CONSULTANȚA MANAGERIALĂ ȘI IMPORTANȚA SA ÎN SUCCESUL AFACERII.

Iuliana DRĂGĂLIN, dr., lect. univ.,
Universitatea de Stat din Moldova
Orcid ID:0000-0002-4846-7887

CZU: 334:005.523:005.572
DOI: 10.5281/zenodo.6668928

Abstract

Almost all SMEs today face tasks that require a wide range of management skills and a high speed of decision-making. The solution of these problems in conditions of high economic instability requires powerful intellectual support for small and medium-sized businesses, which will allow the development of entrepreneurship, making it the backbone of the country's economy. Such an intellectual resource is experienced consultants of consulting companies who use implicit and explicit rules, heuristic approaches and models to diagnose situations and make decisions in determining approaches to solving business problems in accordance with the current situation and development goals.

Keywords: consulting, business management, management, company, Republic of Moldova, SME, quality, skills

Introducere

Pandemia a perturbat vieți în toate țările și comunitățile, și a afectat negativ creșterea economică globală. În diferitele etape ale crizei economice legate de pandemie, guvernele au răspuns cu o serie de inițiative care au încercat să atenueze impactul acestor șocuri asupra businesuului.

Efectele crizei pandemce în Republica Moldova au un impact asupra tuturor aspectelor vieții sociale și economice.

Totodată, mediul de afaceri a fost afectat de limitele impuse în timpul primelor faze a pandemiei ce a dus la încetinirea ritmului de creștere economică a businesului, precum și a afectat comportamentul consumatorilor destul de rezervat în perioada de redresare economică, încetinește procesele de dezvoltare. Este necesar de acționat sistemic, targhetat, și orientate spre rezultat.

Este important ca actiunile de redresare, ca raspuns la efectele negative generate de pandemie, să fie orientate spre dezvoltare și consolidare, creșterea competitivității, reieșind din experiență, resurse și instrumentele pe care le deținem și oportunitățile oferite.

Mediul schimbator,cu precadere factorul politic, economic , precum si exodul fortei de munca, creeaza mari probleme in procesul de adaptare la schimbari, dar și lipsa forței de muncă calificată. În cazul dat, consultanta vine ca un instrument de sustinere fiind resursa umană calificata si cu experienta practica.

Enunțarea problemei

Problema managementului eficient al întreprinderilor mici este destul de relevantă în toate etapele de dezvoltare a acestora. Consultanța internă nu este disponibilă pentru multe întreprinderi mici, deoarece doar câteva dintre ele își pot permite "luxul" de a avea un grup de consultanți cu experiență în diverse domenii de activitate. Din cauza lipsei de resurse financiare proprii pentru dezvoltare, întreprinderile mici au nevoie de sprijinul investitorilor sau de împrumuturi de la bănci. Cu toate acestea, nu este întotdeauna posibil să se evalueze eficiența acestor resurse, ținând cont de costul lor și de condițiile de atragere a acestora. După cum arată practica, chiar și întocmirea unui plan de afaceri solid pentru alocarea de fonduri împrumutate pentru o întreprindere mică devine o problemă din cauza lipsei de specialiști calificați (contabili, analiști financiari etc.) Ca urmare, multe proiecte promițătoare rămân

nerealizate din cauza lipsei de finanțare, iar unele - dimpotrivă, din cauza lipsei unei elaborări detaliate și a unor calcule financiare competente, aduc mai degrabă pierderi decât profituri.

Analiză conceptuală

Există aproape la fel de multe definiții ale consultanței ca și consultanți; fiecare consultant și consultant are propria sa perspectivă asupra activității. pe care o fac.

