CONSULTANȚĂ DE MARKETING ÎN VEDEREA LANSĂRII PE PIAȚĂ A UNUI NOU SERVICIU

Conf. univ. dr. **Sebastian A. Văduva**
Prep. univ. drd. **Ioan Șt. Fotea**
Universitatea „Emanuel" din Oradea

Abstract: *At the global level, developed Western economies experienced a migration from agriculture- and production--based economies to a service-based economy. Starting with 1990, world economy entered a new stage, the informational age, which brought an intense growth of the tertiary domain. This article presents the idea of developing a consultancy and training sector in Romania – a country in transition towards a developed economy – and analyses the preferences and the needs of the SME sector in this respect.*

Key words: consultancy, SMEs, strategic marketing, training

1. Evoluția activității de consultanță

Înainte de a identifica momentul apariției activității de consultanță considerăm necesară elaborarea propriei definiții a conceptului, deoarece acesta fie nu este riguros prezentat, fie este prezentat incomplet din punctul de vedere al evoluției de-a lungul anilor.

Pentru prezentul studiu construim următoarea definiție: *activitatea de consultanță este o activitate economică complexă, ce reprezintă acțiunile experților/ profesioniştilor/cunoscătorilor de a oferi ajutor de specialitate, plătit sau gratuit, indivizilor sau organizațiilor economice şi celor nonprofit, în domeniul funcțiunilor întreprinderii, neavând puterea de decizie şi implementare, dar jucând un rol important în acestea.*

Unii autori (de Haan, 2006) glumesc spunând că activitatea de consultanță a apărut odată cu crearea omului de către Dumnezeu, primul consultant fiind însuşi Satan, care i-a deschis ochii Evei, spunându-i că dacă va mânca din pomul cunoaşterii binelui şi răului va deveni ca Dumnezeu. Nu aş dori să rămânem cu această impresie cu privire la consultanță şi actorii ce o pun în scenă, de aceea vom continua acest demers cu trecerea în revistă a principalelor momente din evoluția şi practica consultanței de management.

Cu toate că, după cum vom vedea în continuare, activitatea de consultanță managerială s-a conturat în secolul al XIX-lea, de-a lungul secolului al XX-lea pentru ca odată cu trecerea în mileniul al III-lea acesta să devină o activitate înfloritoare, izvoarele istorice ne indică referințe clare cu privire la persoane care au acționat în calitate de consultanți, în diferite domenii de interes pentru vremurile acelea. Astfel este păstrat scris că între anii 1326 şi 1336 (Harvey, 1993) Sir William Ramsey, împreună cu fratele

său John, vizita galeria Catedralei Norwich, ambii având calitatea de consultanți maeştri zidari.

Cu toate acestea consultanța managerială sau economică îşi trage rădăcinile de pe tărâmurile nord-americane, inginerii şi contabilii (Curnow, 2003) fiind printre primii ambasadori ai acestei minuni a Lumii Noi – managementul ştiințific. La început accentul s-a pus pe rigoarea proceselor de observare, analiza obiectivă a alternativelor şi conturarea celor mai potrivite căi de a îndeplini sarcini. Odată cu izbucnirea celui de-al Doilea Război Mondial au devenit foarte căutate noi soluții de a produce cu resurse tot mai limitate, astfel consultanța de management se preocupa cu creşterea productivității şi a eficienței utilizării materiilor prime. După terminarea războiului, consultanții, odată formați în perioadă de criză mondială, şi-au utilizat abilitățile în activitatea economică în stare de pace.

Având în vedere perspectiva pe termen lung, evoluția industriei consultanței este strâns legată de dezvoltarea practicii şi ideologiei managementului. Se observă de-a lungul istoriei faptul că ori de câte ori rolul managementului sau al atenției acestor consultanți s-a modificat substanțial s-au înregistrat schimbări şi cu privire la felurile de consultanță practicată. Astfel, se pot deosebi trei valuri în evoluția consultanței de management (Curnow, 2003) de la începutul secolului al XX-lea.

A. Primul val al managementului ştiințific

Primul dintre aceste valuri, aşa cum le-a identificat Curnow, este cel al *marilor firme manageriale* care au apărut odată cu a doua revoluție industrială în a doua jumătate a secolului al XIX-lea. Aceasta se traduce prin preluarea de către „mâna vizibilă" a managementului a funcției de coordonare economică din „mâna invizibilă" a pieței. Astfel, noii conducători/manageri ai acestor firme au cerut îndrumare externă întreprinderii. A fost momentul în care bancheri, ingineri, agenți de publicitate, auditori şi alți astfel de actori şi-au oferit serviciile de consultanță la început mai mult într-un regim ad hoc. Acestea sunt bazele activității pentru profit în domeniul serviciilor de consultanță, odată cu dezvoltarea ştiinței managementului.

B. Valul doi al organizării şi strategiei

Apărut cu timiditate în America anilor '30, s-a extins la nivel mondial la sfârşitul anilor '50, pentru ca să promoveze structuri organizatorice revoluționare cum ar fi cea multidivizională dezvoltată de DuPont şi General Motors. Se observă deci subtila trecere de la inginerii consultanți spre consultanți de contracte, psihologie şi contabilitate. Au apărut firme precum bine-cunoscutele de acum Arthur D. Little, Booz Allen & Hamilton şi McKinsey & Company. McKinsey, un fost profesor de contabilitate, şi-a lansat propria firmă de consultanță bazată pe ideea că bugetarea era o cale de diagnosticare a întregii întreprinderi şi un mijloc de administrare a afacerii. În anul 1963 s-a constituit Boston Consulting Group (BCG), care s-a specializat pe strategii corporatiste utilizând tot felul de unelte şi concepte novatoare. După anii '80 au apărut mari firme de consultanță în contabilitate şi tehnologia informației.

C. Valul trei al informației şi comunicării

Odată cu creşterea concurenței dinspre țări ca Japonia şi alte țări asiatice, marile corporații au fost supuse la diverse presiuni şi forțate a se concentra asupra avantajelor concurențiale, adoptând în acelaşi timp structuri manageriale mai bine închegate. Au profitat de aceste noi oportunități marile firme de contabilitate care, pe de o parte, au trecut printr-o serie de fuziuni, iar pe de alta au diversificat oferta de servicii. Noua ofertă cuprindea impozitele, domeniul legal şi tehnologia informațiilor. Ca urmare a unor conflicte de interese, o parte dintre aceste mari firme de consultanță s-au divizat, cum este cazul lui Arthur Andersen care s-a împărțit în Andersen Consulting (devenit mai apoi Accenture) şi Andersen. Astfel de companii au ajuns să fie printre cele mai mari firme de prestări de servicii din lume. Evoluția acestor companii este uimitoare de-a lungul ultimilor ani, după cum putem observa din datele furnizate de *Financial Times* în tabelul de mai jos, valorile fiind în milioane USD.

