

Małgorzata Sobińska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PERSPEKTYWY ROZWOJU OUTSOURCINGU INFORMATYCZNEGO NA TLE ŚWIATOWEGO KRYZYSU FINANSOWEGO

Streszczenie: Celem artykułu jest dyskusja nad perspektywami rozwoju outsourcingu informatycznego na tle światowego kryzysu gospodarczego. Artykuł obejmuje takie zagadnienia, jak:

- najważniejsze czynniki wpływające na outsourcing usług informatycznych w nowych warunkach ekonomicznych,
- usługi, których znaczenie w nowych warunkach może potencjalnie istotnie wzrosnąć na rynku usług outsourcingowych z zakresu IT,
- modele i strategie outsourcingu,
- szanse i zagrożenia dla rozwoju outsourcingu IT w Polsce i na rynkach światowych.

Podsumowanie będą stanowić wnioski z podjętych rozważań.

Słowa kluczowe: outsourcing informatyczny, modele outsourcingu.

1. Wstęp

Outsourcing usług sektora IT jest wyrazem zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw i dostosowywania ich do funkcjonowania w erze informacyjnej i w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Dotychczas najbardziej aktywne w outsourcingu usług informatycznych i biznesowych są firmy ze Stanów Zjednoczonych. Z badań wynika, że prawie każda firma korzysta lub będzie korzystała z outsourcingu lub offshoringu w przyszłości. Coraz więcej krajów Unii Europejskiej poszukuje również dostawców usług biznesowych w państwach Europy Środkowej i Wschodniej.

Przedsiębiorstwa nieustannie poszukują strategii zapewniających osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej, a w ostatnim okresie, wraz z załamaniem się światowych rynków finansowych, wręcz rozwiązań pozwalających na utrzymanie się na rynku. Outsourcing jawi się więc może jako narzędzie biznesowe pozwalające na istotną redukcję kosztów i konieczne zmiany organizacyjne. Dzięki globalizacji usług poszukiwania potencjalnych dostawców usług nie muszą się ograniczać do bliskiego otoczenia. Firmy mogą sięgać do źródeł zasobów rozproszonych po całym świecie, w zależności od korzyści, jakie może zapewnić zagraniczny dostawca.

Oczywiście w dobie ogólnoswiatowego kryzysu finansowego decyzje outsourcingowe będą jeszcze trudniejsze do podjęcia ze względu na pojawiający się jednocześnie kryzys zaufania. Strony kontraktu mogą się obawiać, czy partner przetrwa trudny ekonomicznie okres i w związku z tym, czy warto inwestować w taką współpracę. Z drugiej strony dla wielu firm outsourcing stanie się jedną z szans na szybsze dostosowanie się do zaistniałej trudnej sytuacji ekonomicznej.

Niniejszy referat będzie próbą dyskusji nad możliwościami rozwoju outsourcingu IT w warunkach załamania finansowego na rynkach światowych. Autorka przeprowadzi teoretyczne rozważania dotyczące m.in.:

- najważniejszych przesłanek outsourcingu w zaistniałych warunkach ekonomicznych,
- wskazania usług, których udział i znaczenie na rynku usług outsourcingowych mogą istotnie wzrosnąć,
- charakterystyki współczesnych modeli i strategii outsourcingowych,
- możliwości i zagrożeń dla rozwoju rynku outsourcingu w Polsce i na świecie.

2. Motywy outsourcingu IT w warunkach kryzysu finansowego

Organizacje, które decydują się na outsourcing usług informatycznych, zazwyczaj pozbywają się kosztów związanych z utrzymywaniem personelu, infrastruktury czy powierzchni biurowej w zamian za stałą miesięczną opłatę, co ma dać istotne oszczędności. Niższa cena usług zewnętrznych wynika ze specjalizacji i efektu skali, ponieważ dla dostawcy usług to zwykle działalność podstawowa, na której zna się najlepiej i którą świadczy wielu klientom, rozkładając koszty stałe i negocjując rabaty ze swymi poddostawcami. Badania firmy Deloitte wykazują, że outsourcing może przynieść zwrot z inwestycji nawet na poziomie 25% [CUDZ08, s. 18].

