

Rynek usług doradczych 2013 – strategia i zarządzanie (aktualizacja)

Jarosław Zysnarski

Doradca Consultants Ltd.

Gdynia, wrzesień 2013



Plan na dzisiaj



- Wstęp
- Świat w pigułce i ranking największych graczy MC na świecie
- Co słyszeć w Europie?
- Kilka słów o rynkach cząstkowych (krajowych)
- Rynek usług doradczych w Polsce

Plan na dzisiaj



- **Wstęp**

- Świat w pigułce i ranking największych graczy MC na świecie
- Co słyszeć w Europie?
- Kilka słów o rynkach cząstkowych (krajowych)
- Rynek usług doradczych w Polsce

Tzw. dysklejmer (czyli zastrzeżenia i uwagi)



- Jest to kolejne opracowanie o rynku usług doradztwa w zarządzaniu – poprzednie zostało opublikowane w 2010 roku
- Dane zebrane zostały w sposób możliwie staranny, jednak autor nie może gwarantować ich kompletności i rzetelności. Cytowanie dopuszczalne pod warunkiem podania źródła
- W części dotyczącej Europy wykorzystano m.in. raporty FEACO, w tym najnowszy – Survey of the European Management Consultancy Market 2012/2013, a w odniesieniu do rynku niemieckiego – głównie dane firmy Lünendonk
- „Cały świat” opisują dane zaczerpnięte z licznych źródeł: Vault Inc., Consultants News, consultingbench.com, Reuters, Forbes, Gartner, IBIS World, Consulting Times, Plunkett Research, raportów rocznych oraz stron www poszczególnych firm, Wikipedii, i wielu innych
- Dane polskie pochodzą m.in. z rankingów Warsaw Business Journal oraz www.fundusze-europejskie.pl
- Dane są podawane w USD, EUR i GBP – dla uproszczenia przyjęto, że 1 EUR = 1,30 USD, a 1 GBP = 1,50 USD; dla roku 2012 1 EUR = 4,20 PLN (w 2010-11: 4,00 PLN)
- MC oznacza doradztwo w zarządzaniu ('Management Consulting') lub konsultanta z tej dziedziny, HR zarządzanie zasobami ludzkimi, IT – technologie informatyczne

Wstęp, czyli ogólnie o rynku



- Okres objęty analizą to przede wszystkim lata 2011-2012; zwłaszcza dla roku 2012 brakuje danych globalnych. Dane dla rynku polskiego w większości dotyczą roku 2012, czyli są stosunkowo aktualne
- Okres od 2008 roku był dla firm doradczych trudny (po wielu latach wzrostu) – praktycznie wszystkie źródła mówią o skurczeniu się rynku usług doradczych w latach 2009-2010
- Z uwagi na niepewną sytuację w gospodarce światowej wszelkie prognozy trzeba traktować ze znaczną rezerwą
- Znaczna część danych to szacunki. Na to nakłada się bardzo różne rozumienie pojęcia MC (o czym dalej) i w ślad za tym pojawia się błąd w ocenie wielkości rynków
- Wnioski z danych zawartych w poniższej prezentacji trzeba wyciągać z dużą ostrożnością – i każdy musi to robić na własną odpowiedzialność
- Wahania kursów mocno wpływają na oszacowaną wartość poszczególnych rynków i relację między Europą i USA

Plan na dzisiaj

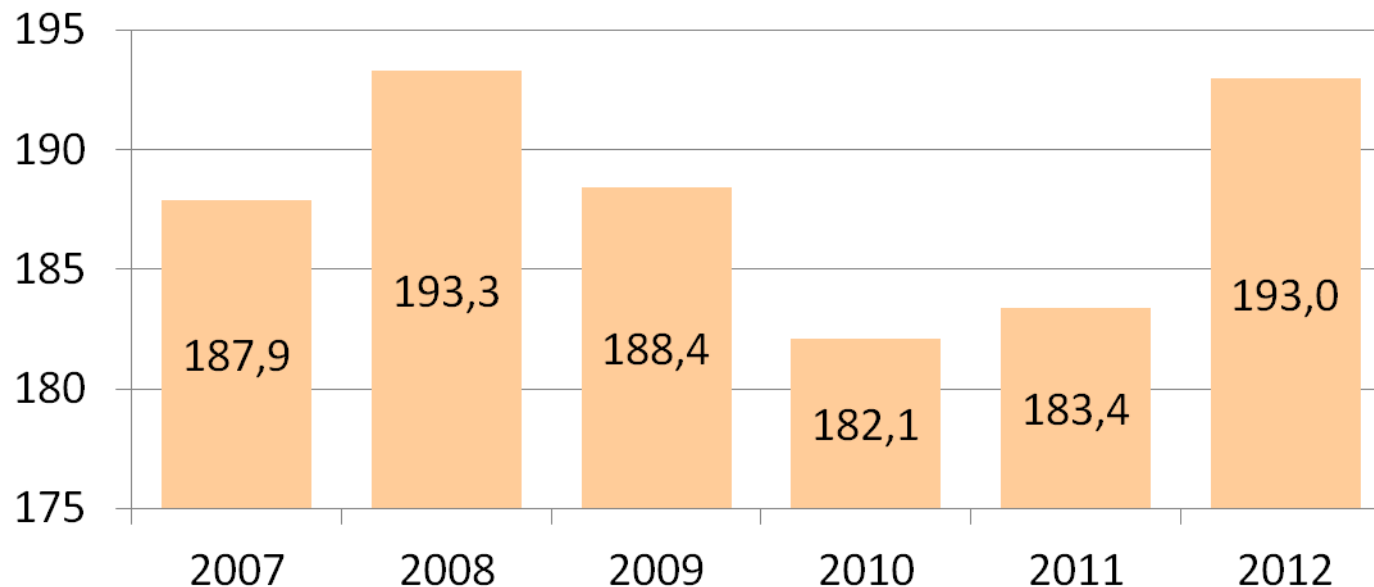


- Wstęp
- Świat w pigułce i ranking największych graczy MC na świecie
- Co słyszeć w Europie?
- Kilka słów o rynkach cząstkowych (krajowych)
- Rynek usług doradczych w Polsce

Świat w pigułce



- Według danych przytoczonych przez Plunkett Research przychody firm MC w 2011 wyniosły 126 mld \$, tzn. poniżej 100 mld € (cały globalny rynek usług doradczych, w tym IT i HR, wygenerował w 2011 przychody w wys. 366 mld \$; w 2012 – 391 mld \$, czyli o 7% więcej rok do roku)
- Z kolei IBIS World oszacował rynek globalny MC w roku 2009 na 188 mld funtów – ok. 125 mld euro (artykuł z kwietnia 2011)
- Według tego źródła tendencje co do wielkości rynku MC w latach 2007-2012 są następujące (dane w mld GBP; 2011-2012: prognozy)



Świat w pigułce – cd.



- IBIS podaje, że przychody sektora spadły o 2.6% w 2009 i o dalsze 3.5% w 2010
- Tendencja jest wyraźna: po sześcioprocentowym spadku odbicie ma nastąpić (nastąpiło?) w roku 2012; po 2012 eksperci IBIS zakładają stały wzrost wielkości rynku MC aż do roku 2017, średniorocznie o ok. 5%
- Ponad połowa wartości rynku w roku 2009 przypada na Amerykę Północną – dokładnie 54%
- Wątpliwości mogą powstać co do sposobu liczenia wartości całego rynku MC: według opublikowanej w 2009 analizy A.C. Grossa i J. Poora cały rynek globalny MC w roku 2007 oceniany był na ok. 150 mld euro, czyli o 20% wyżej niż w danych IBIS i o 50% wyżej, niż w danych Plunkett Research
- Z kolei w cytowanym przez Deloitte raporcie Gartnera cały światowy rynek MC w roku 2009 został wyceniony na nieco powyżej 70 mld USD – czyli dwukrotnie niżej w porównaniu do danych IBIS
- Inne szacunki mówią o wielkości rynku doradczego rzędu 200-300 mld USD (np. wg www.marketline.com w 2011 było to 301 mld \$ - o 6% więcej, niż w 2010), ale z pewnością mieszczą się w tym także usługi IT

Globalny rynek – ale rynek czego?



- Tu konieczne jest postawienie sobie pytania: co to jest MC? Jakie usługi składają się na doradztwo w zarządzaniu?
- Szacunki sięgające 300 mld USD z pewnością obejmują usługi IT, które Gartner w swoich wcześniejszych raportach wycenił na ponad $\frac{3}{4}$ łącznego globalnego rynku usług MC i IT
- Wspomniana wcześniej analiza A.C. Grossa i J. Poora uwzględnia w szacunkach wielkości rynku część usług IT (przyjęto ich wartość jako ok. 60 mld USD), a także usługi w zakresie HR (wycenione na 25 mld USD) – to ostatnie jest czasem wyłączone z pojęcia MC, co może tłumaczyć różnicę w stosunku do danych IBIS World
- Usługi IT bywają częściowo włączane do MC – jako „IT consulting”, zaś różnie są traktowane usługi dotyczące rozwoju i integracji systemów
- Poszczególne źródła różnie odnoszą się do outsourcingu; można przyjąć, że wysokie szacunki uwzględniają „outsourcing of value added services” jako element MC

Perspektywy rozwoju rynku MC



- Podsumowując powyższe niespójne dane – rynek „czystego konsultingu w dziedzinie zarządzania” może być oceniany w latach 2010-2011 na 70-110 mld \$ (ale to bardzo zgrubne szacunki)
- Razem z usługami IT (i HR) jest to prawdopodobnie ok. 300 mln USD
- O ile wartości bezwzględne rodzą pytania o przyjęte do wyliczeń założenia, mniej wątpliwe są obserwowane tendencje
- Lata 2009-2010 to okres spadku zamówień na usługi doradcze; około czterech lat zajmuje powrót do wielkości rynku MC z roku 2008, który niejako „z rozpędu” był jeszcze okresem wzrostowym
- Wspomniany wcześniej raport Gartnera oceniał, że w roku 2009 globalny rynek MC zmniejszył się (rok do roku) o 9%, a Europa była jeszcze bardziej poszkodowana – tu spadek sięgnął prawie 15%
- Sygnały dotyczące wielkości rynku MC z lat 2011-2012, dla którego nie dysponujemy globalnymi szacunkami, są niejednoznaczne (szerzej na ten temat w części dotyczącej Europy). W komentarzach dominuje atmosfera niepewności

„Economist” o globalnym rynku MC

(*Consulting bounces back*, Economist z 2 czerwca 2011 r.)



- Cytat: „Kiedy czasy są dobre, są one bardzo, bardzo dobre dla konsultantów. Ale kiedy są złe, dla konsultantów są okropne”
- W roku 2009 globalny rynek doradztwa w zarządzaniu skurczył się o 9,1% - *Economist* cytuje opinię Kennedy Information, że był to dla branży najgorszy rok od 1982
- 87% projektów doradczych z roku 2009 dotyczyło obniżania kosztów; prognozy na 2011 mówią, że wydatki na projekty tego rodzaju spadną do 47% - pozostałe projekty dotyczyć będą planów rozwojowych, fuzji oraz systemów IT
- Wydatki na doradztwo strategiczne w latach 2010-2014 mają rosnąć w tempie 1,1% rocznie, dla „operations management” wskaźnik wzrostu ma wynieść 5,1%, dla sfer IT oraz HR – po ok. 4% rocznie. Widać preferencję dla rodzaju doradztwa, który *Economist* definiuje prosto: „jak robić te same rzeczy – lepiej”
- Presja rynku jest odczuwalna głównie przez firmy MC średniej wielkości – radzą sobie niezależni eksperci oraz najwięksi gracze, choć od tych ostatnich klienci wymagają mniejszych i bardziej doświadczonych zespołów doradczych
- I jeszcze jeden cytat: „Konsulting wygląda już mniej jak maszynka do robienia pieniędzy, a bardziej jak praca tymczasowa”

Jak radzą sobie na rynku najwięksi gracze MC?



- O obliczu rynku MC w znacznej mierze decydują największe firmy; na podstawie danych z roku 2009 Gartner oceniał, że 10 największych dostawców usług reprezentuje ponad 34% wartości rynku
- Co więcej, ich udział się zwiększył – o niespełna jeden punkt procentowy – kosztem mniejszych podmiotów, w stosunku do roku 2008
- Zwiększenie przychodów poszczególnych firm wynika często z akwizycji lub fuzji, których liczba jest w ciągu ostatnich lat znaczna
- Konsolidacja stała się formą pozyskiwania wartościowych kompetencji oraz pracowników: branża doświadcza nieznaną wcześniej w tej skali konkurencji o zasoby ludzkie, często przegrywanej z bankami i firmami technologicznymi
- Wysokie są wskaźniki rotacji pracowników; przykładowo Deloitte podaje w swoim raporcie rocznym, że w roku 2012 wskaźnik ten wyniósł 20%
- Zmiany wśród najpoważniejszych graczy sektora na świecie można prześledzić na podstawie przedstawionego na kolejnych stronach rankingu „Top 30”

Światowy ranking firm MC – własny, więc z pewnością ułomny (wg liczby zatrudnionych)



Źródła: liczne (wspomniane wcześniej); Z – zatrudnienie, P – przychody (mln \$), L – liczba biur, P/Z – tys. \$ na zatrudnionego

	Firma	Centrala	Z (2012)	P (2011)	L	P/Z	Uwagi
1	Accenture	New York	186 000	27 900	200	150	P: 2012
2	IBM Global Business Services	Armonk	110 000	19 284	300	175	
3	Deloitte, Consulting Practice	New York	51 260	9 700	> 150	189	P: 2012
4	PWC Consulting Practice	New York	39 950	9 880	154	247	
5	AON Hewitt	Lincolnshire	29 000	3 920	500	135	L: AON; P 2012
6	Ernst & Young, Cons. Practice	New York	23 300	8 980	695	385	L: E&Y
7	KPMG, Consulting Practice	New York	23 000	7 050	87	307	
8	Mercer LLC	New York	20 300	3 916	180	193	P: 2012
9	McKinsey & Company	New York	17 500	7 000	102	400	P: szac. 2010
10	Towers Watson & Co.	New York	14 000	3 410	117	244	P: 2012
11	Boston Consulting Group	Boston	6 200	3 700	66	597	P, Z: 2012
12	Bain & Company	Boston	5 480	2 000	41	370	P: szac. 2010
13	FTI Consulting	West Palm Beach	3 800	1 570	100	413	
14	Capgemini - Consulting	Paris	3 600	660	19	183	P: tylko MC
15	Oliver Wyman	New York	3 500	1 466	50	419	P: 2012



