

Ryszard Zygała

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PERSPEKTYWY ROZWOJU KONSULTINGU INFORMATYCZNEGO W POLSCE

Streszczenie: W artykule poruszono kwestie rozwoju rynku konsultingu informatycznego w Polsce. Główny nacisk położony został na czynniki mogące mieć decydujący wpływ na rozwój tego rynku. Zasadnicza część artykułu odnosi się do: określenia istoty i genezy usług doradczych oraz argumentów uzasadniających zakup tego typu usług. Ponadto scharakteryzowano ofertę rynku usług konsultingu informatycznego oraz czynniki, które zdaniem autora mają decydujący wpływ na rozwój konsultingu informatycznego w Polsce. Artykuł kończy podkreślenie zależności między wzrostem złożoności projektów informatycznych a zapotrzebowaniem na specjalistyczną wiedzę ze strony firm doradczych.

Słowa kluczowe: konsulting informatyczny, rynek usług konsultingu informatycznego, czynniki rozwoju rynku konsultingu IT.

1. Wstęp

Rynek usług informatycznych dynamicznie się rozwija. Ważną składową tego rynku jest konsulting informatyczny. W miarę wzrostu zarówno złożoności technologii informacyjnych, jak i złożoności rozwiązań powstałych na bazie tych technologii musi rosnąć zapotrzebowanie na wysoko specjalistyczną wiedzę, której sprzedaż stanowi o istocie usług doradczych. W złożonych przedsięwzięciach informatycznych coraz częściej dostawcy usług nie tylko biorą na siebie wypracowanie finalnej architektury IT, ale również wypracowują wizję oraz strategię informatyzacji organizacji. Dostawcami tych usług mogą być duże renomowane międzynarodowe firmy doradcze oraz działający na własną rękę specjaliści (*freelancers*). Inna zatem paleta usług doradczych jest oferowana przez duże firmy, a inny zakres usług gwarantują małe zespoły doradcze.

Podstawowym celem artykułu jest wskazanie na te czynniki, które mogą mieć decydujący wpływ na perspektywy rozwoju krajowego konsultingu informatycznego. Usługi doradcze w zakresie zastosowań IT w organizacjach mogą być realizowane zarówno przez zewnętrznych dostawców, jak i wewnętrznych doradców.

2. Istota usług doradczych

Powszechnie akceptowany jest pogląd, że współczesna gospodarka w znacznym stopniu opiera się na kapitałach intelektualnych. Ta prawda zauważalna jest dla każdego, kto uważnie przygląda się otaczającemu nas światu gospodarczemu. Szacuje się, że:

- przeciętnie każda osoba zmienia charakter pracy 8 razy w trakcie swojej kariery zawodowej,
- w 1990 r. wprowadzenie nowego samochodu na rynek zajmowało producentom przeciętnie 6 lat, pod koniec tej dekady zaś już tylko 2 lata,
- w 1984 r. średni cykl rozwoju produktu wynosił trzy lata, w 1990 r. skrócił się do 18 miesięcy, pod koniec lat 90. zaś wynosił już 6 miesięcy,
- większość przychodów ze sprzedaży firmy Hewlett Packard pochodzi z produktów, które nie istniały 24 miesiące wcześniej,
- szacuje się, że 50% naszych umiejętności zawodowych staje się przestarzałe w ciągu trzech lat [Nash 2003, s. 4].

Wymienione zjawiska dowodzą narastającego zapotrzebowania na wiedzę w organizacjach i tylko pracownik cechujący się wysokim poziomem przyswajania i wykorzystywania specjalistycznej wiedzy ma szansę osiągać znaczne sukcesy zawodowe. Organizacje nie zawsze są w stanie sprostać rosnącemu zapotrzebowaniu na wysokiej jakości wiedzę specjalistyczną, której pozyskanie i wykorzystanie na bazie własnych pracowników jest obarczone wieloma uwarunkowaniami, a mianowicie:

- koniecznością zatrudnienia wysoko wykwalifikowanych specjalistów, których koszty utrzymania mogą być zbyt wysokie,
- szkoleniem własnych kadr, co wiąże się z kosztami, czasem oczekiwania, a przede wszystkim z problemami z zatrzymaniem ich w przyszłości w firmie,
- problemami z właściwym zagospodarowaniem specjalistycznej wiedzy będącej w posiadaniu własnych pracowników,
- koniecznością sporadycznego skorzystania z wiedzy specjalistycznej (np. na potrzeby projektów), stąd pozyskiwanie takiej wiedzy na stałe w firmie często staje się niecelowe.

