cu care s-au confruntat cumpărătorii serviciilor de outsourcing [87, p.9].

În timp ce economia globală își revenea de la consecințele crizei, industria de outsourcing s-a relansat și deja a început să înregistreze tendințe de creștere. Per total, activitatea de externalizare a înregistrat venituri în valoare de 351 miliarde USD în 2010, ceea ce constituie o creștere de 2,7% comparativ cu anul 2009 (conform datelor Gartner). Această evoluție este mai mică decât cea înregistrată în perioada de până la criză (2007-2008), când creșterea atingea în jur de 9,9% anual

(figura 2.8). Prin urmare, putem constata faptul că cererea moderată pentru serviciile de outsourcing la fel a condiționat și o creștere lentă a ISD în țările offshore [105, p. 5].

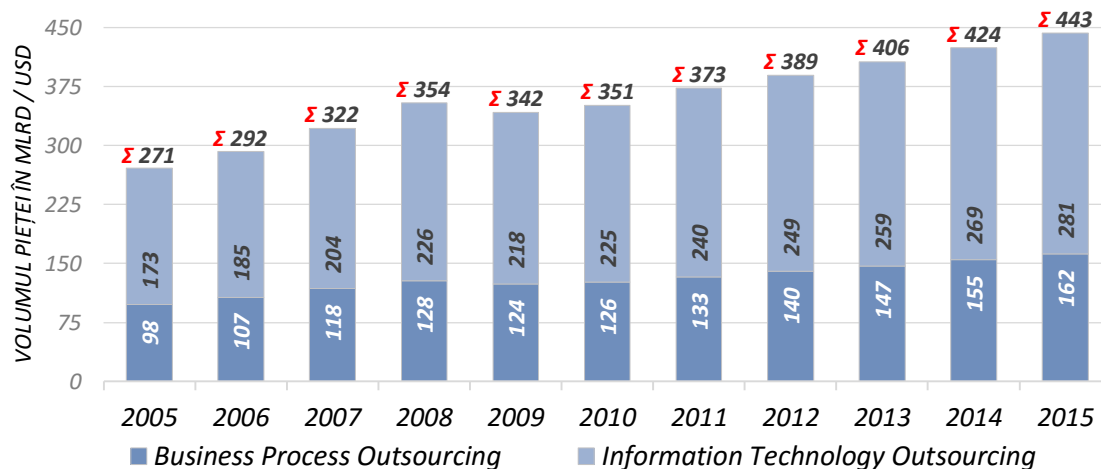


Figura 2.8. Evoluția pieței mondiale de outsourcing, anii 2005-2015

Sursa: elaborată de autor în baza [105, p. 5]

Conform unui studiu realizat de Computer Economics, organizațiile specializate în ITO (*Information Technology outsourcing*), în anul 2008 au externalizat circa 3,8% din procesele informatice; în 2009 deja 6,1% iar spre finele lui 2010 circa 7,2%, o creștere aproape dublă în acești trei ani [54, p.12]. Același studiu, afirmă că 19% dintre organizațiile mici și mijlocii au externalizat mai mult în anul 2010 comparativ cu 2009, și doar 12% dintre ele au externalizat mai puțin. Majoritatea (69%) din IMM-uri păstrând același nivel. Printre organizațiile mari, 43% au mărit volumul serviciilor externalizate și doar 5% l-au restrâns (*figura 2.9*).

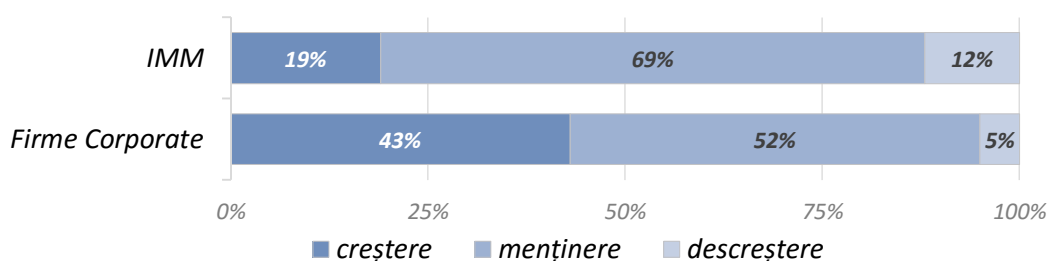


Figura 2.9. Volumul proceselor externalizate pe grupe de companii, anul 2010

Sursa: elaborată de autor în baza [54, p. 12]

O trăsătură importantă a industriei globale de outsourcing din perioada post-criză a fost reducerea decalajului din punct de vedere a externalizării între China și liderul destinațiile offshore - India. Volumul venitului înregistrat din prestarea serviciilor de outsourcing la sfârșitul anului 2010 în China a fost în creștere cu 30% iar în India cu doar 14%. Indiferent de aceste performanțe, conform unor prognoze, India va continua să conducă piața de outsourcing, astfel, șeful analist al XMG Global, Lauro Vives este de părere că "creșterea slabă a Indiei se datorează eforturilor

substanțiale a Chinei, Filipinelor și a altor destinații în consolidarea capacităților pentru atragerea unui volum semnificativ de investiții, în timp ce India continuă să fie un lider, restul țărilor offshore abia acum încep să se maturizeze" [74, p.7].

Din punct de vedere a valorii contactelor semnate, primul trimestru al anului 2010 a indicat o creștere de 25 % în comparație cu același trimestru al anului 2009. Conform datelor TPI Information Services Group, la Q1 2010, volumul totală a contractelor comerciale de outsourcing cu o valoare mai mare de 25 milioane USD, a constituit 18,1 miliarde de USD. Mai mult ca atât, 42% din aceste contracte au fost reînnoiri ale contractelor care au expirat sau au fost renegociate. "Acesta este un grad neobișnuit de mare, recordul precedent a fost de 29%, înregistrat în 2006" - spune Mark Mayo, președintele TPI. Căuza ar putea fi ascunsă în faptul că majoritatea dintre aceste contracte trebuiau semnate în trimestrul precedent, prin urmare, contractele cu adevărat 'noi' au reprezentat aproximativ 15% [107]. Trei din patru mega-tranzacții (mai mari de 100 milioane de dolari) au aparținut domeniului ITO, iar 47% din ele reveneau SUA - cel mai bun rezultat înregistrat după anul 2006. Aceiași sursă raportează că la 2Q 2014, volumul tranzacțiilor de outsourcing, pentru categoria de contracte cu o valoare mai mare de 25 milioane USD, a reprezentat 27 miliarde USD sau o creștere de 149,2% față de 2010. Printre alte tendințe, în 2014 se accentuează ponderea contractelor mici (până la 5 milioane USD), acestea reprezentând circa 20% din totalul tranzacțiilor de pe piața de outsourcing. Pe de altă parte, mega-tranzacțiile (mai mari de 100 milioane USD) și-au redus ponderea până la 9% - cel mai mic indicator din ultimul deceniu, 31% din acest tip de tranzacții revenind regiunii America de Nord [100, p.28].

În anii 2009-2010, momentul în care se apropia termenul pentru reîncheierea sau renegocierea contractelor de outsourcing, companiile-client preferau să le rezilieze, cu scopul de a diversifica furnizorii, ceea ce confirmă fenomenul de *multisourcing* despre care am menționat, iar multe dintre companiile ITO din India au știut să profite de această oportunitate. Înainte de criză, utilizatorii outsourcingului IT acordau prioritate furnizorilor globali precum IBM sau Accenture. Între timp, furnizorii ITO din India s-au maturizat, devenind extrem de competitivi la capitolul raport calitate/preț. Prin urmare, după criză, corporațiile TCS, Infosys și Cognizant (companii indiene similare cu IBM și Accenture) au înregistrat indice de performanță mai înalte decât competitorii săi occidentali. Anul 2010 înregistrează reduceri de prețuri, ceea ce generează o cerere pentru companiile de outsourcing din India, deoarece acestea ofereau prețuri mai accesibile. În domeniul BPO, companiile s-au reorientat de la proiectele complexe la unele simple ca scop și reduse ca buget. Per total, recuperarea pieței de outsourcing poate fi caracterizată destul de lentă dar sigură [86, p.26].

Una dintre caracteristicile notabile de pe piața globală de outsourcing este substituția Indiei de către China în topul destinațiilor de externalizare offshore, ceea ce se datorează creșterii sale rapide în domeniul outsourcingului IT și, nu în ultimul rând, datorită costurilor crescânde a forței de muncă în India.

Incertitudinea continuă a economiilor Statelor Unite și a Europei au generat o agitație în 2010 pe piața de outsourcing din India, deoarece 85% din veniturile pieței indiene de externalizare se bazau pe serviciile software și operațiunile back-office vândute în Europa și SUA. Drept consecință a crizei economice, rata de creșterea a industriei de externalizare din India, în 2009, a căzut până la 6% anual și asta în condițiile în care pe durata anilor 2006 - 2009 această rată de creștere oscila între 25% - 30% anual. "International Business Times" la finele anului 2010, în raportul sau anual privind evoluția outsourcingului global, a prezentat unele estimări și date cu referire la industria sistemelor informaționale din India, conform acestora, perspectivele pentru anul 2011 păreau a fi destul de optimiste [74, p.8]. Pentru aceeași perioadă, "Nasscom" a prognozat o creștere anuală a veniturilor pieței de outsourcing din India de 13% - 15%, grație exporturilor ITO și BPO, ceea ce constituie aproximativ 57 miliarde USD [71]. Prognozele s-au adeverit, industria outsourcingului indian a înregistrat o schimbare de poli în 2011, în acest an piața a crescut considerabil, datorită reînnoirii investițiilor STN în infrastructurile sistemelor informaționale, software și serviciilor de back-office.

În perioada de post-criză industria sistemelor informaționale în India s-a extins peste granițele statului, explorând noi piețe și investind în servicii de ultimă generație. IT outsourcingul indian are centre de livrare în peste 60 de țări din întreaga lume, creând un adevărat model global de furnizare de servicii IT. Top trei companii indiene în servicii software: Tata Consultancy Services (TCS), Infosys Technologies Ltd, Wipro Ltd, sunt pregătiți de a remunerarea generos tinerele talente, pentru a-i menține în interiorul companiei. Industria IT este cel mai mare angajator din sectorul privat în India, în perioada anilor 2014-2015 numărul angajaților din acest sector se va majora cu aproximativ 230 000 angajați, atingând numărul total de locuri de muncă egal cu 3,5 milioane [72].

În anul 2014 sectoarele ITO și BPO din India au constituit împreună 130 miliarde USD, dublu față de anul 2010. Conform prognozelor "Nasscom", în 2015 sector de outsourcing indian va mai crește cu aproximativ 13%, înglobând la finele anului 146 miliarde USD, dintre acestea: 68 miliarde USD vor reveni ITO, 26 miliarde USD proiectelor BPM (business-process management), 20 miliarde USD elaborării de hardware, 18 miliarde USD outsourcingului de engineering și 14 miliarde USD e-comerțului [71]. Europa și Statele Unite, sunt cei mai mari contribuabili de venituri în sectorul TIC la Indiei, conform datelor "Nasscom", în 2014, circa 90%

din veniturile furnizorilor indieni de outsourcing provin din aceste țări, ceea ce îi determină a fi destul de vulnerabili [65]. Fluctuațiile ratelor de schimb și o reducere a noilor comenzi din regiunea europeană, a doua piață după importanță, s-a răsfrânt asupra companiilor indiene din domeniul IT. Cu toate acestea, în 2014 statul Indian a investit circa 26 miliard USD în dezvoltarea ITO, iar "Nasscom" prognozează o creștere a acestui sector către anul 2020 până ca cifra de 300 miliarde USD [72].

Corporația "CIO Insight" a efectuat o cercetare și a realizat un clasament denumit "*Futures Outsourcing Index*" (*Indicele Outsourcingului de perspectivă*), care este un instrument economic ce anticipează nivelul de competitivitate a 30 de destinații de outsourcing în anul 2015. Acest indice a fost extrapolat prin analiza de opinie a 50 top-manageri și economiști. Indicele include interpretările, prevederile și analiza riscului cultural, al politicii interne, imaginii globale și schimbărilor ce țin de nivelul competitivității globale. Astfel, conform acestui indice, viitorul lider al pieței de outsourcing trebuia să devină China (*tabelul 2.7*), India rămânând pe al doilea loc, deși în 2015 acest pronostic nu s-a adeverit, tendințele totuși rămâne a fi foarte actuale.

Tab tabelul 2.7. Top 3 destinații ITO, prognoze pentru anul 2015

<i>poziția</i>	<i>clasamentul 2005</i>	<i>clasamentul 2015</i>
1	India	China
2	China	India
3	Costa Rica	SUA

Sursa: elaborat de autor în baza [81, p. 4]

Poziția Indiei ca lider a pieței de outsourcing a început să slăbească, în primul rând din cauza expansiunii pieței și creșterii costurilor. Acest fapt permite altor țări precum Filipine, Irlanda, România, Malaiezia și, nu în ultimul rând, China să-și valorifice capacitățile de a furniza servicii de outsourcing la prețuri mai competitive. Actualmente, India continuă să fie destinația de outsourcing numărul unu în lume (*anexa 5*), însă creșterea costurilor forței de muncă, aprecierea rupiei (valută indiană) fac ca aceasta să cedeze pozițiile [80, p. 56].

Industria de outsourcing din China este în creștere rapidă. La momentul actual, China se plasează pe locul doi după India ca destinație de outsourcing. Conform datelor "MOFCOM", în anul 2009, veniturile din serviciile de outsourcing în China au crescut cu un salt record de 153,3% față de 2008, până la 13,8 miliarde USD [89, p. 3]. Poziția emergentă a Chinei în industria de outsourcing este influențată de mai mulți factori, cum ar fi infrastructura puternică, cunoașterea limbilor de circulație internațională și suportul guvernamental. Pe lângă aceasta, China este destinația de outsourcing preferată pentru companiile din regiunea Asia-Pacific, lăsând India la acest capitol în urma sa.

În luna august 2010, în scopul promovării creșterii și pentru o poziție mai competitivă pe piața de outsourcing, China a anunțat o scădere de 5 puncte procentuale din impozitul pe venit pentru companiile de outsourcing. Scutirea de impozite s-a aplicat pentru toate companiile ce ofereau servicii ITO, BPO sau KPO și a constituit 20% față de 34% aplicate în India. Drept consecință, în anul 2012, piața chineză a serviciilor de externalizare s-a extins până la 46,6 miliarde USD, expansiune de 2,3 ori față de anul 2010. Aceste cifre constată faptul că Republicii Populare Chineze, în 2012, îi reveneau circa 23 % din piața globală de outsourcing (față de 7,7% în 2008), ceea ce a plasat-o pe locul 2 în topul destinațiilor de externalizare, apropiind-o simțitor de liderul pieței - India [51].

Așa cum am subliniat anterior, tendințele prognozate de "CIO Insight" încă în anul 2005, rămân perfect actuale și în 2015. Acest fapt este ilustrat de evoluția spectaculoasă a sectorului ITO și BPO din China, care în anul 2014 au înglobat 55,9 miliarde USD (*plus 20% față de 2012*), reprezentând 30,2% din piața mondială de outsourcing, India la acest moment deține 46%, deci statisticile constată o diminuare simțitoare, de la an la an, între decalajul acestor două state. La 3Q 2015 volumul contractelor de outsourcing deja executate de chinezi depășesc suma de 35,7 miliarde USD, ceea ce denotă o tendință de creștere continuă în această regiune [51].

Numărul trei în destinațiile de top pentru Business Process Outsourcing este deținut cu fermitate de către Filipine, acest lucru în primul rând se datorează forței de muncă și serviciilor de telecomunicații ieftine [66]. Filipine s-a dezvoltat ca destinația de outsourcing pentru serviciile de call-centre. Istoricul colonialist american al Filipinelor a generat în prezent strânse legături culturale cu regiunea America de Nord, precum și un număr important (mai mult de 60%) din populație vorbitoare de limbă engleză, care spre deosebire de lucrătorii indieni nu au un accent pronunțat. Datorită unei bune cunoașteri a limbii engleze, Filipine s-a impus ca principală regiune de outsourcing în lume pentru serviciile de call-centre. Printre alte avantaje competitive ale resurselor de capital uman filipinez se număr și gradul înalt de instruire, în 2013 sistemul de învățământ superior a pregătit 550,000 studenți, dintre care 53% în administrarea afacerilor, engineering și IT. Costul forței de muncă este net inferior celui de pe piața internațională de outsourcing, astfel, în 2013, în Filipine salariul mediu anual a constituit 8849 USD sau cu 50% mai mic decât în India [50, p. 10].

În anul 2009, profitul din acordarea serviciilor call-centre a constituit mai mult de 1/3 din totalul BPO a Filipinelor [74, p.9]. Conform "Business Processing Association Philippines", în 2010, valoarea estimată a veniturilor din serviciile call-centre a fost de 8,9 miliarde USD, întrecând India, care în acest domeniu de externalizare, pentru aceeași perioadă, a înregistrat doar 5,5 miliarde USD [47],[74, p.9]. Industria call-centrelor se dezvoltă cu ritmuri galopante în Filipine,

timp de 3 ani numărul angajaților full-time a crescut de la 525 000 în 2010, până la 900 000 în 2013, volumul pieței constituind 15,5 miliarde USD sau o creștere de 174,2 % față de anul 2010 [92]. Boom-ul a fost generat de centrele de apel, care conform datelor "Contact Center Association" în prezent dețin circa 70% din totalul BPO [66]. De asemenea, Filipine este considerat unul din liderii mondiali pentru BPO și BPM activități ce includ în sine sfera finanțelor și auditului contabil. Specialiștii filipinezi sunt des menționați pentru performanțe înalte în managementul conflictelor și pentru abilitatea lor de a rezolva probleme destul de acute foarte operativ.

Cu un accent pe creșterea serviciilor de înaltă calitate, Filipine este o destinație de outsourcing în continuă evoluție și dezvoltare. În 2014, statul filipinez deținea aproximativ 10 % din piața mondială de outsourcing plasându-se pe locul trei în lume după India și China [92]. Grație capitalului intelectual și infrastructurii dezvoltate la costuri competitive, forței de muncă anglofone înalt calificate, orientării spre prestarea serviciilor de înaltă calitate, Filipine este setată să-și accentueze influența în domeniul outsourcingului internațional în anii ce urmează. Corporația mondială "Tata Consultancy Services" prognozează că industria de outsourcing din Filipine, către finele anului 2016, va crește până la 25 miliarde USD, generând aproximativ 1,3 milioane de locuri de muncă [73].

Conform unui studiu efectuat de "International Customer Management Institute", reducerea costurilor rămâne unul dintre motivele principale ale externalizării din perioada de post-criză. Procesele de externalizare ITO și BPO sunt în mod pozitiv asociate cu obținerea unei eficiențe crescute în ceea ce privește activitatea companiei care le subcontractează, pe de o parte, iar pe de alta - reducerea costurilor. Implicite, variabile precum beneficiul financiar, maturitatea serviciului prestat și resursele umane sunt principalele aspecte luate în considerare (tabelul 2.8) [79, p.6].

Tabelul 2.8. Componentele indicelui atractivității serviciului de outsourcing

Nr.	ponderea	FACTORI DETERMINANȚI	
		factor (nivel 1)	sub-factor (nivel 2)
1	30%	Beneficiul financiar:	<ul style="list-style-type: none"> • costuri cu forța de munca • marja de profit
2	25%	Maturitatea serviciului oferit:	<ul style="list-style-type: none"> • maturitatea procesului și competența furnizorilor • dimensiunea industriei și ritmul de creștere • securitatea și protecția datelor
3	25%	Resursele umane:	<ul style="list-style-type: none"> • forța de munca și pregătirea acesteia • cunoștințele de limbi străine • resursele umane disponibile • sistemul educativ
4	15%	Catalizatori:	<ul style="list-style-type: none"> • susținerea guvernamentală • mediul geopolitic • diferența de fus orar și distanța fizică • compatibilitatea culturală
5	5%	Infrastructura:	<ul style="list-style-type: none"> • infrastructura de IT și comunicații

Sursa: elaborat de autor în baza [79, p. 6]

Industria cheie care apelează la servicii de outsourcing la nivel internațional pentru a-și fortifica avantajele competitive sunt următoarele:

- Industria de servicii bancare și financiare;
- Industria de asigurări;
- Industria IT;
- Industria de telecomunicații;
- Industria farmaceutică și cea medicală;
- Industria de turism;
- Industria imobiliară;
- Industria de inginerie.

Iar servicii cel mai des externalizate de către aceste industrii sunt:

- Cercetare-dezvoltare (R&D);
- Asistență pentru afaceri;
- Finanțe și contabilitate;
- Dezvoltare și testare de produse;
- Suport în procesul de fabricație;
- Alte procese de afaceri conexe.

Unul din liderii pieței mondiale la capitolul prestare servicii BPO este KPMG (parte a Big Four), rețea globală de firme și servicii de audit, asistență fiscală și consultanță în afaceri inclusiv servicii de restructurare și accesare de fonduri, pentru organizații din diverse domenii, atât din sectorul privat, cât și cel public. KPMG International reprezintă o entitate juridică formată în conformitate cu legislația elvețiană. KPMG deține un personal de peste 155 000 de persoane care operează în 156 țări. KPMG a deschis primul birou în Chișinău în 1997 iar în 2001, a devenit afiliat al KPMG România. Ambele firme angajează acum mai mult de 700 de persoane, care combină experiența detaliată a piețelor din România și din Republica Moldova, cu know-how internațional. KPMG în România și Moldova a înregistrat venituri în valoare de 36,5 milioane EUR pentru exercițiul financiar încheiat la 30 septembrie 2013. Aceste rezultate se bazează pe situații financiare întocmite în conformitate cu Standardele Internaționale de Raportare Financiară (IFRS) și includ operațiunile birourilor KPMG din România și din Republica Moldova [13].

În calitate de reprezentat al outsourcingul ITO din regiune, poate fi analizată activitatea companiei Endava. Având peste 600 de angajați, Endava operează în prezent din 8 locații din Marea Britanie, SUA, România și Republica Moldova. Cu o cifră de afaceri anuală de 23 milioane lire sterline și o creștere estimată de peste 25% pe an, Endava a fost una dintre companiile de ITO cu cel

mai rapid ritm de creștere nominalizate în topul Deloitte Technology Fast 50. Endava dispune de un model de livrări flexibil și o experiență solidă în dezvoltarea de soluții ITO de business de la elaborarea și testare software, până la hosting și servicii de suport, expertiza sa concentrându-se pe:

- Implementarea soluțiilor software pentru servicii de date;
- Implementarea aplicații web pentru managementul proceselor de business, web content management, managementul documentelor, managementul resurselor umane, managementul proceselor de achiziții;
- Consultanță IT pentru optimizarea infrastructurii informatice și reducerea riscurilor;
- Dezvoltare aplicațiilor de business personalizate și servicii de suport tehnic.

Locația centrelor de dezvoltare și suport pun Endava în poziția ideală pentru a colabora cu clienți din Europa oferindu-le numeroase avantaje: personal înalt calificat, costuri acceptabile în comparație cu cele europene, cunoașterea limbilor de circulație internațională, zboruri directe și diferențe de fus orar reduse. În cazul proiectelor ITO compania stabilește de comun acord cu clienții nivelul și volumul serviciilor oferite. Există posibilitatea de a lucra conform unor SLA-uri (Service Level Agreement) stricte sau cu echipe dedicate, asigurând servicii 24/7/365. În vederea consolidării expertizei tehnice și a competențelor în cele mai noi tehnologii, Endava a obținut certificări și a realizat parteneriate cu principalii furnizori de aplicații IT: Akamai; IBM; Microsoft; Oracle; Redhat; SDI; Sitecore [57].

Analizând datele reflectate în prezentul paragraf, este evident că criza mondială cuprinsă în intervalul anilor 2008-2009 a generat anumite transformări a pieței internaționale de outsourcing, în special a destinațiilor de outsourcing. În perioada de după criză compania de cercetare Sourcing Line (actualmente Clutch) a creat o bază de date online de statistici pe țări cu scopul de a simplifica procesul de selecție a locațiilor/destinațiilor de externalizare a business-proceselor. Fiecare locație a primit un indice de outsourcing calculat în baza a zeci de date statistice care pot fi clasate în trei compartimente: (1) competitivitatea costurilor; (2) disponibilitatea resurselor (în special HR); și (3) maturitatea mediului de afaceri. În continuare vom prezenta succint unele date ale acestui studiu ce vizează țări din Europa Centrală și de Est, Asia-Pacific, Orientul Mijlociu și America de Nord [52].

Europa Centrală. Externalizarea în Europa Centrală are la bază salariile mici din regiune care au atras în mare măsură companiile occidentale. Potrivit "Eurostat" Angajații din Ungaria și Republica Cehă câștigă o pătrime din salariile angajaților din Europa Occidentală. Cehia, Polonia și Ungaria sunt solicitate de către companiile care doresc un nivel înalt de customer-service pentru vorbitorii atât de limbă engleză, cât și germană [19, p.152]. Polonia s-a lansat pe piața outsourcingului de call-centre în anii '90, deși încercări au existat încă din 1970. În anul 2013

existau circa 1400 de call-centre active în Polonia care oferă servicii de tip: telemarketing, help desk support și gestiunea apelurilor campaniilor din diferite industrii.

Europa de Est se află la etapa unei continue expansiune, rata de creștere a acestei destinații de outsourcing la finele lui 2014 a constituit de circa 30%. Recent, companii precum IBM, Dell și Morgan Stanley au externalizat anumite servicii în Europa de Est sau au ajutat alte companii să facă acest lucru. Mai jos sunt descrise avantajele competitive ale țărilor din această regiune:

Rusia (indexul outsourcingului: 5.2) este lider în outsourcing de aplicații IT complexe și avansate. Forța de muncă este abundentă și bine instruită, cu competență înaltă în matematică și științe exacte, aceste competențe sunt vitale pentru domeniile de engineering și algoritmi complecși. Rusia este recomandată ca destinație de externalizare pentru programare complexă. Moscova și St. Petersburg sunt în imediată apropiere de țările europene iar orele de lucru din a doua parte a zilei coincid cu timpul de afaceri din SUA, ceea ce face tranzacțiile relativ convenabile. Sprijinul guvernamental din Rusia a consolidat simțitor sectorul de outsourcing, unul dintre proiectele sale de anvergură fiind crearea mai multor parcuri IT din Nijni Novgorod, Novosibirsk și Sankt Petersburg.

România (indexul outsourcingului 5.2) este o economie în curs de dezvoltare cu industrii axate pe comunicații mobile, IT și TIC. Sectorul Software și Servicii IT din România este în expansiune, devenind o destinație populară pentru dezvoltarea de software în special a programelor încorporate, de design și a sistemelor de securitate a informației. Costul forței de muncă este redus în comparație cu alte state ale UE. Românii sunt capabili la limbi străine și au un nivel ridicat de educație în inginerie și economie. Unele dintre companiile care și-au externalizat afacerile în România sunt: Wipro, Siemens, Motorola, Alcatel, Oracle, IBM, HP, Xerox, Bosch și Unicredit.

Ucraina (indexul outsourcingului 5). Realizările Ucrainei în domeniul IT sunt impresionante, ea a fost prima care a creat un calculator personal pe bază de semiconductoare în URSS. De asemenea Ucraina a contribuit simțitor la industria spațială a Uniunii Sovietice. În prezent, în Ucraina sunt aproximativ 4000 de companii IT ce operează în centre de dezvoltare offshore din Kiev, Kharkov sau alte megalopolisuri iar volumul pieței este estimat la 2.2 miliarde USD. De asemenea multiple companii situate în Ucraina activează în domeniul cercetării și dezvoltării științifice. Datorită forței de muncă relativ accesibile din punct de vedere a costurilor, este de așteptat ca industria de outsourcing ucraineană să fuzioneze cu alte companii, un exemplu în acest sens este firma norvegiană IT EDB, care a achiziționat două companii de dezvoltare software din Ucraina. Investitorii din Ucraina sunt: Mittal Steel, GE, KPMG, Deloitte, Kraft Foods, Siemens, Ericsson, Johnson & Johnson și HP.

Regiunea Asia-Pacific este reprezentată de China, India și Filipine ce au devenit cele mai mari baze de outsourcing la nivel mondial, concomitent fiind principalii concurenți. Cumulativ regiunea deține mai mult de 70% din piața internațională de externalizare.

India (indexul outsourcingului 7,1) numărul unu în clasamentele de sondaj și lider mondial la capitolul externalizare offshore. Industria indiană ITO și BPO este pe măsură să depășească 146 miliarde USD în anul 2015, astfel cucerind mai mult de jumătate din piața globală de outsourcing. SUA și UE sunt cei mai mari utilizatori de servicii de externalizare din India (ITO - 60% și BPO -31%). Cele mai mari sectoare sunt serviciile financiare (41 %), high-tech / telecom (20 %), industria prelucrătoare (17 %). India oferă cel mai bun mix de factori, dar acesta nu este un lider în toate dimensiunile. Deși această locație este extrem de competitivă, totuși inflația salariilor, recent a afectat poziția sa în raport cu alte țări. De asemenea, India are o bază masivă de forță de muncă, dar provocările educaționale au un impact negativ asupra competențelor profesionale ale acesteia. Sistemul de impozitare riguros la fel afectează mediul economic și de afaceri al țării [83].

China (indexul outsourcingului 6,4) acum 20 ani, când China s-a deschis către lume, mulți și-au dat seama cât de mare este piața sa de desfacere (1,3 miliarde de consumatori) care ar putea avea un impact asupra producătorilor și comercianților din întreaga lume. Puțini au anticipat însă, că China, cu un număr semnificativ al populației ar putea oferi, de asemenea, avantaje competitive celor mai dominanți jucători din industria de outsourcing. După cum am menționat anterior, cota din piața internațională de externalizare ce revine Chinei constituie 30,2 %, iar multe dintre STN mondiale și-au mutat sediul în China pentru a-și stabili afacerile. China are cinci mari orașe, care oferă cea mai mare parte a serviciilor sale de aprovizionare: Beijing; Chengdu; Shanghai, cunoscută prin furnizarea de produse, cercetare și testare; Shenzhen, specializată în software, întreținerea și dezvoltarea de aplicații; și Guangzhou, cunoscut pentru serviciile sale de engineering. Parcul de software outsourcing este situat în Dalian, aici activează aproximativ 400 de companii. Dalian este adesea comparat cu Bangalore din India. Investitorii în sectoarele KPO, ITO și BPO din China sunt asemenea corporațiilor ca Convergys, Accenture, IBM, HP și AT&T. Există, de asemenea, furnizorii locali, care au devenit jucători la nivel mondial cum ar fi Neusoft, Dextrys, Bleum și Agumentum.

Outsourcingul în Orientul Mijlociu: un număr tot mai mare de organizații din Orientul Mijlociu își externalizează business-funcțiile legate de IT, finanțe, HR, achiziții sau logistică cu scopul de a-și raționaliza modul de organizare a afacerii și a se concentra pe funcțiile-cheie ale întreprinderii. Emiratele Arabe Unite este unul dintre pionierii și susținători înflăcărați ai acestei tendințe în regiune, de asemenea fiind fondatorul propriei zone libere de outsourcing din Dubai: "Outsource Zone Dubai". Întâietatea din regiune este deținută de HCL Technologies, care a

implementat mai mult de 60 de proiecte de externalizare în opt țări din golf pentru clienți cum ar fi: SMSA Express (FedEx Arabia Saudită), Gulf News, First Gulf Bank, Abu Dhabi Education Council, BMMI și Qatar Airways.

Outsourcingul în America de Nord, SUA (indexul outsourcingului 4,2). Contrar percepției comune despre outsourcing, nu toate proiectele de anvergură sunt externalizate în străinătate. Companii precum American Express și Humana preferă să păstreze centrele lor de apel la nivel intern, cu ideea că clienții locali preferă servicii pentru probleme mai sensibile, cum ar fi cele de asigurări și de îngrijirea a sănătății. Angajarea unui personal american este mult mai scump comparativ cu India sau Filipine, dar calitatea și gama de competențe a forței de muncă este mai mare și, prin urmare, mai atractivă pentru companiile care caută resurse de calitate superioară. În America de Nord lider în "inshoring" în anul 2013 a fost desemnată corporația transnațională DELL Inc (NASDAQ: DELL). Dell gestionează 12 centre de apel pentru clienții din America de Nord și 8 centre de apel suplimentare pentru clienți la nivel mondial, oferind servicii de suport pentru aplicații desktop standard dar și pentru aplicații specifice de management pentru domeniile sănătății, serviciilor financiare și asigurărilor. Dell Services dezvoltă și oferă o serie exhaustivă de servicii și soluții pentru aplicații, procese de afaceri, consultanță care îi fac pe clienții săi inovatori și performanți în comparație cu mediul concurențial.

Rezumând transformările hărții outsourcingului internațional drept consecință a crizei economice mondiale din 2008-2009, putem afirma că activitatea de externalizare a devenit o tendință majoră, ghidată de dorința reducerii costurilor de producere. Totodată apariția unor noi destinații de outsourcing, care oferă diverse combinații de avantaje și riscuri, a oferit posibilitatea unei varietăți de opțiuni pentru consumatori, astfel de parametri precum sustenabilitatea, calitatea forței de muncă, apropierea culturală și lingvistică au devenit factori de diferențiere între destinațiile de outsourcing.

2.4. Concluzii la capitolul 2

1. Serviciile de consulting, precum și orice alt produs, sunt create pentru a fi vândute. Din punct de vedere economic, serviciile de consultanță reprezintă un produs intelectual, în achiziționarea căruia ar trebuie să fie interesat în primul rând beneficiarul lor, însă, conștientizarea necesității de a investi în capitalul intelectual al întreprinderii, necesită un anumit nivel de maturitate economică, inteligență managerială precum și abilități de gestiune bine dezvoltate.

2. Cele mai înalte ritmuri de dezvoltare a activității de consultanță au fost înregistrate în ultimele trei decenii, condiții în care piața globală a consultanței de afaceri s-a extins de 50 ori, de

la 5 miliarde USD în 1980, până la 245 miliarde USD în 2015. Această evoluție a fost condiționată de ritmurile crescânde de dezvoltare ce s-au înregistrat în ramurile și domeniile economiei mondiale dar în special acelor din sfera tehnologiilor informaționale.

3. Partea covârșitoare (circa $\frac{3}{4}$) din proiectele de consultanță elaborate la nivel mondial le revin societăților transnaționale de renume, ceea ce pe deplin explică dificultatea penetrării noilor agenți economici pe piața internațională a serviciilor de business-consulting, cauzele fiind concurență acerbă și segmentare minuțioasă. Cu toate că există un număr impunător de întreprinderi specializate în domeniul consultanței pentru afaceri, liderii ai pieței mondiale se consideră: Big Four, McKinsey and Company, Boston Consulting Group, Booz & Company etc.

4. Actualmente în Europa activează circa 85.000 companii de consultanță în care sunt angajați peste 450.000 consultanți. Liderii pieței europene sunt: Germania cu 20,2 miliarde USD sau 8,76% din piața mondială, fiind cea mai mare piață de consultanță în Europa, urmată de Marea Britanie cu 19,4 miliarde USD sau 8,29 %, numărul trei în Europa este Franța, cu o cotă de 4,62% pe plan internațional ceea ce constituie 10,8 miliarde USD.

5. Divizarea pieței europene de consultanță pe categorii de servicii, scoate în evidență concordanța cu tendințele pieței mondiale, astfel cererea pentru consiliere în domeniul managementului operațional s-a plasat pe prima poziție reprezentând 26,3% din total, urmează consultanța financiară cu 20,5%, locul trei revine consiliere în domeniul tehnologiilor informaționale cu 18,1%.

6. Ritmurile de evoluție și dezvoltare a consultanței în afaceri pe plan internațional sunt în continuă creștere, fapt ce confirmă extinderea și dezvoltarea tot mai amplă a economiei mondiale, orientată actualmente spre informatizarea și tehnologizarea proceselor economice, de rând cu tendințele de individualizare și fidelizare a relațiilor cu clienții și partenerii de afaceri.