Tabelul 1

Veniturile primelor 10 firme de consultanță (1991 şi 2000, mil. USD).

Primii zece	Compania	Venituri 1991	Venituri 2000	Multiplicator
1.	Accenture	2.260	10.300	4,6
2.	IBM Global Services	-	10.200	n/a
3.	Cap Gemini Ernst&Young	862	7.800	9,0
4.	PriceWaterhouseCoopers	1.685	6.600	3,9
5.	Deloitte Consulting	685	5.400	7,9
6.	Computer Sciences Corp.	-	3.570	n/a
7.	McKinsey & Company	1.100	3.400	3,1
8.	KPMG Consulting	802	2.370	3,0
9.	Mercer Consulting Group	894	2.135	2,4
10.	Andersen	-	1.586	n/a

Sursa: Management Consultant International, 2001.

O sinteză a celor prezentate se află in tabelul de mai jos.

Tabelul 2

Diferitele valuri în evoluția industriei consultanței

Valul	Focalizare	Durată
Management ştiințific	Eficiența factorului uman şi producția	1900 – 1980
Organizare şi strategie	Descentralizarea şi managementul de portofoliu	1930 – prezent
Comunicare şi informație	Coordonarea internă şi externă	1960 - prezent

Sursa: Curnow, Barry (editor), *International Guide to Management Consultancy*: *Evolution, Practice and Structure,* Kogan Page, London, 2003, p. 29.

Odată cu trecerea în noul mileniu, apar câteva probleme în industria consultanței, şi anume: relația destul de prietenoasă dintre marile companii de consultanță şi producătorii de software pentru afaceri, continua creştere a pregătirii specialiştilor şi consultanților în regim in-house şi, nu în ultimul rând, organizarea şi conducerea propriu-zisă a firmelor de consultanță. Scopul lucrării de față nu este de a prezenta soluții pentru aceste probleme cu care se confruntă industria consultanței la nivel mondial, demersul nostru diacronic oprindu-se asupra principalelor etape din evoluția acestui concept tot mai răspândit şi mai des utilizat.

2. Creşterea susținută a industriei trainingului în România

Piața de training din țara noastră este în continuă dezvoltare, dar la fel de adevărat este că se află şi într-o continuă schimbare. Dacă în primii ani de după Revoluție cursurile erau organizate aproape în exclusivitate de traineri din străinătate, după 15 ani asistăm la creşterea unei pături bine pregătite de traineri români. Majoritatea acestor traineri români sunt dintre participanții sau facilitatorii din acele timpuri.

Conform *Business Magazin,* domeniul de training a suferit modificări de la cel neguvernamental (în acea perioadă erau multe finanțări internaționale), la cel de stat, pentru ca mai apoi să fim martorii unei puternice dezvoltări în sectorul privat. Organizarea de traininguri este deja o afacere destul de bine pusă la punct. La momentul actual pe piața românească sunt aproximativ 40 de companii de training, dintre care 20% sunt internaționale. Se observă tot mai clar tendința achiziționării de francize de la companii internaționale cu o vastă experiență în domeniu. Doar anul acesta au pătruns în România francize de tipul Dale Carnegie, Ken Blanchard şi Telephone Doctor. Marius Bălăşoiu, managerul companiei Business Intelligence Agency (BIA) este de aceeaşi părere susținând că "o firmă de training creşte până când poate cumpăra o franciză" (Gini Coman, Director de vânzări la Dale Carnegie, comunicare personală).

Trainingurile care se bucură de cea mai mare căutare la nivel național sunt cele de vânzări, de conducere şi cele de întărirea echipei. Reprezentantul BIA ne explică faptul că angajații din vânzări sunt supuşi celui mai mare grad de stes şi de aceea destul de mulți sunt ispitiți ca după o perioadă de câțiva ani să renunțe în favoarea altor slujbe, poate tot la fel de bine plătite. Aceste traininguri sunt şi cele mai uşor de evaluat, rezultatele nelăsându-se aşteptate prea mult. În ce priveşte trainingurile pe tema conducerii există o tendință de a întări managementul de mijloc şi procesele manageriale, ne arată dl Bălăşoiu.

Piața națională de training, deşi foarte greu de apreciat, a fost aproximată a se ridica la valori de circa 20 milioane de dolari, aceasta însumând cifra de afaceri a tuturor companiilor şi persoanelor fizice autorizate active. Veniturile estimate de *Business Magazin* pentru o zi de training variază de la 600-700 euro pentru traininguri de bază, până la 1800-2500 euro pentru cele mai specializate.

Business Magazin a reuşit să realizeze un sumar al tarifelor programelor de training în funcție de natura companiei care le furnizează şi tipul de curs, după cum urmează:

- training de o zi organizat de *companie românească* poate ajunge până la 1.800 euro pe zi;
- training de o zi organizat de companie care deține *franciză internațională*, până la 3.000 euro;
- training de o zi *importat*, nu se poate estima limita superioară;
- întărire a echipei (*team-building*), ajunge până la 6.000-8.000 euro/zi;
- *cursuri deschise*, pot atinge până la 700-1.000 euro pe zi de participant.

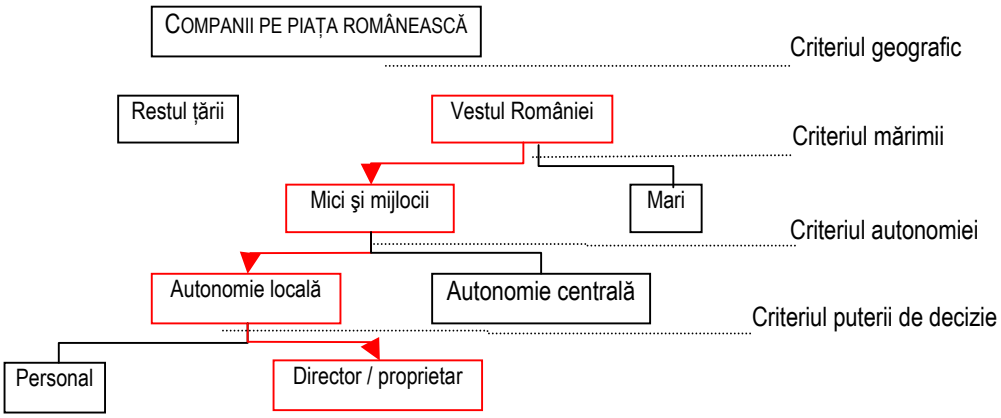


Figura 1. Criterii folosite în selectarea respondenților

Printre marii jucători pe piața românească de training amintim: AIMS Human Capital Romania, Interact, Qualians, BIA, Telephone Doctor şi Human Invest. Cei mai mari amatori de astfel de servicii, chiar dacă o parte se realizează in-house, sunt multinaționalele, care au bugete speciale pentru training. Astfel, amintim: Carrefour, QAB, ING, PriceWaterhouseCoopers, Coca-Cola HBC, GlaxoSmithKline şi multe altele. Chiar companiile locale încep să cuprindă acest capitol în bugetele de dezvoltare, cheltuielile anuale ajungând la valori de peste 80.000 euro pentru cel puțin 15% dintre companii, conform *Dale Carnegie Training*.

