

CONSIDERAȚII PRIVIND EVOLUȚIA SECTORULUI SERVICIILOR LA NIVEL INTERNAȚIONAL

Vasile ZETIA, *drd., ASEM*

Industria mondială de servicii de consultanță, în prezent, este o industrie ciclică și, de fapt, se află într-o dependență directă de tendințele economice mondiale. Creșterea economică condiționează o creștere a bugetelor pentru consulting ale agenților economici și, din potrivă, recesiunea determină companiile, la nivel global, să cheltuiască mai puțin pentru consultanță. Companiile mari specializate și experiența solidă în anumite sectoare se implică, din ce în ce mai mult, în activitatea de consultanță în detrimentul companiilor de consultanță pure.

Cuvinte cheie: servicii de consultanță, industria de consultanță, tendințe de globalizare în consultanță.

Introducere. Practica de acordare a serviciilor de consultanță a apărut în anii 1880. La acel moment, Frank Gilbreth coordona studii de îmbunătățire a tehnicilor de clădire a pereților din cărămidă. Aproximativ în aceeași perioadă, Frank Taylor presta servicii de îmbunătățire a utilizării timpului de muncă în cadrul companiilor producătoare de fontă și oțel. În anul 1886, Arthur D. Little a fondat prima companie de consultanță, care în prezent este una din cele mai mari din lume. Little a fost primul care a încercat transferul ideilor promovate de știință în business [1].

Prin anii 20 ai secolului XX, Charles Bedaux a introdus conceptul de calitate în corelație cu timpul de lucru și viteza de producție. Activitățile promovate de Bedaux au permis clienților săi să beneficieze de îmbunătățirea productivității și calității produselor.

În anii '50-60 ai secolului XX, firmele mici de consultanță au început a se extinde, devenind corporații mari. În 1963 a fost fondată Boston Consulting Group, cu scopul de a oferi avantaje strategice clienților săi.

Dacă în 1990 veniturile din consultanță în SUA au atins 29 miliarde USD, apoi către 2013 aceste venituri au depășit 170 miliarde USD. La scară mondială, consultanța este un sector cu vânzări de peste 400 miliarde USD. Consultanța în domeniul tehnologiilor informaționale deține circa 60% din venitul total din consultanță.

Conținutul de bază. Industria mondială de servicii de consultanță, în prezent, este o industrie ciclică și, de fapt, se află într-o dependență directă de tendințele economice mondiale. Creșterea economică condiționează o creștere a bugetelor pentru consulting ale agenților economici și, din potrivă, recesiunea determină companiile, la nivel global, să cheltuiască mai puțin pentru consultanță. După aproape o decadă cu creșteri anuale de circa 7-10%, industria serviciilor de consultanță a intrat în recesiune în anii 2008-2009 din cauza crizei economice mondiale și a înrăutățirii climatului de business. Companiile de consultanță, solidar și indiferent de dimensiunea lor, au raportat reduceri ale veniturilor de 5-10%, în paralel cu reduceri

CONSIDERATIONS REGARDING THE INTERNATIONAL DEVELOPMENT OF THE SERVICES SECTOR

Vasile ZETIA, *PhD Student, ASEM*

The global consultancy industry is at the moment a cyclical industry, and in fact there is a direct dependence with global economic trends. Economic growth stimulates an increase in budgets for consulting economic agents, and on the other hand the recession makes global scale companies spend less for consulting. Large specialized companies and the solid experience in specific sectors are engaging increasingly longer in business consulting on the expense of pure consulting companies.

Key words: consulting services, consultancy industry, globalization trends in consultancy

JEL classification: M 0, M16, M21, M51

Introduction. The practice of providing consulting services emerged in the 1880s. At that time Frank Gilbreth conducted studies to improve the techniques of building brick walls. Around the same time, Frank Taylor provided services to improve the use of working time for iron and steel producing companies. In 1886, Arthur D. Little founded the first consulting company that is now one of the largest in the world. Little was the first whom tried the transfer of ideas promoted by science in business [1].

In the twenties of the 20th century, Charles Bedaux introduced the concept of quality in correlation with the working and production speed. Activities promoted by Bedaux allowed customers to benefit from improved productivity and product quality.

In the 50s-60s of the 20th century, small consulting businesses began to expand and became large corporations. In 1963 the Boston Consulting Group was founded with the goal of providing strategic advantages to its clients.

If in 1990 consulting revenues in the U.S. reached 29 billion USD, by 2013 these revenues exceeded 170 billion USD. The global consultancy sector is worth over 400 billion USD in sales. Consulting in the field of information technologies holds about 60% of the total income from consulting.

The basical content. The global consultancy industry is at the moment a cyclical industry. And in fact there is a direct dependence with global economic trends. Economic growth stimulates an increase in budgets for consulting economic agents, and on the other hand the recession makes global scale companies spend less for consulting. After nearly a decade with annual increases of about 7-10%, the industry of consulting services went into recession in 2008-2009 due to the global economic crisis and the worsening of the business climate. Consulting companies, regardless of their size reported a reduction in revenues from 5 to 10% along with significant staff cuts.

importante de personal.

Însă, începând cu anul 2010, industria de consultanță și-a revenit. Conform estimărilor companiei internaționale de cercetare Plunkett Research, profiturile companiilor de consultanță, în ultimii ani, au crescut dramatic sub influența creșterii cererii de outsourcing în țările cu economie emergentă. Corporațiile internaționale folosesc în continuare consultanța pentru a reduce costurile și pentru a transfera operațiunile din țările cu economie dezvoltată și remunerație înaltă a personalului în țările cu economie emergentă și nivel mai redus de remunerație a muncii.

Compania de consultanță internațională Plunkett Research clasifică industria de consultanță în următoarele servicii:

- Resurse umane (HR);
- Sisteme informaționale (IT);
- Management operațional (TQM, certificarea produselor etc.);
- Consultanță generală în business.