Outsourcerzy przejmują zazwyczaj te obszary, w których budowa kompetencji wewnątrz firmy byłaby zbyt droga i znacznie powiększałaby koszty przedsiębiorstwa, które np. wymagają odpowiedniej infrastruktury: specjalnych warunków, odpowiedniego budynku, klimatyzacji, monitoringu czy środków bezpieczeństwa. Nie należy jednak zapominać o wielu innych potencjalnych motywach, a zarazem korzyściach wykorzystania outsourcingu usług informatycznych. Zostały one przedstawione w tab. 1.

Można natomiast przypuszczać, że rola i znaczenie outsourcingu, jako jednego z najbardziej efektywnych narzędzi biznesowych, zwłaszcza w okresie spowolnienia gospodarczego, będzie rosła przede wszystkim z dwóch powodów – ze względów ekonomicznych, jak i z braku możliwości zapewnienia w przedsiębiorstwie dostępu do umiejętności i wiedzy specjalistycznej.

Obecnie klientami outsourcingu IT są najczęściej firmy małe, które nie mogą sobie pozwolić na zatrudnienie zbyt wielu specjalistów, oraz przedsiębiorstwa bardzo duże, które wolą się skupić na działalności kluczowej, decydującej o ich przewadze konkurencyjnej. Współpraca z zewnętrznym dostawcą jest przez nie postrze-

Tabela 1. Kryteria podziału motywów decyzji dotyczących outsourcingu IT

Kryteria podziału	Motywy decyzji outsourcingowych
Cele organizacji	<ul style="list-style-type: none"> – wzrost konkurencyjności, poprawa efektywności i elastyczności organizacji, – wzrost satysfakcji klientów dzięki doskonaleniu procesów informacyjnych, szybsza realizacja zamówień, szybsze podejmowanie decyzji, – lepsze wspomaganie zarządzania organizacją dzięki najnowszym technologiom i współpracy ze specjalistami
Koszty	<ul style="list-style-type: none"> – zapewnienie usług po niższym koszcie niż w przypadku obsługi wewnętrznej, – lepsza kontrola kosztów i lepsze zrozumienie kształtowania się wydatków, – niższe koszty stałe, oszczędność kapitału
Finanse organizacji	<ul style="list-style-type: none"> – potrzeba pozyskania nowych zasobów, w tym gotówkowych, – potrzeba dokładnego planowania inwestycji, – redukcja ryzyka związanego z rozwojem działu/ośrodka informatyki
Usługi informatyczne i odpowiedzialność	<ul style="list-style-type: none"> – skoncentrowanie się na działalności, która ma istotne znaczenie dla organizacji, – rozwój usług informatycznych dzięki większym umiejętnościom, lepszej technologii i zarządzaniu firmy informatycznej, – mniejsza fluktuacja kadr
Technologia i umiejętności	<ul style="list-style-type: none"> – zdobycie dostępu do dodatkowych zasobów, – pozyskanie brakujących zdolności produkcyjnych, – unikanie ryzyka przestarzałej technologii
Personel techniczny	<ul style="list-style-type: none"> – brak odpowiednio wykwalifikowanych pracowników działu/ ośrodka informatyki, – unikanie frustracji związanej z zarządzaniem niesubordynowaną załogą
Zmiany organizacyjne i polityka organizacji	<ul style="list-style-type: none"> – kontrola lub likwidacja niedochodowych działalności, – wzmocnienie pozycji negocjacyjnej wobec innych firm informatycznych, – zdobywanie doświadczeń na temat kooperacji

Źródło: [SOBI08b, s. 15].

gana jako sposób na uproszczenie zarządzania: organizacyjnego, logistycznego, kompetencyjnego i procesowego [CUDZ08, s. 19]. Organizacje średnie, dynamicznie się rozwijające, zwykle próbują się uniezależnić i rozwijają własne działy IT.

3. Strategie i modele outsourcingu

Analitycy Gartner Group wyróżniają co najmniej osiem różnych strategii outsourcingu. Każda z nich ma swoje krótko- i długoterminowe zalety i wady, które determinują jej przydatność dla przedsiębiorstw o różnej skali, stopniu zaawansowania, poziomie rozwoju organizacyjnego, a także zaawansowaniu najważniejszych konkurentów [BIEL06a].