Zatem bardziej racjonalne staje się korzystanie przez firmy z wiedzy specjalistycznej pozyskiwanej doraźnie z zewnątrz. Zakup usług doradczych można uznać za formę nabywania specjalistycznej wiedzy. Stąd konsulting można zdefiniować jako szczególny rodzaj usług, w ramach których:

- rezultaty mają charakter nienamacalny, aczkolwiek komponenty tych usług mogą być rzeczowe,
- istota jest trudna do standaryzacji,
- sukces często uzależniony jest od konkretnych osób, które realizują te usługi,
- koszty uruchomienia usługi nie są duże, a niskie są ich koszty pośrednie – zwykle są to osobowe koszty bezpośrednie [Nash 2003, s. 7].

W ramach usług konsultingowych sprzedawana jest zarówno wiedza jawna, wypracowywana i gromadzona często latami przez firmy doradcze, jak i wiedza ukryta w umysłach konsultantów, którzy zmagając się z zadanymi przez klientów problemami, wykorzystują swoją wiedzę, doświadczenie i intuicję, rekomendując określone rozwiązania.

3. Geneza konsultingu informatycznego

Pojawienie się w lecie 1954 r. pierwszego komputera w rachunkowości General Electric wprowadziło nowe metody prowadzenia księgowości firmy. Księgowość realizowana za pomocą komputerów znacznie różniła się od księgowości manualnej. Jednak skala zastosowań elektronicznej techniki obliczeniowej w praktyce gospodarczej była przez wiele lat niewielka. Od połowy lat 50. do połowy lat 60. ubiegłego wieku rachunkowość skomputeryzowaną prowadziło bardzo niewiele przedsiębiorstw na świecie. Wynikało to głównie z bardzo kosztownej technologii *mainframe*. Wyprodukowano niewiele komputerów w ciągu tego dziesięciolecia, stąd też umiejętności ich programowania miało niewielu ludzi, co oczywiście nie mogło pozytywnie wpływać na powstawanie aplikacji dla biznesu. Nie było zatem w tym okresie warunków dla szerokiego rozwoju konsultingu informatycznego.

Rok 1963 przyniósł w tej materii dość istotną zmianę. W tym roku firma IBM wyprodukowała komputer IBM 360, który został oparty na nowszej technologii i rynkowo „wyprofilowany” na potrzeby biznesu. Wystąpiła również tendencja na rynku IT do walki o coraz lepsze, tańsze oraz gabarytowo mniejsze komputery. Lepsza dostępność sprzętu komputerowego przyczyniła się do powszechności zastosowań komputerów w biznesie. Wraz z rozwojem technologicznej infrastruktury systemów informacyjnych rosła również świadomość ich użytkowników, przez co rosły także potrzeby informacyjne. Można w tym kontekście mówić o wzajemnym dopasowywaniu się warstwy technologicznej i społecznej systemów informacyjnych. Wczesne zastosowania komputerów w biznesie koncentrowały się na automatyzacji rutynowych czynności działów administracyjnych przedsiębiorstw, a dostawca sprzętu komputerowego był ekspertem od jego użytkowania.

W latach 60., m.in. na bazie IBM S/360, architektura *mainframe* trafiła do większości większych koncernów rozwiniętych krajów świata. Rosnąca skala zastosowań komputerów w latach 60. powodowała również istotne zmiany w poziomie świadomości użytkowników i zaczęto dostrzegać wiele niedogodności i ograniczeń wynikających z istniejących rozwiązań. Po pierwsze komputery wprawdzie przyczyniły się do redukcji zatrudnienia w działach administracji przedsiębiorstw, ale w zamian firmy musiały utworzyć nieistniejące wcześniej komórki informatyczne, gdzie zatrudnieni byli wysoko wykwalifikowani i dobrze wynagradzani specjaliści. Ówczesne technologie komputerowe stanowiły wiedzę nieprzystępną zwykłym użytkownikom, stąd też nad nowo powstającymi działami informatyki pojawiała się „aureola tajemniczości”, a pracujący w tych komórkach specjaliści nie byli przygo-

towani do szerokiej partycypacji przyszłych użytkowników w rozwoju systemów. Dlatego też pierwsza fala zastosowań komputerów w biznesie była projektowana bardziej wizjami informatyków niż użytkowników, co nie zawsze skutkowało przyjaznością rozwiązań. Środowisko specjalistów od informatyzacji było wówczas bardzo hermetyczne i nieliczne. Tylko w odniesieniu do niewielkiej liczby firm można było dostrzec pojawienie się usług doradczych w zakresie IT.

