

Krzysztof Klincewicz*

Offshoring. Przykład branży informatycznej

W artykule opisano zjawisko *offshoringu*, międzynarodowego świadczenia usług w globalnym otoczeniu biznesowym. Przykład lidera branży usług informatycznych w Indiach firmy Infosys Technologies oraz jej polityki zarządzania zasobami ludzkimi pozwala sformułować rekomendacje dla polskich przedsiębiorstw w obszarze rozwoju kompetencji pracowniczych, kapitału intelektualnego i utrzymywaniu relacji z klientami. Doświadczenia dostawców *offshoringu* wskazują na potencjał rozwoju działalności eksportowej lokalnych firm w ramach tzw. nearshore równoległe z inwestycjami bezpośrednimi zagranicznych korporacji, otwierających regionalne ośrodki usług w naszym kraju.

Cel pracy

*Offshoring*¹ i delokalizacja, czyli przemieszczanie produkcji i usług do innych krajów, to słowa-klucze we współczesnych debatach o rozwoju gospodarczym krajów oraz strategiach firm – atakowane przez związki zawodowe i polityków krajów zachodnich, wspierane przez organizacje pracodawców i teoretyków zarządzania strategicznego.

Klienci dzwoniący do działów obsługi klienta wiodących amerykańskich firm nie poznają po akcencie, że rozmawiają z pracownikami *call center* na innym kontynencie. Tylko wtajemniczeni wiedzą też, że w krakowskim dziale księgowości biletowej Lufthansy przetwarzane są dokumenty dla oddziałów firmy w całej Europie. Istotne elementy największych projektów informatycznych realizowane są przez wyspecjalizowanych azjatyckich podwykonawców, a 18% pracowników globalnego przemysłu usług informatycznych przypada właśnie na Indie.

* dr Krzysztof Klincewicz jest adiunktem Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, obecnie prowadzi dwuletni projekt badawczy finansowany przez rząd japoński w School of Innovation Management, Tokyo Institute of Technology

1 Od ang. *offshore* – ‘zamorski’, zlokalizowany poza granicami kraju.

Celem prezentowanych w niniejszym artykule badań jest wskazanie związków koncepcji zdalnego dostarczania usług z modelem pracy na odległość, uwarunkowań jej efektywnego wykorzystywania, a zarazem możliwych szans i ograniczeń w adaptacji *offshoringu* przez polskie przedsiębiorstwa. Odwołanie do przykładu indyjskich firmy informatycznych pozwoli też lepiej zrozumieć wyzwania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, stojące przed firmami *offshoringowymi*.

Metody badawcze

Artykuł wykorzystuje technikę przekrojowego studium przypadku, która wydaje się być szczególnie przydatna ze względu na unikalny charakter badanego zjawiska – osiągnięcia indyjskich firm informatycznych różnią się od wzorców rozwoju podobnych firm w innych krajach, a identyfikacja kluczowych czynników sukcesu jest możliwa jedynie po dogłębnej analizie ich strategii. Dalsza generalizacja wniosków jest możliwa dzięki zastosowaniu technik triangulacji – porównaniu kilku poziomów analizy zjawiska (pojedynczej firmy, branży informatycznej i gospodarki narodowej) oraz kontrastowaniu danych jakościowych z ilościowymi (w tym wskaźnikami finansowymi i ekonomicznymi).

Charakterystyka offshoringu i źródeł jego popularności

Pojęcie *offshore* zapożyczone zostało z terminologii prawnoskarbowej, gdzie mianem tym określa się podmioty podlegające jurysdykcji innego kraju. *Offshoring* w literaturze dotyczącej strategii firm usługowych to delokalizacja, przeniesienie miejsca świadczenia usług poza granice kraju odbiorcy, obejmujące zarówno działania wyspecjalizowanych firm *offshoringowych*, pracujących na zlecenie zagranicznych przedsiębiorstw-klientów, jak również tendencje do eksportu miejsc pracy w ramach struktur międzynarodowych korporacji do dedykowanych ośrodków usług, otwieranych w krajach o relatywnie niższych kosztach pracy.

Offshoring może być uważany za konsekwencję upowszechnienia modelu pracy na odległość – nie obejmuje już tylko pojedynczych pracowników, a całe grupy działań czy procesy, stwarzając nowe wyzwania dla firm i organizacji rządowych. Międzynarodowy sukces gospodarek w działalności usługowej jest porównywalny z konkurencyjnością w dziedzinie produkcji [Porter, 1990, s. 266], jednak mniej podatny na zmiany koniunktury dzięki oparciu na wiedzy i kapitale ludzkim. Perspektywy zaspokajania zagranicznego popytu na wyspecjalizowane usługi, zmniejszenia poziomu bezrobocia strukturalnego, budowy lokalnych kompetencji i w efekcie długookresowego rozwoju gospodarczego sprawiły, że zagadnienie *offshoringu* jest istotnym elementem polityki gospodarczej każdej rozwijającej się i otwartej na wymianę międzynarodową gospodarki na świecie.

W 1995 roku felietonistka magazynu „Economist”, Frances Cairncross, w głośnym artykule przepowiedziała „śmierć odległości” („*the death of distance*”), którą miały wywołać nowe technologie informatyczne i telekomunikacyjne, tworzące nowe przemysły, w sposób analogiczny do historycznych skutków odkrycia elektryczności [Cairncross, 1995]. Branża usług *offshoringowych* narodziła się właśnie dzięki poprawie jakości i spadkowi kosztu komunikacji, powiązanych z rozwojem globalnego systemu komunikacji, sieci internet i nowych standardów w telefonii umożliwiających przeniesienie działań *outsourcingowych* do innych obszarów geograficznych, często w odległych strefach czasowych. Możliwość utrzymywania ciągłego kontaktu oraz wykorzystywania współdzielonych systemów informatycznych niwelują bariery migracji nawet najbardziej złożonych zadań do krajów o niższych kosztach pracy. Doświadczenia ostatnich lat pokazują praktyczny brak ograniczeń zakresu *offshoringu* – delokalizacji podlegają również działania, które mają bezpośredni wpływ na wizerunek firmy w kontaktach z klientami. Firmy British Airways, Prudential i British Telecom przeniosły znaczącą część procesów obsługi klienta do dedykowanych ośrodków w Indiach, a szkolenie zatrudnionych w nich pracowników obejmowało, między innymi, doskonalenie ich akcentu w języku angielskim tak, by upodobnił się do wymowy brytyjskiej. Najbardziej obiecujące dla firm *offshoringowych* są jednak projekty oparte na specjalistycznej wiedzy, np. rozwój i testowanie oprogramowania lub merytoryczna analiza dokumentów – ich powodzenie nie zależy od subiektywnych wrażeń klienta czy umiejętności płynnego porozumiewania się, a raczej od kompetencji i umiejętności kreatywnego rozwiązywania problemów. Ten rodzaj działalności *offshore* opiera się nie tylko na relatywnie niższych kosztach pracy, ale tworzy też istotną wartość dodaną.

