

Krzysztof Radecki

Szkic historii konsultingu ze szczególnym uwzględnieniem lat 2000-2009

Zarządzanie Zmianami : zeszyty naukowe nr 4, 44-55

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Krzysztof Radecki*

Szkic historii konsultingu ze szczególnym uwzględnieniem lat 2000-2009

Streszczenie

Artykuł dotyczy ewolucji pojęcia konsultingu i doradztwa, jak również zmian w podejściu do małych, średnich i dużych firm konsultingowych i oferowanych przez nie usług na przestrzeni ostatnich dziesięciu lat, kiedy nastąpił dynamiczny rozwój tych usług, zwłaszcza w Europie. Charakterystyka usług konsultingowych obejmuje rys historyczny, który pozwala na pełniejsze zrozumienie zachodzących na współczesnym rynku przemian. Wartość usług konsultingowych znacznie się zwiększyła, zmiany nastąpiły także w jej strukturze, co wynika między innymi z poziomu rozwoju gospodarczego danego kraju i ze zmieniających się potrzeb odbiorców. Rozwój konsultingu w wielu krajach spowalnia stagnacja ekonomiczna i niższe wskaźniki wzrostu, brak zasobów ludzkich oraz inne przeszkody natury gospodarczej.

W artykule omawiam podział geograficzny, przedmiotowy oraz podmiotowy usług konsultingowych. Opisując rynek doradztwa personalnego w latach 2000–2009, wykorzystałem raporty FAECO i Survey of the European Management Market, Warsaw Business Journal, AllBusiness — Dun & Bradstreet, Kennedy Information, Gartnera oraz Zysnarskiego.

Słowa kluczowe: konsulting, doradztwo, rozwój współczesnych firm/form doradztwa personalnego, rynek doradztwa/konsultingu europejskiego, definicje oraz historia doradztwa i konsultingu

Wstęp

Celem artykułu jest prezentacja rozwoju rynku konsultingowego i zmian zapotrzebowania na usługi doradcze, ze szczególnym uwzględnieniem lat 2000-2009. Przedstawiam w nim historię oraz obecny stan europejskiego rynku konsultingowego. Jest to niewątpliwie bardzo ciekawa problematyka, ponieważ miała i ma nadal wpływ na rozwój rynku, zarówno małych, średnich jak i dużych firm. Konsulting polega na wykonywaniu wnikliwych analiz, w których doradcy

wskazują słabe strony przedsiębiorstwa, by następnie pomóc w ich eliminowaniu.

Artykuł składa się z czterech części. W pierwszej omawiam i wyjaśniam terminy: konsulting oraz doradztwo. Dwie kolejne części zawierają rys historyczny z podziałem na okres przed II wojną światową i po jej zakończeniu, a w ostatniej części znalazł się opis konsultingu w latach 2000-2009 z uwzględnieniem podziału geograficznego oraz strukturalnego (struktur przedmiotowych i podmiotowych).

* Mgr Krzysztof Radecki — Wyższa Szkoła Zarządzania / Polish Open University, e-mail: krzysztof.radecki@pou.pl

1. Konsulting i doradztwo — dwa podejścia do klienta

Konsulting i doradztwo są prężnie rozwijającymi się dziedzinami usług, coraz częściej i chętniej wykorzystywanymi zarówno w dużych, jak i średnich oraz małych organizacjach. Fakt zbieżności, czy może rozbieżności, między konsultingiem a doradztwem budzi wiele kontrowersji [Flejterski et al. 2005]. Ich korzenie sięgają starożytności, dopiero jednak na początku XX wieku nastąpił ich dynamiczny rozwój. Za prekursora współczesnego doradztwa uważa się Fredericka Winslowa Taylora, ojca naukowego zarządzania. Ostatnie dwadzieścia lat to nieustanne doskonalenie warsztatu jakości oferowanych usług oraz dynamiczny rozwój usług marketingowych, które uwzględniają różnice kulturowe.

Konsulting wywodzi się z tego samego źródła co zarządzanie. Rozpatrując definicje konsultingu i doradztwa oraz różnice między tymi pojęciami, można wyróżnić dwa podejścia. W pierwszym zakłada się, że konsulting i doradztwo są tożsame, w drugim natomiast podkreśla się, że są to pojęcia przeciwstawne.

Zgodnie z drugim podejściem konsulting jest pojęciem szerszym niż doradztwo. Zakłada bardziej kompleksowe podejście do klienta, często związany jest z uczeniem klienta, wspólną pracą nad rozwiązaniem problemów oraz osiągnięciem założonych rozwiązań. Doradztwo charakteryzuje natomiast przede wszystkim pomoc w ograniczonym zakresie, doradca zwykle nie ponosi odpowiedzialności za skutki decyzji podjętych w firmie w następstwie spotkań oraz udzielonych przez niego porad [Wojczuk,

2000]. Niektórzy autorzy twierdzą, że nie ma żadnej istotnej różnicy pomiędzy konsultingiem a doradztwem, konsulting to angielski odpowiednik polskiego terminu „doradztwo”. Konsulting i doradztwo, przynajmniej językowo, to synonimy [Trocki 2000]. W tym artykule przyjąłem, że doradztwo jest synonimem słowa konsultingu i używam ich na przemian.