Moje Top 30 MC, c.d. (wg liczby zatrudnionych)

Źródła: liczne (wspomniane wcześniej); Z – zatrudnienie, P – przychody (mln \$), L – liczba biur, P/Z – tys. \$ na zatrudnionego

	Firma	Centrala	Z (2012)	P (2011)	L	P/Z	Uwagi
16	BearingPoint	Amsterdam	3 400	668	28	197	Upad. 2009
17	CEB (Corporate Executive Board)	Arlington	3 400	623	45	183	P: 2012
18	Booz & Company	New York	3 300	1 300	60	394	P: szacunek
19	A.T. Kearney	Chicago	3 300	969	57	294	
20	Protiviti	Menlo Park	2 900	453	73	156	P: 2012
21	Roland Berger Strategy Cons.	Munich	2 700	995	51	368	P: 2012
22	Hay Group	Philadelphia	2 600	500	80	192	P: szac. 2010
23	Navigant Consulting	Chicago	2 540	844	43	332	P: 2012
24	PA Consulting Group	London	2 150	504	32	234	
25	ZS Associates	Evanston	2 000	600	20	300	P: szacunek
26	Huron Consulting	Chicago	1 990	606	18	305	
27	Management Consulting Group	London	1 900	429	34	226	P: 2012
28	Alvarez & Marsal	New York	1 500	600	41	400	P: szacunek
29	Arthur D. Little	Paris	1 000	146	32	146	P: 2010
30	AlixPartners	Southfield	950	490	17	516	P: szac. 2010

Kilka uwag formalnych i statystycznych do listy



- Przychody w zasadzie dotyczą roku 2011, a zatrudnienie 2012 – chyba że w uwagach zaznaczono inaczej
- Niektóre firmy podają liczbę zatrudnionych, inne – konsultantów; starano się uwzględnić tę pierwszą (ale np. BCG podaje tylko liczbę konsultantów)
- W wielu firmach rozdział działalności MC i innej jest problematyczny: dotyczy to sfery IT (IBM, Capgemini i inne), audytu (Wielka Czwórka)
- Obroty pierwszej dziesiątki przekraczają 100 mld \$, a dwudziestki – prawie sięgają 115 mld, co oznacza, że sprzedaż obejmuje nie tylko usługi MC, ale także IT
- Cała „Top 30” generuje przychody rzędu 120 mld USD; w tym ujęciu jest to prawdopodobnie około 40% wartości całego rynku
- Trzydziestka zatrudnia w sumie 571 tysięcy osób (według danych z 2009 roku zatrudnionych było dokładnie o 100 tys. osób więcej, ale 80% z tego zmniejszenia dotyczy firmy Capgemini, której dane w obecnym zestawieniu zostały okrojone, gdyż dotyczą wyłącznie MC, bez IT)
- Na pierwszą połówkę zestawienia przypada aż 94% liczby zatrudnionych

Kto jest kim w Top 30



- Większość nazw – dobrze znanych, w tym zwłaszcza tzw. ‘Big Three’ doradztwa w zarządzaniu: McKinsey, Bain oraz Boston Consulting Group; Accenture oraz IBM mają charakter zdecydowanie bardziej informatyczny
- Z czołówki znikła firma Cagemini, gdyż w statystykach tym razem uwzględniono wyłącznie „czyste usługi doradcze”
- Nowy gracz wysoko na liście to AON Hewitt – efekt akwizycji dokonanej przez AON w 2010 r.; połączono zasoby AON Consulting, firmy zajmującej się głównie zarządzaniem ryzykiem oraz spółki Hewitt, działającej przede wszystkim w branży HR (60% przychodów po połączeniu przypada na outsourcing usług)
- W dziesiątce pojawiła się firma Towers Watson: po fuzji z 2010 Watson Wyatt (specjalizowała się w planach emerytalnych, ubezpieczeniach i HR) oraz Towers Perrin, dla której znaczną częścią biznesu, obok HR, była reasekuracja
- Booz Allen & Hamilton został w Top 30 zastąpiony przez Booz & Co. W roku 2008 nastąpił podział na Booz Allen Hamilton (firmę głównie technologiczną, pracującą na rzecz rządu USA) oraz Booz & Co., doradzającą klientom komercyjnym
- W roku 2010 miała miejsce nieudana próba fuzji A.T. Kearney oraz Booz & Co., w wyniku której połączona firma mogła się zbliżyć przychodami oraz liczbą zatrudnionych do pierwszej dziesiątki

Kto jest kim w Top 30 (cd.)



- FTI Consulting działa na styku usług finansowo-ekonomicznych i prawnych; oferuje m.in. ‘forensic and litigation consulting’ (usługi śledczo-sądowe), podobnie – Navigant Consulting. FTI w 2011 wykupiło część praktyk firmy doradczej LECG, która sama byłaby w zestawieniu na początku czwartej dziesiątki
- Ciekawy przypadek dotyczy firmy BearingPoint, która zbankrutowała w r. 2009; w tym samym roku jej część europejska została wykupiona przez menedżerów i obecnie, kierowana z Amsterdamu, prowadzi działalność w 15 krajach
- W Protiviti pracę znalazło wielu konsultantów z firmy Arthur Andersen (po aferze Enronu); specjalizacja: dostarczanie profesjonalistów dla potrzeb prowadzonych przez firmy projektów MC, zarządzania ryzykiem i audytów wewnętrznych
- Management Consulting Group prowadzi działalność pod dwiema markami: Kurt Salmon (70% obrotów) oraz Alexander Proudfoot
- Mniej znane u nas firmy to Alvarez & Marsal oraz AlixPartners; obie specjalizują się w zarządzaniu tymczasowym i kryzysowym („business turnaround & interim management”)
- Arthur D. Little ma za sobą bankructwo (2002) i kilkakrotne zmiany własnościowe; ostatnia z nich – wykupienie przez kadrę menedżerską – miała miejsce pod koniec roku 2011

Kogo nie ma na liście?



- Po pierwsze, firm „ściśle informatycznych” (choć IBM do takich w znacznej mierze należy – i w niektórych zestawieniach firm MC jest pomijany)
- W swoim zestawieniu Top 10 branży doradczej Gartner wymienia obok IBM także firmy CSC, Fujitsu oraz HP. Inne znaczące spółki IT to m.in. Atos, CGI (w 2012 spółka nabyła firmę Logica), SAIC, Oracle, Steria Group oraz Tata
- Nie ma w zestawieniu firm zajmujących się głównie doradztwem technicznym i projektowaniem, które wkraczają też na obszar MC, tak jak znane nam firmy Ove Arup, WS Atkins czy CDM. Analizami technologicznymi zajmuje się Gartner
- Wspomniano już o nieobecności Booz Allen Hamilton, z uwagi na dominujący technologiczny charakter usług – odrębną kwestią jest to, że firma pracuje głównie na rzecz amerykańskich agend rządowych (zatrudnia aż 25 tys. osób)
- Nie ma też przynajmniej niektórych firm audytorsko-doradczych, takich jak BDO, która deklaruje ogółem 47 tys. zatrudnionych, oraz Grant Thornton
- Gallup Organization, której częścią jest Gallup Consulting, zatrudnia wprawdzie 2300 osób, ale w zdecydowanej większości pracują one w dziedzinie, z którą Gallup się kojarzy: badaniami opinii publicznej
- Milliman Inc. z Seattle (2800 osób) określa się jako firma doradcza, lecz zajmuje się głównie ubezpieczeniami i usługami aktuarialnymi

Kogo nie ma na liście? – cd.



- Z Top 30 znikła zasłużona firma Monitor, założona przez M. Portera, twórcę „analizy pięciu sił”. Analiza ta nie uratowała Monitora przed bankructwem*, w wyniku którego firma została przejęta przez Deloitte – w styczniu 2013 r.
- Kto z branży MC nie dostał się na listę? W przedsiönku Top 30 znajdują się m.in.:
 - ✓ LEK Consulting (900 zatrudnionych),
 - ✓ Charles River Associates, znana też pod nazwą CRA International, która w 2009 przejęła cieszącą się dobrą opinią w branży MC firmę Marakon (750),
 - ✓ zeb/rolfes.schierenbeck.associates GmbH, Münster (650),
 - ✓ Simon-Kucher & Partners, Bonn (610, z czego ponad połowa w Niemczech),
 - ✓ Analysis Group z Bostonu (580),
 - ✓ Berkeley Research Group (505),
 - ✓ OC&C Strategy Consultants z Londynu (475),
 - ✓ IMS Consulting Group (475), działająca głównie na rzecz firm farmaceutycznych
- NERA Economic Consultants zatrudnia 500 osób, ale spółka stanowi część firmy Oliver Wyman i jej pracownicy zostali tam uwzględnieni
- Pojawiają się i rosną firmy doradcze w bardzo niszowych dziedzinach, np. Triage (400 zatrudnionych), która określa się jako *'hospital revenue review consultants'*

Co światowy Top 30 mówi o produktywności firm MC?



- Przeciętna firma z Top 30 zatrudnia 19 tys. pracowników, ale statystykę zniekształcają 'giganci' – IBM oraz Accenture (bez nich średnia wynosi 9.830)
- W Top 30 na zatrudnionego przeciętnie przypadają przychody w wysokości 210 tys. \$ (o 40 tys. więcej niż w zestawieniu z 2010 r.), ale najwięksi nie są najbardziej produktywni, jeśli liczyć obroty na 1 osobę
- Liderami na naszej liście są: BCG (597 tys. \$/zatr.), AlixPartners (516), Oliver Wyman (419), FTI (413), McKinsey (400), Alvarez & Marsal (400), Booz (394), Ernst & Young (385), Bain (370), Roland Berger (368) – te nazwy akurat nie dziwią, jeśli uwzględnimy, że prawie we wszystkich przypadkach kwoty dotyczą wysokopłatnych usług doradztwa strategicznego lub zarządzania kryzysowego
- Trzeba pamiętać, że dane dla BCG uwzględniają liczbę konsultantów; jeśli założyć, że na 3 konsultantów przypada jeden nie-konsultant, otrzymamy dla BCG przychody na zatrudnionego rzędu 450 tys. \$
- W pierwszej dziesiątce jest tylko dwóch z powyższych liderów (na 6. i 9. miejscu), co potwierdza tezę, że najwięksi gracze z reguły stosują niższe stawki
- Kolejna „półka” to firmy z przychodami rzędu 300 tys. / os.; z kolei poniżej 200 tys. \$ wykazują m.in. firmy związane głównie z HR – AON Hewitt, Mercer, Hay Group (może to wynikać z udziału outsourcingu w ich przychodach)

Szybki wgląd w rynek USA



- Raport First Research Inc. z 2013 rynek usług doradczych w USA ocenia na 160 mld \$, co stanowi ok. 53% wartości rynku globalnego, szacowanego na 300 mld; jak widać, autorzy włączają w tę kwotę usługi IT i outsourcingu
- Na stronach www.marketline.com rynek ten oszacowano w roku 2011 na 110 mld \$ i jednocześnie 36% rynku globalnego MC
- Według oficjalnych danych U.S. Census Bureau rynek MC w USA w 2010 obejmował 108,4 tys. podmiotów, ale 84% to firmy zatrudniające do 4 osób. Przeciętna firma MC zatrudnia zaledwie 6,5 osoby
- Przeciętna firma doradcza wykazuje przychody w wysokości 1-1,5 mln \$ (w zależności od przyjętych założeń dotyczących przychodów), czyli mniej więcej 200 tys. \$ na zatrudnionego
- Struktura rynku wg danych First Research Inc. sprzed 4 lat: konsulting w zakresie systemów IT 20%, dedykowane programy IT 15%, MC 15% (czyli 60 mld dolarów), outsourcing usług profesjonalnych 10% (raport wyłącza z rynku wynajem „zwykłej siły roboczej”); pozostałe przychody dotyczą usług zarządzania IT, rekrutacji oraz doradztwa w zakresie marketingu

Ogólnie o rynku globalnym – podsumowanie



- Rynek MC w 2011 był wzrostowy w stosunku do roku poprzedniego, ale wciąż nie osiągnął poziomu z roku 2008 – możliwe, że nastąpiło to już w 2012
- Okres 2008-2012 był z pewnością dla wielu firm doradczych trudny; w takich czasach pojawiają się fuzje i przejęcia, a także – niekiedy – spektakularne bankructwa (Monitor, BearingPoint)
- W oparciu o badanie 33 największych firm MC wyliczono, że w latach 2010-11 i I kw. 2012 sfinalizowały one 80 akwizycji – przy czym, co ciekawe, wszystkie były udziałem zaledwie 16 firm; pozostałe nastawiały się na wzrost organiczny (W. Riddell, *Where are management consultants heading?* Beaton Capital, 2012)
- Czołówka firm doradztwa strategicznego (McKinsey, Bain, BCG) utrzymała lub nawet zwiększyła w tym okresie przychody przypadające na zatrudnionego
- Wielka Czwórka definitywnie zapomniała o skutkach afery Enronu z początku poprzedniej dekady i o planowanym wówczas rozdzieleniu audytu i konsultingu
- Klienci w trudnych czasach stawiają na innowacyjność w rozwiązywaniu konkretnych problemów gospodarczych oraz obniżanie kosztów
- Zwolnienia konsultantów z lata 2009-2010 spowodowały pojawienie się na rynku MC sporej liczby jednoosobowych podmiotów gospodarczych (w kolejnych latach mogą się łączyć w tzw. butikowe firmy doradcze)



