CZU: 005.35:334.012.63/.64:502.131.1 https://doi.org/10.59295/dnwe2025.83

CONSULTING FOR STARTUPS AND SMES: ROLES, FUNCTIONS AND IMPACT IN SUSTAINABLE BUSINESS DEVELOPMENT

Alexandru SCUTARU
Moldova State University, 60 Alexe Mateevici, Chisinau, Republic of Moldova
alexandru.scutaru@usm.md
ORCID iD: 0000-0002-8113-0784

Purpose of the article: *The paper investigates the role and impact of consulting services in supporting startups and small and medium-sized enterprises (SMEs) toward sustainable business development. It identifies how consulting transforms innovative ideas into viable business models and strengthens competitiveness and resilience.*

Methodology: *Analytical and comparative methods were used to examine consulting practices across stages of business growth. The study focuses on strategic planning, financial structuring, digital transformation, and internationalization, combining theoretical perspectives with applied evidence from the business environment.*

Conclusions: *Findings show that consulting provides critical strategic and operational support. For startups, it facilitates innovation and access to finance; for SMEs, it promotes efficiency, professionalization, and long-term stability. Consulting thus emerges as a key driver of sustainable competitiveness.*

Originality: *The study offers an integrated view of consulting dynamics between startups and SMEs, highlighting external expertise as a catalyst for innovation and sustainable growth.*

Keywords: *business consulting, startups, SMEs, sustainable development, competitiveness.*
JEL Classifications: L26, M13, M21

INTORDUCERE

Consultanța în afaceri și management a devenit o componentă esențială pentru dezvoltarea organizațiilor, indiferent de stadiul lor de maturitate. În cazul startup-urilor, consultanța joacă rolul de ghid în transformarea ideilor în modele de afaceri viabile, prin clarificarea propoziției de valoare, validarea pieței, structurarea planurilor financiare și sprijinirea accesului la investiții. În cazul întreprinderilor mici și mijlocii (IMM-uri), accentul se mută către profesionalizare, optimizarea proceselor, digitalizare, internaționalizare și consolidarea rezilienței. Lucrarea de față analizează în detaliu modul în care consultanța sprijină aceste două categorii de organizații, punând în lumină atât aspectele comune, cât și diferențele de abordare. Se evidențiază faptul că startup-urile și IMM-urile, deși operează în contexte distincte, au nevoie de expertiză externă pentru a depăși limitările interne și pentru a răspunde cerințelor unui mediu de afaceri volatil și competitiv. Articolul propune o analiză comparativă și discută implicațiile practice pentru antreprenori, consultanți și factorii de decizie, conturând consultanța ca o investiție strategică, capabilă să amplifice șansele de succes și de sustenabilitate pe termen lung.

În ultimele decenii, mediul de afaceri a cunoscut o transformare profundă, determinată de globalizare, de dezvoltarea tehnologiilor digitale și de interconectarea tot mai strânsă a economiilor. Companiile, indiferent de dimensiunea lor, se confruntă cu o presiune constantă de a se adapta la schimbări rapide și de a găsi soluții inovatoare pentru a rămâne competitive. În acest context, consultanța în afaceri și management s-a impus ca un element indispensabil, oferind nu doar expertiză tehnică, ci și o viziune externă și obiectivă asupra proceselor organizaționale. Startup-urile și întreprinderile mici și mijlocii (IMM-urile) reprezintă două categorii de organizații aflate într-o relație directă cu consultanța. Startup-urile sunt entități aflate la început de drum, orientate către inovare și dezvoltare rapidă, dar expuse unor riscuri ridicate și cu resurse limitate. Pentru ele, consultanța este adesea sprijinul care face diferența între transformarea unei idei într-o afacere viabilă și eșecul prematur. IMM-urile, pe de altă parte, constituie coloana vertebrală a economiei în aproape toate statele lumii, asigurând locuri de muncă, stabilitate și contribuții semnificative la produsul

intern brut. Totuși, multe dintre ele rămân vulnerabile în fața șocurilor economice, a competiției globale și a necesității permanente de modernizare.