7. Ca o consecință a adoptării crescânde a strategiei de externalizare, harta outsourcingului global a suferit anumite schimbări. Outsourcingul internațional a devenit o tendință majoră. În timp ce competitivitatea costurilor va rămâne un factor important în luarea deciziei de externalizare, alți factori precum talent pool, crearea unor noi piețe și diversificarea riscurilor au crescut ca importanță.

8. În prima fază a dezvoltării industriei de outsourcing, economisirea de costuri și prezența unei forțe de muncă calificate, erau factorii de bază pentru decizia de externalizare. Apariția unor noi destinații de outsourcing, care oferă diferite combinații de avantaje și riscuri, a oferit o varietate de alegeri pentru externalizare. Deoarece optimizarea de costuri este o caracteristică comună tuturor destinațiilor de outsourcing, așa parametri ca sustenabilitatea afacerilor, calitatea forței de

muncă, concordanța culturală și lingvistică au devenit factori de diferențiere între destinațiile de outsourcing internațional.

9. În fond, țările și regiunile în curs de dezvoltare sunt principalele beneficiare de servicii de externalizare. Asia deține cele mai multe afaceri de outsourcing, atingând 70% din afacerile internaționale de outsourcing. Potrivit raportului World Bank, prognoza de creștere pentru țările în curs de dezvoltare din Asia de Est și Pacific era de 7,1 % pentru anul 2014, și de 7,2 % pentru 2015.

10. India este lider în externalizarea offshore. Industria indiană ITO și BPO este pe măsură să depășească 146 miliarde USD în anul 2015, astfel cucerind mai mult de jumătate din piața globală de outsourcing. SUA și UE sunt cei mai mari utilizatori de servicii de externalizare din India (ITO - 60% și BPO -31%). Cele mai mari sectoare sunt serviciile financiare (41 %), high-tech/telecom (20 %), industria prelucrătoare (17 %).

11. O trăsătură importantă a industriei globale de outsourcing din perioada post-criză a fost reducerea decalajului din punct de vedere a externalizării între China și liderul destinațiilor offshore - India. Sectoarele ITO și BPO din China în anul 2014 au înglobat 55,9 miliarde USD, reprezentând 30,2% din piața mondială de outsourcing față de 46 % deținute de India.

12. Sectoarele care profită de outsourcing la nivel internațional sunt serviciile bancare și financiare, asigurările, industria IT, telecomunicațiile, sfera farmaceutică și medicală, ingineria. Printre serviciile externalizate cu succes de aceste sectoare sunt: finanțe și contabilitate, cercetare-dezvoltare, asistență de afaceri, dezvoltare și testare de produse, suport în procesul de fabricație, alte procese de afaceri conexe.

3. EVOLUȚIA ȘI OPORTUNITĂȚILE DE DEZVOLTARE A ACTIVITĂȚII DE CONSULTANȚĂ ȘI OUTSOURCING INTERNAȚIONAL ÎN REPUBLICA MOLDOVA

3.1. Analiza pieței serviciilor de consulting din Republica Moldova

Consultanța, ca gen de activitate profesională, în Republica Moldova începe să se contureze doar în perioada post-sovietică, atunci când economia a devenit mai puțin centralizată. Această corelație tratează consultingul ca o formă de autogestiune a proceselor economice care este bazată pe liberalizarea, raționalizarea și eficientizarea business-proceselor. Totuși, serviciile de consultanță existau în Moldova și în perioada sovietică a economiei centralizate, dar într-o formă puțin mai diferită decât cea recunoscută astăzi de comunitatea economică internațională. Este cunoscut că în URSS direcțiile de dezvoltare a ramurilor economiei erau adoptate de Congresul Partidului Comunist prin stabilirea unor planuri cincinale, în care se indicau concret unitățile de produs, prețurile aferente, metodele de distribuție etc. În aceste condiții, unele elemente de independență în oferirea serviciilor de consultanță existau doar la elaborarea unor lucrări numite "*хоздоговорные работы*" în realizarea cărora consultantul și clientul aveau un anumit grad de independență în raport cu statul. Acest tip de colaborări constituiau nu mai mult de 3% din totalul lucrărilor din această sferă [33, p.85].

În procesul de tranziție la economia de piață conjunctura economică din Republica Moldova a suferit schimbări radicale, a devenit evidentă necesitatea apariției unor mecanisme, repere și metode de management noi, care să asigure eficacitatea reformelor economice, ceea ce a oferit un vast teren pentru inițierea și desfășurarea proiectelor de consultanță.

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

Potrivit raportului FEACO (*Federația Europeană a Asociațiilor de Consultanță în Afaceri*) pentru anii 2008-2009, piața europeană de consultanță a fost estimată în 2009 la 85,7 de miliarde EUR, înregistrând un regres de aproximativ 2% față de anul precedent din cauza crizei economice mondiale [59]. Paradoxal, dar în aceeași perioadă de timp, în Republica Moldova sectorul business-consultingului constată o creștere de 8,51% anual, atingând apogeul de 248.2 milioane MDL sau 22,3 milioane USD (estimare realizată de autor în baza datelor primare oferite de BNS). Motivul, ca și în cazul statelor europene, este criza mondială, dar cu efecte diametral opuse asupra industriei de consultanță din Moldova. Explicația este simplă, și anume: companiile din Republica

Moldova nu sunt conștiente de importanța serviciilor de consultanță, apelând la ele de cele mai multe ori doar în cazuri de urgență, unii dintre clienții care apelează la consultanță deja sunt într-o situație-limită, cerând soluții rapide, în speranța că acestea vor genera rezultate palpabile chiar a doua zi [43, p. 171].

Piața de business-consulting din Republica Moldova este alcătuită dintr-un număr impunător de firme de diferită talie care se specializează în acordarea serviciilor de consultanță pentru afaceri. Aceste companii prestează un spectru larg de servicii de consultanță de business în diverse domenii, începând cu generarea ideilor de afacere și până la lichidarea afacerii. Câteva din cele mai frecvent prestate servicii de acest gen în mediul autohton sunt reflectate în tabelul 3.1:

Tabelul 3.1. Principalele direcții de consiliere de afaceri din Republica Moldova

DOMENII	DIRECȚII DE CONSULTANȚĂ
Management:	<ul style="list-style-type: none"> • ghidarea primilor pași (<i>de la alegerea celei mai potrivite idei, până la organizarea întreprinderii</i>); • elaborarea strategiilor manageriale și a business planului; • identificarea de oportunități pentru alianțe comerciale; • selectarea și administrarea personalului; • dezvoltarea afacerii; • managementul calității etc.
Marketing și comunicare:	<ul style="list-style-type: none"> • cercetarea pieței și a comportamentului consumatorului; • segmentarea pieței; • elaborarea unui mix de marketing eficient: <i>politici de produs; preț; promovare; și plasare (distribuție)</i>; • audit de marketing; • elaborarea strategiilor și tacticilor de negociere etc.
Consultanță financiar-contabilă:	<ul style="list-style-type: none"> • obținerea de finanțări; • planificarea și analiza financiară; • asistenta contabilă; • consultanță fiscală; • audit etc.
Consultanță juridică:	<ul style="list-style-type: none"> • alegerea formei juridice, perfectarea documentelor de înregistrare, de obținere a licențelor și autorizațiilor; • întocmirea contractelor; • fuziuni și achiziții; • mediere; • asistenta în instanța de judecată etc.
Tehnologii informaționale:	<ul style="list-style-type: none"> • computerizarea întreprinderii (<i>stabilirea parametrilor tehnici și alegerea soft-urilor, configurarea rețelelor interne etc.</i>); • elaborarea web-site-ului; • securizarea informației etc.

Sursa: elaborat de autor

Totuși, în opinia autorului, piața moldovenească de consulting este încă o piață emergentă, deoarece după o perioadă de timp în care profesia de consultant a fost practic inexistentă, aceasta devine din ce în ce mai solicitată grație necesității Republicii Moldova de a se integra în fluxurile

economice internaționale, iar Top-ul companiilor din această sferă de activitate abia începe să se contureze.

În continuare vom analiza evoluția pieței de consultanță de afaceri din Republica Moldova, exprimată în valori numerice pentru anii 2007 - 2014, precum și previziuni estimative pentru 2016-2020. În vederea estimării volumului pieței de consultanță, autor propune ca reper să fie cercetate următoarele genuri de activitate:

1. K74140 - activități de consultare pentru afaceri și management;
2. K74120 - activități în domeniul evidenței contabile;
3. K72100 - consultații în domeniul sistemelor de calcul;
4. K72220 - realizarea de programe și consultanță în domeniul dat.

Totodată, activitățile vor fi grupate, astfel încât consilierea din domeniile sistemelor de calcul (K72100) și realizarea de programe și consultanță în domeniul dat (K72220) vor fi analizate separat în punctul 3.2 al tezei, deoarece în opinia autorului acestea mai degrabă sunt parte componentă a activității de ITO (*Information Technology Outsourcing*), produsul final al acestor două activități este preponderent executat în condiții de externalizare și este orientat pentru export.

În baza datelor primare oferite de BNS, pentru anii 2007-2014, autorul constată o evoluție importantă a sectorului de consultanță pentru afaceri din Republica Moldova, de la 176,1 milioane MDL în 2007, până la 521.52 milioane MDL în 2014, ceea ce constituie o creștere de 296 %, practic triplă într-un interval de timp de opt ani (*figura 3.1*) [3]. Rata medie ponderată de creștere a constituit 16,21% anual - tempo comparabil cu ritmul de creștere mondial a sferei de consultanță și outsourcing în țările emergente în perioada anilor 2005-2015.

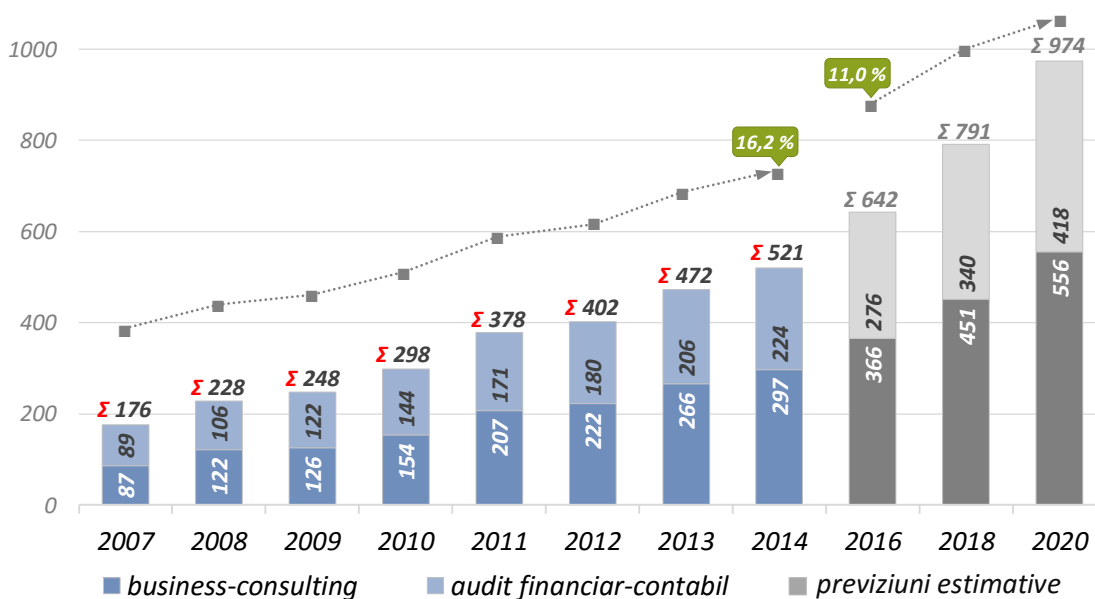


Figura 3.1. Piața serviciilor de consulting din Republica Moldova (mil. MDL)

Sursa: elaborată de autor

Din *anexa 6* (a) și (b), poate fi dedus că la baza calculului estimativ a valorii pieței de consultanță din Republica Moldova, autorul a plasat rezultatele activităților: K74140 (*consultare pentru afaceri și management*) și K74120 (*audit contabil și financiar*). În opinia noastră, auditul este o formă de consiliere managerială, deoarece misiunile de audit financiar deseori se soldează cu elaborarea unui raport, în care se respectă perfect principiile și etapele de bază a consultingului și anume: (a) evaluarea mediului întreprinderii-client; (b) depistarea constrângerilor și (c) furnizarea recomandărilor. Este de menționat că beneficiarul serviciilor de audit, la propria discreție decide implementarea acestor recomandări sau ignorarea lor, deci auditorii nu pot exercita un control direct asupra implementării acestor soluții, ceea ce se încadrează în definirea activității de consultanță prezentată în capitolul 1.

Conform datelor oferite de BNS, în 2014, pe piață activau 811 companii de consultanță care au înregistrat intrări în contul 611 - "*venituri din vânzări*", dintre care: 438 cu genul de activitate K74140 "*consultare pentru afaceri și management*" și 373 cu activitatea K74120 "*audit contabil și financiar*", acest indicator fiind în creșterea cu 266% față de anul de până la criza economică mondială din 2008. Totodată, autorul accentuează faptul că din totalul de întreprinderi de consultanță prezente pe piață, doar 10% au un comportament pro-activ, ceea ce ar însemna că 80% sau 417,2 mil. MDL din piața de consultanță din Republica Moldova este concentrat în portofoliul a top 80 de companii. În această ordine de idei, menționăm că top 10 companii de consultanță din Republica Moldova dețin 22,34% din totalul pieței constituind 116,64 milioane MDL. Printre acestea, șapte - sunt filiale ale corporațiilor mondiale de consultanță și audit. Lista top 10 companii este redată în tabelul 3.2 [43, p. 171].

Tabelul 3.2. Top 10 companii de consultanță din R. M., anul 2014

<i>Nr.</i>	<i>DENUMIRE COMPANIE</i>	<i>genul de activitate</i>
1	Baker Tilly Klitou & Partner	audit financiar
2	Deloitte & Touche	audit financiar
3	Ernst & Young	audit financiar
4	GPG Consulting	consulting/outsourcing
5	Grant Thornton Audit	audit financiar
6	KPMG Moldova	audit financiar
7	Magenta Consulting	consulting
8	PARC Comunicatii	consulting/marketing
9	Pedersen & Partners	consulting
10	PricewaterhouseCoopers	audit financiar

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

Sursa: elaborat de autor

Cifra medie de afaceri a companiilor pro-actives (Top 80) de pe piață constituie 4,86 milioane MDL anual, iar numărul mediu de personal angajați full-time în aceste firme este de 15 specialiști,

totuși, liderii pieței încasează venituri anuale mai mari de 10 milioane anual iar personalul efectiv poate depăși 50 de persoane.

Divizarea companiilor după cifra de afaceri este reprezentată grafic în figura 3.2 de mai jos. Din imagine observăm că 84% din totalul de 811 întreprinderi au înregistrat o cifră de afaceri aferentă anului 2014 mai mică de 1 milion MDL, 13% au avut o valoare a cifrei de afaceri cuprinsă între 1 milion MDL și 5 milioane MDL, 2% au câștigat între 5 și 10 milioane MDL și doar 1% încasează venituri mai mari de 10 milioane MDL anual [45, p. 23].

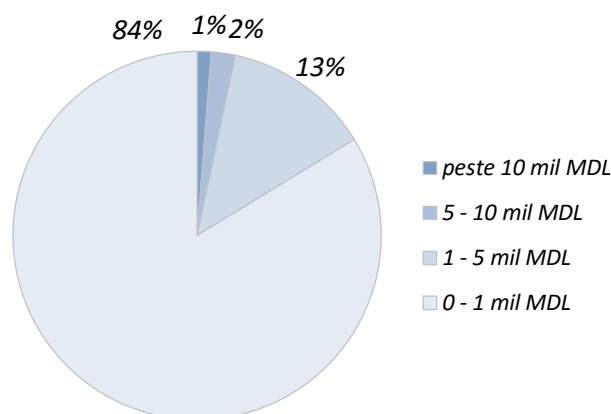


Figura 3.2. Clasificarea companiilor de consulting după cifra de afaceri, anul 2014

Sursa: elaborată de autor

În vederea analizei și evaluării activității profesionale de consultanță pentru afaceri din Republica Moldova, în lunile octombrie-noiembrie 2015, autorul a realizat o cercetare de piață prin anchetare industrială. Conținutul anchetei și formularea întrebărilor au fost elaborate de către Oxana Savciuc, (*conferențiar universitar, doctor, Șef al Catedrei Marketing și Logistică al ASEM*) în vederea cercetării pieței serviciilor de marketing din Moldova în anul 2003. Întrebările chestionarului au fost redactate de autor prin ajustarea la specificul activității de consulting precum și adaptarea lor la forma de anchetare online "google docs". Chestionarul poate fi consultat în [anexa 7](#), acesta este compus din 27 întrebări cu caracter general iar reprezentarea grafică a răspunsurilor înregistrate este reflectată în [anexa 8](#).

Sondajul își propune, reflectarea principalelor tendințe în ceea ce privește cererea și oferta de servicii de consultanță, modul de organizarea a firmelor de consultanță, dar și estimarea ritmului de creștere sau reducere al pieței de consulting din Republica Moldova.

Lista întreprinderilor selectate pentru sondare, a fost oferită de BNS în baza parametrilor prestabiliți de autor, lista a fost compusă din 250 agenți economici autohtoni dintre care:

- top 100 având ca gen de activitate K74140 (activități de consultare pentru afaceri și management);
- top 100 având ca gen de activitate 74120 (activități în domeniul evidentei contabile);
- top 50 având ca gen de activitate K72220 (realizarea de programe și consultanță în domeniul dat).

Respondenților li s-a propus să răspundă la întrebări în una trei forme la alegere: (a) anchetarea telefonică, (b) completarea documentului "word" expediat la adresa de e-mail și (c) în regim online (*formular "google docs"*), cea din urmă metodă fiind mai des preferată de respondenți din considerente de comoditate și rapiditate.

Pe durata anchetării au fost realizate 150 de apeluri telefonice rezultative, 66 (44%) din companiile apelate au refuzat participarea la sondaj, cel mai frecvent motiv evocat fiind - lipsa de timp, urmat de neîncrederea că studiul este realizat în scopuri științifice, dar nu în cadrul unei campanii de sondare organizate de concurenți. Numărul companiilor ce au exprimat acordul de participare a constituit 84 de firme de consultanță, audit și IT. Acestor companii li s-a expediat invitații electronice de completare a chestionarului "google docs" sau varianta "word" a acestuia. De facto însă, chestionarul a fost completat de către 57 întreprinderii, ceea ce reprezintă 38% din 150 de apeluri efectuate. De asemenea, respondenții dispuneau de opțiunea păstrării anonimului, astfel din 57 de participanți, 11% (17 companii) au optat pentru această alegere (*anexa 8, întrebarea 1*).

Deși rata slabă de participare la sondaj este evidentă (doar 38% din 150 de întreprinderi contactate), totuși, conform datelor BNS, cumulativ cifra de afaceri a celor 40 de companii care au participat deschis la sondare a constituit 316 539 588 MDL (rezultat înregistrat la finele lui 2014), ceea ce reprezintă 20,19% din piața de consultanță pentru afaceri din Republica Moldova, inclusiv consultanța IT și auditul. În opinia autorului, 20,19% din piață, la care ipotetic mai pot fi adăugate estimativ încă 5% a celor 17 companii ce au păstrat anonimul, sunt suficient de reprezentative pentru a reflecta tendințele pieței de consiliere profesională din Moldova [3].

Imaginea companiei de consultanță ce se conturează reieșind din răspunsurile înregistrate la întrebările 1 - 6, reprezintă o întreprindere mică, cu până la 9 angajați (56,2 % din respondenți), care activează pe piață între 5 și 9 ani (49,1 % din respondenți) iar la bază fondării acestora a stat capital autohton (59,6 % din respondenți). Totodată, 36,8% din firmele intervievate dispun de un personal de 10-49 angajați iar alte 7% reprezintă companii mari cu peste 50 de lucrători înrolați full sau part-time (*anexa 8, întrebările 2 - 6*).

Companiilor cu capital străin și mixt le revin 22,9% și 17,5% respectiv, ceea ce cumulativ constituie o pondere destul de însemnată - 40,3% (*anexa 8, întrebarea 6*), mai ales în contextul în care proiectele de consiliere pentru afaceri de talie mare sunt contractate anume de aceste firme. Întreprinderile autohtone de consulting predomină doar în zona clienților/proiectelor mici și mijlocii, deoarece această piață este puțin atractivă pentru jucătorii mari din cauza costurilor înalte la serviciile prestate de aceștia și puterea slabă de cumpărare a potențialilor clienți.

Patru din companiile participante la sondaj (*sau 7%*, *anexa 8, întrebarea 3*) au raporta deținerea unui efectiv ce depășește 50 de angajați, asemenea structuri mari nu sunt specifice pentru

Republica Moldova, ele vizează mai curând sectorul de consultanță IT, care de facto este specializat în prestarea serviciilor de externalizare ITO. Totuși, unele firme de consultanță încearcă să-și extindă activitatea în afara granițelor țării (36,8% din respondenți, [anexa 8, întrebarea 15](#)), rațiunea este bazată pe faptul că onorariul consultanților locali este mult mai mic decât nivelul onorariilor înregistrate pe piețele de consultanță din regiune (România, Ucraina, Rusia sau UE). Ca reper, onorariile consultanților din Republica Moldova sunt la un nivel similar celor percepute în cazul profesiilor liberale precum sunt avocații sau arhitecții.

Deși mult mai accesibil din punct de vedere a costurilor spre deosebire de occident, sectorul serviciilor de consulting moldovenesc dispune de manageri și specialiști de înaltă calificare, care pot să-și confirme expertiza și experiența cu certificate corespunzătoare. 40,4% din respondenți au fost pasibili procedurilor de certificare internațională iar 57,9% dispun de cel puțin un consultant cu grad științific de doctor în științe sau MBA ([anexa 8, întrebările 5 și 7](#)). Avantajele certificării recunoscute la nivel internațional conferă deținătorilor următoarele avantaje competitive:

- Competență în activitatea de consiliere pentru afaceri confirmată și atestată;
- Recunoaștere profesională la nivel național și internațional;
- Creșterea valorii personale pe piață;
- Reducerea potențialului de conflicte la implementarea proiectelor de consulting;
- Dezvoltarea resurselor umane ale companiei;
- Îmbunătățirea imaginii companiei.

În această ordine de idei, dorim să accentuăm că mai bine de 49,1% dintre consultanții Republicii Moldova participă la cursuri de instruire și perfecționare profesională în străinătate iar 77,2% frecventează regulat seminare și conferințe atât din interiorul cât și în exteriorul țării ([anexa 8, întrebarea 26](#)).

Specializarea îngustă pe domenii de activitate nu este specifică firmelor de consultanță din Republica Moldova, acestea preferând să propună clientelor 'soluții la pachet' ce includ în sine un spectru mai larg de servicii, astfel în cadrul uneia și aceleiași companii de consultanță poate fi obținută consiliere financiar, managerială și strategică pe durata unei singure misiuni de consultanță.

Conform rezultatelor, cele mai practicate domenii de consiliere s-au dovedit a fi: consilierea managerială, financiară și investițională, lor le-a revenit câte 56,1%, autorul consideră că această îmbinare este suficient de argumentată reieșind din rațiunea interpătrunderii acestor domenii și contribuția acestora la soluționarea problemelor cu care se ciocnesc clienții de cele mai dese ori. Locul doi le-a revenit auditului contabil (38,6%) și outsourcingului (35,1%). Cu regret constatăm că activității de reengineering i-a revenit doar 19,3%, aceasta plasându-se practic la finele

clasamentului, prin urmare suntem impuși să recunoaștem că cererea pentru acest serviciu nu este suficient de mare pe motiv că agenții economici autohtoni încă nu au apreciat pe deplin utilitatea acestui concept. Întregul clasament este redat grafic în *anexa 8, întrebarea 8*.

Evoluția pieței de consulting în perioada anilor 2007 - 2014, se resimte și la nivel de cerere pentru acest gen de servicii, astfel 66,7% din respondenți sunt de părerea că cererea pentru consultanță este în continuă creștere (*anexa 8, întrebarea 9*). Totuși, 26,3% susțin că cererea are o tendință de menținere iar 7% o consideră chiar descrescătoare, în opinia autorului, într-o măsură oarecare, acest fapt denotă încetinirea ritmului de creștere a pieței, care în 2014 a constituit 10,31% față de 26,85% în 2011 (*anexa 6*).

În funcție de competiția pe piață, 64,9% din companiile investigate au indicat că se confruntă cu o concurență moderată, 24,6 % consideră că mediul concurențial este puternic iar 10,5% din totalul consultanților simt o concurență slabă din partea competitorilor. Totodată, 50,9% din respondenți aplică o politică ofensivă față de concurenți iar 47,4% preferă să colaboreze cu aceștia (*anexa 8, întrebările 10 și 11*).

Reieșind din răspunsurile la întrebările 12 și 13 a chestionarului, dinamica pieței poate fi considerată relativ accelerată, 70,2% din companiile participante la sondaj au indicat aplicarea strategiilor de creștere și dezvoltare a firmei iar din punct de vedere a schimbărilor din cadrul pieței, 35,1% companii s-au declarat a fi adaptive la schimbări iar 49,1% active în cadrul pieței, altfel spus, într-o măsură sau alta pot influența tendințele din cadrul ei (*anexa 8, întrebările 12 și 13*).

Cel puțin 78,9 % din respondenți consideră unul din obiectivele prioritare ale firmei creșterea calității serviciilor prestate, maximizării profitului revenindu-i 45,6% (*cu 33 puncte procentuale mai puțin*), fapt ce denotă o anumită maturitate profesională a consultanților din Republica Moldova. De formarea unei imagini sunt preocupați doar 56,1% dintre consultanții intervievați. În opinia autorului acest subiect este extrem de importat, în special pentru companiile autohtone (neafiliate corporațiilor transnaționale), deoarece așa cum s-a menționat în capitolul 1, imaginea firmei este unul din factorii determinanți ai procesului de selecție a consultanților externi. Prioritățile majore și ponderea lor în obiectivele firmelor de consultanță din Republica Moldova sunt redate grafic în *anexa 8, întrebarea 15*.

Optimizarea prețurilor la serviciile prestate este obiectivul a 29,8% din firmele participante la sondaj (*anexa 8, întrebarea 15*), concomitent dorim să menționăm că la baza formării costurilor pentru servicii de consiliere în Republica Moldova este prețul stabilit pe pachete de servicii, așa au răspuns 84,2% din respondenți, doar 14% din companiile de consultanță aplică prețuri determinate în baza cotei procentuale din valoarea adăugată obținută (*anexa 8, întrebarea 16*). Pe plan mondial, în deosebi în perioada de criză, este foarte populară metoda de remunerare a consultanților în cote

procentuale din plusvaloarea proiectului de consiliere, numărul mic de consultanți de pe piața locală care sunt gata să accepte o astfel de formă de remunerare ne vorbește despre:

- *Consultanții din Republica Moldova dispun de o poziție confortabilă în ceea ce privește raportul eficiență/cost, veniturile lor nu depind substanțial de calitatea misiunilor de consultanță pe care le implantează, ceea ce trezește îngrijorări din partea consumatorilor;*
- *Concurența în acest domeniu încă nu a atins nivelul critic, atunci când consultanța încetează a fi un lux, iar beneficiarii sunt în căutare de soluții eficiente la costuri proporționale avantajelor primite în schimb.*

La fel ca și în 2003, atunci când a fost cercetată piața de consultanță în marketing, în 2015 cel mai frecvent la servicii de consultanță apelează companii care sunt orientate mai mult spre rezultat, decât spre evitarea eșecurilor, aceste companii sunt motivate de dezvoltarea noilor oportunități și maximizarea profiturilor. Această ipoteză se confirmă prin răspunsurile respondenților la întrebarea "*care este motivația principală a agenților economici ce solicită serviciile de consultanță?*". Astfel, 68,4% consideră că "*ambiția de extindere și dezvoltare*" constituie forța motrice a firmelor-beneficiare de consulting, pe locul doi se plasează dorința de "*maximizare a profitului*" cu o pondere de 50,9 %, de asemenea o poziție importantă cu 42,1 % revine intenției de a "*lansa o afacere nouă sau o nouă sferă de activitate*" (*anexa 8, întrebarea 18*).

Prezintă interes pentru cercetare și analiza beneficiarilor serviciilor de consultanță după criterii precum: dimensiunea întreprinderii, proveniența capitalului statutar, forma de proprietate, domeniul de activitate, ceea ce va delimita în linii mari o segmentare a pieței de consultanță. Este de menționat că 57,9% din consultanții autohtoni aplică o politică de diferențiere a segmentelor de consumatori iar 38,6 % preferă să se specializeze pe un segment anume (*anexa 8, întrebarea 14*).

Rezultatele sondării, așa cum și era de așteptat, au scos în evidență faptul că cel mai mare segment de piață este deținut de IMM-uri, acest fragment al pieței fiind deservit de 89,5% din respondenți, întreprinderilor mari (corporate) revenindu-le circa 45,6% din total. Concomitent s-a constatat că 63,2% din consumatori sunt întreprinderi autohtone iar 59,6% sunt bazate pe capital mixt sau străin. Ponderea atât de importantă a companiilor străine (deși ca număr ele sunt mai puțin numeroase) se explică prin cultura managerială înaltă, ce rezidă în faptul că activitatea de consiliere este un instrument de înaltă eficiență, la care se recurge nu doar în situații stringente. Mai ținem să menționăm că majoritatea (50,9%) din agenții economici ce solicită servicii de consultanță sunt întreprinderi private, motivate după cum s-a menționat mai sus de ambiția de extindere și dezvoltare, întreprinderilor publice revenindu-le doar 14%, *fapt extrem de regretabil, deoarece în viziunea autorului, implementarea unor tehnici manageriale moderne*

sau strategii de dezvoltare durabilă ar influența cardinal viteza de progresare a sectorului de stat al economiei (*anexa 8, întrebarea 19*).

Din totalul numărului de utilizatori de consulting, 22,8% sunt din sfera agricolă, companii cu o capacitate relativ mică de plată dar care beneficiază de numeroase granturi și subsidii de care nu știu să profite în plină măsură. Utilizatorilor din comerț și industrie revenindu-le câte 91,2% și 86% respectiv, contribuția lor fiind cea mai mare la realizarea veniturilor companiilor de consultanță. Sectorului bancar (inclusiv companiilor de leasing și micro-finanțare) revine 42,1%, acesta fiind urmat de transportatori cu o cotă de 36,8% (*anexa 8, întrebarea 20*).

După cum am menționat în capitolul 1, *caracterul intangibil* al serviciilor de consiliere, acordă un grad de dificultate sporit în ce privește evaluarea competențelor profesionale ale consultantului și alegerea furnizorului de servicii de consultanță, de aceea consumatorii de regulă sunt orientați să mențină relațiile de afaceri și colaborare cu specialiștii care au reușit să le rezolve problemele. La acest capitol respondenții au indicat că circa 66,7% din clienți le solicită serviciile repetat de 5 ori și mai mult, ceea ce în fond este confirmat și de practica mondială de consultanță, considerându-se că circa 2/3 din proiectele implementate au fost destinate clienților deja cunoscuți (*anexa 8, întrebarea 21*).

Majoritatea dintre companiile care apelează la consultanță vor să schimbe ceva în organizația lor, ceva ce îi împiedică să obțină performanța pe care și-o doresc. Dar să schimbi unele tradiții și deprinderi în cadrul organizației, nu este lucru ușor, pe majoritatea schimbarea îi sperie, îi sperie și mai mult frica de nou. În mediul consultingului un criteriu determinant de apreciere a clienților este gradul de deschidere spre schimbare sau inovare. Astfel 57,9% din firmele chestionate apreciază deschiderea spre schimbare a propriilor clienți ca fiind mare, pe când 36,8 % au optat pentru varianta de neutralitate (*anexa 8, întrebarea 22*). Concomitent, 56,1% din consultanți au apreciat orientarea agenților economici din Republica Moldova spre implementarea noilor tehnologii (inovațiilor) ca fiind moderată, 40,4% o consideră mare și doar 3,5% au evaluat orientarea spre inovare ca foarte mare (*anexa 8, întrebarea 23*).

În literatura de specialitate, gradul de deschidere spre schimbare este abordat în următorul context [33, p.100]:

- Deschiderea spre cunoștințe: se manifestă printr-un interes al clientului față de consultant ca sursă de cunoștințe, bun cunoscător al experienței altor firme;
- Deschiderea spre noutate: se manifestă prin interesul clientului față de produsul activității de consultanță, clientul studiază minuțios proiectele sau recomandările consultanților, elaborate la solicitarea lui contra plată, dar asta nu semnifică că el le va implementa;

- Deschiderea spre metode: se manifestă prin colaborarea activ a clientului cu consultanții, acceptând metodele propuse pentru depistarea sau rezolvarea problemelor;
- Deschiderea spre inovație: este cel mai înalt grad de deschidere spre schimbări care presupune schimbări reale ale clientului în dependență de îndrumările consultantului.

Rezumând rezultatele sondajului, dorim să subliniem faptul că circa 40% din companiile de consultanță participante la sondare, au apreciat rezistența agenților economici la implementarea schimbărilor ca fiind una mare și doar 12,3% o determină ca fiind mică (*anexa 8, întrebarea 24*). Printre barierele principale de care se ciocnesc consultanții la etapa de implementare a misiunilor de consiliere se numără (*anexa 8, întrebarea 25*):

- Nedorința de a schimba unele tradiții și deprinderi deja existente - 64,9%;
- Rezistența angajaților întreprinderii la implementarea schimbărilor - 54,9 %;
- Neîncrederea conducerii firmei beneficiare în eficiența schimbărilor eventuale - 50,9 %.

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

În 2009 sectorul de consultanță pentru afaceri din Republica Moldova nu a suferit un impact critic din cauza crizei financiare mondiale, totuși, ritmul de creștere a diminuat de la 29,89 % până la 8,51% anual, dar a reușit să-și păstreze tendința ascendentă [43, p. 172]. Este cunoscut că din cauza crizei, majoritatea întreprinderilor și-au ajustat bugetele pentru diferite activități, specialiștii în business-consulting recomandau managerilor de întreprinderi să fie foarte atenți în cazul în care se opta pentru reducerea/suprimarea bugetului destinat serviciilor de consultanță. Asistența consultanților este foarte importantă, deoarece ei aduc atât experiența altor industrii, cât și o privire obiectivă din exterior care poate fi indispensabilă pe timp de criză. Dacă la nivel global piața consultanței ar putea fi împărțită în ceea ce s-a întâmplat înainte de criza și după, în Republica Moldova distincția nu este la fel de clară deoarece piața consultingului autohton este abia în

formare și așa cum am menționat anterior, efectele crizei au fost diferite. Totodată, există o particularitate care trebuie luat în calcul, de fapt acest aspect a fost formulat la finele lui 2009, de către Robert Maxim (*CEO la Ensiight Management Consulting*), în contextul crizei economice mondiale de atunci, dar care și-a recăpătat actualitatea pentru firmele moldovenești la finele lui 2015 în condițiile unei incertitudini economice și politice. Potrivit lui R. Maxim, *"dacă acum câțiva ani consultanța era privită ca un lux al companiilor orientate spre inovație și dezvoltare, în prezent, ea ar putea deveni mai degrabă soluția de 'ieșire din impas' pentru întreprinderile aflate într-o situație critică, în care supraviețuirea este primul punct pe agenda zilnică a top-managementului"* [30].

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

Din punctul de vedere al valorii pieței, în 2016 - 2020, cu siguranță nu va mai fi vorba despre o creștere spectaculoasă ca și în anii precedenți, din simplu motiv că actualul context economic nu va mai permite acest lucru. În viziunea autorului, rata medie ponderată de creștere va diminua de la 16,21% anual până la 10,0% - 12,0%. Trendul de încetinire a ritmurilor de dezvoltare s-a înregistrat încă în perioada anilor 2010-2012 și poate fi observat în *anexa 6*. Prin urmare, putem deduce că în anul 2016 piața de consultanță va constitui estimativ 642 milioane MDL, în 2018 aproximativ 791 milioane MDL iar spre 2020 se va extinde până la 974 milioane MDL (*figura 3.1*).

