

Grzegorz Chodak, Łukasz Latus*

Outsourcing technologii IT w handlu elektronicznym

W artykule przedstawiono wyniki badań dotyczących czynników mających wpływ na wybór zewnętrznej firmy świadczącej usługi informatyczne oraz zakresu usług świadczonych przez tę firmę w procesie tworzenia/prowadzenia sklepu internetowego wraz z obszernym komentarzem autorów.

Wstęp

W ciągu ostatnich lat na całym świecie dynamicznie wzrastają obroty sklepów internetowych, przybywa nowatorskich projektów, a istniejące serwisy są nieustannie rozwijane. Jednocześnie zaostrza się konkurencja między największymi sklepami internetowymi. Jak pokazują przykłady i doświadczenia potentatów na rynku e-commerce, jedną z najważniejszych metod walki konkurencyjnej jest rozwój platform sprzedażowych i rozszerzanie usług dodatkowych.

W rozwoju platform handlu elektronicznego najbardziej oczywiste są trudności związane z realizacją projektów IT, które ze względu na specyfikę rynku muszą charakteryzować się dużym poziomem innowacyjności. Aby uzyskać przewagę konkurencyjną należy nieustannie rozwijać działające sklepy internetowe pod kątem nowych funkcji i usług a także nowych kanałów dostępu.

Jednym z bardziej skutecznych sposobów na uzyskanie dostępu do potrzebnego oprogramowania, sprzętu lub kompetencji, przy jednoczesnym zmniejszeniu ryzyka operacyjnego, jest skorzystanie z outsourcingu technologii IT. Model biznesowy oparty na outsourcingu IT jest jednym z najważniejszych trendów ostatnich lat. Dla większości firm okazuje się źródłem oszczędności i ułatwień w zakresie prowadzenia biznesu. Popularność tego rodzaju usług wzrasta nawet pomimo potencjalnych zagrożeń związanych m.in. z uzależnieniem własnej działalności od firmy z zewnątrz. Co więcej, kolejne firmy chcą

* Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej

skupić się na najważniejszych procesach biznesowych, decydują się oddawać w ręce partnerów coraz większy zakres obsługi IT. Outsourcing systemu informatycznego niezbędnego do funkcjonowania przedsięwzięcia e-commerce niesie jednak ze sobą ryzyko niepowodzenia. Niewłaściwe zastosowania outsourcingu mogą wynikać z powierzchownego potraktowania problemu spowodowanego brakiem dostatecznej wiedzy na temat oferowanego oprogramowania.

Celem artykułu jest przedstawienie najważniejszych przesłanek, jakimi kierują się polskie przedsiębiorstwa zajmujące się handlem elektronicznym przy podejmowaniu decyzji o outsourcingu, a także stopnia zadowolenia oraz problemów wynikających z podjętej współpracy z zewnętrzną firmą świadczącą usługi informatyczne.

1. Outsourcing informatyczny - nowoczesna forma świadczenia usług

W literaturze podejmującej tematykę globalizacji rynku, wzrost wymiany międzynarodowej w dziedzinie usług określany jest najczęściej terminem *outsourcing*. Jak proponują w swojej pracy Gupta, Puranam i Srikanth, można uznać, że outsourcing to „poszukiwanie właściwych kompetencji, za właściwe wynagrodzenie, z właściwego źródła we właściwej lokalizacji” i przyjąć, że outsourcing oznacza przesunięcie procesów biznesowych lub ich części do innej firmy lub proces zakładania powiązań sieciowych w sferze organizacyjnej [3].

Śledząc rozwój outsourcingu usług, od zapoczątkowania tego procesu do chwili obecnej, można zauważyć trzy podstawowe czynniki determinujące wzrost jego znaczenia. Są to czynniki technologiczne, ekonomiczne i regulacyjne [7]. Szczególną rolę w rozwoju outsourcingu odegrały przede wszystkim dwa pierwsze.

Według wielu autorytetów w tej dziedzinie katalizatorem, który uruchomił outsourcing usług było upowszechnienie się Internetu, pojawienie się bardziej przyjaznych dla użytkownika systemów operacyjnych oraz przeglądarek internetowych, umożliwiających proste przeszukiwanie Internetu i tworzenie własnych stron internetowych [5].