Konsulting jest pojęciem dość pojemnym i jak wynika z powyższych rozważań, dotyczy zarówno pomocy w budowaniu strategii gospodarczej, jak i budowania innowacyjnego systemu informatycznego (szerzej: informacyjnego) [Flejterski et al. 2005].

„Usługi konsultingowo-doradcze zaliczane są nieprzypadkowo do usług profesjonalnych, obok usług prawniczych, medycznych, marketingowych, komputerowych, architektonicznych itp. Do najważniejszych cech opisujących usługi profesjonalne zalicza się wysokie kwalifikacje zawodowe potwierdzone dyplomem akademickim” [Flejterski et al. 2005].

2. Okres przed II wojną światową

Początki konsultingu¹ można wskazać już w starożytności. Działania polegające na planowaniu, organizowaniu, kontroli i decentralizacji wdrażano już ponad 4700 lat temu w państwie egipskim. Historia doradztwa sięga aż 2000 roku p.n.e. W 325 roku p.n.e. Aleksander Wielki wprowadził komórki sztabowe odpowiedzialne za doradztwo. Od wieków korzystano z porad radców oraz doradców w negocjacjach, jak również w podejmowaniu trudnych decyzji. Najsłynniejszymi doradcami w staro-

¹ Szczegółowy opis historii konsultingu zarządczego można znaleźć w: Klein [1977] oraz Tisdall [1982].

żytności byli Arystoteles, który doradzał Aleksandrowi Wielkiemu i Seneka — doradca Nerona.

Przełomem dla rozwoju konsultingu okazały się czasy rewolucji przemysłowej, wynalezienia nowoczesnej fabryki i zwiększonych przekształceń instytucjonalnych i społecznych. Konkurencja zmuszała do podejmowania działań zmniejszających stratę czasu, materiałów, kosztów zatrudnienia oraz wykrywanie wąskich gardeł. Kształtujący się rynek na przełomie XIX i XX wieku potrzebował specjalistów, organizatorów nazywanych ekspertami wydajności, diagnostami przemysłowymi lub poszukiwaczami wad [<http://www.anonimus.com.pl/konsulting.html>]. Frederick Winslow Taylor, ojciec współczesnego konsultingu (1886 rok), w dążeniu do budowy sprawnej organizacji dostrzegł ważną rolę konsultantów, szczególnie konsultantów z zakresu podnoszenia produktywności i zarządzania firmą [Flejterski et al. 2005].

Współczesne doradztwo kształtowało się przez wieki jako jedno z wielu osobistych doświadczeń osób, które tworzyły koncepcje, wykorzystywane następnie przez doradców, konsultantów oraz specjalistów.

Inżynieria przemysłowa i ekspertyza efektywności szerszego przyczyniły się do zwiększenia zainteresowania różnymi aspektami relacji międzyludzkich w organizacji, a w konsekwencji do powstania nowych dziedzin konsultingu. W latach dwudziestych XX wieku Elton Mayo ze swoim eksperymentem Hawthorne nadał bieg badaniom i konsultingowi w zakresie relacji międzyludzkich. Istotne prace konsultingowe w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi rozpoczęła Mary Parker Follett. Coraz większe zainteresowanie budził problem bardziej efektywnej

sprzedaży i marketingu, czym zajmował się na przykład Anglik Harold Whitehead, autor książki *Principles of salesmanship* (*Zasady sprzedaży*) z 1917 roku.

Wiele firm konsultingowych powstało w latach dwudziestych XX wieku. W tym samym czasie nastąpił także gwałtowny rozwój w dziedzinie konsultingu finansowego, łącznie z finansowaniem przedsięwzięć i finansową kontrolą operacji. Wielu nowych konsultantów zdobyło wcześniej praktykę w rachunkowości i doświadczenie w pracy dla publicznych firm rachunkowych. Jednym z nich był James O. McKinsey, protagonista zarządzania ogólnego i podejścia opartego na całościowej diagnozie przedsiębiorstw, który założył własną firmę konsultingową w 1925 roku, a dzisiaj uważany jest za jednego z twórców konsultingu jako profesji [Wolf 1978].

W latach dwudziestych i trzydziestych XX wieku konsulting zyskiwał popularność nie tylko w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii, ale również we Francji, Niemczech, Czechosłowacji i innych krajach uprzemysłowionych. Jego zakres wciąż jednak ograniczała niewielka liczba firm doradczych. Było to tylko kilka organizacji, prestiżowych, ale niewielkich, a z ich usług korzystały wyłącznie wielkie korporacje. Zaczęły się jednak pojawiać pierwsze zamówienia rządowe i był to początek konsultingu dla sektora publicznego.