Plan na dzisiaj

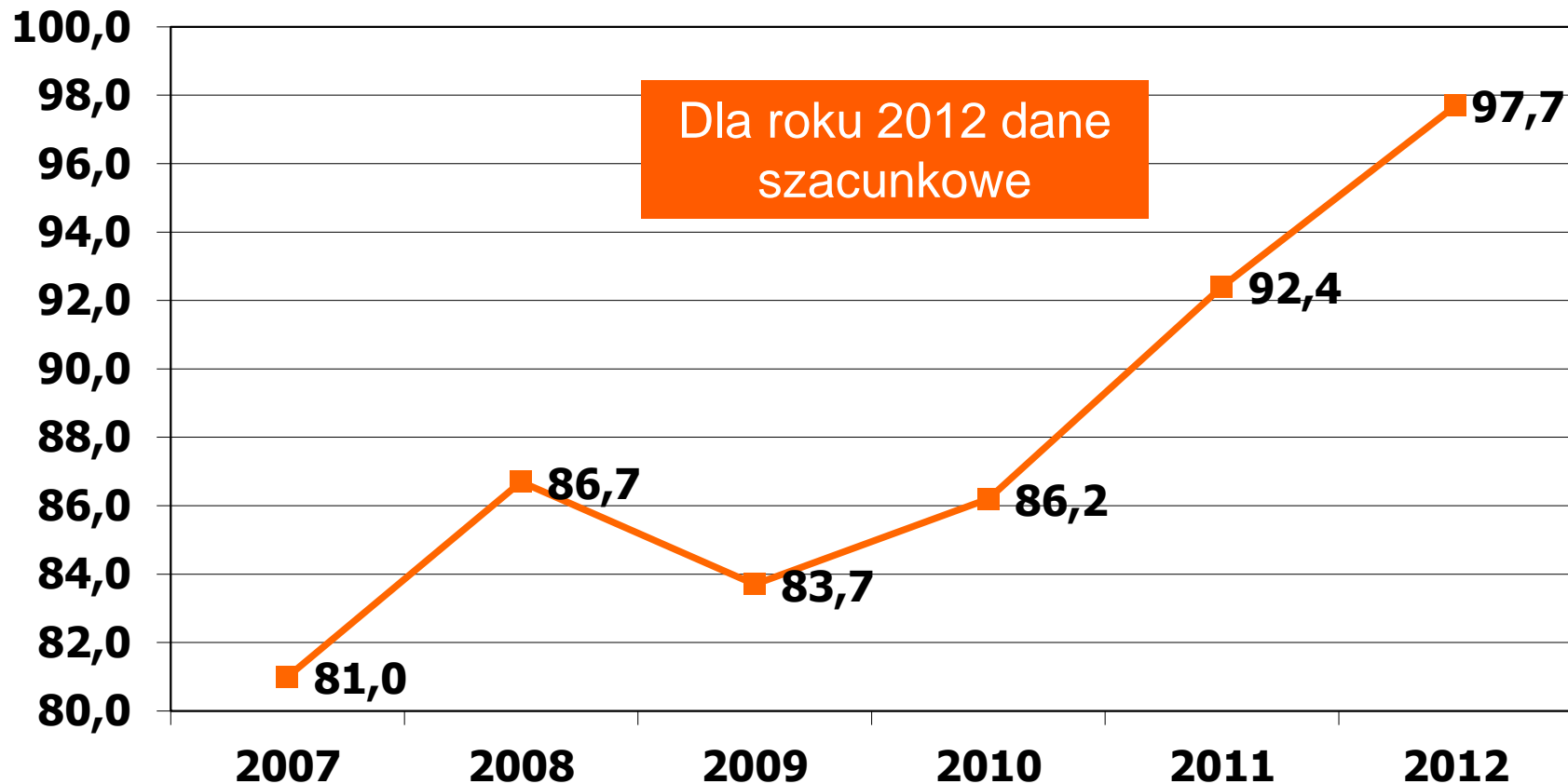
- Wstęp
- Świat w pigułce i ranking największych graczy MC na świecie
- **Co słychać w Europie?**
- Kilka słów o rynkach cząstkowych (krajowych)
- Rynek usług doradczych w Polsce

Europa w kluczowych liczbach



- Raport FEACO (2011-2012) ocenia rynek MC w Europie w roku 2011 na 92 mld €, prognozując jednocześnie jego wielkość w 2012 na niespełna 98 mld
- Liczenie udziału Europy w globalnym rynku MC wymaga przyjęcia założeń co do wielkości rynku światowego – na pierwszy rzut oka widać, że nie mogą to być szacunki dla najbardziej wąsko rozumianego MC
- Jeśli założyć, że rynek światowy w 2011 to 300 mld \$, rynek europejski można ocenić na 40% rynku globalnego (i brzmi to w miarę wiarygodnie)
- „Oczyszczony” z usług IT, integracji systemów oraz outsourcingu rynek tzw. business consultingu w 2011 stanowił 52% kwoty ogółem, czyli 48 mld €
- Wyliczenia FEACO sugerują, że rok 2009 był spadkowy – nastąpiło obniżenie się obrotów firm MC o 3,5%, ale już w 2010 miało miejsce odbicie o niespełna 3% rok do roku, a w kolejnym roku rynek przekroczył wartość z roku 2008 (niestety, liczby bezwzględne są niespójne z podanymi przez raport indeksami – jakby nikt nie sprawdzał wyliczeń; w raporcie twierdzi się, że spadek wielkości rynku w 2009 wyniósł 5%)
- Prognoza FEACO na rok 2012 jest bardzo optymistyczna – zakłada kolejny okres wzrostu o prawie 6% rok do roku (a warto zauważyć, że raport FEACO za 2011-2012 opublikowano w grudniu 2012)

Co FEACO mówi o wielkości rynku usług doradczych w Europie w latach 2007-2012, mld €



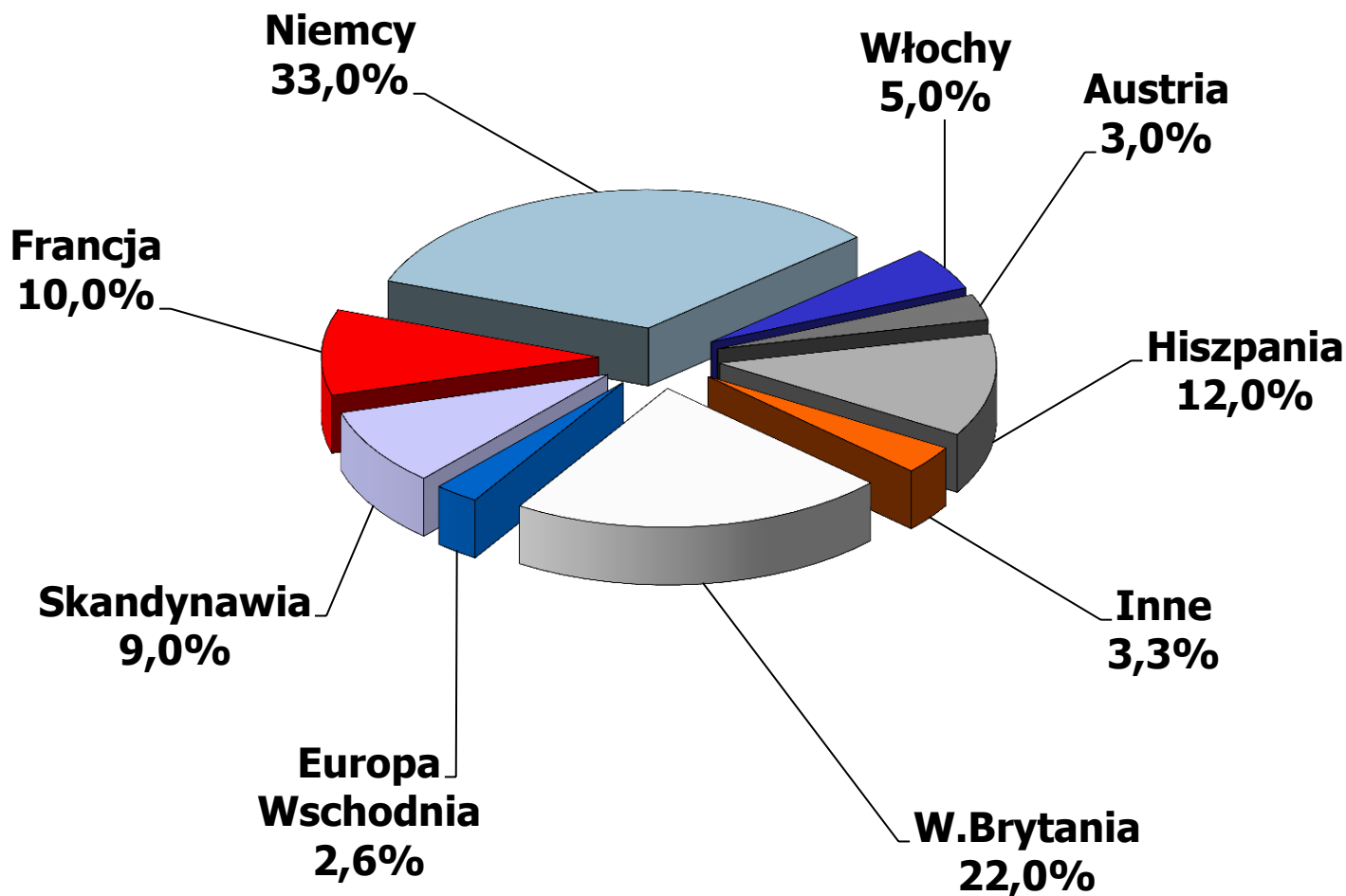
Źródło: Survey of the European Management Consultancy Market, FEACO

O rynku europejskim, kilka szczegółów



- W ocenie FEACO w latach 2002-2011 wartość rynku usług MC w Europie się podwoiła
- Udział przychodów z MC w europejskim PKB w 2011 wyniósł 0,73%; co ciekawe, w ciągu jednego roku miał wzrosnąć z 0,67% (choć przez 5 wcześniejszych lat był w miarę stabilny, w granicach między 0,63 i 0,68%)
- Tempo wzrostu rynku MC w 2011 było różne dla największych firm doradczych oraz pozostałych uczestników rynku:
 - ✓ Dla największych graczy (Top 20) było to 9,6%
 - ✓ Dla średnich firm (obroty powyżej 0,5 mln €): 6,5%
 - ✓ Dla małych firm (obroty do 0,5 mln €): także 6,5%
- W 2010 – wg FEACO – tylko małe firmy doświadczyły zwiększenia obrotów (o 1%), średnim i największym przychody spadły odpowiednio o 3% i 2% - a i tak rynek wykazał podobno tendencje wzrostowe (jest to matematycznie niemożliwe, jeśli duże i średnie firmy stanowią w sumie ponad 50% rynku)
- Rok wcześniej małe firmy okazały się stosunkowo najodporniejsze na kryzys: przychody im spadły o 2%, podczas gdy średnim i dużym o 6%

Geografia doradztwa: udział rynków krajowych w europejskim rynku MC w roku 2011



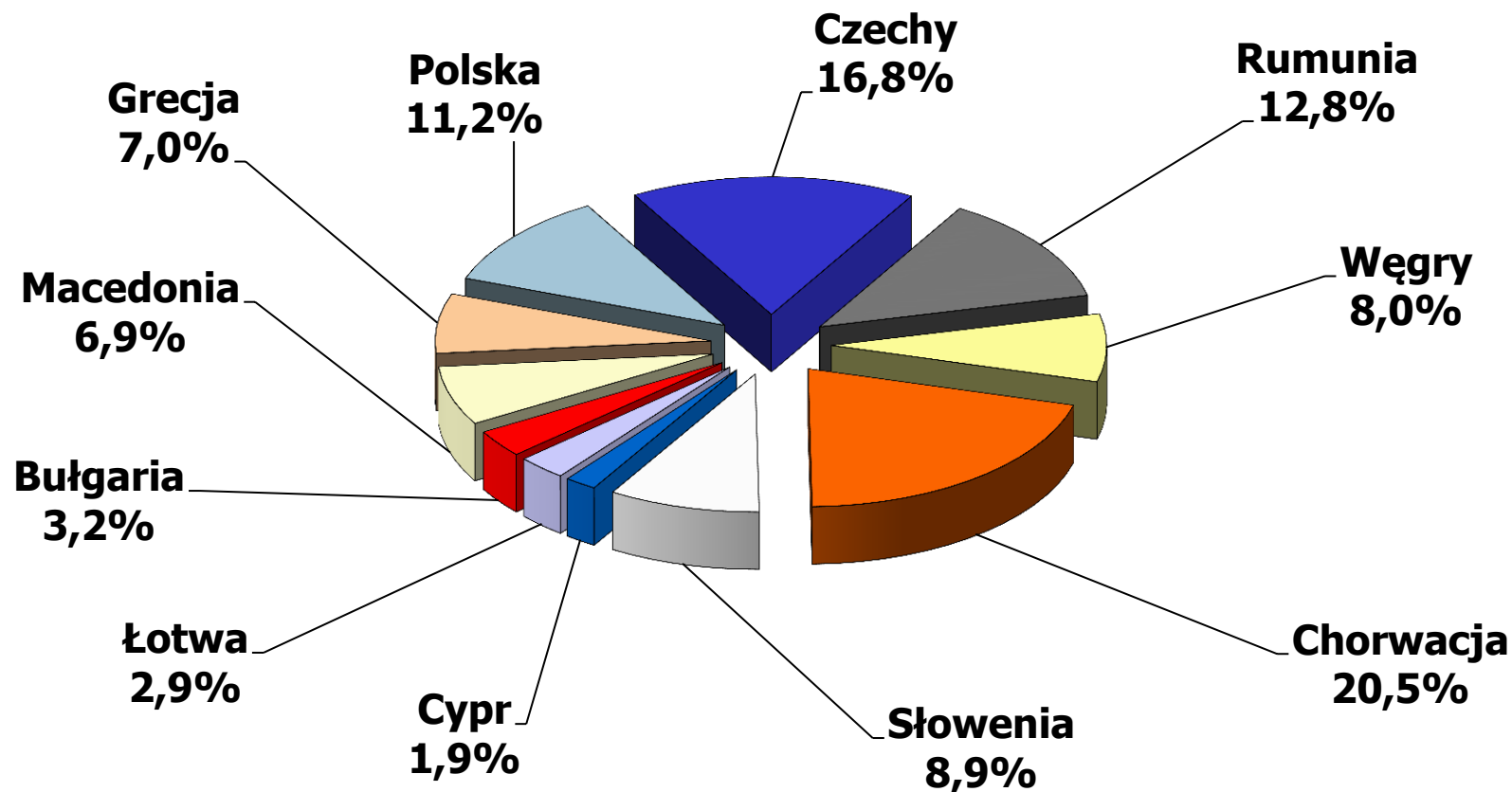
Źródło: Survey of the European Management Consultancy Market, FEACO

Geografia MC w 2011



- Największe rynki doradztwa w Europie: Niemcy (29,6 mld €) oraz Wielka Brytania (20 mld) – w sumie ponad połowa całego rynku
- Według danych FEACO Hiszpania (9,9 mld) jest większym rynkiem MC od Francji (8,8 mld €)
- Cała Europa Centralna oraz Wschodnia – w tym Cypr – została wyceniona na 2,9 mld €; większy ma być rynek samej Austrii (mało prawdopodobne) czy Szwecji
- Na poprzednim wykresie „zgubiły się” Holandia (3,3 mld €) oraz Belgia (1,3) – wynika to pewnie z faktu, że kraje te nie dostarczyły danych
- Najbardziej „zaawansowane w konsultingu” kraje mają wskaźnik udziału przychodów z MC w PKB sięgający lub nawet przekraczający 1% - dotyczy to Wielkiej Brytanii, Niemiec, Austrii oraz Danii (nieporozumieniem w tym gronie jest – uwaga – Macedonia, ze wskaźnikiem 2,8% i rynkiem MC wartym 205 mln €, ale raczej też Chorwacja: 1,35%)
- W tej klasyfikacji na ostatnim miejscu jest Polska, ze wskaźnikiem udziału w PKB na poziomie 0,09% (blisko nas znalazła się Grecja ze wskaźnikiem 0,10%; dla pozostałych krajów wskaźnik osiąga wartość co najmniej 0,2%)

Udział rynków krajowych w rynku MC Europy Środkowej i Wschodniej w roku 2011



Źródło: Survey of the European Management Consultancy Market, FEACO

Na Wschodzie bez zmian? Przeciwnie...