În ceea ce privește cererea de consultanță, auditul contabil și financiar va continua să dețină întâietatea, totodată, se va intensifica interesul față de consultanța strategică, dezvoltarea afacerilor și bineînțeles IT, aceste tendințe au fost conturate de respondenții sondajului implementat de autor. Cu părere de rău, astfel de servicii de consultanță cum ar fi engineeringul și reengineeringul nu sunt solicitate de companiile moldovenești.

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

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

În literatura de specialitate se pune accent și se discută mult despre etică, transparență și profesionalism în activitatea de business-consulting, din păcate, constatăm un nivel redus al acestor factori pe piața de consultanță moldovenească. Îngrijorează și fenomenul de concurență neloială la care firmele de consultanță nu evită să recurgă. Beneficiarii serviciilor de consiliere, dorind să-și minimizeze costurile, deseori sunt în căutarea mai multor oferte comerciale de pe piață sau chiar organizează mici licitații. Dorința de a câștiga proiecte uneori generează situații de dumping în ceea ce privește prețul misiunilor de consultanță, reducerea prețului fiind făcut în detrimentul calității, principiilor eticii și standardelor profesionale. Din păcate, cu o remunerare mică nu pot fi livrate soluții de calitate, ceea ce evident se răsfrânge negativ asupra percepției per ansamblu a activității de consultanță de către agenții economici autohtoni, iar efectele negative ale acestei politici vor putea fi cuantificate dor atunci când deja va fi târziu pentru a le recupera.

Consultingul este un domeniu extrem de competitiv și dinamic, ceea ce impune existența unor repere și garanții, funcții care în considerația autorului ar putea fi preluate și dezvoltate de o Asociație a Companiilor de Consulting. În anii ce urmează această asociație trebuie să devină un sprijin pentru firmele de consultanță, oferind un cadru obiectiv și eficient de atestare și certificare națională, ghiduri profesionale de tehnici aplicabile și bineînțeles un cod etic pentru organizațiile membre. În același timp această asociație trebuie să constituie un reper și pentru utilizatorii serviciilor de consultanță, oferindu-le acestora garanția ca proiectele de consultanță implementate de firmele membre corespund anumitor standarde. În opinia președintelui AMCOR, dl Sorin Caiian, scopul unei asociații profesionale de consultanță nu este acela de a le aduce clienți membrilor săi, ci mai degrabă de a educa piața, de a crea o voce comună a practicienilor din acest domeniu și de a forma un cadru optim în care fiecare consultant în management să își poată desfășura activitatea într-un mod profesionist și etic.

În anul 2004, a fost înființată Asociația Auditorilor și Consultanților în Management din Republica Moldova, A.O. "Ecofin-Consult". Considerăm că în perioada anilor 2016-2020, această organizație (sau alta care îi va prelua funcțiile) ar trebui să-și intensifice activitatea, să devină un inițiator de dialog, atât între practicienii din domeniul consultanței cât și cu clienții acestora. *Activitățile unei asociații de consulting trebuie concentrate în sensul creării unei imagini pozitive a pieței*, inclusiv prin elaborarea unor rapoarte anuale de evaluare a pieței de consultanță, reflectarea tendințelor majore din cadrul ei, difuzarea rezultatelor obținute prin canalele mass-media. O altă sarcină, care se subînțelege, este dezvoltarea în paralel a unui climat de profesionalism și etică în prestarea serviciilor de consultanță către beneficiari acestui tip de servicii. Orice companie care acționează pe piața de consultanță trebuie să conștientizeze o serie de obligații de ordin etic și profesionist, de respectarea a unor standarde, în perspectivă, consultanții care vor accepta aceste norme se vor evidenția și vor deveni mai valoroși pentru clienții lor.

În ceea ce privește competiția între firmele de consultanță, în 2016-2020 va conta foarte mult flexibilitatea și capacitatea acestora de a livra soluții personalizate, care presupun înțelegerea profundă a activității clientului, a nevoilor lui, cunoașterea pieței pe care activează, estimarea corectă a evoluției pieței etc., atribute care nu sunt la îndemâna oricărei echipe de consultanți. Pentru a scoate o organizație din impas, companiile de consultanță trebuie, mai întâi, să înțeleagă situația și dificultățile organizației-client. De obicei, companiile de consultanță propun o abordare globală, care nu se concentrează pe un singur aspect. Ele pregătesc un proces de transformare care să vizeze o schimbare a modelului business-proceselor și a operațiunilor din cadrul companiei-client [15, p.25]. Acele firme de consiliere care pot într-adevăr să livreze valoare adăugată nu vor duce lipsă de cerere din partea clienților în perioada 2016 - 2018, totuși, chiar și ele vor constata un nivel de concurență mai ridicat.

Începând cu 2016, comportamentul utilizatorilor serviciilor de consultanță se va modifica datorită stagnerii dezvoltării economice a Republicii Moldova prognozat pentru anii ce urmează. Drept consecință, beneficiarii vor fi mult mai atenți la valoarea adăugată adusa de proiectele de consultanță implementate. Autorul consideră că prețul stabilit pe pachete de servicii (*conform sondajului implementat această metodă este preferată de 84% dintre consultanții autohtoni*) nu va mai fi o soluție viabilă pentru companiile de business-consulting care își doresc o dezvoltare. Remediul care se impune este orientarea spre stabilirea prețului pentru consiliere ca raport procentual din valoarea adăugată generată de misiunile de consultanță. Consultanții care nu vor dori să lege veniturile sale de rezultatele obținute de client nu vor dispune de multe alternative și vor fi nevoiți să se lupte între ei prin diminuarea prețurilor stabilite pe ora sau serviciu livrat. Această situație va pune presiune pe companiile slabe, prin urmare vom urmări consolidarea pieței

despre care am vorbit ceva mai sus. Companiile de consultanță, care vor fi mai atente la nevoile și capacitatea de plată a clienților săi vor putea împărți cu aceștia o parte din profit și pe termen lung vor avea de câștigat.

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

În pofida instabilității economice și politice precum și a eventualelor reducerii de bugete pentru proiectele de consultanță cauzate de aceste perturbații, *autorul susține că piața serviciilor de consultanță nu va înregistra regrese în 2016-2018, ba mai mult, ea dispune de un potențial de dezvoltare chiar dacă va suferi unele transformări dureroase.* Premisa principală în acest context este faptul că oamenii de afaceri, nu doar cei veniți din exterior, dar și cei locali, au conștientizat importanța expertizei din afara propriei companii, ce asigură suportul profesionist necesar dezvoltării afacerii, evaluarea obiectivă a situației și perspectivei acesteia, formularea unor obiective realizabile, elaborarea sau ajustarea strategiei de dezvoltare dar și asistenta pentru implementarea acesteia. Piața de consultanță din Republica Moldova se va dezvolta concomitent cu revigorarea și consolidarea economică a țării. Totodată, fiecare dintre actorii pieței de consultanță trebuie să aducă contribuția la dezvoltarea unui mediu de afaceri competitiv, în care să domine etica, profesionalismul, orientarea către client și o concurență constructivă.

După cum am menționat în paragraful 1.1, atunci când consultanța pentru afaceri vizează cercetarea, proiectarea și elaborarea unor proiecte industriale, ea capătă atributul - *engineering*. Într-un mediu de afaceri din ce în ce mai deschis și dinamic, competiția devine un mod de viață, iar lupta pentru creștere și profit obliga întreprinderile să implementeze noi practici și tehnologii care să le asigure un avantaj competitiv. Această constatare explică preocuparea conducătorilor întreprinderilor occidentale pentru optimizarea proceselor de producere prin inițiere unor proiecte de consulting-engineering. Aplicând realizări științifice și experiențe practice moderne, engineeringul condiționează minimizarea ciclului de fabricație, reducerea costurilor și creșterea calității produselor [38, p. 211].

În cazul Republicii Moldova ingineria tehnico-industrială devine un concept cu un grad de incidență din ce în ce mai mare. Nu prea frecvent în cadrul companiilor mici și nici chiar în cele medii, totuși o cerere reală de engineering începe să se contureze.

Motivele pentru care interesul față de consulting-engineering este în creștere sunt numeroase și ele se întrepătrund. Pe de o parte, în Republica Moldova deja există companii cu un volum corespunzător de business ce au atins un prag de maturitate al afacerii pentru care modernizarea și eficientizarea proceselor de producere reprezintă o nevoie reală. Nu sunt numeroase organizațiile ce au anunțat oficial demararea și finalizarea unor procese de consulting-engineering, însă ele există și ca exemplu pot servi "S.A. Moldtelecom" sau "S.A. Moldagrotehnica" [46, p. 103].

Un alt argument important îl reprezintă faptul că întreprinderile autohtone orientându-se spre obiective de business pe termen lung, sunt forțate să implementeze tehnologii moderne și sisteme informatice complexe nespecifice țării noastre, care în marea majoritate a cazurilor nu pot fi aplicate fără intervenția unui consultant exterior specializat în inginerie.

Al treilea factor care contribuie și va contribui în viitor la creșterea cererii de engineering parvine din faptul că anumite sectoare economice din Republica Moldova au devenit medii concurențiale dinamice, care necesită răspunsuri prompte și în care un jucător ce nu dă dovadă de competitivitate pierde semnificativ din cota de piață [44, p. 612].

Argumentele citate constituie motive temeinice pentru ca engineeringul în Moldova să înregistreze un trend ascendent. În plan practic activitatea de inginerie este o soluție viabilă pentru modernizarea organizațiilor și tehnologizarea industriei țării, însă rămâne de văzut dacă această oportunitate este conștientizată de întreprinderile moldovenești. O bună parte dintre companiile de top din Republica Moldova au identificat necesitatea de creștere a performanțelor, totuși, cu părere de rău, această nevoie nu este asociată cu ideea de engineering. Cauza e simplă, mulți dintre managerii ce conduc aceste întreprinderi nu știu despre acest concept sau îl consideră prea vag pentru a fi utilizat ca instrument la care ar putea apela. Pe de altă parte, grație faptului că această noțiune este una nouă și puțin cunoscută în Moldova, deseori apar așteptări supra-exagerate față de proiectele de engineering, iar factorii de ordin intern sau extern pot cauza scăderea beneficiilor atinse comparativ cu cele planificate, prin urmare multe întreprinderi refuză aplicarea proiectelor ingineresti considerându-le nejustificat de costisitoare. Pertu IMM-uri această categorie de servicii devine greu accesibilă, din motiv că ele presupun investiții serioase. Printre alți factori ce restrâng transferul tehnologic industrial prin activitatea de engineering la noi în țară putem enumera [38, p. 212]:

- Cunoștințe modeste ale consultanților autohtoni, care elementar nu dețin competențe pentru implementarea unor tehnologii de ultimă oră;

- Constrângeri de resurse sau factori de producție precum forța de muncă înalt calificată, resurse financiare sau tehnice etc.;
- Infrastructura subdezvoltată.

În funcție de conținutul activității de consulting-engineering se delimitează trei categorii mari de servicii, și anume [46, p. 104]:

- *Engineeringul consultativ sau de proiectare*, presupune servicii intelectuale de proiectare a obiectelor, elaborarea programelor de construcție și control asupra desfășurării lucrărilor;
- *Engineeringul industrial sau tehnologic*, constă în prestarea tehnologiilor necesare pentru construcția unui obiect industrial și exploatarea acestuia;
- *Engineeringul general sau economic*, tine de prestarea unui set de servicii complexe care intervin în toate fazele realizării unui obiect economic.

Autorul consideră că în cazul Republicii Moldova antrenarea consultanților în inginerie ar fi oportună pentru realizarea activităților de:

- Planificare și coordonare în realizarea obiectivelor industriale;
- Eficientizarea proceselor de producție din punct de vedere tehnic și economic;
- Adaptarea tehnologiilor moderne și aplicarea lor la scară industrială;
- Elaborarea studiilor tehnice pentru argumentarea investițiilor, cu luare în considerare a factorilor tehnici și financiari, acest procedeu este cunoscut ca "*studiu de fezabilitate*".

Engineeringul - atât de răspândită în țările dezvoltate, ar putea să rezolve multe probleme din industria Republicii Moldova. Dar, din păcate, atât oamenii de afaceri, cât și managerii întreprinderilor de stat, nu au acordat și nu acordă o mare importanță implementării neîntârziată a progresului științific în procesele de producere. Totuși, rămâne de sperat că viitorul ne va aduce schimbarea de mentalitate atât de necesară pentru progresului economic al țării.

Racordarea Republicii Moldova la condițiile economiei bazate pe cunoaștere, a impus întreprinderile autohtone nu doar să aplice noi tehnologii de producere dar și să-și remodeleze fundamental o bună parte din business-procesele firmei. Reorganizarea întreprinderilor moldovenești conform principiilor economiei de piață din perioada dezmembrării sistemului economic centralizat a constituit premisa principală aferentă apariției reengineeringului în Republica Moldova. Prima tentativă a unor astfel de schimbări a fost înfăptuită atunci când, pe baza întreprinderilor de stat, au început să apară subiecți economici cu alte forme de proprietate (S.A., S.R.L., cooperative). După încheierea procesului de privatizare, noii proprietari au trecut la etapă următoare de reorganizare a întreprinderilor - restructurarea. Procesul de restructurarea presupune optimizarea parțială sau completă a structurii companiei, conform cerințelor impuse de

mediul exterior, adesea restructurarea impune realizarea unor schimbări radicale pentru a asigura competitivitatea întreprinderii [41, p. 135].

În vederea reglementării procesului de restructurare a subiecților economici, în anul 1995 la Chișinău a fost înființată Agenția de Restructurare a Întreprinderilor și de Acordare a Asistenței Tehnice (ARIA). Între anii 1995 și 2000, ARIA a încheiat acorduri de restructurare cu 322 întreprinderi din Republica Moldova, conform datelor agenției, pe baza întreprinderilor restructurate, s-au creat 550 de subiecți economici noi cu 10 800 locuri de muncă. Programul de restructurare includea cinci sfere principale de activitate: managementul corporativ, managementul personalului, marketing și vânzări, procesul de producție și cel tehnologic, finanțe și contabilitate. La întreprinderile restructurate, s-a modificat în mod radical întreaga activitate economică, au apărut servicii de management și marketing, politica financiară și cea de aprovizionare.

Deși la prima vedere realizările atinse de ARIA pe parcursul restructurării par a fi destul de însemnate, totuși situația economico-financiară a multor întreprinderi care au traversat acest proces a continuat să fie fragilă, activitatea lor rămânând nerentabilă din cauza unei producții necompetitive în comparație cu mărfurile importate (*tabelul 3.3*) [44, p. 615].

Tabelul 3.3. Rezultatele restructurării unor întreprinderi efectuate de ARIA, anii 1995-2000

1. scăderea numărului de angajați		2. rezultatele financiare realizate (mln. lei)			3. au falimentat
<i>întreprinderea:</i>	<i>angajați</i>	<i>întreprinderea:</i>	<i>anul 1996</i>	<i>anul 2001</i>	<i>întreprinderea:</i>
Pielart S.A.	- 707	Farmaco SA	+ 3896,3	- 6673,8	MFC S.A.
Hidropompa S.A.	- 556	Bălțeanca SA	+ 13,6	- 831,8	Alfa S.A.
Alfa S.A.	- 1951	Faprochim SA	+ 934,1	- 1695	Steaua S.A.
Aschim S.A.	- 911	Hidropompa SA	+ 4565,2	- 2669,3	Spectrul S.A.
Steaua S.A.	- 2740	Flamingo SA	+ 604,3	- 2987,6	Speranța S.A.
Stejaru S.A.	- 497	Aschim SA	- 17,7	- 718,1	Nistru S.A.

Sursa: elaborat de autor în baza [Monitorul Oficial nr.113-114 din 05.08.2002]

Experții din domeniul reengineeringului și consultingului evidențiază o serie de imperfecțiuni depistate în procesul de restructurare efectuat de Agenția ARIA:

- Pregătirea profesională limitată a personalului ce deținea misiunea de elaborare și implementare a transformărilor;
- Imperfecțiunea legislației care nu corespunde cerințelor restructurării din întreprinderi;
- Incompatibilitatea programului de transformări cu condițiile locale, altfel spus, utilizarea tehnicilor din străinătate, fără a ține cont de specificul economiei moldovenești.

Concepția fundamentală a dezvoltării reengineeringului la noi în țară subînțelege conștientizarea faptului că modelul actual de activitate economică în Republica Moldova nu corespunde condițiilor externe ale businessului. De aceea, teoria și metodologia măsurilor de

reengineering aplicat trebuie să fie axată pe sincronizarea entităților economice cu schimbările și influențele prognozate ale mediului exterior [10].

Reengineeringul cere investiții financiare mari, dar în cazul unei abordări corecte dă rezultate multiplicat. Susținerea programelor de reengineering al întreprinderilor ar trebui să devină unul din obiectivele prioritare ale politicii economice din Republicii Moldova. Sub influența reengineeringului implementat cu succes, se schimbă sistemul de management intra-firmă, în acest context, reengineeringul organizației nu este interpretat doar ca un management nou, ce are ca scop scoaterea organizației din criză, dar și ca un management orientat spre implementarea noilor tehnologii, tipuri de mărfuri și servicii, creșterii avantajelor concurențiale a întreprinderii.

Totuși, reengineeringul nu este un remediu universal pentru depășirea tuturor problemelor legate de activitatea întreprinderii. De aceea pe parcursul elaborării programelor de restructurare este oportun să se țină cont de o serie de exigențe [41, p. 137]:

- Evaluarea mediului de afaceri interior a R.M., dar și a schimbărilor ce au loc la scara globală;
- Evaluarea gradului de adaptabilitate a transformărilor preconizate la condițiile R.M.;
- Dezvoltarea întreprinderilor pe baza reengineeringului inovațional;
- Organizarea trainingurilor și seminarelor în scopul acomodării personalului la schimbări.

Trasând ideile expuse mai sus, am dori să subliniem că în condițiile unui dinamism economic accelerat, pentru a deveni prosper, soluția nu este în a lucra mai intens, dar în a învăța să lucrăm altfel. Aceasta înseamnă că firmele și salariații lor trebuie să scape de principiile și tehnicile ce nu mai corespund condițiilor economice bazate pe cunoaștere. Aplicarea conceptelor de engineering și reengineering deși necesită investiții impunătoare, constituie o oportunitate viabilă pentru implementarea unor soluții manageriale și tehnico-industriale eficiente ce sunt indispensabile pentru progresul economic al Republicii Moldova [44, p. 617].

3.2. Outsourcingul IT ca domeniu specific de activitate a consultingului internațional din Republica Moldova

Sectorul Tehnologiilor Informaționale și Comunicațiilor (TIC) este unul de o valoare deosebită iar importanța acestuia pe plan mondial este în permanentă creștere. La nivel național, dezvoltarea sectorului TIC exercită o influență pozitivă asupra productivității muncii în întreaga economie. Creșterea productivității înseamnă creșterea competitivității, profituri mai mari, angajați mai bine plătiți, un management și un control operațional mai bun. La rândul lor, aceste efecte pozitive se vor materializa în standarde de viață mai înalte iar unul dintre cele mai importante efecte este creșterea numărului de locuri de muncă disponibile și bine plătite. TIC este unul dintre puținele domenii ale economiei, unde Republica Moldova înregistrează progrese

semnificative. Fiecare al doilea cetățean este utilizator de Internet, mai mult de jumătate din gospodării au cel puțin un calculator conectat la rețea. După viteza de acces la Internet, Republica Moldova se plasează printre primele 20 de state ale lumii.

După cum este arătat în figura 3.3, efectele social-economice ale sectorului TIC derivă din nivelul de dezvoltare și extinderea sectorului (măsurat prin nivelul de penetrare a telecomunicațiilor mobile, a accesului la Internet în banda largă și a computerelor).

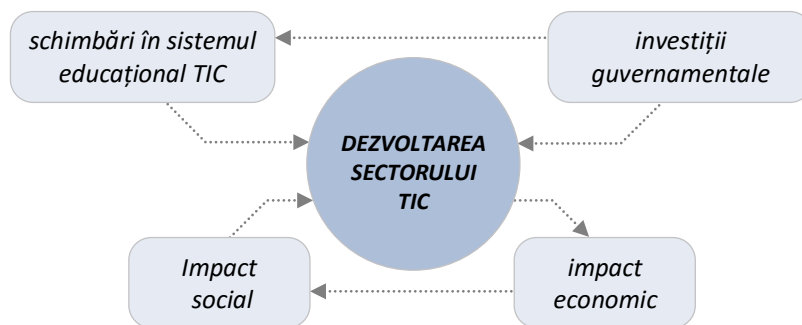


Figura 3.3. Procesul de dezvoltare a sectorului TIC

Sursa: elaborată de autor în baza [34]

Este clar că Guvernul și sistemul educațional au un rol crucial pentru punerea în mișcare a acestui ciclu. Principalele acțiuni așteptate din partea autorităților sunt:

- Tratarea egală a tuturor jucătorilor de piață;
- Reglementarea pieței TIC pentru a permite existența unei concurențe sănătoase;
- Climat fiscal clar, simplu și predictibil;
- Politică educațională care ar răspunde așteptărilor sectorului TIC;
- Protecția efectivă a drepturilor de proprietate intelectuală.

Sistemul educațional are un rol nu mai puțin important decât intervențiile guvernamentale. Pentru ca sectorul TIC să își dezvolte la maxim potențialul, instituțiile de învățământ ar trebui:

- Să ajusteze curriculumul de instruire și cercetare la necesitățile domeniului TIC;
- Să instituționalizeze testarea aptitudinilor studenților înmatriculați la facultăți relaționate domeniului TIC.

În cadrul pavilionului Republicii Moldova la Expoziția universală Expo Milano 2015, s-a menționat faptul că: "ponderea sectorul TIC în PIB-ul Republicii Moldova este de circa 8 %, iar exportul serviciilor IT a constituit anul trecut 65,5 milioane USD, fiind în continuă creștere. În același timp, penetrarea serviciilor internet este de 64 %, iar a telefoniei mobile de 123 %. Serviciile 3G acoperă 99 % din teritoriul Moldovei, în timp ce serviciul 4G deja 41 %. Aceste caracteristici poziționează Republica Moldova în rândul statelor cu o infrastructura de comunicații electronice dezvoltată, favorabilă pentru inițierea afacerilor în domeniul tehnologiei informației și

comunicațiilor. De asemenea s-a menționat că proiectul de lege privind crearea parcurilor IT virtuale, vine să consolideze toate taxele și impozitele într-un impozit unic de 7 % din volumul de vânzări pentru rezidenții parcurilor. Astfel, se stabilesc reguli simple, clare și transparente de administrare a taxelor, care nu lasă loc pentru interpretare a legislației și corupție" [23].

Infrastructura de telecomunicații, care este pilonul de bază pentru dezvoltarea TIC, s-a extins activ cu rețele de acces de ultimă generație și conectivitate accesibilă. Rețelele de fibră optică acoperă 90 la sută din localitățile țării, telefonie mobilă - 99% din teritoriul țării. Prețurile se află în scădere și corespund celor din țările europene, Republica Moldova fiind clasată pe locul 5 în lume la capitolul cele mai joase prețuri pentru "broadband" fix. În ultimul timp se dezvoltă rapid rețele de ultimă generație, care oferă internet mobil la viteză înaltă. Rata de penetrare a internetului e în creștere, astfel că mai mult de 50 la sută din populația țării este conectată la rețea.

Grație avantajelor competitive ce țin de amplasarea geografică, de apropierea culturală cu Uniunea Europeană și Comunitatea Statelor Independente, de capitalul uman multilingv și creativ, de facilitățile acordate de Guvern pentru industria IT, precum și de extinderea pieței TIC autohtone - în ultimii șase ani industria IT a cunoscut o creștere mai rapidă decât alte sectoare economice.

Este adevărat că Moldova oficial este recunoscută cea mai low-cost locație nearshoring din Europa Centrală și de Est, inclusiv pentru domeniul IT. Totuși, în pofida unor avantaje competitive evidente, Republica Moldova nu dispune de o imagine ca destinație atractivă pentru servicii IT. Companiile IT din Moldova au o prezență slabă pe piața regională și pe cea globală, concentrându-se, în special, pe serviciile de outsourcing, prin dezvoltarea și adaptarea produselor unor companii IT internaționale. Conform clasamentului efectuat de către *A.T. Kearney Global Services Location Index*, Republica Moldova nu reprezintă o destinație atractivă pentru externalizarea serviciilor IT. Țările din regiune, precum România, Ucraina și Belarus, sunt deja recunoscute pe arena internațională drept locuri atractive pentru externalizarea serviciilor și desfășurarea afacerilor în domeniul IT. Totodată, piețele de export pentru produsele și serviciile IT moldovenești sunt limitate. Așadar urmează a fi întreprinse eforturi în vederea promovării pe piața regională și cea globală a mărcii "Moldova IT", inclusiv prin dezvoltarea parteneriatelor internaționale.

În viziunea noastră, mediul tehnologiilor informaționale, format în special din întreprinderi mici și mijlocii, cu un număr mediu de angajați între 5 și 9 persoane, deseori cu resurse financiare limitate, ar avea de câștigat dezvoltând și aplicând conceptul de outsourcing. În fond, orice agent economic valorifică diferite funcții (informatica, contabilitatea, logistica) care sunt instrumente de funcționare a întreprinderii, dar care nu fac parte din domeniul ei de specializare. Aceste preocupări consumă resursele umane și financiare ale întreprinderii fără ca să apară o plus-valoare

tangibilă, mai mult, ele prezintă mai degrabă inconveniențe decât avantaje și întreprinderea ar câștiga externalizându-le.

Actualmente în Republica Moldova piața outsourcingului nu este suficient de solicitată, agenții economici autohtoni încă nu au apreciat pe deplin utilitatea acestui concept. Dat fiind faptul, că acest model nu este utilizat de către întreprinderile naționale, cererea față de serviciile de outsourcing parvine mai mult din partea companiilor străine și vizează domeniile: tehnologiile informaționale (ITO); outsourcing funcțional (BPO); și outsourcingul serviciilor secundare (curățare, securitate etc.).

Practica națională a outsourcingului exclude, cel mai des, funcțiile considerate strategice pentru întreprindere. Obiectivul principal la transpunerea în practică a strategiei de outsourcing de către firmele locale este înțelegerea conceptului și principiilor externalizării pentru a le putea explica.

Etapă a doua urmează să permită participarea la dezvoltarea conceptului de outsourcing pentru a putea îmbrățișa ansamblul activităților pretutindeni unde 'externalizarea devine o necesitate'. În condițiile de tranziție la economia de piață este necesar ca modelul de outsourcing să fie perceput ca o activitate de investiție. Căci, în cele mai frecvente cazuri, măsurile și acțiunile de susținere a activităților de outsourcing au un caracter declarativ, neavând un program bine definit.

Deși principiile de bază ale outsourcingului azi sunt asimilate de gestionarii întreprinderilor, peste 50% din contracte se soldează cu eșec. În plus, mai mult de jumătate din contracte sunt renegociate timp de 18 luni după semnarea lor, din motivul divergențelor semnificative între furnizor și client. Doi factori se află la originea acestor eșecuri:

1. Ajustarea insuficientă a schimbărilor și inovațiilor pe parcursul contractului;
2. Colaborare neeficientă între partenerii implicați în strategia globală de outsourcing.

Acum 10 ani un contract de outsourcing era definit ca o relație exclusivă între un prestator/furnizor și un client/utilizator, constituită pe termen lung. Cele două părți porneau de la principiul, că singurele ajustări posibile pe parcursul acestei perioade s-ar putea referi la costul, calitatea și volumul serviciilor prestate, inclusiv platforma tehnologică a acestor servicii.

Toată gama serviciilor, de la relații cu publicul (PR) până la servicii administrative pot fi externalizate. Finanțele, contabilitatea, informatica, gestiunea resurselor umane și alte servicii dețin circa 60% din proiectele actuale sau preconizate de outsourcing ale companiilor europene. O treime din ele au menționat outsourcingul serviciilor publice ca centre de apel destinate clienței. Societățile europene, totuși, sunt devansate în domeniul outsourcingului de concurenții lor din SUA, dar peste 50% din ele consideră, că modelul de outsourcing american nu este aplicabil în Europa. Principalele diferențe invocate sunt reglementarea piețelor europene și diversitatea

culturală. Întreprinderile ce recurg la outsourcing sunt convinse, că țările lor profită de pe urma acestui proces, în special de o competitivitate sporită și reducerea costurilor.

Totodată, pentru ca outsourcingul să nu se transforme într-o banală cumpărare de servicii, pentru utilizatorul lor este necesar de a stabili care sunt competențele-cheie actuale și de perspectivă ale companiei, precum și de a determina procesele și motivele transmiterii lor spre externalizare. El devine un avantaj concurențial în momentul, când apare sinergia, adică eficiența setului de procese transmise spre outsourcing începe să depășească eficiența activității lor din propria gestiune.

Strategiile de outsourcing a întreprinderilor din Republica Moldova au început să se formeze în anii '90 prin prestarea serviciilor simple, pentru a se extinde mai apoi la domenii de activitate specializate și de o calificare înaltă. Inițial, outsourcingul viza în special, serviciile de curățare și de securitate. La începutul anilor 2000, experții din domeniul externalizării fac primii pași pentru a se impune în domeniul informaticii și gestiunii bazelor de date.

Analizând piața actuală a outsourcingului autohton, ne vom axa preponderent pe cercetarea sectorul ITO (*Information Technology Outsourcing*), deoarece așa cum am accentuat în introducerea paragrafului, anume sfera TIC are potențialul de a deveni una dintre cele mai dinamice și mai productive sectoare economice naționale. Mai mult decât atât, poate deveni un promotor al creșterii eficienței și al inovației în sectoarele economice tradiționale ale Moldovei.

Domeniul TIC este unul complex, compus din patru industrii, din care industria IT este vârful lanțului valoric, iar celelalte trei: comunicațiile, producerea și vânzarea echipamentelor - reprezintă industrii de suport. În viziunea autorului, valorificarea oportunităților de externalizare din Republica Moldova trebuie axate pe consolidarea competitivității industriei IT, deoarece ea creează o valoare adăugată semnificativă, are una din cele mai mari perspective de creștere, precum și contribuie cel mai mult la transformarea și eficientizarea economiei per ansamblu.

După cum am precizat în paragraful 3.1, activitățile de consiliere din domeniul sistemelor de calcul (K72100) și realizarea de programe și consultanță în domeniul dat (K72220), vor fi analizate ca structuri de bază a sectorului ITO, ceea ce în viziunea autorului denotă interconexiunea conceptelor de outsourcing și consulting pe segmentul tehnologiilor informaționale.

În baza datelor primare oferite de BNS, pentru anii 2007-2014, autorul a evaluat piața serviciilor IT la valoarea de 173,18 milioane MDL în 2007 și 1046,27 milioane MDL în 2014, ceea ce denotă o expansiune de 6 ori timp de 8 ani (*figura 3.4*) [3]. Această creștere se datorează dezvoltării sectorului tehnologiei informației și a serviciilor conexe. Accentuăm aici faptul că potrivit estimărilor experților europeni (www.oDesk.com), exportul IT din Moldova, asigurat de

"freelanceri" și, respectiv, nereflectat în balanța de plăți, constituia în anul 2011 aproximativ 15 milioane USD, deci constatăm că date statistice oficiale au un caracter destul de relativ.

Considerăm foarte ilustrativ și momentul că în anul 2007, înainte de criză, industriile consultanței și serviciilor ITO se aflau pe trepte imediat apropiate din punct de vedere a volumului piețelor, 223,71 milioane MDL reveneau sectorului ITO și 176,09 milioane MDL business-consultingului. La finele lui 2014 însă, tehnologiile informaționale au depășit rezultatele sferei de consultanță pentru afaceri de 2 ori, 1046,27 milioane MDL în IT față de 521,52 milioane MDL în activitatea de consulting (figura 3.4). Acest salt impresionant încă o dată reliefează potențialul Republicii Moldova în dezvoltarea outsourcingului IT față de alte industrii chiar și atât de prospere precum este consultingul. În perioada anilor 2012-2014 rata medie ponderată de creștere a domeniului IT a constituit 26,52% anual.

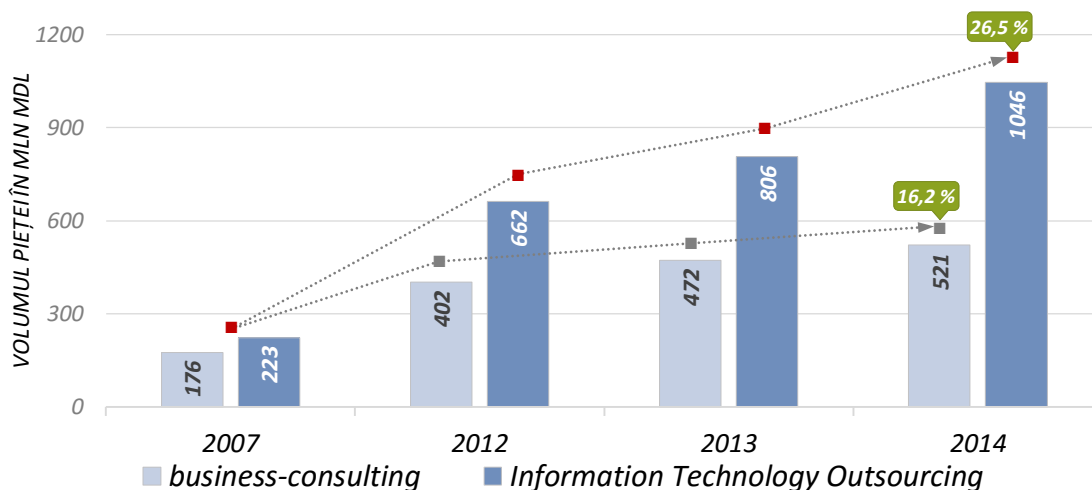


Figura 3.4. Evoluția pieței ITO față de piața serviciilor de consultanță din R.M.

Sursa: elaborată de autor

Chiar dacă piețele de export constituie elementul fundamental de motivare a creșterii (principalele destinații de export fiind Marea Britanie, SUA, Franța, Germania și România) piețele locale IT sunt la fel de importante. În această ordine de idei, evidențiem că totalul de cheltuieli pentru IT în anul 2014 a constituit 1305,45 milioane MDL, atestând o creștere cu 589,8 milioane MDL față de anul 2006. Cu toate că achizițiile de componente hardware predomină (67% din totalul pieței), în anul 2013 s-a observat o creștere a procurărilor de software cu circa 30% față de anul 2010 [3].

În opinia specialiștilor, elaborarea programelor software în Republica Moldova este construită integral pe modelul de outsourcing. În acest domeniu pot fi evidențiate câteva forme prioritare: (a) outsourcingul sarcinilor principale; (b) al resurselor și proceselor; (c) serviciilor din domeniul tehnologiilor informaționale. Practic, procesul de producție este dictat de societățile occidentale, care asigură fluxurile financiare, dar forța de muncă se află în Moldova. Majoritatea

absolută a companiilor locale din domeniul IT lucrează pentru piața externă. Piața locală este slabă, pe teritoriul național, anumite firme se ocupă de introducerea și deservirea programului 1C, uneori obțin comenzi din partea ministerelor, se ocupă de elaborarea softurilor pentru sectorul financiar-bancar.

Pe lângă companiile din domeniul IT, de elaborarea programelor în Republica Moldova se ocupă specialiștii particulari - *freelanceri*, despre care am vorbit ceva mai sus. Ei elaborează ceteri, creează biblioteci grafice, algoritmele jocurilor, structurează bazele de date pentru proiecte bine definite. Comenzile sunt găsite prin Internet sau prin relații personale. Remunerarea programatorilor din Moldova este mai ieftină de 2-4 ori decât în occident, ceea ce face externalizarea proceselor IT în țara noastră extrem de avantajoasă din punct de vedere a costurilor.