Konsulting dla rządów i armii odegrał bardzo ważną rolę podczas drugiej wojny światowej. Przede wszystkim przywódcy Stanów Zjednoczonych rozumieli, że wojna jest wielkim wyzwaniem w zakresie zarządzania i korzystanie z najlepszych ekspertyz w dziedzinie zarządzania było podstawą wygranej. Ponadto badania w dziedzinie operacji i inne nowe

techniki używane początkowo do celów militarnych znalazły zastosowanie w biznesie i zarządzaniu publicznym, tworząc zapotrzebowanie na usługi świadczone przez konsultantów.

3. Rozwój konsultingu po II wojnie światowej

Okres powojenny, który charakteryzował się szybkim rozwojem gospodarki i umiędzynarodowienia światowego przemysłu, handlu i finansów, okazał się wyjątkowo korzystny dla konsultingu. Przykładem rozwijającego się konsultingu jest PA Consulting Group² — największa firma konsultingowa w Wielkiej Brytanii, która w 1943 roku zatrudniała tylko 6 konsultantów, w 1963 roku już 370 osób, a w 1984 roku 1300 osób i rozszerzyła działalność na 22 kraje. W 1993 roku liczba konsultantów w PA Consulting Group sięgała do 1700 osób.

Pod koniec lat osiemdziesiątych liczba konsultantów w Stanach Zjednoczonych szacowana była na 100 tys. co oznacza sześciokrotny wzrost w porównaniu z latami sześćdziesiątymi.

W okresie powojennym konsulting odgrywał olbrzymią rolę w organizacjach i jednocześnie podlegał znacznym zmianom jakościowym. Konkurencyjność konsultingu znacznie wzrosła w ciągu ostatnich dwudziestu lat. Doskonalamo jakość i zaczęto świadczyć coraz to nowe usługi, takie jak: IT (*Information Technology*), ZZL (Zarządzanie Zasobami Ludzkimi), czy CRM (*Customer Relationship Management*). Jednocześnie konsultanci stawali się coraz bardziej dy-

namiczni, a nawet agresywni w poszukiwaniu nowych klientów, co doprowadziło do rozwoju reklamy i marketingu usług konsultingowych.

„Firmy konsultingowe [...] zabiegały o umiędzynarodowienie swoich działań poprzez szukanie nowych rynków, przystosowanie się do zmian w międzynarodowej ekonomii i wykorzystywanie nowych możliwości w krajach mniej rozwiniętych, a od końca lat osiemdziesiątych w Europie Centralnej i Wschodniej” [Kubr 2000].

Rynek usług konsultingowych w Europie Zachodniej³ w ciągu ostatnich dwudziestu lat rozwijał się intensywnie pod wpływem dynamizmu gospodarek europejskich i regionalnych wysiłków w związku z integracją ekonomiczną (jego udział w rynku światowym w 2004 r. ocenia się na ok. 30%).

Niezwykle istotnym czynnikiem rozwoju konsultingu było powstanie Unii Europejskiej. Usunięto wiele barier, aby ułatwić handel i usługi świadczone między organizacjami krajów członkowskich. Sam proces integracji doprowadził do wzrostu zapotrzebowania na usługi konsultantów. Mimo to w Europie rynek konsultingowy nadal jest rozdrobniony z powodu różnic kulturowych, barier językowych i lokalnych preferencji. Integracja europejska powinna sprzyjać jednak upowszechnieniu działalności europejskich konsultantów we wszystkich państwach członkowskich oraz państwach kandydackich. Wrażliwość na wartości narodowe i lokalne uwarunkowania kulturowe pozostanie ważna, być

² Firma założona przez Ernesta Buttena w 1943 roku promująca metodę szkolenia zwiększającą wydajność pracowników. Obecnie firma ta specjalizuje się w technologii i rozwoju nowych produktów.

³ Zachodnia Europa z jednej strony, a Europa Środkowa i Wschodnia z drugiej — to dwa całkowicie różne rynki, mimo że poczyniono pierwsze kroki w kierunku ich *ponownego zespolenia*.

może nawet ważniejsza, niż przewidują zwolennicy zintegrowanej Europy.

W Europie Środkowej i Wschodniej gwałtowne zapotrzebowanie na informacje i profesjonalne porady dotyczące zarządzania i biznesu pojawiło się wraz z potrzebą promowania gospodarki rynkowej, postępującą prywatyzacją oraz całkowitą restrukturyzacją i modernizacją systemów gospodarczych odziedziczonych po gospodarce nakazowo-rozdzielczej.

Od początku lat dziewięćdziesiątych ta część Europy stała się głównym rynkiem rozwoju konsultingu zarządczego⁴. Według obecnych standardów międzynarodowych jest to jednak niewielki rynek ze względu na ograniczone zasoby ludzkie, umiarkowane doświadczenie w korzystaniu z usług konsultantów i brak doświadczonych fachowców.

Wyłaniająca się lokalna branża konsultingowa jest bardzo dynamiczna w kilku państwach Europy. Przyciągnęła już wiele jednostek z instytutów badawczych, uniwersytetów, rządów i przedsiębiorstw państwowych. Ludzie ci są w stanie szybko przyswoić nabytą wiedzę, swobodnie komunikują się w językach obcych i potrafią porozumiewać się z zagranicznymi konsultantami i firmami. Niektórzy z nich przeceniają jednak swoje kompetencje i nie doceniają wartości doświadczenia.

