

Finantare.ro

portalul surselor de finantare

“Managementul firmelor de consultanță”

Cuprins

Capitolul I. Consultanța și importanța sa în afaceri	6
1.1. Conceptul de consultanță.....	6
1.2. Natura și scopul consultanței.....	6
1.3. Certificări în consultanța în management.....	8
Capitolul II. Piața de consultanță în România	10
2.1. Evoluția pieței de consultanță în România.....	10
2.2. Domeniile consultanței.....	11
2.3. Rolul consultantului.....	13
2.4. AMCOR - Asociația consultanților în management din România.....	16
Capitolul III. Managementul firmelor de consultanță	18
3.1. Organizarea misiunii de consultanță.....	18
3.2. Etica în consultanță.....	20
3.3. Sisteme de onorarii în consultanță.....	22
Capitolul IV. Particularități ale pieței de consultanță în management din România	25
4.1. Scopul și obiectivele cercetării.....	25
4.2. Metodologia cercetării.....	26
4.3. Rezultatele cercetării și interpretarea acestora.....	27
Concluzii și recomandări	40
Bibliografie	45

Capitolul I

Consultanța și importanța sa în afaceri

1.1. Conceptul de consultanță

În perioada 1996-2004, FEACO, Federația Europeană a Asociațiilor de Consultanță în Management, definea consultanța în management ca fiind: “Oferirea de consiliere și asistență independentă în probleme de management. În mod tipic consultanța în management include identificarea și investigarea problemelor și/sau oportunităților, recomandarea de acțiuni corespunzătoare și asistență la implementarea acestor recomandări.”

Începând cu 2004, FEACO definește profesia astfel: “Valoarea adăugată este *raison d’être* al activității de consultanță. Consultanța își propune să optimizeze resursele organizațiilor din sectorul public și privat; în același timp să le îmbunătățească eficiența proceselor, trainingul, selecția și integrarea resurselor umane și tehnologice, în conformitate cu nevoile specifice ale business-ului respective.”¹

Termenul organizație de consultanță se aplică la orice fel de tip de unitate organizațională a cărei funcțiune este să ofere servicii de consultanță. Acest termen este adesea înlocuit cu termenii unitate de consultanță sau firmă de consultanță. Munca efectuată de un anumit consultant pentru un anumit client se numește în mod normal misiune de consultanță (proiect, lucrare, angajament).

1.2. Natura și scopul consultanței

Consultanța în management este tratată, în primul rând, ca o metodă pentru îmbunătățirea practicilor de management. Această metodă poate fi folosită de o firmă particulară independentă, o unitate internă de consultanță (sau ceva similar) dintr-o organizație particulară sau publică, un institut de perfecționare în management, de productivitate sau de perfecționare a întreprinderilor mici, sau de o persoană (de ex. Un practician care să facă consultanță sau un profesor universitar). Chiar și un manager poate acționa în calitate de consultant dacă oferă sfaturi colegilor sau subordonaților lui.

În același timp consultanța în management se perfecționează ca profesiune. Un număr din ce în ce mai mare și organizații fac din consultanță ocupația lor permanentă, căutând să obțină standarde profesionale în calitatea sfaturilor oferite, în metodele de intervenție și în

¹ AMCOR (2010), Studiul “*Etică, bune practici și sisteme de asigurare a profesionalismului în consultanță*”, p. 3

principiile etice. Chiar și cei care se ocupă de consultanță fără a fi membri permanenți ai acestei profesii se pot conforma standardelor și principiilor profesiei și trebuie ajutați să facă acest lucru.²

Piața de consultanță a înregistrat o creștere spectaculoasă în ultimii ani. Acest lucru se datorează în parte reutilității numărului de angajați din organizații. Astfel, organizațiile nu mai dispun de capacitatea sau dorința de a întreprinde proiecte care, în urmă cu câțiva ani, ar fi fost realizate cu resurse proprii.

O calitate importantă a consultanților este capacitatea lor de a aduce un val de prosperitate în cadrul unei organizații.

O firmă, chiar și una compusă dintr-o singură persoană, este un organism foarte complicat, asemănător corpului omenesc. Atunci când apare vreo disfuncție aceasta se poate repara urmând un tratament. Similar și într-o firmă pot apărea multe tipuri de probleme: multe companii sunt destul de sănătoase deși un pic de exercițiu fizic și o schimbare de regim alimentar le-ar face mai puternice.

Consultantul în management a fost adesea comparat cu un doctor al companiilor. Un medic trebuie să cunoască anatomia, fiziologia și funcționarea principalelor sisteme ale corpului uman. Un consultant trebuie să cunoască complexitatea unei companii.

Motivele pentru care companiile recurg la serviciile unui consultant sunt, în general, următoarele:³

- Compania nu dispune de specialiști necesari realizării unui anumit proiect;
- Au nevoie temporar de acest specialist;
- Consultantul are acces la tehnologia inaccesibilă altfel companiei;
- Consultantul dorește o părere nouă sau independentă.

Consultanții aduc un plus de valoare prin însăși misiunea lor:

- Ei observă ce trebuie făcut;
- Stiu cum să facă acest lucru;
- Fac ceea ce este de făcut.

² Milan, K. (2002), "Management Consulting: a guide to the profession", Fourth Edition, International Labour Office, Geneva, p. 26

³ Markham, C. (2005), *Cum să fii propriul tău consultant în management*, Ed. Rentrop & Straton, București, pp. 20-21

Piața serviciilor de consultanță este în schimbare. Până nu demult, clienții obișnuiau să apeleze la consultanți în special pentru proiecte de cercetare și nu s-ar fi gândit să se folosească de serviciile lor într-un context cvasi-intern, în calitate de consilieri manageriali. Între timp, în multe organizații, procesele de transformare s-au accelerat, iar clienții au început să se îndoiască tot mai mult de valoarea proiectelor de consultanță tradiționale.⁴

Definirea serviciului de consultanță se poate realiza în patru modalități distincte:

- După domeniile de intervenție și de competență ale firmei de consultanță (marketing, finanțe, producție, management);
- După problemele rezolvate pentru clienți (economisirea energiei, fuziuni și achiziții, reengineering, managementul schimbărilor, raționalizarea fluxurilor);
- După tehnicile și metodele de consultanță specifice utilizate (instrumente, concepte, metode standard);
- După metodologia de consultanță și procedurile aplicate în relația cu clienții.⁵

1.3. Certificări în consultanța în management

Singura certificare internațională specifică profesiei de consultant și trainer în management este CMC, Certified Management Consultant. Procedura de certificare este organizată de ICMCI, International Council of Management Consulting Institutes, și este utilizată în peste 45 de țări, inclusiv cele mai mari piețe de consultanță în management: USA, UK, Germania, China, Japonia, Canada, etc. În România procedura CMC poate fi derulată în cadrul AMCOR, Asociația Consultanților în Management din România.

Cerințe pentru certificare:

- Experiență minim 3 ani în consultanță în management;
- Educație: diplomă recunoscută național sau calificare profesională specifică recunoscută, sau 5 ani suplimentari de experiență în consultanță;
- Activitate în consultanță: 1200 de ore pe an de activitate dovedită în consultanță în management, timp de 3 ani pe parcursul ultimilor 5 ani. Dovedirea activității în prezent în consultanță;
- Independență: consultant, partener sau proprietar al unei organizații independente de consultanță.

⁴ Pinder, M., McAdam, S. (1997), *Consultanță în afaceri*, Ed. Teora, București, p. 24

⁵ Mitruțiu, M. (2007), "Mixul de marketing în serviciile de consultanță", Timișoara, p. 14

Procesul de certificare:

- Aplicația formală, cu indicarea respectării criteriilor de certificare și prezentarea tuturor elementelor cerute;
- Examinarea scrisă și/sau interviu structurat pentru a verifica nivelul de cunoaștere a codului etic și al corpului uman de cunoștințe (*common body of knowledge*);
- Tutori: un tutore CMC va recomanda în scris candidatul la CMC, va conduce și sprijini procesul de certificare al candidatului;
- Referințe: descrieri scrise a 3 misiuni de consultanță și 3 referințe scrise de la clienți, referințe ce vor fi verificate în scris de către comisia de certificare.

Un CMC este un consultant în management care îndeplinește competențele cheie stabilite mai jos.

Cele 3 tipuri de competențe sunt:

1. Valori și aptitudini comportamentale;
2. Competențe tehnice, de consultanță și de specialitate;
3. Înțelegerea afacerii.⁶

⁶ AMCOR (2010), Studiul "*Etică, bune practici și sisteme de asigurare a profesionalismului în consultanță*", p. 11

Piața de consultanță în România

2.1. Evoluția pieței de consultanță în România

În România istoria consultanței începe undeva în deceniul 8 al secolului trecut. În acea perioadă, printr-un proiect UNIDO (*United Nation International Development Organisation*) se pun bazele Centrului pentru Perfecționare a Cadrelor, CEPECA. Acesta devine în scurt timp prima organizație dedicată proiectelor de consultanță și training în management, cu un focus pe formarea în management.

Primele serii de cursuri și proiecte se derulează cu lectori străini, ele asigurând un transfer de know-how occidental unic pentru acea perioadă. În ultimii ani ai epocii comuniste CEPECA este subordonat Academiei Ștefan Gheorghiu, fiind excesiv politizat. După revoluție CEPECA se transformă în IROMA, Institutul Român de Management, fiind aduși specialiști noi și fiind reorganizate activitățile. Totuși, Institutul își pierde încet-încet piața și personalul, sucombând undeva în jurul anului 2000. Imediat după revoluție numeroase firme de consultanță și training românești private apar pe piața liberă.

Profesia de consultant în management este o profesie relativ nouă în România, cel puțin în accepțiunea dată de economia de piață, bazată pe principii precum eficiență economică, independență, obiectivitate, asumarea unei conduite profesionale și a unui cod etic.

Pionieratul în consultanța în management a trecut se pare, în toate mediile culturale, zonele geografice și țările printr-o perioadă inițială de tatonări, în care tentația pentru o nouă profesie a atras mulți specialiști din care, pe baza rezultatelor obținute în acțiunile practice de consultanță în management, s-au selectat treptat profesioniștii adevărați. Un astfel de proces este deja în derulare și în țara noastră - paradoxal - oferta pare, la prima vedere, mai mare decât cererea, datorită instabilității echipelor manageriale și culturii lor modeste privind economia de piață. Această cerere inconstantă și relativ redusă de servicii de consultanță în management este generată însă și de profesionalismul încă neconsacrat al celor care oferă servicii de consulting în România.⁷

În România sunt numeroase firme care oferă servicii ce pot fi încadrate în rândul serviciilor de consultanță în management. O evidență exactă a acestor firme este greu de obținut, dar există unele surse de informații ce pot oferi o imagine de ansamblu asupra acestui domeniu. Astfel, raportul pentru perioada 2007-2008 al Federației Europene a Asociațiilor de Consultanță în Management menționează existența a aproximativ 7.000 de consultanți în

⁷ AMCOR (2010), Studiul "*Etică, bune practici și sisteme de asigurare a profesionalismului în consultanță*", p. 3

management în România (FEACO, 2008, pag. 27). De asemenea, în studiul privind Piața de Consultanță din România 2008-2009, realizat de Asociația Consultanților în Management din România se apreciază că în prezent există peste 1.000 de firme de consultanță în management.⁸

O recunoaștere oficială a utilității profesiei, un statut și un cod deontologic al condițiilor de practicare a meseriei ar fi de natură să încurajeze profesionalismul în practicarea consultanței în management.

Respectarea intereselor beneficiarului reprezintă un element deontologic de bază în practicarea profesiei de consultant și, pe această linie, o reglementare privind obligațiile consultantului față de beneficiar este, de asemenea, necesară pentru protecția clientului.

De altfel, în toate țările dezvoltate și aproape în toate țările în care se practică consultanța în management, există asociații profesionale ale consultanților care promovează profesia și sprijină noii consultanți să se lanseze. Din această experiență derivă și necesitatea ca, în țara noastră, să existe pe lângă AMCOR un organism de sprijin al consultanților - juniori (tineri sau începători) pe piața consultanței. Desigur, un sistem de atestare și recunoaștere profesională, ar putea fi avut în vedere mai ales pentru a contracara tendințele de amatorism și tendința de a face "aranjamente" nelocale cu clienții, care pot plăti servicii simbolice, sau foarte puțin utile întreprinderii. Asociația ar trebui să asigure pe parcurs și un colegiu de disciplină, care să analizeze profesional cazurile de abateri deontologice de la principiile și regulile codului de comportament al consultanților în management.

2.2. Domenii de consultanță

În conformitate cu noua segmentare a Federației Europene a Asociațiilor de Consultanță, FEACO, conținută în Raportul FEACO survey 2006-2007, publicat în Octombrie 2007, domeniile consultanței în management sunt:

1. Consultanță

Serviciile de consultanță asistă organizațiile publice și private pentru a-și analiza și redefini strategiile, în a-și îmbunătăți eficiența operațiunilor și a-și optimiza resursele umane și tehnologice.