Nie mniejsze znaczenie odegrały czynniki ekonomiczne takie jak konieczność redukcji kosztów pracy. Efekt ten był możliwy do osiągnięcia poprzez przeniesienie wybranych procesów biznesowych (zwłaszcza produkcji) do krajów rozwijających się, oferujących niższe koszty pracy, niższe ceny gruntów pod inwestycje, nieruchomości, energii i innych czynników istotnych w procesie produkcyjnym [5].

Outsourcing podlega dalszemu podziałowi na trzy działy obejmujące: informatykę, zasoby ludzkie i logistykę [6]. Szczególnie istotny z punktu widzenia tego artykułu jest outsourcing informatyczny. Jest on rozumiany jako powierzenie zewnętrznemu dostawcy zarządzania i rozwoju całości lub części obsługi infrastruktury informatycznej [2]. W outsourcingu informatycznym leżą źródła ASP (Application Service Providing) - metody oferowania dostępu do programów na zasadzie dzierżawy. W literaturze przyjmuje się domyślnie, że dostęp do aplikacji jest realizowany przez Internet lub łącze dedykowane [4].

Outsourcing informatyczny daje możliwość redukcji wydatków na infrastrukturę informatyczną a także pozwala na zredukowanie do minimum ryzyka inwestycji w technologię nie spełniającą oczekiwań lub niedopasowaną do potrzeb [8]. Inne korzyści to dbałość usługodawców o kwestie ochrony danych, możliwość szybkiego uruchomienia działalności oraz współpracy między członkami zespołów lub różnych firm, korzystających z usług tego samego dostawcy [1].

2. Przedmiot i metodologia badań

W okresie od 1 lutego do 31 marca przeprowadzone zostało badanie ankietowe dotyczące *czynników mających wpływ na wybór zewnętrznej firmy świadczącej usługi informatyczne oraz zakresu usług świadczonych przez tę firmę w procesie tworzenia/prowadzenia sklepu internetowego*. O wypełnienie ankiety w formie elektronicznej (ankieta internetowa) zostali poproszeni przedstawiciele polskich sklepów internetowych zarejestrowanych w katalogu Sklepy24.pl. Na pytania odpowiedziały 94 sklepy. Na podstawie wyników tych badań wskazano najważniejsze trendy na polskim rynku handlu internetowego związane z szeroko pojętym outsourcingiem.

Największą grupę spośród sklepów które wzięły udział w badaniu stanowią sklepy z kategorii „Książki & Multimedia” oraz „Komputer”. Ich łączny udział w strukturze asortymentowej to ponad 30%. Obie branże są dość rozdrobnione, dzięki czemu nowym sklepom łatwiej jest wejść na rynek.

Poza czołowymi kategoriami warto zwrócić uwagę na spory udział takich kategorii jak „Dziecko” (10%) czy „Dom & Ogród” (9%) które rozwijają się bardzo dynamicznie. Internetowi sprzedawcy próbują znaleźć branże, które nie zdążyły się jeszcze dobrze rozwinąć. W badaniu najsłabiej reprezentowane są kategorie „Hobby” oraz „Sport i Turystyka” - do obu należy ok. 4% wszystkich sklepów.

W badaniu dominują sklepy obsługiwane przez 2-5 osób, stanowią one ponad 60% badanych. Dużą grupę (21%) stanowią także małe sklepy prowadzone wyłącznie przez jedną osobę. W obu przypadkach niekoniecznie jednak muszą to być mikroprzedsiębiorstwa. Równie dobrze mogą to być większe firmy działające także poza siecią, w których sprzedają internetową zajmuje się mniej niż pięciu pracowników. Większe przedsiębiorstwa e-commerce angażujące 6-10 oraz 11-50 pracowników stanowiły odpowiednio 11% i 6%. W badaniu nie wziął udziału żaden z największych w Polsce sklepów zatrudniających ponad 50 pracowników.