3. Preferinţele clienţilor din vestul României faţă de consultanţa în privinţa trainingului

A. Metoda, tehnica, instrumentul

Am văzut o scurtă radiografie a pieţei de training din România. Conştientizând faptul că atât marii jucători, cât şi marii clienţi sunt concentraţi în zona capitalei, şi că piaţa-ţintă ROMCOM, cel puţin pentru primii ani - este în vestul şi centrul ţării - este necesară realizarea unui studiu specializat şi focalizat pe această arie geografică.

S-a decis cercetarea anumitor aspecte de interes cu privire la această piaţă, prezenta cercetare realizându-se pe bază de chestionar administrat personal cu predilecţie oamenilor de afaceri din zona geografică-ţintă. Grupul-ţintă este format din companii din rândul întreprinderilor mici şi mijlocii, cu capital integral privat şi diferite forme de organizare juridică. Chestionarul a fost administrat în mod intenţionat persoanelor care deţin funcţii de conducere sau sunt proprietari, considerând că acestea au puterea de decizie sau influenţa necesară contractării unui program de training cu fundaţia ROMCOM.

Metoda alegerii respondenţilor este prezentată schematic în fig.1.

B. Eşantionul cercetării

Eşantionul ales a fost de 100 de companii din domeniile-ţintă, fiind realizate un număr de 112 chestionare, din care s-au validat în urma verificării integrităţii datelor şi a relevanţei respondentului un număr de 99 de chestionare. Considerăm astfel că această condiţie impusă de client a fost respectată aproape în totalitate.

C. Elaborarea chestionarului

A fost realizată împreună cu clientul, unul dintre aspectele specifice fiind acela al dorinţei clientului ca cei chestionaţi să ştie din partea cui vine chestionarul. Aceasta explică prezenţa siglei ROMCOM pe chestionar şi a mulţumirii de la urmă. O copie a chestionarului se regăseşte în Anexa IV.

D. Obiectivele cercetării

Obiectivele, aşa cum s-a căzut de acord cu clientul, sunt împărţite în principale şi secundare, întreaga analiză fiind structurată pe aceste considerente.

Obiective principale

- identificarea profilului clientului potenţial;
- identificarea surselor de informare folosite în conducerea afacerii;
- identificarea unor elemente specifice trainingului: domenii, teme, format, perioada, vorbitorul, materiale, componenţă, preţ, înregistrări;
- identificarea relaţiei între:
  - evoluţia afacerii şi frecvenţa participării;
  - evoluţiei afacerii şi preţul considerat rezonabil;
  - nivelul studiilor deţinute şi participarea la seminarii;

- modul în care merge afacerea şi domeniile în care este dispus să apeleze la consultanță;
- evoluția afacerii şi disponibilitatea pentru training intern.

Obiective secundare

- crearea unei legături cu potențiali clienți;
- îmbogățirea bazei de date.

E. Administrarea chestionarului

Chestionarele au fost administrate de cadre didactice, studenți şi absolvenți ai Facultății de Management Griffiths, sub coordonarea managerului de proiect (autorul). Acestora li s-au comunicat următoarele coordonate:

- ținta: oamenii de afaceri şi companiile din Vestul României;
- a se administra oamenilor care au putere de decizie/ influență în contractarea de training (manager resurse umane, director, proprietar, şi nu unui lucrător comercial, vânzător sau muncitor);
- a se evita companiile mari ale căror decizii sunt luate centralizat la Bucureşti sau în alte oraşe decât cele țintă (băncile, Orange shops);
- chestionarul va fi verificat de managerul de proiect pentru integritatea datelor;
- chestionarele acceptate vor fi recompensate conform înțelegerii;
- managerul de proiect va oferi administratorilor chestionarului:

- o copie pe suport hârtie a chestionarului;
- o copie pe suport optic a chestionarului;
- acces la baza de date deja existentă.

F. Analiza datelor

Raportul cuprinde caracteristicile subiecților, ținând cont de mai mulți factori, analiza şi interpretarea răspunsurilor acestora, precum şi corelațiile care reies din prelucrarea statistică a datelor colectate. De asemenea, mai sunt cuprinse în acest studiu anumite concluzii şi sugestii care decurg în mod obiectiv din analiza datelor.

Astfel, au avut amabilitatea de a răspunde întrebărilor chestionarului persoane care reprezintă companii cu următorul profil:

- eşantionul țintit a fost de 100 companii, au răspuns 112, un număr de 99 fiind valide;
- majoritatea respondenților ocupă funcția de *director* (41%) în cadrul companiei, cu *studii universitare* (51%), desfăşurându-şi activitatea în domeniul *prestării de servicii* (39%);
- cei mai mulți oameni de afaceri au început afacerea în urma *identificării unei oportunități pe piață*, fiind implicați în afaceri de *peste zece ani* (43 % dintre ei);
- 37% din aceştia au intrat în afacere de *unul singur;*

