

Krzysztof Rybiński

Globalizacja w trzech odsłonach

Wprowadzenie. W jakim celu powstała ta książka i do kogo jest adresowana?

Część 1. Outsourcing, offshoring i networking jako przyczyny pojawienia się *homo sapiens globalus* w XXI wieku.

Część 2. Globalne nierównowagi.

Część 3. Polityka pieniężna w globalnej gospodarce.

Część 1. Outsourcing, offshoring i networking, jako przyczyny pojawienia się *homo sapiens globalus* w XXI wieku.

Spis treści części 1.

- Rozdział 1. Wprowadzenie.
- Rozdział 2. Stan dyskusji o globalizacji, outsourcingu i offshoringu w Polsce oraz podstawowe pojęcia.
- Rozdział 3. Globalizacja: postrzeganie, miary, mechanizmy, korzyści.
- Rozdział 4. Trendy demograficzne.
- Rozdział 5. Migracje zarobkowe.
- Rozdział 6. Outsourcing, offshoring i networking jako przyczyny pojawienia się *homo sapiens globalus*.
- Rozdział 7. Wpływ outsourcingu i offshoringu na gospodarkę
- Rozdział 8. Bariery rozwoju outsourcingu i offshoringu i ich wpływ na gospodarkę.
- Rozdział 9. Rola sektora publicznego w globalnej gospodarce XXI wieku – nowe instytucje publiczne i e-gospodarka.
- Rozdział 10. Podsumowanie i mini-test dla decydentów polskiej polityki gospodarczej.

1. Wprowadzenie.

Pierwsza część książki przedstawia trzy mechanizmy globalizacji: outsourcing, offshoring i networking, mechanizmy które przyczynią się do ukształtowania w XXI wieku nowej gospodarczej mapy świata i do powstania społeczeństwa *homo sapiens globalus*. Skala zmian wynikająca z tych mechanizmów globalizacji jest o wiele większa niż się obecnie sądzi i będzie wymagała zupełnie nowych umiejętności i wiedzy, zarówno od konkretnych osób, od przedsiębiorców jak i od rządzących i tworzących prawo.

Przede wszystkim należy wyjaśnić co oznacza sformułowanie *homo sapiens globalus*. Oznacza ono człowieka funkcjonującego w globalnej gospodarce, gdzie istnieje jeden globalny rynek produktów i usług, jeden globalny rynek pracy, jeden globalny rynek finansowy i jeden globalny rynek wiedzy¹. Nigdy w historii ludzkości nie miała miejsca taka sytuacja, że każdy człowiek, niezależnie od tego na jakim kontynencie się znajduje i niezależnie w jakim żyje kraju ma dostęp do takiej samej wiedzy, czyli do wiedzy ludzkości zgromadzonej na kilkunastu, a może już nawet na kilkudziesięciu miliardach stron internetowych i w dziesiątkach lub setkach blogów.. Każdy z nas należy do społeczeństwa *homo sapiens globalus*, może poza mieszkańcami niektórych krajów, jak Korea Północna czy Białoruś, gdzie rządzący reżim świadomie pozbawia mieszkańców tych krajów korzyści z bycia członkiem tej globalnej społeczności. Oczywiście aby stać się w pełni świadomym członkiem społeczeństwa *homo sapiens globalus* trzeba znać język angielski i umieć korzystać z Internetu, dopiero wtedy można w pełni wykorzystać szanse jakie stwarza globalna gospodarka oparta na wiedzy. Jednak nawet chiński chłop, czy mieszkaniec wioski w Ghanie, kraju w którym przecina się zerowy południk i zerowy równoleżnik, jest nieświadomym członkiem społeczności *homo sapiens globalus*. Obaj jeszcze nie wiedzą, że ich los w najbliższych dekadach zostanie określony przez decyzje firm, których centrale znajdują się prawdopodobnie na innych kontynentach lub w innych krajach, które zdecydują o przeniesieniu do Chin, Ghany czy jakiegokolwiek innego kraju o niskich kosztach wytwarzania części produkcji lub usług, czy mówiąc bardziej ogólnie, części procesu biznesowego. O ile ten chiński chłop, czy ten wieśniak z Ghany być może jeszcze nie stanie się świadomym obywatelem *homo sapiens globalus*, to na skutek dokonanego skoku cywilizacyjnego, jego dzieci już będą świadomymi członkami tego społeczeństwa.

¹ Oczywiście autor ma świadomość, że ciągle istnieje wiele barier protekcjonistycznych, jak np. cła czy wize, które hamują rozwój globalnych rynków. Jednak jak przedstawiono w tej książce procesy demograficzne, postęp technologiczny i już dokonane zmiany, które pokazały jak wielkie są korzyści z globalizacji, spowodują, że w kolejnych dekadach te bariery albo znikną, albo ich znaczenie stanie się znikome. Ryzykami dla procesu globalizacji pozostają przede wszystkim wojny, pandemie groźnych chorób i terroryzm.

Ta część książki krok po kroku prowadzi czytelnika przez najważniejsze procesy globalizacyjne, które coraz silniej będą wpływały na perspektywy rozwoju jednostek, firm, miast, regionów, krajów i całych kontynentów. Niestety wiele z tych wątków nie jest obecnych w wystarczającym stopniu w debacie w przyszłości Rzeczypospolitej. W procesie planowania długofalowej strategii rozwoju kraju, przedsiębiorstwa czy osobistej kariery trzeba brać pod uwagę, że w ciągu najbliższych kilku dekad ludność Europy zestarzeje się i skurczy o około 70 milionów, podczas gdy w tym samym czasie ludność Azji i Afryki wzrośnie o ponad miliard na każdym z kontynentów. Warto zastanowić się co to oznacza dla skali migracji osób z Azji i Afryki do Polski i jak będzie wyglądała ulica Warszawy, Krakowa czy Wrocławia za 20 – 30 lat. Jak zaplanować strategię gospodarczą, żeby umożliwić szybką integracją imigrantów w polskim społeczeństwie, jak zachęcić do przyjazdu tych emigrantów, którzy mają właściwe wykształcenie, tak żeby mogli znaleźć pracę i płacić podatki a nie zasilać rzeszy osób korzystających z pomocy socjalnej. Warto zadać sobie pytanie, czy rozwijający się szybko nowy model biznesowy jest szansą czy zagrożeniem dla danego miejsca pracy, dla całego przedsiębiorstwa i dla kraju. Jeżeli w coraz większym stopniu przedsiębiorstwa będą zlecały poszczególne fazy produkcji lub usług do wykonania innym firmom, często zlokalizowanym na innych kontynentach, to czy oznacza to nowe zamówienia i wzrost zatrudnienia dla polskich firm, czy wręcz przeciwnie wskazuje na narastającą konkurencję chińskich i indyjskich firm. W końcu warto wiedzieć jakie sektory wygrają a jakie sektory przegrają w poszczególnych krajach w procesie globalizacji produkcji i usług, czy przypadkiem moja firma, czy moje miejsce pracy nie znajduje się w sektorze schyłkowym.

Ponadto ta część książki pokazuje, że tworzy się zupełnie nowy model biznesowy – networking – który ze względu na swoje zalety będzie obejmował coraz większy obszar produkcji i usług, i które wymaga zupełnie innych umiejętności od zarządzających firmami, niż te które wystarczały żeby prowadzić firmę w XX wieku. W tekście pokazano, że ze względu na cechy kulturowe, w Azji te umiejętności są rozwijane znacznie szybciej i w bardziej naturalny sposób niż w Europie czy w Stanach Zjednoczonych.

W XXI wieku rząd i sprawna administracja publiczna powinna zacząć odgrywać inną rolę, niż odgrywała w XX wieku. Instytucje publiczne muszą stać się sprawne i skoncentrować się na strategicznych celach i wyzwaniach które stawia przed każdym z krajów globalna gospodarka. Jedną z ważnych ról administracji publicznej w XXI wieku będzie stworzenie warunków do zwiększenia stopnia innowacyjności kraju, na przykład poprzez utworzenie i

rozwój e-administracji, która będzie wspierała rozwój e-gospodarki opartej na wiedzy. W globalnej gospodarce stopień zaawansowania e-administracji i e-gospodarki będzie w coraz większym stopniu decydował o możliwościach rozwojowych danego kraju, będzie to również coraz istotniejszy czynnik wpływający na decyzje dotyczące lokalizacji w danym kraju części procesów biznesowych korporacji ponadnarodowych. W XX wieku rozwój kraju następował wtedy gdy budowano nowe fabryki, gdy pojawiały się nowe inwestycje które tworzyły nowe miejsca pracy. W XXI wieku te czynniki ciągle pozostaną istotne, ale o rozwoju gospodarczym będą decydowały przede wszystkim innowacje, wiedza czy szerzej kapitał intelektualny² danego kraju, regionu, miasta czy przedsiębiorstwa. W XXI wieku coraz częściej będzie się okazywało, że dla szybkiego rozwoju danego kraju nie jest istotne, czy dana inwestycja zagraniczna liczy się w milionach czy miliardach euro, ale jaka jest jakość tej inwestycji i czy zwiększa ona zdolność danego kraju do tworzenia innowacji, a przez to do tworzenia nowych miejsc pracy w długim okresie.. Rozwój technologii i spadek cen transportu i komunikacji – co jest określane czasami jako „śmierć odległości” – pociągnęły za sobą rozwój outsourcingu i offshoringu, co oznacza, że każdą produkcję i każde usługi, które mogą być wykonywane na odległość, można przenieść do dowolnego kraju w celu obniżenia kosztów lub zwiększenia jakości. Wraz z włączaniem się do globalnej gospodarki nowych regionów i krajów, coraz więcej tradycyjnych sektorów działalności w krajach rozwiniętych może stać się sektorami schyłkowymi w tych krajach, warto pamiętać na przykład o znacznym spadku zatrudnienia w niemieckim przemyśle motoryzacyjnym w ostatnich latach oraz o wyzwaniu jakie dla tego sektora stworzy pojawienie się nowych producentów z Chin, którzy szybko poprawiają jakość swoich produktów. Dlatego właśnie tradycyjną rolę państwa z XX wieku trzeba uzupełnić o nową funkcję, która stanie się bardzo ważna, czyli stworzenie warunków do rozwoju innowacyjności, bo tylko odpowiedni poziom innowacyjności produkcji zapewni trwały wzrost gospodarczy i powstawanie nowych miejsc pracy w długim okresie.

* * *

Ta część książki nie jest wolna od słabości. Ze względu na ograniczenia czasowe i objętościowe zabrakło miejsca na przykład szerszą dyskusję instytucjonalnych przyczyn globalizacji, takich jak reformy w Chinach począwszy od końca lat 1970-tych i w Indiach na

² Rolę kapitału intelektualnego w nowoczesnej gospodarce opisuje między innymi artykuł Rybiński, Królak-Wyszyńska (2005), pod sugestywnym tytułem „Każdy Polak jest kapitalistą wiedzy”.

początku lat 1990-tych, czy oceny roli deregulacji w Stanach Zjednoczonych w procesie globalizacji. To był świadomy wybór autora, gdyż jest sporo opracowań analizujących tamte procesy, natomiast jest mało pozycji, które próbują dokonać kompleksowej oceny obecnego epizodu przyspieszenia globalizacji. Specjaliści z poszczególnych dziedzin: zarządzania, handlu międzynarodowego, demografii, migracji czy teorii wzrostu mogą czuć pewien niedosyt, że prowadzona dyskusja jest niepełna, nie uwzględnia wszystkich uwarunkowań i aspektów z tych dziedzin, że nie uwzględnia całej literatury związanej z tymi dziedzinami. To był też świadomy wybór autora, który stał przed następującym dylematem. Tematyka książki sięga do bardzo wielu dziedzin, i pełne przedstawienie dyskusji która toczy się w ramach tych obszarów, a szczególnie tła historycznego, wymagałaby aby ta książka była kilkakrotnie grubsza niż obecnie i ukazała się znacznie później. Tymczasem postęp w wielu dziedzinach jest tak szybki, że książkę trzeba było uzupełniać o ocenę wielu nowych danych i artykułów praktycznie z miesiąca na miesiąc, więc autor wybrał aktualność kosztem pełnego obrazu dyskusji. Z tego samego powodu w książce nie omówiono szeregu znanych przykładów (z Europy i z Polski) pokazujących jak wiele firm w ostatnich dekadach radykalnie zmieniło swoje modele funkcjonowania, gdyż zdaniem autora to co się dzieje obecnie, szczególnie w Azji, jest o wiele istotniejsze dla omawianych problemów i o wiele słabiej opisane w literaturze.

Następne części książki są o wiele bardziej jednorodne, łatwiej też jest określić właściwy zakres analizy. Natomiast w tej części książki autor stanął przed trudnym wyborem wybrania właściwej perspektywy analizy. Książka jest pisana przede wszystkim z punktu widzenia międzynarodowej makroekonomii, zaś pozostałe wątki takie jak demografia, migracje, postęp technologiczny, czy ewolucje w modelach zarządzania międzynarodową korporacją są widziane opisywane przez „okulary makroekonomisty i bankiera centralnego”. Na przykład celem rozdziału 8 o barierach outsourcingu i offshoringu nie jest przedstawienie poradnika dla firm, jak sobie z tymi barierami radzić, tylko ocena jaki wpływ mogą mieć te bariery na spowolnienie procesu powstawania globalnych rynków produkcji czy pracy.

* * *

Struktura pierwszej części książki przedstawia się następująco. W drugim rozdziale krótko przedstawiono dotychczasową dyskusję na temat outsourcingu i offshoringu w polskiej

literaturze tematu, przytoczono też podstawowe definicje używanych pojęć. W trzecim rozdziale omówiono różne wątki dotyczące globalizacji. Pokazano, że często dyskusja o globalizacji w mediach jest oparta na błędnych stereotypach. Przedstawiono miary globalizacji oraz ich związek ze wzrostem gospodarczym, a także czynniki które przyczyniły się do znaczącego przyspieszenia globalizacji pod koniec ubiegłego stulecia.

W rozdziale czwartym zarysowano trendy demograficzne, które będą silnie wpływały na globalną gospodarkę w najbliższych dekadach, w szczególności zwrócono uwagę na malejącą liczbę ludności w Europie oraz na silne wzrosty liczby ludności w Azji i w Afryce. Te tendencje demograficzne prawdopodobnie przeważą nad różnicami kulturowymi dzielącymi społeczeństwa zamieszkujące różne kontynenty i proces tworzenia globalnego rynku pracy zdecydowanie przyspieszy w XXI wieku. W piątym rozdziale zostało zawarte krótkie omówienie migracji zarobkowych. Pokazano, że pomimo rosnącego trendu migracji z krajów biednych do krajów bogatych, utrzymujące się ograniczenia w przemieszczaniu się ludności spowodują, że w znacznie szybszym tempie będzie postępował proces przemieszczania się miejsc pracy tam gdzie jest wysoka podaż pracy, czyli rozwój offshoringu. Szósty rozdział opisuje outsourcing i offshoring na poziomie firmy, zarówno w przypadku outsourcingu/offshoringu produkcji jak i usług. Przedstawiono szereg przykładów, opisano jakimi przesłankami kierują się firmy przeprowadzające outsourcing i offshoring, oraz opisano czynniki, które umożliwiły rozwój rynku outsourcingu i offshoringu w jego obecnej postaci. Przedstawiono też prognozy dalszego rozwoju outsourcingu i offshoringu. W rozdziale siódmym pokazano, jak działania outsourcingowe i offshoringowe firm zmieniają różne rynki, ze szczególnym uwzględnieniem rynku pracy, oraz jak wpływają na perspektywy całych gospodarek. Dokonano syntezy dostępnej literatury tematu i pokazano, że polityka gospodarcza oparta „konsensusie waszyngtońskim” – czyli polityka określana potocznie jako „stabilizuj, liberalizuj, prywatyzuj” – słabo służyła wielu krajom w ostatnich dekadach, między innymi dlatego że nie uwzględniała odpowiednio wyzwań związanych z globalizacją. Przewidziano też w jaki sposób polska gospodarka uczestniczy w procesie offshoringu. Rozdział ósmy stanowi przestrożę dla firm i instytucji, które chciałyby poddać się „modzie” outsourcingu i offshoringu, ale nie są do tego odpowiednio przygotowane. Pokazano przykłady projektów outsourcingu, które zakończyły się niepowodzeniem, oceniono jakie były przyczyny tych niepowodzeń. W rozdziale tym znajduje się również obszernie omówienie głównej bariery outsourcingu i offshoringu, czyli brak rąk do pracy w Chinach i wojna o talenty w Indiach. Pokazano, że bariery te mają charakter krótkookresowy i wynikają

z silnego wzrostu popytu na produkcję i usługi w tych krajach. W dłuższym okresie, można oczekiwać że podaż rąk do pracy w krajach o niskich kosztach wytwarzania przewyższy popyt wynikający z outsourcingu i offshoringu. W rozdziale dziewiątym szczegółowo przedstawiono propozycje tych działań administracji publicznej, które są niezbędne dla szybkiego rozwoju polskiej gospodarki w globalnej gospodarce XXI wieku. W szczególności opisano jak wykorzystać outsourcing do stworzenia modelowej instytucji publicznej XXI wieku oraz jakie działania trzeba podjąć w celu stworzenia sprawnej e-gospodarki i e-administracji. Rozdział dziesiąty zawiera wnioski i podsumowanie tej części książki. Na końcu autor stawiane pytania, na które polscy decydenci gospodarczy powinni sobie odpowiedzieć, jeżeli chcą odpowiedzialnie kształtować strategię gospodarczą Polski, tak aby nasz kraj skorzystał z ogromnych szans jakie stwarza globalizacja i uniknął raf globalizacji.

2. Stan dyskusji o globalizacji, outsourcingu, offshoringu w Polsce oraz podstawowe pojęcia.

Bardzo wiele opracowań za granicą i w kraju jest poświęconych globalizacji czy niektórym jej aspektom. Często pojawiają się różne definicje globalizacji. W książce Flejterski, Wahl (2003) jest następująca propozycja:

„globalizacja jest wykrystalizowaną pod koniec XX wieku i ciągle będącą w fazie transformacji jakościowo nową strukturą społeczno-ekonomiczną dominującą we współczesnym świecie, a wynikającą z kompleksu podobnych procesów zachodzących jednocześnie w skali całego globu ziemskiego”.

Autor preferuje jednak najprostszą definicję globalizacji, czyli „swobodny przepływ towarów, usług, pracy, kapitału i wiedzy pomiędzy krajami”³. Ostatnie 150 lat jest często dzielone na okresy w różny sposób. Na przykład w pracy Heshmati (2006) zaproponowano następujący podział: okres 1870-1913 to pierwsza fala globalizacji, 1913-1950 był okresem odwrotu od globalizacji, 1950-1973 to złoty wiek globalizacji, a okres od 1973 roku to druga fala globalizacji⁴. W tym kontekście można postawić pytanie, dlaczego obecnie mamy do czynienia z tak intensywną debatą o globalizacji, skoro w świetle tej definicji globalizacja trwa już od 150 lat. Częściowo odpowiedź na to pytanie daje analiza Komisji Europejskiej⁵, w której pokazano, że chociaż dopiero niedawno osiągnęliśmy poziom liberalizmu w obrotach kapitałowych który występował na początku XX wieku, to udział kapitału zagranicznego w globalnym PKB jest czterokrotnie większy niż pod koniec pierwszej fali globalizacji, również w większości krajów udział handlu międzynarodowego w ich PKB jest wielokrotnie większy niż pod koniec pierwszej fali globalizacji, ponadto silny wzrost tych udziałów nastąpił właśnie w ostatnich latach.

Znaczenie pojęcia globalizacja ewoluuje. Jak pokazano w książce Flejterski, Wahl (2003) termin globalizacja zaczął pojawiać się w literaturze ekonomicznej po 1975 roku, a na

³ Międzynarodowy Fundusz Walutowy stosuje definicję: według której globalizacja to „rosnąca współzależność (integracja) gospodarek krajowych, szczególnie wskutek zwiększającego się handlu międzynarodowego i przepływów finansowych”, zob. MFW (2000). Ta definicja eksponuje „tradycyjne” kanały globalizacji, jednak nie obszar usług i wiedzy, które wyróżniają obecny okres globalizacji od poprzednich okresów.

⁴ Nie wszyscy zgadzają się z takim podziałem, na przykład w pracy Bordo, Filardo (2005) lata 1921 – 1929 określono jako okres dobrej deflacji i ryczących lat 20-tych. W tym okresie spadkowi cen o około 1-2 procent towarzyszył szybki wzrost PKB w większości krajów, na krótko przerwany dwoma płytkimi recesjami. U podstaw sukcesu okresu „ryczących lat 20-tych” stały nowe technologie – samochody, telefony, radio, lodówki etc., wzrost obrotów handlowych i wzrost obrotów kapitałowych, szczególnie inwestycji amerykańskich w Europie i w Ameryce Łacińskiej. Omówienie historii globalizacji w podziale na epokę rolnictwa, epokę przemysłu i epokę wiedzy znajduje się w książce Flejterski, Wahl (2003).

⁵ Zob. Denis et al. (2006).

przełomie XX i XXI wieku globalizacja jest już jednym z najczęściej używanych słów, szczególnie w tekstach politycznych i polityczno-ekonomicznych. Jednak podczas gdy jeszcze kilka lat temu pod tym pojęciem rozumiano przede wszystkim rosnące przepływy handlowe i kapitałowe prowadzące do powstania globalnego rynku produktów i globalnego rynku finansowego, teraz na skutek postępu technologicznego i radykalnego spadku kosztów transportu i komunikacji znaczenie tego pojęcia staje się coraz szersze i obejmuje również tworzenie się globalnego rynku pracy i globalnego rynku wiedzy.

Wraz z postępowaniem technologicznym w ostatnich latach zmienił się również sam handel międzynarodowy. Jak przedstawiono w pracy Grossman, Rossi-Hansberg (2006) model handlu międzynarodowego opisany w pracy Davida Ricardo z 1817 roku już nie wyjaśnia dobrze dlaczego kraje handlują między sobą oraz czym handlują między sobą. Wymiana handlowa portugalskiego wina na brytyjskie tkaniny została zastąpiona międzynarodową wymianą procesów biznesowych. Istnieją jeszcze towary, choć należą do zdecydowanej mniejszości, które od początku do końca są produkowane w danym kraju⁶, ale większość produkcji i coraz więcej usług wymaga koordynacji procesów biznesowych w wielu krajach. Na przykład raport roczny Światowej Organizacji Handlu z 1998 roku podaje przykład przeciętnego „amerykańskiego samochodu”⁷:

„30 procent wartości samochodu pochodzi z procesu składania w Korei, 17.5 procent pochodzi z Japonii i dotyczy części i zaawansowanych technologii, 7.5 procent wartości jest związane z procesem projektowania w Niemczech, 4 procent wartości obejmuje mniej istotne części z Tajwanu i Singapuru, 2.5 procent pochodzi z Wielkiej Brytanii w wyniku procesu reklamowego i marketingowego, zaś 1.5 procent z Irlandii w wyniku uwzględnienia usług związanych z przetwarzaniem danych w procesie produkcji. To oznacza, że tylko 37 procent wartości amerykańskiego samochodu jest generowane w Stanach Zjednoczonych.”

W dalszej części książki zostały podane przykłady usług, w odniesieniu do których uważano jeszcze niedawno, że są to usługi lokalne i nigdy nie będą poddane globalnej konkurencji. To się zmieniło w ostatnich latach wraz z postępowaniem technologicznym i spadkiem kosztów transportu. Teraz takie usługi jak wypełnianie formularzy podatkowych, odbieranie telefonów w recepcji, obsługa telefoniczna klientów, pisanie oprogramowania, diagnostyka zdrowotna (opisy zdjęć rentgenowskich), niektóre rodzaje operacji (n.p. operacje serca), usługi

⁶ Już 50 lat temu wyprodukowanie prostego ołówka wymagało współpracy firm z kilkunastu krajów, zob. Read (1958).

⁷ Zob. WTO (1998).

stomatologiczne, funkcja osobistego asystenta wyższej kadry zarządzającej, telefoniczna rezerwacja stolików w restauracji i biletów, a nawet przyjmowanie zamówień od kierowców w McDonalds stały się usługami wykonywanymi na odległość, która często wynosi tysiące kilometrów i odmierza dystans pomiędzy kontynentami. Ten proces obejmuje również usługi określane jako wymagające wysokiej wiedzy specjalistycznej, poza wspomnianymi wyżej usługami medycznymi dotyczy to usług finansowych, badawczych, analiz firm notowanych na giełdzie etc. Dlatego ilekroć w dalszej części książki jest mowa o globalizacji, autor ciągle używa definicji sprzed 150 lat, ale ma na myśli te wszystkie procesy, które charakteryzują drugą falę globalizacji lub jak to określono w pracy Blinder (2006) „trzecią rewolucję przemysłową”.

Proces globalizacji – ze szczególnym uwzględnieniem outsourcingu i offshoringu – był i jest przedmiotem bardzo aktywnej debaty w Polsce już od pewnego czasu⁸.

Wiele ważnych i obecnie dalej rozwijanych wątków globalizacji jest przedstawionych w książce Szymański (2001). W szczególności autor wskazuje na wiodącą rolę kapitału intelektualnego w obecnym okresie globalizacji oraz na fakt, że głównymi aktorami i beneficjentami tego procesu są korporacje ponadnarodowe. Wraz z rosnącym wpływem tych korporacji następuje globalizacja stylu życia, czy jak to autor nazywa za amerykańskim socjologiem Georgiem Ritzerem, Mc Donaldyzacja społeczeństwa, co oznacza że globalizacja często ogranicza, a nie zwiększa wolność wyboru⁹. Szymański pokazuje też, że rośnie zróżnicowanie dochodów między osobami w wysokich i niskich kwalifikacjach, co obecnie jest przedmiotem bardzo szerokiej debaty ekonomicznej. Interesujące jest szczególnie to, że autor wskazuje na zmiany które globalizacja wprowadza do tradycyjnych związków między zmiennymi, takich jak krzywa Phillipsa, czyli relacja między inflacją a bezrobociem, i wskazuje, że globalna konkurencyjność krajowych wytwórców ma większe znaczenie dla rozwoju sytuacji gospodarczej niż krajowy popyt. Można powiedzieć, że autor swoimi

⁸ Obszerna dyskusja znajduje się między innymi w książkach, artykułach i wystąpieniach: Szymański (2001), Liberska ed. (2002), Flejterski, Wahl (2003), Czarny ed. (2004), Liberska (2005), Kukliński, Skuza ed. (2006), UKIE ed. (2006), Rybiński (2005), Rybiński (2006), Pawełczyk, Pawłowska (2006). Dyskusję o globalizacji, outsourcingu lub offshoringu można prowadzić albo z punktu widzenia ekonomii albo zarządzania. Niniejsza praca zawiera elementy obu podejść, ale intencją autora jest skupienie się na wątkach ekonomicznych, takich jak skutki offshoringu dla globalnego rynku pracy, czy dla poszczególnych krajów. Dlatego nie zostanie omówiony stan dyskusji o outsourcingu i offshoringu w literaturze obszaru zarządzania w Polsce, która jest bardzo bogata, zob. na przykład książkę Zimniewicz (2003).

⁹ Często nie zdajemy sobie z tego sprawy, ale globalizacja sprawia, że często „musimy” obejrzeć film o którym się mówi, lub „musimy” kupić jakiś gadżet, który promuje znany aktor z Hollywood.

spostrzeżeniami wyprzedził obecną dyskusję o spadku roli krajowego popytu i wzroście roli globalnego popytu dla sytuacji gospodarczej w kraju o dobre kilka lat¹⁰.

Z kolei w pracy Liberska (ed) (2002) zostały kompleksowo omówione zagadnienia związane z globalizacją, takie jak globalizacja różnych rynków (produktów, pracy, kapitału, finansowych czy wiedzy), oceniono skutki globalizacji i przedstawiono rekomendacje dla polityki gospodarczej. Pokazano także rosnącą rolę korporacji transnarodowych w procesie globalizacji, a także rosnącą rolę wiedzy i technologii w globalnej gospodarce. Przedstawiono jakie warunki powinny zostać spełnione, aby polska gospodarka mogła sprostać wyzwaniom jakie pojawiają się w wyniku postępującej globalizacji. Podkreślono konieczność rozwoju wiedzy i wysokich technologii, gdzie bardzo istotna jest współpraca wielu partnerów (sektora prywatnego i publicznego, biznesu i uczelni). Wskazano także na znaczenie włączenia się gospodarki w globalne sieci produkcji i dystrybucji korporacji transnarodowych.

Syntezę dyskusji o globalizacji według stanu wiedzy o tym problemie na początek 2003 roku przedstawia książka Flejterski, Wahl (2003), która łączy w sobie ujęcie teoretyczne z bogatym materiałem empirycznym. Na podstawie wielu źródeł i wyników badań, autorzy podejmują próbę oceny jakie są korzyści i koszty globalizacji, kto będzie wygranym, a kto przegranym tego procesu, przedstawione są argumenty globalistów i antyglobalistów pojawiające się w debacie o globalizacji.

Ważny wątek firm transnarodowych jest szerzej omawiany w pracy Czarny, Kleinert (2004). Autorzy pokazują rosnący udział firm wielonarodowych w gospodarce światowej, w globalnej produkcji, handlu a szczególnie w wymianie technologii, przedstawiają kilka teorii powstawania firm międzynarodowych i prezentują podział tych firm na pionowe i poziome. Firmy ponadnarodowe cechuje wyższa wydajność i innowacyjność, zatem ich obecność na rynku sprzyja rozwojowi kraju na skutek tworzenia się więzi z lokalnymi partnerami, którzy mogą uczyć się od międzynarodowych korporacji, szczególnie jeśli chodzi o obecność na rynkach eksportowych. Autorzy konkludują, że firmy ponadnarodowe stwarzają zarówno szanse jak i zagrożenia na lokalnych rynkach, te ostatnie dotyczą szczególnie powstania niedoskonałości rynków (na przykład zdobycia pozycji monopolistycznej). Dlatego istotne jest takie ingerowanie władz lokalnych w procesy gospodarcze, które uniemożliwiłoby powstanie takich zagrożeń.

¹⁰ Współczesna dyskusja o spadku roli krajowej luki PKB i wzroście roli globalnej luki PKB dla inflacji jest przedstawiona w trzeciej części niniejszej książki.

Globalizacja w zasadzie była nieobecna w najważniejszych dokumentach programowych polskiego rządu. Znacznie częściej słowo globalizacja pojawia się w projekcie Strategii Rozwoju Kraju przygotowanym przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. Tutaj słowo globalizacja pojawia się już na trzeciej stronie w kontekście wyzwań, jakie stawia przed nami, na stronie czwartej jako „globalizujący się świat”. Na stronie dziewiątej mówi się wprost o procesie przesuwania miejsc pracy do krajach o niskich kosztach wytwarzania:

„Globalizacja oznacza, że nie tylko Polska nie jest samotną wyspą oddzieloną od reszty świata. Również Europa będzie znacząco dotknięta przez szybsze przepływy towarów, usług i kapitału, migracje, gwałtowną ekspansję korporacji ponadnarodowych, w tym wprowadzenie zasad planowania strategicznego i optymalizację produkcji w globalnej skali, przesuwanie produkcji przemysłowej do krajów o niższych kosztach. Chiny, Indie i inne kraje dotychczas uznawane za rozwijające się stają się istotnymi ośrodkami gospodarczymi. To będzie miało wielki wpływ na społeczeństwa w Polsce i w Europie oraz na sposób, w jaki nasz przyszły rozwój będzie mógł być prowadzony.”

Widać, że podejście do problemu wyzwań stojących przed Polską w globalnej gospodarce XXI wieku w administracji publicznej w Polsce ulega korzystnej ewolucji. Proces globalizacji, który był słabo dostrzegany pod koniec 2005 i na początku 2006 roku, stał się ważnym czynnikiem uwzględnionym w powstającej Strategii Rozwoju Kraju.

Globalizacja wiąże się nieodłącznie ze zmianą lokalizacji miejsc pracy, produkcji i usług. Tej tematyce jest poświęcone opracowanie UKIE (2006). W pracy podjęto próbę definicji niektórych pojęć, i wskazano, że ich znaczenie zmienia się wraz z upływem czasu. Została podana definicja delokalizacji za Komisją Europejską, według której jest to „proces przenoszenia aktywności gospodarczej za granicę, odzwierciedlający zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw wynikający z ich adaptacji do coraz bardziej konkurencyjnego środowiska ich funkcjonowania oraz szybszych zmian technologicznych”. Autorzy pokazują, że z pojęciem delokalizacja wiąże się również pojęcie deindustrializacja, gdyż przenoszeniu miejsc pracy za granicę towarzyszy jednocześnie spadek udziału przemysłu w PKB i w zatrudnieniu w wielu krajach¹¹.

¹¹ Warto pamiętać, że to właśnie opisywany w tej części książki proces outsourcingu jest w znacznym stopniu odpowiedzialny za spadek liczby miejsc pracy w przemyśle. Kiedyś duże przedsiębiorstwa w sektorze przetwórstwa przemysłowego realizowały wiele funkcji usługowych dla swoich głównych procesów biznesowych. Po przekazaniu tych procesów do realizacji przez firmy usługowe (często wyłączane z własnych

Nieco gorzej jest w przypadku definicji offshoringu i outsourcingu. Na przykład w pracy UKIE (2006) wskazano, że outsourcing w latach 80-tych oznaczał głównie zamawianie przez przedsiębiorstwa półproduktów i podzespołów za granicą, natomiast w latach 90-tych outsourcingiem zaczęto nazywać wykonywanie określonych usług w przedsiębiorstwach zagranicznych. W pracy Marin (2005) pojęcie outsourcing jest używane, jeżeli udział firmy matki w spółce córce za granicą jest niższy niż 30%, a offshoring gdy ten udział jest wyższy niż 30%. Z kolei w artykule Liberska (2005) wymiennie używa się pojęcia międzynarodowy outsourcing i offshoring w odniesieniu do procesu wydzielenia części usług związanych z obsługą klienta lub obsługą biznesu i przekazania ich do wykonania przedsiębiorstwom w krajach o niższych kosztach wytwarzania. Jednak w świetle badań znaczna część delokalizacji dotyczy przesuwania aktywności firm z krajów uprzemysłowionych do krajów uprzemysłowionych¹², dlatego w celu nadania możliwie precyzyjnego znaczenia używanym pojęciom w dalszej części pracy zostaną przyjęte następujące definicje:

- „**outsourcing**” oznacza przesunięcie zamówień, produkcji lub usług do innej firmy,

- „**offshoring**” oznacza przesunięcie zamówień, produkcji lub usług poza granice kraju.

Przyjęcie takich definicji oznacza, że na przykład decyzja o ograniczeniu produkcji w fabryce Volkswagena w Niemczech i zwiększenie w fabryce Volkswagena w Polsce jest offshoringiem, ale nie jest outsourcingiem, ponieważ produkcja pozostaje realizowana przez tę samą firmę. Z kolei przekazanie funkcji kontrolnych, księgowych i rozliczeniowych (ang. back-office) przez bank amerykański wyspecjalizowanej firmie zlokalizowanej w Stanach Zjednoczonych jest przykładem outsourcingu, ale nie jest offshoringiem, bo aktywność pozostaje w kraju¹³. W użyciu są też inne pojęcia związane z omawianą tematyką. Na przykład w pracy Gupta, Puranam, Srikanth (2006) autorzy posługują się pojęciem globalnego sourcingu, definiując je jako „*poszukiwanie właściwych kompetencji, za właściwe wynagrodzenie, z właściwego źródła we właściwej lokalizacji*”. W tejże pracy pokazana jest macierz, pozwalająca na

struktur) następował „statystyczny” spadek zatrudnienia w przemyśle przetwórczym i wzrost zatrudnienia w usługach biznesowych.

¹² N.p. w pracy Aubert, Sillar (2005) pokazano, że około pięć procent miejsc pracy zlikwidowanych we francuskim przemyśle wynikało z offshoringu, jednak więcej miejsc pracy przeniesiono do innych krajów europejskich (Hiszpania, Włochy, Niemcy i inne) i Stanów Zjednoczonych niż do krajów o niskich kosztach wytwarzania (Chiny, Brazylia, Maroko, Tunezja, Czechy, Indie, Polska i inne.). Z kolei w artykule Boulhol, Fontagne (2005) oszacowano, że w latach 1978-2002 co najwyżej 20% utraconych miejsc pracy w przemyśle w szesnastu krajach OECD można wytłumaczyć rosnącym handlem z krajami rozwijającymi się. Autorzy twierdzą, że najlepszym sposobem na odwrócenie trendu deindustrializacji jest wzrost wydajności w sektorze usług.

¹³ Często taki wniosek jest pozorny, bo nawet jeżeli firma przyjmująca zlecenie jest w tym samym kraju, to może ona część tego zlecenia przekazać do realizacji poza granice kraju.

precyzyjne definiowanie pojęć w zależności od formy własności działalności przekazywanej poza obecną lokalizację firmy oraz od jej geograficznej lokalizacji:

Tabela XXXX Różne definicje outsourcingu i offshoringu

	Lokalizacja bez zmian	Lokalizacja w nieodległym kraju lub lokalizacji	Lokalizacja za granicą, często z znacznej odległości
Pełna własność	Status quo	Captive nearshoring	Captive offshoring
Częściowa własność	Joint venture outsourcing	Joint venture nearshoring	Joint venture offshoring
Brak własności	Outsourcing/Insourcing	Nearshoring	Offshoring

Źródło: Gupta, Puranam, Srikanth (2006), modyfikacje własne.

Wiele z używanych powyżej terminów przyjęło się w języku polskim, część dopiero czeka na przetłumaczenie. W literaturze spotyka się też wiele innych terminów, które będą pojawiały się w dalszej części artykułu. Terminy te nie zawsze są precyzyjnie zdefiniowane, więc poniżej podamy najczęściej występujące znaczenia danego terminu:

- **networking**: oznacza strategię biznesową organizacji procesu produkcji i świadczenia usług, która zapewnia elastyczny dostęp do wyspecjalizowanych zasobów w skali globalnej. Networking pozwala angażować wysoko wyspecjalizowane firmy lub jednostki na dowolnym etapie danego procesu biznesowego, często sieci biznesowe gromadzą po kilka tysięcy firm¹⁴. Zespół firm współpracujący w ramach sieci nazywa się czasami korporacją sieciową.
- **outsourcer**: firma rezygnująca z wykonywania części produkcji, usług, czy szerzej procesów biznesowych własnymi siłami i przekazująca wykonywanie tych procesów innemu podmiotowi;
- **vendor outsourcingu**¹⁵: firma przejmująca do wykonania procesy biznesowe (produkcyjne, usługowe) od innych firm;
- **insourcing**: często jest synonimem dostaw towarów przez inne firmy, które następnie są wykorzystywane w procesie produkcji. W kontekście usług insourcing oznacza wejście vendora outsourcingu do outsourcera, poznanie jego procesów biznesowych, ich optymalizacja i następnie przejęcie ich wykonywania;

¹⁴ Szczegółowy opis networkingu zawiera na przykład książka Hagel, Brown (2005).

¹⁵ Ang. outsourcing vendor

- **multisourcing**: oznacza strategię w której outsourcing i insourcing stosuje się do jednoczesnego przesunięcia procesów biznesowych lub ich części do różnych lokalizacji;
- **homesourcing**¹⁶: definiuje strategię, w ramach której produkcja lub usługi są wykonywane na rzecz danej firmy przez jej pracowników lub współpracowników w ich miejscu zamieszkania;
- **business process outsourcing (BPO)**: oznacza outsourcing procesów biznesowych lub ich części;
- **knowledge process outsourcing (KPO)**: określa outsourcing procesów biznesowych których realizacja wymaga wysokich kwalifikacji i wiedzy.
- **kapitał intelektualny**: zbiór nietrwałych aktywów, składających się z **kapitału wiedzy** (wiedzy formalnej, zdobytej w szkole, na uczelni, w pracy podczas szkoleń oraz wiedzy życiowej¹⁷, relacji z innymi pracownikami, kapitał wiedzy może być rzeczywiście wykorzystywany lub tylko potencjalny), **kapitału relacji** (z innymi przedsiębiorstwami, z dostawcami i klientami, obejmuje zarówno bazę klientów jak i ich potencjał) i z **kapitału strukturalnego lub organizacyjnego** (kapitał procesów, kultura organizacyjna, kapitał innowacji). Dziedzina wiedzy zajmująca się kapitałem intelektualnym bada kapitał intelektualny przedsiębiorstw, miast, regionów, uczelni wyższych czy całych krajów¹⁸.
- **odwrotne rynki**¹⁹: oznacza takie rynki na których nastąpiło odwrócenie ról między sprzedającymi i kupującymi. Na typowym rynku do jednego sprzedającego (sklepu) przychodzi wielu kupujących. Na odwrotnym rynku do jednego kupującego zgłasza się wielu sprzedających. Na przykład na typowym rynku klienci przychodzą do danego banku zaciągnąć kredyt mieszkaniowy. Na odwrotnym rynku potencjalny kredytobiorca wiesza

¹⁶ W użycie jest Polski termin telepraca, który oznacza jednak czynność wykorzystywaną w domu na rzecz pracodawcy, natomiast określenie homesourcing jest używane w odniesieniu do całego modelu biznesowego, który oznacza, że sourcing (pozyskiwanie środków produkcji) sięga do miejsc zamieszkania osób zaangażowanych w realizację pewnych procesów biznesowych, jest powiązane z odpowiednimi systemami i odpowiednimi mechanizmami oceny satysfakcji klientów.

¹⁷ Po angielsku ten rodzaj wiedzy jest określany jako tacit knowledge, opisuje wiedzę której nie można nauczyć się z podręczników. Na przykład doświadczony mechanik, wiele lat pracujący w zawodzie posłucha silnika i może od razu powiedzieć co jest zepsute, profesor rzuci okiem na pracę dyplomową studenta i od razu wie, które fragmenty zostały skopiowane, a które nie.

¹⁸ Powstały na przykład raporty o kapitale intelektualnym Danii, Szwecji, Izraela czy Chorwacji. Przykładem inteligentnego miasta jest Putrajaya w Malezji. Zagadnienie kapitału intelektualnego ma pewne wspólne wątki z pojęciem kapitału społecznego, ale jest koncepcją rozwijaną bardziej przez ekonomistów i praktyków zarządzania, podczas gdy kapitał społeczny jest dziedziną, w której największy wkład wnieśli socjologowie. Obszerna dyskusja zagadnień kapitału społecznego oraz stanu badań w tej dziedzinie w Polsce znajduje się na przykład w pracy Kostro (2006).

¹⁹ Ang reverse markets.

swoją ofertę w Internecie i czeka na najlepszą ofertę banku, spośród tych które się z nim skontaktują²⁰.

W artykule będą również używane powszechnie znane skróty i terminy, takie jak: **IT** (ang. information technology, czyli technologie informatyczne), **ICT** (ang. information and communication technology, czyli technologie informacyjne i komunikacyjne), **call center** (centrum obsługi telefonicznej klientów), **SLA** (ang. service level agreement, czyli umowa określająca zasady wykonywania usług).

W dyskusji o globalizacji w polskiej literaturze od pewnego czasu pojawia się wątek offshoringu usług oraz obejmowania offshoringiem usług i towarów o coraz większej wartości dodanej i coraz większym stopniu skomplikowania. Na przykład w pracy UKIE (2006) przedstawiono za UNCTAD dane o liczbie projektów inwestycji zagranicznych zorientowanych na eksport usług w latach 2002-2003. Z ogólnej liczby 1849 projektów najwięcej dotyczyło usług i IT (632), regionalnych centrów zarządzania (565) oraz call centers (513). W krajach rozwiniętych ulokowano 959 takich inwestycji z czego 590 w krajach Unii Europejskiej. Do krajów rozwijających się trafiło 799 inwestycji nakierowanych na eksport usług, z czego 228 do Indii, 132 do Chin i 91 do krajów Europy Środkowo-Wschodniej, w tym 15 do Polski. Wyniki własnych badań autora przedstawione w siódmym rozdziale tej części książki pokazują, że te relacje uległy zasadniczej zmianie po wejściu nowych krajów członkowskich do Unii Europejskiej.

Praca Kukliński, Skuza ed. (2006) zawiera wiele istotnych wątków dyskusji na temat transformującej się globalnej gospodarki. Z punktu widzenia niniejszego artykułu warto zwrócić uwagę na rozdział autorstwa Rousseau, Wang (2006), który opisuje transformację gospodarki chińskiej z producenta towarów o niskiej wartości dodanej w globalnego gracza na rynku zaawansowanych produktów i usług. Autorzy zwracają uwagę, że rząd chiński prowadzi świadomą politykę wspierania badań naukowych i innowacji, zaś dane z wielu firm międzynarodowych wskazują, że już obecnie znaczny i szybko rosnący procent innowacji wdrożonych przez te firmy pochodzi z krajów Azji. Autorzy wręcz stwierdzają, że Chiny szybko stają się bardzo poważnym globalnym graczem w gospodarce opartej na wiedzy oraz za zasadne uznają pytanie jak długo zajmie Chinom uzyskanie statusu kraju o największej innowacyjności w dziedzinie techniki.

²⁰ Przykładem dowrotnych rynków są też Internetowi agregatorzy popytu, zob. na przykład Koźliński (2006).

Obecna debata na temat outsourcingu i offshoringu coraz bardziej odchodzi od kwestii przenoszenia produkcji do krajów o niskich kosztach wytwarzania, gdyż zjawisko to jest dobrze rozpoznane, są dostępne też liczne badania na ten temat. Znacznie bardziej aktualnym tematem jest outsourcing i offshoring usług, zarówno tych prostych jak call center, w przypadku których popularną lokalizacją są Indie jak i usług bardziej zaawansowanych (zarządzanie procesami w firmach, usługi IT, usługi prawne i finansowe), które są lokalizowane zarówno w krajach rozwiniętych, jak np. Irlandia, ale w coraz większym stopniu są wykonywane również w krajach o niskich kosztach wytwarzania. Obszerną dyskusję tego zagadnienia przedstawia praca Liberska (2005). W artykule tym przedstawiono w jaki sposób powstał globalny rynek nowoczesnych usług, pokazano główne tendencje na tym rynku oraz rolę Indii jako światowego lidera w dziedzinie outsourcingu usług. Artykuł ocenia również szanse Polski na odniesienie sukcesu na globalnym rynku outsourcingu usług. Wśród czynników, które umożliwiły silny rozwój outsourcingu usług autorka wymienia szerokie wykorzystanie technologii ICT, zmiany sposobu organizacji przedsiębiorstwa na skutek wdrożenia nowoczesnych systemów ICT, standaryzację wielu procesów biznesowych, oraz popyt na dużą ilość pracowników w sektorze IT. Katalizatorem przemian były liczne decyzje firm międzynarodowych o podjęciu inwestycji nakierowanych na offshoring różnych procesów biznesowych w ramach firmy, zaś ze względu na dużą ilość wysoko wykwalifikowanych specjalistów i znajomość języka angielskiego wiele z tych inwestycji trafiło właśnie do Indii. Autorka prezentuje wyniki wielu rankingów, które lokują Polskę w czołówce krajów wymienianych przez firmy międzynarodowe jako atrakcyjną lokalizację outsourcowanej lub offshorowanej działalności. Wśród atutów Polski wymieniane są: obfitość wykwalifikowanej siły roboczej, niskie koszty pracy, wysokie umiejętności pracowników, w tym dobra znajomość języków obcych, wysoka jakość świadczonych usług, stała poprawa jakości infrastruktury, zmniejszenie podatków i perspektywa wysokiego wzrostu gospodarczego.

Jak widać dyskusja na temat globalizacji, outsourcingu i offshoringu jest w Polsce obecna wśród ekonomistów od dłuższego czasu, jednak dopiero niedawno została dostrzeżona przez decydentów. Polska gospodarka może wykorzystać olbrzymie szanse, jakie stwarza globalizacja, jednak polityka gospodarcza musi ulec zmianie i musi być skrojona na miarę wyzwań które niesie XXI wiek, wiek społeczeństwa *homo sapiens globalus*.

3. Globalizacja: postrzeganie, miary, mechanizmy, korzyści

Prawdopodobnie niewiele osób wie, że jednym z symbolów globalizacji jest ... ołówek. Słynny esej „Ja, ołówek” autorstwa Leonarda Reada opublikowany w 1958 roku przedstawiał, jak wtedy wyglądała produkcja ołówka. Cedrowe drzewo ścina się w Północnej Kalifornii lub Oregonie, przewozi się je do San Leandro w Kalifornii i tnie na małe kawałki; prąd do produkcji pochodzi z elektrowni wodnej Pacific Gas and Electric Company, grafit do wkładu jest wydobywany w Cejlonie, a po przetransportowaniu do USA jest on mieszany z gliną z Missisipi; w procesie rafinacji w temperaturze 1850 stopni używa się wosku z Meksyku i naturalnych tłuszczów. Do uzyskania koloru lakieru ołówka używa się oleju rycynowego, do zrobienia metalowej opaski cynku i miedzi z Chile, a gumka jest wytwarzana z oleju rzepakowego z Holenderskich Indii Wschodnich i chlorku siarki. Inne komponenty ołówka pochodzą z Włoch i Brazylii. W sumie, żeby powstał ołówek, potrzebne są komponenty i aktywność firm w kilkunastu krajach. Jak widać zwykły ołówek jest najlepszym symbolem globalizacji produkcji.

Natomiast na pytanie, kto jest symbolem globalnego rynku pracy, prawdopodobnie większość Europejczyków odpowiedziałaby, że polski hydraulik. We Francji stał się on głównym winowajcą odrzucenia Konstytucji Europejskiej, gdyż w tamtejszych mediach pokazywano polskiego hydraulika, który przyjedzie zabrać miejsca pracy ciężko pracującym francuskim hydraulikom. Tymczasem dane francuskiego stowarzyszenia hydraulików pokazują, że we Francji pracowało w tym czasie 140 polskich hydraulików, podczas gdy było 6000 nieobsadzonych wakatów hydraulika w tym kraju²¹. Ten przykład pokazuje, jak wiele fałszywych przesądów na temat globalizacji funkcjonuje w mediach i w opinii publicznej.

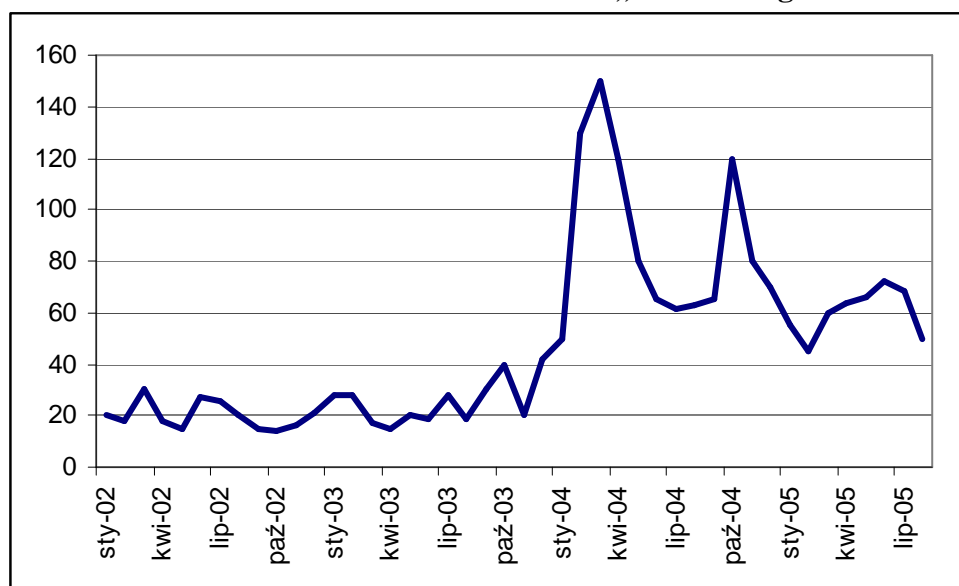
Debata publiczna na temat globalizacji jest ułomna, często pomija najbardziej istotne wątki, skupiając się na taniej sensacji. Na przykład w przypadku wątku „polskiego hydraulika” zupełnie pomija się fakt, że zarówno we Francji jak i w Wielkiej Brytanii radykalnie wzrosła jakość usług hydraulicznych, więc mieszkańcy tych krajów mają wyższą jakość i niższy koszt usług jednocześnie. Pieniądze zaoszczędzone na tańszych usługach hydraulicznych mogą przeznaczyć na inne towary i usługi, zaś czas zaoszczędzony dzięki wyższej jakości usług można przeznaczyć na dodatkową pracę i uzyskanie większego dochodu lub na wypoczynek. Fakt przenoszenia fabryk samochodowych z krajów rozwiniętych do krajów rozwijających się często jest eksponowany przez media jako coś bardzo negatywnego, gdyż powoduje utratę

²¹ Newsweek, 17 października 2005.

miejsce pracy. Natomiast rzadko dostrzega się fakt, że jednocześnie powoduje to spadek cen samochodów, dzięki czemu stają się bardziej dostępne dla szerszego kręgu nabywców.

Obszerna dyskusja literatury, szczególnie na temat wymiaru politycznego, ale również i wymiaru ekonomicznego globalizacji, dotycząca w szczególności outsourcingu i offshoringu w Stanach Zjednoczonych została przedstawiona w pracy Mankiw, Swagel (2005)²². Autorzy przedstawiają liczbę odniesień w mediach w Stanach Zjednoczonych do koncepcji outsourcingu w czterech głównych gazetach (wykres poniżej).

Wykres XXXX. Liczba odwołań w mediach do słowa „outsourcing”



Źródło: Mankiw, Swagel (2005).

Wykres przedstawia polityczną histerię rozpętaną w Stanach Zjednoczonych wokół problemu outsourcingu w okresie kampanii prezydenckiej w 2004 roku. Pierwsza eksplozja zainteresowania mediów nastąpiła w lutym 2004 roku po opublikowaniu corocznego Ekonomicznego Raportu Prezydenta, który w rozdziale o handlu międzynarodowym zawierał sformułowanie „*offshore outsourcing*” i ocenę, że „*jeżeli towary lub usługi są taniej wytwarzane za granicą, to sensowniej jest je importować niż produkować w kraju*”. Drugi wzrost zainteresowania mediów outsourcingiem nastąpił w listopadzie 2004 przed samymi wyborami prezydenckimi.

W szczególności autorzy przedstawiają w jaki sposób media przeinaczyły wymowę znanego artykułu laureata nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii Paula Samuelsona²³, odbierając go

²² Autorzy pełnili funkcje odpowiednio szefa i sekretarza Rady Doradców Ekonomicznych (ang. Council of Economic Advisors) Prezydenta Busha w okresie kampanii prezydenckiej w 2004 roku, podczas której outsourcing i jego wpływ na rynek pracy stał się jednym z istotnych wątków debaty.

²³ Zob. Samuelson (2004)

jako głos przeciwko outsourcingowi i globalizacji. W rzeczywistości artykuł Samuelsona odwoływał się do trzech faz wymiany międzynarodowej między Stanami Zjednoczonymi a Chinami:

- startując z autarkii (zupełny brak wymiany handlowej) Stanu Zjednoczone i Chiny otwierają się na handel i odnoszą typowe korzyści z wymiany według teorii korzyści komparatywnych;
- w drugim etapie rozwoju Chiny doświadczają silnego wzrostu wydajności w produkcji towarów na eksport, co poprawia *terms-of-trade* Stanów Zjednoczonych i daje dalsze korzyści gospodarce amerykańskiej, ponieważ może importować tańsze chińskie towary;
- w trzeciej fazie Chiny doświadczają silnego wzrostu wydajności w sektorze produkującym towary konkurujące z importem. To ogranicza różnice między krajami, ogranicza wymianę towarową, co powoduje, że korzyści z handlu również maleją.

Zatem ograniczenie korzyści z handlu nie wynika ze zbyt silnej globalizacji, czy zbyt daleko posuniętej międzynarodowej ekonomicznej integracji, tylko właśnie z ograniczenia wymiany handlowej na skutek zmian w wydajności, i nie ma wiele wspólnego z globalizacją.