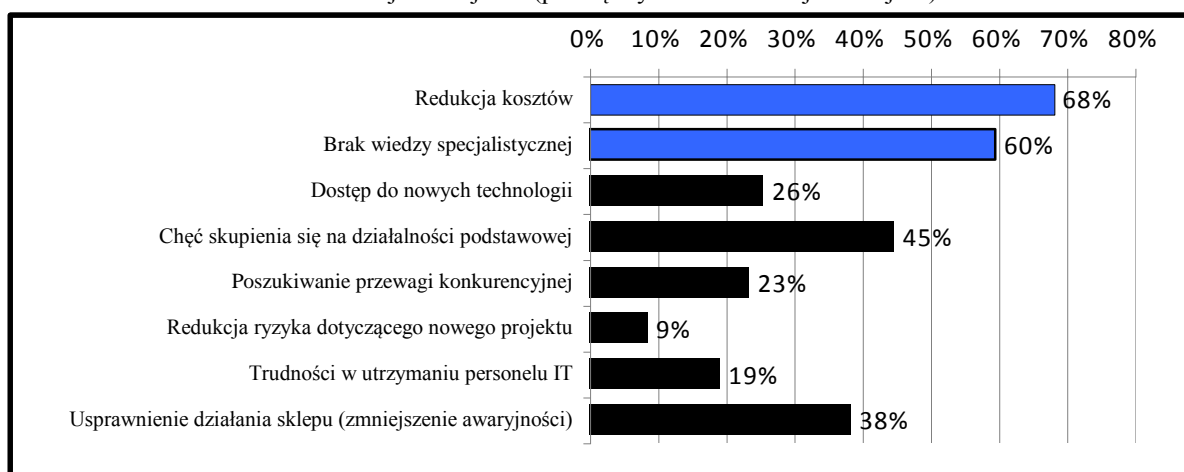
Wyniki badania potwierdzają wcześniej powstałe statystyki pokazujące, że rynek e-commerce w Polsce jest nadal młody. Największą grupę badanych sklepów stanowiły sklepy działające w sieci od roku do dwóch lat (51% ogółu) oraz zupełnie nowe działające od kilku miesięcy (28%). Dłużej niż dwa lata, ale krócej niż pięć funkcjonuje 17% badanych sklepów. Tylko 4% stanowią sklepy funkcjonujące na rynku polskim z mniejszym lub większym powodzeniem dłużej niż pięć lat.

3. Motywy korzystania z zewnętrznych usług informatycznych

Ponieważ pewnym sposobem na zwiększanie obrotów jest pozyskanie nowych nabywców towarów i usług, firmy coraz bardziej dbają o jakość obsługi i przywiązanie do klienta. Dla przedsiębiorstw e-commerce szczególnie ważne jest zagwarantowanie odpowiednich parametrów pracy systemu informatycznego. Jest to kluczowy czynnik dla wielu organizacji. Decyzje dotyczące outsourcingu w tym zakresie powinny być wynikiem szczegółowej analizy sytuacji uwzględniającej indywidualne warunki działania przedsiębiorstwa. Wykres 1 przedstawia graficzne zestawienie najważniejszych motywów outsourcingu informatycznego wskazanych przez respondentów.

Z przeprowadzonych badań wynika, że najważniejszym motywem korzystania z zewnętrznych usług informatycznych przez polskie sklepy internetowe jest redukcja kosztów (68% ankietowanych). Usługi te zostają najczęściej zlecane z przyczyn ekonomicznych, ponieważ dzięki dostawcy zewnętrznemu niższe koszty wynikające z oszczędności na wielką skalę ograniczają koszty operacyjne firmy i zwiększają jej konkurencyjność. Właściciele sklepów internetowych rozumiejąc ten mechanizm mogą lepiej kontrolować ponoszone koszty. Kolejnym motywem wymienianym przez większość respondentów jest brak wiedzy specjalistycznej (60%).

Zadane pytanie: Które z niżej podanych motywów korzystania z zewnętrznych usług informatycznych są dla Państwa najważniejsze? (proszę wybrać TRZY najważniejsze)



Wykres 1. Najważniejsze motywy korzystania z zewnętrznych usług informatycznych.