Consultanța este compusă din:

⁸ Ciomara, T. (2009), "Considerații cu privire la existența unui dezechilibru geografic între oferta și cererea de servicii de consultanță în management în România", Centrul de Cercetări Financiare și Monetare "Victor Slavescu" - Academia Română

1a. *Business Consulting (BC)* ce include:

- Consultanță strategică, care urmărește îmbunătățirea pe termen lung a firmei: planificarea strategică, fuziuni și achiziții, vânzări, marketing, comunicare, consultanță financiară, strategii de resurse umane;
- Managementul operațiunilor, care urmărește integrarea de soluții de afaceri prin Business Process Re-engineering (BPR), sisteme de managementul relațiilor cu clienții (CRM), restructurare / reducerea costurilor, managementul achizițiilor și al furnizorilor;
- Project Management;
- Managementul Schimbării, servicii de consultanță care, conexe unor altor servicii de consultanță, asistă organizația la gestionarea efectelor pe care schimbarea le are asupra resurselor umane din organizația respectivă;
- Consultanță în Resurse Umane: Servicii de consultanță care urmăresc îmbunătățirea elementului „uman” al organizației prin: măsurarea și gestionarea performanței, organizarea de sisteme de beneficii, compensări și pensionare, strategii de resurse umane și de marketing, dezvoltarea talentelor, coaching pentru management.

1b. *Consultanță în Tehnologia Informației* - asistă organizațiile în a-și evalua propriile strategii IT în vederea alinierii tehnologiilor cu procesul de business. Aceste servicii includ planificare și concepție strategică, operare și implementare.

2. Dezvoltare și Integrare

2a. *Dezvoltarea de aplicații (exclusiv software)*

- Crearea de noi funcționalități prin dezvoltarea proceselor. În mod uzual aceste dezvoltări integrează sau unifică procese ale afacerii, interne sau externe și pot implica conversia unor aplicații pentru a fi utilizate pe platforme sau concepții diferite;
- Proiectarea de servicii ce integrează aplicații ce au fost create în cadrul a diferite aplicații sau infrastructuri IT existente (dezvoltarea și integrarea sistemelor).⁹

2b. *Instalarea și integrarea de aplicații*

⁹ AMCOR (2010), Studiul "*Etică, bune practici și sisteme de asigurare a profesionalismului în consultanță*", p. 8

- Implementarea de noi aplicații sau infrastructuri, ce pot presupune instalarea de hardware și/sau software, configurarea și adaptarea lor, testarea inter-operabilității lor; servicii ce integrează aplicații sau infrastructuri IT existente și managementul entităților respective.

3. Outsourcing (Externalizare)

Aceasta, constă în 3 tipuri de activități:

3a. Servicii de management IT; printre acestea se numără serviciile pentru operaționalizarea infrastructurii (operarea de sisteme, administrarea și securitatea sistemelor, urmărirea eficienței costurilor, gestionarea configurărilor, managementul tehnologiilor, etc), managementul aplicațiilor și managementul serviciilor de tip help-desk;

3b. Servicii de Management Aplicat (Applied Management Services, AMS); acestea privesc externalizarea dezvoltării și implementării de servicii-suport pentru hardware, aplicații, CRM și infrastructura de afaceri (unelte pentru dezvoltarea de aplicații și middleware, software pentru managementul informației, pentru stocarea informației, pentru sisteme și rețele);

3c. Externalizarea proceselor de afaceri (Business Process Outsourcing). Aceste servicii presupun externalizarea completă a unui proces al afacerii respective.

4. Alte servicii de consultanță

Conțin o varietate largă de servicii complementare celor 3 categorii descrise mai sus, ca de exemplu: training, studii diverse, outplacement, recrutare și selecție.¹⁰

2.3. Rolul consultantului

Consultantul poate funcționa ca specialist sau expert. În cadrul acestui rol, el trebuie să fie mai informat decât clientul său, calitatea de expert presupunând un câmp de specializare foarte îngust. Un exemplu elocvent în care consultantul poate căpăta rol de expert este implementarea sistemelor de tip ERP sau CRM la nivelul întregii organizații. Consultantul discută în acest caz cu clientul și trebuie să înțeleagă întreaga activitate a acestuia, propunând o soluție unică, adaptată nevoilor clientului. După ce clientul analizează

¹⁰ AMCOR (2010), Studiul "Etică, bune practici și sisteme de asigurare a profesionalismului în consultanță", p. 8

și acceptă soluția propusă de consultant, pe parcursul implementării, rolul acestuia este de a îndeplini toți pașii necesari impuși de consultant.

De asemenea, consultantul poate îndeplini și calitatea de consilier sau sfătuitor în procesul de elaborare a deciziei de management. Consultantul devine astfel o „mână dreaptă” a clientului, implementând deciziile acestuia. Răspunderea pentru deciziile luate revine în întregime clientului. Practic, consultantul implementează soluția aleasă de client, aplicând cunoștințele și experiența sa în domeniul respective.

Cel mai des întâlnit rol al unui consultant este acela de personal auxiliar. Acest rol nu îl împiedică să exercite niciunul dintre rolurile mai sus-menționate, dar necesită o atenție complet diferită, menirea sa fiind, în fapt, aceea de a suplini rolurile pentru care organizațiile nu au suficiente resurse în interiorul lor.

Consultantul extern se dovedește extrem de util în cazul problemelor neobișnuite, prea puțin familiare sau a căror repetabilitate este improbabilă, ori atunci când problema este insuficient definită sau atinge aspecte sensibile din punct de vedere al vreunei politici organizaționale, însă decizia este de importanță extremă. Definirea corectă a problemei este un test major de abilitate profesională. Consultantul extern trebuie să definească în mod frecvent problemele de o manieră superioară aceleia în care o face personalul intern al organizației. Acest lucru este posibil datorită unei perspective diferite, neutre, din care consultantul abordează problema prin comparație cu personalul organizației.¹¹

Tipologia consultantilor¹²

Aventurierii intelectuali:

- Categoria cea mai intelectuală
- Găsirea de răspunsuri corecte la probleme complexe
- Studii prospective
- Colaborare cu personalul din cercetare, planificare
- Ideali pentru întreprinderea care dorește cele mai noi elemente într-un domeniu tehnic dat

¹¹ Romascanu, M. (2010), “Consultanța organizațională, atribut al performanței în afaceri”, Revista *Business Adviser*, accesat la data de 3 mai 2010 la adresa: http://www.business-adviser.ro/analize_consultanta_organizationala.html

¹² Szuder, A. (2008), “Managementul unei afaceri de consultanță”, Universitatea Politehnica, București, pp. 60-64

Navigatorii strategici:

- Specialiști în planificarea pe termen lung
- Rolul lor este de-a identifica alternative strategice pentru întreprindere
- Abordare - colectarea de date cantitative+evaluarea lor=crearea unui model economic pentru a ajuta clientul în deciziile strategice
- Consultant adaptat pentru o analiză în amonte (analiză și poziționare concurențială)

Doctorii în management:

- Se concentrează asupra anatomiei și sistemului de fluxuri din întreprindere
- Recrutează MBA experimentați
- Abordare: analiza complexă a problemei. Intervenția lor clarifică pe rând situațiile problematice una după alta, se angajează în punerea în practică a soluțiilor găsite
- Este adaptat pentru rezolvarea problemelor organizaționale complexe

Arhitecții de sistem:

- Tehnicienii în consultanță de management
- Sunt orientați către sisteme: sistemele de infomatice, sistemul contabil...
- Utilizează consultanți cu competențe tehnice specializate
- Abordare: a aduce un răspuns precis la o întrebare tehnică
- Specializați în conceperea și implementarea de sisteme

Copiloți prietenoși:

- În general sunt foști conducători de întreprinderi care au evoluat către consultanță
- Dezvoltarea de legături strânse cu clienții
- Valorizarea experienței lor profesionale pe lângă directorii de întreprinderi într-un cadru liberal.¹³

¹³ Szuder, A. (2008), "Managementul unei afaceri de consultanță", Universitatea Politehnica, București, pp. 60-64

2.4. AMCOR - Asociația consultanților în management din România

Asociația Consultanților în Management din România este o organizație profesională, neguvernamentală, independent, nepatrimonială, non-profit, cu personalitate juridică, constituită în anul 1990, pe termen nelimitat. AMCOR este membru în structurile europene și globale ale profesiei, și anume FEACO Brussels, Federația Europeană a Asociațiilor de Consultanță în Management și în IMCI, Consiliul Internațional al Institutelor de Consultanță în Management. Pe plan local, AMCOR este membru în Uniunea Profesiilor Liberale din România, UPLR.

AMCOR este singurul organism din România autorizat să acorde titlul de CMC, Certified Management Consultant. La sfârșitul anului 2009 erau 28 de consultanți certificați CMC în România. Titlul de CMC are o valabilitate de 3 ani. Tot la sfârșitul anului 2009, AMCOR avea 87 de firme de consultanță membre.

AMCOR a obținut recunoașterea de către Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale a profesiei de consultant în management și IT. AMCOR a reușit înscrierea în codul CAEN a codului 7022, Consultanță pentru Afaceri și Management. AMCOR este membru în Consiliul de Conducere al FEACO. AMCOR a realizat primul studiu al pieței românești de consultanță în management. AMCOR a realizat primul studiu cu privire la onorarii și sisteme de onorarii în consultanță pentru piața din România.¹⁴

Atractivitatea domeniului consultanței în management și lipsa barierelor de intrare în industria consultanței a determinat mulți temerari ai mediului de afaceri să considere consultanța în management drept un domeniu interesant și profitabil, fără a avea însă în vedere și instrumentele necesare prestării unui serviciu de consultanță: competențe în domeniu, logistic, asumarea unei conduite profesionale specifice.

Concurența care există pe piața de consultanță în management din România a permis clienților să devină mai selective în privința serviciilor de consultanță achiziționate, a susținut activități de perfecționare profesională a consultanților, însă, pentru unele firme de consultanță, a determinat și scăderea nivelului de calitate a serviciilor profesionale oferite, din dorința de a obține mai multe contracte.

O altă caracteristică a pieței locale de consultanță este aceea că mulți dintre întreprinzătorii români care apelează la consultanță fie nu dețin suficiente informații despre modalitatea de selectare și de utilizare a consultanților, fie nu au experiența necesară pentru a compara calitativ mai multe firme de consultanță și pentru a distinge profesionalismul de oportunism.

¹⁴AMCOR (2009), *Raport 2009*, pp. 3-13

Finantare.ro

portalul surselor de finantare

O mare parte dintre beneficiarii de servicii de consultanță recurg la consultanți ce au recomandări de la alți clienți, sau cu care au mai lucrat în trecut și cu care se simt confortabil.

Managementul firmelor de consultanță

3.1. Organizarea misiunii de consultanță

În majoritatea cazurilor, primul pas constă în aflarea cât mai multor lucruri despre client și despre natura lucrării pe care speră s-o obțină. Aceasta presupune adesea o primă întâlnire la care se discută motivația și nevoile clientului și se deslușesc principalele probleme implicate. Pentru consultant, întâlnirea va avea și alte obiective, cum ar fi: demonstrarea credibilității profesionale, stabilirea unei relații mai apropiate cu clientul; identificarea “persoanelor-cheie” din cadrul organizației clientului, informarea cu privire la existența altor candidați la obținerea lucrării și formarea unei idei despre amploarea proiectului, ca perioadă de execuție și buget.

Consultantul va folosi și alte metode de studiu, citind rapoartele anuale anterioare, procurându-și articole despre client și consultându-se cu colegii care l-au cunoscut pe acesta anterior.

În momentul în care redactează oferta, consultantul are deja o imagine clară asupra sarcinii care-i stă în față. Ofertele pot fi diferite ca formă și ca dimensiune. Oferta trebuie să cuprindă în mod obligatoriu următoarele detalii:

- un rezumat al proiectului;
- o descriere a cerințelor clientului, așa cum le înțelege consultantul;
- o descriere a metodei pe care consultantul intenționează să o folosească în executare;
- o estimare a timpului efectiv alocat consultanței și a duratei totale a lucrării;
- detalii cu privire la personalul care va executa lucrarea și la atribuțiile acestuia;
- tariful practicat, inclusive cheltuielile directe legate de transport, cazare și elaborarea raportului;
- rezultatele proiectului, cu sublinierea principalelor câștiguri pentru client.