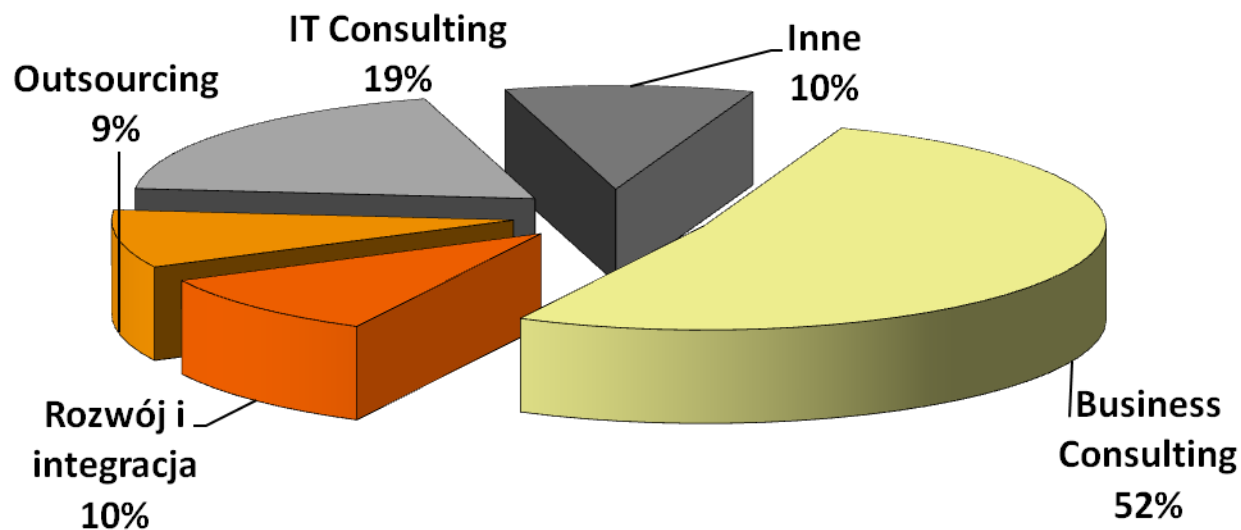


- Jak widać, FEACO uwzględnia tylko wybrane rynki regionu. Całkowicie poza obrazem są np. rynki Rosji oraz Ukrainy, a z Europy Centralnej – Słowacji, Litwy oraz Estonii
- W roku 2011 wartość rynku MC w naszym regionie miała wzrosnąć radykalnie, z 2 do 2,9 mld € (czyli o 45% w porównaniu do 2010)
- Liderem w regionie jest Chorwacja, której rynek oszacowano w 2011 na 605 mln € (w raporcie FEACO sprzed dwóch lat Chorwację „wyceniono” na 60 mln – ta druga wersja jest bardziej prawdopodobna)
- Rynek MC w Polsce oszacowano na 330 mln € (0,36% rynku europejskiego)
- Zdecydowanie wyprzedziliśmy Węgry (235 mln), które jeszcze cztery lata temu znajdowały się w rankingu przed Polską; ustępujemy jednak Czechom (495) oraz Rumunii (378)
- Czy na pewno rynek MC w Bułgarii (95 mln) jest cztery razy mniejszy od rumuńskiego i dwa razy mniejszy niż w Macedonii (205)? O tym ostatnim za chwilę...
- Niezależnie od wątpliwości co do danych i metodologii obliczeń, nie dysponujemy lepszymi statystykami

Struktura usług doradczych w Europie



- „Czysty” business consulting miał w Europie w roku 2011 wartość 49 mld €; strukturę tej pozycji przedstawiono na kolejnej stronie
- 27 mld to wartość usług IT oraz dotyczących rozwoju i integracji systemów; kolejne 9 mld są warte usługi outsourcingu – te pozycje często wyłącza się z definicji MC
- Wyłączając powyższe, można przyjąć wartość rynku MC jako 58 mld €
- Pozycja „inne” zawiera usługi w zakresie HR (rekrutacja i outplacement), badania rynku, szkolenia, audyt oraz usługi techniczne

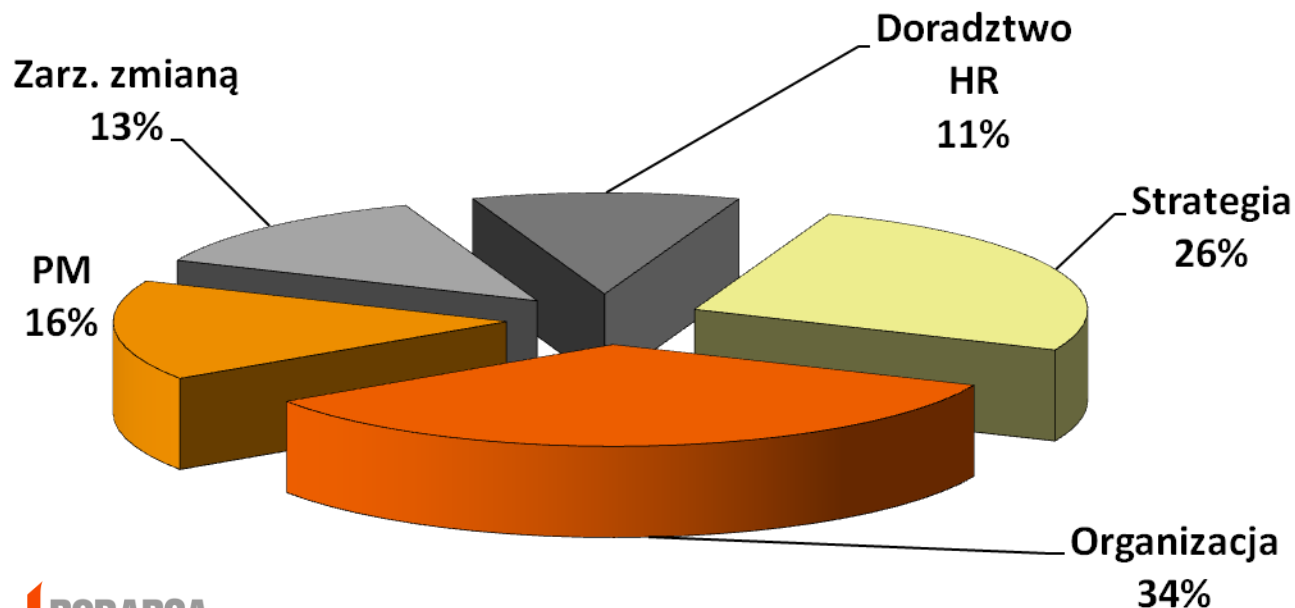


Źródło: Survey of the European Management Consultancy Market, FEACO

Co składa się na business consulting?



- W roku 2011 dominuje organizacja wraz z zarządzaniem operacjami (organisation/operations management), choć w poprzednich dwóch latach dominacja była wyraźniejsza
- Na drugiej pozycji jest w strukturze strategia (w ostatnich latach 24-29%)
- Po zapaści z roku 2010 (9%) wrócił do poprzedniego poziomu udział zarządzania projektami (PM); względnie stabilny jest udział zarządzania zmianą i doradztwa w zakresie HR

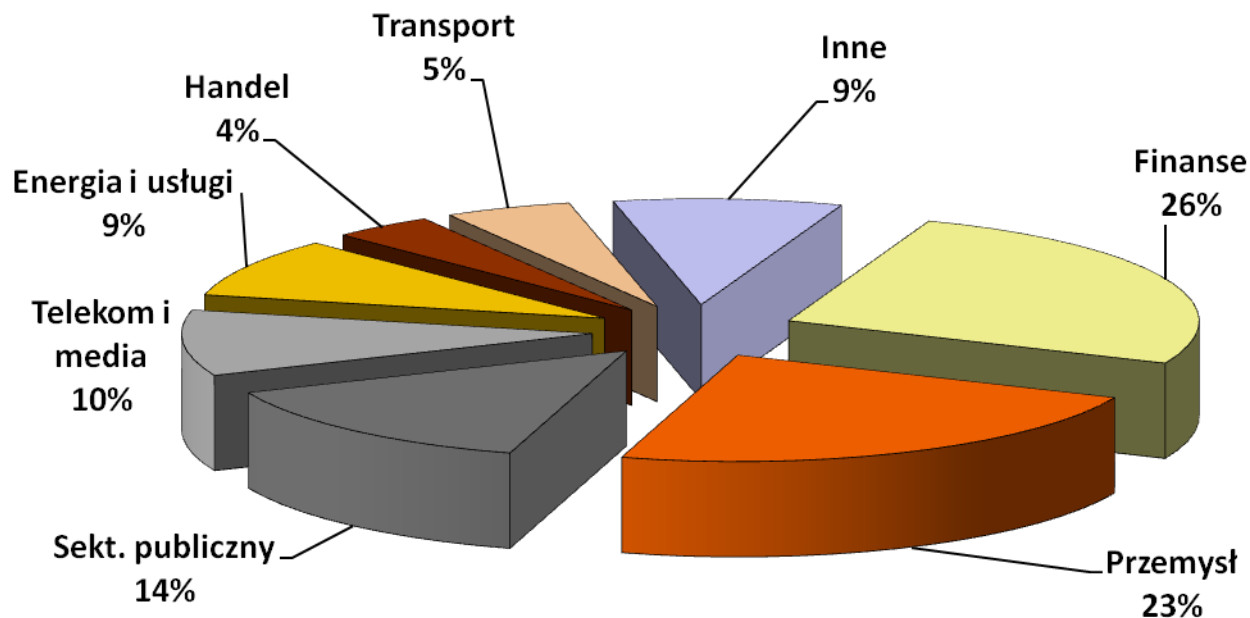


Źródło: Survey of the European Management Consultancy Market, FEACO

Odbiorcy usług MC w Europie (2011)



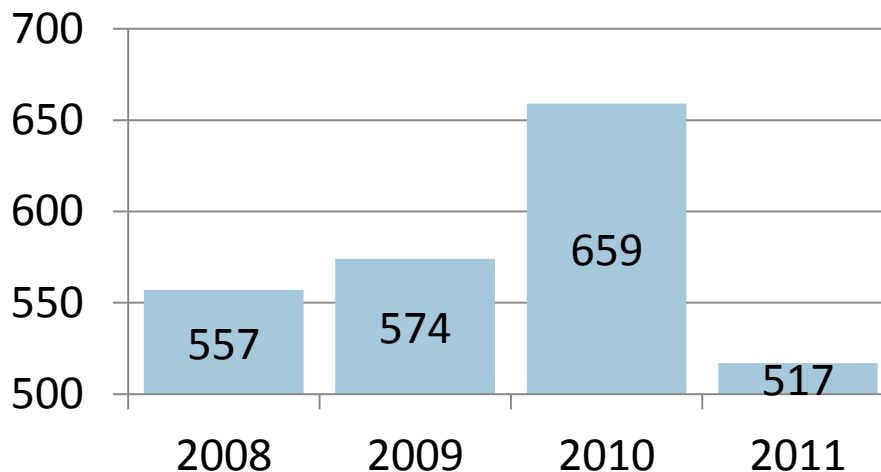
- Prawie połowa obrotów z tytułu MC przypada na dwa sektory: usługi finansowe oraz przemysł
- Rola sektora publicznego jako klienta MC (trzecia pozycja) wzrosła w Europie w ostatnich kilku latach
- Energetyka jest ujęta wspólnie z usługami użyteczności publicznej (np. wodociągi i kanalizacja)
- Zwraca uwagę pozycja „transport i podróże” (5%), a wśród „innych” 3% przypada na zdrowie – usługi medyczne oraz przemysł farmaceutyczny



Źródło: Survey of the European Management Consultancy Market, FEACO

Zatrudnienie

Źródło: Survey of the European Management Consultancy Market, FEACO



- FEACO ocenia, że zatrudnienie ogółem w firmach sektora MC w Europie wynosiło w 2011 roku 517 tys. osób
- Co ciekawe, dla 2010 podano liczbę 659 tys. – czyli wartość rynku wzrosła o 7% przy spadku zatrudnienia o prawie 22% (o 142 tys. osób). Jest to praktycznie niemożliwe. Skądinąd, skok w 2010 był jednorazowy
- Od kilku lat raporty FEACO nie szacują liczby firm doradczych. Raport za rok 2006/07 podawał liczbę 85.000 firm MC, co oznaczałoby, że przeciętna firma europejska zatrudnia około 6 osób
- Przyjmując dane z raportu FEACO, przeciętne przychody na zatrudnionego w sektorze MC wynosiły w 2011 roku w Europie 179 tys. €: porównywalnie, jak dla firm z rynku USA
- Wątpliwości budzi fakt, że rok wcześniej (2010) przychody na zatrudnionego miały wynosić 131 tys. €, czyli wzrosły w ciągu roku o ponad jedną trzecią



Plan na dzisiaj

- Wstęp
- Świat w pigułce i ranking największych graczy MC na świecie
- Co słyszeć w Europie?
- **Kilka słów o rynkach cząstkowych (krajowych)**
- Rynek usług doradczych w Polsce

Dwa słowa wprowadzenia



- Interesują nas w zasadzie rynki wybranych krajów europejskich (o rynku USA wspomnieliśmy przy omówieniu rynku globalnego)
- Bliżej przyjrzymy się niemieckiemu rynkowi firm doradczych, odwiedzimy też Wielką Brytanię – są to dwa największe rynki MC, w sumie stanowiące (według skądinąd budzących wątpliwości danych FEACO) ponad 50% wartości rynku MC w Europie
- Dla pozostałych krajów w zasadzie ograniczymy się do podania obrotów i zatrudnienia, za najnowszym raportem FEACO, z krytycznymi wnioskami (na podstawie których zweryfikowane zostaną niektóre dane FEACO)
- Dane dla Wielkiej Brytanii mogą być silnie zniekształcone fluktuacjami kursu walutowego (GBP/EUR), który w ciągu ostatnich kilku lat wahał się w granicach 1,04-1,50

Podstawowe dane FEACO o wybranych rynkach krajowych MC w Europie (2011)



Źródło:

FEACO Survey of the European Management Consultancy Market, obliczenia własne

P – przychody z MC

Z – zatrudnienie

UWAGA: dla Wielkiej Brytanii zatrudnienie z pewnością błędne

Kraj	P, mln €	Z	P/Z, tys. €
Niemcy	29 750	112 600	264
Wielka Brytania	20 000	34 198	585
Hiszpania	9 995	128 000	78
Francja	8 601	49 000	176
Szwecja	3 500	17 000	206
Holandia	3 300	20 000	165
Austria	3 130	13 908	225
Dania	1 786	13 485	132
Portugalia	1 230	16 040	77
Irlandia	538	4 150	130
Czechy	495	9 000	55
Polska	330	6 000	55
Rumunia	378	10 000	38
Słowenia	262	3 066	85
Węgry	235	4 580	51
Bułgaria	95	1 500	63
Łotwa	85	409	208

Wielka Brytania na pewno wymaga bliższego spojrzenia...