W drugiej połowie lat 60. kosztujące od kilkunastu tysięcy dolarów minikomputery były wyraźną alternatywą dla mniejszych firm, pragnących komputeryzować swoje procesy gospodarcze. Z chwilą pojawienia się mikrokomputerów i zwiększania ich mocy obliczeniowej minikomputery systematycznie traciły na popularności. Projekty informatyczne stawały się coraz większe w każdym wymiarze: wielkości i złożoności tworzonego oprogramowania, liczby zatrudnianych programistów i analityków, a w okresie ich eksploatacji konieczne stawało się zatrudnianie coraz większej liczby operatorów. Zastosowanie komputerów dotyczyło wielu merytorycznie odrębnych działów przedsiębiorstw. Pojawiały się coraz bardziej istotne potrzeby integracji organizacyjnej projektów, które dodatkowo oparte byłyby na dopasowanej do tych wymogów warstwie metodologicznej. Zapotrzebowanie na konsultantów w zakresie zastosowań IT w organizacjach systematycznie rosło.

Kadra kierownicza miała już opanowane zasady zarządzania masową produkcją dóbr, ale produkcję oprogramowania cechował wyjątkowy poziom niepewtarzalności. Zapanowanie nad najważniejszymi parametrami oceny projektów informatycznych (np. terminowością, kosztami, funkcjonalnością itd.) stawało się istotnym wyzwaniem. Monolitycznie skonstruowane kody programów stwarzały bardzo duże problemy rozwoju i utrzymania w dłuższym okresie, zwłaszcza w przypadku fluktuacji kadr specjalistów – twórców systemów. Wiele do życzenia pozostawiała dokumentacja techniczna programów, często nienadążająca za rzeczywistością. Zapanowanie nad złożonością programów stawało się istotnym wyzwaniem dla teoretyków i praktyków informatyki.

W latach 70. przedsiębiorstwa odchodziły od przetwarzania wsadowego na rzecz przetwarzania bezpośredniego *on-line*, co umożliwiały programy wyposażone w interfejsy użytkownika zorientowane na dialog „maszyna-człowiek” w czasie rzeczywistym. Pojawiły się relacyjne bazy danych, których rozwój pozwolił na pojawienie się nowych specjalności zawodowych informatyków, takich jak: projektanci baz danych, analitycy baz danych czy administratorzy baz danych. Wśród programistów również postępowała specjalizacja w zakresie rodzajów języków programowania oraz programowania na różnym poziomie „oddalenia” od maszyny. Poza wymienionymi specjalnościami inżynierskimi również w latach 70. pojawiły się pierwsze zapotrzebowania na specjalistów od analizy danych, których podstawowe pytania odnosiły się do analizy i zapotrzebowania danej organizacji na określone dane.

Początek lat 80. może być uznany za narodziny powszechnej komputeryzacji przedsiębiorstw. Impulsem do tego było pojawienie się w sierpniu 1981 r. pierwszego modularnego mikrokomputera firmy IBM, który dodatkowo został oznaczony symbolem PC (*Personal Computer*). Z punktu widzenia rozwoju światowej infor-

matyki bardzo ważne było skonstruowanie nowego komputera na bazie części dostępnych powszechnie w handlu i udostępnienie innym firmom licencji na produkcję komputerów zgodnych z pierwowzorem IBM PC (tzw. klonów). Te wydarzenia stanowiły m.in. impuls do dynamicznego rozwoju informatyki w Polsce.

Pomysł oparcia komputeryzacji firmy na bazie mikrokomputerów był na początku lat 80. uważany za przysłowiowe „porywanie się z motyką na słońce”, gdyż moc obliczeniowa pierwszych PC była niewielka, a także nie istniały dla tych komputerów niezawodne narzędzia programowe: systemy operacyjne, systemy sieciowe, bazy danych, a także pakiety oprogramowania użytkowego. Ale idea wyposażania końcowych użytkowników w osobiste stanowiska komputerowe z własnymi zasobami pamięci, programami i wydzielonym potencjałem przetwarzania danych była na tyle atrakcyjna, że świat producentów środków informatyki w znacznym stopniu przestawił się na ten kierunek rozwoju.