- omul de afaceri care îşi desfăşoară activitatea în partea de vest a ţării caracterizează evoluţia sectorului ca fiind *în creştere* (62%), considerând o necesitate dezvoltarea capacităţii de producţie sau a capabilităţii de prestare a serviciilor;
- 55 % afirmă că afacerea lor *înregistrează creştere* şi un număr sporit de clienţi;
- dintre sursele de informaţii utilizate în conducerea afacerii cei mai mulţi dintre lideri se bazează pe *educaţia anterioară;*
- aproximativ jumătate (48%) dintre respondenţi participă *la toate seminariile/ programele de training de care consideră că au nevoie;* au participat în medie în urmă cu *9 luni* la ultimul seminar;
- domeniile de interes în vederea participării la un training sunt mai ales *managementul financiar* (52 persoane din totalul de 99 respondenţi), *managementul vânzărilor* (39 persoane din 99), *munca în echipă* (36 persoane din 99), *tehnici de negociere* (35 persoane din 99) şi *tehnici de comunicare* (34 persoane din 99), parte din aceştia fiind interesaţi în mai mult decât un domeniu;
- forma de training considerată optimă, de cei mai mulţi oameni de afaceri, sunt *seriile de seminarii pe baza unui program prestabilit* (30%), *sfârşitul de săptămână* (vineri supă masa şi sâmbăta) fiind preferat de 49%;
- oamenii de afaceri care au participat deja la seminarii sau programe de training apreciază organizarea acestora ca fiind *excelentă* (49%); 80% dintre ei *au aplicat în conducerea afacerii* conceptele învăţate;
- dintre cei care ar fi dispuşi să organizeze un training intern pentru angajaţi, 41% consideră că un training desfăşurat *la sediul unităţii* este cel mai eficient şi potrivit pentru afacerea lor;
- cel mai important factor în luarea deciziei de a participa la un seminar-/program de training îl constituie *tema propusă;*
- un seminar considerat bun trebuie să cuprindă în primul rând *aspecte practice,* de asemenea, *studii de caz* şi mai apoi *secţiunea teoretică,* iar materialele preferate de repondenţi sunt *expuneri detaliate ale conţinutului seminarului, studii de caz şi copii după prezentările referentului;*
- pentru ca seminarul să fie considerat relevant, cei mai mulţi oameni de afaceri (86 din 99) afirmă că referentul trebuie să fie implicat în afaceri şi *să ştie cum merg lucrurile în România;*
- dintre cei care sunt dispuşi să participe la astfel de programe trei sferturi ar plăti pentru o zi de training *între 30 şi 50 euro;*
- pentru un seminar înregistrat formatul optim este *DVD video* (52%), respondenţii fiind dispuşi să plătească în medie 23 euro per bucată, dorind să îl achiziţioneze *cu ocazia participării* la astfel de seminarii/programe;
- problema cu care se confruntă cei mai mulţi este *fie penuria de personal calificat, fie motivarea redusă* a acestuia; existând disponibilitatea de colaborare cu un consultant cu predilecţie pe probleme de *vânzări, management şi marketing;*

- în ce priveşte integrarea României în Uniunea Europeană, cei mai mulți oameni de afaceri *investesc în afacerea lor* pentru a deveni mai competitivi, luând în considerare că cele mai multe întreprinderi româneşti *vor avea de înfruntat* o concurență acerbă;
- domeniile pe care ei doresc să le fortifice, în vederea integrării, sunt în primul rând managementul general al companiei şi sistemele de calitate (55 din 99), urmate de marketing (54 din 99) şi vânzări (45 din 99).

În funcție de *evoluția companiei,* vom realiza o analiză mai amplă, extinzând aria corelațiilor cu diferite aspecte.

Astfel, după cum reiese din analiza statistică, peste 65% dintre afaceri înregistrează creştere, nici măcar unul dintre oamenii de afaceri neluând în calcul, pe termen scurt, opțiunea de a se reprofila. O treime evaluează afacerea ca fiind stagnantă sau în scădere, restul de 4% oferind o altă evaluare. Pentru început, vom analiza legătura dintre evoluția afacerii şi frecvența participării la sesiuni de training. Se observă că există o legătură mutuală între starea pozitivă a evoluției şi participarea la seminariile considerate necesare.

O altă legătură directă există între prețul considerat rezonabil şi situația afacerii, aceasta din urmă influențând disponibilitatea de a plăti un preț mai ridicat. La celălalt pol se află cei a căror afacere stagnează, de unde rezultă că ei nu îşi pot permite prețuri ridicate, chiar dacă participarea la aceste seminarii este o investiție care nu îşi va lăsa aşteptate rezultatele pozitive.

Tabelul 3

Influența evoluției afacerii asupra prețului considerat rezonabil

q4	q29	30-50E	50-70E	70-100E	alt preț
afacere grozavă		36,5	11,5		4,5
ok		11	1		1
afacerea stagnează		16	3,5	1	4
merg prost		2			
voi renunța					
alta		1			
total q29		66,5	16	1	9,5

O corelație importantă se face cu *domeniile în care omul de afaceri este dispus să apeleze la consultant în funcție de cât de bine merge afacerea*. Astfel, cei care au o afacere în creştere/ dezvoltare consideră prioritare domeniile: management (25 din 54), marketing (23 din 54), vânzări (20 din 54). Pentru cei a căror afacere întâmpină anumite dificultăți domeniile de interes au o altă ordine, şi anume: cei mai mulți (11 din 27) sunt interesați de managementul financiar, apoi la egalitate (9 din 27) se situează managementul general şi vânzările.

Toată lumea se întreabă cărui factor atribuie succesul în conducerea unei afaceri. Răspunsul la această întrebare poate fi dedus din datele colectate în urma

cercetării pe baza chestionarului. Pe primul loc în lista surselor de informație utilizate la conducerea propriei afaceri se află *educația anterioară* (s-a acordat o anumită greutate specifică importanței fiecărui factor) cu 403 puncte, la o diferență de numai 79 de puncte de următoarea opțiune, şi anume *cărțile* citite din proprie inițiativă. De asemenea, oamenii de afaceri acordă importanță: seminariilor (312 puncte), ziarelor/revistelor (299) şi programelor de training (298). Acest nivel relativ ridicat al interesului pentru programe de training şi seminarii reprezintă o oportunitate reală. Celelalte surse pe care oamenii de afaceri români le utilizează în conducerea afacerilor şi importanța lor pot fi observate în figura 2.

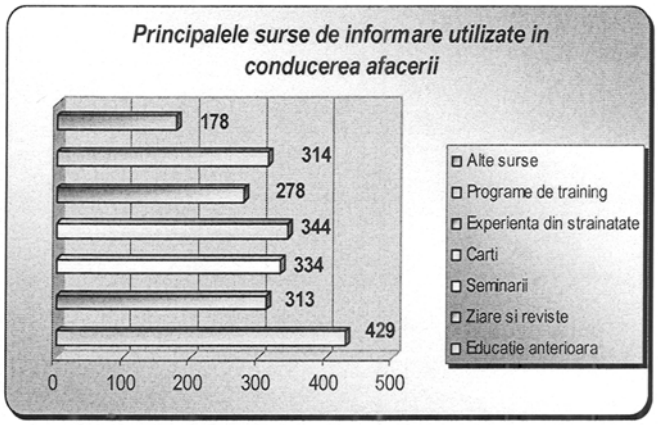


Figura 2. Principalele surse de informații utilizate în conducerea afacerii

Complexitatea afacerilor impune pregătirea în mod continuu a oamenilor de afaceri, în vederea obținerii unor performanțe ridicate şi a unui avantaj concurențial. După cum reiese în urma analizei datelor s-a ajuns la concluzia că primele cinci domenii de interes sunt:

-managementul financiar – 52 persoane din 99
-managementul vânzărilor – 39 persoane din 99
-munca în echipă – 36 persoane din 99
-tehnici de negociere – 35 persoane din 99
-tehnici de comunicare – 34 persoane din 99.