- Liczba 34 tys. zatrudnionych w sektorze MC w Wielkiej Brytanii ogółem to – w naszej ocenie – ewidentny błąd, a ponad pół miliona przychodów na zatrudnionego nie jest wiarygodne
- Same firmy zrzeszone w brytyjskiej MCA (the Management Consultancies Association) zatrudniają ponad 40 tys. konsultantów – a organizacja ta obejmuje, według własnych deklaracji, około dwóch trzecich rynku MC
- Raport FEACO z 2009 podawał liczbę 65 tys. zatrudnionych w sektorze MC w Wielkiej Brytanii – czyżby zatrudnienie spadło o połowę?
- Wg raportu FEACO rynek brytyjski MC to 20 mld €. Z drugiej strony ten sam raport na s. 37 podaje, że obroty firm MC w 2011 w Wielkiej Brytanii wyniosły 5,9 mld € (co by znaczyło, że przeciętne przychody na osobę wynoszą 173 tys.)
- Której wersji wierzyć? Błędne są dane dotyczące obrotów, albo zatrudnienia. A może jedno i drugie... **Do rynku UK jeszcze wrócimy**
- Trudno też uwierzyć w podane w raporcie dane, że 31,5 tys. konsultantów w Wielkiej Brytanii towarzyszy zaledwie niespełna 3 tys. pozostałych osób zatrudnionych w firmach MC – według FEACO w całej Europie w 2011 jeden nie-konsultant przypadał przeciętnie na 3 konsultantów

Co jeszcze zwraca uwagę w poprzedniej tabeli?



- O ile nie budzi zdziwienia pozycja Hiszpanii czy Holandii (tradycyjnego „zagłębia doradczego”), to przychody firm duńskich i austriackich, a pewnie też szwedzkich, zasługują na uwagę
- Na drugim biegunie jest Francja, biorąc pod uwagę wielkość gospodarki (PKB Francji jest większy, niż Wielkiej Brytanii i tylko o ok. 20% niższy w porównaniu do Niemiec)
- Co do wiarygodności danych dla Wielkiej Brytanii już się wypowiedzieliśmy; Lünendonk wielkość niemieckiego rynku MC w roku 2011 oszacował na 20,6 mld € (ale ta różnica może wynikać z odmiennej definicji MC)
- Jak już wspomniano, przeciętne przychody na zatrudnionego w sektorze MC wynosiły w 2011 roku w Europie 179 tys. € - rok wcześniej 131 tys. Z uwagi na liczne wątpliwości przyjmijmy, że może to być kwota w granicach 130-170 tys.
- Kraje w tabeli można podzielić – pod względem produktywności zatrudnionych – na „Europę A” oraz „Europę B”, wyraźnie poniżej przeciętnej (Hiszpania i Portugalia należą do „B”; Łotwa podobno do „A”, ale to wątpliwe)
- Dla Polski przeciętną obliczono na 55 tys. € - sytuujemy się podobno w środku stawki „Europy B”

Kącik humoru (Chorwacja)



- W tabeli trzy strony wcześniej nie zamieściliśmy danych dla Chorwacji i Macedonii, gdyż należałoby dla nich stworzyć odrębną kategorię „science fiction” (a może raczej „fantasy”)
- W Chorwacji podobno 605 mln € przychodu wypracowało 5331 zatrudnionych w sektorze MC, w tym 1333 konsultantów (już ta precyzja jest podejrzana). Podano też, że średnia stawka dzienna MC wynosi tam 700 €
- Przyjmujemy, że tylko konsultanci generują przychody. Przy przychodach na MC w wys. 454 tys. € i podanej stawce każdy z konsultantów musiał w 2011 przepracować 648 płatnych dniówek. Gratulujemy i zazdrościmy!
- Raport FEACO podaje, że w 2011 rynek MC w Chorwacji wzrósł o 25%, choć jednocześnie w opisie rynku MC czytamy o stagnacji i spadku GDP
- Mało tego: obok informacji o 5 tys. zatrudnionych pisze się o tym, że na chorwackim rynku MC aktywnie działa ponad 100 tys. takich firm... Przypomnijmy, że cała Chorwacja liczy sobie 4,4 mln mieszkańców. Z pewnością chodzi o liczbę wszystkich podmiotów gospodarczych, a nie tylko firm MC

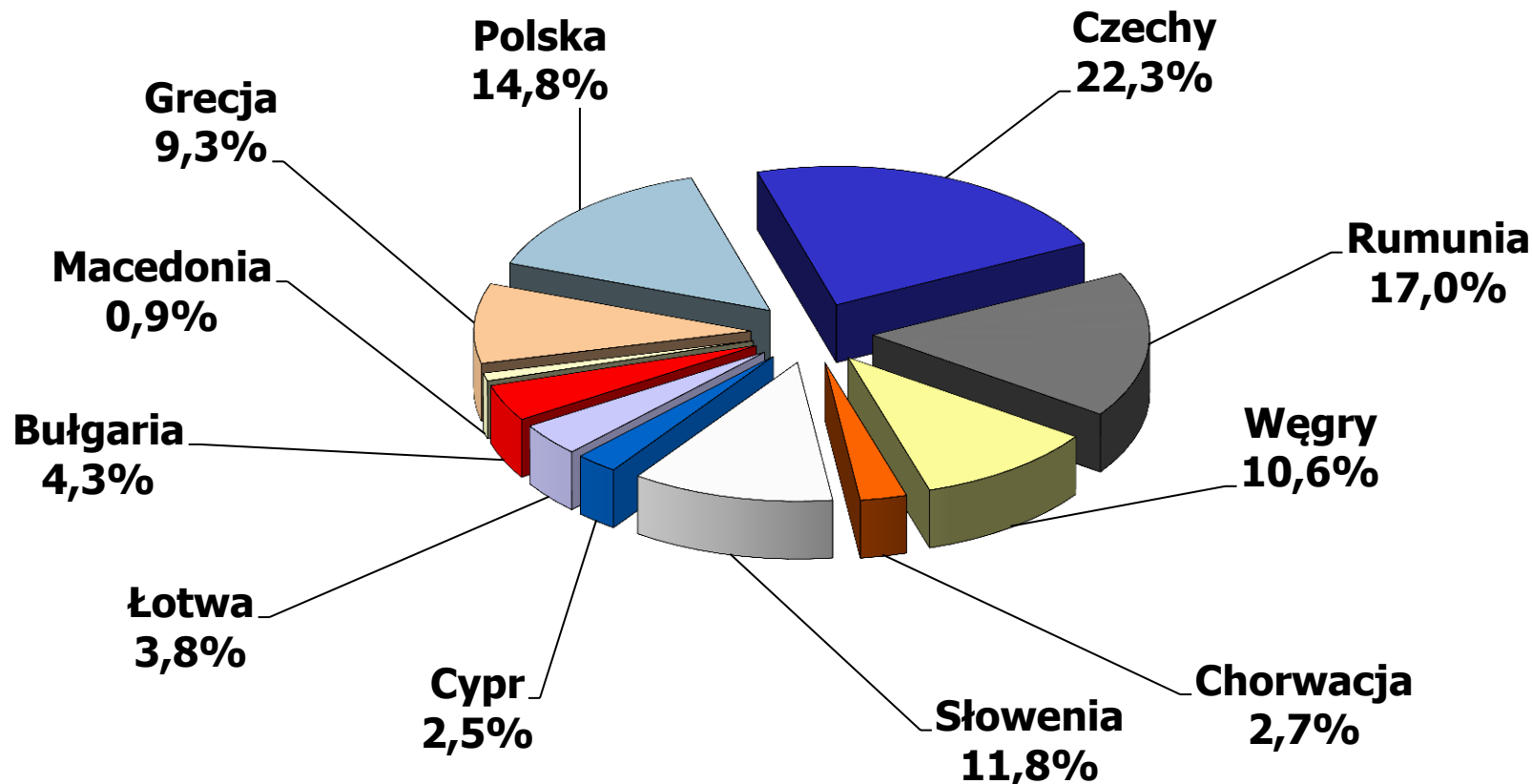
Kącik humoru (Macedonia)



- Już wspomniano o tym, że rynek MC w Macedonii raport FEACO wycenił na prawie 2/3 rynku polskiego (i dwa razy wyżej od bułgarskiego)
- W tym malowniczym kraju 206 mln € przychodu miało wypracować 1200 zatrudnionych w sektorze MC (z tego 80%, czyli 960 to konsultanci), a średnia stawka dzienna MC wynosi w Macedonii 150 €, co jest nawet wiarygodne
- Przy przychodach na MC w wysokości 215 tys. € i powyższej stawce każdy konsultant musiałby w 2011 przepracować 1430 dni, czyli 4 osobo-lata w jednym roku. Tu już nie gratulujemy, tylko współczujemy!
- A tak poważnie (prawie), to – zakładając, że takiej jakości dane do raportu FEACO zapewniają sami konsultanci z poszczególnych krajów – wyrazy współczucia należą się raczej klientom, którzy na takim doradztwie muszą polegać (polegnąć?)
- W naszej ocenie w obu przypadkach pomyłono się o rząd wielkości, np. przesuwając w prawo o jedno miejsce przecinki. Ale to znaczy, że (biorąc pod uwagę tylko te dwa kraje) wartość europejskiego rynku w 2011 została przeszacowana o $\frac{3}{4}$ mld €, a prawie cały – znaczny – przyrost wartości rynku MC w Europie Centralnej i Wschodniej wynika z błędu

Udział rynków krajowych w rynku MC Europy Środkowej i Wschodniej w roku 2011, skorygowany

(dane dla Chorwacji i Macedonii pomniejszone 10x)



Źródło: Survey of the European Management Consultancy Market, FEACO – dane skorygowane

Po korekcie obraz Europy Środkowej i Wschodniej jest nieco bardziej wiarygodny



- ...choć nadal niepełny (przypominamy: FEACO pomija przykładowo rynki MC Rosji, Ukrainy, Słowacji, Litwy czy Estonii)
- Korekta danych dla Chorwacji i Macedonii powoduje, że wzrost wartości rynku MC w tym regionie w 2011 wyniósł – rok do roku – około 9% (a nie 45%)
- Liderem w regionie są Czechy, a Polskę wyprzedza jeszcze Rumunia (oba kraje mają bezwzględny poziom PKB ponad dwukrotnie niższy od Polski)
- Te trzy kraje wspólnie reprezentują 45% rynku doradczego Europy Środkowej i Wschodniej, a ze Słowenią – zdecydowanie ponad połowę; w lidze w naszym regionie znajdują się jeszcze Węgry
- Co ciekawe, Polska i Czechy wykazują dokładnie taki sam poziom przychodów na 1 zatrudnionego w branży MC – ale czy naprawdę nasi południowi sąsiedzi mają o połowę więcej od nas osób w tym sektorze?
- Pewne anomalie dotyczą Słowenii i Łotwy. Ta pierwsza ma np. PKB prawie trzy razy niższy od Węgier i 10 razy – od Polski; z kolei Łotwa jest pod tym względem jeszcze o połowę mniejsza od Słowenii, czego nie widać po wielkości przychodów z MC (czy Łotwa jest potęgą w konsultingu?)

Czas na omówienie rynku niemieckiego



- Według prowadzącej od lat statystyki firmy Lünendonk w 2012 cały rynek MC w Niemczech miał wartość 22,3 mld €, co oznacza wzrost w stosunku do 2011 o ponad 8%
- Podobny wskaźnik wzrostu, wynoszący dla Niemiec 7%, przytacza *Consulting Times* – przy tym interesujące, że według tego samego źródła rynek MC we Włoszech skurczył się w 2011 o 10%, a w Hiszpanii o 3%)
- Dla przypomnienia – FEACO wycenia niemiecki rynek MC o ponad 40% wyżej (ale może to być kwestia definicji MC i podmiotów objętych badaniem – Lünendonk uwzględnia tylko te firmy, które co najmniej 60% przychodów uzyskują z „tradycyjnego MC”)
- Wyżej podane przychody uwzględniają usługi IT związane z zarządzaniem; po ich odjęciu na „czysty MC” (strategia, organizacja, zarządzanie, logistyka i marketing) w 2012 przypada 17,6 mld €
- Na rynku niemieckim działa ok. 15 tysięcy podmiotów MC (szacunek BDU – izby gospodarczej firm doradczych)
- Na kolejnych slajdach – zestawienie największych firmy MC w Niemczech, uszeregowanych według przychodów za 2012

Spójrzmy na dane o największych firmach MC na rynku niemieckim (2012)



Źródło: Lünendonk List 2012; P – przychody w mln €, Z – zatrudnienie, P/Z – przychody na prac. w tys. €

	Firma	Centrala	P	Z	P/Z	Uwagi
1	McKinsey & Company	Düsseldorf	600,0	2 300	261	P: ponad 600
2	Boston Consulting Group	Monachium	490,0	1 880	261	Szacunek
3	Roland Berger Strategy Consultants	Monachium	445,0	1 250	356	P: globalnie 765
4	KPMG	Berlin	403,0	2 150	187	Dane dla MC
5	PricewaterhouseCoopers	Frankfurt a.M.	315,2	1 468	215	Dane dla MC
6	Accenture	Kronberg	296,0	825	359	Szacunek
7	Oliver Wyman Group	Monachium	280,0	730	384	Szacunek
8	Deloitte Consulting	Düsseldorf	275,0	1 406	196	Dane dla MC
9	Booz & Company	Düsseldorf	262,0	600	437	Szacunek
10	Bain & Company	Monachium	256,0	648	395	Szacunek
11	AT Kearney	Düsseldorf	252,0	648	389	
12	Ernst & Young	Stuttgart	248,3	1 384	179	Dane dla MC

Rynek niemiecki firm MC (2012) – c.d.