Istnieją dwa konkurencyjne modele działalności *offshoringowej*:

- oferowanie usług *outsourcingowych* (zwłaszcza w obszarze *Business Process Outsourcing*) zagranicznym firmom-klientom
- tworzenie w ramach struktur korporacyjnych jednostek świadczących usługi na rzecz międzynarodowych oddziałów i centrali.

Pierwszy model opiera się na zamiśle strategicznym i rozwoju firm lokalnych, aktywnie zdobywających zagranicznych klientów, drugi – na inwestycjach zagranicznych międzynarodowych korporacji. Samodzielny rozwój lokalnych firm usługowych oferuje znaczące korzyści dla samych firm i całej gospodarki w długim okresie, jednak wymaga odpowiednich zasobów materialnych, kapitału intelektualnego i sieci kontaktów handlowych, pozwalających na zdobycie zagranicznych klientów. Doświadczenia gospodarek krajów europejskich, w tym Irlandii, koncentrowały się na przyciąganiu inwestycji i tworzeniu lokalnych ośrodków usługowych przez globalne przedsiębiorstwa, podczas gdy kraje azjatyckie, zwłaszcza Indie, z powodzeniem stosują równoległe oba modele, budując siłę lokalnych firm-dostawców usług *offshoringowych*.

Świadomość istnienia *offshoringu* skłania menedżerów do nowego spojrzenia na projektowanie organizacyjne, postrzegającego organizację jako zestaw komponentów, operacji i procesów gospodarczych, które mogą pochodzić z różnych źródeł, być konfigurowane na wiele sposobów i wzajemnie się zastępować [Veryard, 2000, s. 2–6). Firmy *offshoringowe* to właśnie dostawcy owych „komponentów”, dbający o łatwość ich „przyłączenia” do procesów organizacyjnych swoich klientów oraz o elastyczność aranżacji i optymalizację kosztów przez wykorzystywanie podobnych zasobów przy współpracy z wieloma klientami.

Offshoring nie musi oznaczać jedynie *outsourcingu* – drugi z wymienionych modeli opiera się na aktywności międzynarodowych korporacji, tworzących zagraniczne centra usług, działające na rzecz centrali i innych oddziałów firmy-matki. Takie inwestycje zagraniczne są istotnym czynnikiem rozwoju gospodarczego – jednak zmiany lokalizacji działań są uzależnione od aktualnej polityki firmy, która jednocześnie zajmuje silną pozycję przetargową w relacjach z instytucjami rządowymi (przykładowo, amerykańskie i europejskie firmy informatyczne, utrzymujące w Polsce lokalne centra usług, potrafiły wywrzeć w 2004 roku istotny wpływ na decyzje polskiej delegacji w debacie na forum Unii Europejskiej nad dyrektywą o stosowaniu patentów informatycznych).

Badania wskazują na ograniczone stosowanie *offshoringu* przez przedsiębiorstwa europejskie. Z wyjątkiem Wielkiej Brytanii, największe gospodarki Europy – Niemcy, Francja i Włochy – wstrzymują procesy delokalizacji, wydając rocznie na usługi *offshoringowe* wielokrotnie mniej niż firmy brytyjskie czy amerykańskie [Parker, 2004, s. 4–5). Obawy przedsiębiorstw niemieckich czy francuskich przed aktywną delokalizacją wiążą się z dominującym w dyskursie politycznym motywem eksportu miejsc pracy, który zwiększać miałby już obecnie wysoki poziom bezrobocia w omawianych krajach. Strach przed *offshoringiem* jest potęgowany działaniami lobbingsowymi pracowniczych organizacji związkowych, stanowiąc jednocześnie element programów politycznych zarówno partii rządowych, jak i opozycyjnych, niekoniecznie odwołujących się do rzetelnej ekonomicznej argumentacji (w dyskusji przemilczane są oczywiste korzyści – przykładowo, delokalizacja pozwala na ograniczenie kosztów, a przez to szybszy rozwój firm i poprawę funkcjonowania całej gospodarki w dłuższym okresie, podczas gdy sztuczne utrzymywanie barier przepływu usług i pracowników w globalizujących się gospodarkach oznacza zaburzenia równowagi, wpływające negatywnie na inne zmienne ekonomiczne).

Interesującą tendencją jest również *insourcing* – przeciwieństwo *outsourcingu*, ponowna integracja określonych, wcześniej wyodrębnionych procesów z pozostałymi działaniami firmy, optymalizacja ich kosztów i samodzielne zarządzanie produktywnością. W 2004 roku bank inwestycyjny JPMorgan Chase wycofał się z wieloletniego kontraktu o wartości 5 miliardów dolarów z firmą IBM na zarządzanie infrastrukturą informatyczną jednego z największych tego typu projektów w historii [Kawamoto, 2004), przejmując

samodzielną kontrolę nad tymi działaniami i ponad czterema tysiącami pracowników działu informatyki. Stosowanie *outsourcingu* nie jest już dziś postrzegane jako imperatyw – analiza kosztów transakcyjnych sugeruje adekwatność *outsourcingu* lub *insourcingu* w zależności od możliwego do uzyskania poziomu redukcji kosztów. Skala korzyści zależy będzie, między innymi, od wewnętrznych kompetencji związanych z zarządzaniem operacjami – firmy, świadome ich braku, podejmą decyzję o korzystaniu ze wsparcia zewnętrznych dostawców, a pracochłonne działania o niskiej wartości dodanej konsekwentnie przenoszone są w ramach *offshoringu* do lokalizacji o niższych kosztach, zarówno przy wykorzystaniu *outsourcingu* (model 1 *offshoringu*), jak i wewnątrz organizacji (model 2).

Uwarunkowania świadczenia usług na odległość

Konkurencyjność krajów jest współcześnie interpretowana raczej jako wynik ich innowacyjności niż tylko dostępności fizycznych lub finansowych zasobów [Porter, 1990, s. 546] – właśnie wiedza i innowacje były źródłem dynamicznego rozwoju gospodarek azjatyckich w ostatnich latach. Te same czynniki stanowią również imperatyw polityk naukowo-technologicznych Unii Europejskiej, Stanów Zjednoczonych i Japonii. Relatywnie niższe koszty pracy nie są obecnie wystarczającym uzasadnieniem przeniesienia działalności do innego kraju – firmy *offshoringowe*, podobnie jak całe gospodarki, szukają więc dodatkowych przewag konkurencyjnych. Oparcie działań organizacji usługowych na czynniku ludzkim i wiedzy pozwala na szybkie uruchomienie działalności przy niższych nakładach inwestycyjnych w porównaniu z przedsiębiorstwami produkcyjnymi.

