

Rynek usług doradczych 2009 – strategia i zarządzanie

Jarosław Zysnarski

Gdynia, kwiecień 2010



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 słychać w Europie?
- Kilka słów o rynkach cząstkowych (krajowych)
- Rynek usług doradczych w Polsce

Tzw. dysklejmer (czyli zastrzeżenia i uwagi)



- 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 2008/2009, a w odniesieniu do rynku niemieckiego – dane firmy Lünendonk
- „Cały świat” opisują przede wszystkim dane zaczerpnięte z Careers in Business oraz Vault Inc., ale także z wielu innych źródeł – w tym raportów rocznych oraz stron www poszczególnych firm, Kennedy Information, Wikipedii, Business Insurance, Management Consultancy, Forbes i wielu innych
- Dane polskie pochodzą m.in. z rankingu Warsaw Business Journal oraz z PARP, danych SDG, a także z internetu; ta część była przedmiotem aktualizacji w kwietniu 2010 r.
- Dane są podawane w USD, EUR i GBP – dla uproszczenia przyjęto, że 1 EUR = 1,40 USD, a 1 GBP = 1,50 USD
- MC oznacza doradztwo w zarządzaniu (‘Management Consulting’) lub konsultanta z tej dziedziny

Wstęp, czyli ogólnie o rynku



- Okres objęty analizą to przede wszystkim lata 2007-2008; zwłaszcza dla roku 2008 brakuje danych globalnych
- Obraz jest z tego względu niejednoznaczny: rok 2007 był niewątpliwie wzrostowy, w roku 2008 uderzył kryzys finansowy – a jego skutki będą w pełni widoczne dopiero w 2009
- Początek roku 2009 był dla większości dużych firm doradczych bardzo trudny
- Prognozy pochodzące z roku 2007 były jeszcze bardzo optymistyczne – nawet te, które wydawały się pierwotnie dość zachowawcze (np. w raporcie FEACO z roku 2008)
- Na to nakłada się bardzo różne rozumienie pojęcia MC (o czym dalej) i w ślad za tym szacunki wielkości rynku
- 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

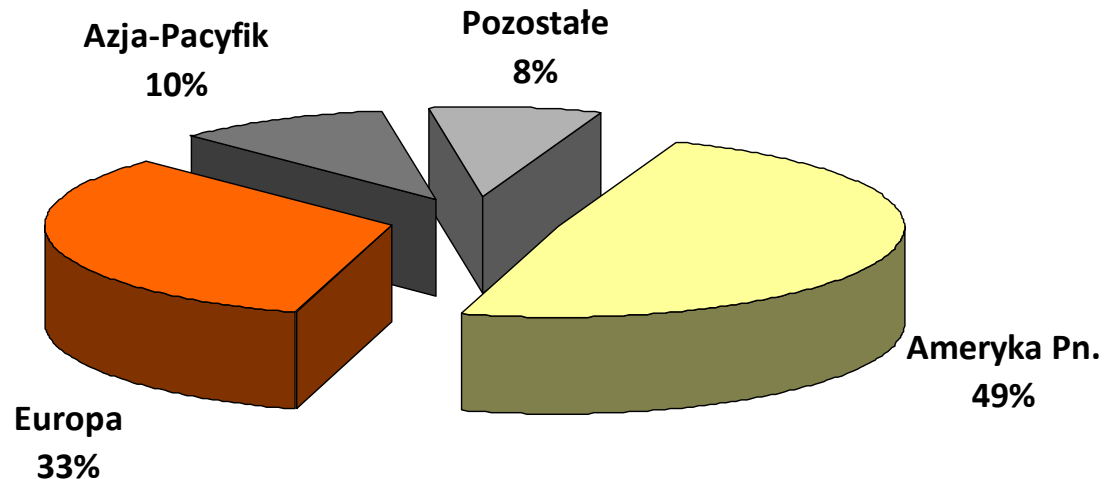


- Wstęp
- Świat w pigułce i ranking największych graczy MC na świecie
- Co słychać w Europie?
- Kilka słów o rynkach cząstkowych (krajowych)
- Rynek usług doradczych w Polsce

Świat w pigułce



- Cały rynek globalny MC w roku 2007 oceniany jest przez A.C. Grossa i J. Poora na ponad 210 mld dolarów – ok. 150 mld euro („The global management consulting sector”, artykuł opublikowany przez AllBusiness – Dun & Bradstreet company)
- Według tego źródła rozkład geograficzny przychodów jest następujący



- Europa to 70 mld dolarów, czyli 50 mld euro

Globalny rynek – ale rynek czego?



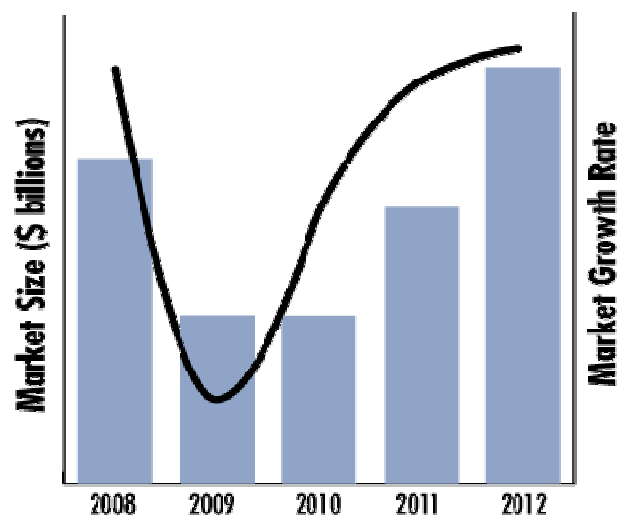
- Gartner w raporcie z lutego 2009 ocenia wielkość globalnego rynku usług doradczych w 2007 na 72 mld \$ (a usług IT – na 255 mld \$)
- Kennedy Information (raport z początku 2009) szacuje rynek w 2007 na poniżej 300 mld dolarów
- Firma Vault Inc. jest w swoich szacunkach – dla tego samego roku – mało precyzyjna, pisząc o 200-300 mld dolarów
- **Tu dochodzimy do nieuchronnego pytania: co to jest MC?**
- Jak widać, Gartner wyłącza z doradztwa usługi IT. Cytowana wcześniej firma AllBusiness uwzględnia w szacunkach usługi IT (ich wartość to 61 mld), a także HR (25 mld) – to ostatnie jest czasem wyłączone z pojęcia MC
- Poszczególne źródła różnie odnoszą się do outsourcingu; można przyjąć, że wysokie szacunki uwzględniają „outsourcing of value added services” jako element MC
- By sprawę skomplikować jeszcze bardziej – usługi IT bywają w części włączane do MC (jako IT Consulting), zaś różnie są traktowane usługi dotyczące rozwoju i integracji systemów

Prognozy rozwoju rynku MC



- Podsumowując powyższe niespójne dane – rynek „czystego konsultingu w dziedzinie zarządzania” może być oceniany w roku 2007 na 80-120 mld \$ (ale to bardzo zgrubne szacunki)
- Portal „Careers in Business” mówi o 100 mld dolarów w roku 2008

Global Consulting Market Size and Growth Forecast, 2008-2012



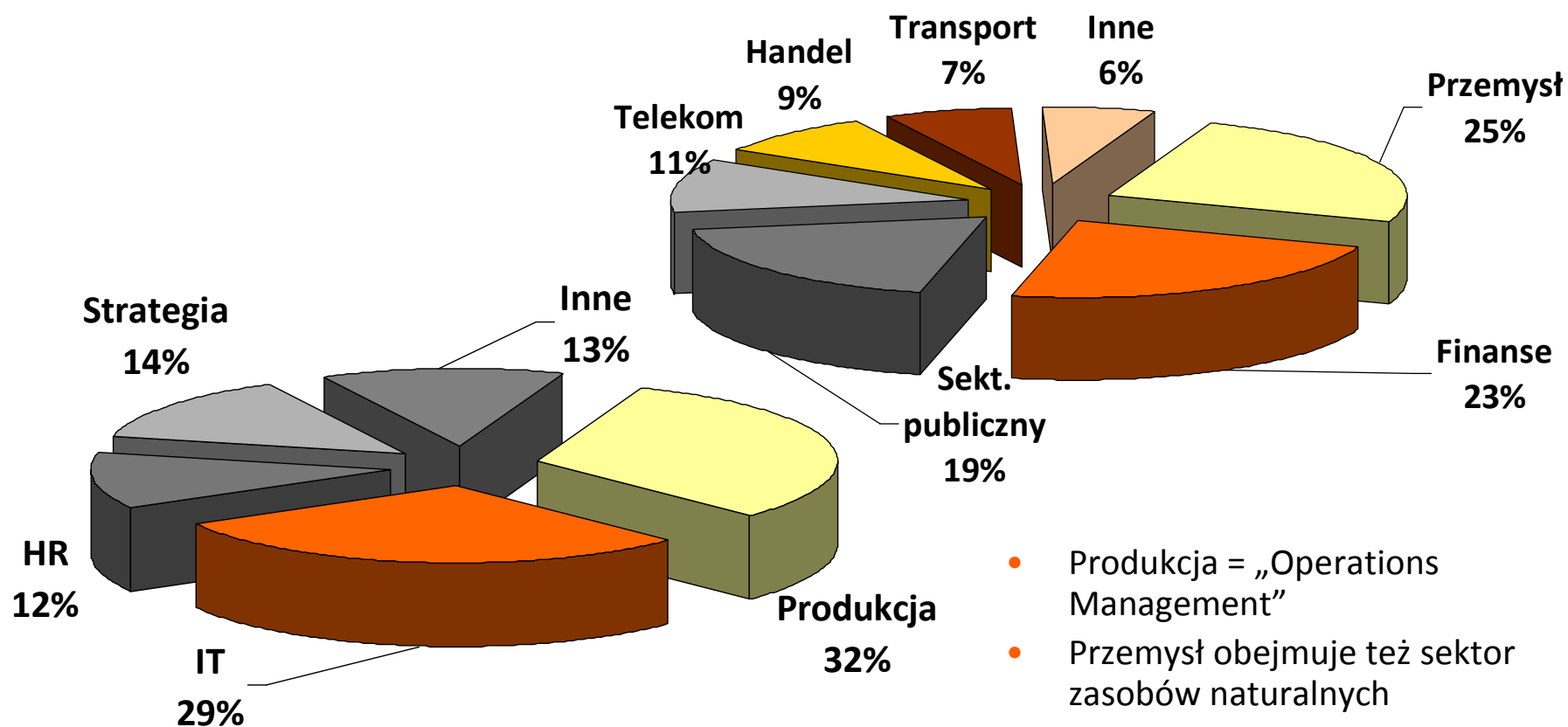
Source: Global Consulting Marketplace 2009-2012;
Kennedy Consulting Research & Advisory estimates