Azi mai mulți clienți din străinătate înaintează cererea, ca proiectele de elaborare a softului să fie instalate în Vest, iar fragmentele acestor proiecte - în țările Europei de Est. Una din aceste țări este România, unde sunt prezente practic toate corporațiile mondiale - Oracle, Microsoft, Dell, Sun, IBM [9, p. 48]. Nici unul din lideri IT nominalizați mai sus nu sunt prezenți pe piața Republicii Moldova, mai întâi de toate, din cauza deja menționată - lipsa unei "imagini IT", în al doilea rând - situația geopolitică care descurajează noi investiții. Totuși, în opinia autorului cauza principală rămâne a fi mediul de afaceri imperfect pentru businessul IT. Conform studiului "*Doing Business 2014*" efectuat de Banca Mondială, în clasamentul "*Ușurința de a face afaceri*", Republica Moldova este plasată pe locul 78 din 189 de țări [56]. Specificul companiilor din industria IT se caracterizează prin investiții capitale fixe minime în afacere, ceea ce permite o flexibilitate înaltă în relocarea afacerii în altă regiune sau țară. Astfel, companiile IT își desfășoară activitatea antreprenorială în țările cu un mediu mai atractiv, precum este România de exemplu. *De aceea se impune reducerea poverii administrative pentru companiile IT, prin ajustarea procedurilor administrative, în vederea reducerii timpului și costurilor nemonetare la etapa de intrare în afaceri.* Totodată, instrumentele fiscale manifestate prin facilitățile fiscale pentru personalul companiilor IT sunt stabilite pentru o perioadă determinată, până la finele lui 2016. Pentru asigurarea dezvoltării durabile și planificarea afacerilor IT este importantă crearea unui mediu de afaceri și a unui cadru de reglementare previzibil pe termen lung.

Totodată, se observă lipsa unor politici bine definite, orientate spre dezvoltarea industriei IT și a infrastructurii acesteia, precum și insuficiența cooperării dintre industria IT și mediul educațional-științific. Astfel, se impune crearea unui ecosistem favorabil pentru dezvoltarea antreprenorialului și a inovațiilor în domeniul dat prin introducerea unui regim fiscal și economic special pentru companiile IT.

Deși pe piață încă nu sunt prezenți giganți de talia Oracle sau Microsoft, investițiile străine în sectorul IT din Moldova cresc, ceea ce demonstrează avantajele noastre competitive în această

industrie. În piața locală au investit cei mai importanți actori regionali: Allied Testing, Endava, Solveit Software și Pentalog, acestea planifică în viitorul apropiat să atragă sute de profesioniști din Republica Moldova în domeniul IT, motivele principale fiind capitalul uman și faptul că cultura țării noastre este compatibilă atât cu lumea occidentală cât și cu cea vorbitoare de limbă rusă [53],[4].

Capitalul uman este cel mai important activ al industriei IT. În prezent, în Republica Moldova se constată o insuficiență de specialiști calificați în sfera IT, chiar dacă numărul absolvenților în acest domeniu este de circa 2000 pe an. Aparent, volumul de absolvenți este suficient pentru a asigura cererea creată pe piața tehnologiei informației, în realitate însă, metodele de instruire și curriculum sunt depășite. Doar un număr mic de absolvenți pot fi implicați în proiecte cu valoare adăugată înaltă, majoritatea având nevoie de o instruire preliminară pentru a fi angajați [35].

Outsourcingul funcțional sau BPO (Business Process Outsourcing). Ca și în cazul serviciilor din domeniul IT, firmele prestatoare de outsourcing funcțional lucrează, în mare parte, pentru întreprinderile străine. De exemplu, printre clienții PwC Moldova (PricewaterhouseCoopers) 75% sunt străini, și numai 25% constituie întreprinderile locale. La fel operatorii BPO prezenți pe piața locală, lucrează în regim offshore, fiind firme-filiale ale liderilor mondiali: EY, Deloitte&Touche, Roedl&Partner etc. Aceste companii oferă o varietate de servicii pentru procesele care nu constituie o activitate de bază a întreprinderii-client, dar care are o influență majoră asupra prețurilor acesteia - serviciile contabile, auditul financiar, serviciile juridice, marketing, logistica, gestiunea personalului etc. Cu atât mai mult că întreprinderile locale de outsourcing funcțional au o specializare mai îngustă, există firme ce oferă servicii juridice (L&B Consulting Group, BSMB, Legal Counsellors, Sovilex Consultivy, Legitimus), de contabilitate (Audit-Concret, Audit-Exact, Businss Audit Group) etc.

Outsourcingul nu este o soluție de minune pentru rezolvarea tuturor problemelor de eficientizare a întreprinderii și nici nu există o formulă unică pentru abordarea acestuia. Estimările trebuie făcute în fiecare caz aparte, ținând cont de caracteristicile fiecărei întreprinderi și flexibilitatea structurii sale. Pentru ca outsourcingul să aducă realmente beneficiile așteptate, este important ca partenerii să partajeze o cultură de afaceri orientată spre schimbare. În fond, problemele legate de outsourcing nu se limitează doar la alegerea intrinsecă a externalizării, dar vizează la fel analiza proceselor, selectarea partenerului, redactarea contractului și aprecierea rezultatelor. Mai mult, observăm, că intenția managerială de a reorganiza întreprinderea nu este singura provocare. Existența unui mediu concurențial dezvoltat este un stimulent real care poate influența introducerea și utilizarea modelului de outsourcing la nivel național [36, p. 114].

Ca urmare, trebuie evaluate riscurile care ar putea apărea, adică costurile excesive și dificil cuantificabile, pierderea controlului tehnologic asupra activităților externalizate, antrenând o

dependență de furnizor, o ireversibilitate în alegerea strategiei sau obstacole sociale legate de managementul schimbării. Cum a fost menționat, outsourcingul nu poate fi improvizat. El trebuie conceput într-o viziune strategică, concomitent largă și ofensivă. Trebuie depășită viziunea pe termen scurt a outsourcingului, întreprinderea trebuie să-și afirme proiectul pentru a ameliora lanțul de valori. În plus, trebuie regândită strategia de diferențiere, integrând avantajele externalizării și formând alianțe pentru a permite întreprinderii să-și mărească considerabil capacitățile [14, p. 15].

Outsourcingul trebuie gestionat în mod specific. Miza economică și organizațională sunt suprapuse, și nu pot fi tratate separat. În fond, cu sau fără transfer de personal, externalizarea antrenează schimbări profunde. Acesta este printre altele, motivul pentru care se aplică, în scopul de a provoca o ameliorare. Nu trebuie să fie nici o mirare față de reacția de frică sau rezistență. O soluție este negocierea, anticiparea, respectul salariaților care au și ei de câștigat [116, p. 107].

Evoluția este ireversibilă spre o economie a cunoștințelor pe bază de alianțe, interdependență și responsabilitate reciprocă. Azi putem vorbi despre o mișcare evolutivă spre imaterial și conexiunea care generează noi factori de competitivitate, legați, în special, de capacitățile cognitive ale infrastructurii; asocierea web-ului și tehnologiilor clasice face să explodeze frontierele întreprinderilor, apar noi servicii de tip logistică electronică etc. Aceste noi aspecte funcționale, rețele de interdependență și mobilități redefinesc formele contractului comercial. Se avansează spre angajamente de rezultat și nu doar de mijloace. Toate acestea pun probleme de încredere și confidențialitate, de partajare a riscurilor și raportului de forțe, uneori de proprietate intelectuală și evidențiază, în general, problema refacerii angajamentelor sociale [17, p. 134].

Întreprinderile mai frecvent fac apel la prestatori externi, reieșind din necesitățile lor de producție sau încredințându-le sarcinile considerate conexe (secundare), deoarece economia globală postindustrială nu tolerează lipsa de calitate și neeficiența. Anume din acest motiv mai multe funcții sau activități ale întreprinderii necesită outsourcing. Majoritatea întreprinderilor ce recurg la prestatori externi o fac pentru a transforma costurile fixe în variabile și să obțină mai multă flexibilitate cu o mai bună calitate a serviciilor și o eficiență mai înaltă. Conform studiului Outsourcing Andersen, 30% din întreprinderi recurg la externalizare pentru cel puțin trei funcții. Obiectivul urmărit de întreprinderii nu se rezumă doar la 'o mai bună gestiune a afacerii', dar și la 'accelerarea ciclului de producere'. În ultimele două decenii s-a constatat că recursul la outsourcing a sporit în special în cazul STN [125, p. 16].

Totodată într-o economie influențată de adaptabilitatea afacerilor, dezvoltarea informatică și sofisticarea crescândă a produselor, întreprinderile mici și mijlocii sunt și ele tentate de a reduce costurile fixe și de a se concentra asupra activității de bază. La fel, și ele recurg tot mai des la externalizarea mai multor din activitățile industriale sau terțiare.

Mai mult, externalizarea permite utilizarea beneficiilor acordate de țara gazdă. Pentru a pătrunde efectele outsourcingului trebuie să fim la curent cu cadrul internațional al ISD și comerțul internațional. Avantajele ISD ce însoțesc outsourcingul în țara-gazdă depind de [17, p.135]:

- Efectele asupra ocupației forței de muncă (în cazul dacă există șomaj);
- Creșterea capitalului (în țările în care există penurie de capital);
- Propagarea tehnologiei ce permite externalizarea în țara gazdă;
- Amploarea legăturilor cu economia locală.

Prezența sucursalelor străine stabilite în procesul de outsourcing se face în platforme de export, unde este exportată producția. În asemenea circumstanțe există o deplasare neesențială a întreprinderilor locale și puține efecte asupra economiei locale. Nu trebuie minimizezate dificultățile de măsurare a incidențelor locale, căci ele au mai multe forme, cum ar fi transferul de tehnologii, investiții în infrastructură de care pot profita firmele din țara gazdă, efectele de demonstrare pentru a-i inspira pe întreprinzătorii locali.

Experiența din trecut ne arată, că schimbarea tehnologică a provocat majorarea productivității și venitului. Outsourcingul este însoțit de adaptarea industrială și de schimbări în structura ocupației, a căror amploare în țara de origine depinde de nivelul inovației și viteza cu care întreprinderile se vor adapta, la fel, de flexibilitatea pieței muncii și formării forței de muncă. Mutațiile provocate de procesul de outsourcing vor fi percepute în câțiva ani ca și cele ce au însoțit comerțul electronic.

O importanță crescândă a serviciilor se datorează în particular, fenomenului de outsourcing, care a provocat o creștere a cererii la servicii, căci numeroase întreprinderi fac apel la prestatori pentru efectuarea unor activități conexe sau unor activități de bază, în scopul sporirii flexibilității.

Dimensiunea întreprinderii nu este o piedică pentru outsourcing. În condițiile actuale din Republica Moldova este necesar, ca modelul de outsourcing să fie perceput ca o activitate de alocare a investițiilor, implementând următoarele măsuri:

- De a defini un program complex de promovare și stimulare a conceptului de outsourcing ca business-model;
- De a elabora și de a gestiona strategiile naționale de utilizare a acestui model de afaceri, prin intermediul reorganizării cadrului legislative existent, ce ar avea efecte benefice pentru dezvoltarea economiei naționale;
- De a contribui la crearea asociației naționale de outsourcing, ce ar reuni agenții economic ce aplică soluții de outsourcing, precum și agenții economici, ce furnizează astfel de servicii;
- De a coordona activitatea firmelor membre ale asociației, organizând tranzacții de outsourcing și relații de afaceri comune;

- De a acorda suport și consultanță profesională privind diferite probleme în legătură cu utilizarea inadecvată a strategiei de outsourcing;
- De a organiza reuniuni de afaceri pentru a stimula schimbul de experiență reciprocă, inclusiv în formarea și recrutarea persoanelor calificate în domeniul respectiv;
- De a stabili relații de colaborare cu asociația europeană de outsourcing și asociațiile naționale din România, Ucraina etc. ce dețin experiență în domeniul respectiv.

3.3. Outsourcingul business-proceselor în cadrul activității de consulting și formarea avantajelor concurențiale în firmele de consultanță

În vederea creșterii competitivității serviciilor furnizate, fortificării avantajelor concurențiale și valorificării imaginii și atractivității pentru investitori, companiile de consultanță sunt forțate să dezvolte o multitudine de tehnici și metode pentru ași crește rentabilitatea prin optimizarea costurilor. Constrângerile și dezavantajele metodelor tradiționale impun aceste companii să caute soluții prin aplicare modelelor de business moderne precum ar fi outsourcingul.

O atenție deosebită este acordată operativității și exhaustivității misiunilor de consiliere, dar și consolidării relațiilor de colaborare și parteneriat, creării unei imagini pozitive a companiei cu scopul de a fortifica atitudinea de încredere reciprocă cu clienți, asigurând astfel tranzacții repetate. Cele menționate necesită eforturi și acțiuni considerabile din partea agenților economici, uneori aceste acțiuni trebuie dispersate pentru a asigura o concentrare maximă pe activitatea de bază a firmei - furnizarea de servicii de consulting competitive. În viziunea noastră, una dintre modalitățile de gestiune eficientă a business-funcțiilor întreprinderii în dependență de categoria lor (prioritare sau secundare) este externalizarea. Utilizarea serviciilor de outsourcing de către firmele de consultanță are perspective semnificative de creștere iar potențialul cel mai pronunțat îl au două direcții de externalizare care pot fi aplicate cu succes de consultanți:

- Atragerea și implicarea permanentă a companiilor externe pentru gestiunea business-proceselor de suport și a celor auxiliare/secundare;
- Crearea de echipe temporare pentru executarea unor proiecte mari de consultanță.

În continuare vom analiza mai în detaliu specificul celui de al doilea mod de externalizare utilizat de consultanți. Această opțiune, spre deosebire de cazul clasic de outsourcing, nu este însoțită de reducerea dimensiunilor organizației ce optează pentru externalizare, ba chiar contrar, de regulă, firmele de consiliere dispun de un număr 'x' de consultanți înrolați full-time și de un număr 'y' angajați part-time, care sunt implicați doar în cazul unor proiecte specifice sau de anvergură.

Reducerea numărului de personal prin externalizare în firmele de consultanță nu generează avantaje competitive semnificative. Outsourcingul este necesar pentru a mari capacitatea de

atragere și executare a unui număr mai mare de proiecte și comenzi, fără impact negativ asupra calității și timpului necesar pentru executarea misiunii de consultanță. Acest efect se obține prin externalizarea firmelor subcontractate a unor segmente din proiect, precum este colectarea și analiza datelor sau aplicarea unor instrumente predefinite. În timpul economisit, consultantul se axează pe funcția sa de bază, generarea soluțiilor și comunicare cu beneficiarul serviciului, astfel creându-și imaginea, reputația și baza de clienți. Cazul în care clientul este mulțumit de prestația consultantului, acesta solicită repetat serviciile lui sau îl recomandă partenerilor. Pe lângă avantajele enumerate, crește exhaustivitatea serviciilor furnizate, clientul poate dobândi de la un singur consultant mai multe servicii simultan precum: planificarea strategică, optimizarea business-proceselor și/sau fluxurilor financiare, implementarea soluțiilor software, adaptarea strategiilor de marketing etc. Prin urmare, constatăm că outsourcingul, poate devine pentru companiile de consultanță un instrument eficient de extindere în cadrul pieței, fără a apela la investiții costisitoare și riscante. Factorii de influență ce contribuie la outsourcingul business-proceselor în cadrul pieței de consulting sunt:

- Prezența pe piață a unor experți calificați care pot contribuie la formalizarea și transferul de cunoștințe în afara limitelor organizației;
- Omogenizarea tehnicilor de gestiune din diferite sectoare ale economiei, ceea ce face posibilă predefinierea unor activități din rutina proiectelor de consultanță.

Dorim să subliniem că varianta de dezvoltare a companiilor de consultanță prin outsourcing implică transferul către firme specializate externe nu doar a proceselor auxiliare de consiliere, dar în unele cazuri și a funcțiilor cheie, menirea cărora este diferențierea serviciilor prestate de firma-consultant de restul produselor similare de pe piață. În acest context devine acută problema păstrării elementelor distinctive specifice serviciului prestat de consultant atunci când o parte din procese sunt externalizate către terți. Evidențiem aici faptul că, în marea majoritate a cazurilor, conturarea și scoaterea în evidență a funcțiilor-cheie separat de cele auxiliare, pentru a decide care pot fi externalizate și care nu, este greu realizabilă sau chiar imposibilă, deoarece toate activitățile consultanților vizează în cele din urmă livrarea către cumpărător a unei soluții viabile pentru rezolvarea unei probleme concrete. Firma-consultant ca rezultat a aplicării procedurilor de outsourcing poate atrage cunoștințe specializate specifice unei piețe noi (în cazul expansiunii regionale) sau cunoștințe specializate specifice unei noi sfere de activitate (în cazul prestării unor servicii complementare din diferite domenii).

Indiferent de faptul dacă activitatea externalizată este una cheie sau periferică, outsourcingul impune necesitatea dezvoltării și punerii în aplicare a unor metode de gestiune și coordonare a acțiunilor, intereselor și responsabilităților firmei-consultant și subcontractant.

Aceste metode trebuie să corespundă specificului conjuncturii proceselor externalizate și poate căpăta o formă hibrid dintr-o ierarhiei managerială vertical și relații de colaborare bazate pe principiile comerciale de piață [118, p. 85].

Ideologia outsourcingului din sfera consultanței pentru afaceri șterge granițele, care tradițional sunt clare, dintre mediul intern și extern al companiei-consultant, precum și între business-funcțiile împărțite cu prestatorul serviciilor de externalizare [182, p.97]. Parteneriatul de outsourcing subînțelege faptul că, pe de o parte, prestatorul serviciilor de externalizează operează în bază de contract și nu se supune administrativ consultantului, dar pe de altă parte, interdependența între consultant și subcontractat este atât de mare, încât să considerăm această relație pur comercială, după cum am menționat mai sus, ar fi o eroare. Prin urmare, concluzionăm că selecția firmei de outsourcing trebuie efectuată cu o prudență deosebită, în același timp păstrând controlul în limite rezonabile asupra activității lui.

Acordurile de outsourcing pot varia atât prin durata sa, precum și prin nivelul de importanță strategică pentru dezvoltarea companiei de consultanță. Parteneriatul creat pe baza consolidării temporare a resurselor se formează de regulă pentru implementare proiectelor de consultanță de anvergură, de exemplu, pentru sinteza potențialului mai multor piețe dintr-o regiune pentru un produs comun. De asemenea pot apărea parteneriate pentru schimbul de competențe specializate, de exemplu între o firmă de consultanță de management strategic și una specializată în IT, marketing, engineering etc.

Interdependențele ce reiese dintr-un acord de outsourcing nu pot fi gestionate printr-o stipulare formală în contract a drepturilor și obligațiilor deoarece pentru acest lucru viitorii partenerii ar trebui să anticipeze din timp forma lor de cooperare, să formuleze în mod clar și inechivoc interesele și pozițiile sale, din start să definească tehnicile și metodele permise sau inacceptabile utilizate pe durata misiunilor de consultanță. În practică, aceste potențiale probleme nu pot fi reflectate integral în contract, în plus, procedurile de control al calității serviciilor prestate în activitatea de consultanță înseamnă nu alt ceva decât îndeplinirea aceleiași sarcini repetat.

Adiacent constrângerilor ce rezultă din redactarea formală a acordului de externalizare, outsourcingul de asemenea presupune elaborarea și dezvoltarea unor relații interpersonale neformale, unei infrastructurii interne care să contribuie la instruirea reciprocă. Prin urmare, într-o situație în care controlul absolut este imposibil, iar volumul de lucru poate fi estimat în mod corect numai după finalizarea fazei de adaptare a partenerilor, o condiție vitală pentru cooperare este încrederea reciprocă. La generarea încrederii contribuie ceea ce pe piața serviciilor de consulting se considera unul din cele mai valoroase resurse - imaginea și reputația firmei. În acest context, dorim să accentuăm că outsourcingul este legat de numeroase riscuri, precum: parteneri

iresponsabili, pierderea controlului asupra sarcinilor transmise, riscul legat nemijlocit de neexecutarea contractului de outsourcing.

După cum am menționat în paragrafele 1.2 și 2.2, outsourcingul poate fi abordat ca un parteneriat durabil, în baza unui cadru contractual prestabilit, care determină în mare parte succesul afacerii pentru părțile implicate. Așa dar, structura și felul în care este formulat contractul respectiv, trebuie tratată cu atenție, pentru a evita posibile dificultăți [21, p.54].

Structura contractului de outsourcing depinde de tipul și anvergura afacerii dar și de înțelegerea dintre părțile implicate. Cea mai lejeră structură reiese din faptul existenței unei singure firme beneficiare care transmite îndeplinirea unei funcții sau sarcini către o singură firmă furnizoare. În acest caz, este suficient de un contract, dar, de obicei, prevederile referitoare la transferul de active și carde se conțin în contracte separate. Menționăm, că transferul activelor și a personalului are loc o singură dată, pe când serviciile se prestează pe toată durata contractului.

Uneori ordonatorul în cadrul activității de outsourcing poate fi reprezentat de un grup de companii care procură servicii în interesul acestui grup. De asemenea, organizația de outsourcing poate încheia contracte de prestare a serviciilor cu membrii din grup și/sau concomitent cu subcontractanți din afara grupului. În final, acest grup ar putea forma și alte structuri, cum ar fi crearea unui joint-venture (întreprindere comună) [39, p.136].

Joint-venture este un acord contractual prin care mai multe companii convin să realizeze o activitate economică supusă unui control conjugat (concomitent). Controlul unei activități economice este conjugat atunci când el este exercitat, în mod colegial. Nici unul dintre parteneri nu este autorizat să controleze, în mod unilateral, activitatea întreprinderii de tip joint-venture. Controlul conjugat nu presupune ca toate deciziile întreprinderii joint-venture să fie luate în unanimitate de voturi. Acordul contractual poate să distingă decizii ce solicită aprobarea tuturor antreprenorilor și cele ce pot să fie luate cu o majoritate determinată [49, p.83].

Dat fiind faptul, că nu există un contract cadru pentru activitățile de outsourcing, firmele utilizează diferite contracte, supranumite contracte de outsourcing [101, p.35].

- *Contractul de subcontractare* este cel mai des utilizat, deoarece subcontractarea este un acord prin care o parte își asumă, prin organizarea mijloacelor necesare și cu gestiunea propriului risc, efectuarea unei lucrări sau serviciu în schimbul unei remuneri;
- *Contractele asociate* sunt utilizate atunci când externalizarea necesită efectuarea mai multor activități 'legate' între ele. În acest caz întreprinderile client și furnizor pot stipula mai multe contracte asociate între ele. Fiecare contract are normele și efectele sale, însă ele nu sunt independente, nulitatea unui contract poate comporta abrogarea celorlalte;
- *Contractul mixt* presupune acumularea caracteristicilor diferitelor tipuri de contracte;

- *Consoțiul* reprezintă o asociere de întreprinderi, în vederea cooperării pentru realizarea unor activități sau acțiuni determinate.

Contractul privind furnizarea serviciilor de outsourcing se încheie pentru parteneriatele de lungă durată. Din această cauză, el trebuie să realizeze următoarele sarcini [39, p.137]:

- Să definească serviciile furnizate și standardele cărora trebuie să corespundă;
- Să descrie modul în care aceste servicii vor fi implementate;
- Să definească cadrul de lucru în cazul schimbării serviciilor în timp;
- Să prevadă partajarea riscurilor și recompensărilor;
- Să stabilească o bază pentru soluționarea disputelor;
- Să determine posesorul proprietății intelectuale create, ca parte a serviciilor furnizate;
- Să ofere beneficiarului posibilitatea de a efectua verificări;
- Să prevadă clauze clare și transparente privitor la rezilierea contractului atât din inițiativa beneficiarului cât și a furnizorului de servicii de outsourcing.

Contractul de outsourcing este constituit din: (a) termeni, (b) condiții și (c) planul de acțiuni denumit SLA (*Service-Level Agreement*) care oferă detalii tehnice, comerciale și operaționale. Aceste trei elemente fac contractul de externalizare mai transparent și ușor de negociat. Deseori acordul SLA de efectuare a serviciilor este tratat ca document independent, experții consideră că întocmirea și redactarea corectă a contractului SLA contribuie la o mai bună conlucrare a părților pe întreaga durată a afacerii. De asemenea, la externalizarea business-proceselor întreprinderii sunt extrem de importante și asemenea aspecte ca previziunea situațiilor de criză și partajarea riscurilor. Riscurile aferente contractelor de outsourcing pot fi grupate în trei categorii mari [75, p.41-43]:

1. *Riscul financiar* ține de posibile pierderi financiare legate de proiectul propriu-zis. Deseori IMM-urile nu sunt în stare să facă față riscurilor financiare și sunt nevoite să apeleze la prestatori de servicii de outsourcing pentru a diminua riscurile adiacente implementării proiectelor.

2. *Riscul tehnic* ține de asigurarea funcționalității tehnice a proiectului. Apelarea la serviciile unui prestator extern poate reduce acest tip de risc din mai multe considerente. În primul rând, calificarea personalului prestatorului poate fi mai înaltă. În al doilea rând, prestatorul de servicii are experiență în domeniu, el poate oferi mai multe soluții și variante tehnice de efectuare a lucrărilor, una din care se va dovedi optimală. Riscul tehnic și tehnologic nu poate fi eliminat complet și definitiv, deoarece progresul tehnico-științific impune mereu soluții din ce în ce mai performante.

3. *Riscul de personal* este asociat cu incapacitatea angajaților de a răspunde așteptărilor și a îndeplini sarcinile propuse la cel mai înalt nivel.

Durata contractului de outsourcing generează și ea unele riscuri. În linii generale, cu cât este mai mare durata contractului, cu atât este mai mare probabilitatea că compania care externalizează să ajungă în impas, devenind vulnerabilă prin dependență. Existența unei asemenea amenințări, precum durata mare a contractului, poate discredita anumite obligațiuni reciproce, care sunt valoroase pentru ambele părți. O modalitate de diminuare a unui asemenea risc, ar fi includerea în contract a clauzelor ce prevăd posibilitatea renegocierii condițiilor de conlucrare la intervale de timp, dezavantajul acestei posibile renegocieri este apariția unor costuri suplimentare [102, p.24].

Totodată, stabilirea relațiilor de parteneriat între compania care externalizează și furnizor, reduce necesitatea monitorizării detaliate a performanței prestatorului de outsourcing. Relațiile de lungă durată pot favoriza o încredere între parteneri și o percepere a interesului comun. Pentru a facilita stabilirea intereselor comune și unei bune înțelegeri, companiile care doresc să-și externalizeze serviciile deseori sunt în căutarea furnizorilor cu valori și cultură de business similară. Totuși, pe durata contractului, între părți uneori apar situații de conflict. Cel mai des conflictele vizează nerespectarea proprietății intelectuale și abaterea de la standardele prestabilite în cadrul negocierii SLA-urilor.

O posibilă soluție într-o situație de conflict este procedura escaladării responsabilității la nivelul reprezentanților părților implicate. În cazul în care eforturile de a rezolva problema apărută, din partea managerilor responsabili de contract nu se soldează cu succes, situația este transmisă spre examinare la un nivel superior. Dar tendința generală care prevalează este de a încerca soluționarea problemelor apărute pe parcurs, la un nivel cât mai inferior în cadrul firmelor.

Cazul în care conflictul provoacă pierderi considerabile pentru părți, procedura de escaladare nu este cea mai reușită, drept alternativele pot servi arbitrajul și instanța de judecată. În caz de apelare la instanțele de judecată există pericolul scurgerii de informației și unei reclame proaste. Mai mult, procesul de judecată necesită costuri și timp suplimentar iar în cazul în care au fost externalizate serviciile din domeniul IT se va face apel la serviciile unor experți terți, ceea ce din nou majorează costurile. O soluție mai operativă este arbitrajul, un arbitru independent este ales de către părți, deciziile arbitrului nu pot fi reexaminare sau contestate, decât în cazul dacă există dovezi că acesta a fost supus corupției sau că decizia sa contravine prevederilor legale [39, p.138].

De rând cu stabilirea bine gândită a metodelor de soluționare a conflictelor o atenție deosebită trebuie acordată costurilor indirecte aferente contractului de outsourcing. Companiile care doresc să externalizeze anumite activități trebuie să țină cont de costurile legate de negocierea și redactarea contractului. Alte companii încearcă să economisească minimizând importanța activității de căutare a furnizorului potrivit. Toate aceste neglijențe duc la semnarea

unor contracte de outsourcing neinspirate, care ulterior trebuie renegociate, ceea ce implică costuri neplanificate [75, p.41-43].

Formarea avantajelor concurențiale în firmele de consultanță. Competitivitatea întreprinderii, cel mai des este interpretată ca fiind capacitatea companiei de a depăși rivalii în atingerea obiectivelor economice [117, p. 61], cu alte cuvinte, o organizație competitivă este caracterizată de un mai mare succes economic în comparație cu concurenții. Cu toate acestea, competitivitatea unei companii se bazează pe deținerea de către această companie a unui avantaj competitiv. Potrivit lui M. Porter, avantajul competitiv este o consecință a capacității companiei de a crea o valoare pentru consumatori, iar valoarea este aceea pentru ce consumatorul este dispus să plătească furnizorului [93, p. 3]. Valoarea excedentară este rezultatul unei oferte pentru consumator, a unui beneficiu similar produs de concurenți dar la prețuri mai mici sau oferta unui beneficiu unic (excepțional) la un cost mai înalt.

Menționăm faptul că noțiunile de "*avantaj competitiv*" și "*competitivitate*" au interpretări diferite, în funcție de obiectul la care se atribuie [117, p.61]. Astfel, competitivitatea unui serviciu reflectă capacitatea acesteia de a răspunde mai bine nevoilor clienților, în comparație cu alte produse similare de pe piață. Motivele competitivității serviciilor sunt generate de avantajele competitive ale caracteristicilor sale individuale. Competitivitatea firmelor este adesea asociată cu capacitatea lor de a gestiona în mod eficient resursele proprii și cele atrase din exterior într-un mediu concurențial dezvoltat. Mai mult ca atât, crearea unui produs competitiv reprezintă o condiție prealabilă pentru asigurarea competitivității firmelor.

Cercetătorul J.J. Lambin divizează avantajele competitive care determină superioritatea întreprinderii în două categorii: interne și externe [155, p.277]. Avantajul competitiv se consideră extern, dacă acesta se bazează pe caracteristicile distinctive ale produsului, ce reprezintă o valoare pentru cumpărător. Strategia aferentă avantajului competitiv extern - este o strategie de diferențiere, care se bazează pe competențele de marketing ale companiei, excelentă sa de a identifica și satisface așteptările clienților. Avantajul competitiv se consideră intern, în cazul în care acesta se bazează pe supremația companiei în ceea ce privește costurile de producție, alt fel sus, capacitatea de a crea un bun sau serviciu la costuri de producere mai mici decât cel al concurenților. Strategia întreprinderii bazată pe avantajele interne - este o strategie de dominare prin costuri, care se concentrează în principal pe know-how-ul organizațional al companiei.

Cercetătorii A. Thompson și A. Strickland afirmă că pentru ași crea propria competitivitate, compania ar trebui să-și orienteze strategia spre satisfacere cererii consumatorului, oferindu-i ceea ce consumatorul percepe ca fiind cel mai de valoare - un produs bun la un preț mic sau un produs atât de bun, încât să merite să fie plătit mai scump [188].

Aplicarea strategiilor concurențiale fundamentale (dominația prin cost sau diferențiere) de către companiile de consultanță au anumite caracteristici specifice. Capacitatea companiilor de consultanță de a obține poziția de lider pe piață prin aplicarea strategiei de dominație prin cost este destul de limitată. Acest lucru se datorează faptului că furnizarea serviciilor de consultanță are la bază munca profesioniștilor bine plățiți. În plus, consultingul este un serviciu cu un grad sporit de contacte directe cu beneficiari, iar în acest caz, implicare clientului în misiunea de consulting influențează într-o măsură însemnată calitatea, performanța și costul proiectului. *În acest context, 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.*

Analizând strategia diferențierii, Thompson și Strickland au observat că cele mai sigure abordări pentru diferențiere sunt acele tehnici care sunt mai dificil sau prea scumpe de imitat de către concurenți. De regulă, diferențierea aduce o competitivitate de lungă durată atunci când această strategie se bazează pe următorii factori: (a) superioritatea tehnică, (b) calitate și (c) servicii exhaustive - care de facto nu sunt alt ceva decât surse de avantaj competitiv strategic.

P. Gamble precum și alți savanți din domeniu, în contextul gestiunii relațiilor de colaborare, care este specific și domeniului de consultanță, consideră că sursele primare de competitivitate sunt inovația, calitatea, imaginea serviciilor precum și relațiile cu firma-client [128, p. 23].

Autorul este convins că gestiunea companiilor specializate în consultanță trebuie abordată din punct de vedere a managementului relațiilor cu clienții. Grönroos Chr. subliniază faptul că abordarea strategică în gestiunea unei firme prestatoare de servicii, care activează într-un mediu concurențial activ, trebuie axată pe edificarea unor relații economico-sociale reciproc avantajoase, în fond, relațiile sunt conceptul central atribuit sferei serviciilor. Concomitent, calitatea serviciilor prestate este analizată ca element indispensabil și necesar pentru formarea și dezvoltarea relațiilor cu clientul [68].

Echilibrarea raportului calitate/preț este o sarcină dificilă, una din cauze fiind faptul că interdependența între aceste două dimensiuni nu este directă, cu alte cuvinte, investițiile în calitate nu conduc în mod obligatoriu la creșterea profiturilor. Beneficiile asociate de îmbunătățirea calității serviciilor rar se reflectă în termen scurt. Pe de altă parte, este destul de dificil de a evalua contribuția calității serviciilor asupra performanței companiei, deoarece performanța generală a firmei este influențată și de activitățile tradiționale ale marketingului (mixul 4P), nivelul concurenței etc. În cele din urmă, nu toate investițiile în calitate duc la creștere proporțională a profitabilității.

Analizând calitatea prin prisma consumatorului, pot fi evidențiate două tipuri de rezultate legate de îmbunătățirea calității [115, p.28-30]:

- *Efectul ofensiv sau activ* (offensive effects) - este asociat cu capacitatea calității produsului sau serviciului de a atrage consumatori / utilizatori noi;
- *Efectul defensiv sau de protecție* (defensive effect) - este asociat cu capacitatea calității produsului sau serviciului de a-și păstra consumatorii existenți.

Numărul de cercetări privind raportul dintre calitatea percepută și atragerea noilor clienți este destul de redus. Totuși, există anumite cercetări bazate pe utilizarea datelor PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy) care confirmă relația de interdependență între calitatea serviciilor, variabilelor de marketing și profitul companiei. Rezultatele studiilor nominalizate demonstrează că firmele ce oferă servicii de o calitate excelentă, înregistrează o creștere a cotei de piață mai însemnată. Experții din domeniu fac o legătură conceptuală indirectă între calitatea serviciilor și cota de piață a companiei, explicând acest fenomen prin faptul că clienți mulțumiți propagă recomandări și/sau informații pozitive verbale către parteneri, efect cunoscut ca WOM (word-of-mouth), ceea ce contribuie în final la atragerea de noi clienți [97].

În ceea ce privește beneficiile ce recurg din păstrarea clienților, există două puncte de vedere: în primul rând, pentru a atrage un nou client se cheltuie de cel puțin cinci ori mai mult decât de a reține unul existent, iar pe de altă parte, costul vânzărilor către clienții din portofoliu este mult mai mic (cu circa 20%) decât în cazul unui nou beneficiar. De asemenea cercetările în domeniu, demonstrează interdependența dintre menținerea clienților și profitabilitate companiei prin diverși factori intermediari cum ar fi WOM despre care am menționat mai sus, reducerea costurilor, creșterea volumului de vânzări și achiziții etc.

Unul dintre studiile convingătoare care ilustrează interdependențele dintre calitate, relații durabile, loialitate și performanța financiară a firmei a fost realizat de către F. Reichheld și E. Sasser. Teoria lor rezidă în faptul că păstrarea clienților și, în consecință, durata relației, afectează semnificativ profiturile companiei, prin reducerea fluxului de clienți cu 5% este posibil de realizat o creștere a profitului de 25-85% [99]. Cu toate acestea, unele sectoare de activitate, au constatat că nu toți clienții permanenți sunt la fel de profitabili. Chiar și în pofida acestui fapt, este destul de argumentat să afirmăm că *pentru companiile de consultanță loialitatea și relațiile durabile cu clienții favorizează simțitor situația financiară iar pentru a construi relații reciproc avantajoase cu utilizatorii serviciilor de business-consulting pe termen lung, calitatea înaltă a serviciilor prestate este indispensabilă.*

Așa dar, competitivitatea companiilor de consultanță, poate fi bazată pe capacitatea acestora de a stabili relații reciproc avantajoase cu clienții săi pe un termen îndelungat. Această capacitate este un avantaj competitiv real deoarece permite consultanților să realizeze succese durabile pe piață. Această superioritate competitivă poate fi exprimată în indicatori economici palpabili, fapt

demonstrat în lucrările savanților occidentali [138]. Este remarcabil și faptul că companiile de consultanță de succes recunosc importanța stabilirii relațiilor pe termen lung cu clienții. În special, conform revistei Corporate Finance, 80% din clienții McKinsey sunt clienți fideli. În mod similar, A.T. Kearney afirmă că 90% din clienții din baza lor de date rămân loiali serviciilor lor [154, p.57].