Konieczność zatrudnienia i przeszkolenia odpowiednio wykwalifikowanego personelu technicznego skutecznie zmniejsza odsetek firm, które biorą na siebie odpowiedzialność za samodzielne stworzenie od podstaw systemu informatycznego do obsługi sklepu. O trudnościach w utrzymaniu personelu IT informuje 19% badanych. Samodzielne działanie w tym zakresie wiąże się również z koniecznością uzyskania dostępu do nowych technologii na co wskazało 26% badanych. Pogoń za zmianami jest ryzykowna, szczególnie za tymi, które wymagają znacznych inwestycji w związku z następną generacją techniki. Chęć zmniejszenia tego ryzyka poprzez korzystanie z outsourcingu wskazało 9%. Większość z nich (45%) zależy na skupieniu się na podstawowej działalności. Firma uwolniona od poświęcania energii na realizację zadań nie wchodzących w zakres jej doświadczenia może skupić posiadane zasoby na spełnianiu potrzeb swoich klientów. 38% widzi w outsourcingu możliwość usprawnienia działania sklepu a 23% poszukuje w ten sposób przewagi konkurencyjnej.

4. Poziom satysfakcji z funkcjonalności oprogramowania

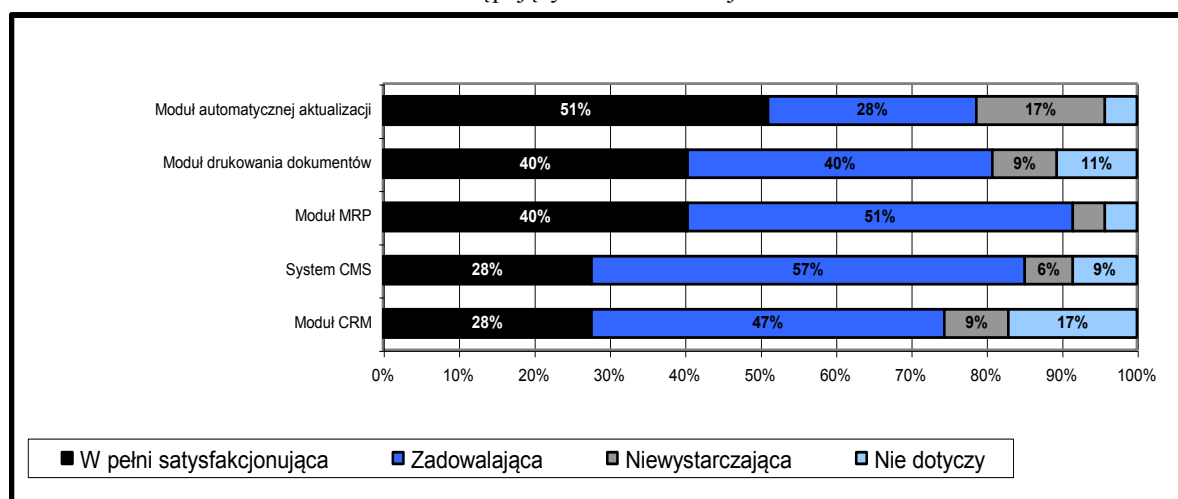
Pytając o poziom satysfakcji funkcjonalności oprogramowania autorzy zastosowali uproszczoną klasyfikację na potrzeby badania. Wyróżnione zostały następujące moduły:

- Moduł CRM - zestaw narzędzi istotnych w zarządzaniu kontaktami z klientami,
- System CMS - łatwe edytowanie zawartości stron sklepu (personalizacja),
- Moduł MRP - zarządzanie stanami magazynowymi i cenami,
- Moduł drukowanie podstawowych dokumentów i raportów,
- Moduł automatycznej aktualizacji informacji wyświetlanych w sklepie.

Wykres 2 przedstawia poziom satysfakcji z funkcjonalności oprogramowania oferowanego przez zewnętrzne firmy świadczące usługi informatyczne.

Uzyskane dane są bardzo optymistyczne. Pokazują one, że bardzo duży odsetek klientów (kształtujący się w zakresie od 75 do 91%) jest zadowolony lub w pełni usatysfakcjonowany z wszystkich funkcjonalności jakimi może dysponować. Tak wysoka ocena usługodawców i ich produktów potwierdza ogólno-rynkową prawidłowość. W warunkach dużej konkurencji i w okresie szybkiego wzrostu rynku e-commerce w Polsce oferenci dbają, aby ich oprogramowanie było możliwie kompletne i bogate w różnego rodzaju narzędzia pomocne w prowadzeniu e-biznesu.

Zadane pytanie: Czy oferowana przez zewnętrzną firmę świadczącą usługi informatyczne funkcjonalność w następujących dziedzinach jest:



Wykres 2. Poziom satysfakcji z funkcjonalności oprogramowania oferowanego przez zewnętrzne firmy świadczące usługi informatyczne.