Podobnie jak w artykule Mankiw, Swagel (2005) również w pracy Amiti, Wei (2005a) przedstawiono wykres liczby artykułów w prasie amerykańskiej i brytyjskiej, które wymieniają outsourcing usług. Wykresy te mogłyby wskazywać na eksplozję outsourcingu usług w ostatnich latach. Taka medialna nawałnica artykułów powoduje również zmiany w percepcji i poglądach czytelników. W szczególności w badaniach prowadzonych przez University of Maryland pokazano, że wśród Amerykanów zarabiających więcej niż sto tysięcy dolarów rocznie poparcie dla wolnego handlu radykalnie zmalało z 57 procent w 1999 roku do 28 procent w 2004 roku.

Z pewną ironią można stwierdzić, że histeria wokół outsourcingu rozpętana przez media w Stanach Zjednoczonych miała odwrotne od zakładanych skutki. Najczęściej cytowane szacunki z pracy McCarthy (2004) wskazują, że do końca 2005 roku 830,000 miejsc pracy w USA zostanie utraconych na skutek offshoringu że liczba ta wzrośnie do 3.4 mln w 2015 roku. W artykule tym stwierdza się, że szacunki robione w 2004 roku zwiększono w porównaniu z szacunkami z 2002 roku, ponieważ polityczne i medialne zamieszanie wokół outsourcingu uświadomiło wielu firmom, że outsourcing może być korzystny dla rozwoju firmy.

Nie tylko amerykańskie ale również europejskie i polskie media często przedstawiają fałszywy i wykoślawiony obraz globalizacji, koncentrując się głównie na jej negatywnych skutkach, zapominając o znacznie większych wspomnianych wcześniej korzyściach, jakie niesie ze sobą globalizacja. Tak wykreowane nastroje społeczne z kolei skłaniają polityków do podejmowania decyzji które mają „chronić” słabe sektory przed globalną konkurencją, ale jednocześnie ten protekcjonizm czyni wiele szkody całej gospodarce. Dlatego rzetelna dyskusja o globalizacji jest bardzo potrzebna. Na przykład Stany Zjednoczone rozwijają się znacznie szybciej niż Unia Europejska od ponad 10 lat, między innymi dlatego, że lepiej korzystają z szans jakie stwarza globalizacja i postęp technologiczny.

Dostępne dane i opracowania omawiane w tym artykule wskazują, że outsourcing i offshoring najszybciej i w największej skali rozwinął się w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii, skąd pochodzi najwięcej outsourcerów. Jednak korzyści z procesu globalizacji są coraz lepiej rozumiane również w innych krajach europejskich. W opracowaniu Komitetu Polityki Gospodarczej Unii Europejskiej²⁴ szeroko omawia się korzyści jakie globalizacja przyniesie mieszkańcom Unii, w szczególności:

- większą gamę tańszych produktów oraz niższe ceny;
- poprawę wydajności w UE na skutek większej presji konkurencyjnej;
- dokonująca się reorganizacja produkcji pozwala na istotne oszczędności kosztów, co zwiększa zyski firm, co pozwala na zwiększeni inwestycji i zatrudnienia;
- integracja rynków finansowych oznacza bardziej efektywną alokację oszczędności w produktywnie projekty;
- napływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich do krajów UE wspiera transfer wiedzy;
- pojawiają się nowe możliwości zbytu na skutek wzrostu popytu na produkty unijne w szybko rosnących krajach rozwijających się.

Wydaje się, że powszechna świadomość korzyści z globalizacji powinna poprawić jakość debaty publicznej na ten temat. Jest to szczególnie istotne światło decyzji Parlamentu Europejskiego dotyczących stworzenia jednolitego rynku usług w Unii Europejskiej jedynie w ograniczonym zakresie. Często politycy nie dostrzegają, że dwie – trzecie wytworzonej wartości dodanej w gospodarkach unijnych powstaje w sektorze usług. Podczas gdy coraz

²⁴ Zob. Economic Policy Committee (2005).

więcej firm na świecie odnosi korzyści z offshoringu usług, bariery stawiane w Unii Europejskiej istotnie utrudniają odnoszenie tych korzyści w Europie. Warto, żeby politycy europejscy zapoznali się między innymi z raportem Boston Consulting Group, który prezentuje ranking stu firm z rynków rozwijających się, które wkrótce zostaną globalnymi gigantami i rzuca wyzwanie obecnym międzynarodowym koncernom²⁵. Wśród tych firm są przede wszystkim przedsiębiorstwa chińskie i indyjskie, które potrafiły odpowiednio dostosować strategię do wymogów globalnej gospodarki XXI wieku. W szczególności są tam takie firmy jak indyjskie Wipro, Infosys, Tata czy Satyan, których sukces został zbudowany na świadczeniu usług outsourcingu i offshoringu²⁶.

Wiele wskazuje na to, że przyspieszający proces globalizacji doprowadzi do znaczących zmian na gospodarczej mapie świata, dlatego też debata publiczna o globalizacji wkracza w nowy etap. Przykładem może być artykuł prezesa firmy IBM Sam'a Palmisano w Financial Times²⁷, który ukazał się tydzień po tym, jak IBM ogłosił, że planuje zainwestować w Indiach około 6 miliardów dolarów. Prezes IBM przedstawia jak zmienił się model globalnego przedsiębiorstwa w XXI wieku w porównaniu z XX wiekiem. W ubiegłym stuleciu często w odpowiedzi na działania protekcyjnistyczne rządów firmy międzynarodowe – takie jak General Motors, Ford czy IBM – aby operować na lokalnych rynkach, musiały budować tam fabryki, jednak działalność badawczą i rozwój produktów prowadziły w macierzystym kraju. W XXI wieku globalne przedsiębiorstwo wykorzystuje postęp technologiczny do rozszczepienia procesów biznesowych, optymalnego ich wykonania w różnych lokalizacjach na świecie i do złożenia efektów tych działań w jeszcze innej lokalizacji w celu dostarczenia globalnemu klientowi produktu lub usługi o jak najwyższej jakości po konkurencyjnej cenie. Globalne przedsiębiorstwo już nie funkcjonuje w modelu „centrala która wszystko wymyśla i oddziały, które wykonują polecenia”. W XXI wieku sieć partnerów biznesowych, dostawców i klientów wspólnie tworzy optymalny model biznesowy, wspólnie inicjuje i tworzy innowacje. Tak zorganizowane globalne przedsiębiorstwo ma ogromny wpływ na lokalne rynki pracy i staje się bardzo ważnym partnerem dla rządów i organizacji pozarządowych. Prezes IBM wzywa w swoim artykule wszystkich partnerów społecznych do wspólnego działania w celu przeprowadzenia takich reform, żeby proces globalizacji wspierał rozwój gospodarczy i społeczny.

²⁵ Zob. Aguiar (2006).

²⁶ W przypadku niektórych firm trzeba też pamiętać, że korzystają one z różnych form wsparcia ze strony rządu, ale z pewnością nie jest to najważniejszy czynnik który odpowiada za ich obecny sukces.

²⁷ Zob. Palmisano (2006)

Ten artykuł jest bardzo dobrym przykładem, pokazującym, że wiele globalnych firm zrozumiało, że ze względu na skalę swoich operacji nie mogą koncentrować się wyłącznie na maksymalizacji zysku w krótkim okresie, ale muszą stać się globalnym partnerem społecznym dla rządów i organizacji międzynarodowych, muszą brać aktywny udział w rozwiązaniu istotnych dla społeczności problemów, na przykład: jak ograniczyć negatywny wpływ globalizacji na środowisko, jak chronić grupy społeczne, które przegrają w procesie globalizacji, jak przeciwdziałać wykorzystaniu dzieci przy produkcji w krajach o niskich kosztach wytwarzania. Taka strategia działań globalnych firm może zresztą prowadzić także do maksymalizacji zysku w długim okresie, ponieważ zmniejsza szanse podjęcia działań protekcyjnych przez rządy krajów, w których grupy społeczne tracące w procesie globalizacji mają duży wpływ na opinię publiczną²⁸.

3.1. Jak mierzyć globalizację?

Często autorzy różnych prac formułują wnioski – zresztą słuszne – że proces globalizacji znacząco przyspieszył w ostatnich latach, bazując na różnych danych, na przykład określających udział handlu w globalnym PKB. Jednak rzadko można spotkać się w literaturze z kompleksowymi miarami tego procesu. Tę lukę wypełnia artykuł Heshmati (2006), który proponuje dwa wielowymiarowe indeksy globalizacji, jeden oparty na wcześniej wypracowanej metodologii z prac Kearney (2002, 2003), drugi obliczony na podstawie metody głównych składowych.

W najogólniejszym podziale w indeksie rozróżnia się takie czynniki jak: integracja gospodarcza (zagraniczne inwestycje bezpośrednie, inwestycje portfelowe, saldo dochodów rachunku bieżącego), kontakty osobiste (telefoniczne rozmowy międzynarodowe, podróże międzynarodowe, saldo transferów rachunku bieżącego), technologię (liczba użytkowników Internetu, liczba serwerów internetowych, liczba bezpiecznych serwerów) i polityczne zaangażowanie (liczba ambasad w danym kraju, członkostwo w organizacjach międzynarodowych, członkostwo w misjach Rady Bezpieczeństwa ONZ). Badania na podstawie bazy danych obejmującej 61 krajów w latach 1995-2000 pokazują, że kraje silnie włączone w globalną gospodarkę mają podobny rozkład poszczególnych czynników, natomiast kraje ułożone nisko w rankingu globalizacji mają niskie oceny politycznego

²⁸ Szersza dyskusja takich zagadnień jak rola ekologii i etyki w biznesie znajduje się między innymi w artykułach Górecka (2006) i Czaplewski, Makowski (2006).

zaangażowania i kontaktów osobistych. Im wyższa wartość indeksu tym większy poziom „zglobalizowania” danego kraju.

Poniższa tabela pokazuje ważony indeks globalizacji według metodologii Kearney (2002) i według metody głównych składowych dla poszczególnych regionów. Najgorzej wypadają Azja Południowa, Afryka i Ameryka Łacińska na skutek niskiego poziomu wykorzystania technologii internetowych. Europa Środkowo-Wschodnia jest na średnim poziomie globalizacji, stopniowo następuje postęp we wszystkich czterech grupach, ale niskie wartości ma komponent technologiczny globalizacji²⁹.

Tabela XXXX Ranking regionów według ważonego indeksu Kearney

Region	Gospodarka	Kontakty	Technologia	Polityka	Indeks Kearney	Indeks GS*
Europa Zachodnia	1.7	1.3	1.1	4.6	6.0	1.0
Ameryka Północna	1.0	0.9	2.1	4.6	5.8	1.0
Azja Południowo-Wschodnia	1.6	0.7	0.3	3.0	3.8	0.1
Europa Środkowo-Wschodnia	0.8	0.7	0.3	2.5	2.9	-0.3
Środkowy-Wschód, Afryka Północna	0.5	0.7	0.1	2.3	2.6	-0.6
Ameryka Łacińska	1.0	0.2	0.1	2.0	2.5	-0.4
Azja Wschodnia	0.6	0.2	0.6	2.0	2.5	-0.4
Afryka Śr. i Południowa	0.6	0.6	0.5	2.1	2.3	-0.7
Południowa Azja	0.2	0.3	0.0	1.9	1.9	-0.8

Wielkości zaokrąglone do 0.1.

* Oznacza wartość indeksu według metodologii głównych składowych

Źródło: Heshmati (2006)

W rankingu poszczególnych krajów, pierwsza piątka według ważonego indeksu Kearney to Irlandia, Singapur, Szwajcaria, Szwecja i Kanada. Stany Zjednoczone są na ósmym miejscu, Czechy na 18-tym, Węgry na 23-tym, a Polska na 25-tym, za Izraelem a przed Argentyną i Japonią. Ostatnie pięć krajów w rankingu to Uganda, Kolumbia, Ukraina, Peru i ostatni Iran.

W pracy Heshmati (2006) przedstawiono również ewolucję indeksu w czasie dla całej gospodarki światowej (średnia arytmetyczna z indeksów krajowych).

²⁹ Jeffrey Sachs, znany ekonomista i doradca polskiego rządu na początku transformacji podczas wizyty w Polsce w 2000 roku podkreślił, że większość jego rad była dobra, poza jedną, czyli namawianiem krajów postkomunistycznych do szybkiej, masowej prywatyzacji, która zakończyła się porażką, czego przykładem jest między innymi program NFI w Polsce. Natomiast w tym samym wystąpieniu Sachs powiedział, że Polska potrzebuje trzech rzeczy żeby odnieść sukces w globalnej gospodarce: światłowodów, światłowodów i światłowodów.

Tabela XXXX. Indeks globalizacji w latach 1995 – 2000.

Rok	Ważony indeks Kearney	Indeks według głównych składowych
1995	3.54	-0.34
1996	3.72	-0.28
1997	3.84	-0.16
1998	3.55	0.02
1999	3.59	0.24
2000	3.61	0.52

Większa wartość odpowiada wzrostowi poziomu globalizacji.

Źródło: Heshmati (2006).

W zależności od przyjętej metodologii, indeks Kearney pokazuje obniżenie się skali integracji globalnej po kryzysie azjatyckim w 1997 roku, zaś metoda głównych składowych pokazuje postępujący proces globalizacji.

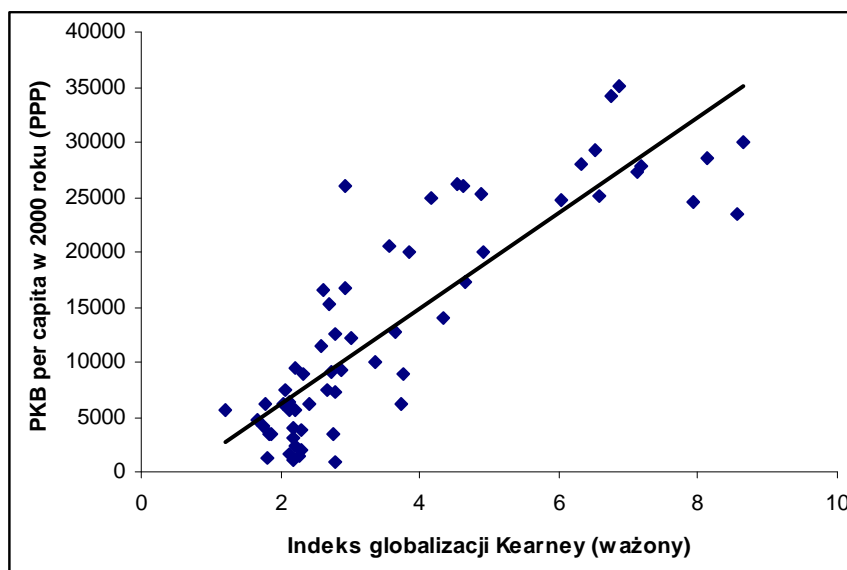
3.2. Globalizacja a poziom i tempo rozwoju.

Do tej pory w literaturze nie było analiz poświęconych wpływowi procesu globalizacji na wzrost gospodarczy, takich które traktowałyby globalizację z sposób kompleksowy. Oczywiście jest wiele analiz pokazujących wpływ poszczególnych aspektów globalizacji na wzrost, na przykład prace wskazujące na korzyści z wymiany handlowej, korzyści z otwarcia gospodarki na konkurencję międzynarodową, czy korzyści związane z otwarciem kraju na napływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich³⁰. Poniżej autor proponuje wypełnić te luki w literaturze i przedstawia wyniki prostej analizy korelacji pomiędzy indeksami globalizacji z pracy Heshmati (2006) a poziomem i tempem wzrostu gospodarczego.

Wykres XXX poniżej przedstawia korelację między poziomem PKB na mieszkańca a ważonym indeksem globalizacji Kearney dla 61 krajów analizowanych w pracy Heshmati (2006). Widać wyraźną dodatnią korelację pomiędzy poziomem PKB a indeksem globalizacji.

³⁰ Niemniej dyskusja o związku między liberalizacją a wzrostem wcale nie prowadzi do jednoznacznych konkluzji. Więcej o tzw. polityce konsensusu waszyngtońskiego i krytyce tej polityki można znaleźć w rozdziale 7, str. XXX ... YYY.

Wykres XXX. Zależność między poziomem wzrostu gospodarczego a globalizacją



Źródło: Heshmati (2006), World Bank World Development Indicators (2005), obliczenia własne.

Taki wynik nie jest niespodzianką gdyż wynika z samej konstrukcji indeksu, bo przyjęte cząstkowe miary globalizacji w wielu przypadkach są skorelowane dodatnio z poziomem rozwoju kraju, co ilustruje poniższa tabela:

Tabela XXX. Wskaźniki korelacji czterech komponentów indeksu Kearney z poziomem PKB na mieszkańca w 2000 roku i z tempem wzrostu PKB

	WZ_PKB	P_PKB	GIND_K	GIND_GS	EKON	PERS	POLIT	TECH
WZ_PKB	1.00	-0.38	-0.28	-0.26	-0.16	-0.08	-0.25	-0.25
P_PKB	-0.38	1.00	0.86	0.85	0.52	0.52	0.48	0.83
GIND_K	-0.28	0.86	1.00	0.99	0.78	0.70	0.48	0.79
GIND_GS	-0.26	0.85	0.99	1.00	0.80	0.69	0.45	0.77
EKON	-0.16	0.52	0.78	0.80	1.00	0.65	0.03	0.37
PERS	-0.08	0.52	0.70	0.69	0.65	1.00	0.01	0.35
POLIT	-0.25	0.48	0.48	0.45	0.03	0.01	1.00	0.44
TECH	-0.25	0.83	0.79	0.77	0.37	0.35	0.44	1.00

WZ_PKB – przeciętny wzrost PKB w latach 2000-2004

P_PKB – poziom PKB na mieszkańca w 2000 roku według parytetu siły nabywczej

GIND_K – ważony indeks globalizacji Kearney

GIND_GS – indeks globalizacji według metodologii głównych składowych

EKON – składnik ekonomiczny ważonego indeksu globalizacji Kearney

PERS – składnik personalny ważonego indeksu globalizacji Kearney

POLIT – składnik polityczny ważonego indeksu globalizacji Kearney

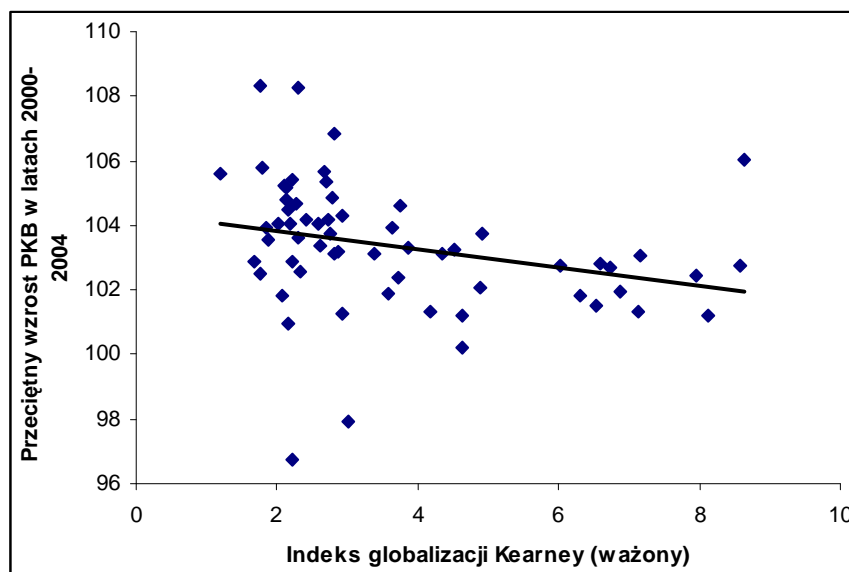
TECH – składnik technologiczny ważonego indeksu globalizacji Kearney

Źródło: Heshmati (2006), World Bank World Development Indicators (2005), obliczenia własne.

W szczególności najsilniejsza korelacja z poziomem PKB na mieszkańca występuje w przypadku składnika technologicznego indeksu, gdzie wraz z poziomem zamożności kraju rośnie liczba użytkowników Internetu i liczba serwerów internetowych.

Tabela XXX pokazuje również, że jest słaba ujemna korelacja pomiędzy poziomem „zglobalizowania” danego kraju w 2000 roku a przeciętnym tempem wzrostu gospodarczego tego kraju w latach 2000-2004, co ilustruje także wykres XXX poniżej.

Wykres XXX. Zależność między dynamiką wzrostu gospodarczego a globalizacją



Źródło: Heshmati (2006), World Bank World Development Indicators (2005), obliczenia własne.

Oczywiście można mieć zastrzeżenia do tego prostego ćwiczenia statystycznego, ponieważ zależność między globalizacją a tempem wzrostu gospodarczego powinno się mierzyć w odpowiednio długich okresach czasu, by korzyści z globalizacji mogły się zrealizować. Należy także uwzględniać czynniki specyficzne dla danych krajów. Ponadto występuje ujemna korelacja pomiędzy poziomem PKB a dynamiką wzrostu, gdyż bogate kraje rozwijają się wolniej. A ponieważ bogate kraje są bardziej zglobalizowane więc w rezultacie pojawia się ujemna korelacja pomiędzy dynamiką wzrostu a poziomem globalizacji. W celu wyeliminowania tego efektu podzielono kraje ujęte w pracy Heshmati (2006) na dwie grupy, kraje bogatsze, będące członkami OECD i kraje biedniejsze, nie należące do OECD³¹. Jak

³¹ To pewne uproszczenie, gdyż w grupie krajów nie należących do OECD jest na przykład Singapur i Izrael, których dochód na mieszkańca przekracza 20 tys. dolarów.

ilustrują tabele XXX i YYY poniżej, ujemna korelacja pomiędzy poziomem globalizacji a dynamiką wzrostu gospodarczego występuje w obu grupach.

Tabela XXX. Korelacja między globalizacją a wzrostem i poziomem PKB w krajach OECD

	GIND_K	GIND_GS	WZ_PKB	P_PKB
GIND_K	1.00	0.98	-0.21	0.79
GIND_GS	0.98	1.00	-0.10	0.76
WZ_PKB	-0.21	-0.10	1.00	-0.36
P_PKB	0.79	0.76	-0.36	1.00

WZ_PKB – przeciętny wzrost PKB w latach 2000-2004

P_PKB – poziom PKB na mieszkańca w 2000 roku według parytetu siły nabywczej

GIND_K – ważony indeks globalizacji Kearney

GIND_GS – indeks globalizacji według metodologii głównych składowych

Źródło: Heshmati (2006), World Bank World Development Indicators (2005), obliczenia własne.

Tabela YYY. Korelacja między globalizacją a wzrostem i poziomem PKB w krajach nie należących do OECD ale objętych badaniem Heshmati (2006)³².

	GIND_K	GIND_GS	WZ_PKB	P_PKB
GIND_K	1.00	0.98	-0.17	0.70
GIND_GS	0.98	1.00	-0.19	0.70
WZ_PKB	-0.17	-0.19	1.00	-0.30
P_PKB	0.70	0.70	-0.30	1.00

WZ_PKB – przeciętny wzrost PKB w latach 2000-2004

P_PKB – poziom PKB na mieszkańca w 2000 roku według parytetu siły nabywczej

GIND_K – ważony indeks globalizacji Kearney

GIND_GS – indeks globalizacji według metodologii głównych składowych

Źródło: Heshmati (2006), World Bank World Development Indicators (2005), obliczenia własne.

Jakie wnioski można wyciągnąć z tych badań? Przede wszystkim nie należy wyciągać wniosku, że globalizacja jest niekorzystna dla wzrostu gospodarczego, a wręcz przeciwnie to właśnie najbardziej zglobalizowane kraje mają najwyższy poziom PKB per capita. Wydaje się, że przyczynowość nie biegnie od globalizacji do wzrostu gospodarczego tylko od poziomu rozwoju gospodarczego do globalizacji. Metoda konstrukcji indeksu powoduje, że dwa jego komponenty, czyli czynniki ekonomiczne i technologiczne są dodatnio skorelowane

³² Po wyłączeniu z próbki Izraela i Singapuru korelacja z dynamiką wzrostu utrzymuje się ujemna na poziomie -0.17, natomiast korelacja z poziomem PKB na mieszkańca obniża się do 0.40.

z poziomem rozwoju gospodarczego, a ponieważ za wyjątkiem Stanów Zjednoczonych bogate kraje z reguły rozwijają się wolniej od krajów biednych, więc otrzymujemy negatywną zależność między globalizacją a dynamiką wzrostu gospodarczego. Można wręcz stwierdzić, że bez osiągnięcia pewnego poziomu rozwoju gospodarczego kraj nie może stać się uczestnikiem procesu globalizacji (jak w kraju nie funkcjonują telefony i nie ma światłowodów, to trudno mówić o wykorzystaniu możliwości jakie stwarza postęp w dziedzinie ICT).

Niemniej otrzymane wyniki są spójne z krytyką polityki gospodarczej opartej na konsensusie waszyngtońskim, którą w skrócie określa się jako: „stabilizuj, liberalizuj, prywatyzuj”. Szersza dyskusja na ten temat znajduje się w rozdziale 7. Warto też zwrócić uwagę, że dwa kraje, które chyba najbardziej zyskały na globalizacji produkcji i usług, czyli Indie i Chiny, plasują się w dolnej części rankingu globalizacji. Na 61 krajów (1-najbardziej, 61-najmniej zglobalizowany kraj) Chiny są na miejscu 42-gim (w poszczególnych kategoriach zajmują odpowiednio miejsce: technologia – 48, personalne kontakty – 61 (ostatnie), czynniki polityczne – 22 oraz czynniki ekonomiczne – 43), a Indie na miejscu 46-tym (w poszczególnych kategoriach zajmują odpowiednio miejsce: technologia – 53 (co jest pewnym zaskoczeniem), personalne kontakty – 47, czynniki polityczne – 15 oraz czynniki ekonomiczne – 59).

Poza wpływem globalizacji na poziom i tempo rozwoju istotne są również pytania czy globalizacja zapewnia bardziej czy mniej stabilny wzrost gospodarczy. Pomimo tego, że ostatnie dwie dekady zostały określone jak „wielkie uspokojenie”³³, czyli okres w którym znacząca obniżyła się inflacja, zmienność inflacji i zmienność produkcji, to szereg dostępnych badań pokazuje, że wzrost otwartości na przepływy handlowe może zwiększać zmienność wzrostu gospodarczego, zaś rezultaty w przypadku otwartości na przepływy finansowe są mieszane. Na przykład w pracy Cecchetti et al. (2005) dokonana analiza korelacji sugeruje, że mniejsza zmienność produkcji jest dodatnio skorelowana poprawą metod zarządzania zapasami, z rozwojem rynku finansowego, co umożliwia lepszą dywersyfikację ryzyka, z przyjęciem strategii bezpośredniego celu inflacyjnego w polityce pieniężnej i z niezależnością banku centralnego, ale wzrost otwartości na handel zagraniczny zwiększa zmienność produkcji. Zatem niektóre czynniki związane z globalizacją zmniejszają (n.p. globalizacja

³³ Obszerna dyskusja przyczyn umożliwiły „wielkie uspokojenie” i kontrowersji z tym związanych jest przedstawiona w trzeciej części niniejszej książki, w szczególności omówiona jest rola „szczęścia” czyli mniejszej ilości i amplitudy wstrząsów w ostatnich dwóch dekadach.

wiedzy w postaci przyjęcia dobrych praktyk polityki pieniężnej lub nowych metod zarządzania zapasami), a niektóre zwiększają zmienność produkcji. Z kolei w artykule Bergin, Feenstra, Hanson (2006) pokazano, że wstrząsy prowadzące do zmienności produkcji w firmach amerykańskich przenoszą się wzmocnione do ich spółek córek (tzw. *maquiladores*) w Meksyku, czyli silne powiązania kapitałowe, handlowe i właścicielskie zwiększają zmienność produkcji w krajach które są miejscem lokalizacji inwestycji bezpośrednich lub krajach które specjalizują się w usługach offshoringowych. Podobne wnioski można wyciągnąć na podstawie pracy Ehrmann, Fratzcher (2006). W artykule przeprowadzono analizę w jaki sposób propagują się wstrząsy na globalnych rynkach finansowych na przykładzie nieoczekiwanej zmiany stóp procentowych przez Rezerwę Federalną, chociaż artykuł konkluduje, że mechanizm dla innych wstrząsów działa podobnie. Okazuje się, że silniej reagują rynki akcji w krajach, które są bardziej otwarte na wymianę międzynarodową i bardziej otwarte na przepływ kapitału, natomiast stopień powiązań handlowych ze Stanami Zjednoczonymi nie ma znaczenia.

Zależność między wpływem globalizacji na poziom i zmienność wzrostu wymaga dalszych badań. Na obecnym etapie można wysnuć wstępne wnioski, że niektóre składowe procesy globalizacji zwiększają, a niektóre zmniejszają zmienność produkcji, zaś otwartość na przepływy handlowe i przepływy finansowe pozwala szybciej zwiększyć poziom PKB per capita, ale jednocześnie jest związana z większą zmiennością produkcji.

3.3. Globalizacja a rozwój społeczny.

Kolejnym ważnym pytaniem związanym z globalizacją na które należy odpowiedzieć jest następujące: jeżeli globalizacja sprzyja osiągnięciu wyższego poziomu PKB per capita, to czy jest to taki wzrost, na którym korzystają wszystkie grupy społeczne. Czy jest to wzrost który powiększa czy pomniejsza dysproporcje pomiędzy grupami społecznymi? Czy najbiedniejsi korzystają na globalizacji? To są bardzo istotne pytania, gdyż w świetle danych Banku Światowego ponad miliard ludzi żyje w ekstremalnej biedzie za mniej niż jednego dolara dziennie, a w 2001 roku połowa mieszkańców krajów rozwijających się żyła w ubóstwie za mniej niż dwa dolary dziennie

Istnieje ogromna literatura na ten temat i jej omówienie wykracza poza zakres niniejszej książki. Warto jednak wskazać na pewne ogólne wnioski na podstawie przeglądowych opracowań. Przykładem takiego opracowania jest artykuł Harris (2006) p.t. Globalizacja i

bieda, w którym na podstawie szeregu przeprowadzonych badań wyprowadza się wiele istotnych wniosków:

- Teoretyczne przewidywania modelu Heckscher'a-Ohlin'a³⁴, mówiące o tym że po otwarciu się na przepływy handlowe najczęściej zyskuje ten czynnik produkcji, którego jest najczęściej często nie są spełnione. Innymi słowy, nisko wykwalifikowani pracownicy, który jest bardzo wielu w krajach rozwijających się często tracą na globalizacji. Okazuje się, że w realnym świecie wiele założeń modelu Heckscher'a-Ohlin'a nie jest spełnione, dany kraj nie produkuje wszystkich dostępnych na globalnym rynku produktów, ludzie nie są dość mobilni, nie odchodzą wystarczająco szybko z kurczących się sektorów i nie przenoszą się do rozwojowych sektorów, często sektory które się kurczą są mocno chronione, więc rynki pracy w tych sektorach są mało elastyczne. Poza tym popyt na umiejętności które oceniane są jako „niskie kwalifikacje” w kraju rozwiniętym często oznacza wysokie kwalifikacje w kraju rozwijającym się;
- Biedni mogą zyskać na globalizacji, jeżeli są podjęte odpowiednie działania w polityce gospodarczej, na przykład takie które zwiększają mobilność siły roboczej, prowadzą do większej dostępności kredytu, lub zapewniają odpowiedni poziom zabezpieczenia socjalnego oferowany właściwym grupom społecznym;
- Wzrost eksportu i napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych zmniejsza obszary biedy;
- Kryzysy finansowe są najbardziej dotkliwe dla biednych i powiększają obszary biedy.
- Globalizacja może prowadzić do pogorszenia lub do poprawy sytuacji najbiedniejszych gospodarstw domowych, w zależności od sytuacji w danym kraju i od prowadzonej polityki gospodarczej.

Innym ciekawym i wartym przedstawienia opracowaniem jest publikacja Lee, Vivarelli (2006), która powstała w ramach czteroletniego projektu Międzynarodowej Organizacji Pracy. Autorzy przedstawiają obszerne omówienie istniejącej literatury. Na tej podstawie i na podstawie własnych badań, autorzy konkludują, że optymistyczne przewidywania teoretycznych modeli Heckschera-Ohlina i Stolpera-Samuelsona odnośnie wzrostu zatrudnienia i wyrównywania dysproporcji dochodowych nie sprawdzają się w przypadku otwierania się krajów rozwijających na handel międzynarodowy i inwestycje zagraniczne. Co

³⁴ Zob. Ohlin (1933).

prawda większa otwartość na wymianę międzynarodową sprzyja wzrostowi gospodarczemu i ogranicza zakres ubóstwa (choć są kontrprzykłady w krajach afrykańskich na południe od Sahary). Jednak już napływ inwestycji bezpośrednich ma neutralny wpływ zróżnicowanie dochodów, a liberalizacja finansowa powiększa to zróżnicowanie i wpływa na zwiększenie obszarów ubóstwa. Najsilniejszym mechanizmem dzięki któremu globalizacja wpływa pozytywnie na ograniczenie ubóstwa jest pozytywny wpływ otwierania się gospodarek rozwijających się na wymianę międzynarodową. W przypadku efektów dla rynku pracy i rozkładu dochodów kluczowy jest charakter inwestycji zagranicznych. Jeżeli dominują inwestycje oferujące technologie ograniczające zatrudnienie i wymagające wyższych kwalifikacji, wówczas w praktyce obserwuje się spadek zatrudnienia i wzrost nierówności dochodowych. W końcu ważne są uwarunkowania instytucjonalne rynku pracy. Elastyczny rynek pracy i wykorzystanie zatrudnionych w „szarej strefie” skutkuje wzrostem zatrudnienia w wyniku globalizacji, ale jednocześnie wtedy pojawiają się takie efekty jak wzrost nierówności dochodowych i dumping społeczny. Aby uniknąć negatywnych zjawisk autorzy sugerują, żeby proces globalizacji w krajach rozwijających się postępował w sposób kontrolowany. Autorzy rekomendują utrzymanie kontroli nad procesem inwestycji bezpośrednich i zalecają, żeby szczególnie ostrożnie podchodzić do liberalizacji finansowej, gdyż zbyt szybkie tempo tej liberalizacji może prowadzić do wzrostu obszarów biedy.

Widać wyraźnie, że wnioski z literatury poświęconej wpływowi globalizacji na rozwój społeczny wskazują, że polityka konsensusu waszyngtońskiego „stabilizuj, liberalizuj, prywatyzuj” często okazuje się niewłaściwa i prowadzi do wzrostu nierówności społecznych. Szersza dyskusja na ten temat znajduje się w rozdziale siódmym tej części książki, ale już w świetle tego krótkiego omówienia widać, że polityka konsensusu waszyngtońskiego stosowana w Polsce po 1989 roku prawdopodobnie była jedną z przyczyn obecnego podziału naszego kraju na Polskę A i Polskę B. Na podstawie analizy ex post można wnioskować, że gdyby zastosowano podejście „stabilizuj, stopniowo liberalizuj i rozsądnie prywatyzuj”, to wówczas efekty prawdopodobnie byłyby znacznie lepsze, zarówno z punktu widzenia dochodu per capita jak i z punktu widzenia rozwoju społecznego Polski³⁵.

* * *

³⁵ Autor ma świadomość, że ocena procesu reform w Polsce była, jest i będzie przedmiotem wielu kontrowersji i wymaga podjęcia dalszych badań. Przy ocenie reform i reformatorów należy pamiętać, że wiedza dostępna ex ante była znacznie uboższa od doświadczeń dostępnych ex post.

Jak przedstawiono w rozdziale trzecim w przypadku ogólnych miar globalizacji mamy do dyspozycji indeksy, jednak nie ma niestety zbyt wielu twardych danych, które pozwoliłyby w podobny sposób ocenić skalę outsourcingu lub offshoringu³⁶. Do tej pory są dostępne tylko szacunki i wyniki częściowych badań na ten temat i to tylko dla niektórych krajów. Jednak o rosnącej skali zjawiska świadczą dane o globalnym handlu towarami i usługami i o inwestycjach zagranicznych. W ostatnich 15 latach znacząco zmieniły się udziały poszczególnych regionów w światowym handlu, znaczącemu spadkowi udziału UE w handlu towarzyszy wzrost udziału krajów rozwijających się, w tym krajów azjatyckich. Globalnie handel zagraniczny jako procent PKB wzrósł z 19 procent PKB średnio w latach 1980-1989 do 25 procent w latach 2000-2004 i ponad 27 procent w 2005 roku.

Tabela XXX. Udziały poszczególnych regionów w światowym handlu.

Procent ogółem	1990	1995	2002
Kraje uprzemysłowione:	72	67	63
w tym - Stany Zjednoczone	12	12	11
- UE15	44	39	38
Kraje rozwijające się:	28	33	37
w tym - Azja	13	19	20

Źródło: IMF Direction of Trade Statistics

Jeszcze dynamiczniej rosną globalne przepływy kapitałowe. Udział globalnych inwestycji bezpośrednich w globalnym PKB wzrósł z 8 procent w 1989 roku do 22.1 procent w 2003 roku, zaś aktywa zagraniczne jako procent PKB wzrosły odpowiednio z 62.6 procent PKB do 186.1 procent PKB.

Zatem skala integracji poszczególnych gospodarek mierzona przepływem towarów i inwestycji znacząco wzrosła w ostatnich kilku dekadach. Wyniki dostępnych badań oraz własne badania autora przedstawiane w dalszej części książki wskazują, że procesy globalizacyjne, szczególnie outsourcing, offshoring i networking będą przybierały na sile w najbliższych latach. Poniżej przedstawiono listę czynników, które są wymieniane w literaturze

³⁶ Od takiego stwierdzenia zaczyna się specjalny raport OECD na temat offshoringu, zob. OECD (2005). Różni badacze próbują ominąć problem braku danych. Na przykład w artykule Aubert, Sillar (2005) z braku twardych danych autorzy zakładają, że firma francuska przeprowadziła offshoring kiedy dana firma zmniejszyła zatrudnienie w jednej ze swoich lokalizacji we Francji o co najmniej 25 procent w krótkim okresie czasu i jednocześnie zwiększyła istotnie import towarów poprzednio produkowanych we Francji.

jako przyczyny znaczącego przyspieszenia procesu globalizacji w ostatnich dwóch dekadach³⁷:

- deregulacja rynku telekomunikacyjnego (i innych rynków) w Stanach Zjednoczonych która z pewnym opóźnieniem umożliwiła silny rozwój e-gospodarki w tym kraju;
- załamanie się byłego bloku sowieckiego, włączenie się gospodarek Europy Środkowo-Wschodniej w światowy obieg gospodarczy połączone z głębokimi reformami instytucjonalnymi w tych krajach;
- reformy w Indiach i Chinach, oraz przystąpienie Chin do Światowej Organizacji Handlu (WTO)³⁸;
- szybki postęp we wdrażaniu osiągnięć technik informacyjnych i telekomunikacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, co umożliwiło standaryzację a następnie wydzielenie szeregu procesów biznesowych, które następnie zostały przesunięte do krajów o niższych kosztach wytwarzania;
- znaczący spadek kosztów transportu (ceny w transporcie lądowym spadły o 21 procent, w transporcie lotniczym o 30 procent, zaś ceny rozmów telefonicznych spadły o 95 procent)³⁹;
- wielostronna liberalizacja handlu (przeciętne cło obniżono o około 30 procent);
- postęp technologiczny zatarł granice pomiędzy tym co może i co nie może być przedmiotem obrotu w handlu międzynarodowym⁴⁰.

Czynniki wymienione powyżej, oraz wiele innych, które będą stopniowo omawiane w dalszej części tej książki doprowadziły do znaczącego przyspieszenia procesu globalizacji. O ile nie pojawią się polityczne działania stwarzające nowe bariery dla międzynarodowego przepływu towarów, usług, osób lub wiedzy, proces globalizacji będzie dalej szybko postępował. Jakie skutki gospodarcze ten proces wywoła? Jak w takich warunkach powinna wyglądać strategia działania firm, miast, regionów, całych krajów, czy jednostek? O tym właśnie jest ta część

³⁷ Zob. między innymi Economic Policy Committee (2005), McKinsey Global Institute (2005), Liberska (2005).

³⁸ Na przykład w pracy ekonomistów Banku Światowego Ianchovichina, Martin (2005) przedstawiono szacunki, wskazujące, że reformy związane z członkostwem Chin w WTO zwiększyły globalny dochód o 74 miliardy dolarów rocznie, z tego 29 miliardów stało się udziałem Chin a pozostała część stanowi korzyści krajów handlujących z Chinami. Autorzy pokazują również, że niektóre kraje rozwijające odczuwają teraz większą konkurencję na rynkach eksportowych na skutek penetracji tych rynków przez chińskich eksporterów.

³⁹ Łączny silny wpływ postępu technologicznego i spadku kosztów transportu doprowadził do tego, że niektórzy mówią wręcz o „śmierci odległości” w nowym modelu biznesowym.

⁴⁰ Obszerna analiza pokazująca jakie usługi mogą być przedmiotem obrotu międzynarodowego znajduje się w pracy Jensen, Kletzer (2005).

książki. Warto wspomnieć, że twórca nurtu kapitału intelektualnego w literaturze, Leif Edvinsson, na konferencji Banku Światowego poświęconej kapitałowi intelektualnemu stwierdził, że „polityka gospodarcza oparta na wiedzy jest mostem łączącym lokalne społeczności z szansami jakie stwarza globalna gospodarka”. To właśnie taka polityka może zapewnić szybki i zrównoważony wzrost gospodarczy, który będzie cechował się małą zmiennością produkcji i wysoką spójnością społeczną.

4. Trendy demograficzne

Proces globalizacji produkcji, usług pracy i wiedzy, który umożliwił powstanie *homo sapiens globalus* lepiej omawiać po uprzednim przedstawieniu dwóch bardzo istotnych zjawisk, które wpływają i przez najbliższe dekady będą wpływały coraz silniej na procesy globalizacji, czyli trendów demograficznych i migracji.

Najbliższe dekady przyniosą bardzo silne i różnorodne zmiany w liczbie ludności na poszczególnych kontynentach. Według szacunków Organizacji Narodów Zjednoczonych⁴¹ w 1950 roku ludność Europy liczyła 547 milionów, w 2005 roku 728 milionów, zaś w 2050 roku spadnie do 653 milionów, oczywiście przy założeniu, że nie ulegną radykalnej zmianie obecne trendy, w tym migracje. W tym czasie ludność Azji wzrosła z 1.4 mld w 1950 roku, do 3.9 mld obecnie i wzrośnie do 5.2 mld w 2050 roku. W przypadku Afryki te liczby wynoszą odpowiednio 224 miliony, 906 milionów i 1937 milionów. Pięćdziesiąt lat temu ludność Azji stanowiła 55 procent ludności świata, obecnie stanowi 60 procent a za pięćdziesiąt lat udział ten spadnie do 57 procent. W przypadku Afryki odpowiednie udziały wynoszą 9 procent, 14 procent obecnie i 21 procent, zaś w przypadku Europy 21 procent, 11 procent i 7 procent⁴².

Co wynika z tych danych? Wynikają trzy bardzo ważne wnioski.

Po pierwsze, ludność Azji stanowi i będzie stanowiła ponad połowę ludności świata, a jeśli tempo wzrostu gospodarczego w tym regionie będzie w dalszym ciągu znacząco przewyższało dynamikę wzrostu w Stanach Zjednoczonych i w Europie, co jest wysoce prawdopodobne, to właśnie Azja wkrótce stanie się centrum gospodarczym świata.

Po drugie, udział Europy w ludności świata zmniejszy się trzykrotnie w ciągu stu lat tj. od 1950 do 2050. To oznacza, że jeżeli na Starym Kontynencie nie ulegnie radykalnej zmianie podejście do wyzwań, jakie niesie ze sobą proces globalizacji, to za kilkadziesiąt lat wszystkie ważniejsze decyzje o charakterze globalnym będą zapadały poza Europą⁴³, szczególnie jeżeli

⁴¹ Szacunki dostępne są na stronie <http://esa.un.org/unpp/>.

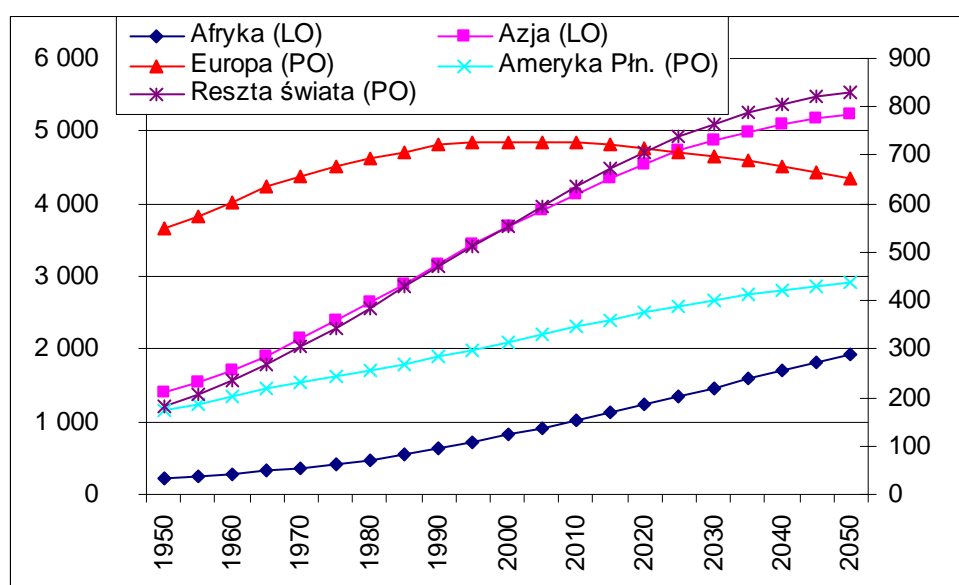
⁴² Niektórzy autorzy przedstawiają podobne porównania ograniczając się do liczebności grup wiekowych 15-59, jednak wydaje się, że wiek emerytalny będzie się stopniowo wydłużał w najbliższych dekadach, więc przyjmowanie takiej górnej granicy może prowadzić do zbyt pesymistycznych ocen podaży pracy.

⁴³ Ten proces już się rozpoczął. W wystąpieniu w czerwcu 2006 roku zastępca dyrektora generalnego MFW Anne Krueger zapowiedziała zmianę wag dla poszczególnych krajów-akcjonariuszy Funduszu, w taki sposób „... żeby dokładniej odzwierciedlały właściwą wagę w międzynarodowym systemie gospodarczym, oraz, że jeżeli nie da się tego uzyskać w jednym kroku, że powstanie system automatycznej zmiany wag ...”, zobacz Financial Times (2006).

w Azji będą postępowały tendencje integracyjne, łącznie z możliwością wprowadzenia wspólnej waluty, którą roboczo można nazwać „asian”⁴⁴.

Po trzecie, odwrotnie niż w Europie, udział Afryki w światowej populacji wzrośnie prawie trzykrotnie. Na razie jest to region bardzo biedny, o niesprzyjającym klimacie i słabo wykształconej sile roboczej. Jednak zdaniem autora, szybciej niż się obecnie sądzi kraje afrykańskie włączą się w proces globalizacji produkcji i usług i niektóre z krajów Czarnego Łądu mogą w najbliższych dekadach osiągnąć bardzo szybkie tempo wzrostu gospodarczego, pod warunkiem przeprowadzenia pewnego minimum reform instytucjonalnych, n.p. ograniczających korupcję.

Wykres XXX. Globalne trendy demograficzne – liczba ludności według prognoz Organizacji Narodów Zjednoczonych.



Uwaga. „LO”, „PO” oznacza lewą i prawą oś, dane w milionach osób.

Źródło: Organizacja Narodów Zjednoczonych, <http://esa.un.org/unpp/>

Zatem trendy demograficzne, wspierane przez mechanizmy globalizacji, spowodują, że Azja, a być może w niektórych obszarach również Afryka stanie się bardzo poważnym konkurentem dla Europy i dla Stanów Zjednoczonych.

⁴⁴ 4 maja 2006 roku w Hyderabadzie w Indiach podczas 39-go dorocznego spotkania Azjatyckiego Banku Rozwoju doszło do porozumienia między ministrami finansów Japonii, Chin i Korei Południowej. Han Duck-soo, Jin Renqing, Sadakazu Tanigaki uzgodnili, że w ramach inicjatywy Chiang Mai zostaną przeprowadzone wspólne badania nad możliwością wprowadzenia wspólnej waluty w Azji. Podczas tego spotkania postanowiono też połączyć siły krajów azjatyckich w celu zmiany alokacji praw głosu w Międzynarodowym Funduszu Walutowym. Na przykład Korea Płd. jest jedenastą gospodarką świata z udziałem głosów wynoszącym 0.77 procenta, do daje jej 28 miejsce wśród udziałowców MFW.

Istnieje wiele szacunków pokazujących jaką wielkość PKB osiągną poszczególne gospodarki w kolejnych dekadach, w oparciu o trendy demograficzne, założenia odnośnie długofalowego tempa wzrostu wydajności, oraz założenia dotyczące kształtowania się realnych kursów walutowych. Na przykład według szacunków PricewaterhouseCoopers⁴⁵, uwzględniając parytet siły nabywczej, w 2050 roku PKB gospodarki Chin będzie o ponad 40 procent większe niż PKB Stanów Zjednoczonych, Indie zrównają się ze Stanami Zjednoczonymi. PKB Meksyku i Indonezji będzie większe niż Niemiec, a PKB Brazylii większe niż Japonii. Warto zatem postawić sobie pytanie, czy nasza obecna polityka gospodarcza uwzględnia te fakty?

Tabela XXX: Szacowana wielkość relatywna gospodarek w roku 2005 i 2050 (Stany Zjednoczone = 100)

Kraj (indeks dla USA = 100)	PKB według kursów rynkowych w USD		PKB według szacunków parytetu siły nabywczej	
	2005	2050	2005	2050
Stany Zjednoczone	100	100	100	100
Japonia	39	23	32	23
Niemcy	23	15	20	15
Chiny	18	94	76	143
Wielka Brytania	18	15	16	15
Francja	17	13	15	13
Włochy	14	10	14	10
Hiszpania	9	8	9	8
Kanada	8	9	9	9
Indie	6	58	30	100
Korea Płd.	6	8	9	8
Meksyk	6	17	9	17
Australia	5	6	5	6
Brazylia	5	20	13	25
Rosja	5	13	12	14
Turcja	3	10	5	10
Indonezja	2	19	7	19

Źródło: Szacunki PricewaterhouseCoopers, Hawksworth (2006).

Według badań Banku Światowego w latach 2005-2025 liczba osób aktywnych zawodowo w krajach rozwiniętych o wysokim dochodzie spadnie o około 20 milionów, zaś liczba osób

⁴⁵ Zob. opracowanie Hawksworth (2006).

aktywnych zawodowo w krajach rozwijających się wzrośnie o prawie miliard. Jednocześnie ze względu na starzenie się społeczeństw, szczególnie w Europie nastąpi silny wzrost liczby osób w podeszłym wieku, z 36 na 100 pracujących do 52 na 100 pracujących. Te tendencje w połączeniu z około pięciokrotną różnicą w przeciętnej płacy między krajami rozwiniętymi i rozwijającymi się nieuchronnie będą prowadziły do wzrostu skali migracji zarobkowej.

W rozdziale 8 przedstawiono problemy i bariery związane z dalszym rozwojem outsourcingu i offshoringu. Jedną z barier która może być szczególnie silnie odczuwalna, jest brak odpowiedniej liczby osób do wykonywania nisko-opłacanej pracy w Chinach, szczególnie dotyczy to kobiet w przemyśle odzieżowym i elektronicznym. Zostało pokazane, że problemy te wynikają w znacznej części z anty-rodzinnej polityki demograficznej Chin. Dyskusja na temat starzenia się Chin i wielu innych krajów, w tym Polski, jest tutaj tylko sygnalizowana, gdyż nie jest bezpośrednio związana w głównym temacie tej części książki. Niemniej, siła z jaką polityka demograficzna oddziałuje na perspektywy rozwoju gospodarki jest bardzo duża. Dlatego też dyskusja o polityce prorodzinnej w Polsce powinna być znacznie głębsza niż tylko upolityczniona debata o „becikowym”. W szczególności zamiast wydawać setki milionów złotych na becikowe, trzeba przeprowadzić bardzo poważną debatę, nad wdrożeniem w Polsce tych działań i tych bodźców, które sprawdziły się na świecie i które skłaniają młode pokolenia do zakładania rodzin i planowania większej liczby dzieci. Między innymi trzeba sięgnąć po te mechanizmy, które pozwalają kobiecie pracować i jednocześnie zajmować się dzieckiem. W tym przypadku offshoring, outsourcing i networking stwarzają wielką szansę na wdrożenie efektywnej polityki prorodzinnej. Można posłużyć się przykładem zaczerpniętym z książki Friedman (2005). Tania amerykańska linia lotnicza JetBlue tak zorganizowała cały system rezerwacji biletów, że jest on prowadzony przez kobiety pracujące w swoich domach w stanie Utah. Szef JetBlue David Neeleman nazywa ten system „homesourcing”⁴⁶. W 2004 roku JetBlue zatrudniało około 400 pracowników w okolicach Salt Lake City. Pracownicy to większości kobiety, które dokonują rezerwacji pracując w domu, a w międzyczasie opiekują się dziećmi, gotują lub ćwiczą aerobik. Neeleman wprowadził ten system, ponieważ osoby pracujące w domu były o około 30 procent bardziej wydajne niż osoby przyjmujące rezerwacje w biurze. Osoby pracujące w domu osiągały też większą satysfakcję z pracy, dzięki temu była mniejsza rotacja. David Neeleman jest Mormonom, więc rozwijając JetBlue

⁴⁶ W Polsce ten rodzaj aktywności określa się często mianem telepraca. Jednak termin homesourcing odnosi się nie tylko do faktu, że ktoś pracuje w domu, ale raczej do całego procesu biznesowego, którego jednym z elementów jest praca w domu, innym istnienie systemów wspierających i podnoszących wydajność, a jeszcze innym istnienie mechanizmów pomiaru stopnia zadowolenia klientów i budowy związku tele-pracowników z firmą.

umieścił sieć pracowników przyjmujących rezerwacje w stolicy stanu Mormonów Utah, czyli w Salt Lake City, gdzie olbrzymia część gospodarstw domowych ma dużo dzieci, przez co kobiety często muszą zrezygnować z pracy poza domem, żeby zająć się wychowaniem dzieci. Przeciętnie każda kobieta dokonuje rezerwacji dla JetBlue przez 25 godzin tygodniowo.

Ten prosty przykład pokazuje, że postęp w dziedzinie technologii ICT pozwala na prowadzenie bardzo skutecznej polityki prorodzinnej, która może prowadzić do zwiększenia dochodu rodziny i jednocześnie do obniżenia kosztów i poprawy jakości usług w firmach decydujących się na homesourcing. Czy zatem zamiast becikowego nie warto rozważyć wprowadzenie ulg podatkowych dla firm decydujących się na homesourcing? Czy homesourcing nie będzie bardziej skuteczną metodą zwiększającą dzietność w Polsce niż becikowe? Czy homesourcing, na przykład w regionach o szczególnie wysokim bezrobociu nie będzie lepiej adresowaną polityką społeczną niż becikowe, które dostaje każdy? Czy system rezerwacji linii lotniczych operujących w Polsce, niektóre funkcje e-bankingu, telemarketing itp. nie mogłyby wykorzystać idei homesourcingu, przy wsparciu z budżetu państwa?

5. Migracje zarobkowe

Chociaż migracje ludności nie są tematem niniejszej pracy, dla pełnej oceny perspektyw rozwoju offshoringu krótka analiza tego wątku jest niezbędna. W globalnej gospodarce, w której funkcjonuje globalny rynek pracy albo miejsca pracy „migrują tam”, gdzie dana praca może być wykonana najefektywniej, co przyjmuje formę offshoringu, albo ludzie migrują tam gdzie są miejsca pracy. Strategie polskich firm w nadchodzących dekadach powinny uwzględniać obie formy migracji.