În baza cercetărilor menționate mai sus, precum și practicilor aplicate în domeniu consultingului contemporan privitor la capacitatea companiei de a stabili și dezvolta relații de lungă durată cu clienții, trebuie luați în considerație următorii factori determinanți [28]:

- Asigurarea unei percepții pozitive a calității serviciilor de consultanță de către clienți, beneficiarii serviciilor de consultanță trebuie să rămână satisfăcuți de soluțiile propuse de consultanți;
- Diversificarea produselor prin prestarea unei game de servicii de consultanță exhaustive și inovatoare care să răspundă necesităților clientului pe termen mediu și lung.

Conform opiniilor ce domină aria științifică, percepția consumatorului vis-a-vis de calitate serviciilor este determinată de:

- Aspectul tehnic (*technical or outcome quality*) - calitatea prestării serviciilor;
- Aspectul funcțional (*functional or process quality*) - calitatea procesului de interacțiune.

În viziunea noastră, asigurarea calității tehnice în consulting este influențată de disponibilitatea în firma-consultant a cunoștințelor și abilităților unice, ce permit oferirea clienților unei expertize profesionale într-un anumit domeniu. Calitatea funcțională, la rândul său, este determinată de gestiunea eficientă a procesului de interacțiune cu clientul, care asigură implementarea proiectului de consulting prin colaborarea reciprocă consultant-client, în paralel formându-se percepția pozitivă a consumatorului față de serviciul achiziționat (*figura 3.5*).

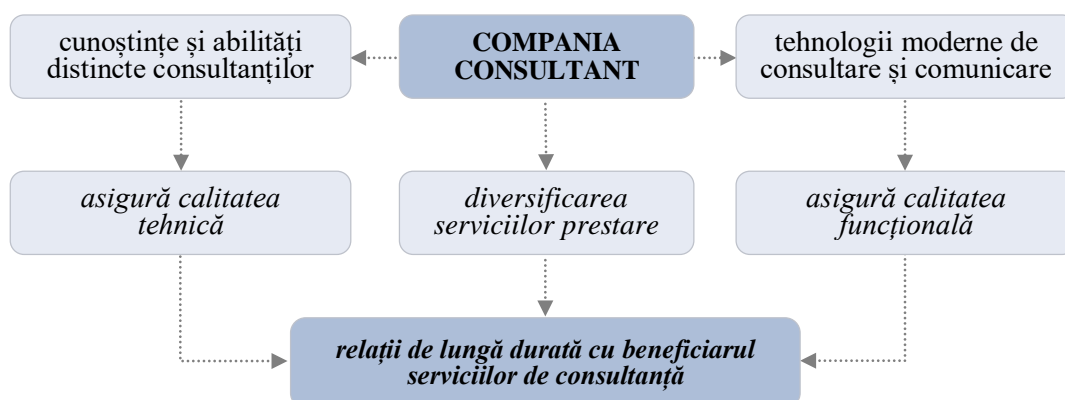


Figura 3.5. Factorii determinanți în dezvoltarea relațiilor de lungă durată cu clienții
Sursa: elaborată de autor

Astfel, în procesul de formare a avantajelor strategice concurențiale, organizațiile de consultanță urmează să-și concentreze eforturile 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. Posibilitatea diversificării ofertei de produse, la rândul său, va depinde în egală măsură de dezvoltarea potențialului intelectual al firmei de consultanță și gestiunea eficientă a proceselor de interacțiune cu clientul.

În acest context menționăm, că evaluarea calității tehnice a consultingului (calității rezultatelor), în cele mai multe cazuri este dificilă din cauza intangibilității rezultatelor și a evaluării subiective a impactului rezultatelor atinse în perioada proiectului de consulting asupra activității organizației beneficiare. Uneori, utilizatorul nu poate evalua calitatea tehnică a consultanței, chiar și după o perioadă considerabilă de timp după prestarea serviciilor. De exemplu, în cazul proiectului de consulting care vizează o elaborare strategică, calitatea rezultatului poate fi evaluată numai după o perioadă suficient de lungă, cu toate că și în acest caz, evaluarea nu poate fi întotdeauna exactă. Dimpotrivă, calitatea funcțională (calitatea procesului de interacțiune) este supusă evaluării momentan, practic, din startul interacțiunii dintre compania de consultanță și client, și determină, în mare măsură, intenția clientului de a continua cooperarea cu firma de consultanță. Mai multe studii confirmă aceste afirmații. D. Maister relatează, că, în ciuda satisfacției înalte a clienților în ceea ce privește calitatea tehnică a serviciilor de consulting, nivelul de satisfacție privind calitatea funcțională poate fi extrem de scăzut. În plus, s-a constatat că doar 10% dintre recomandări au fost rezultatul aprecierii rezultatelor prestației, în timp ce 90% au fost asociate cu satisfacția privind relațiile reciproce. Cu toate acestea, în opinia practicienilor, recomandările făcute de clienții satisfăcuți generează până la 80% din cifra de afaceri a companiilor mature de consultanță [160].

Orientarea spre relațiile pe termen lung cu clienții modifică semnificativ particularitățile gestiunii strategice a organizației. Analizând literatura de specialitate, putem evidenția câteva domenii pe care le cuprinde gestiunea strategică. Primul este legat de definirea misiunii companiei, luarea deciziilor privind afacerile, selectarea piețelor și produselor, stabilirea priorităților investiționale și transferul resurselor corporative în afaceri cu cele mai atractive oportunități etc. Conform abordării propuse de A. Thompson și A. Strickland, domeniul considerat se referă la nivelul strategiei corporative [188]. Din punctul de vedere al marketingului strategic în acest domeniu se include segmentarea pieței și identificarea nevoilor, evaluarea atractivității segmentelor și a competitivității, alegerea strategiei de acoperire a pieței, alegerea strategiei concurențiale etc. Modelele clasice fac referință la matricea "*produs/piață*" și diferite tipuri de analiză a portofoliului propuse de Boston Consulting Group, McKinsey & Com și altele.

Al doilea domeniu al gestiunii strategice se referă la capacitatea companiei de a deservi cu succes piețele-țintă selectate. De regulă, acest domeniu este mai mult asociat cu activitatea tradițională de marketing, care include deciziile cu privire la produs, preț, promovare și plasament (mixul 4P).

Al treilea domeniu al gestiunii strategice vizează eficiența internă a proceselor organizației și include deciziile privind procesele de producție și cele administrative, precum și resursele consumate în cadrul acestor procese. Accentul în cazul dat, se pune pe diferite tipuri de costuri legate de procesele interne ale organizației.

Soluțiile în fiecare din cele trei domenii ale gestiunii strategice sunt orientate spre realizarea obiectivelor în domeniile eficienței produsului și a pieței (*product market efficiency*), eficienței externe (*external efficiency*) și eficienței interne (*internal efficiency*). Această abordare terminologică a fost utilizată de Chr. Grönroos la dezvoltarea gestiunii strategice [69].

Toate cele trei domenii ale gestiunii strategice sunt interdependente. Decizia greșită privind eficiența produs-piață sau eficiența externă a organizației va conduce inevitabil la probleme, indiferent de nivelul eficienței interne. În mod similar, eficiența internă scăzută duce la diminuarea eficienței externe. Însă, eficiența sporită la nivel de produs și piață este o condiție prealabilă pentru luarea deciziilor corecte în ceea ce privește eficiența externă și internă. Mai mult, în cazul în care deciziile strategice privind selectarea piețelor și portofoliul de produse sunt corecte, o prezență de succes pe aceste piețe necesită decizii corecte cu privire la eficiența externă și internă. Aici remarcăm faptul că specificitatea majoră a gestiunii strategice orientate spre servicii vizează, preponderent, particularitățile corelației dintre eficiența internă și externă a organizației prestatoare. Prin urmare, analiza ulterioară va fi axată anume pe eficiența externă și cea internă.

Eforturile gestiunii strategice sunt orientate spre a face funcționarea organizației profitabilă sau a menține această profitabilitate. Profitul companiei reprezintă venitul obținut după deducerea costurilor. În mod tradițional, producerea care include resurse de producție și procese, precum și procesele administrative este considerată ca fiind una care generează costuri legate de funcționare. Pe de altă parte, activitățile de marketing tradiționale (mixul 4P), pot fi percepute ca o funcție care generează venitul organizației. Astfel, procesele de producție și cele administrative sunt analizate din punctul de vedere al eficienței interne, fiind factori, pe baza cărora este posibilă reducerea costurilor interne ale organizației. Activitatea de marketing, în schimb, este văzută ca fiind responsabilă pentru succesul operațiunilor pe piața externă, adică, este corelată cu eficiența externă. În cazul în care compania începe să se confrunte cu dificultăți pe piață, acțiunile strategice se orientează spre creșterea eficienței interne și/sau externe.

De exemplu, pentru a majora eficiența internă pot fi implicate resurse mai ieftine, pot fi introduse tehnologii mai avansate de producție, se pot achiziționa echipamente tehnologice mai productive. În mod similar, procesele administrative pot fi supuse unei noi proiectări sau reengineeringului. Adesea, astfel de acțiuni duc la reducerea costurilor și sporirea eficienței interne. În același timp, se adoptă măsuri orientate spre fortificarea presiunii mixului de marketing pe piață. Ca rezultat, un produs cu proprietăți îmbunătățite și costuri mai mici se promovează pe piață mai activ, astfel încât organizația înregistrează succes pe piață.

În cadrul acestui exemplu, eficiența internă și externă sunt considerate ca fiind relativ independente. Acest exemplu într-un mod simplificat demonstrează următorul principiu - în cazul în care procesul de producție poate asigura funcția de marketing cu un produs sau serviciu de calitate necesară la un cost acceptabil, atunci, în principiu, nu contează în ce mod este organizat procesul intern de fabricație și cel administrativ. Eforturile de marketing în continuare vor asigura o eficiență externă, exprimată, de exemplu, în anumiți indicatori ai pieței.

Precum a fost menționat anterior, calitatea percepută a serviciilor și relațiile clienților cu firma de consultanță au un caracter complex. Utilizatorul se confruntă și interacționează nemijlocit cu organizația de consulting, de multe ori fiind co-producătorul serviciului prestat de consultant. Prin urmare, consumătorul exercită influență asupra resurselor productive și a serviciilor prestate. În consulting, în mod tradițional, participarea consumătorului la procesul de consiliere este substanțială. Reprezentanții organizației-client adesea fac parte din grupe de lucru, participă în procesul de luare a deciziilor, participă la formare, sunt furnizori de informații utile.

Astfel, din punctul de vedere al consumatorului asupra comportamentului și percepției lui a calității, influențează nu doar activitatea tradițională de marketing, dar de asemenea, un șir de resurse și procese administrative, cu care utilizatorul interacționează în cadrul prestației serviciului de consultanță. Accentuăm, că din punctul de vedere tradițional, calitatea produsului finit este de asemenea, percepută ca o consecință a executării corecte a ansamblului proceselor interne ale organizației. Cu alte cuvinte, diverse procese administrative și de producție influențează calitatea percepută a produsului final. Cu toate acestea, în cazul dat, impactul este indirect. Iar în cazul prestării de servicii de consultanță, în virtutea motivelor specificate, numeroase procese administrative și de producție au un impact direct asupra percepției consumătorilor.

Așa dar, constatăm, că deciziile strategice referitoare la eficiența proceselor interne ale organizației afectează nu numai eficiența internă, dar și cea externă. Exemple de soluții care vizează concomitent eficiența internă și externă în companiile de consultanță sunt deciziile cu privire la numărul și componența profesională a personalului, utilizarea tehnologiilor informaționale, automatizarea operațiunilor. Toate aceste soluții modifică nu numai eficiența

proceselor, dar, de asemenea, au un impact asupra percepției consumătorilor vis-a-vis de serviciile de consultanță primite, prin urmare, influențează viitorul comportament al consumătorilor, deci, și eficiența externă.

Rezumând argumentele de mai sus, menționăm următorul fapt: prezența unui aspect funcțional al calității percepute - modifică abordarea deciziilor strategice privind eficiența internă a companiei. Aceiași performanță (de exemplu, capacitatea de a obține rezultate scontate) se poate obține în diferite condiții. Cu toate acestea, consumătorul percepe nu numai conformitatea rezultatelor cu așteptările, dar și modul în care acest rezultat a fost atins. La achiziționarea unui produs fizic (un autoturism de exemplu), consumătorul nu este la curent cu organizarea proceselor interne în compania producătoare, cu componența calitativă a personalului implicat în operațiuni. Dar situația este diametral opusă atunci când, de exemplu, reprezentanții organizației client sunt într-o interacțiune directă cu personalul de contact al companiei de consulting sau participă nemijlocit la anumite operațiuni.

Rezultatele luării deciziilor strategice în companiile prestatoare de servicii fără a ține cont de relația dintre eficiența internă și externă sunt numite "*capcană strategică (strategic management trap)*" sau "*cercul vicios (vicious circle)*" (figura 3.6) [69, p.91], [90, p. 61-74].

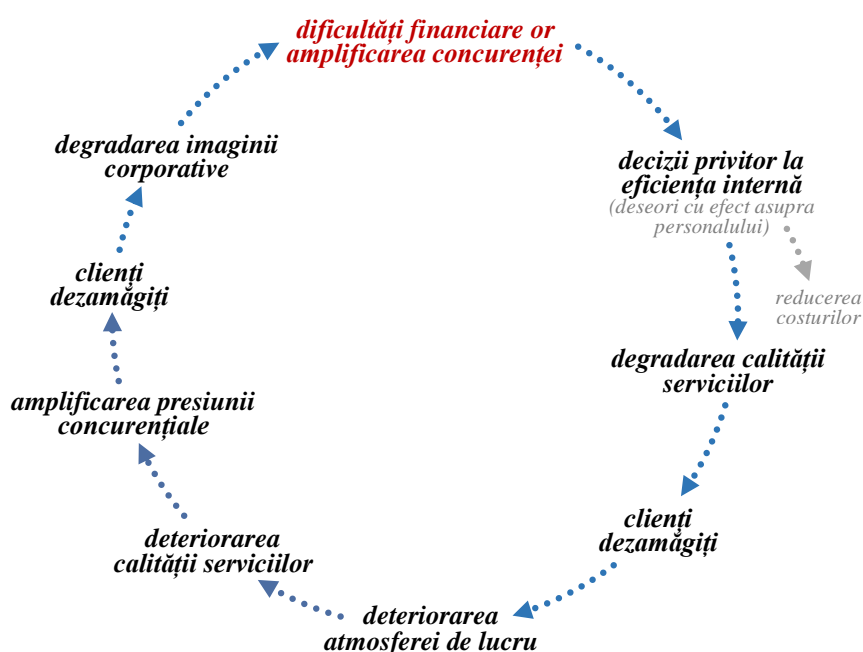


Figura 3.6. Cercul vicios (capcana strategică)
Sursa: elaborată de autor în baza [69, p. 106].

După cum observăm, deciziile strategice privind eficiența internă, destul de des, dar nu întotdeauna, modifică calitatea percepută a serviciului. Uneori consumătorii observă că obțin aceeași calitate tehnică ca și anterior, dar modul în care serviciul le este oferit, este perceput negativ, adică se reduce calitatea funcțională. Dacă consumătorul nu este satisfăcut, această stare

poate afecta comportamentul lui. În cazul dat, personalul de contact nimereste sub incidența feedback-ului negativ de la consumător. Ca urmare este afectată atmosfera internă în cadrul companiei, angajații sunt, de asemenea nemulțumiți de activitatea desfășurată, se reduce nivelul de motivație în ceea ce privește efectuarea operațiunilor în mod conștiincios. Mai mult, însăși deciziile strategice ce se bazează pe viziunea că personalul este sursa de costuri suplimentare, ar putea avea un impact negativ asupra atmosferei interne. Degradarea atmosferei interne, la rândul său, reduce calitatea funcțională. Subliniem aici că, în consulting, destul de frecventă este des întâlnită situația când consumătorul nemulțumit influențează negativ consultanții implicați în proiect. Ca urmare, apare insatisfacția consultanților care, la rândul său, afectează calitatea proiectului.

În situația, când evenimentele cunosc o evoluție negativă, compania se confruntă cu o reducere a calității (mai ales a componentei funcționale), degradează atmosfera interioară a companiei, sporește diseminarea comunicării verbale negative (WOM negativ), suferă imaginea corporativă, și drept urmare, compania se confruntă din nou cu aceleași probleme care au servit drept motiv pentru a întreprinde măsuri de creștere a eficienței interne. Astfel, adoptând o decizie strategică greșită, companiile prestatoare de servicii, inclusiv cele de business-consulting, intră în "*cercul vicios*" (figura 3.6), ce duce treptat la slăbirea pozițiilor concurențiale și apariția problemelor financiare. Or, acest efect este cu atât mai probabil cu cât piața este mai aproape de stadiul de maturitate, când creșterea încetinește considerabil.

Prin urmare, deciziile strategice legate de eficiența externă și internă în companiile de consultanță, ar trebui să se bazeze în primul rând pe impactul lor asupra interacțiunii (relației) consultant - client. Impactul acestor decizii asupra costurilor, la rândul său, trebuie să fie considerat drept o bază pentru a atinge cele mai bune relații cu consumătorii [69, p. 106].

Astfel, constatăm că deciziile strategice în domeniul business-consultingului au caracteristici definitorii, înrudite cu specificul activității prestării de servicii, care în esența sa, este un proces de interacțiune. Pentru a evita "*capcana strategică*" menționată anterior, este necesar de a identifica "*resursele de creare a calității*" implicate în interacțiune. Recunoscând relația dintre eficiența internă și externă, deciziile strategice ar trebuie să se concentreze, în primul rând pe interacțiunea și relațiile ce se dezvoltă cu consumătorii. Perfecționând interacțiunea în cadrul prestării serviciilor de consultanță, compania-furnizor obține avantajul de a îmbunătăți calitatea prestației sale percepută de proprii clienți. În unele cazuri, aceste decizii vor fi legate de o creștere a costurilor, dar aceste cheltuieli suplimentare ar trebui să fie considerate ca investiții care influențează reacția consumatorilor și determină eficiența externă a companiei și profitabilitatea pe termen lung. Este de remarcat faptul că adesea, ameliorarea interacțiunii în prestația de servicii nu necesită costuri suplimentare semnificative. Mai importantă este analiza permanentă a relației cu clienții,

înțelegerea mecanismelor percepției calității de către consumatori ce permite de a influența aspectul funcțional al misiunilor de consultanță.

Rezumând conținutul paragrafului, dorim să accentuăm faptul că evoluția și maturizarea profesională a pieței serviciilor de consultanță este direct proporțională cu dezvoltarea companiilor de business-consulting prin aplicarea unor strategii bazate pe:

- Externalizarea structurată a business-proceselor, efectuată cu o prudență deosebită prin păstrarea controlului în limite rezonabile asupra funcțiilor-cheie;
- Dezvoltarea strategiei de diferențiere, care subînțelege faptul că serviciile de consulting trebuie să aibă caracteristici unice, de o valoare indispensabilă pentru client;
- Gestiunea companiilor de consultanță abordată prin prisma managementului relațiilor cu clienții (stabilirea relații reciproc avantajoase pe termen lung);
- Valorificarea strategiilor de eficiență internă care în cazul proiectelor de consiliere au un impact major asupra percepției consumatorilor vis-a-vis de serviciile achiziționate.

Aspectele enumerate, vizează nemijlocit formarea avantajelor concurențiale în companiile de consultanță și sporesc eficiența lor economico-financiară pe termen lung, ceea ce în fond, reprezintă soluționarea problemei științifice formulată de autor în introducerea tezei.

3.4. Concluzii la capitolul 3

1. Pe parcursul ultimului deceniu piața de consultanță din Republica Moldova indică o tendință încurajatoare. În această perioadă, consultanța s-a aflat într-o continuă ascensiune, în mare parte datorită stabilității economice, dar și faptului că organizațiile moldovenești au realizat că pentru a putea fi competitive pe piața, trebuie să se dezvolte și să investească în cunoștințe. În 2014, în Moldova existau 811 firme de consultanță pentru afaceri, cea mai mare parte dintre ele fiind formate din doi sau trei consultanți și având cifra de afaceri anuală sub 1.000.000 MDL.

2. Perspectivele pentru sectorul activității de business-consulting din Republica Moldova sunt optimiste. În opinia autorului, procesul de consolidare al pieței de consultanță va continua și se va intensifica. Pe de o parte, clienții vor solicita servicii de consultanță din ce în ce mai complexe, ce va impulsiona formarea unor echipe de consultanți profesioniști cu un diapazon de competență destul de larg. Pe de altă parte, deschiderea pieței determinată de intenția integrării Republicii Moldova în Uniunea Europeană va impune întreprinderile autohtone să identifice metode de creștere a performanțelor economice pentru a putea face față concurenței firmelor străine.

3. În perioada anilor 2016 - 2020, dispariția sau redefinirea poziției strategice a unora dintre companiile de business-consulting este inevitabilă, cele mai competitive firme se vor impune și

se vor consolida, iar cele care nu respecta valorile și etica profesională de consultanță vor fi eliminate din cadrul pieței.

4. Dacă ar fi să împărțim piața de business-consulting în proiecte "*ce ar fi bine de implementat*" și proiecte "*ce trebuie de implementat*", în anii 2016-2018, cererea pentru cele din prima categorie va diminua, de aceea, considerăm că companiile de consultanță ar trebui să se concentreze în viitorul apropiat pe furnizarea serviciilor din cea de-a doua categorie.

5. Astfel de servicii de consultanță cum ar fi engineeringul, reengineeringul sunt mai puțin solicitate de companiile moldovenești, din cauza că mulți dintre managerii ce conduc aceste întreprinderi nu știu despre aceste concepte sau le consideră prea vagi pentru a fi utilizate ca instrumente concrete la care ar putea apela pentru a obține avantaje competitive față de concurenți.

6. În cazul Republicii Moldova motivele pentru care interesul față de consulting-engineering se va revigora sunt numeroase și ele se întrepătrund. Pe de o parte, în Moldova deja există companii cu un volum corespunzător de business ce au atins un prag de maturitate al afacerii pentru care modernizarea și eficientizarea proceselor de producere reprezintă o nevoie reală. Un alt argument important îl reprezintă faptul că întreprinderile autohtone orientându-se spre obiective de business pe termen lung, sunt forțate să implementeze tehnologii moderne și sisteme informatice complexe, care în marea majoritate a cazurilor nu pot fi aplicate fără intervenția unui consultant exterior specializat.

7. În cazul Republicii Moldova antrenarea consultanților în inginerie ar fi oportună pentru realizarea activităților de: (a) planificare și coordonare a obiectivelor industriale; (b) eficientizare a proceselor de producție din punct de vedere tehnic și economic; (c) adaptare a tehnologiilor moderne și aplicarea lor la scară industrială; (d) elaborarea studiilor de fezabilitate.

8. Susținerea programelor de reengineering al întreprinderilor ar trebui să devină unul din obiectivele prioritare ale politicii economice din Republicii Moldova. Sub influența reengineeringului implementat cu succes, se schimbă sistemul de management intra-firmă, în acest context, reengineeringul organizației nu este interpretat doar ca un management nou, ce are ca scop scoaterea organizației din criză, dar și ca un management orientat spre implementarea noilor tehnologii, tipuri de mărfuri și servicii, creșterii avantajelor concurențiale a întreprinderii.

9. Outsourcingul este determinat de nivelul inovației și viteza de reacție la schimbări a întreprinderilor, dar și de flexibilitatea pieței muncii și formarea profesională a forței de muncă, din aceste considerente, piața outsourcingului național nu este suficient de bine structurată. Modelul de outsourcing nu este larg utilizat de întreprinderile naționale, cererea la servicii parvine preponderent din partea companiilor străine. În prezent, piața locală de outsourcing cuprinde: ITO, BPO, outsourcingul serviciilor auxiliare și outsourcingul industrial.

10. Negocierea și întocmirea corectă a contractului de externalizare contribuie la o mai bună conlucrare a părților pe întreaga durată a afacerii. Sunt extrem de importante asemenea aspecte ca alocarea riscurilor și soluționarea conflictelor apărute. Este important ca cooperarea să se realizeze nu prin restricții și penalizări, ci pe baza dezvoltării unor relații de cooperare flexibile.

11. Implementarea strategiilor concurențiale de către companiile de consultanță are anumite particularități. Pentru ele este rezonabilă aplicarea strategiei de diferențiere, grație căreia compania de consultanță și serviciile acesteia obține caracteristici unice, ce prezintă valoare pentru consumători, ceea ce constituie factorul principal de influență asupra evoluției cererii pe piața serviciilor de consultanță.

12. Deciziile strategice în domeniul business-consultingului ar trebuie să se concentreze, în primul rând pe eficiența internă a firmei-consultant, interacțiunea și relațiile ce se dezvoltă cu consumătorii. Perfecționând interacțiunea în cadrul prestării serviciilor de consultanță, compania-furnizor își desăvârșește calitatea prestației sale percepută de proprii clienți. Este posibil ca aceste decizii să genereze o creștere de costuri, ele trebuie să fie considerate ca investiții care influențează reacția consumatorilor și determină eficiența externă a companiei și profitabilitatea pe termen lung.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Cercetând rolul și importanța activităților de consultanță și outsourcing internațional în formarea avantajelor concurențiale, la nivel național și internațional, în condițiile globalizării economice, formulăm următoarele *concluzii generale*:

1. În prezent, consultanță și outsourcingul înregistrează un trend ascendent semnificativ pentru dezvoltarea economiei bazate pe cunoaștere, de facto reprezentând două domenii de activitate distincte ele sunt parte integrantă a aceleiași sfere - industria serviciilor intelectuale. În fond, consultanța presupune generarea de noi cunoștințe, caracterizată prin trecerea cunoștințelor de la consultant - la beneficiarul serviciului. Outsourcingul la fel implică generarea și utilizare de cunoștințe care contribuie la creșterea avantajelor competitive ale clientului, însă spre deosebire de consultanță, cunoștințele rămân în proprietatea furnizorului de servicii.

2. Un imperativ al succesului în afaceri presupune o atenție deosebită operativității și exhaustivității serviciilor prestate, dar și consolidării relațiilor de colaborare și parteneriat cu scopul de a fortifica atitudinea de încredere reciprocă cu clienți, asigurând astfel tranzacții repetate. Una dintre modalitățile de gestiune eficientă a business-funcțiilor întreprinderii este externalizarea lor. Utilizarea serviciilor de outsourcing, inclusiv de către firmele de consultanță, are perspective semnificative pentru sporirea competitivității companiilor.

3. În perioada anilor 2007-2014, sectorul de business-consulting din Republica Moldova s-a extins de la 176,1 milioane MDL în 2007, până la 521,52 milioane MDL în 2014, ceea ce constituie o creștere de 296 %. Evoluția pieței de consultanță din Moldova se resimte și la nivel de cerere pentru acest gen de servicii, 66,7% din participanții la sondaj sunt de părerea că cererea pentru consultanță este în continuă ascensiune iar dinamica pieței poate fi considerată relativ accelerată, 70,2% din respondenți au indicat aplicarea strategiilor de creștere și dezvoltare a firmei.

4. Cel mai frecvent la servicii de consultanță în Republica Moldova apelează companii care sunt orientate rezultat, decât spre evitarea eșecurilor. Astfel, 68,4% din respondenți consideră că "*ambizia de extindere și dezvoltare*" constituie forța motrice a firmelor utilizatoare de consultanță. Totodată accentuăm că 40% din firmele de consulting, au apreciat rezistența clienților săi la implementarea schimbărilor ca fiind una mare, bariera principală fiind nedorința de a schimba tradițiile și deprinderile existente (64,9%). Concomitent, specificul mediului de afaceri autohton generează și alte constrângeri pentru activitate de consiliere, deseori agenții economici ghidați de suspiciuni sau neîncredere, evită să recurgă la astfel de servicii, situația lor economico-financiară ajungând la limita, când soluționarea problemelor devine extrem de dificilă.

5. În ciuda unei creșteri macroeconomice incerte în care se află Republica Moldova, așteptările pentru sectorul activității de consulting sunt optimiste. Procesul de consolidare al pieței de consultanță se va intensifica. Clienții vor solicita servicii de consultanță din ce în ce mai

complexe, ce va impulsiona formarea unor echipe de consultanți profesioniști cu un diapazon de competență larg. Din punctul de vedere al valorii pieței, în 2016 - 2020, cu siguranță nu va mai fi vorba despre o creștere spectaculoasă ca în anii precedenți, aceasta limitându-se la 11,0% anual, prin urmare, putem deduce că în 2016 piața de consultanță va constitui estimativ 642 mil. MDL, în 2018 aproximativ 791 mil. MDL iar spre 2020 se va extinde până la 974 mil. MDL.

6. În ceea ce privește competiția între firmele de consultanță, în 2016-2020 va conta foarte mult flexibilitatea și capacitatea acestora de a livra soluții personalizate. Acele firme de consiliere care pot într-adevăr să livreze valoare adăugată nu vor duce lipsă de cerere din partea clienților, totuși, chiar și ele vor constata un nivel de concurență mai ridicat. Comportamentul clienților se va modifica datorită stagnerii dezvoltării economice, drept consecință, ei vor fi mult mai atenți la valoarea adăugată adusa de proiectele de consultanță. Prețul stabilit pe pachete de servicii nu va mai fi o soluție viabilă pentru companiile de business-consulting, remediul care se impune este orientarea spre stabilirea prețului pentru consiliere ca raport procentual din valoarea adăugată generată de misiunile de consultanță.

7. Conducătorii întreprinderilor din Moldova percep outsourcingul ca un instrument de realizare a economiilor, decât un mecanism de creștere a competitivității datorită aplicării unor noi resurse intelectuale și tehnologii avansate. Instabilitatea mediului național de afaceri, de asemenea nu contribuie la dezvoltarea outsourcingului. Întreprinderile autohtone sunt orientate spre relații contractuale pe termen scurt, pe când outsourcingul presupune încheierea contractelor pe termen lung. În consecință, spre externalizare se transmit procese standard, ce nu necesită formarea și/sau aplicarea noilor cunoștințe, ca rezultat, impactul asupra competitivității firmei este nesemnificativ.

8. Competitivitatea companiilor de consultanță, în mare parte, se bazează pe capacitatea acestora de a intensifica eficiența internă și de a stabili relații reciproc avantajoase pe termen lung cu clienții. Această capacitate constituie un avantaj concurențial reală, deoarece permite companiilor să atingă o superioritate durabilă pe piață, care poate fi exprimată în indicatori economici palpabili precum ar fi cifra de afaceri sau profitul.

9. Strategiile concurențiale aplicabile domeniului de business-consulting sunt determinate de un anumit specific. Capacitatea firmelor de consulting de a obține o poziție de lider pe piață prin aplicarea strategiei de dominație prin cost este destul de limitată, deoarece furnizarea serviciilor de consultanță are la bază munca profesioniștilor bine plătiți. În plus, consultingul este un serviciu cu un grad sporit de contacte directe cu beneficiari, iar în acest caz, implicarea clientului în misiunea de consulting influențează într-o măsură însemnată calitatea, performanța și costul proiectului. În acest context, pentru firmele de consultanță este mai rezonabilă utilizarea strategiei de diferențiere, care subînțelege faptul că serviciile consultantului trebuie să întrunească caracteristici unice, de o valoare indispensabilă pentru client.

10. Evoluția este ireversibilă spre o economie a cunoașterii bazată pe cooperare, interdependență și responsabilitate reciprocă. Putem vorbi despre o mișcare evolutivă spre conexiunea care generează noi factori de competitivitate, legați în special, de capacitățile cognitive ale infrastructurii, competențe profesionale, business-consulting și outsourcing.

Problema științifică importantă soluționată în teză constă în determinarea căilor de dezvoltare a pieței de consultanță în Republica Moldova prin identificarea direcțiilor de sporire a avantajelor concurențiale și creșterea eficienței în activitatea de consultanță, inclusiv prin aplicarea outsourcingului business-proceselor, în scopul corelării cu practicile internaționale și valorificării oportunităților existente în condițiile globalizării economice.

În vederea dezvoltării activităților de consultanță și outsourcing internațional, dar și depășirii constrângerilor existente pe piața serviciilor de business-consulting și externalizare din Republica Moldova, formulăm următoarele **recomandări**:

1. Redefinirea obiectivelor și sarcinilor AACM, în vederea concentrării lor asupra:

- Creării unei imagini pozitive a pieței de consulting prin elaborarea rapoartelor anuale de evaluare a pieței, reflectarea tendințelor din cadrul ei, difuzarea rezultatelor obținute etc.;
- Crearea unui cadru obiectiv de atestare și certificare națională dar și a unor metode de control pentru respectarea regulilor de joc prestabilite;
- Dezvoltarea unui climat de profesionalism și etică în prestarea serviciilor de consultanță către beneficiari acestui tip de servicii.

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

2. În procesul de formare a avantajelor concurențiale strategice, companiilor de consultanță se recomandă să-și concentreze eforturile 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 înaltă. Posibilitatea diversificării ofertei de produse, la rândul său, va depinde în egală măsură de dezvoltarea potențialului intelectual al firmei de consultanță și gestiunea eficientă a proceselor de interacțiune cu clienții.

3. Recomandăm aplicarea modelelor de externalizare de către companiile de consultanță pe durata proiectelor de consiliere, cel mai mare potențial având două direcții și anume:

- Atragerea firmelor exterioare pentru gestiunea proceselor conexe (colectarea și analiza datelor, aplicarea unor instrumente predefinite) sau de deservire a activităților principale;
- Crearea unor grupe (colective) temporare pentru realizarea proiectelor de consultanță de anvergură sau de specializare îngustă în domenii specifice de activitate.

4. Recomandăm firmelor de consultanță să acorde o atenție deosebită strategiilor de eficiență internă (numărul și componența profesională a personalului) care în cazul proiectelor de consiliere au un impact major asupra percepției consumătorilor vis-a-vis de serviciile de consultanță primite, prin urmare, influențând viitorul comportament al consumătorilor, legat de fidelizare lui.

5. Se recomandă implicarea companiilor de consultanță pentru dezvoltarea sistemului de management al cunoștințelor din interiorul firmei-beneficiare prin:

- Furnizarea către angajați a informațiilor și cunoștințelor sistematizate prin apelarea la experți, baze de date, cercetări și inovații efectuate în exteriorul firmei;
- Formarea sistemelor de instruire a personalului prin outsourcing în corespundere cu obiectivele strategice ale întreprinderii;
- Crearea mecanismelor de delocalizare/diseminarea a cunoștințelor organizaționale.

6. Republica Moldova are nevoie de promovarea politicilor de atragere a investițiilor, chiar dacă este calificată de investitori drept una cu riscuri și cu o piață de desfacere redusă. Oportunități noi în acest context pot fi obținute prin outsourcing, care contribuie la utilizarea optimă a avantajelor oferite de specializare internațională, permite agenților economici de a accesa resurse, în special tehnologii avansate și competențe intelectuale, de care nu dispun sau nu le pot achiziționa.

7. Considerăm oportună implementarea externalizării în calitate de o posibilă strategie în cazul organizațiilor care încredințează funcționalități majore unor furnizori externi, specializați în anumite servicii, și în acest context, preluarea bine gândită a strategiilor de outsourcing din diferite țări, poate avea efecte benefice pentru firma-utilizator și economia națională.