În ultimii ani, consultanța a devenit o activitate atât de cuprinzătoare, din diverse motive, încât este imposibil să definim consultanța atât de precis pe cât ne-am dori. Cu toate acestea, iată cîteva definiții țiuni care, împreună, rezumă ceea ce înseamnă consultanță [4]:

Oferirea de consultanță și asistență independentă în ceea ce privește problemele de gestionare. Aceasta include, de obicei, identificarea și investigarea problemelor și/sau a oportunităților, recomandarea de măsuri adecvate și sprijinirea punerii în aplicare a acestor recomandări.[3]

Conform unor autori, aceasta este o activitate care are ca scop optimizarea resurselor unei organizații fie din sectorul public, fie din sectorul privat. Un alt rol este acela de a îmbunătăți eficiența proceselor, trainingul, selecția și integrarea resurselor umane și tehnologice, astfel încât acestea să se conformeze cu nevoile specifice activității economice ale companiei, pentru a obține valori adăugate cât mai mari [4].

Conform Institutului consultanților în management, serviciul prestat întreprinderilor comerciale, publice sau de altă natură de către o persoană sau persoane independente și calificate în identificarea și investigarea problemelor legate de politici, organizare, proceduri și metode, recomandarea de măsuri optime și contribuția la punerea în aplicare a acestor recomandări.

Managementul și consultanța în afaceri sunt două aspecte esențiale de care orice antreprenor trebuie să țină cont înainte de a pune pe picioare propria afacere. Astfel, trebuie să îi fie foarte clar de la început ce înseamnă consultanță și ce înseamnă management.

Consultanța în management este un serviciu de consultanță contractat și furnizat organizațiilor de către persoane special instruite și calificate care asistă, într-o manieră obiectivă și independentă, organizația client pentru a identifica problemele, a analiza aceste probleme, a recomanda soluții la aceste probleme și a ajuta, la cerere, la punerea în aplicare a soluțiilor.[2].

În cadrul acestor definiții atotcuprinzătoare există trei teme importante:

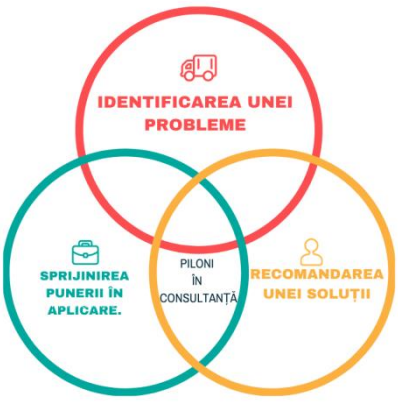


Fig.1.1. Piloni ăn colsultanțî [2]

Aceste trei caracteristici ale consultanței necesită roluri diferite și necesită competențe foarte diferite din partea consultantului. Astfel, consultantul va adopta uneori rolul de mentor,

iar alteori rolul de rol de creator, în timp ce în alte ocazii consultantul este, în realitate, un lider.

Cadrul teoretic

Pentru profesioniștii care lucrează în domeniul serviciilor de consultanță, termenii "consultant" și "consilier" sunt adesea utilizați în mod interschimbabil. Ce înseamnă de fapt consultanța?

Aprofundarea în acest subiect pentru a examina rădăcinile activității de consultanță, precum și caracteristicile de bază ale consultanței și mediul în care lucrează consultanții sunt necesare pentru a identifica rolul consultantului și diferențierea sa față de consilier, precum și sesul dublu a consultanței, consultanța oferă servicii de consultanță sau dau sfaturi, sugestii și opinii [4].

În 2019, cifra de afaceri europeană din domeniul consultanței în management (MC) a crescut cu 7,3%, în ușoară scădere cu raport cu cei doi ani anteriori. Toate țările din panelul european au înregistrat o creștere semnificativă, cea singurele excepții fiind Slovenia și Finlanda. O relativă încetinire a tendinței de creștere, în principal în Germania și Franța, a avut un impact semnificativ asupra tendinței panelului european. Ungaria, România și Danemarca sunt își accelerează tendința de creștere [3].

În 2020, Covid-19 a avut un impact major asupra economiei, perturbând tendințele stabilite și făcând orice evaluare mai dificilă. Conform datelor preliminare, impactul Covid-19 asupra cifrei de afaceri a MC a fost foarte semnificativ, reducând cu 6,2% cifra de afaceri a industriei europene de panouri. În majoritatea țărilor, cifra de afaceri a MC a scăzut la într-o măsură semnificativă, de cele mai multe ori între 5% și 10%, Slovenia și Spania fiind printre cele mai afectate [3].