- Jeszcze w roku 2008 Gartner przewidywał, że w latach 2008-2012 średnie tempo rozwoju rynku MC będzie sięgało 6,07% rocznie (CAGR)
- Obecnie przewidywanie są dalece bardziej pesymistyczne
- Kennedy ocenia, że w roku 2009 i 2010 nastąpi istotny spadek obrotów MC, a wielkość rynku dopiero w 2012 przekroczy wartość z 2008 (uwaga – kolumny na rysunku nie odzwierciedlają bezwzględnych wartości)

Wróćmy do danych za rok 2007



- A.C. Gross i J. Poor tak szacują udział poszczególnych produktów oraz grup klientów w rynku MC



- Produkcja = „Operations Management”
- Przemysł obejmuje też sektor zasobów naturalnych

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



Źródło: m.in. Careers in Business oraz Vault; Z – konsultanci, P – przychody (mln \$, z reguły rok 2008), L – liczba biur, P/Z – tys. \$ na zatrudnionego

		Centrala	Z (2009)	P (2008)	L	P/Z
1	Accenture	New York	186.000	25.300	150	136
2	IBM Global Business Services	Armonk	100.000	19.600	300	196
3	Capgemini	Paris	83.500	12.270	?	147
4	Deloitte, Consulting Practice	New York	44.400	3.510	50	79
5	Ernst & Young, Cons. Practice	New York	41.500		138	
6	PriceWaterhouseCoopers, CP	New York	38.200	9.330	85	244
7	KPMG, Consulting Practice	New York	25.000	5.680	87	227
8	Hewitt Associates	Lincolnshire	23.000	3.200	110	139
9	Booz Allen & Hamilton	McLean	22.000	4.500	80	205
10	Mercer LLC	New York	19.000	3.600	150	189
11	McKinsey & Company	New York	16.000	5.330	94	333
12	Watson Wyatt Worldwide	New York	7.700	1.680	108	218
13	IMS Health Inc.	Norwalk	7.500	2.300	101	307
14	Towers Perrin	Stamford	6.400	1.700	72	265
15	Aon Consulting Worldwide	Chicago	6.300	1.360	115	215

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



Źródło: m.in. Careers in Business oraz Vault; Z – konsultanci, P – przychody (mln \$, z reguły rok 2008), L – liczba biur, P/Z – tys. \$ na zatrudnionego

		Centrala	Z (2009)	P (2008)	L	P/Z
16	Bain & Company	Boston	4.800	1.900	41	396
17	Boston Consulting Group	Boston	4.500	2.300	66	511
18	Oliver Wyman	New York	4.000	1.500	50	375
18	Gartner	Stamford	4.000	1.300	75	325
20	FTI Consulting	Annapolis	3.500	1.290	80	369
21	Booz & Company	New York	3.300	1.000	59	303
22	A.T. Kearney	Chicago	2.700	910	51	337
22	PA Consulting Group	London	2.700	625	35	231
24	Navigant Consulting	Chicago	2.600	810	43	312
24	Hay Group	Filadelfia	2.600	450	86	173
26	Gallup Organization	Washington	2.300	300	43	130
27	Huron Consulting	Chicago	2.100	630	18	300
27	Roland Berger Strategy Consultants	Monachium	2.100	940	36	448
29	Corporate Executive Board	Arlington	1.600	560	7	350
29	Monitor Group	Cambridge	1.600		28	

Kilka komentarzy do listy



- Niektóre firmy podają liczbę zatrudnionych, inne – konsultantów; starano się uwzględnić tę pierwszą (różnice są spore; np. McKinsey deklaruje liczbę konsultantów na poziomie 8700, przy 16 tys. zatrudnionych)
- 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 90 mld \$, a dwudziestki – prawie sięgają 110 mld (z wyłączeniem firmy najbardziej tajemniczej co do obrotów, E&Y), co oznacza, że sprzedaż obejmuje nie tylko usługi MC, ale także IT
- W tym ujęciu jest to prawdopodobnie 40-50% wartości całego rynku
- Top 30 zatrudnia w sumie 671 tysięcy konsultantów (w ciągu dwóch lat przyrost o 23%!), przy czym na pierwszą połówkę zestawienia przypada aż 93% tej liczby
- W 2009 mówi się o znacznych zwolnieniach, więc trend wzrostowy został zahamowany (np. w przypadku IBM – nastąpiło zwolnienie 20% pracowników)

Co światowy Top 30 mówi o produktywności firm MC?



- Przeciętna firma z Top 30 zatrudnia 22.400 pracowników, ale statystykę zniekształcają 'giganci' – IBM, Accenture i Capgemini (bez nich średnia wynosi niespełna 11.200)
- W Top 30 na konsultanta przeciętnie przypadają przychody w wysokości 170 tys. \$, ale najwięksi nie są najbardziej produktywni, jeśli liczyć obroty na 1 zatrudnionego
- Z pewnością „podejrzane” są dane dla Deloitte – błędne są albo obroty, albo liczba zatrudnionych (podana dla całej firmy, nie tylko dla MC?)
- Liderami produktywności na naszej liście są: Boston Consulting Group (511 tys. \$/zatr.), Roland Berger (448), Bain & Co. (396), Oliver Wyman (375), FTI (369), Corporate Executive Board (350), A.T. Kearney (337), McKinsey (333) – te nazwy akurat nie dziwią
- W pierwszej piętnastce jest tylko jeden z powyższych liderów (i to na 11 miejscu), co potwierdza tezę, że najwięksi gracze stosują niższe stawki
- Relatywnie niższa od przeciętnej jest produktywność firm związanych głównie z HR – Hay Group, Hewitt Associates

Kto jest kim w Top 30



- Większość nazw – dobrze znanych
- Booz Allen & Hamilton: w roku 2008 firma podzieliła się – stąd w zestawieniu stara nazwa (działa pod nią firma doradzająca rządowi) oraz Booz & Co., spółka doradzająca klientom komercyjnym
- W trakcie fuzji są firmy Watson Wyatt (specjalizuje się w planach emerytalnych, ubezpieczeniach i HRM) oraz Towers Perrin, dla której znaczną częścią biznesu – obok usług HR – jest reasekuracja
- Z listy znikła firma BearingPoint – zbankrutowała i jest „rozprzedawana na części”
- IMS Health, jak sama nazwa wskazuje, ma ściśle określony target i oferuje usługi związane ze służbą zdrowia
- Aon Consulting to z kolei podmiot zajmujący się zarządzaniem ryzykiem i działalnością brokerską (dane w tabeli obejmują tylko doradztwo)
- FTI Consulting działa na styku usług finansowo-ekonomicznych i prawnych; oferuje m.in. ‘forensic and litigation consulting’ (usługi śledczo-sądowe), podobnie – Navigant Consulting
- Gallup jest silnie nastawiony na edukację menedżerską – częścią grupy jest Gallup University, oraz na badania opinii publicznej

Kogo nie ma na liście?



- Po pierwsze, firm „ściśle informatycznych” (choć IBM do takich w znacznej mierze należy – w niektórych zestawieniach firm MC jest jednak pomijany, np. przez Careers in Business)
- W swoim zestawieniu Top 10 Gartner wymienia obok IBM także firmy CSC oraz HP. Inne znaczące firmy IT to Atos Origin, Infosys, SAIC, Oracle, Logica, S&T, SAP oraz nowy gracz globalny – Tata Consultancy Services, wywodzący się z Indii (ponad 140 tys. zatrudnionych!)
- Nie ma firm zajmujących się głównie doradztwem technicznym i projektowaniem, choć wkraczają też na obszar MC, tak jak znane nam firmy Ove Arup, WS Atkins czy CDM
- Nie ma też przynajmniej niektórych firm audytorsko-doradczych, takich jak BDO, która deklaruje ogółem 44 tys. zatrudnionych
- A kto z branży MC nie dostał się na listę? W przedsiönku Top 30 znajdują się m.in. Arthur D. Little (1000 zatrudnionych), AlixPartners (1000), The Advisory Board Company (910), LEK Consulting (900), LECG (900), Cambridge Associates (850), CRA International (820)
- Liczba zatrudnionych (1700) powinna skutkować umieszczeniem na liście firmy Steria Mummert Consulting – trudno ją jednak nazwać firmą globalną, gdyż w zasadzie działa tylko w Niemczech i Austrii

Szybki wgląd w rynek USA



- Poniższe dane pochodzą z raportu First Research Inc. z października 2009
- Raport rynek usług doradczych w USA ocenia na prawie 400 mld \$ - jak widać, włącza w tę kwotę usługi IT i outsourcingu
- Rynek USA obejmuje ponad 250 tysięcy podmiotów – wśród największych raport wymienia Accenture, Deloitte, EDS, IBM oraz McKinsey
- Według First Research rynek jest rozdrobniony: przychody „Top 50” stanowią tylko ok. 25% rynku
- Przeciętna firma doradcza ma poniżej 10 zatrudnionych i wykazuje przychody w wysokości niespełna 1 mln \$; 75% firm to podmioty jedno- lub dwuosobowe
- Struktura rynku: 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 roku 2007 był ewidentnie wzrostowy; pierwsze podsumowania dla roku 2008 także mówią o wzroście
- Tłumaczone jest to pewną inercją konsultingu oraz długoterminowymi kontraktami (z pewnością bardziej dotyczy to usług IT niż „czystej strategii”)
- Wielka Czwórka zapomniała o skutkach afery Enronu z początku dekady oraz o planowanym wówczas rozdzieleniu audytu i konsultingu
- Największe firmy MC ewidentnie zarabiają na sprzedaży dużych wolumenów usług świadczonych przez mniej doświadczonych konsultantów – stąd stosunkowo niskie przychody na zatrudnionego
- Portal Careers in Business ocenia, że następuje rozkwit małych firm doradczych – to konsekwencja łatwiejszego dostępu do narzędzi elektronicznych oraz baz danych, a także ucieczki części wykwalifikowanych konsultantów z firm-molochów
- Druga ciekawa obserwacja: następuje zmierzch modnych pojęć i skrótów; firmy koncentrują się na efektach biznesowych doradztwa – zwiększaniu produktywności, dostępie do klientów, badaniach istotnych dla rentowności (segmentacja klientów, dynamika konkurencji). Nowa sfera: „relationship consulting” – długoterminowe wspieranie firm we wdrażaniu nowych idei, któremu towarzyszą monitoring i dyskusje

