

PRESTAREA SERVICIILOR DE CONSULTANȚĂ ÎN PERIOADA CRIZEI ECONOMICE

*Doina NISTOR,
drd., Universitatea Tehnică a Moldovei*

Uncertainty in global economic and financial consulting firms should review their portfolios of services provided to clients, both large and small companies. While the number of customers is smaller, but the requirements are more demanding, expecting a broader portfolio of high quality services that would assist in the adaptation strategy under changing environment. One of the objectives of this study is to determine how the economic downturn affecting firms providing management consulting services. Another objective of this paper is to identify strategic changes to be made in companies active in this specific area in order to meet increasing customer expectations and maintain satisfaction and loyalty.

Cuvinte cheie. Consultanță, business instruire, business training

Introducere

Încetinirea creșterii economice a adus noi provocări pentru firmele profesionale de consultanță. Concurență devine tot mai acerbă. Incertitudinea crizei economice și financiare impune firmele de consultanță să-și revadă portofoliile de servicii prestate pentru clienți, atât firme mari cât și cele mici. Chiar dacă numărul de clienți se micșorează, cerințele lor devin mai exigente, ei așteaptă un portofoliu mai larg de servicii de înaltă calitate, ce ar asista în adaptarea strategiei conform mediului în schimbare. Un număr mare de firme vizează un număr mai mic de clienți cu o putere de cumpărare scăzută. Clienții sunt mai informați, sofisticăți, solicitând așteptări mai reale. Randamentul investițiilor în domeniul serviciilor profesionale este atent monitorizat ceea ce a dus la situația că multe servicii de consultanță au fost internalizate de către însăși companiile client.

Ca răspuns la un mediu mai dur, firmele competitive de consultanță î-și adaptează strategia prin orientarea mai atentă spre clienți, cercetează cu minuțios necesitățile lor, angajând profesioniști de calitate înaltă pentru prestarea serviciilor. Criza economică afectează în mod diferit concurenți. Fiecare companie are puncte forte și vulnerabilități, și așteaptă răspunsuri diferite legate de trei întrebări strategice:

- Prin ce se caracterizează încetinirea și cum este afectată industria în care activează compania mea?
- Care trebuie să fie poziția strategică a companiei mele în cadrul acestei industrii?
- Ce resurse sunt necesare și care ar fi sursele posibile a acestor resurse?

Astfel, în scopul de a satisface așteptările crescânde ale clienților și pentru a menține satisfacția și loialitatea lor, firmele de consultanță trebuie să-și modifice strategiile, acționând în acest domeniu specific. Strategiile acestor firme țin de două niveluri: strategie corporativă și strategie practică. Strategiile corporative implică anumite decizii privind ce fel de practici să implice și modul în care practicile ar trebui să fie utilizate. Strategia de practică presupune alegerea unei poziții privind spectrul practic: de la practicile profesionale cu programe tradiționale și până la dezvoltarea noilor programe inovative ce răspund la expertize în domenii specifice.

Piața de consultanță în management și efectul crizei

Consultanța în management, ca parte a domeniului de consultanță, presupune orice consiliere, analiză și asistență în aspecte de management organizațional, care este

oferită sectorului de afaceri sau oricăror altor organizații. Aceste aspecte de management pot include planificare și execuție strategică și organizațională, planificare și analiză financiară, marketing, gestionarea resurselor umane, precum și dirijarea proceselor și managementul operațional. Unele companii de cercetare dau o definiție mai largă sectorului de consultanță în management incluzând orice servicii de consultanță managerială, științifică și tehnică. Domeniul serviciilor de consultanță în management nu include așa sub-sectoare importante ale industriei de consultanță cum ar fi designul sistemelor de software și consultanță IT (acesta fiind definit ca subsector separat - Industria serviciilor în tehnologii informaționale), consultanță investițională, servicii administrative, design ingineresc și arhitectural. Conform unor estimări ale IBIS World, circa 80 la sută din piață o constituie serviciile de planificare strategică, marketing și resurse umane. Alte surse importante de venituri sunt consultanța în ecologie, precum și servicii științifice și tehnice.