Astfel, această industrie, după ce a depășit 300 miliarde USD în 2007 [2], conform estimărilor Plunkett's Consulting Industry Almanac 2007, a atins în 2013 cifra de 415 miliarde USD, crescând cu o rată medie anuală de 5,8% [3]. În ultimii trei ani, creșterea industriei a depășit constant 6% anual, adică peste media creșterii din ultimii ani.

But since 2010, the consulting industry has recovered. According to estimates conducted by the international research company Plunkett Research, consulting company profits have increased dramatically in recent years under the influence of the rising demand for outsourcing in emerging economies. International corporations continue to use consultants to reduce costs and to transfer operations from countries with developed economies and high remuneration of staff to countries with emerging economies and lower levels of remuneration.

The international consulting company Plunkett Research categorizes the consulting industry in the following services:

- Human Resources (HR);
- Information systems (IT);
- Operational Management (TQM, product certification, etc.);
- General assistance in business.

Thus, this industry exceeded USD 300 billion in 2007 [2], according to estimates by Plunkett's Consulting Industry Almanac 2007, reached USD 415 billion in 2013 increasing by an average annual rate of 5,8% [3]. In the last three years, the industry consistently exceeded a 6% annual growth, meaning above average growth in recent years.

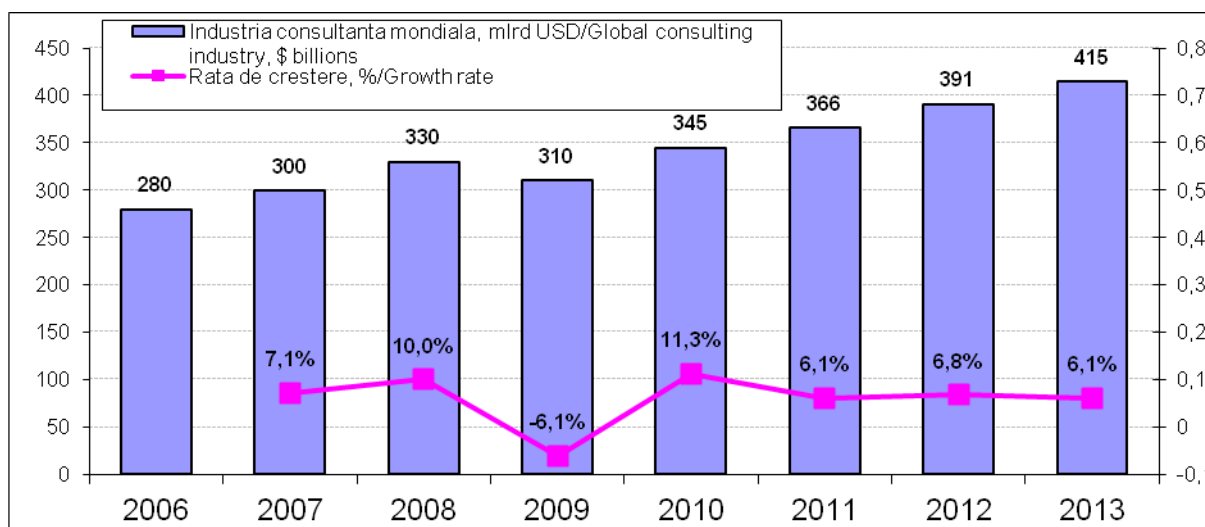


Fig. 1. Dinamica veniturilor industriei mondiale de consultanță/

Fig. 1. The dynamics of the revenues in the global consulting industry

Sursa/Source: Elaborat de autor în baza datelor companiei Plunkett Research, [http://plunkettresearch.com/consulting-market-research/industry-and-business-data/statistics.](http://plunkettresearch.com/consulting-market-research/industry-and-business-data/statistics/) /Prepared by the author based on the data provided by the company Plunkett Research, [http://plunkettresearch.com/consulting-market-research/industry-and-business-data/statistics.](http://plunkettresearch.com/consulting-market-research/industry-and-business-data/statistics/)

Pe termen mediu, creșterea industriei va continua să fi solidă și va fi determinată, în mare măsură, de:

1) Creșterea rapidă din segmentul ocrotirii sănătății și a bugetelor companiilor ce prestează servicii de sănătate. Cheltuielile mai mari cu ocrotirea sănătății, din cauza creșterii numărului populației, accesul mai mare la servicii calitative și tehnică de investigare performantă creează oportunități pentru companiile de consultanță în așa domeniul ca necesitatea digitalizării tuturor registrelor medicale,

On average, the industry growth will continue to be solid and will be determined largely by:

1) The rapid growth of the health sector budgets and the companies providing health services. Spending on health care because of the growing population, greater access to quality services and efficient investigative technique creates opportunities for consulting companies in such areas, as the need for digitization of all medical records and initiating

precum și inițierea programelor de eficientizare a cheltuielilor medicale.

2) Creșterea eficienței businessului prin prisma competitivității tot mai mare pe diferite piețe. Astfel, serviciile de consultanță în domeniul optimizării cheltuielilor și logisticii de producție și aprovizionare, creșterea nivelului de utilizare a activelor, îmbunătățirea calității produselor și sistemelor de producție, precum și certificarea produselor și serviciilor vor determina în continuare creșterea globală a industriei.

3) Reglementarea guvernamentală în privința diferitor domenii, cum ar fi: sisteme de management al calității, conformitatea produselor, certificarea proceselor etc., creează oportunități semnificative pentru companiile de consultanță, care pot naviga rapid prin mediul economic existent și pot facilita comunicarea dintre organele guvernamentale și sectorul privat.

4) Consultanța în domeniul extinderii pe piețele emergente, implementarea sistemelor informaționale complexe, precum și în domeniul achizițiilor și fuziunilor vor fi, la fel, foarte solicitată în perioadele următoare.