Plan na dzisiaj



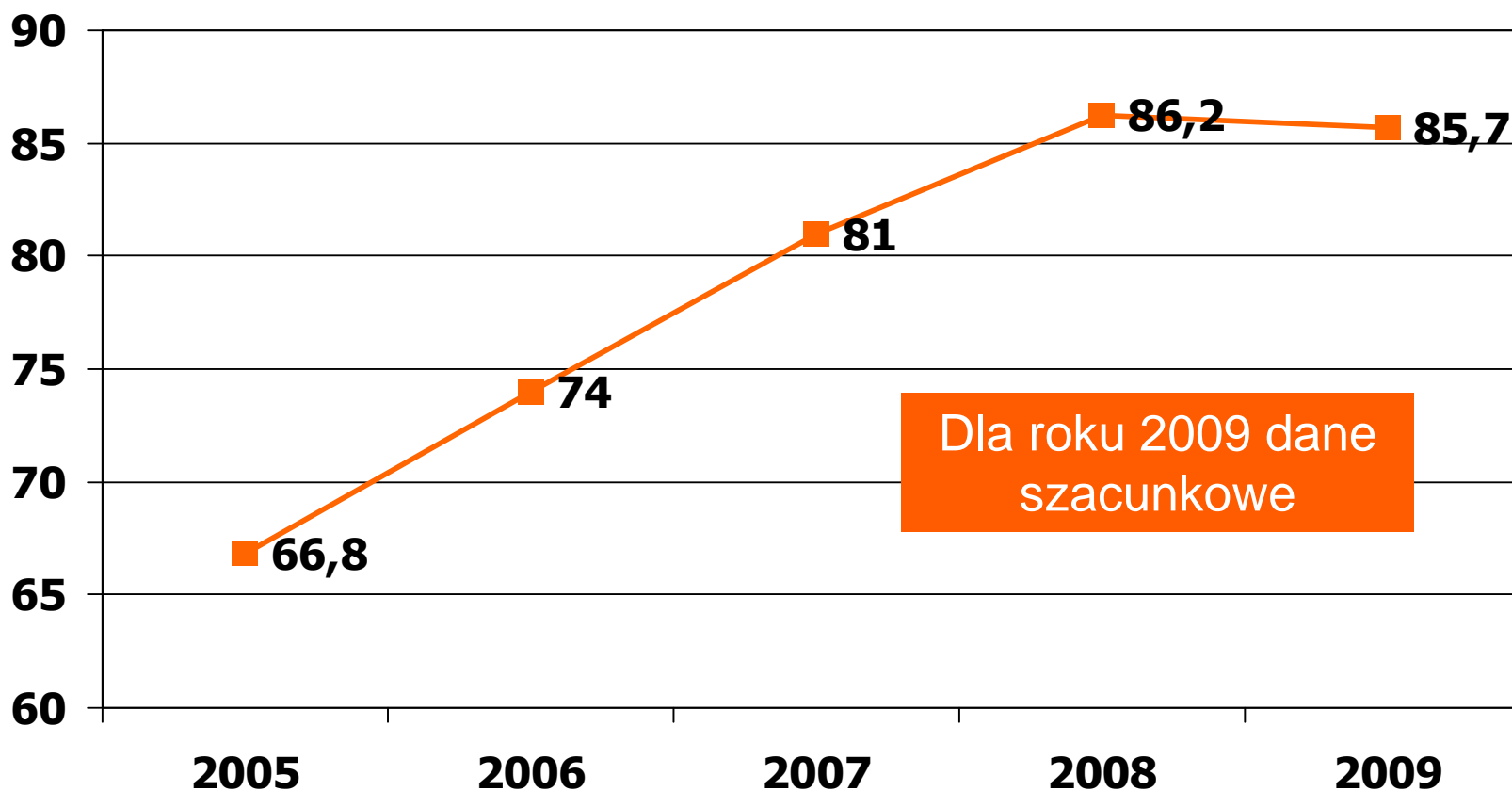
- Wstęp
- Świat w pigułce i ranking największych graczy MC na świecie
- **Co słyszeć w Europie?**
 - Kilka słów o rynkach cząstkowych (krajowych)
 - Rynek usług doradczych w Polsce

Europa, Europa...



- Cytowany na wstępie J. Poor jest szefem zespołu, który przygotował dla FEACO badanie europejskiego rynku usług doradczych – można by więc zakładać, że dane (zwłaszcza kryteria definiujące rynek MC) są porównywalne
- Dla przypomnienia – światowy rynek MC oszacowano w roku 2007 na ok. 150 mld €
- Raport FEACO ocenia rynek MC w Europie w tym samym roku na 81 mld €, czyli 54% rynku światowego
- Rok 2008 miał przynieść dość istotny wzrost wielkości rynku europejskiego, do kwoty 86,2 mld €
- Oznacza to wzrost o nieco ponad 8% - nieco niższy, niż w dwóch poprzednich latach (odpowiednio 11 i 9,5%)
- Dopiero prognoza FEACO na rok 2009 przewiduje spadek wartości rynku, do kwoty 85,7 mld €, czyli o niecały 1% – dziś to założenie można wręcz uznać za optymistyczne (choć raport FEACO za rok 2008/09 opublikowano w październiku 2009, kiedy znana już była skala kryzysu)

Co FEACO mówi o wielkości rynku usług doradczych w Europie w latach 2005-2009, mld €



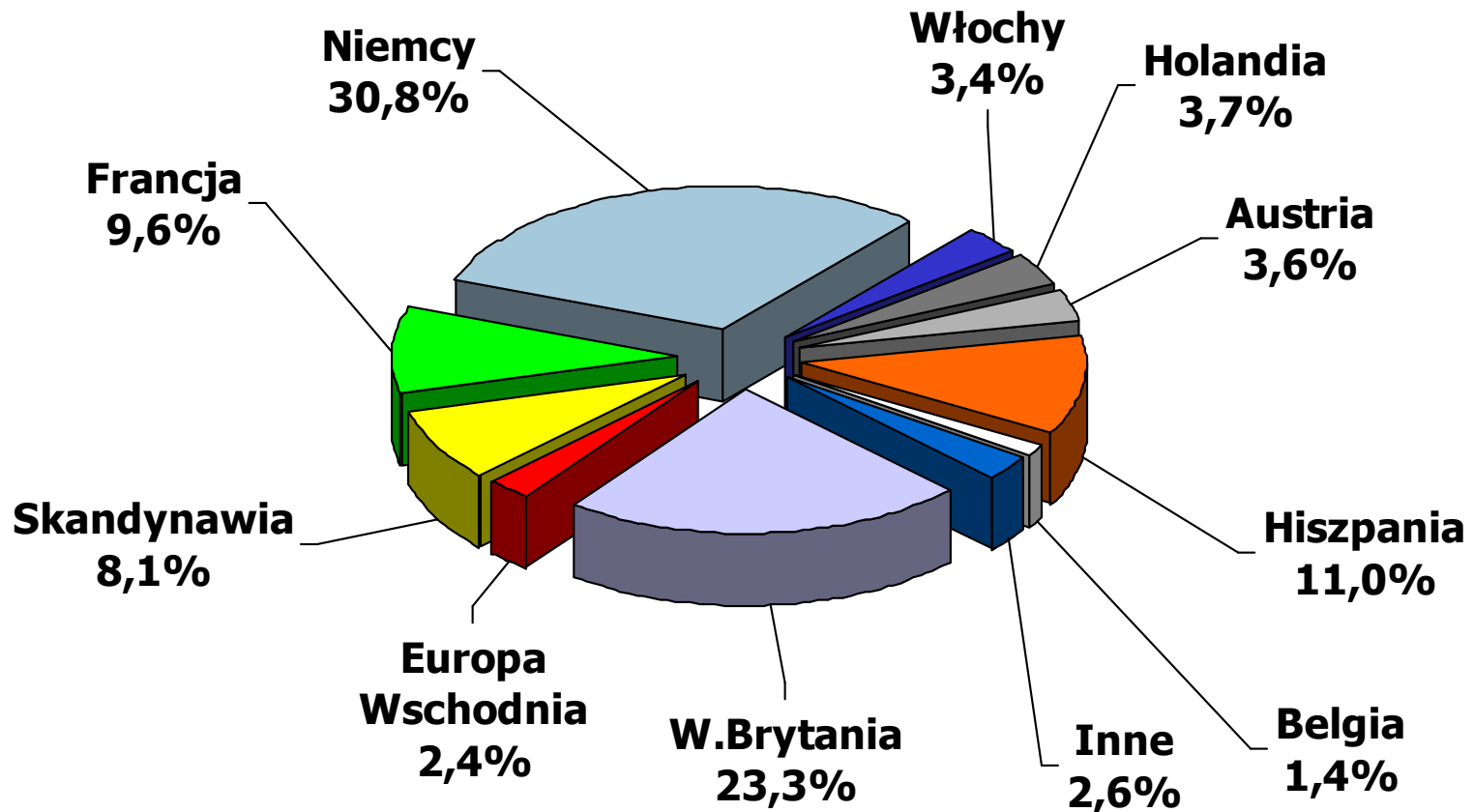
Źródło: Survey of the European Management Consultancy Market, FEACO

O rynku, kilka szczegółów



- Podajemy dane za ostatnie kilka lat – wcześniej FEACO stosowało odmienną definicję MC i dane są niespójne
- Z tego względu z dużą ostrożnością należy podejść do oceny z raportu FEACO, że w latach 1996-2008 nastąpiło ponad pięciokrotnie zwiększenie rynku MC
- W ciągu ostatniej dekady tylko w jednym roku (2002) nastąpiło obniżenie wartości rynku; teraz spodziewamy się takiej sytuacji w 2009
- Udział doradztwa w zarządzaniu w europejskim GDP wyniósł w roku 2008 0,65%. Wskaźnik ten jest względnie stabilny – wzrósł z 0,61% w roku 2005
- Na podstawie danych z pięciu kluczowych krajów europejskich (Francja, Niemcy, Wielka Brytania, Szwajcaria, Grecja) raport wskazuje, że stopa wzrostu rynku w roku 2008 była różna dla różnej wielkości firm doradczych:
 - Dla największych graczy (Top 20) było to 6%
 - Dla średnich firm (obroty powyżej 0,5 mln €): 11%
 - Dla małych firm (obroty do 0,5 mln €): 4%