Współpraca z zagranicznymi odbiorcami usług stwarza dodatkowy wymóg utrzymania bliskich relacji z fizycznie i kulturowo oddalonymi klientami. Firmy *offshoringowe* wykorzystują instytucję łączników z otoczeniem (*boundary spanning individuals*) – pracowników wnoszących do organizacji istotną wiedzę z otoczenia, umożliwiającą przepływy informacyjne i stymulujących innowacyjność (Tushman, 1977). Łącznicy z otoczeniem to zwykle pracownicy utrzymujący regularne kontakty z klientem (sprzedaż, serwis) oraz prowadzący badania rynku lub technologii (badania i rozwój, marketing). Firmy zatrudniają cudzoziemców na stanowiskach handlowych i zarządzania projektami, wykorzystując ich bliskość kulturową i umiejętność dogłębnego zrozumienia potrzeb klientów.

Marketing i zarządzanie relacjami z zagranicznymi odbiorcami usług są kluczowymi czynnikami sukcesu firm *offshoringowych* – bez umiejętności sprzedaży pierwszych projektów, utrzymania klientów i stopniowego zwiększania skali działań nie miałyby one możliwości generowania przychodów. Literatura dotycząca międzynarodowego marketingu usług wskazuje na bariery, tworzone przez ich nienamacalny (*intangible*) charakter, oraz potrzebę bliskości odbiorcy [Clark, Rajaratnam, Smith, 1996], przynajmniej w procesach sprzedaży. Jak pokaże przykład indyjskich liderów informatycznego *offshoringu*, lokalne

kompetencje sprzedażowe nawet najzdolniejszych pracowników okazywały się niewystarczające, a firmy uciekały się do zatrudniania cudzoziemców, otwierania biur sprzedaży, a później także centrów usług w bezpośredniej bliskości największych klientów i rynków docelowych. Wraz ze wzrostem zatrudnienia w kraju klienta, malała przewaga kosztowa związana z działaniami *offshore* – umacniały się jednak długotrwałe więzi i zaufanie w relacjach z klientami. Firmy indyjskie przeszły w ten sposób ewolucję od lokalnych podwykonawców zagranicznych firm po aktywnych graczy na rynkach międzynarodowych, rozwijając własną sieć zagranicznych biur marketingu i sprzedaży, a nawet inwestując w amerykańskie i europejskie firmy informatyczne, które pośredniczyły później w procesach dostarczania usług, niwelując różnice kulturowe i łagodząc ewentualne obawy klientów.

Umiędzynarodowienie jest poważnym wyzwaniem w zarządzaniu ludźmi i ich rozwojem – dostarczanie usług na odległość dla zagranicznych klientów wymaga kompetencji komunikacyjnych (znajomości języków obcych, ale też np. zrozumienia kontekstu kulturowego klienta) i technicznych (w tym sprawnego wykorzystywania technologii informatycznych i telekomunikacyjnych, pośredniczących między pracownikami dostawcy usług i klienta). Podobną złożonością charakteryzują się również niezbędne procesy koordynacji, obejmującej uzgadnianie działań realizowanych we własnych biurach, jak też zagranicznej siedzibie klienta, w różnych szerokościach geograficznych, strefach czasowych i otoczeniach kulturowych. Interesującym przykładem wyzwań delokalizacji są doświadczenia amerykańskiej firmy komputerowej Dell: w 2003 r. podjęła ona decyzję o rezygnacji z telefonicznej obsługi technicznej klientów korporacyjnych z amerykańskiego rynku przez pracowników indyjskiego oddziału ze względu na poważne problemy w komunikacji międzykulturowej [Frauenheim, 2003], jednak po długotrwałych, intensywnych szkoleniach pracowników, udało się jej zagwarantować odpowiedni poziom usług i przekonać własnych klientów o korzyściach z takiego modelu wsparcia technicznego, a w marcu 2005 r. otworzyła nawet dodatkowe centrum obsługi w Indiach [Spooner, 2005]. Istotnym wyzwaniem jest więc także doskonalenie wewnętrznych procesów i operacji, pozwalające zarówno utrzymywać koszty na niskim poziomie, jak i gwarantować wysoki poziom dostarczanych usług, odpowiadający najbardziej wymagającym klientom.

Konieczność wykorzystywania odpowiedniej infrastruktury informatyczno-telekomunikacyjnej jest oczywista dla firm *offshoringowych*, zwykle posiadających stosowne kompetencje techniczne i korzystających z zaawansowanych rozwiązań. Niezbędna infrastruktura obejmuje także inne elementy, wpływające pośrednio na standard świadczenia usług – przykładowo, komfort pracy jest postrzegany jako związany z jej wynikami i atrakcyjnością firmy na rynku pracy. Wiodące indyjskie firmy *offshoringowe* budują dla swoich pracowników komfortowe biura, pomieszczenia do medytacji, przedszkola, ogrody, a nawet budynki jadalne, oferujące wybór różnorodnych kuchni. Wygoda i nowocze-

sność czynią z siedzib tych firm ulubione miejsca spędzania wolnego czasu – nienagannie czyste kampusy największych firm w Bangalore oferują pracownikom i ich rodzinom więcej atrakcji niż miasto poza ich murami. Infrastruktura to również drogi, transport powietrzny, niezawodność poczty, brak przerw w dostawach energii elektrycznej i wody. Te zagadnienia były istotnymi przeszkodami w rozwoju omawianych indyjskich przedsiębiorstw, które musiały stymulować rozwój albo ponosić nakłady na samodzielne zapewnianie odpowiednich rozwiązań – dopiero w drugiej połowie lat 90. lokalna administracja rządowa zaangażowała się aktywnie w rozbudowę infrastruktury dla potrzeb dynamicznie rozwijającej się branży usługowej.

Działania *offshore* wiążą się wreszcie z ryzykiem gospodarczym, znacznie wyższym niż w wypadku operacji lokalnych – jego szacunki muszą uwzględniać czynniki ekonomiczne (m.in. międzynarodowe poziomy płac, kursy walutowe, koszty komunikacji), polityczne i strategiczne (dostępność wykwalifikowanych pracowników, utrzymanie ich w firmie, dostosowywanie oferty usługowej do oczekiwań klientów, nowych regulacji prawnych i technologii). Umowy dostarczania usług są wyceniane według kryteriów zdefiniowanych w kontrakcie podpisanym przed rozpoczęciem współpracy z klientem – brak doświadczeń w kalkulacji kosztów projektu lub celowe zaoferowanie zaniżonych cen dla zdobycia zlecenia mogą mieć tragiczne skutki finansowe wobec długotrwałego charakteru umów i wysokich kosztów wyjścia, tzw. przekleństwo zwycięzcy w projektach *outsourcingowych* – [Kern, Willcocks, Heck, 2002]. Umiejętność zarządzania ryzykiem to kolejny obszar, który powinien być doskonalony w ramach programu rozwoju kompetencji kluczowych pracowników.