Jednym z najsilniej działających motywów migracji jest różnica w poziomie wynagrodzenia, czy szerzej w poziomie życia pomiędzy krajami. Różnice te istnieją od wielu lat, podobnie jak migracje są obecne od wielu lat. Można jednak oczekiwać, że powstanie globalnego rynku pracy w połączeniu z opisanymi powyżej tendencjami demograficznymi wraz ze spadkiem kosztów transportu będą prowadziły do zwiększenia skali migracji ludności, w tym migracji z biednych krajów i regionów do krajów i regionów bogatych.

Według szacunków Organizacji Narodów Zjednoczonych w latach 1970-1980 liczba emigrantów przybywających do krajów rozwiniętych wzrosła o 2.4 procent, w latach 1982-1990 o 2.9 procent, a w latach 1990-2000 o 3.1 procent, zatem trend rosnący migracji jest widoczny już od pewnego czasu.

Migracje mają pozytywny skutek dla globalnego dochodu. Według symulacji Banku Światowego, jeżeli liczba imigrantów w krajach zamożnych do roku 2025 będzie rosła w tempie nieco niższym niż przeciętnie w ostatnich trzech dekadach (co jest bardzo ostrożnym założeniem, ale i tak oznacza że ponad 14 mln osób przeniesie się z krajów rozwijających się do krajów rozwiniętych, a nawet więcej jeśli uwzględnić członków rodzin imigrantów), to globalny dochód wzrośnie o 0.6 procent, w tym w krajach rozwijających się o 1.8 procent a w krajach rozwiniętych o 0.4 procent.

Migracje powinny być analizowane również przez banki centralne, gdyż mogą wpływać na zmiany cen relatywnych i na ogólny poziom cen. Według szacunków Banku Światowego migracje powodują nieznaczny spadek ogólnego poziomu cen w krajach rozwiniętych, natomiast spadki są większe w usługach (jak na przykład usługi zdrowotne, budowlane, rekreacyjne) oraz największe w sektorze, dla którego nie ma oficjalnych danych czyli pomoc domowa (opieka do dzieci, sprzątanie etc.).

Wobec oczekiwanego wzrostu skali migracji warto zastanowić się, jaką politykę należy prowadzić, aby tendencje te wspierały rozwój gospodarczy kraju i przyczyniały się do

wzrostu poziomu życia mieszkańców, zarówno rdzennych jak i imigrantów. Jest to bardzo szeroki temat, więc zwrócę uwagę tylko na niektóre wątki.

Wpływ migracji na sytuację mieszkańców zależy w istotnym stopniu od systemu podatkowego i od struktury imigrantów. Wyniki dostępnych badań⁴⁷ wskazują, że jeżeli w wyniku imigracji osób o niskich kwalifikacjach rośnie skala transferów socjalnych na skutek wzrostu liczby świadczeniobiorców (np. z powodu niskich kwalifikacji imigranci nie mogą znaleźć pracy i otrzymują pomoc socjalną), to wówczas negatywny wpływ na dochody osób niezamożnych pojawia się gdy podatki są niezmienione (bo spada przeciętna wielkość transferu), zaś negatywny wpływ na dochody osób zamożnych gdy podatki są podnoszone (w celu otrzymania przeciętnego poziomu transferów). Jeżeli zaś imigranci są wysoko wykwalifikowani i łatwo znajdują dobrze płatną pracę, to wówczas utrzymanie transferów na takim samym poziomie pozwala na obniżenie podatków, ze względu na wyższą bazę podatkową. Badania empiryczne potwierdzają, że jeżeli imigranci są słabo wykształceni, to wówczas korelacja pomiędzy akceptacją imigracji a dochodem respondenta jest ujemna (tzn. im wyższy dochód tym gorzej akceptowani są imigranci, bo osoby o wyższych dochodów obawiają się wzrostu podatków w celu finansowania rosnących transferów socjalnych), natomiast w przypadku imigracji osób wykształconych ta korelacja jest dodatnia, gdyż z kolei osoby gorzej wykształcone obawiają się utraty miejsc pracy na rzecz lepiej wykształconych emigrantów.

W odróżnieniu od innych regionów świata przepływ osób w krajach Unii Europejskiej był stabilny. Roczna migracja netto do krajów EU15 pozostała na poziomie poniżej 5 osób na 1000 mieszkańców przez ostatnie 40 lat. Około 9% populacji UE urodziło się w innych krajach niż obecnie mieszka, podczas gdy w USA było to 12% i około 20% w Kanadzie i Australii. Jednak po rozszerzeniu Unii Europejskiej o dziesięć nowych krajów, również w naszej części świata proces migracji przybrał na sile, co ilustruje tabela XXX poniżej. W niektórych przypadkach znaczna część krajowej siły roboczej podjęła pracę w innych krajach. Szacuje się, że na przykład prawie 5 procent Litwinów podjęło pracę w krajach, które otworzyły swoje rynki pracy dla nowych członków UE po 1 maja 2004 roku.

⁴⁷ Zob. Facchini, Mayda (2006), Dustmann, Preston (2006).

Tabela XXX. Liczba pozwoleń na pracę w Wielkiej Brytanii, Irlandii i Szwecji wydanych obywatelom nowych państw członkowskich w okresie poakcesyjnym

	w tys.				w proc. siły roboczej†
	Wielka Brytania*	Irlandia**	Szwecja***	Razem	
Litwa	44,72	26,37	0,37	71,46	4,4
Łotwa	23,03	12,94	0,16	36,14	3,2
Estonia	4,68	3,39	0,36	8,43	1,3
Polska	204,90	70,14	2,16	277,20	1,6
Czechy	20,01	6,39	0,07	26,47	0,5
Węgry	10,35	3,83	0,20	14,37	0,3
Słowacja	36,36	10,93	0,09	47,38	1,8

*Źródło: Accession Monitoring Reports, <http://www.ind.homeoffice.gov.uk>. Dane obejmują okres maj 2004-grudzień 2005. Obliczenia NBP.

**Źródło: Skills needs in the Irish economy: The role of migration, A submission by the Expert Group on Future Skills Needs and Forfás to the Minister for Enterprise, Trade & Employment, <http://www.skillsireland.ie>. Dane obejmują okres maj 2004- sierpień 2005.

***Źródło: Migracje specjalistów wysokiej klasy w kontekście członkostwa Polski w Unii Europejskiej, Ośrodek Badań nad migracjami UW. Dane obejmują okres maj 2004-grudzień 2004.

†Siła robocza – osoby w wieku 15 lat i powyżej w I kwartale 2004 roku.

Prawdopodobnie Polaków jest w Wielkiej Brytanii jest znacznie więcej niż podają oficjalne statystyki, każdy kto był w Wielkiej Brytanii w ostatnich miesiącach prawdopodobnie doświadczył tego samego, Polaków spotyka się na każdym kroku. Według informacji z Ambasady Brytyjskiej w maju 2006 zarejestrowanych było 240,000 Polaków, wobec 205,000 w grudniu 2005 roku. Według szacunków niektórych mediów w krajach Unii Europejskiej pracuje na stałe lub dorywczo milion a może nawet dwa miliony Polaków.

Wyjazd wielu, najczęściej młodych ludzi za granicę pozwoli im na zdobycie nowych umiejętności, doświadczeń, na nauczenie się języków obcych, na pełne włączenie się do społeczeństwa *homo sapiens globalus*. Otwarte pozostaje pytanie, czy następnym krokiem tych osób będą kolejne szczeble kariery zawodowej za granicą, czy np. powrót do kraju w celu założenia własnej firmy lub w celu objęcia ważnych stanowisk zarządczych w istniejących firmach. Na to pytanie nie ma odpowiedzi, ale właściwa polityka gospodarcza może zwiększyć szanse na powrót Polaków do kraju, co z kolei zwiększałoby szanse na osiągnięcie wysokiego tempa wzrostu gospodarczego.

Zjawisko emigracji młodych, dobrze wykształconych ludzi za granicę w poszukiwaniu wyższych zarobków jest określane jako „drenaż mózgów”⁴⁸. W Polsce obecnie obserwujemy wielki polityczny lament z tego powodu, zamiast wypracować skuteczną politykę, która

⁴⁸ Ang. brain drain. Na wielu forach dyskutuje się obecnie jak zamienić „brain drain” na „brain gain”, czyli na uzysk mózgów.

wykorzysta zjawisko emigracji w celu osiągnięcia „uzysku mózgów”, czyli w celu wykorzystania kapitału intelektualnego ponad miliona Polaków pracujących w innych krajach Unii Europejskiej tak, żeby jednocześnie ułatwić Polakom karierę za granicą i wesprzeć wzrost gospodarczy i rozwój Polski. Ten wątek jest pozornie niezwiązany z głównym torem dyskusji, ale debata na temat „uzysku mózgów” jest ważna dla zrozumienia, dlaczego model biznesowy networkingu, omawiany w rozdziale szóstym będzie się w przyszłości szybko rozwijał, dlatego warto jej poświęcić kilka akapitów.

Spółeczność mieszkańców danego kraju w innym kraju określa się mianem diaspory. W Polsce, w potocznej debacie słowo diaspora odnosi się głównie do społeczności związanej z daną wiarą lub kościołem, ale w literaturze tematu diaspora dotyczy dowolnej społeczności (na przykład bardzo wpływowa diaspora meksykańska w Stanach Zjednoczonych, diaspora portugalska we Francji, czy diaspora polska w rejonie Chicago). Wraz ze „śmiercią odległości”, diaspory stają się coraz bardziej rozległe. Na przykład w diasporze meksykańskiej odległość między dwoma jej członkami wynosi „maksymalnie dwa telefony”. To oznacza, że jeżeli ktoś jest w potrzebie i zadzwoni do diaspory z prośbą o pomoc, to trzeba wykonać najwyżej dwa telefony, żeby znalazł się ktoś kto może przyjść z taką pomocą. Jest bardzo wiele przykładów diaspor skutecznie działających, które wspierają nawzajem swoich członków i z wzajemnością wpierają kraj ojczysty.

Spójrzmy na przykłady kilku skutecznie działających diaspor i postarajmy się ocenić jakie czynniki zadecydowały o tej skuteczności. Na Tajwanie w latach 1960-tych i 70-tych miało miejsce bardzo silne zjawisko drenażu mózgów. W odpowiedzi na to rząd wspólnie z prywatnym sektorem powołał fundusz, który umożliwił emigrantom z Tajwanu pracującym w Silicon Valley powrót do kraju i stworzenie firm wysokich technologii. Był to fundusz typu venture capital, a więc dostarczający kapitału potrzebnego na działalność spółek w zamian za udział w zyskach i możliwość bezpośredniego wpływu na decyzje biznesowe spółek. Działania były bardzo udane, zadziałał efekt demonstracji i wkrótce pojawiły się inne fundusze venture capital. Efektem tego procesu był uzysk mózgów w postaci tzw. „klastrow” innowacji i wysokich technologii. Z kolei Globalna sieć Szkotów ma prawie 1000 członków⁴⁹ i jest tak skuteczna że wygrała konkurencję w wielką firmą konsultingową otrzymując zlecenie związane z klastrami biotechnologicznymi. W kontekście działalności funduszy venture capital warto wspomnieć o nowym zjawisku, które jest bezpośrednim skutkiem

⁴⁹ Zob. Kuznetsov (2006). Szkotka komentując to wystąpienie stwierdziła, że populacja Szkotów szybko się kurczy, więc żeby podtrzymać wzrost w Szkocji trzeba sięgać po szkocki kapitał intelektualny rozproszony po całym świecie.

korzyści jakie przynosi offshoring. Na przykład niektóre firmy venture capital, jak na przykład Kleiner Perkins, Sequoia i Mayfield, finansujące nowe firmy technologiczne w rejonie Silicon Valley, wymagają aby firmy te prowadziły od samego początku operacje w dwóch centrach, w Silicon Valley, skoncentrowane na projektowaniu, marketingu i sprzedaży, oraz w Bangalore, gdzie prowadzi się rozwój oprogramowania i wsparcie techniczne. Takie firmy określa się angielskim terminem *micromultinationals*, czyli międzynarodowych firm mikro.

Nie istnieje jedna recepta, który pozwala na powstanie diaspor, która będzie skutecznie wspierała swoich członków i rozwój macierzystego kraju. Można za to wskazać na kilka czynników, które mogłyby wspierać powstanie diaspor polskiej w krajach Unii Europejskiej, co pozwoliłoby przejść do drenażu mózgow do uzysku mózgow.

Analiza skuteczności diaspor pokazuje, że diaspor działają skutecznie w sytuacjach w których łączy je wspólne poczucie zagrożenia. Czynnikiem ten stał się na tyle istotny, że prowadzi się obecnie analizy w jaki sposób działają zespoły strażaków podczas pożaru, ze względu na świetną koordynację i skuteczność tych działań w warunkach zagrożenia życia. Jednak nie tylko poczucie zagrożenia musi silnie spajać ludzi, ale również wspólnota pochodzenia, czego przykładem są diaspor regionalne. Na przykład w Warszawie powstała loża trójmiejska, która pomaga stawiać pierwsze kroki zawodowe w stolicy młodym osobom z Trójmiasta, promować się nawzajem, ale również dzielić wolne miejsca w samochodzie na trasie Warszawa-Gdańsk.

Diaspor są skuteczne jeżeli społeczność, którą tworzą jej członkowie nie ogranicza się do wymiany informacji, ale gdy mają miejsce konkretne transakcje biznesowe między uczestnikami sieci. Cel działania diaspor powinien być konkretny. Uczestnikom diaspor powinien oferować namacalne korzyści, niekoniecznie finansowe. Skuteczna diaspora musi mieć pewną masę krytyczną osób, które odniosły sukces. Między uczestnikami diaspor musi być zbudowana atmosfera zaufania. Te stwierdzenia są dosyć ogólne, ale celem tej książki nie jest dyskusja możliwości budowy polskiej diaspor w Unii Europejskiej. Raczej jest to odpowiedź na powszechny lament polityków z powodu drenażu mózgow i wskazanie kierunków możliwych działań i dobrych przykładów z całego świata.

Zamykając wątek ewentualnej przyszłej polskiej diaspor w Unii Europejskiej warto wspomnieć, że integracja imigrantów jest jednym ze strategicznych priorytetów polityki gospodarczej Unii Europejskiej. Drugi wieloletni program poświęcony wolności, bezpieczeństwu i sprawiedliwości – program haski – uzgodniony przez Radę Unii w

listopadzie 2004 roku określił integrację imigrantów jako jedną z najważniejszych polityk, która powinna być rozwinięta w kolejnych latach. W maju 2005 roku Komisja Europejska przyjęła plan działania wprowadzający w życie program haski, w którym integracja imigrantów jest jednym z dziesięciu strategicznych priorytetów. Wydaje się zatem, że skala wyzwań i szans związanych z imigracją jest dobrze rozumiana w Unii Europejskiej, problemem pozostaje oczywiście efektywna implementacja uzgodnionych polityk unijnych⁵⁰.

W najbliższych latach i dekadach migracje zarobkowe prawdopodobnie się nasilą, co wynika z czynników demograficznych i z obniżenia kosztów transportu. W związku z tym wątek ten powinien być silniej obecny w polskiej polityce gospodarczej.

⁵⁰ Zob. Carrera ed. (2006).

6. Outsourcing, offshoring i networking jako przyczyny pojawienia się *homo sapiens globalus*

Rozdziały 4 i 5 krótko ilustrują, że szybkie starzenie się i kurczenie społeczeństw w krajach rozwiniętych połączone z szybko rosnącą populacją w krajach azjatyckich i afrykańskich może prowadzić do znacznego wzrostu skali migracji zarobkowych. Kraje rozwinięte będą potrzebowały pracowników, zarówno do wykonywania prac prostych, gorzej opłacanych, ale również do pracy w takich sektorach, w których popyt przewyższy podaż absolwentów lokalnych uczelni. Imigranci będą również zasilali składkami systemy emerytalne w krajach rozwiniętych, które mogą mieć znaczne deficyty ze względu na starzenie społeczeństw, jeżeli nie zostaną przeprowadzone reformy, które opóźniają wiek przejścia na emeryturę i zmniejszają stopy zastąpienia⁵¹.

Liberalizacja przepływu osób dokonuje się znacznie wolniej niż liberalizacja przepływu kapitału, a po 11 września 2001 roku proces swobodnego przemieszczania się między krajami napotyka na dodatkowe bariery ze względów bezpieczeństwa. Dlatego stopniowemu wzrostowi migracji zarobkowych towarzyszy znacznie szybszy wzrost tempa przemieszczania się miejsc pracy w poszukiwaniu odpowiedniej siły roboczej, czyli następuje dynamiczny rozwój outsourcingu i offshoringu.

Celem tej części książki nie jest przedstawienie drobiazgowych procedur outsourcingu lub offshoringu. Na ten temat powstały setki pozycji, które krok po kroku pokazują jak skutecznie przeprowadzić outsourcing w celu transformacji firmy⁵² lub jak skutecznie wykorzystać różne lokalizacje na świecie dla offshoringu procesów biznesowych⁵³. Celem jest natomiast przedstawienie podstawowych przesłanek, mechanizmów i skutków outsourcingu i offshoringu na poziomie firmy, a następnie na tym tle przedstawienie skutków dla całej gospodarki, w kolejnym rozdziale.

Trudno wskazać datę, która mogłaby określać początek globalizacji, chociaż na przykład artykuł Findlay, Lundahl (2005) wskazuje na powstanie imperium mongolskiego w XIII wieku jako na pierwszy epizod globalizacji. Podobnie nie istnieje data, którą można by wskazać jako początek outsourcingu czy offshoringu produkcji lub usług. W przypadku produkcji i handlu obserwujemy raczej zmianę metodologii. To co kiedyś nazywało się po

⁵¹ Zob. na przykład specjalny raport Economic Policy Committee i DG ECFIN (2006), który pokazuje pod jaką presją znajdują się finanse publiczne w krajach Unii Europejskiej w wyniku starzenia się społeczeństw.

⁵² Zob. na przykład książkę Bravard, Morgan (2006)

⁵³ Zob. na przykład artykuł Farell (2006).

prostu importem zaopatrzeniowym teraz coraz częściej w literaturze jest nazywane efektem realizacji strategii sourcingowej. Zagraniczne inwestycje bezpośrednie coraz częściej określa się pojęciem captive offshoring. Nie są to wyłącznie zmiany czysto leksykalne, lecz wynikają ze zmiany modelu funkcjonowania firmy, z koncernu międzynarodowego w XX wieku w globalne przedsiębiorstwo XXI wieku⁵⁴.

Na przykład kiedyś import towarów do sieci detalicznej polegał na sprecyzowaniu paramentów, warunków dostawy i terminów płatności, przy ograniczonym zbiorze możliwych dostawców. Teraz strategie sourcingowe realizowane przez wielkie sieci handlowe oznaczają integrację systemów dostawców z systemami odbiorcy. Wal-Mart dostarcza na bieżąco informacje o sprzedaży produktów ze swoich półek bezpośrednio do producentów, którzy dzięki temu wiedzą jak sterować produkcją, a Wal-Mart ogranicza w ten sposób koszty logistyki i utrzymania zapasów i może oferować niższe ceny konsumentom. W 2005 roku Wal-Mart wdrożył standard RFID⁵⁵ i poinformował swoich największych dostawców, że wszystkie palety dostarczone do sieci dystrybucji Wal-Mart muszą być oznakowane w tym standardzie. Ta innowacja pozwoli na jeszcze szybszy przepływ informacji do dostawców i na dalsze ograniczenie kosztów logistycznych. Nowoczesne technologie pozwalają również na lepsze dopasowanie dostaw do potrzeb klientów. Na przykład analiza sprzedaży pokazała, że w okresie huraganów ludzie kupują więcej gotowych produktów, kupują więcej gier dla dzieci, które nie wymagają prądu i piją więcej piwa. Dlatego gdy pojawi się prognoza, że nadciąga huragan znad zatoki meksykańskiej, dostawcy są automatycznie informowani i sklepy w regionach zagrożonych są zaopatrywane w większe ilości produktów, na które będzie większy popyt⁵⁶. Dzięki temu rośnie sprzedaż oraz satysfakcja klientów z zaopatrzenia sklepów w potrzebne towary. Globalna strategia sourcingowa Wal-Marta oznacza import z Chin towarów o wartości 18 miliardów dolarów od pięciu tysięcy firm w 2004 roku. Gdyby Wal-Mart był krajem, w 2004 roku byłby na ósmym miejscu partnerów handlowych Chin, przed Rosją i Australią.

W przypadku outsourcingu i offshoringu usług trudno jest wskazać rok, który można by określić jako początek rozwoju tego rynku w jego obecnej postaci, tzn. z wykorzystaniem lokalizacji w krajach o niskich kosztach wytwarzania. W dyskusji artykułu Amiti, Wei (2005) Jonatan Haskel stwierdza, że wczesnym przykładem outsourcingu usług, było wynajęcie przez króla Jerzego niemieckich najemników, którzy walczyli z rebeliantami w Stanach

⁵⁴ Zob. Palmisano (2006).

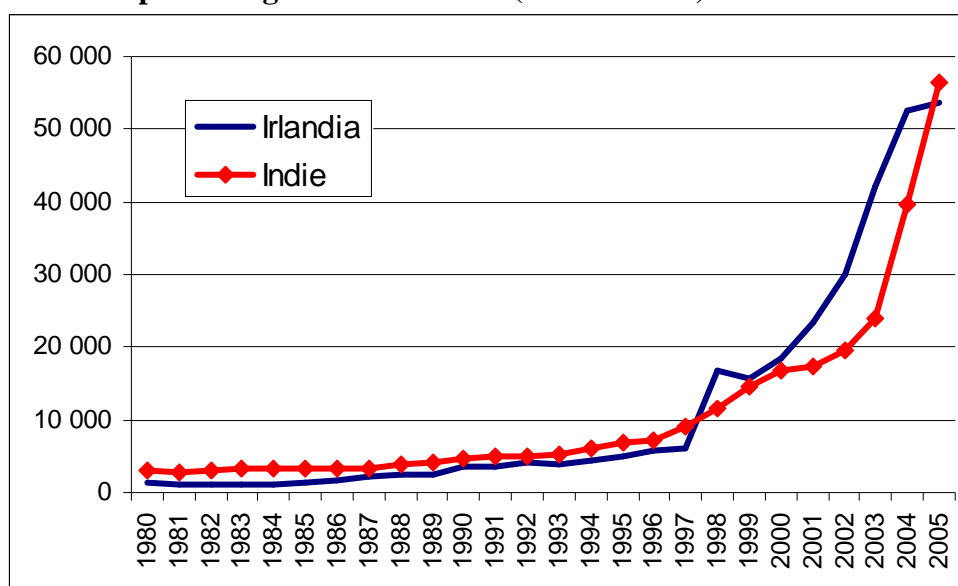
⁵⁵ Ang. radio frequency identification.

⁵⁶ Zob. Friedman (2005).

Zjednoczonych. Haskel stwierdza, że najemnicy nie wygrali żadnej bitwy, więc jakość funkcjonowania vendorów outsourcingu w tamtych czasach była bardzo niska. W czasach współczesnych datę tę można umieścić prawdopodobnie na początku lat dziewięćdziesiątych, gdy postęp technologiczny w dziedzinie ICT umożliwił globalne zarządzanie procesami biznesowymi z wykorzystaniem Internetu. Dane z bilansów płatniczych poszczególnych krajów wskazują, że szybki rozwój rynku offshoringu usług miał miejsce dopiero w drugiej połowie lat 90-tych, natomiast w pierwszych latach XXI wieku nastąpiło dalsze przyspieszenie.

Wykres XXX poniżej przedstawia wartość eksportu usług dwóch krajów, które specjalizują się w offshoringu usług, Indii i Irlandii. Warto zwrócić uwagę na olbrzymi wzrost wartości eksportu usług z Indii w 2005 roku, co pokazuje, że coraz więcej firm przekonuje się do korzyści i szans jakie stwarza offshoring i outsourcing usług. Według publicznie dostępnych informacji na temat planów globalnych firm można przewidywać, że eksport usług z Indii i innych krajów o niskich kosztach wytwarzania będzie dalej silnie rósł i że struktura eksportu usług będzie przesuwana się w kierunku wyższej wartości dodanej.

Wykres XXX. Eksport usług z Indii i Irlandii (mln dolarów)



Dane dla Irlandii przeliczone po średniorocznym kursie EUR/USD. Dla Indii dane dla lat 2004 i 2005 są wstępne.

Źródło: IFS, Ireland Central Statistical Office, Reserve Bank of India.

Na szybko rosnącym rynku offshoringu usług coraz lepiej radzą sobie również przedsiębiorstwa z nowych krajów członkowskich Unii Europejskiej. Łącznie dynamika eksportu usług z tych krajów wynosiła prawie 15 procent w 2005 roku i znacząco wzrosła w porównaniu z poprzednim rokiem. Szczególnie silny wzrost eksportu usług miał miejsce w

przypadku Polski i wyniósł ponad 20 procent, jednak udział eksportu usług w PKB jest w Polsce ciągle znacznie niższy niż w Czechach, Słowacji i na Węgrzech. W wielu rankingach atrakcyjności offshoringowej Polska lokuje się na jednej z czołowych pozycji, co sugeruje, że dynamika eksportu usług z Polski powinna być wysoka w najbliższych latach.

Tabela YYY. Eksport usług z nowych krajów członkowskich UE.

Eksport usług ogółem (w mln euro)	2003	2004	2005	2004/2003 (%)	2005/2004 (%)	Eksport usług w 2005 r. jako % PKB
Czechy	6 879	7 806	8 664	13.5	11.0	8.8
Polska	9 850	10 812	13 017	9.8	20.4	5.3
Słowacja	2 913	3 003	3 488	3.1	16.2	9.1
Węgry	7 676	8 660	9 928	12.8	14.6	11.3
Łącznie EU10*	40 667	44 876	51 519	10.3	14.8	N/A

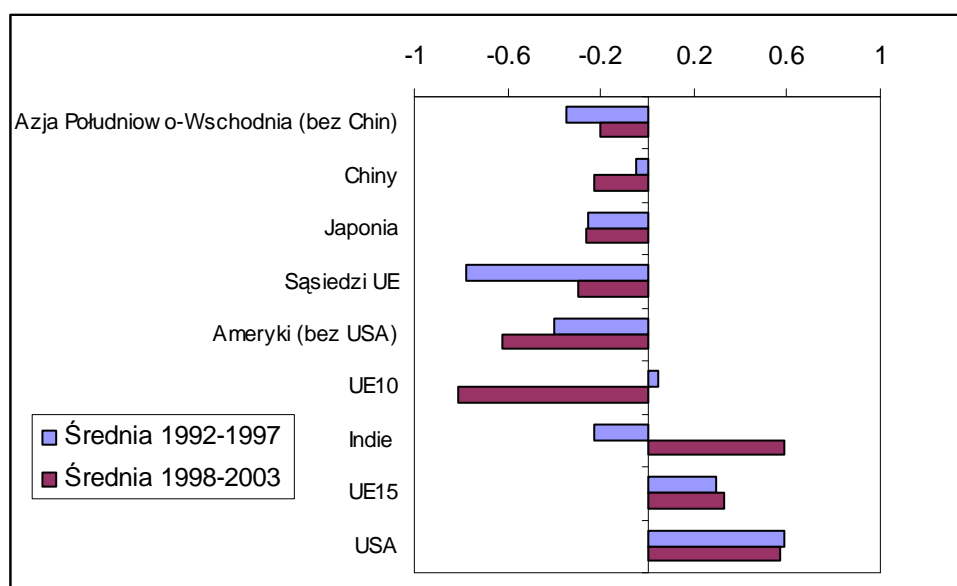
EU10 oznacza dane łączne dla nowych członków Unii Europejskiej.

Źródło: Eurostat, Narodowy Bank Polski.

Opracowanie Komisji Europejskiej (2005) pokazuje, że w ostatnich pięciu latach znacznie zmienił się bilans w handlu usługami, na przykład Indie w latach 1992-1997 miały deficyt w wysokości przeciętnie 0.2 procent PKB, zaś w latach 1998-2003 miały przeciętnie nadwyżkę w wysokości 0.6 procent PKB. Z kolei nowe kraje członkowskie Unii Europejskiej w tym samym okresie ze zbilansowanego rachunku osiągnęły deficyt w wysokości 0.8 procent PKB.

(zobacz wykres XXX poniżej).

Wykres XXXX. Bilans netto handlu w „pozostałych usługach”, lata 1992-1997 i 1998-2003 (% PKB)



Źródło: Komisja Europejska (2005)

Niestety pomiar skali handlu usługami, który mógłby przybliżyć skalę offshoringu nie jest prosty. Ostatni raport amerykańskiego rządowego biura GAO (2005) dla amerykańskiego Kongresu, zwraca uwagę na rażący dysparytet w danych pomiędzy tym co raportują amerykańskie firmy jako outsourcing usług (kwoty rzędu 5-6 miliardów dolarów), a tym co raportują Indie jako eksport usług do Stanów Zjednoczonych (kwoty rzędu 50 miliardów dolarów).

Lepsze zrozumienie tego jakie faktycznie są przepływy związane z offshoringiem usług jest konieczne ze względu na bardzo silny wzrost tej kategorii w danych indyjskich. Na przykład według danych GAO i NASSCOM w 2000 roku eksport usług z Indii związanych z IT i oprogramowaniem wynosił 3 miliardy dolarów, zaś w 2004 roku zbliżył się do 10 miliardów dolarów. Wydaje się, że narodowe statystyki nie nadążają za szybko globalizującą się i coraz bardziej innowacyjną gospodarką. Jeden z gubernatorów Rezerwy Federalnej w swoim wystąpieniu Kroszner (2006) zwracał uwagę na konieczność współpracy różnych urzędów statystycznych oraz na konieczność szybkiego dostosowania statystyk w obszarach gdzie gospodarka rozwija się najbardziej dynamicznie, na przykład w obszarze inwestycji w badania i rozwój i w obszarze kapitału ludzkiego. Offshoring usług jest nieodłącznie związany z kapitałem ludzkim i stopniowo obejmuje obszary związane z badaniami i rozwojem (te procesy określa się po angielsku knowledge process outsourcing - KPO, n.p. coraz bardziej powszechne zagraniczne centra badawcze, rezerwuary wiedzy, etc.).

Wobec braku wiarygodnych zbiorczych statystyk dotyczących outsourcingu i offshoringu usług początki tego rynku można prześledzić na podstawie analizy studium przypadku, które są dostępne w wielu opracowaniach. Już w końcu lat 1960 i na początku 70-tych wiele amerykańskich firm tekstylnych rozpoczęło przesuwanie produkcji do Meksyku i do krajów azjatyckich, podobnie firmy elektroniczne lokowały w Meksyku i Singapurze pracochłonną część produkcji obwodów scalonych. Texas Instruments otworzył pierwsze centrum badawcze w Bangalore w Indiach w 1985 roku. Książka Bravard, Morgan (2006) przytacza szereg przykładów outsourcingu w początku lat 90-tych. British Petroleum wykorzystało outsourcing funkcji IT w dziale poszukiwania złóż co pozwoliło na ograniczenie budżetu IT w tym dziale z 360 milionów dolarów w 1989 roku do 132 milionów dolarów w 1995 roku. John Browne, szef działu poszukiwania złóż wkrótce został prezesem całego BP i wykorzystał outsourcing do strategicznego zarządzania całym przedsiębiorstwem. Inny przykład outsourcingu z początku lat 90-tych to bank inwestycyjny JP Morgan Chase. W

1991 roku wydatki inwestycyjne banku w obszarze ICT sięgnęły jednego miliarda dolarów a zarząd banku uznał, że oczekiwane pozytywne skutki tych inwestycji się nie pojawiają. W 1992 roku pod przewodnictwem nowego szefa pionu informacji Petera Millera bank rozpoczął proces outsourcingu zarządzania siecią do firmy AT&T. JP Morgan miał wtedy wiele różnych protokołów komunikacji wewnątrz organizacji, AT&T zaoferowało rozwiązanie opracowane przez firmę Cisco, które zapewniło spójne, bardziej efektywne i tańsze komunikowanie się pomiędzy jednostkami banku w skali globalnej. Ta transakcja rozpoczęła dwunastolenni projekt outsourcingu funkcji IT, który przebiegał etapami i w pewnym momencie część funkcji IT wcześniej outsourcowanych została sprowadzona z powrotem do firmy⁵⁷.

Takie przykłady można mnożyć. Cechą wspólną wczesnego outsourcingu usług było to, że dotyczył on funkcji wspierających a nie strategicznych realizowanych przez outsourcerów (takich jak IT, obsługa kadrowa, ochrona, funkcje logistyczne) oraz że był nakierowany przede wszystkim na obniżenie kosztów.

W świetle wyników badań prezentowanych na konferencji organizowanej przez Financial Times poświęconej globalnemu outsourcingowi i offshoringowi⁵⁸ obecnie coraz więcej firm planuje globalizację procesu produkcji i usług. Wśród motywów takiej decyzji jest ciągle chęć ograniczenia kosztów, ale na znaczeniu zyskują takie motywy jak poprawa jakości produktów i usług, dostarczania nowych, innowacyjnych produktów, lepsza obsługa klienta (na przykład wykorzystanie różnych stref czasowych w celu obsługi klienta w trybie 24/7⁵⁹), ograniczenie ryzyka, wzrost innowacyjności, możliwość korzystania z puli talentów w innych krajach. Warto też odnotować, że wśród źródeł nowego biznesu dla firm zajmujących się outsourcingiem i offshoringiem na drugim miejscu wymieniano sektor publiczny.

Coraz częściej poza działalnością wspierającą firmy outsourcują i offshorują działalność podstawową, jest to część przemyślanej strategii. Robią to dlatego, że uzyskują nie tylko niższy koszt, ale także poprawę jakości i wzrost innowacyjności. Na przykład w call center firmy eTelecare w Manili na Filipinach na początku zajmowano się przyjmowaniem prostych reklamacji. Okazało się, że stopień satysfakcji klientów był znacznie większy niż w przypadku call centers w Europie. Następnie rozpoczęto obsługę klientów o wyższej wartości dodanej (np. pomoc klientom, którzy utracili czeki, gdzie potrzebna jest własną inwencją

⁵⁷ Nie zawsze outsourcing jest właściwą strategią, obszerna dyskusja tego tematu znajduje się w rozdziale 8.

⁵⁸ Konferencja Financial Times'a "Global offshoring and outsourcing", Londyn 17 maja 2006.

⁵⁹ Obsługa klienta 24 godziny na dobę przez 7 dni w tygodniu.

pracownika, nie da się takiego telefonu od klienta w całości opisać procedurami). W kolejnym kroku przejęto funkcje telefonicznego doradztwa inwestycyjnego z Europy, co wymagało jeszcze wyższych kwalifikacji. To było możliwe dlatego, że pracownicy byli o wiele lepiej wykształceni (często na poziomie doktoratu, mieli odpowiednie licencje) niż typowi pracownicy call center w Europie. Na przykład aby prowadzić doradztwo w zakresie funduszy inwestycyjnych trzeba mieć licencję organizacji NASD⁶⁰. Okazało się, że w przypadku eTelecare przeciętnie 81 procent osób podchodzących do egzaminu otrzymywało tę licencję, natomiast w przypadku przeciętnego call center w Stanach Zjednoczonych odpowiedni procent wynosił tylko 59 procent⁶¹.

Firmy, które zajmują się realizacją offshorowanych procesów, czyli vendorzy outsourcingu rozwijają się bardzo szybko. Większość takich firm w Indiach odnotowuje wzrost sprzedaży w wysokości kilkadziesiąt procent rocznie. Skala aktywności rośnie także dlatego, że nie są to już tylko proste call centers, ale działalność obejmuje również outsourcing coraz bardziej zaawansowanych procesów biznesowych (np. w dziedzinie obsługi i rozwoju systemów IT, optymalizacja logistyki, doradztwo prawne i finansowe, etc.). W globalnej gospodarce potrzebne są także zupełnie inne umiejętności menedżerskie, które są obecnie szczególnie silnie rozwijane w krajach azjatyckich. W firmach indyjskich w celu obniżenia rotacji pracowników – co jest chronicznym problemem call center – rozwinięto odpowiednie techniki zarządzania kadrami znacznie bardziej, niż w wielu firmach w krajach rozwiniętych.

Wydaje się, że proces offshoringu usług dopiero nabiera rozmachu i że obejmuje coraz nowe dziedziny. Pojawił się nowy typ outsourcingu/offshoringu, KPO⁶² - czyli outsourcing procesów wymagających dużej wiedzy. Firmy prowadzące działalność w zakresie KPO zatrudniają kilka tysięcy wysokiej klasy specjalistów (często z doktoratami) w krajach o niskich kosztach wytwarzania. Na przykład outsourcing badań i analiz stosuje jeden z największych międzynarodowych banków inwestycyjnych, który zajmuje czołowe miejsca w rankingach jakości badań i analiz. Po zakończeniu każdego projektu prowadzone są badania klientów czy są zadowoleni, ponadto outsourcing umożliwił wprowadzenie nowych produktów i poprawę jakości. Na przykład dzięki obniżeniu kosztów i zwiększeniu liczby analityków można było rozpocząć analizy również małych i średnich spółek notowanych na giełdach, co wcześniej było niemożliwe ze względu na zbyt wysoki koszt zatrudnienia

⁶⁰ NASD, ang National Association of Securities Dealers

⁶¹ Zob. Friedman (2005).

⁶² Ang. Knowledge process outsourcing

analityka. KPO obejmuje coraz więcej dziedzin i wymaga, w odróżnieniu od outsourcingu procesów biznesowych (BPO) ścisłej współpracy klienta i usługobiorcy.

W pracy Bryan, Zanini (2005) pokazano, że największe korporacje międzynarodowe były w stanie znacząco zwiększyć przychody przez położenie większego nacisku na rozwój zasobów ludzkich, w szczególności sposobów komunikacji i kooperacji w ramach korporacji. Wiele procesów w ramach firm zostało zestandaryzowanych (np. ocena pracowników) oraz wykorzystano offshoring w ramach firm w celu specjalizacji, również dla procesów wymagających dużej wiedzy. Ilustracją może być strategia brytyjskiego banku HSBC, który stworzył globalne centra doskonałości w Brazylii, Chinach, Indii i Malezji. W ośmiu centrach pracuje ponad 10,000 osób, którzy wspierają całą organizację w różnych procesach biznesowych oraz w dziedzinie IT. Globalne firmy, takie jak General Electric, idą jeszcze dalej tworząc regionalne rezerwuary wiedzy.

Coraz więcej firm planuje dalszy rozwój produktów/usług przez przyjęcie strategii globalnego rozwoju produktu. To oznacza, że coraz więcej form aktywności będzie generowane przez międzynarodową optymalizację procesów biznesowych. To, z kolei, zmusi poszczególne kraje/regiony do zwiększenia swojej atrakcyjności dla globalnego biznesu, co wymaga aktywności (samo) rządów. Na przykład Dubai Outsource Zone jest rządową inicjatywą, która ma stworzyć z Dubaju bardzo atrakcyjne międzynarodowe centrum offshoringowe/outsourcingowe. Pojawia się również koncepcja multi-offshoring, gdy decyzja o globalizacji produkcji oznacza równoczesne rozpoczęcie aktywności (skierowanie zamówień) w kilku lokalizacjach.

Czynniki przyczyniające się do dynamicznego rozwoju outsourcingu i offshoringu można podzielić na regulacyjne, ekonomiczne i technologiczne. Do czynników regulacyjnych, które były szczególnie istotne w początkowej fazie outsourcingu i offshoringu, należy zaliczyć otwarcie w wielu krajach sektorów usług na konkurencję międzynarodową, na przykład liberalizację takich rynków jak telekomunikacyjny czy usług użyteczności publicznej⁶³. Jednak szczególną rolę w rozwoju outsourcingu i offshoringu odegrały przede wszystkim czynniki ekonomiczne i technologiczne.

⁶³ Zob. Garner (2004).

6.1. Czynniki ekonomiczne rozwoju rynku outsourcingu i offshoringu

W krajach, do których przesuwa się produkcję są niższe koszty pracy, niższe ceny ziemi, nieruchomości, energii i innych czynników produkcji. Prowadzone badania wskazują, że najsilniejszym motywem przenoszenia miejsc pracy są niższe koszty pracy. Na przykład w tabeli YYY przedstawiono porównanie wynagrodzenia programistów w krajach rozwiniętych i rozwijających się. Dane wskazują, że koszt zatrudnienia programisty jest wielokrotnie niższy w krajach rozwijających się.

Tabela YYY przeciętne roczne wynagrodzenie programisty (w USD)

<i>KRAJ</i>	<i>PRZEDZIAŁ WYNAGRODZEŃ</i>
Polska i Węgry	4,800-8,000
Indie	5,880-11,000
Filipiny	6,564
Malezja	7,200
Rosja	5,000-7,500
Chiny	8,952
Kanada	28,174
Irlandia	23,000-34,000
Izrael	15,000-38,000
Stany Zjednoczone	60,000-80,000

Źródło: CIO magazine, listopad 2002; Smart Access Survey, Merrill Lynch, podawane za Bardhan i Kroll (2003) i Garner (2004).

Jednocześnie często różnica w kosztach pracy może być niższa niż różnica w wynagrodzeniach, ponieważ pracownicy w krajach o niskich kosztach wytwarzania są przeciętnie mniej wydajni, co wynika z mniejszej ilości kapitału na pracującego i z zastosowania mniej nowoczesnych technologii. Mniejszy kapitał dotyczy zarówno technicznego uzbrojenia miejsca pracy (np. maszyny czy komputery) jak i mniejszego zasobu kapitału ludzkiego (wiedza, doświadczenie, wykształcenie). Oszczędności z offshoringu są też pomniejszane przez koszty transportu, koszty telekomunikacji lub przez ewentualne koszty dodatkowej pracy managementu poświęconej jakości serwisu i bezpieczeństwu danych. Tabela ZZZ pokazuje relatywną różnicę w kosztach pracy, uwzględniającą różnicę w wydajności pracy dla sektora przetwórstwa przemysłowego. Widać, że w tym sektorze niższa wydajność jest z nawiązką rekompensowana niższymi wynagrodzeniami, przez co

jednostkowe koszty pracy w przemyśle przetwórczym w krajach rozwijających się są istotnie niższe niż w krajach rozwiniętych⁶⁴.

Tabela ZZZ Wartość dodana w przetwórstwie przemysłowym na jedną godzinę pracy oraz jednostkowe koszty pracy (poziom w Stanach Zjednoczonych = 1.000)

	<i>Wartość dodana na Jednostkowe koszty pracy przepracowaną godzinę (na bazie rynkowych kursów (według parytetu siły walutowych) nabywczej)</i>	
	Kraje rozwinięte	
UE 15	0.788	0.905
Japonia	0.661	1.195
Stany Zjednoczone	1.000	1.000
	Kraje rozwijające się	
Nowe kraje UE ^a	0.205	0.724
Chiny ^b	0.053	
Indie ^b	0.023	0.495

(a) średnia dla Czech, Polski, Słowacji i Węgier; (b) wydajność na zatrudnionego

Źródło: Baza danych TCB/GGDC i baza danych OECD STAN, podawane za Ark (2005)

Warto dodać, że nie zawsze wydajność pracy lub nawet łączna wydajność czynników produkcji musi być niższa w krajach rozwijających się niż w krajach rozwiniętych. Przykładów można podać bardzo wiele, na przykład o wiele większa wydajność w call center na Filipinach niż w takich samych call centers w Stanach Zjednoczonych na przykładzie firmy eTelecare⁶⁵. Na przykład w badaniu porównawczym które objęło 310 call centers w Stanach Zjednoczonych i Indiach, którego wyniki przedstawiono w pracy Batt, Doellgast, Kwon (2005), okazało się, że pracownicy call centers w Indiach mają za sobą przeciętnie więcej lat edukacji niż pracownicy call centers w Stanach Zjednoczonych, że przechodzą znacznie dłuższe szkolenia przed przystąpieniem do obsługi klienta i przeciętnie w roku mają więcej dni dodatkowych szkoleń.

W pracy Marin (2004) przeanalizowano wpływ offshoringu do Europy Środkowej i Wschodniej na zatrudnienie w firmach w Austrii i w Niemczech na bazie analizy 2200 projektów inwestycyjnych prowadzonych przez 660 firm w latach 1997-2001. Artykuł pokazuje, że zatrudnienie w firmach niemieckich i austriackich zmniejszyło się tylko w nieznacznym stopniu, w tym okresie firmy niemieckie i austriackie stworzyły w krajach EŚiW odpowiednio 463.5000 i 201.795 miejsc pracy, likwidując 90,000 miejsc pracy w

⁶⁴ W pracy Banister (2005a) przedstawiono szacunki, według których przeciętny koszt zatrudnienia pracownika w przemyśle przetwórczym w Chinach wynosi 3 procent tego kosztu w Stanach Zjednoczonych, szersza dyskusja tego zagadnienia znajduje się w 8 rozdziale.

⁶⁵ Zob. Hagel (2004).

Niemczech i 22,000 w Austrii. Natomiast wykorzystanie tańszych miejsc pracy pozwoliło firmom austriackim i niemieckim pozostać konkurencyjnymi, również dlatego, że w spółkach córkach w Europie Wschodniej firmy te zatrudniają lepiej wykształconych pracowników niż mają u siebie w spółkach matkach. Korzystając z wysokich kwalifikacji pracowników w nowych krajach członkowskich Unii Europejskiej w spółkach córkach w niektórych krajach (Czechy, Chorwacja, Rosja, Ukraina) powstaje więcej miejsc pracy związanych z badaniami i rozwojem i wymagających wysokich kwalifikacji niż w firmach w krajach macierzystych. Tabele XXX i YYY poniżej przedstawiają jaki procent pracowników w firmach córkach w nowych krajach członkowskich UE ma wysokie kwalifikacje, jaki procent pracuje w działach badawczo-rozwojowych, i jak jest stosunek tych udziałów w spółkach córkach do takich samych udziałów w spółkach matkach.

Tabela XXX. Udział osób o wysokich kwalifikacjach i osób pracujących w działach badawczo-rozwojowych w firmach niemieckich i ich filiach w EŚiW.

	Udział osób o wysokich kwalifikacjach w zatrudnieniu w filiach w EŚiW.	Stosunek do takiego samego udziału w firmach matkach	Udział osób pracujących w działach badań i rozwoju w filiach w EŚiW	Stosunek do takiego samego udziału w firmach matkach
EŚiW	49.94	2.93	11.10	0.85
Trzy kraje bałtyckie	22.22	1.44	5.24	0.48
Czechy	86.08	5.51	17.88	1.66
Węgry	13.43	0.71	9.85	0.65
Polska	26.45	1.45	6.48	0.48
Słowacja	39.83	2.54	3.97	0.40
Słowenia	8.33	1.10	17.07	1.06

Źródło: Marin (2004).

Tabela XXX. Udział osób o wysokich kwalifikacjach i osób pracujących w działach badawczo-rozwojowych w firmach austriackich i ich filiach w EŚiW.

	Udział osób o wysokich kwalifikacjach w zatrudnieniu w filiach w EŚiW.	Stosunek do takiego samego udziału w firmach matkach	Udział osób pracujących w działach badań i rozwoju w filiach w EŚiW	Stosunek do takiego samego udziału w firmach matkach
EŚiW	16.26	1.20	12.65	0.47
Trzy kraje bałtyckie	10.45	1.07	3.78	0.17
Czechy	14.71	2.01	12.14	0.37

Węgry	16.78	1.05	20.40	0.97
Polska	17.73	2.42	5.45	0.18
Słowacja	18.93	0.97	12.43	0.47
Słowenia	10.23	0.37	11.41	0.47

Źródło: Marin (2004).

W pracy Marin (2004) przedstawione są również szacunki wskazujące, że pomimo zatrudnienia lepiej wykwalifikowanych pracowników w filiach w EŚiW wydajność pracy w filiach pozostaje poniżej poziomu w spółkach matkach w Austrii i w Niemczech. Na przykład firmy niemieckie przeciętnie płaciły w filiach 16.5 procent kwoty którą płaciły pracownikom w firmach matkach, uzyskiwały natomiast 60 procent poziomu wydajności pracy, czyli obniżenie jednostkowych kosztów pracy do 27.6 procent poziomu w firmach matkach. Przy czym okazuje się, że podobne relacje policzone dla całych gospodarek wyglądają znacznie mniej korzystnie dla krajów EŚiW, gdyż lokalni producenci często nie mogą osiągnąć odpowiedniego poziomu wydajności. To oznacza, że można znacznie więcej korzyści osiągnąć inwestując w tych krajach w produkcję i usługi w postaci captive offshoring, niż na skutek realizacji strategii sourcingowej⁶⁶. Ponieważ jednak w dłuższym okresie kapitał intelektualny staje się coraz ważniejszym czynnikiem wzrostu i firm i gospodarki, a miarę jak zostaną usunięte inne bariery ograniczające wydajność pracy w krajach EŚiW (np. bariery infrastruktury), wyższy kapitał intelektualny w spółkach córkach niż w spółkach matkach może doprowadzić do sytuacji, w której wydajność pracy w wielu filiach będzie wyższa a koszty pracy niższe niż w spółkach matkach. Takie perspektywy pozwalają oczekiwać, że captive offshoring będzie się rozwijał bardzo dynamicznie w krajach EŚiW.

Jak widać tezy stawiane w pracy Gardner (2004) mówiące o niższej wydajności pracy w krajach o niskich kosztach wytwarzania nie zawsze są potwierdzone przez realia (na przykładzie eTelecare) lub nawet jeżeli obecnie taka sytuacja ma miejsce, to w przyszłości ta relacja może ulec zmianie.

W artykule Frank et al. (2004) przedstawiono nowy model zarządzania przedsiębiorstwem nakierowanym na tworzenie wartości dla klienta. Wiele firm skutecznie realizujących ten model osiąga jednocześnie wzrost wydajności i jakości, spadek cen oraz wzrost satysfakcji i lojalności klientów, co przekłada się na wzrost skali działalności i wzrost udziału w rynku. Jako firmy skutecznie realizujące model oparty na tworzeniu wartości dla klienta wymienia

⁶⁶ W pracy Marin (2005) autorka wykorzystuje tę samą bazę danych w celu analizy kiedy firmy decydują się na offshoring (więcej niż 30% udziałów w spółce córce) a kiedy na outsourcing (mniej niż 30% udziałów). W przypadku firm niemieckich outsourcing jest bardziej prawdopodobny niż offshoring w przypadku gdy firma niemiecka ma wyższą kapitałochłonność, gdy je sprzedaż w mniejszym stopniu zależy od własnych badań, gdy są wyższe koszty transportu i gdy w kraju docelowym jest niższy poziom korupcji.

się Wal-Mart, Dell czy Ryanair. Na przykład według badań McKinsey, klienci w Stanach Zjednoczonych oceniają, że Wal-Mart ma równie świeże i dobrej jakości produkty co inne sklepy oraz że ma dobre marki sklepowe. To pokazuje, jaką drogę przeszedł ten największy na świecie detalista, od sieci supermarketów oferujących tanie towary, do sieci która oferuje – w ocenie klientów – tanie i wysokiej jakości towary. Oczywiście sukces Wal-Marta ma wiele źródeł, między innymi wdrożenie najnowszych osiągnięć ICT do optymalizacji sieci dostaw i dystrybucji, zacieśnienie współpracy z dostawcami oraz większe niż inne sieci wykorzystywanie dostaw z krajów o niskich kosztach wytwarzania.

Te przykłady pokazują, że offshoring może nie tylko oferować niższe koszty i wyższą wydajność, ale że może stać się świadomą strategią działania firm nakierowanych na tworzenie wartości dla klienta. Ponadto wysoka liczba absolwentów wyższych uczelni na kierunkach inżynierskich, technicznych, informatycznych w Chinach i Indiach spowoduje, że zasób kapitału ludzkiego dostępny do wykonywania prac o coraz większej wartości dodanej będzie się powiększał w krajach Azji relatywnie do innych części świata. Można zatem przewidywać, że globalne firmy realizujące strategie nakierowane na tworzenie wartości dla klienta będą coraz bardziej zwiększać skalę swoich operacji w krajach Azji.

6.2. Czynniki technologiczne rozwoju rynku outsourcingu i offshoringu

W XX wieku głęboki spadek cen transportu i kosztów połączeń długodystansowych przyczynił się do rozwoju międzynarodowego handlu towarami, gdyż umożliwił lokalizację części produkcji wymagającej dużej pracochłonności w krajach o niskich kosztach pracy. Spowodowało to również rozwój pionowej integracji produkcji, gdzie poszczególne kraje specjalizują się w poszczególnych etapach produkcji, potem półprodukty wysyła się do innych krajów, które specjalizują się w następnej fazie produkcji⁶⁷.

Nasuwa się natomiast pytanie, dlaczego offshoring produkcji towarów i szybko rosnący międzynarodowy handel towarami ma miejsce od wielu dekad, a silny wzrost offshoringu usług rozpoczął się dopiero w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, skoro zarówno w przypadku produkcji towarów jak i świadczenia usług utrzymywały się silne różnice w kosztach pomiędzy krajami rozwiniętymi a rozwijającymi się. Wydaje się, że musiał istnieć inny czynnik, który uruchomił offshoring usług, a tym czynnikiem był z pewnością szybki rozwój technologii ICT, a w szczególności upowszechnienie się Internetu.

⁶⁷ Zob. Hummels, Rapaport, Kei-Mu (1998)

Co prawda pierwsze komputery osobiste IBM PC pojawiły się już w 1981 roku, ale dopiero w 1990 roku pojawił się pierwszy przyjazny dla użytkowników system operacyjny Windows 3.0. O ile wcześniej tylko naukowcy i nieliczni pasjonaci byli w stanie używać komputerów do wymiany emaili, wraz z pojawieniem się przyjaznego systemu operacyjnego krąg użytkowników Internetu zaczął się powiększać⁶⁸. Jednak do połowy lat 90-tych rozwój Internetu obejmował przede wszystkim rozwój sieci intranetowych w ramach poszczególnych korporacji oraz rozwój poszczególnych sieci dla osób prywatnych, takich jak AOL czy CompuServe.

Znaczącą datą z punktu widzenia rozwoju technologii ICT i rozwoju Internetu był 9 sierpnia 1995⁶⁹, czyli data oferty publicznej firmy Netscape, która udostępniła pierwszą w historii przyjazną użytkownikowi wyszukiwarkę internetową. Od tej pory przeszukiwanie Internetu stało się proste a każdy kto poznał podstawy języka HTML mógł tworzyć własne strony w Internecie. Oczywiście inne firmy nie czekały bezczynnie i już wkrótce pojawiły się kolejne wyszukiwarki, w tym Internet Explorer firmy Microsoft dostarczany wraz z systemem operacyjnym Windows 95. Pojawiał się coraz więcej firm specjalizujących się w używaniu Internetu, takie jak Amazon.com czy Yahoo!. Druga połowa lat 90-tych to era bąbla internetowego w Stanach Zjednoczonych, a wraz z wykładniczo rosnącą liczbą firm internetowych rósł również popyt na przepustowość sieci światłowodowych. Wiele firm rozpoczęło inwestycje w infrastrukturę światłowodową, co w połączeniu z nową legislacją deregulującą rynek telekomunikacyjny w Stanach Zjednoczonych z 1996 roku doprowadziło do radykalnego spadku cen za połączenia. Po pęknięciu internetowego bąbla spekulacyjnego na giełdach firmy będące operatorami tych sieci światłowodowych często bankrutowały, ale pozostała po nich infrastruktura, która była wykorzystywana przez kolejne firmy, co umożliwiło gwałtowny rozwój Internetu w ostatnich kilku latach dzięki niezwykle niskim kosztom komunikacji.

Według danych z artykułu Garner (2004) cena połączenia szerokopasmowego między Japonią a Stanami Zjednoczonymi obniżyła się dziesięciokrotnie między 1998 a 2002 rokiem, a Indie mają większą przepustowość łączy internetowych niż łączy telefonicznych. Łatwiejszy dostęp do Internetu ma pozytywny wpływ również na rozwój międzynarodowego handlu usługami. W

⁶⁸ Gdy autor niniejszej książki rozpoczął pracę jako główny ekonomista jednej z międzynarodowych instytucji finansowych w Warszawie w 1997 roku, na początku analizy ekonomiczne gospodarki polskiej były wysyłane do klientów korporacyjnych tej instytucji za pomocą faksu, dopiero po upływie ponad roku, wraz z upowszechnieniem się Internetu w firmach w Polsce zaprzestano tej formy komunikacji.