Geografia doradztwa: udział rynków krajowych w europejskim rynku MC w roku 2008



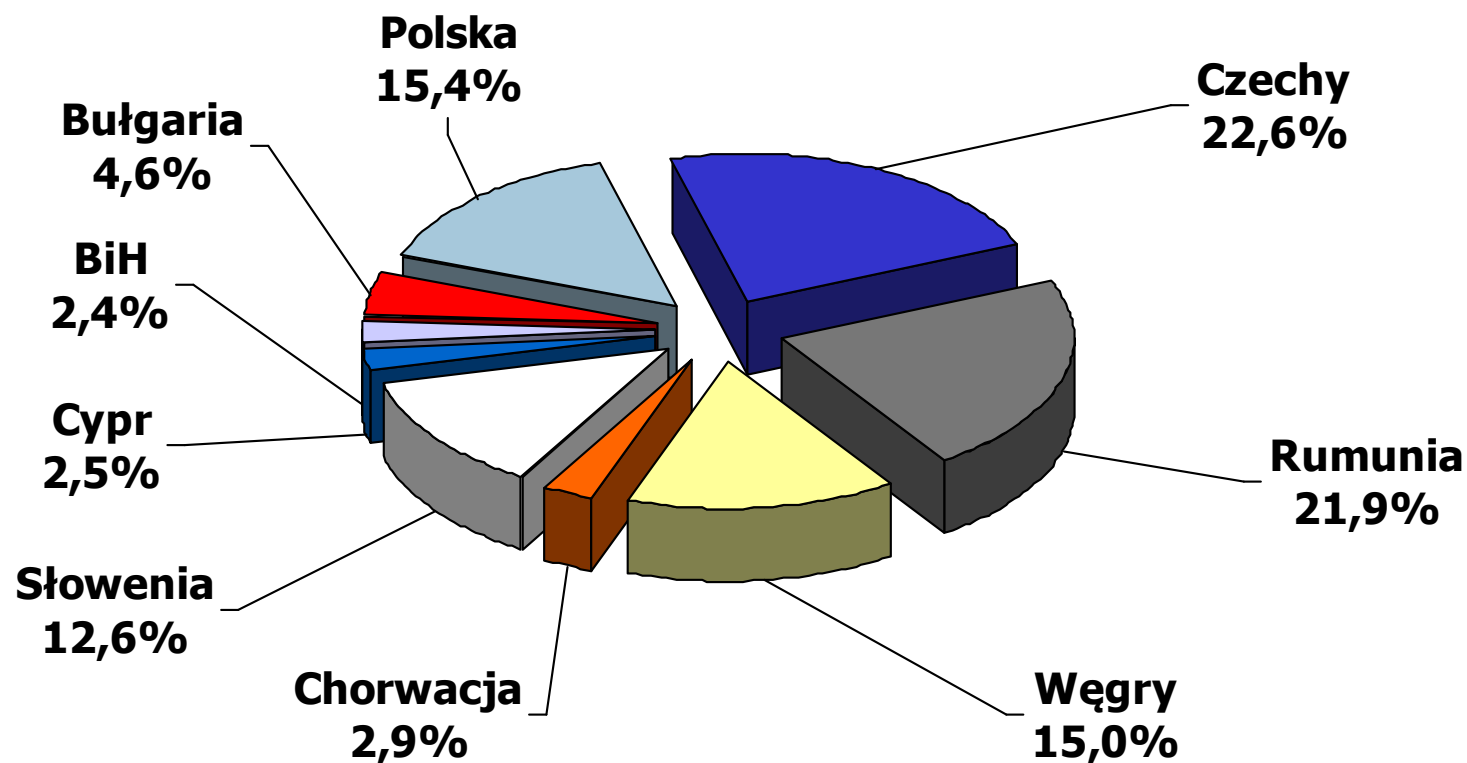
Źródło: Survey of the European Management Consultancy Market, FEACO

Geografia MC w 2008



- Największe rynki doradztwa w Europie: Niemcy (26,5 mld €) oraz Wielka Brytania (20,2 mld) – w sumie ponad połowa całego rynku europejskiego
- Według danych FEACO Hiszpania (9,5 mld) jest większym rynkiem MC od Francji (8,3 mld €)
- Cała Europa Centralna oraz Wschodnia – w tym Cypr – została wyceniona na niespełna 2,1 mld €; o połowę większy ma być rynek samej Austrii czy też Holandii (to ostatnie jest nieco bardziej prawdopodobne)
- Zbliżoną wartość (1,8 mld) ma rynek duński; w sumie kraje skandynawskie odnotowują przychody z MC na poziomie 7 mld €
- Najbardziej „zaawansowane w konsultingu” kraje mają wskaźnik udziału przychodów z MC w GDP sięgający lub nawet przekraczający 1% - dotyczy to Wielkiej Brytanii, Niemiec, Austrii, Danii, Szwecji oraz Finlandii
- Absolutnym maruderem pod tym względem jest Polska, ze wskaźnikiem udziału w GDP na poziomie 0,09% (ponad dziesięć razy niższym od wymienionych wyżej krajów)

Udział rynków krajowych w rynku MC Europy Środkowej i Wschodniej w roku 2008



Źródło: Survey of the European Management Consultancy Market, FEACO

Na Wschodzie bez zmian?

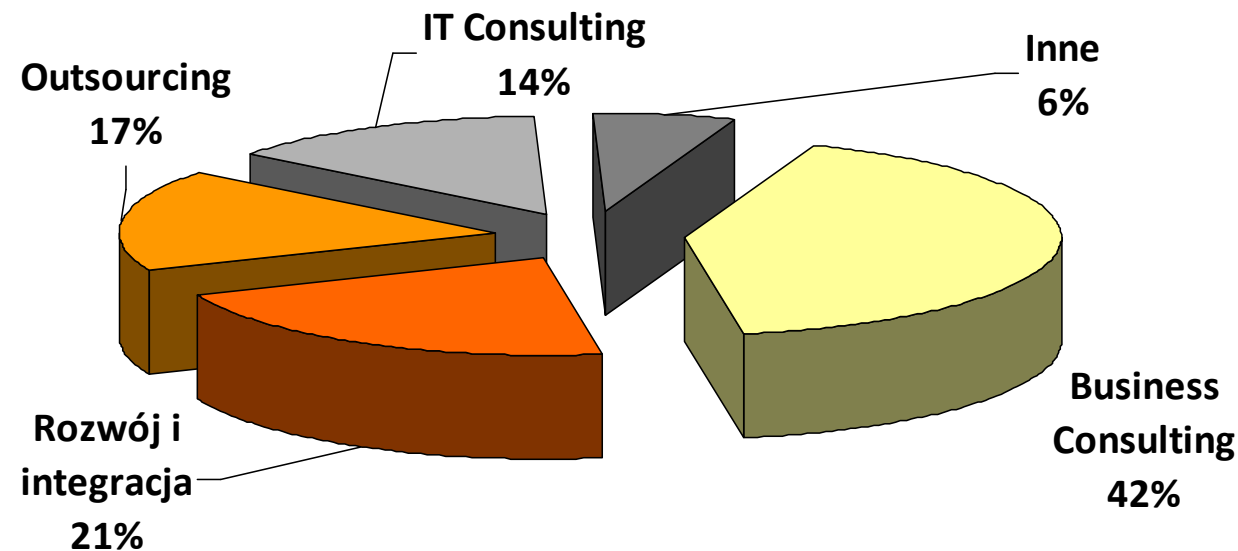


- Jak widać, FEACO uwzględnia tylko wybrane rynki regionu
- Całkowicie poza obrazem są rynki Rosji oraz Ukrainy, a z Europy Centralnej – Słowacji
- Od kilku lat wartość rynku MC w naszym regionie oscyluje w granicach 2 mld €
- Liderem w regionie są Czechy, których rynek oszacowano w roku 2008 na 475 mln €; porównywalny miał być rynek rumuński (460 mln €)
- Podobno wyprzedziliśmy Węgry (315 mln), które jeszcze dwa lata temu znajdowały się w rankingu przed Polską
- Rynek MC w Polsce wyceniono na 324 mln € (niespełna 0,4% rynku europejskiego)
- Zwraca uwagę dysproporcja między wartością rynku słoweńskiego (264 mln) oraz chorwackiego (60 mln); czy na pewno rynek MC w Bułgarii (97 mln) jest prawie pięć razy mniejszy, niż w Rumunii?
- Niezależnie od wątpliwości co do metodologii, nie dysponujemy lepszymi statystykami

Struktura usług doradczych w Europie



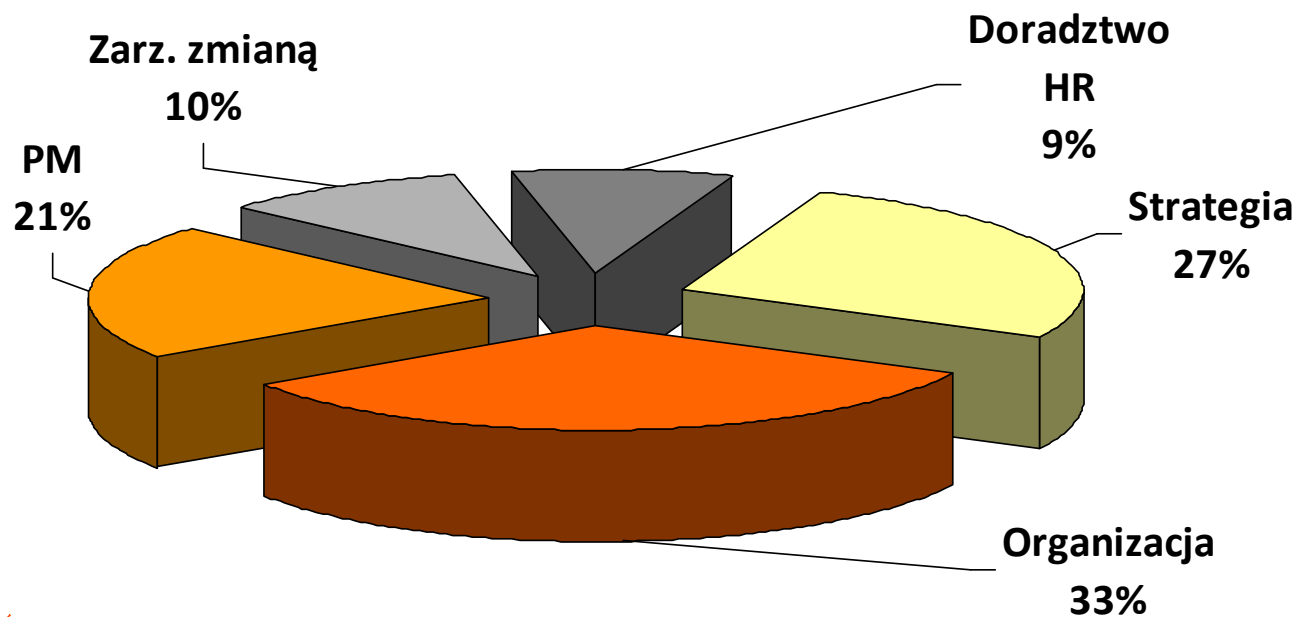
- „Czysty” business consulting miał w Europie w roku 2008 wartość 46 mld €; strukturę tej pozycji przedstawiono na kolejnej stronie
- 18 mld to wartość usług w zakresie rozwoju i integracji systemów; kolejne 15 mld są warte usługi outsourcingu; te pozycje często wyłącza się z definicji MC
- Wyłączając powyższe, możemy przyjąć wartość rynku MC jako 53 mld €
- Pozycja „inne” zawiera usługi w zakresie HR (rekrutacja i outplacement), badania rynku, szkolenia, audyt oraz usługi techniczne



Co składa się na business consulting?