Opiniile oamenilor de afaceri cu privire la *cele mai atractive sectoare de activitate din România* se împart între *imobiliare (inclusiv construcții),* cu 56 de nominalizări, urmat la egalitate de domeniul *bancar* şi *comerț,* cu 25 de nominalizări fiecare. Pe locul trei se situează sectorul *serviciilor* (24 de nominalizări). Menționăm faptul că 39% dintre respondenți activează în sectorul servicii, 31% în comerț şi doar 25% în producție. Putem concluziona că majoritatea celor intervievați activează în domenii de interes general.

Un factor de influență ce pare a avea o importanță deosebită asupra *formatului optim de training* este necesitatea/preferința programării din timp a activităților întreprinse, aproximativ o treime din oamenii de afaceri români preferând o *serie de seminarii pe baza unui program prestabilit*. Pe locul doi în topul preferințelor regăsim *seminariile de o zi pe teme diverse* (20%), urmat îndeaproape de un *program de dezvoltare continuă* (18%), după cum putem observa şi din figura 3.

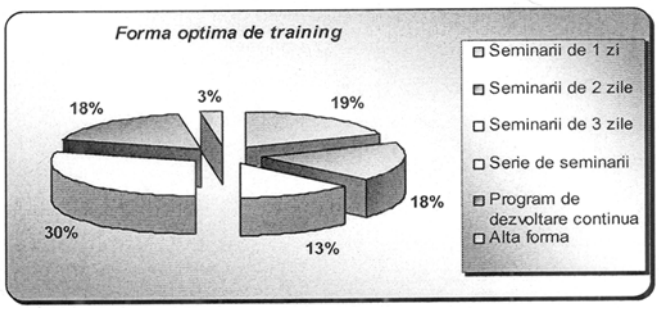


Figura 3. Forma optimă de training

Corelând forma optimă şi perioada optimă în care să se desfăşoare trainingul se deduce că dintre cei care optează pentru o serie de seminarii cu program prestabilit, 46% preferă ca acestea să se desfăşoare în weekend (vineri după-masa, sâmbăta). Pe locuri egale (26%) se situează opțiunea unei seri în timpul săptămânii şi cea a unui weekend lung pe lună.

Mai mult decât atât, *corelarea cu rolul deținut de respondent* în cadrul întreprinderii, demonstrează că:

- proprietarii preferă *seminarii de două zile* pe teme diverse, urmate de un *program de dezvoltare continuă* şi de *o serie de seminarii;*
- directorii optează în primul rând pentru o *serie de seminarii* şi pentru *seminarii de o zi pe teme diverse.*

Din aceste informații concluzionăm că trebuie acordată atenție modalității de abordare a discuției în vederea organizării unui training, în funcție de rolul deținut de interlocutor.

În vederea creării unei imagini de ansamblu este oportună prezentarea unei situații în ceea ce priveşte *perioada considerată optimă* pentru participarea la un training: cei mai mulți (49%) oameni de afaceri ar participa la un seminar dacă acesta ar fi organizat la sfârşitul săptămânii (vineri după-masa, sâmbătă), iar un sfert ar fi dispuşi să participe o seară/săptămână. Proporțiile opțiunilor şi preferințelor oamenilor de afaceri pot fi observate mai bine în figura 4.

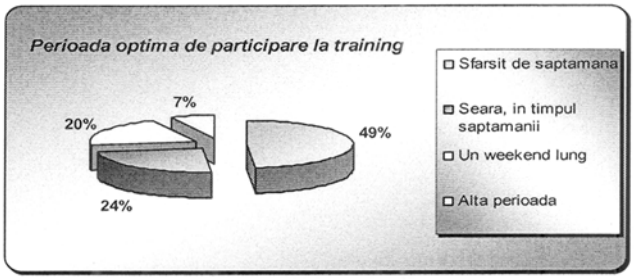


Figura 4. Perioada optimă de participare

Este adevărat că *nu toți oamenii de afaceri participă la toate seminariile care li se oferă, ci doar la acelea pe care le consideră necesare* îmbunătățirii activității lor. Acest lucru se poate observa şi din faptul că doar 77 dintre cei 99 de respondenți au oferit un răspuns cu privire la frecvența participării la seminarii. Dintre aceştia, 48% participă la toate seminariile de care consideră că au nevoie şi 42% participă foarte rar. Observăm că nu există o regularitate în participarea la sesiuni de training, deoarece doar 10% participă lunar. Există un potențial ridicat ca parte din cei 42% care participă foarte rar să devină participanți frecvenți.

Interesant de observat că, în urma corelării cu nivelul studiilor, ponderea cea mai mare între cei care participă la seminarii o dețin licențiații, dar paradoxal este că procentul acestora se împarte în jumătate între cei care participă la toate seminariile considerate utile şi cei care participă foarte rar sau chiar deloc. Interpretând datele din punctul de vedere al *ultimei forme de învățământ urmate* de oamenii de afaceri intervievați, s-a concluzionat că aproximativ 70% dintre aceştia au studii superioare, dintre care 35% fiind absolvenți de studii postuniversitare. Având în vedere această statistică (corelată cu principala sursă de informații utilizată în conducerea afacerii), se poate deduce faptul că *cei mai mulți oameni de afaceri se bazează pe educația anterioară*, doar 23% dintre respondenți dezvoltând o afacere fără să aibă studii superioare.

Corelarea cu *domeniul în care activează respondenții* conduce la concluzia că cei din sectorul serviciilor participă mult mai des la seminarii decât cei din producție sau comerț. Mai bine de jumătate din cei din producție participă foarte rar sau nu participă deloc. În comparație cu aceştia, cei care îşi desfăşoară activitatea în comerț participă la seminarii mai des. Subliniem faptul că nu toți cei intervievați au participat la training sau seminarii. Detaliile numerice se regăsesc în tabelul *Frecvența participării la training în funcție de sectorul de activitate*.

Tabelul 4

Frecvența participării la training în funcție de sectorul de activitate

q1	q20	la toate	1/luna	1-2 luni	f. rar	niciodată
producție		6,66			9,5	4
servicii		19,49			10	3
comerț		10,49			11	1
alta		2,33			1,5	
total q20		38,97	0	0	32	8

În funcție de *rolul deținut în cadrul companiei,* se observă că directorii participă mai des la seminarii/training decât proprietarii, numărul directorilor care nu participă deloc fiind mult mai mic decât cel al proprietarilor.