MATERIALE ȘI METODE

Relevanța consultanței pentru aceste două tipuri de organizații este determinată de rolurile multiple pe care le poate îndeplini: sprijin în formularea strategiilor, optimizarea proceselor, pregătirea pentru accesarea de finanțări, implementarea tehnologiilor digitale sau facilitarea extinderii pe piețe externe. Dincolo de aceste funcții concrete, consultanța contribuie și la schimbarea mentalităților, la profesionalizarea managementului și la crearea unei culturi organizaționale orientate către învățare și adaptabilitate.

Motivația realizării acestui studiu derivă din necesitatea de a înțelege în profunzime cum influențează consultanța parcursul startup-urilor și al IMM-urilor și ce diferențe se remarcă în abordarea celor două categorii. Dacă startup-urile se află într-un proces de descoperire și validare, unde incertitudinea este maximă, IMM-urile se concentrează pe consolidare, eficiență și reziliență. În ambele cazuri, consultanța are capacitatea de a reduce riscurile și de a transforma provocările în oportunități. Articolul de față urmărește să ofere o analiză detaliată a rolului consultanței pentru aceste două tipuri de organizații, să evidențieze funcțiile sale fundamentale și să propună o comparație între nevoile distincte ale startup-urilor și IMM-urilor. Totodată, se dorește sublinierea implicațiilor practice pentru antreprenori și pentru consultanți, dar și a rolului politicilor publice în crearea unui ecosistem favorabil dezvoltării. În final, scopul este de a contura consultanța ca pe o investiție strategică, esențială pentru succesul pe termen lung al organizațiilor într-un mediu de afaceri tot mai complex și mai competitiv.

REZULTATE

Consultanța pentru startup-uri.

Startup-urile reprezintă expresia cea mai directă a inovației și a spiritului antreprenorial. Ele apar din dorința de a transforma o idee într-un produs sau serviciu capabil să răspundă unei nevoi reale pe piață. Cu toate acestea, statisticile internaționale arată că majoritatea startup-urilor nu reușesc să supraviețuiască mai mult de câțiva ani. Motivele sunt multiple: lipsa unei strategii clare, resurse financiare insuficiente, o înțelegere limitată a pieței sau probleme de guvernanță internă. În toate aceste zone, consultanța devine o resursă critică, capabilă să ofere atât expertiză tehnică, cât și ghidaj strategic.

Una dintre primele provocări ale unui startup este clarificarea și validarea propoziției de valoare. Fondatorii pornesc adesea cu entuziasm, convinși de potențialul ideii lor, dar fără a avea dovezi solide că piața este pregătită să accepte și să plătească pentru acea soluție. Consultanții aduc aici metode structurate, precum modelul Lean Startup sau instrumente de design thinking, care ajută la testarea rapidă a ipotezelor și la obținerea feedback-ului direct de la potențialii clienți. Acest proces de validare este esențial pentru a evita risipa de resurse pe un produs care nu răspunde unei nevoi reale. Pe lângă validarea ideii, consultanța joacă un rol important în construcția modelului de afaceri. Prin utilizarea unor instrumente precum Business Model Canvas sau Lean Canvas, startup-urile pot vizualiza toate componentele cheie ale afacerii: segmentele de clienți, canalele de distribuție, relațiile cu clienții, fluxurile de venituri și structura de costuri. Consultanții nu doar facilitează acest proces de mapare, ci ajută și la identificarea riscurilor și a posibilelor blocaje. De exemplu, o idee promițătoare poate eșua dacă nu există canale viabile de distribuție sau dacă costurile de achiziție a clienților sunt prea mari în raport cu veniturile generate.