Wyniki badań – przykład indyjskich firm informatycznych

Indyjski przemysł informatyczny jest interesującym przykładem wykorzystania szans oferowanych przez rozwój usług *offshoringowych*. Lokalne firmy–producenci oprogramowania dynamicznie zwiększały na przestrzeni lat 90. skalę swojej działalności, co doprowadziło do tego, że obecnie Indie są najczęściej wybieraną przez zleceniodawców lokalizacją dla usług informatycznych, a indyjskie firmy są poważnymi konkurentami największych międzynarodowych dostawców. Zgodnie z szacunkami analityków banku inwestycyjnego Morgan Stanley, indyjskie firmy usług informatycznych zatrudniały w 2003 roku 99 098 pracowników, co stanowiło prawie 18% globalnego zatrudnienia w tej branży [Gerhardy, Mahon, 2004, s. 30].

Niniejszy artykuł koncentruje się na uwarunkowaniach zarządzania firmą usług *offshoringowych*, zwłaszcza na rozwoju zasobów ludzkich – celowe wydaje się więc odwołanie do konkretnego przykładu dynamicznie rozwijającej się organizacji. Praktycznie wszystkie firmy informatyczne w Indiach czerpią główne przychody z eksportu usług,

jednak większość z nich to organizacje małe lub średniej wielkości – tylko kilka przedsiębiorstw osiągnęło rozmiary porównywalne z międzynarodowymi firmami usługowymi. Liderzy rynku: Tata Consulting Services, Wipro Technologies, Infosys Technologies i Satyam Computers, to firmy wielokrotnie większe od największych polskich firm informatycznych, z powodzeniem konkurujące obecnie z globalnymi gigantami, takimi jak: IBM, EDS czy Fujitsu. Chociaż indyjscy liderzy *offshoringu* rejestrują o wiele niższe przychody niż ich międzynarodowi konkurenci w przeliczeniu na pracownika (tab. 1), zyskowność pojedynczych pracowników jest porównywalna dzięki korzystnym relacjom kosztów pracy i doskonaleniu procesów dostarczania usług.

Tabela 1. Poziom zatrudnienia i wyniki finansowe największych globalnych firm usług informatycznych

Firma	Przychody 2003-2004 (.000 \$)	Udział w rynku usług inf. 2004	% przychodów z usług inf.	Zyskowność	Liczba pracowników	Przychód na pracownika (.000 \$)	Zysk na pracownika (.000 \$)
IBM	96 293 000	7,6%	47,9%	8,7%	329 001	292,68	25,62
EDS	21 476 000	3,4%	89,9%	-7,9%	132 000	162,70	-12,86
Fujitsu	44 970 642	2,8%	43,9%	1,0%	156 169	287,96	3,00
Tata Consulting Services	1 641 182	0,25%	92,3%	22,6%	29 000	56,59	12,81
Wipro Technologies	1 355 115	0,20%	90,7%	17,5%	28 502	47,54	8,34
Infosys Technologies	1 096 979	0,17%	97,2%	26,1%	25 634	42,79	11,18
Satyam Computers	604 441	0,10%	96,9%	21,2%	14 032	43,08	9,13

Źródło: raporty roczne firm; o wielkości rynku i udziałach: Gartner (2005); 1\$=106 ¥=43.4 Rps

Najczęściej opisywanym przykładem modelowej organizacji *offshoringowej* jest Infosys Technologies – firma założona w roku 1981 (z kapitałem początkowym w wysokości 250 dolarów), od początku koncentrowała się na usługach informatycznych. Polityka zarządzania ludźmi w Infosysie była przez wiele lat tworzona przez charyzmatyczną Hemę Ravichandar, jedną z najbardziej znanych postaci indyjskiej gospodarki. Ravichandar pracowała dla firmy od 1992 roku jako kierownik jednego z lokalnych ośrodków roz-

woju oprogramowania, szybko awansując do roli członka zarządu. Infosys jest wyjątkowym przykładem firmy, w której polityka w obszarze zI stała się wyznacznikiem strategii całej firmy – równoległy sukces w rozwoju zasobów ludzkich i samego biznesu wynikał z połączenia kompetencji informatycznych (w tym doskonałego zrozumienia specyfiki pracy programistów i konsultantów technicznych) i menedżerskich (nacisku na rolę kapitału intelektualnego). Infosys jest interesujący dla badaczy także ze względu na wyjątkową przejrzystość działania – publiczne dokumenty firmy ujawniają nie tylko informacje finansowe, ale też szczegółowe dane i wskaźniki dotyczące kapitału intelektualnego (tab. 2), zasobów ludzkich, czy specyfiki prowadzonych projektów. Podobnych danych nie sposób znaleźć w raportach zagranicznych firm usługowych – głównie dlatego, że zwykle prezentują one niezbyt interesujący obraz tych organizacji. Ta pozytywna auto-prezentacja Infosysa pozwala jednocześnie zrozumieć źródła sukcesu firmy usług *offshoringowych*, może też stanowić cenny punkt odniesienia w procesie kształtowania strategii zarządzania zasobami ludzkimi polskich firm usługowych.

Nadrabiając zaległości w stosunku do zaawansowanych technologicznie amerykańskich firm informatycznych, Infosys konsekwentnie inwestował w rozwój zasobów wiedzy. Wydatki na działalność badawczo-rozwojową utrzymywały się przez kolejne lata na relatywnie wysokim poziomie – warto w tym kontekście zauważyć, że wiele polskich firm oferujących usługi rezygnuje całkowicie z inwestycji w badania i rozwój (B&R), ignorując konieczność budowy kompetencji pracowników i wypracowania własnych rozwiązań lub metod, w przyszłości ułatwiających realizację projektów dla klientów. Infosys utrzymywał dodatkowo odrębne budżety (tab. 2) na zakup książek, periodyków i oprogramowania wspierającego proces dostarczania usług, finansowanie udziału pracowników w seminariach oraz ich członkostwa w organizacjach zawodowych. Dynamiczny rozwój branży informatycznej wymaga ciągłej aktualizacji wiedzy o nowych technologiach i metodach ich wykorzystania, a dostęp do najnowszej literatury i wymiana doświadczeń z innymi praktykami są jej cennymi źródłami.