Na lata 80. przypada rozwój systemów, które cechować się miały wyższym poziomem „inteligencji” niż powszechnie wdrażane wówczas systemy transakcyjne. Rozwój systemów ekspertowych (*expert systems*) oraz metod sztucznej inteligencji (AI – *Artificial Intelligence*) stwarzał wówczas na wyrost zarysowane oczekiwania na automatyzację procesów gospodarczych oraz zastępowanie człowieka przez komputery w procesach decyzyjnych. Jak pokazała przyszłość, rzeczywistość stawiała tym oczekiwaniom bardzo istotne bariery, które głównie odnosiły się do czynnika ludzkiego. Procesy decyzyjne znajdowały wsparcie w rozwoju systemów wspomagania decyzji (DSS – *Decision Support Systems*) oraz systemów informowania kierownictwa (EIS – *Executive Information Systems*). Nie zabrakło wówczas w środowisku akademickim sceptyków rozważających, czy za pojęciem DSS kryje się rzeczywiście nowa jakość czy też jest to próba „sprzedania” nietrafionej koncepcji MIS w „nowym opakowaniu”, gdyż, jak pokazywały późniejsze badania, menedżerowie na wyższych szczeblach decyzyjnych w niewielkim stopniu wykorzystywali informacje pochodzące z systemów informatycznych (zob. [Somogyi, Galliers 2003, s. 18]). Niewątpliwie zauważalne już wówczas stało się duże znaczenie technologii informacyjnej we wspomaganiu komunikacji w biznesie. W omawianym okresie pojawiły się rozwiązania łączące zalety komputerów osobistych, oprogramowania biurowego, sieci komputerowych oraz telekomunikacyjnych. W tamtym czasie pojawiła się poczta elektroniczna, a także cyfryzacja przesyłów informacji na odległość w postaci dźwięku, obrazu i tekstu. Równoległe z rozwojem nowych możliwości technologicznych można było dostrzec zachodzące zmiany w organizacji zastosowań IT. Coraz bardziej doceniana była rola użytkowników końcowych, przez co ich opinie dotyczące systemów w coraz większym stopniu były analizowane i doceniane. Generalnie oprogramowanie stawało się coraz bardziej przyjazne użytkownikowi (*user friendly*). Obrazowo mówiąc, dostrzegalne były przemiany w mentalności menedżerów według zasady „technologia sama w sobie nie czyni nowej jakości, a najważniejszy jest pomysł na to, jak tę technologię wykorzystać do realizacji celów firmy”. Kierownictwa firm zaczęły doceniać rolę planowania w informatyce, stąd takie pojęcia, jak: strategia informatyzacji, planowanie informatyzacji czy

też plany inwestycji w IT nie pozostawały pojęciami czysto akademickimi. Pod koniec lat 80. tematyka zarządzania zastosowaniami technologii informacyjnej zyskiwała wyraźnie na znaczeniu.

Powszechne wykorzystanie technologii informacyjnych i komunikacyjnych znacznie poszerzyło skalę problemów, z jakimi zmagają się organizacje wykorzystujące te technologie. Dostawcy rozwiązań informatycznych, dostrzegając zapotrzebowanie na specjalistyczną wiedzę, zaczęli wyodrębniać usługi doradcze z tradycyjnych ofert w zakresie sprzedaży technologii, sprzętu i oprogramowania. Autor artykułu w połowie lat 90. był aktywnym uczestnikiem tego procesu w firmie TETA SA. Kierownictwo tej firmy, dostrzegając wśród swoich klientów zapotrzebowanie na specjalistyczną wiedzę optymalizującą efekty wdrożenia zintegrowanych systemów, utworzyło wyodrębnioną komórkę specjalizującą się w usługach doradczych towarzyszących projektom informatycznym. Na przykład w ramach realizowanych projektów dział konsultingu TETY oferował usługi:

- analizy i modelowania procesów biznesowych na potrzeby projektu IT,
- optymalizacji planu kont pod kątem działania wdrażanego systemu,
- projektu automatyzacji rachunku kosztów,
- projektowania zmian organizacyjnych w komórkach objętych itd.

Istota tych usług sprowadzała się do wykorzystania wiedzy konsultantów w przygotowaniu organizacyjnym klientów do wdrożenia złożonych systemów. Wiedza potrzebna do realizacji tych usług była często poza zasięgiem własnych pracowników. Uzupełnienie wdrożenia systemów informatycznych usługami doradczymi dawało lepsze rezultaty z wdrożeń.

4. Oferta usług konsultingu informatycznego

Obecny „krajobraz” działalności doradczej w obszarze IT cechuje daleko idące różnicowanie podmiotów oferujących usługi oraz charakteru tych usług. Na światowym rynku występują największe firmy informatyczne i największe firmy konsultingu biznesowego. Ta pierwsza grupa firm wprowadziła do swojej oferty wiele usług konsultingu IT stosunkowo niedawno, chociaż wielkie światowe firmy konsultingowe oferowały konsulting IT jeszcze w latach 90. ubiegłego wieku. Zauważalne przyspieszenie tego procesu wystąpiło tam na początku tego wieku. Zwiększone zainteresowanie wielkich firm informatycznych usługami doradczymi wynikać mogło z następujących przesłanek:

- wielcy producenci sprzętu komputerowego (np. IBM, Hewlett Packard) na początku tego wieku doświadczyli załamania koniunktury na światowym rynku sprzętu i oprogramowania narzędziowego i systemowego, przy jednoczesnym stałym trendzie zwiększenia się konkurencji na tym rynku. Naturalną zatem konsekwencją tego stanu rzeczy było poszukiwanie nowych możliwości w zakresie zwiększenia sprzedaży;

- można zaobserwować stopniowy spadek dynamiki zapotrzebowania na sprzęt komputerowy w gospodarce, wynikający ze stopniowego ilościowego nasycania się gospodarki podstawową infrastrukturą IT. Dynamiczny wzrost podaży na standardowe środki informatyki wpływa negatywnie na uzyskiwane marże na sprzedaży;
- producenci sprzętu mogli zauważyć również podkreślane w literaturze zjawisko wzrostu zapotrzebowania ze strony organizacji na wiedzę dotyczącą optymalizacji wykorzystania IT na potrzeby zarządzania. Zapotrzebowanie na taką wiedzę wynikać może m.in. ze wzrostu świadomości użytkowników IT, którzy mają coraz większe oczekiwania w zakresie tworzenia rozwiązań niestandardowych lub wymagających ogromnej wiedzy specjalistycznej, której często nie mogą zabezpieczyć we własnym zakresie;
- systematycznie rośnie złożoność oraz różnorodność środków informatyki, gdzie proste wyposażenie w instrukcje użytkownika już nie wystarcza. Niezbędne staje się wówczas transferowanie wiedzy od producenta do klienta, aby można było mówić o optymalnym wykorzystaniu takich złożonych rozwiązań sprzętowych;
- generalnie rośnie światowe zapotrzebowanie na wiedzę dotyczącą wykorzystania IT do zarządzania organizacjami (zob. dalej), stąd dynamiczne zwiększenie popytu na usługi doradcze w tym zakresie stymuluje pojawienie się nowych ofert na usługi ze strony firm z branży IT;
- wielkie firmy doradcze, wyrosłe na bazie tradycyjnego konsultingu finansowego oraz zarządczego, wcześniej dostrzegły zależność, że proponowanie nowych rozwiązań w zakresie zarządzania bez wsparcia technologiami informacyjnymi często nie ma sensu. Stąd naturalne w ich przypadku było poszerzenie zakresu usług o konsulting informatyczny;
- wielcy producenci oprogramowania wspomagającego zarządzanie – tak jak w przypadku TETY – przekonali się, że końcowe zadowolenie ich klientów wymaga również transferu wiedzy dotyczącej zmian organizacyjnych, niezbędnych do optymalnego wykorzystania ich rozwiązań. Dlatego też np. w przypadku firmy SAP stosunkowo niedawno pojawiła się oferta usług w zakresie konsultingu informatycznego.

Za ilustrację do powyższych stwierdzeń niech posłużą dwa przykłady wymienionych wyżej firm: SAP i IBM. Firma SAP ma dzisiaj niekwestionowaną pozycję światowego lidera w zakresie produkcji systemów wspomagających zarządzanie. Jeszcze pod koniec lat 90. trudno było znaleźć w ofercie tej firmy jawnie proponowane usługi doradcze. Dzisiaj SAP oferuje wiele usług konsultingu informatycznego obejmujących swym zakresem cały cykl rozwoju systemów informacyjnych (zob. tab. 1).

Jak wynika z tab. 1, ofertę usług doradczych firmy SAP cechuje duża różnorodność. Wyraźne jest zainteresowanie tej firmy konsultingiem pozatechnologicznym, obejmującym cały cykl życia systemu, zaczynając od koncepcji i strategii systemu, a skończywszy na jego doskonaleniu.

Tabela 1. Oferta firmy SAP w zakresie konsultingu informatycznego

Faza rozwoju systemu informacyjnego	Oferowane usługi
Identyfikacja i ocena	Diagnoza przedsiębiorstwa Analiza przedwdrożeniowa Doradztwo na rzecz menedżerów Projektowanie przypadku biznesowego Kontrola zastosowania Konsulting w zakresie strategii wdrożenia Planowanie architektury systemu Modelowanie procesów
Implementacja	Reengineering procesów biznesowych Zarządzanie zmianami Zarządzanie jakością i ryzykiem Przegląd rozwiązania dla wybranego obszaru Koncepcja biznesowa Zarządzanie programami i projektami Wdrożenie systemu Przegląd projektu Projektowanie specyficzne dla klienta Integracja systemu Planowanie pracy systemu Szkolenie przeznaczone dla zespołów wdrożeniowych i użytkowników końcowych Szkolenia dedykowane
Doskonalenie	Optymalizacja procesów gospodarczych Usługi upgrade'u i technologii Konsulting <i>ad hoc</i> Konsulting zdalny

Źródło: [Internet 3].