- Dominuje organizacja wraz z zarządzaniem operacjami (Operations Management), choć w poprzednich latach dominacja była wyraźniejsza
- Względnie stabilny jest w strukturze udział strategii – w ostatnich latach 27-30%
- Zdecydowanie wzrósł w roku 2008 udział zarządzania projektami (PM) oraz zarządzania zmianą

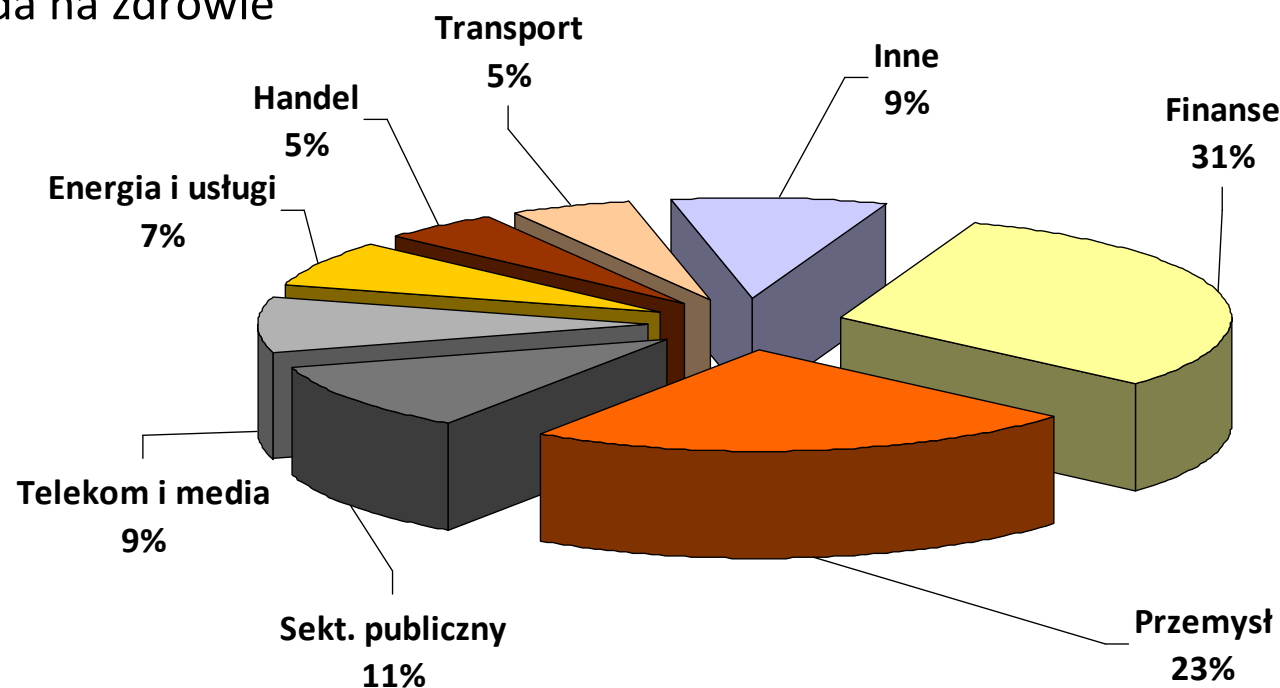


Źródło: Survey of the European Management Consultancy Market, FEACO

Odbiorcy usług MC w Europie (2008)



- Ponad połowa obrotów z tytułu MC przypada na dwa sektory: przemysł oraz usługi finansowe
- Sektor publiczny jest mniej istotnym klientem MC w Europie, niż globalnie
- Energetyka jest ujęta wspólnie z usługami użyteczności publicznej (np. wodociągi i kanalizacja)
- Wśród „innych” zwraca uwagę przemysł lotniczy i obronny (3%), a 1% przypada na zdrowie



Źródło: Survey of the European Management Consultancy Market, FEACO

Zatrudnienie i liczba firm



- FEACO ocenia, że zatrudnienie ogółem w firmach sektora MC wynosiło w 2008 roku 561 tys. osób
- Co ciekawe, rok wcześniej podano liczbę 583 tys. zatrudnionych – czyli wartość rynku wzrosła o 8% przy spadku zatrudnienia o prawie 4%
- Raport za rok 2006/07 operował liczbą konsultantów (450.000), a nie wszystkich zatrudnionych
- Najnowszy raport FEACO nie wymienia liczby firm doradczych, podobnie zresztą jak ubiegłoroczny
- Raport za rok 2006/07 podawał liczbę 85.000 firm MC, co oznaczałoby, że przeciętna firma europejska zatrudnia 6-7 osób
- Przeciętne przychody na zatrudnionego w sektorze MC wynosiły w 2008 roku 48 tys. euro – nieco mniej, niż w przypadku firm z USA (poniżej 70 tys. €)

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

Dwa słowa wprowadzenia



- Interesują nas w zasadzie rynki wybranych krajów europejskich (o rynku USA wspomnieliśmy przy omówieniu rynku globalnego)
- Bliżej przyjrzymy się niemieckiemu oraz brytyjskiemu rynkowi firm doradczych – są to dwa największe rynki MC, w sumie stanowiące wyraźnie ponad 50% wartości rynku MC w Europie
- Dla pozostałych krajów w zasadzie ograniczymy się do podania obrotów i zatrudnienia, za najnowszym raportem FEACO
- Dane dla Wielkiej Brytanii mogą być silnie zniekształcone fluktuacjami kursu walutowego (GBP/EUR), który w ciągu ostatnich trzech lat obniżył się z ok. 1,50 do 1,10, osiągając „w szczycie” wartość 1,04

Podstawowe dane FEACO o wybranych rynkach krajowych MC w Europie (2008)



Źródło:
FEACO Survey
of the European
Management
Consultancy
Market 2008-
2009, obliczenia
własne
UWAGA: dla
Wielkiej Brytanii
zatrudnienie z
raportu
2007/2008

Kraj	Obroty, mln €	Zatrudnienie	Obroty/zatr., €
Niemcy	26 500	180 000	147 222
Wielka Brytania	20 023	107 000	187 131
Hiszpania	9 504	89 900	105 717
Francja	8 309	50 780	163 627
Szwecja	3 382	16 704	202 466
Holandia	3 205	20 416	156 985
Austria	3 084	19 952	154 571
Dania	1 819	15 248	119 294
Portugalia	1 163	15 256	76 232
Finlandia	1 098	12 352	88 892
Szwajcaria	854	4 110	207 786
Czechy	475	8 621	55 098
Rumunia	460	10 000	46 000
Węgry	315	4 454	70 723
Grecja	255	1 990	128 141
Bułgaria	97	1 392	69 684

Co 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 (GDP Francji jest większe, niż Wielkiej Brytanii i tylko o ok. 20% niższe w porównaniu do Niemiec)
- Czy naprawdę w Czechach pracuje dwa razy więcej MC, niż w Szwajcarii? I ponad cztery razy więcej, niż w Grecji?
- Średnia przychodów na zatrudnionego dla wszystkich rynków opisanych przez FEACO wyniosła w 2008 r. 124,5 tys. €
- Polsce przypisano średnią w wysokości ok. 58 tys. € – tylko trzy badane kraje (Czechy, Bośnia, Rumunia) mają średnie przychody na zatrudnionego niższe od Polski
- Dla Wielkiej Brytanii podano w roku 2008 zatrudnienie na poziomie 65 tys. osób, ale to ewidentny błąd – w omówieniu potwierdzono, że najwyższy poziom przychodów na zatrudnionego ma Szwajcaria, a nie Wielka Brytania (przy 65 tys. osób ta ostatnia przekroczyłaby poziom 308 tys. € na osobę)

Spójrzmy na dane o największych firmach MC na rynku niemieckim (2008)



Źródło: Lünendonk List 2009; P – przychody w mln €, Z – zatrudnienie, P/Z – przychody na prac. w tys. €

		Centrala	P	Z	P/Z
1	McKinsey & Company	Duesseldorf	645,0	2.300	280
2	Roland Berger Strategy Consultants	Monachium	398,0	840	474
3	Boston Consulting Group	Monachium	369,0	1.510	244
4	Deloitte Consulting	Hannover	286,0	1.156	247
5	Booz & Company	Duesseldorf	262,0	600	437
6	BearingPoint	Frankfurt a.M.	246,0	1.381	178
7	Steria Mummert Consulting	Hamburg	239,0	1.651	145
8	Capgemini Consulting	Berlin	231,0	903	256
9	Oliver Wyman Group	Monachium	228,0	600	380
10	AT Kearney	Duesseldorf	209,0	574	364
11	Bain & Company	Monachium	193,0	440	439
12	Droege & Comp.	Duesseldorf	122,0	240	508

Rynek niemiecki firm MC (2008) – c.d.



Źródło: Lünendonk List 2009; P – przychody w mln €, Z – zatrudnienie, P/Z – przychody na prac. w tys. €

		Centrala	P	Z	P/Z
13	Horvath (Horvath & Partners Gruppe)	Stuttgart	83,1	267	311
14	Simon, Kucher & Partners	Bonn	80,7	290	278
15	Mercer Deutschland	Frankfurt a.M.	79,5	579	137
16	Zeb/Rolfes.Schierenbeck.Associates	Muenster	79,4	605	131
17	Arthur D. Little	Wiesbaden	79,0	235	336
18	Management Engineers	Duesseldorf	77,0	190	405
19	MC Marketing Corporation	Bad Homburg	64,0	285	225
20	Towers Perrin Inc.	Frankfurt a.M.	62,0	350	177
21	Kienbaum Management Consultants	Gummersbach	57,0	250	228
22	d-fine	Frankfurt a.M.	48,2	235	205
23	Monitor Group	Monachium	33,0	90	367
24	Agens	Ellerau	30,6	260	118
25	Information Management Group	Monachium	28,5	240	119

...i komentarze do rynku niemieckiego



- W czołówce – prawie wyłącznie gracze globalni (wyjątek – Steria Mummert); firmy lokalne na ogół mają nieco niższe przychody na zatrudnionego, ale tu też istnieją wyjątki (Droege)
- Droege ma niewiarygodnie wysokie przychody na zatrudnionego – 711 tys. w przeliczeniu na USD; Lünendonk przypisuje to premiom za sukces
- Jedynym graczem globalnym z centralą w Niemczech jest Roland Berger
- Wyraźnie funkcjonują dwa ‘zagłębienia konsultingowe’ – Monachium i Duesseldorf
- Rok 2008 przyniósł w ocenie firmy Lünendonk rozwój rynku MC pomimo pierwszych oznak kryzysu – oszacowano go na 14,3 mld €; rok wcześniej jego wartość wyniosła 12,9 mld €
- Razem z usługami IT rynek MC miał być w 2008 wart 18,2 mld €
- Te liczby nie są zbieżne z danymi FEACO, szacującymi rynek niemiecki na 26,5 mld €