8. Recomandăm intervenții guvernamentale, prin consultarea sectorului privat (asociațiilor și întreprinderilor din ramură), pentru crearea unui mediu legislativ și normativ dedicat activităților de consultanță și outsourcing (ex.: elaborarea legii cu privire la consultanță/outourcing), ce ar reglementa domeniile respective, sporind astfel gradul de siguranță și stimulând astfel investiții în aceste segmente ale pieței serviciilor intelectuale.

9. Dezvoltarea și implementarea inițiativelor orientate spre încurajarea utilizării serviciilor de consulting și outsourcing prin crearea unor centre sau organizații consultative dar și a unor mecanisme de finanțare și/sau subvenționare de stat, a proiectelor ce vizează modernizarea tehnologică sau organizațională, engineeringul și reengineeringul companiilor autohtone din sectoarele tradiționale ale economiei (agricultură, industrie).

10. Atragerea companiilor multinaționale și crearea parteneriatelor în domeniul ITO. Prezența STN este esențială pentru dezvoltarea industriei IT, deoarece acestea aduc o cultură de business și investesc în numeroase proiecte locale. Această recomandare poate fi realizată prin implementarea proiectelor ITO pe termen lung, crearea parteneriatelor cu instituțiile internaționale IT, aderarea la organizații internaționale, convenții și programe IT.

BIBLIOGRAFIE:

În limba română:

1. Asociația națională a firmelor de consultanță și training în management din România. <http://www.amcor.ro/menu/Materiale-profesionale.html> (accesat la 28.11.2015).
2. BELOSTECINIC G., FEURAȘ E. Edificarea economiei cunoașterii prin educație. ASEM, Chișinău 2016, 253 p. ISBN 978-9975-75-785-0.
3. Biroul Național de Statistică a R.M. <http://www.statistica.md/> (accesat la 28.11.2015).
4. BURDUJAN R. Potențialul pieței IT în R. Moldova crește într-un ritm rapid. <http://agora.md/stiri/8251/zdnet-potentialul-pietei-it-in-r--moldova-creste-intr-un-ritm-rapid> (accesat la 28.11.2015).
5. BURTESCU E. Externalizarea serviciilor de securitate ale firmei. Economica, Informatică, cibernetică și matematică economică. 2006, N1, p. 160 – 163.
6. CIOBU S., LUCHIAN I. Integrarea sectorului bancar din Republica Moldova pe piața internațională de outsourcing. Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii: conf. șt. intern., 24-25 sept. 2010. Chișinău: ASEM, 2011, vol. 2, p. 139-144.
7. CUCIUREANU Gh. Externalizarea științifică în contextul internaționalizării domeniului de cercetare-dezvoltare. Intellectus, 2007, N2, p. 34 – 40.
8. CUCIUREANU Gh., UNGUR C. Considerații privind politica statului în domeniul finanțării științei și inovării în RM, Intellectus 2/2014, p 52-59.
9. DOBRE C. Externalizarea serviciilor către România. Drept, economie și informatică. 2008, № 1, p. 46-49.
10. DOROGAIA I. Problemele reengineeringului business-proceselor în crearea unui sistem managerial eficient la întreprindere, Chișinău 2006, 177 p.
11. Elaborarea strategiei întreprinderii în contextul dezvoltării durabile. <https://www.google.com/---/112064104,d.bGQ> (accesat la 28.11.2015).
12. PREDAN N., RÎNDASU S., Importanța capitalului intelectual pentru dezvoltarea companiilor. <http://cig.ase.ro/> (accesat 30.04.2016)
13. KPMG. Mai presus de provocări. https://www.kpmg.com/RO/ro/editie-speciala/Documents/mai_presus_de_provocari1.pdf (accesat la 28.11.2015).
14. LOBANOV N. Aspecte ale delocalizării în economia mondială. Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii: conf. șt. intern., 24-25 sept. 2010. Chișinău: ASEM, 2011, vol. 1, p. 14-16. ISBN 978-9975-75-549-8.
15. LOBANOV N. Dinamica pieței serviciilor de consultanță din R.M. și reflectarea principalelor tendințe ale ei, Economica. 2011, nr. 2, p. 21-26. ISSN 1810-9136.
16. LOBANOV N. Externalizarea activităților - instrument de focalizare a competențelor. "60 de ani de învățământ economic superior în Republica Moldova: prin inovare și competitivitate spre progres economic", conf. șt. intern., 27-28 sept. 2013. Chișinău: ASEM, 2013, vol. 1, p. 287-291. ISBN 978-9975-75-667-9.
17. LOBANOV N. Outsourcing ca modalitate de producție în economia globală. Analele Academiei de Studii Economice din Moldova. 2011, vol. 9, p. 134-138.
18. LOBANOV N. Outsourcing: Dimensiuni Globale. Studia Universitas, 2007, N8, p. 208-212.

19. LOBANOV N. Țările din Europa Centrală și de Est - destinație atractivă pe piața outsourcing-ului. Studii Europene. 2013, Nr. 1, p. 152-160. ISSN 2345-1041.
20. LOBANOV N. Tranzacții Internaționale. Note de curs. Editura ASEM 2005, 154 p.
21. MELNIC I., RAPCEA V. Activitatea de outsourcing - beneficii și riscuri. Analele Academiei de Studii Economice din Moldova. 2011, vol. 9, 54-59. ISSN 1857-1433.
22. NISTOR D. Managementul firmelor mici de consultanță: practici de success. In: Antreprenariat ingineria afacerii : conf. naț. șt.-practică cu participare intern., 13-14 octombrie 2011. Chișinău, Căpățînă-Print, 2012. p. 46-49. ISBN 978-9975-9653-7-8.
23. Oportunitățile investiționale în sectorul TIC din Moldova, Expo Milano 2015 <http://diez.md/2015/10/18/oportunitatile-investitionale-in-sectorul-tic-din-moldova-prezentate-la-expo-milano-2015/> (accesat la 28.11.2015).
24. PARINCU M. Unele probleme ale outsourcingului în România. Studii economice. 2008, Nr. 1-2 (iun.), p. 228-235. ISSN 1857-226X.
25. PINDER M. Consultanță în afaceri. București, 1999, 207 p. ISBN 973-601-367-7.
26. POPESCU Gh. David Ricardo - Economistul genial. Cluj. Editura Risoprint, 2007, 197 p.
27. PORTARESCU S. Particularitățile planificării strategice în firmele de consulting în condițiile tranzitorii, Chișinău 2000, 148 p.
28. PORTARESCU S. Particularitățile planificării strategice în firmele de consulting. Strategii și modalități de intensificare a colaborării dintre Moldova și România în condițiile extinderii Uniunii Europene spre Est : simpoz. șt. int., 28-29 septembrie. Chișinău, 2000, vol. 2, p. 172-177.
29. PARPANDEL D. Rolul capitalului intelectual în societatea cunoașterii. <http://www.strategiimanagieriale.ro/> (accesat 30.04.2016);
30. ROXANA A. Consultanța nu e un lux. <http://www.cariereonline.ro/articol/consultanta-nu-e-un-lux> (accesat la 28.11.2015).
31. SAVCIUC O. Academies consulting activity. In: Integrarea europeană și competitivitatea economică : simpozion internațional, (23-24 septembrie 2004). Chișinău, 2004. vol. III. p. 81-82. ISBN 9975-75-260-8.
32. SAVCIUC O. Particularități și tendințe de dezvoltare ale consultanței de marketing în Republica Moldova. In : Analele Academiei de Studii Economice din Moldova. 2004, vol. 2, p. 177-183. ISBN 9975-75-223-3.
33. SAVCIUC O. Promovarea consultanței de marketing ca factor de relansare economică în Republica Moldova, Chișinău: ASEM, 2003. 137 p.
34. Sectorul TIC în Moldova. Cartea Albă a Politicilor 2010, 40 p.
35. Sectorul TIC în Moldova. Cartea Albă a Politicilor 2012, 48 p.
36. SERDUNI S. Outsourcing - instrument de menținere și sporire a competitivității. În: Politici economice de integrare europeană : conf. șt. intern. (23-24 sept. 2005). Chișinău: ASEM, 2005, p. 23-25. ISBN 9975-75-332-9.
37. BRĂȚIANU C. JIANU I. Dinamica semantică a conceptului de capital intelectual. <http://www.managementmarketing.ro/pdf/articole/45.pdf> (accesat 30.04.2016).

38. ZUBCO R. Activitatea de consulting-engineering ca factor prioritar în asigurarea competitivității în Republica Moldova. În: Simpozionul Internațional al Tinerilor Cercetători. conf. șt. intern., Chișinău, 28-29 apr. 2010. Chișinău, 2010, p. 211-214. ISBN 978-9975-75-543-6.
39. ZUBCO R. Managementul riscurilor în cadrul contractelor de outsourcing. Studia Universitatis Moldaviae. Nr. 7(87), Chișinău, 2015, p. 135-138. ISSN 1857-2073.
40. ZUBCO R. Piața Internațională a serviciilor de consultanță în afaceri - realități și perspective. Economica. 2009, Nr. 5 (69), p. 75-80. ISSN 1810-9136.
41. ZUBCO R. Reengineeringul - prioritate strategică a restructurării economice în R.M., În: Simpozionul Internațional al Tinerilor Cercetători. conf. șt. intern., Chișinău, 10-11 apr. 2009, vol. I. Chișinău, 2009, p. 134-139. ISBN 978-9975-75-472-9.
42. ZUBCO R. Rolul serviciilor de consultanță și outsourcing în formarea capitalului intelectual al întreprinderii. Economica. 2015, Nr 4 (94), 40-46. ISSN 1810-9136.
43. ZUBCO R. Unele aspecte în evoluția activității de consulting din Republica Moldova. În: Simpozionul Științific al Tinerilor Cercetători. conf. șt. intern., Chișinău, 14-15 apr. 2011. Chișinău, 2011, p. 170-173. ISBN 978-9975-75-577-1.
44. ZUBCO R., LOBANOV N. Development aspects of engineering and reengineering activity in the Republic of Moldova. În: Institutions and economic performance. conf. șt. intern., Iași, 18-19 iun., 2010. Iași, 2010, p. 611-617. ISBN 978-973-703-549-3.
45. ZUBCO R., LOBANOV N. Dinamica pieței serviciilor de consultanță din Republica Moldova și reflectarea principalelor tendințe a ei. Economica. 2011, Nr. 2 (76), p. 21-26. ISSN 1810-9136.
46. ZUBCO R., LOBANOV N. Engineeringul - procedeu de inovare tehnologică a industriei Republicii Moldova. Economica. 2010, Nr. 3 (73), p. 100-108. ISSN 1810-9136.

În limba engleză:

47. A history of the BPO industry in numbers. <http://www.rappler.com/brandrap/stories/98207-bpo-philippines-timeline> (accesat la 28.11.2015).
48. BIECH E, The business of consulting the basics and beyond. Pfeiffer 1999, 246 p.
49. BRUDENALL P. Technology and Offshore Outsourcing Strategies. Palgrave Macmillan, 2005, 280 p.
50. Business Process Outsourcing in the Philippines. <http://lkyspp.nus.edu.sg/wp-content/uploads/2014/12/Business-Process-Outsourcing-in-the-Philippines.pdf> (accesat la 28.11.2015).
51. China undertakes 30 percent of the global offshore service outsourcing market. <http://en.people.cn/n/2015/1112/c98649-8975614.html> (accesat la 28.11.2015).
52. CLUTCH. Top Outsourcing Countries. <https://clutch.co/top-outsourcing-countries> (accesat la 28.11.2015).
53. Competitiveness Assessment of the Moldovan IT Market, 2011, IDC. http://www.mtic.gov.md/sites/default/files/raport_final_ict.pdf (accesat la 28.11.2015).

54. Computer Economics. IT Outsourcing Statistics 2010/2011: Outsourcing and Offshoring Trends, Costs/Service Level Experiences, and Analysis for 11 Outsourced IT Functions. 2010, p. 111.
55. COPE M. The Seven Cs of Consulting. 2003. 324 p. ISBN13: 9780273663331.
56. Doing Business 2014.
<http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB14-Full-Report.pdf> (accesat la 28.11.2015).
57. ENDAVA. Core Purpose and Values. <http://www.endava.com/en/Company/> (accesat la 28.11.2015).
58. European Consulting Market. <http://www.consultancy.uk/consulting-industry/european-consulting-market> (accesat la 28.11.2015).
59. European Federation of Management Consultancies Associations. Survey of the European Management Consultancy. <http://www.feaco.org> (accesat la 28.11.2015).
60. EY, Africa attractiveness survey. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-africa-attractiveness-survey-2015-making-choices/\\$FILE/EY-africa-attractiveness-survey-2015-making-choices.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-africa-attractiveness-survey-2015-making-choices/$FILE/EY-africa-attractiveness-survey-2015-making-choices.pdf) (accesat la 28.11.2015).
61. FRITZ S. Consulting for organisational change. University of Massachusetts, 1975, 202 p., ISBN 0-87023-166-9.
62. Gartner Identifies Top 30 Countries for Offshore Services
<http://www.gartner.com/newsroom/id/1500514> (accesat la 28.11.2015).
63. GARTNER. Outsourcing. <http://www.gartner.com/it-glossary/ru/?s=outsourcing+definition> (accesat la 28.11.2015).
64. Global Consulting Market. <http://www.consultancy.uk/consulting-industry/global-consulting-market> (accesat la 28.11.2015).
65. Global IT Outsourcing Spending 2002-2015.
<http://analysiscasestudy.blogspot.md/2012/12/global-it-outsourcing-spending-2002.html> (accesat la 28.11.2015).
66. Global Outsourcing Report.
<http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/download/common/global-20outsourcing-20report.pdf> (accesat la 28.11.2015).
67. GREINER L, METZGER R. Consulting to management. Prentice Hall, 1983, 616 p. ISBN-13: 978-0131691285.
68. GRÖNROOS CHR. Service Management and Marketing: Customer Relationship Approach - 2nd ed. 2000, 404 p. ISBN-13: 978-0471720348.
69. GRÖNROOS CHR. Strategic management and marketing in the service sector. Helsingfors, 1984, 222 p. ISBN-13: 978-9144439112.
70. HAMMER M.; CHAMPY J. Reengineering the Corporation: A Manifest of Business Revolution.. New York: HarperCollins, 1993, 256 p.
71. India IT-BPM Overview. <http://www.nasscom.in/indian-itbpo-industry> (accesat la 28.11.2015).

72. Indian IT services exports seen growing 12-14% in year ahead.
<http://www.livemint.com/Industry/bCLOgyaLGiIi6TuhmN0S7J/Indian-IT-services-exports-seen-growing-1214-in-year-ahead.html> (accesat la 28.11.2015).
73. India's TCS opens BPO shop in Manila, Philippines. <http://www.ibtimes.com/indias-tcs-opens-bpo-shop-manila-philippines-249312> (accesat la 28.11.2015).
74. International Business Times. Global Outsourcing: Opportunities and Risks, 2011. p. 10.
75. Kobayashi H. Outsourcing to India – the Offshore Advantage. Second Edition. Springer-Verlag Berlin Heidelberg New-York 2005, 323 p.
76. KOCH. Outsourcing. <http://www.kochfacts.com/kf/> (accesat la 28.11.2015).
77. KUBR M. Management Consulting, AMCOR, București 1992, p 616, ISBN 9739560717.
78. LOOFF L. A. Information systems outsourcing decision making: a managerial approach. Hershey; London: IDEA Group Publishing, 1997. 287 p. ISBN 1-878289-40-3.
79. Mapping Offshore Markets.
http://www.neogroup.com/PDFs/Whitepapers/OIv3i08_0905_Mapping-Offshore-Markets.pdf (accesat la 28.11.2015).
80. MARK D., JÜRGEN R. The Global Outsourcing Report - Opportunities, Costs and Risks. In the CIO Insight Whiteboard, 2003, p. 55 -57.
81. MARK D., MINEVICH F., JÜRGEN R. The Global Outsourcing 2005. Global Ventures Inc., New York Horasis, Geneva 2005, 48 p.
82. Mergers & Acquisitions in Consulting. <http://www.consultancy.uk/consulting-industry/mergers-acquisitions> (accesat la 28.11.2015).
83. MIKE B. CLUTCH. India Outsourcing index: 7.1.
<http://www.sourcingline.com/outsourcing-location/india> (accesat la 28.11.2015).
84. Most Prestigious Consulting Firms, 2015. <http://www.vault.com/company-rankings/consulting/best-consulting-firms-prestige/> (accesat la 28.11.2015).
85. MUKHERJI P. Africa - the next outsourcing frontier. In Destination Compendium, Global Services 2010, p.72 - 73.
86. NAIR E. Contract Sizes: the Lifeline of the Business. In Global Outsourcing Compendium, 2010, p. 25 - 27.
87. NAIR E. Shaping the Battleground for GS100 Service Providers. In Global Outsourcing Compendium, 2010, p. 7 - 12.
88. NAIR E. The Growth Story. In Global Outsourcing Compendium, 2010, p. 21 – 24.
89. NILF 2014: Crouching Tiger / Hidden Dragon.
<http://www.slideshare.net/nasscom/gary-novak> (accesat la 28.11.2015).
90. NORMANN R. Service management: Strategy and leadership in service business - 3 ed. Chichester, Wiley, 2000, 256 p. ISBN: 978-0-471-49439-3.
91. One of strongest years for UK IT outsourcing, 2014.
<http://www.computerweekly.com/news/2240233825/2014-one-of-strongest-years-for-UK-IT-outsourcing> (accesat la 28.11.2015).
92. Outsourcing in the Philippines. <http://www.dvphilippines.com/outsourcing-industry-in-the-philippines> (accesat la 28.11.2015).

93. PORTER M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press, 1985. 592 p. ISBN-13: 978-0684841465.
94. KOLLER T. GOEDHART M. Measuring and Managing the Value of Companies. 840 p. ISBN-13: 978-0470424650.
95. R&D expenditure, data extracted in June 2015. http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/R_%26_D_expenditure (accesat la 28.11.2015).
96. ROMER, P. Two strategies for economic development: using ideas and producing ideas. <https://paulromer.net/--/Using-Ideas-Producing-Ideas> (accesat la 28.11.2015).
97. RUST R.T., ZAHORIK A.J. Return on Quality: Making Service Quality Financially Accountable. Journal of Marketing, Vol. 59, April, 1995, p. 58-70.
98. SASSER E, MATCH S. Demand in Service Industries. Harvard Business Review, November-December, 1986. p. 133-140.
99. SASSER E, RCICCHELD F. Zero Defection: Quality Comes to Services. Harvard Business Review 68, no. 5 (Sep-Oct 1990), p. 105-111.
100. Second Quarter and First Half 2014 Global ISG Outsourcing Index. http://www.slideshare.net/ISG_Inc/second-quarter-and-first-half-2014-global-outsourcing (accesat la 28.11.2015).
101. SPARROW E. Successful IT Outsourcing: Firm Choosing a Provider to Managing the Project (Practitioner Series). Springer – Verlag London Limited, 2003, 272 p.
102. TASHKOVA M. IT outsourcing as a management tool. Strategii și politici de management în economia contemporană: conf. intern. 29-30 martie 2013. Chișinău, 2013, p. 22-26. ISBN 978-9975-75-594-8.
103. The emergence of choices. In Campgemini - The Outsourcing Report. 2004, 20 p.
104. THOLONS. Top 100 Outsourcing Destinations: Regional Overview 2014. <http://www10.iadb.org/intal/intalcdi/PE/CM%202014/14408.pdf> (accesat la 28.11.2015).
105. TOMAS V. Accenture. Global Offshoring and Outsourcing Market Dynamics p. 5. http://www.softec.sk/files/Softecon/softecon2012/prednasky/4-softecon_2012_volek.pdf (accesat la 28.11.2015).
106. Top 10 largest management consulting firms of the globe. <http://www.consultancy.uk/news/2149/10-largest-management-consulting-firms-of-the-globe> (accesat la 28.11.2015).
107. TPI Index: Global Outsourcing Market Not Yet Bouncing Back. <http://www.isg-one.com/web/media-center/press/100720b-US.asp> (accesat la 28.11.2015).
108. TWITCHELL D. Management Consulting, a complete guide to the industry, 1999.
109. Types of outsourcing services. <http://www.nearshoretchnology.com/--/outsourcing-types/>(accesat la 28.11.2015).
110. US consulting industry. <http://www.consultancy.uk/news/305/us-consulting-industry-grows-to-market-size-of-415-billion> (accesat la 28.11.2015).
111. VASHISTHA A. Choosing the right offshoring destination. Destination Compendium, Global Services 2010, p. 50 – 52.

112. VAULT, Consulting, Top 25 Europe. <http://www.vault.com/company-rankings/consulting/vault-consulting-25-europe/?sRankID=261> (accesat la 28.11.2015).
113. VIRAL T., NISHARD M. Rise of IT-BPO Outsourcing Frontiers. Regional Analysis. Destination Compendium, Global Services 2010, 142 p.
114. World Bank, World Development Indicators. <http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=2&type=metadata&series=bm.gsr.royl.cd> (accesat la 28.11.2015).
115. ZEITHAML V. Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. Journal of Marketing, Vol. 52, 1988, p. 2-22.

În limba rusă:

116. АЛИХМАНОВ Ё. Использование аутсорсинга в процессе совершенствования организационной структуры предприятия. Предпринимательство. 2010, № 6, 104-110. ISSN 0869-7051.
117. АЗОЕВ Г., ЧЕЛЕНКОВ А. Конкурентные преимущества фирмы. М.: ОАО Типография Новости, 2000 г., 256 с.
118. Аутсорсинг - проект: специфика реализаций. Проблемы теорий и практики управления: международный журнал. 2012, № 5, 83-88. ISSN 0234-4505.
119. БАВРИН А., КОСТРИКА В. Методика принятия решения о возможности применения аутсорсинга в холдингах. Финансы и кредит: научно-практический и теоретический журнал. 2013, № 28, 62-65. ISSN 2071-4688.
120. БАТЫРЬ И. Не снимая розовых очков, или жизнь цвета Магента. О работе компаний Магента Консалтинг. Business Class. 2011, nr. 4, 49-51. ISSN 1857-1638.
121. БИЕЧЬ Е. Консалтинговый бизнес: основы профессионализма. Санкт-Петербург: Питер, 2007. ISBN 978-5-91180-356-8.
122. БЛИНОВ А. Управление изменениями. Москва: 2014. ISBN 978-5-394-02291-3.
123. БОГЗА К. Помощь бизнесу: прибегаем к маркетинговым консультантам или обходимся собственными силами. Business Class: экономический журнал. 2009, nr. 10, 30-33. ISSN 1857-1638.
124. БРЯХНЭ Л. Рынок консалтинговых услуг в Молдове только формируется. Экономическое обозрение "Logos - Press". 2008, 12 (nr. 33), с. 18.
125. БУРАВЛЕВА Е. Управление качеством аутсорсинговых работ. Методы менеджмента качества. 2010, № 9, с. 14-20.
126. БУТКОВСКАЯ В. Онлайн-консультант как инструмент повышения лояльности потребителей. Маркетинг: идеи и технологии. 2013, № 9, с. 40-43.
127. Виды консультантов. Внешнее и внутреннее консультирование. <http://studopedia.org/1-8588.html> (accesat la 28.11.2015).
128. ГЕМБЛ П., СТОУН М. Маркетинг взаимоотношений с потребителями. ФАИР-ПРЕСС, 2002., 512 с. ISBN 5-8183-0376-4.
129. ГИЛАН А. Услуги иностранных консультантов в Молдове. Business Class. 2010, nr. 7-8, с. 12-19. ISSN 1857-1638.

130. ГОЛУБКОВА Е. Разработка PR- программы для международной консалтинговой компании на российском рынке. Маркетинг в России и за рубежом. 2011, № 3, 120-134. ISSN 1028-5849.
131. ГОРОДНОВ А. Розничная торговая сеть: управление на основе аутсорсинга. Проблемы теории и практики управления. 2012, № 7-8, 140-147. ISSN 0234-4505.
132. ГУЗОВСКАЯ Т. Актуальные формы работы «на местах». Аутсорсинг или аутстаффинг? Маркетинг: идеи и технологии. 2013, №. 8, с. 55-56.
133. ЕФРЕМОВ В.С. Управленческий консалтинг как бизнес. <http://cleverrussia.com/upravlencheskoe-konsultirovanie-vchera-i-segodnya-2/> (accessat la 28.11.2015).
134. ПИТЕР Б. Безупречный консалтинг. Санкт-Петербург 2007. ISBN: 5-469-00297-7.
135. ЛИППИТ Г., ЛИППИТ Р. Консалтинговый процесс в действии. Санкт-Петербург 2007. ISBN: 978-5-469-00294-9.
136. ЗЕНКИН Д. Аутсорсинг в сфере HR: Какой вариант выбрать? Управление персоналом, N12, 2009, с. 64 – 68.
137. КУРБАТОВА О.В. Развитие рынка консалтинговых услуг. Юнити-Дана 2005. 80 с. ISBN: 5-238-00939-9.
138. ИВАНОВ М., ФЕРБЕР М. Руководство по маркетингу консалтинговых услуг. Альпина Паблишер 2003, 117 с. ISBN 5-94599-072-8.
139. ИСЛАМОВА З. Современные тенденции хозяйствования в сфере консультационных услуг. <http://www.dissercat.com/content/sovremennye-tendentsii-khozyaistvovaniya-v-sfere-konsultatsionnykh-uslug> (accessat la 28.11.2015).
140. КАЛЕНДЖАН С. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. Москва, 2003, 245 с.
141. КАЛЕНДЖАН С. Аутсорсинг сегодня - это фордовский конвейер 100 лет назад: второе дыхание бизнеса? Управление персоналом. 2010, № 3, 17-22.
142. КАРАЕВ Р, НАГИЕВ М. Когнитивные инструменты менеджмент-консалтинга. Менеджмент в России и за рубежом. 2012, № 5, 49-55. ISSN 1028-5857.
143. КАРАЕВ Р. Менеджмент-консалтинг: когнитивные инструменты. Проблемы теории и практики управления: международный журнал. 2012, № 4, 88-96. ISSN 0234-4505.
144. КОВАЛЬКОВА Ю. Развитие консалтинга на белорусском рынке услуг. Маркетинг: идеи и технологии. 2014, № 3, 66-67.
145. КОЙН К., БУАРОН Р. Как превзойти конкурентов. Вестник Mckinsey. 2002. №1. http://www.cfin.ru/management/strategy/compet_mckinsey.shtml (accessat la 28.11.2015).
146. Консультант никогда не должен забывать, что ищет кандидата не для себя, а для клиента. Управление персоналом. 2012, № 7, 26-56. ISBN 5-95630-007-8.
147. КОРНЕЕВА Е. Одна голова хороша, а две - аутсорсинг. Business Class: Экономический журнал. 2011, nr. 10, 56-59. ISSN 1857-1638.
148. КОТЛЕР Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии. 2001, 272 с. ISBN: 5-17-006562-0.
149. КОТЛЕР Ф. Маркетинг-менеджмент. Питер, 2006. 464 с. ISBN 5-94723-952-3.

150. КОТЛЯРОВ И. Формальный алгоритм принятия решения об использовании аутсорсинга. Менеджмент сегодня. 2011, № 1, 38-44.
151. КОТЛЯРОВ И. Формы аутсорсинга в современной международной торговле. Мировая экономика и международные отношения. 2011, №6, 65-72. ISSN 0131-222.
152. КОТЛЯРОВ. Современные формы аутсорсинга управления брендом и сбытом. Практический маркетинг, 2010, N8 (162), p. 12 – 16.
153. КРАСИЛЬНИКОВ С. Альтернативные инвестиции в условиях холдинга. Проблемы теории и практики управления: международный журнал. 2015, № 4, 35-43.
154. КУЗНЕЦОВА И. Итоги рейтинга популярности аутсорсинга в иностранных компаниях. Маркетинг в России и за рубежом. 2011, № 6, 55-58. ISSN 1028-5849.
155. ЛАМБЕН Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с фр. СПб.: Наука, 1996.
156. ЛЕВИЦКАЯ А. Управленческое консультирование. 2009. ISBN 978-9975-4050-1-0.
157. ЛИТВАК Б. Разработка управленческих решений. 2002, с. 322, ISBN 5-7749-0099-1.
158. ПЛОТЧЕНКО Н. В. Роль рынка консультационных услуг в развитии предпринимательства. Вестник Тамбовского университета, № 1 (81), 2010, с. 62-66.
159. ЛУЗИН А., ЕЛМАШЕВ О. Вопросы теории и практики управленческого консультирования. Ижевск, 1986, с. 182.
160. МАЙСТЕР Д. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги. 2012, с. 368. ISBN 978-5-91657-527-9.
161. МАРИНКО Г. Управленческий консалтинг. "ИНФРА-М", 2005 г., с. 70.
162. МАХОТИНА Ю. Новая команда: записки консультанта. Как с нуля начать работу маркетингового отдела. Маркетолог. 2014, № 10, с. 15-18.
163. МИШУРОВА И., ЛЫСЕНКО Н. Менеджмент профессиональных услуг: стратегия и тактика: Учебно-практическое пособие. Москва: 2004. - 176 с.
164. МОИСЕЕВ И. Аутсорсинг кадровых услуг: ожидание новых перспектив. Управление персоналом. 2010, № 23, 27-32. ISBN 5-95630-007-8.
165. МОИСЕЕВА Н., СИДНЯКОВ А. Аутсорсинг человеческих ресурсов. Маркетинг. 2010, № 2, 86-96. ISSN 973-30-2405-8.
166. НИСЕВИЧ Е, МУХАНОВА Е. Проблемы формирования и развития инновационной инфраструктуры. - М.: Институт экономики АН, 1991, с. 41.
167. РАДЬКО О. Ю. Оценка факторов внешней среды, влияющих на качество консалтинговых услуг. <http://sci-article.ru> (accesat la 28.11.2015).
168. ОВЧИННИКОВА Т., ДАВЫДЕНКО, Н., Аутсорсинг - инструмент поведения конкурентоспособности предприятий. АПК. Практический маркетинг. 2010, № 10, 20-24. ISSN 2071-3762.
169. ПЕРЕВЕРЗЕВА Т. Методика выбора поставщика аутсорсинговых услуг. Менеджмент в России и за рубежом. 2010, № 1, 38-44. ISSN 1028-5857.
170. ПЕРЕВЕРЗЕВА Т. Выявление и оценка косвенных затрат на персонал при определении целесообразности использования аутсорсинга в производственной компании. Менеджмент в России и за рубежом. 2012, № 1, 124-128. ISSN 1028-5857.

171. РАСИЕЛ И. Метод McKinsey: Использование техник ведущих стратегических консультантов для решения ваших личных задач и задач вашего бизнеса. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. с. 194. ISBN: 978-5-9614-0498-2.
172. ПЛЕТНЕВА С. Марвин Бауэр - продавец мудрых советов. Управление персоналом. 2010, № 7, 76-77. ISBN 5-95630-007-8.
173. ПОПОВА В., ЛЯПУНОВА С. Бизнес-планирование. Финансы и статистика. Москва: 2004. 672 с.
174. ПОСАДСКИЙ А. Основы консалтинга. М.: ГУ ВШЭ, 1999. ISBN 5-7598-0064-7.
175. ПОСАДСКИЙ А., ДОЛОМЕНКОВА Д., Рейтинг консультантов по экономике и управлению, журнал Менеджмент в России и за рубежом №1, 1999, с. 51.
176. ПОСАДСКИЙ А., ХАЙНИШ С. Консультационные услуги в России. Финстатинформ, 1995, 176 с. EN41-176S.
177. ПЯТЕНКО С. Выбор аудитора и консультанта. 1998, с. 176. ISBN 589240030118.
178. РАДОВ М. Роль консультанта в бизнесе. Business Class: экономический журнал. 2014, № 3(90), 40-42. ISSN 1857-1638.
179. РАДОВ М., СТРАТАН Д. Две головы лучше, или нужен ли Молдове бизнес - консалтинг. Business Class, 2012, nr. 2, 44-45. ISSN 1857-1638.
180. РОБСОН М., УЛЛАХ Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. Москва: ЮНИТИ, 2003. 224 с. ISBN 0-566-07577-6.
181. РУДАЯ И. Аутсорсинг маркетинговой деятельности, Маркетинг N1, 2008, с. 59-66.
182. РУДЕНКО М. Аутсорсинг в консалтинговой деятельности. Маркетинг. 2009, № 2, 96-102. ISSN 0869-3722.
183. САВРУК А., КРАСЮК Р. Готовых решений не бывает. Рынок капитала. № 23, 1998.
184. СЕМЕНОВ И.В. Формирование маркетинговой стратегии. Маркетинг № 18. Центр маркетинговых исследований и менеджмента, 2002.
185. СИЛБЕРМАН М. Консалтинг: методы и технологии. Москва; Нижний Новгород; Санкт-Петербург: Питер, 2007. ISBN 978-5-91180-352-0.
186. Стратегическое Мастерство. Управление знаниями. http://www.time-stream.ru/ru/pages/%20Konsalting/Upravlenie_znaniyami.html (accessed la 28.11.2015).
187. СУДАРЬЯНТО А., ГУРЕЕВ А. Современный рынок консалтинговых услуг. Мировая экономика и международные отношения. 2010, № 1, 54-60. ISSN 0131-2227.
188. ТОМПСОН А., СТРИКЛЕНД А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. М.: ИНФРА-М, 2001. 412 с.
189. ТРОФИМОВА О. История становления консалтинга. <http://www.cfin.ru/consulting/mkintro-01.shtml> (accessed la 28.11.2015).
190. ТУЛЬТАЕВ Т. Маркетинг услуг: Москва: Инфра-М, 2013. ISBN 978-5-16-005021-8.
191. ТУРЕТТЕ-ТУРГИС К. Консалтинг. Санкт-Петербург: 2004. ISBN 5-7654-3509-2.
192. ТЭЙЛОР Ф., Научная организация труда. Москва, Экономика, 1992. 137 с.
193. ЧАКЫРОВ К., Управленческое консультирование - организация процесса, София 1986. 248 с.

- 194.** ЧЕЛЕНКОВ А. Маркетинг услуг. Маркетинг № 16. Центр маркетинговых исследований и менеджмента, 2002, с. 47-62.
- 195.** ШАЙХЛИСЛАМОВ В. Анализ продвижения бизнес-консалтинговых услуг на российском рынке. Маркетинг. 2013, № 1, с. 42-48. ISSN 0869-3722.
- 196.** ШЕВЧЕНКО С. Логистика организационных ресурсов объединений консультантов по управлению: Логистика. Экономика. Производство. Транспорт. Распределение. Маркетинг. 2012, № 10, 34-39.
- 197.** ЯНЧЕВА А. Бизнес-консалтинг в Молдове: тенденции, спрос, перспективы. Business Class: экономический журнал. 2013, пр. 4, с. 32-36. ISSN 1857-1638.
- 198.** ЯНЧЕВА А. Какие функции отдать на аутсорсинг. Business Class: экономический журнал. 2015, № 6, с. 70-72. ISSN 1857-1638.
- 199.** ЯНЧЕВА А. Градалогистик: будущее логистики - за аутсорсингом. Business Class: Экономический журнал. 2013, с. 28-29. ISSN 1857-1638.
- 200.** БУЧЕЛЬ А. Белорусский рынок консалтинговых услуг. Директор. 2002. <http://www.economy-law.com/cgi-bin/print.cgi?date=2002/06/25&name=36> (accesat la 28.11.2015).