În 2011 piața mondială a serviciilor de consultanță în management se estimează la circa 300 miliarde dolari SUA anual, cele mai mari firme internaționale de consultanță în management fiind PA Consulting Group (Marea Britanie), Roland Berger (Germania) și Tata Strategic Management (India). Mai mult de jumătate de piață este concentrată în SUA, industria serviciilor de consultanță în această țară incluzând peste 130,000 firme cu un venit total de circa 170 miliarde dolari SUA. Cei mai mari jucători în SUA includ Accenture, Bain, Booz Alen, Deloitte Consulting (filiera Deloitte Touche Tohmatsu) și IBM Global Services. În general industria este destul de fragmentată, inclusiv în SUA, unde 50 de companii top consolidează mai puțin de 30 la sută din totalul veniturilor în această industrie.

Piața industriei de consultanță este într-o stare de schimbare și instabilitate. Criza economică a cauzat declinul serviciilor de consultanță în 2009, dar într-o măsură mult mai mică decât pentru restul economiei, deoarece volumele de consultanță s-au redus cu circa 5-8 la sută (ceea ce este mai puțin decât în multe alte sectoare economice). În general, clienții cheltuiesc pe servicii de consultanță circa 5 la sută din costurile sale, iar în perioada crizei aceste investiții se doresc a genera impactul și eficiența maximală, punând presiune asupra calității și sofisticării serviciilor de consultanță prestate. Panica în rândul clienților de business de a reduce costurile pentru a face față crizei economice a cauzat o renunțare totală sau parțială la serviciile de consultanță. Dar schimbările suferite de firme în rezultatul crizei economice au generat în final o cerere crescândă pentru servicii de consultanță, inclusiv de management și de sisteme IT. În 2010 și 2011 industria de consultanță a început să-și revină și să ia amploare.

Cu toate acestea volatilitatea economică, presiunea piețelor, schimbările comportamentale ale consumatorilor au creat o situație în care unicul lucru stabil este schimbarea. International Data Corporation (IDC) consideră că în pofida revoluției tehnologice (care presează firmele să-și schimbe sistemele) și a trendurilor demografice, în Europa de Vest corporațiile vor continua să achiziționeze serviciile de consulting cu mare atenție din cauza prognozelor economice pesimiste, ceea ce va genera doar creșteri foarte modeste ale pieței de consulting în timpul imediat. Pe termen mediu, totuși, experții prognozează o revenire la normal, adică o creștere de 5-7 la sută anual a cererii pentru servicii de consulting, generată de necesitatea întreprinderilor de a face față schimbărilor de business și tehnologice.

Cel mai important este că criza economică nu doar a generat o descreștere și încetinire pe termen mediu a pieței de consultanță, dar a și cauzat o schimbare a structurii cererii. Astfel, unele tipuri de servicii cum ar fi consultanță strategică și resurse umane s-au redus în volum, iar altele, cum ar fi consultanță în calitatea proceselor și eficiența operațională, au crescut. De asemenea, multe firme s-au pomenit luptând pentru aceeași cotă de piață, pentru a-și menține operațiunile.

Strategii de creștere a firmei de consultanță

Chiar dacă capacitatea de plată și cumpărare a scăzut, totodată, criza a făcut ca clienții să fie mai sofisticăți și cu cerințe mai înalte vizavi de serviciile de consultanță prestate. Deci valoarea așteptată de la consultanță este mult mai înaltă. Într-un studiu recent, compania Sourceforconsulting a definit cinci căi prin care firmele de consultanță pot obține o creștere organică în situația de criză: specializarea și inovarea, diversificarea, vânzarea încrucișată, globalizarea și redefinirea. Mai jos este o scurtă descriere a acestor strategii cu unele comparații relevante pieței Moldovei.

Specializarea și inovarea. Odată cu creșterea sofisticării clienților, pentru multe firme de consultanță specializarea în anumite servicii este o cale sigură pentru creștere. Clienții se confruntă cu probleme tot mai complexe care țin de produs, procese, schimbarea comportării consumatorilor, toate acestea necesitând o consultanță tot mai adâncă și mai profesionistă. Acumularea unui know-how într-un anumit domeniu permite firmelor de consultanță să se diferențieze. Pentru firme mici în special specializarea poate oferi un instrument de menținere și extindere a pieței comparativ cu marii rivali. Pentru firmele mai mici de consultanță din Moldova, putem observa o tendință de specializare, care persistă ca o strategie inițială pentru firmă. Astfel, firmele se specializează fie în resurse umane (Axa Management Consulting), marketing și cercetări de piață (Magenta Consulting) și/sau consultanță financiară (Proconsulting).