...jeszcze kilka komentarzy do rynku niemieckiego



- Top 25 w Niemczech jest bardzo stabilny, pomimo pewnych przetasowań wewnątrz tej grupy. W stosunku do statystyk za rok 2006, z zestawienia „wypadła” tylko jedna firma – Dornier Consulting (nowa jest firma Agens)
- Na rok 2009 firmy z Top 25 przewidują przeciętny wzrost swoich przychodów o 2%, ale spadek wartości rynku ogółem w Niemczech o 2,5%
- Według BDU (izby gospodarczej firm doradczych) na rynku niemieckim funkcjonuje 13,6 tys. firm MC
- Przychody Top 10 stanowią 22% rynku, a Top 25 – 29%
- Przeciętnie obroty na zatrudnionego oscylują wokół 250 tys. €
- W roku 2004 wystarczało niespełna 19 mln €, by dostać się na listę; dwa lata później minimum było o 10 mln wyższe; w 2008: 28,5 mln €
- W zestawieniu nie ma IBM BCS i Accenture, gdyż MC generuje w nich poniżej 60% obrotów (wg Lünendonk)

Rynek brytyjski – dane „aktualne inaczej”



- Drugim z najważniejszych rynków MC w Europie jest rynek brytyjski – niestety, nie dysponujemy aktualnymi statystykami
- Opublikowany pod koniec 2007 r. przez Management Consultancy raport pierwszą trzydziestkę, uszeregowaną według obrotów, przedstawia następująco:
 - 1) Accenture, 2) IBM Business Consulting Services, 3) Deloitte, 4) Xansa, 5) Capgemini, 6) PricewaterhouseCoopers, 7) Logica CMG, 8) KPMG, 9) PA Consulting Group, 10) Ernst & Young (obroty między 852 a 198 mln £)
 - 11) McKinsey & Co, 12) Fujitsu, 13) Detica, 14) Management Consulting Group, 15) Atos Consulting, 16) CSC Computer Sciences Corp, 17) Bain & Company, 18) Towers Perrin, 19) Ove Arup & Partners, 20) Boston Consulting Group (obroty między 185 a 64 mln £)
 - 21) Morse, 22) Methods Consulting, 23) Atkins Management Consultants, 24) L.E.K. Consulting, 25) BT Global Consulting, 26) REL Consultancy Group, 27) Penna Consulting, 28) AT Kearney, 29) Hedra, 30) The Hay Group (obroty między 63 a 33 mln £)

O rynku brytyjskim – c.d.



- Cały rynek MC został oszacowany w roku 2007 przez Management Consultancy na 5,9 mld £ (wówczas było to nieco ponad 8 mld €); razem z outsourcingiem oraz IT rynek był wart 10 mld £, czyli niespełna 14 mld €
- Ocena wielkości rynku ze strony FEACO jest co najmniej o 50% wyższa
- Na przedstawionej liście obok firm IT (np. Xansa, Logica, Fujitsu, Atos, CSC) są też firmy doradztwa technicznego w rodzaju Arupa oraz Atkins – być może jednak obroty odnoszą się wyłącznie do MC; obroty ogółem tych ostatnich firm byłyby o rząd wielkości wyższe
- Rynek jest według powyższych danych dość silnie skoncentrowany: „Top 10” reprezentuje ponad 38%, a „Top 20” nieco ponad 50% wartości całego rynku w UK
- Brytyjska The Management Consultancies Association podaje, że w roku 2007 rynek MC wzrósł o 10%, a w 2008 – o 5% (odnotowano duży spadek zamówień w drugiej połowie roku). Cały rynek według danych MCA miał w 2008 r. wartość ok. 9 mld £ (prawie 12 mld €); w latach 2009-2010 przewidywany jest spadek obrotów o ok. 5% i zatrudnienia w większym nawet stopniu
- MCA podaje, że zatrudnienie w sektorze MC wynosi ponad 55 tys. osób

Rynek brytyjski według FEACO



- FEACO w swoim raporcie twierdzi (podobnie jak cytowane wcześniej branżowe zrzeszenie firm MC w Wielkiej Brytanii), że w roku 2008 rynek MC w Wielkiej Brytanii wzrósł o 5%
- Dwie trzecie przychodów ogółem w tej branży realizują małe i średnie firmy
- Podobno zaznaczyło się obniżenie wykorzystania indywidualnych (free-lance) konsultantów
- Inne zjawiska: przedłużony cykl sprzedaży usług doradczych, zmniejszenie się średnich rozmiarów projektów
- Dane ilościowe FEACO dotyczące rynku UK są wątpliwej jakości: raport sprzed roku podawał zatrudnienie na poziomie 107 tys. (w tym 97 tys. konsultantów), raport opublikowany w 2009 r. zatrudnienie szacuje na 64,7 tys. osób, a liczbę konsultantów na 56 tys.
- Jednocześnie ten sam raport podaje, że obroty na rynku to 20 mld euro (2008), a przychody na konsultanta to 185 tys. euro – z tego by wynikało, że konsultantów jest ok. 108 tysięcy...

Plan na dzisiaj



- 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**

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



	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Przychody (mln €)	95	105	250	260	235	240	218	240	260	299	324
Liczba firm MC	n/a	n/a	660	700	500	1100	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Liczba MC / zatr. ogółem	2035	2300	6000	5000	5000	5000	n/a	10000	6000	6000	5568
Średnia liczba / firmę	n/a	n/a	9	7	10	4,5	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Przychody na osobę (tys. €)	46,7	45,7	41,7	52,0	47,0	48,0	n/a	24,0	43,3	49,8	58,2
Przychody na firmę	n/a	n/a	379	371	470	218	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

Źródło: Surveys of the European Management Consultancy Market, FEACO + obliczenia własne
 UWAGA: W latach 1998-2003 podawano liczbę konsultantów, od 2005 liczbę zatrudnionych ogółem
 Dla roku 2004 FEACO nie podało przychodów – wyliczono je na podstawie danych za 2005

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 roku 2008 towarzyszy zmniejszenie zatrudnienia o 7% - trudno to racjonalnie wytłumaczyć
- Nastąpił spadek obrotów w 2004 roku i powrót do wartości przychodów sprzed dwóch lat w roku 2005 (pomimo generalnie wzrostowych tendencji, wg danych FEACO): to można tłumaczyć tylko zmianą sposobu liczenia przychodów
- Wątpliwości budzą znaczne zmiany liczby konsultantów (lub osób zatrudnionych w firmach MC), przy czym nie bronią się w podanym kontekście zwłaszcza dane za rok 2005
- Chyba słusznie zrezygnowano z podawania liczby firm MC, gdyż fluktuacje w rodzaju wzrostu liczby firm w ciągu jednego roku o ponad 40% i spadku w roku kolejnym o dwie trzecie są mało wiarygodne
- Wnioski z raportów FEACO? Można pewnie mówić o rzędzie wielkości – rynek jest wart ok. 300 mln €, zatrudnienie wynosi między 6 a 10 tys. osób, przychody na zatrudnionego oscylują wokół 50 tys. €

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 zmieniały się kryteria rankingu – kilka lat temu miejsce w rankingu zaczęło zależeć od deklarowanej liczby konsultantów, a nie od przychodów
- Skutek: z jednej strony na liście znalazło się wyraźnie więcej firm doradczych, przez co lista stała się reprezentatywna; z drugiej – można było zauważyć ‘inflację’ liczby MC w rankingu – walcząc o miejsce, firmy deklarowały coraz większe zatrudnienie
- Z tego względu w ciągu dwóch lat (2005-2007) przeciętne zatrudnienie MC w Top 15 rankingu wzrosło o 66 osób, czyli o dwie trzecie, a dla całej listy przeciętna liczba MC wzrosła prawie dwukrotnie, z 29 do 55
- Dodatkowy problem: lista nie obejmowała większości firm specjalizujących się w pozyskiwaniu środków unijnych, a obejmowała z kolei firmy czysto informatyczne
- W roku 2010 ranking WBJ jest na nowych zasadach: znowu o miejscu decydują przychody z MC, ale stworzono osobną listę dla firm zajmujących się konsultingiem informatycznym i jeszcze jedną dla firm pozyskujących dotacje unijne

Nasze spojrzenie na wielkość rynku usług doradczych – nowy i stary ranking WBJ



- Skutki nowych zasad tworzenia rankingów: Lista „Business Consulting Companies” w roku 2010 obejmuje tylko 34 firmy, z których zaledwie 20 podało obroty. Dwa lata wcześniej na liście znalazło się 59 podmiotów
- W kategorii „IT Consulting Companies” mamy 12 firm, ale z wyjątkiem jednej (SII) wszystkie są ujęte także w grupie „Business Consulting”
- Nowa kategoria „European Union Funds Consulting Companies” obejmuje 27 podmiotów, spośród których 20 nie było na dwóch poprzednich listach. Niestety, na tej liście obowiązuje inne kryterium – wartość pozyskanych dotacji, nie ma zaś danych o obrotach
- W sumie na trzech listach znalazło się 55 podmiotów; dwa lata wcześniej na wspólnej liście było 59 firm
- Z pierwszej piętnastki poprzedniego rankingów (biorąc za punkt odniesienia WBJ 2008) nie pojawiły się: Client Vela – firma-meteor w rankingów oraz McKinsey; ta ostatnia zdecydowanie powinna w nim się znaleźć

Nasze spojrzenie na wielkość rynku usług doradczych – nowy i stary ranking WBJ



- Spróbujemy przeanalizować dane z rankingu Warsaw Business Journal (Book of Lists 2010); obroty dotyczą roku 2008, a zatrudnienie – 2009
- Niestety, nie mamy informacji o obrotach i zatrudnieniu dla podmiotów z grupy firm pozyskujących dotacje unijne
- Ranking jest, przypomnijmy, zniekształcony stosunkowo niską reprezentatywnością firm, które podały dane finansowe
- Kto nie podał danych o przychodach (spośród większych graczy), ale jest na liście WBJ:
 - Accenture – ogółem ich przychody to 374 mln, a liczba zatrudnionych 1000
 - Capgemini Polska – przychody ogółem 333 mln, zatrudnienie 3850
 - Infovide-Matrix – przychody ogółem 225 mln (w tym z konsultingu IT 118 mln zł), 265 konsultantów
 - CGI Information Systems and Management Consultants – 95 konsultantów
 - Hewitt Associates – zatrudnienie ogółem 45
 - Kolaja & Partners – 9 konsultantów (dwa lata wcześniej podawali 42!)
 - Bigram – w 2007 przychody z MC wynosiły 3,0 mln zł, obroty ogółem 27 mln