Oferta este un instrument de marketing și un document contractual oficial. Clientul trebuie să o studieze amănunțit de la început și să clarifice orice neînțelegere înainte de a se hotărî să încheie contractul.¹⁵

¹⁵ Pinder, M., McAdam, S. (1997), *Consultanță în afaceri*, Ed. Teora, București, pp. 13-15

Când este bine făcut, contactul cu clientul reprezintă primul act de consultanță. Ascultarea clientului joacă un rol strategic prin participarea la:

- definirea strategiei de dezvoltare și a structurii de consultanță;
- anticiparea nevoilor clientului și deci posibilitatea de a inova în misiune;
- anticiparea competențelor necesare în sânul structurii pentru a răspunde nevoilor.¹⁶

Procesul de consultanță poate fi astfel structurat în mai multe etape (numărul lor este variabil, în funcție de gradul de detaliere al acestora):

- o etapă introductivă a relației client-consultant, în cadrul căreia vor avea loc primele contacte, se va diagnostica preliminar problema identificată, se va planifica misiunea de consultanță, se vor înainta propuneri și se va semna contractul de consultanță;
- o etapă în care se va derula efectiv misiunea de consultanță și în care consultantul contractat va analiza problema semnalată și validată în etapa anterioară, va propune soluții, se va planifica implementarea acestora și se va acorda asistență în procesul de implementare;
- o ultimă etapă de încheiere a procesului de consultanță, în cadrul căreia se va evalua, de către ambele părți, derularea misiunii, rezultatele obținute, îndeplinirea obligațiilor contractuale, transferul de *know-how* de la consultant la personalul clientului direct implicat în misiune.

Un element important pentru succesul unui proiect de consultanță (atât din perspectiva rezultatelor concrete obținute cât și din cea a așteptărilor clientului) constă în definirea (de către client, cu sprijinul eventual al consultantului) în mod clar și detaliat a problemei care trebuie soluționată, în cadrul unui document (termeni de referință ai unui proiect de consultanță) ce va fi prezentat consultantului și care va constitui pentru acesta baza pentru derularea misiunii de consultanță și pentru formularea de propuneri corecte. Acest document poate fi anexat la contractul de consultanță și poate constitui, pentru ambele părți, un instrument de evaluare a rezultatelor misiunii de consultanță.

Acest document (termeni de referință ai misiunii de consultanță) ar trebui să conțină orientativ:

- descrierea problemei ce trebuie rezolvată;

¹⁶ Szuder, A. (2008), Managementul unei afaceri de consultanță, Universitatea Politehnica, București, p. 12

- obiectivele și rezultatele scontate ale proiectului (ce se urmărește a se obține);
- informații despre organizația client (relevante pentru proiect, inclusiv eforturi anterioare pentru rezolvarea problemei);
- buget estimativ;
- program (date de începere, terminare, date pentru control);
- raportare pe parcurs și final (cine, către cine, ce date, în ce formă);
- informații necesare, pe care le va asigura clientul;
- eventuale excluderi ale activității de consultanță (eventuale activități ce nu constituie obiectul proiectului de consultanță);
- restricții, riscuri și alți factori ce pot afecta proiectul.¹⁷

3.2. Etica în consultanță

Activitatea de consultanță în management nu este condiționată de reglementări legale specifice. Există organisme naționale și internaționale care grupează firme de consultanță și asociații ale firmelor de consultanță și care creează un cadru de reglementare internă a profesiei, inclusiv prin diverse proceduri de atestare sau certificare a membrilor. Solicitarea firmelor de consultanță de aderare la aceste organisme este opțională, acceptarea fiind condiționată de respectarea criteriilor de atestare. Cea mai reprezentativă organizație de acest tip din România este Asociația Consultanților în Management din România (AMCOR), care însă grupează mai puțin de 10% din numărul total de firme de consultanță din țară (în prezent are 78 de membri). Potrivit datelor noastre, această asociație este singura din țară care implementează o procedură de atestare profesională în domeniul consultanței în management, procedură ce presupune atingerea și menținerea unor standarde de calitate de către firmele atestate. Ca urmare, apreciem că firmele de consultanță membre AMCOR sunt cele mai reprezentative de pe piață, din punct de vedere al calității serviciilor oferite.

Codul de conduită profesională FEACO / ICMCI¹⁸

Confidențialitate

¹⁷ Markham, C. (2005), *Cum să fii propriul tău consultant în management*, Ed. Rentrop & Straton, București, p. 34

¹⁸ AMCOR (2010), Studiul *"Etică, bune practici și sisteme de asigurare a profesionalismului în consultanță"*, p. 21

Membrii AMCOR vor trata confidențial informațiile obținute de la clienți, nu le vor folosi în interes personal și nici nu vor facilita altor persoane obținerea de avantaje, care pot rezulta ca urmare a informațiilor utilizate în cadrul contractelor.

Așteptări nerealiste

Membrii AMCOR vor evita încurajarea unor cerințe nerealiste sau avansarea către clienți a unor promisiuni nefundamentate, precum că din serviciile de consultanță se vor obține sigur beneficii.

Comisioane / Interese financiare

Membrii nu vor accepta comisioane, remunerări sau alte tipuri de beneficii de la o terță parte, ca urmare a unor recomandări făcute clientului, fără știrea și consimțământul acestuia din urmă, și nici nu va accepta să dea informații referitoare la interesele financiare ale clientului și să fie recompensat în bunuri sau servicii rezultate în urma recomandărilor făcute.

Angajamente

Membrii AMCOR se vor angaja numai la îndeplinirea sarcinilor pentru care au calificarea necesară și pentru care dețin cunoștințele aferente.

Angajamente în conflict / Conflicte de interese

Membrii AMCOR vor evita să acționeze simultan în potențiale situații generatoare de conflict fără a informa în prealabil toate părțile implicate cu privire la intențiile lor.

În cadrul misiunilor consultantul nu va îndeplini acele sarcini a căror realizare ar putea fi influențată de diferiți factori subiectivi. În astfel de situații Consultantul va informa clientul cu privire la factorii care pot influența obiectivitatea.

Consultarea cu clientul

Înainte de a accepta orice tip de angajament, membrii trebuie să se asigure că, ambele părți, au înțeles care sunt obiectivele, scopul, planul de lucru, că au fost stabilite onorariile aferente și că nu există nici un fel de interese financiare și/sau personale, care ar putea influența modul de lucru și ar conduce la anularea contractului.

Recrutarea

Membrii AMCOR vor evita angajarea oricărui membru al personalului clientului pe o altă poziție, fără o discuție prealabilă, în acest sens, cu clientul.

Abordare

Membrii AMCOR vor aborda cu profesionalism toate tipurile de negocieri cu clienții, cu publicul și cu alți consultanți sau organisme oficiale.

Dacă doi sau mai mulți membrii AMCOR realizează aceeași temă sau activități conexe pentru același client, ei își vor concerta eforturile pentru realizarea misiunii și nu se vor concura reciproc.

Un client poate decide ca un consultant să poată superviza activitatea altui consultant.

Membrii AMCOR nu vor accepta să supervizeze activitățile unui alt consultant membru al Asociației, decât cu informarea acestuia.

Alți consultanți în management

Membrii AMCOR se vor asigura că toți consultanții cu care lucrează în subantrepriză, cunosc și respectă prezentul Cod Profesional de Conduită.¹⁹

3.3. Sisteme de onorarii în consultanță

Consultanța în management reprezintă un serviciu ale cărui rezultate nu sunt de cele mai multe ori cuantificabile, cel puțin nu pe termen scurt, ridicându-se astfel problema stabilirii unei modalități de tarifare, echitabile atât pentru client cât și pentru consultant.

Astfel, tariful serviciilor de consultanță se exprimă prin onorariul consultantului (*consulting fee*). Onorariul reprezintă un cost global pentru client, însă pentru consultant onorariul nu este echivalent cu salariul plătit unui angajat al firmei ce activează pe un proiect pentru un client.

Practic, un consultant cu experiență în proiecte europene câștigă un salariu net de peste 600 de euro, la care se adaugă un comision între 2% și 10% din valoarea contractului de consultanță, iar în unele cazuri și o sumă fixă per proiect.²⁰

Onorariul în consultanță cuprinde, de regulă, suma brută destinată plății firmei de consultanță precum și toate costurile implicate de realizarea unei misiuni de consultanță, suplimentar manoperei sau “salariului” consultantului - denumite uzual “overhead”. În cadrul overhead se includ, de regulă, cheltuieli cu:

¹⁹ AMCOR (2010), Studiul “*Etică, bune practici și sisteme de asigurare a profesionalismului în consultanță*”, p. 21

²⁰ Rosoga A. (2010), “40.000 de proiecte scrise de consultanți pentru banii de la UE. Cât câștigă un consultant și de ce experiență are nevoie?”, Ziarul Financiar, accesat la data de 14 iunie 2010, la adresa: <http://www.zf.ro/fonduri-ue/40-000-de-proiecte-scrise-de-consultanti-pentru-banii-de-la-ue-cat-castiga-un-consultant-si-de-ce-experienta-are-nevoie-6423115>

- Costurile indirect ale firmei (sediul, administrative, mobilier, birotică, rechizite, comunicare, transport, servicii contabilitate, IT, juridice, asigurări profesionale, salariile personalului-suport);
- Costul aferent proiectelor neconcretizate;
- Costurile legate de formarea consultanților;
- Costurile legate de dezvoltarea produselor de consultanță/training;
- Costurile legate de investițiile în clienți prin educarea acestora înaintea demarării fazelor strict contractuale;
- Marja comercială brută a firmei;
- Taxe și impozite.²¹

În piață există mai multe sisteme de onorarii. Asupra acestor sisteme au mai existat multiple discuții, privind avantajele și dezavantajele fiecărui sistem sau model. Piața este singura entitate abilitată să valideze sau să invalideze un sistem. Astfel, în România, cele mai frecvente sisteme de onorarii sunt: “zile-consultant” (*man-days*) și onorariu de succes (*success-free*). De asemenea, pe piață există și “prețul global” (*global price*) și “plata prin acțiuni” (*stock-free*).

Sistemul de tarifare “zile-consultant” pleacă de la premisa că orice activitate de consultanță poate fi descompusă în zile lucrate în beneficiul clientului, iar onorariul se determină prin înmulțirea numărului de zile lucrate cu onorariul zilnic. Astfel, principalul avantaj al acestui sistem este legat de ușurința de a contabiliza, evidenția și dimensiona costul serviciului de consultanță. Printre dezavantaje se numără o anumită birocrație generată de sistem și orientarea atenției consultantului și clientului către timpul lucrat pentru client și nu în mod prioritar către valoarea creată pentru acesta.

Sistemul *success-free*, spre deosebire de *man-days*, încearcă să stabilească o legătură directă între rezultatele obținute de consultant în urma muncii depuse și onorariul său. Acest sistem de tarifare are dificultăți de utilizare din mai multe motive: efectele unui serviciu de consultanță nu apar imediat după finalizarea unei misiuni de consultanță (sau în timpul derulării acesteia) și astfel împiedică finanțarea firmelor de consultanță din onorariile percepute. Sistemul nu permite o evidențiere contabilă a muncii depuse, riscul de neplată cade în sarcina firmelor de consultanță iar acestea sunt afectate de un cash-flow inegal.

De asemenea, este dificil de a realiza o relație directă certă între munca firmei de consultanță și rezultatele obținute. Acest sistem este privit cu rețineră de către multe firme de

²¹ AMCOR (2009), Studiul “Onorarii și sisteme de onorarii în consultanță”, p. 3

consultanță, deși are un grad mare de acceptanță în rândul clienților. Prin acest sistem, consultantul își asumă mai multe riscuri, ceea ce determină apariția hazardului moral: clientul poate deveni nepăsător cu privire la rezultatele misiunii de consultanță, împiedicând uneori, fără intenție, desfășurarea misiunii de consultanță și obținerea rezultatelor dorite de ambele părți, prin neintegrarea soluțiilor propuse.

Sisteme alternative pot fi sistemul “prețul global”, când se stabilește un serviciu cu un perimetru și un nivel de calitate bine definit iar pentru acesta se plătește un preț global, care include tot: salarii, costuri directe / indirecte etc. De asemenea, în cazul “plății prin acțiune”, consultantul este plătit cu un pachet de acțiuni în firma consiliată.

În România firmele medii și mari utilizează pe scară largă sistemul *man-days*, în timp ce firmele mici și uneori și firmele medii aplică sistemul *success-free* în scopul creșterii propriei competitivități și datorită acceptanței acestui sistem în rândul propriilor clienți.²²

²² AMCOR (2009), Studiul “Onorarii și sisteme de onorarii în consultanță”, pp. 5-7

Particularități ale pieței de consultanță în management din România

Scopul și obiectivele cercetării

Cercetarea de față își propune să facă o analiză diagnostic a pieței de consultanță în management din România și o prezentare a particularităților acesteia. Pentru a atinge acest scop, s-au stabilit următoarele obiective specifice:

- Identificarea principalelor domenii în care activează firmele de consultanță din România;
- Identificarea celor mai profitabile sectoare de activitate în domeniul consultanței din România;
- Identificarea modului de organizare a resursei umane în firmele de consultanță din România;
- Identificarea direcției de creștere/scădere a sistemelor de onorarii pentru firmele de consultanță din România;
- Identificarea modului în care firmele de consultanță își atrag clienții și a modului în care aceste firme își respectă obligațiile contractuale;
- Identificarea limitărilor etice și profesionale cu care se confruntă companiile din acest domeniu;
- Identificarea principalilor factori care contribuie la creșterea/scăderea cifrei de afaceri la firmele de consultanță;
- Identificarea principalelor dificultăți și oportunități pentru firmele de consultanță.