Źródło: Lünendonk List 2012; P – przychody w mln €, Z – zatrudnienie, P/Z – przychody na prac. w tys. €

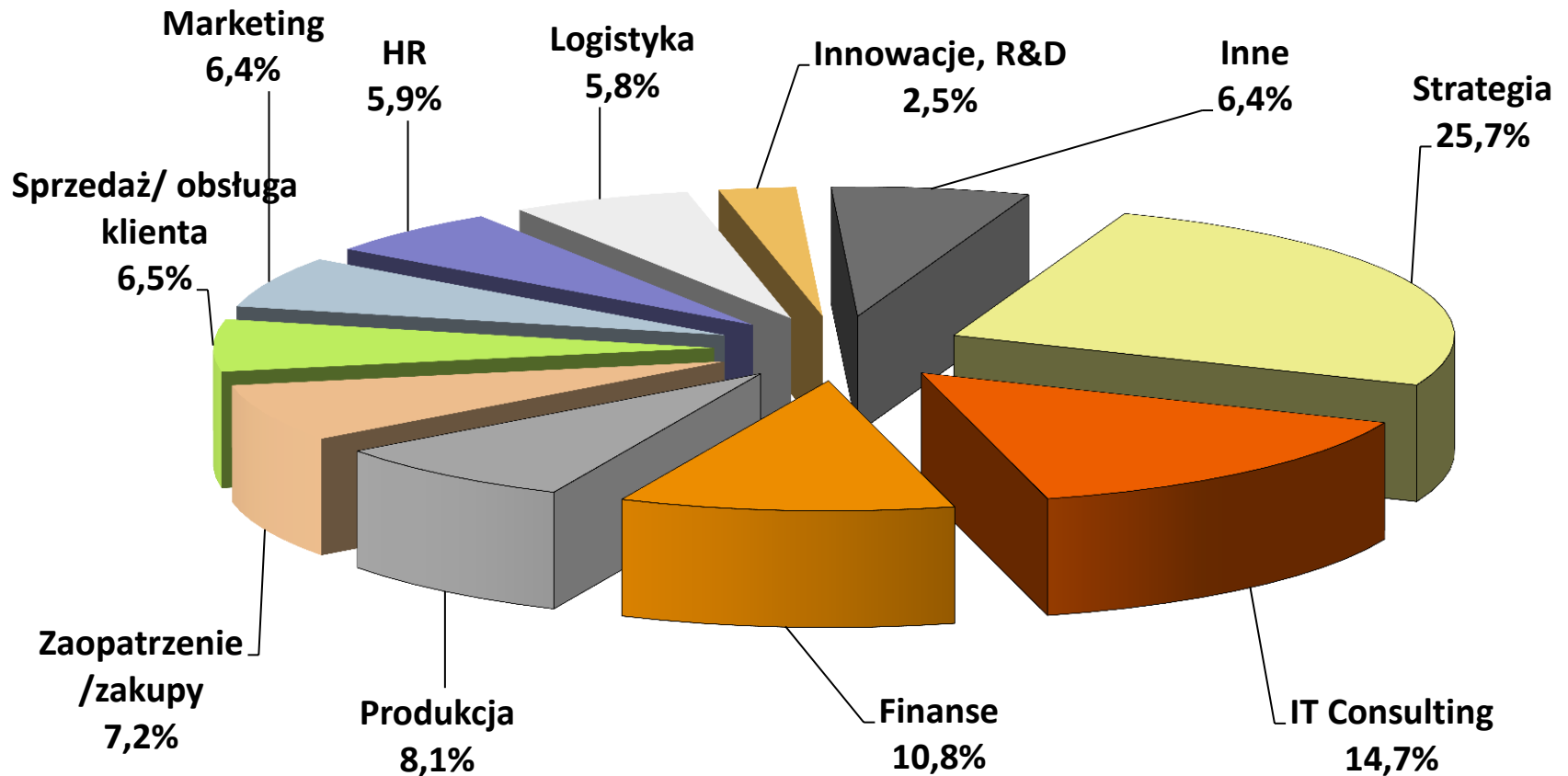
	Firma	Centrala	P	Z	P/Z	Uwagi
13	Capgemini Consulting	Monachium	242,5	845	287	Szacunek
14	IBM Global Business Services	Ehningen	235,0	1 200	196	Szacunek
15	BearingPoint	Frankfurt a.M.	225,0	1 180	191	
16	Towers Watson	Frankfurt a.M.	120,0	825	145	Szacunek
17	zeb/rolfes.schierenbeck.associates	Münster	110,7	654	169	
18	Mercer Deutschland	Frankfurt a.M.	89,0	600	148	Szacunek
19	Simon, Kucher & Partners	Bonn	80,0	360	222	Szacunek
20	Management Engineers	Düsseldorf	74,2	133	558	Szacunek
21	Horvath (Horvath & Partners Gruppe)	Stuttgart	73,8	275	268	
22	d-fine	Frankfurt a.M.	68,1	375	182	
23	Q_Perior	Monachium	63,0	334	189	
24	Kienbaum Management Consultants	Gummersbach	61,0	235	260	Szacunek
25	KPS	Unterföhring	60,3	147	410	

...i komentarze do zestawienia



- Przychody firm z Top 25 stanowią jedną trzecią obrotów całego sektora z „czystego MC” (bez usług IT); Top 10 generuje ponad 20%
- Przeciętny zatrudniony przynosi przychody w wysokości 251 tys. € rocznie; podobnie jak w zestawieniu największych firm MC na świecie, wyraźnie wyższe obroty na zatrudnionego wykazują firmy doradztwa strategicznego
- W czołówce – wyłącznie gracze globalni (zeb/rolfes jako pierwsza firma lokalna jest dopiero 17.). Jedynym graczem globalnym z centralą w Niemczech jest Roland Berger, aspiruje do tego Simon-Kucher
- Firma Management Engineers ma bardzo wysokie przychody na zatrudnionego – 558 tys. € (premie za sukces?); w 2013 spółka została przejęta przez Booz & Co.
- W porównaniu do wcześniejszych list znikła duża firma Steria Mummert, która znajduje się obecnie w zestawieniach firm informatycznych
- Wyraźnie funkcjonują dwa „zagłębienia konsultingowe” – Monachium i Düsseldorf, mocny jest też Frankfurt, a zaskakująco nieobecny – Berlin
- Spektrum świadczonych usług jest bardzo szerokie, o czym świadczy wykres na kolejnej stronie

Struktura usług doradczych w Niemczech (na podstawie danych dla Top 25)



Źródło: Lünendonk List 2012

Rynek brytyjski według the Management Consultancies Association (MCA)



- Dane z raportów FEACO są niespójne: najnowszy raport w jednym miejscu szacuje obroty z MC na 20 mld €, w innym na 5,9 mld (2011). Raport z 2012 podaje zatrudnienie na poziomie 34 tys., podobny raport z 2009 mówi o 65 tys., a z roku 2008 o 107 tys.
- Według UK Consulting Industry Statistics Report 2012, opublikowanego przez MCA (reprezentującą około 65% rynku) wartość sektora MC w Wielkiej Brytanii w 2011 można szacować na 8.5 mld £, czyli około 9,8 mld €, a liczbę konsultantów na ponad 80 tys.
- W ocenie MCA brytyjski rynek MC w 2011 wzrósł o niecałe 5% (powracając do poziomu sprzed kryzysu), a liczba konsultantów zwiększyła się o 10%
- Wzrost wydatków na konsulting nie dotyczył sektora publicznego (potwierdza to *Consulting Times*, przytaczając informację o skurczeniu się tego rynku w krajach EMEI o 3%, przy czym spadek miał być znacznie dotkliwszy dla Europy niż dla krajów Bliskiego Wschodu i Indii)
- Przychody firm doradczych w 2011 w UK rosły przede wszystkim z tytułu zarządzania operacyjnego (o 37%), outsourcingu (o 18%) oraz strategii (o 11%)

Rynek brytyjski według MCA, c.d.



- W ocenie MCA brytyjski rynek MC w 2012 wzrósł o ok. 7% - to by znaczyło, że przychody firm MC sięgnęły 9 mld £ (około 10,5 mld €)
- Firmy należące do MCA deklarują, że 40% ich przychodów od klientów prywatnych pochodzi z branży usług finansowych. Jednak najbardziej w 2012 wzrósł popyt na usługi doradcze ze strony budownictwa, transportu oraz handlu detalicznego
- Po dwóch wyraźnie (jak pisze MCA – „dramatycznie”) spadkowych latach, w 2012 wzrost wydatków na konsulting odnotował sektor publiczny
- Rosnący udział w wydatkach sektora publicznego mają mniejsze firmy doradcze, promowane przez przepisy rządowe – tzw. ConsultancyONE framework, które mają ułatwić małym podmiotom dostęp do zamówień publicznych
- I tak jednak wydatki sektora publicznego na konsulting w 2012 były o 21% niższe, niż przed 2010
- Słabszy popyt krajowy firmy brytyjskie kompensują sobie wyjściem na rynki zagraniczne: przychody ze zleceń realizowanych poza UK stanowią 17% (dla członków MCA, 2011) i wykazują wyraźną tendencję wzrostową

Dwa słowa o innych rynkach europejskich



- Cytowane przez *Consulting Times* źródło (Sourceforconsulting.com) twierdzi, że Francja doświadczyła w 2012 zmniejszenia się rynku MC o 2,5% (rok do roku), a wzrost wydatków na konsulting odnotowały tylko dwa z badanych dziewięciu sektorów: szeroko rozumiana energetyka („energy and resources”) oraz przemysł farmaceutyczny
- Rok 2012 był okresem stagnacji dla dwóch największych odbiorców usług MC we Francji, razem generujących 50% wydatków na konsulting: usług finansowych oraz przemysłu przetwórczego
- Podobne tendencje miały miejsce w krajach Beneluxu, gdzie rynek MC w 2012 skurczył się o 3,1% (w tym w Holandii o 3,5%), a wydatki sektora publicznego na doradztwo – aż o 10%. Drugą przyczyną obniżenia popytu był sektor usług finansowych, którego wydatki na MC spadły o 7,4%
- Lepsza jest – wg *Consulting Times* – sytuacja w Skandynawii, gdzie rynek w 2012 wzrósł o 2% w porównaniu do 2011, a największy wzrost odnotowała Norwegia: o 5%
- Już wspomnieliśmy o danych wskazujących na to, że we Włoszech rynek MC skurczył się w 2011 o 10%, a w Hiszpanii o 3%

Plan na dzisiaj



- Świat w pigułce i ranking największych graczy MC na świecie
- Co słyszeć w Europie?
- Kilka słów o rynkach cząstkowych (krajowych)
- **Rynek usług doradczych w Polsce**

Ocena rynku polskiego ze strony FEACO – kluczowe dane, choć niepełne (i miejscami wątpliwe)



	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Przychody (mln €)	235	240	218	240	260	299	324	310	310	330
Liczba firm MC	500	1100	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Zatrudnienie	5000	5000	n/a	10000	6000	6000	5568	n/a	5600	6000
Zatrudnienie/firma	10	4,5	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Przychody/os. (tys. €)	47,0	48,0	n/a	24,0	43,3	49,8	58,2	n/a	55,4	55,0
Przychody na firmę	470	218	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

Źródło: Surveys of the European Management Consultancy Market, FEACO + obliczenia własne

UWAGA: Do roku 2003 podawano w statystykach FEACO liczbę konsultantów, od 2005 liczbę zatrudnionych w sektorze MC ogółem

Dla roku 2004 oraz 2009 FEACO nie przedstawiło raportów – przychody wyliczono na podstawie danych z raportów za inne lata

Ocena rynku polskiego ze strony FEACO

– komentarze



- Dane FEACO dla poszczególnych lat publikowane są w kolejnych raportach i nie są porównywane z poprzednimi latami – dopiero pokazanie ich obok siebie ukazuje znaczne niekonsekwencje
- Wzrostowi obrotów o ponad 8% w 2008 towarzyszy zmniejszenie zatrudnienia o 7% - trudno to racjonalnie wytłumaczyć; jeszcze bardziej wątpliwe jest obniżenie zatrudnienia o 40% w 2006, towarzyszące zwiększeniu przychodów o 8%
- W ostatnich czterech latach szacunki FEACO wyraźnie oparte są na ogólnych tendencjach widocznych na rynku europejskim: spadek w 2009, stagnacja w kolejnym roku i wzrost o 6,5% (rok do roku) w 2011, z przychodami wyższymi niż przed kryzysem
- Trudno wytłumaczyć fluktuacje w liczbie osób zatrudnionych w firmach MC; w naszej ocenie w słabszym co do przychodów roku wcale nie zmniejsza się liczba konsultantów
- Nie dziwi rezygnacja z podawania liczby firm MC, gdyż zmiany w rodzaju ponad dwukrotnego wzrostu liczby firm w ciągu jednego roku są mało wiarygodne
- Wnioski z raportów FEACO? Można pewnie mówić o rzędzie wielkości – rynek przekracza wartość 300 mln €, przychody na zatrudnionego mogą być bliskie 50 tys. € - ale to zależy od (wątpliwych) założeń dotyczących liczby zatrudnionych

Nasze spojrzenie na wielkość rynku usług doradczych – kłopoty z rankingiem WBJ



- Jedynym w miarę kompleksowym źródłem informacji o rynku MC w Polsce jest ranking Warsaw Business Journal. Niestety, w ostatnich latach kilka razy zmieniały się kryteria rankingu – miejsce na liście zależało raz od przychodów z MC, a raz od deklarowanej liczby konsultantów
- Przychody jako kryterium powodują, że lista jest mniej reprezentatywna (nie wszystkie firmy chcą je ujawniać). Liczba konsultantów jako kryterium powoduje swoistą „inflację” liczby MC – walcząc o miejsce, firmy deklarują coraz większe zatrudnienie
- Aktualny ranking – WBJ Book of Lists 2013 – opiera się na „przychodach z konsultingu biznesowego” (w zeszłym roku była to deklarowana liczba MC)
- Od 2010 stworzono osobną listę dla firm zajmujących się konsultingiem informatycznym i jeszcze jedną dla firm pozyskujących dotacje unijne
- Lista „Business Consulting Companies” w 2013 obejmuje 29 firm, z których zaledwie 15 podało wielkość przychodów
- W kategorii „IT Consulting Companies” mamy 26 firm, z których 18 podało przychody; najczęściej pojawiającym się zakresem usług jest „cloud computing”
- Kategoria „EU Funds Consulting Companies” obejmuje 17 podmiotów, spośród których aż 16 nie było na dwóch poprzednich listach (na tej liście obowiązuje kryterium wartości pozyskanych dotacji, nie wielkość przychodów)