Tylko w przypadku modułu automatycznej aktualizacji odnotowano znaczną, bo 17-procentową grupę klientów, dla których jakość i zakres narzędzi do aktualizacji jest niewystarczająca lub po prostu takich narzędzi brak. Proces tworzenia powiązań między systemem informatycznym sklepu a systemami partnerów, zwłaszcza dostawców, jest kosztowny dlatego część klientów poprzestaje na standardowych, mniej zautomatyzowanych rozwiązaniach wymagających większego zaangażowania samego administratora sklepu lub osób odpowiedzialnych za aktualizację oferty. Niepokojący jest fakt, że w przypadku poszczególnych modułów znalazło się od kilku do kilkunastu procent ankietowanych, którzy uznali, że pytanie to ich nie dotyczy. Może to oznaczać, że posiadane przez nich oprogramowanie nie oferuje takich modułów lub że z nich nie korzystają. Niska świadomość o dużym znaczeniu tych modułów dla celów administracyjnych, marketingowych czy

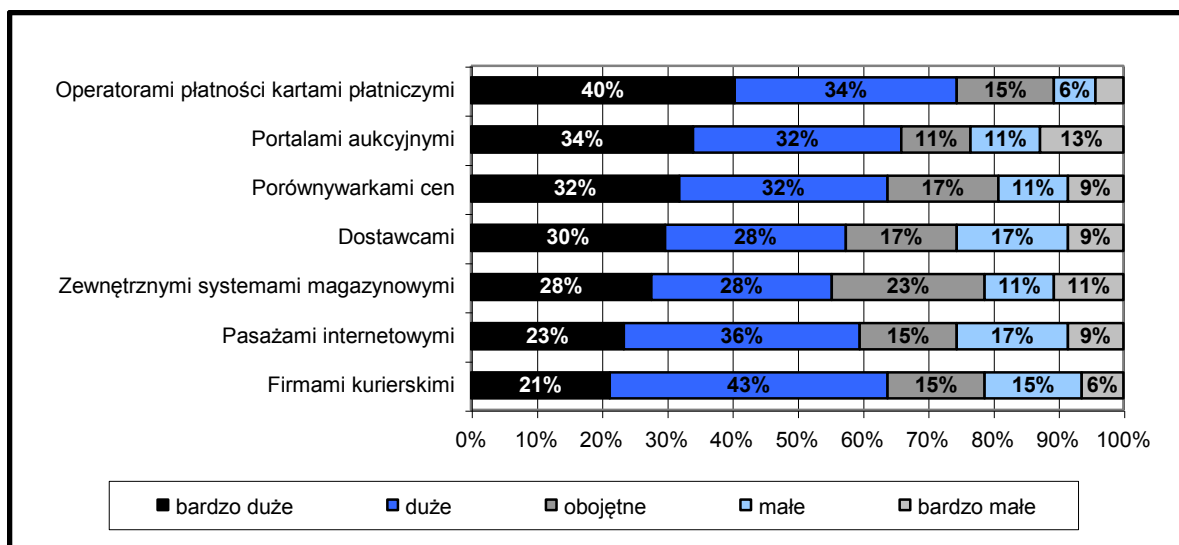
logistycznych może oznaczać oddanie pola konkurencji w pełni wykorzystującej posiadane możliwości.

5. Stopień integracji oprogramowania sklepu

Integracja, czyli łączenie programów i wymiana informacji w celu osiągnięcia efektu synergii, wymaga niestety ciągłego śledzenia obowiązujących trendów, zmian w narzędziach i aplikacjach z którymi współpracuje system do zarządzania sklepem internetowym. Ciągłe nadążanie za zmieniającymi się narzędziami jest praktycznie niemożliwie dla pojedynczego, małego podmiotu. Dlatego istotne jest wybranie odpowiednio rozbudowanego i stale aktualizowanego systemu, umożliwi korzystanie ze wszystkich dobrodziejstw integracji, bez obawy, że pewnego dnia system przestanie działać i bez ponoszenia dodatkowych wydatków.

Wykres 3 pokazuje, na integracji z którymi partnerami zależy najbardziej sklepom internetowym.