Na polskim rynku najczęściej występują następujące modele:

- **Full outsourcing** – całkowity outsourcing. Do głównych zalet tego typu współpracy można zaliczyć stosunkowo niski koszt ewaluacji dostawców, a także znaczącą redukcję personelu potrzebnego do koordynacji działań. Wadą może być

stosunkowo niewielka i spadająca wraz z upływem czasu innowacyjność oraz ryzyko spadku jakości usług, wynikające z braku konkurencji wśród dostawców. Istotnym zagrożeniem jest także wyraźna i rosnąca z upływem czasu zależność od dostawcy usług.

- **Multisourcing** – outsourcing angażujący kilku dostawców. Korzystanie ze wsparcia kilku równorzędnych dostawców usług pozwala na konstrukcję obsługi opartą na najlepszych dostępnych na rynku dostawcach i wprowadza konkurencję sprzyjającą podnoszeniu jakości usług i kreowaniu innowacyjnych rozwiązań. Wadą jest natomiast duża trudność zarządzania tego typu układem outsourcingowym. Pojawia się tu problem m.in. ze sprawnym podziałem odpowiedzialności w chwili wystąpienia problemów.
- **Insourcing** – outsourcing opierający się na wydzieleniu podmiotu zależnego, którego zadaniem jest obsługa spółki-matki. Jest to jedno z rozwiązań popularnych przy fuzjach i przejęciach, kiedy z komórek łączonych firm tworzy się zupełnie nowy dział odpowiadający za obsługę powstałej organizacji, który z czasem ma świadczyć usługi na wolnym rynku. Takie rozwiązanie gwarantuje odpowiedni poziom wiedzy ze strony dostawcy, ale trudno w takim przypadku o innowacyjność proponowanych rozwiązań, która powinna stanowić „wartość dodaną” outsourcingu, gdyż obsługą zajmują się te same osoby, które wcześniej odpowiadały za dane usługi jako pracownicy przedsiębiorstwa. Praktyka wskazuje, że trudniej też w takim układzie wyegzekwować dotrzymanie terminów realizacji określonych zadań, gdyż często bardzo dobre relacje między kadrami zarządzającą firmą-klienta i firmą-dostawcy nie sprzyjają rygorystycznemu przestrzeganiu umów.

Kolejnym modelem wskazywanym przez Gartner Inc., zwłaszcza dla administracji rządowej, jest **outsourcing prowadzony wraz z konsorcjum**, z wyłonionym jednym wiodącym podmiotem (tzw. *best-of-breed consortium*). Wyłonienie takiego wiodącego podmiotu pozwala na uwolnienie odbiorcy usług od konieczności skupiania się na zarządzaniu relacjami z dostawcami. Wadą tego modelu jest to, że wykreowanie konsorcjum z przewagą jednego silnego podmiotu może doprowadzić do powstania kartelu z takimi konsekwencjami, jak spadek jakości usług czy nadmierny wzrost cen.

Innymi ciekawymi modelami współpracy są wszelkiego rodzaju **spółki joint venture** tworzone przez klienta oraz dostawcę usług. Popularność tego typu rozwiązań będzie rosła, co ma związek z rosnącym popytem na outsourcing procesów biznesowych. W tym modelu dostawca zyskuje kontrakt, wyspecjalizowany personel, a często także renomę wynikającą z powiązania spółki ze znaną na rynku marką. Natomiast klient upraszcza swoje procesy oraz zdobywa szansę czerpania zysków z pracy do niedawna własnego personelu, przy jednoczesnej obniżce kosztów. W przypadku stworzenia przez klientów wspólnych **centrów shared services** można mówić również o efekcie skali. Wadą tego typu współpracy są duże trudności w zarządzaniu i zachowaniu odpowiedniego poziomu usług.