Szacunek wartości rynku usług doradczych – na podstawie danych za rok 2010



- W poprzedniej wersji naszego raportu na temat rynku doradztwa w zarządzaniu, opublikowanego w lipcu 2013 r., wielkość polskiego rynku usług MC została oszacowana w oparciu o dane z rankingu Warsaw Business Journal – Book of Lists 2012
- Podane w tamtej edycji BoL obroty dotyczą roku 2010, a zatrudnienie – 2011, były to więc dane „aktualne inaczej” (nowa edycja, o której za chwilę, podaje już dane za rok 2012)
- Nie wnikając w szczegóły wyliczenia (podobnego co do formuły do przedstawionego na kolejnych stronach), na podstawie danych przychodowych z roku 2010 oszacowaliśmy wartość polskiego rynku usług doradztwa w zarządzaniu na około **460 mln €** (1,84 mld zł)
- To o ok. 40% więcej, niż dla roku 2011 podaje FEACO (330 mln) i nieco mniej – o 20 mln € – niż wartość wyliczona przez nas dla roku 2008, aczkolwiek różnica jest z pewnością w granicach błędu oszacowania
- Jest jednak **możliwe, że rynek MC w latach 2008-2010 w Polsce faktycznie skurczył się o 4-5%**

Nasze spojrzenie na wielkość rynku MC – z wykorzystaniem aktualnego rankingu WBJ



- W celu wyliczenia możliwie aktualnej wartości rynku, spróbujemy przeanalizować dane z rankingu Warsaw Business Journal (Book of Lists 2013); obroty i zatrudnienie dotyczą roku 2012
- Niestety, nie mamy informacji o obrotach dla podmiotów z grupy firm pozyskujących dotacje unijne
- Ranking jest zniekształcony stosunkowo niską reprezentatywnością firm, które podały dane finansowe – a są jeszcze podmioty całkiem nieobecne (np. McKinsey, Bain & Co., Roland Berger Strategy Consultants)
- Kto nie podał danych (spośród większych graczy), ale jest na liście WBJ:
 - A.T. Kearney – brak danych o przychodach i zatrudnieniu
 - APAX Consulting Group – 38 konsultantów
 - CGI Information Systems and Management Consultants – brak danych
 - Hay Group – 40 konsultantów
 - Ipopema Business Consulting – 40 konsultantów
- W rankingu brakuje wielu graczy lokalnych średniej wielkości, zatrudniających kilku-kilkunastu konsultantów

Największe firmy MC w Polsce według WBJ

Book of Lists 2013 – liczba MC i przychody z MC w 2012



	Firma	Siedziba	K	P (mln zł)	Uwagi
1	PWC	Warszawa	502	251,1	P: ogółem 537
2	Ernst & Young	Warszawa	373	180,0	P: ogółem 553
3	Deloitte	Warszawa	890	127,5	P: ogółem 398
4	KPMG	Warszawa	225	106,1	P: ogółem 436,5
5	WYG International	Warszawa	183	98,6	Zatrudnienie ogółem 483
6	Accenture	Warszawa	200	94,6	K: szacunek
7	F5 Konsulting	Poznań	100	18,4	Zatr. ogółem 120
8	Doradca Consultants Ltd.	Gdynia	32	5,2	Zatrudnienie ogółem 45
9	Carrywater Group SA	Warszawa	36	4,2	P: ogółem 9,9
10	DGA	Poznań	19	2,5	K: dane z 2012

Źródło: dane z „Book of Lists 2013” Warsaw Business Journal; K - konsultanci, P - przychody

Lista obecności, lista nieobecności, nieco statystyki



- W drugiej dziesiątce znalazły się PKF Consult, Firma 2000, House of Skills, Carnelian Partners oraz Centrum Doradztwa Biznesowego (każda z firm z obrotami nie większymi, niż 2 mln zł)
- Spośród firm „doradztwa unijnego” znaczące zatrudnienie deklarują Crido Taxand (74 zatrudnionych), HRP Group (50), PM Doradztwo Gospodarcze (41), PNO Consultants (30) oraz Polinvest (20) – obrotów nie podano
- Lista nieobecności – oprócz wspomnianych firm McKinsey, A.T. Kearney oraz Roland Berger (które z pewnością zatrudniają po kilkudziesięciu MC), a także stosunkowo niedawno otwartego polskiego biura Bain & Co. następujące podmioty były obecne we wcześniejszych edycjach listy WBJ:
 - BoL 2012: Capgemini (265 konsultantów – teraz na liście IT), BCG (b.d.), Infovide Matrix (60 – też w IT), Aon Hewitt (50), Mercer (20), MDDP Business Consulting (17)
 - BoL 2011: IDS Scheer (10 konsultantów – ale w edycji z 2010 deklarowali jeszcze 62)
- Kogo jeszcze brakuje? Nie ma takich firm, jak np. Budoserwis z Chorzowa, BAA Polska oraz PAG Uniconsult
- Polski Top 15 zatrudnia nieco ponad 2600 MC – średnio 174 na firmę. Gdyby założyć, że na 3 konsultantów przypada jeden nie-konsultant, zatrudnienie w tych firmach wynosiłoby prawie 3,5 tys. osób

Kilka słów o firmach w rankingu



- Ranking MC WBJ „z grubsza” przypomina światowe Top 30 – co byłoby jeszcze bardziej widoczne, gdyby wszystkie firmy ujawniały dane (McKinsey, BCG... - choć te podmioty z zasady niechętnie się „odkrywają”, na jakichkolwiek rynkach)
- Zwłaszcza dzięki podmiotom globalnym stolicą polskiego doradztwa w zarządzaniu znowu jest Warszawa
- Polskie podmioty tradycyjnie zaangażowane w MC to F5, Doradca oraz DGA (tu obserwujemy zdecydowane kurczenie się działalności doradczej), ale w stosunku do pierwszej piątki są one wyraźnie „o dwie półki niżej”
- Carrywater Group, która weszła do Top 10, informuje, że „w ciągu 15 lat działalności staliśmy się największą w Polsce firmą specjalizującą się w zarządzaniu projektami oraz w budowaniu w organizacjach kultury zarządzania przez projekty”
- W poprzednich latach można było zaobserwować, że w coraz większym stopniu w konsulting angażują się firmy szkoleniowe (dziś potwierdza to obecność House of Skills w Top 15); coraz częściej jest to konsulting wykraczający poza sferę HR

Kilka słów o firmach w rankingu (c.d.)



- Doradztwo w zarządzaniu to ważny element działalności „wielkiej czwórki” – przychody z MC stanowią od 24% do 47% obrotów ogółem (nikt już dziś nie chce pamiętać o Enronie i o potrzebie oddzielenia konsultingu od audytu)
- Wysoko na liście: WYG International (d. IMC) – zarządzają wieloma projektami finansowanymi z UE i w dużej mierze korzystają z wykonawstwa zewnętrznego, stąd bardzo wysoka produktywność na 1 konsultanta
- Nietypowe lub wyspecjalizowane firmy na liście WBJ: m.in. REAS – usługi dotyczące nieruchomości i działalności deweloperskiej; HRM partners: usługi HR, raporty płacowe, systemy wynagrodzeń; A & Lupa International – HR oraz headhunting; Ageron – głównie badania rynku i promocja; Blackbird Expatriate Services – wsparcie dla zagranicznych podmiotów w Polsce; getsix – m.in. usługi dla start-uów oraz prowadzenie wirtualnego biura
- W osobnym rankingu WBJ przedstawiono liderów doradztwa związanego z funduszami europejskimi (kolejny slajd)

Konsulting informatyczny według WBJ 2013



- W poprzednich latach wątpliwości budziło rozdzielenie konsultingu biznesowego oraz IT; w obecnej edycji widać w rankingu dominację „czysto informatycznych” podmiotów i usług
- Cała lista wymienia 26 podmiotów, spośród których zaledwie 6 jest obecnych także na liście doradców biznesowych: „wielka czwórka”, Accenture oraz Carrywater
- Liderem pod względem przychodów z IT jest Accenture; kolejne pozycje zajmują Infovide-Matrix, Cube.itg z Wrocławia, BCC ze Złotnik k. Poznania oraz UNIT4 TETA z Wrocławia
- Dopiero dalsze miejsca przypadają „wielkiej czwórce”: Deloitte, E&Y, KPMG. Pierwszą dziesiątkę zamykają Sii oraz APN Promise, której do zajęcia tego miejsca wystarcza niespełna 15 mln przychodów; na kolejnym miejscu jest PWC
- Trudno analizować produktywność firm IT: podawane jest jedynie zatrudnienie ogółem
- Capgemini oraz IBM Business Services nie podają danych – a mogłyby prawdopodobnie walczyć o fotel lidera. Z większych firm, pokazujących zatrudnienie, warto jeszcze wspomnieć SAP Polska oraz ATM

Ranking doradztwa dotyczącego dotacji unijnych (WBJ 2013)



- Kryterium rankingu: wartość pozyskanych dotacji z programów 2007-2013, według stanu na 31.01.2013. W nawiasie deklарowana liczba zatrudnionych
- Liderzy: DGA Poznań (19), Polinvest Kraków (20), Crido Taxand W-wa (74), EGC Consulting Group Łódź (16), KPPM Doradztwo Kraków (11)
- Druga piątka: PNO Consultants W-wa (30), PWB Poznań (10), Metropolis Poznań (20), Europejskie Centrum Przedsiębiorczości W-wa (16), A1 Europe z Krakowa (16)
- Trzecia piątka: Business Mobility International Słupsk (5), PM Doradztwo Gospodarcze (41), Eurosto Michał Szymczak z Bydgoszczy (7), HRP Group Łódź (50), Grupa Gumułka – Euroedukacja Katowice (14)
- Brak danych o przychodach. Z innego zestawienia wiadomo, że łączne obroty lidera rankingu z doradztwa biznesowego w 2012 wyniosły 2,5 mln zł (wartość pozyskanych przez DGA dotacji to niespełna 3 mld zł)
- Z wyjątkiem DGA inne nazwy nie pojawiają się w zestawieniu „Business Consulting”: doradztwo unijne oraz MC to w znacznej mierze osobne – do tej pory! – rynki
- Firmy doradztwa unijnego nie są małe: przeciętne zatrudnienie dla 16 firm, które podały dane, to prawie 23 osoby

Doradztwo związane z funduszami UE w roku 2012 – ranking www.fundusze-europejskie.pl



- Raport „Najsukuteczniejsze firmy doradcze w 2012 r. Ranking”, opublikowany na www.fundusze-europejskie.pl (decyduje wartość projektów zakwalifikowanych do dofinansowania w roku 2012)
 1. Progress Consulting Sp. z o.o. Wrocław
 2. EGC Consulting Group Sp. J. Łódź
 3. Crido Taxand Sp. z o.o. Warszawa (d. Accreo Taxand)
 4. Grupa Kapitałowa „Business Consulting Group” Sp. z o.o. Warszawa
 5. Wettin Group Sp. z o.o. Kraków
 6. ADM Consulting Group SA Gdynia
 7. Fundacja EURO-MOST Warszawa
 8. PWB Sp. z o.o. Sp. k. Poznań
 9. Strategor Wielkopolskie Centrum Ekspertyz Finansowych Poznań
 10. ECDF Sp. z o.o. Sp. komandytowa Poznań
 11. Euro-Direct Consulting Arkadiusz Dołba Lublin
 12. Euro Invest Group Łódź
 13. Zachodniopomorska Grupa Doradcza Sp. z o.o. Szczecin
 14. EDORADCA Sp. z o.o. Tczew
 15. Lech Consulting Sp. z o.o. Toruń

Ranking najskuteczniejszych firm w „doradztwie europejskim” – c.d.



16. AMT Partner Sp. z o.o. Gdańsk
 17. Collect Consulting Sp. z o.o. Katowice
 18. Grupa Doradcza Primus s.c. Olsztyn
 19. All-grants.pl – Budvision Mariusz Jaros Katowice
 20. SENSE consulting Sp. z o.o. Poznań
 21. Instytut Ekonomiczny MODUS Sp. z o.o. Gliwice
 22. Najda Consulting Szczecin
 23. PM Doradztwo Gospodarcze Sp. z o.o. Kraków
 24. DC Centrum Sp. z o.o. Poznań
 25. Grupa Gumułka – Euroedukacja Sp. z o.o. Katowice
 26. Centrum Doradztwa Europejskiego i Finansowego Lendo, Łosko Sp.J. Olsztyn
 27. ZAGA Fundusze Europejskie s.c. Opole
 28. IR Consulting s.c. Izabela Żelichowska, Renata Spadło Bielsko-Biała
 29. Prozpęd Consulting Piotr Rozpędek Szczecin
 30. Studio Doradztwa Europejskiego Joanna Kica Warszawa
- Przepustką do rankingu było pozyskanie dotacji o wartości co najmniej 15 mln zł; dla pierwszej piątki była to kwota prawie dwudziestokrotnie wyższa

Kilka komentarzy do listy z www.fundusze-europejskie.pl



- Równoległa lista szereguje liderów wg liczby projektów zakwalifikowanych do dofinansowania – są różnice co do kolejności, ale większość podmiotów jest na obu listach (a „nowe” podmioty w czołówce to m.in. Biuro Doradcze Dobry Projekt z Opola, Mazowieckie Centrum Szkoleń z W-wy oraz Nexum z Rybnika)
- Ranking mocno różni się w stosunku do listy WBJ, co wynika z innego horyzontu czasowego oraz niskiej stabilności hierarchii (z listy znikło też, co charakterystyczne, wielu liderów z poprzednich lat: np. Eficom, Faber Consulting, Infor Training)
- Aż 13 podmiotów na liście (ponad 40%) to działalność gospodarcza osób fizycznych, spółka cywilna – ew. spółka jawna – lub fundacja
- Geografia „doradztwa europejskiego” jest inna od „zwykłego MC”: reprezentowana jest cała Polska od Szczecina po Lublin i Bielsko-Białą; stolicą jest Poznań (co szósta firma na liście)
- Ranking potwierdza tezę, że doradztwo dotyczące funduszy UE to „świat odrębny” w stosunku do tradycyjnych usług MC – pojawia się jednak pytanie, czym podmioty te będą się zajmować po wyczerpaniu funduszy z okresu programowania 2007-13 i przed nowym okresem programowania