Cu toate acestea, câteva țări - și anume Regatul Unit, România și Grecia - au înregistrat o creștere a cifrei de afaceri MC.

Cifra de afaceri cumulată a respondenților la studiul din Republica Moldova a fost de 3.350.000 euro.Firmele care au dat curs invitației de a răspunde la chestionar au fost dintre cele mai diverse: de la firme cu câțiva angajați până la firme de consultanță și training în management cu peste 20 de angajați [1].

În ceea ce privește evoluția pieței de consultanță în management înregistrată în anul 2020 comparativ cu rezultatele obținute în anul 2019, observăm că din totalul respondenților la studiu 40% au declarat scăderi ale cifrei de afaceri, 40% au declarat creșteri ale cifrelor lor de afaceri, în timp ce 20% au declarat stagnări [1].

Din rezultatele obținute reiese că o mare parte din veniturile înregistrate de firmele respondente au fost generate de clienți deja existenți, din sectoare precum: servicii, industrie, comerț și agricultură.

Piața de consultanță în management din Republica Moldova în perioada 2020-2021 a cunoscut atît momente pozitive cît și mai puțin . Astfel, conform studiului piața de consultanță în management din Republica Moldova realizat de Asociația Consultanților în Management din România și de către membrii săi din Republica Moldova, Business Intelligent Services, Gateway & Partners și Proconsulting 2020-2021, 20% dintre respondenți au declarat că mai mult de 50% din veniturile lor au fostgenerate de clienții deja existenți, 40% dintre respondenți au declarat că între 25% și 50% dinveniturile lor au fost generate de clienții deja existenți, iar 40% au declarat că veniturile lordin anul 2020 au fost generate de clienți deja existenți în proporție de 10-25%. În rândul celor mai solicitate tipuri de misiuni de consultanță, pe locul întâi cu un procent de 30% se află ”consultanța strategică (analiza pieței, planificarea afacerii, vânzări, reorganizare etc.)” și ”consultanța pentru management operațional (nivel de departament)”, urmate de ”managementul calității și proceselor” în proporție de 20%, de ”project management” în proporție de 10% și de ”managementul schimbării” în proporție de 10%. [1]

Firmele mici și mijlocii sunt extrem de importante pentru economie și necesită o abordare distinctă din partea consultanților, diferită de cea utilizată în cazul companiilor mari.

În contextul în care marile companii reduc locuri de muncă și externalizează toate activitățile, cu excepția forței de muncă de bază, ne îndreptăm către o nouă eră, în care proporția companiilor mici,dar bazate pe cunoaștere vor continua să crească.

Din experiența noastră, ceea ce face cea mai mare diferență pentru IMM-uri este sprijinul susținut acordat pe parcursul unui an, doi ani sau mai mult. Pachetele cunoscute de asistență guvernamentală sub formă de granturi tind să treacă cu vederea acest aspect, iar cursurile de formare de scurtă durată pentru personal, disponibile pe scară largă, tind să-i lase pe conducătorii IMM-urilor în situația cînd impactul tuturor acțiunilor este insuficient și lipsit de eficiență [5].

Atunci când liderii de IMM-uri doresc ajutor, aceștia apreciază de obicei o persoană de încredere (un fel de medic de familie) cu care pot avea o conversație specială, care să le crească capacitatea de gândire strategică, lăsându-i mai bine pregătiți pentru a face față provocărilor viitoare. Cu toate acestea, în încercarea de a oferi acest nivel special de atenție, întrebarea care se pune pentru consultant este cum să fie eficienți din punct de vedere al timpului, cum să ofere un mijloc compact și practic de livrare care să nu consume prea mult din timpul sau profitul clientului.

Motivele pentru care un agent economic poate solicita ajutorul unui consultant sunt multiple. Indiferent că se solicită anumite sfaturi strategice legate de managementul schimbării sau redefinirea unor procese de management, este necesară intervenția unui consultant.