Następny model, zwany **Brand Service Company**, zakłada wydzielenie ze struktur przedsiębiorstwa dostawcy usług w całości należącego do przedsiębiorstwa, którego celem byłaby koordynacja zadań pomiędzy firmami zewnętrznymi obsługującymi dane przedsiębiorstwo. Ten model pozwala na zapewnienie odpowiednio wysokiego poziomu usług świadczonych na rzecz przedsiębiorstwa i może być punktem wyjścia do stworzenia niezależnego podmiotu, który będzie świadczył usługi doradcze związane z zarządzaniem relacjami z dostawcami [BIEL06a]. W dłuższym okresie strategia ta może prowadzić do uzależnienia się przedsiębiorstwa od dostawców zewnętrznych, a także spółki-koordynatora.

Wariantem tego typu strategii jest wybór jednego wiodącego dostawcy (*prime contractor*) koordynującego wykonywanie usług przez kilku dostawców, który to układ może sprzyjać samodoskonaleniu wszystkich dostawców. Jest to model często wykorzystywany w outsourcingu usług informatycznych. Wadą tego modelu (podobnie jak w modelu multisourcingu) może być brak możliwości ustalenia zakresu odpowiedzialności w razie awarii, co skutkować może koniecznością zaangażowania prawników, i liczne problemy prawne.

Outsourcing jest zjawiskiem stosunkowo nowym i podlegającym ciągłym zmianom, dlatego przedstawione powyżej jego formy mogą być poddawane dalszym zmianom, podziałowi czy specjalizacji. Może temu sprzyjać nieustający postęp technologiczny, powstawanie nowych branż w gospodarce oraz globalizacja współczesnej gospodarki światowej, wymuszające ciągle doskonalenie się organizacji i poszukiwanie przewag konkurencyjnych.

Na wybór konkretnej strategii/modelu outsourcingu będą wpływać zarówno kompetencje wewnętrzne przedsiębiorstwa, jak i kompetencje dostępne na rynku, a także sama strategia firmy, czyli określenie, co i jak przedsiębiorstwo chce osiągnąć. Z kolei jasno zdefiniowane cele oraz kryteria oceny, elastyczne kontrakty i partnerstwo opierające się na zaufaniu obu stron to główne czynniki sukcesu outsourcingu. Są to jednocześnie czynniki wskazywane przez większość zachodnich przedsiębiorstw, którym outsourcing pomógł osiągnąć wymierne korzyści [SOBI].

4. Możliwości i zagrożenia rozwoju rynku usług outsourcingowych w Polsce i na świecie

Outsourcing to jeden z dynamiczniej rozwijających się sektorów usług. Wydaje się, że kryzys na światowych rynkach finansowych nie powinien zaszkodzić temu trendowi przede wszystkim ze względu na podstawową jego przesłankę, a często również efekt, jakim jest obniżka kosztów operacyjnych przedsiębiorstwa.

Zainteresowanie organizacji powinno się zatem skupić na bardzo dokładnym rozpoznaniu potrzeb, możliwości i kosztów dotyczących usług informatycznych; określeniu poziomu usług, jaki byłby satysfakcjonujący dla właściwego funkcjonowania organizacji. Następnie należałoby sprawdzić, czy zewnętrzny dostawca usług nie byłby w stanie zapewnić zadanego poziomu usług taniej niż w przypadku wyko-

rzystania zasobów wewnętrznych organizacji lub czy dzięki skorzystaniu z wiedzy i umiejętności pochodzących z firmy zewnętrznej organizacja nie otrzymuje takich korzyści (np.: poprawa jakości usług, zwiększenie satysfakcji klientów, szybkość wprowadzania nowych rozwiązań, gwarancja bezpieczeństwa danych itp.), jakich nie byłaby w stanie zapewnić sobie w inny sposób.

Ponieważ pierwszy z efektów najłatwiej osiągnąć w przypadku usług prostych, słuszną wydaje się prognoza, że w warunkach kryzysu rynek będzie się rozwijał w płaszczyźnie optymalizacji i zwiększenia efektywności operacyjnej usług standardowych. Wielką rolę odgrywać będzie redukcja kosztów oraz przejrzystość i porównywalność ofert [NIES08, s. 19]. Z kolei rosnąca złożoność pewnych zadań, wymagająca zaawansowanej wiedzy oraz znajomości najnowszych rozwiązań technologicznych, spowodować może rozwój rynku usług wysoce specjalistycznych.