5) Un domeniu relativ nou de consultanță, care în ultimul timp ia amploare, ține de optimizarea cheltuielilor de retribuire a muncii prin folosirea pe larg a subcontractării serviciilor din țări cu nivel de salarizare mai mic.

6) La fel, există o creștere continuă a serviciilor de consulting ecologic, eficiență energetică și reducerea emisiilor de carbon. Acest domeniu este important, mai ales, prin prisma politicilor internaționale, orientate spre creșterea înțelegerii problemelor de încălzire globală, topirea ghețarilor din Antarctica și prețurile înalte la hidrocarburi.

Unul din cele mai dinamice segmente ale sectorului de consultanță sunt tehnologiile informaționale. Conform estimărilor U.S. Census Bureau, cele mai răspândite la moment domenii de consultanță sunt:

1. Managementul strategic, cu venituri de peste 33 miliarde USD în SUA în 2011;

2. Consultanța în marketing, cu venituri de circa 13 miliarde USD în 2011;

3. Știința și tehnica (inclusiv IT), circa 12,5 miliarde USD în 2011 etc.

programs in order to streamline medical expenses.

2) Increasing the efficiency of business due to the increasing competitiveness in different markets. Therefore consulting services in the sector of optimization costs and logistics of production and supplies, increasing levels of asset use, improvement of product quality and production systems and award certificates for products and services will continue to lead the global growth of the industry.

3) Government regulation regarding various areas such as quality management systems, conformity, and certification processes, etc. Creates significant opportunities for consulting companies that can quickly browse through the existing economic environment and that can facilitate communication between government bodies and the private sector.

4) Consulting in emerging and expanding markets, the implementation of complex information systems, as well as acquisitions and mergers will be as well in high demand in future periods.

5) A relatively new field of consulting that lately is developing quite fast is the optimization of remuneration costs through extensive use of subcontracting services in countries with lower wage levels.

6) There is an increasing expansion for environmental consulting services, energy efficiency and carbon reduction. This area is especially important in the light of international policies aimed at raising awareness of the problems of global warming, melting glaciers of Antarctica and the high oil prices.

One of the most dynamic segments of the consulting sector is information technologies. According to estimates by the U.S. Census Bureau, at the moment the most widespread areas for consulting services are:

1. Strategic Management with revenues of over 33 billion USD in the U.S. in 2011;

2. Marketing consulting with revenues of about 13 billion. USD in 2011;

3. Science and technology (including IT) about 12.5 billion. USD in 2011, etc.

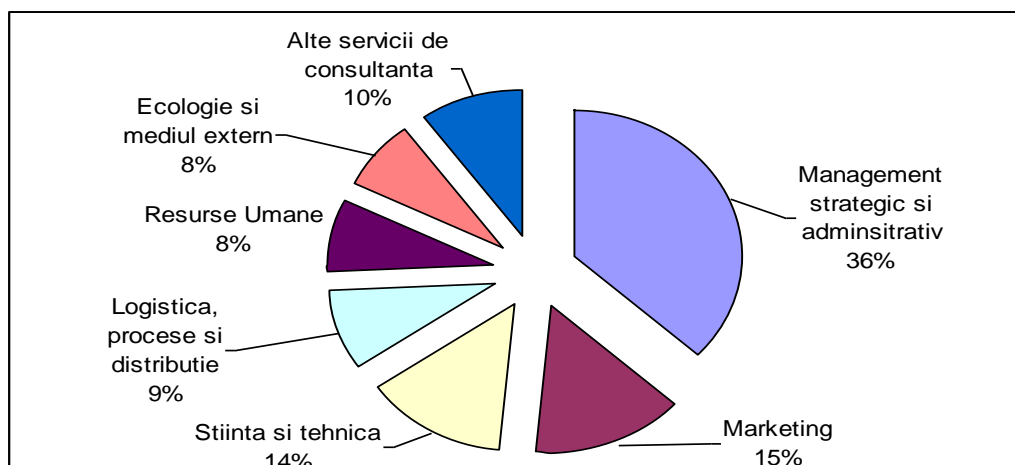


Fig. 2. Dinamica veniturilor industriei mondiale de consultanță/
Fig. 2. The dynamics of the revenues in the global consulting industry

Sursa/Source: <http://www.howtobecomeconsultants.com/pdf/TheBusinessConsultingIndustry.pdf>.

Ca structură organizațională, companiile de consultanță sunt structurate în asistenți la nivel inferior, consultanți la nivel mediu și asociați sau parteneri la nivel superior. Partenerii și asociații sunt responsabili nu numai de activitatea de consultanță, dar și de generarea veniturilor prin contractarea de clienți noi. Companiile de consultanță activează pe principiul proiect managementului și sunt remunerate în funcție de perioada facturată pentru prestarea serviciilor, multiplicată cu prețul negociat pentru o zi și ora de lucru a consultantului.

Ca formă organizatorico-juridică, companiile de consultanță sunt structurate divers: de la întreprinderi individuale, parteneriate, până la societăți pe acțiuni. Firmele mari de consultanță, de regulă, au o abordare generalistă pe anumite segmente, de exemplu, tehnologii informaționale (IT), marketing, management operațional, finanțe și contabilitate etc. Companiile mici sunt specializate pe anumite domenii mai înguste, de exemplu, sisteme de management al calității din cadrul subsectorului management operațional sau boutique-urile de PR din cadrul subsectorului marketingului.

Organizarea sub formă de întreprinderi individuale este caracteristică companiilor dirijate de o persoană sau un grup mic de persoane, care, acumulând o anumită experiență, o împart cu mediul extern. Este vorba, în special, de foștii directori de întreprinderi mari sau profesori universitari, care posedă o anumită expertiză în domenii foarte înguste.