W Europie Środkowej i Wschodniej konsulting nakierowuje się w stronę konsultingu poprywatyzacyjnego. Wśród nowych właścicieli podmiotów gospodarczych wzrastała świadomość faktu, że prywatyzacja jest osiągnięciem na miarę

historyczną, rozpoczynającym erę nowoczesnej przedsiębiorczości z zastrzeżeniem, że nie gwarantuje ona, że każde przedsięwzięcie będzie dobrze zarządzane, dynamiczne i zyskowne. Konsultanci mogli zatem wykorzystać tę okazję, by zaoferować swoje ekspertyzy i know-how.

Godne podkreślenia jest to, że integracja ekonomiczna z Europą Zachodnią była i jest głównym programowym celem liderów politycznych i ekonomicznych tego regionu, sprzyjającym rozwojowi rynku konsultingowego.

W krajach rozwijających się usługi świadczone przez konsultantów, zarówno międzynarodowych, jak i lokalnych, były postrzegane jako wkład w przyspieszenie zmian ekonomicznych i społecznych. Usługi konsultingowe były zwykle świadczone jako część projektów i programów rozwojowych fundowanych przez międzynarodowe i lokalne agencje wspierania rozwoju technicznego. Agencje te sprowadziły do krajów rozwijających się wielu zagranicznych konsultantów, umożliwiając szkolenie konsultantów lokalnych.

W latach dziewięćdziesiątych XX wieku kraje rozwijające się nie były już postrzegane jako homogeniczne rynki konsultingowe. Pod względem technicznym i ekonomicznym potrzeby i możliwości konsultingowe w krajach podlegających gwałtownemu uprzemysłowieniu stały się już bardzo podobne do potrzeb istniejących w krajach rozwiniętych. Niemniej rynki konsultingowe i profesja konsultingowa w mniej rozwiniętych krajach nadal zmagają się z ze stagnacją ekonomiczną,

⁴ Według L. E. Greinera i R. O. Metzgera [1983, s. 7]: „konsulting zarządczy to zakontraktowane usługi doradcze świadczone przedsiębiorstwom przez wykwalifikowane i przeszkolone osoby, które wspierają przedsiębiorstwo klienta w sposób obiektywny i niezależny przy rozpoznaniu problemów zarządczych i ich analizie, które polecają konkretne rozwiązania tych problemów i pomagają, zgodnie z życzeniem klienta, w procesie implementacji tych rozwiązań”.

niższymi wskaźnikami wzrostu, brakiem zasobów i zniszczeniem środowiska oraz kryzysem gospodarczym. Nie oznacza to jednak, że konsultanci powinni zrezygnować z rynków rozwijających się. Mogą bowiem wpływać na ich rozwój i wzmacniać lokalny konsulting, udzielając wsparcia technicznego i rozwijając prywatnie inicjatywy. Gospodarka oparta na małych i średnich przedsiębiorstwach oraz sektorze społecznym stanowi obiecujący rynek dla konsultantów, którzy znają lokalne warunki, lokalną kulturę i chcą poświęcić swoją wiedzę i umiejętności, by pracować nad dalszym rozwojem własnego kraju.

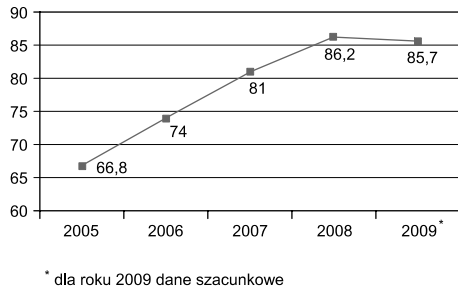
„Od czasu drugiej wojny światowej, a przede wszystkim od lat sześćdziesiątych, rozwój konsultingu jest zjawiskiem spektakularnym, uwieńczonym osiągnięciem w latach dziewięćdziesiątych przychodów rocznych w wysokości 30 miliardów dolarów. Liczba ta jest jednak wyznacznikiem rozmiarów profesji, a nie poziomu rozwoju zawodowego. Mimo swoich wzlotów i upadków jako sektor gospodarczy konsulting osiągał zawsze doskonałe wyniki. Usługi takie jak: nowy know-how z zakresu zarządzania, systemy, technologia informatyczna, rozwój zasobów ludzkich czy zmiany organizacyjne sprzedawały się niesłychanie dobrze nie tylko dlatego, że istniało na nie rzeczywiste zapotrzebowanie, ale również dlatego, że firmy konsultingowe różnych rozmiarów i profili odnosiły sukcesy w działaniach marketingowych na rzecz swoich usług i dostarczania produktów” [Mizutani 1993, Stevens 1991].