Tabela 2. Wskaźniki kapitału intelektualnego Infosys Technologies

	1998–99	1999–00	2000–01	2001–02	2002-03	2003–04
Wydatki na B&R (00.000 Rps)	981	823	1711	1486	1444	4454
Wydatki na B&R jako % przychodów	1,91%	0,89%	0,87%	0,57%	0,40%	0,94%
Wydatki na książki i specjalistyczne magazyny (00.000 Rps)	77	77	169	114	142	151

	1998–99	1999–00	2000–01	2001–02	2002–03	2003–04
Wydatki na członkostwo w organizacjach zawodowych i udział w seminariach (00.000 Rps)	b.d.	b.d.	217	220	355	357
Koszt oprogramowania do użytku wewnętrznego i dostarczania usług (00.000 Rps)	1665	1938	3756	4361	6774	8088
Liczba pracowników	3766	5389	9831	10 738	15 356	25 634
% pracowników świadczących usługi dla klientów zewnętrznych	75,78%	79,64%	77,72%	87,59%	91,18%	93,06%
Średni wiek pracowników	26,14	26,14	25,67	26,60	26,60	26,00
Średnie wykształcenie pracownika (1 – podstawowe, 2 – średnie, 3 – wyższe)	2,85	2,88	2,92	2,92	2,93	2,89
Koszt pracowników (00.000 Rps)	16 506	33 456	71 778	111 787	167 712	245 096
Średni koszt pracownika (00.000 Rps)	4,38	6,21	7,30	10,41	10,92	9,56

Źródło: raporty roczne firmy Infosys Technologies

W latach 1997–2004 liczba pracowników Infosysa zwiększyła się prawie dziesięciokrotnie – jednocześnie średni wiek utrzymywał się na zbliżonym poziomie około 26 lat. To sugeruje krótki okres retencji młodych pracowników – wielu z nich odchodzi z firmy, zakładając własne przedsiębiorstwa lub obejmując wyższe stanowiska w mniejszych, bardziej wyspecjalizowanych firmach. Młody wiek pracowników jest nietypowy dla firm branży informatycznej – Infosys współpracuje z uczelniami indyjskimi, rekrutując najlepszych absolwentów. Nowo przyjęci pracownicy przechodzą czternastoipółtygodniowy cykl standardowych szkoleń, zapoznających z metodyką pracy w firmie oraz kształtujących kompetencje społeczne, a w kolejnych latach pracy uczestniczą w bardziej zaawansowanych szkoleniach [Ravichandar, 2001, s. 2). Wobec dynamicznego wzrostu firmy i jednoczesnej silnej konkurencji ze strony innych indyjskich pracodawców, Infosys kładzie nacisk na rekrutację i rozwój młodych, niedoświadczonych pracowników (stosując jednocześnie ostre kryteria selekcji: pozytywną ocenę w procesie rekrutacji uzyskuje jedynie ok. 1% kandydatów) – mimo oczywistego ryzyka, związanego z brakiem doświadczenia większości pracowników uczestniczących w dużych projektach, jest to sposób na utrzymywanie niskich kosztów pracy, co jest szczególnie istotne przy wykonywaniu

pracochłonnych, lecz mało innowacyjnych działań (np. testowanie oprogramowania). W przeciwieństwie do Infosysa, większość ośrodków usług zatrudnia pracowników bardzo młodych, często jeszcze studentów, zakładając ich wysoką rotację i unikając inwestycji w długie programy szkoleniowe – jednak wykonywana przez nich praca zwykle nie jest oparta na wiedzy, a ogranicza się do standardowych czynności w biurach obsługi telefonicznej lub przy przetwarzaniu danych, co kontrastuje z ryzykowną strategią Infosysa i jego rodzimych konkurentów.

Na przestrzeni kilku lat, średni roczny koszt zatrudnienia pracownika wzrósł trzykrotnie – odpowiada to ogólnej tendencji na rynku pracy dla profesjonalistów w Indiach, które stopniowo tracą zalety lokalizacji *offshore* o niskich kosztach pracy. Chociaż poziom płac jest nadal niższy niż w krajach odbiorców usług *offshoringowych* – w 2001 roku, stawki godzinowe za zaawansowane usługi informatyczne były w Indiach o 40–60% niższe niż w Stanach Zjednoczonych [Amoribietta, Bhaumik 2001, s. 131] – różnice stopniowo się zmniejszają. Średnia stawka za proste i zaawansowane usługi informatyczne indyjskich firm *offshoringowych* utrzymuje się nadal na poziomie około 25 dolarów za godzinę, w porównaniu ze średnią stawką 111 dolarów pobieraną za analogiczne usługi w krajach zachodnich (Gerhardy, Mahon, 2004, s. 30). Firmy takie jak Infosys poszukują dodatkowych źródeł przewagi konkurencyjnej, w tym innowacji (powiązanej z budową kompetencji i zasobów wiedzy) i doskonalenia procesów (pozwalającego zredukować koszty i pracochłonność), upodabniając się do amerykańskich i europejskich dostawców usług informatycznych.

Tabela 3. Wskaźniki sprzedaży i procesów dostarczania usług firmy Infosys Technologies

	1998–99	1999–00	2000–01	2001–02	2002–03	2003–04
% przychodów <i>onsite</i>	41,30%	48,50%	51,50%	50,80%	54,70%	53,00%
% przychodów <i>offshore</i>	59,70%	51,50%	48,50%	49,20%	45,30%	47,00%
% czasu realizacji projektów <i>onsite</i>	25,00%	32,50%	34,00%	30,70%	33,70%	31,60%
% czasu realizacji projektów <i>offshore</i>	75,00%	67,50%	66,00%	69,30%	66,30%	68,40%
Iloraz produktywności pracy <i>offshore/onsite</i>	2,07	1,96	2,06	2,33	2,38	2,44
Liczba pracowników- -posiadaczy wiz USA	425	963	1382	2027	b.d.	b.d.
Liczba biur marketingowo- -sprzedażowych	17	20	25	28	30	31

	1998–99	1999–00	2000–01	2001–02	2002–03	2003–04
Liczba pracowników marketingu i sprzedaży poza granicami Indii	29	48	84	143	280	275
Liczba zagranicznych biur „bliskości klienta” (<i>customer proximity</i>)	0	3	8	8	10	14

Źródło: raporty roczne firmy Infosys Technologies

Utrzymywanie bliskich relacji z klientem było kluczem do rozwoju działalności Infosysa – w latach 90. firma opierała sprzedaż głównie na sieci kontaktów i rekomendacji swoich klientów. W 2000 roku rozpoczęła aktywne działania promocyjne. Kontakty z zagranicznymi klientami były prowadzone za pośrednictwem lokalnych biur marketingowo-sprzedażowych, których liczba i zatrudnienie dynamicznie zwiększały się przez kolejne lata (tab. 3).