Zadane pytanie: Jakie znaczenie przy wyborze zewnętrznej firmy świadczącej usługi informatyczne ma dla Państwa stopień integracji oprogramowania sklepu z:



Wykres 3. Znaczenie stopnia integracji z poszczególnymi partnerami przy wyborze zewnętrznej firmy świadczącej usługi informatyczne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że sklepom internetowym najbardziej zależy na integracji z operatorami płatności kartami płatniczymi - 74% respondentów wskazało bardzo duże lub duże znaczenie. Mimo tego, że w Polsce wciąż najczęstszymi sposobami płatności są płatność przy odbiorze (pobranie) oraz przelew elektroniczny, zarówno klienci i właściciele

sklepów zaczynają doceniać wygodę i przekonują się do bezpieczeństwa płatności online. Nie sposób nie zauważyć również coraz częstszego wykorzystywania aukcji internetowych jako dodatkowego kanału sprzedaży. Ponad 66% ankietowanych zdecydowanie potwierdza dużą wagę integracji z portalami aukcyjnymi takimi jak allegro.pl czy ebay.pl. Integracja na wysokim poziomie umożliwia współpracę z systemem magazynowym, wspomaganie wystawiania i zarządzania aukcjami oraz automatyczne generowanie zamówień, dzięki czemu zamówienia z akcji realizowane są tak samo jak zamówienia składane w sklepie. Także integracja z porównywarekami cen, czyli portalami umożliwiającymi znalezienie określonego produktu oraz sprawdzenie jego cen w różnych sklepach jednocześnie, okazuje się ważniejsza od integracji związanej z logistyką – z dostawcami (58%) oraz z firmami kurierskimi (64%). Automatyczny eksport danych na potrzeby porównywarek cen jest zdaniem 64% respondentów kluczowy w ich działalności. Najmniejsze znaczenie ma dla sklepów integracja z zewnętrznymi systemami magazynowymi (56%). Prawdopodobną przyczyną niewielkiego zainteresowania tą funkcjonalnością jest coraz częstsze oferowanie własnych, uproszczonych systemów magazynowych przez dostawców oprogramowania do prowadzenia sklepu internetowego. Większości małych i średnich sklepów rozwiązanie takie w zupełności wystarcza i umożliwia generowanie podstawowych dokumentów magazynowych. Cały czas istnieje niewielki odsetek klientów, dla których integracja z poszczególnymi partnerami jest mało ważna, jednak dla żadnego z nich nie są jednocześnie mało ważne wszystkie z wymienionych rodzajów integracji.

6. Elastyczność oferty

W badaniu ankietowym znalazło się również pytanie o istotność elastyczności oferty, czyli możliwość zmiany (przeprojektowania).

Wynik tej części ankiety zdominowały odpowiedzi potwierdzające bardzo duże i duże znaczenie elastyczności. Na możliwości bezproblemowej skalowalności otrzymanego rozwiązania z zachowaniem wydajności (przepustowości) serwera zależy 83% ankietowanych. Klienci chcieliby również posiadać możliwość przeprojektowywania nawigacji (75%) oraz maski sklepu (79%) zgodnie ze zmieniającymi się trendami. Klientom zależy aby ich sklep miał zupełnie inny charakter niż wszystkie pozostałe bez konieczności zajmowania się sprawami technicznymi czy szukaniem osoby o odpowiednich kwalifikacjach do wykonania czy modyfikowania sklepu. Tylko 9% sklepów uważa, że w ich przypadku modyfikacje strony wizualnej są mało istotne i w zupełności zadawala ich standardowy szablon z bardzo ograniczonymi możliwościami ingerencji. Nikt z 94

przedstawiciele ankietowanych sklepów nie stwierdził, że elastyczność oferty ma bardzo małe znaczenie.

7. Inne czynniki wpływające na wybór

Ankietowani mieli również możliwość podzielenia się w pytaniu otwartym swoimi uwagami na temat determinantów wyboru zewnętrznej firmy świadczącej usługi informatyczne, nie uwzględnionych w pozostałych pytaniach.