Jednak outsourcing nie zawsze jest postrzegany przez firmy tylko przez pryzmat korzyści. Jedną z barier w rozwoju usług outsourcingowych jest obawa klienta przed zdominowaniem przez znacznie większego dostawcę usług. Równocześnie potencjalni odbiorcy usług boją się współpracować z mniejszymi firmami, uzasadniając to ryzykiem związanym z ewentualnymi problemami dostawcy [BIEL07b]. Kolejną poważną przeszkodą dla inwestycji w outsourcing są dla wielu organizacji dotychczasowe inwestycje w rozwiązania IT. Wiele przedsiębiorstw wciąż nie dostrzega strategicznych korzyści płynących ze zlecenia obsługi pewnych procesów na zewnątrz i skupia uwagę przede wszystkim na korzyściach operacyjnych.

Faktem jest natomiast ogromny wzrost inwestycji w tzw. *business process offshoring/nearshoring* w krajach Europy Wschodniej. Offshoring oznacza przeniesienie funkcji organizacyjnych do innego kraju, niezależnie od tego, czy usługodawca pozostaje w tym samym przedsiębiorstwie, czy nie. Zauważyć przy tym można coraz silniejsze przenikanie się działów biznesowych i technologicznych. Kierunek zmian w technologiach informatycznych narzuca konieczność dobrej orientacji w specyfice procesów biznesowych osób odpowiedzialnych za projektowanie technologii, z drugiej strony „biznes” coraz lepiej rozumie specyfikę pracy specjalistów IT.

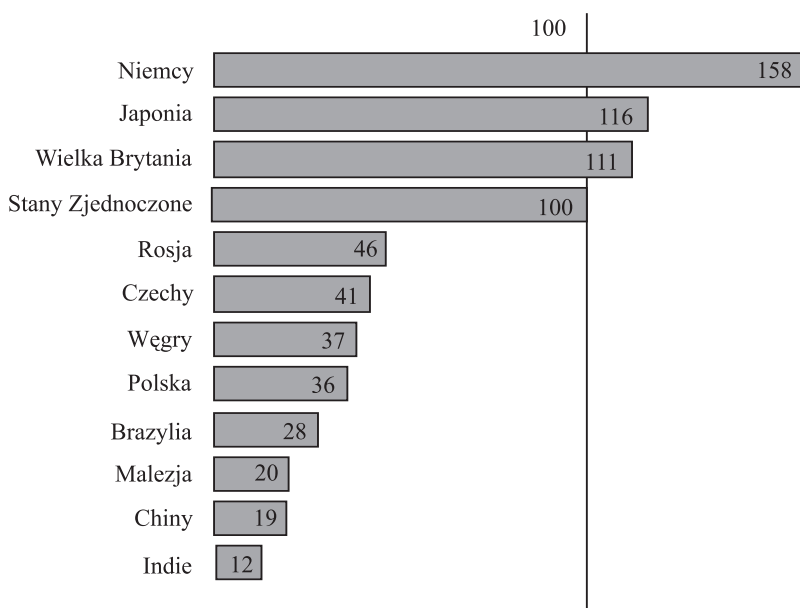
W Polsce w ciągu ostatnich dwóch lat dwukrotnie wzrosła liczba centrów outsourcingowych, których właścicielami są firmy zachodnie. Mimo że Europa Wschodnia pozostaje daleko za takimi globalnymi centrami outsourcingowymi, jak Indie, oferuje jednak inne korzyści, które przyciągają zagranicznych inwestorów.