Diversificarea. Atât firmele mari cât și mici văd extinderea în servicii și domenii conexe ca o modalitate de a-și crește vânzările și cota de piață și de a oferi servicii suplimentare clienților existenți. În general, specializarea este o strategie diametral opusă diversificării. Pentru o firmă de consultanță mică însă poate fi aplicată și strategia de specializare și diversificarea în servicii conexe domeniului de specializare. De exemplu o firmă specializată în consultanță financiară, poate adăuga în portofoliul său și vânzarea unor softuri gata de planificare financiară. Însă, diversificarea sustrage firmele (de la businessul lor de bază) și le face mai puțin profitabile (din cauza investițiilor în capitalul uman și dezvoltarea serviciilor) – aceste probleme afectând atât firmele mici cât și cele mai mari.

Vânzări încrucișate. Industria de consultanță are multe firme de consultanță specializate în anumite servicii sau domenii. Însă acestea, în ultimii 20 ani, au început să piardă din piață în favoarea firmelor mari. Unele firme, ca strategie de creștere, au început să cumpere sau să dezvolte departamente de consultanță, atrase de marjele înalte asociate cu consultanța.

Globalizarea. O parte mare a creșterii industriei de consultanță a fost impulsionată de piețele în curs de dezvoltare. Firmele de consultanță pot exploata această oportunitate fie prin deschiderea unor filiale în țările respective sau dezvoltând servicii care sunt relevante corporațiilor multinaționale sau celor regionale care se extind. Deseori, firmele de nișă sau cele mici specializate sunt achiziționate de organizații globale, fie de consultanță sau din alt domeniu. Un exemplu elocvent pe piața Moldovei sunt unele firme de branding, care au fost achiziționate de firme de marketing globale pentru a-și deservi clienții globali (cum ar fi Procter & Gamble) în piața Moldovei, dar și pentru a beneficia de expertiza mai ieftină și/sau specializată a firmelor de branding moldovenești pentru alte piețe.

Redefinirea. Și în cele din urmă, firmele de consultanță pot crește prin redefinirea consultingului. Această abordare față de creștere recunoaște că industria de consultanță este în principiu un conglomerat de forță de muncă profesionistă și specializată temporară, care oferă clientului pe o durată scurtă de timp o expertiză deficitară. În acest context, modalitatea de livrare a expertizei este la fel de importantă ca și însăși expertiza. E important de a te detașa de combinația tipică expert senior și junior, și de a înțelege dacă sarcina clientului necesită ceva mai specific. Această poate fi doar

consulanți seniori sau doar juniori. Această necesitate diversă a clientului și creează oportunități pentru creștere.

Marketingul firmelor de consultanță – o provocare

Ușurința substituției bunurilor de către consumator, care a căpătat amploare în ultima decadă, a schimbat complet știința și principiile de marketing. Astăzi tot mai multă importanță o are comunicarea valorii directe sau percepute a produsului. Conform unor studii cea mai mare problema de marketing cu care se confruntă firmele de consultanță este formularea mesajului de diferențiere (vizavi de competitori). Mesajul standard care îl veți vedea la mai multe firme de consultanță ar fi cam următorul: „... este unul din liderii locali pe piața de consultanță în business, care combină cunoștințele cu abilitățile, personal profesionist cu instrumente și tehnici performante în domeniu...”.

Structura bugetului de promovare a firmelor de consultanță a suferit și el schimbări. În ultimul timp, cel mai important pentru promovarea unei firme de consultanță sunt studiile de caz, leadership-ul în gândire analitică și dezvoltarea unor relații cu presa (tabelul 1). Cel mai puțin firmele cheltuiesc pe publicitate directă și evenimente de marketing. Clientul de astăzi tot mai mult vrea să discute despre soluții și nu despre capacitățile generice care le poate oferi firma de consulting. Tocmai din această cauză studii de caz și analitica avansată pe marginea soluțiilor potențiale ale unor probleme tipice pentru clienții firmelor de consultanță sunt instrumente eficiente de promovare.