Firma IBM jest najbardziej wyrazistym przykładem, że konsulting informatyczny może być ważnym elementem oferty rynkowej najważniejszych graczy na rynku IT (zob. pkt 4). Firma ta oprócz wielu usług technologicznych oferuje również doradztwo biznesowe w różnych przekrojach, dotyczących: obszaru funkcjonalnego firmy, całej firmy, branży oraz rynku. Rodzajowo firma IBM oferuje usługi konsultingowe w zakresie zarządzania: strategicznego, zmianą, kapitałem ludzkim, relacjami z klientem, łańcuchami dostaw oraz finansami. Wynika z tego, że IBM buduje silne kompetencje w zakresie konsultingu konkurencyjnego dla wielkich firm doradczych, które wyrosły poza branżą IT. Niewątpliwą przewagą firmy IBM na rynku usług doradczych może być całościowe postrzeganie problemów przedsiębiorstw, wykorzystujące kompetencje biznesowe i technologiczne.

W ramach konsultingu informatycznego pojawiają się nowe pojęcia, odnoszące się do istoty usług doradczych. Jednym z takich pojęć jest tzw. integrator wiedzy, czyli taki podmiot działający na rynku IT, który oferuje konsulting informatyczny oraz doradztwo biznesowe przy okazji realizacji tradycyjnych usług wdrożeniowych i integracyjnych. Integratorzy wiedzy są partnerami towarzyszącymi swojemu klientowi w całym łańcuchu innowacji od pomysłu po wprowadzenie zmiany przynoszącej konkretny efekt ekonomiczny [Złoch 2007]. Takie podejście do implementacji rozwiązań informatycznych w organizacjach firma badawcza Gartner określa mianem CSI (*Consulting & Solution Implementation*), wypracowując w tym zakresie określony model działania. Istota modelu CSI sprowadza się do wypracowania synergii w zastosowaniu wiedzy z zakresu IT oraz biznesu. Według firmy Infovide-Matrix firmy działające w zgodzie z modelem CSI charakteryzują następujące wyróżniki:

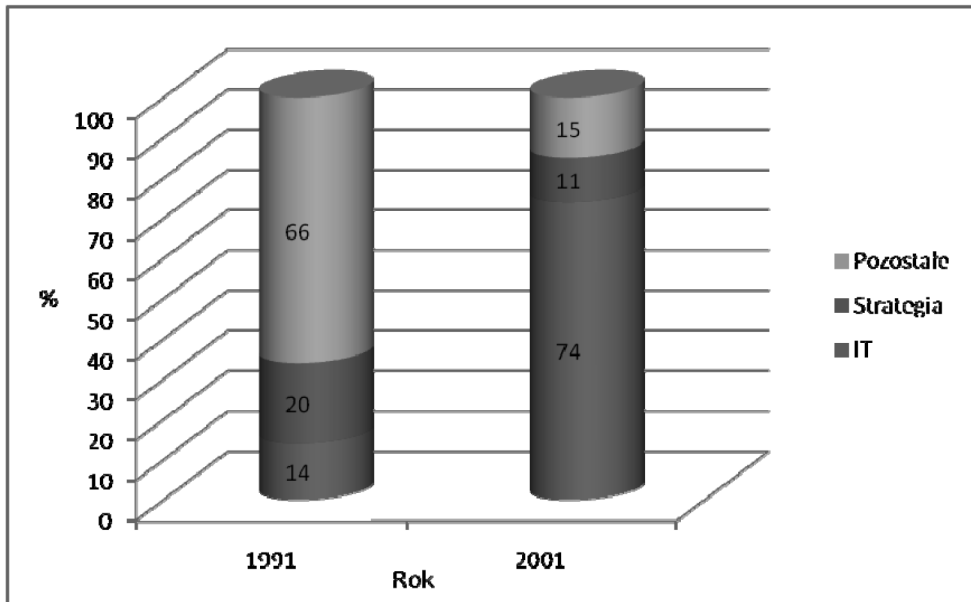
- usługi doradcze powinny stanowić istotną część przychodów,
- istotnym źródłem przychodów powinny być budżety inwestycyjne ich klientów (np. w ramach projektów IT – [dop. R. Z.]),
- oferowane są rozwiązania optymalne dla klienta, a nie takie, jak w przypadku tradycyjnych firm wdrożeniowych, jakie są aktualnie w ofercie [Internet 1].