⁶⁹ Zob. Friedman (2005).

pracy Freund, Reinhold (2004) pokazano, że wzrost penetracji Internetu w danym kraju jest związany ze wzrostem eksportu usług o 1.7 procent i wzrostem importu usług o 1.1 procent.

Jak widać nie zawsze wzrost gospodarczy który ma formę bąbla spekulacyjnego musi mieć negatywne konsekwencje. Oczywiście gdy bąbel pęka, wtedy wiele osób które zainwestowało pieniądze pod koniec narastania bąbla może je stracić, pęknięciu bąbla może towarzyszyć recesja i wzrost bezrobocia. Jednak w przypadku internetowego bąbla spekulacyjnego końca lat 1990-tych można sformułować hipotezę, że te koszty pęknięcia bąbla (mimo że liczone w bilionach dolarów utraconej kapitalizacji spółek) były niewielkie w porównaniu z korzyściami, jakie będziemy czerpać przez kolejne dekady z infrastruktury i innowacji które powstały podczas kilku lat gorączki internetowej lat 90-tych.

6.3. Dlaczego firmy decydują się outsourcing/offshoring

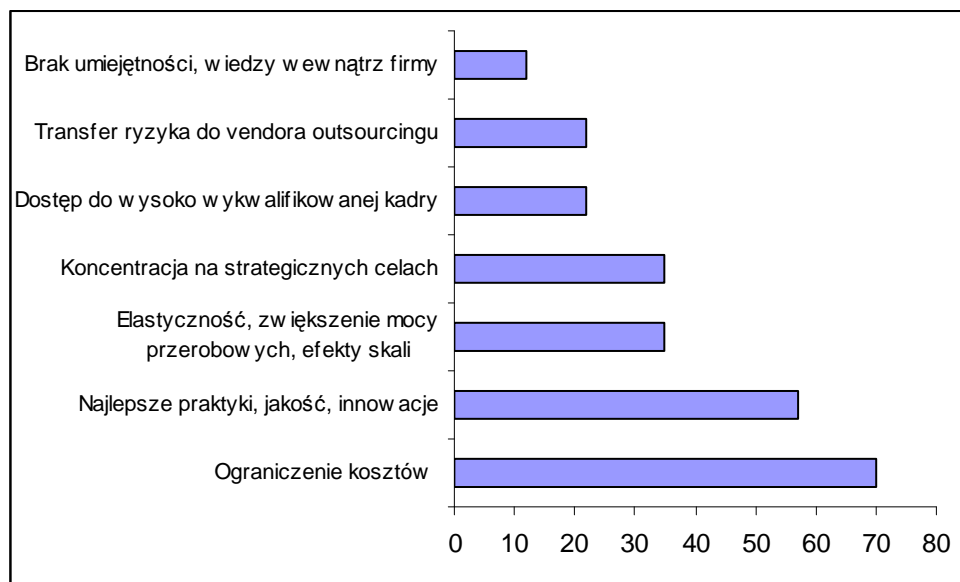
W tym podrozdziale zostaną przedstawione motywy, dla których przedsiębiorstwa decydują się na offshoring/outsourcing, oczekiwane skutki dla poszczególnych sektorów i dla gospodarki oraz wyniki dostępnych badań w celu weryfikacji stawianych hipotez.

W większości badan ankietowych⁷⁰ motywy outsourcingu/offshoringu są podobne, chociaż ich waga wydaje się zmieniać w czasie. Większość firm jako podstawowy motyw outsourcingu/offshoringu podaje ograniczenie kosztów produkcji, usług lub danego procesu biznesowego, ten motyw był dominujący kilka lat temu, teraz w dalszym ciągu pozostaje bardzo ważny, ale jego znaczenie relatywnie maleje. Na znaczeniu zyskują motywy które można określić jak tańsze metody ekspansji i ograniczenie ryzyka poprzez wplecenie się w istniejące, sprawdzone powiązania. Coraz ważniejsze stają się takie przesłanki jak: chęć wykorzystania najlepszych praktyk które stosują vendorzy outsourcingu, zdobycie nowych klientów lub nowych rynków, poprawa jakości produkcji i usług, zwiększenie innowacyjności poprzez sięgnięcie do kapitału intelektualnego za granicą, ale także poprzez outsourcingowanie funkcji wspierających i skupienie się na działalności strategicznie ważnej z punktu widzenia działalności firmy. Zarządy wielu firm stwierdzały, że często zajmują się setkami drobnych spraw, często nieistotnych z punktu widzenia perspektyw firmy, a relatywnie mało czasu poświęcają na sprawy strategiczne. Ważnym motywem outsourcingu/offshoringu jest również chęć ograniczenia ryzyka. To może dotyczyć ryzyka finansowego, ale również ryzyka kadrowego. Czasami zdarza się, że nad danym systemem informatycznym w firmie pracują

⁷⁰ Zob. Delloitte (2005), Gardner (2004), PricewaterhouseCoopers (2005).

dwie lub trzy osoby, gdy one odejdą z firmy pojawia się problem, że cała wiedza o systemie „wychodzi” razem z tymi osobami. Outsourcing tej funkcji do firmy, dla której IT jest działalnością podstawową redukuje to ryzyko.

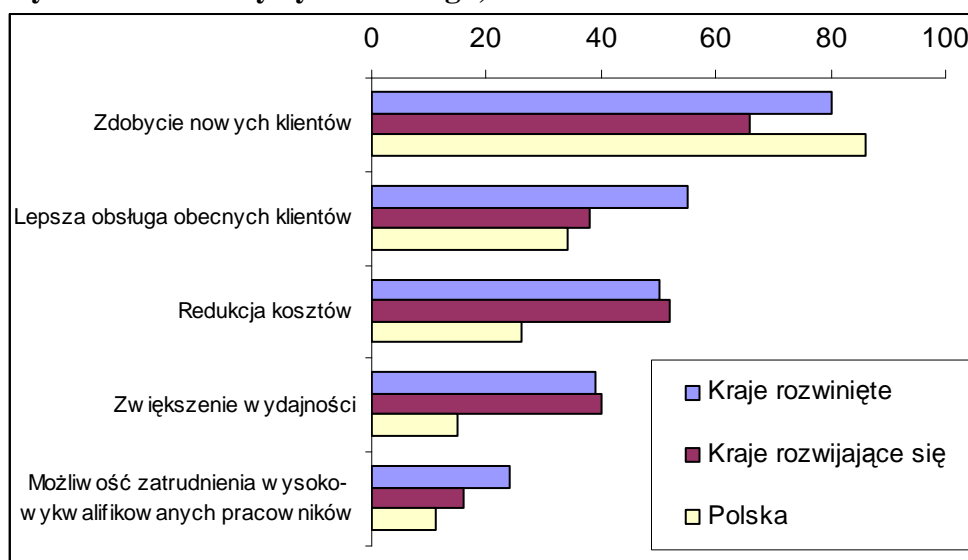
Wykres XXX. Motywy outsourcingu (procent wskazań).



Ankietowane firmy mogły wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: Deloitte (2005)

Wykres XXX. Motywy offshoringu, Polska na tle świata



Źródło: PricewaterhouseCoopers (2006)

Outsourcing rozwija się dynamicznie również w Polsce. Według badań prowadzonych między marcem a majem 2006 roku, których wyniki opublikowano w raporcie Accenture i Conference Board (2006), 94 procent polskich przedsiębiorstw zleca na zewnątrz co najmniej

jedną dziedzinę swojej działalności. 69 procent tych przedsiębiorstw było zadowolone z outsourcingu już w pierwszym roku jego wprowadzenia do firmy, zaś po upływie roku stopa satysfakcji wzrosła do 87 procent. Na pytanie jakie korzyści niesie ze sobą outsourcing 72 procent firm odpowiedziało że umożliwia skoncentrowanie się na podstawowym kierunku działalności; 63 procent wskazało na obniżenie kosztów; 40 procent uważa, że outsourcing umożliwia usprawnienie procesów biznesowych; ponad 30 procent uważa, że outsourcing ukierunkowuje kulturę organizacyjną w firmie na ciągłe doskonalenie i pozwala na zmianę sposobu działalności firmy. 19 procent ankietowanych uznało, że outsourcing daje dostęp do innowacyjnych rozwiązań organizacyjnych i technicznych.

Jak przedstawiono powyżej, mimo że ograniczenie kosztów jest wiodącym motywem outsourcingu i offshoringu, to dostęp do wykwalifikowanej kadry i wzrost innowacyjności stają się coraz ważniejszym czynnikiem podjęcia takiej decyzji. Już obecnie, co roku wyższe uczelnie techniczne w Chinach kończy kilkakrotnie więcej inżynierów niż w Stanach Zjednoczonych, chociaż w wielu przypadkach poziom wykształcenia w Chinach wymaga dalszej poprawy. Ponadto wiele firm na Tajwanie wraz z współpracującymi z nimi firmami w Chinach osiągnęły poziom liderów technologicznych w różnych sektorach wysokich technologii, na przykład takie firmy jak Waffer czy Silitech⁷¹. Większość wiodących indyjskich vendorów outsourcingu w dziedzinie IT funkcjonuje na poziomie 5, najwyższym poziomie profesjonalizmu procesowego według modelu CMM, podczas gdy większość wewnętrznych departamentów IT w firmach w Stanach Zjednoczonych jest na poziomie 2 lub 3⁷².

Tabela XXX. W celu lepszej ilustracji korzyści z outsourcingu i offshoringu poniżej zostały przedstawione konkretne przykłady tej działalności:

- Wipro, indyjska grupa oferująca usługi IT, zakwalifikowana przez Boston Consulting Group do listy 100 firm z krajów rozwijających się, które mogą odnieść globalny sukces, zwiększyła sprzedaż z 545 mln dolarów w 2000 roku do 1.8 miliarda dolarów w 2004 roku. Początkowo Wipro oferowało przede wszystkim tańsze usługi, teraz przede wszystkim pomaga kompletnie przeprojektować procesy biznesowe swoim klientom, co wymaga wysokich zdolności innowacyjnych. Ale na tym nie koniec. Wipro utworzył zespół liczący 12,000 inżynierów i specjalistów zajmujący się szerokim zestaw usług z dziedziny R&D dla klientów, którzy sprzedają produkty oparte na elektronice. Usługi obejmują strategię rozwoju produktu,

⁷¹ Zob. Hagel, Brown (2005).

⁷² Zob. Thadhani (2003). CMM oznacza po angielsku Capability Maturity Model, który został opracowany na uniwersytecie Carnegie Mellon i który definiuje pięć faz dojrzałości procesowej tworzenia oprogramowania.

projektowanie urzędzeń, budowanie jakości. Przychody tego zespołu stanowią 36 procent przychodów Wipro⁷³.

- Pojawia się też coraz więcej centrów outsourcingowych w krajach Europy Środkowo-Wschodniej. Na przykład pod koniec maja firma Accenture ogłosiła, że otworzyła w Warszawie nowe centrum, które będzie zajmowało się usługami outsourcingowymi w dziedzinie BPO, w finansach, w zarządzaniu dostawami i zarządzaniu zasobami ludzkimi. Docelowo centrum będzie zatrudniało do tysiąca wysokiej klasy specjalistów i będzie oferowało usługi w kilkunastu językach. Centrum outsourcingowe w Warszawie będzie kolejnym otwartym przez Accenture w Europie Środkowo-Wschodniej, podobne istnieją już w Pradze, Bratysławie i Rydze. Jeden z gigantów offshoringu – General Electric – ogłosił, że GE Money Bank otworzy we Wrocławiu telefoniczne centrum obsługi klientów niemieckojęzycznych, którzy do tej pory byli obsługiwani przez centra w swoich krajach, czyli w Austrii, Niemczech i Szwajcarii. Centrum we Wrocławiu zatrudni sto osób ze znajomością języka niemieckiego. Operatorem centrum będzie outsourcer, którego mniejszościowym udziałowcem będzie General Electric. Jeżeli outsourcerowi uda się pozyskać innych klientów, to zatrudnienie w telefonicznym centrum obsługi klientów może wzrosnąć do czterystu osób. Wrocław wygrał w konkursie lokalizacji z miastami w Czechach i na Węgrzech ze względu na lepszą znajomość języka niemieckiego jego mieszkańców⁷⁴.
- Call center eTelecare na Filipinach obsługuje szereg dużych klientów ze Stanów Zjednoczonych, włączając największą firmę komputerową i potężną instytucję finansową, obie znane z najwyższej jakości swoich usług. Pomimo to, eTelecare średnio spędza 25 procent mniej czasu na obsługę przychodzących rozmów niż w call centers tych firm, oraz osiąga wyższe wskaźniki satysfakcji klienta. Z kolei w przypadku tele-marketingu eTelecare zajęło tylko jeden tydzień żeby osiągnąć poziom sprzedaży na osobę typowy dla call centes wewnątrz obu obsługiwanych firm, zaś po czterech tygodniach generował trzykrotnie więcej sprzedaży na osobę, mierzone na godzinę pracy i trzykrotnie wyższą stopę konwersji z telefonu z ofertą na faktyczną sprzedaż. Inny klient eTelecare w swoim call center spędzał na obsługę telefonów średnio osiem minut. eTelecare zoptymalizowało usługę do czterech i pół minuty zmieniając kolejność w której uzyskuje się informacje i modyfikując ekrany komputerowe redukując do minimum liczbę zmian stron potrzebnych do obsługi telefonu⁷⁵.
- Firma doradcza Crimson Consulting Group z Los Altos w Kalifornii zajmuje się analizą rynku IT od routerów do oprogramowania dla takich klientów jak Cisco, HP czy Microsoft. Zatrudnia tylko czternaście osób na pełnym etacie, ale jednocześnie podzleca część prac indyjskiej firmie Evaluserve, oraz innym firmom w Silicon Valley, Chinach, Czechach i Republice Południowej Afryki. W sumie mają dostęp do około 5,000 ekspertów, co pozwala niewielkiej firmie konkurować na rynku doradczym z takimi gigantami jak McKinsey, oferując przy tym niższy koszt usługi przy globalnej skali działania i analiz⁷⁶.
- Strategia outsourcingu i offshoringu pozwoliła firmie IndyMac Bancorp Inc. z Pasadeny w Kalifornii w ciągu trzech lat przesunąć się z 22 miejsca na 9 miejsce na liście największych instytucji na rynku pożyczek hipotecznych, osiągając jednocześnie jedną z najwyższych stóp zwrotu na kapitale. Pomimo tego, że IndyMac posiada technologię pozwalającą na analizę wniosku o pożyczkę, w tym wycenę i zatwierdzenie w ciągu jednej minuty, zatrudnił firmę Cognizant Technology Solutions Corp. do budowy nowej platformy IT, która pozwoli zwiększyć efektywność o 20 procent. Wykonawcami tego zlecenia jest 250 indyjskich programistów. Jednocześnie IndyMac zleca takie działania jak obsługa rachunków, telefony przypominające o spłacie raty pożyczki między innymi firmie Exlservice Holdings Inc., która zatrudnia 5,000 osób w Indiach. W sumie 33 procesy back office zostały przekazane do wykonywania firmom spoza Stanów Zjednoczonych. Pomimo to IndyMac nie zwalnia

⁷³ Zob. Aguiar M. et al. (2006).

⁷⁴ Zob. Gazeta Wyborcza, 9 czerwca 2006.

⁷⁵ Zob. Hagel (2004).

⁷⁶ Zob. BusinessWeek (2006).

pracowników w Stanach Zjednoczonych, a wręcz przeciwnie, w ciągu czterech lat podwoił liczbę zatrudnionych do 6,000 i planuje w dalszym ciągu zwiększyć zatrudnienie⁷⁷.

- Indyjska firma Genpact – która poprzednio była filią General Electric w Indiach – świadczy usługi dla Penske Truck Leasing w Stanach Zjednoczonych. Penske Truck Leasing jest firmą joint venture utworzoną przez Penske i GE. Około 30 procesów biznesowych związanych z leasingiem 216,000 ciężarówek i logistycznymi usługami dla klientów zostało przekazanych do Genpact, która prowadzi olbrzymie call center w Indiach. Na przykład gdy ciężarówka zostanie zatrzymana na punkcie kontrolnym, bo nie ma odpowiedniej zgody, wówczas kierowca dzwoni pod numer 800. Pracownicy w Genpact odbierają telefon, załatwiają dokument drogą elektroniczną i przekazują do stacji kontrolnej. Ciężarówka wraca na drogę w ciągu 30 minut, podczas gdy poprzednio cała procedura zajmowała dwie godziny. Kiedy kierowca kończy pracę, jego log zawierający trasę, przejechane mile, opłaty drogowe, koszty zakupionego paliwa jest wysyłany do Meksyku, tak wprowadzany do komputera, natomiast przetwarzanie odbywa się w Hyderabadzie w Indiach. Około 60 procent z 1,000 pracowników back office w Penske pracuje w Indiach lub Meksyku. Według Penske offshoring przyniósł firmie znaczne oszczędności, jednak korzyści dla klientów firmy w postaci lepszego i bardziej efektywnego serwisu były nieporównywalnie większe⁷⁸.
- Firma farmaceutyczna Eli Lilly & Co. Prowadzi w swoich laboratoriach badania nad nowymi lekami. W ciągu pięciu lat wypuściła osiem leków, tj. więcej niż jej konkurenci. Badania nad każdym lekiem kosztują przeciętnie 1.1 mld dolarów i według prognoz koszty te mogą wzrosnąć do 1.5 mld dolarów, co może zagrozić sytuacji firmy. Dzięki outsourcingowi ten koszt został obniżony do 800 milionów dolarów. Teraz 20% badań chemicznych jest prowadzonych w Chinach, koszt tych badań wynosi jedną czwartą kosztu, który trzeba by ponieść w Stanach Zjednoczonych. Eli Lilly pomogło o stworzeniu w Szanghaju laboratorium ChemExplorer Co., które zatrudnia 230 chemików. Lilly próbuje teraz obniżyć koszty testów klinicznych na pacjentach, które są w przedziale 50-300 milionów dolarów przez przesunięcie tej aktywności do Brazylii, Rosji, Chin i Indii. Gdyby takie działania były powszechne w przemyśle farmaceutycznym, wówczas w ramach tego samego budżetu można by prowadzić więcej badań nad nowymi lekami i dzięki temu wzrosłyby poziom zdrowia wielu ludzi na całym świecie⁷⁹.
- firma ICICI OneSource prowadziła obsługę kart kredytowych dla brytyjskiej sieci sklepów. Po pewnym czasie zaproponowali zmianę w procesach biznesowych, które pozwoliły zaoszczędzić prawie 3 mln dolarów rocznie. W przypadku brytyjskiego operatora telefonów komórkowych firma ICICI OneSource przeanalizowała dlaczego klienci płacący niskie rachunki przenoszą się do innego operatora i zaproponowała zmiany które zahamowały ten proces.
- według wyników różnych badań globalny sourcing komponentów ograniczył koszt sprzętu IT o około 30% w ciągu kilku lat, co zwiększyło popyt i dodało 230 miliardów dolarów do PKB wytworzonego w Stanach Zjednoczonych w tym okresie.

Źródło: różne opracowania i informacje prasowe.

McKinsey (2006) przedstawia wywiad z szefem Dell India, Romi Malhotra, który kieruje pracą kilku call centers. Według Malhotra kiedyś firmy przenosiły się do Indii żeby obniżyć koszty a zostawały żeby poprawić jakość. Teraz firmy przenoszą się do Indii żeby poprawić jakość, a zostają w celu zwiększenia innowacyjności. Szef operacji Della w Indiach opisuje cztery fazy, przez które przechodzą indyjskie oddziały międzynarodowych firm. **Pierwsza**

⁷⁷ Op. cit.

⁷⁸ Op. cit.

⁷⁹ Op. cit.

faza to udowodnienie, że świadczenie usług w Indiach może być na takim samym poziomie, pod względem zadowolenia klienta i różnych miar efektywności, jak w każdym kraju wysoko rozwiniętym. **Druga faza**, to uzyskanie najlepszych rezultatów ze wszystkich 40 call center Della ulokowanych na całym świecie. **Trzecią fazą** jest zmiana istniejących procesów w celu poprawy efektywności, co wymaga głębokiej wiedzy i posiadania najlepszych ludzi. Jedną z oznak trzeciej fazy jest eksport talentów, na przykład Dell otwiera nowe call centers w Manili, Ottawie i Salwadorze i to właśnie pracownicy z Indii są za to odpowiedzialni. **Czwartą fazą** jest przywództwo, co oznacza zdolność do stworzenia nowych produktów i usług, które jeszcze dzisiaj nie istnieją.

W debacie publicznej o outsourcingu i offshoringu argumenty koncentrują się na niskich kosztach i na tym co Malhotra przedstawia jako pierwszą fazę. Tymczasem vendorzy outsourcingu w Indiach, na Filipinach i w innych krajach zrobili olbrzymi postęp i wiele z tych firm znajduje się w fazie trzeciej i na progu fazy czwartej. To oznacza, że w najbliższych latach coraz więcej innowacji, zarówno technicznych jak i dotyczących procesów biznesowych będzie pochodziło z Azji. A ponieważ w społeczeństwie *homo sapiens globalus* sukces będzie zależał od zdolności danego kraju do tworzenia innowacji, to stwarza dobre długoterminowe perspektywy dla tego regionu i stanowi poważne wyzwanie dla krajów Unii Europejskiej, w tym dla Polski.

6.4. Networking jako nowy model biznesowy globalnej gospodarki⁸⁰

Networking, czyli samoorganizujące się sieci ekspertów lub firm⁸¹, jest najnowszym mechanizmem tworzenia społeczeństwa *homo sapiens globalus*. Wiele przykładów wykorzystania tego modelu biznesowego jest opisanych w książce Friedman (2005), w tym przykład oprogramowania serwerów internetowych Apache, stworzony przez grupę programistów w formule open-source. Ta formuła oznacza, że oprogramowanie (lub inny produkt) powstaje dzięki dobrowolnej współpracy grupy osób, które interesują się tymi samymi zagadnieniami, które nie są ze sobą powiązane organizacyjnie, często nawet nigdy w życiu się nie spotykają, tylko komunikują za pomocą Internetu,. W przypadku oprogramowania, każdy z użytkowników może zaproponować usprawnienie jego funkcji,

⁸⁰ Celem tego rozdziału nie jest dogłębna dyskusja networkingu, tylko przedstawienie głównych zasad funkcjonowania tego modelu biznesowego i pokazanie jakie szanse i zagrożenia wiąże się networkingiem. Obszerna dyskusja networkingu jest dostępna na przykład w książkach Hagel, Brown (2005) czy Weber (2004).

⁸¹ W artykule Cellary (2006) używa się sformułowania sieciowe organizacje wirtualne. Autor pozostaje przy nazwie zawierającej składnik „samoorganizujące się”, gdyż jest to istotny czynnik wyróżniający ten model biznesowy od innych modeli.

poprawić istniejące błędy. Najczęściej istnieją wtedy uzgodnione procedury weryfikacji nowo napisanego kodu, i po takiej weryfikacji nowy element zostaje dołączony do oprogramowania i wszyscy mogą z niego korzystać. Okazuje się, że oprogramowanie, które powstało w taki sposób jest bardzo sprawne, a obecnie około dwóch trzecich wszystkich stron internetowych jest uruchomionych w wykorzystaniem Apache, między innymi dlatego, że może być pozyskany z Internetu za darmo. Oczywiście z oprogramowaniem, które powstało w formule open-source wiąże się wiele problemów, w tym problemów prawnych. Jeżeli jakaś firma skorzysta z tego oprogramowania i poniesie z tego tytułu szkody, to kto za to odpowiada. Dyskusja tych zagadnień wykracza poza zakres niniejszej książki, ale ponieważ ta formuła tworzenia oprogramowania i innych produktów w najbliższych latach prawdopodobnie stanie się bardzo popularna, problemy prawe prędzej czy później również zostaną rozwiązane.

Innym produktem otwartych społeczności, które wspólnie pracują nad danym projektem jest encyklopedia internetowa Wikipedia, która stała się najpopularniejszą encyklopedią online. Nad opracowaniem Wikipedii nie pracowali żadeni naukowcy, ani autorytety. Po prostu użytkownicy Internetu mogą dodawać nowe lub modyfikować istniejące treści. Według przykładu z książki Friedman (2005) hasło globalizacja (po angielsku) w Wikipedii miało ponad 90 niezależnych uzupełnień dokonanych przez internautów z takich krajów jak: Holandia, Belgia, Szwecja, Wielka Brytania, Australia, Brazylia, Stany Zjednoczone, Malezja, Japonia czy Chiny. Oczywiście w tym przypadku były potrzebne, i zostały wypracowane reguły funkcjonowania społeczności Wikipedii, które pozwalają na tworzenie wysokiej jakości wiedzy i eliminują te zapisy, które są nieprawdziwe.

Podobnie powstał również system operacyjny Linux, którego zręby stworzył student Uniwersytetu w Helsinkach, Linus Torvalds, a następnie umieścił w Internecie i zaprosił innych informatyków do udoskonalenia tego produktu, tak aby mógł konkurować z Microsoft Windows i aby jednocześnie pozostał darmowy⁸².

Nie należy jednak wnioskować, że system samoorganizujących się ekspertów dotyczy tylko Internetu i oprogramowania. Istnieje wiele przykładów, gdy lokalne firmy, które uczestniczyły w procesie offshoringu usamodzielniały się, i teraz produkują lepsze i tańsze produkty niż dawne firmy zlecające im zadania, między innymi dzięki zorganizowaniu się we współpracujące sieci firm. Firmy japońskie Honda, Yamaha i Suzuki rozpoczęły offshoring części produkcji motocykli do Chin w prowincji Chongqing, co pozwoliło obniżyć przeciętną cenę motocykla z 800 dolarów do 700 dolarów. Gdy chińskie firmy się usamodzielniały, po

⁸² Zob. Friedman (2005), Brown, Hagel (2006).

pewnym czasie produkowały motocykle lepszej jakości w cenie 200 dolarów. To było możliwe dzięki temu, że w Chinach powstała sieć kilku tysięcy firm, które tym się zajmują, zaś produkcja w sieci jest organizowana przez takie firmy jak Zongshen, Longin czy Dachangjiang. Organizator sieci produkcji motocykli szkicuje główne założenia projektu, przekazuje je do sieci kooperantów, która poprzez dobrze zdefiniowane procesy i reguły podejmowania decyzji sama się organizuje w najbardziej efektywny sposób do produkcji konkretnego modelu. W przeciwieństwie do firm japońskich nazwy chińskich producentów motocykli nie są powszechnie znane, warto zatem przypomnieć, że obecnie w Chinach ma miejsce około 50 procent światowej produkcji motocykli. Inna chińska firma, z siedzibą w Hong Kongu, Li & Fung, która szyje krótkie serie na potrzeby znanych projektantów mody i jednocześnie produkuje zwykłe sezonowe kolekcje również stosuje model networkingu. Powstała sieć ponad 7,500 kooperantów, którzy na skutek efektywnego procesu samoorganizacji produkują tanio, szybko i efektywnie. Jednocześnie taka sieć jest bardzo elastyczna, w razie potrzeby umożliwia przeniesienie całej produkcji między krajami w ciągu kilku tygodni, co ogranicza ryzyko związane z sytuacją polityczną czy gospodarczą w danym kraju lub regionie. Taki stopień elastyczności produkcji jest nie do osiągnięcia w przypadku modelu tradycyjnej, zhierarchizowanej firmy. Li & Fung może wybrać dostawcę przędzy na wełniany sweter w Korei Południowej, różne fazy przeróbki przędzy przeprowadzić w Tajlandii, na Tajwanie i w Bangladeszu, szycie może mieć miejsce w Meksyku, a suwaki mogą pochodzić z Japonii, aby w końcu produkt trafił do sieci dystrybucji w Stanach Zjednoczonych⁸³.

Wiele osób, szczególnie młodych, posiada iPoda, który jest wysokiej klasy, bardzo innowacyjnym produktem firmy Apple Computer. Jednak w procesie projektowania iPoda uczestniczyła firma PortalPlayer, która zmobilizowała sieć wyspecjalizowanych firm, które zajmowały się problemami związanymi z odtwarzaniem wysokiej jakości muzyki w relatywnie tanich urządzeniach.

Powyższe przykłady pokazują, że samoorganizujące się sieci ekspertów lub firm mogą tworzyć bardzo innowacyjne produkty. Dla osób przyzwyczajonych do myślenia w kategoriach dużego przedsiębiorstwa, w którym funkcjonują departamenty-silosy, istnieje silna hierarchia i rozległe, sformalizowane procedury postępowania, opisany powyżej model networkingu wydaje się niemożliwy do wdrożenia. Przecież ludzie mają różne cele, różne

⁸³ Zob. Hagel, Brown (2005). Również w Europie można znaleźć przykłady firm w branży odzieżowej, które opanowały logistykę produkcji, tak żeby szybko nadążać za najnowszymi trendami oraz współpracować z wytwórcami w elastycznej formule.

wizje przyszłości, więc w jaki sposób można skoordynować działania setek albo nawet tysięcy niezależnych jednostek czy firm tak aby współdziałały w jednym wspólnym celu.

W przypadku samoorganizującej się sieci ekspertów z reguły jest jeden lub kilku liderów, którzy rozpoczęli dany projekt. W przypadku sieci kooperantów liderem jest tzw. ODM⁸⁴, który inicjuje powstanie sieci⁸⁵. ODM decyduje kto uczestniczy w sieci, ocenia możliwości techniczne potencjalnych uczestników oraz ich kulturę organizacyjną pod kątem zdolności do współpracy z innymi jednostkami. ODM może być grupą kilku osób, małą firmą lub wielką korporacją. ODM określa reguły współpracy, określa miary efektywności dla poszczególnych faz procesu projektowego, ale pozwala uczestnikom sieci na stworzenie własnych metod osiągnięcia postawionych celów i kryteriów, co wspiera innowacyjność.

Sieci są z reguły zorganizowane modułowo, z przypisaniem danego uczestnika sieci do określonego modułu, co pozwala na równoległe powstawanie innowacji w różnych modułach w tym samym czasie. Pomiędzy modułami są dobrze opisane interfejsy, które zapewniają sprawne funkcjonowanie całego procesu projektowego. Aby sieć funkcjonowała sprawnie, muszą istnieć precyzyjnie sformułowane kryteria techniczne i efektywnościowe, tak że w danej fazie procesu projektowego muszą być spełnione kryteria z kilku modułów jednocześnie, co wymaga ścisłej współpracy pomiędzy uczestnikami sieci. Co więcej, w sieci z reguły pojawiają się „komunikacyjne pętle efektywnościowe”, w których uczestnicy sieci przekazują swoją ocenę pracy wykonanej przez innego uczestnika sieci. Ponieważ ocena taka jest natychmiastowa i szczerą (w odróżnieniu od często spóźnionych i „pudrowanych” ocen, które przekazują sobie różne departamenty tej samej firmy) proces projektowy postępuje szybko i efektywnie.

Jednym z największych atutów networkingu jest możliwość współpracy wielu firm nad jednym projektem. Często pomiędzy niektórymi uczestnikami sieci dochodzi do dyskusji, czy ścierania się poglądów na temat możliwości zastosowania takiego czy innego rozwiązania, często firmy lub osoby mają różne podstawy wiedzy, różne podejście do problemu wynikające z lokalnych uwarunkowań kulturowych (na przykład gdy współpracujące firmy pochodzą z innych krajów). Okazuje się, że właśnie w takich sytuacjach często powstają innowacje, które nigdy by nie powstały, gdyby pracował nad nimi homogeniczny zespół naukowców zatrudniony w laboratorium dużego koncernu.

⁸⁴ Ang. ODM – original design manufacturer.

⁸⁵ Ta część tekstu korzysta z elementów dyskusji w pracy Brown, Hagel (2006).

Dlatego właśnie networking jest zupełnym przełamaniem obecnych stereotypów zarządzania innowacjami i strategią w firmie. W nowym podejściu jeżeli mamy jakiś problem, który potrafimy sprecyzować, to przekazujemy go do realizacji ODM-owi, który parametryzuje problem i „wrzuca” go do samoorganizującej się sieci, operującej globalnie. Po pewnym czasie pojawia się nowe, innowacyjne rozwiązanie problemu, często za ułamek kosztów, które trzeba by ponieść przy projektowaniu w tradycyjny sposób.

Ponieważ networking jest relatywnie nowym konceptem w zarządzaniu, wiele problemów związanych z zarządzaniem sieciami pozostaje do rozwiązania. Na przykład jak rozwiązać problem praw do patentu, jeżeli w procesie tworzenia nowego urządzenia uczestniczy kilkaset firm, a sukces każdej z nich zależy między innymi od pozytywnych i negatywnych reakcji pozostałych uczestników sieci na wyniki prac tej firmy, bez tej reakcji i uwag innowacja prawdopodobnie by nie powstała. Albo jak wprowadzić system wynagradzania i bonusów, tak żeby wpierał jak najszybsze i najbardziej efektywne osiągnięcie celu do realizacji którego powstała sieć.

Problem patentów w nowych modelach biznesowych jest bardzo złożony, trwają prace na forum Komisji Europejskiej i OECD na tych zagadnieniach. Z jednej strony patent stwarza bodźce do prowadzenia badań i do inwestowania w badania, bo gwarantuje, że przez pewien czas będzie można czerpać zyski z poniesionych inwestycji. Z drugiej strony, w gospodarce opartej na wiedzy coraz częściej w badaniach korzysta się z wyników innych, już przeprowadzonych badań, często przez innych uczonych czy inne firmy. Jeżeli wyniki tamtych badań są opatentowane, to może to prowadzić do spowolnienia procesu innowacji, lub nawet do jego zaniechania, bo opłaty patentowe mogą być zbyt wysokie. Nie ma jeszcze silnych wniosków, ale wstępne badania pozwalają na ocenę, że dotyczy to małego procenta przypadków prowadzonych badań i jest skoncentrowane przede wszystkim w dziedzinie biotechnologii.

Zalety networkingu są coraz lepiej rozumiane również w globalnych korporacjach. Dlatego ten model biznesowy będzie w coraz większym stopniu wykorzystywany nie tylko do organizacji współpracy wielu firm nad danym projektem, ale również do organizacji pracy w dużych, międzynarodowych korporacjach. Wiele badań wskazuje, że właściwa organizacja pracy, wykorzystanie życiowej wiedzy⁸⁶, właściwa, nieskrępowana procedurami wymiana

⁸⁶ Życiowa wiedza jest autorskim tłumaczeniem angielskiego terminu „tacit knowledge”. W literaturze spotyka się dosłowne tłumaczenie jako „cicha wiedza”, które jednak zdaniem autora nie oddaje dobrze sensu tego pojęcia, które obejmuje wiedzę wywodzącą się z doświadczenia, z tego że ktoś wielokrotnie pracował nad danym projektem, że wie z kim współpracować, kto będzie najlepszym podwykonawcą lub ekspertem, bo już

pomysłów, myśli, opinii, sprzyja powstawaniu innowacji i prowadzi do wzrostu wydajności. W dużym uproszczeniu można przyjąć, że w modelu silnie zhierarchizowanego przedsiębiorstwa XX wieku z departamentami-silosami istniał departament badań, odpowiedzialny za nowe produkty. W nowoczesnym globalnym przedsiębiorstwie XXI wieku, w którym pracują tysiące osób na wszystkich kontynentach innowacje powstają na skutek współpracy osób z różnych departamentów i często różnych kontynentów, którzy często łączą umiejętności techniczno-badawcze z doświadczeniem wynikającym ze współpracy z klientami (departament sprzedaży) z dostawcami (departament odpowiedzialny za sourcing). W wielu firmach są wdrażane specjalne programy zarządzania innowacjami, które obejmują wiele departamentów i które zachęcają do powstawania sieci ekspertów w ramach firmy, ponad podziałami departamentalnymi.

Pewna forma modelu networkingu jest również wykorzystywana na tzw. wstecznych rynkach, która powstała dzięki upowszechnieniu się Internetu. Przykładem są tzw. agregatorzy popytu, którzy tworzą nieformalną sieć osób poszukujących pewnej usługi lub towaru, i po zgromadzeniu znacznego popytu uzyskują lepszą cenę (hurtową) od dostawcy, gdyż mogą pokazać to zamówienie wielu dostawcom i zaakceptować najlepszą oferowaną cenę. Wsteczne rynki powodują spadek uzyskiwanych marż przez producentów na skutek możliwości wyszukania przez daną osobę najlepszej oferty. Na przykład w książce Levitt, Dubner (2005) pokazano przykład znacznego spadku cen terminowych ubezpieczeń na życie w Stanach Zjednoczonych który dokonał się w drugiej połowie lat 90-tych. Quotesmith.com był jednym z pierwszych serwisów, który zbierał oferty wielu firm ubezpieczeniowych i je aktualizował, a użytkownik Internetu mógł te oferty porównać w bardzo krótkim czasie wybierając najtańszą, co było możliwe dzięki pewnej homogeniczności tego produktu ubezpieczeniowego.

Zalety modelu networkingu opisywane w tym rozdziale spowodują, że ten model biznesowy będzie coraz częściej wykorzystywany w skali globalnej i te firmy, które zdobędą umiejętność sprawnego funkcjonowania w takim modelu biznesowym mogą odnieść sukces w globalnej gospodarce, jako kooperanci globalnych gigantów, jako uczestnicy sieci firm organizowanych przez ODM-y czy jako uczestnicy samoorganizujących się sieci ekspertów. Wydaje się, że w najbliższych latach wiele firm przejdzie lub już przechodzi transformację, które rozpoczyna się jako rozszczepienie (np. poprzez outsourcing funkcji wspierających),

wielokrotnie się sprawdził. „Życiowej wiedzy” trudno nauczyć się na studiach, taki rodzaj wiedzy pozyskuje się wraz z doświadczeniem zawodowym.

jest kontynuowana jako specjalizacja i osiągnięcie silnej pozycji konkurencyjnej w danej dziedzinie, i zakończona właśnie na etapie włączenia się w elastyczne sieci producentów.

Jak przedstawiono powyżej, networking może dotyczyć współpracy internautów w formule open-source, może dotyczyć współpracy kilkudziesięciu lub nawet kilku tysięcy firm nad jednym produktem lub nad stworzeniem wspólnej innowacji. Networking może również dotyczyć współpracy wielu krajów, z których każdy specjalizuje się w danym etapie produkcji, czy procesu biznesowego.

Proces networkingu jest już widoczny w danych makroekonomicznych. W pracy Chantasawat et al. (2005) jest przedstawiona analiza możliwych kanałów wpływu inwestycji bezpośrednich w Chinach na inwestycje w innych krajach rozwijających się. Autorzy analizują osiem krajów azjatyckich i szesnaście krajów Ameryki Łacińskiej. W modelu regresji używającym standardowych zmiennych objaśniających napływające inwestycje bezpośrednie autorzy dodają jako zmienną objaśniającą inwestycje bezpośrednie w Chinach jako miarę „efektu Chin”. Efekt Chin jest dodatni dla krajów Azji Wschodniej i Południowo-Wschodniej, co może być spójne z hipotezą networkingu, rozumianej w tym kontekście jako specjalizacja producentów poszczególnych krajów Azji w kolejnych fazach produkcji, co oznacza, że inwestycje w Chinach dotyczą jakiegoś etapu produkcji, więc muszą im towarzyszyć inwestycje w innych krajach Azji, w których odbywają się inne etapy produkcji. Efekt Chin jest nieistotny dla krajów amerykańskiej.

Hipotezę tę potwierdzają wnioski z artykułu Kimura (2005), który pokazuje, że dzięki postępowi technologicznemu możliwa stała się regionalna i globalna optymalizacja produkcji. W ramach tych strategii optymalizacyjnych opłaca się na przykład produkować skomplikowane komponenty urządzeń elektronicznych w Japonii czy na Tajwanie, zaś całe urządzenia składać w Chinach. Artykuł Kimura (2005), przedstawia najważniejsze charakterystyki tego procesu:

- Handel w Azji zmienił strukturę z jednokierunkowej na wewnątrz-gałęziową począwszy od lat 1990-tych;
- większość wewnątrz-gałęziowego handlu w Azji wschodniej ma charakter integracji pionowej, a nie poziomej;
- udział maszyn i części do maszyn w handlu krajów Azji stał się szczególnie duży: w latach 1990-2003 eksport krajów Azji Wschodniej do innych krajów tego regionu

wzrósł o 191%, w tym samym czasie eksport części do maszyn i komponentów wzrósł o 452% i obejmuje prawie połowę wewnątrz-regionalnego handlu;

- w odróżnieniu od Europy, transakcje kupna-sprzedaży w handlu komponentami są rejestrowane w handlu pomiędzy krajami o bardzo różnym poziomie PKB na mieszkańca;
- modele grawitacyjne wskazują, że współczynniki przy odległości między krajami mają o wiele mniejsze wartości w tłumaczeniu handlu między krajami⁸⁷;
- spółki córki japońskich firm w innych krajach Azji Wschodniej aktywnie handlują z innymi krajami niż Japonia;
- lokalne rządy inwestują olbrzymie pieniądze w przyciągnięcie zagranicznych inwestorów, co powoduje radykalną poprawę poziomu usług (profesjonalna obsługa biurowa, usługi infrastrukturalne, obsługa celna i logistyczna, wynajem fabryk lub pojedynczych pięter w fabrykach);
- pojawiają się całe aglomeracje lub klastry przemysłowe. Zwykle początek daje pojawienie się zakładów koncernów międzynarodowych, potem pojawia się coraz więcej lokalnych firm;
- koszty transportu obniżyły się w Azji wschodniej: większy transport cargo, znaczący wzrost cargo lotniczego w transporcie części i komponentów elektronicznych, znacząca poprawa poziomu usług celnych i bardzo silny rozwój firm zajmujących się logistyką w regionie;
- bardzo silne rozprzestrzeniają się idee związane z efektywnym funkcjonowaniem sieci produkcji i dystrybucji (just-in-time, supply-chain-management, value-chain-management, lead time, vendor-manager-inventory, milk run);
- znaczący rozwój różnych form outsourcingu w regionie (OEM: original equipment manufacturing, electronics manufacturing systems, aukcje internetowe);
- szczególnie w Chinach, Malezji i Tajlandii zaobserwowano silną penetrację lokalnych firm w sieci produkcyjne. Przykładem mogą być wspierające usługi przy produkcji półprzewodników w Penang (Chiny), albo produkcja tuszu do drukarek w Malezji.

⁸⁷ Niektórzy ekonomiści wręcz twierdzą, że na skutek rozwoju technologii ICT i spadku kosztów transportu i telekomunikacji nastąpiła „śmierć odległości”. Na przykład 1/3 wartości importu Stanów Zjednoczonych odbywa się drogą powietrzną, dotyczy to też 25% eksportu krajów afrykańskich, zob. Venables (2006).

Zdolność do funkcjonowania w tym szybko rozwijającym się modelu biznesowym networkingu wymaga od zarządzających firmami zupełnie innych umiejętności, niż zarządzanie firmą w klasycznym modelu biznesowym⁸⁸. Jednym z najlepszych źródeł wiedzy na temat jest książka Hagel, Brown (2005). Powstała również bardzo bogata literatura zajmująca się zagadnieniami kapitału intelektualnego, która wskazuje, że coraz większego znaczenia nabiera kapitał relacji, czyli między innymi tworzenie wartości dla klientów, czy współpraca z dostawcami. Dokładne omówienie tych zagadnień wykracza poza zakres tej książki, warto jednak zwrócić uwagę na kilka kluczowych zagadnień, związanych bezpośrednio w outsourcingiem, offshoringiem, a szczególnie z networkingiem.

W przedsiębiorstwie XX wieku menedżer wysokiego szczebla musiał umieć sprawnie zarządzać przedsiębiorstwem, umieć stawiać cele, alokować zasoby tak aby realizacja celów biznesowych była efektywna. Kluczowe dla realizacji strategii firmy było zarządzanie zasobami ludzkimi, według słów Jack'a Welsh'a, który uważał, że funkcja członka zarządu do spraw zasobów ludzkich była druga pod względem istotności dla sukcesu firmy za raz po funkcji prezesa firmy. W przedsiębiorstwie XXI wieku, które chce odnieść globalny sukces, które Boston Consulting Group⁸⁹ dostrzegłoby i zamieściło na liście sto globalnych challenger'ów umiejętności menedżerskie XX wieku też będą ważne, ale nie najważniejsze.

O tym czy firma będzie przeciętna, czy odniesie globalny sukces będą w coraz większym stopniu decydowały umiejętności zarządzania relacjami, z klientami, z dostawcami, ale przede wszystkim z innymi firmami. Przeciętna firma będzie wykonywała usługi lub produkowała, korzystając w głównej mierze z wiedzy i umiejętności swoich pracowników. To będzie oznaczało, że niektóre, kluczowe funkcje będzie wykonywała dobrze, inne, w których się nie specjalizuje, będzie wykonywała przeciętnie. Globalny challenger XXI wieku, czyli firma pochodząca z krajów rozwijających się, która zdetronizuje obecne giganty, w procesie produkcji czy usług będzie sięgał po wiedzę i umiejętności innych firm, w tym celu tworząc relacje i strategie typu wygrany-wygrany z innymi firmami. Globalny challenger, będzie realizował strategię tworzenia wartości dla klienta, w tym celu będzie podnosił jakość wszystkich procesów biznesowych, co będzie wymagało outsourcingu/offshoringu tych procesów, które nie są na najwyższym poziomie z powodu braku wiedzy i umiejętności wewnątrz firmy. Przeciętna firma XXI wieku będzie skupiona na dobrej koordynacji pracy poszczególnych departamentów, globalny challenger będzie

⁸⁸ Na przykład w pracy Cellary (2006) pokazano, jakie warunki musi spełniać mała firma, aby stać się aktywnym członkiem sieciowych organizacji wirtualnych.

⁸⁹ Zob. Aguiar (2006).

rozwijał umiejętności zarządzania zewnętrznymi relacjami z vendorami outsourcingu w postaci SLA. Oczywiście to wszystko można wyczytać w wielu podręcznikach zarządzania firmą w globalnej gospodarce. W tym miejscu zostało to przypomniane dlatego, że te wszystkie funkcje, kluczowe dla osiągnięcia sukcesu w XXI wieku Azjaci wykonują lepiej niż Europejczycy czy Amerykanie, a wynika to z różnic kulturowych. W Europie czy w Stanach Zjednoczonych dominuje indywidualizm, na zbudowanie zaufania, otwartości i empatii w ramach grupy trzeba ciężko pracować, zaś Azjatom przychodzi to znacznie łatwiej. Polscy przedsiębiorcy, którzy działają w sektorach o dużym relatywnym wkładzie pracy obawiają się przede wszystkim konkurencji kosztowej z Azji. Przedsiębiorcy, którzy działają w sektorach kapitałochłonnych, gdzie praca stanowi zaledwie kilka procent ogólnych kosztów nie obawiają się taniej siły roboczej. Za to uważają, że Azjaci potrafią lepiej zorganizować produkcję, między innymi wykorzystując w tym celu różne strefy czasowe, co często jest źródłem znaczących oszczędności, i że lepsza organizacja pracy może również być istotnym zagrożeniem ze strony Chin w sektorach kapitałochłonnych⁹⁰. Nie bez powodu wiele przykładów zastosowania networkingu, na różnym poziomie, można odnaleźć właśnie w Chinach i w innych krajach azjatyckich.

6.5. Wnioski – czyli powstanie homo sapiens globalus

W rozdziale szóstym przedstawiono jakie działania podejmują firmy, żeby ograniczyć koszty, zwiększyć wartość jaką tworzą dla klientów, zwiększyć innowacyjność. Pokazano również, że kraje azjatyckie mają wiele przewag komparatywnych nad Stanami Zjednoczonymi, a szczególnie nad Europą. Po pierwsze w Azji występuje efekt skali, co roku uczelnie kończy kilkakrotnie więcej inżynierów i absolwentów studiów technicznych niż w innych regionach⁹¹. Po drugie, w globalnej gospodarce, w której nastąpiła „śmierć odległości”⁹² najważniejsza dla sukcesu przedsiębiorstw, ale także regionów i całych krajów jest umiejętność współpracy, tworzenia i wykorzystywania relacji z innymi podmiotami, a w tej

⁹⁰ Na podstawie rozmów autora z przedsiębiorcami z branży motoryzacyjnej.

⁹¹ Szersza dyskusja na temat efektu skali została przedstawiona w rozdziale 7, w kontekście modeli endogenicznego wzrostu, które traktują wiedzę jako czynnik produkcji.

⁹² W literaturze makroekonomicznej cały czas dominuje pogląd, że grawitacyjne modele handlu dobrze opisują dlaczego kraje handlują między sobą. Nawet jeżeli odrzuci się szacunki z pracy Rose (2000), że jeżeli dwa podmioty dzieli fizyczna granica państwa i używają innych walut, to te podmioty handlują ze sobą prawie dziesięciokrotnie rzadziej niż firmy które znajdują się na terenie tego samego kraju, to i tak szacunki te oscylują w okolicy trzech (Frankel (2006), Baldwin (2005)). Dane zebrane w tej części książki wskazują, że w Azji modele grawitacyjne przestają być dobrym predyktorem kierunków handlu, zaś autor oczekuje że w kolejnych dekadach to samo zjawisko będzie dotyczyło również innych regionów, o ile tylko nie pojawią się nowe bariery protekcyjnistyczne.

dziedzinie Azjaci są znacznie sprawniejsi niż mieszkańcy innych regionów. Po trzecie, polityka gospodarcza prowadzona przez kraje azjatyckie jest znacznie bardziej nastawiona na przyszłość, niż polityka gospodarcza w Europie (na przykład wystarczy porównać aktywność Chin z aktywnością Unii Europejskiej w krajach afrykańskich).

Przedstawione czynniki ekonomiczne, technologiczne i regulacyjne wraz z trendami demograficznymi wskazują, że proces tworząca się sieci globalnych powiązań biznesowych będzie przyspieszał w najbliższych latach, może ewentualnie być przerywany okresowym brakiem rąk do pracy, czy wzrostem protekcjonizmu w takim czy innym kraju. Jednak w najbliższych latach coraz więcej firm będzie musiało uwzględniać w swoich strategiach, że działa na globalnym rynku produktów i usług, oraz żeby utrzymać konkurencyjność musi pozyskiwać pracowników lub prowadzić sourcing na globalnym rynku. Dla mieszkańców, niezależnie od kraju w którym żyją, oznacza to, że w swoich osobistych strategiach rozwoju muszą uwzględniać istnienie globalnych rynków, w tym globalnego rynku pracy. Innymi słowy czasy w których młody Polak planując z rodzicami swoją karierę zawodową analizował wyłącznie sytuacje w rodzinnym mieście, lub w Polsce minęły wraz końcem XX wieku. Teraz każdy z nas staje się częścią społeczeństwa globalnego – *homo sapiens globalus*.

Widać wyraźnie, że zarządzanie zarówno swoją karierą jak i przedsiębiorstwem w XXI wieku będzie wymagało zupełnie innych kluczowych umiejętności niż zarządzanie w XX wieku. Kto nie posiada tych umiejętności, będzie ciągle mógł prowadzić dobry biznes. Jednak wielkie biznesy powstaną tylko w przypadku, gdy liderzy tworzący te firmy będą wykorzystywali szanse opisane w rozdziale szóstym. W społeczeństwie *homo sapiens globalus* tylko menedżer globalny ma szansę zostać wielkim menedżerem

7. Wpływ outsourcingu i offshoringu na gospodarkę.

W rozdziale szóstym została przedstawiona analiza outsourcingu i offshoringu na poziomie przedsiębiorstwa. Natomiast w rozdziale siódmym zostały opisane skutki działań firm dla poszczególnych rynków, sektorów czy dla całej gospodarki, omówiono szereg artykułów poświęconych konsekwencjom outsourcingu i offshoringu, które powstały na przestrzeni ostatnich lat, oraz przedstawiono wyniki własnych badań autora. W dużej części ta literatura dotyczy przede wszystkim wpływu outsourcingu i offshoringu na rynek pracy, w dalszej części zostaną przedstawione również prace oceniające wpływ outsourcingu i offshoringu na wydajność czynników produkcji i wzrost gospodarczy. Rozdział kończy synteza i wnioski. Nie przedstawiono analizy networkingu na gospodarkę, gdyż dane na ten temat są bardzo ubogie, dotyczą raczej przykładów poszczególnych przedsięwzięć i nie ma jeszcze prac pokazujących wpływ tego modelu biznesowego na rynek pracy i na całą gospodarkę.

7.1. Ekonomiczne skutki outsourcingu i offshoringu – wpływ na rynek pracy.

Według wiedzy autora do tej pory nie przeprowadzono pełnej analizy wpływu outsourcingu i offshoringu na globalny rynek pracy, dostępne jest wiele badań dla poszczególnych krajów, czy sektorów, przy czym najwięcej jest badań szacujących efekty wpływu outsourcingu i offshoringu na rynek pracy w Stanach Zjednoczonych.

Dobrym punktem wyjścia do dyskusji o wpływie offshoringu na rynek pracy jest model Heckschera-Ohlina⁹³, który pokazuje jakie są efekty handlu pomiędzy regionami o różnych zasobach czynników produkcji. W tym przypadku mówimy o włączeniu się gospodarek byłego bloku sowieckiego, Chin i Indii do globalnej gospodarki i do globalnego rynku pracy. W artykule Freeman (2005) oszacowano, że w wyniku wyżej wymienionych zmian, globalna podaż pracy wzrosła z 1.46 miliarda osób do 2.93 miliarda, co Freeman nazywa „*wielkim podwojeniem*”. Model Heckschera-Ohlina przewiduje, że w takiej sytuacji kraje w których jest duża podaż siły roboczej relatywnie do zasobu kapitału wyspecjalizują się w produkcji i eksporcie towarów pracochłonnych, natomiast kraje w których jest dużo kapitału ale relatywnie mało rąk do pracy wyspecjalizują się w produkcji i eksporcie towarów kapitałochłonnych. Ponadto globalne zwiększenie podaży siły roboczej powinno zgodnie z twierdzeniem Rybczyńskiego⁹⁴ obniżyć ceny towarów pracochłonnych relatywnie do towarów kapitałochłonnych. W wyniku zwiększenia się różnic w zasobach pracy i kapitału w

⁹³ Zob. Ohlin (1933).

⁹⁴ Zob. Rybczyński (1955).

krajach uczestniczących w wymianie międzynarodowej silnie wzrosną korzyści z wymiany międzynarodowej i poprawi się globalny dobrobyt. Oczywiście mimo globalnej poprawy dobrobytu będą grupy zawodowe które stracą, w świetle modeli teoretycznych produkcji towarów pracochłonnych w krajach rozwiniętych zostanie ograniczona lub zlikwidowana, zatem pracownicy tych sektorów mogą stracić pracę w wyniku globalizacji, co wymaga prowadzenie odpowiedniej polityki rynku pracy.

Wyniki szeregu prac empirycznych przedstawione poniżej pokazują, że powyżej opisane wnioski modeli teoretycznych handlu zagranicznego z lat 1930-tych i 1950-tych są, pozytywnie weryfikowane przez realia globalnej gospodarki w końcu XX wieku⁹⁵. Warto jednak pamiętać, że ponad 750 ponadnarodowych przedsiębiorstw stworzyło centra badawcze w Chinach, że kraje azjatyckie inwestują duże środki w edukację, w badania i rozwój, przez co szybko zwiększają zasób kapitału intelektualnego. Tworzone przed pięćdziesięciu laty modele handlu zagranicznego i wzrostu gospodarczego wyróżniały dwa czynniki produkcji – kapitał i pracę, podczas gdy w XXI wieku w globalnej gospodarce opartej na wiedzy coraz większe znaczenie dla wzrostu gospodarczego ma właśnie kapitał intelektualny i innowacyjność, który jest czynnikiem specyficznym dla poszczególnych krajów. Być może w XXI wieku specjalizacja produkcji w poszczególnych krajach będzie lepiej wyjaśniana przez te teorie, które uwzględniają relatywne różnice w zasobie kapitału intelektualnego, niż przez model Heckschera-Ohlina.