Potencjał Polski w zakresie przyciągania offshoringu usług przejawia się w takich źródłach przewagi, jak:

- zdecydowanie niższe koszty pracy w porównaniu z państwami zachodnimi,
- dobrze wykształcona siła robocza,
- umiejętności językowe kandydatów do pracy (znajomość nie tylko angielskiego, ale i niemieckiego oraz w mniejszym stopniu francuskiego i innych języków),
- dobrze wyposażone przestrzenie biurowe,
- duża liczba szkół wyższych,
- członkostwo w Unii Europejskiej od maja 2004 r.,
- pracowitość siły roboczej,

- lokalizacja ośrodków akademickich blisko kluczowych punktów komunikacyjnych (lotniska międzynarodowe, stacje kolejowe),
- rozwijająca się sieć połączeń lotniczych,
- zachęty inwestycyjne,
- bliskość kulturowa z państwami zachodnioeuropejskimi,
- większa stabilność systemu zmiany politycznej i uwarunkowań gospodarczych w porównaniu z krajami dalekowschodnimi.

Polscy pracownicy (zwłaszcza ci z wykształceniem wyższym) zazwyczaj posługują się co najmniej dwoma językami obcymi (nie tylko angielskim, jak to ma miejsce w Indiach, Chinach czy na Filipinach). Ponadto dzięki temu, że są Europejczykami i podróżują po Europie, lepiej rozumieją kulturę Niemiec, Francji czy innych krajów europejskich, co byłoby trudne dla pracownika z Indii. W związku z tym wiele firm zagranicznych, których klienci chcą otrzymywać usługi nie tylko w języku angielskim, decyduje się na usługi offshoringowe w Polsce. Polska wydaje się być bardziej odpowiednia w przypadku offshoringu mniejszej skali. Outsourcing (offshoring) w Indiach staje się opłacalny w przypadku zatrudniania kilkuset pracowników, gdyż oszczędności wynikają przede wszystkim z niższych kosztów robocizny, natomiast infrastruktura jest stosunkowo droga. W Polsce outsourcing procesów biznesowych (BPO outsourcing) staje się opłacalny przy zatrudnieniu około stu osób [SO-BI08b, s. 131]. Rysunek 1 pokazuje wysokość względnych kosztów pracy w różnych



Rys. 1. Względne koszty pracy w centrach offshoringowych i krajach wysoko rozwiniętych

Źródło: [SOBI08b, s. 132].

krajach – jako punkt odniesienia przyjęto wartość 100 dla Stanów Zjednoczonych. Chociaż koszty pracy w Polsce są znacznie wyższe niż w Indiach, pozostają relatywnie niskie w porównaniu z zarobkami specjalistów z Europy Zachodniej. Pensje wykształconych, władających kilkoma językami polskich fachowców są najważniejszym czynnikiem przyciągającym wielkie międzynarodowe przedsiębiorstwa.

Ponadto członkostwo w Unii Europejskiej spowodowało pewne zmiany w prawie, które są bardzo istotne w przypadku rozważania przez firmy zagraniczne np. outsourcingu personalnego (HR outsourcing). Jednocześnie zaistniały pewne nowe problemy na całym rynku IT, a mianowicie wystąpił brak specjalistów. Wielu pracowników, zwłaszcza tych bez umowy o pracę, wybrało karierę na Zachodzie. Taki stan odbija się na ofercie cenowej firm świadczących usługi outsourcingowe w Polsce.

Firma Capgemini – jeden ze światowych liderów w outsourcingu – uznała Polskę za podstawowe centrum dla outsourcingu procesów biznesowych (BPO outsourcing) oraz outsourcingu informatycznego (IT outsourcing) [SOBI08b, s. 132]. W praktyce duże firmy najczęściej korzystają równocześnie z usług świadczonych w centrach usytuowanych w Azji, jak i tych usytuowanych np. w Polsce (operacje, które nie wymagają kontaktów z klientami, są wykonywane np. w Chinach, a te wymagające bezpośrednich kontaktów z klientem są świadczone z Polski, mimo że ta lokalizacja jest droższa). Potencjał, jaki posiada Polska i inne kraje Europy Wschodniej, wydaje się być solidny; kraje te są wciąż o 40-50% tańsze niż kraje Europy Zachodniej.

5. Podsumowanie

Outsourcing jest stosowany praktycznie we wszystkich branżach, niezależnie od ich specyfiki. Można stwierdzić, że stał się koncepcją uniwersalną, czemu nie przeczy fakt, że niektóre usługi są bardzo chętnie oddawane w outsourcing, a inne nie.