Ipotezele cercetării

- Ipoteza 1: Managementul proiectelor reprezintă misiunea cea mai profitabilă pentru firmele de consultanță din România.
- Ipoteza 2: Cele mai multe firme de consultanță din România au avut o scădere a cifrei de afaceri pe anul curent față de 2009.
- Ipoteza 3: Cele mai multe firme de consultanță din România consideră programele de finanțare ale UE drept oportunitățile anului

Metodologia cercetării

Metoda aleasă pentru realizarea cercetării a fost ancheta, iar ca instrument de cercetare s-a utilizat chestionarul online. Acest chestionar online²³ a fost compus din 22 de întrebări, și a fost editat cu ajutorul site-ului *esurveyspro.com*, pentru a facilita completarea lui de către respondent. Chestionarul a avut în medie 5-6 variante de răspuns pentru a obține o evidențiere clară a diferențelor semnificative. Fiind editat online, s-a ținut o evidență a răspunsurilor primite și rapoartele oferite de site au putut fi consultate oricând în timp real.

Chestionarul online s-a trimis prin e-mail la firmele de consultanță abonate la serviciul Finantare.ro Profesional din baza de date a site-ului Finantare.ro. S-a trimis astfel link-ul către chestionar la 150 de mail-uri ale firmelor de consultanță, din toate județele țării. De asemenea, chestionarul a fost promovat pe rețelele sociale gen LinkedIn (grupul Finantare) sau Facebook.

În e-mail s-a menționat faptul că cercetarea este una academică și că este realizată cu sprijinul site-ului menționat mai sus. Ultimele două întrebări au avut ca scop date de identificare ale respondenților, gen numele firmei și județul în care activează. Perioada de desfășurare a anchetei a fost **1 aprilie - 15 mai 2010**.

La e-mail au răspuns doar 31 de firme de consultanță în management și au fost validate 29 de răspunsuri complete. Mai jos poate fi observată structura respondenților pe județele țării, din Iași și din București fiind prezente cele mai multe răspunsuri:

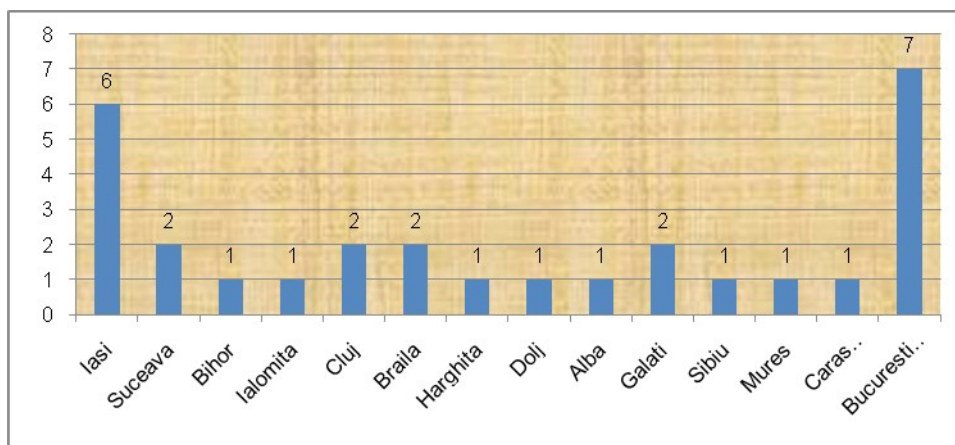


Figura 4.1. Repartizarea respondenților pe județe ale țării

²³Chestionar online <http://www.esurveyspro.com/Survey.aspx?id=4a3c2faf-a19a-4b9d-9af3-6be5180e0aab>

Rezultatele obținute și interpretarea lor

Structura respondenților (din punct de vedere a cifrei de afaceri, respectiv din punct de vedere a numărului de consultanți), respectă, în bună măsură, structura pieței de consultanță din România: 65,5% dintre respondenți au declarat că au cifra de afaceri mai mică de 200.000 Euro, 34,5% au o cifră de afaceri mai mare de 200.000 Euro și mai mică de un milion Euro, și niciun respondent nu are o cifră mai mare de un milion Euro. Ca și vechime în domeniu, 43,3% din firme au între 1 an și 3 vechime, 33,3% practică de peste 5 ani consultanța, 20% au între 3 și 5 ani vechime, iar 3,3% sunt de mai puțin de un an în această piață a consultanței.

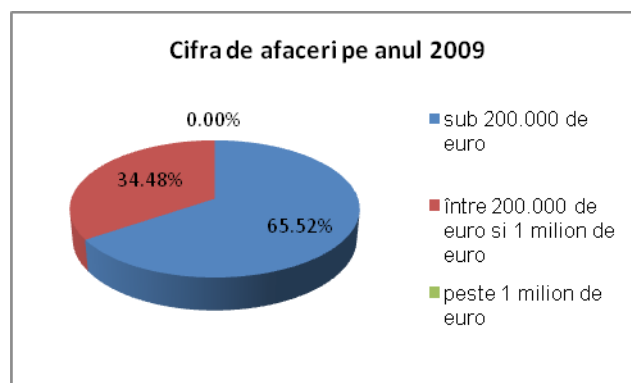


Figura 4.2. Cifra de afaceri a firmelor pe anul 2009

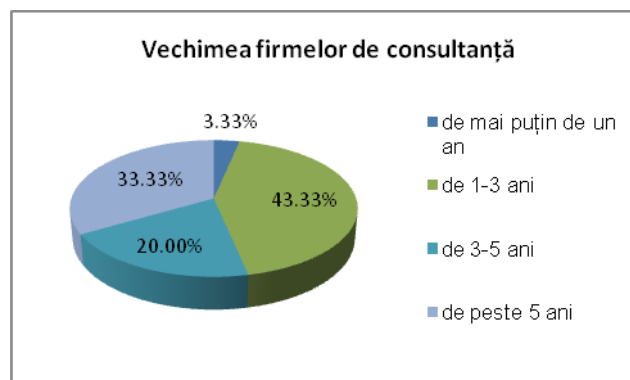


Figura 4.3. Vechimea respondenților în domeniul consultanței

În ceea ce privește numărul consultanților full-time din firme, 66,6% dintre respondenți au angajați mai puțin de 10 consultanți full-time. 26,6% au între 11 și 30 de consultanți și doar 6,6% au peste 20 de consultanți full-time. Aceste ponderi relevă faptul că

firmele respondente se bazează în general pe un număr redus de consultanți, însă cu o experiență în medie de 5 ani în consultanță.

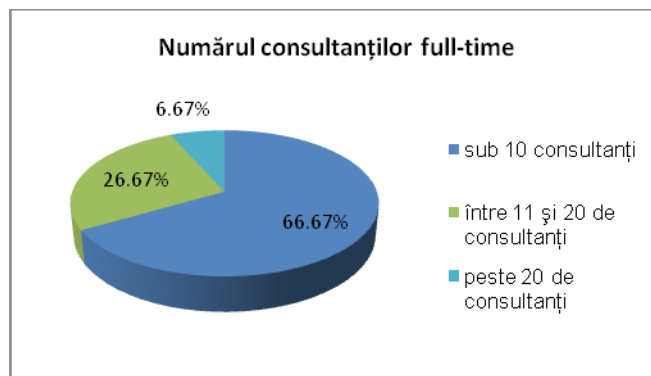


Figura 4.4. Numărul consultanților full-time din firmele de consultanță

66,6% dintre consultanții în management din cadrul firmelor chestionate au între 1 an și 5 ani de experiență în domeniu, 23,3% dintre consultanți au o experiență de 5-10 ani în consultanță, 6,6% dintre consultanți au peste 10 ani de experiență în domeniu, și un procent relativ redus, 3,3% au mai puțin de 1 an experiență în consultanță.

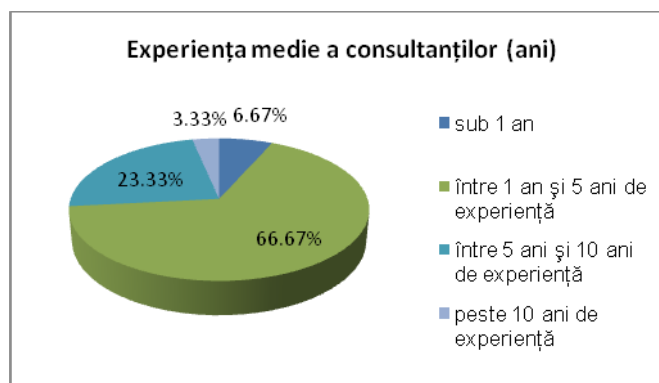


Figura 4.5. Experiența medie (în număr de ani de servicii de consultanță prestate) a consultanților

Această structurare a consultanților din România în funcție de experiența deținută, creează premisele pentru o creștere susținută a pieței de consultanță în management și evidențiază "tinerețea" acestei profesii în România.

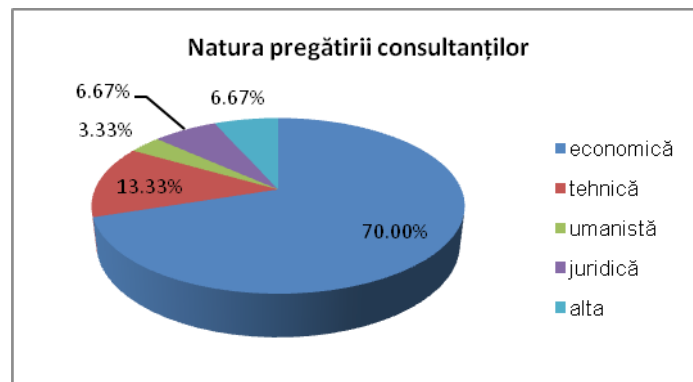


Figura 4.6. Domeniul de pregătire al consultanților

Se poate nota faptul că 70% dintre respondenți au ca și angajați consultanți cu licență în domeniul economic, 13,3% au consultanți cu pregătire tehnică, 6,6% au licență în drept și un procent redus, 3,3% au pregătire umanistă. Studiile economice reprezintă astfel punctul de plecare pentru consultanții din România.

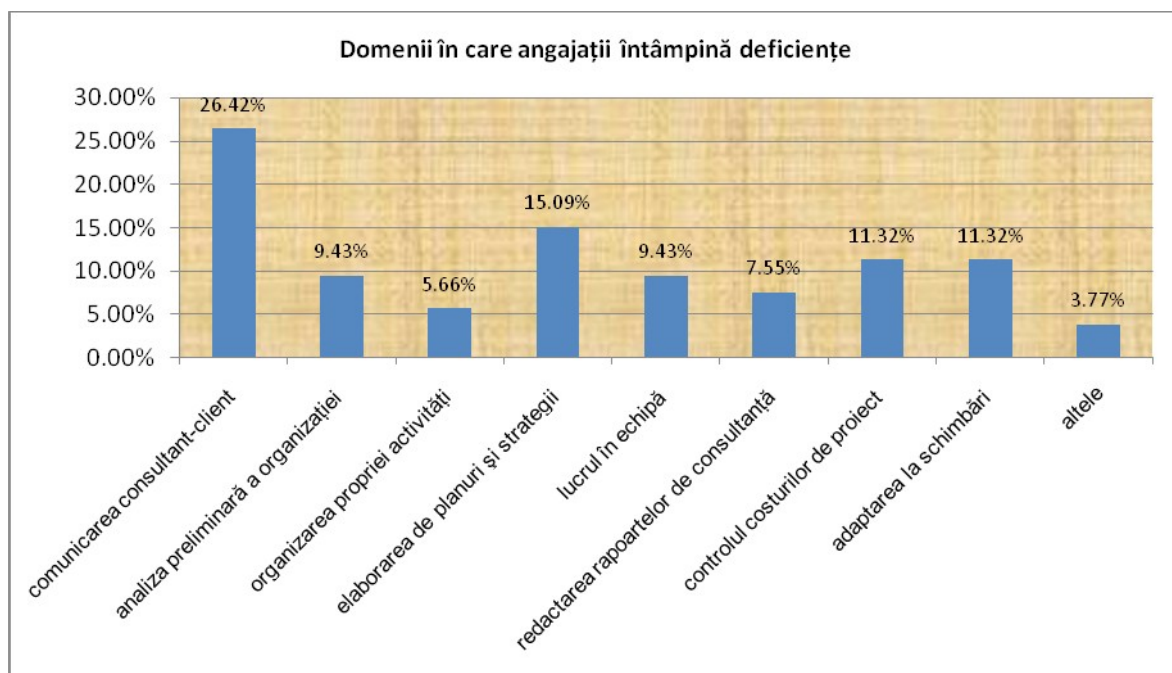


Figura 4.7. Domenii în care angajații care lucrează în consultanță au unele deficiențe

Aproximativ un sfert dintre respondenți consideră că persoanele care lucrează în cadrul firmelor de consultanță prezintă deficiențe în comunicarea consultant-client. Elaborarea de planuri și strategii e un alt domeniu sensibil pentru angajați, 15% dintre respondenți bifând în chestionar această problemă. 11,3% dintre respondenți consideră controlul costurilor de proiect și adaptarea la schimbare o deficiență în organizarea misiunii

de consultanță. Alte deficiențe pentru consultanți sunt: lucrul în echipă (9,4%), analiza preliminară a organizației (9,4%), redactarea rapoartelor (7,5%), organizarea propriei activități (5,6%).