Przykładem takiej teorii może być model z artykułu Feenstra, Hanson (1996a), który składa się z dwóch krajów – Północy i Południa – w każdym są zasoby trzech czynników produkcji, kapitał, nisko wykwalifikowani pracownicy i wysoko wykwalifikowani pracownicy. W obu krajach jest produkowane jedno dobro, do produkcji którego używa się półproduktów i których wytworzenie wymaga słabo wykwalifikowanej siły roboczej i tych których produkcja wymaga udziału lepiej wykształconych pracowników. Południe potrafi taniej produkować dobra o niższej wartości dodanej (w sensie wkładu kapitału ludzkiego) a północ taniej wytwarza dobra o wyższej wartości dodanej. Gdy kraje zaczynają handlować kraje specjalizują się w produkcji tych dóbr, w których mają przewagę kosztową. Jeżeli pozwolimy firmom z Północy inwestować na Południu (czyli pojawi się offshoring), to wówczas stopa zwrotu z kapitału na Południu spadnie, a na Północy wzrośnie, co spowoduje że Południe

⁹⁵ Nie można tego powiedzieć o innych wnioskach z modeli Heckschera-Ohlina czy Stopera-Samuelsona. Zob. na przykład wyniki prac przedstawione w rozdziale 3.2 tej części książki, w których pokazano, że są przykłady krajów i przemysłów w których założenia tych modeli nie są spełnione i w konsekwencji niektóre z wniosków teoretycznych też nie zawsze są obserwowane w praktyce.

stanie się konkurencyjne kosztowo w większej ilości półproduktów o większej wartości dodanej, co będzie wymagało relatywnie większej ilości wykształconych pracowników. Zestaw półproduktów wytwarzanych w Północy, który przeciętnie będzie miał większą wartość dodaną będzie wymagał również większego udziału pracowników wykwalifikowanych. Zatem w obu krajach wzrośnie relatywny popyt na wykwalifikowanych pracowników i wzrośnie relatywne wynagrodzenie pracowników wykwalifikowanych do niewykwalifikowanych. W tym modelu offshoring zwiększa stopę zwrotu z edukacji. W dalszej części książki zostaną przedstawione empiryczne zastosowania tego modelu⁹⁶.

Warto jednak wspomnieć, że modele takie jak w pracy Feenstra, Hanson (1996a) prawdopodobnie nie wystarczą do wyjaśnienia przyszłych zmian na rynkach pracy i w strukturze produkcji w takich krajach jak Chiny i Indie. W coraz większym stopniu o wzroście gospodarczym będzie decydował nie kapitał ludzki mierzony latami edukacji, ale strumień innowacji, który zależy od edukacji ale także od wielu innych czynników, które składają się na pojęcie kapitału intelektualnego. Dlatego można oczekiwać, że w najbliższych latach prawdopodobnie pojawi się wiele prac teoretycznych i empirycznych poświęconych związkowi wzrostu gospodarczego i specjalizacji krajów w handlu z relatywnym poziomem i ze zmianami kapitału intelektualnego w handlujących ze sobą krajach. Szersza dyskusja tego wątku została przedstawiona w rozdziale 7.2.

7.1.1. Wpływ outsourcingu i offshoringu na rynek pracy w Stanach Zjednoczonych

Wiele badań empirycznych pokazuje, że outsourcing i offshoring wiąże się ze wzrostem konkurencyjności przedsiębiorstw, które zwiększają zatrudnienie za granicą w spółkach córkach i zwiększają skalę działalności na rynkach zagranicznych, przez co muszą tworzyć więcej miejsc pracy, często lepiej płatnych i wymagających wyższych kwalifikacji również w firmach matkach, zatem wzrostowi zatrudnienia za granicą towarzyszy wzrost zatrudnienia w kraju⁹⁷. Analiza wpływu offshoringu usług do Indii w latach 2000-2003 na amerykański rynek pracy pokazuje, że na przykład miejsca pracy programistów o niskiej wartości dodanej zostały utracone na rzecz Indii, ale całkowite zatrudnienie w sektorze usług komputerowych silnie wzrosło⁹⁸.

⁹⁶ W Polsce prace badające związek między strukturą wykształcenia a strukturą handlu to między innymi Greszta, Michałek, Śledziwska-Kołodziejaska (2001) i Sadowski (2006).

⁹⁷ Zob. na przykład Landefeld, Mataloni (2004).

⁹⁸ Zob. Baily, Lawrence (2004).

W artykułach Amiti, Wei (2005a, 2005b) przedstawiono analizę outsourcingu w usługach. W szczególności została przetestowana hipoteza, na ile proces globalizacji usług może prowadzić do utraty miejsc pracy, jeśli tak to w jakich krajach i w jakich sektorach. Autorzy pokazują, że „histeria” w mediach wskazująca na odpływ miejsc pracy do krajów o niskich kosztach wytwarzania nie jest potwierdzona w danych, w szczególności kraje w których najgłośniej mówi się o ryzyku outsourcingu i offshoringu – czyli Stany Zjednoczone i Wielka Brytania – miały najwyższe nadwyżki netto w handlu usługami na świecie w ostatnich latach. Dane wskazują ponadto, że o ile obserwowany jest silny wzrost outsourcingu usług, to w większości przypadków te same gospodarki również znacząco zwiększają insourcing usług, zatem pozycja netto nie zmienia się gwałtownie. W analizie panelowej dla Stanów Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii (odpowiednio 450 i 78 sektorów) autorzy wskazują, że nie ma silnej zależności pomiędzy skalą outsourcingu i utratą miejsc pracy, zaś pracownicy którzy tracą pracę w danym kurczącym się sektorze, znajdują pracę w innym, ponieważ słaba i tak zależność pomiędzy rosnącą skalą outsourcingu a utratą miejsc pracy dla 450 sektorów w Stanach Zjednoczonych całkowicie zanika przy większej agregacji na 96 sektorów.

Z kolei w pracy Mankiw, Swagel (2005) podkreślono, że nawet obecne szacunki wskazujące na offshoring około 30,000 miejsc pracy miesięcznie to niewiele w porównaniu z 2 mln miejsc pracy, które pracownicy przeciętnie zmieniają co miesiąc w gospodarce amerykańskiej. Autorzy wskazują na dane Biura Analiz Ekonomicznych⁹⁹ w Stanach Zjednoczonych pokazujące, że razem ze wzrostem zatrudnienia przez firmy amerykańskie za granicą, rosło zatrudnienie Amerykanów przez firmy zagraniczne w Stanach Zjednoczonych. Te trendy „rozjechały się” dopiero w 2000-2001 roku, po części w związku ze spowolnieniem gospodarczym w Stanach Zjednoczonych. Inny przekrój danych BEA pokazuje, że wzrostowi zatrudnienia w firmach córkach towarzyszy wzrost zatrudnienia w firmach matkach w Stanach Zjednoczonych, co uległo pewnej zmianie w latach 2000-2003 i wynikało w dużej części z czynników cyklicznych.

Powyższe dane uzasadniają postawienie pytania, czy offshoring powoduje utratę, czy wzrost miejsc pracy w kraju z którego pochodzi firma zwiększająca zatrudnienie za granicą lub zwiększająca zamówienia za granicą. W artykule Mankiw, Swagel (2005) wskazano na dwie możliwości, albo miejsca pracy tworzone za granicą są substytutem albo są komplementarne dla miejsc pracy w kraju. Powstaje pytanie, czy zwiększenie zatrudnienia za granicą ułatwia ekspansję firmom (na skutek zwiększenia konkurencyjności) co również prowadzi do

⁹⁹ Ang. Bureau of Economic Analysis, BEA.

zwiększenia zatrudnienia w firmie matce¹⁰⁰, czy wręcz przeciwnie miejsca pracy tworzone w Chinach zastępują miejsca pracy w Stanach Zjednoczonych?

Przeprowadzone badania empiryczne wskazują, że w przypadku firm amerykańskich miejsca pracy tworzone za granicą raczej są komplementarne dla miejsc pracy w USA i raczej prowadzą do wzrostu niż do spadku zatrudnienia w firmach matkach.

W szczególności w artykule Hanson, Mataloni, Slaughter (2003) zostały wykorzystane dane na poziomie firmy i pokazano, że wzrost sprzedaży filii zagranicznych prowadzi do wzrostu popytu na pracę w firmach matkach, chociaż te wzrosty nie są równomiernie rozłożone, pracownicy o wysokich kwalifikacjach za granicą są komplementarni, a pracownicy o niskich kwalifikacjach są zastępowani. To oznacza, że jeżeli wraz z rozwojem technologii i wzrostem wydajności pracy za granicą, pracownicy wysoko wykwalifikowani staną się coraz tańsi (w relacji do jednostki produktu) to będzie prowadziło do spadku cen, wzrostu popytu, wzrostu zatrudnienia pracowników wykwalifikowanych za granicą i w konsekwencji do wzrostu zatrudnienia w firmach matkach. Na przykład, dzięki rozwojowi technologii ICT wzrost liczby radiologów w Indiach będzie prowadził do zwiększenia, a nie zmniejszenia liczby miejsc pracy w usługach medycznych w Stanach Zjednoczonych, bo usługa wykonania zdjęcia rentgenowskiego wraz z opisem, który wykonuje kilkakrotnie tańszy specjalista w Indiach, będzie tańsza, a przez to bardziej dostępna, co będzie wymagało wzrostu zatrudnienia w Stanach Zjednoczonych w branży medycznej w celu obsługi większej liczby pacjentów korzystających z tego typu profilaktyki.

W artykule Desai, Foley i Hines (2005) również przedstawiono wyniki badań wskazujące, że działania firm amerykańskich za granicą raczej są komplementarne niż konkurencyjne wobec działań tych firm na terenie USA. W badaniach wykorzystujących dane na poziomie firmy w latach 1982-1999 autorzy porównują krajowe i zagraniczne operacje tych samych firm amerykańskich. Zwiększenie inwestycji za granicą o 10 dolarów powoduje zwiększenie inwestycji w kraju o 15 dolarów, zaś zwiększeniu wynagrodzenia pracowników za granicą o 10 dolarów towarzyszy zwiększenie wynagrodzenia w kraju o 18 dolarów.

Wiele innych analiz pokazało, że inwestycje firm amerykańskich za granicą są komplementarne a nie konkurencyjne wobec inwestycji krajowych. Ciekawe badanie empiryczne Landefeld, Mataloni (2004) dotyczące lat 1989-1999 wskazuje, że outsourcing

¹⁰⁰ Alternatywnie można argumentować, że gdyby offshoring nie był możliwy to dana firma nie mogłaby poprawić swojej konkurencyjności i by zbankrutowała, czyli liczba miejsc pracy zmalałaby w porównaniu do stanu w którym offshoring jest możliwy.

bardzo zyskał na znaczeniu w analizowanym okresie. Jednak podczas gdy zakupy towarów i usług pośrednich wzrosły w stosunku do poziomu sprzedaży amerykańskich koncernów o zasięgu międzynarodowym, to w tym samym czasie import jako procent sprzedaży wzrósł wolniej, a od 1998 roku wręcz spadł. To oznacza, że ekspansja firm amerykańskich poza granicą nie była nakierowana na zwiększenie sprzedaży na krajowym rynku. Według danych cytowanych przez autorów 11% sprzedaży filii zagranicznych amerykańskich firm trafia do USA, 65% trafia na lokalne rynki a 24% na inne niż USA rynki zagraniczne. W latach 1989-1999 zatrudnienie w filiach zagranicznych wzrosło o 22.4% podczas gdy w spółkach matkach o 6.8%. W niektórych sektorach, w których nastąpiło zjawisko offshoringu wzrost zatrudnienia był niższy niż przeciętnie w gospodarce (usługi audytu, inżynieryjne i związane z architekturą), natomiast w usługach prawnych, badaniach i rozwoju zatrudnienie w filiach rosło szybciej niż w USA, ale i tak dynamika zatrudnienia w USA była szybsza niż przeciętna.

W pracy Mataloni (2005) przedstawiona została analiza geograficzna lokalizacji zagranicznych operacji firm amerykańskich w 2003 roku. Najwięcej inwestycji było zlokalizowanych w Wielkiej Brytanii, Niemczech, Meksyku i Japonii. Jednak dane z ostatnich lat pokazują, że faktycznie kierunek napływu inwestycji amerykańskich się zmienia. Landefeld i Mataloni (2004) pokazują, że najsilniejszy wzrost zatrudnienia w amerykańskich filiach zagranicznych nastąpił w takich krajach jak Meksyk, Polska, Chiny, Indie i Malezja. Pracownicy w filiach zagranicznych zarabiają mniej niż w firmach matkach, ale przedstawiona analiza nie uwzględnia różnic w rodzaju pracy, wykształcenia, czy wydajności. Niektóre prace pokazują, że problem delokalizacji miejsc pracy nie jest nowy i że zjawiska te – wynikające na przykład z postępu technicznego – już miały miejsce na wielką skalę. W pracy Autor, Levy, Murnane (2003) jest przedstawiona analiza wpływu komputeryzacji z lat 1970-1998 na popyt na pracę. Komputeryzacja ograniczyła popyt na pracę osób nisko wykwalifikowanych, które wykonywały zadania według prostych reguł, natomiast znacząco wzrósł popyt na pracę osób, które zajmowały się rozwiązywaniem problemów, lub skomplikowaną komunikacją, dla których komputer stał się narzędziem wspierającym i podnoszącym efektywność.

Artykuł Blinder (2005) przedstawia dyskusję mechanizmów, które mogą oddziaływać na rynek pracy na skutek globalizacji usług. Przede wszystkim globalizacja sprawia, że te sektory gospodarki które były wyłączone z globalnej konkurencji, teraz są jej poddawane.

Jako sztandarowy przykład wielu autorów podaje radiologów w Indiach, którzy świadczą usługi o bardzo wysokiej wartości dodanej. Blinder dodatkowo zwraca uwagę, że nawet niewielka skala faktycznego offshoringu może mieć znaczny wpływ na rynek pracy na skutek relatywnej poprawy pozycji przetargowej pracodawców wobec pracobiorców. Blinder podkreśla również, że wpływ delokalizacji lub nawet potencjalnej delokalizacji na kapitał ludzki. Z jednej strony możliwość utraty pracy redukuje bodźce do dalszego rozwoju w danej specjalności. Z drugiej strony obawa przed offshoringiem powoduje, że pracownik inwestuje więcej w ogólny rozwój kapitału ludzkiego, który zapewnia elastyczność na rynku pracy, natomiast mniej w szkolenia wysoko-specjalistyczne dla danego zawodu. Blinder stawia hipotezę, że to może zwiększyć elastyczność rynków pracy w gospodarkach rozwiniętych w przyszłości i zwiększyć wydajność pracy.

Blinder dzieli również usługi na te, które są świadczone osobiście (jak kelner przyjmujący zamówienie, czy lekarz badający pacjenta, albo hinduski wyprowadzacz psów w Kalifornii), lub świadczone pośrednio (jak przyjmowanie rezerwacji w restauracji, liniach lotniczych czy kinie przez telefon). Analizując poszczególne sektory Blinder formułuje tezę, że usługi biznesowe i profesjonalne oraz usługi finansowe i informacyjne będą outsourcowane i offshorowane w coraz większym stopniu. W nieco dalszej przyszłości takie usługi jak edukacja, szczególnie na poziomie wyższej uczelni prawdopodobnie będzie również objęta procesem outsourcingu. Natomiast miejsca pracy wymagające bezpośredniego kontaktu, w takich sektorach jak: rząd, handel hurtowy i detaliczny, spędzanie czasu wolnego, transport, będą prawdopodobnie mniej wrażliwe na proces outsourcingu¹⁰¹. Blinder wylicza, że na koniec 2004 roku 28 mln z 132 mln miejsc pracy potencjalnie może zostać outsourcowanych¹⁰² oraz że Stany Zjednoczone mają nadwyżkę handlową w wielu usługach, które nie wymagają osobistego kontaktu – jak na przykład edukacja na poziomie uniwersyteckim.

Raport rządowego biura GAO (2004) przedstawia obszernie omówienie wpływu offshoringu na rynek pracy w Stanach Zjednoczonych, wraz z omówieniem wszystkich źródeł danych oraz ograniczeń tych danych. W szczególności dane Badań Masowych Zwolnień pozwalają

¹⁰¹ W świetle nowych badań pokazujących, że jednym z głównych źródeł popytu na usługi outsourcingowe i offshoringowe jest sektor publiczny, przykłady takich działań pokazano w rozdziale 9.1. Dlatego autor niniejszej książki nie zgadza się z tezą Alana Bindera, że outsourcing nie obejmuje sektora rządowego. Prawdopodobnie outsourcing nie obejmuje strategicznych funkcji tego sektora, ale z pewnością będzie mocno wykorzystywany w obszarach wspierających obszary strategiczne.

¹⁰² Według Jensen, Kletzer (2005) około 30% miejsc pracy w USA może być poddanych wymianie międzynarodowej, przy założeniu że te miejsca pracy które są wymieniane na terenie USA mogą być wymieniane również na skalę międzynarodową.

na cząstkową ocenę tego zjawiska. W 2003 roku ankiety objęły 4.6 procent amerykańskich firm zatrudniających 56.7 procent wszystkich zatrudnionych. Według tych ankiet w latach 1996-2003 relokacja miejsc pracy za granicę odpowiada za bardzo niewielki procent masowych zwolnień. W 2003 roku na 1.5 miliona pracowników zwolnionych grupowo (więcej niż 50 pracowników zwolnionych na raz) tylko 13,000 (0.9 procenta) zostało zwolnionych w wyniku przeniesienia miejsc pracy za granicę, z czego 96 procent zwolnień miało miejsce w przemyśle przetwórczym.

W tej samej bazie danych korzystają autorzy pracy Brown, Spletzer (2005), którzy połączyli dane z Badań Masowych Zwolnień i inną bazą danych, dzięki czemu otrzymali próbkę około 80 firm amerykańskich, które ograniczały zatrudnienie w powodu offshoringu wraz z danymi o zatrudnieniu i płacach w tych firmach w okresie dwóch lat poprzedzających zwolnienia. W 2004 roku w bazie Badań Masowych Zwolnień zarejestrowano 5010 grupowych zwolnień, z czego 382 przypadki dotyczyły delokalizacji pracowników, z czego 103 przypadki dotyczyły przeniesienia miejsc pracy poza granice Stanów Zjednoczonych, czyli offshoringu. W siedmiu na dziesięć przypadków miejsca pracy pozostały w firmie – czyli delokalizacja przyjęła formę captive offshoring. Spośród 103 przypadków w 52 miejsca pracy zostały przeniesione do Chin i Meksyku, dwóch najpopularniejszych lokalizacji offshoringowych. Autorzy przedstawiają wyniki, zgodnie z którymi zatrudnienie w firmach maleje zarówno przed jak i po kwartale, w którym miały miejsce grupowe zwolnienia związane z offshoringiem. W okresie dwóch lat przed grupowymi zwolnieniami zatrudnienie w firmach spada o nieco ponad 10 procent, w kwartale w którym ma miejsce offshoring i grupowe zwolnienia o kolejne 10 procent, i w ciągu następnych dwóch kwartałów o kolejne kilka procent. Z kolei przeciętne wynagrodzenie w kwartale w którym miał miejsce offshoring rosło średnio o 25 procent, co sugeruje, że offshoring dotyczył przede wszystkim prostych, niżej opłacanych miejsc pracy.

Ciągle wielu polityków i ekonomistów uważa, że głównym zagrożeniem dla miejsc pracy w Europie zachodniej jest tani import towarów z Azji i Europy Wschodniej oraz relokacja fabryk do tych krajów. Takie myślenie zupełnie abstrahuje od wyzwań, jakie stwarza globalizacja dla znacznie większej części każdej gospodarki, jaką są usługi. W pracy Jensen, Kletzer (2005) pokazano, że historycznie ponad połowa delokalizowanych miejsc pracy była w przetwórstwie przemysłowym, ale w latach 2001-2003 w działach innych niż przetwórstwo znalazło się 70 procent ogółu delokalizowanych miejsc pracy. Autorzy identyfikują te

sektory, które świadczą usługi globalnie na terenie całych Stanów Zjednoczonych (tzn. występuje ich geograficzna koncentracja) i zakładają, że w takim razie sektory te mogą również potencjalnie świadczyć usługi na skalę międzynarodową i być przedmiotem offshoringu. Autorzy zwracają uwagę, że pracownicy w usługach mogących być przedmiotem wymiany handlowej zarabiają więcej niż w usługach lokalnych. Oba rodzaje usług mają podobne tempo wzrostu zatrudnienia, za wyjątkiem mniej wykwalifikowanych usług będących potencjalnie przedmiotem handlu, w których zatrudnienie rośnie wolniej niż w usługach o charakterze lokalnym.

Artykuł Garner (2004) przedstawia podsumowanie szacunków dynamiki utraty miejsc pracy w Stanach Zjednoczonych na skutek offshoringu. Szacunki do 2002 roku mówiły o utracie około 75,000-100,000 miejsc pracy, oraz że w latach 2003-2004 ta wielkość wzrosła do 300,000-400,000 rocznie, między innymi na skutek większej świadomości korzyści z offshoringu oraz wzrostu mocy przerobowych w firmach indyjskich. Z kolei według prognoz w pracy McCarthy (2004 i 2002) do 2015 roku 3.4 miliona miejsc pracy w amerykańskim sektorze usług zostanie przesuniętych za granicę, wobec około 100,000 w 2000 roku.

7.1.2. Wpływ outsourcingu i offshoringu na rynek pracy w Europie.

Bardzo wiele mówi się i pisze o wpływie globalizacji na gospodarkę amerykańską, a tymczasem sporo dzieje się również w Europie. Przenoszenie produkcji i usług do innych krajów nie jest jeszcze główną przyczyną restrukturyzacji, ale z każdym rokiem czynnik ten przybiera na sile. Strona internetowa European Restructuring Monitor¹⁰³ pod koniec 2005 roku zawierała opis około 3500 przypadków restrukturyzacji firm w Europie, które zostały ogłoszone w mediach (międzynarodowych i krajowych) od 2002 roku. W latach 2002-2005 tylko 202 przypadki restrukturyzacji (czyli 6 procent ogółu) za powód podawały przeniesienie produkcji lub usług do innego kraju (co potocznie nazywamy offshoringiem), natomiast w 47 procentach powodem była wewnętrzna restrukturyzacja, która po części też mogła wynikać z rosnącej presji konkurencyjnej wynikającej z globalizacji. Rozszerzenie Unii Europejskiej w 2004 roku doprowadziło do istotnych zmian w procesie offshoringu w Europie.

¹⁰³ European Restructuring Monitor jest serwisem Komisji Europejskiej. Zbiera wszystkie publicznie ogłoszone przypadki restrukturyzacji firm w krajach Unii Europejskiej, Bułgarii i Rumunii, jeżeli spełniają następujące warunki: ograniczenie zatrudnienia o co najmniej 100 osób w skali roku, dotyczą firmy zatrudniającej co najmniej 250 osób a redukcja dotyczy co najmniej 10 procent zatrudnienia, lub jeżeli w wyniku restrukturyzacji powstanie co najmniej 100 miejsc pracy.

Tabela XXX. Powody likwidacji miejsc pracy w firmach w UE w latach 2002-2005.

	Liczba ogłoszonych przypadków restrukturyzacji	Procent przypadków
Wewnętrzna restrukturyzacja	1614	47.1%
Rozwój firmy	755	22.0%
Bankructwo, zamknięcie biznesu	630	18.4%
Offshoring, delokalizacja	202	5.9%
Połączenia i przejęcia	121	3.5%
Relokacja	68	2.0%
Outsourcing	20	0.6%
Inne	16	0.5%
Łącznie	3426	100%

Źródło: European Restructuring Monitor, obliczenia własne.

W latach 2002-2003 najwięcej miejsc pracy zlikwidowano w Wielkiej Brytanii na skutek przeniesienia produkcji i usług do Indii, i w mniejszym stopniu do Chin i innych krajów Azji (w sumie 44 procent wszystkich miejsc pracy przeniesionych w latach 2002-2003). Chociaż jednocześnie w około 1/3 przypadków firmy ze starych krajów UE wymieniały ogólnie Europę Wschodnią jako miejsce przeniesienia miejsc pracy. W latach 2002-2003 w sumie ponad 33,000 miejsc pracy zostało przeniesionych ze starych krajów UE do innych krajów, czyli około 16,500 przeciętnie w każdym z tych dwóch lat. Wśród obecnych nowych członków UE największą popularnością cieszyły się w tych latach Węgry i Czechy, natomiast Polska była bardzo rzadko wymieniana.

W 2005 roku proces offshoringu w Europie przybrał na sile, w okresie od stycznia do listopada z tego powodu przeniesiono 32,000 miejsc pracy, czyli prawie dwukrotnie więcej niż przeciętna w latach 2002-2003. Liderem wśród krajów przenoszących miejsca pracy po kilku latach dominacji Wielkiej Brytanii w Europie stały się Niemcy, zaś wśród krajów, do których przenoszone są miejsca pracy ciągle liderem pozostały Indie, ale na drugie miejsce (przed Chinami i innymi krajami azjatyckimi) awansowały Czechy, gdzie przeniesiono sporo miejsc pracy z Niemiec i Portugalii. W świetle tych danych atrakcyjność Polski jako kraju, do którego są przenoszone miejsca pracy stopniowo rośnie, a Węgier maleje.

Tabela XXXX. Offshoring w krajach Unii Europejskiej

Kraj do którego przeniesiono miejsca pracy	Liczna miejsc pracy zlikwidowanych w UE w latach 2002-2003 z tytułu przeniesienia miejsca pracy	Liczna miejsc pracy zlikwidowanych w UE okresie styczeń – listopad 2005 z tytułu przeniesienia miejsca pracy
Chiny	3361	3077
Indie	9458	5470
Kraje Azji	3786	3271
Czechy	780	3890
Węgry	1110	772
Polska	120	2676
Łącznie	33151	31942

Źródło: European Restructuring Monitor, obliczenia własne.

Analiza decyzji koncernów międzynarodowych z siedzibą w Niemczech i Szwecji w przemyśle przetwórczym dotyczących offshoringu do krajów Europy Środkowej i Wschodniej została przedstawiona w artykule Becker, Ekholm (2005). Autorzy pokazują, że miejsca pracy w krajach EŚiW są substytutem miejsc pracy w Szwecji i Niemczech oraz że decyzje o offshoringu są w dużym stopniu pod wpływem utrzymującej się różnicy wynagrodzeń. Według przedstawionych szacunków, wzrost różnicy wynagrodzeń między Niemcami a lokalizacją w EŚiW powoduje utratę 760 miejsc pracy w niemieckim przemyśle przetwórczym i stworzenie 480 miejsc pracy w kraju EŚiW. Ten efekt dla Szwecji został oszacowany na 140 miejsc pracy utraconych w tym kraju i 260 miejsc pracy stworzonych w kraju EŚiW do którego przeniesiono produkcję.

W pracy Navaretti, Castellani, Disier (2006) przedstawiono analizę wpływu offshoringu na wzrost, inwestycje i zatrudnienie na przykładzie firm włoskich i francuskich. Autorzy przedstawiają faktyczne decyzje firm oraz scenariusz alternatywny, w którym decyzja o offshoringu nie zostaje podjęta. Autorzy analizują wyłącznie decyzje o inwestycjach własnych firm za granicą, co jest określane w literaturze jako *captive offshoring*. Autorzy analizują 279 firm włoskich, i 171 francuskich, z których odpowiednio 174 i 80 podjęło inwestycje w krajach o niskich kosztach wytwarzania. Autorzy wykazują, że firmy stosujące *captive offshoring* do krajów o niskich kosztach wytwarzania zwiększają wydajność, produkcję i zatrudnienie w kraju pochodzenia wobec scenariusza pozostawienia produkcji w kraju, oraz że ta dodatnia różnica rośnie w czasie. W przypadku firm włoskich zatrudnienie w

tych firmach we Włoszech spada zaraz po dokonaniu inwestycji, ale w następnych dwóch latach zatrudnienie wzrasta powyżej początkowego poziomu. Również w przypadku captive offshoring na rynki rozwinięte, firmy doświadczały wzrostu wydajności, produkcji i zatrudnienia, ale efekt ten nie był tak wyraźny jak w poprzednim przypadku.

We wspomnianej wcześniej pracy Marin (2004) przeanalizowano wpływ offshoringu do Europy Środkowej i Wschodniej na zatrudnienie w firmach w Austrii i w Niemczech na bazie analizy 2200 projektów inwestycyjnych prowadzonych przez 660 firm w latach 1997-2001. Artykuł pokazuje, że zatrudnienie w firmach niemieckich i austriackich zmniejszyło się tylko w nieznacznym stopniu, w tym okresie firmy niemieckie i austriackie stworzyły w krajach EŚiW odpowiednio 463.5000 i 201.795 miejsc pracy, likwidując 90,000 miejsc pracy w Niemczech i 22,000 w Austrii.

W artykule Lorentowicz, Marin, Raubold (2005) przedstawiono analizę, czy w procesie offshoringu z Austrii i do Polski nie wystąpił tzw. *efekt maquiladoras*. Efekt ten został opisany w pracy Feenstra, Hanson (1996, 1997) i ilustrował efekty tworzenia w Meksyku filii amerykańskich firm. Filie te były właśnie nazywane *maquiladoras* i specjalizowały się w tej części procesu produkcji, która wymaga dużego nakładu pracy relatywnie do nakładu kapitału. W wyniku tego przesunięcia produkcji, wzrósł relatywny popyt na wykwalifikowanych pracowników w Stanach Zjednoczonych i w konsekwencji wzrosły relatywne wynagrodzenia wykwalifikowanych osób, zarówno w Stanach Zjednoczonych jak i w Meksyku. W przypadku Austrii i Polski autorzy wykazują obecność odwrotnego efektu *maquiladoras*, tzn. firmy austriackie outsourcują tę część produkcji, która wymaga większej wiedzy i umiejętności do Polski, a pozostawiają część produkcji która wymaga mniejszej wiedzy i umiejętności w Austrii. W efekcie silnie rośnie popyt na wykwalifikowaną siłę roboczą w Polsce a spada w Austrii. W wyniku tego premia za wykształcenie w Austrii spadła o 2 procent w okresie 1995-2002, a w Polsce wzrosła o 41 procent w okresie 1994-2002. Autorzy tłumaczą ten zaskakujący wynik tym, że w Austrii jest relatywnie mniej dobrze wykształconych osób niż w Polsce.

Efekt *maquiladoras* wystąpił również w Wielkiej Brytanii. W pracy Hijzen, Gorg, Hine (2004) przeprowadzono badania dla brytyjskiego przemysłu przetwórczego w latach 1982-1996. Autorzy pokazują, że międzynarodowy outsourcing miał silny negatywny wpływ na popyt na niewykwalifikowaną siłę roboczą w Wielkiej Brytanii. Z kolei zmiany

technologiczne i wzrost znaczenia badań i rozwoju zwiększył popyt na wykształconych i wykwalifikowanych pracowników.

Nawet jeżeli spada popyt na prace niewykwalifikowaną w wyniku offshoringu, to nie musi oznaczać spadku płac realnych o ile tylko nastąpi istotny wzrost wydajności pracy, który powinien skutkować wzrostem (lub zahamowaniem spadku) płac realnych. Wyniki badań dla Stanów Zjednoczonych pokazujące, że tak może być w istocie są zawarte w pracy Grossman, Rossi-Hansberg (2006). Realne wynagrodzenia nisko-wykwalifikowanych Amerykanów rosły w okresie 1997-2004 szybciej, niż można to uzasadnić wzrostem łącznej wydajności czynników produkcji (TFP) i zmianami terms-of-trade, co zdaniem autorów oznacza, że offshoring spowodował dodatkowy wzrost wydajności pracy nisko-wykwalifikowanych pracowników w Stanach Zjednoczonych.

7.1.3. Perspektywy outsourcingu i offshoringu z punktu widzenia rynku pracy

Zarówno w przypadku oceny skali offshoringu w poprzednich latach jak i w przypadku prognoz dotyczących rozwoju tego rynku nie ma twardych danych ani wiarygodnych prognoz modelowych. Większość ocen jest cząstkowa, nie uwzględnia wszystkich skutków offshoringu i opiera się w znacznym stopniu na silnych założeniach eksperckich lub na mało reprezentatywnych badaniach przedsiębiorstw, czego przykładem może być np. analiza Morgan Stanley (2003) przedstawiona w tabeli XXX poniżej.

Tabela XXX Plany offshoringu usług do Indii, stan we wrześniu 2003.

Nazwa firmy	Łączne zatrudnienie	Zatrudnienie w Indiach	Plany zwiększenia zatrudnienia w filii w Indiach	Ogłoszone ograniczenia zatrudnienia / ograniczenie zatrudnienia przeprowadzone w poprzednich 12 miesiącach
Accenture	65000	3500	8000 pracowników do sierpnia 2004	1000
Adobe Systems	3250	185	250 osób w ciągu 6 miesięcy	260
Cadence	5000	315	Podwojenie zespołu w ciągu 4 lat	500
Cap Gemini	56500	800	2000 osób do grudnia 2003	1000
Cisco	34466	2300	N/A	Zamrożenie globalnego zatrudnienia inżynierów i zwiększanie zatrudnienia w Indiach
Covansys	4556	2000	2800 osób w ciągu roku	200
CSC	92000	1200	4800 osób przed końcem 2004 roku	607
EDS	138000	300	2400 osób przed końcem 2005 roku	8200

i2		2800	1000	Aktywnie zatrudnia	Prawie 1800 osób
IBM Services	Global	150000	3100	10,000 osób w trzy lata	Prawie 2000 osób
Intel		79200	950	3000 osób przed końcem 2005 roku	4700
Keane		5819	623	2000 osób przed końcem 2003 roku	607
Logica-CMG		24000	350	1000 osób przed końcem 2004 roku	2650
Lucent		35000	570	N/A	13800
Microsoft		55000	200	500 osób w ciągu 3 lat	Zwiększa zatrudnienie
Oracle		40000	3159	6000 osób w ciągu 12 miesięcy	200
Sapient		1500	600	Zwiększenie zatrudnienia w centrum w Indiach	863
SunMicro		36000	700	Zwiększenie zatrudnienia w centrum w Indiach	5480
Syntez		2700	2000	650	N/A
Texas Instruments		34400	900	1500 osób do marca 2006 roku	800
Xansa		5583	1200	6000 osób w ciągu kilku lat	502

Źródło: Morgan Stanley (2003)

Ponadto wiele prac przedstawianych w tym artykule oraz wyniki własnych badań autora wskazują, że proces offshoringu i outsourcingu prawdopodobnie przyspieszy w najbliższych latach, co oznacza, że oceny i szacunki zakładające ekstrapolacje obecnych trendów mogą nie doszacowywać skali rozwoju tego rynku. Trzeba to mieć na uwadze analizując wyniki szacunków przedstawionych poniżej.

Wiele dostępnych analiz wskazuje na to, że proces offshoringu będzie przybierał na sile i że będzie dotyczył w coraz większym stopniu usług¹⁰⁴. Na przykład w latach 1980-2002 handel towarów i usług rósł średniorocznie w tempie 6.9 procent. Według prognoz McKinsey Global Institute w latach 2003-2008 offshoring usług do krajów o niskich kosztach wytwarzania będzie rósł w tempie 30 procent rocznie. W 2003 roku globalny handel usługami wynosił około 1.7 biliona (tysiąca miliardów) dolarów, z czego tylko 3 procent wynikało z offshoringu do krajów o niskich kosztach wytwarzania. Oczekuje się, że w 2008 roku globalny handel usługami wyniesie około 2.4 biliona dolarów, z czego 10 procent będzie reprezentowało offshoring procesów biznesowych i ICT do krajów o niskich kosztach wytwarzania. Dla porównania podróże reprezentują około 30 procent handlu usług w danych OECD, a transport 20 procent. Na podstawie analizy ośmiu reprezentatywnych sektorów McKinsey Global

¹⁰⁴ Zob. na przykład McKinsey Global Institute (2005)

Institute oszacował, że w 2003 roku 18.3 mln miejsc pracy w usługach mogło być przesuniętych do innych lokalizacji (dotyczy to głównie takich sektorów jak IT – 2.8 mln, bankowości – 3.3 mln, ubezpieczeń – 2.3 mln, ochrony zdrowia 4.6 mln, handlu detalicznego 4.3 mln). Ekstrapolując te wyniki dla globalnej gospodarki można oszacować, że w 2008 roku około 160 mln miejsc pracy w usługach, czyli 11 procent z szacowanego na 1.46 mld globalnego zatrudnienia w usługach w teorii może być wykonywanych w oddaleniu od usługobiorcy.

Raport GAO (2004) przedstawia zestawienie prognoz dalszego rozwoju offshoringu w Stanach Zjednoczonych. W cytowanej pracy Barchan, Kroll (2003) zostały zidentyfikowane czynniki związane z offshoringiem, a następnie zostały uwzględnione w szacunku ile miejsc pracy w Stanach Zjednoczonych może być „zagrożone” offshoringiem. W 2001 roku takich zagrożonych miejsc pracy było 14 milionów, czyli 11 procent siły roboczej w sektorze usług. Z kolei Deloitte Research (2003) przeprowadził badanie ankietowe wśród dużych firm działających w sektorze finansowym, na podstawie którego oszacowano, że w sektorze finansowym 850,000 miejsc pracy może być przeniesionych do innych krajów. Prognozy w artykule Morello (2003) wskazują, że około 500,000 miejsc pracy w sektorze IT może być przeniesionych do krajów rozwijających się. Analiza Goldman Sachs (2003) z kolei wskazuje, że producenci w Stanach Zjednoczonych przenieśli mniej niż 200,000 miejsc pracy za granicę, że kilkaset tysięcy miejsc pracy może być przeniesionych w kolejnych kilku latach, oraz że w sumie około 6 milionów miejsc pracy może być objęte offshoringiem w kolejnej dekadzie. Analiza Global Insight (2004) wskazuje, że z 372,000 miejsc pracy zlikwidowanych w sektorze IT w latach 2000-2003 104,000 (czyli 2.8 procent wszystkich miejsc pracy w sektorze IT) zostały zlikwidowane z powodu offshoringu. Natomiast najczęściej cytowane szacunki z pracy McCarthy (2004) wskazują, że do końca 2005 roku 830,000 miejsc pracy w USA zostanie utraconych na skutek offshoringu i że liczba ta wzrośnie do 3.4 mln do 2015 roku.

Z kolei w artykule Bretton, Mark (2006), który analizuje wpływ handlu z Chinami i inwestycji w Chinach na gospodarkę Stanów Zjednoczonych przedstawione są szacunki, że do 2010 roku około 500,000 miejsc w przemyśle przetwórczym zostanie zlikwidowane, ale powstanie około 500,000 miejsc pracy w usługach. Towarzyszyć temu będzie wzrost wydajności, płac i przyspieszenie wzrostu gospodarczego w porównaniu do sytuacji, w której taki handel i inwestycje nie mają miejsca.

Analizując obecne trendy w popycie na offshoring usług, McKinsey Global Institute ocenia że w 2008 roku ciągle tylko niewielka część potencjalnie offshorowanych usług może faktycznie być wykonywana w krajach o niskich kosztach. McKinsey Global Institute szacuje, że w 2005 roku 565,000 miejsc pracy w usługach było wykonywanych przez kraje tanie na rzecz krajów o wysokich kosztach, oraz że ta liczba wzrosnie do 1.2 mln w 2008 roku. Ekstrapolując te dane na całą gospodarkę McKinsey Global Institute podaje szacunek 1.5 mln w 2003 roku i 4.1 mln w 2008 roku, czyli około 1.2% globalnego popytu na pracę w sektorze usług.

Według McKinsey Global Institute podaż pracy która może być wykorzystana w procesie offshoringu usług wynosi 392.8 mln, jednak według badań ankietowych firm tylko od 13 do 19% absolwentów z minimum siedmioletnim doświadczeniem może podjąć taką pracę. Powodem są bariery (głównie językowe, głównie w Chinach i Brazylii), niedopasowanie kulturowe, nieumiejętność pracy w zespole lub w elastycznych godzinach pracy. Na przykład wskazuje się na fakt, że w Rosji są dobrze wykształceni specjaliści, ale bez doświadczenia oraz że w Indiach powinien wzrosnąć ogólny poziom kształcenia.

Raport zwraca uwagę, że często potencjał offshoringowy danego rynku jest mylnie oceniany na podstawie rozmiaru populacji. Na przykład McKinsey Global Institute zauważa, że populacja Rosji jest 3.7 razy większa niż Polski, ale liczba odpowiednich młodych specjalistów jest w Rosji tylko 1.3 raza większa niż w Polsce, a na przykład Polska, Czechy, Węgry i Rosja razem mają prawie tylu odpowiednich inżynierów co Indie. Te obserwacje mają istotne znaczenie w kontekście teorii endogenicznego wzrostu, przedstawionej w zarysie w następnym rozdziale.

7.2. Skutki ekonomiczne outsourcingu i offshoringu dla wzrostu i wydajności czynników produkcji

Biorąc po uwagę motywy, jakimi kierują się firmy przeprowadzające outsourcing i offshoring opisane w rozdziale szóstym można przedstawić skutki outsourcingu i offshoringu dla poszczególnych rynków, sektorów czy dla całej gospodarki, oczywiście przy założeniu że przedstawione przykłady są reprezentatywne i że większość firm realizuje cele które sobie stawia decydując się na outsourcing i offshoring.

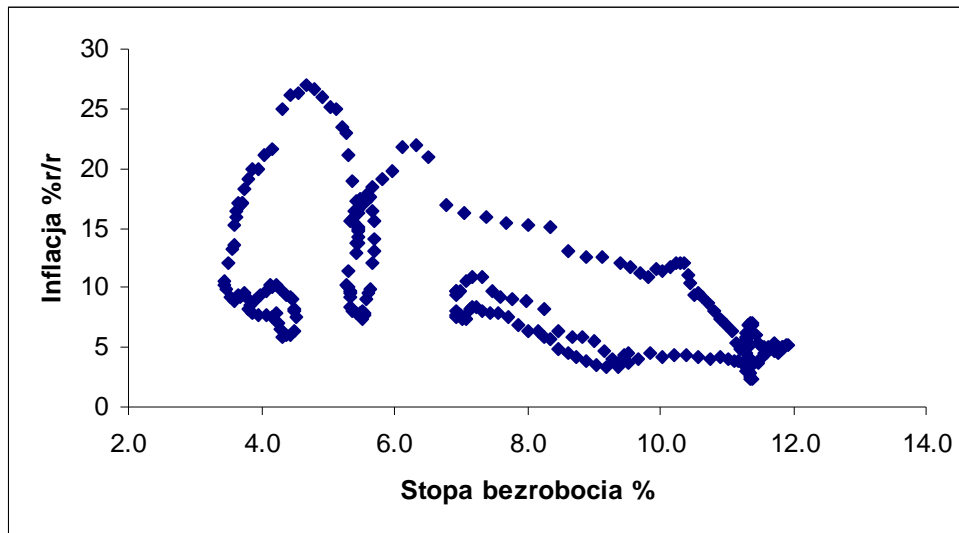
Wpływ outsourcingu i offshoringu na gospodarki wielu krajów jest odczuwalny na różne sposoby. Kiedyś w odpowiedzi na rosnące ceny paliw lub rosnące koszty utrzymania związku zawodowe żądały podwyżek płac od pracodawców, pojawiały się tzw. efekty drugiej rundy i

banki centralne musiały podwyższać stopy procentowe w celu ograniczenia inflacji. Teraz związki zawodowe muszą brać pod uwagę, że w przypadku wzrostu płac przewyższającego wzrost wydajności pracy, produkcja może zostać przeniesiona do krajów o niższych kosztach wytwarzania.

Te zjawiska mają wpływ na relację między bezrobociem a inflacją, zwaną przez ekonomistów krzywą Phillipsa, na co zwraca uwagę prezes Banku Anglii Mervin King w swoim wystąpieniu¹⁰⁵. W latach 1950-tych i 60-tych ekonomiści byli przekonani, że jest związek między inflacją a bezrobociem, tzn. prowadząc politykę która pozwala na wzrost inflacji można na trwale obniżyć bezrobocie. W latach 1970-tych ekonomiści pokazali, że w krótkim okresie taka relacja jest możliwa, ale w długim okresie krzywa Phillipsa jest pionowa, tzn. proinflacyjna polityka nie zmniejsza na trwale bezrobocia, które powraca do poziomu stopy naturalnej, uwarunkowanej czynnikami strukturalnymi. Natomiast w latach 1992-2005 stopa inflacji w Wielkiej Brytanii była niska i stabilna, natomiast bezrobocie obniżyło się z poziomu 11 procent do 4 procent, więc krzywa Phillipsa w Wielkiej Brytanii w tym okresie była pozioma. Mervin King argumentuje, że zmiany strukturalne które pozwoliły obniżyć silnie stopę bezrobocia przy niskiej, stabilnej inflacji obejmowały między innymi reformy rynku pracy, które rozpoczęły się w latach 80-tych i są dalej kontynuowane, i które zwiększyły elastyczność rynku pracy i zmniejszyły strukturalne bezrobocie. Dwa inne globalne czynniki również odegrały w tym procesie bardzo istotną, pozytywną rolę. Jednym była otwartość gospodarki brytyjskiej. Dzięki włączeniu się Chin i Indii do globalnej gospodarki spowodowały, że ceny towarów i usług produkowanych w Wielkiej Brytanii relatywnie wzrosły względem szybko spadających cen towarów importowanych w krajów o niskich kosztach wytwarzania, innymi słowy znacząco poprawiły się terms-of-trade. Dzięki zwiększeniu globalnej podaży pracy, firmy mogą taniej produkować towary i usługi, zatrudniać więcej osób na globalnym rynku pracy bez podnoszenia płac w Wielkiej Brytanii. Drugim globalnym czynnikiem wpływającym na krzywą Phillipsa w Wielkiej Brytanii są migracje, według International Passenger Survey imigracja netto do Wielkiej Brytanii w latach 1995-2004 wyniosła 1.3 miliona, wobec ogólnego wzrostu liczby osób aktywnych zawodowo w Wielkiej Brytanii w tym okresie o 1.7 miliona, a w 2005-2006 roku ta imigracja jeszcze przyspieszyła.

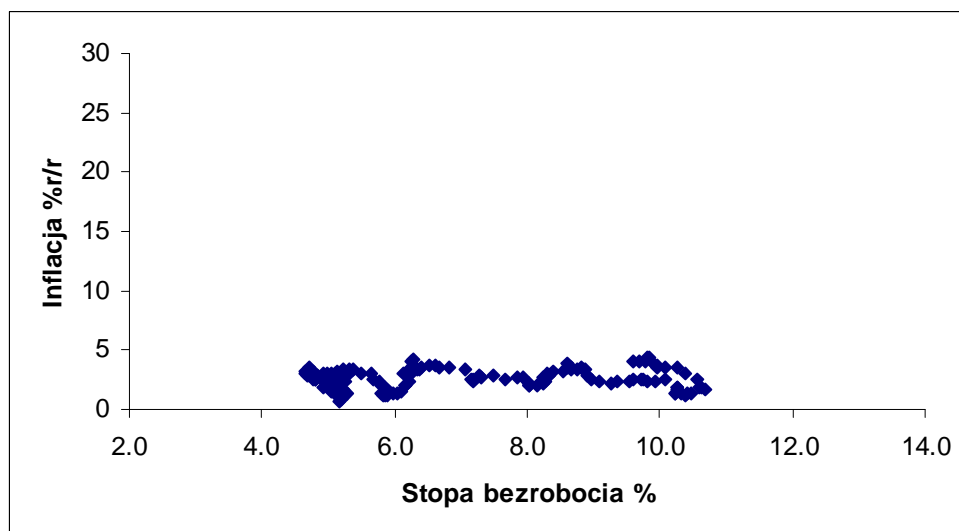
¹⁰⁵ Zob. King (2006). Omówienie dyskusji tzw. „nowego poglądu” na krzywą Phillipsa zostało przedstawione w trzeciej części niniejszej książki.

Wykres XXX. Krzywa Phillipsa w Wielkiej Brytanii w latach 1971-1991 (dane miesięczne)



Źródło: UK National Statistics, www.statistics.gov.uk

Wykres XXX. Krzywa Phillipsa w Wielkiej Brytanii w latach 1992-2006 (dane miesięczne).



Źródło: UK National Statistics, www.statistics.gov.uk

Prace teoretyczne przedstawiają modele które próbują wyjaśniać dlaczego outsourcing istnieje (Spencer (2005), Trefler (2005)) oraz kto zyskuje, a kto traci w procesie offshoringu (Markusen (2005)). Rezultaty tych badań wykazują, że motywy outsourcingu są różne: niższe

koszty za granicą, obniżone międzynarodowe koszty transakcyjne, usprawnienia technologiczne, sprawniejsze instytucje i bardziej przejrzyste regulacje w krajach do których offshorowane są usługi i produkcja. W modelach handlu w artykule Markusen (2005) jest wykwalifikowana i niewykwalifikowana siła robocza, a potem dodaje się do tych modeli wiedzę, która jest komplementarna dla niewykwalifikowanych pracowników. W tych modelach kraje, do których trafiają outsoursowane usługi i produkcja zawsze zyskują, natomiast kraje rozwinięte czasami tracą a czasami zyskują, zaś strata jest zazwyczaj związana z niekorzystnymi zmianami terms-of-trade. W zależności od modelu czynniki produkcji i właściciele kapitału albo zyskują albo tracą w wyniku rosnącej konkurencji lub zmieniających się terms-of-trade.

Empiryczna literatura poświęcona analizie wpływu outsourcingu i offshoringu na przedsiębiorstwa, poszczególne sektory i na gospodarkę jest bardzo obszerna, poniżej przedstawiono krótkie omówienie artykułów z tego obszaru. Wiele prac w szczególności wskazuje na silny pozytywny wpływ outsourcingu i offshoringu na wzrost wydajności pracy, wzrost konkurencyjności i innowacyjności.

W pracy Gorg et al. (2005) przedstawiono analizę wpływu outsourcingu na przedsiębiorstwa w Irlandii. Autorzy używają danych na poziomie przedsiębiorstwa. Uzyskane wyniki wskazują, że występuje pozytywny związek między outsourcingiem i wzrostem wydajności, jednak efekt ten jest obecny tylko w firmach, które są częścią międzynarodowych koncernów (w przypadku outsourcingu materiałów i usług) oraz w tych, które są eksporterami (tylko w przypadku outsourcingu materiałów). Autorzy tłumaczą to tym, że koncerny międzynarodowe posiadają wiedzę na temat tego gdzie pozyskiwać materiały do produkcji po najniższych kosztach, czyli efektywnie stosują strategię sourcingu materiałowego.

Artykuł Baily, Lawrence (2004) przedstawia symulacje dużego modelu makroekonometrycznego wskazujące, że offshoring usług na skalę przewidywaną przez firmę Forrester¹⁰⁶ przyczyni się do wzrostu realnego PKB, wzrostu realnych wynagrodzeń i wzrostu zysków, właśnie na skutek obniżenia kosztów. To nic innego jak klasyczne zyski z handlu wzmocnione poprawą terms-of-trade Stanów Zjednoczonych.

W pracy Wagner (2006) przedstawiono wyniki badania dla 848 firm niemieckich z rejonu Dolnej Saksonii dotyczące innowacyjności tych firm, która jest określana mianem „produkcji wiedzy”. Wzrost produkcji wiedzy w firmie jest mierzony za pomocą trzech zmiennych:

¹⁰⁶ Zob. artykuł McCarthy (2004).

zmienna zero-jedynkowa wskazująca czy firma zarejestrowała nowe patenty, udział nowych produktów w produkcji firmy i zmienna zero-jedynkowa wskazująca czy firma wprowadziła nowe procesy produkcyjne. Miarą zdolności firmy do produkcji wiedzy jest procent pracowników w dziale R&D, przepływ idei wewnątrz przedsiębiorstwa jest mierzony zmienną zero-jedynkową pokazującą czy dana firma współpracuje z innymi jej oddziałami, zewnętrzny przepływ pomysłów jest mierzony przez kilka zmiennych zero-jedynkowych wskazujących na współpracę firmy z uniwersytetami, innymi instytucjami badawczymi, dostawcami towarów i usług oraz z konkurentami. Ponadto w regresjach wykorzystuje się zmienne opisujące aktywność eksportową. Badania pokazały, że firmy aktywne na rynkach zagranicznych generują znacznie więcej wiedzy niż firmy operujące tylko na rynku niemieckim. Nie wynika to tylko z faktu, że firmy eksportujące są większe lub zatrudniają więcej badaczy, ale przede wszystkim z faktu, że globalne firmy uczą się z większej ilości zewnętrznych źródeł. Na przykład współpraca z uczelniami i instytutami ma znaczenie w przypadku liczby zarejestrowanych patentów, natomiast współpraca z dostawcami ma znaczenie w przypadku udziału nowych produktów w produkcji i wdrożeń nowych procesów.

Bardzo istotny jest związek procesów globalizacyjnych ze wzrostem wydajności pracy¹⁰⁷. Cytowana poprzednio praca Amiti, Wei (2005b) przedstawia pozytywną zależność offshoringiem usług a wydajnością pracy w Stanach Zjednoczonych. W okresie 1992- 2000 offshoring odpowiada za do 11 do 13 procent wzrostu wydajności, i wyniki są odporne na zmiany w specyfikacji równań. Autorzy pokazują również pozytywną zależność pomiędzy offshoringiem usług a łączną wydajnością czynników produkcji.

W pracy Ark (2005) przedstawiono jak kształtowały się miary wydajności pracy w Stanach Zjednoczonych i w Unii Europejskiej i podjęto próbę wyjaśnienia dlaczego Unia zaczęła tracić dystans do Stanów Zjednoczonych. Tabela XXX poniżej pokazuje szacunki wkładu poszczególnych sektorów do wzrostu wydajności pracy w gospodarce rynkowej w USA i w UE. W latach 2000-2003 nastąpiło znaczne spowolnienie wzrostu wydajności pracy w UE, szczególnie w sferze usług rynkowych, podczas gdy w USA wkład tego sektora do wzrostu wydajności pracy wzrósł i stanowił ponad połowę wzrostu wydajności pracy w USA.

¹⁰⁷ Na początku lat 90-tych, Rober Solow, laureat nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii za rozwój teorii wzrostu zauważył, że „komputery są wszędzie, tylko nie w danych o wydajności pracy”. Kilka lat później rozpoczął się okres silnego wzrostu wydajności pracy w Stanach Zjednoczonych.

Tabela XXX. Wkład sektorów do wzrostu wydajności pracy w UE15 i Stanach Zjednoczonych

	1987-1995	1995-2000	2000-2003
Unia Europejska	2.7	2.2	1.1
w tym			
Produkcja sprzętu ICT*	0.5	0.8	0.5
Przemysł**	1.3	0.8	0.5
Usługi rynkowe	0.8	0.6	0.1
Realokacja	0.2	0.0	-0.1
Stany Zjednoczone	1.4	3.4	3.6
w tym:			
Produkcja sprzętu ICT*	0.8	1.2	1.1
Przemysł**	0.3	0.5	0.9
Usługi rynkowe	0.5	1.8	2.0
Realokacja	-0.2	-0.1	-0.3

* Obejmuje produkcję sprzętu ICT, usługi telekomunikacyjne i software'owe

** Nie obejmuje przemysłów produkujących sprzęt ICT

Źródło Ark, Inklaar (2005).