În plus, consultantul are datoria de a oferi servicii complete, de la analiza tuturor datelor disponibile, urmată de înțelegerea naturii problemei și de oferirea unei game de soluții posibile. În final, acesta pune la dispoziție o serie de recomandări specifice. Toate recomandările sunt cuantificate și analizate corespunzător în prealabil, iar apoi sunt prezentate clientului.

Concluziile consultantului trebuie să fie logice și obiective, bazându-se pe fapte argumente solide și fapte verificate cu atenție.

Pe parcursul activității sale consultantul trebuie să aibă capacitatea de a extrage informații, adresând întrebări relevante, cu scopul de a evita omisiunile.Deci esențial este pentru consultant ca să asculte, să audă și să ofere spluții viabile.

A fi consultant înseamnă a fi în serviciul oamenilor care au nevoie de sfaturi pentru a-şi gestiona mai bine banii. Un consultant trebuie să întrunească însă o serie de calităţi:

- Un consultant trebuie să fie în primul rând foarte bine informat.
- Trebuie să-şi cunoască foarte bine domeniul în care oferă consultanţă, să cunoască foarte bine termenii, trebuie să analizeze piaţa, să compare pentru a prezenta clienţilor cele mai bune oferte
- Un consultant trebuie să fie mereu în pas cu noutăţile pentru a nu stagna şi pentru nu prezenta clienţilor oferte învechite
- Un consultant trebuie să fie prezentabil şi îngrijit.
- Ţinuta este esenţială şi de acceea trebuie să fiţi prezentabil pentru a oferi credibilitate clienţilor voştri
- Un consultant trebuie să fie ordonat. Trebuie să aibă o agendă în care să-şi treacă toate întâlnirile, dar şi un portofoliu în care să-şi prezinte toate ofertele
- Seriozitatea este o altă caracteristică importantă a unui consultant. Acesta trebuie să fie mereu punctual şi mereu corect în privinţa ofertele pe care le prezintă
- Un consultant trebuie să fie amabil cu clienţii săi, trebuie să-i respecte şi să ţină cont de părerile acestora

Lista lucrurilor pe care le face un consultant în afaceri este nesfârșită. Cu toate acestea, iată câteva dintre lucrurile esențiale pe care le face un consultant în afaceri:

- Oferă expertiză specifică pieței



Fig.1.2. Spectru de expertiză [elaborat de autor]

Printre toți ceilalți pași, un consultant de afaceri începe cu faza de descoperire, în care scopul este de a afla care este afacerea clientului. Semnul unui bun consultant de afaceri este acela care nu se grăbește, ci își ia timp să afle cât mai multe despre afacere de la proprietar și angajați. Pentru a face acest lucru, consultanții recurg la instrumente precum vizita la fața locului, întâlniri cu ordinul superior al companiei și citirea atentă a literaturii organizaționale.

Așadar, ce asistență doresc cu adevărat liderii IMM-urilor de la consultanți?[5]

Iată o listă a întrebărilor care ne-au fost adresate cel mai des.

- Cum putem deveni mai profesioniști, dând o imagine clienților noștri că suntem mai mari decât suntem în realitate, având procese și sisteme eficiente?
- Cum putem reuși să ne dezvoltăm și să profităm de oportunitățile pieței fără a fi ruinați de împrumuturi bancare punitive și overdrafturi?
- Cum putem să ne îmbunătățim competențele profesionale fără să ne luăm timp liber de la locul de muncă pentru a merge la cursuri de formare?
- Puteți să ne țineți la curent și să ne informați despre ceea ce se întâmplă "acolo"? să ne recomandați cărți utile pe subiecte cheie și să fiți conștiința noastră cu privire la lucrurile din cutia noastră de "bune intenții"?
- Cum putem face față unei creșteri bruște?
- Cum putem gestiona o problemă deosebit de sensibilă și dificilă, cum ar fi cum ar fi un director care nu mai este eficient sau de care nu va mai avea nevoie în viitor. de afacere în viitor?
- Cât cereți și cum vă putem obține pe gratis folosind subvenții?