Din figura de mai jos se poate observa faptul că principalul factor care contribuie la selectarea unei firme de consultanță pentru prestare de servicii este competența profesională a firmei respective, circa 38% dintre respondenți indicând acest lucru. Costul serviciilor oferite este de asemenea pentru 20,7% dintre respondenți un important criteriu de alegere, iar imaginea și reputația sunt importante pentru 17,2% dintre firmele de consultanță respondente. Capacitatea de a livra la timp și relația consultant-client sunt considerate criterii definitorii de către aproximativ 7% dintre respondenți.

Se poate nota astfel că și în alegerea consultantului potrivit, clientul caută să găsească raportul preț-calitate convenabil.

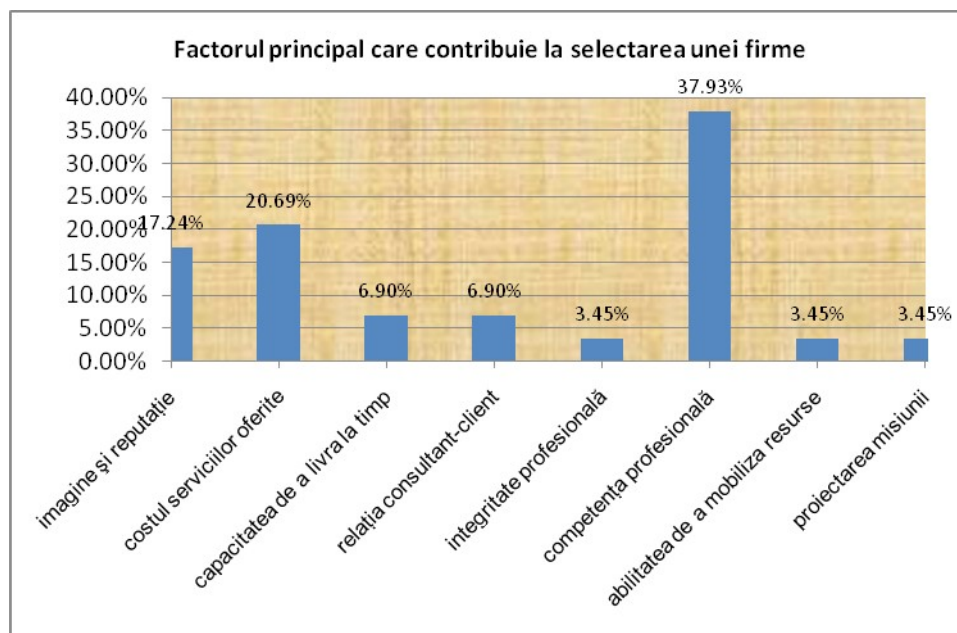


Figura 4.8. Principalul factor care contribuie la selectarea unei firme de consultanță

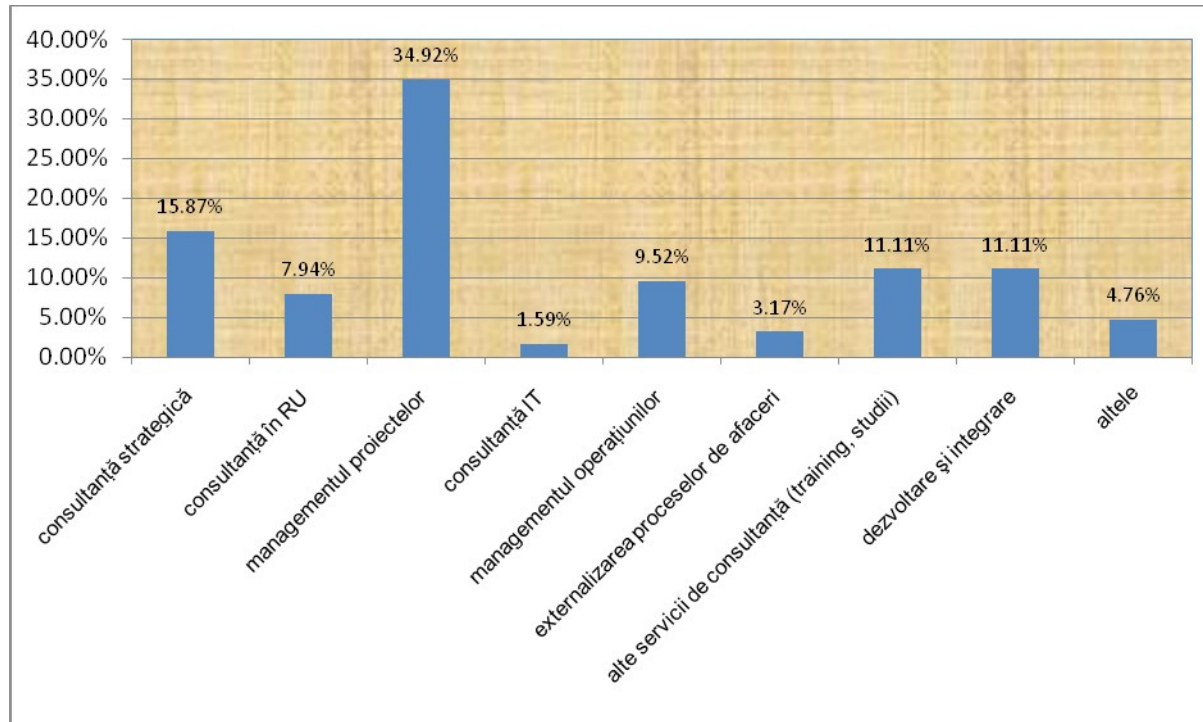


Figura 4.9. Cele mai căutate misiuni de consultanță în perioada 2009-2010

După cum se observă în graficul de mai sus, managementul proiectelor a reprezentat serviciul de consultanță cu cea mai mare cerere în perioada 2009-2010 (35% din respondenți au prestat servicii de managementul proiectelor).

Alte servicii de consultanță frecvent solicitate au fost: serviciile de consultanță strategică, prestate de 15,8% dintre respondenți, serviciile din categoria “alte servicii de consultanță” (training, studii de piață) și serviciile de dezvoltare-integrare, prestate de 11,11%. Mai puțin căutate au fost serviciile privind managementul operațiunilor (9,5%), consultanța în resurse umane (8%), alte servicii de consultanță (4,7%), externalizarea proceselor de afaceri (3%) și consultanța în IT (1,5%).

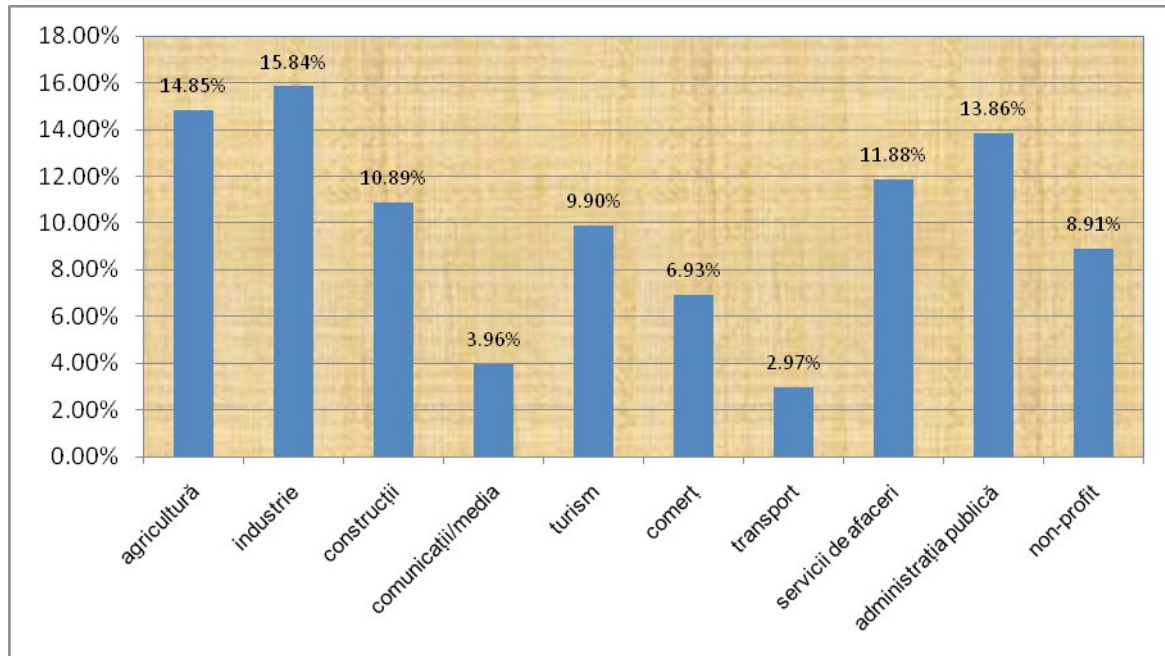


Figura 4.10. Sectoarele de activitate care s-au adresat respondenților în perioada 2009-2010

Domeniile de activitate ale beneficiarilor pentru care firmele de consultanță chestionate au derulat cele mai multe servicii de consultanță în perioada 2009-2010, au fost: industria (16% dintre respondenți au prestat servicii pentru clienți industriali), agricultura (15% dintre respondenți), administrația publică (14%), serviciile de afaceri (12%), construcțiile (11%), turismul (10%).

Alte sectoare de activitate care s-au mai adresat firmelor de consultanță sunt organizațiile non-profit (9%), firme care-și desfășoară activitatea în comerț (7%), serviciul comunicațiilor/media (4%) și companiile de transport (3%).

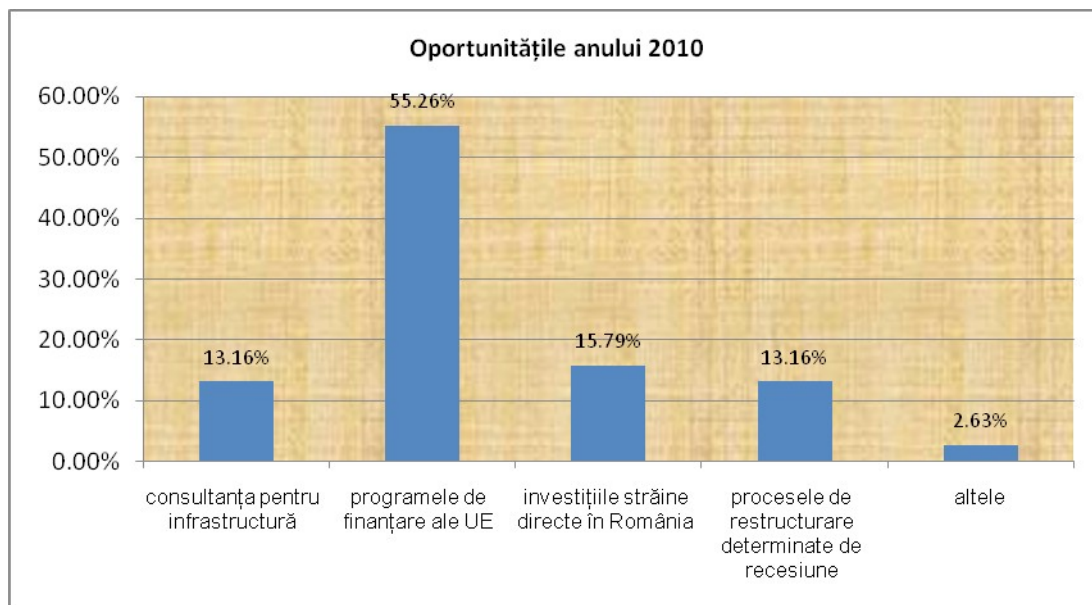


Figura 4.11. Oportunitățile prevăzute de respondenți pentru anul 2010

În ceea ce privește oportunitățile pe anul 2010, 55,2% dintre respondenți consideră că programele de finanțare post-aderare ale Uniunii Europene reprezintă cea mai importantă oportunitate pentru anul 2010, 16% consideră că va crește volumul investițiilor străine în România, iar 13,16% văd o oportunitate în continuarea proceselor de restructurare începute în anul 2009 și în consultanța pentru infrastructură.