O tendință, ce domină piața mondială a serviciilor de consultanță, este subcontractarea serviciilor în țările cu economie emergentă. Dacă la rang mondial creșterea industriei a costat nivelul de 5,8% anual în ultimii 5 ani, apoi în SUA – liderul incontestabil al pieței de consulting – creșterea sectorului s-a cifrat la doar 1,5% anual.

As an organizational structure, consulting companies are structured in the lower level as assistants, consultants in the medium and in the upper level as associates or partners. Partners and associates are responsible not only for consulting work, but also revenue generation by contracting new clients. Consulting companies operate on the principle of project management, and are paid according to the amount of time billed for services multiplied by the negotiated price for the day and time of the consultant's work.

As legal form, consulting companies are structured from individual companies to partnerships, joint-stock companies. Large companies usually have a general approach on certain consulting segments, eg. information technologies (IT), marketing, operations management, finance and accounting, etc. Small companies specialize in certain smaller fields, eg. quality management systems in the operational management subsector, or PR boutiques countries in the marketing subsector.

Organization in the form of individual companies is characteristic of man operated companies or a small group of people that gather some experience and share it with the external environment. This is especially the former directors of large companies or professors who possess specific expertise in very narrow areas.

A trend that dominates the global market of consulting services is subcontracting in emerging economies. Although the global industry was at a 5.8% annual growth over the past five years, the U.S., the undisputed leader of the consulting market sector stood at just a 1.5% annual growth.

Tabelul 1/Table 1

Ponderea SUA în venitul global de consultanță/The U.S. share in the global income of consulting

	2006	2012	CAGR
Industria de consultanță globală, mlrd. USD/ The global consulting industry, \$ mlrd	280	391	5,7%
Industria de consultanță SUA, mlrd. USD/ The consulting industry in the U.S., \$ mlrd.	156	171	1,5%
Ponderea SUA în total/ The U.S. share	56%	44%	

Sursa/Source: Elaborat de autor în baza datelor companiei Plunkett Research, <http://plunkettresearch.com/consulting-market-research/industry-and-business-data/statistics/> Prepared by the author based on the data provided by the company Plunkett Research, <http://plunkettresearch.com/consulting-market-research/industry-and-business-data/statistics>.

Conform datelor U.S. Census Bureau, în prezent, sectorul de consultanță cuprinde peste 100 de mii de întreprinderi și unități, care oferă 600 de mii de locuri de muncă cu un nivel de salarizare de 45 miliarde USD. Circa 60 000 din aceste întreprinderi sunt implicate în IT și infrastructură, 7 000 – în resurse umane, 23 000 – în marketing, 6 000 – în logistică și management operațional, iar restul – în alte sectoare [4].

La polul opus, în țările cu economie emergentă din Asia, ca: China, India, Malaysia, Coreea de Sud și Indonezia, precum și în țările Americii Latine – Brazilia și Argentina, industria de consultanță a marcat o creștere economică în jur de 10% anual. Creșterea economică rapidă în țările,

According to the U.S. Census Bureau, the consulting sector currently comprises over 100,000 companies and units that provide 600,000 jobs with a salary level of USD 45 billion. About 60,000 of these companies are involved in the IT infrastructure, 7000 in HR, 23,000 in marketing, 6000 in logistics and operational management and the rest in other sectors [4].

By contrast, in the emerging countries of Asia like China, India, Malaysia, South Korea and Indonesia, as well as Latin American countries – Brazil and Argentina, consulting industry enjoyed an annual growth of around 10%. Rapid economic growth in the countries mentioned above generated a significant demand for consulting

menționate mai sus, a generat o cerere semnificativă la serviciile de consultanță. Companiile din China și India, beneficiind de o cerere mare de export în SUA și UE, au creat sectoare de consultanță solide, orientate atât spre deservirea sectorului real al economiilor naționale respective, cât și spre exportul de scară mai largă. Avantajul competitiv cert al costului redus a forței de muncă transformă treptat țările lumii a treia în furnizori de servicii de consultanță. Tot mai multe companii cu activitate globală își stabilesc oficii operaționale în țările în curs de dezvoltare. Companii mari, precum Microsoft, Google, General Motors, Infosys etc., își desfășoară activitatea în țări, ca: India, China, Coreea, România etc., anume cu scopul de a beneficia și de servicii de consultanță mai reduse.

În afară de industria IT, construcția de automobile, avioane, corăbii este mutată în ultimul timp în țări cu resurse mai ieftine. Activitatea de design și engineering este subcontractată la firme mici, amplasate în peste 100 de țări ale lumii. Astfel, compania de consultanță Delphi este lider în prestarea serviciilor de consultanță pentru producătorii de automobile, Flextronics este specializată în consultanță pentru producerea electrocasnicelor, Wipro și Tata Consultancy Services se consideră lideri în consultanță IT.

În rezultatul acestor tendințe, industria globală de consultanță este realocată în țările în dezvoltare. India, de departe, este liderul pieței de consultanță din țările de dezvoltare. În pofida recesiunii economice din anii 2008-2009, în India, sectorul de consultanță a cunoscut în ultimii ani o creștere anuală de peste 10%. În 2012, sectorul a depășit 101 miliarde USD, crescând în medie cu circa 14,8% începând cu 2007. Asociația indiană a companiilor IT și servicii presupune, că sectorul dat va atinge 225 miliarde USD către 2020 și va asigura peste 1 milion de locuri noi de muncă în țară. O altă companie de consultanță, Forrester, presupune rate similare de creștere, în jur de 14-15% anual, a sectorului de consultanță din India [4].

Din totalul pieței de consultanță de 101 miliarde USD, circa 69 miliarde USD vor fi exportate (prin subcontractarea serviciilor de către companiile internaționale), iar 32 miliarde USD vor reprezenta serviciile necesare susținerii economiei Indiei. Către 2025, piața indiană de consultanță va atinge 50 mld USD, iar exportul va cota 175 mld USD.