Outsourcing stał się już powszechną praktyką w krajach zachodnich, wzrasta także jego znaczenie w polskiej gospodarce. W miarę rozwoju outsourcingu zwiększyła się także w Polsce różnorodność jego typów oraz zakres usług, z których mogą korzystać przedsiębiorstwa.

Obserwując globalny trend w kierunku outsourcingu, można przypuszczać, że Polska w ciągu najbliższych lat skorzysta na relokacji usług z Europy Zachodniej, zwłaszcza z Niemiec i Francji. Oczywiście będzie to zależało także od wsparcia polskiego rządu, który dotychczas nie był postrzegany przez inwestorów działających w Polsce jako „pomocny”. Polska wspiera chętniej organizacje inwestujące w outsourcing IT, słabiej zaś outsourcing finansów i księgowości [SOBI08a, s. 378-379].

„Trudne” otoczenie ekonomiczne powoduje, że organizacje wybierają outsourcing, aby pomógł im zredukować koszty i zmienić operacyjny model funkcjonowania. Klienci powinni kłaść coraz większy nacisk na solidne podstawy decyzji outsourcingowej i wybieranie takich opcji współpracy z zewnętrznym dostawcą, które

faktycznie przyniosą korzyści zarówno jakościowe, jak i ilościowe w 2-, 3-letnim horyzoncie czasowym.

Przedsiębiorstwa muszą pamiętać, że decyzje o outsourcingu skomplikowanych procesów biznesowych, chociaż coraz bardziej powszechne, wymagają głębokich analiz, a często także głębokich zmian w organizacji pracy całej firmy. O tym, czy organizacja będzie przeciętna, czy odniesie światowy sukces, będą w coraz większym stopniu decydowały umiejętności zarządzania relacjami: z klientami, z dostawcami, a więc z innymi firmami. Outsourcing stanie się efektywnym narzędziem biznesowym, jeśli będzie stosowany z rozwagą. Jedynie w pełni przemyślane działania outsourcingowe mogą przynieść oczekiwane efekty.

Literatura

- [BIEL06a] Bielewicz A., *Outsourcing niejedno ma imię*, „Computerworld” 2006 nr 38.
- [BIEL06b] Bielewicz A., *Kłopotliwa centralizacja usług*, „Computerworld” 2006 nr 44.
- [BIEL07a] Bielewicz A., *Nowe zjawiska w outsourcingu*, „Computerworld” 2007 nr 21.
- [BIEL07b] Bielewicz A., *Siedem paradoksów outsourcingu*, „Computerworld” 2007 nr 34.
- [CUDZ08] *Cudzy fachowiec - tańszy*, „Puls Biznesu” 2008 nr 221, s. 18-19.
- [GLOB07] *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services center*, red. A. Szymaniak, Wydawnictwo Naukowe INPiD UAM, Poznań 2007.
- [NIES08] *Nie stanie się nic złego*, „Puls Biznesu” 2008 nr 221, s. 19.
- [SOBI] Sobińska M., *Outsourcing procesów biznesowych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (w druku).
- [SOBI08a] Sobińska M., *Trendy i perspektywy rozwoju outsourcingu informatycznego w Polsce*, Studia i Prace UE nr 1, t. 2, Kraków 2008.
- [SOBI08b] Sobińska M., *Zarządzanie outsourcingiem informatycznym*, AE, Wrocław 2008.
- [SZCZ08] Szczepański R., *Partnerstwo w outsourcingu jako źródło przewagi konkurencyjnej – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2008 nr 3.

THE PROSPECTS OF INFORMATION TECHNOLOGY OUTSOURCING DEVELOPMENT AGAINST THE WORLD-WIDE FINANCIAL CRISIS

Summary: The goal of the paper is the discussion of the possibilities of IT outsourcing development against the world-wide financial crisis. In the paper the author describes the following issues:

- the most important circumstances of IT outsourcing in the new economic conditions,
- the services which role can probably fundamentally rise in the outsourcing services market,
- the models and strategies of outsourcing,
- the possibilities and the threats of IT outsourcing development in Poland and in the world.

The conclusions end the article.