33,3% dintre respondenți consideră că încasarea onorariilor reprezintă cea mai importantă dificultate cu care se vor confrunta anul acesta, iar 30% cred că reducerea bugetelor alocate consultanței reprezintă o amenințare pentru serviciile practicate de firmele de consultanță. Concurența în domeniu reprezintă o amenințare pentru 12,2% din firmele respondente, iar menținerea clienților actuali este de asemenea o dificultate prevăzută pentru anul 2010 pentru 10,5% dintre firmele de consultanță. Recrutarea și loializarea personalului specializat o preocupare doar pentru 7% dintre respondenți.

Se observă din răspunsurile consultanților că recesiunea economică a atins și domeniul pe care-l practică aceștia, iar dificultățile monetare sunt cele care amenință existența în sine a acestor companii pe piață.

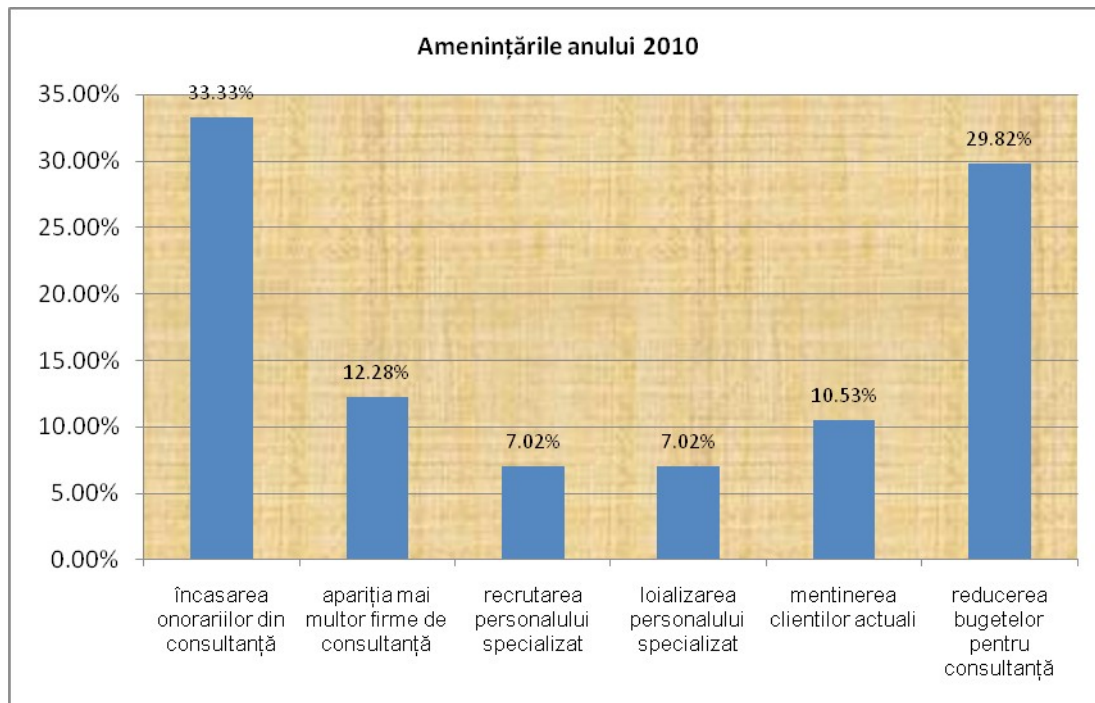


Figura 4.12. Dificultățile prevăzute de respondenți pentru anul 2010

36,6% dintre firmele de consultanță consideră că principalul factor care contribuie la creșterea cifrei de afaceri este reprezentat de accesul la programele de finanțare ale Uniunii Europene. 30% dintre respondenți consideră că principalul factor este diversificarea serviciilor, iar 16,6% dintre respondenți consideră ca factor decisiv promovarea intensă a serviciilor.

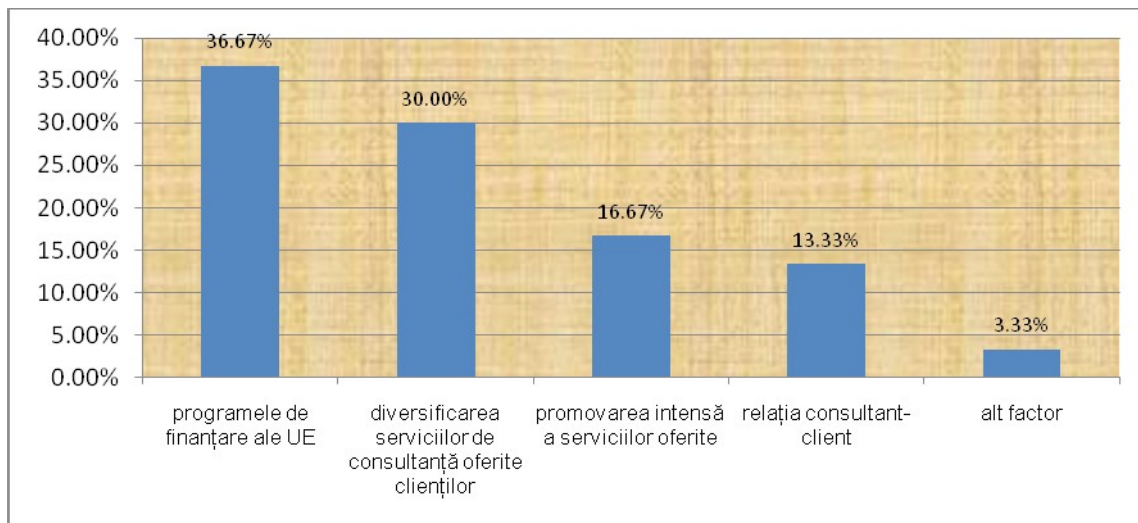


Figura 4.13. Principalul factor care contribuie la creșterea cifrei de afaceri

50% dintre firmele de consultanță consideră corupția și birocrăția ca fiind principalul factor care contribuie la scăderea cifrei de afaceri; 20% au identificat instabilitatea economică și politică și recesiunea economică drept principala cauză de reducere a veniturilor. Scăderea volumului investițiilor reprezintă doar în opinia a 10% dintre respondenți factorul care contribuie la scăderea cifrei de afaceri.

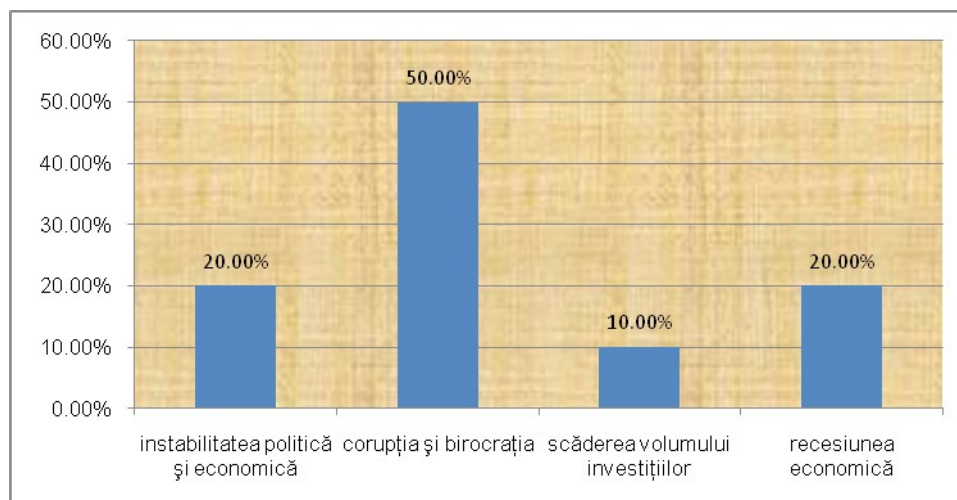


Figura 4.14. Principalul factor care contribuie la scăderea cifrei de afaceri

Comparativ cu anul 2009, onorariile solicitate de firmele de consultanță chestionate au rămas la fel pentru 33,3% dintre respondenți, au scăzut (cu un procent până la 10% pentru 30% dintre respondenți, cu un procent mai mare de 10% pentru 23,3% din respondenți), și au crescut (cu un procent între 10% și 25% pentru 3,3% dintre respondenți, cu un procent de până la 10% pentru 6,6% dintre respondenți). Aceste valori reflectă foarte bine situația economică precară în care se găsește România începând cu anul 2009.

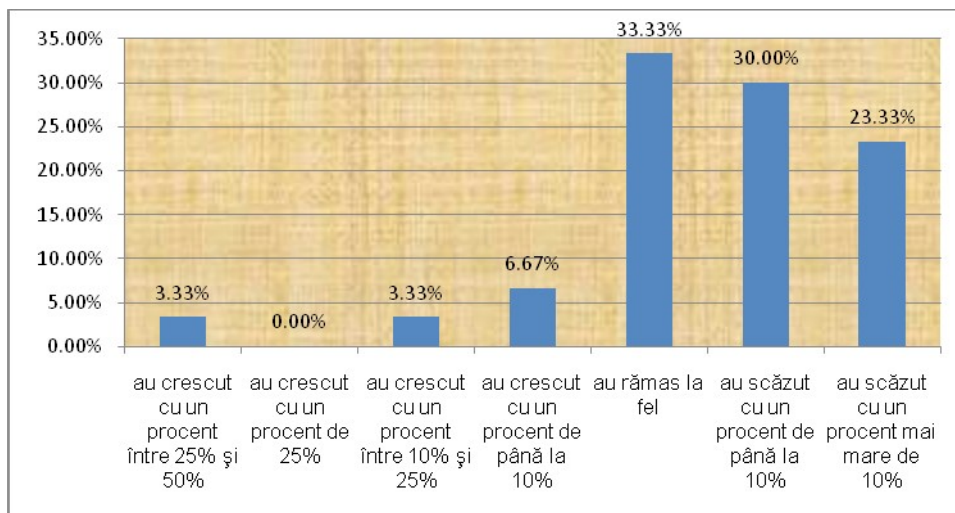


Figura 4.15. Evoluția onorariilor în anul 2010, față de anul 2009

Pentru 47,7% dintre firmele chestionate, onorariul se stabilește în funcție de complexitatea și urgența proiectului, pentru 18,18% onorariul este stabilit în funcție de prețurile medii practicate pe piață, iar pentru 16% în funcție de puterea de cumpărare a clientului și de mărimea sa. Firmele de consultanță stabilesc un tarif zilnic fix în proporție de 9% sau un tarif care să acopere costurile și capacitatea de operare cu comenzi tot în proporție de 9%.

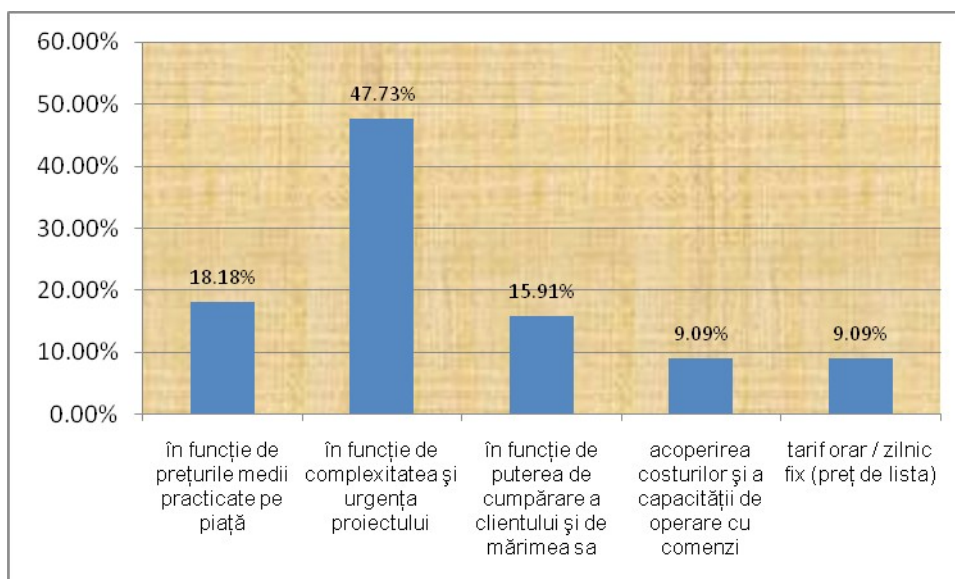


Figura 4.16. Modul de stabilire a onorariilor în consultanță

Managementul proiectelor a reprezentat serviciul de consultanță cel mai bine vândut de firmele de consultanță chestionate. 31,3% dintre respondenți care au înregistrat creșteri ale cifrei de afaceri au derulat misiuni de consultanță în domeniul managementului de proiect.

Alte servicii de consultanță care au generat încasări au fost: serviciile de consultanță strategică (16,4% dintre respondenți), serviciile de managementul operațiunilor și organizațiilor (10,45%), alte servicii de consultanță (10,45%), serviciile de consultanță în IT (10,45%). Serviciile de dezvoltare și integrare au generat creșteri ale cifrei de afaceri pentru 9% dintre respondenți, iar consultanța în domeniul resurselor umane a fost profitabilă pentru 4,5% dintre firmele de consultanță chestionate. Se poate observa că serviciile de management întreținere rețele de calculatoare nu au generat încasări pentru respondenți.