Actualmente, circa 2,8 milioane de oameni sunt implicați în consultanță și creșterea anuală a numărului de consultanți în India este de peste 230 mii de persoane. În SUA, de exemplu, industria consultanței oferă circa 600 mii de locuri de muncă.

Creșterea rapidă a sectorului din India a transformat această țară în principalul exportator de consultanță din lume. La moment, India asigură circa 58% din piața totală de export a serviciilor de consultanță și ponderea ei a crescut cu circa 3 puncte procentuale în 2012 față de 2011 [5].

După cum am menționat anterior, tendințe similare se înregistrează și în alte țări în curs de dezvoltare, ca Brazilia, care beneficiază de o creștere economică accelerată din cauza investițiilor masive în infrastructură (Jocurile Olimpice din Rio de Janeiro din 2016 și Cupa Mondială de Fotbal din 2014). Coreea de Sud, China, Singapore și Indonezia, la fel, se poziționează ca lideri ai pieței de consultanță din țările cu economie emergentă.

Companies in China and India benefiting from high export demand in the U.S. and the EU have created strong consulting sectors targeted both to serve the real sector of their national economies, as well as for export on a larger scale. Competitive advantages of the low cost of labor gradually transform third world countries in consulting providers. More and more global companies establish their operating business offices in developing countries. Large companies such as Microsoft, Google, General Motors, Infosys, etc., operate in countries like India, China, Korea, Romania, etc., in order to benefit from lower consulting services.

In addition to the IT industry, building cars, planes, and ships is lately moved to countries with cheaper resources. Design and engineering work is subcontracted to small firms located in over 100 countries. Delphi is a leading consulting company that provides services for automobile manufacturers, Flextronics is specialized in consulting services for companies producing appliances, Wipro, and Tata Consultancy Services are considered leaders in IT consulting.

As a result of these trends, the global consulting industry is reallocated in developing countries. India, by far, is the consultancy market leader in developing countries. Regardless of the 2008-2009 economic recession, the consultancy sector in India has seen an annual increase of over 10% in recent years. In 2012, the sector has exceeded USD 101 billion, increasing on average by about 14.8% since 2007. The Association of Indian IT companies and services implies that the sector will reach USD 225 billion by 2020 and will provide more than 1 million new jobs in the country. Another consulting firm, Forrester, assumes similar rates of around 14-15% annual increase in the consulting sector in India [4].

Out of the total USD 101 billion in consulting market, about USD 69 billion will be exported (subcontracting by international companies) and USD 32 billion will provide the services necessary to support the Indian economy. The Indian market of consulting will reach USD 50 billion by 2025, while exports will be USD 175 billion.

Currently, about 2.8 million people are involved in the consulting sector and the annual increase in the number of consultants in India is more than 230,000 people per year. In the U.S. for example the consultancy industry provides about 600,000 jobs.

The rapid growth of the industry in India has turned this country into a major exporter of consultants in the world. At the moment, India provides about 58% of the total export of consulting services and its share has increased by about 3 percentage points in 2012 compared to 2011 [5].

As mentioned above, similar trends are recorded in other developing countries like Brazil, which has a growth accelerated due to massive investments in infrastructure (The 2016 Olympics in Rio de Janeiro – and the Football World Cup in 2014). South Korea, China, Singapore and Indonesia also rank as leaders in the consulting market in emerging economies.

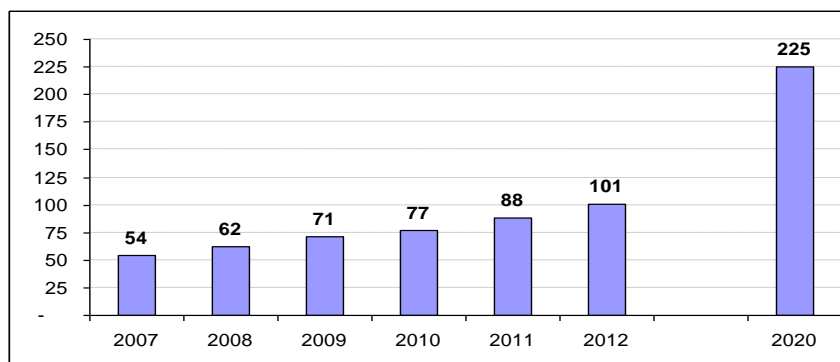


Fig. 1. Dinamica veniturilor industriei de consultanță și subcontractare din India, mlrd. USD/

Fig. 1. The dynamics of the consulting industry income and subcontracting in India, USD, billions

Sursa/Source: Elaborat de autor în baza datelor companiilor Plunkett Research și NASSCOM/Prepared by the author based on data provided by companies Plunkett Research and NASSCOM:

http://plunkettresearch.com/consulting-market-research/industry-and-business-data/statisticshttp://india.blogs.nytimes.com/2012/02/23/fast-growth-for-indias-outsourcing-industry-despite-weak-global-economy/?_r=0#h[CbmCbm]/

Este clar, că aceste rezultate au fost obținute după ani de investiții și suport al sistemului de educație, știință, inovație din aceste țări. Universitățile din China și India sunt deja recunoscute ca furnizoare de specialiști înalt calificați, care se pot integra ușor în cadrul companiilor internaționale de consultanță.