Paradoxul este că pe aceeaşi piață în creştere identificăm două feluri de reacții ale oamenilor de afaceri, şi anume: cei care într-un astfel de mediu continuă să acorde timp şi atenție dezvoltării prin educație informală şi ceilalți, care consideră prioritară dezvoltarea practică a afacerii, lăsând pe un loc secund pregătirea prin seminarii/training.

Nu trebuie scăpată din vedere influența pe care *ultima formă de învățământ absolvită* o are asupra *frecvenței participării la seminar* (tabelul de mai jos). Din nou paradoxal, absolvenții de studii superioare se împart în două: cei care se concentrează asupra implementării conceptelor deja învățate şi cei care continuă să acorde importanță noutăților din domeniu. Menționăm faptul că *frecvența medie de participare* la seminarii/traininguri pentru oamenii de afaceri este de nouă luni.

Tabelul 5

Legătura directă între nivelul educației şi participarea la trening

q12	q20	la toate	lunar	la 2 luni	f. rar	niciodată	total q12
şcoala generală							0
liceu		4			4	2	10
postliceal		1			3	1	5
universitate		22			21	3	46
masterat		10			5	2	17
doctorat							0
alta		1					1
total q20		38	0	0	33	8	79

Fiind confruntați cu întrebarea *dacă ar dori să organizeze un training intern*, doar pentru angajații proprii, numai jumătate dintre oamenii de afaceri au optat pentru aceasta. Dintre aceştia, 41% doresc ca trainingul să fie ținut la sediu, existând de asemenea şi o dorință puternică ca să se desfăşoare sub forma unei ieşiri cu angajații (46%). Un sfert preferă ieşirea de două zile, pe când 21% sunt dispuşi să investească o zi în această activitate. De menționat faptul că o parte dintre respondenți nu au ales o formă în exclusivitate în privința ieşirii.

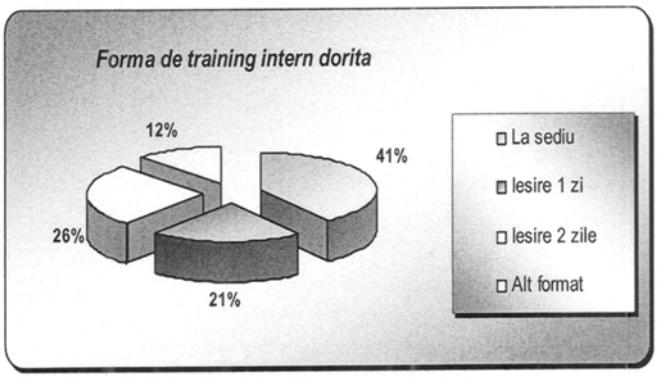


Figura 5. Forma de training intern dorită

Mai mult, luând în considerare şi alți factori (întrebarea 4) constatăm că acei oameni de afaceri care evaluează pozitiv evoluția propriei companii sunt mult mai deschişi spre organizarea unui training cu angajații, în special la sediul companiei. Din datele colectate şi prelucrate statistic reiese că oamenii de afaceri din sectorul serviciilor sunt mult mai deschişi la organizarea unor traininguri interne, având în vedere şi faptul că angajații lor se află în contact direct cu clientul. Nu există o alegere exclusivă în privința formei trainingului, aceştia optând fără mari diferențe între training la sediu şi ieşirea cu angajații (fie de o zi sau două). În mod considerat natural cei implicați în producție preferă aproximativ în proporție de 80% trainingul la sediu (conform tabelul de mai jos).

Tabelul 6

Legătura dintre sectorul de activitate şi preferința formatului trainingului

q1	q23	la sediu	1 zi	2 zile	alt format	total q1
producție		7,83	0,5	0,5	1,33	10,16
servicii		6,33	5,75	5,33	4,08	21,49
comerț		5,99	3,41	5,99	0,58	15,97
alta		1		1,33		2,33
total q23		21,15	9,66	13,15	5,99	49,95

Când se va lua în considerare organizarea de seminarii/ programe de training trebuie să se țină cont de opiniile potențialilor participanți, referitoare la *componența unui seminar reuşit*. Aceştia preferă în primul rând *aspecte practice* (80 de nominalizări), apoi *studii de caz* (64 de nominalizări) şi în al treilea rând *secțiunea teoretică,* cu doar 57 de nominalizări. Aceste aspecte sunt ilustrate în figura 6.

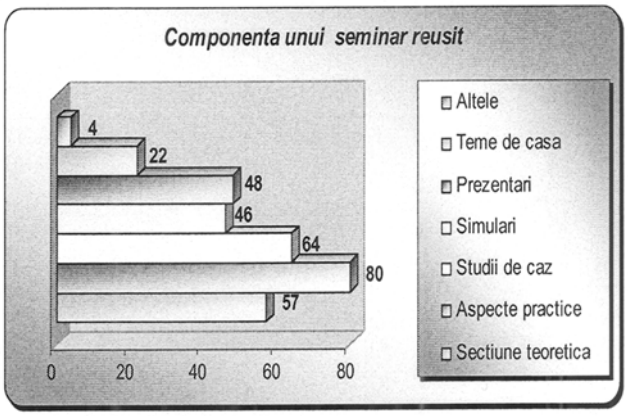


Figura 6. Componența unui seminar reuşit

Cu privire la cel care va susține seminariile, cei mai mulți oameni de afaceri (51%) consideră important ca acesta să fie implicat în munca directă cu oamenii (profesor sau trainer), pe când 46% ar dori ca referentul să fie *implicat la rândul lui în afaceri*. De asemenea, mai bine de jumătate dintre ei şi-ar dori un referent care ştie cum merg lucrurile în România şi care să vorbească din experiență. Doar 31% consideră relevantă pentru piața românească experiența referentului în străinătate. *Materialele considerate relevante* şi folositoare de către participanții la training sunt în primul rând expunerile detaliate ale conținutului (29%); urmat de copii după prezentările referentului (25%) şi studii de caz (24%).

Merită notat faptul că oamenii de afaceri sunt *dispuşi să plătească mai mult* atunci când *referentul seminarului este un bun cunoscător al culturii afacerilor din România* (tabelul de mai jos). În condițiile în care referentul este o astfel de persoană, se observă un trend ascendent al prețului oferit pentru o zi de seminar/training.