Można mieć uzasadnione wątpliwości, na ile w przypadku lansowanego przez Gartnera modelu CSI mamy do czynienia z nową jakością. Niewątpliwie jest to nazwanie wprost zjawiska, które już wcześniej można było zaobserwować na rynku usług doradczych w obszarze IT. Tym, co wydaje się w tym przypadku warte podkreślenia, jest niewątpliwie to, że korzystne dla klientów jest takie usytuowanie dostawcy rozwiązań, które gwarantuje lepsze uwzględnianie specyfiki klienta i uwzględnianie we wdrożeniach wewnętrznych oraz zewnętrznych uwarunkowań biznesowych.

5. Czynniki rozwoju konsultingu informatycznego w Polsce

Usługi konsultingu informatycznego można uznać w zasadzie za młodą, dynamicznie rozwijającą się praktykę na rynku IT. Według publikacji Kennedy Information największy wzrost na początku tego wieku ten rodzaj usług odnotowywał w: administracji publicznej (8%), instytucjach służby zdrowia (7,5%), firmach użyteczności publicznej (4,5%) i przemyśle (3,7%). Największą firmą doradcą na świecie według wielkości sprzedaży w 2002 r. była firma IBM (10,3 mld dol.), mocno „deklastując” w tej mierze Cap Gemini Ernst Young (4,9 mld dol.) oraz PricewaterhouseCoopers (4,6 mld dol.) [Kennedy Information... 2003]. Oczywiście z tego wynika, że firma IBM jest zarazem największą firmą w branży konsultingu IT. Warte odnotowania jest, że według rocznego sprawozdania finansowego za rok 2007 firma IBM uzyskała sprzedaż usług GBS (*Global Business Services*) w wysokości 18 mld dol., co stanowiło 9-procentowy wzrost sprzedaży w stosunku do roku 2006 [Internet 2]. Wymowną prezentacją dynamiki usług konsultingu informatycznego jest rys. 1.

Konsulting informatyczny w Polsce oferowany jest praktycznie przez wszystkich liczących się światowych potentatów na tym rynku, takich jak IBM, Accenture,



Rys. 1. Struktura najważniejszych rodzajów konsultingu w wielkości sprzedaży na świecie

Źródło: na podstawie [Kennedy Information... 2003].

Deloitte, SAP, Capgemini. Według dziennika „Rzeczpospolita”, usługi tego rodzaju oferuje w Polsce ponad 300 firm, podczas gdy jeszcze dwa lata temu było ich o połowę mniej; można również zaobserwować coraz większe zainteresowanie tego typu usługami coraz większej liczby firm IT [Zwierzchowski 2008]. Przyczyny takiego wzrostu już wcześniej były wymienione. Jedną z największych krajowych spółek zajmujących się konsultingiem informatycznym jest firma Infovide-Matrix, która powstała z połączenia firmy konsultingowej IT Infovide z firmą technologiczną Matrix.pl. W firmie zatrudnionych jest obecnie ok. 700 specjalistów, co stawia ją w czołówce krajowych dostawców w zakresie usług IT generalnie, a na pierwszym miejscu w doradztwie informatycznym. Inną wyróżniającą się krajową spółką oferującą konsulting informatyczny jest poznańska firma BCC, zatrudniająca ok. 180 specjalistów.

Za podstawowy czynnik rozwoju krajowego konsultingu IT można uznać ogólny trend tego typu usług w skali globalnej. Jak wynika z powyższych rozważań, trend ten można uznać za zdecydowanie sprzyjający. Krajowy popyt na ten rodzaj usług może nie jest tak wysoki, jak w najbardziej zaawansowanych technologicznie światowych systemach gospodarczych, jednak poziom krajowego popytu na konsulting informatyczny powinien systematycznie rosnać. Sprzyjać temu powinny takie dodatkowe czynniki, jak:

- przenikanie wiedzy menedżerskiej z najważniejszych korporacji światowych do firm rodzimych, stymulowane powszechną dostępnością do wielu informacji zamieszczanych w Internecie;
- wzrost poziomu biznesowego kształcenia i wykształcenia polskich menedżerów, co jest skutkiem głębokiej zmiany jakościowej, jaką Polska przeszła w tym zakresie po transformacji ustrojowej;
- wzrost zamożności polskich przedsiębiorstw, stymulowanej dodatkowo funduszami unijnymi, pozytywnie wpływa na uruchamianie bardziej zaawansowanych, a co za tym idzie – również kosztownych, projektów informatycznych;
- można dostrzec wyraźne nasycenie ilościowe polskich przedsiębiorstw w kompleksowe informatyczne rozwiązania na poziomie operacyjnym i należy oczekiwać, że punkt ciężkości w nowo uruchamianych projektach IT będzie się przesunąć w kierunku projektów wymagających większej dawki koncepcyjnej wiedzy biznesowej. To powinno sprzyjać zapotrzebowaniu na usługi doradcze w zakresie optymalizacji wykorzystania technologii informacyjnych i komunikacyjnych w doskonaleniu procesów biznesowych przedsiębiorstw;
- sfera publiczna i administracja państwowa przechodzą w ostatnich latach głębokie przeobrażenia strukturalne i organizacyjne. Uruchomionych jest w tych instytucjach wiele projektów informatycznych o charakterze strategicznym. Tego typu projekty pociągają za sobą potrzebę sięgania po wiedzę biznesową, która często jest warunkiem powodzenia takich projektów.

6. Zakończenie

Coraz bardziej złożone i zaawansowane technologicznie projekty informatyczne wymagają od realizatorów coraz wyższych kompetencji. To wpływa na zapotrzebowanie ze strony klientów na specjalistyczną wiedzę, która często jest gwarantem końcowego sukcesu. Firmy, dostawcy rozwiązań informatycznych, oferują sprzedaż wiedzy specjalistycznej pod postacią usług doradczych, które umożliwiają klientom lepsze dopasowanie ich potrzeb do możliwości stwarzanych przez nowoczesne technologie informacyjne i komunikacyjne. Zainteresowanie rozwojem usług doradczych w zakresie IT wypływa ze strony zarówno firm informatycznych, jak i ich klientów. W krajowej praktyce można dostrzec, że oferta usług konsultingu IT pochodzi głównie ze strony wielkich korporacji międzynarodowych, zarówno specjalizujących się w usługach doradczych (np. KPMG, Accenture, Deloitte), jak i liderów branży IT (np. IBM, SAP). Ale oprócz wielkich firm można dostrzec na tym rynku również małe krajowe podmioty, a nawet działających w pojedynkę konsultantów. Analizując dynamikę rozwoju tego typu usług, można oczekiwać, że w najbliższych latach wzrost tego rynku będzie utrzymany również w Polsce.

Literatura

- Cantor D., Risen C., *Vault Guide to The Top 50 Consulting Firms*, Vault Inc., 2002.
Co to jest konsulting informatyczny?, „PC Kurier” 2000 nr 24.
- Gmerski M., *Doradca przyszłości (on-line)*, www.infovide.pl.
- Jędryka G., *Doradztwo IT – organizowanie przyszłości*, „Gazeta Finansowa”, maj 2007.
- Kennedy Information, Inc., *Global Consulting Marketplace 2003. Key Data, Forecasts & Trends*, Kennedy Information, Inc., Peterborough 2003.
- Konsulting i integracja, Opracowanie Hewlett Packard z czerwca 2003 (*on-line*) www.hp.com.pl.
- Konsulting informatyczny*, wypowiedź W. Sidorowicza, „Nowy Przemysł”, marzec 2003 (online) www.img.com.pl.
- Nash S., *Be a Successful Consultant: An Insider Guide to Setting up and Running a Consultancy Practice*, How To Books, Oxford 2003.
- Somogyi E.K., Galliers R.D., *Developments in the Application of Information Technology in Business*, [w:] *Strategic Information Management*, red. R.D. Galliers, D.E. Leidner, Butterworth – Heinemann, Oxford 2003.
- Weiss A., *Organizational Consulting*, John Willey & Sons, Hoboken 2003.
- Zloch M., *Kto inwestuje w technologie informatyczne, mniej wyda albo więcej zarobi*, „Puls Biznesu”, 29 października 2007.
- Zwierzchowski Z., *Polscy przedsiębiorcy odkryli zalety doradztwa biznesowego*, „Rzeczpospolita” z 7 lutego 2008 r.

Źródła internetowe

- [1] <http://www.infovidematrix.pl/index.php?page=model-csi>.
- [2] www.ibm.com.
- [3] www.sap.pl.

INFORMATION TECHNOLOGY CONSULTING IN POLAND. PERSPECTIVES OF DEVELOPMENT

Summary: Information technology (IT) consulting plays a vital role in the global consulting market. IT consulting includes bigger and bigger list of services offered by large business consulting firms (i.e. Accenture, Cap Gemini Ernst Young, PricewaterhouseCoopers) and IT market leaders (i.e. IBM, Hewlett Packard, SAP). It is estimated that nearly 50% of all consulting revenues is derived from IT consulting. The paper generally characterizes IT consulting market and discusses the main factors of its development in Poland.