Wracamy do listy WBJ 2013: przychody, liczba konsultantów i sprzedaż na konsultanta



P – przychody ze sprzedaży MC w 2012
K – deklarowana liczba konsultantów
P/K – przychody na jednego konsultanta (tys. zł)

	Firma	P	K	P/K
1	PWC	251,1	502	500,2
2	Ernst & Young	180,0	373	482,6
3	Deloitte	127,5	890	143,3
4	KPMG	106,1	225	471,6
5	WYG International	98,6	183	538,8
6	Accenture	94,6	200	473,0
7	F5 Consulting	18,4	100	184,0
8	Doradca Consultants Ltd.	5,2	32	162,5
9	Carrywater Group SA	4,2	36	116,7
10	DGA	2,5	19	131,6
11	PKF Consult	2,0	9	222,2
12	FIRMA 2000	1,7	4	425,0
13	House of Skills	1,4	28	50,0
14	Carnelian Partners	0,9	7	128,6
15	Centrum Doradztwa Biznesowego	0,3	6	50,0

Źródło: dane z Book of Lists 2013 WBJ + wyliczenia własne

Komentarze dotyczące przychodów z działalności MC w Polsce



- Nie budzi wątpliwości wyższa co do zasady produktywność firm międzynarodowych w porównaniu do lokalnych; w naszej ocenie w ostatnich kilku latach powiększa się między nimi dystans
- Firmy zagraniczne wraz z „wielką czwórką” osiągają 400-500 tys. zł na konsultanta (wyjątek: firma Deloitte, która rok wcześniej deklarowała 305, a nie 890 konsultantów, więc być może to błąd w deklaracji)
- Są to wielkości raczej wiarygodne – wprawdzie nieco odbiegają od danych globalnych, ale niższa produktywność w Polsce niż na świecie da się uzasadnić (z drugiej strony warto przypomnieć, że tu liczymy obroty na konsultanta, a nie na zatrudnionego)
- Kwota 100 tys. € może stanowić dobre przybliżenie przeciętnych obrotów na konsultanta w tej grupie
- Przypuszczamy, że globalne firmy doradztwa strategicznego (McKinsey, BCG itp.) mogą mieć wyższe wskaźniki produktywności od „wielkiej czwórki”, ale bardzo niechętnie ujawniają takie dane
- Z kolei dla firm lokalnych produktywność, po odrzuceniu skrajności, oscyluje w granicach 120-220 tys. zł przychodów na konsultanta; przeciętnie możemy mówić prawdopodobnie o 150 tys. zł

Co z powyższych danych można wyczytać o wielkości polskiego rynku usług MC?



- Konieczne jest dokonanie szacunków – założmy, że liczymy wartość rynku MC, w tym usług IT dotyczących zarządzania, oraz rynku „doradztwa unijnego”
- Faktyczne obroty bierzemy dla tych podmiotów z zestawienia WBJ, które podały dane – do pozycji nr 15 włącznie: razem **894,5 mln zł** dla 15 firm
- Dla kolejnych pięciu firm z listy WBJ (Ipopema, Apax, Hay, GT Frąckowiak, Reas) szacujemy przychody przy założeniu, że podmioty globalne generują 450 tys. na MC, a lokalne 150 tys. zł: tu mamy 157,6 mln; cała Top 20 to 928,5 mln zł
- Wielcy nieobecni: tu musimy założyć tak liczbę MC, jak i średnie obroty – przyjmujemy, że dla globalnych firm doradztwa strategicznego przychody na MC są o jedną trzecią wyższe, niż dla „wielkiej czwórki” (600 tys./os.). Liczbę MC szacujemy na podstawie doniesień z prasy i internetu: McKinsey – 40, BCG – 40, A.T. Kearney – 30, Roland Berger – 20, Bain – 20, łącznie 90 mln zł
- Dobieramy 5 największych firm „doradztwa unijnego” z listy WBJ 2013: Crido (74), HRP (50), PM (41), PNO (30), Polinvest (20), przyjmując, że 75% zatrudnionych stanowią konsultanci, a sprzedaż na konsultanta to 150 tys. zł. łącznie szacunek przychodów dla tych firm to 24,2 mln zł

Co z powyższych danych można wyczytać o wielkości polskiego rynku usług MC? – c.d.



- W sumie wyliczyliśmy obroty trzydziestu czołowych firm na polskim rynku MC w 2012 na poziomie **1.039 mln zł**, czyli – przy kursie 1 € = 4,2 zł – nieco ponad **247 mln €**
- Teraz czas na obarczone największym możliwym błędem założenie, oparte na obserwacji doświadczeń innych krajów (europejskich i światowych): **przyjmujemy, że Top 30 reprezentuje około połowy wartości całego rynku**
- Jest to u nas prawdopodobne, z uwagi na dominację największych firm, tak pod względem wielkości, jak i poziomu stawek; poza Top 30 firmy są liczne, ale niewielkie
- Łączna liczba konsultantów w Top 30 przekracza 3 tys., a ogólne zatrudnienie musi sięgać (w naszej ocenie) 4 tys. osób. To wraz z konstatacją, że średnie stawki dzienne liderów rynku są kilka razy wyższe niż dla małych firm lokalnych, przemawia na korzyść powyższego założenia
- W efekcie szacunek obrotów polskiego rynku MC w 2012 to około **495 mln € (niespełna 2,1 mld zł)**. To by znaczyło, że w ciągu 2 lat rynek MC w Polsce zwiększył się o niecałe 8% dla kwoty podanej w € oraz prawie 13% w złotych
- Wydaje się, że w latach 2011-2012 rynek mógł faktycznie odrobić straty z poprzednich dwóch lat – głównie dzięki wzrostowi przychodów firm globalnych

Nieco statystyki na temat Top 30



- Łączna liczba konsultantów w Top 30 wynosi 3065, czyli średnio 102 MC na jedną firmę (w wyliczeniu za rok 2010 było 90 MC)
- Przeciętne przychody w tej grupie sięgają 35 mln zł na podmiot, przy średniej produktywności wynoszącej 339 tys. zł na konsultanta (ale to ostatnie trzeba traktować z ostrożnością: jest to w istotnej części efekt przyjętych założeń)
- Przychody są bardzo silnie skoncentrowane. Pierwsza dziesiątka zestawienia ma w Top 30 udział przekraczający 85%
- Oznacza to, że średnie zdecydowanie zawyżają firmy z czołówki listy. Dla pierwszej „10” przeciętne obroty wynoszą 89 mln zł
- Duża, choć nie aż tak wyraźna, jest też dominacja liderów w liczbie MC. Dla pierwszej „10” średnia liczba konsultantów wynosi 256, a łączna ich liczba stanowi 83,5% liczby MC w Top 30
- Jeśli przyjmiemy, że na trzech konsultantów w firmie MC przypada jeden nie-konsultant, łączne zatrudnienie w Top 30 (w części odnoszącej się do branży MC) wynosiłoby prawie 4,1 tys. osób
- Przy powyższych założeniach, w Top 30 podmioty globalne reprezentują ok. 92% przychodów oraz 83% zatrudnienia

Ile podmiotów MC działa na polskim rynku?



- Dane FEACO mają znaczenie wyłącznie historyczne – w raporcie dotyczącym roku 2003 liczbę firm MC oszacowano na 1100
- Wiarygodnymi danymi dysponowała PARP, udzielająca akredytacji (innowacje, jakość, łączenie się firm, nowe rynki, finansowanie działalności) – ale po 2006 nie były one aktualizowane
- Akredytacje udzielono 1260 firmom (na 1658 aplikacji – a aplikować mogły podmioty, zatrudniające co najmniej 2 ekspertów o dwuletnim doświadczeniu; każdy ekspert mógł występować tylko w jednej firmie)
- Liczba akredytowanych ekspertów wyniosła ponad 6900 (zgłoszono 8,2 tys.), czyli na jeden podmiot przypadało 5,5 eksperta
- Gdyby założyć, że akredytowano połowę aktywnych firm / ekspertów, byłby to rząd wielkości 2,5 tys. podmiotów i 13-14 tys. konsultantów
- Czy liczba ta uległa istotnemu zwiększeniu w ciągu kolejnych kilku lat? Nie ma na ten temat „twardych” danych. Z pewnością rozwinął się zwłaszcza sektor doradztwa związanego z pozyskiwaniem funduszy unijnych; pozostała część rynku, poza firmami globalnymi, raczej nie notowała tendencji wzrostowych

Ile podmiotów MC działa na polskim rynku?

– c.d. (o „doradztwie unijnym”)



- W raporcie „Najsukuteczniejsze firmy doradcze w 2011 r. Ranking” J. Kwieciński stwierdza, że na przełomie 2010/2011 działało około 6-7 tysięcy firm i indywidualnych osób prowadzących działalność gospodarczą, które zajmowały się projektami unijnymi
- Inny szacunek został zawarty w „Rankingu firm doradczych”, *EuroEkspert* nr 1 z 2011. Według autorów opracowania „w Polsce istnieje kilkaset firm konsultingowych zajmujących się przygotowywaniem dokumentacji aplikacyjnej”
- Tak czy inaczej, pojawia się problem: czy każda osoba – i firma – zajmująca się doradztwem (w tym „przy okazji”) może być traktowana jako MC? Jest to problem wielu podmiotów, które oferują np. wynajem powierzchni, obsługę biura i pisanie wniosków o dotacje (autentyk)
- Według najprostszycy kryteriów, konsultant powinien co najmniej połowę czasu poświęcać na działalność w zakresie MC – i czerpać z tego większość dochodów. Co do firm, to przypomnijmy kryterium przyjęte przez Lünendonk: co najmniej 60% przychodów powinno pochodzić z MC
- To z pewnością eliminuje znaczną część „efemerycznych konsultantów”

Ile podmiotów MC działa na polskim rynku?

– wnioski



- W naszej ocenie znaczna część z firm doradczych zajmujących się funduszami UE wcześniej znalazła się na listach PARP, ale z pewnością pojawiły się też podmioty (i osoby) nowe
- Liczba osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą w zakresie MC jest o tyle myląca, że dla wielu z nich jest to formuła alternatywna dla umowy o pracę – a konkretne projekty prowadzone są pod szyldem większej firmy
- „Metodą ekspercką” – czyli w oparciu bardziej o intuicję niż o twarde dane – można określić, że **liczba firm doradczych w Polsce wynosi 3-4 tysiące**, a **liczba konsultantów związanych z MC około 15 tysięcy**
- Czy to realne? Na portalu Nowoczesna Firma zarejestrowanych jest ponad 1200 firm w kategorii „konsulting menedżerski” (dla porównania, firm szkoleniowych jest 3000); portal studentnews.pl zebrał ponad 3 tys. nazw i adresów firm konsultingowych – ale wiele z nich jest nieaktualnych
- Z drugiej strony sam polski Top 30 zatrudnia 3,1 tys. MC, czyli ponad jedną piątą naszego szacunku – w konsekwencji średnia firma MC spoza Top 30 zatrudniałaby przeciętnie 3-4 osoby, co brzmi dość wiarygodnie

Stawki dzienne



- Cały rynek MC w Polsce oszacowaliśmy na ok. 495 mln € i ok. 15 tys. konsultantów – dla roku 2012
- Przy takich założeniach na statystycznego konsultanta przypada 33 tys. € (niespełna 140 tys. zł) sprzedaży rocznie
- Dla przypomnienia, dane statystyczne dla rynku MC w USA mówią o ok. 200 tys. \$, a dla Europy o 179 tys. € na zatrudnionego (nie konsultanta); różnica jest kilkukrotna – ale brzmi to wciąż realistycznie
- Przyjmując, że fakturowana jest połowa dni pracy polskiego konsultanta w roku, otrzymujemy średnią stawkę dzienną w wysokości nieco ponad 1000 zł (trzy lata temu wyliczyliśmy ją na poziomie o 10% wyższym)
- Oczywiście, są to dane obciążone dużym marginesem błędu (a założenie dotyczące fakturowania połowy liczby dni roboczych jest optymistyczne)
- Przy uwzględnieniu zdecydowanie (kilkukrotnie) wyższych stawek w Top 30, dzienne stawki dla mniejszych firm doradczych muszą się kształtować wyraźnie poniżej 1000 zł netto (licząc bardziej precyzyjnie, byłoby to ok. 600 zł poza pierwszą trzdziesiątką, jeśli przyjąć, że Top 30 generuje połowę przychodów; dla Top 30 stawka wyniosłaby 2800 zł)

Co dalej z polskim rynkiem MC? Kilka uwag



- Do odpowiedzi na powyższe pytanie konieczne są takie typowe narzędzia konsultanta, jak **kryształowa kula oraz czarny kot**
- Jedno jest pewne: rynek doradztwa unijnego w 2013 oraz 2014 w znacznej mierze pozostanie w zawieszeniu, oczekując na środki pozyskiwane w ramach kolejnego okresu programowania
- Z rynku MC znikną w pierwszej kolejności osoby i firmy, które doradztwem zajmowały się sporadycznie. Pozostałe raczej pozostaną w branży, próbując zaistnieć w nowych rodzajach usług: doradztwie w zarządzaniu i finansach, zarządzaniu projektami, marketingu, szkoleniach (proces ten jest widoczny)
- Oznacza to, że liczba konsultantów oraz zatrudnionych w sektorze się nie zmniejszy; mniejsze za to będzie „ciastko do podziału”, a to z kolei wpłynie na obniżenie stawek w grupie mniejszych firm. Liderów rynku – firmy globalne – tendencja ta dotknie pewnie w mniejszym stopniu
- Dużym znakiem zapytania jest przyszłość MC w ogóle: od współpracujących z nami firm zachodnich słyszymy, że długotrwały kryzys prowadzi do kwestionowania dotychczasowych zasad współpracy z konsultantami; być może kierunkiem rozwoju jest wąska specjalizacja i/lub wyjście poza „czyste doradztwo”. Te tendencje też wpłyną na nasz rynek

To już koniec...



- Oczywiście powyższe dotyczy prezentacji, a nie polskiego czy globalnego rynku MC – jak będzie wyglądał ten rynek, przekonamy się sami za kilka lat
- Zachęcamy do przekazywania ewentualnych uwag, komentarzy, uzupełnień i sprostowań, na adres:
 - wirtualny: [office\(at\)doradca.com.pl](mailto:office@doradca.com.pl)
 - realny: ul. Wolności 18 A, 81-327 Gdynia