Un alt aspect critic pentru startup-uri îl reprezintă accesul la finanțare. Chiar dacă un produs este validat și are potențial de creștere, dezvoltarea ulterioară presupune resurse financiare considerabile. Consultanții ajută fondatorii să înțeleagă ce tip de finanțare este potrivit pentru stadiul în care se află – fie că este vorba de bootstrapping, finanțări nerambursabile, business angels sau venture capital. Tot ei sprijină pregătirea planurilor financiare, a proiecțiilor realiste și a prezentărilor necesare pentru a atrage investitori.

În plus, experiența consultanților în negocieri și în structurarea acordurilor de investiții protejează startup-urile de condiții contractuale defavorabile. Pe lângă partea financiară, consultanța contribuie și la organizarea echipei și la stabilirea unei guvernanțe interne sănătoase. Mulți fondatori se concentrează pe dezvoltarea produsului și neglijează aspecte precum claritatea rolurilor, împărțirea responsabilităților sau gestionarea conflictelor. În absența unor reguli clare, tensiunile dintre cofondatori pot deveni un factor major de eșec. Consultanții facilitează dialogul între membrii echipei, propun modele de guvernanță adaptate dimensiunii și stadiului startup-ului și introduc mecanisme de luare a deciziilor eficiente.

O altă contribuție esențială a consultanței este sprijinirea procesului de lansare pe piață și de creștere. Un startup poate avea un produs excelent, dar fără o strategie de go-to-market bine definită riscă să nu atragă clienți. Consultanții ajută la identificarea segmentelor de clienți potrivite, la construirea mesajelor de marketing și la alegerea canalelor de distribuție. De asemenea, prin analiza indicatorilor-cheie, precum costul de achiziție al clienților sau rata de retenție, consultanța oferă startup-urilor instrumentele necesare pentru a-și evalua progresul și pentru a face ajustări rapide. Pe măsură ce startup-ul intră în faza de scalare, consultanța devine un partener pentru standardizare și profesionalizare. Procesele care funcționează în faza de început devin insuficiente atunci când compania crește, iar complexitatea operațională se amplifică. Consultanții sprijină dezvoltarea procedurilor interne, alegerea soluțiilor digitale adecvate, construirea de parteneriate strategice și atragerea de noi investiții. Astfel, startup-ul trece de la o organizație fragilă, dependentă de fondatori, la o companie rezilientă, cu perspective de dezvoltare pe termen lung.

În concluzie, consultanța pentru startup-uri are un rol multidimensional: de la ghidarea primilor pași în validarea ideii și construirea modelului de afaceri, până la atragerea de finanțări, organizarea echipei și sprijinirea scalării. Fără acest suport, startup-urile riscă să repete greșelile tipice ale debutului antreprenorial și să piardă oportunitățile de creștere. Cu un sprijin profesionist, însă, ele pot să își accelereze evoluția și să se integreze în ecosistemul economic cu șanse reale de succes.

Consultanța pentru IMM-uri.

Întreprinderile mici și mijlocii (IMM-urile) reprezintă coloana vertebrală a oricărei economii moderne. Ele generează locuri de muncă, contribuie semnificativ la produsul intern brut și asigură dinamismul comunităților locale. În Uniunea Europeană, peste 99% dintre companii sunt IMM-uri, iar România urmează același trend, cu o structură economică dominată de microîntreprinderi și firme de dimensiuni medii. Totuși, în ciuda rolului lor esențial, aceste organizații se confruntă cu numeroase limitări: acces dificil la finanțare, lipsa expertizei manageriale, procese interne neuniforme și o capacitate redusă de a concura pe piețe internaționale. În acest context, consultanța devine un factor cheie pentru consolidarea și dezvoltarea IMM-urilor.