Unii directori de IMM-uri au devenit pasionați de diferite tipuri de certificări, recunoscând că un mijloc de a câștiga credibilitate în fața clienților și de a demonstra că firma lor dispune de un sistem de management al calității (ISO 9000), că este dedicată îmbunătățirii continue a calității (programul TQM, programul de servicii pentru clienți viciu de client),

investește în oamenii săi (Investors in People) și se orientează către excelență (Business Excellence Model, EFQM).

Sarcina de a îmbunătăți competențele echipei de transformare a afacerii subiectului în conformitate cu opinia experților, extinde funcțiile de consultanță pentru a include procesul educațional. Această circumstanță este dictată de faptul că sistemul existent de educație în afaceri nu permite formarea competențelor necesare exact în perioada de schimbare a afacerilor antreprenoriale. Să explicăm această teză. Sistemul de educație în afaceri include în prezent trei tipuri de programe: programe MBA, cursuri de dezvoltare profesională și de dezvoltare a competențelor.

Constatări

Rezultatele cercetării subliniază nu doar posibilitatea, ci și necesitatea de a include companiile de consultanță în structura sistemului de sprijin antreprenorial. Iar principala condiție pentru selectarea companiilor de consultanță ar trebui să fie prezența în portofoliul companiei a proiectelor de consultanță implementate și în curs de implementare. Eficacitatea consultanței ar trebui să fie evaluată pe baza unui sistem de monitorizare care să includă indicatori de dezvoltare a IMM-urilor din grupul de companii supravegheate de consultanță. Pool-ul de întreprinderi IMM-uri poate fi actualizat pe măsură ce acestea ating traiectoria dezvoltării durabile, dar rămâne în baza de clienți pentru ca nevoia de consultanță să treacă la un nivel superior. Conceptul de formare a unui pool de IMM-uri nu a fost luat în considerare în această lucrare, dar, la elaborarea acestuia, ar trebui să se țină seama de perspectiva întreprinderilor și de conformitatea acestora cu obiectivele strategice ale regiunii, municipalităților sau teritoriilor.

Dezvoltarea antreprenoriatului în țară necesită măsuri sistematice care să permită nu numai intrarea în mediul antreprenorial, ci și dezvoltarea afacerilor pe termen lung. O astfel de măsură ar putea fi încorporarea companiilor de consultanță în sistemul de sprijinire a antreprenoriatului.

Direcții de cercetare în perspectivă

Reieșind din faptul că piața de consultanță evoluează în prezent prin mai multe modele de afaceri. Modelul de consultanță strategică și operațională se caracterizează prin resurse substanțiale pentru analiza pieței și transformarea digitală a afacerilor, precum și prin implicarea activă a partenerilor, autorul va continua cercetarea în vederea elucidării tuturor componentelor de influență pozitivă a consultanței asupra businessului.

Bibliografie

1. AMCOR. Piața de consultanță în management din Republica Moldova 2020-2021, https://amcor.ro/
2. Arthur N. Turner. Consulting Is More Than Giving Advice. Harvard Business school magasine. https://hbr.org/1982/09/consulting-is-more-than-giving-advice
3. FEACO report, Survey of the EUROPEAN MANAGEMENT CONSULTANCY 2019 | 2020. https://mcusercontent.com/c9d33bdde68cc2f3835df6197/files/dcfe1180-3dd3-42af-aeec-db5eede036bb/REPORT_FEACO_2019_20.pdf
4. Importance Of Business Consultants For Businesses. In: *Business consultants*, 2021, 17. Nov. https://www.technodeed.com/importance-of-business-consultants-for-businesses/
5. Lebedev A. Importanța consultanței pentru gestionarea eficientă a unei întreprinderi mici. http://futureaccess.ru/medaicenter/biznes-stati/vazhnost-konsaltinga/
6. Philip Sadler. Management consultancy a handbook of best practice. Kogan Page Limited: London, 1998. 463 p.