4. Rynek konsultingowy ostatniego dziesięciolecia

Rynek konsultingowy jest obecnie rynkiem globalnym. Jest to rynek wzmożonej działalności konkurencyjnej. Klienci mają coraz większe możliwości wyboru, a jakość usług wpływa na ocenę konsultantów. Jest to rynek nacechowany wysoko i szybko rozwijającą się centralizacją i polaryzacją, na którym przynajmniej 25 międzynarodowych firm zatrudnia 1000 konsultantów. Ponadto na świecie działają tysiące indywidualnych konsultantów bądź małych firm zatrudniających od 2 do 10 konsultantów [Kubr 2000].

Cały globalny rynek doradztwa w zarządzaniu oceniany jest przez FEACO (*The European Federation of Management Consultancies Associations*). W 1995 roku rynek globalny szacowano na 40 mld dolarów, z czego ponad połowa (21 mld dolarów) przypadała na Stany Zjednoczone, ok. 14 mld dolarów na Europę i 5 mld dolarów na państwa pozostałych kontynentów. W 2005 roku na ponad 100 mld dolarów. W roku 2007 globalny rynek MC (*Management Consulting — doradztwo w zarządzaniu*) A.C. Gross i J. Poor (*AllBusiness — Dun & Bradstreet*) oceniali na ponad 210 mld dolarów. Według raportu Gartnera z 2009 roku: wielkość globalnego rynku usług doradczych w 2007 roku wyniosła 72 mld dolarów. Natomiast raport Kennedy Information szacuje ten rynek w 2007 roku na ponad 300 mld dolarów. Rozbieżności są skutkiem różnic w definiowaniu pojęcia MC. Na przykład Gartner wyłącza z doradztwa (MC) Information Technology (IT), a AllBusiness uwzględnia IT i HR (*Human Resources*). Podsumowując przedstawione dane, rynek konsultingu może być szacowany w 2007 roku na 80-120 mld dolarów [Zysnarski 2010].

Rysunek 1. Wartość rynku usług konsultingowych w Europie w latach 2005-2009



Źródło: Zysnarski [2010].

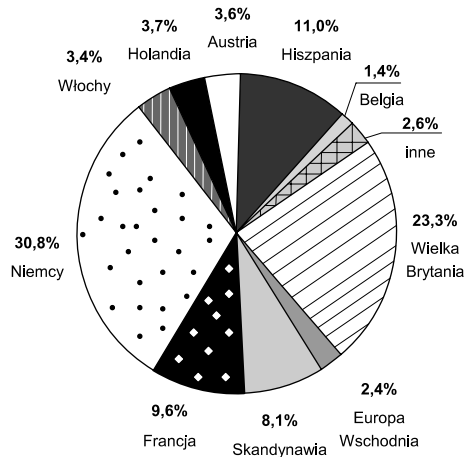
4.1. Wartość i struktura konsultingu w Europie

Rynek usług doradczych w Europie, zgodnie z danymi publikowanymi w raportach FAECO, w 2004 roku przyniósł 48,5 mld euro przychodów, a w 2007 roku już 81 mld euro, czyli 54% rynku światowego (rys. 1). Powyższe dane są wynikiem wzmożonej integracji Unii Europejskiej.

Rozpatrując przychody europejskiego rynku MC na tle globalnego rynku MC, należy uznać, że udział Europy w 2007 roku stanowił 33% (według A.C. Grossa i J. Poora), przy czym rozkład geograficzny przychodów innych kontynentów przedstawiał się następująco: Ameryka Północna 49%, Azja i Pacyfik 10% oraz pozostałe 8% [Zysnarski 2010]. Ponad połowa rynku usług doradczych w Europie należała w 2008 roku do Niemiec i Wielkiej Brytanii (rys. 2). Ameryka jako kolebka konsultingu nadal wiezie prym w tej dziedzinie, Europa dzięki integracji coraz bardziej się rozwija. Gospodarka azjatycka jest scentralizowana, a popyt na tego rodzaju usługi jest znikomy.

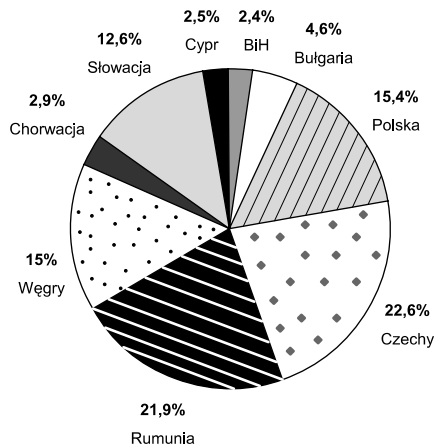
Raport FAECO (rys. 3) nie uwzględnia w badaniach rynków Rosji, Ukrainy

Rysunek 2. Udział rynków krajowych w europejskim rynku MC w roku 2008



Źródło: Zysnarski [2010].

Rysunek 3. Udział rynków krajowych w rynku MC Europy Środkowej i Wschodniej w roku 2008



Źródło: Zysnarski [2010].

i Słowacji. Liderem według powyższych danych na 2008 rok są Czechy (475 mln euro) i Rumunia (460 mln euro).