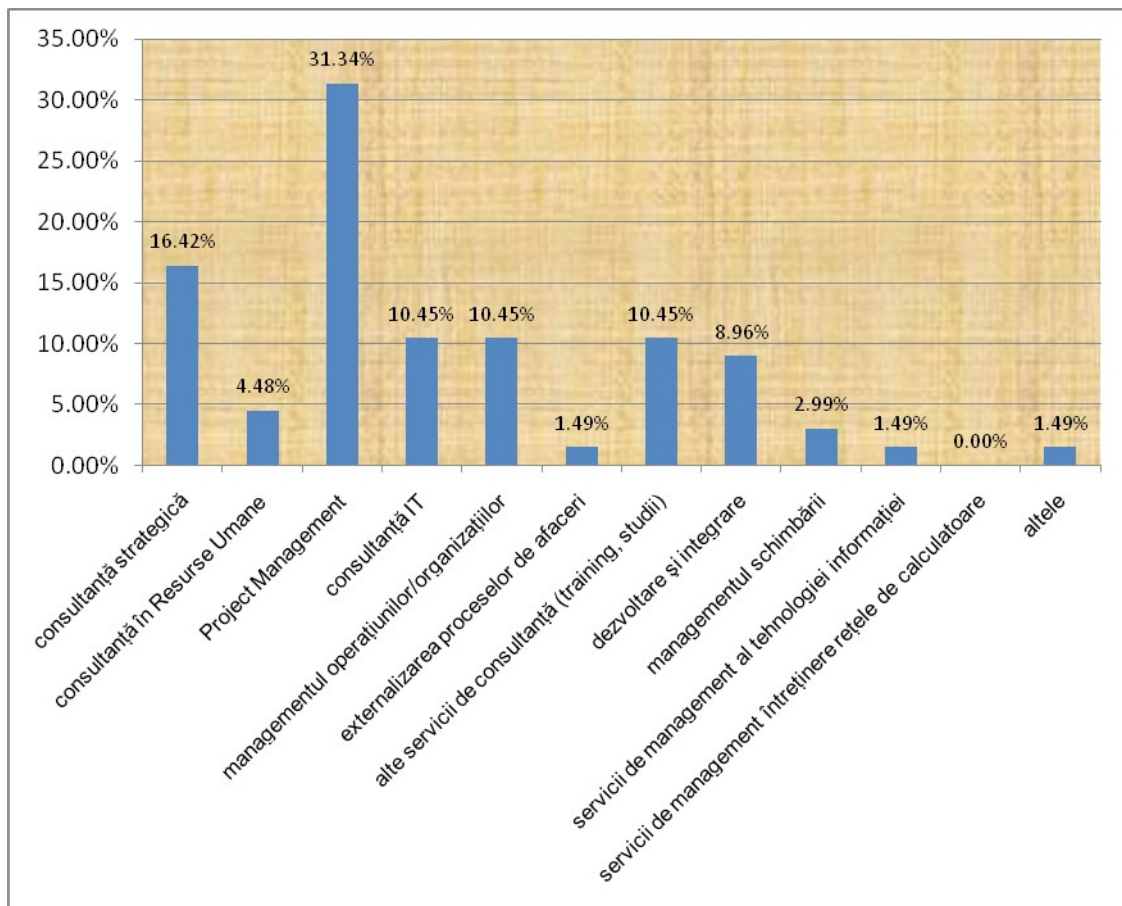


Figura 4.17. Serviciile/misiunile de consultanță care au generat creșteri ale cifrei de afaceri în 2009-2010

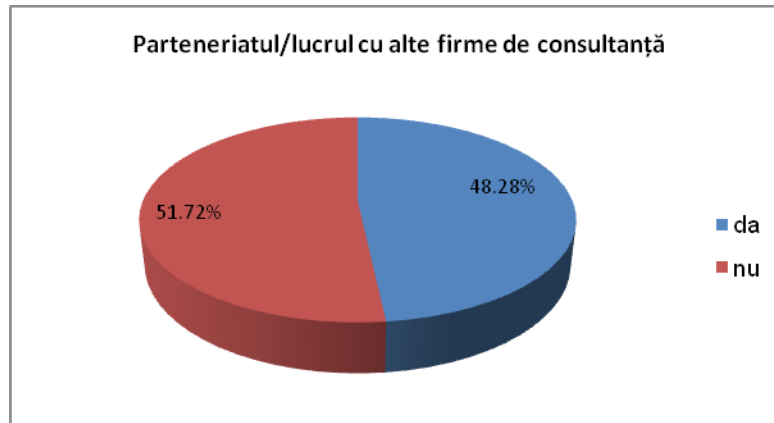


Figura 4.18. Stabilirea de parteneriate cu alte firme de consultanță

În ceea ce privește realizarea de parteneriate/alianțe în domeniul consultanței, 51,72% dintre firmele de consultanță chestionate au declarat că au derulat misiuni de consultanță în parteneriat cu alte firme, iar 48,28% au declarat că nu au apelat niciodată la alte firme din breaslă.

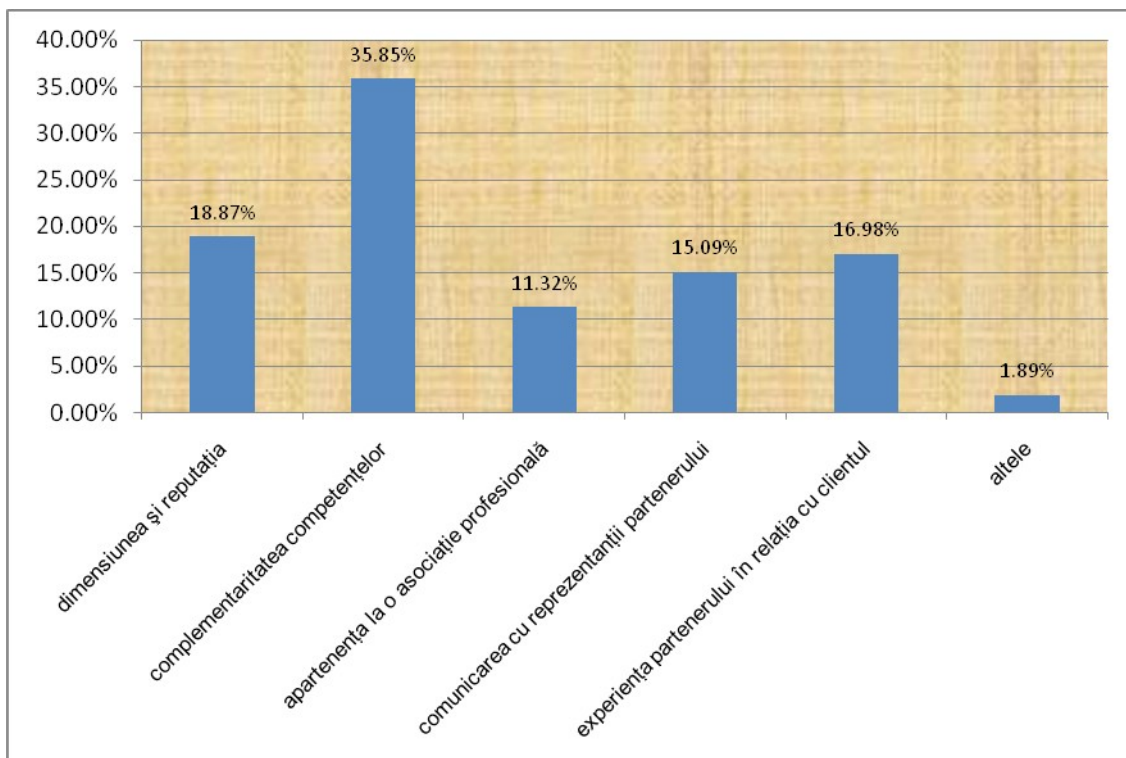


Figura 4.19. Criterii de alegere a unui partener de către o firmă de consultanță

Complementaritatea competențelor reprezintă principalul criteriu pentru alegerea unui partener pentru 35,85% dintre cei care au lucrat în parteneriat cu alte firme, 18,8% apreciază

favorabil dimensiunea și reputația partenerului, 17% consideră esențială experiența partenerului în relația cu clientul. 15% cred de asemenea că este importantă și comunicarea cu reprezentanții partenerului, iar 11% consideră apartenența la o asociație profesională drept un criteriu de alegere a partenerului.

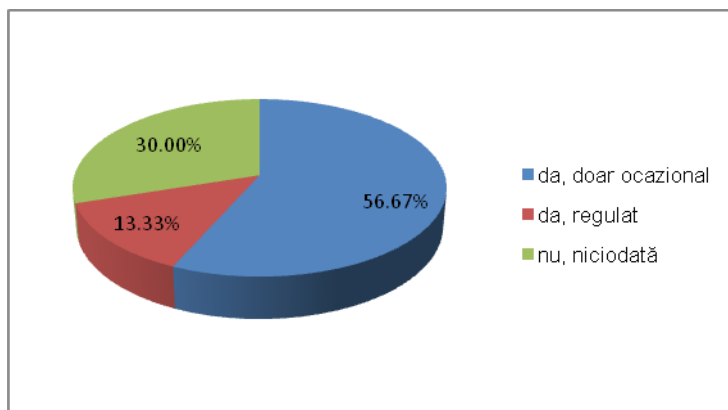


Figura 4.20. Atitudinea privind efectuarea regulată de studii de piață pentru cunoașterea previziunilor

30% dintre firmele de consultanță nu obișnuiesc să facă studii de piață pentru cunoașterea previziunilor de evoluție a pieței-țintă. Doar 13,3% fac studii de piață regulat, iar 56,6% dintre respondenți fac studii de piață ocazional. Răspunsurile prezintă o atitudine înclinată spre cercetări de piață în domeniu, însă nu suficient de convinsă de utilitatea și necesitatea realizării de studii de piață pentru a crește performanța în domeniu și satisfacția clienților.

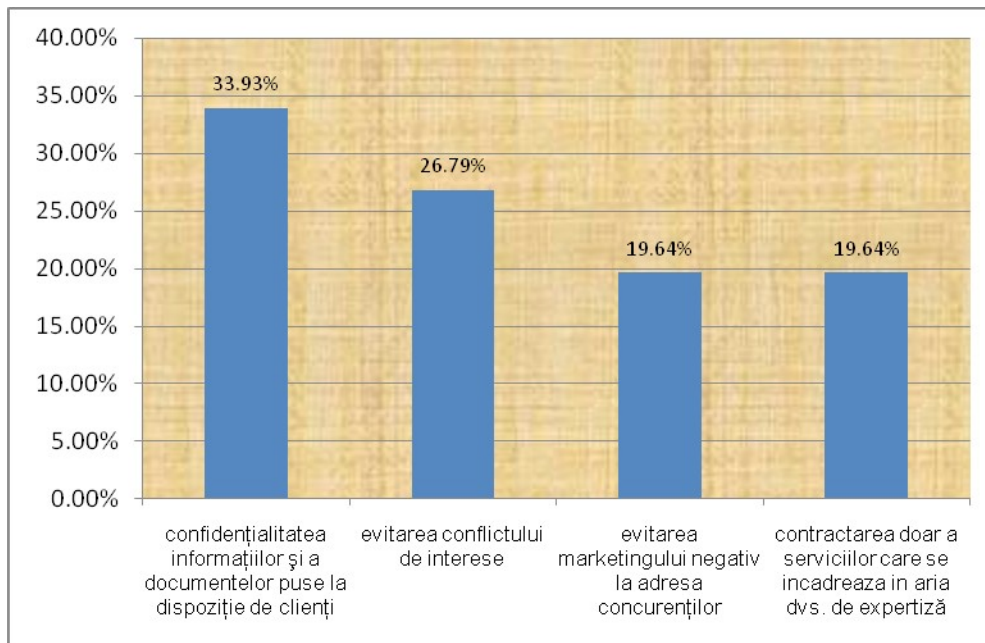


Figura 4.21. Limitări etice și profesionale în privința promovării serviciilor de consultanță

În ceea ce privește limitările etice și profesionale în privința promovării serviciilor de consultanță, aproape 34% dintre firme consideră o limitare confidențialitatea informațiilor și a documentelor puse la dispoziție de clienți, 26,8% consideră că trebuie să evite conflictul de interes, iar 19,65% au în vedere evitarea marketingului negativ la adresa concurenților și contractarea doar a serviciilor care se încadrează în aria lor de expertiză.

Cum s-a menționat și în al treilea capitol, etica în acest domeniu este un concept care este rareori promovat, multe companii funcționând după bunul plac, neavând un cod deontologic clar stabilit.