Concluzii. În opinia noastră, tendințele ce vor influența dezvoltarea sectorului de consulting vor fi următoarele:

1. Firmele de consultanță se implică tot mai mult în proiecte, în care sunt plătite în funcție de rezultat. Astăzi, clienții corporativi cer rezultate imediate. Astfel, firmele de consultanță își structurează prețurile în partea fixă, plătită indiferent de rezultat, și cea variabilă. Partea variabilă depinde, în cel mai direct mod, de rezultatul activității de consultanță și de valoarea adăugată furnizată de consultant. Partea variabilă a crescut în ultimul timp de la 30 până la 75% din prețul total plătit pentru consultanță și reprezintă un bonus pentru economiile generate de consultanță, creșterea de eficiență realizată, reducerea pierderilor asigurată, nivelul mai mare de satisfacție a clientului etc. Astfel, companiile tind să definească clar care este scopul beneficiarului consultanței și când clientul consideră că consultanța și-a atins scopul [5].

2. Creșterea rolului companiilor de consultanță mici și specializate, în detrimentul corporațiilor mari. De regulă, cu cât este mai mare compania de consultanță, cu atât prețul plătit pentru serviciile ei este mai mare. Mai mult, beneficiarii de consultanță au realizat că, plătiind o companie mai mare, ei plătesc foarte mult pentru brand și recunoaștere, și mai puțin pentru expertiză și cunoștințe. Astfel, în ultimul timp, companiile mai mici cu specializare clară și preturi democratice domină și câștigă teren în fața grupurilor de consultanță mari de genul PriceWaterHouse Coopers sau Deloitte.

3. Companiile mari specializate și experiența solidă în anumite sectoare se implică, din ce în ce mai mult, în activitatea de consultanță în detrimentul companiilor de consultanță pure. Cel mai des, serviciile de consultanță, în cadrul furnizorilor de echipamente, tehnică, sisteme

It is clear that these results were obtained after years of investment and support of the system of education, science, and innovation in these countries. Universities in China and India are already recognized as providing highly qualified professionals that can easily integrate into international consulting companies.

Conclusions. In our opinion, the trends that will influence the development of the consulting sector will be the following:

1. Consulting firms are increasingly involved in projects that are paying according to the result. Today corporate clients demand immediate results. Therefore consulting firms structure their prices in the fixed and variable paid regardless of the outcome. The dependent variable represents in the most direct way the outcome of the consultation and the added value provided by the consultant. The variable has increased lately from 30% to 75% of the total price paid for consulting and is a bonus for the savings achieved through consulting, increased efficiency, reducing insured losses, exceeding the client's level of satisfaction, etc. Thus, companies tend to define clearly the purpose of consulting to the beneficiary and when the client considers that consulting reached its goal [5].

2. Increasing the role of consulting companies specializing in small and large corporate expense. Usually the larger the consulting company is, the price paid for the provided services are higher.

Moreover, consultancy beneficiaries realized that by paying a larger company they pay so much for brand recognition and less for expertise and knowledge. So lately, smaller companies specializing clear and democratic prices dominate the ground to win big consulting groups like PriceWaterHouse Coopers and Deloitte.

3. Large specialized companies and the solid experience in specific sectors are engaging increasingly longer in business consulting on the expense of pure consulting companies. Most often consulting services in

informaționale, vin ca servicii complementare pentru instalarea, menținerea echipamentelor etc., pentru instruirea personalului, certificarea exploatarii etc. Astfel, companiile, ca IBM, Sun Microsystems, Oracle, Dell, HP, SAP și altele, privesc activitatea de consultanță ca parte componentă a activității lor și generează venituri semnificative din aceasta. De exemplu, veniturile din consultanță în cadrul IBM se apropie de circa 25% din totalul veniturilor de peste 105 miliarde USD anual [6].

4. Corporațiile și organizațiile mari dezvoltă departamente interne de consultanță pentru a reduce cheltuielile. De exemplu, companiile mari, ca Pfizer, UPS sau USAA, pe parcursul anilor, au dezvoltat departamente și subdiviziuni proprii de consultanță pentru a facilita, pe de o parte, managementul interior al proceselor, iar pe de altă parte, o comunicare mai bună cu clienții. Compania Walt Disney Company a creat o subdiviziune de consultanță, numită The Disney Institute, care instruește clienții cum mai corect de abordat clienții. Iar The Ritz-Carlton Leadership Center, un departament al Ritz-Carlton Hotels, instruește clienții cum să satisfacă cerințele celor mai sofisticăți clienți.

Motivele promovării consultanței interne sunt diverse, însă principalele ar fi: un control mai bun al cheltuielilor, o comunicare internă mai bună, un grad mai înalt de înțelegere între personalul de bază și consultanți, și nu în ultimul rând, o mai bună familiarizare a consultanților cu procedurile și cultura corporativă a companiei respective. Necesitatea de a reduce cheltuielile a apărut, mai ales, în rezultatul crizei din 2008-2009, când multe companii au decis să nu plătească sume importante în exterior companiilor de consultanță, dar să se bazeze pe forțele proprii.

5. Cererea foarte mare la servicii de consultanță din sectorul tehnologiilor informaționale. În ultimii 20 de ani, sursă mai mare de venituri pentru companiile de consultanță au devenit serviciile informaționale. Dezvoltarea rapidă a Internetului, rețelelor de calculatoare, tehnologiilor e-commerce, schimbul online de informații, date, video, voce a încurajat întreprinderile să implementeze proiecte informaționale sofisticate. Aceste tehnologii, în prezent, sunt indispensabile și permit economii de forță de muncă considerabile. Fără implementarea tehnologiilor informaționale contemporane, corporațiile transnaționale mari își pierd competitivitatea, viteza de reacție și flexibilitatea. Astfel, sunt nevoite anual să cheltuiască miliarde de dolari pentru implementarea, întreținerea și dezvoltarea sistemelor informaționale. Criza din 2008-2009 a stopat ritmul de implementare al acestor tehnologii, însă la moment, tendințele privind e-cloud, big data, aplicații pe platforme mobile, e-payments, e-communication etc. cer noi resurse financiare.

În China, de exemplu, 59% din necesarul de consultanță ține de tehnologiile informaționale, 23% – management strategic, 12% – management operațional și 12% – resurse umane [6].