Powtarzającym czynnikiem był czas realizacji projektu. Wyspecjalizowani dostawcy oprogramowania zapewniają sporą oszczędność czasu pracy. Począwszy od wdrożenia systemu, poprzez narzędzia wykonujące prace zamiast pracowników firmy zlecającej, na wydajności i stabilności serwerów skończywszy. Czas budowy sklepu na podstawie gotowego mechanizmu wynosi zazwyczaj od 2 do 5 tygodni. Czas ten jest w większości przypadków wystarczający na:

- Uzyskanie odpowiedzi na wstępne pytania oraz zamówienie sklepu,
- Analizę potrzeb i wykonanie projektu na podstawie specyfikacji,
- Zaprojektowanie indywidualnego wyglądu i nawigacji (designu) dla sklepu.
- Instalację i konfigurację aplikacji,

Często zdarza się jednak (zwłaszcza w rozwiązaniach pisanych na miarę), że moment uruchomienia aplikacji jest dopiero pierwszym dniem długotrwałego procesu usuwania usterek, który w przypadku większości firm wynosi od 2 do 12 miesięcy.

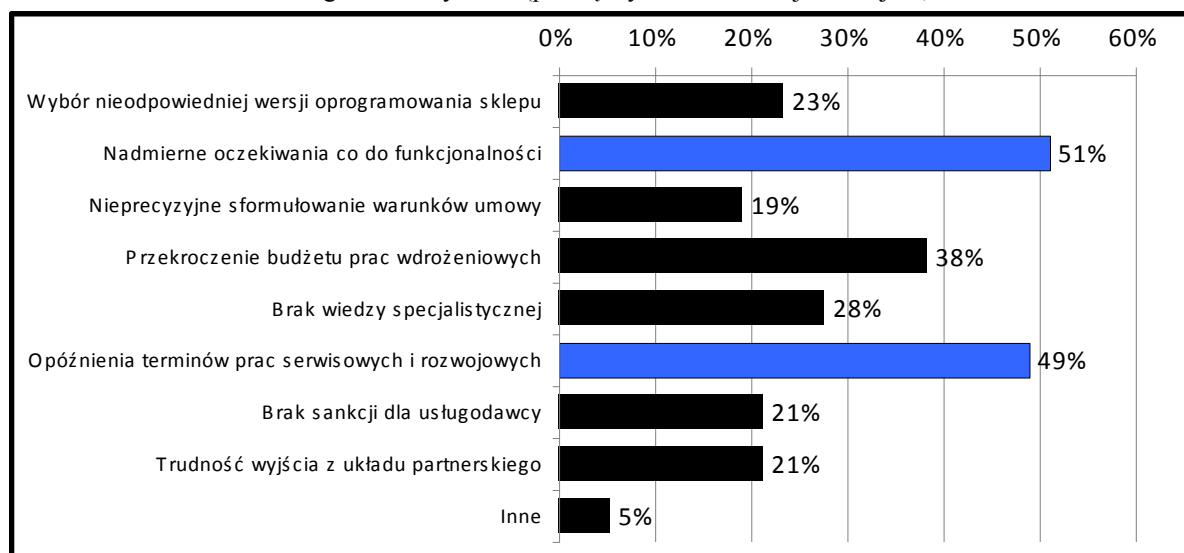
Wielokrotnie poruszany był także problem sprawnej komunikacji pomiędzy klientem a usługodawcą. Klientom, którzy często nie posiadają wystarczającej wiedzy informatycznej aby zrozumieć niektóre procesy, zależy na sprawnym porozumiewaniu się z wykonawcą. Ocenę dostawcy znacznie podnosi kadra, która jest merytorycznie dobrze przygotowana i potrafi przekazać istotne informacje laikowi.

Nie można zapomnieć również o wizytówce dostawcy, jaką są już zakończone wdrożenia. Ilość, jakość oraz opinie właścicieli już powstałych sklepów potrafią nakłonić klienta do wynajęcia lub zakupu oprogramowania nawet mimo wyższej niż średnia rynkowa ceny czy długiego czasu oczekiwania.

8. Problemy wynikające ze współpracy

Mimo analizy korzyści, kosztów i ryzyka przed wyborem dostawcy oprogramowania nie sposób ustrzec się przez problemami, które często pojawiają się w trakcie współpracy. Wykres 4 przedstawia najczęściej pojawiające się trudności.