Un prim domeniu unde consultanța își face simțită influența este profesionalizarea managementului. Mulți antreprenori de IMM pornesc afacerea bazându-se pe experiența personală și pe intuiție, însă, pe măsură ce firma crește, aceste resurse devin insuficiente. Consultanții oferă metode moderne de planificare strategică, de bugetare și de control al performanței. Prin introducerea unor instrumente precum Balanced Scorecard sau obiectivele cheie (OKR), organizațiile reușesc să alinieze mai bine activitățile interne cu obiectivele strategice. De asemenea, consultanții sprijină dezvoltarea competențelor manageriale, prin traininguri și coaching, astfel încât deciziile să nu mai fie luate doar pe baza instinctului, ci să se sprijine pe date și analize.

Un al doilea domeniu critic pentru IMM-uri este digitalizarea. În lipsa unor echipe IT interne sofisticate, multe firme se limitează la soluții fragmentate sau la metode tradiționale de lucru. Consultanții ajută IMM-urile să aleagă și să implementeze sisteme integrate, precum ERP pentru gestiunea resurselor, CRM pentru relația cu clienții sau soluții de comerț electronic pentru extinderea vânzărilor. Digitalizarea nu doar eficientizează activitatea, ci deschide și accesul la piețe noi, reduce costurile și oferă date precise pentru luarea deciziilor. În plus, în contextul tranziției către o economie verde, consultanța sprijină și integrarea

unor soluții sustenabile, precum eficiența energetică sau reducerea amprentei de carbon. Accesul la finanțare este un alt punct nevralgic pentru IMM-uri. Deși există numeroase programe publice și europene dedicate acestui segment, birocrația și complexitatea documentației descurajează mulți antreprenori. Consultanții joacă un rol decisiv aici, prin elaborarea planurilor de afaceri, pregătirea dosarelor de finanțare și asigurarea conformității cu cerințele finanțatorilor. În plus, prin expertiza lor, consultanții pot negocia condiții mai avantajoase cu băncile sau pot orienta IMM-urile către surse de capital mai potrivite (granturi, fonduri de investiții, programe de garantare). Rezultatul este nu doar obținerea de resurse financiare, ci și utilizarea lor eficientă pentru retehnologizare, extindere sau inovare.

De asemenea, consultanța joacă un rol important în internaționalizarea IMM-urilor. Multe firme locale au produse competitive, dar întâmpină dificultăți în a pătrunde pe piețele externe din cauza necunoașterii reglementărilor, a barierelor lingvistice sau a lipsei de contacte comerciale. Consultanții pot realiza analize de piață, pot identifica parteneri de distribuție și pot sprijini adaptarea produselor la standardele internaționale. Astfel, IMM-urile devin capabile să concureze dincolo de granițele naționale și să își diversifice sursele de venit. Într-o economie globalizată, această deschidere este adesea diferența dintre stagnare și creștere sustenabilă. Nu în ultimul rând, consultanța ajută IMM-urile să își dezvolte reziliența organizațională. Crizele economice, schimbările legislative sau întreruperile în lanțurile de aprovizionare pot afecta puternic firmele mici și mijlocii. Consultanții contribuie prin elaborarea planurilor de continuitate a afacerii, prin evaluări de risc și prin recomandări de diversificare a portofoliului de clienți și furnizori. O firmă care dispune de astfel de planuri este mai bine pregătită să facă față incertitudinii și să își protejeze angajații și clienții.

În concluzie, consultanța pentru IMM-uri acoperă un spectru larg de nevoi: de la profesionalizarea managementului și digitalizare până la accesarea finanțărilor și internaționalizare. Ea transformă organizațiile din entități fragile și dependente de resurse limitate în firme stabile, competitive și pregătite să se dezvolte pe termen lung. Fără acest sprijin, IMM-urile riscă să rămână captive în practici învechite și să piardă oportunități de creștere. Cu sprijin profesionist, însă, ele devin actori dinamici ai economiei și contribuie la modernizarea întregului ecosistem de afaceri.