W zasadzie różnica we wzroście wydajności pracy w usługach rynkowych tłumaczy prawie w całości znacznie słabszy wzrost wydajności pracy w UE niż w USA. W znacznym stopniu wynika to ze znacznie większego użycia nowoczesnych technologii ICT w tym sektorze. Wydaje się, że jednakowo ważnym czynnikiem silnego wzrostu wydajności pracy w sektorze usług w USA był wzrost kapitału organizacyjnego, kreacja wiedzy oraz inwestycje w kapitał ludzki. Istnieje pozytywna korelacja pomiędzy wydajnym wykorzystaniem technologii ICT a inwestycjami w kapitał ludzki. Silny wzrost wydajności nastąpił w tych usługach, w których wzrost zależy od innowacyjności dostawców. Na przykład sektor handlu detalicznego bardzo silnie skorzystał na wdrożeniu nowych technologii ICT. Wdrożenie skanowania kodów kreskowych pozwoliło na bardziej efektywną obsługę kasową, inne wdrożenia systemów ICT pozwoliły na reorganizację całego łańcucha dostaw i sprzedaży i na wprowadzenie nowych koncepcji sprzedaży i wielu koncepcji logistycznych silnie podnoszących wydajność, w tym na wykorzystanie outsourcingu i offshoringu. Zarówno innowacje w obszarze ICT jak i innowacje w sposobie organizacji biznesu pozwoliły na bardzo silne wzrosty wydajności w Stanach Zjednoczonych w takich sektorach jak handel detaliczny i bankowość.

Jeszcze do niedawna powszechny był pogląd, że wzrost wydajności pracy dotyczy przede wszystkim sektora przetwórstwa przemysłowego, gdyż podlega on konkurencji międzynarodowej, a wydajność rośnie wolniej w usługach, które w znacznej części nie są poddane takiej konkurencji. Analiza przedstawiona w pracy Ark (2005) pokazuje jak błędny

był to stereotyp. Chyba najbardziej jaskrawym przykładem silnego wzrostu wydajności w sektorze usług jest Wal-Mart, któremu poświęcono wiele artykułów naukowych. Praca Basker, Van (2005) przedstawia szacunki według których Wal-Mart, posiadający w Stanach Zjednoczonych 3600 sklepów w ciągu ostatnich 25 lat zwiększył ilość sklepów 10-krotnie, sprzedaż 30-krotnie a import z Chin 90-krotnie. Udział Wal-Marta w imporcie Stanów Zjednoczonych z Chin wynosi około 10%. Import z krajów o niskich kosztach wytwarzania stwarza olbrzymią presję konkurencyjną na lokalnych dostawców Wal-Mart, którzy muszą obniżyć swoje ceny, a żeby pozostać na rynku przy niższych cenach muszą obniżyć płace i podnieść wydajność. Potwierdza to praca Neumark, Zhang, Ciccarella (2005) którzy pokazują, że otwarcie sklepu Wal-Mart ogranicza zatrudnienie w regionie o około 2 procent. W całym sektorze handlu detalicznego Wal-Mart ogranicza zatrudnienie o około 4 procent, zaś wynagrodzenia obniżają się o około 3.5 procent, chociaż w przypadku płac wnioski są mniej silne statystycznie.

Z kolei analiza Bretton, Mark (2006) pokazuje, że w wyniku handlu z Chinami i inwestycji w Chinach amerykańskie PKB będzie w 2010 roku o 0.7 procent większe, a inflacja 0.8 procent niższa, niż w sytuacji gdyby takiej aktywności nie było. To przekłada się na wzrost realnego dochodu do dyspozycji dla przeciętnego gospodarstwa domowego w Stanach Zjednoczonych o około 1000 dolarów rocznie. Handel z Chinami spowoduje, że wydajność na pracownika w Stanach Zjednoczonych wzrośnie o 0.7 procent, głównie w wyniku wzrostu wydajności pracy w przemyśle przetwórczym. Wzrost wydajności pracy będzie miał dwa źródła:

- nastąpi dalszy wzrost konkurencji, najmniej efektywne firmy będą musiały zbankrutować, lub zwiększyć wydajność żeby konkurować z importem z Chin;
- strategie sourcingowe realizowane przez firmy amerykańskie w krajach o niskich kosztach wytwarzania pozwolą na obniżenie kosztów.

Przedstawiony powyżej przegląd prac wskazuje na różne mechanizmy wpływu outsourcingu i offshoringu na gospodarkę: dobrze znane korzyści w wymiany międzynarodowej, wzrost konkurencyjności, wzrost wydajności czynników produkcji, możliwość osiągnięcia niższego bezrobocia na skutek obniżenia naturalnej stopy bezrobocia czy wzrost innowacyjności. Pełna dyskusja wszystkich mechanizmów wpływu outsourcingu i offshoringu na globalną

gospodarkę wymagałaby przedstawienia różnych teorii wzrostu gospodarczego. Literatura tego tematu jest bardzo bogata i wykracza poza zakres tematyczny niniejszej książki¹⁰⁸.

Niemniej jednak, jeden z wątków literatury teorii wzrostu, którego pionierem jest Paul Romer¹⁰⁹ jest szczególnie istotny dla pełnego wyjaśnienia w jaki sposób outsourcing, offshoring i networking wpływa i będzie wpływał w coraz większym stopniu na globalną gospodarkę i wątek ten zostanie krótko omówiony poniżej.

Wczesne modele wzrostu gospodarczego, należące do rodziny „neoklasycznych modeli wzrostu”, której ojcem jest Robert Solow, zakładają stałe korzyści względem skali. Innymi słowy, jeżeli do produkcji jakiegoś towaru potrzebny jest kapitał (fabryki, maszyny) i ludzie (pracownicy, posiadający określone kwalifikacje), to jeżeli podwoimy liczbę maszyn, liczbę pracowników i ilość surowców i półproduktów wykorzystywanych w procesie produkcji, to tym samym podwoimy liczbę produkowanych towarów. Oczywiście poza tymi czynnikami modele wzrostu uwzględniają postęp technologiczny, dzięki któremu produkcja może rosnąć bardziej niż opisują stałe korzyści skali, bo na przykład ktoś wynalazł maszynę, która przy takiej samej obsadzie kadrowej produkuje towar szybciej, taniej, przy wykorzystaniu mniejszej ilości energii lub surowców. To, że postęp technologiczny ma miejsce traktowano w neoklasycznych modelach wzrostu jako zjawisko dane z zewnątrz (tzw. egzogeniczny postęp technologiczny), ale również podjęto próby wyjaśnienia mechanizmu postępu technologicznego w ramach modeli wzrostu gospodarczego, co dało początek neoklasycznej teorii endogenicznego wzrostu.

Z punktu widzenia outsourcingu i offshoringu szczególnie istotna jest ta gałąź teorii endogenicznego wzrostu, która opisuje wpływ innowacji na wzrost gospodarczy, a której początek dał właśnie Paul Romer swoim artykułem z 1986 roku, będący krótszą wersją jego doktoratu z 1983 roku.

Na czym polegała główna obserwacja Paula Romera? Zauważył on, że jednym z głównych źródeł postępu technologicznego są innowacje, pomysły, idee, czy ogólnie wiedza. Takie odkrycia jak elektryczność, żarówka, silnik spalinowy, model biznesowy Wal-Mart'a czy telefonia komórkowa radykalnie zmieniły historię gospodarczą świata i wpłynęły na poziom życia miliardów ludzi na ziemi. Ale również małe odkrycia, które są niedostrzegane powodują wzrost wydajności czynników produkcji. Obecnie w większości barów kubki

¹⁰⁸ Zob. na przykład Solow (1956, 1994), Dixit, Stiglitz (1977), Romer (1986, 1990), Grossman, Helman (1991), Aghion, Howitt (1992), Jones (2004).

¹⁰⁹ Wkład Paula Romera jest na tyle znaczący, że już od pewnego czasu wymienia się go jako kandydata do nagrody Nobla z dziedziny ekonomii.

jednorazowego użytku do kawy mają takie same wieczka, niezależnie od pojemności. Jeszcze kilka lat temu, wieczka były różne w zależności do wielkości kubka¹¹⁰. Ta innowacja powoduje, że właściciel baru może ograniczyć koszty, a producent kubków uprościć produkcję, a zaoszczędzone środki wykorzystać do zwiększenia skali produkcji czy oferowanych usług. Takich drobnych, niezauważalnych innowacji, które wpływają na wzrost gospodarczy i na życie wielu ludzi są miliony. To właśnie te wielkie odkrycia i miliony tych małych odkryć są w znacznym stopniu odpowiedzialne za znaczący wzrost poziomu życia ludzi.

Drugą istotną obserwacją Romera był „brak rywalizacji o wiedzę”. W przypadku kapitału, pracy czy surowców firmy muszą rywalizować o te zasoby – ten sam pracownik, czy ta sama maszyna nie mogą naraz być zatrudnieni czy wykorzystani w procesie produkcji w dwóch różnych przedsiębiorstwach. Dlatego dla pracy, kapitału i surowców mamy przedstawione powyżej stałe korzyści względem skali, czyli podwojenie liczby maszyn, liczby pracowników i ilości surowców podwaja produkcję. Natomiast w przypadku innowacji i pomysłów tak nie jest. O innowacje i pomysły, jak tylko znajdują się w domenie publicznej nie trzeba rywalizować, gdyż to samo usprawnienie, ten sam wynalazek, ta sama formuła chemiczna lub to samo rozwiązanie organizacyjne, o ile tylko nie jest opatentowane lub trzymane w tajemnicy, może być wykorzystane przez wiele firm naraz. To, że jakaś firma korzysta z nowych metod zarządzania zasobami ludzkimi, które podnoszą efektywność zupełnie nie ogranicza liczby firm, które mogą również korzystać z tego rozwiązania. Zatem, jeżeli zbudowanie drugiej takiej samej fabryki, wymaga podwojenia liczby maszyn, pracowników i surowców, to nie wymaga podwojenia liczby innowacji, czy wiedzy wykorzystywanej w procesie produkcji. Natomiast podwojenie ilości wiedzy „zaangażowanej” w produkcję, - przy podwojeniu pozostałych czynników produkcji – spowoduje, że produkcja wzrośnie więcej niż dwa razy, na przykład na skutek nowych rozwiązań organizacyjnych, czy wdrożenia nowego, szybszego sposobu produkcji lub dostarczania usług. Zatem jeżeli wiedza, innowacje jest traktowana jako jeden z czynników produkcji, to mamy stałe korzyści skali dla pozostałych czynników produkcji i rosnące korzyści skali względem wiedzy zaangażowanej w produkcję.

¹¹⁰ Przykład zaczerpnięty z wywiadu z Pauliem Romerem, Post-Scarcity Prophet, Economist Paul Romer on growth, technological change, and unlimited human future”, Interview by Ronald Bailey, grudzień 2001.

Ta obserwacja ma szereg konsekwencji, jednak z punktu widzenia wniosków dla outsourcingu/offshoringu wiele z nich zostanie pominięte w dalszej dyskusji¹¹¹. Rosnące korzyści skali z wiedzy w procesie produkcji oznaczają jednak przede wszystkim, że im jest więcej pracowników tworzących wiedzę i innowacje, tym szybszy wzrost gospodarczy. Natomiast liczba pracowników tworzących wiedzę i innowacje powinna być proporcjonalna do ogólnej liczby pracowników¹¹². Stąd można wyprowadzić szybki, ale błędny wniosek, że duże kraje rozwijają się szybciej niż małe, a przez to są zamożniejsze¹¹³. Oczywiście przykłady Irlandii, Hong Kongu, Singapuru czy Luksemburga z jednej strony, a Indii i Chin z drugiej pokazują, że najbardziej zaludnione kraje wcale nie są najbogatsze, tylko często właśnie małe kraje należą do grupy najbardziej zamożnych, chociaż z drugiej strony Stany Zjednoczone są przykładem dużego i zamożnego kraju.

Dlaczego powyższy wniosek, sugerujący że kraje o dużej populacji powinny rosnać szybciej i być bogatsze jest błędny? Warto to wyjaśnić dokładniej, bo w tym momencie docieramy do kluczowo ważnego aspektu wpływu outsourcingu i offshoringu na perspektywy wzrostu globalnej gospodarki.

Po pierwsze, co jest może mniej istotne, żeby porównać wpływ wielkości populacji na wzrost, trzeba wziąć pod uwagę inne czynniki, takie jak jakość instytucji lub poziom wykształcenia. Oczywiście jakość instytucji w takich małych krajach jak Luksemburg czy Finlandia jest o wiele wyższa niż w Indiach czy w Chinach, dotyczy to poziomu korupcji, ochrony własności intelektualnej, sprawności systemu egzekucji prawa, ochrony prawa własności, kosztów rozpoczynania i zamykania działalności gospodarczej i wielu innych aspektów które różnicują te kraje, a które mają istotny wpływ na wzrost gospodarczy. Zatem aby przeprowadzić analizę wpływu wielkości populacji na tempo wzrostu gospodarczego trzeba porównać podobne regiony, w długim okresie czasu i dodatkowo przy założeniu, że jeden region nie korzysta z wiedzy czy innowacji stworzonych w innym regionie. Taka analiza została przedstawiona w książce Diamond (1997). Ostatnia epoka lodowcowa zakończyła się około 10,000 lat przed

¹¹¹ Na przykład rosnące korzyści skali oznaczają, że aby w warunkach konkurencji firmy mogły mieć zyski, to opłacanie wiedzy jako czynnika produkcji musi być mniejsze niż jej krańcowy przychód, co oznacza, że pojawiają się problemy z osiągnięciem równowagi w warunkach konkurencji.

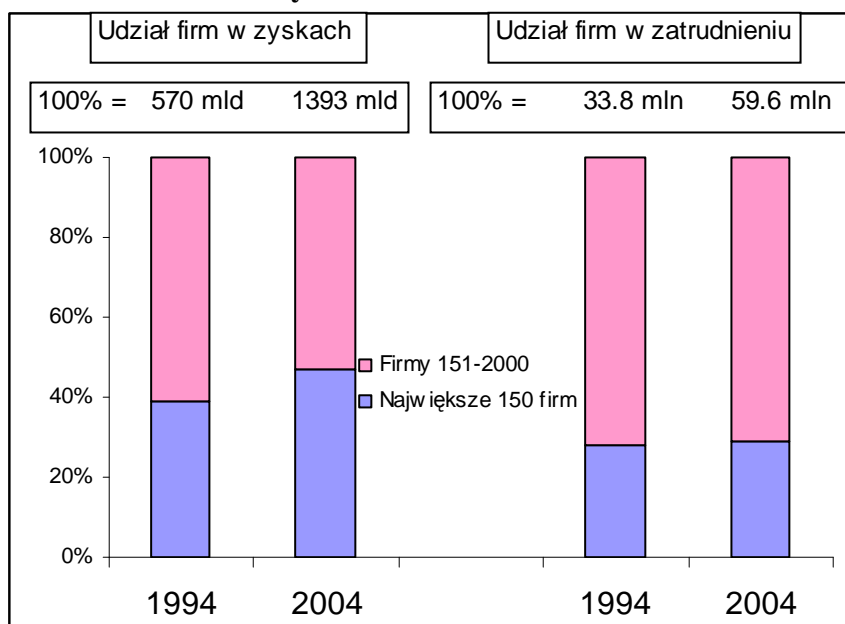
¹¹² W pracy Jones (2004) przedstawiono cytata Williama Petty, eksperta z dziedziny podatków, który pochodzi z 1682 roku, a który brzmi: „As for the Arts of Delight and Ornament, they are best promoted by the greatest number of emulators. And it is more likely that one ingenious curious man may rather be found among the 4 million than 400 persons”.

¹¹³ W omawianych modelach rozróżnia się dwa rodzaje efektów skali. Silne efekty skali implikują, że w długim okresie tempo wzrostu gospodarczego danego kraju zależy od jego wielkości. Słabe efekty skali implikują, że rozmiar gospodarki wpływa pozytywnie na dochód per capita. Bardziej szczegółowa dyskusja tego wątku nie jest istotna z punktu widzenia analizy outsourcingu, offshoringu i networkingu, zainteresowani czytelnicy mogą zapoznać się z bardziej szczegółowym i technicznym opisem tych wątków między innymi w pracy Jones (2004).

naszą erą. Przedtem oceany były pokryte lodem, czyli ludzie mogli podróżować i wymieniać się pomysłami, na przykład jak wystrugać najbardziej skuteczną maczugę. Jednak wraz z zakończeniem epoki lodowcowej, kontynenty zostały odizolowane od siebie, i do czasu pojawienia się dużych żaglowców, czyli gdzieś do lat 1000-1500 naszej ery wiedza, pomysły i idee wytworzone na danym kontynencie nie miały możliwości migrować na inne kontynenty czy regiony. Jakie były efekty 12,000 lat izolacji? Po pierwsze, najbardziej zaludniona Europa uzyskała największy postęp technologiczny, to właśnie Europejczycy, tacy jak Krzysztof Kolumb dokonywali odkryć i łączyli ze sobą kontynenty. Potem w rankingu znalazły się również relatywnie silnie zaludnione Ameryki, z kulturami Azteków i Majów. Australia, o mniejszej liczbie ludności radziła sobie gorzej, jej mieszkańcy odkryli ogień i bumerang, ale pozostali na etapie rolnictwa i myślistwa. W najmniej zaludnionych regionach, takich jak małe wyspy Flinders, nikt nie przetrwał. Zatem poziom technologiczny i dochód od per capita regionów w okresie 12,000 lat izolacji jest spójny z hipotezą, że ilość innowacji i zasób wiedzy zależy od wielkości populacji.

Po drugie, i najważniejsze, w dobie Internetu regiony nie są od siebie odizolowane, a wręcz przeciwnie, każdy kraj może czerpać z globalnie wytworzonej wiedzy. Zatem Luksemburg, czy Singapur ma taki sam dostęp do globalnej wiedzy jak Indie czy Chiny, a często na skutek lepszej infrastruktury teleinformatycznej i lepszej jakości instytucji ten dostęp jest lepszy w małych, zurbanizowanych krajach, niż w dużych krajach ze dużym sektorem rolniczym. Dlatego właściwe porównanie, które może być testem dla modeli zapoczątkowanych przez Paula Romera nie powinno dotyczyć krajów, tylko przedsiębiorstw. Zgodnie z tą hipotezą, duże, globalne firmy powinny w ostatnich latach odnieść większy sukces niż mniejsze firmy, które nie mogą w takim samym stopniu wykorzystać zasobu wiedzy dostępnego w różnych krajach. Analiza Bryan, Zanini (2005) przedstawia dane, które pozwalają zweryfikować tezę o wpływie skali działalności na dynamikę wzrostu przedsiębiorstw. W artykule przedstawiono, jakie wyniki uzyskało największych 150 firm amerykańskich (lub zagranicznych, które są notowane na giełdach w Stanach Zjednoczonych) w porównaniu do firm mniejszych od miejsca 150 do 2000, według giełdowej kapitalizacji. Wykres XXX przedstawia udział obu grup firm w dochodzie i w zatrudnieniu. Widać, że przy prawie niezmiennym udziale w zatrudnieniu, wielkie firmy w okresie 1994-2004 zwiększyły swój udział w zysku z 39 do 46 procent.

Wykres XXX. Udział największych firm notowanych na giełdach w Stanach Zjednoczonych w zatrudnieniu i zysku w 1994 i 2004 roku.

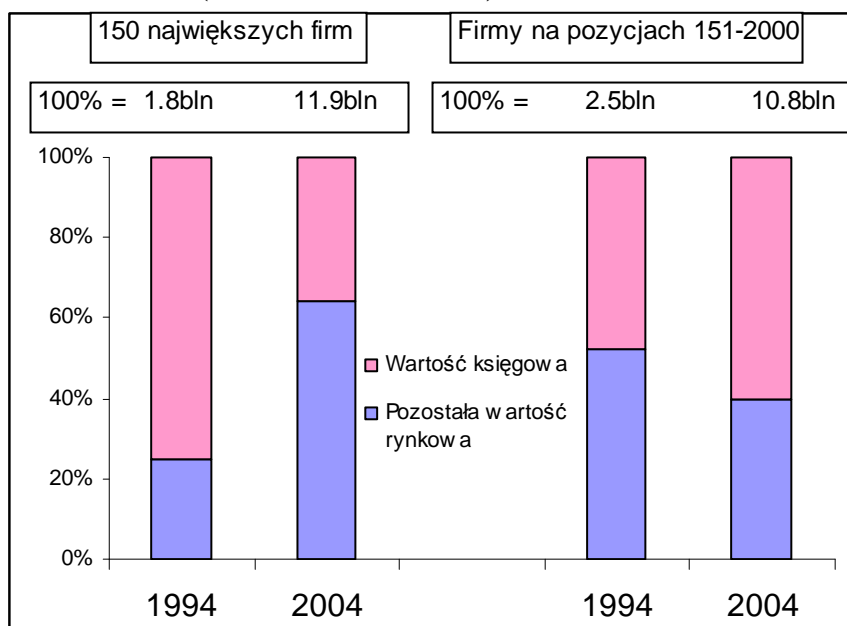


Źródło: Bryan, Zanini (2005).

Oczywiście natychmiast pojawia się pytanie o źródła większej zyskowności dużych firm. Na to pytanie częściowo odpowiada wykres YYY, który pokazuje rozbieżne trendy dotyczące udziału wartości księgowej firmy w jej wartości rynkowej. W przypadku firm największych ten udział zmalał z 75 procent do 36 procent, a w przypadku firm mniejszych wzrósł z 48 procent do 60 procent. To oznacza, że w przypadku wielkich firm, rynki finansowe wyceniają znacznie większy zasób innych wartości, niż księgowa wartość majątku. Oczywiście możliwe jest szereg interpretacji, ale jedna która wydaje się prawdopodobna mówi o tym, że zasób kapitału intelektualnego (zasób wiedzy, relacji z klientami etc.) w największych firmach jest większy niż w firmach mniejszych¹¹⁴.

¹¹⁴ Kiedy autor poruszył ten wątek na konferencji Banku Światowego poświęconej kapitałowi intelektualnemu, zaprotestował Leonard Nakamura, który twierdził, że takie dane odzwierciedlają, że niektóre firmy które stały się wielkie miały więcej szczęścia od innych w procesie tworzenia innowacji, który jest nieprzewidywalny, gdyż nie da się z góry założyć czy badania prowadzone na przykład na nowym lekiem się powiedą czy też nie. Jednak zdaniem autora, aby być w grupie największych firm potrzebne są inne czynniki, znacznie ważniejsze niż szczęście w innowacji, czego przykładem może być na przykład model organizacyjny GE. Wyniki przedstawione w pracy Bryan, Zanini (2005), abstrahują też od wyników artykułu Hobijin, Jovanovic (2001), w którym pokazano że w latach 1980-1990 w relacji do PKB rosły przeważnie te duże firmy, które przejmowały mniejsze, bardziej innowacyjne firmy, choć znane są przypadki bardzo szybkiego wzrostu bez przejęć, jak Wal-Mart czy Gillette.

Wykres YYY. Wpływ inwestycji w majątek nietrwały na wycenę przedsiębiorstw, w zależności od ich wielkości (w bilionach dolarów)



Źródło: Bryan, Zanini (2005).

Na przykład GE w 1984 roku zatrudniało 330,000 osób, w 2004 roku zatrudnienie ogółem nieco zmalało, ale procent managerów i osób wysoko wykwalifikowanych w zatrudnieniu ogółem w GE się podwoił, zaś dochód na zatrudnionego w cenach stałych wzrósł z 13,000 dolarów w 1984 roku do 54,000 dolarów w 2004 roku.

Zatem wydaje się, że jeżeli weźmiemy dwie firmy, dużą i małą, które działają w podobnym otoczeniu prawno-regulacyjnym, to w minionej dekadzie duża firma przeciętnie radziła sobie lepiej, głównie dzięki zdolności do rozwoju wiedzy i kapitału intelektualnego.

Oczywiście te wnioski abstrahują od wielu faktów, że każda wielka firma kiedyś była mała, że bardzo wiele małych firm jest zakładanych przez byłych pracowników, którzy odchodzą z dużych firm z dużym zasobem kapitału intelektualnego i potem szybko rosną wykorzystując ten kapitał.

Pomimo tych zastrzeżeń, wydaje się że zjawiska przewidywane przez teorię endogenicznego wzrostu, zakładającą dodatnie efekty względem skali dla wiedzy wykorzystywanej w procesie produkcji są faktycznie obserwowane na przykładzie firm w ostatnich latach. Zdaniem autora, mechanizmem który uruchomił ten proces w minionej dekadzie był właśnie outsourcing i offshoring zaś w coraz większym stopniu siłą przyczyniającą się do postawiania nowej wiedzy i innowacji będzie networking.

Przypomnijmy, w modelach endogenicznego wzrostu, gdzie wiedza jest jednym z czynników produkcji w długim okresie wzrost per capita jest proporcjonalny do tempa wzrostu tej części populacji, która wytwarza wiedzę i innowacje. Bill Joy, jeden z założycieli Sun Microsystems często powtarzał, że „zawsze poza Twoją firmą jest więcej mądrych i wykształconych ludzi niż w Twojej firmie”¹¹⁵. Ten z pozoru niezwiązany z modelami wzrostu cytat jest jak najbardziej na miejscu. Przez realizację strategii otwarcia się firmy na współpracę z innymi firmami, w innych krajach, na innych kontynentach następuje radykalne powiększenie zbioru osób, które mogą brać udział w procesie powstawania wiedzy i innowacji. Na przykład w kraju macierzystym firma może zatrudnić 100 inżynierów, bo ich wynagrodzenia są bardzo wysokie. Przy offshorowaniu części funkcji badawczych do kraju o niskich kosztach wytwarzania ta sama firma może zatrudnić 200, 300 lub 500 inżynierów, znacząco zwiększając populację osób tworzących wiedzę i innowacje.

W tej książce podano przykłady offshoringu, które przyjmują postać KPO, pokazano, że duże koncerny międzynarodowe tworzą centra badawcze w wielu krajach naraz. Ale przede wszystkim przykłady, które przytoczono pokazują, że outsourcing i offshoring powoduje, że w ten sposób tworzy się dużo innowacji, które niekoniecznie oznaczają powstanie nowych, przełomowych technologii, ale często prowadzą do usprawnienia istniejących metod organizacji produkcji czy świadczenia usług. Ponieważ jednocześnie w krajach takich jak Indie czy Chiny jest bardzo silna konkurencja między firmami, które funkcjonują jako vendorzy outsourcingu, tempo wdrażania innowacji jest coraz szybsze, gdyż jest powszechne przekonanie, że „jak ja dzisiaj tego nie zrobię, to jutro zrobi to ktoś inny i zajmie moje miejsce”. Zatem oba trendy, zwiększenie populacji osób tworzących wiedzę i innowacje, i wzrost tempa tworzenia innowacji spowoduje, że – w świetle teorii endogenicznego wzrostu – firmy które korzystają z outsourcingu, offshoringu i networkingu będą rozwijały się szybciej, i uzyskiwały dochód na pracownika wyższy, niż podobne firmy, które nie korzystają z tych metod zwiększania konkurencyjności firmy. Co więcej, istotne jest także to, że w krajach w których jest dużo pracowników wiedzy w ramach jednego obszaru objętego tymi samymi regulacjami (podatkowymi, dotyczącymi zakładania firmy, dotyczącymi zatrudniania pracowników etc.) nie ma dodatkowych barier. Jeżeli na przykład model biznesowy zakłada wykorzystanie 200 inżynierów, to w kilku mniejszych krajach trzeba będzie podpisać umowy w kilku językach, trzeba będzie rozpoznać jakie podatki się płaci w jakim kraju, czy są umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania, jakie są przepisy dotyczące ubezpieczenia

¹¹⁵ Cytat zaczerpnięty z książki Hagel, Brown (2005).

emerytalnego i zdrowotnego. W przypadku jednego kraju tą czynność trzeba wykonać tylko raz, chociaż oczywiście w przypadku dużych krajów mogą istnieć spójne przepisy federalne i różne przepisy lokalne, które ograniczą te dodatkowe korzyści.

Spróbujmy krótko podsumować tą część analizy. Powyżej pokazano, że jeżeli zastosujemy teorię endogenicznego wzrostu do przedsiębiorstwa, a nie do kraju czy regionu, to outsourcing, offshoring i networking będzie prowadził do szybszego wzrostu tego przedsiębiorstwa na skutek wykreowania większej ilości wiedzy i innowacji. Ponieważ wnioski te dotyczą długiego okresu, prezentowane powyżej wyniki badań należy traktować z pewną rezerwą, gdyż dopiero kolejne dekady dostarczą wystarczającego „materiału dowodowego”, że powyższe wnioski są uprawnione.

Ten wniosek, a w szczególności fakt, że elementem analizy nie powinny być kraje, tylko przedsiębiorstwa jest sam w sobie interesujący. Niektóre z globalnych firm stały się tak duże, że ich roczne przychody są większe niż cała sprzedaż detaliczna i produkcja przemysłowa wielu krajów, a co za tym idzie ich rola, odpowiedzialność i wpływ na życie ludzi, otoczenie czy środowisko w wielu krajach stał się ogromny. Można nawet pokusić się o stwierdzenie, że w najbliższych dekadach granice krajów przestaną mieć takie znaczenie jak miały w XX wieku¹¹⁶. W książce Hagel, Brown (2005) przedstawiono obszary interakcji ponad granicami, które zdaniem autorów staną się podstawowym źródłem innowacji i postępu:

- interakcje przedsiębiorstw ponad granicami państw, w szczególności pomiędzy krajami rozwiniętymi i rozwijającymi się;
- interakcje przedsiębiorstw między sobą, co oznacza, że głównym wehikułem tworzenia wiedzy i innowacji będzie współpraca firm, a nie działalność centrum badawczego w ramach danej firmy;
- współpraca różnych przemysłów, ponad wyznaczonymi, tradycyjnymi obszarami ich funkcjonowania (na przykład firmy telefoniczne oferujące telewizję, czy sieci detaliczne oferujące usługi finansowe);
- oraz stopniowe zanikanie granicy pomiędzy generacjami, gdy odchodzące stare pokolenie przyzwyczajone do funkcjonowania na lokalnych rynkach pracy zostanie zastąpione przez młode pokolenie *homo sapiens globalus*¹¹⁷.

¹¹⁶ Oczywiście największym czynnikiem ryzyka dla tego stwierdzenia jest rosnące zagrożenie terroryzmem i pandemią groźnych chorób.

¹¹⁷ To sformułowanie nie pojawia się w cytowanej książce i jest pomysłem autora niniejszej książki.

Poza przedstawionymi wnioskami, istnieje jeszcze wiele innych efektów związanych z outsourcingiem i offshoringiem, wpływających na gospodarkę. Jeżeli planowane oszczędności z offshoringu są realizowane, to wówczas część tych oszczędności dana firma może przeznaczyć na inwestycje. Amerykański bank Wachovia z siedzibą w Charlotte, który podpisał kontrakt na outsourcing niektórych funkcji finansowych i księgowych z indyjską firmą na kwotę 1.1 mld dolarów oraz przekazał funkcje administracyjne i zarządzania zasobami ludzkimi amerykańskiej firmie Hewitt Associates. W sumie Wachovia oczekuje, że w wyniku tych działań zaoszczędzi w ciągu trzech lat około 600 milionów do 1 mld dolarów, z czego około 40 procent zainwestuje w nowe oddziały, w rozwój sieci bankomatów i w nowy personel w celu zwiększenia swego głównego obszaru działania. Zatem offshoring i outsourcing może prowadzić do wzrostu inwestycji w kraju, i to takich inwestycji które są w obszarach kluczowych, strategicznych z punktu widzenia działalności firm. Jednocześnie rosną inwestycje i zatrudnienie w kraju, w którym działa firma przejmująca obsługę procesów biznesowych. Oczywiście może się także zdarzyć, że offshoring prowadzi do spadku inwestycji w kraju rozwiniętym i wzrostu w kraju rozwijającym się, o niższych kosztach pracy i niższym stosunku kapitału do pracy. Ilustruje to kurczenie się skali działalności przemysłu odzieżowego na skutek przenoszenia fabryk do Chin i ostatnio do Bangladeszu, czy spadek zatrudnienia w przemyśle samochodowym w Niemczech czy Wielkiej Brytanii na skutek przenoszenia produkcji do nowych krajów członkowskich Unii Europejskiej. Jednak analizę tych przypadków trzeba prowadzić nie ograniczając się do jednego sektora tylko w skali całej gospodarki, gdyż wiele osób które straci prace w kurczącym się sektorze znajduje pracę w innych sektorach, które się rozwijają.

Ważne z punktu widzenia znaczenia outsourcingu i offshoringu dla wzrostu gospodarczego są również tezy stawiane w artykule Aghion, Comin, Howitt (2006). W pracy przedstawiono model teoretyczny oraz wyniki estymacji panelowej dla 118 krajów w okresie 1960-2000, które wskazują, że wyższa stopa oszczędności w poprzednich pięciu latach ma pozytywny wpływ na dynamikę wzrostu gospodarczego w kolejnych dziesięciu latach, oraz że ten efekt działa poprzez pozytywny wpływ na łączną wydajność czynników produkcji. Co więcej autorzy pokazują, że ten wynik jest znaczący dla biednych krajów, i prawie nie występuje w bogatych krajach. Autorzy pokazują także, że opóźnione oszczędności (oszczędności w poprzednich latach) są dodatnio skorelowane z bezpośrednimi inwestycjami zagranicznymi i importem maszyn i urządzeń, ponownie głównie w biednych krajach. W przedstawionym przez autorów modelu w tych krajach wydajność jest niska, a wykorzystywana technologia

produkcji jest często daleka od granicy efektywności, czyli od najbardziej nowoczesnych technologii stosowanych na świecie. Aby przesunąć się w kierunku granicy efektywności potrzebne są bezpośrednie inwestycje zagraniczne, które muszą iść w parze z finansowaniem z krajowego sektora bankowego, który ma tym więcej środków, im większe są zgromadzone oszczędności rezydentów. W ten sposób większe oszczędności prowadzą do szybszego wzrostu gospodarczego nie poprzez efekt akumulacji kapitału, ale poprzez przyspieszenie procesu wdrażania innowacji. Autorzy pokazują w pracy szereg przykładów krajów, głównie azjatyckich, w których akumulacja oszczędności poprzedzała okres napływu inwestycji bezpośrednich i transferu technologii, często poprzez tworzenie joint ventures między inwestorami zagranicznymi i lokalnymi firmami.

Ten wątek pokazuje również, że zestaw reform aplikowany przez Międzynarodowy Fundusz Walutowy krajom rozwijającym się (tzw. konsensus waszyngtoński) wcale nie prowadził do poprawy perspektyw wzrostu, a wręcz przeciwnie, znacznie szybciej rozwijały się kraje, które wielu z proponowanych reform nie wdrażały, w szczególności kraje azjatyckie rozwijały się znacznie szybciej niż kraje latynoamerykańskie, poza Chile, które było wyjątkiem potwierdzającym regułę. Natomiast kraje rozwijające się, które osiągnęły wysoką dynamikę wzrostu w okresie kilku dekad charakteryzowały się wysoką stopą oszczędności, co poprzez inwestycje bezpośrednio wspierało innowacyjność gospodarki. Proces offshoringu odgrywał w tym kluczową rolę. Analiza porównawcza krajów stosujących politykę konsensusu waszyngtońskiego i krajów które tej polityki nie stosowały, a mimo to rozwijały się szybciej, znajduje się między innymi w artykule Rodrik (2006) pod znaczącym tytułem „Żegnaj konsensusie waszyngtoński, witaj waszyngtońska konfuzjo”. Poniższa tabela zawiera podsumowanie charakterystyki polityki konsensusu waszyngtońskiego:

Tabela XXX. Charakterystyka polityki konsensusu waszyngtońskiego.

Oryginalny konsensus waszyngtoński	Powiększony konsensus waszyngtoński, poprzednie punkty plus nowych 10 pkt.
1. Dyscyplina fiskalna	11. Corporate governance
2. Reorientacja wydatków publicznych	12. Walka z korupcją
3. Reforma podatkowa	13. Elastyczny rynek pracy
4. Liberalizacja finansowa	14. Porozumienie w ramach WTO
5. Rynkowy kurs walutowy	15. Standardy i dobre praktyki finansowe
6. Liberalizacja handlu	16. Ostrożne liberalizowanie obrotów kapitałowych
7. Otwarcie na zagraniczne inwestycje bezpośrednie	17. Kursy walutowe: albo płynne albo sztywne
8. Prywatyzacja	18. Niezależne banki centralne, polityka bezpośredniego celu inflacyjnego.

9. Deregulacja	19. Odpowiednie zabezpieczenie społeczne
10. Zapewnienie praw własności	20. Zmniejszenie ubóstwa

Źródło: Rodrik (2006)

Krytyka polityki konsensusu waszyngtońskiego pojawia się również w kontekście regionu Europy Środkowo-Wschodniej, czego przykładem jest artykuł laureata nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii Josepha Stiglitz¹¹⁸. Autorzy analizują determinanty wzrostu gospodarczego w 23 krajach transformujących się Europie Środkowo-Wschodniej i byłego Związku Sowieckiego w okresie 1990-2001. O odróżnieniu do wniosków z literatury z połowy lat 1990-tych autorzy pokazują, że szybkie tempo prywatyzacji negatywnie wpływało na dynamikę wzrostu gospodarczego, tzn. że kraje, które stosowały politykę konsensusu waszyngtońskiego i prywatyzowały jak najszybciej rozwijały się wolniej, niż kraje które zastosowały stopniowe podejście do prywatyzacji. Autorzy stwierdzają, że dłuższe szeregi czasowe pozwalają stwierdzić, że gradualizm okazał się lepszą strategią niż terapia szokowa¹¹⁹.

Na pierwszy rzut oka wątek polityki gospodarczej konsensusu waszyngtońskiego może się wydawać odległy od głównego wątku niniejszej książki, ale tak nie jest. Jeżeli w najbliższych latach dojdzie do dalszego silnego postępu globalizacji, a w szczególności globalna optymalizacja procesów biznesowych, multisourcing i offshoring szybko się rozwiną – na co wskazują wszystkie dostępne prognozy – to jedynym sposobem skutecznego konkurencyjnego polskich przedsiębiorstw będzie wzrost innowacyjności i ekspansja na rynkach zagranicznych. A to oznacza, że polityka „liberalizuj, stabilizuj, prywatyzuj” będzie musiała zostać zastąpiona polityką nakierowaną na wzrost innowacyjności polskiej gospodarki. W szczególności może się pojawić dylemat wyboru między stabilnością a innowacyjnością, jeżeli na przykład wzrost wydatków na badania i rozwój oraz na wdrożenie e-administracji będzie opóźniał proces obniżenia deficytu budżetowego. W świetle polityki konsensusu waszyngtońskiego dylematu nie było, obniżenie deficytu – czyli stabilizacja – było celem nadrzędnym. Jednak w XXI wieku wysoki wzrost gospodarczy w długim okresie jest możliwy wtedy, gdy gospodarka jest innowacyjna. Zatem polityka konsensusu waszyngtońskiego, jeżeli jest prowadzona kosztem wydatków stymulujących innowacyjność

¹¹⁸ Zob. Godoy, Stiglitz (2006).

¹¹⁹ Również Jeffrey Sachs przyznał na jednej z konferencji, że jego rady dla krajów postkomunistycznych żeby jak najszybciej prywatyzować okazały się błędne. Prominentni przedstawiciele Międzynarodowego Funduszu Walutowego w rozmowach z autorem niniejszego artykułu nieoficjalnie twierdzili, że sprzedaż polskich banków inwestorom zagranicznym poszła za daleko, gdyż na obecnym boomie w tym sektorze korzystają głównie inwestorzy zagraniczni. Zatem nawet w jaskini lwa, w MFW, następuje stopniowa zmiana poglądów na temat skutecznej polityki gospodarczej w krajach rozwijających się.

gospodarki może odnieść sukces i ograniczyć deficyt budżetowy w krótkim okresie, ale prawdopodobnie poniesie porażkę w długim okresie.

Przykładem odejścia od polityki konsensusu waszyngtońskiego jest pomysł powstania funduszu globalizacyjnego, który wspierałby osoby tracące pracę w Unii Europejskiej w tych firmach, które nie wytrzymały konkurencji firm z krajów o niskich kosztach wytwarzania. Na pierwszy rzut oka ten pomysł może budzić sprzeciw, gdyż zwiększa zasób środków kierowanych na szeroko rozumianą pomoc socjalną, w sytuacji gdy poziom tych wydatków w Unii Europejskiej jest i tak bardzo wysoki. Jednak proces globalizacji nie zawsze prowadzi do sytuacji wygrany-wygrany, i w wielu przypadkach poszczególne firmy czy nawet całe przemysły mogą przestać istnieć. Ten schumpeteriański proces kreatywnej destrukcji¹²⁰ w dłuższym okresie jest korzystny dla wydajności pracy i dla wzrostu gospodarczego, jednak w krótkim okresie grupy społeczne, które tracą w procesie globalizacji mogą wymuszać na politykach decyzje protekcyjnistyczne, które mogą hamować proces globalizacji, ze szkodą dla wzrostu gospodarczego. Aby przeciwdziałać temu scenariuszowi potrzebna jest skuteczna polityka wspierania tych, którzy tracą pracę w procesie outsourcingu czy offshoringu, na przykład w postaci środków na zmianę kwalifikacji. Dlatego decydenci w Europie muszą rozważyć koszty i korzyści z powstania funduszu globalizacyjnego¹²¹.

Warto w tym miejscu wspomnieć o polityce „narodowych patriotyzmów”, która oznacza stworzenie warunków chroniących niektóre duże firmy w Unii Europejskiej przed różnymi formami konkurencji ze strony innych firm, na przykład przed wrogim przejęciem. Taka polityka pogarsza perspektywy wzrostu gospodarczego z kilku powodów.

Po pierwsze, znaczna część postępu technologicznego bierze się z innowacji tworzonych przez nowe firmy. Na przykład w pracy Hobijin, Jovanovic (2001) pokazano, że wzrost na giełdzie w Stanach Zjednoczonych w latach 80-tych i 90-tych miał miejsce dzięki powstaniu nowych firm. Zaś firmy, istniejące w latach 70-tych, które nie przejęły nowych firm ani się z

¹²⁰ Zob. Schumpeter (1942).

¹²¹ Jeżeli efektem powstania globalnego rynku pracy i wielkiego podwojenia (Freeman (2005)) podaży pracy będzie presja na spadek płac realnych w niektórych sektorach, której nie da się powstrzymać zwiększając wydajność pracy, to wówczas możliwe jest kilka rozwiązań przeciwdziałających wzrostowi nastrojów protekcyjnistycznych: zwiększenie mobilności pomiędzy krajami (np. Belg przenosi się do Czech gdzie zarabia mniej, ale ze względu na niższe ceny i swoją większą wydajność może utrzymać lub nawet zwiększyć poziom realnej konsumpcji, zwiększenie mobilności pomiędzy sektorami (poprzez zmianę kwalifikacji z tych które były potrzebne a sektorach schyłkowych na te które są potrzebne w sektorach rozwojowych), lub po prostu „kupienie” sobie spokoju społecznego przez odpowiednie transfery socjalne wyrównujące poziom życia tym grupom zawodowym, którym się obniżył w wyniku działania procesów globalizacji. Potrzebne są dalsze badania, które pokazałyby które polityki są najlepsze z punktu widzenia dobrobytu Europy jako całości.

nimi nie połączyły ciągle nie odtworzyły swojej wartości w relacji do amerykańskiego PKB nawet do końca lat 90-tych. Natomiast jest rzeczą oczywistą, że duże projekty inwestycyjne finansowane lub współfinansowane ze środków publicznych w zdecydowanej większości trafiają do dużych firm, o długiej historii, co może ograniczać innowacyjność gospodarki. Znane są też przypadki silnego organicznego wzrostu firm, które stworzyły model biznesowy efektywnie wykorzystujący innowacje w dziedzinie ICT, jak na przykład Wal-Mart.

Po drugie, sektor prywatny i politycy inaczej reagują w sytuacji, gdy projekt się nie powiedzie, co jest sytuacją szczególnie częstą w przypadku inwestycji w badania i rozwój, gdyż nikt nie może przewidzieć, czy dane badania w nowych obszarach potrwają rok czy kilka lat, i czy w ogóle dadzą pozytywne wyniki. W takiej sytuacji politycy mają tendencję do kontynuowania finansowania projektu, gdyż zamknięcie projektu zawsze prowadzi do pytań kto zatwierdził wydanie pieniędzy, szuka się winnych „zmarowania pieniędzy podatników”, gdyż w rządowych instytucjach kontrolnych rzadko jest rozumiany proces tworzenia innowacji, oraz ile nieudanych prób trzeba podjąć żeby powstał wynalazek. W przypadku sektora prywatnego projekt nie przynoszący spodziewanych rezultatów jest kończony – czasami nawet zbyt szybko, co wynika z dosyć krótkiego horyzontu inwestorów finansowych. Dostępne badania pokazują, że proces zamykania nieudanych projektów i przesuwania zasobów do nowych projektów jest bardzo ważną częścią procesu tworzenia innowacji i zwiększania wydajności czynników produkcji w gospodarce opartej na wiedzy.

Ponadto szereg prac pokazało, że wydajność pracy rośnie wtedy, gdy jest zapewnione minimum konkurencji¹²², przy braku konkurencji w sektorze proces tworzenia innowacji może zostać zahamowany. Dla firm ważne jest także, żeby środowisko regulacyjno-prawne było stabilne przewidywalne, gdyż tylko wtedy są w stanie zaryzykować środki na tworzenie i wdrożenie innowacji. Na przykład w pracy Carlin, Haskel, Seabright (2001) pokazano, że firmy w byłym Związku Sowieckim które przeprowadziły restrukturyzację i inwestowały wcale przeciętnie nie radziły sobie lepiej niż firmy które mało się restrukturyzowały, dlatego, że otoczenie było zbyt mało stabilne i nieprzewidywalne.

Jednak stworzenie stabilnego i przewidywalnego środowiska dla funkcjonowania biznesu to minimum. Administracje publiczne w wielu krajach prowadzą aktywną politykę wspierania innowacyjności biznesu inwestując w infrastrukturę, edukację, czy samemu stymulując

¹²² Zob. na przykład Baily, Gerbach (1995), Blundell, Griffith, Reenen (1999), Carlin, Schaffer, Seabright (2004), Nickell (1996).

innowacje¹²³. W wielu krajach, szczególnie w Azji administracja publiczna wspólnie z sektorem prywatnym tworzy inteligentne miasta, gdzie inteligencja oznacza zdolność miasta do dostarczania mieszkańcom wszystkich usług i wartości, które zapewniają wysoki standard życia¹²⁴. To właśnie taka polityka zasługuje na miano „narodowego patriotyzmu”.

7.3. Podsumowanie: w jaki sposób outsourcing, offshoring wpływa na globalną gospodarkę

Przedstawiony powyżej przegląd literatury teoretycznej i empirycznej na temat wpływu outsourcingu, offshoringu na poszczególne rynki i na gospodarkę pozwala na sformułowanie następujących wniosków. Niektóre z nich są w formie pytań, na które, miejmy nadzieję, odpowiedź przyniosą kolejne badania.

- W latach 90-tych nastąpiła nowa faza outsourcingu i offshoringu. Proces który przedtem w znacznym stopniu obejmował przenoszenie produkcji lub zamówień towarów do innych firm i krajów, teraz objął również usługi;
- Offshoring przedtem obejmował przede wszystkim przenoszenie produkcji i usług z krajów rozwiniętych do krajów rozwiniętych, w ostatnich latach vendorami outsourcingu stają się przede wszystkim kraje rozwijające się o niskich kosztach wytwarzania;
- Pomimo niejednoznacznych danych i wyników badań, wydaje się że wpływ outsourcingu i offshoringu na rynki pracy jest pozytywny. W krajach rozwijających się powstają nowe miejsca pracy, które są bardziej wydajne i lepiej opłacane niż miejsca pracy w tradycyjnych sektorach w tych krajach, na przykład w rolnictwie. W krajach rozwiniętych, z których pochodzą outsourcerzy proces ten powoduje niszczenie miejsc pracy w kurczących się sektorach, o niskiej wartości dodanej lub o wysokiej pracochłonności, ale jednocześnie korzyści dla gospodarki z outsourcingu i offshoringu pozwalają na wzrost liczby miejsc pracy w sektorach, które wymagają innych kwalifikacji. W sumie outsourcing i offshoring powoduje wzrost popytu na bardziej wykwalifikowaną kadrę zarówno w kraju outsourcerów jak i w kraju vendorów outsourcingu;

¹²³ Szersze omówienie roli sektora publicznego we wspieraniu innowacji znajduje się w rozdziale 9.

¹²⁴ Na przykład przejawem inteligencji miasta jest taka organizacja ruchu, dzięki której nie ma korków, można szybko zwrócić z pracy do domu i więcej czasu przebywać z rodziną. Jednym z lepszych przykładów inteligentnego miasta jest Putrajaya w Malezji, zob. Dato Jebasignam Issace (2006).

- Zmiana struktury popytu na pracę w wyniku outsourcingu i offshoringu stwarza poważne wyzwania dla osób kreujących politykę gospodarczą. Należy tak zmodyfikować system edukacji, żeby kształcił osoby w sektorach, które nie są schyłkowe, lecz rozwojowe w danym kraju (nas przykład kształcenie szwaczek nie ma sensu ani w Stachach Zjednoczonych ani w Polsce, bo najtaniej i najlepiej tę pracę wykonują w Chinach i w Bangladeszu, podobnie ma się rzecz w kształceniu osób zajmujących się programowaniem na poziomie kodu, to najtaniej i najlepiej robią Hindusi). Ponieważ nie można z góry przewidzieć które sektory mogą stać się schyłkowe, ani czy w danym sektorze nie pojawią się innowacje, które ze schyłkowego uczynią go ponownie sektorem rozwojowym, należy tak zmodyfikować system edukacji, żeby zapewniał możliwość nieustannego podnoszenia kwalifikacji, czyli naukę przez całe życie;
- W XXI wieku w coraz większym stopniu o potencjale wzrostu gospodarczego danego kraju będzie decydowała zdolność tego kraju do tworzenia innowacji. W zasadzie można sformułować tezę, że żaden kraj nie będzie w stanie osiągnąć długofalowego, stabilnego wzrostu gospodarczego bez osiągnięcia odpowiedniego poziomu innowacyjności. Jeżeli Polska zatrzymałaby się na obecnym poziomie innowacyjności produkcji i usług, to z czasem szybko zwiększający wartość dodaną swojej produkcji i usług Chiny, Indie i inne kraje o niskich kosztach wytwarzania wypchnęłyby polskie firmy z rynków zagranicznych i zwiększyły penetrację polskiego rynku. Warto pamiętać, że ponad 750 globalnych firm już otworzyło centra badawcze w Chinach i że liczba ta szybko rośnie. Ponieważ jednocześnie środki publiczne w Polsce przeznaczone na innowacje są niewielkie (nawet po uwzględnieniu środków unijnych) należy tak zaprojektować mechanizmy wspierania tworzenia innowacji przez sektor publiczny, aby skorzystać z najlepszych doświadczeń krajów azjatyckich i skandynawskich i jednocześnie uniknąć naszych własnych błędów popełnianych w poprzednich latach;
- Polityka konsensusu waszyngtońskiego nie jest odpowiednia dla budowy konkurencyjnej gospodarki w globalnej gospodarce XXI wieku. Nowoczesna strategia budowy długofalowego, stabilnego wzrostu musi być nakierowana na stworzenie odpowiedniego potencjału innowacyjnego gospodarki, co czasami może wywoływać konieczność dokonania wyborów pomiędzy stabilizacją (zbilansowanym budżetem

państwa, niskim deficytem obrotów bieżących) a wielkością wydatków związanych z polityką innowacji;

- Rozwijający się w globalnej skali offshoring i outsourcing powoduje, że polityka gospodarcza musi wyjść poza klasyczne ramy i podziały. Polityka gospodarcza powinna uwzględniać możliwość wykorzystania kapitału intelektualnego polskich przedsiębiorców tworzących firmy za granicą i Polaków pracujących za granicą. Planowanie strategiczne powinno opierać się nie o obecny układ geopolityczny, tylko uwzględniać kształt globalnej gospodarki za 20-30 lat, co w praktyce oznacza, że nasza dyplomacja i strategia budowy kontaktów gospodarczych powinna w znacznie większym stopniu niż dotychczas uwzględniać kraje Azji i Afryki.

8. Bariery rozwoju outsourcingu i offshoringu i ich wpływ na gospodarkę.

Wśród ogromnej masy książek i artykułów na temat outsourcingu i offshoringu, w zdecydowanej większości wskazujących na korzyści warto też dostrzec głosy krytyczne, które mimo tego że są nieliczne zwracają uwagę na słabe punkty i ryzyka strategii opartej na outsourcingu/offshoringu.

W tym rozdziale zostały opisane przypadki nieudanego outsourcingu i offshoringu, oraz podjęto próbę analizy przyczyn tych niepowodzeń, wraz z rekomendacjami dla firm, jakie działania trzeba podjąć przed rozpoczęciem outsourcingu. W dalszej części przedstawiono niektóre bariery, które mogą spowolnić rozwój rynku outsourcingu/offshoringu. W szczególności opisano pojawiający się problem niewystarczającej podaży pracy, np. w Chinach brakuje rąk do pracy w przemyśle odzieżowym i produkcji części elektronicznych. Natomiast w Indiach zaczyna brakować informatyków i menedżerów średniego szczebla. Inne bariery, takie jak konieczność dostosowania produkcji do wymogów standardów ochrony środowiska w Chinach, co może zwiększyć koszty produkcji, czy możliwy wzrost protekcjonizmu w gospodarkach rozwiniętych zostały tylko zasygnalizowane.

8.1. Dlaczego outsourcing/offshoring może się nie udać?

W pracy Delloitte (2005) przedstawiono analizę 50 losowo wybranych kontraktów outsourcingowych, które wiązały się z problemami dla firm przekazujących procesy biznesowe na zewnątrz. W prowadzonych badaniach większość firm wskazała obniżenie kosztów jako główny motyw outsourcingu, jednak 38 procent tych firm jednocześnie płaciło dodatkowe opłaty, nie ujęte w kontrakcie, za outsourcowane usługi. 31 procent firm, które oczekiwały na uzyskanie serwisu w postaci najlepszych praktyk, poprawy jakości, innowacyjności wskazywało, że po podpisaniu kontraktu vendorzy outsourcingu nie spełniali tych oczekiwań. Niektóre firmy wskazujące na oczekiwane korzyści z outsourcingu w postaci elastyczności czy efektu skali wskazywali, że w rzeczywistości możliwość elastycznego dostosowania procesów biznesowych do zmieniających się warunków pogorszyła się, bo po podpisaniu kontraktu outsourcer może nie wprowadzać zmian, które nie są objęte kontraktem. Niektóre firmy, które poprzez outsourcing chciały mieć dostęp do wysoko wykwalifikowanych pracowników wskazywały, że poziom rotacji pracowników u outsourcera był tak wysoki, że wiedza za którą płacili odchodziła z firmy. Niektóre firmy wskazywały, że chociaż jednym z celów było przesunięcie części ryzyka do vendora

outsourcingu, to nie był on w stanie w całości zaabsorbować strat i firma zlecająca outsourcing w końcu musiała pokryć część strat. W części przypadków outsourcowane procesy biznesowe zostały przywrócone z powrotem do firmy, albo na skutek niższego od oczekiwań poziomu usług vendora outsourcingu, albo braku spodziewanych oszczędności. W niektórych przypadkach na początku błędnie oceniono strategiczną rolę procesu, po przeprowadzeniu outsourcingu okazało się, że firma straciła wpływ na wiele strategicznych decyzji, i przywrócono proces z powrotem do firmy.

W raporcie Deloitte (2005) wskazuje się również, że przyjęcie strategii outsourcingu procesów biznesowych często wymaga zupełnie innych umiejętności menedżerskich. Wewnątrz firmy jest to codzienne zarządzanie procesami czy pracownikami, po outsourcowaniu danego procesu kluczowe stają się umiejętności negocjacyjne, zdolność do takiego zapisania kontraktu, żeby dał się łatwo i skutecznie monitorować, żeby nie pojawiły się w nim ukryte opłaty, żeby były odpowiednie klauzule na wypadek przerw w działaniu procesów. Menadżerowie muszą się też nauczyć zarządzać wynikami outsourcerów, stawiać odpowiednie cele, reagować na odchylenia. Często firmy decydujące się na outsourcing nie posiadają takich umiejętności menedżerskich rozwiniętych w wystarczającym stopniu, co czasami wymaga zaangażowania menedżerów wyższego szczebla w nadzorowanie tych procesów. W takich przypadkach oczekiwania, że po przeprowadzeniu outsourcingu zarząd firmy będzie miał więcej czasu na sprawy strategiczne, a mniej czasu będzie poświęcał na inne sprawy, nie są spełnione.