Aceste tendințe în marketingul firmelor de consultanță, expuse de Ken Sickles, sunt aplicabile și pentru firmele din Moldova. Însă, trebuie de remarcat că multe dintre acestea au rămas încă în era marketingului “tradițional” și aplică publicitate directă, cercetări ale pieței și clienților sau evenimente specifice (de exemplu prezentări de produse sau instruire) pentru a-și promova serviciile. Puține din ele demonstrează leadership în analitică și gândire pentru aria sa de consultanță sau elaborează studii de caz pentru a face publice niște soluții.

Tabelul 1. Cum se cheltuiesc resursele de marketing de către companiile de consultanță (50 respondenți)

Majoritatea (în ordinea priorității)	Cel mai puțin (în ordinea priorității)
Studii de caz	Publicitate
Analitică și gândire	Sponsorizări
Relații cu presa	Marketing specific industriei prin evenimente
Dezvoltări de broșuri	Cercetări ale pieței și clienților
Content on-line	Scrisori trimise direct clientului

Sursa: “Marketing consulting firms in the new decade”, Ken Sickles, Source for consulting.com, May, 2010

Tot în lucrarea sa, [Ken Sickles] a explicat conceptul de “downstream” și “upstream” marketing, care într-un fel derivă din tendințele explicate mai sus. Astfel, din 20 proiecte inițiate de un client doar 1 ajunge în final să fie contractat de o firmă de consultanță, iar în restul cazurilor clientul încearcă să rezolve problema de sinestatător. La apariția problemei, clientul, în primul rând, caută soluții în cercul apropiaților, după care cercetează studiile de caz și analitica la acest subiect, și dacă nu a rezolvat problema la această etapă, atunci apelează la firma de consultanță. Deci o firmă de consultanță care așteaptă o solicitare din partea clientului, promovându-se preponderent prin publicitate directă și evenimente de marketing, aplică o strategie de “downstream” marketing. Din contra, atunci când firma de consulting gândește pro-activ la care ar putea fi problemele unui anumit fel de client sau industrie și soluțiile potențiale, și se promovează prin publicarea unor studii de caz (la aceste subiecte) și analitică, aplică

conceptul de ”upstream” marketing. Astfel, firma de consulting se poziționează ca capabilă să înțeleagă problemele clientului și comunică acest fapt clientului, maximizând șansa de a fi contractată. Firmele de consultanță trebuie să se angajeze în dialog cu clienții său mai devreme în procesul de luare a deciziei de procurare a consultanței.

Concluzii

În contextul crizei economice, este foarte important de înțeles că piața și consumatorul sânt în continuă schimbare, și de aceea clienții pentru serviciile de consultanță devin tot mai sofisticati și necesită o consultanță mai adâncă și o expertiză mai calificată, decât în oricare altă perioadă economică. Firmele de consultanță trebuie să aleagă atent cea mai potrivită strategie de creștere, în funcție de mărimea sa, etapa de dezvoltare la care se află și arealul de consultanță în care operează. Astfel, pentru firmele de consultanță este foarte important să fie informate și să inoveze continuu. În acest caz, este mai puțin probabil ca o firmă mică să cadă pradă tentației de a se diversifica, dacă va vedea ce multe oportunități îi oferă piața existentă. O firmă de talie medie, care dorește să țină pasul cu expansiunea internațională a clienților săi trebuie să înțeleagă unde sunt oportunitățile și cu cine ar putea să facă parteneriate pentru a exploata aceste oportunități. Iar o firmă mare care caută să achiziționeze o firmă de nișă, ar trebuie să mîne să înțeleagă ce competențe îi lipsesc comparativ cu concurenții săi. În plus, firmele trebuie să aplice un marketing inovativ, așa numitul ”upstream” marketing, care presupune leadership în gândire și analiză, precum și identificarea problemelor împreună cu clientul.

Referințe bibliografice

4. Lavinia Rașcăi, Onana Fircă, Alexandrina Deaconu, Strategic change in the professional service firm during the economic downturn, Proceedings of the 7th International Conference of Technological Changes, - September, 2011, Alexandropoulos, Greece, p. 641-645.
5. Marketing consulting firms in the new decade, Ken Sickles, www.sourceforconsulting.com, May, 2010.
6. Management Consulting in the US - Industry Market Research Report, IBIS World, www.sourceforconsulting.com, July, 2012.
7. Planning for growth in an uncertain market, www.sourceforconsulting.com, July, 2011.
8. Western European Business Consulting 2011 Market Estimates and 2012–2016 Market Forecasts, International Data Corporation, www.sourceforconsulting.com, May, 2012.