Top 15 MC w Polsce według WBJ 'Book of Lists 2010' – liczba MC z 2009 i przychody z MC w 2008



		Siedziba	K	P (mln zł)	Uwagi
1	Deloitte	Warszawa	344	180,5	Ogółem 372 mln zł
2	PricewaterhouseCoopers	Warszawa	162	146,7	Ogółem 400 mln zł
3	Ernst & Young Business Advisory	Warszawa	265	120,8	Ogółem 1308 zatr.
4	WYG International	Warszawa	98	62,1	W 2007 103 mln zł
5	KPMG	Warszawa	173	55,8	Ogółem 440 mln zł
6	IDS Scheer Polska	Warszawa	62	21,5	Ogółem 32 mln zł
7	F5 Konsulting	Poznań	120	18,9	W 2007 30 mln zł
8	Hay Group	Warszawa	33	15,5	W 2007 14 mln zł
9	Doradztwo Gospodarcze DGA	Poznań	-	7,2	Ogól. 27 mln i 90 zatr.
10	Doradca Consultants Ltd.	Gdynia	40	5,6	
11	MDDP Business Consulting	Warszawa	21	4,9	W 2007 2,5 mln zł
12	HRM Partners	Warszawa	-	4,1	W 2007 3,2 mln zł
12	PKF Consult	Warszawa	18	4,1	W 2007 3,7 mln zł
14	House of Skills	Warszawa	17	3,6	Ogółem 24,5 mln zł
15	Eficom	Warszawa	14	3,5	W 2007 3,3 mln zł

Źródło: dane z 'Book of Lists 2010' Warsaw Business Journal;
K - konsultanci, P - przychody

Lista obecności, lista nieobecności, nieco statystyki



- Z obecnych na liście warto wspomnieć jeszcze firmy FPL Łódź (3,4 mln przychodów z MC, 16 miejsce), Polinvest Kraków (3,1 – 17), Mercer Polska (2,2 – 18)
- Lista nieobecności – oprócz wspomnianego McKinsey'a: A.T. Kearney (dwa lata wcześniej deklarował 52 konsultantów), Roland Berger Strategy Consultants (50 konsultantów w WBJ 2008), Trio Management Inc. (50), Boston Consulting Group (40), Uniconsult (23), Booz Allen & Hamilton (20), Central Europe Trust (20), Lemtech Konsulting (20), Nexus Consultants (16), Mercuri International (15), Evip Grupa Firm Doradczych (10), Jagiełło, Wrębiak i Wspólnicy (8), Effect (7), Management Focus (6)
- Innym nieobecnym jest aktualny lider w pozyskiwaniu zleceń prywatyzacyjnych z Ministerstwa Skarbu – Budoserwis z Chorzowa
- Top 15 zatrudnia nieco ponad 1400 MC – średnio 95 na firmę (zakładając, że DGA ma ok. 30 konsultantów, a HRM Partners ok. 20)
- W sumie przychody z MC wszystkich podmiotów z Top 15 wynoszą 655 mln zł, czyli na firmę przypadają 44 mln zł
- Wynikająca z tych danych średnia produktywność na 1 MC wynosi 462 tys. złotych rocznie

Konsulting informatyczny według WBJ



- Tylko połowa firm z tej listy podała dane finansowe (6 z 12)
- Liderem jest Infovide-Matrix, z przychodami z „IT Consulting” sięgającymi 117,6 mln zł i 265 konsultantami
- Ernst & Young deklaruje przychody w wysokości 22 mln zł, KPMG 16,5 mln, SII – 6,5 mln (przy 2500 konsultantów, ale ogólnej liczbie zatrudnionych wynoszącej 250, sic!), DGA – 1,2 mln
- Obraz jest zdecydowanie niejasny: ewidentnie przychody z konsultingu IT są przypisywane tej samej grupie konsultantów, co obroty z MC (E&Y, KPMG)
- Ogółem 6 firm podało przychody w wysokości 164,3 mln zł, ale liczba konsultantów jest całkowicie myląca, z uwagi na dane dla firmy SII oraz podawanie tej samej liczby konsultantów IT, co MC
- Z tych względów nie da się policzyć produktywności konsultantów w obszarze informatyki

Kilka słów o firmach w rankingu



- Ranking MC WBJ „z grubsza” przypomina światowe Top 30 – co byłoby zdecydowanie bardziej widoczne, gdyby wszystkie firmy ujawniały dane finansowe (Accenture, Capgemini, Hewitt...)
- Spośród firm IT wysoko znalazłyby się we wspólnym zestawieniu Infovide oraz CGI; co ciekawe, firma IDS Scheer przypisała swoje przychody w zdecydowanej większości do „business consulting”, a w ogóle jej nie ma na liście firm IT
- Doradztwo w zarządzaniu to ważny element działalności „wielkiej czwórki” – MC stanowią od 13% do 34% zatrudnienia ogółem, a udział w przychodach jest jeszcze wyższy, dochodzący nawet do 50% (kto dziś pamięta o aferze Enronu i konieczności oddzielenia konsultingu od audytu?)
- Do konsultingu w zarządzaniu śmieiej sięgają firmy szkoleniowe: Bigram, House of Skills; coraz częściej jest to konsulting wykraczający poza sferę HR
- Nietypowe lub wyspecjalizowane firmy: m.in. FPL – zarządzanie kompetencjami, development / assessment centers; HRM Partners: raporty płacowe, systemy wynagrodzeń; Eficom – tylko projekty unijne (podobnie – Faber Consulting); Alma Consulting – optymalizacja kosztów telekomunikacji, opłat za korzystanie ze środowiska, kosztów zakupu i zużycia energii etc.; Grupa Training & Consulting – executive coaching; UBIK – usługi dla start-upów

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



- Wysoko na liście: WYG International (d. IMC) – zarządzają wieloma projektami finansowanymi z UE i korzystają z wykonawstwa zewnętrznego, stąd duże wahania obrotów i bardzo wysoka produktywność na 1 konsultanta
- Znaczące spadki obrotów z MC (2008 w stosunku do 2007, doradztwo w zarządzaniu): WYG – o 41%, F5 – o 30%, DGA – o 23% (ogółem obroty im spadły o 36%), Doradca – o 50%, Mercer – o 49%
- DGA wykazuje zdecydowanie niższą niż dwa lata wcześniej liczbę zatrudnionych ogółem: 90 w miejsce 170. Liczba samych konsultantów w DGA miała wówczas wynosić 120, a w 2005 – nawet 178
- Znaczący wzrost przychodów odnotowali: PwC (o 24% - prawie 29 mln zł), MDDP (o 96%, ale zdecydowanie niższa jest tu kwota), FPL (o 127%)
- W firmie Carnelian Partners starszym partnerem jest Marek Roman; sama firma deklaruje, że zajmuje się bankowością inwestycyjną (przy przychodach 700 tys. zł)
- Wreszcie pojawili się – w osobnym rankingu WBJ – liderzy doradztwa związanego z funduszami europejskimi, co było do tej pory piętą achillesową zestawienia

Ranking doradztwa dotyczącego dotacji unijnych (WBJ 2010)



- Obszar ten był w zdecydowanej większości pomijany przez dotychczasowe edycje ranking WBJ
- Kryterium rankingu: wartość pozyskanych dotacji z programów 2007-2013, według stanu na 30.11.2009. W nawiasie liczba zatrudnionych
- Liderzy: Eficom Warszawa (27), KPPM Doradztwo Kraków (8), Faber Consulting Toruń (98), Accreo Taxand W-wa (68), Europejskie Centrum Przedsiębiorczości W-wa (19), PNO Consultants W-wa (32), Strategor Poznań (14), EGC Consulting Group Łódź (24), Metropolis Poznań (12), DGA Poznań (90)
- Druga dziesiątka: Ernst & Young (229), A1 Europe Kraków (13), PWB Poznań (8), Infor Training W-wa (38), Kancelaria Doradztwa Gospodarczego Cieślak & Kordasiewicz sp.j. W-wa (nie podano), RES-Projekt Gorzów Wlkp. (3), Proksen Toruń (10), Business Mobility International Słupsk (4), Polinvest Kraków (20), Sekwencja W-wa (1)
- Brak danych o przychodach. Z innych zestawień wiadomo, że łączne obroty Eficomu w 2008 wyniosły 3,5 mln zł (wartość pozyskanych przez nich dotacji to 1,2 mld zł), a Polinvestu – 3,1 mln (dotacje na 75 mln zł). Przychody ogółem Faber Consulting za I półrocze 2009 to 1,2 mln zł (a miejsce w rankingu zawdzięczają pozyskanym dotacjom łącznie na 941 mln zł)

Doradztwo związane z funduszami UE – ranking

www.fundusze-europejskie.pl



- Kolejna ilustracja tezy, że ten rodzaj doradztwa zdecydowanie zmienia obraz rynku (nowe nazwy, inna hierarchia)
- Tym razem: pierwsza trzdziesiątka w rankingu najskuteczniejszych firm doradczych w Polsce wg www.fundusze-europejskie.pl (decyduje liczba projektów zakwalifikowanych do dofinansowania w 2007-2009)
 1. Faber Consulting sp. z o.o. Toruń
 2. Europejskie Centrum Doradztwa Finansowego Poznań
 3. Strategor Wielkopolskie Centrum Ekspertyz Finansowych Poznań
 4. EGC Consulting Group (Euro Grant Consulting) Łódź
 5. A1 Europe sp. z o.o. Kraków
 6. Biuro Doradcze „Altima” s.c. M. Grabowska i P. Syrek Tarnowskie Góry
 7. Vento Consulting sp. z o.o. Poznań
 8. Centrum Doradztwa Europejskiego i Finansowego w Olsztynie s.j.
 9. EDORADCA sp. z o.o. Tczew
 10. METROPOLIS Doradztwo Gospodarcze sp. z o.o. Poznań
 11. Proksen sp. z o.o. Toruń
 12. HRP Małgorzata Czernecka, Konrad Jaszczyński Łódź
 13. Euro Invest Doradztwo Gospodarcze Marcin Zdziechowski Łódź