6. Consultanța procurată de organele de administrație publică (guverne, ministere, agenții publice etc.) în sectoare, precum: transport, sănătate, securitate energetică și informațională, vor genera un nou val de creștere pentru industria de consultanță. Programele UE, Băncii Mondiale etc. vin să susțină proiecte de dezvoltare în domeniile

the suppliers' equipment, technology, information systems come as complementary services for the installation, maintenance, personnel training, certification, etc. Such companies as IBM, Sun Microsystems, Oracle, Dell, HP, SAP and other business view consulting as a component of their business and generate significant income from it. For example IBM consulting revenues approach about 25% of total annual revenues of over USD 105 billion [6].

4. Corporations and large organizations develop internal consulting departments to cut costs. For example, large companies like Pfizer, UPS or USAA have developed over the years their consulting departments and divisions to facilitate on the one hand the inner management processes and, on the other hand a better communication with clients. The Walt Disney Company created a subdivision called The Disney Institute that instructs clients how to properly approach customers. And The Ritz-Carlton Leadership Center, a department of the Ritz-Carlton Hotels instructs clients how to satisfy the most sophisticated clients.

The reasons for promoting internal consultancy are various, but the main would be: a better control of costs, better internal communication, a higher degree of understanding between key staff and consultants and not last, a better familiarity with the procedures and corporate culture of the company. The need to reduce costs came mainly as a result of the crisis of 2008-2009, when many companies have decided not to pay significant amounts to outside consulting companies but to rely on their own forces.

5. Heavy demand for consulting services in the information technologies sector. In the past 20 years, a greater source of income for consulting companies became information services. The rapid growth of the Internet, computer networks, e-commerce technologies, online exchange of information, data, video, voice to encourage companies to implement projects sophisticated information. These technologies are essential at the moment and allow considerable labor savings. Without implementation of contemporary information technologies, large transnational corporations lose competitiveness, speed of response and flexibility. Thus they are forced to spend billions of dollars annually for the implementation, maintenance and development of information systems. The crisis of 2008-2009 has stopped the implementation of this technology at the moment, but trends on e-cloud, big time applications on mobile platforms, e-payments, e-communication, etc. require new financial resources.

In China for example, 59% of the consultancy sector refers to information technologies, 23% to strategic management, 12% operational management and 12% to HR [6].

6. Consulting purchased by public administration bodies (governments, ministries, public agencies, etc.) in sectors such as transport, health, energy, security and information will generate a new wave of growth for the consulting industry. EU programs, World Bank, etc. support development projects in the areas mentioned

menționate mai sus. De cele mai multe ori, aplicarea la programele finanțate de diferiți donatori internaționali nu este posibilă fără susținerea oferită de companii de consultanță specializate, care pot oferi asistență în valorificarea relativ rapidă a fondurilor respective și cunosc procedurile interne ale donatorilor internaționali (adică pot lăsa interesele beneficiarilor).

Istoric, guvernul, precum și administrația locală din SUA au subcontractat volume mari de consultanță. Astfel, conform datelor pentru 2012, cei mai mari 10 subcontractori ai guvernului SUA au fost: Lockheed Martin (17,4 mlrd. USD), Northrop Grumman (9,1 mlrd. USD), Boeing (7,4 mlrd. USD), SAIC (5,9 mlrd. USD), Raytheon (5,6 mlrd. USD), General Dynamics (5,4 mlrd. USD), Hewlett-Packard (4,1 mlrd. USD), Booz Allen Hamilton (3,8 mlrd. USD), Computer Sciences – “CSC” (3,5 mlrd. USD) și DynCorp International (3,3 mlrd. USD) [7].

7. Tendințele de globalizare în consultanță. Corporațiile mari de consultanță operează subdiviziuni în cele mai importante centre de business din America de Nord, Sud, Europa și Asia-Pacific. Mai mult, s-au transformat în companii poli-etnice, cu birouri și clienți diferiți de la o țară la alta. Unele corporații mari din sector deja generează mai multe venituri pe piețele emergente decât în țara de origine. Dezvoltarea rapidă a unor țări, precum China, India, Brazilia, Rusia, a creat oportunități superbe pentru aceste companii, care au beneficiat de creșteri economice pe măsură.

8. Subcontractarea serviciilor de consultanță în India. După cum am menționat anterior, India a devenit principalul exportator de consultanță din lume. La moment, India asigură circa 58% din piața totală de export a serviciilor de consultanță. Cauza este costul mic al serviciilor, raportat la valoarea adăugată decentă, asigurată de consultanții indieni. De exemplu, un consultant începător din SUA costă în jur de 24 000 USD/an, în timp ce în India, un consultant cu experiență de 2-3 ani costă în jur de 5 000 USD/an. Consultanții experimentați cu recunoaștere costă de la 250 000 USD în SUA și doar 30 000-50 000 USD în țări ca India [9]. Astfel, companiile stabilite în India au beneficiat de creștere economică accelerată în ultimii ani. Unele companii indiene, ca: Tata, Infosys, Wipro, Satyam, au raportat creștere anuală a veniturilor de 30-40% în ultimii ani.

9. Creșterea nivelului de calificare a consultanților din țările cu economie emergentă. Dacă câțiva ani în urmă se considera, că subcontractând unele servicii din țări ca China sau India obții costuri mai mici la o calitate mai proastă, la moment lucrurile au evoluat. Consultanții din India au un nivel de calificare înalt și nu sunt cu nimic inferiori consultanților ce provin din țări ca SUA, Canada sau Germania. Iar activitățile care pot fi subcontractate din aceste țări sunt, deseori, mai extinse și mai sofisticate ca serviciile de consultanță, oferite de companiile cu personal recrutat din țările cu economie dezvoltată.