Bliskość okazała się niezbędna również w procesach dostarczania usług, nie tylko ich sprzedaży – w projektach *outsourcingowych*, konieczność częstych interakcji z klientem jest istotnym źródłem ryzyka [Amoribieta, Bhaumik, 2001, s. 134]. Statystyki dotyczące czasu pracy w miejscu odbioru usług – siedzibie organizacji klienta (*onsite*) i w indyjskich biurach firmy (*offshore*) – pokazują, że projekty nie mogą obejść się bez bezpośredniej obecności w kraju klienta. Chociaż zdalnie prowadzone działania *offshore* są ponad dwukrotnie bardziej produktywnie niż praca w biurach klienta, prawie jedna trzecia czasu realizacji projektów była spędzana przez pracowników Infosysa *onsite*, co pokazuje jednocześnie trudności związane z eksportem zaawansowanych usług. Dla usprawnienia zarządzania projektami realizowanymi dla największych klientów, Infosys otwierał „centra bliskości klienta” (*customer proximity centers*), lokalne biura w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie i Wielkiej Brytanii, których pracownicy uczestniczyli w realizacji projektów, odgrywając rolę łączników pomiędzy *offshoringowym* centrum usług a ich odbiorcą, tym samym zmniejszając zapotrzebowanie na zagraniczne podróże indyjskich pracowników. Wchodząc na rynek japoński, Infosys zaangażował się w przedsięwzięcie *joint-venture* JASDIC Park Company z kilkoma wiodącymi japońskimi firmami nowych technologii, zarządzane przez byłego dyrektora firmy McKinsey, Kennichi Ohmae – JASDIC jako firma japońska był najlepiej przygotowany do odgrywania roli kanału sprzedaży i dostarczania usług *offshoringowych* do lokalnych klientów.

Model zarządzania zespołem projektowym, równoważący *offshoringową* pracę na odległość i lokalne działania koordynujące w kraju klienta, jest unikalnym rozwiązaniem, zastosowanym po raz pierwszy przez indyjskie firmy informatyczne [Rajkumar, Mani, 2001, s. 65], a obecnie stosowanym także przez największe zachodnie organizacje, otwierające

zagraniczne centra usług. Rozwój Infosysa ilustruje proces stopniowego przechodzenia od roli organizacji-podwykonawcy, działającej na zlecenie innych firm, do międzynarodowej firmy informatycznej, która jest w stanie samodzielnie zdobywać i obsługiwać największych klientów zagranicznych, konkurując o ich kontrakty z liderami branży, którzy często są jednocześnie jej klientami w innych obszarach.

Wnioski – perspektywy polskich przedsiębiorstw

Przykład indyjskich firm informatycznych ilustruje model rozwoju lokalnych organizacji *offshoringowych* jako uzupełnienie dla ośrodków usług uruchamianych w wyniku zagranicznych inwestycji międzynarodowych korporacji – scenariusz, o którym zapominają politycy i firmy, milcząco zakładając niezdolność polskich przedsiębiorstw do samodzielnego rozwoju. Prawdziwość tego założenia przeczą zarówno międzynarodowe sukcesy niektórych polskich firm, przykładowo krakowskiej firmy informatycznej Comarch, jak i doświadczenia firm krajów azjatyckich, prowadzących działalność usługową dla zagranicznych klientów w latach 90. w znacznie gorszych warunkach gospodarczych. Dokumenty Ministerstwa Gospodarki i Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych, jak również zlecane przez rząd analizy [por. McKinsey, 2003] sygnalizują wyłącznie konieczność przyciągania inwestycji zagranicznych jako sposób na tworzenie lokalnych ośrodków usług – źródła sukcesu w działalności *offshoringowej* mogą jednak tkwić również w strategiach polskich przedsiębiorstw, korzystających z najlepszych praktyk porównywalnych firm i budujących własną siłę na rynkach międzynarodowych.

Offshoring jest obecnie ważnym tematem debat ekonomicznych i sporów politycznych. Niedawny raport firmy doradczej A.T. Kearney [2004] wskazał na istotny potencjał Polski w regionie (tab. 4), podkreślając jednak wyższą atrakcyjność licznych lokalizacji azjatyckich i latynoamerykańskich dla największych zachodnich klientów *offshoringu*. Badania *offshoringu* w Europie demonstrują jego ograniczone wykorzystywanie przez organizacje francuskie i niemieckie [Parker, 2004, s. 4–5], które mogłyby być, ze względu na bliskość geograficzną i kulturową, interesującymi klientami polskich ośrodków usług. Niechęć do delokalizacji może jednak ulec zmianie wobec obniżania się konkurencyjności firm obu wymienionych krajów, oferując w przyszłości potężną lukę podażową na europejskim rynku *offshoringu*, która mogłaby być wypełniona między innymi przez ofertę polskich dostawców.

W tabeli 4 porównano istotne wskaźniki ekonomiczne, społeczne i technologiczne dla kilku krajów azjatyckich i środkowoeuropejskich, uwydatniając potencjalne przewagi konkurencyjne Polski (m.in. za sprawą znaczącej liczby studentów, przekraczającej ich sumaryczną liczbę w pozostałych krajach regionu), jak również jej słabości (w tym niską konkurencyjność gospodarki, odbijającą się na warunkach prowadzenia działalności i współpracy z polskimi firmami).

Tabela 4. Konkurencyjność wybranych gospodarek z punktu widzenia działań *offshoringowych*

	Indie	Chiny	Malezja	Czechy	Słowacja	Węgry	Polska	Irlandia
Liczba mieszkańców (mln)	1065,07	1298,84	23,52	10,24	5,42	10,03	38,62	3,97
PKB <i>per capita</i> (2003)	\$2900	\$5000	\$9000	\$15 700	\$13 300	\$13 900	\$11 100	\$29 600
Eksport (2003)	\$57,2 mld	\$436,1 mld	\$98,4 mld	\$46,7 mld	\$21,2 mld	\$42,0 mld	\$57,6 mld	\$98,3 mld
Udział <i>high-tech</i> w eksporcie (2002)	5,0%	23%	58%	14,8%	5,5%	30,0%	7,0%	57,9%
Zagraniczne inwestycje bezpośrednie jako % PKB (2002)	0,6%	3,9%	3,4%	13,4%	16,9%	1,3%	2,2%	20,3%
Pozycja w rankingu konkurencyjności (2004)	55	46	31	40	43	39	60	30
Indeks kosztów utrzymania w stolicy kraju (2004)	64,7	101,1	67,7	83,3	83,9	84,5	75,4	96,9
Średnia roczna pensja brutto <i>junior professionals</i> (2002)	\$5688	\$9854	\$10 004	\$10 328	b.d.	\$9685	\$13 427	\$36 435
Średnia roczna pensja brutto <i>senior professionals</i> (2002)	\$8901	\$16 368	\$15 211	\$13 361	b.d.	\$17 468	\$19 251	\$44 256
Personel B&R (2001)	308 392 (1997)	956 500	10 060 (2000)	26 107	14 422	22 942	78 027	12 289 (1999)
Wydatki na B&R jako % PKB (2001)	0,78%	1,09%	0,49% (2000)	1,31%	0,62%	0,95%	0,67%	1,16%