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



14. Mazowieckie Centrum Szkoleń sp. z o.o. Warszawa
15. F5 Konsulting sp. z o.o. Poznań
16. PWB sp. z o.o. Poznań
17. MEDIATOR Ośrodek Szkoleń i Doradztwa Gosp. Krzysztof Wierzęć Świdnica
18. ABBEYS Europejskie Doradztwo Finansowe sp. z o.o. Warszawa
19. Accreo Taxand sp. z o.o. Warszawa
20. PNO Consultants sp. z o.o. Warszawa
21. ADM Consulting Group Skrocki, Pawelec, Nalaskowski s.j. Gdynia
22. Bajor Consulting Łódź
23. Europrojekty Ltd Szczecin (wcale nie sp. z o.o., wbrew nazwie)
24. INFOR Training sp. z o.o., Centrum Edukacji EURODIRECT Kraków
25. Kancelaria Doradztwa Gospodarczego Cieślak & Kordasiewicz sp.j. Warszawa
26. IR Consulting s.c. Izabela Żelichowska, Renata Żmija Bielsko-Biała
27. Majchrzak Brandt Kobeszko – Fundusze Strukturalne sp. j. Poznań
28. European Projects Group s.c. Gdańsk
29. KPPM Doradztwo sp. z o.o. Kraków
30. Door Poland S.A. Warszawa

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



- Każda firma z powyższej listy uzyskała dofinansowanie dla co najmniej 10 projektów
- Równoległa lista szereguje liderów według kwoty pozyskanego dofinansowania – zmiany nie są duże, choć na pozycji 7 pojawia się Ernst & Young, a na 17 DGA
- Lista nieco się różni w stosunku do listy WBJ, co może wynikać z różnego horyzontu czasowego (w WBJ występuje też „nadreprezentacja Warszawy”)
- Połowa firm to działalność gospodarcza osób fizycznych, spółki cywilne lub spółki jawne
- Zmienia się wyraźnie geografia doradztwa: stolicą jest Poznań, Warszawa poza pierwszą dziesiątką, najczęściej firmy zlokalizowane w stolicach województw / siedzibach urzędów marszałkowskich, choć są też mniejsze miasta w rodzaju Tarnowskich Gór, Tczewa czy Świdnicy
- Faber Consulting – sieć rozwija się na zasadzie franszyzy, obecnej w ośmiu województwach

Wracamy do listy WBJ 2010: przychody, liczba konsultantów i sprzedaż na konsultanta, wybrane firmy



Firma	P	K	P/K	Firma	P	K	P/K
1 Deloitte	180,5	344	525	12 PKF Consult	4,1	18	228
2 Pricewaterhouse...	146,7	162	906	14 House of Skills	3,6	17	212
3 Ernst & Young	120,8	265	456	15 Eficom	3,5	14	250
4 WYG International	62,1	98	634	16 FPL	3,4	11	283
5 KPMG	55,8	173	323	17 Polinvest	3,1	17	182
6 IDS Scheer	21,5	62	347	18 Mercer	2,2	17	129
7 F5 Consulting	18,9	120	158	19 Carnelian Part.	0,7	5	140
8 Hay Group	15,5	33	470	20 Firma 2000	0,3	6	50
10 Doradca	5,6	40	140	Infovide-Matrix	117,6	265	444
11 MDDP	4,9	21	233	UBIK	0,5	3	167

P – przychody ze sprzedaży MC w 2008
 K – deklarowana liczba konsultantów
 P/K – przychody na jednego konsultanta (tys. zł)

Źródło: dane z 'Book of Lists 2010' Warsaw Business Journal + wyliczenia własne

Komentarze dotyczące przychodów z działalności MC



- Nie budzi wątpliwości generalnie wyższa produktywność firm międzynarodowych w porównaniu do lokalnych
- Firmy zagraniczne wraz z „wielką czwórką” przeciętnie osiągają 500-550 tys. zł na konsultanta (wyjątek in minus – Mercer)
- Dane dla konkretnych firm rodzą pytania: jak to możliwe, że np. PwC na rynku polskim wykazuje sprzedaż na konsultanta na poziomie ponad 900 tys. zł, czyli powiedzmy 300 tys. \$, podczas gdy dla działalności globalnej wskaźnik ten wynosi 244 tys. \$?
- Według powyższych danych, warunki rynkowe w Polsce sprzyjałyby też bardzo firmie Deloitte – w porównaniu do danych globalnych (niespełna 80 tys. \$, czyli połowa produktywności deklarowanej w Polsce)
- WYG International: przypadek szczególny, wynikający z bardzo wysokiego „przerobu” projektów finansowanych ze środków unijnych
- Z kolei dla firm lokalnych średnia produktywności oscyluje w granicach 140-280 tys. zł przychodów na konsultanta; przeciętnie możemy mówić o 200 tys. zł

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



- Konieczne jest dokonanie pewnych szacunków – założmy, że szacujemy wartość rynku MC wraz z usługami IT oraz dotyczącymi dotacji z UE
- Faktyczne dane o obrotach bierzemy dla Top 15 z zestawienia WBJ, a następnie dodajemy firmy z pozycji 16-18 (FPL, Polinvest, Mercer) – łącznie daje to 663,5 mln zł
- Dodajemy do tego obroty Infovide-Matrix z listy firm IT: 117,6 mln zł
- Szacujemy obroty dla 5 kluczowych firm międzynarodowych: Capgemini (300 konsultantów), CGI (95), McKinsey (60 – dane z 2007 r.; firmy nie ma na liście WBJ), Hewitt Associates (33 – dane z 2007), Kolaja & Partners (9), przyjmując po 500 tys. zł na MC. W sumie – niespełna 250 mln zł
- Dobieramy największe firmy lokalne z listy „doradztwa unijnego”: PNO (32 zatrudnionych), EGC (24), ECP (19), Strategor (14), A1 (13), Metropolis (12), przyjmując, że 80% zatrudnionych stanowią konsultanci, a sprzedaż na konsultanta to 200 tys. zł. Łącznie szacunek przychodów dla tych firm nieco przekracza 18 mln zł

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



- W sumie wyliczyliśmy obroty trzydziestu czołowych firm na 1.048 mln zł
- Od szacunków odejmujemy – wyliczony metodą ekspercką, czyli z sufitu – wskaźnik podwójnie liczonych obrotów na poziomie 10% (firmy z zestawienia dość często występują w konsorcjach, wskutek czego te same obroty liczone są podwójnie)
- W efekcie szacunek obrotów dla 30 największych firm ze skorygowanego rankingu WBJ to niespełna 950 mln zł, czyli przychody **Top 30** wynoszą około **240 mln €**
- Dlaczego to ważne? Z doświadczeń innych krajów (europejskich i światowych) wynika, że Top 30 reprezentuje około połowy całego rynku; to by oznaczało, że polski rynek MC to ok. **480 mln €**
- To o ok. 50% więcej, niż dla roku 2008 podaje FEACO (324 mln)
- Warto dodać, że łączna liczba konsultantów w Top 30 sięga ok. 2320, czyli średnio 77 MC na jedną firmę, obroty – 35 mln zł na podmiot, przy średniej produktywności wynoszącej 452 tys. zł na konsultanta
- Średnie zdecydowanie zawyżają firmy z pierwszej dziesiątki-piętnastki skorygowanego zestawienia. Dla drugiej 15 średnie obroty wynoszą 3,4 mln, liczba MC – niespełna 16, a produktywność to 219 tys. zł

Ile podmiotów MC działa na polskim rynku?



- Ostatnie dane FEACO – 1100 (2003)
- Wiarygodnymi danymi dysponowała PARP, udzielająca akredytacji (innowacje, jakość, łączenie się firm, nowe rynki, finansowanie działalności)
 - Aplikacje: podmioty, zatrudniające co najmniej 2 ekspertów o dwuletnim doświadczeniu
 - Akredytacje (stan na koniec roku 2006 – o ile nam wiadomo, później lista nie była aktualizowana) udzielono 1260 firmom; aplikowało 1658 firm
 - Liczba ekspertów na akredytowany podmiot: 5,5
 - W sumie liczba akredytowanych ekspertów wyniosła ponad 6900 (zgłoszono 8,2 tys.)
- Z pewnością znaczna liczba firm (i ekspertów) nie ubiegała się o akredytację PARP; można założyć, że podmiotów doradczych jest ogółem nie mniej, niż **2.500**
- Jeśli założyć, że przeciętna firma zatrudnia 6 MC, to łączna liczba konsultantów w Polsce może sięgać **15 tysięcy**
- Dla przypomnienia: sam polski Top 30 zatrudnia ponad 2,3 tys. osób

Stawki dzienne



- Cały rynek MC w Polsce oszacowaliśmy na ok. 480 mln € i ok. 15.000 konsultantów
- Przy takich założeniach na statystycznego konsultanta przypadają 32 tys. € (130 tys. zł) sprzedaży rocznie
- Dla przypomnienia, dane statystyczne dla rynku MC w USA (z uwzględnieniem „planktonu doradczego”) mówią o ok. 100 tys. \$ na zatrudnionego; różnica brzmi dość wiarygodnie
- Przyjmując, że połowa dni pracy polskiego konsultanta w roku jest fakturowana, otrzymujemy średnią stawkę dzienną w wysokości niespełna 1100 zł
- Oczywiście, są to dane obciążone dużym marginesem błędu (a założenie dotyczące fakturowania połowy liczby dni roboczych jest dość optymistyczne)
- Przy uwzględnieniu zdecydowanie wyższych stawek w Top 30, dzienne stawki dla mniejszych firm doradczych muszą się kształtować zdecydowanie poniżej 1000 zł netto

Do rynku – z szacunkiem



- Analiza Stowarzyszenia Doradców Gospodarczych (oparta na danych DGA) sprzed kilku lat oceniała polski rynek MC na 380 mln €, z tego po 31,5% (120 mln €) przypadało na projekty europejskie oraz na „czysty konsulting zarządczy”, zaś pozostałe 37% na IT
- Szacunek z innej strony: 40 najbardziej skutecznych firm w doradztwie europejskim uzyskało w sumie (w ciągu de facto dwóch lat – ranking za 2007-2009 opublikowano w drugiej połowie 2009) dotacje o wartości 4,7 mld zł
- Przy prowizji na poziomie 5% jej wartość sięgnęłaby 60 mln €, czyli ok. 30 mln € rocznie
- Jednak dotacje są też na działania szkoleniowo-doradcze i wtedy firmy są beneficjentami prawie całej kwoty, a nie tylko prowizji... do tego kwota ta nie pokazuje całego rynku doradztwa europejskiego, na którym aktywne są też „stare firmy doradcze” i mniejsze podmioty
- Przypomnijmy, że jeden tylko projekt reorientacji zawodowej dla stoczniovców, realizowany (bez przetargu) przez DGA, ma wartość ponad 10 mln €
- Prawdopodobnie roczna wartość tego tylko segmentu rynku może być zbliżona do 100 mln € (podawana przez SDG kwota 120 mln € też nie jest przesadzona)

I to już właściwie wszystko



- ...z wyjątkiem sakramentalnego podziękowania za uwagę (zakładając, że materiał był czytany uważnie)
- ...i może jeszcze zaproszenia do przekazania ewentualnych uwag, uzupełnień i sprostowań, na adres [office\(at\)doradca.com.pl](mailto:office@doradca.com.pl)