Zadane pytanie: Jakie problemy wynikają Państwa zdaniem ze współpracy z zewnętrzną firmą świadczącą usługi informatyczne? (proszę wybrać TRZY najistotniejsze)



Wykres 4. Problemy wynikające ze współpracy z zewnętrzną firmą świadczącą usługi informatyczne.

Ponad połowa klientów jest rozczarowana niektórymi funkcjonalnościami otrzymanego produktu. Wiąże się to z nadmiernymi oczekiwaniami (51%) oraz wyborem nieodpowiedniej wersji oprogramowania (23%). Wynika to z braku wiedzy specjalistycznej (28%) uniemożliwiającej rzetelną ocenę. W 49% przypadków mankamentem są także opóźnienia terminów prac serwisowych i rozwojowych co w przypadku dużych przedsięwzięć może generować koszty w postaci utraconych możliwości. Wśród odpowiedzi pojawia się także aspekt finansowy czyli przekroczenie budżetu prac wdrożeniowych (38%) co niejednokrotnie wiąże się z mało precyzyjnym sformułowaniem warunków umowy (19%). Co więcej usługodawcy nie są obwarowani prawie żadnymi sankcjami z tytułu opóźnień czy wymuszania dodatkowych opłat nie ujętych w umowie. Klienci natomiast mają często spore trudności z wyjściem z układu partnerskiego np. w wyniku trudnej sytuacji finansowej lub chęci zmiany usługodawcy. W takiej sytuacji, jeśli nie uzgodniono inaczej, muszą się liczyć z wysokimi karami. Wyniki te w bardzo dużym stopniu pokrywają się dotychczasowymi badaniami szeroko pojętego outsourcingu w różnych gałęziach rynku.

Podsumowanie

Do najczęściej wydzielanych obszarów działalności różnych przedsiębiorstw należą bez wątpienia systemy informatyczne. Firmy te zaczęły dostrzegać, że sprawnie działający, niezawodny system informatyczny, oparty na najnowszych technologiach informatycznych, jest niezbędny w dynamicznie rozwijającym się otoczeniu. Jednocześnie przedsiębiorstwa zdały sobie sprawę, że samodzielne projektowanie i utrzymywanie skomplikowanych systemów informatycznych i ich ciągłe doskonalenie to inwestycja wymagająca stałych nakładów finansowych. Decyzja o zastosowaniu outsourcingu staje się często jedną z szans na redukcję kosztów i podniesienie efektywności działania, a w konsekwencji na zwiększenie przewagi konkurencyjnej. Szczególnie istotną rolę odgrywa outsourcing informatyczny w handlu elektronicznym.

W artykule poprzez analizę wyników badania ankietowego wskazano najważniejsze motywy decyzji outsourcingowych. Otrzymano również odpowiedź na pytanie, jakie są oczekiwania klientów w stosunku do zewnętrznej firmy świadczącej usługi informatyczne oraz zakresu usług świadczonych przez tę firmę w procesie tworzenia/prowadzenia sklepu internetowego.

Literatura

- [1] Chodak G., *Dzierżawienie oprogramowania jako metoda redukcji kosztów w przedsiębiorstwie - analiza ASP*, Zeszyty Naukowe Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2005.
- [2] Gabryszak R., *Outsourcing w sektorze IT*, Przegląd organizacji 2006 nr 1.
- [3] Gupta S., Puranam P., Srikanth K., *Services sourcing in the banking and financial services. Exploring myths and describing emerging best practice*, London Business School and Capco Institute, 2006.
- [4] Konowrocka D., *Programy na chwilę*, Computerworld 37/1999.
- [5] Liberska B. (red.), *Globalizacja: Mechanizmy i wyzwania*, PWE, Warszawa, 2002.
- [6] Minoli D., *Analyzing Outsourcing. Reengineering Information and Communication Systems*, McGraw-Hill Inc., New York, 1995.
- [7] Rybiński K., *Globalizacja w trzech odsłonach. Offshoring – globalne nierównowagi – polityka pieniężna*, Wydawnictwo Difin, 2007.
- [8] Sobińska M., *Zarządzanie Outsourcingiem Informatycznym*, Wydawnictwo Akademi Ekonomicznej im Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, 2008.

The analysis of IT outsourcing in eCommerce

This article presents results of research concerning factors influencing the choice of the outside company providing IT services, the scope of those services provided in the process of creating/running the online shop and thorough commentary of authors.