Analiză comparativă: startup-uri vs. IMM-uri

Deși atât startup-urile, cât și IMM-urile se încadrează în categoria organizațiilor de dimensiuni reduse, diferențele dintre ele sunt fundamentale și se reflectă direct în modul în care beneficiază de consultanță. Un startup reprezintă, în esență, o căutare a unui model de afaceri viabil, scalabil și repetabil. IMM-ul, pe de altă parte, este o organizație deja existentă, cu un model de afaceri funcțional, dar care are nevoie de optimizare, consolidare și dezvoltare. Consultanța pentru cele două tipuri de organizații are astfel puncte comune, dar și diferențe esențiale, care merită analizate în detaliu. În primul rând, diferențele apar la nivelul orizontului de timp și al priorităților. Startup-urile sunt concentrate pe obținerea rapidă a tracțiunii și pe validarea ipotezelor de piață. Supraviețuirea lor depinde de găsirea rapidă a product-market fit și de atragerea resurselor financiare necesare pentru a susține dezvoltarea. IMM-urile, în schimb, privesc mai mult către stabilitate și creștere sustenabilă. Ele caută să-și eficientizeze operațiunile, să-și consolideze poziția pe piață și să-și diversifice portofoliul. În timp ce consultanța pentru startup-uri este mai orientată spre experimentare și inovație, consultanța pentru IMM-uri se axează pe disciplină, optimizare și reziliență.

Un alt punct de diferență se află la nivelul instrumentelor utilizate. Startup-urile apelează frecvent la metodologii agile, precum Lean Startup, Design Thinking sau prototiparea rapidă. Acestea le permit să testeze idei, să obțină feedback imediat și să pivoteze atunci când direcția inițială nu dă rezultate. IMM-urile, în schimb, folosesc instrumente mai orientate spre managementul proceselor și performanței: Balanced Scorecard, ERP, sisteme CRM sau planuri de continuitate a afacerii. În cazul lor, succesul nu depinde de găsirea unei idei noi, ci de capacitatea de a gestiona eficient resursele și de a-și extinde activitatea într-un mod controlat.

De asemenea, se remarcă o diferență clară la nivelul guvernanței interne. Startup-urile sunt caracterizate de structuri flexibile și de echipe mici, unde deciziile sunt adesea luate rapid și informal. Această agilitate este un avantaj în primele etape, dar poate deveni o vulnerabilitate în lipsa unor mecanisme clare de împărțire a responsabilităților. Consultanța ajută aici prin clarificarea rolurilor fondatorilor și prin introducerea unor reguli de guvernanță. IMM-urile, în schimb, tind să aibă o structură mai formalizată, cu ierarhii și proceduri, dar adesea insuficient profesionalizată. Consultanții intervin pentru a aduce mai multă rigoare și pentru a crește capacitatea managerială a echipelor de conducere.

Un alt element comparativ îl constituie accesul la resurse și la piețe. Startup-urile au nevoie de finanțări externe pentru a se dezvolta și de parteneriate pentru a-și valida modelul de afaceri. Consultanța joacă rolul de intermediar între fondatori și investitori, pregătind documentații și prezentări și oferind sprijin în negocieri. IMM-urile, pe de altă parte, accesează mai des credite, programe guvernamentale sau fonduri europene, pentru care este nevoie de planuri detaliate și de conformitate birocratică. În acest caz, consultanții devin ghizi prin labirintul administrativ, facilitând atragerea de resurse pentru dezvoltare și modernizare. În ceea ce privește relația cu inovația și schimbarea, startup-urile sunt, prin definiție, orientate spre experiment și spre încercarea de a aduce ceva nou pe piață. Pentru ele, consultanța înseamnă, în mare parte, accelerarea procesului de inovare și reducerea riscului de eșec printr-o mai bună testare și structurare. IMM-urile, în schimb, privesc inovația mai degrabă ca pe un proces incremental, prin care își pot moderniza produsele, procesele sau canalele de vânzare. Consultanța în acest caz are rolul de a aduce bune practici, tehnologii digitale și soluții sustenabile care să mențină competitivitatea firmei.