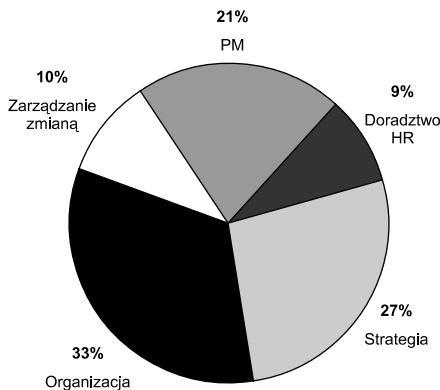
Natomiast rynek MC w Polsce szacowany jest na 321 mln euro, co stanowi 0,4% rynku europejskiego.

4.2. Struktura przedmiotowa rynku usług doradczych

Zróżnicowana struktura usług konsultingowych w poszczególnych krajach zależy od poziomu rozwoju gospodarczego danego kraju. Według Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług usługi konsultingowo-doradcze obejmują: usługi prawnicze (doradztwo prawne i informacja prawna), usługi rachunkowo-księgowe i doradztwa podatkowego, usługi w zakresie badania rynku i opinii publicznej, usługi doradztwa w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej i zarządzania, usługi architektoniczne i inżynierskie, usługi w zakresie badań i analiz technicznych, usługi reklamowe, usługi rekrutacji pracowników i pozyskiwania personelu [Flejterski et al. 2005].

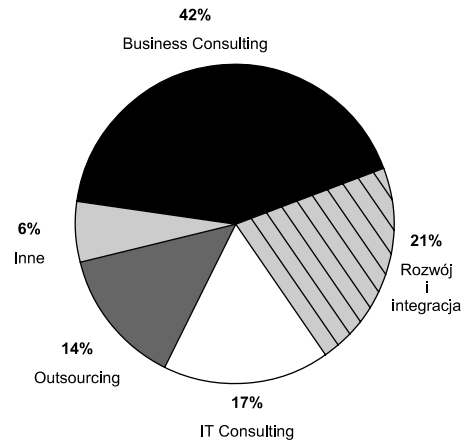
Struktura rynku usług konsultingowych w Europie od kilku lat ulega

Rysunek 4. Struktura usług doradczych w Europie (2008 rok)



Źródło: Zysnarski [2010].

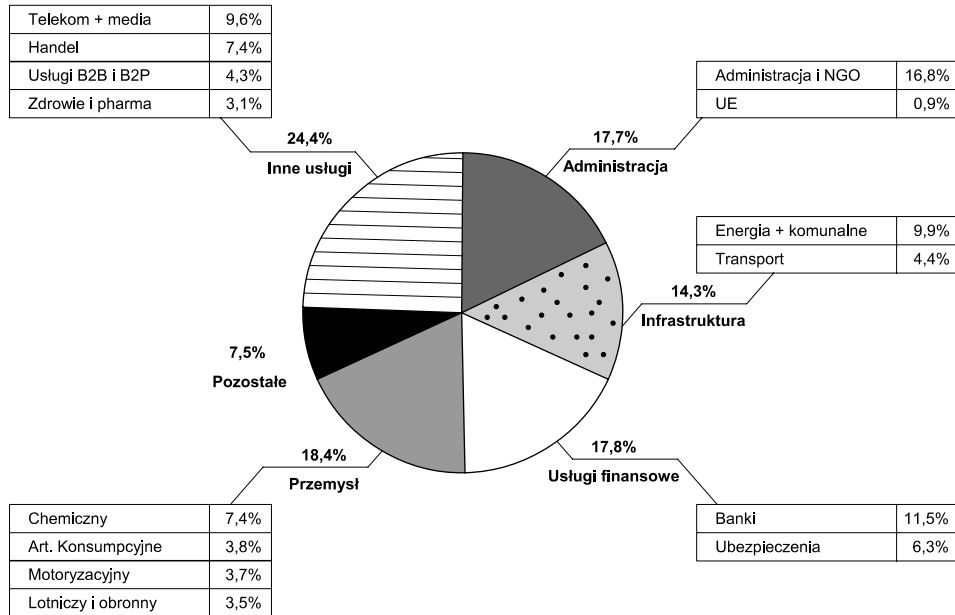
Rysunek 5. Elementy Business Consulting



Źródło: Zysnarski [2010].

ciągłym przemianom, co jest wynikiem zmieniających się potrzeb odbiorców. Konsulting można klasyfikować na podstawie różnych kryteriów; możliwe jest bowiem stworzenie tylu podziałów konsultingu, ile jest różnych jego postaci na rynku. Oczywiście każdy element konsultingu można dzielić dalej, aby zaprezentować jeszcze bardziej szczegółowy podział [Flejterski et al. 2005].

W 2008 roku FAECO szacowało usługę business consulting na rynku europejskim na 46 mld euro, 18 mld euro przypadało na usługi rozwoju i integracji oraz 15 mld euro dla outsourcingu. Inne usługi zawierają usługi HR, badania rynku, szkolenia, audyt i usługi techniczne (rys. 4). W strukturze business consulting zdecydowanie największy udział ma organizacja z zarządzaniem operacjami, a coraz większego znaczenia zaczyna nabierać zarządzanie projektami (PM — *Project Management*) i zarządzanie zmianą (rys. 5) [Zysnarski 2010].