	Indie	Chiny	Malezja	Czechy	Słowacja	Węgry	Polska	Irlandia
Wydatki na B&R <i>per capita</i> (2001)	\$22,0	\$43,7	\$44,5	\$193	\$74	\$117	\$64	\$376
% wydatków na B&R przez lokalne firmy (2001)	b.d.	57,6%	8,3%	52,5%	56,1%	34,8%	30,8%	66,0%
% wydatków na B&R przez podmioty zagraniczne (2001)	b.d.	b.d.	1,6%	2,2%	1,9%	9,2%	2,4%	8,9%
Liczba studentów wyższych uczelni (2002)	10 576,653	12 143,723	557 118	284 485	152 182	354 386	1906,268	176 296
Użytkownicy internetu na 10 000 mieszkańców	173,5	723,7	3695,2	2635,1	2536,7	1594,8	2322,2	3174,2
Linie telefoniczne na 100 mieszkańców	4,6	20,2	19,4	35,4	23,9	36,5	31,8	49,2
Telefony komórkowe na 100 mieszkańców	2,5	20,7	47,3	94,8	67,8	68,4	45,0	85,7

Źródła danych: CIA's World Factbook (<http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/index.html>), Mercer HR Consulting's Cost-of-Living Survey (<http://www.mercerhr.com/costofliving>), Mercer HR Consulting's International Geographic Salary Differentials (<http://www.imercer.com/globalcontent/surveys/images/geosamplepages.pdf>), OECD Factbook (<http://www.oecd.org/dataoecd/42/28/34416149.pdf>), UNESCO Institute for Statistics (<http://www.uis.unesco.org>), World Bank's World Development Indicators (<http://www.worldbank.org/data/wdi2004>), World Economic Forum's Global Competitiveness Report (http://www.weforum.org/pdf/Gcr/Executive_Summary_GCR_04)

Polskie firmy nie są w stanie zaoferować potencjalnym klientom korzyści kosztowych porównywalnych z indyjskimi czy chińskimi konkurentami, jednak mogą wykorzystać geograficzną i kulturową bliskość odbiorców usług. *Offshoring* typu *nearshore* (termin możliwy do przetłumaczenia jako „na pobliskim brzegu” lub „za miedzą”) dotyczy takiej sytuacji, gdy ośrodki usługowe są wprawdzie zlokalizowane poza granicami kraju klienta, ale w jego geograficznym pobliżu, w tej samej lub sąsiedniej strefie czasowej [Abbott, Jones, 2002, s. 379]. Postulowane korzyści *nearshore* obejmują koszt pracy niższy niż w kraju klienta, możliwość wykorzystania korzystnych ulg podatkowych i dotacji rządu kraju-dostawcy, ograniczone koszty komunikacji i transportu, podobieństwo kultury, systemów: prawnego, edukacyjnego i telekomunikacyjnego, oraz znajomość języka, wreszcie łatwość wyjazdu do pobliskiego kraju [Abbott, Jones, 2002, s. 391]. Międzynarodowe firmy usługowe doceniają znaczenie lokalizacji *nearshore* – przykładem jest utrzymująca się popularność Irlandii, jako zaplecza dla amerykańskich firm obsługujących rynek brytyjski, mimo kosztów pracy wielokrotnie wyższych niż w tradycyjnych lokalizacjach *offshore*. BearingPoint, amerykański konkurent indyjskich firm informatycznych, otworzył niedawno europejskie centrum *offshoringowe* w Irlandii [Moore, 2003, s. 3], a nie w Indiach, w przeciwieństwie do większości amerykańskich firm branżowych. Problemem jest jednak ograniczona skala korzyści oferowanych przez lokalizacje *nearshore* w porównaniu z *offshoringiem* do radykalnie tańszych krajów azjatyckich – propagatorzy koncepcji *outsourcingu nearshore* zestawiają jedynie koszty kraju zlecniodawcy i pobliskiej, relatywnie tańszej gospodarki, zapominając niestety o istotnej przewadze kosztowej Indii lub Chin, w wielu wypadkach przewyższającej pozostałe zalety pobliskich lokalizacji, zwłaszcza gdy proces dostarczania usług umiejętnie łączy elementy pracy *onsite* i *offshore*, jak pokazuje przykład Infosys Technologies. Podobnie, powszechna znajomość angielskiego wśród absolwentów indyjskich wyższych uczelni nie koresponduje z kompetencjami językowymi polskich studentów, tym bardziej gdyby odbiorcami usług w modelu *nearshore* miały stać się firmy niemieckie lub francuskie – co więcej, najlepsi i dodatkowo uzdolnieni językowo absolwenci mogą łatwo znaleźć lepiej płatną pracę w krajach Unii Europejskiej, które nie ograniczają dostępu do swojego rynku pracy.

Istotną przeszkodą w międzynarodowym rozwoju polskich firm usługowych jest brak odpowiednich łączników z otoczeniem – zagranicznych pracowników sprzedaży i marketingu, utrzymujących kontakty z ośrodkami decyzyjnymi potencjalnych klientów. Proces międzynarodowej sprzedaży jest kosztowny i ryzykowny, a niechęć do ryzykownych inwestycji oraz długookresowego planowania strategicznego skłania firmy do koncentracji na rynku lokalnym i rezygnacji z szans stwarzanych przez *offshoring*. Takie myślenie jest jednak bardzo krótkowzroczne: przykładowo, gdy znaczący polscy klienci z branży bankowej zaczną za kilka lat rozważać możliwość delokalizacji wybranych własnych działań, ich wybór może paść na wyspecjalizowane (i wówczas już doświadczone w obsłudze zagra-

nicznych odbiorców) firmy w pobliskich krajach, takich jak Czechy lub Węgry. Równie rozczarowująca jest polityka rządu, skoncentrowana na przyciąganiu zagranicznych inwestycji, a jednocześnie ignorująca perspektywy rozwoju rodzimych firm usługowych – rozwój branży międzynarodowych usług w kraju tak dużym jak Polska powinien opierać się na połączeniu obu możliwych modeli działalności *offshoringowej*. Centra usług otwierane w Polsce przez firmy zachodnie od niedawna korzystają z preferencji fiskalnych. Budżet państwa finansuje w ten sposób tworzenie nowych miejsc pracy przez korporacje, mogące w niedalekiej przyszłości podjąć decyzję o ich przeniesieniu do innych, tańszych lokalizacji (choć oczywiście warunki wspieranych ze środków publicznych inwestycji usługowych ograniczają swobodę inwestorów). Przykład indyjskiego przemysłu informatycznego pokazuje, że opóźnione technologicznie organizacje usługowe mogą dorównać liderom branżowym przez konsekwentny rozwój kapitału intelektualnego i zasobów ludzkich.