În ciuda acestor diferențe, există și puncte comune. Ambele categorii de organizații se confruntă cu incertitudine și limitări de resurse, iar consultanța acționează ca un catalizator al dezvoltării. Atât startup-urile, cât și IMM-urile beneficiază de expertiza externă pentru a-și clarifica direcțiile de acțiune, pentru a accesa resurse financiare și pentru a construi procese mai solide. În plus, consultanța are un rol educativ important: transferul de cunoștințe și de bune practici către echipele interne, astfel încât acestea să devină mai autonome și mai pregătite pentru viitor. În concluzie, diferențele dintre startup-uri și IMM-uri sunt evidente și impun abordări diferite din partea consultanților. Startup-urile cer sprijin pentru a explora și valida, IMM-urile cer sprijin pentru a consolida și a crește. Totuși, în ambele cazuri, consultanța este o investiție strategică, care ajută organizațiile să reducă incertitudinea, să evite greșelile costisitoare și să valorifice oportunitățile dintr-un mediu de afaceri competitiv.

DISCUȚII ȘI IMPLICAȚII PRACTICE

Analiza consultanței pentru startup-uri și IMM-uri scoate în evidență nu doar diferențele de abordare, ci și o serie de implicații practice, atât pentru antreprenori, cât și pentru consultanți și factorii de decizie publică. Acest capitol își propune să treacă dincolo de descrierea funcțiilor consultanței și să exploreze modul în care aceste intervenții se traduc în decizii concrete, comportamente organizaționale și politici economice. Din perspectiva antreprenorilor, consultanța nu ar trebui privită ca un cost suplimentar, ci ca o investiție strategică. Mulți fondatori sau proprietari de IMM-uri sunt tentați să evite consultanța, considerând că pot rezolva singuri problemele cu resursele interne disponibile. Această mentalitate este înțeleasă, având în vedere constrângerile financiare frecvente, dar se dovedește adesea contraproductivă. Consultanții nu doar că aduc expertiză specializată, ci reduc semnificativ curba de învățare și riscul de a lua decizii greșite. În cazul startup-urilor, această intervenție poate însemna diferența dintre atragerea primei runde de investiții și eșecul de a convinge investitorii. În cazul IMM-urilor, consultanța poate însemna accesarea unui credit vital, implementarea unui sistem digital de management sau pătrunderea pe o piață externă.

Din perspectiva consultanților, implicațiile sunt la fel de importante. Nu este suficient ca aceștia să ofere recomandări generale; este nevoie de o adaptare permanentă la specificul fiecărei organizații și la stadiul său de dezvoltare. Pentru un startup aflat în faza incipientă, accentul va fi pe clarificarea ideii, pe

validarea rapidă și pe pregătirea pentru investiții. Pentru un IMM matur, consultanța se va concentra pe eficiență, pe reziliență și pe dezvoltare sustenabilă. De asemenea, consultanții trebuie să își asume și un rol educativ, transferând cunoștințe către echipele interne. În lipsa acestui transfer, organizațiile riscă să devină dependente de consultanți, în loc să își dezvolte capacitatea proprie de a lua decizii. Un alt set de implicații se află la nivelul ecosistemului de afaceri și al politicilor publice. Startup-urile și IMM-urile nu există în izolare, ci fac parte dintr-un mediu mai larg, care include instituții financiare, universități, asociații profesionale și programe guvernamentale. Politicile publice pot sprijini sau, dimpotrivă, pot îngreuna accesul la consultanță. Programe precum Start-Up Nation sau IMM Invest au demonstrat că antreprenorii au nevoie de consultanță pentru a naviga prin proceduri birocratice complexe. De asemenea, fondurile europene și programele internaționale de inovare au creat cerere pentru servicii de consultanță, întrucât companiile nu ar fi reușit singure să îndeplinească standardele și cerințele de eligibilitate. Astfel, consultanța devine un mediator între antreprenori și instituții, între inițiative private și resurse publice.