Ponieważ vendor outsourcingu z reguły obsługuje podobne procesy biznesowe wielu klientów – między innymi z tego powodu oczekuje się pozytywnych efektów skali – to może pojawić się konflikt interesów. Jeżeli outsourcer wynegocjuje dla siebie bardzo korzystny, przejrzysty kontrakt, co może to oznaczać niższe marże dla vendora outsourcingu, który może wówczas przesunąć swoje najlepsze aktywa do kontraktów, które dają wyższe marże, na czym może ucierpieć jakość outsourcowanych procesów. Ponadto w miarę szybkiego wzrostu sprzedaży i vendorów outsourcingu ich siła przetargowa wobec klientów będzie rosła, inaczej negocjuje firma zatrudniająca kilkaset osób i obsługująca kilku klientów, a inaczej firm zatrudniająca kilkadziesiąt tysięcy osób i obsługująca dziesiątki czy setki klientów.

Wiele firm podnosi również problem własności intelektualnej. Ponieważ vendorzy outsourcingu często mają siedziby w krajach rozwijających się, gdzie prawo własności intelektualnej jest przestrzegane mniej rygorystycznie niż w krajach rozwiniętych, pojawia się ryzyko, że outsourcer może wykorzystać know-how i stać się konkurentem firmy zlecającej.

Problem ten jest szczególnie istotny w Chinach. Na przykład jedna z firm odkryła, że vendor outsourcingu sprzedawał kod oprogramowania tej firmy innym firmom z branży.

Niektóre firmy podnosiły kwestie nastawienia pracowników i związków zawodowych do outsourcingu. Strategia outsourcingu nie jest akceptowana ani przez pracowników ani przez związki, może prowadzić do pogorszenia atmosfery pracy, skłonić niektóre osoby do odejścia a związki zawodowe po podjęcia działań blokujących outsourcing.

Vendorzy outsourcingu próbują stosować praktyki, które utrudniają przeniesienie danego procesu biznesowego do innego vendora lub z powrotem do firmy. Takie metody to coraz dłuższe kontrakty (6-10 lat) oraz przekonywanie klientów, żeby w coraz większym stopniu korzystali z systemów dostarczanych przez vendora outsourcingu, skala tych praktyk prawdopodobnie będzie rosła w miarę wzrostu skali działalności vendorów. Z jednej strony jest to racjonalne, skoro dany vendor specjalizuje się w obsłudze pewnych procesów biznesowych, to jego systemy często robią to efektywniej, niż systemy w firmie, w której dany proces jest tylko wpierający, a nie strategiczny. Z drugiej strony zbytne uzależnienie od systemów oferowanych przez danego vendora może spowodować, że możliwość wynegocjowania korzystnego kontraktu zostanie ograniczona, bo koszty zmiany systemu i vendora mogą być wyższe niż nowe, mniej korzystne warunki kontraktu zaproponowane przez obecnego vendora. W takiej sytuacji firmy mogą się znaleźć, gdy są zmuszone zaakceptować wyższe ceny i niższy standard usług niż ceny i standardy rynkowe. To ryzyko może się materializować szczególnie w sytuacji, gdy wiele firm zajmujących się outsourcingiem, szczególnie w Indiach, wskazuje na początek „wojny o talenty”, która powoduje wzrost wynagrodzeń w tych firmach w celu zatrzymania najlepiej wykwalifikowanych pracowników, co z kolei wywołuje presję na marże uzyskiwane w kontraktach i może skłaniać vendorów outsourcingu do renegocjacji kontraktów.

Podobnie konflikt pojawia się w przypadku konieczności odejścia od standardowego formatu obsługi danego procesu biznesowego na rzecz dostosowania tego formatu do potrzeb konkretnego klienta. W praktyce prawie wszystkie kontrakty są „szyte na miarę” klienta w większym lub mniejszym stopniu. W takim przypadku zdolność outsourcera do korzystania w ekonomii skali – czyli jedna z głównych zalet, które wymienia się jako przyczyny outsourcingu – nie może być w pełni zrealizowana.

Często kontrakty na outsourcing procesów biznesowych (po angielsku określane jako SLA – service level agreements) mają po kilkaset stron i są bardzo skomplikowane. W negocjacjach nad kontraktem vendor outsourcingu ma więcej doświadczenia, bo ma ich za sobą setki, natomiast firma outsourcingowa często robi to po raz pierwszy lub ma za sobą niewiele takich doświadczeń. Dlatego w takich negocjacjach vendor outsourcingu może uzyskać zapisy korzystne dla siebie. Ponadto niektóre firmy raportowały, że zdarzało się iż vendor outsourcingu odpowiednio „interpretował” liczby, które były podstawą do oceny stopnia wykonania kontraktu. Tutaj też pojawia się dylemat, ponieważ oceny jakościowe mogą precyzyjniej mierzyć skalę wykonania celu (na przykład stopień zadowolenia klientów z danej usługi) niż oceny ilościowe (liczba obsłużonych telefonów, średni czas obsługi), ale często są trudniejsze do wdrożenia i poddają się różnym interpretacjom czy nawet manipulacjom.

Wydaje się, że większość problemów, które pojawiają się w outsourcingu procesów biznesowych dotyczy w większym stopniu outsourcingu usług niż sourcingu (dostaw) towarów. Po prostu towary mają swoją wagę, kolor, parametry techniczne i określony czas dostawy, natomiast usługi są często bardzo skomplikowane, niematerialne i ich jakość często trudno jest zmierzyć w obiektywny sposób.

Można z dużym prawdopodobieństwem stwierdzić, że podstawowym źródłem problemów które pojawiają się w przypadku outsourcingu usług są sami outsourcingerzy. Często decyzje o outsourcingu podejmuje się bo „taka jest moda”, bo „inni to robią”, bez przeprowadzenia dogłębnej analizy outsourcingowanego procesu. W języku angielskim funkcjonuje określenie „commoditizing”, co można przetłumaczyć jako utowarawianie, które oznacza skodyfikowanie danego procesu biznesowego, lub danej usługi w taki sposób że jest w stu procentach opisana przez procedury i nie wymaga żadnych interpretacji, czy samodzielnych decyzji osoby wykonującej daną usługę. Wiele usług po procesie utowarowienia staje się „usługami-towarami”, które można bezpiecznie outsourcingować, dlatego że parametry tej usługi są bardzo precyzyjnie zapisane, co umożliwia również stworzenie precyzyjnych metod pomiaru jakości tych usług. W tej kategorii na pewno mieszczą się takie usługi jak zamówienie stolika w restauracji przez telefon, telemarketing, wypełnienie formularza podatkowego w części nie wymagającej głębokich analiz prawnopodatkowych, sprzątnięcie, prowadzenie stołówki w firmie.

Natomiast usługi związane z wyższą wartością dodaną, jak na przykład outsourcing doradztwa inwestycyjnego, prawnego, usług księgowych lub architektonicznych wymaga przemyślanego podejścia, gdyż usługi te składają się zarówno z elementu twórczego, o wysokiej wartości dodanej jak i z szeregu prostych czynności, które można outsource'ować. Jednak przed podjęciem takiej decyzji trzeba przeprowadzić dokładną analizę całego procesu biznesowego, określić cele, które muszą być zrealizowane na każdym etapie, nauczyć się efektywnie mierzyć stopień wykonania celów i mieć wdrożone mechanizmy automatycznego reagowania na odchylenia od realizowanych celów. Wydaje się, że organizacje, które funkcjonują w oparciu o metodologię zarządzania przez cele, które nie są zarządzane jako zbiór departamentów-silosów tylko jako zbiór procesów nastawionych na realizację określonych celów, że właśnie takie organizacje będą mogły odnieść większe korzyści z outsourcingu i będą narażone na mniej przykrych niespodzianek, których część wynika po prostu z faktu, że dana organizacja sama nie do końca rozumie jak wyglądają jej procesy biznesowe i jakie cele realizują. Ponadto przed podjęciem próby outsourcingu warto wprowadzić w przedsiębiorstwie na jakiś czas wewnętrzne SLA (na przykład dla usług departamentu IT, usług administracyjno-logistycznych czy usług prawnych). To pozwoli ocenić, czy wewnętrzny kontrakt pomiędzy departamentami czy gestorami procesów dobrze reguluje zasady współpracy i czy pozwala na efektywne osiąganie stawianych celów. Dopiero po pewnym okresie praktyki z wewnętrznymi SLA można podjąć próbę outsourcingu.

Proces outsourcingu stopniowo obejmuje również funkcje o bardzo wysokiej wartości dodanej oraz nawet elementy niektórych funkcji strategicznych realizowanych przez firmy i instytucje publiczne, przykładem mogą być banki centralne takich krajów jak Kanada czy Szwecja, które outsource'owały znaczną część tak strategicznej funkcji jaką jest zasilanie kraju w gotówkę. Outsourcing obejmuje również takie kontrakty, na mocy których vendor outsourcingu wchodzi głęboko w struktury firmy outsource'ującej aby zrozumieć jej model biznesowy i następnie przejmuje zarządzanie danym procesem biznesowym, proponując jego modyfikacje. Przykładem może być przejście całej logistyki systemu reklamacji komputerów Hewlett'a-Packarda przez firmę UPS, która specjalizuje się w logistyce i dostawach¹²⁵.

Decyzja o outsourcingu skomplikowanych procesów biznesowych, szczególnie takich które wymagają dużej wiedzy specjalistycznej, angażują menedżement danej organizacji, mogą mieć znaczenie strategiczne muszą być przemyślane, muszą być poprzedzone głębokimi analizami i często wymagają głębokich zmian w organizacji pracy samej firmy. Podejście

¹²⁵ Przykład opisany szeroko w książce Friedman (2005).

„outsourcjmy ten czy tamten proces biznesowy, to część pracy nam odejdzie a reszta pozostanie po staremu” z dużym prawdopodobieństwem będzie prowadziło do poważnych kłopotów w funkcjonowaniu firmy. Dlatego warunkiem wstępnym do outsourcowania bardziej skomplikowanych procesów biznesowych jest wypracowanie w firmie kultury procesowej, kultury organizacji zorientowanej na osiąganie stawianych celów i przyzwyczajonej do mierzenia stopnia realizacji tych celów.

Dlatego wydaje się, że większość krytyki pod adresem samego outsourcingu, która pojawiła się w raporcie Deloitte (2005) wynika z nieprzemyślanych decyzji i ze słabego przygotowania firm outsourcerów. Raport sugeruje, że outsourcing stanie się mniej popularny jako model prowadzenia biznesu. Wydaje się, że jest to błędny wniosek, najnowsze dane wskazują, że wręcz przeciwnie, outsourcing i offshoring rozwijają się bardzo dynamicznie. Na przykład indyjskie firmy które widzą nasilającą się wojnę o talenty przenoszą centra offshoringowe do jeszcze tańszych krajów, radzą sobie też z problemem rotacji kadr rozwijając techniki zarządzania zasobami ludzkimi znacznie bardziej rozwinięte niż w firmach w Europie czy Stanach Zjednoczonych.

8.2. Bariera podaży siły roboczej, wojna o talenty i wzrost wynagrodzeń w krajach o niskich kosztach wytwarzania

Jednym z efektów szybko rosnącego popytu na produkcję u usługi w krajach o niskich kosztach wytwarzania jest rosnący popyt na pracę w tych krajach. Ten rosnący popyt może napotkać barierę podaży w niektórych branżach, czego przykładem jest brak kobiet do pracy w przemyśle odzieżowym i wojna o talenty w firmach zajmujących się outsourcingiem procesów biznesowych w Indiach.

Wiele analiz¹²⁶ pokazywało, że w kolejnych 10-20 latach około 200 milionów Chińczyków przeniesie się z obszarów wiejskich do miast i podejmie pracę w sektorach przemysłowych nakierowanych głównie na eksport oraz w usługach. Zwiększenie globalnej podaży pracy powinno mieć negatywne skutki dla opłacania tego czynnika produkcji, czyli przy innych warunkach nie zmienionych powinno prowadzić do spadku wynagrodzeń w porównaniu do zwrotu z kapitału. Jednak szereg prac zwraca uwagę, że popyt na prace w Chinach i Indiach

¹²⁶ Zob. np. HSBC (2005), artykuł nosi znamieny tytuł „Wielka migracja. Jak 200 milionów nowych chińskich pracowników zmieni gospodarkę na trwałe”, temat ten poruszają też w wystąpieniach bankierzy centralni, zobacz np. Mcfarlane (2005), Rybiński (2005).

rośnie szybciej niż jej podaż, w niektórych sektorach pojawił się niedobór rąk do pracy, który prowadzi do wzrostu płac przewyższającego wzrost wydajności pracy, co stopniowo może prowadzić do pogorszenia relatywnej przewagi komparatywnej tych krajów jako lokalizacji produkcji i usług o niskich kosztach wytwarzania. Wiele prac analizuje problemy ze znalezieniem pracowników, w szczególności artykuł Inagaki (2006) przedstawia sytuację na rynku pracy w Chinach Wschodnich (Szanghaj, oraz prowincje Jiangsu i Zejiang) i Południowych (prowincje Fujian i Goangdong). Już od 2002 roku niektóre fabryki w południowych Chinach mają trudności z zatrudnianiem wystarczającej liczby pracowników, te trudności nasiliły się od wiosny 2004 roku, a w 2006 roku objęły już Chiny Wschodnie i nawet niektóre tereny w głębi lądu. Największe trudności dotyczą firm produkujących odzież, brakuje głównie młodych kobiet, o które konkurują również szybko rozwijające się usługi (jak na przykład restauracje), ale trudności mają również firmy produkujące części elektroniczne. Nawet przemysły tradycyjnie zatrudniające głównie mężczyzn, takie jak przemysł przetwórstwa metali ma problemy z zatrudnianiem pracowników. Według danych Biura Pracy i Pomocy Społecznej w Gunagdong w okresie lipiec-wrzesień 2005 roku w prowincji Guangdong najwięcej nie obsadzonych miejsc pracy dotyczyło: pracowników tnących i zszywających materiały (23,000), pracowników manualnych (20,000), pracowników restauracji (18,000) i pracowników obsługi w ubezpieczeniach (15,000)¹²⁷. Z kolei według danych Biura Statystycznego prowincji Guangdong¹²⁸ 73 procent firm zagranicznych ulokowanych w tej prowincji raportowało problemy ze znalezieniem pracowników w 2005 roku (wobec 52 procent w 2004 roku), w przypadku firm *joint venture* odsetek firm wskazujących na podobne problemy wyniósł 52 procent (21 procent w 2004), dla firm prywatnych z kapitałem krajowym odpowiednio 65 procent (55 procent w 2004), dla firm państwowych 42 procent (24 procent w 2004). Największy odsetek firm które mają problemy ze znalezieniem odpowiednich pracowników wystąpił wśród firm zagranicznych, które mają największy udział eksportu w sprzedaży.

Z kolei w prowincji Fujian w 2004 roku brakowało pracowników w takich zawodach jak¹²⁹: pracownicy tnący i zszywający materiały (145,000 oczekujących ofert pracy), rzemieślnicy (45,000), pracownicy przy produkcji części elektronicznych (43,000), pracownicy w wytwórniach materiałów (35,000), sprzedawcy (35,000), pracownicy do prac manualnych (35,000). Dane pokazują, jak bardzo brakuje szwaczek i jak bardzo niepopularna jest to praca,

¹²⁷ Zob. Guangdong Bureau of Labor and Social Security (2005).

¹²⁸ Zob. Guangdong Provincial Bureau of Statistics (2005).

¹²⁹ Zob. Labor and Employment Center of Fuijan Province (2005).

na przykład w innej prowincji – Zhejiang – stosunek ofert pracy dla szwaczek do liczby poszukujących pracy szwaczek wyniósł dziesięć do jednego.

W literaturze wymienia się kilka źródeł problemów za znalezieniem pracowników w Chinach: spadek liczebności populacji młodych kobiet, silny wzrost popytu na pracę w przemyśle przetwórczym, przejście części pracowników do pracy w sektorze usług, rosnąca popularność pracy w rolnictwie jako alternatywy dla pracy w miastach.

Badania pokazują, że problemy na rynku pracy raczej nie wynikają z przesunięcia zatrudnienia do sektora usług, ale są uwarunkowane szybko rosnącym popytem na pracę w sektorach nakierowanych na eksport¹³⁰. Na przykład przystąpienie Chin do WTO doprowadziło do eksplozji eksportu chińskiej odzieży. Innym istotnym czynnikiem wpływającym na rynek pracy jest zatrzymanie procesu restrukturyzacji w chińskich przemysłach państwowych, które przestały zwalniać pracowników, podczas gdy poprzednio pracownicy zwalniani z firm państwowych zasilali lokalne rynki pracy, z których czerpały zatrudnienie zorientowane na eksport firmy prywatne.

Czynniki demograficzne wpływające na chiński rynek pracy mają swoje źródło w polityce jednego dziecka prowadzonej w przeszłości przez władze chińskie¹³¹, jednak w najbliższych latach czynniki demograficzne przez jakiś czas będą sprzyjające dla rynku pracy, zanim ponownie w 2010 roku czynnik starzenia się społeczeństwa zacznie być mocno odczuwalny, szczególnie w przypadku żeńskiej części populacji. Według danych chińskiego Ministerstwa Pracy i Zabezpieczenia Społecznego struktura wiekowa kobiet w 2003 roku była dwumodalna. Najwięcej kobiet było w przedziale wiekowym 33-40 lat, jako pokolenie okresu boomu urodzin w latach 1963-1971. Demograficzne echo tego boomu to kobiety w wieku 14-17 lat, te kohorty wiekowe są również bardzo liczne i dopiero wchodzi na rynek pracy. Jednak młodsze kohorty wiekowe są już znacznie mniej liczne, zatem po roku 2010 może zacząć narastać problem ze znalezieniem pracowników – szczególnie młodych kobiet – do pracy w fabrykach w przemyśle odzieżowym i produkującym części elektroniczne.

Tezy z pracy Inagaki (2006) o rosnącej atrakcyjności pracy na wsi wobec pracy w miastach w Chinach można poddać w wątpliwość w świetle wyników badań przedstawionych w artykule Quheng, Gustafsson (2006). Na podstawie analizy badań ankietowych z 2002 autorzy szacują,

¹³⁰ Zob. Inagaki (2006).

¹³¹ Do lat siedemdziesiątych przeciętna liczba dzieci w chińskiej rodzinie wynosiła około sześć. Liczba urodzin spadła przez kilka lat podczas lat polityki „Wielkiego skoku naprzód” Mao Zedong’a, ale ponownie wzrosła zgodnie z wyznawaną wtedy zasadą im więcej tym lepiej. Silna tendencja spadkowa w liczbie urodzin zarysowała się w 1971 roku, gdy premierem został Chou En Lai, zwolennik planowania urodzin. Długotrwały trend spadkowy z pewnymi wahaniami wykształcił się po roku 1979, gdy wdrożono politykę jednego dziecka.

że stali emigranci ze wsi do miast, czyli tacy którzy posiadają zezwolenie na stały wyjazd ze wsi do miasta - tzw. *hukou* – stanowią 20 procent populacji rezydentów miast i jest ich w sumie około 100 milionów. Autorzy szacują dochody trzech grup ludności: rezydentów miast stałych emigrantów (którzy mają *hukou*), rezydentów miast tymczasowych emigrantów (którzy nie mają *hukou*) i rezydentów obszarów wiejskich. Przeciętny roczny dochód stałego emigranta wynosi 9417 yuanów rocznie, tymczasowego emigranta 6469 yuanów a mieszkańca wsi 3422 yuany. Zatem osoby ubiegające się o zgodę na stałą migrację do miast – *hukou* - mają w pespektywie trzykrotne zwiększenie swoich rocznych dochodów, podczas gdy osoby podejmujące tymczasową pracę w mieście mogą zwiększyć swoje dochody dwukrotnie¹³². W świetle tych danych można ocenić, że zwiększenie dochodu powinno być silnym motywem migracji ze wsi do miast, chyba że wzrost kosztów utrzymania w miastach wzrósł na tyle znacząco, że niweluje przyrost dochodu.

Jednak nawet w przypadku, gdy scenariusz spadku liczebności siły roboczej w Chinach zacznie się realizować, możliwe jest utrzymanie przez Chiny wysokiego tempa wzrostu gospodarczego. W pracy Tyers, Golley (2006) przedstawiono wyniki symulacji globalnego modelu demograficznego, który ocenia wpływ spadku dynamiki a następnie bezwzględnego spadku liczby osób aktywnych zawodowo w Chinach. Przyszła ścieżka wzrostu Chin oraz udziału Chin w globalnych inwestycjach silnie zależy zarówno od wzrostu siły roboczej i jak i od premii za ryzyko¹³³. Autorzy pokazują, że nawet w sytuacji gdy dzietność w Chinach pozostanie na niskim poziomie, to reformy instytucjonalne i rozwój sektora finansowego powinny pozwolić na obniżenie premii za ryzyko (kosztu finansowania inwestycji w Chinach relatywnie do Stanów Zjednoczonych), co z kolei umożliwi utrzymanie wysokiego tempa wzrostu gospodarczego.

Poza brakiem rąk do pracy coraz więcej sygnałów wskazuje na rosnące koszty pracy w Chinach, zarówno związane z rosnącym popytem na pracę jak i wynikające ze zmian w systemie zabezpieczenia społecznego, które mogą prowadzić do stopniowej utraty przewagi konkurencyjnej wynikającej w taniej siły roboczej. W artykule French (2004) wskazywano, że przeciętne koszty pracy w Szanghaju wzrosły o 15 procent w ciągu roku, zaś nieco niższe wzrosty kosztów wystąpiły w takich miastach jak Kunshan, Nanjing, Hangzhou, Suzhou i

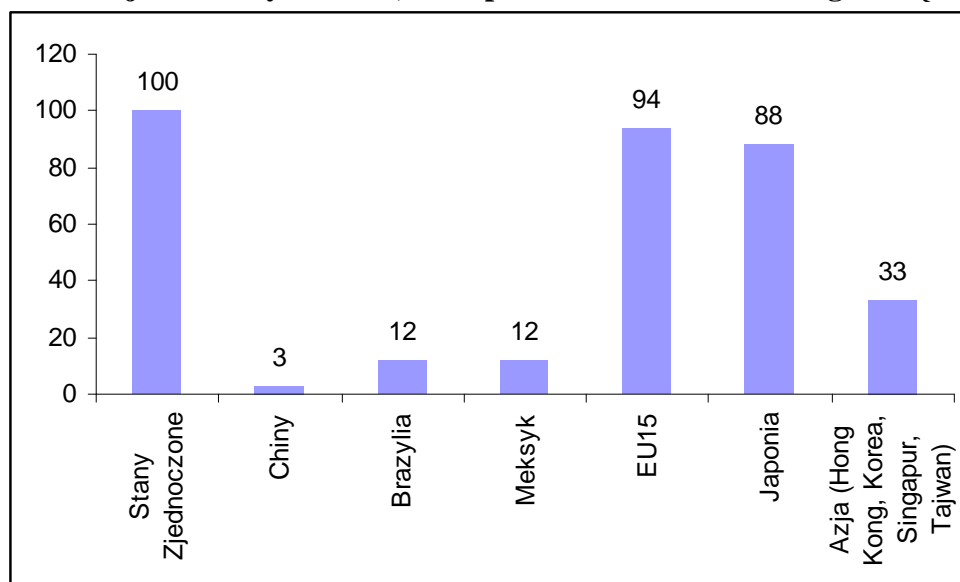
¹³² Autorzy pokazują również, że dochody członków Komunistycznej Partii Chin są w statystycznie istotny sposób wyższe niż dochody osób które nie należą do partii, ta różnica jest największa dla mieszkańców wsi. Według wiedzy autora jest to pierwsza praca pokazująca dużym panelem danych że w systemie socjalistycznym członkostwo w partii „opłacało się” w sposób statystycznie istotny.

¹³³ Premia za ryzyko jest nazywana w artykule Tyers, Golley (2006) jako premia stóp procentowych i określana jako różnica między oprocentowaniem 10-letniej obligacji w Chinach i w Stanach Zjednoczonych.

Ningbo. Ponadto część wzrostu kosztów pracy wynikało z rosnących kosztów świadczeń, takich jak dotacje do kosztów leczenia czy do kosztów mieszkania. Z kolei w artykule Cameron (2006) są cytowane wyniki badań prowadzonych przez firmę Manpower, według których inflacja wynagrodzeń w Chinach wśród pracowników usług biznesowych i finansowych wzrosła do 17 procent, co z kolei ograniczyło plany zwiększenia zatrudnienia w wielu firmach. Ponadto rosnące wynagrodzenia powodują szybki wzrost rotacji pracowników, w niektórych sektorach nawet po 60 dniach pracownicy zmieniają pracodawcę w celu zwiększenia wynagrodzenia.

Wszelkie raporty o rosnących kosztach pracy w Chinach trzeba jednak oceniać w odpowiednim kontekście. Po pierwsze, w 2002 roku w Chinach było około 109 milionów pracowników w przemyśle przetwórczym, podczas gdy łącznie w krajach grupy G7 w 2002 roku było 53 miliony pracowników w przemyśle przetwórczym¹³⁴. Po drugie, pomimo utrzymujących się dwucyfrowych wzrostów wynagrodzeń przez kilka lat, przeciętny koszt pracy na godzinę w przemyśle w Chinach wynosił w 2002 roku tylko 3 procent kosztu w Stanach Zjednoczonych, i był czterokrotnie niższy niż w Brazylii czy Meksyku (zobacz wykres XXX i tabelę YYY poniżej). Po trzecie, nawet mimo szybko rosnących wynagrodzeń w Chinach w 2005 i 2006 roku, wydajność pracy rośnie jeszcze szybciej co powoduje dalszy spadek jednostkowych kosztów pracy, choć już nie w takiej skali jak w poprzednich latach.

Wykres XXX. Średni godzinny koszt pracy w przemyśle przetwórczym w 2002 roku. Poziom Stanów Zjednoczonych = 100, co odpowiada 21.11 dolara na godzinę.



Źródło: Banister (2005a)

¹³⁴ Zob. Banister (2005b).

Tabela XXX. Roczna dynamika realnych wynagrodzeń pracowników w przemyśle przetwórczym w miastach w Chinach.

Rok	Łącznie	Firmy państwowe	Firmy spółdzielnie	Inne firmy
1979	9.1	7.4	4.4	—
1980	5.4	5.2	7.5	—
1985	4.1	3.4	6.9	17.9
1986	7.1	8.6	4.3	7.5
1987	2.2	2.6	0.8	7.6
1988	-0.1	0.5	-2.5	14.0
1989	-4.5	-4.4	-5.7	0.9
1990	7.7	8.6	5.2	4.4
1991	5.1	4.1	5.4	12.9
1992	6.0	6.2	3.3	5.5
1993	9.4	6.2	5.4	1.1
1994	2.3	1.2	-0.3	0.1
1995	3.3	1.6	3.5	1.8
1996	0.3	-0.4	-0.9	0.8
1997	2.0	0.5	-0.3	2.3
1998	5.1	2.3	2.4	-1.8
1999	11.8	10.5	7.6	10.3
2000	11.4	11.5	6.6	8.5
2001	10.9	11.3	5.7	7.9
2002	13.7	14.6	12.0	9.7

Źródło: Banister (2005a)

Na ryzyka związane ze wzrostem wynagrodzeń wskazuje się również w przypadku vendorów outsourcingu w Indiach. Podczas konferencji Financial Times'a poświęconej globalnemu outsourcingowi i offshoringowi¹³⁵ szefowie największych firm w Indiach oferujących usługi outsourcingowe informowali, że toczy się „wojna o talenty” na skutek rosnącego popytu na usługi tych firm. Firmy, które zajmują się realizacją offshorowanych procesów rosną bardzo szybko. Dla większości firm w Indiach oznacza to wzrost sprzedaży o kilkadziesiąt procent rocznie. Dwie firmy prezentujące się podczas konferencji – Genpact i Cognizant – zatrudniają ponad 1000 nowych pracowników miesięcznie i planują jeszcze szybszy rozwój. Skala aktywności szybko rośnie, ponieważ vendorzy outsourcingu nie ograniczają się do obsługi prostych procesów biznesowych, jak call centers, ale również obsługują outsourcing coraz bardziej zaawansowanych procesów biznesowych.

Przewaga podaży wykwalifikowanych pracowników nad popytem powoli maleje, co powoduje presję na wzrost wynagrodzeń, prezentujące firmy mówiły o wzroście o około 15%

¹³⁵ Konferencja Financial Times „Global offshoring and outsourcing”, Londyn, 17 maja 2006.

rocznie, wzrost rotacji oraz zmianę nastawienia absolwentów hinduskich uczelni, którzy kiedyś akceptowali każdą pracę, teraz są bardziej wybredni. Problem powinien zostać złagodzony przez bardzo dobry system edukacji w Indiach oraz przez fakt, że same firmy indyjskie zaczynają offshoring i outsourcing do tańszych krajów.

Wnioski z konferencji Financial Times'a potwierdza również specjalny raport The Economist poświęcony Indiom¹³⁶. Według tego raportu firmy Wipro i Infosys specjalizujące się w outsourcingu usług IT i procesów biznesowych, z których każda zatrudnia ponad 50,000 pracowników planują zwiększyć zatrudnienie odpowiednio o 15,000 i 25,000. Podobne stopy wzrostu zatrudnienia w odpowiedzi na rosnący popyt na usługi outsourcingowe planują takie firmy jak Satyam czy wspomniana powyżej Cognizant (amerykańska firma zatrudniająca 27,000 osób, z czego 21,000 w Indiach). Również tacy giganci IT jak Microsoft, Intel i Cisco ogłosiły plany inwestycji w Indiach, co zwiększy popyt na indyjskich programistów i inżynierów. Popyt na usługi firm indyjskich i na indyjskich wykwalifikowanych pracowników rośnie tak szybko, że uczelnie indyjskie, w tym słynne i uznane Indyjskie Instytuty Technologii nie są w stanie kształcić wystarczającej liczby pracowników. Dlatego firmy próbują pozyskiwać pracowników z innych firm, co zwiększa rotację i powoduje presję na wzrost wynagrodzeń. Indyjski Satyam planuje podnieść wynagrodzenia w 2006 roku o 18-19 procent.

Silny rozwój rynku outsourcingu usług w Indiach nie wynika tylko w przenoszenia miejsc pracy w usługach z krajów rozwiniętych do Indii, czy z rosnącego przekonania firm, że offshoring procesów biznesowych pozwala na ograniczenie kosztów i poprawę jakości usług. Pojawia się również efekt określany jako „speed to market”¹³⁷, który dodatkowo zwiększa popyt na wykwalifikowanych pracowników.

W przypadku ograniczenia podaży rąk do pracy w Chinach rozwiązaniem prawdopodobnie będzie wewnętrzna migracja ludności z terenów wiejskich do miast, lub migracja miejsc pracy w głąb lądu. W przypadku Indii w najbliższych dekadach w dalszym ciągu bardzo silnie będzie rosła liczebność ludności aktywnej zawodowo, zatem odpowiedzią na silny wzrost popytu na usługi indyjskich programistów prawdopodobnie będzie większa liczba osób

¹³⁶ Zob. The Economist (2006), publikacja z 3-go czerwca 2006.

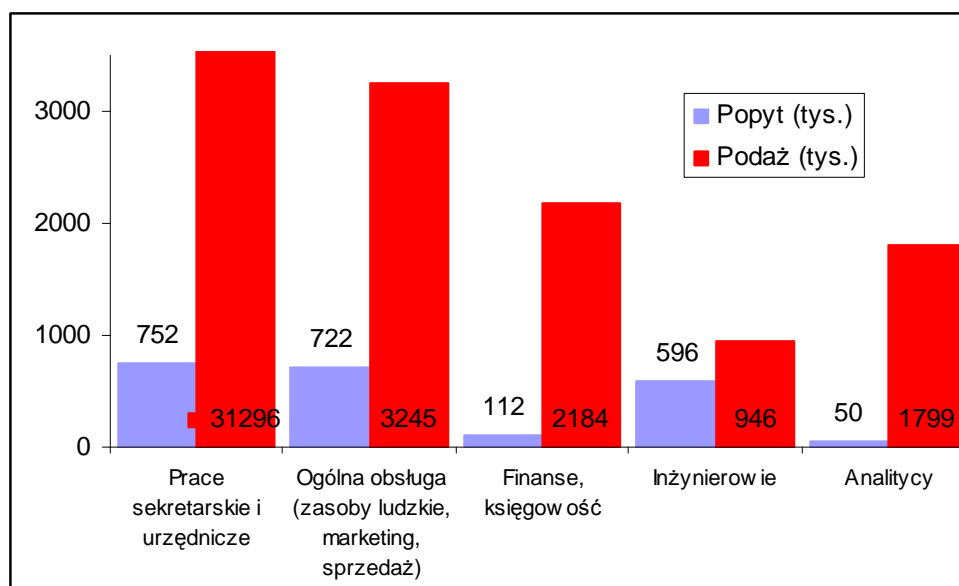
¹³⁷ „Speed to market” jest analogią „mark to market” w finansach, które oznacza, że nieustannie dane inwestycje są wyceniane według bieżących cen rynkowych (codziennie, raz na miesiąc). „Speed to market” oznacza, że klienci bez przerwy porównują ze sobą poziom usług firm w celu wyboru najlepszej i najtańszej oferty. Aby nie tracić dystansu do innych firm pod względem innowacyjności, czy spełniania oczekiwań klientów, trzeba mieć możliwość zaangażowania dużej liczby specjalistów do analizy danego zagadnienia, żeby dostarczyć właściwe rozwiązania klientom szybciej niż konkurencja.

kończących wyższe uczelnie, gdyż na skutek wzrostu wynagrodzeń rośnie oczekiwana stopa zwrotu z edukacji.

Wydaje się, że obawy o brak rąk do pracy w krajach o niskich kosztach wytwarzania i wynikający z tego silny wzrost wynagrodzeń są mocno przesadzone. Oczywiście w okresie bardzo silnego wzrostu popytu takie zjawiska mogą się pojawić i trwać przez pewien czas, ale analiza czynników strukturalnych oraz strategii przedsiębiorstw pokazuje, że podaż pracy w krajach o niskich kosztach wytwarzania będzie wyższa niż popyt. Artykuł Farell (2006) pokazuje, że ponad 90 procent podaży siły roboczej, którą można wykorzystać w procesie offshoringu jest zlokalizowana poza miejscami, które są najpopularniejszymi lokalizacjami vendorów outsourcingu. Z jednej strony mamy opisywane szeroko w mediach przykłady silnego wzrostu wynagrodzeń w znanych centrach offshoringu takich jak Bombaj, Bangalore, Moskwa, St. Petersburg czy Praga gdzie wynagrodzenia u vendorów outsourcingu silnie wzrosły (na przykład w Moskwie wynagrodzenia programistów wzrosły o około 50 procent w ciągu ostatnich dwóch-trzech lat). Z drugiej strony globalne firmy offshorują działalność do nowych lokalizacji, takich jak Zlin w Czechach czy mniej popularne miasta w Indiach jak Ahmedabad i Chandigarh, oraz do nowych krajów. Amazon.com, Telefonica, Intel czy Sakonnet Technology ogłosiły plany budowy centrów offshoringowych w Cape Town, Tangier, Cordobie (Argentyna) i Rio de Janeiro. Takie kraje jak Maroko, Tunezja, Afryka Południowa, Brazylia, Argentyna czy Wietnam coraz częściej stają się miejscami lokalizacji działalności offshoringowej. Absolwenci wyższych uczelni w Wietnamie mówią wieloma obcymi językami, mają dobre wykształcenie matematyczne i akceptują wynagrodzenia niższe niż w Chinach. Korzystając w tych atutów firma z Chicago World'Vest Base zatrudnia około 50 Wietnamczyków – głównie kobiet – w miejscowości Ho Chi Minh, którzy przeszukują Internet w poszukiwaniu informacji, które są potem dostarczane inwestorom na całym świecie.

Zatem obserwowany ostatnio wzrost wynagrodzeń w miastach w Chinach czy w popularnych centrach offshoringu usług w Indiach raczej należy traktować jako krótkookresowe niedopasowanie popytu i podaży. Tezę tę wspierają również szacunki popytu i podaży na siły roboczej w 28 krajach o niskich kosztach wytwarzania w 2008 roku w raporcie McKinsey Global Institute (2005). Za wyjątkiem inżynierów, w innych obszarach typowej działalności offshoringu usług w najbliższych latach powinna się utrzymać wysoka nadwyżka podaży nad popytem.

Wykres XXXX. Podaż i popyt na siłę roboczą w krajach będących centrami offshoringu



Prognoza dotyczy młodych absolwentów wyższych uczelni i szkół pomaturalnych, którzy mogą być zatrudnieni w centrach offshoringowych.

Źródło: McKinsey Global Institute (2005)

W artykule Freeman (2005) analizującym globalną podaż i popyt na pracę znajduje się bardzo mocna konkluzja. Ponieważ włączenie się krajów byłego bloku sowieckiego, Chin i Indii do globalnego rynku pracy podwoiło podaż pracy do prawie 3 miliardów, w najbliższych dekadach zjawisko niedoboru rąk do pracy może się pojawić tylko w przypadku gdy:

„globalna pandemia zabije miliony ludzi, zmiany klimatyczne zniszczą części gospodarek, lub polityczna bezmyślność wzniesie bariery dla handlu, migracji lub przepływów kapitałowych na świecie”.

O ile można mieć wątpliwości, czy faktycznie istnieje jeden globalny rynek pracy z 3 miliardami pracowników, to nie ulega wątpliwości, że opisywane w tej części książki procesy, demograficzne, związane z postępującą globalizacją, związane z postępem technologicznym który umożliwi międzynarodową optymalizację procesów biznesowych spowodują, że bariery stojące na drodze do powstania takiego rynku będą stopniowo eliminowane, o ile nie pojawią się ryzyka wymienione powyżej.

9. Rola sektora publicznego w globalnej gospodarce XXI wieku – nowe instytucje publiczne i e-gospodarka

Przedstawione w poprzednich rozdziałach mechanizmy funkcjonowania globalnej gospodarki, takie jak migracje, outsourcing, offshoring i networking powodują powstanie społeczeństwa *homo sapiens globalus*. To stawia decydentów przed nowymi wyzwaniami, wobec których prowadzenie polityki gospodarczej według wzorców z XX wieku jest daleko niewystarczające. Poniżej przedstawiono propozycje zmian w funkcjonowaniu sektora publicznego w Polsce, które są kluczowe dla odniesienia przez Polskę sukcesu w globalnej gospodarce XXI wieku.

Na przykład raport unijnego Komitetu Polityki Gospodarczej EPC (2005) pokazuje, że zmienia się skala penetracji importowej różnych segmentów rynku unijnego, na przykład w latach 1995-2003 udział Chin w imporcie UE wzrósł z 5 do 20 procent i struktura przesuwana się w kierunku towarów o wyższej wartości dodanej. Dla coraz większej ilości firm kluczowym wyzwaniem staje się zdolność adaptacji do globalnego łańcucha produkcji, dostaw i że firmy unijne aby się rozwijać muszą być zdolne do globalnej sprzedaży swoich usług i produktów. W szczególności raport EPC (2005) wskazuje jakie reformy trzeba przeprowadzić w UE aby sprostać wyzwaniom globalizacji:

- reformy systemu podatkowego i świadczeń społecznych, aby zachęcić do pracy;
- aktywne polityki rynku pracy, nakierowane na ochronę zatrudnienia a nie miejsc pracy, usuwanie barier uniemożliwiających podjęcie pracy;
- zapewnić elastyczność rynków pracy na poziomie regionalnym i sektorowym;
- dokończyć budowę wspólnego rynku, szczególnie w dziedzinie usług, raport cytuje wyniki badań pokazujące, że usunięcie barier w handlu usługami mogłoby prowadzić do stworzenia około 600,000 miejsc pracy netto w UE;
- usunąć zewnętrzne bariery handlu i inwestycji (tabela poniżej ilustruje, że ciągle niektóre rynki unijne są chronione przez wysokie cła);

Tabela XXX. Stawki celne Unii Europejskiej na wybrane produkty

	Średnia stawka celna	Maksymalna stawka celna
Produkty zbożowe	14.0	15.2
Mięso	11.2	12.1
Nabiał	9.7	10.3
Inne produkty rolne	8.9	179.7
Produkty żywnościowe	19.5	236.4
Tytoń	47.3	81.9
Ubrania	11.6	13.0
Obuwie	7.4	17.0

Źródło: EPC (2005).

- poprawić regulacje;

- trzeba zwiększyć potencjał innowacyjny UE. Wydatki na badania rozwój w wielu krajach Azji są większe niż w UE dzięki większemu finansowaniu sektora prywatnego, ponadto jest tam również więcej osób kończących uczelnie z zakresu nauk inżynierskich. Dlatego w raporcie EPC (2005) proponuje się, aby:

- wzmacniać powiązania pomiędzy instytucjami badawczymi a biznesem;

- zapewnić, że krajowe systemy edukacji kształcą wystarczająco dużo specjalistów w innowacyjnych dziedzinach;

- wzmocnić międzynarodową mobilność studentów i badaczy.

Rekomendacje odnośnie do polityki gospodarczej prowadzonej w globalnej gospodarce pojawiają się również w wielu opracowaniach sektora prywatnego. Na przykład raport McKinsey Global Institute (2005) zawiera serię rekomendacji dla polityki gospodarczej w krajach które chcą odegrać istotną rolę na szybko rosnącym rynku offshoringu usług:

- kraje powinny zwracać się do tych firm szukających możliwości offshoringu, dla których już obecne charakterystyki kraju są bliskie preferencjom firmy;
- kraje powinny aktywnie promować się jako miejsce offshoringu usług;
- kraje powinny skupić się na poprawie jakości wykształcenia absolwentów, a nie na zwiększeniu ich ilości;
- inne wnioski to poprawa stanu infrastruktury, niskie i proste podatki, oraz efektywność prawa chroniącego własność intelektualną;

- w końcu politycy w krajach o wysokich płacach powinni zachęcać firmy, uczelnie etc. do lepszej współpracy z potencjonalnymi pracobiorcami z krajów tańszych (szkoły językowe, praktyki, programy wymiany).

Również w Polsce są przedstawiane rekomendacje dla polityki gospodarczej uwzględniające szanse jakie stwarza proces outsourcingu i offshoringu. Przykładem mogą być rekomendacje prof. Barbary Liberskiej w pracy PAN(2005). Autorka stwierdza, że w długofalowej strategii rozwoju kraju trzeba uwzględnić tendencje w gospodarce światowej, w tym outsourcing/offshoring usług, który według autorki może stać się szansą rozwojową dla Polski. W wystąpieniu prezentowane są propozycje dla polityki gospodarczej, które polegają na stworzeniu preferencji rozwoju dla sektora nowoczesnych usług w Polsce, nie tylko przyznając ulgi inwestorom usług outsourcingowych, podobnie jak w specjalnych strefach ekonomicznych, ale udzielając im dodatkowej pomocy w tworzeniu tego sektora, co należałoby połączyć z planami rozwoju sektora IT w Polsce. Wskazano również na konieczność rozwoju odpowiedniej infrastruktury informacyjnej, biurowej oraz na konieczność prowadzenia odpowiedniej polityki edukacyjnej, żeby zapewnić odpowiednią ilość pracowników o kwalifikacjach pożądanych w sektorze outsourcingu usług.

Wnioski dla polityki gospodarczej formułowane zarówno przez instytucje unijne, przez sektor prywatny i przez polskie środowisko naukowe powinny być wzięte pod uwagę przez decydentów polskiej polityki gospodarczej. Jednak często wnioski te są formułowane dosyć ogólnie, warto więc kilka wątków rozszerzyć i pokazać na przykładach jak w niektórych obszarach powinna być prowadzona polityka gospodarcza. Poniżej zostaną szerzej omówione dwa obszary reform, które zdaniem autora nie są w Polsce należycie uwzględniane w realizowanej strategii gospodarczej. Pierwszym obszarem jest stworzenie nowoczesnej administracji publicznej zorientowanej na realizację strategii. Narzędziem służącym do tego jest między innymi outsourcing tych funkcji, które nie są strategicznie ważne dla celów realizowanych przez administrację publiczną. Drugim obszarem, mocno w Polsce zaniedbanym, jest e-gospodarka i e-administracja. Jeżeli szybko i w przemyślany sposób nie wdrożymy w Polsce e-administracji, to polskim przedsiębiorcom będzie bardzo trudno konkurować w firmami z innych krajów, które funkcjonują w globalnej e-gospodarce, a w szczególności trudno będzie zwiększać innowacyjność, co jest kluczowe dla utrzymania wysokiego wzrostu gospodarczego w długim okresie.

9.1. Wykorzystanie outsourcingu w instytucjach publicznych zorientowanych na realizację strategii

Jak przedstawiono w poprzednich rozdziałach wiele firm z sektora prywatnego w wielu krajach wykorzystuje outsourcing do obniżenia kosztów, poprawy efektywności i jakości oferowanych usług. Metody te są coraz częściej stosowane również w sektorze publicznym. Na przykład większość banków centralnych na świecie przechodzi proces poważnych zmian w sposobie zarządzania. Te zmiany są bardzo podobne, niezależnie od tego czy dokonują się w bogatym kraju skandynawskim, czy w biednym kraju afrykańskim, wielu autorów twierdzi że tworzy się właśnie model banku centralnego w XXI wieku. Warto się zastanowić, czy tworzony właśnie nowoczesny model banku centralnego nie stanie się w niedługiej przyszłości modelem funkcjonowania dla każdej instytucji sektora publicznego.

9.1.1. Dlaczego banki centralne się zmieniają

Przed przedstawieniem jakie zmiany mają miejsce w większości banków centralnych na świecie, warto się zastanowić dlaczego te zmiany mają miejsce. W wielu krajach zauważono, że banki centralne stały się wielkimi biurokratycznymi molochami, co powoduje, że zarządy tych banków nie mają dość czasu na dyskusje o sprawach strategicznych, gdyż wiele czasu zajmuje bieżące zarządzanie instytucją, co często oznacza zajmowanie się wieloma drobnymi sprawami. W niektórych przypadkach – np. w Kanadzie czy w Nowej Zelandii – zmiany w bankach centralnych zostały zainicjowane w odpowiedzi na wdrożenie programu oszczędnościowego przez rząd, albo na skutek zmian instytucjonalnych zmieniających zakres działalności banku. We wszystkich przypadkach zauważono, że w związku z procesem globalizacji, silnym postępem w dziedzinie informacji i telekomunikacji oraz rozwojem gospodarki opartej na wiedzy bank centralny staje przed nowymi wyzwaniem, do których silnie rozbudowana, zhierarchizowana struktura nie jest odpowiednia. W wielu bankach zauważono, że zaczął pojawiać się syndrom Parkinsona, czyli że organizacja stała się tak rozbudowana, że większość czasu poświęcała na zajmowanie się sobą, a nie na realizację funkcji wynikających z mandatu banku centralnego. W jednym z banków centralnych okazało się, że wewnętrzny dokument przebywa drogę prawie trzech kilometrów w celu zebrania odpowiednich podpisów. Ponadto często banki centralne wzywają rządy do przeprowadzenia reform strukturalnych, aby mieć do tego mandat same muszą być wzorem efektywności. Kombinacja powyższych przyczyn prowadziła do wdrożenia daleko idących zmian.

9.1.2. Jak banki centralne się zmieniają – misja, wizja, koncentracja na strategii.

Przedstawione poniżej zmiany są powszechne, zostały już wdrożone lub są procesie wdrażania w takich krajach jak Nowa Zelandia, Stany Zjednoczone, Norwegia, Holandia, Szwecja, Finlandia, Pakistan, Afryka Południowa, Ghana, Uganda, Węgry, strefa euro i wiele innych. Po pierwsze żeby stać się instytucją skupioną na realizacji strategii banki centralne przyjmują misję i wizję. Misja jest z reguły bardzo czytelna i wynika z ustawy o banku centralnym, czyli najczęściej misją banku jest dbanie o stabilność cen, co jest rozumiane jako utrzymanie inflacji na niskim, stabilnym poziomie. Z kolei wizja banku określa, jaką instytucją ma się stać bank centralny w horyzoncie 5-10 lat. Ta wizja może być różnie sformułowana, czasami jest bardzo krótka, czasami bardziej rozbudowana. Na przykład często wizja zawiera takie zapisy jak: uzyskanie wiarygodności i zaufania we wszystkich formach aktywności banku, być jednym z najlepszych, najbardziej efektywnych banków centralnych na świecie, być wzorem dla innych instytucji publicznych, pracować wspólnie, otwarcie się komunikować, być kreatywnym i uczciwym.

W oparciu o misję i wizję banku formułuje się misję i wizję departamentów, w przypadkach niektórych banków nawet na poziomie poszczególnych pracowników. Każdy pracownik wie, w jaki sposób jego działalność wpływa na realizację misji i wizji departamentu i całego banku centralnego. To powoduje, że pracownicy bardziej identyfikują się z instytucją, rozumieją jak ważna jest ich praca – niezależnie od tego czy dotyczy autora ważnego raportu, informatyka, czy pracownika liczącego banknoty. Misja i wizja nie jest tylko pustym hasłem, w oparciu o misję i wizję banku centralnego formułuje się plan strategiczny, który ma prowadzić do realizacji tej wizji. Plan strategiczny z reguły obejmuje trzy lata naprzód, w ramach takiego planu definiuje się cele strategiczne, które trzeba osiągnąć, żeby zrealizować misję i wizję banku. Obszary działalności banku dla których formułuje się cele strategiczne różnią się nieco w różnych krajach, w zależności od uwarunkowań lokalnych, ale w większości obejmują takie obszary jak: polityka pieniężna (w tym badania), stabilność finansowa, systemy płatności (elektroniczne i gotówka), czy statystyka. Z reguły formułuje się jeszcze cele dla tych funkcji banku, które wspierają realizację celów strategicznych. Cele w niektórych obszarach jest łatwo wyznaczyć. Cel polityki pieniężnej w kraju realizującym strategię bezpośredniego celu inflacyjnego można wyznaczyć jako utrzymanie inflacji na określonym poziomie z pewnymi dopuszczalnymi wahaniami, a w przypadku wystąpienia wstrząsów odchylających inflację od celu, taki jej powrót do celu by odbywało się to przy ograniczeniu kosztów dla wzrostu gospodarczego. W przypadku płatności można mierzyć stopień

satysfakcji instytucji korzystających w tych systemów. W przypadku stabilności finansowej można mierzyć szereg wskaźników stabilności i można to uzupełnić o regularne oceny wybranej grupy analityków sektora finansowego analizujących instytucje finansowego notowane na giełdzie. Mierzalne i jasne cele stawia się na poziomie banku, departamentu i poszczególnych pracowników banku. Z reguły kwartalnie monitoruje się realizację celów na poziomie departamentu, zaś system wynagrodzeń jest tak zaprojektowany, że część wynagrodzenia jest uzależnione od realizacji celu postawionego pracownikowi, co z reguły jest oceniane raz do roku. W niektórych bankach centralnych strategia banku została wprowadzona z wykorzystaniem zrównoważonej karty wyników, w innych są to metody opracowane w samym banku. W ten sposób banki centralne stały się instytucjami zorientowanymi na strategii, która prowadzi do realizacji misji i wizji banku centralnego.

9.1.3. Osiągnięcie głębokiej zmiany

Ewolucja jest lepsza od rewolucji, więc zmiany w bankach centralnych poza nielicznymi wyjątkami przebiegają stopniowo, ale konsekwentnie. W wielu krajach zauważono, że wdrożenie nowoczesnych systemów zarządzania sprawdzonych w sektorze prywatnym nie przyniosło rezultatu, bo nie uległa zmianie kultura organizacji, czyli nie zaszła tzw. głęboka zmiana, która obejmuje mentalność i sposób zachowania. Zdarzało się, że pomimo zmian departamenty pozostawały silosami, zamkniętymi na współpracę z innymi departamentami, walczące o zdobycie jak największego terytorium. Dyrektorzy w silnie zbiurokratyzowanych instytucjach dalej budowali swoje imperia, zamiast skupiać się na realizowaniu strategii. Dlatego w celu zmiany kultury organizacji i zmiany mentalności w bankach centralnych szeroko wykorzystuje się badania satysfakcji klienta – wewnętrznego i zewnętrznego - ze świadczonych usług. Na przykład zaufanie do banku centralnego w ramach realizacji różnych funkcji strategicznych można mierzyć przy pomocy badań opinii publicznej. Atmosferę pracy w banku można oceniać za pomocą badania ankietowego wśród pracowników. Ocenę pracy poszczególnych departamentów wspierających obszary strategiczne można mierzyć na podstawie ankiet wypełnianych przez pracowników korzystających z tych usług (może to dotyczyć ekspertyz prawnych, usług z obszaru IT, obsługi biurowej, usług logistycznych i wielu innych). Oczywiście motywacyjna część wynagrodzenia zależy od uzyskania pozytywnych ocen. Okazuje się, że wprowadzenie takich bodźców często zmienia postawy i prowadzi do głębokiej zmiany mentalności. We wszystkich znanych mi przypadkach osiągnięcie sukcesu w procesie głębokich zmian zależało od osobistego zaangażowania

prezesa banku centralnego wspieranego przez zarząd lub radę, w zależności od funkcjonującego modelu korporacyjnego. W całym procesie zmian krytyczną funkcję pełniła komunikacja wewnętrzna, proces z reguły zaczynał się od przemówienia prezesa do pracowników, potem regularnie, w różnych formach pracownikom były komunikowane postępy w realizacji procesu zmian.

9.1.4. Banki centralne chudną i poprawiają kondycję na outsourcingowej diecie.

Banki centralne ze zbiurokratyzowanych instytucji, o silnie rozbudowanej hierarchii stopniowo stają się instytucjami zarządzanymi w taki sposób jak efektywne prywatne przedsiębiorstwo, skoncentrowane na realizacji przyjętej strategii. Nic więc dziwnego, że stosują również metody restrukturyzacji dobrze rozwinięte w sektorze prywatnym. Jedną z takich metod jest outsourcing funkcji, które nie są uznane za strategiczne lub specyficzne dla banku centralnego. Takie czynności jak prowadzenie kawiarni czy stołówki zakładowej, zarządzanie nieruchomościami, ochrona budynków, recepcja, zarządzanie telefonami, usługi serwisowe, sprzątanie, organizacja szkoleń i konferencji, rekrutacja i wiele innych są realizowane przez firmy prywatne na podstawie podpisanych umów. Taki outsourcing wcale nie musi oznaczać utraty pracy dla osób, które wcześniej wykonywały te funkcje w banku centralnym. Oczywiście nie pracują już one w banku centralnym, ale często jednym z warunków przetargu na daną usługę przekazywaną na zewnątrz jest obowiązek przejęcia pracowników banku centralnego, którzy te usługi wykonywali w banku. Takie metody stosuje się nawet w bankach centralnych w biednych krajach afrykańskich. W znanym mi przypadku usługi związane w protokołem (organizacja ważnych wizyt) i usługi ogrodnicze zostały outsourcowane. Jednocześnie zwolnieni pracownicy założyli firmy i wygrali przetargi na świadczenie tych usług dla banku. W efekcie usługi te były świadczone sprawniej i taniej, pracownicy tych firm z czasem zdobyli też zlecenia w innych miejscach i zwiększyli swoje dochody.