Rysunek 6. Odbiorcy rynku usług MC w 2004 roku

Źródło: Zysnarski [2010].

Analiza struktury rynku doradztwa wg branż (rys. 6) wskazuje, że największy udział w tym rynku miały w 2004 roku tzw. inne usługi (24,4%), których odbiorcami są: firmy telekomunikacyjne i medialne, handel, usługi B2B i B2P (*business to business* i *business to public*) oraz firmy farmaceutyczne. Równie duży udział w strukturze klientów doradztwa miał przemysł (18,4%), usługi finansowe (17,8%), administracja (17,7%). 14,3% klientów korzystających z usług doradztwa to infrastruktura. W 2008 roku ponad połowę klientów MC stanowiły przemysł i usługi finansowe (rys. 7).

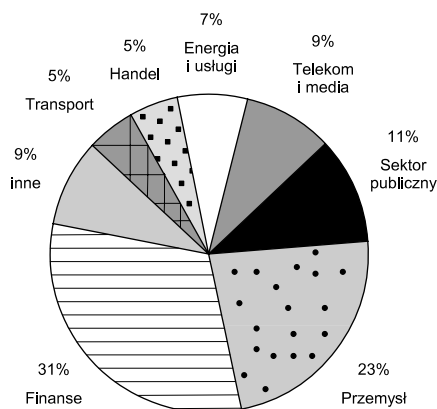
4.3. Struktura podmiotowa usług konsultingowych

Rynek usług doradczych w Europie obsługują trzy grupy firm:

- duże, najczęściej międzynarodowe firmy doradcze (tzw. Top 20)
- średniej wielkości firmy doradcze (przychód roczny co najmniej 500 tys. euro)
- małe firmy doradcze (przychód roczny poniżej 500 tys. euro).

Najwyższy wzrost zanotowały średnie firmy w 2007 roku (20%), małe firmy konsultingowe osiągnęły 10% wzrost, a duże firmy 5% (rys. 8).

Usługi konsultingowe mogą być świadczone zarówno przez wyspecjalizowane firmy konsultingowe, jak i instytuty naukowo-badawcze, wyższe uczelnie, agencje rządowe i międzynarodowe. Firmy konsultingowe nie stanowią dzisiaj jednorodnej grupy i mogą być dzielone według różnych kryteriów. widzenia ze

Rysunek 7. Odbiorcy rynku usług MC w Europie (2008 rok)

Źródło: Zysnarski [2010].

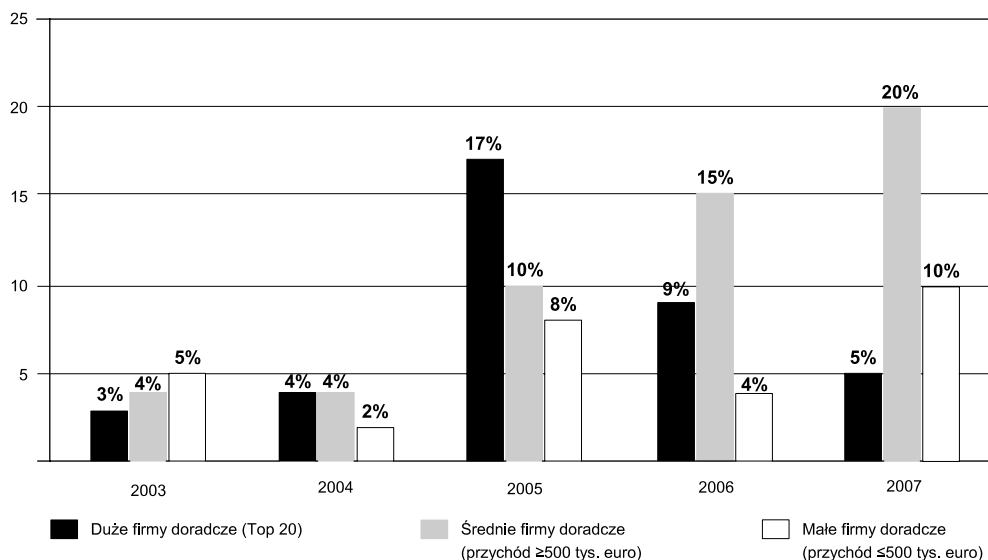
względu na powiązania finansowe i zakres samodzielności działania organizacje te można podzielić na: niezależne firmy prywatne, niezależnych konsultantów,

firmy prywatne należące do przedsiębiorstw, państwowe firmy konsultingowe [Flejterski et al. 2005].

Rosnący udział w rynku dużych firm doradczych jest efektem oczekiwań klientów w zakresie zdolności do kreowania nowych produktów i usług oraz kompleksowej i profesjonalnej obsługi. „W dużych firmach istnieje potrzeba wyróżnienia dwóch rodzajów specjalistów: konsultanta zewnętrznego, najczęściej menedżerskiego, który reprezentuje firmę konsultingową, oraz wewnętrznego, zatrudnionego na etacie w korzystającym z jego usług przedsiębiorstwie, organizującego i koordynującego współpracę” [Flejterski et al. 2005].