10. Creșterea nivelului de pregătire a consultanților. În ultimii ani, pentru a reuși în activitatea de consultanță, sunt necesare obținerea unor certificate, care ar susține și confirma nivelul de calificare înalt. Astfel, studiile MBA (masterat în administrarea afacerilor), CPA (certificarea

above. Most of the times applying to programs funded by international donors is not possible without the support provided by specialized consulting companies that can provide assistance in relatively rapid capitalization funds and internal procedures that meet international donors (ie. can defend the interests of beneficiaries).

Historically, the government and local administration in the U.S. has contracted large volumes of consulting. Thus, according to the 2012 data, the 10 largest subcontractors of the U.S. Government were Lockheed Martin (\$ 17.4 billion), Northrop Grumman (\$ 9.1 billion), Boeing (\$ 7.4 billion), SAIC (\$ 5.9 billion), Raytheon (\$ 5.6 billion), General Dynamics (\$ 5.4 billion), Hewlett-Packard (\$ 4.1 billion), Booz Allen Hamilton (\$ 3.8 billion), Computer Sciences “CSC” (\$ 3.5 billion) and DynCorp International (\$ 3.3 billion) [7].

7. Globalization trends in consultancy. Large consulting corporations operate divisions in the most important centers of business in North America, South America, Europe and Asia-Pacific. Furthermore, they have turned in multiethnic companies with different offices and customers from country to country. Some large sector corporations already generate more revenue from emerging markets than the country of origin. The rapid development of countries such as China, India, Brazil, and Russia has created great opportunities for those companies that have benefited substantially from the economic growth.

8. Subcontracting consulting services in India. As mentioned earlier, India has become the world's main consulting exporter. At the moment India provides about 58% of the total export consulting services. The reason is the low cost relative to the decent added value services provided by Indian consultants. For example, a beginner consultant in the U.S. costs around 24,000 USD per year, while in India a consultant with 2-3 years of experience costs about 5,000 USD. Experienced consultants with recognition cost 250,000 USD in the U.S. and only 30,000 – 50,000 USD in countries like India [9]. Thus, companies established in India have benefited from accelerated economic growth in recent years. Some Indian companies like Tata, Infosys, Wipro, and Satyam reported an annual growth in revenue of 30-40% in recent years.

9. Increasing the level of qualification of consultants in emerging economies. If a few years ago it was thought that by subcontracting some services from countries like China and India will get lower costs at a lower quality, at the moment things changed. Consultants in India have a high skill level and are in no way inferior to consultants from countries like USA, Canada and Germany. And activities that can be outsourced in these countries are often larger and more sophisticated as consulting services offered by companies with staff recruited from countries with developed economies.

10. Increase the level of training of consultants. In the past few years, to succeed in business consulting required to obtain certificates that would support and confirm the high skill level. The study MBA (Masters in Business Administration), CPA (certified accounting

abilităților contabile), CFA (certificarea abilităților de analist financiar) etc. devin indispensabile pentru consultanți. Astfel, în consultanță au fost atrași cei mai buni specialiști din diferite domenii și, ca rezultat, au susținut imaginea sectorului și rolul lor în cadrul întreprinderilor beneficiare.

skills), CFA (certified financial analyst skills), etc. have become indispensable for consultants. The consultancy field has attracted the best specialists from different fields and as a result maintained the image of the sector and their role in the beneficiary companies.

Referințe bibliografice/ References:

1. Reference for business [accesat 11 octombrie 2013]. Disponibil: <http://www.referenceforbusiness.com/industries/Service/Management-Consulting-Services.html>
2. Plunkett's Consulting Industry Almanac 2007 [accesat 11 octombrie 2013]. Disponibil: <http://books.google.md/books?id=cAwHTYRM91MC&pg=PT43&lpg=PT43&dq=global+consulting+market+plunkett+2008+billion&source=bl&ots=apLMSx7Hf4&sig=BarQEtUatQ2ev5WB5JaXhkc2kzk&hl=ro-MD&sa=X&ei=s71bUoStF8TTswaZ5YHoBg&ved=0CEYQ6AEwBA#v=onepage&q=global%20consulting%20market%20plunkett%202008%20billion&f=false>
3. PLUNKETT RESEARCH. Consulting Industry Market Research [accesat 11 octombrie 2013]. Disponibil: <http://plunkettresearch.com/consulting-market-research/industry-and-business-data/statistics>
4. HIGHBEAM BUSINESS. Management consulting services [accesat 11 octombrie 2013]. Disponibil: <http://business.highbeam.com/industry-reports/business/management-consulting>
5. THIRANI, N. Fast Growth for India's Outsourcing Industry, Despite Weak Global Economy [accesat 11 octombrie 2013]. Disponibil: [http://india.blogs.nytimes.com/2012/02/23/fast-growth-for-indias-outsourcing-industry-despite-weak-global-economy/?_r=0#h\[CbmCbm\]](http://india.blogs.nytimes.com/2012/02/23/fast-growth-for-indias-outsourcing-industry-despite-weak-global-economy/?_r=0#h[CbmCbm])
6. Plunkett Research Reveals 10 Major Trends Affecting the Consulting Industry [accesat 11 octombrie 2013]. Disponibil: <http://plunkettresearch.com/industry-news/plunkett-research-reveals-consulting-trends-06-10-09>
7. Introduction to the Consulting Industry [accesat 11 octombrie 2013]. Disponibil: <http://www.plunkettresearch.com/consulting-market-research/industry-trends>
8. PLUNKETT, J.W. *Plunkett's Outsourcing and Offshoring Industry Almanac 2009*. (E-Book): *Outsourcing and Offshoring Industry Market Research, Statistics, Trends and Leading Companies*. Houston: Plunkett Research, Ltd., 2008. 464 p. ISBN 9781593924782.

Recomandat spre publicare: 17.10.2013