Tabelul 7

Legătura între prețul oferit şi statutul referentului

q29	q27	lucrează în străinătate	experiență în străinătate	ştie în RO	locuieşte în RO	alta	total q29
30-50E		2	25	42	10		79
50-70E		1	8	10	3	2	24
70-100E				1			1
alt preț			4	6	2		12
total q27		3	37	59	15	2	116

Un covârşitor număr de oameni de afaceri (72%) *consideră rezonabil pentru o zi de seminar un preț* cuprins în *intervalul 30-50 euro/persoană* (figura următoare). Doar 17% sunt dispuşi să plătească mai mult de 50 euro pentru o zi de seminar,

conştientizând valoarea acestei investiţii; alţi 11% oferind un alt preţ, de regulă mai mic de 30 euro. Analizând împreună cu datele referitoare la rolul deţinut în cadrul societăţii, se poate observa disponibilitatea directorilor (9 dintre aceştia fiind dispuşi să plătească peste 50 euro pe ziua de training, 1 chiar peste 70 euro) de a plăti un preţ mai mare în comparaţie cu cea a patronilor (doar 7 ar plăti peste 50 euro). Se poate observa de asemenea că un sfert dintre absolvenţii de studii superioare sunt dispuşi să plătească un preţ de peste 50 euro pentru o zi de seminar (fig.7).

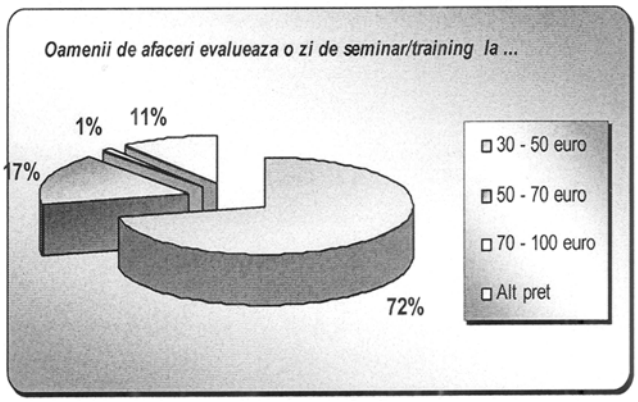


Figura 7. Oamenii de afaceri evaluează o zi de training

Cu toate că oamenii de afaceri nu pot participa chiar la toate seminariile, *există din partea lor interes pentru a le achiziţiona în format înregistrat.* Informaţiile indică faptul că mai bine de jumătate preferă înregistrarea video pe suport DVD (52%), fiind gata să plătească pentru acesta în medie 23 euro/buc. (Figura „*Preţul mediu (în euro) de achiziţionare seminarii*"). Chiar dacă o parte din oamenii de afaceri au recunoscut că nu sunt la curent cu preţurile unor astfel de produse, totuşi cei care le-au mai folosit le înţeleg importanţa şi eficacitatea; 15 dintre cei 48 (adică 31%) care au optat pentru DVD video apreciază un preţ între 10-20 euro ca fiind rezonabil, şapte ar plăti peste 20 euro, dói, chiar 100 euro, restul numind un preţ sub 10 euro. *Modalitatea considerată cea mai la îndemână* pentru a intra în posesia unui seminar înregistrat este direct de la o astfel de întâlnire (37%). Totuşi este mare şi procentul (32%) celor care doresc să îl cumpere de pe portalul organizatorilor, având în vedere că această modalitate nu este limitată de timp şi spaţiu, fiind permanent actualizat.

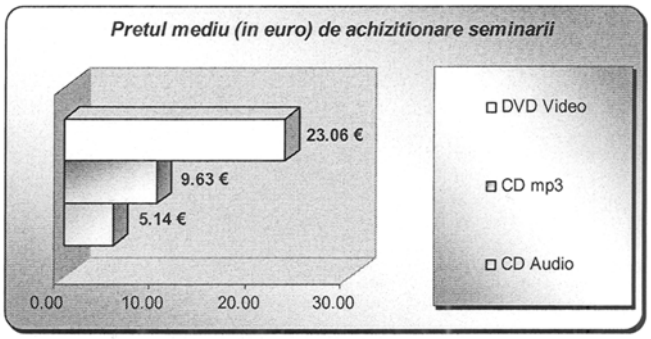


Figura 8. Prețul mediu (în EUR) de achiziționare seminarii

Oamenii de afaceri se confruntă cu o *paletă vastă de probleme*, iar ca răspuns la întrebarea deschisă „*Care este cea mai mare problemă cu care vă confruntați în afacerea dumneavoastră?*" au fost amintite cu predilecție probleme în categoriile: resurse umane, finanțare şi organizare. Tabelul de mai jos prezintă numărul acestora şi celelalte domenii problematice în cadrul afacerilor româneşti, inclusiv ponderile acestora.

Tabelul 8

Problema cea mai mare a oamenilor de afaceri

Domeniu	#	%
resurse umane	29	34%
finanțare	21	25%
organizare	12	14%
marketing	9	11%
concurență	6	7%
birocrație	3	4%
legislație	3	4%
vânzări	2	2%
Total	85	100%

Având în vedere problemele cu care aceştia se confruntă în activitatea zilnică, oamenii de afaceri sunt *dornici să colaboreze cu un specialist, mai ales pe următoarele domenii*:

- instruirea, pregătirea şi organizarea activității de vânzări (42 nominalizări);
- managementul general al companiei (41 nominalizări);
- marketing (39 nominalizări).

Luând în considerare că vânzările reprezintă una dintre componentele marketingului, putem spune că domeniul de prim interes îl reprezintă însuşi marketingul, cu toate componentele sale.

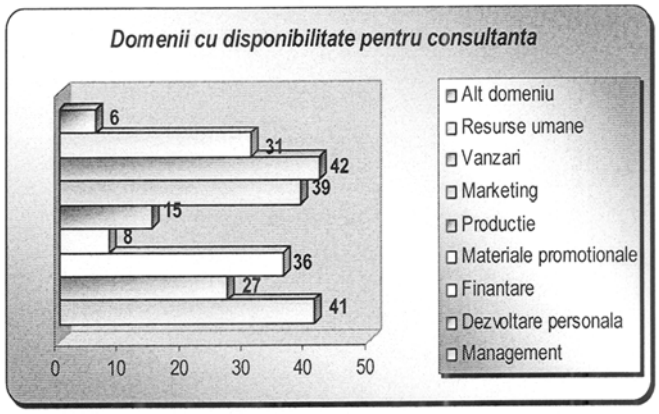


Figura 9. Domenii cu disponibilitate pentru consultanță

4. Propuneri şi recomandări

Odată prezentate rezultatele cercetării de marketing în vederea lansării noului serviciu, se vor face propuneri în privința comunicării de afaceri, a modelării prestației, a atragerii personalului calificat şi a fidelizării clientelei, pe baza rezultatelor cercetării.