Un aspect important în această discuție este și legat de mentalitatea față de schimbare. Consultanța are succes doar în măsura în care organizațiile sunt dispuse să accepte schimbări, să adopte noi practici și să învețe din experiența externă. În multe cazuri, rezistența la schimbare reprezintă cel mai mare obstacol, mai mare chiar decât lipsa resurselor financiare. Antreprenorii și managerii trebuie să înțeleagă că flexibilitatea și adaptabilitatea sunt condiții esențiale pentru supraviețuire într-un mediu competitiv. Consultanții, la rândul lor, trebuie să abordeze aceste situații cu sensibilitate, comunicând clar beneficiile și implicând echipele interne în procesul de transformare. În plus, trebuie menționată și dimensiunea etică și de calitate a serviciilor de consultanță. Piața consultanței este eterogenă, iar diferențele dintre consultanți în ceea ce privește experiența, profesionalismul și rezultatele pot fi considerabile. IMM-urile și startup-urile, adesea cu resurse limitate, sunt vulnerabile la a angaja consultanți nepregătiți sau orientați mai mult spre profitul imediat decât spre impactul real asupra organizației. Aici intervine rolul asociațiilor profesionale și al standardelor etice, care pot contribui la crearea unui cadru mai transparent și mai credibil pentru această industrie.

În ansamblu, discuția despre consultanța pentru startup-uri și IMM-uri arată că aceste servicii nu sunt doar un „lux” pentru companii mari, ci o necesitate practică pentru organizațiile aflate în momente critice de dezvoltare. Implicațiile se extind de la modul în care antreprenorii își percep resursele și oportunitățile, până la modul în care politicile publice configurează cadrul economic. Consultanța este, în același timp, o unealtă de supraviețuire și un catalizator al dezvoltării, capabilă să transforme fragilitatea inițială a organizațiilor în reziliență și competitivitate.

CONCLUZII

Consultanța în afaceri și management se dovedește a fi un element indispensabil în arhitectura dezvoltării organizaționale contemporane. Atât startup-urile, cât și IMM-urile, deși diferite ca stadiu de maturitate, împărtășesc aceeași nevoie de a depăși limitările interne și de a se adapta unui mediu de afaceri marcat de incertitudine, competiție și transformări rapide. Analiza desfășurată în acest articol a arătat că, în lipsa unui sprijin profesionist, multe dintre aceste organizații riscă să se blocheze în fața obstacolelor sau să dispară prematur, în timp ce intervențiile consultanților pot transforma vulnerabilitățile în oportunități. În cazul startup-urilor, consultanța este cea care face posibilă tranziția de la idee la afacere viabilă. Ea contribuie la clarificarea propoziției de valoare, la validarea pieței, la structurarea modelului de afaceri și la atragerea finanțărilor. De asemenea, consultanții sprijină fondatorii în organizarea echipei, în stabilirea unei guvernanțe interne sănătoase și în pregătirea strategiilor de lansare și scalare. Practic, consultanța acționează ca un accelerator al învățării și ca un scut împotriva greșelilor tipice începutului antreprenorial.

Pentru IMM-uri, rolul consultanței se concentrează mai ales pe consolidare, profesionalizare și dezvoltare sustenabilă. Consultanții oferă metode de management moderne, sprijină digitalizarea proceselor, facilitează accesul la finanțări și deschid calea internaționalizării. În plus, prin elaborarea

planurilor de continuitate și prin evaluarea riscurilor, consultanța crește reziliența IMM-urilor, ajutându-le să facă față crizelor economice și schimbărilor de reglementare. Dacă startup-urile caută inovația și confirmarea pieței, IMM-urile caută stabilitatea și scalabilitatea, iar consultanța răspunde acestor nevoi distincte prin intervenții adaptate.

Analiza comparativă a evidențiat faptul că, în ciuda diferențelor, ambele categorii de organizații beneficiază de consultanță în moduri convergente. Atât startup-urile, cât și IMM-urile, au nevoie de o privire externă, de expertiză tehnică și de transfer de bune practici. Consultanța acționează ca un catalizator care scurtează drumul către maturitate organizațională, fie că vorbim despre obținerea primei investiții, fie despre internaționalizarea unei firme de dimensiuni medii.