Concluzii și recomandări

În această lucrare intitulată “Managementul firmelor de consultanță” s-a realizat o analiză diagnostic a pieței consultanței în management din România în perioada 2009-2010. Analiza și-a propus să releve care sunt domeniile în care firmele de consultanță au cei mai mulți specialiști, care domenii sunt mai profitabile, care sunt criteriile de atragere și selecție a clientelei, dificultățile și oportunitățile pieței de consultanță în prezent, sistemele de onorarii practicate etc.

Această lucrare a fost structurată pe patru capitole, primul capitol prezentând consultanța și importanța sa în mediul business, al doilea capitol face o scurtă incursiune în piața consultanței din România, al treilea capitol prezintă managementul unei firme de consultanță, iar cel de-al patrulea capitol prezintă particularitățile pieței de consultanță în management din țara noastră.

Piața consultanței s-a dezvoltat vertiginos în ultimii ani și au apărut foarte multe companii, însă în România există o oarecare reticență față de aceste servicii și chiar neîncredere în firmele care le practică.

În România, singura asociație care a făcut până în prezent un studiu al pieței de consultanță în management cuprinzător este AMCOR (Asociația națională a firmelor de consultanță și a consultanților în management). AMCOR-ul este și singura asociație care oferă certificare CMC firmelor de consultanță, pe baza demonstrării unor competențe specifice și valori în domeniul consultanței.

Cercetarea realizată a furnizat o serie de informații prețioase pentru caracterizarea pieței de consultanță în management în România în perioada 2009-2010. Astfel cele mai multe firme de consultanță respondente au o cifră de afaceri sub 200.000 Euro, au angajați sub 10 consultanți, cu o experiență medie între 1 și 5 ani de zile, ceea ce indică un domeniu încă în dezvoltare, cu forță de muncă în pregătire și nu foarte experimentată. Domeniul de pregătire al celor mai mulți consultanți este cel economic, urmat de cel tehnic.

De asemenea, rezultatele cercetării arată că anul 2010 a fost un an dificil pentru economia românească, iar firmele de consultanță s-au lovit de contracția pieței, de presiunea pe onorarii, de scăderea lichidității din piață, de diminuarea investițiilor și de instabilitatea politică și economică. Mulți au închis porțile ori s-au reorganizat fundamental (prin restructurare, eficientizare, identificarea de noi piețe și oportunități de business). Firmele respondente, într-un procent majoritar, susțin faptul că sistemele de onorarii au ramas la fel, ba chiar au scăzut față de anul 2009.

Cercetarea a relevat și faptul că angajații firmelor de consultanță, în cea mai mare parte a lor, prezintă deficiențe în comunicarea consultant-client și elaborarea de planuri și strategii.

De asemenea, s-a constatat că principalul factor care contribuie la creșterea cifrei de afaceri a firmelor de consultanță sunt fondurile europene, iar factorii care duc la scăderea veniturilor sunt corupția și birocrația din România, dar și criza economico-politică. Astfel, a rezultat din cercetarea întreprinsă că cifra de afaceri a respondenților a rămas la fel pentru o treime, și pentru două treimi a scăzut față de 2009, și astfel a doua ipoteză formulată se confirmă parțial.

În ceea ce privește oportunitățile și amenințările anului, firmele de consultanță au speranța că vor accesa fondurilor Uniunii Europene (ceea ce înseamnă că a treia ipoteză se confirmă), însă se tem de faptul că onorariile ce li se cuvin pentru prestarea de servicii nu vor fi încasate la timp. O altă amenințare vine tot din partea recesiunii în care se află țara noastră, care conduce și la reducerea bugetelor alocate consultanței.

Sistemele de onorarii în consultanță sunt pentru aproximativ jumătate din firmele în domeniu stabilite în funcție de urgența și complexitatea proiectului. Companiile sunt alese având ca și criteriu de bază competența în domeniu, și, complementar, tarifele serviciilor oferite.

Managementul proiectelor reprezintă domeniul cel mai căutat în aria consultanței, dar și cel mai profitabil pentru firmele de consultanță, și acest lucru este strâns legat de existența fondurilor nerambursabile în România, fonduri care au o rată de absorbție extrem de redusă (acest rezultat confirmă prima ipoteză formulată). Acest lucru relevă o piață a consultanței nesaturată, cu o cerere crescândă și în continuă dezvoltare. Căutate sunt și serviciile de consultanță strategică, dar și cursurile, training-urile ținute și organizate de către firmele ce dețin *know-how* și care îl împărtășesc cursanților, oferindu-le și un certificat care atestă participarea la formarea profesională.

Firmele au derulat servicii de consultanță pentru sectorul industrial, pentru sectorul agricol, în administrația publică, pentru sectorul privat, observându-se o tendință de uniformizare a cererii de consultanță pe întreaga economie a țării.

În ceea ce privește alianțele strategice, jumătate din firmele chestionate au realizat parteneriate, iar criteriul alegerii unui partener este existența complementarității competențelor.

Un alt element ce a rezultat din această cercetare e faptul că firmele de consultanță sunt conștiente de potențialul pieței însă nu sunt obișnuite să facă regulat studii de piață care

să previzioneze nevoile și necesitățile clienților actuali și viitori. Acest comportament relevă o lipsă de preocupare față de nevoile reale ale pieței și chiar o lipsă de profesionalism.

În domeniul consultanței se remarcă lipsa unui organism de sprijin al consultanților - juniori (tineri sau începători) pe această piață, lipsa unei instituții guvernamentale însărcinate cu coordonarea formării consultanților și lansarea profesională a serviciilor de consultanță, precum și a unui colegiu de disciplină, care să analizeze profesional cazurile de abateri deontologice de la principiile și regulile codului de comportament al consultanților (un colegiu care să instituie un cod al profesiei și norme deontologice, care să fie recunoscute oficial).

Cercetarea de față relevă unele probleme existente în acest domeniu și anume: centralizarea excesivă prin existența unei birocrății sufocante, a unui sistem corupt care pune piedici unei dezvoltări firești a acestui domeniu; teama factorilor decidenți, din cauza crizei existente, de a risca și a investi în consultanță; reticența față de consultanță în mediul public, mai ales, dar și în mediul privat; deficiențe în mediul intern al organizației, precum o calitate scăzută a comunicării consultant-client; reticența firmelor de consultanță spre realizarea de parteneriate / alianțe strategice; lipsa preocupării consultanților pentru nevoile și necesitățile pieței; lipsa certificării consultanților în acest domeniu (foarte puțini consultanți au titlul de CMC); lipsa unui cod deontologic elaborat de o autoritate în domeniu, pe care firmele să-l respecte; lipsa unui colegiu de disciplină dar și al unui organism de sprijin pentru juniori.

Aceste neajunsuri existente în domeniul consultanței pot fi îndepărtate printr-o atenție mai mare acordată profesionalismului: o pregătire mai serioasă a consultanților (mai ales în ceea ce privește comunicarea inter-personală) prin facilitarea accesului acestora la training-uri în străinătate.

De asemenea, firmele de consultanță ar trebuie să investească în imaginea companiei prin obținerea certificării în management, oferind astfel potențialilor clienți garanția serviciilor prestate.

În domeniul consultanței se simte de asemenea lipsa unei promovări intense a firmelor ce activează în domeniu, promovarea utilizată cel mai adesea fiind cea prin recomandări. Potențialii clienți aud astfel de existența unei anumite firme de consultanță de la un vechi client care a apelat la rândul lui la serviciile respective.

Companiile ar trebui să investească în realizarea de studii de piață, și în urma analizei pieței, să lanseze oferte special create pe fiecare segment economic în parte. Promovarea intensă, bazată pe experiența în domeniu, certificată printr-un portofoliu, ar conduce la o cerere ridicată, la o poziționare concretă în mintea potențialilor clienți și la rezultate benefice în ambele direcții. Astfel se poate explica reticența clienților în a apela la serviciile unei

anumite companii, deoarece și comunicarea acestora spre ei este una extrem de redusă, inducând ideea unei slabe pregătiri în domeniu, inexistența garanțiilor și a unei imagini fără reproșuri pe piață.

În plus, firmele de consultanță „fug” de concurență, evită parteneriatele cu firme care fac același lucru, cu toate că ar avea doar de câștigat din conlucrarea în anumite proiecte; împărtășirea experiențelor, *know-how-ului*, ar duce la rezultate mai bune, la o învățare comună, din care ambele părți s-ar alege cu un plus de cunoștințe.

Birocrația și corupția sunt lucruri ce țin de sistemul economic în sine în care se găsește țara noastră, însă pot fi luate unele măsuri pentru îmbunătățirea situației actuale. De asemenea, o autoritate în domeniu consultanței poate fi instituită cu ajutorul Federației Europene a Asociațiilor de Consultanță, care ar putea oferi sprijinul necesar organizării și funcționării normale.

Lucrarea evidențiază anumite trăsături / particularități ale managementului firmelor ce activează în domeniul consultanței. Relevanța cercetării ar fi fost sporită dacă eșantionul ar fi atins minim 200 de respondenți, cu varii specializări, și cu o întindere pe întreaga țară.

Cercetări ulterioare privind consultanța pot fi realizate înspre necesitățile și nevoile firmelor de consultanță, așteptări ale acestora din partea clienților, dar și din partea autorităților publice, și viceversa. De asemenea, poate fi analizată atitudinea firmelor de consultanță față de ideea de a deveni membru AMCOR și deschiderea în ceea ce privește exportul serviciilor de consultanță în Europa, și nu numai (implicit atitudinea față de concurența internațională).

BIBLIOGRAFIE

1. Arion, F. H. (2007), “Consultanță”, Ed. AcademicPres, Cluj-Napoca
2. Bellman, G. M. (2002), “The Consultant’s Calling”, The Jossey-Bass Business & Management Series, San Francisco
3. Carta Albă a IMM-urilor din România 2008 - Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România, Editura Olimp, București
4. Ciumara, T. (2009), “Considerații cu privire la existența unui dezechilibru geografic între oferta și cererea de servicii de consultanță în management în România”, Centrul de Cercetari Financiare si Monetare “Victor Slavescu” - Academia Romană
5. Curnow B. & Reuvid J. (2001), “The evolution, practice and structure of management consultancy worldwide”, Kogan Page, London
6. Douglas, A. G. (2004), “Start and Run a Profitable Consulting Business”, 2nd Edition , London
7. Ionică, M. (2003), Economia serviciilor. Teorie și practică, Editura Uranus, București
8. Markham, C. (2005), “Cum să fii propriul tău consultant în management”, Ed. Rentrop & Straton, București
9. Milan, K. (2002), “Management Consulting: a guide to the profession”, Fourth Edition, International Labour Office, Geneva
10. Mitruțiu, M. (2007), “Mixul de marketing în serviciile de consultanță”, Timișoara
11. Mocan, M., Bălășescu, C., Cismariu, L. (2003), “Manualul consultantului în afaceri”, Ed. Eurobit, Timișoara
12. Pinder, M. & McAdam S. (1997), “Consultanță în afaceri”, Ed. Teora, București
13. Sadler, P. (2001), “Management Consultancy”, 2nd Edition, Kogan Page, London
14. Szuder, A. (2008), “Managementul unei afaceri de consultanță”, Universitatea Politehnica, București

Documente ale unor organizații la care s-a avut acces în formă tipărită:

15. Raport 2009 AMCOR
16. Studiul “etică, bune practici și sisteme de asigurare a profesionalismului în consultanță”, 2010 - AMCOR
17. Studiul “Onorarii și sisteme de onorarii în consultanță”, 2009 - AMCOR
18. Studiul “Piața de consultanță din România în perioada 2008-2009” - AMCOR

Documente ale unor organizații la care s-a avut acces on-line:

19. Survey of the European Management Consultancy Market 2007/2008, European Federation of Management Consulting Associations (FEACO), Bruxelles, accesat la data de 5 mai 2010, la adresa: http://www.imca.ie/_fileupload/Downloads/Survey%20Report%20FEACO%2009%20-%20Summary.pdf

Articole din ziare / reviste la care s-a avut acces on-line:

20. Rosoga A. (2010), “40.000 de proiecte scrise de consultanți pentru banii de la UE. Cât câștigă un consultant și de ce experiență are nevoie?”, Ziarul Financiar, accesat la data de 14 iunie 2010, la adresa: <http://www.zf.ro/fonduri-ue/40-000-de-proiecte-scrise-de-consultanti-pentru-banii-de-la-ue-cat-castiga-un-consultant-si-de-ce-experienta-are-nevoie-6423115>
21. Romascanu, M. (2010), “Consultanța organizațională, atribut al performanței în afaceri”, Revista Business Adviser, accesat la data de 3 mai 2010, la adresa: http://www.business-adviser.ro/analize_consultanta_organizationala.html

Listă site-uri consultate:

22. www.amcor.ro
23. www.feaco.org
24. www.finantare.ro

Finantare.ro

portalul surselor de finantare

25. www.managementul-proiectelor.ro

26. www.wikipedia.ro