Comunicarea de afaceri este un aspect foarte important al afacerii, indiferent de natura acesteia. Rezultatele acestei cercetări ne dau câteva elemente directoare în această privință. Anume, datorită faptului că firmele care sunt interesate în general de seminarii de training se bucură de o creştere continuă a activității, timpul devine din ce în ce mai prețios. Deşi pare paradoxal, tocmai datorită faptului că timpul este tot mai puțin, oamenii de afaceri sunt interesați de a-l folosi la maximum, fiind dispuşi chiar să scoată întreg efectivul pentru un weekend de participare la seminarii de pregătire. De aceea acest aspect trebuie luat în considerare prezentând înainte companiilor oferte cu tematici de interes comun. Mai apoi, trebuie prezentate date convingătoare cu privire la referent. Se impune astfel crearea unei baze de date cu potențiali clienți, țintind specific grupurile după următoarele criterii: preferința omului de afaceri pentru o anumită cale de comunicație a ofertei, natura sectorului în care activează şi modalitatea sa de informare. Ca propunere practică se conturează publicarea din timp a programului seminariilor pentru anul care urmează, într-un *catalog* răspândit la diferite reuniuni ale oamenilor de afaceri sau la cerere, în urma conştientizării prezenței ofertei.

În ce priveşte *modelarea prestației*, trebuie luat în considerare faptul că firmele care țintesc clienți pentru programe de training ar trebui să caute companii din sectorul prestării de servicii, sector în continuă creştere. În urma cercetării, aceste companii sunt cele mai dispuse pentru training, cele mai flexibile cu privire la locația seminarului şi mai puțin sensibile la preț. A doua categorie sunt companiile implicate în comerț care, deşi nu sunt aşa mult dispuse spre training, sunt indiferente cu privire la locație, dar sunt puțin mai sensibile la preț. Ultima categorie de clienți potențiali sunt companiile din

sectorul productiv, care preferă ca seminariile de training să aibă loc în cadrul companiei, prețul fiind caracterizat de o sensibilitate ridicată. Astfel, prețul pentru participarea la un seminar de o zi trebuie să fie undeva în jurul valorii de 50 euro.

De aceea, seminariile de training trebuie adaptate fiecărui dintre sectoarele de clienți enumerate mai sus, fiind vorba până la urmă de oferte diferite ale aceleiaşi informații. Domeniile care se bucură de cel mai ridicat interes sunt, în ordine: management, marketing şi vânzări.

În vederea *atragerii personalului* care să țină aceste sesiuni de training este important a se ține cont de următoarele aspecte:

- referenții să fie implicați în munca directă cu oamenii (profesori sau traineri);
- referenții potențiali să fie implicați în afaceri la rândul lor pentru a şti cum merg lucrurile.

Este, de asemenea, importantă *formarea tinerilor traineri* de-a lungul activității de prestare de servicii prin participarea la început selectivă ca şi covorbitori la unele sesiuni de training, dublată de o implicare în diferite firme pentru a acumula experiența necesară. La fel de importantă este atragerea unor oameni de afaceri de succes spre a-şi prezenta experiența şi expertiza din domeniul lor de implicare.

Fidelizarea clientelei este determinantă pentru o astfel de activitate. Succesul sau eşecul demersului de consultanță este dat de capacitatea ofertantului de a fideliza clienții. Având în vedere că este vorba de un serviciu care, odată oferit, nu este cumpărat din nou, este extrem de important ca în momentul în care prestația unui serviciu s-a încheiat să fie deja puse bazele pentru următoarea prestație, fie ea de aceeaşi natură sau de natură diferită. Aceste oferte trebuie să fie complementare, cel mai potrivit fiind ca odată ce clientul de seminarii de training a participat la o astfel de prestație să fie convins de a apela pentru servicii de consultanță de management sau de altă natură. Construirea unei baze de date, aşa cum aminteam şi mai devreme, este o necesitate, urmând ca angajații prestatorului să fie în continuă relație cu clienții săi pentru a avea prestații repetate şi pentru a dobândi noi clienți. Este cunoscut faptul că un client existent necesită mult mai puțin efort de a fi menținut în această stare decât efortul susținut depus în vederea atragerii unui nou client. Aceasta evident are implicații şi în privința costurilor. Astfel propunem aplicarea unei politici de fidelizare, constituind un *Club ROMCOM* din care pot face parte cei care participă regulat la cel puțin cinci seminarii de training pe an şi organizează cel puțin un seminar intern pentru angajați anual. Membrilor clubului li se vor oferi materiale înregistrate cu diferite ocazii la un preț promoțional, pe lângă posibilitatea întâlnirii.

Bibliografie

Balaure, Virgil, coordonator (2000). *Marketing*, Bucureşti: Editura Uranus

Curnow, Barry, editor (2003). *International Guide to Management Consultancy: Evolution, Practice and Structure*, London: Kogan Page

Coteanu, Ion, coordonator (1996). *Dicţionarul explicativ al limbii române*, Bucureşti: Editura Univers Enciclopedic

Cohen, William A. (2001). *How to Make It Big As a Consultant,* AMACOM, New York

Cătoiu, Iacob şi colectivul (1999). *Metode şi tehnici utilizate în cercetările de marrketing, aplicaţii*, Bucureşti: Editura Uranus

Harvey, John (1993). *William Ramsey (fl. 1323–1349), mason and architect*

Housden, Matthew, Crouch, Sunny (2000). *Marketing Research for Managers*, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK

Hussey, D. şi Jenster, P. (1999). *Competitor Intelligence: Turning Analysis into Success*, Wiley, Chichester, UK

Mâlcomete, Petre, Pop, Nicolae Al., Florescu, Constantin (2003). *Marketing – dicţionar explicativ*, Bucureşti: Editura Economică

Merrilees, Bill, Serenty, Marek (2000). *Strategic Marketing by Change Agents in Poland - the Case of Domestic Marketing Consulting Firms*, *Marketing Intelligence & Planning* **18** (2), MBC University Press

Pop, Nicolae Al., coordonator (2000). *Marketing strategic*, Bucureşti: Editura Economică

Svatko, E. James (1989). *Working with Consultants,* Small Business Reports

Turner, N. Arthur (1982). „Consulting is More Than Giving Advice", în *Harvard Business Review*

Weiss Alan (2002). *Process Consulting: How to Launch, Implement, and Conclude Successful Consulting Projects*, Pfeiffer

Williams, A., Woodward, S. (1994). *The Competitive Consultant*, Basingstoke, Palgrave

*** Business Magazin

*** *A Dictionary of Business* (2002). Oxford University Press