Pe lângă implicațiile pentru antreprenori și pentru consultanți, analiza scoate în evidență și importanța cadrelor instituționale și a politicilor publice. Ecosistemele antreprenoriale funcționează eficient doar atunci când consultanța este sprijinită de programe guvernamentale și europene, de standarde profesionale și de instituții care facilitează accesul la resurse. Politicile publice joacă astfel un rol esențial în democratizarea consultanței, asigurând că nu doar companiile mari pot beneficia de aceste servicii, ci și firmele aflate la început de drum sau cele din zone economice vulnerabile.

În concluzie, consultanța trebuie privită nu ca un serviciu opțional, ci ca o investiție strategică, capabilă să genereze valoare pe termen lung. Ea reduce incertitudinea, accelerează procesele de învățare, crește competitivitatea și consolidează reziliența organizațiilor. Pentru startup-uri, consultanța poate fi diferența dintre dispariția rapidă și succesul internațional. Pentru IMM-uri, ea este cheia modernizării și a dezvoltării sustenabile. Privite împreună, aceste două categorii de organizații demonstrează că viitorul economiei depinde de capacitatea de a integra expertiza externă într-un mod inteligent și adaptat. Direcțiile viitoare de cercetare și de aplicare ar trebui să investigheze mai atent impactul pe termen lung al consultanței asupra performanței organizaționale și să dezvolte instrumente de evaluare obiectivă a rezultatelor. Totodată, este necesară o mai mare implicare a instituțiilor publice și a asociațiilor profesionale în reglementarea și profesionalizarea pieței consultanței. Numai astfel se poate construi un ecosistem solid, în care consultanța să devină nu doar un serviciu accesoriu, ci un pilon central al dezvoltării economice.

REFERINȚE

1. Kipping, M., & Clark, T. (Eds.). (2012). *The Oxford handbook of management consulting*. Oxford University Press.
2. Kubr, M. (Ed.). (2002). *Management consulting: A guide to the profession* (4th ed.). Geneva: International Labour Office.
3. Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business.
4. Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review, 91*(5), 63–72.
5. Bloom, N., Eifert, B., Mahajan, A., McKenzie, D., & Roberts, J. (2013). Does management matter? Evidence from India. *Quarterly Journal of Economics, 128*(1), 1–51.
6. Bruhn, M., Karlan, D., & Schoar, A. (2018). The impact of consulting services on small and medium enterprises: Evidence from a randomized trial in Mexico. *Journal of Development Economics, 132*, 14–28.
7. Bennett, R. J., & Robson, P. J. A. (1999). The use of external business advice by SMEs in Britain. *Entrepreneurship & Regional Development, 11*(2), 155–180.
8. Kiechel, W. (2010). *The lords of strategy: The secret intellectual history of the new corporate world*. Boston, MA: Harvard Business Press.
9. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
10. Chrisman, J. J., & McMullan, W. E. (2004). Outsider assistance as a knowledge resource for new venture survival. *Journal of Small Business Management, 42*(3), 229–244.
11. Verbano, C., & Venturini, K. (2013). Managing risks in SMEs: A literature review and research agenda. *Journal of Technology Management & Innovation, 8*(3), 186–197.

12. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2021). *The digital transformation of SMEs*. Paris: OECD Publishing.
13. Schein, E. H. (1999). *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. Reading, MA: Addison-Wesley.
14. Nicolescu, O., Corcodel, Ș.-F., Cezar, P. S., Nicolescu, C., Uritu, D., & Cristof, C. (2020). *Carta albă a IMM-urilor din România 2020: Relansare economică*. București: Pro Universitaria.
15. Asociația Consultanților în Management din România (AMCOR). (2010). *Piața de consultanță în management din România în perioada 2009–2010*. București: AMCOR.