Podsumowanie

Źródłem sukcesu w działalności *offshoringowej* jest konsekwentna budowa kompetencji pracowniczych oraz kapitału intelektualnego. Przykład Infosysa pokazuje korzyści płynące z inwestycji w zasoby ludzkie nawet w sytuacji zagrożenia odejścia najlepszych pracowników. Istotnym elementem polityki personalnej takich firm jest również utrzymywanie trwałych relacji ze swoimi klientami dzięki instytucji łączników z otoczeniem, zwykle, obcokrajowców zatrudnionych w zagranicznych biurach sprzedaży.

Innowacyjny model *offshoringu*, wypracowany przez firmy indyjskie, różni się od irlandzkiego wariantu rozwoju eksportu usług, opartego na bezpośrednich inwestycjach międzynarodowych korporacji – w polityce gospodarczej rządów oba modele mogą się wzajemnie uzupełniać. *Offshoring* jest szansą dla polskich przedsiębiorstw i całej gospodarki – doświadczenia firm indyjskich wskazują na możliwość dynamicznego rozwoju nawet wobec braku infrastruktury czy odpowiedniego wsparcia instytucji rządowych, a geograficzna i kulturowa bliskość najważniejszych rynków europejskich może w najbliższych latach okazać się impulsem do rozwoju branży usług międzynarodowych w naszym kraju.

Literatura

- Abbott P., Jones M. (2002), *The Importance of Being Nearest: Nearshore Software Outsourcing and Globalization Discourse* [w:] *Global and Organizational Discourse about Information Technology*, red.: E. H. Wynn, E. A. Whitley, M. D. Myers, J. I. DeGross, IFIP, Springer, New York, p. 375–397.
- Amoribieta I., Bhaumik K., Kanakamedala K., Parkhe A.D. (2001), *Programmers abroad: A primer on offshore software development*, „The McKinsey Quarterly”, No. 2, p. 129–139.

- Kearney A. T. (2004), *Making Offshore Decisions*, A.T. Kearney's 2004 Offshore Location Attractiveness Index, http://www.atkearney.com/shared_res/pdf/Making_Offshore_S.pdf, data dostępu: 10 kwietnia 2005.
- Bain (2003), *Management Tools 2003. Highlights*, http://www.bain.com/management_tools/2003_Tools_Highlights.pdf, data dostępu: 10 kwietnia 2005.
- Cairncross F. (1995), *The Death of Distance*, „Economist”, No. 336, 7934, September 30, 1995.
- Castells M. (1996), *The Rise of Network Society*, Blackwell Publisher, Oxford – Malden.
- Clark T., Rajaratnam D., Smith T. (1996), *Toward a Theory of International Services: Marketing Intangibles in a World of Nations*, „Journal of International Marketing”, No. 4, 2, p. 9–28.
- Frauenheim E. (2003), *Dell drops some tech calls to India*, „CNET News.com”, November 24, 2003.
- Gartner (2005), *Gartner Says Worldwide IT Services Revenue Grew 6.7 Percent in 2004*, http://www3.gartner.com/press_releases/asset_119842_11.html, data dostępu: 10 kwietnia 2005.
- Gerhardy L., Mahon B. (2004), *The Global Technology Data Book*, Morgan Stanley Equity Research, December 17, 2004, http://www.morganstanley.com/institutional/techresearch/pdfs/global_techdatabook1204.pdf, data dostępu: 10 kwietnia 2005.
- Hodgson G. M. (1988), *Economics and Institutions. A Manifesto for a Modern Institutional Economics*. Basil Blackwell, Cambridge – Oxford.
- Kawamoto D. (2004), *JPMorgan Chase cancels IBM outsourcing deal*, „CNET News.com”, September 15, 2004.
- Kern T., Willcocks L. P., Heck E. van (2002), *The Winner's Curse in IT Outsourcing: Strategies for Avoiding Relational Trauma*, „California Management Review”, No. 44, 2, p. 47–69.
- Lankford W. M., Parsa F. (1999), *Outsourcing: a primer*, „Management Decision”, No. 37, 4, p. 310–316.
- Loh L., Venkatraman N. (1992), *Diffusion of Information Technology Outsourcing: Influence Sources and the Kodak Effect*, „Information Systems Research”, No. 3, 4, p. 334–358.
- McKinsey (2003), *Polska – centrum usług dla Europy? Nowe szanse inwestycji zagranicznych w Polsce*, raport przygotowany dla Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, <http://www.mckinsey.com/locations/warsaw/officenevs/fdi.asp>, data dostępu: 10 kwietnia 2005.
- Moore S. (2003), *IT Trends 2004: Offshore Outsourcing*. Planning Assumption, Giga Research, http://www.satyam.com/homenews/documents/it2004_giga.pdf, data dostępu: 10 kwietnia 2005.
- Parker A. (2004), *Two-Speed Europe: Why 1 Million Jobs Will Move Offshore*, Forrester Research, <http://www.forrester.com/Research/PDF/0,5110,35212,00.pdf>, data dostępu: 10 kwietnia 2005.

- Porter M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London.
- Rajkumar T. M., Mani R. V. S. (2001), *Offshore Software Development. The View from Indian Suppliers*, „Information Systems Management”, No. 18, 2, p. 63–73.
- Ravichandar H. (2001), *The Human Resource Challenge*, Konferencja firmy Infosys dla analityków, <http://www.infosys.com/investor/transcript/thehumanresourcechallenge.pdf>, data dostępu: 10 kwietnia 2005.
- Rigby D. (2001), *Management Tools and Techniques: A Survey*, „California Management Review”, No. 43, 2, p. 139–159.
- Spooner J. G. (2005), *Dell to open new India call center*, „CNET News.com”, March 17, 2005.
- Tushman M. L. (1977), *Special Boundary Roles in the Innovation Process*, „Administrative Science Quarterly”, No. 22, p. 587–605.
- Veryard R. (2000), *The Component-Based Business: Plug and Play*, Springer, New York.