Zakończenie

Powyżej przedstawiłem rys historyczny rozwoju konsultingu uwzględniający jego zmiany, a szczególnie ostatnie 10 lat, kiedy nastąpił jego dynamiczny rozwój,

Rysunek 8. Przeciętna stopa wzrostu wg wielkości firm konsultingowych (2003-2007)

Źródło: FEACO [2007-2008].

głównie w Europie. Zwiększyła się wartość usług konsultingowych (w 2004 roku 48,5 mld euro przychodów, a w 2007 roku już 81 mld euro, czyli 54% rynku światowego), zmieniła się struktura (zróżnicowana struktura usług konsultingowych w poszczególnych krajach zależy od poziomu rozwoju gospodarczego danego kraju, jak również od zmieniających się potrzeb jej odbiorców). Znacznie zwiększyło się znaczenie konkurencyjności, która obejmuje już rynek globalny. Klienci mają coraz większy wybór firm, nie tylko na rynku lokalnym, ale i międzynarodowym. Rynek konsultingu charakteryzuje się wysoką i szybko rozwijającą się centralizacją i polaryzacją.

W powyższym artykule omówiłem również różnego rodzaju wartości, struktury i rynki, na których te usługi są wykorzystywane. Struktura rynku usług konsultingowych w Europie od kilku lat ciągle się zmienia, o czym świadczą powyższe dane liczbowe. Stagnacja ekonomiczna, niższe wskaźniki wzrostu, brak zasobów ludzkich oraz inne przeszkody gospodarcze (np. kryzys budżetowy, kryzys finansowy) to podstawowe problemy spowalniające rozwój konsultingu w wielu krajach.

Bibliografia

- Chrościcki Z. [1997], *Konsulting w zarządzaniu*, Poltext, Warszawa.
- FAECO [2004], *Survey of European Management Consultancy Market*.
- FAECO [2007/2008], *Survey of European Management Consultancy Market*.
- Flejterski S., Panasiuk A., Perenc J., Rosa G. [2005], *Współczesna ekonomika usług*, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Greiner L.E., Metzger R.O. [1983], *Consulting to Management*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.
- Klein H.J. [1977], *Other People's Business: A Primer on Management Consultants*, Mason-Charter, New York.
- Kubr M. [2000], *Konsulting zarządczy. Przewodnik po profesji. Wydanie trzecie poprawione*, Tłumaczenie: Anna Palka. Wersja oryginalna opublikowana przez Międzynarodowe Biuro Pracy (International Labour Office) [1996], *Management Consulting. A Guide to the Profession. Third (revised) Edition*, Genewa.
- Mizutani E. [1993], Przemowa na światowej konferencji na temat Przyszłości Konsultingu Zarządczego w Rzymie.
- Stevens M. [1991], *The Big Six: The Selling Out of America's Top Accounting Firms*, Simon and Schuster, Nowy Jork.
- The Global Management Consulting Sector*, www.allbusiness.com
- Tisdall P. [1982], *Agents of Change; The Development and Practice of Management Consultancy*, Heinemann, London.
- Trocki I. [2000], „TELEINFO”, nr 35/2000.
- Wojczuk S. [2000], *Spór o definicje*, [w:] Trocki I. [2000], „TELEINFO”, nr 35/2000.
- Wolf W.B. [1978], *Management and Consulting: An Introduction to James O. McKinsey*, Cornell University, Ithaca, New York.
- www.paconsulting.com
- www.wbj.pl
- www.kennedyinfo.com
- Zysnarski J. [2005], *Rynek usług doradczych: świat, Europa, Polska (2004)*, Gdynia.
- Zysnarski J. [2010], *Rynek usług doradczych 2009 — strategia i zarządzanie*, Gdynia.

Sketch of the history of consulting with particular reference to years 2000-2009

Summary

The article presents the evolution of the concept of consulting and advisory services as well as changes in approach to small, medium and large companies and consulting services offered by them over the past ten years, when there was a dynamic development of these services, especially in Europe. Characteristics of services offered within issues described below, includes historical background, which allows for better understanding of the ongoing changes in the contemporary market. The value of consulting services has significantly increased, changes have occurred also in its structure, which is partly a result of a country's economic development level but also with the evolving needs of its customers. The problem with slowing down development of consulting in many countries is: economic stagnation and lower growth rates, lack of human resources and other economic barriers.

This article presents the geographical distribution, objective and subjective consulting services. The author, describing the HR consulting market in the years 2000-2009, has used reports of FAECO and Survey of the European Management Market, Warsaw Business Journal, AllBusiness - Dun & Bradstreet, Kennedy Information, Gartner and Zysnarski.

Keywords: consulting, advice, development of today's business/personal counseling forms, European advisory/consulting market, definitions and the history of advisory and consulting