A N E X E

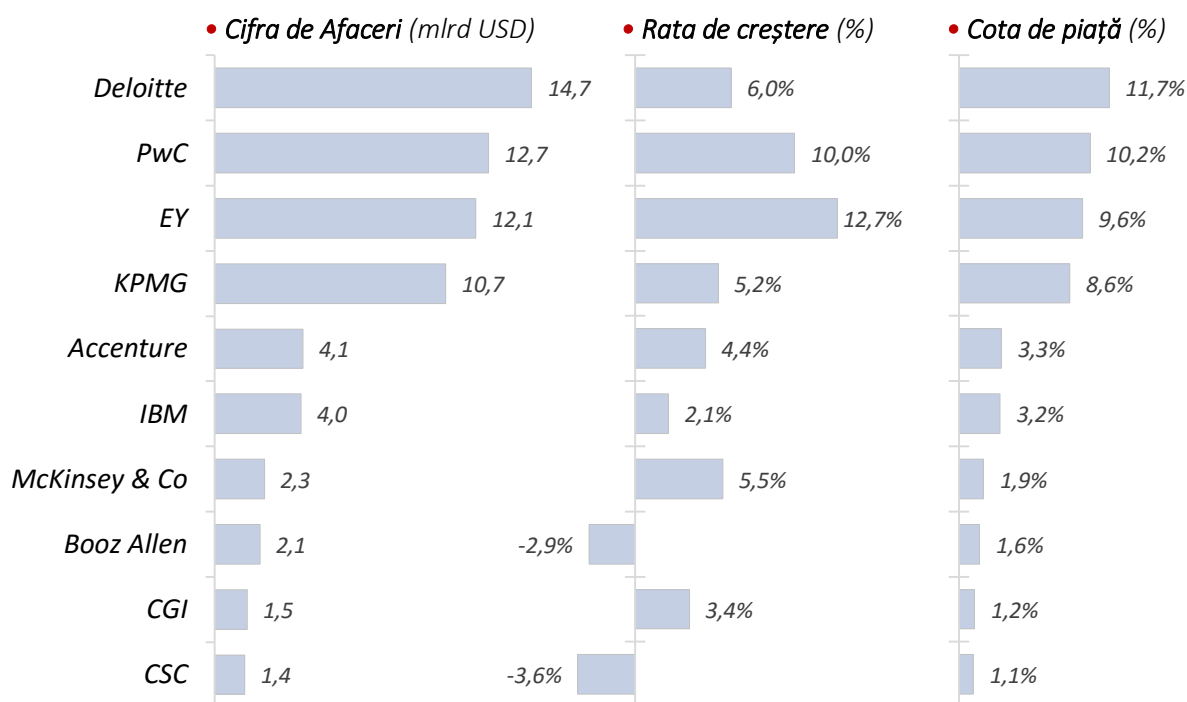
Anexa 1. Volumul tranzacțiilor cu servicii intelectuale în diferite țări ale lumii și ponderea lor în PIB

<i>anul</i>	<i>2005</i>		<i>2012</i>		<i>2013</i>		<i>2014</i>		<i>2005 vs 2014</i>
	<i>mii USD</i>	<i>% din PIB</i>	<i>mii USD</i>	<i>% din PIB</i>	<i>mii USD</i>	<i>% din PIB</i>	<i>mii USD</i>	<i>% din PIB</i>	<i>%</i>
<i>CHELTUIELI AFERENTE ACHIZIȚIEI SERVICIILOR INTELECTUALE</i>									
Uniunea Europeană	81 853 129	0,57%	129 965 720	0,75%	145 504 021	0,81%	n/a	n/a	n/a
SUA	25 577 000	0,20%	38 660 000	0,24%	38 999 000	0,23%	42 124 000	0,24%	165%
Japonia	14 653 524	0,32%	19 897 558	0,33%	17 831 143	0,36%	20 934 966	0,45%	143%
Romania	173 070	0,17%	454 000	0,27%	864 753	0,46%	880 132	0,44%	509%
Republica Moldova	2 330	0,08%	18 700	0,26%	22 800	0,29%	22 040	0,28%	946%
<i>VENITURI PROVENITE DIN COMERCIALIZAREA SERVICIILOR INTELECTUALE</i>									
Uniunea Europeană	59 427 090	0,42%	95 967 835	0,56%	105 242 217	0,59%	n/a	n/a	n/a
SUA	74 448 000	0,57%	124 439 000	0,77%	127 927 000	0,76%	130 361 000	0,75%	175%
Japonia	17 655 293	0,39%	31 892 292	0,54%	31 586 957	0,64%	36 832 563	0,80%	209%
Romania	48 010	0,05%	346 000	0,20%	120 600	0,06%	138 689	0,07%	289%
Republica Moldova	1 590	0,05%	4 560	0,06%	6 130	0,08%	7 110	0,09%	447%

sursa: elaborată de autor în baza [114]

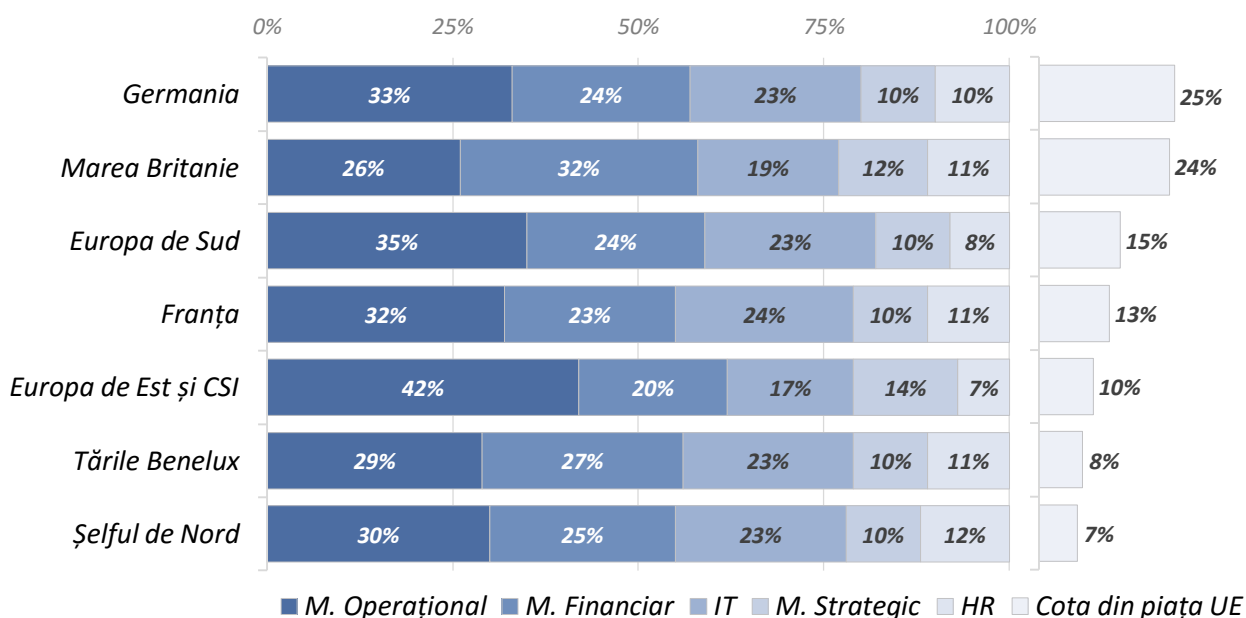
Tranzacțiile cu servicii intelectuale constituie totalitatea plăților și încasărilor dintre rezidenții sau nerezidenții unui stat, în vederea accesării autorizate a dreptului de proprietate intelectuală pentru: brevete, licențe, francize, mărci comerciale, secrete comerciale, drepturi de autor, know-how, modele și tehnologii industriale, tehnici manageriale, tehnologii informaționale, software pentru calculatoare precum și alte drepturi din domeniile conexe serviciilor intelectuale.

Anexa 2. Top 10 corporații mondiale de consultanță și indicatorii lor de performanță (anul 2014)



Sursa: elaborată de autor în baza [106]

Anexa 3. Divizarea pieței europene de consultanță pe categorii de servicii (anul 2014)



Sursa: elaborată de autor în baza [58]

Anexa 4. Parametri caracteristici pentru principalele destinații/regiuni mondiale de outsourcing

<i>parametrul definitoriu</i>	REGIUNEA DE OUTSOURCING		
	ASIA-PACIFIC	EUROPA CENTRALĂ ȘI DE EST	AMERICA LATINĂ
destinațiile majore:	India, China, Filipine, Malaysia.	Republica Cehă, Polonia, România, Ucraina .	Brazilia, Chile, Mexic, Argentina
destinații emergente (<i>alternative</i>):	Vietnam, Thailanda, Sri Lanka, Pakistan.	Slovacia.	Paraguay, Peru, Columbia, Ecuador
piețele din vecinătate:	Japonia, Coreea, Australia, India, China.	Europa de Vest / UE.	SUA, Canada
focus (<i>export spre</i>):	piețele globale.	piețele europene.	piața Americii de Nord.
opțiuni disponibile (<i>motive pentru externalizarea în această regiune</i>):	- costuri joase; - limba engleză; - furnizorii de servicii; - nivel înalt de maturitate.	- circulația limbilor europene; - infrastructură dezvoltată; - forță de muncă calificată.	- limba spaniolă; - afinitate culturală cu piețele americii de nord.
opțiuni emergente:	- dezvoltarea sectorului de servicii intelectuale; - disponibilitatea BPO (<i>Business Process Outsourcing</i>). - ITO la o etapă incipientă (<i>information technology outsourcing</i>).	- dezvoltarea sectorului de servicii tehnologice; - disponibilitatea BPO (<i>Business Process Outsourcing</i>).	- Externalizarea serviciilor de call-centre; - disponibilitatea BPO (<i>Business Process Outsourcing</i>).

Sursa: elaborată de autor în baza [113]

Optimizarea costurilor este un element comun tuturor regiunilor de outsourcing, însă combinațiile de avantaje din diferite regiuni ale globului oferă o varietate de alegeri pentru externalizare business-proceselor, așa parametri ca sustenabilitatea afacerilor, calitatea forței de muncă, potrivirea culturală și lingvistică au devenit parametri definatorii, alt fel spus - factori de diferențiere între destinațiile de outsourcing.

Anexa 5. Top 35 destinații de outsourcing conform clasamentului THOLONS (anul 2015)

<i>poziția în 2015</i>	<i>poziția deținută în 2014</i>	<i>mișcarea în clasament</i>	<i>regiunea / destinația</i>	<i>țara</i>	<i>orașul</i>
1	1	-	Asia Pacific	India	Bangalore
2	2	-	Asia Pacific	Filipine	Manila (NCR)
3	3	-	Asia Pacific	India	Mumbai
4	4	-	Asia Pacific	India	Delhi (NCR)
5	5	-	Asia Pacific	India	Chennai
6	6	-	Asia Pacific	India	Hyderabad
7	7	-	Asia Pacific	India	Pune
8	8	-	Asia Pacific	Filipine	Cebu City
9	9	-	Europa	Polonia	Kraków
10	11	+1	Asia Pacific	China	Shanghai
11	13	+2	America Latină	Costa Rica	San José
12	10	-2	Europa	Irlanda	Dublin
13	12	-1	Asia Pacific	China	Beijing
14	14	-	Asia Pacific	China	Dalian
15	16	+1	Europa	Republica cehă	Prague
16	19	+3	Asia Pacific	Sri Lanka	Colombo
17	15	-2	Asia Pacific	China	Shenzhen
18	17	-1	Asia Pacific	Vietnam	Ho Chi Minh City
19	18	-1	Asia Pacific	Malaysia	Kuala Lumpur
20	22	+2	Asia Pacific	Vietnam	Hanoi
21	21	-	Orientul Mijlociu și Africa	Republica Africană de Sud	Johannesburg
22	23	+1	Asia Pacific	India	Chandigarh
23	25	+2	Asia Pacific	India	Kolkata
24	20	-4	America Latină	Brazilia	São Paulo
25	26	+1	Europa	Ungaria	Budapest
26	27	+1	America Latină	Brazilia	Curitiba
27	30	+3	Asia Pacific	Singapore	Singapore
28	24	-4	America Latină	Chile	Santiago
29	29	-	Europa	Republica cehă	Brno
30	32	+2	Europa	Polonia	Warsaw
31	31	-	Asia Pacific	India	Coimbatore
32	33	+1	Asia Pacific	China	Chengdu
33	28	-5	America Latină	Argentina	Buenos Aires
34	34	-	Europa	Rusia	St. Petersburg
35	36	+1	America Latină	Uruguay	Montevideo

Sursa: elaborată de autor în baza [104]

Anexa 6. Evoluția pieței de consulting din Republica Moldova pe genuri de activități în perioada anilor 2007-2014

a) anii 2007 - 2010

Genul de activitate		2007			2008			2009			2010		
		C.A. / nr. firme / creșterea			C.A. / nr. firme / creșterea			C.A. / nr. firme / creșterea			C.A. / nr. firme / creșterea		
K74140	business consulting	87 016 358	156	100,0%	122 670 834	198	141,0%	125 984 421	245	102,7%	154 290 124	268	122,5%
K74120	audit financiar	89 076 876	148	100,0%	106 055 867	179	119,1%	122 205 362	199	115,2%	144 364 201	237	118,1%
în MDL	TOTAL K74140 și K74120	176 093 234	304	100,0%	228 726 701	377	129,9%	248 189 783	444	108,5%	298 654 325	505	120,3%
	<i>rata BNM: USD/MDL</i>	12,1362			10,3895			11,1134			12,3663		
în USD	TOTAL K74140 și K74120	14 509 750	304	100,0%	22 015 179	377	151,7%	22 332 480	444	101,4%	24 150 661	505	108,1%
K72100	IT consulting	35 859 168	44	100,0%	n/a			n/a			n/a		
K72220	programare & consulting	187 855 543	108	100,0%									
în MDL	TOTAL K72100 și K72100	223 714 711	152	100,0%	n/a			n/a			n/a		
în USD	TOTAL K72100 și K72100	18 433 670	152	100,0%									

a) anii 2011 - 2014

Genul de activitate		2011			2012			2013			2014		
		C.A. / nr. firme / creșterea			C.A. / nr. firme / creșterea			C.A. / nr. firme / creșterea			C.A. / nr. firme / creșterea		
K74140	business consulting	207 398 678	317	134,4%	222 057 718	373	107,1%	266 082 779	386	119,8%	297 613 663	438	111,9%
K74120	audit financiar	171 450 086	253	118,8%	180 087 098	281	105,0%	206 709 532	324	114,8%	223 915 191	373	108,3%
în MDL	TOTAL K74140 și K74120	378 848 764	570	126,9%	402 144 816	654	106,1%	472 792 311	710	117,6%	521 528 854	811	110,3%
	<i>rata BNM: USD/MDL</i>	11,7370			12,1122			12,5907			14,0388		
în USD	TOTAL K74140 și K74120	32 278 160	570	133,7%	33 201 633	654	102,9%	37 550 915	710	113,1%	37 149 105	811	98,9%
K72100	IT consulting	n/a			153 877 240	88	100,0%	163 120 958	92	106,0%	195 927 271	104	120,1%
K72220	programare & consulting				508 274 929	248	100,0%	643 116 932	282	126,5%	850 347 679	308	132,2%
în MDL	TOTAL K72100 și K72100	n/a			662 152 169	336	100,0%	806 237 890	374	121,8%	1 046 274 950	412	129,8%
în USD	TOTAL K72100 și K72100				54 668 200	336	100,0%	64 034 398	374	117,1%	74 527 378	412	116,4%

Sursa: calcule efectuate de autor în baza datelor primare BNS [3]

Anexa 7. Chestionar "Analiza pieței serviciilor de consultanță"
data implementării: lunile octombrie-noiembrie 2015

ANALIZA PIEȚEI SERVICIILOR DE CONSULTANȚĂ

În vederea studierii și analizei serviciilor de consultanță în afaceri acordate de agenții economici autohtoni, în cadrul catedrei Relații Economice Internaționale a Academiei de Studii Economice din Moldova se realizează o anchetă ce are drept scop evaluarea activității de consultanță profesională în Republica Moldova.

Vă asigurăm că răspunsurile Dvs. vor fi utilizate doar în scopuri științifice, păstrându-se anonimatul.

1. Denumirea întreprinderii: _____

(la dorință puteți păstra anonimatul, în acest caz vă rugăm să indicați în chenar: ANONIM. Organizațiile care se vor identifica prin denumirea reală vor primi rezultatele cercetării automat, cele anonime – doar la o cerere expediată separat în adresa anchetatorului).

2. Durata de activitate pe piața RM:

- 1 - 4 ani;
- 5 - 9 ani;
- 10 sau mai mulți ani.

3. Numărul total de angajați:

- 1 - 9 angajați;
- 10 - 49 angajați;
- mai mult de 50 angajați.

4. Numărul total de consultanți:

- 1 - 3 consultanți;
- 4 - 9 consultanți;
- 10 sau mai mulți consultanți.

5. Compania Dvs. dispune de consultanți cu studii MBA, doctorat sau post doctorat ?:

- 1 - 2 consultanți cu grad științific MBA sau Ph.D.;
- 3 - 5 consultanți cu grad științific MBA sau Ph.D.;
- mai mult de 5 consultanți cu grad științific MBA sau Ph.D.;
- NU.

6. Forma de proprietate a companiei Dvs.:

- capital străin;
- capital mixt;
- capital autohton;

7. Compania Dvs. dispune de certificări internaționale:

- DA;
- NU;

8. Indicați domeniile în care Compania Dvs. oferă servicii de consultanță:

(vă rugăm să alegeți cele mai importante domenii, între 1 și 4 răspunsuri)

- Management;
- Reengineering;
- Audit contabil;
- Resurse Umane;
- Finanțe și investiții;
- Consultanță juridică;
- PR, Marketing și distribuție;
- Outsourcing;
- Tehnologii informaționale;

9. În opinia Dvs., în RM cererea pentru serviciile de consulting are o tendință de:

- creștere;
- menținere;
- descreștere;

10. Considerați că în cadrul pieței serviciilor de consulting din RM există o concurență:

- puternică;
- moderată;
- mică;
- lipsește.

11. În funcție de mediul concurențial, întreprinderea Dvs. aplică o strategie:

- ofensivă față de concurenți;
- defensivă;
- de colaborare cu concurenții;

12. Poziția companiei Dvs. față de schimbările din cadrul pieței de consulting este:

- activă în cadrul pieței;
- adaptivă la schimbări;
- pasivă față de schimbări;

13. În funcție de dinamica pieței, întreprinderea Dvs. aplică:

- strategii de creștere și dezvoltare a firmei;
- strategii de menținere a dimensiunilor activităților;
- strategii de restrângere a activităților;

14. Poziția firmei Dvs. față de structura pieței este:

- de diferențiere a segmentelor de consumatori;
- nediferențierea segmentelor de consumatori;
- concentrarea pe un segment dat de consumatori.

15. Evidențiați obiectivele urmărite de întreprinderea Dvs. la momentul actual:

(vă rugăm să alegeți între 1 și 4 răspunsuri)

- constrângerea cotei pe piață;
- menținerea cotei pe piață;
- creșterea cotei pe piață;
- pătrunderea pe noi piețe;
- optimizarea prețurilor;
- creșterea calității serviciilor;
- formarea unei imagini a firmei;
- maximizarea profitului.

16. Indicați metodele de formare a prețurilor la serviciile de consultanță oferite de compania Dvs.:

(vă rugăm să alegeți între 1 și 3 răspunsuri)

- preț determinat în baza tarifelor la servicii pe oră, săptămână sau lună;
- prețuri stabilite pe pachete de servicii;
- cotă procentuală din valoarea rezultatului final obținut;
- prețul mediu al pieței;
- prețul acceptat de client.

17. Estimați evoluția în perspectivă a prețurilor la serviciile de consultanță din cadrul pieței RM:

- creștere;
- menținere;
- descreștere;

18. Indicați motivația principală a agenților economici ce solicită serviciile de consultanță a companiei Dvs:

(vă rugăm să alegeți între 1 și 3 răspunsuri)

- intenția de a lansa o afacere nouă sau o nouă sferă de activitate;
- adaptarea unor tehnologii noi;
- dorința de maximizare a profitului;
- dorința de extindere și dezvoltare;
- dorința de restructurare sau reengineering;
- dorința de a ieși din situație de criză.

19. Clienții Dvs. sunt preponderent:

(vă rugăm să alegeți între 1 și 4 răspunsuri)

- întreprinderi start-up;
- întreprinderi mici și mijlocii;
- întreprinderi corporative;
- întreprinderi private;
- întreprinderi publice;
- întreprinderi autohtone;
- întreprinderi cu capital mixt sau străine.

20. Partea covârșitoare a clienților Dvs. activează în ramurile:

(vă rugăm să alegeți între 1 și 3 răspunsuri)

- agricultură;
- industrie;
- comerț;
- transport;
- sectorul bancar;
- construcții capitale.

21. De obicei unul și același client aplică la serviciile companiei Dvs.:

- o singură dată (fără să revină);
- repetat (de 2-4 ori);
- repetat (de 5 ori și mai mult).

22. Apreciați dorința clientului de realizare a schimbărilor și implementarea lor în cadrul proiectelor de consultanță:

- foarte mare;
- mare;
- moderată;
- mică

23. Apreciați orientarea agenților economici spre implementarea noilor tehnologii (inovațiilor):

- foarte mare;
- mare;
- moderată;
- mică;

24. Apreciați rezistența agenților economici la implementarea schimbărilor:

- foarte mare;
- mare;
- moderată;
- mică;
- lipsește;

25. Specificați barierele principale de care vă ciocniți la etapa de implementare a proiectelor de consultanță:

(vă rugăm să alegeți între 1 și 4 răspunsuri)

- frica întreprinzătorilor de a-și asuma riscuri;
- neîncrederea conducerii firmei beneficiare în eficiența schimbărilor eventuale;
- nedorința de a schimba unele tradiții și deprinderi deja existente;
- rezistența angajaților întreprinderii la implementarea schimbărilor;
- apariția unor noi probleme, neprevăzute anterior (necontrolabile);
- nedorința de soluționare a unor probleme minore în opinia beneficiarilor;

26. Specificați metodele de instruire și perfecționare a consultantților din cadrul companiei Dvs. pe care le aplicați:

(vă rugăm să alegeți între 1 și 3 răspunsuri)

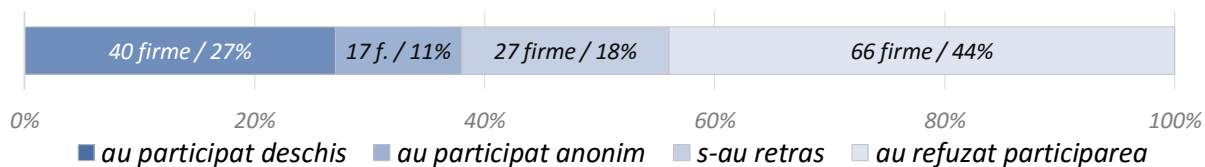
- cursuri și stagii din Republica Moldova;
- cursuri și stagii peste hotare;
- schimb de experiențe;
- participarea la seminare și conferințe;
- autoinstruire;

27. Rugăm să vă expuneți opinia cu referire la unele subiecte importante care după părerea Dvs. au fost omise în acest chestionar:

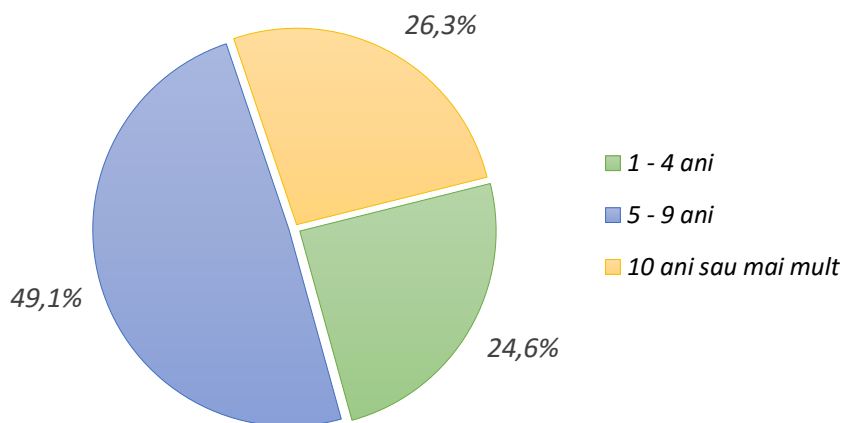
Vă mulțumim mult pentru colaborare și vă urăm realizări mari pe viitor !!!

Anexa 8. Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului "Analiza pieței serviciilor de consultanță"

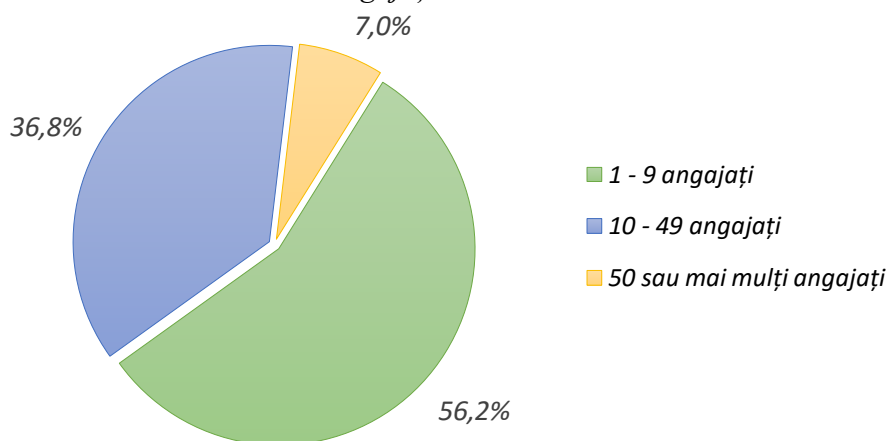
- **Întrebarea 1.** Gradul și modalitatea de participare la sondaj a firmelor intervievate:



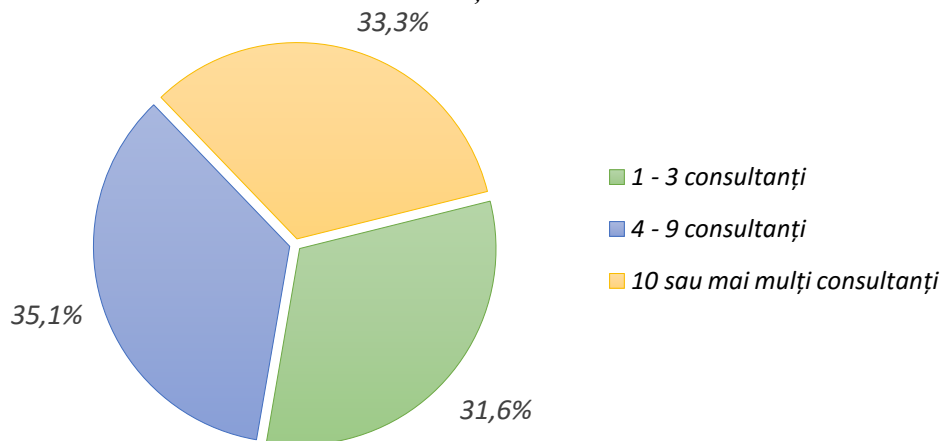
- **Întrebarea 2.** Durata de activitate pe piața RM:



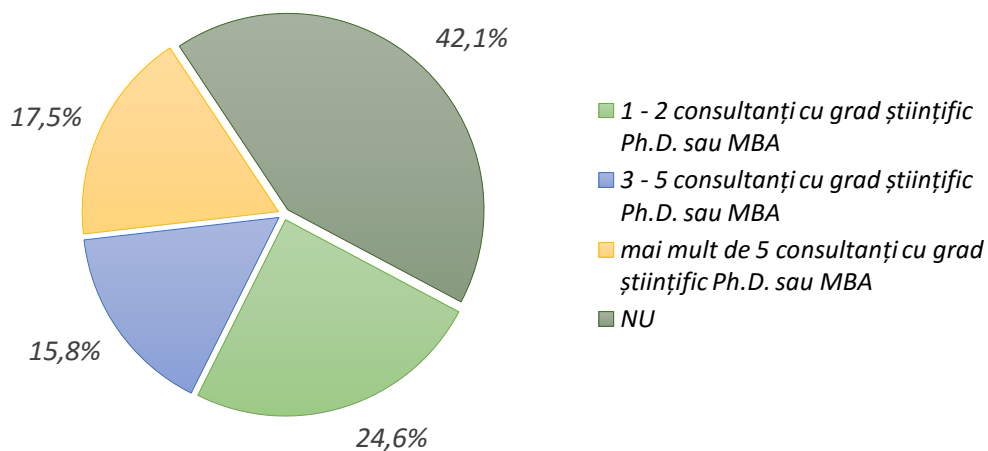
- **Întrebarea 3.** Numărul total de angajați:



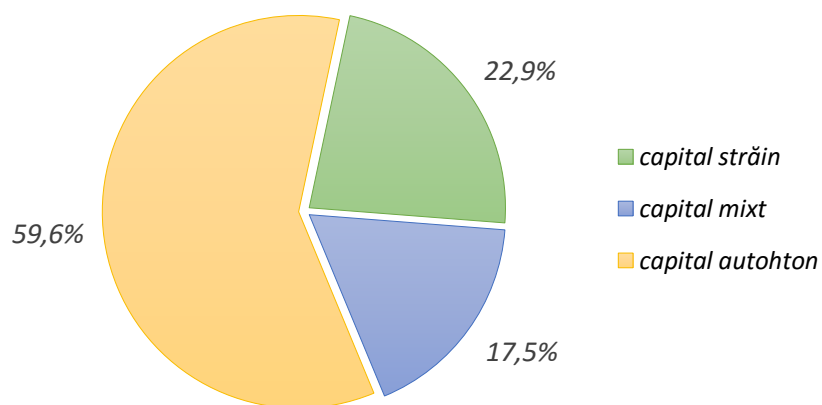
- **Întrebarea 4.** Numărul total de consultanți:



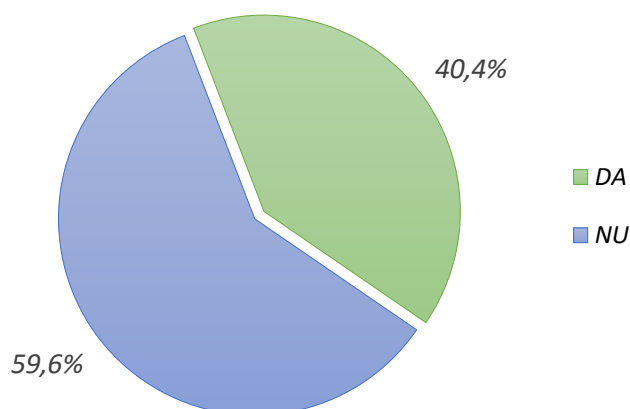
- **Întrebarea 5.** *Compania Dvs. dispune de consultanți cu studii MBA sau doctorat ?:*



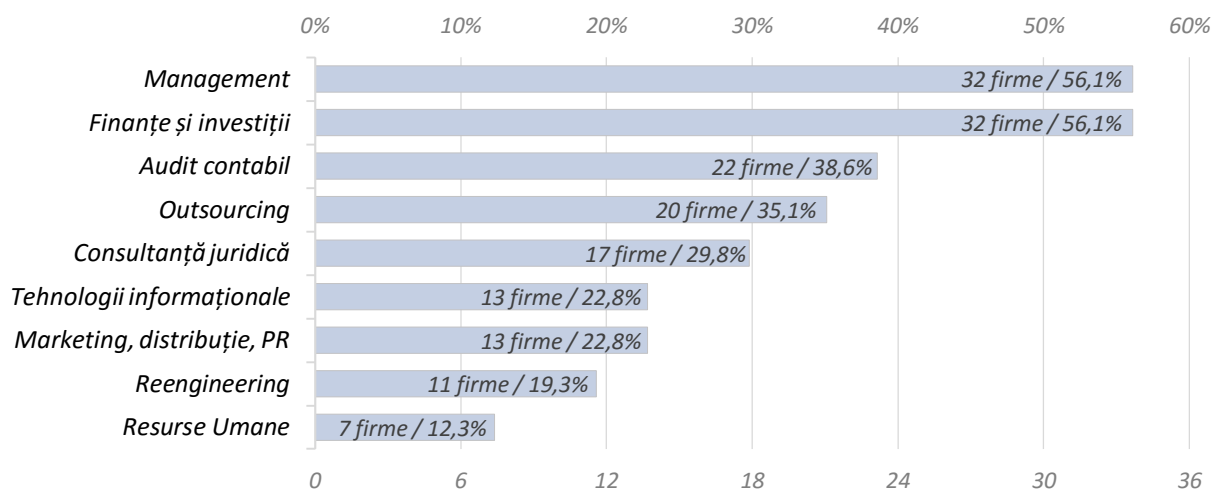
- **Întrebarea 6.** *Forma de proprietate a companiei Dvs.:*



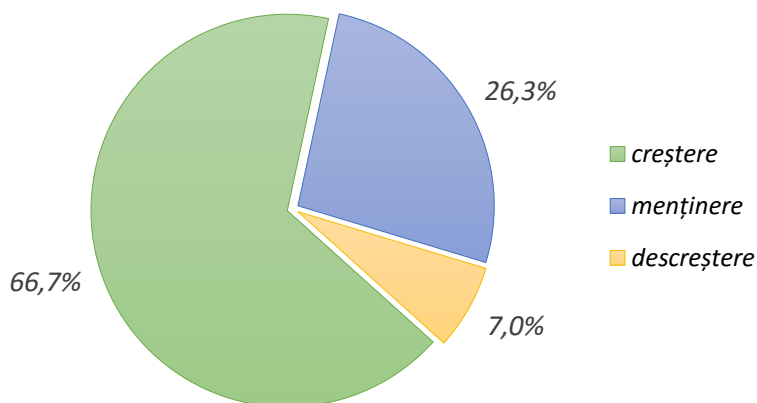
- **Întrebarea 7.** *Compania Dvs. dispune de certificări internaționale:*



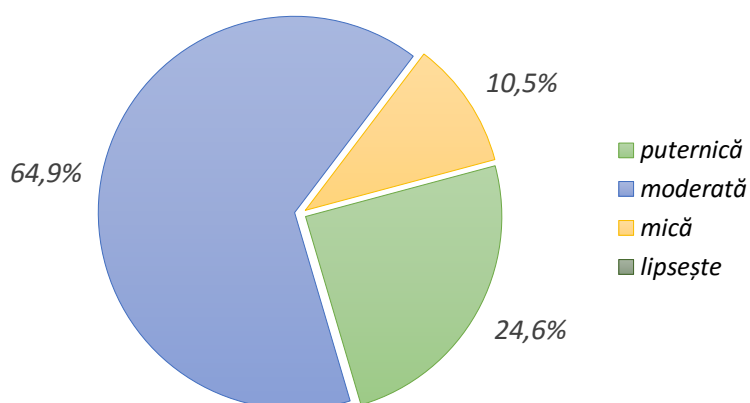
- **Întrebarea 8.** Indicați domeniile în care Compania Dvs. oferă servicii de consultanță:



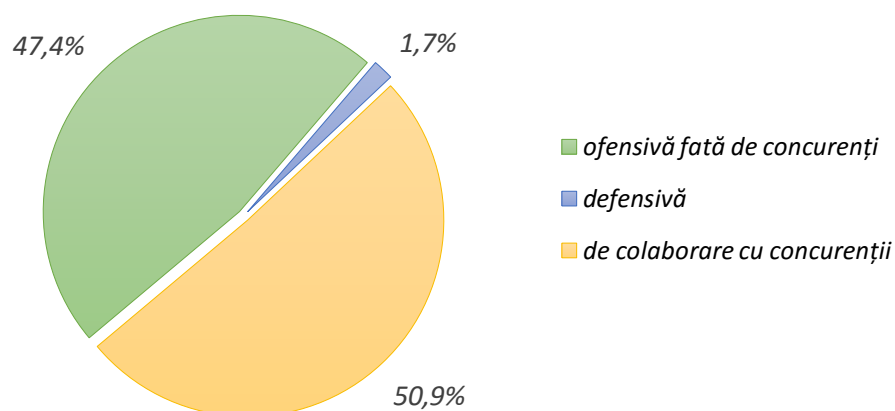
- **Întrebarea 9.** În opinia Dvs., în RM cererea pentru serviciile de consulting are o tendință de:



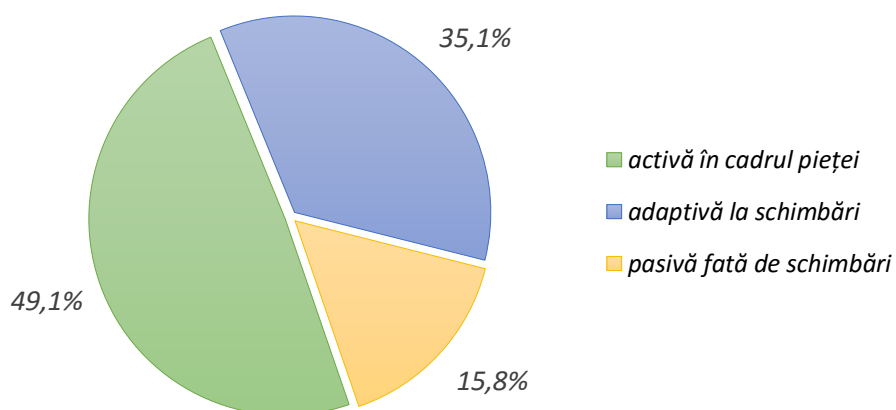
- **Întrebarea 10.** Considerați că în cadrul pieței serviciilor de consulting din RM există o concurență:



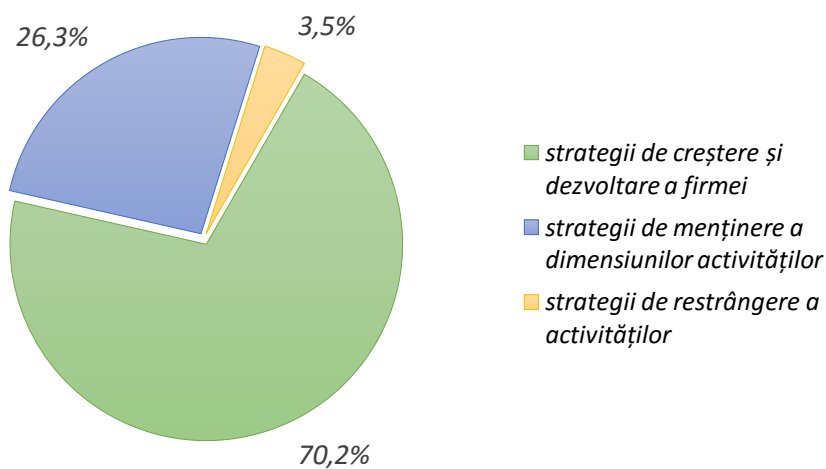
- **Întrebarea 11.** În funcție de mediul concurențial, întreprinderea Dvs. aplică o strategie:



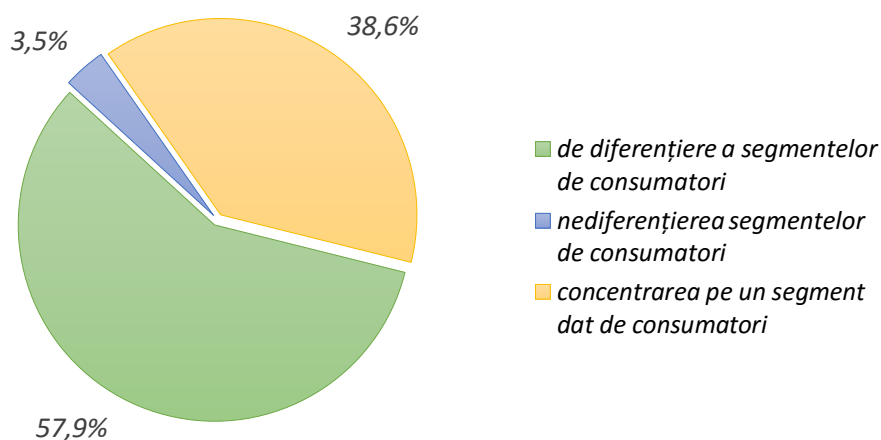
- **Întrebarea 12.** Poziția companiei Dvs. față de schimbările din cadrul pieței de consulting este:



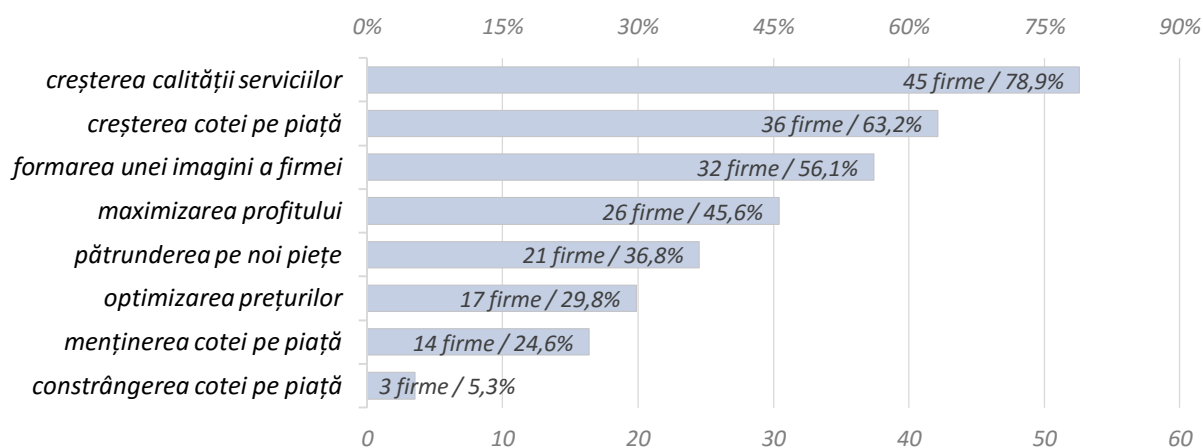
- **Întrebarea 13.** În funcție de dinamica pieței, întreprinderea Dvs. aplică:



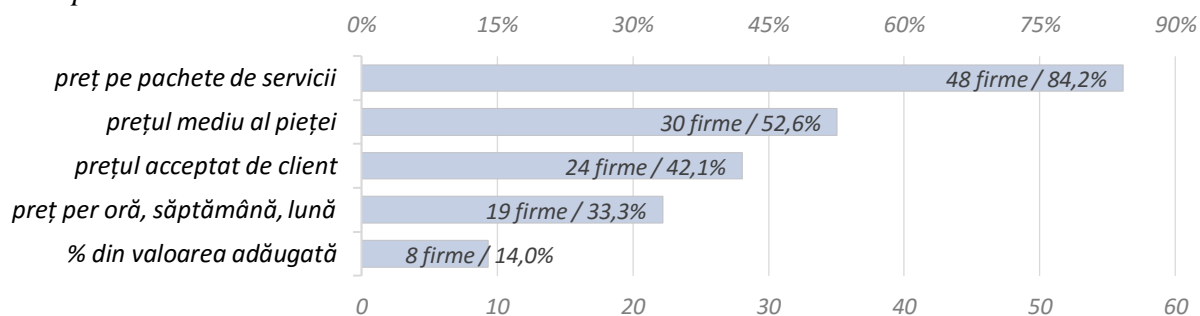
- **Întrebarea 14.** Poziția firmei Dvs. față de structura pieței este:



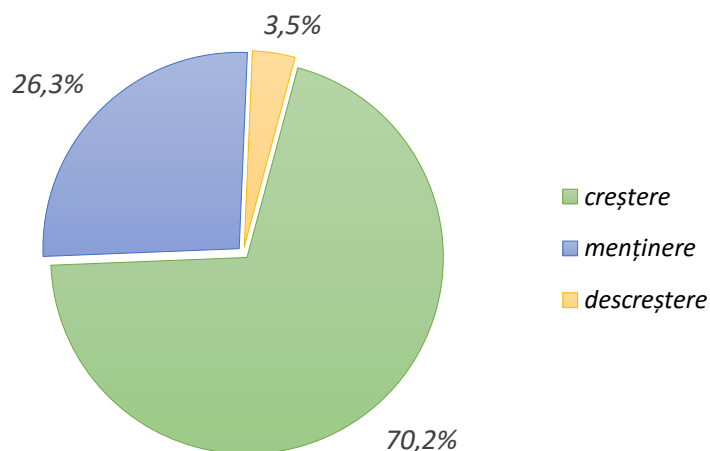
- **Întrebarea 15.** Evidențiați obiectivele urmărite de întreprinderea Dvs. la momentul actual:



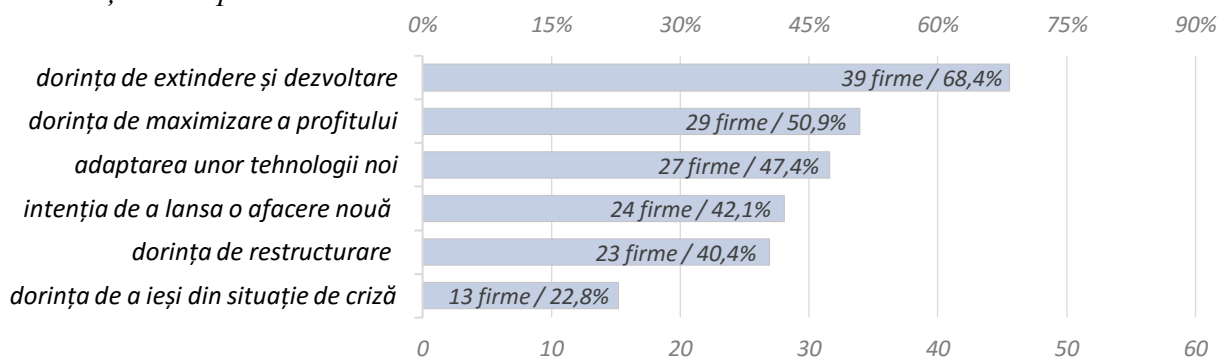
- **Întrebarea 16.** Indicați metodele de formare a prețurilor la serviciile de consultanță oferite de compania Dvs.:



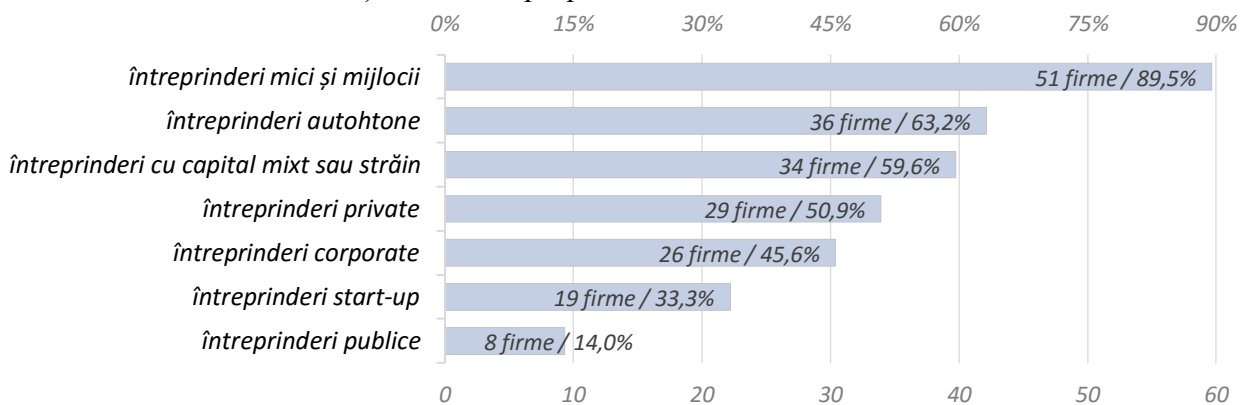
- **Întrebarea 17.** Estimați evoluția în perspectivă a prețurilor la serviciile de consultanță din cadrul pieței RM:



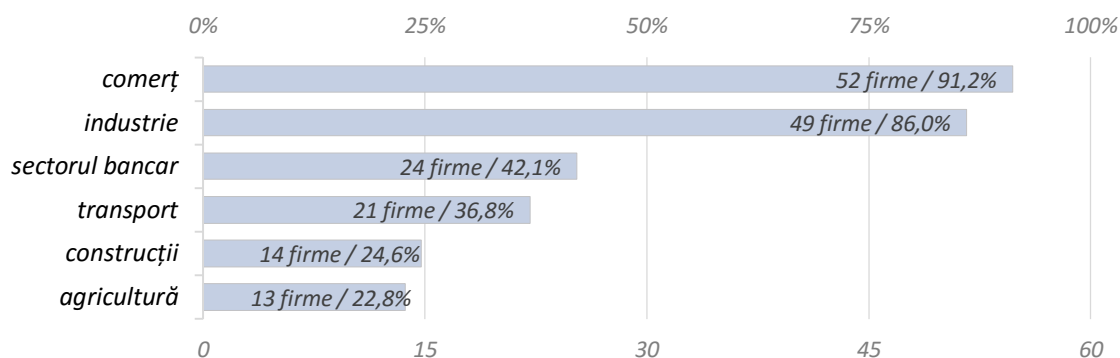
- **Întrebarea 18.** Indicați motivația principală a agenților economici ce solicită serviciile de consultanță a companiei Dvs:



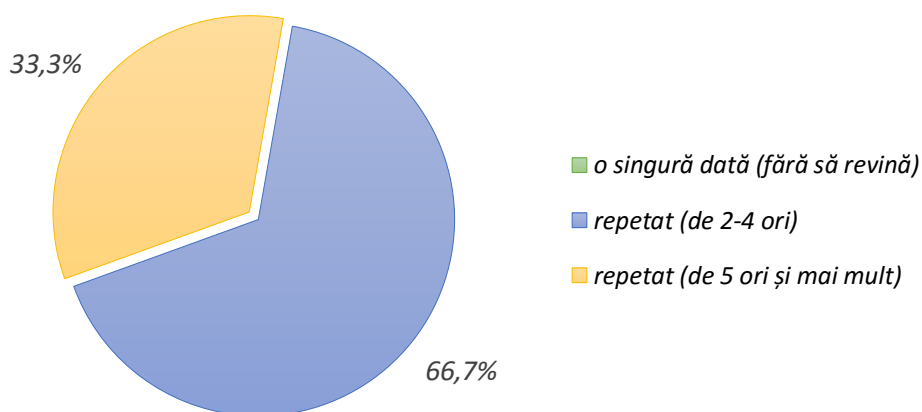
- **Întrebarea 19.** Clienții Dvs. sunt preponderent:



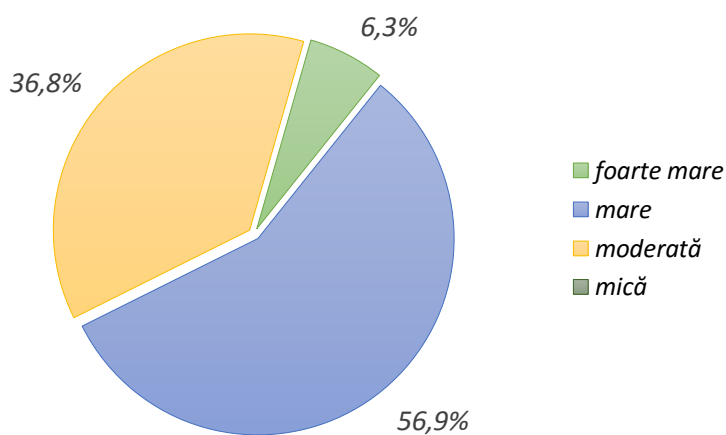
- **Întrebarea 20.** Partea covârșitoare a clienților Dvs. activează în ramurile:



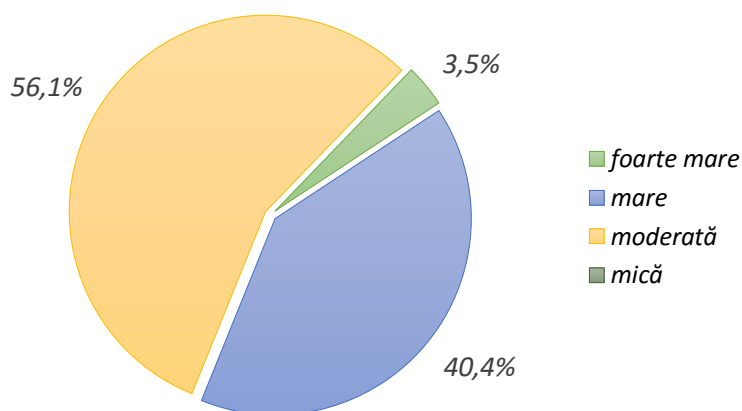
- **Întrebarea 21.** De obicei unul și același client aplică la serviciile companiei Dvs.:



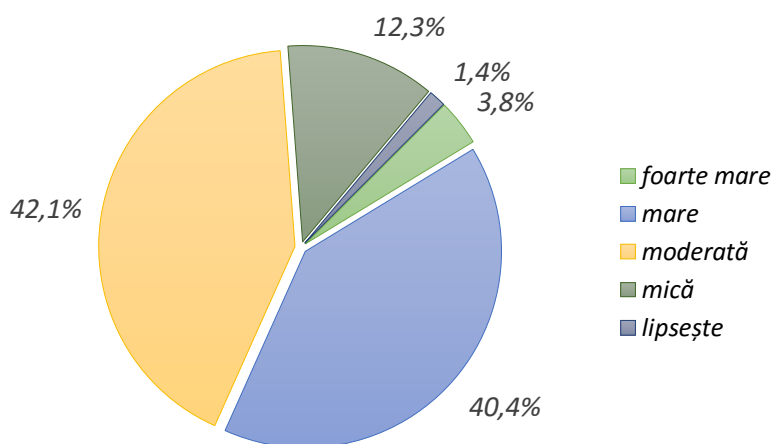
- **Întrebarea 22.** Apreciați dorința clientului de realizare a schimbărilor și implementarea lor în cadrul proiectelor de consultanță:



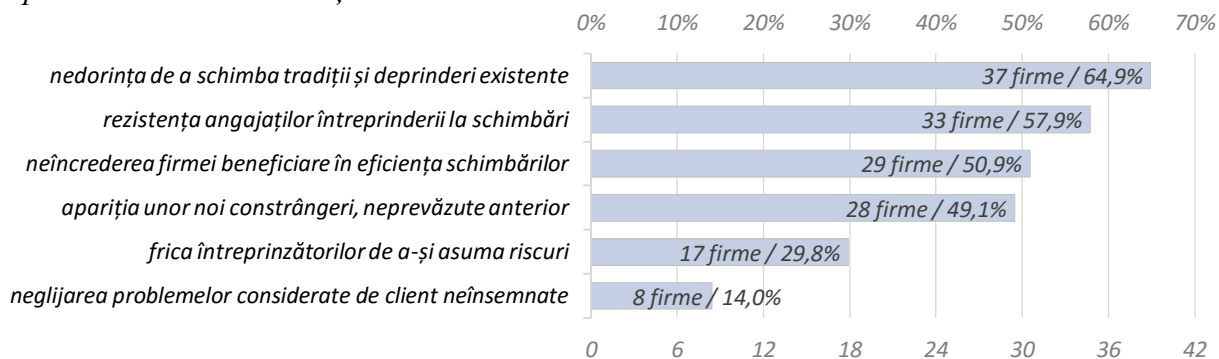
- **Întrebarea 23.** *Apreciați orientarea agenților economici spre implementarea noilor tehnologii (inovațiilor):*



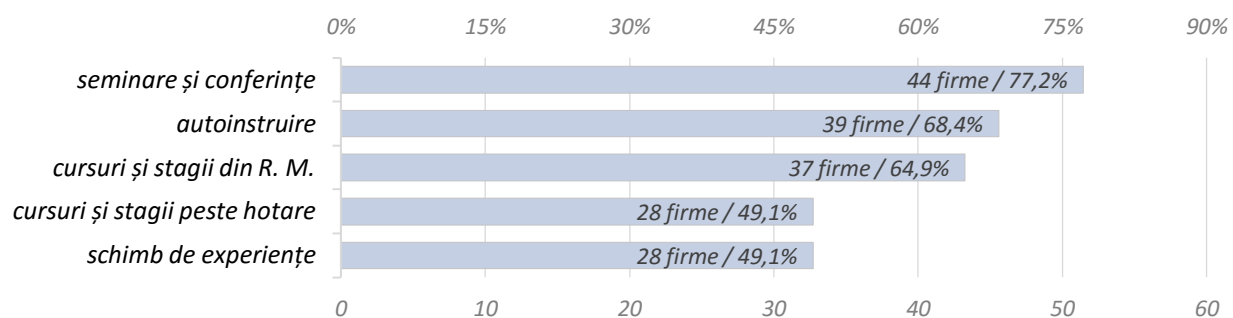
- **Întrebarea 24.** *Apreciați rezistența agenților economici la implementarea schimbărilor:*



- **Întrebarea 25.** *Specificați barierele principale de care vă ciocniți la etapa de implementare a proiectelor de consultanță:*



- Întrebarea 26. Specificați metodele de instruire și perfecționare a consultaților din cadrul companiei Dvs. pe care le aplicați:



CI/07/2489
18.12.2015

CERTIFICAT DE IMPLEMENTARE

a rezultatelor cercetării științifice realizate de dl Roman Zubco în cadrul tezei pentru obținerea titlului de doctor în științe economice: "DEZVOLTAREA ACTIVITĂȚII DE CONSULTANȚĂ ȘI OUTSOURCING INTERNAȚIONAL ÎN REPUBLICA MOLDOVA"

Prin prezentul certificat, "Mobiasbanca - Groupe Société Générale" S.A. în calitate de utilizator al serviciilor de consultanță și outsourcing confirmă faptul că autorul tezei de doctor menționate, a formulat propuneri și recomandări pertinente pentru eficientizarea activității economice a întreprinderilor prin utilizarea serviciilor de consulting și externalizare.

În condițiile accentuării concurenței de piață, valorificarea avantajelor competitive constituie un element vital pentru companiile prestatoare de servicii. În acest context, menționăm utilitatea practică a ideilor expuse de către dl Zubco Roman în lucrarea sa privitor la aplicarea schemelor de outsourcing și consultanță pentru creșterea competitivității organizației în special prin dezvoltarea relațiilor de lungă durată cu clienții și partenerii, creșterea calității serviciilor prestate și aplicarea strategiei diferențierii. Considerăm că în condițiile unui număr impunător de jucători pe piață, diferențierea reprezintă o strategie eficientă și aplicabilă inclusiv pentru sectorul bancar.

De asemenea apreciem abordările teoretice care au stat la baza tezei de doctor în științe economice la tema "Dezvoltarea activității de Consultanță și Outsourcing internațional în Republica Moldova", unele din aspectele descrise în această lucrare vor fi examinate în procesul de consolidarea a lanțului de valori competitive din cadrul "Mobiasbanca - Groupe Société Générale".

Concluzionând cele expuse, certificăm relevanța și valoarea cercetării, concluziilor și recomandărilor propuse de dl Zubco Roman pentru crearea avantajelor competitive ale organizațiilor din Republica Moldova prin aplicarea schemelor de externalizare a business-proceselor precum și utilizarea serviciilor de consultanță pentru afaceri.

Director Comercial Corporate Banking



Elena GUZUN

Filiala Nr. 9 „Centru”
Bd. Ștefan cel Mare și Sfânt 81a
MD-2012, Chișinău, Moldova
Cod MOBBMD22
Cont de corespondență 35213892
la Centrul de Decontări al BNM

Tel. +373 22 81 21 10
Fax. +373 22 27 92 67
www.mobiasbanca.md

Contactell
+373 22 25 64 56

BC „Mobiasbancă – Groupe Société Générale” SA
Capital Social: 100 000 000 MDL
Număr de înregistrare de stat - 1002600006089
Sediul Central:
bd. Ștefan cel Mare și Sfânt 81a
MD-2012, Chișinău, Moldova



*Anexa 10. Certificat de implementare
Î.C.S. "Raiffeisen Leasing" S.R.L*

CERTIFICAT

privind implementare rezultatelor cercetării științifice obținute în cadrul tezei
de doctor în științe economice la tema:

"DEZVOLTAREA ACTIVITĂȚII DE CONSULTANȚĂ ȘI OUTSOURCING INTERNAȚIONAL ÎN REPUBLICA MOLDOVA"

Î.C.S. "Raiffeisen Leasing" S.R.L. parte a grupului bancar austriac Raiffeisen, membru fondator a Asociației Companiilor de Leasing din Moldova, este prezentă pe piața de leasing a Republicii Moldova din noiembrie 2007, iar misiunea ei este contribuția activă la dezvoltarea și eficientizarea întreprinderilor autohtone prin finanțarea proiectelor de modernizare tehnologică.

Prezentul certificat atestă valoarea rezultatelor științifice obținute de către dl Roman Zubco în teza de doctor "Dezvoltarea activității de Consultanță și Outsourcing Internațional în Republica Moldova", acestea prezentând un interes practic în procesul de selectare și evaluare a companiilor-partenerare Raiffeisen Leasing, contractate în vederea obținerii suportului de la companiile de consultanță managerială precum și externalizării unor business-proceselor interne.

Confirmăm expres relevanța cu domeniul practic a ideilor expuse de dl Roman Zubco privitor la formarea capitalului intelectual al întreprinderii prin atragerea consultanților externi pentru instruirea și/sau perfecționarea calităților profesionale a angajaților companiei, procedeu aplicat de către Raiffeisen Leasing, deoarece în opinia noastră, capitalul uman reprezintă sursa principală pentru dezvoltarea avantajelor competitive ale firmei.

Recomandările autorului privitor la externalizarea business-proceselor, sunt argumentate și convingătoare. Deși recurgerea la servicii de outsourcing în cadrul Raiffeisen Leasing vizează doar procesele auxiliare activității de finanțare, totuși, sugestiile ce țin de impactul externalizării

Î.C.S. Raiffeisen Leasing S.R.L. • str. Alexandru cel Bun 51 • Chișinău • MD-2012 • Republica Moldova • Telefon: + (373 22) 27 93 31, • Fax: + (373 22) 22 83 81 • E-mail: office@raiffeisen-leasing.md • Web: www.raiffeisen-leasing.md • Numărul de identificare de stat - codul fiscal (IDNO): 1007600051268 • Înregistrată la 07.11.2007 în Registrul de stat al întreprinderilor și organizațiilor • Certificat de Înregistrare MD 0073681

business-proceselor asupra creșterii calității serviciilor prestate vor fi analizate, și după caz, vor fi valorificate în dependență de costurile implementării proiectelor și impactul lor asupra activității de bază a Î.C.S. Raiffeisen Leasing S.R.L..

În concluzie, dorim să menționăm că aplicarea teoretică și practică a tezei elaborate de dl Roman Zubco, are un caracter actual și oportun mediului de afaceri din Republica Moldova, relevant nu doar companiilor din domeniul consultingului și outsourcingului dar și beneficiarilor acestor tipuri de servicii precum este Raiffeisen Leasing S.R.L., fapt ce ne face să apreciem această lucrare ca fiind una utilă și recomandabilă pentru sporirea competitivității companiilor orientate spre modernizare, dezvoltare și creștere.

Director General

Director Risc



Cornelia Cozlovschi

Elena Usova

Nr. 057 din 17 decembrie 2015



Anexa II. Certificat de implementare
Î.C.S. "INFODEBIT" S.R.L.

CERTIFICAT

de implementare a rezultatelor cercetării științifice cu subiectul:
"Dezvoltarea Activității de Consultanță și Outsourcing Internațional în Republica Moldova",
realizată de către dl Roman Zubco, candidat la titlul de doctor în științe economice.

INFODEBIT S.R.L. este o companie cu capital străin, parte a Grupului Julianus Inkasso, gestionara Registrului Negativ al Debitorilor Activi, prima de acest gen în Republica Moldova, specializată în colectarea și difuzarea informației despre restanțierii contractuali, asigurând un proces de light collection (recuperarea ușoară a datoriilor) și disciplinarea consumatorilor și/sau partenerilor curenți sau potențiali.

În viziunea noastră, lucrarea științifică elaborată de dl Roman Zubco în cadrul cercetării pieței serviciilor de consultanță și outsourcing din Republica Moldova prezintă interes atât pentru companiile antrenate direct în sectoarele investigate cât și pentru utilizatorii acestor servicii.

Ținem să menționăm că tehnicile și strategiile propuse de autor pentru externalizarea business-proceselor sunt eficiente și argumentate din punct de vedere a reducerii costurilor. În această ordine de idei, dorim să menționăm că prin externalizarea colectării creanțelor pe cale amiabilă, compania INFODEBIT S.R.L. a recuperat mai mult de 20 % din creanțele clienților noștri, fără efort, costuri de colectare și procese de judecată din parte lor, fapt pentru care au economisit resurse importante bănești și logistice.

Un deosebit interes din teză îl constituie capitolul dedicat formării avantajelor concurențiale în activitatea de consulting. Considerăm că principiile descrise în acest compartiment sunt universale și aplicabile activității noastre, prin urmare, acestea vor fi luate în considerație în procesul programului de modernizare a serviciilor prestate de INFODEBIT S.R.L..

Rezumând textul de mai sus, atestăm expres faptul că teza de doctor: "Dezvoltarea Activității de Consultanță și Outsourcing Internațional în Republica Moldova", elaborată de dl Roman Zubco prezintă utilitate practică și teoretică pentru eficientizarea activității economice a întreprinderilor din Republica Moldova.



Mocanu Alexandru
Director Comercial

INFODEBIT SRL, 1014600016225

Operator de date personale nr. 0000179

Adresa: mun. Chișinău, str. Hîncești 138/1, MD 2070

Tel. +373 22 82-97-27 Fax: +373 22 85-37-65

Web: <https://www.infodebit.md> Facebook: <https://www.facebook.com/InfodebitMoldova>

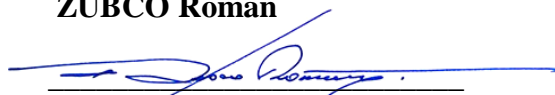


DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII

Subsemnatul, ZUBCO Roman 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.

Data: 12 mai 2016

ZUBCO Roman



(semnătura)

INFORMAȚII PERSONALE



nume și prenume: ZUBCO Roman
data nașterii: 2 decembrie 1982
starea civilă: căsătorit
adresă: mun. Chișinău, str. Alba-Iulia 194/3, ap. 50
telefon: (+373) 691 24 975
e-mail: zubco@ymail.com

CURRICULUM VITAE

OBIECTIV PROFESIONAL



orientat spre constituirea carierei în domeniul financiar într-un mediu de lucru competitiv

EXPERIENȚĂ PROFESIONALĂ



- perioada:* 12/2014 – 11/2015
funcția ocupată: Șef Secție, Secția Finanțare Specializată și Trade Finance
angajator: **B.C. Mobiasbanca - Groupe Société Générale S.A.**
responsabilități:
- gestiunea tranzacțiilor de leasing și comerț exterior;
 - monitorizarea portofoliului de leasing și trade finance.
- perioada:* 03/2014 – 12/2014
funcția ocupată: Șef Secție, Secția Finanțare Specializată
angajator: **B.C. Mobiasbanca - Groupe Société Générale S.A.**
realizări:
- elaborarea, formalizarea, implementarea și sistematizarea procedurii de finanțare în sistem de leasing financiar;
 - lansarea și dezvoltarea produsului Mobias Leasing;
- perioada:* 10/2012 – 03/2014
funcția ocupată: Analist financiar, Departamentul Risc
angajator: **I.C.S. Raiffeisen Leasing S.R.L.**
responsabilități:
- analiza rezultatelor financiare a clienților potențiali, în vederea estimării performanței financiare și a capacității de rambursare a împrumuturilor acordate;
 - colectarea și examinarea informațiilor aferente dosarelor de leasing, pentru identificarea și evaluarea riscurilor de finanțare;
 - managementul activelor (*evaluarea, monitorizarea și inspecția periodică a activelor finanțate*).
- perioada:* 03/2012 – 10/2012
funcția ocupată: Manager superior, Departamentul Operațiuni
angajator: **I.C.S. Raiffeisen Leasing S.R.L.**
responsabilități:
- consultarea clienților potențiali privitor la produsele companiei și posibilităților de finanțare în sistem de leasing;
 - gestiunea contractelor de finanțare dealeri (monitorizarea soldurilor, scadențelor precum și a gradului de acoperire cu gaj; calculul și facturarea dobânzii la valoarea finanțată);
 - planificarea, analiza și controlul activității de colectare debite;

perioada: 07/2010 – 03/2012
funcția ocupată: Manager, Departamentul Operațiuni
angajator: **I.C.S. Raiffeisen Leasing S.R.L.**
responsabilități:
- negocierea și redactarea contractelor de vânzare-cumpărare;
- acordarea de consultanță clienților în orice problemă legată de clauzele stipulate în contractele de leasing.

perioada: 03/2010 – 07/2010
funcția ocupată: Consultant, Direcția Transport Terestru
angajator: **Ministerul Transporturilor și Infrastructurii Drumurilor**
realizări:
- implementarea Regulamentului transportului feroviar de mărfuri și pasageri din R.M..

EDUCAȚIE ȘI FORMARE



perioada: 2008 – 2011
diploma obținută: doctorand
instituția: A.S.E.M., Catedra Economie Mondială și Relații Economice Internaționale

perioada: 2006 – 2007
diploma obținută: Master în economie, specializarea Administrarea Afacerilor
instituția: A.S.E.M., Catedra Administrarea Afacerilor

perioada: 2001 – 2006
diploma obținută: Licențiat, mențiune francofonă, specializarea economist
instituția: A.S.E.M., Catedra Economie Mondială și Relații Economice Internaționale

perioada: 2002 – 2003
diploma obținută: stagiu în Administrare Economică și Socială.
instituția: Universitatea Lille II, Franța.

perioada: 1998 – 2001
diploma obținută: BAC, mențiune francofonă
instituția: liceul teoretic român-francez "Gh. Asachi", Chișinău

COMPETENȚE ȘI APTITUDINI



cunoștințe lingvistice: română / rusă (bilingv), franceză (avansat, C1), engleză (intermediar, B1)

IT și software: 1C, MS Office (Excel, Word, Power Point), Internet, noțiuni de redactare grafică

permis de conducere: B, stagiu 15 ani

calități personale: capacități analitice și de sistematizare, experiență în depășirea constrângerilor de diferită natură, dinamic

deplasări eventuale: disponibil pentru deplasări



în reviste științifice:

1. ZUBCO, R. Rolul serviciilor de consultanță și outsourcing în formarea capitalului intelectual al întreprinderii. *Economica*. 2015, Nr 4 (94), p 40-46, (0,41 c.a.). ISSN 1810-9136.
2. ZUBCO, R. Managementul riscurilor în cadrul contractelor de outsourcing. *Studia Universitatis Moldaviae*. 2015, Nr. 7 (87), p 135-138, (0,46 c.a.). ISSN 1857-2073.
3. ZUBCO, R.; LOBANOV, N. Dinamica pieței serviciilor de consultanță din Republica Moldova și reflectarea principalelor tendințe a ei. *Economica*. 2011, Nr. 2 (76), 21-26, (0,31 c.a.). ISSN 1810-9136.
4. ZUBCO, R.; LOBANOV, N. Engineeringul - procedeu de inovare tehnologică a industriei Republicii Moldova. *Economica*. 2010, Nr. 3 (73), 100-108, (0,57 c.a.). ISSN 1810-9136.
5. ZUBCO, R. Piața Internațională a serviciilor de consultanță în afaceri - realități și perspective. *Economica*. 2009, Nr. 5 (69), 75-80, (0,25 c.a.). ISSN 1810-9136.

la conferințe științifice
internaționale:

6. ZUBCO, R. Unele aspecte în evoluția activității de consulting din Republica Moldova. În: *Simpozionul Științific al Tinerilor Cercetători*. conf. șt. intern., Chișinău, 14-15 apr. 2011. Chișinău, 2011, p 170-173, (0,25 c.a.). ISBN 978-9975-75-577-1.
7. ZUBCO, R.; LOBANOV, N. Development aspects of engineering and reengineering activity in the Republic of Moldova. În: *Institutions and economic performance*. conf. șt. intern., Iași, 18-19 iun., 2010. Iași, 2010, p 611-617, (0,48 c.a.). ISBN 978-973-703-549-3.
8. ZUBCO, R. Activitatea de consulting-engineering ca factor prioritar în asigurarea competitivității în Republica Moldova. În: *Simpozionul International al Tinerilor Cercetători*. conf. șt. intern., Chișinău, 28-29 apr. 2010. Chișinău, 2010, p 211-214, (0,32 c.a.). ISBN 978-9975-75-543-6.
9. ZUBCO, R. Reengineeringul - prioritate strategică a restructurării economice în Republica Moldova, În: *Simpozionul International al Tinerilor Cercetători*. conf. șt. intern., Chișinău, 10-11 apr. 2009, vol. I. Chișinău, 2009, p 134-139, (0,33 c.a.). ISBN 978-9975-75-472-9.

- volum total al publicațiilor constituie 3,38 colii de autor



data actualizării CV-ului: 11.01.2016