Ciekawe jest to, że outsourcing usług w wielu bankach centralnych zaczyna dotyczyć też obszarów strategicznych. W niektórych bankach centralnych w celu poprawy efektywności nadzoru i ograniczenia ryzyka przekazano lub planuje się przekazanie znacznej części funkcji informatycznych firmom prywatnym. Oznacza to, że na przykład nadzór nad systemem płatności pozostaje w banku centralnym, zaś jego bieżąca obsługa i modernizacja jest w gestii prywatnej firmy. Pracownicy banku centralnego z obszaru IT zajmujący się danym systemem przechodzą do firmy prywatnej, która wygrała przetarg. Dla tej firmy pojawiają się korzyści

skali, bo pozyskuje dobrze wykształconym informatyków, których może wykorzystywać też do innych zleceń. Pracownicy są zadowoleni, bo w banku centralnym są słabe możliwości awansu dla informatyka, zaś w firmie która specjalizuje się w dziedzinie IT te możliwości są bez porównania większe. Zostaje ograniczone ryzyko operacyjne, które było do tej pory skupione w banku centralnym, teraz jest rozłożone pomiędzy instytucje. Ograniczone zostaje ryzyko kadrowe, gdyż w bankach centralnych często zdarzało się że rezygnowało kilku informatyków i cała wiedza o danym systemie „wychodziła przez drzwi” razem z pracownikami. W firmie, która specjalizuje się w dziedzinie IT jest znacznie więcej osób które posiadają daną wiedzę i to ryzyko jest mniejsze. Poza tym bank centralny korzysta z wiedzy wyspecjalizowanej firmy informatycznej, która śledzi rynek i może sugerować możliwe usprawnienia i modyfikacje.

Jeżeli kogoś dziwi fakt, że tak ważna funkcja jak IT jest objęta outsourcingiem w bankach centralnych, powinien pamiętać, że na początku XX wieku w wielu firmach trwały poważne debaty czy outsourcować tak ważną funkcję jak generowanie prądu. Coś, co dzisiaj jest oczywiste, sto lat temu było przedmiotem poważnej debaty.

W efekcie prowadzonych operacji outsourcingu wiele banków centralnych ograniczyło zatrudnienie, w znanych mi przypadkach z poziomu 2000-3500 do 1000-1500, a jednostkowych przypadkach nawet do kilkuset osób. Jednocześnie wiele osób mogło uzyskać pracę w instytucjach, do których przekazano realizowane usługi i często były z tego zadowolone. W przypadkach, gdy to było niemożliwe banki centralne z reguły oferowały znaczne odprawy i szkolenia lub wykorzystywano możliwość odejścia na wcześniejsze emerytury.

9.1.5. Bank centralny modelową instytucją publiczną XXI wieku?

Efekty chudnięcia banków centralnych są bardzo pozytywne. Banki centralne przestają być nękanie syndromem Parkinsona, radykalnie spada liczba realizowanych własnymi siłami zadań, które nie są związane z celami strategicznymi, jest więcej czasu na realizację celów w obszarach strategicznych, przez co cele te są lepiej realizowane. W wielu znanych mi przypadkach przed zmianą zarządy banków spotykały się bardzo często, poświęcały wiele uwagi kwestiom jakiejś nieruchomości, jakiegoś projektu informatycznego czy sprawom kadrowym, takim jak szkolenia. Czyli wiele czasu zarządu i dyrekcji pochłaniały sprawy samej instytucji, często teczki ze sprawami do rozpatrzenia przez zarząd były tak grube, że

niemożliwością było ich przeczytanie. Po dokonanej modernizacji większość z tych spraw jest albo przekazana na zewnątrz, albo – po zbudowaniu kultury zaufania i otwartości – delegowana niżej w hierarchii. Dzięki temu zarządy lub rady tych banków mogą spotykać się rzadziej i poświęcać więcej czasu na przygotowanie się do dyskusji w sprawach strategicznych, a przecież właśnie do takich spraw zostały te instytucje powołane do życia. Przez to maleje ryzyko podjęcia błędnej decyzji w sprawach strategicznych. Radykalnie rośnie efektywność instytucji, gdyż w wyniku wykonywania wielu usług przez zewnętrzne podmioty prywatne spada ich koszt przy zachowaniu lub nawet poprawie jakości. W wielu krajach, zarówno bogatych jak i biednych bank centralny staje się modelową instytucją publiczną i wyznacza kierunek reform dla innych instytucji publicznych. Bo jeżeli odłożyć na bok funkcje specyficzne dla banku centralnego, to opisany powyżej model może być wdrożony w całym sektorze publicznym, z pożytkiem dla efektywności tych instytucji i z pożytkiem dla obywateli.

Niektóre znane autorowi banki centralne posunęły się w procesie modernizacji jeszcze dalej, tworząc instytucje funkcjonujące jak sieci pracowników wiedzy, dostosowane do sprawnego funkcjonowania w gospodarce opartej na wiedzy.

Opisane powyżej zmiany, jeżeli zostałyby wprowadzone w całej administracji publicznej prowadziłyby do znacznego zmniejszenia wielkości instytucji publicznych, do wzrostu efektywności i poprawy jakości prowadzonej polityki. Jeżeli indyjska firma SunGard zatrudniająca ponad 600 programistów może zajmować się pielęgnacją systemu BRASS używanego do obsługi transakcji nowojorskiej giełdy NASDAQ, to można sobie wyobrazić, że polskie lub indyjskie firmy sektora IT/BPO mogłyby zajmować się pielęgnowaniem i utrzymaniem systemów informatycznych administracji publicznej. Proponowane w tym rozdziale mechanizmy odchudzenia sektora publicznego z wykorzystaniem outsourcingu lub offshoringu mogą być skuteczne, gdyż jednocześnie sektor publiczny razem z zatrudnionymi pozbywa się tych procesów biznesowych, którymi nie powinien się zajmować, które nie są istotne z punktu widzenia realizowanej strategii. Natomiast proponowane do tej pory metody redukcji zatrudnienia w polskiej administracji publicznej – każdy urząd ma zwolnić pewien procent zatrudnionych – z wysokim prawdopodobieństwem będą prowadziły do zaburzeń w funkcjonowaniu administracji, bo zatrudnienie zmaleje, a procesy biznesowe, w tym te zupełnie zbędne dla realizacji strategii rozwoju kraju, pozostaną.

Powyższe przykłady działań podejmowanych przez banki centralne i jednostki administracji publicznej w wielu krajach skłaniają do postawienia wielu pytań, które czytelnik znajdzie w rozdziale dziesiątym tej części książki.

9.2. Rola sektora publicznego we wspieraniu e-gospodarki

Jak udokumentowano w tej części książki, olbrzymi postęp w dziedzinie technik informacyjnych i komunikacyjnych (ICT) wraz ze spadkiem kosztów transportu i obniżeniem barier handlowych doprowadził do radykalnego przyspieszenia procesu globalizacji. Niektórzy idą jeszcze dalej i wprost określają ten proces jako trzecią rewolucję przemysłową¹³⁸, snują wizję wielu różnych usług medycznych, które mogłyby być wykonywane na odległość, jak na przykład badania radiologiczne Amerykanów składające się ze zdjęć zrobionych w Stanach Zjednoczonych i z opisu zrobionego przez lekarza w Indiach lub w Australii. Nowe technologie przełamują granice i sięgają dalej niż nasza wyobraźnia. Zeznania podatkowe prawie pół miliona Amerykanów są wypełniane przez doradców podatkowych w Indiach¹³⁹, obsługa kierowców w niektórych McDonaldach jest tak zorganizowana, że głos z mikrofonu jest głosem osoby znajdującej się w odległości kilku tysięcy kilometrów, podobnie jest w przypadku rezerwacji stolika w niektórych restauracjach w Nowym Jorku. Nawet telefoniczne badania satysfakcji konsumenta w Stanach Zjednoczonych są często prowadzone przez call centers w Indiach.

Postęp w dziedzinie ICT jest również jednym z głównych czynników, który tłumaczy dlaczego w ostatnich dziesięciu latach gospodarka Stanów Zjednoczonych rozwijała się znacznie szybciej niż gospodarka strefy euro. Dostępne badania¹⁴⁰ pokazują, że między innymi dzięki wykorzystaniu technologii ICT w handlu detalicznym i hurtowym wydajność pracy w tych sektorach rosła wielokrotnie szybciej w Stanach Zjednoczonych niż w Europie. Największa światowa sieć supermarketów, amerykański Wal-Mart wdrożył nową technologię RFID¹⁴¹ która pozwoli jeszcze bardziej zwiększyć wydajność sieci i ograniczyć koszty związane z logistyką. Większość dostawców Wal-Mart'a również musi wdrożyć tę technologię, została ona również przyjęta jako standard w Chinach.

¹³⁸ Blinder (2005).

¹³⁹ Ten przykład i wiele innych można znaleźć w książce Friedman (2005).

¹⁴⁰ Zob. van Ark B (2005); McGuckin R., Spiegelman M., van Ark B. (2005); oraz Federalne Ministerstwo Gospodarki i Pracy Austrii (2006). Szerszy opis tego zagadnienia znajduje się w rozdziale 7.2.

¹⁴¹ Ang. radio-frequency identification.

Powyższe przykłady pokazują, że postęp w dziedzinie gospodarki elektronicznej, czyli e-gospodarki, umożliwi globalną optymalizację procesu produkcji, co prowadzi do szybkiego wzrost wydajności, do poprawy jakości, do obniżenia cen i daje przez to daleko idące korzyści konsumentom.

Okazuje się, że polska gospodarka plasuje się wysoko w większości rankingów określających atrakcyjność inwestycyjną lub offshoringową¹⁴², mimo że jesteśmy na szarym końcu, jeśli chodzi o gotowość do wdrożenia e-gospodarki, a nasze główne atuty to m.in. korzystna lokalizacja, duży rynek i dobrze wykształceni i relatywnie tani pracownicy. To oznacza, że proces globalizacji produkcji i usług może być dla naszego kraju szansą na szybki rozwój, jeżeli usuniemy nasze główne mankamenty, a wśród nich niski poziom zaawansowania w dziedzinie e-gospodarki i e-administracji. Nie można stać w miejscu, bo inne kraje szybko budują nowoczesną e-gospodarkę.

W nowej globalnej gospodarce sektor publiczny musi być aktywny i innowacyjny i musi wspierać swoich obywateli i przedsiębiorców. Na przykład Narodowy Bank Polski w ramach swoich ustawowych zadań wspólnie z partnerami z sektora finansowego stworzył nowoczesną infrastrukturę płatniczą, dla systemów wysokokwotowych (system SORBNET prowadzony przez NBP), jak i detalicznych (system ELIXIR prowadzony przez KIR S.A.), zapewniając efektywną i bezpieczną obsługę w zakresie rozliczeń obu rodzajów płatności w złotych. Zakres usług dla sektora bankowego został poszerzony w 2005 roku o dwa nowe systemy płatności dla rozliczania transakcji nominowanych w euro (krajowych i transgranicznych): system SORBNET-EURO, obsługujący głównie płatności wysokokwotowe (międzybankowe i klientowskie) oraz system EuroELIXIR, zapewniający tańsze i szybsze niż dotychczas rozliczanie detalicznych płatności w euro.

System SORBNET-EURO umożliwia przekazywanie płatności do systemu TARGET, zapewniając obsługę płatności transgranicznych w czasie rzeczywistym pomiędzy bankami polskimi a bankami z krajów Unii Europejskiej. Poza Polską tylko trzy kraje członkowskie Unii Europejskiej spoza strefy euro (tj. Dania, Szwecja i Wielka Brytania) dokonały podobnych zmian w zakresie krajowego systemu płatniczego, zapewniając połączenie z

¹⁴² Zob. raport firmy konsultingowej A. T. Kearney's (2004 i 2005). Oceniane były trzy kategorie wskaźników: struktura finansowa (koszty pracy, koszty infrastruktury, koszty podatkowe i regulacyjne) z wagą 40%, umiejętności pracowników oraz ich dostępność (skumulowane doświadczenie prowadzenie interesów, łatwość w zatrudnieniu pracowników, znajomość języków obcych i wykształcenie, wskaźniki społeczne np. stopa bezrobocia) z wagą 30%, otoczenie w prowadzeniu przedsiębiorstwa (uwarunkowanie kraju, infrastruktura, kulturowa adaptowalność, ochrona własności intelektualnej) z wagą 30%.

infrastrukturą paneuropejską. Zmian takich natomiast nie dokonał dotąd żaden inny spośród nowych krajów członkowskich.

System ELIXIR, prowadzony przez KIR S.A., należy do najnowocześniejszych systemów płatności w Unii Europejskiej. Charakteryzuje się bardzo częstym rozrachunkiem - trzy sesje rozrachunkowe dziennie w NBP - co umożliwia krótki cykl rozliczeniowy i jego zamknięcie w jednym dniu roboczym. Wymiana zleceń płatniczych pomiędzy bankami następuje wyłącznie w drodze elektronicznej. Oprócz systemu ELIXIR, KIR S.A. od niedawna oferuje bankom bliźniaczy system EuroELIXIR dla rozliczania transakcji w euro, zarówno krajowych jak i transgranicznych

Pomimo stosunkowo wysokiego poziomu rozwoju infrastruktury płatniczej w Polsce, jest ona słabo wykorzystywana przez indywidualnych konsumentów. W ostatnich kilku latach w Polsce dokonał się znaczny postęp w rozwoju bankowości elektronicznej, jednak w porównaniu do innych krajów UE i naszych najbliższych sąsiadów nadal wypadamy słabo biorąc pod uwagę poziom wykorzystania przez klientów rachunków bankowych, jak również rozliczeń bezgotówkowych za pośrednictwem kart płatniczych. W Polsce przypadało ok. 11 transakcji jedną kartą płatniczą w 2004 r., natomiast średnio w krajach UE dokonano jedną kartą ponad 35 transakcji. Nie ma żadnej wątpliwości, że istnieje ścisły związek między rozwojem systemu płatniczego i gospodarki elektronicznej. Aby rozliczać transakcje w e-gospodarce potrzebna jest efektywna i nowoczesna infrastruktura płatnicza, zaś wolumen tych transakcji będzie rósł wtedy, gdy e-gospodarka i e-administracja będą się szybko rozwijały i będą się wzajemnie w tym rozwoju wspierać.

Jest zrozumiałe, że w żadnym kraju administracja publiczna nie może pozostać obojętna na działanie sił globalizacyjnych. Choć funkcje administracji pozostały takie same jak w tradycyjnym państwie narodowym – budowanie strategii i prowadzenie polityki, tworzenie regulacji i prawa oraz świadczenie usług dla obywateli, to zakres tych funkcji już się zmienił. Ustalanie strategii i prowadzenie polityki nie może już obejść się bez udziału specjalistów z danej dziedziny spoza sektora publicznego, tworzone prawo i warunki działania muszą dostosowywać się do tendencji niesionych z nurtem globalizacji, zaś usługi publiczne muszą być świadczone z uwzględnieniem coraz większych wymagań obywateli, maksymalizacji efektywności oraz szans związanych z wykorzystaniem praktyk sektora prywatnego, a więc usługi te są coraz bardziej zdecentralizowane, oparte na partnerstwie publiczno-prywatnym, jak również prywatyzowane, czyli outsourcowane.

Kolejny czynnik wpływający na zmiany w sposobie działania państwa to rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych. Pozwala on po pierwsze na „wychodzenie” z jednostronnych kanałów komunikacji w kierunku interaktywnej dwu-kierunkowej komunikacji, pozwalającej m.in. na większą aktywność obywateli i przedsiębiorców oraz na lepsze dostosowanie usług świadczonych przez sektor publiczny do potrzeb obywateli. Po drugie, rozwój sektora ICT prowadzi do wzrostu innowacyjności sektora publicznego na całym świecie, a to oznacza, że zmiany w sposobie działania sektora publicznego mają coraz bardziej charakter reprodukcji, a coraz częściej sektor publiczny staje się jednym z liderów innowacyjności w sektorze usług. W konsekwencji, metody działania państwa i realizacji jego funkcji nieodwracalnie podążają w kierunku wykorzystania technologii i przyjmują postać e-strategii, e-polityki, e-regulacji oraz e-usług.

Stoimy więc wobec e-rzeczywistości, w której e-administracja ma zobowiązania wobec e-gospodarki. W przeszłości, sektor publiczny podążał za sektorem prywatnym, wykorzystując najlepsze praktyki zarządzania, obsługi klienta czy zastosowania technologii, które prowadziły do zwiększenia efektywności i skuteczności działania. We współczesnej, globalnej e-gospodarce sektor publiczny ma do odegrania znacznie trudniejszą i bardziej wymagającą rolę. Ta rola to przede wszystkim stworzenie takich warunków, żeby zarówno obywatele, przedsiębiorcy, jak i cała gospodarka odnieśli sukces na globalnym rynku produktów, globalnym rynku usług, globalnym rynku pracy, kapitału i wiedzy. Skuteczna realizacja tej roli wymaga znaczących zmian w sposobie funkcjonowania e-administracji, w porównaniu z tradycyjną administracją publiczną.

E-administracja musi w twórczy sposób wykorzystywać technologię, która pozwoli świadczyć lepsze usługi dla obywateli i przedsiębiorców, dając im większy wybór (np. sposobów komunikacji z urzędem), czy opcje personalizacji usług, przy równoczesnym ograniczaniu kosztów. E-administracja musi zmieniać sposób organizacji własnej pracy i porozumiewania się między urzędami i organami administracji publicznej, np. przejmując od swoich klientów (obywateli i przedsiębiorców) ciężar zarządzania informacją. E-administracja musi, wreszcie, nadawać kierunki rozwoju e-gospodarce poprzez tworzenie strategii, przepisów i systemu bodźców.

Państwo jako regulator może określać standardy działania poprzez nakładanie na obywateli lub grupy „lepiej przygotowanych” obywateli, obowiązku korzystania z elektronicznych środków komunikacji. Tak na przykład w USA i w Holandii duże przedsiębiorstwa mają

obowiązek składania e-deklaracji podatkowych.¹⁴³ We Francji z kolei uznano, że dobrą „lokomotywą” dla wprowadzania nowych standardów jest środowisko studencko-naukowe. Dlatego też wnioski o granty naukowe przyjmowane są wyłącznie w postaci elektronicznej.¹⁴⁴

Nakładanie obowiązków to jeden ze sposobów zmierzających do rozprzestrzenienia interaktywnych metod komunikacji, jednak trzeba pamiętać o jego ograniczonej skuteczności w sytuacjach, gdy obywatel jest nieprzygotowany lub niechętnie zmienia swoje przyzwyczajenia. Z badań wynika, że nawet w krajach o wysokiej pozycji w rankingu dostępu indywidualnych osób do technologii ICT czasami zauważalna jest wstrzemięźliwość w korzystaniu z oferowanych obywatelom usług e-administracji. W Danii zauważono, że przyczyna leży w braku powszechnego zrozumienia, jakie osobiste korzyści może uzyskać obywatel korzystający z usług e-administracji.¹⁴⁵ Wskazuje to na potrzebę poprawienia działań edukacyjno-informacyjnych. Dania nie jest pod tym względem wyjątkiem. W wielu krajach przygotowywane są, a w niektórych już uruchomiono, programy promocyjne zachęcające do wykorzystywania elektronicznej komunikacji z administracją publiczną. W Singapurze uruchomiono stronę internetową, z której można dokonać płatności do niemal każdego urzędu i agencji rządowej w kraju, a wśród użytkowników serwisu losowane są cotygodniowe i comiesięczne nagrody.¹⁴⁶ Inne ciekawe rozwiązanie zastosowano w Dubaju, gdzie uruchomiono program lojalnościowy dla obywateli korzystających z usług publicznych świadczonych przez Internet. Pierwszy krok to 10-ciogodzinny kurs korzystania z usług online. Władze przewidują, że do końca 2006 r. przeszkolą 10.000 obywateli i pracowników służby cywilnej. Na zakończenie kursu obywatele otrzymują certyfikat i kartę lojalnościową. Każde korzystanie z usług online dodaje do karty punkty, które mogą być potem wymienione na preferencyjne stawki w bankach, liniach lotniczych i u innych partnerów programu.¹⁴⁷

A usługi dostępne online w różnych krajach na świecie są bardzo różnorodne. Wszystkie przygotowane są w celu jak najlepszego zaspokojenia potrzeb obywateli i przedsiębiorstw, a równocześnie z myślą o wzroście efektywności działania samej administracji i sektora publicznego. Z długiej listy, która stale jest uzupełniana nowymi rozwiązaniami, warto

¹⁴³ Zob. Accenture (2005).

¹⁴⁴ Op. cit.

¹⁴⁵ Zob. OECD (2006).

¹⁴⁶ Zob. United Nations (2005). Płatności można dokonać wchodząc na portal My.eCitizen pod adresem <http://my.ecitizen.gov.sg>

¹⁴⁷ „E-government today and tomorrow”, Public Sector Technology & Management, Vol. 3.1, January/February 2006, s. 60.

wspomnieć choć o kilku. Szwedzi i Estończycy otrzymują od urzędów skarbowych wyliczoną wartość podatku rocznego (na podstawie wszystkich informacji spływających w ciągu roku), zaś potwierdzenia odsyłają w postaci SMSa, telefonicznie (przez automat IVR¹⁴⁸) lub przez Internet¹⁴⁹. Z kolei Finowie, po zmianie miejsca zamieszkania nie muszą odwiedzać urzędu osobiście, tylko wchodzą na stronę WWW, gdzie wprowadzają nowe dane. Dla potwierdzenia autentyczności używany jest certyfikat wpisany w kartę SIM w telefonie komórkowym Fina¹⁵⁰. SMSy wykorzystywane są też w wielu innych usługach publicznych – na Filipinach ofiary przestępstwa mogą sprawdzać postępy w dochodzeniu za pomocą SMS. W Singapurze obywatel może zamówić usługę otrzymywania SMSa z przypomnieniem o terminie płacenia podatku drogowego, zwrotu książek do biblioteki czy przedłużenia ważności paszportu; może również w ten sposób otrzymywać wyniki badań medycznych.¹⁵¹

Dużym wyzwaniem dla sektora publicznego jest świadczenie usług zorientowanych na wygodę obywatela (klienta), a nie jak przez wiele lat wcześniej – na wygodę urzędników. Oznacza to konieczność nie tylko zmiany sposobu komunikacji z obywatelem, ale często zmusza urzędy do dostosowania wewnętrznych procesów oraz do zwiększenia współpracy między urzędami. Dzięki temu powstają projekty typu „każde drzwi są dobre”, w ramach których urząd bierze na siebie odpowiedzialność udzielenia odpowiedzi na pytanie, które do niego wpływa nawet jeśli nie dotyczy jego obszaru. Inny przejaw tych zmian, to „jedna sprawa – jeden punkt kontaktowy”. Rejestracja nowej firmy możliwa jest w wielu krajach online na stronie WWW, gdzie wypełnia się wszystkie niezbędne formularze (dla służb ewidencyjnych, podatkowych, statystycznych, etc.) oraz autoryzuje za pomocą podpisu elektronicznego.

Integracja funkcji i procesów „na zapleczu” pozwoliła na zorganizowanie w Estonii pierwszych na świecie wyborów przez Internet. W październiku 2005 r. w e-wyborach wzięło udział ponad 9000 Estończyków.¹⁵²

¹⁴⁸ IVR – ang. Interactive Voice Response – technologia telefoniczna pozwalająca użytkownikowi na porozumiewanie się z bazą danych poprzez telefon z funkcją wybierania tonowego. Użytkownik może w ten sposób otrzymać żądane informacje z bazy, bądź zasilić bazę odpowiednimi danymi.

¹⁴⁹ Zob. Järv (2006).

¹⁵⁰ system ten uruchomiony został w połowie 2005 r. dla klientów drugiego największego operatora telekomunikacji komórkowej w Finlandii – Elisa. Więcej na ten temat na stronach www.pstm.net/article/index.php?articleid=707

¹⁵¹ <http://My.eCitizen.gov.sg>

¹⁵² Zob. Chevallerau (2005).

Orientacja na wygodę klienta doprowadziła również do otwarcia się sektora publicznego na rozwiązania z zakresu partnerstwa publiczno-prywatnego. Jednym z jego objawów jest, wprowadzona w Singapurze, możliwość składania podania o paszport w punkcie fotograficznym, zaraz po zrobieniu zdjęcia paszportowego.

Innym istotnym czynnikiem stymulującym rozwój zarówno e-administracji, jak i e-gospodarki jest przenikanie innowacyjności oraz poszukiwanie nowych zastosowań dla znanych technologii pomiędzy sektorem prywatnym i państwowym. Na przykład wspomniana technologia RFID była początkowo wykorzystywana do oznaczania towarów w czasie transportu i magazynowania, jako technologia bardziej zaawansowana niż kod paskowy. W tej chwili w Chinach, które wprowadziły standard RFID na skutek starań największej na świecie firmy handlowej Wal-Mart, rozważane jest zastosowanie go w bankach krwi do śledzenia lokalizacji dowolnej partii krwi. Inne wykorzystanie technologii RFID, ale też w służbie zdrowia, testowane jest teraz w szpitalu Singapore General Hospital na oddziale ortopedycznym. Pacjent otrzymuje na czas pobytu w szpitalu opaskę, która pozwala śledzić jego miejsce pobytu, zaś wbudowany termosensor mierzy temperaturę bez przeszkadzania pacjentowi. Pielęgniarki i lekarze mają stały dostęp do informacji o pacjentach na urządzeniach przenośnych. Ponadto, istnieje możliwość zintegrowania systemu z monitoringiem pracy serca oraz ciśnienia krwi¹⁵³. Zupełnie inne, choć nieco kontrowersyjne, zastosowanie dla RFID znaleziono w prokuraturze w Meksyku, gdzie pracownikom mającym dostęp do tajnych dokumentów wszczepiono pod skórę chip¹⁵⁴. Jest to równocześnie narzędzie autoryzacji dostępu, jak i kontroli.

Przyglądając się rozwojowi usług publicznych w różnych obszarach na świecie, można odnieść wrażenie, że w wysokorozwiniętych krajach Europy, jak i Ameryki Płn e-administracja jest już trwale obecna w codziennym życiu, dobrze zorganizowana, dobrze przeanalizowana, w świadomy i konsekwentny sposób podnosi jakość usług publicznych, podczas gdy w rozwijających się krajach Azji zauważyć można większą dynamikę rozwoju i większą odwagę we wprowadzaniu nowatorskich rozwiązań. O postępach krajów azjatyckich jednoznacznie świadczą rankingi, które, stosując różne metodologie, zawsze plasują w ścisłej światowej czołówce co najmniej dwa kraje spośród następujących – Singapur, Tajwan, Korea

¹⁵³ „RFID tracks fever cases in Singapore hospital”, www.pstm.net/article/index.php?articleid=788

¹⁵⁴ Gazeta Wyborcza (2006a).

Płd., Hong-Kong. Poniżej przedstawiono ranking wybranych krajów wg wskaźnika gotowości do wdrożenia e-administracji¹⁵⁵ opracowanego przez ONZ¹⁵⁶.

Tabela XXXX. ONZ-owski wskaźnik gotowości do e-administracji, 2005

Lp.	Kraj	Wskaźnik
1	USA	0.9062
2	Dania	0.9058
3	Szwecja	0.8983
4	Wielka Brytania	0.8777
5	Korea Płd.	0.8727
6	Australia	0.8679
7	Singapur	0.8503
8	Kanada	0.8425
9	Finlandia	0.8231
10	Norwegia	0.8228
11	Niemcy	0.8050
12	Holandia	0.8021
13	Nowa Zelandia	0.7987
14	Japonia	0.7801
15	Islandia	0.7794
19	Estonia	0.7347
27	Węgry	0.6536
29	Czechy	0.6396
31	Meksyk	0.6061
36	Słowacja	0.5887
37	Cypr	0.5872
38	Polska	0.5872
39	Hiszpania	0.5847

Źródło: United Nations (2005).

Miejsce Polski w rankingach to koniec czwartej dziesiątki, daleko za Estonią, Węgrami, Czechami, Meksykiem i Słowacją. W porównaniu z innymi krajami UE bardzo słabo¹⁵⁷

¹⁵⁵ ONZ-owski wskaźnik gotowości do e-administracji jest kompozycją możliwości (przygotowania) oraz chęci (wysiłków) krajów po pierwsze, do wykorzystywania rozwiązań e-administracji do rozwoju opartego na ICT, a po drugie do wykorzystywania technologii ICT w celu promowania dostępu do e-administracji dla obywateli oraz zwiększania udziału obywateli we współtworzeniu państwa, czyli podejmowaniu decyzji. Wskaźnik obejmuje więc zarówno ocenę rozwoju stron WWW, jak i charakterystyki dostępu, np. infrastruktura, czy poziom biegłości w jej wykorzystaniu. Do powstania wskaźnika gotowości do e-administracji wykorzystywane są trzy wskaźniki cząstkowe – wskaźnik WWW, wskaźnik infrastruktury telekomunikacyjnej, wskaźnik kapitału ludzkiego. Więcej na ten temat w raporcie United Nations (2005).

¹⁵⁶ Op.cit.

¹⁵⁷ Metodologia oceny świadczonych usług w badaniu Komisji Europejskiej polega na stworzeniu pięciostopniowej skali wyznaczającej poziom świadczonych usług: POZIOM 0 – brak publicznie dostępnej

wypadamy w takich kategoriach jak możliwość rozliczania się z fiskusem online (składanie deklaracji i dokonywanie płatności), wyrobienia prawa jazdy online czy rejestracji samochodu przez Internet. Ostatnie miejsce w UE otrzymaliśmy za brak możliwości rejestracji firmy online, ponieważ nie ma nawet możliwości pobrania formularzy do wypełnienia ze strony Internetowej, podczas gdy już w siedmiu krajach UE rejestrację firmy można przeprowadzić online bez konieczności wypełniania jakichkolwiek dodatkowych procedur na papierze.

Jedyny obszar, w którym Polska spełnia wszystkie wymagania, aby znaleźć się wśród najlepszych to składanie deklaracji celnych online. Jest to usługa dostępna na najwyższym poziomie w zdecydowanej większości krajów UE, gdzie tylko sześć krajów świadczy ją na poziomie niższym od maksymalnego¹⁵⁸.

Warto pamiętać, że e-administracja rozwija się nie po to, by dobrze wyglądać w rankingach, ale ze względu na wymierne i bardzo konkretne korzyści, jakie przynosi obywatelom, firmom, samej administracji publicznej oraz całej gospodarce. Z badań Komisji Europejskiej wynika, że obywatele Unii Europejskiej zaoszczędzają rocznie około siedmiu milionów godzin dzięki rozliczaniu podatku dochodowego przez Internet (składaniu deklaracji i dokonywaniu płatności). Gdyby taka usługa była powszechnie dostępna i wykorzystywana, oszczędności obywateli UE wyłącznie z tytułu rozliczania podatku dochodowego mogłyby sięgnąć 100 milionów godzin rocznie. Oszacowano, że każda transakcja online prowadzi do skrócenia czasu jej realizacji średnio o ponad godzinę¹⁵⁹. Skalę możliwych oszczędności można sobie wyobrazić biorąc pod uwagę dane opublikowane przez Zjednoczone Emiraty Arabskie, z których wynika, że tylko w Dubaju, którego populacja sięga niewiele ponad 1 mln mieszkańców, w ciągu miesiąca realizowanych jest 45.000 transakcji online¹⁶⁰.

strony internetowej, bądź brak możliwość zakwalifikowania istniejącej strony WWW do któregośkolwiek z poziomów 1 – 4 (na wykresie 0% - 24%); POZIOM 1 – INFORMACJA - informacja niezbędna do rozpoczęcia procedury skorzystania z danej usługi publicznej jest dostępna online (na wykresie 25% - 49%); POZIOM 2 – JEDNOSTRONNA INTERAKCJA – publicznie dostępna strona WWW oferuje możliwość pobrania formularza, który po wypełnieniu w formie papierowej pozwala na rozpoczęcie procedury skorzystania z danej usługi publicznej (na wykresie 50% - 74%); POZIOM 3 – DWUSTRONNA INTERAKCJA – publicznie dostępna strona www oferuje możliwość uruchomienia procedury skorzystania z danej usługi publicznej za pomocą wypełnienia i wysłania formularza elektronicznego. Niezbędny jest więc rodzaj autoryzacji osoby chcącej skorzystać z usługi (na wykresie 75% - 99%); POZIOM 4 – PEŁNE ELEKTRONICZNE ZAŁATWIENIE SPRAWY – publicznie dostępna strona WWW pozwala całkowicie zrealizować usługę publiczną przez Internet, włączając etap decyzji oraz jej dostarczenia. Żadne inne procedury na papierze nie są konieczne (na wykresie 100%). Więcej na ten temat w Capgemini (2004).

¹⁵⁸ Op.cit.

¹⁵⁹ Zob. Ramboll Management (2004). „Top of the Web. User Satisfaction and Usage Survey of eGovernment services”, grudzień 2004

¹⁶⁰ „Public Sector Technology & Management”, Vol. 2.2, Marzec/Kwiecień 2005, s. 14.

Korzyści z rozwoju e-administracji można przedstawiać również w kategoriach finansowych – oszacowano, że firmy w UE oszczędzają ok. 10 euro z tytułu VAT na każdej transakcji online¹⁶¹, zaś badania przeprowadzone w Singapurze dla Trade-Net pokazują, że dzięki skróceniu czasu wydawania pozwoleń handlowych online do 1 minuty, przedstawiciele biznesu zaoszczędzili około 1 mld USD.¹⁶²

Im bardziej rewolucyjne usługi, tym bardziej zaawansowana technologia oraz większa integracja baz danych „na zapleczu”. Nie wchodząc w szczegóły techniczne, oznacza to, że przy wzroście jakości usług publicznych rośnie również ryzyko związane z ochroną prywatności oraz informacji gospodarczych. Nie ulega zaś wątpliwości, że zaufanie społeczeństwa jest kluczowe dla rozwoju e-administracji, bo w istotny sposób kształtuje ono popyt obywateli i przedsiębiorców na usługi e-administracji. Potknięcia i błędy popełnione w przeszłości przez administracje w różnych miejscach na świecie dowodzą, że przy projektowaniu i wprowadzaniu rozwiązań z zakresu e-administracji, bezpieczeństwo danych i informacji oraz zapewnienie prywatności muszą być jednymi z najwyższych priorytetów. W niektórych krajach wbudowano je wręcz w wizję rozwoju e-administracji. Tak jest w Singapurze, gdzie wizja rozwoju e-administracji zbudowana jest wokół trzech podstawowych obszarów, a w każdym z nich znajdują się elementy związane z bezpieczeństwem, prywatnością i zaufaniem¹⁶³:

1. „administracja połączona siecią” (*ang. Networked Government*), jako baza rozwoju. Ta sieć administracji ma prowadzić do urzeczywistnienia hasła „Wiele urzędów, jedna administracja!”, ma być skuteczna, efektywna, bezpieczna i adekwatna do potrzeb.

2. „zadowoleni klienci” (*ang. Delighted Customers*), jako przejaw orientacji na zaspokajanie potrzeb klientów. W ramach tego obszaru e-usługi publiczne mają być wygodne i łatwe do użycia, mają przekraczać granice organizacji, muszą respektować prywatność klienta.

3. „obywatele razem” (*ang. Connected Citizens*), to obszar wspierający aktywne postawy obywatelskie. Hasła, wokół których koncentruje się ten obszar, to: „Obywatele jako interesariusze (*ang. Stakeholders*), budowanie wspólnot oraz większe zaufanie i pewność”.

Klarowna i powszechnie znana wizja jest niewątpliwie kluczowym elementem rozwoju e-administracji, ponieważ to właśnie wizja jest przejawem woli i zaangażowania rządzących, to

¹⁶¹ Zob. Ramboll Management (2004).

¹⁶² badania przeprowadzone przez IBM Corporation, więcej na ten temat np. w „Paperless Trading: Benefits to APEC”, Ministry of Foreign Trade and Economic Cooperation, Australia, 2001.

¹⁶³ www.egov.gov.sg

wizja pokazuje dokąd zmierzamy i stawia drogowskazy, to wizja motywuje wszystkich obywateli, przedsiębiorców i urzędników do zgodnego i twórczego działania.

Nieodparcie nasuwają się więc pytania.

- Czy mamy wizję tego, jaka będzie e-Polska, np. w 2015 roku?
- Czy sektor publiczny pyta obywateli, przedsiębiorców czy są zadowoleni z poziomu usług świadczonych przez sektor publiczny?
- Czy zachęcamy Polaków, żeby pomogli usprawnić usługi publiczne?
- Czy mamy system bodźców, finansowych i innych, który skłania urzędników do takiego zachowania, żeby obywatele i firmy byli zadowoleni ze świadczonych usług publicznych?
- Czy dobrze wykorzystujemy łączny potencjał i synergię sektora publicznego i prywatnego, w szczególności sektora finansowego, w celu budowy e-gospodarki na miarę XXI wieku?
- Czy jesteśmy gotowi zmienić sposób, w jaki działamy, aby robić rzeczy, jakich jeszcze nigdy nie robiliśmy?

Jeżeli odpowiedź na większość w tych pytań brzmi „nie”, to oznacza, że musimy wspólnie podjąć działania, które pozwolą zmniejszyć dystans dzielący polską e-gospodarkę od innych e-gospodarek.

10. Podsumowanie i mini-test dla decydentów polskiej polityki gospodarczej.

Pierwsza część niniejszej książki pokazuje, że gospodarka XXI pierwszego wieku będzie istotnie różniła się od gospodarki XX wieku, gdyż większość rynków już stało się lub w niedalekiej przyszłości stanie się rynkami globalnymi, w szczególności dotyczy to rynku pracy i wiedzy. To oznacza, że wiele zawodów, o których jeszcze niedawno myślano, że nie zagraża im globalna konkurencja, nagle zostało tej konkurencji poddane. Również wiele rodzajów usług, które kiedyś miały charakter lokalny teraz są świadczone globalnie, a według wszelkich dostępnych prognoz proces będzie dalej szybko postępował.

Włączenie się byłych krajów socjalistycznych, Indii i Chin do globalnej gospodarki na trwałe zmieniło sposób w jaki funkcjonują poszczególne przedsiębiorstwa czy całe sektory. Outsourcing, offshoring czy networking stały się strategią biznesową, która pozwala na

obniżenie kosztów, zwiększenie jakości produkcji i usług, poprawienie efektywności, zdobycie nowych klientów czy zwiększenie innowacyjności firmy. Te przedsiębiorstwa i organizacje, które nie uwzględnią w swoich strategiach działania możliwości jakie stwarza outsourcing, offshoring i networking, prędzej czy później zaczną tracić konkurencyjność i udział w rynku na rzecz tych firm, które odpowiednio uwzględniają w swoich strategiach fakt powstania globalnego rynku produktów, usług, pracy i wiedzy.

W skali kraju oznacza to, że pojawia się nowe wyzwanie przed parlamentem, rządem i administracją publiczną. Nadrzędnym priorytetem polityki gospodarczej musi stać się stworzenie warunków do wzrostu innowacyjności gospodarki, tak żeby w miarę przesuwania się specjalizacji produkcji i usług w krajach o niskich kosztach wytwarzania w kierunku towarów i usług bardziej zaawansowanych, móc „uciec do przodu” przed tańszą konkurencją. Niestety w większości rankingów innowacyjności polska gospodarka wypada bardzo słabo i w ostatnich latach traciła dystans do innych krajów Unii Europejskiej. Wzrost innowacyjności jest długotrwałym procesem, obejmującym wiele dziedzin takich jak edukacja, e-administracja, e-gospodarka, zarządzanie kapitałem intelektualnym w kraju, wykorzystanie kapitału intelektualnego Polaków za granicą i obejmującym działania w wielu innych dziedzinach, wymienionych w poprzednich rozdziałach. Ta część książki pokazuje pożądane kierunki reform gospodarczych, nie tylko w teorii, ale również na konkretnych przykładach. Autor ma także nadzieję, że lektura tej części książki skłoni polskich przedsiębiorców do refleksji nad realizowaną strategią rozwoju firmy, a innym czytelnikom pomoże w podjęciu decyzji odnośnie własnej ścieżki rozwoju zawodowego w społeczeństwie *homo sapiens globalus*. Natomiast do polskich decydentów gospodarczych autor kieruje szereg pytań, wynikających omawianych zagadnień. Bez sformułowania odpowiedzi na te pytania i bez dokonania właściwych wyborów w zarysowanych dylematach nie będzie możliwe stworzenie strategii rozwoju gospodarczego która prowadziłaby Polskę do osiągnięcia sukcesu w globalnej gospodarce XXI wieku. Oto pytania:

- Czy prowadzimy aktywną politykę budowania kontaktów biznesowych, personalnych na szybko rosnących rynkach? Czy wykorzystujemy do tego możliwości, jakie stwarzają uczelnie wyższe (np. Polacy studiujący w Chinach lub Indiach i obywatele tamtych krajów studiujący w Polsce)?
- Czy nasza strategia rozwoju gospodarczego jest dostosowana do szans które stwarza globalna gospodarka w długim okresie, czy myślimy w kategoriach krótkiego okresu?

- Czy tworzymy i wspieramy organizacje dla Polaków emigrujących za granicę, żeby utrzymać ich związek z krajem i ułatwić powrót do kraju w celu założenia własnej firmy, która mogłaby odnieść globalny sukces n.p. bazując na kapitale intelektualnym Polaków zbudowanym podczas pracy za granicą? Czy wykorzystujemy obecny i czy planujemy wykorzystać w przyszłości kapitał intelektualny Polaków pracujących w innych krajach?
- Czy mamy politykę wobec nadchodzącej nieuchronnej fali imigracji, głównie z krajów azjatyckich i afrykańskich w najbliższych dekadach? Jak zapewnić integrację społeczną imigrantów, tak żeby stali się polskimi globalnymi patriotami? Jak ograniczyć możliwą presję na wzrost wydatków socjalnych z tytułu imigracji osób o niskich kwalifikacjach, jak zachęcać do imigracji do Polski osoby o wysokich kwalifikacjach a takich krajów jak Ukraina, Białoruś, kraje afrykańskie lub azjatyckie?
- Jeżeli za 20-30 lat największą gospodarką świata będą Chiny, to czy obecnie uczymy dzieci w Polsce języka chińskiego jako drugiego języka obcego, zamiast uczyć tracących na znaczeniu języków takich jak niemiecki, włoski lub francuski? Znając język chiński i angielski będzie można porozumieć się w trzech największych gospodarkach świata: Chinach, Stanach Zjednoczonych i Indiach¹⁶⁴.
- Czy system edukacji w polskich szkołach uczy tych umiejętności, które będą kluczowe dla funkcjonowania na globalnym rynku pracy XXI wieku (np. umiejętność poszukiwania informacji w Internecie, umiejętność zarządzania wiedzą pozyskiwaną w formule open-source, umiejętność szybkiego budowania relacji biznesowych, umiejętność pracy w zespole, szczególnie w zespole rozproszonym)? Czy biorąc pod uwagę strukturę popytu na specjalistów (pracowników wiedzy) w XXI wieku, kształcimy więcej inżynierów, informatyków, biochemików, a mniej prawników i ekonomistów)?
- Czy firmy planujące strategię rozwoju, nawet jeżeli funkcjonują tylko na małym lokalnym rynku dokonują analizy, czy w krajach o niskich kosztach wytwarzania nie następuje właśnie szybki rozwój konkurencyjnej produkcji lub usług? Czy państwo wspiera sektor prywatny w takich analizach?

¹⁶⁴ W ostatnich latach istotnie wzrosła popularność lektoratów z języka chińskiego w Stanach Zjednoczonych i w Wielkiej Brytanii.

- Czy jest regułą, że strategia każdej firmy zakłada ekspansję na globalne rynki, gdyż w dłuższym okresie tylko firmy które funkcjonują na globalnym rynku produkcji i usług będą w stanie pozostać wystarczająco konkurencyjne (zob. przykład *micromultinationals* z rozdziału 6.4)? Nawet jeżeli firma funkcjonuje na lokalnym niszowym rynku i nie wyobraża sobie, że mogłaby się pojawić konkurencja międzynarodowa, to nie oznacza, że tak będzie zawsze.
- Czy mamy strategię rozwoju kraju? Czy ta strategia przekłada się na strategie działań poszczególnych ministerstw i urzędów centralnych, a te z kolei na strategie działań poszczególnych departamentów?
- Czy w administracji centralnej istnieje plan pozbycia się syndromu Parkinsona?
- Czy mamy podział na cele strategiczne i funkcje wspierające w administracji publicznej? Czy wiemy jaki procent czasu instytucje publiczne wykorzystują na realizację celów strategicznych, a jaki procent czasu zajmują się obsługą swoich własnych potrzeb (czyli kultywacją syndromu Parkinsona)?
- Czy wykorzystujemy outsourcing w administracji publicznej w celu ograniczenia kosztów i poprawy jakości obsługi obywateli i firm?
- Czy wykorzystujemy metody badania satysfakcji klienta w celu oceny jakości funkcjonowania urzędów, czy część motywacyjna wynagrodzenia urzędników zależy od oceny ich funkcjonowania?

Jeżeli w tym krótkim teście większość odpowiedzi brzmi „nie”, to oznacza, że nasz kraj mogą ominąć korzyści jakie niesie ze sobą globalizacja i że trzeba temu przeciwdziałać podejmując szybkie i zdecydowane działania.

* * *

Literatura

Accenture (2005) "Leadership In Customer Service: New Expectations, New Experiences", The Government Executive Series, Accenture, 2005.

Accenture i Conference Board (2006) "Outsourcing w Polsce 2006 – wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań", 2006.

Aghion P., Hewitt P. (1992) „A Model of Growth through Creative Destruction”, *Econometrica* 60(2), Marzec 1992.

Aghion P., Comin D., Howitt P. (2006) “When Does Domestic Saving Matter for Economic Growth”, NBER Working Paper No. 12275, maj 2006.

Aguiar M. et al. (2006) „The New Global Challengers. How 100 Top Companies from Rapidly Developing Economies Are Changing the World”, The Boston Consulting Group, maj 2006.

Amiti M, Wei S-J (2005a) “Fear of service outsourcing: is it justified?”, *Economic Policy*, kwiecień 2005.

Amiti M. Wei S-J (2005b) “Service Offshoring, Productivity, and Employment: Evidence from the United States”, IMF Working Paper WP/05/238, grudzień 2005.

Ark B. van (2005) “ Europe’s ProductivityGap: Catching Up or Getting Stuck?”, paper presented at the International Symposium on Productivity, Competitiveness and Globalisation, Banque de France, 4 November 2005

Ark B. van, Inklaar R. (2005) ”Catching Up or Getting Stuck? Europe’s Troubles to Exploit ICT’s Productivity Potential”, Research Memorandum GD-79, Groningen Growth and Development Centre, wrzesień 2005.

Auber P., Sillar P. (2005) “Offshoring and Job Losses in French Industry”, OECD Working Paper, kwiecień 2005.

Autor D., Levy F., Murnane R. (2003) “The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration”, *Quarterly Journal of Economics*, 2003.

Baily, M. and Gersbach, H. (1995) “Efficiency in Manufacturing and the Need for Global Competition”, *Brookings Papers on Economic Activity: Microeconomics*, 1995.

Baily M, Lawrence R (2004) “What Happened to the Great U.S. Job Machine? The Role of Trade and Electronic Offshoring”, *Brookings Papers on Economic Activity*, 2004.

Baldwin R. (2005) “The Euro’s Trade Effects”, artykuł zaprezentowany na konferencji EBC What Effects is EMU Having on the Euro Area and Its Member Countries?, Frankfurt, 16 czerwca 2005.

Banister J. (2005a) “Manufacturing earnings and compensation in China”, *Monthly Labor Review*, sierpień 2005.

Banister J. (2005b) “Manufacturing employment in China”, *Monthly Labor Review*, lipiec 2005.

Bank Światowy (2006) “Global Economic Prospects. Economic Implications of Remittances and Migration”, Waszyngton, 2006.

- Bardhan A., Kroll C. (2003) "The New Wave of Outsourcing", Research Reports, Fischer Center for Real Estate and Urban Economics, University of California at Berkeley, jesień 2003.
- Basker E, Van P H (2005) "Putting a Smiley Face on the Dragon: Wal-Mart as Catalyst to U.S. – China Trade", mimeo, October 2005
- Batt R., Doellgast V., Kwon H. (2005) "Service Management and Employment Systems in U.S. and Indian Call Centers", Faculty Publications - Human Resource Studies, Cornell University 2005.
- Becker S., Ekholm K. (2005) „Location Choice and Employment Decisions: A Comparison of German and Swedish Multinationals”, mimeo, sierpień 2005.
- Bergin P., Feenstra R., Hanson G. (2006) "Outsourcing and Volatility", University of California (Davis and San Diego) working paper, lipiec 2006.
- Blinder A. (2005) "Fear of Offshoring", Princeton University mimeo, październik 2005.
- Blinder A. (2006) "Offshoring: The Next Industrial Revolution", Foreign Affairs, 85:2, 2006.
- Blundell, R., Griffith R. and Van Reenen J. (1999) "Market Share, Market Value and Innovation in a Panel of British Manufacturing Firms", Review of Economic Studies, Vol. 66, 1999.
- Bordo M., Filardo A. (2005) "Deflation in a historical perspective", BIS Working Papers No 186, listopad 2005.
- Boulhol H, Fontagne L (2005) „Deindustrialisation and the fear of relocations In the industry”, paper presented at OECD conference, November 2005
- Bravard J-L., Morgan R. (2006) "Smarter Outsourcing", Financial Times and Prentice Hall, Pearsin Education Limited, 2006.
- Britton E., Mark C. (2006) "The China Effect: Assessing the Impact on the US Economy of Trade and Investment with China", A Report by Oxford Economics and The Signal Group, The China Business Forum, styczeń 2006.
- Brown J., Hagel J. (2006) "Creation nets: Getting the most from open innovation", The McKinsey Quartely No. 2, 2006.
- Bryan L., Zanini M.(2006) „Strategy in An Era of Global Giants”, McKinsey Quarterly, Number 4, 2005.
- BusinessWeek (2006) "The Future of Outsourcing. How it's transforming whole industries and changing the way we work", 30 stycznia 2006.
- Cameron D. (2006) "Higher wages drive Chinese employers to cut hiring plans", Financial Times, 13 czerwca 2006.

Capgemini (2004) „Online Availability of Public Services: How is Europe Progressing?. Web Based Survey on Electronic Public Services. Report of the Fifth Measurement”, Capgemini for European Commission, październik 2004

Carlin, W., Haskel J. and Seabright P. (2001) “Understanding “the Essential Fact about Capitalism”: Markets, Competition and Creative Destruction”, National Institute Economic Review, styczeń 2001.

Carlin W., Schaffer M., Seabright P. (2004): “A Minimum of Rivalry: Evidence from Transition Economies of the Importance of Competition for Innovation and Growth”, Contributions to Economic Analysis and Policy, 2004.

Carrera S. ed. (2006) „The Nexus between Immigration, Integration and Citizenship in the EU”, CEPS Collective Conference Volume, kwiecień 2006.

Cecchetti S., Flores-Lagunes A., Krause S. (2005) ”Assessing the Sources of Changes in the Volatility of Real Growth”, NBER Working Paper No. 11946, styczeń 2006.

Cellary W. (2006) “Sieciowe organizacje wirtualne w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw”, w książce Adamczewski P., Stefanowski J. „Nowoczesne systemy informacyjne dla małych i średnich przedsiębiorstw”, Wydawnictwa Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań, 2006.

Chantasawat B., Fung K., Iizaka H., Siu A. (2005) “Foreign Direct Investment in East Asia and Latin America: Is there a People’s Republic of China Effect?”, Asian Development Bank Institute Working Paper No. 66, czerwiec 2005.

Chevallerau F-X. (2005) „eGovernment In the Member States of the European Union”, IDABC, listopad 2005

Czaplewski L., Makowski S. (2006) “Etyka w biznesie jako wyzwanie dla przedsiębiorców u progu XXI wieku”, w książce Koźliński T. (ed) (2006) “Współczesne zjawiska w gospodarce”, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Toruń 2006.

Czarny E. (ed) (2004) “Globalizacja od A do Z”, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2004.

Czarny E., Kleinert J. (2004) „Firmy wielonarodowe w gospodarce światowej”, w Czarny E. (ed) „Globalizacja od A do Z”, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2004.

Dato Jebasignam Issace J. (2006) „Creating the essence of cities, planning and development of Malaysia’s new administrative capital Putrajaya”, prezentacja na konferencji Banku Światowego “Intellectual Capital for Communities in the Knowledge Economy. Nations, Regions, Cities and Emerging Communities”, Paryż, 29-30 czerwca 2006.

Delloite Research (2003) “The Cusp of Revolution: How Offshoring Will Transform the Financial Services Industry”, 2003.

- Denis C. et al. (2006) „Globalisation: Trends, Issues and Macro Implications for the EU”, praca zbiorowa służb Komisji Europejskiej, lipiec 2006.
- Desai M, Foley F, Hines J (2005) “Foreign Direct Investment and Domestic Economic Activity”, NBER Working Paper 11717
- Diamond J. (1997) “Guns, Germs, and Steel”, New York: W.W. Norton and Co., 1997.
- Dixit A., Stiglitz J. (1977) “Monopolistic Competition and Optimum Product Diversity”, American Economic Review, czerwiec 1977.
- Dustmann C., Preston I. (2006) “Is Immigration Good or Bad for the Economy? Analysis of Attitudinal Responses”, Paper presented at the joint IMF-JVI-NBP conference on Labor and Capital Flows in Europe Following Enlargement, Warszawa 30-31 stycznia 2006.
- Economic Policy Committee (2005) „Responding to the Challenges of Globalisation”, EU Economic Policy Committee paper, listopad 2005
- Economic Policy Committee and DG ECFIN (2006) “The impact of ageing on public expenditure: projections for the EU25 Member States on pensions, health care, long-term care, education and unemployment transfers (2004-2050)”, Special Report No. 1/2006.
- Ehrmann M., Fratzscher M. (2006) “Global Financial Transmission of Monetary Policy Shocks”, ECB Working Paper No 616, kwiecień 2006.
- Facchini G., Mayda A. (2006) “Individual Attitudes towards Immigrants: Welfare-State Determinants Across Countries”, IZA Discussion Paper No. 2127, kwiecień 2006.
- Farell D. (2006) “Smarter Offshoring”, Harvards Business Review, czerwiec 2006.
- Federalne Ministerstwo Gospodarki i Pracy Austrii (2006) “Deepening the Lisbon Agenda, Studies on Productivity, Services, Technologies”, styczeń 2006.
- Feenstra R., Hanson G. (1996a) “Foreign Investment, Outsourcing and Relative Wages”, w pracy Feenstra R., Grossman G., Irwin D. (eds) “Political Economy of Trade Policy: Essays in Honor of Jagdish Baghwati, MIT Press, 1996.
- Feenstra R., Hanson G. (1996b) “Globalization, Outsourcing and Wage Inequality”, American Economic Review, Papers and Proceedings 82 (2), 1996.
- Feenstra R., Hanson G. (1997) “Foreign Direct Investment and Relative Wages: Evidence from Mexico’s Maquiladoras”, Journal of International Economics 42, 1997.
- Financial Times (2006) “IMF set to give Asia more weight”, 7 czerwca 2006.
- Flejterski, S., Wahl P. (2003) “Ekonomia globalna. Synteza.”, Wydawnictwo Difin, Warszawa, 2003.
- Freeman R.(2005) “The Great Doubling: labor in the new global economy” Georgia State University, Usery lecture in labor policy, 2005.

Freeman R. (2006) "Labor Market Imbalances: Shortages, or Surpluses, or Fish Stories?", Paper presented at the Boston Federal Reserve Economic Conference "Global Imbalances – As Giants Evolve", Chatham Massachusetts, 14-16 czerwca 2006.

Fundlay R., Lundahl M. (2005) "The First Globalization Episode: The Creation of the Mongol Empire, or the Economics of Chinggis Khan", mimeo, 2005.

Frank R., George J. Narasimhan L. (2004) "When your competitor delivers more for less", McKinsey Quarterly, Number 1, 2004.

French P. (2004) "Welcome to bubble town", Asian Wall Street Journal, 27 maja 2004.

Freund C., Weinhold D. (2002) "The Internet and International Trade in Services", American Economic Review, maj 2002.

Friedman T. (2005) "The World is Flat. A Brief History of the Twenty-First Century", Farrar, Straus and Giroux, New York, 2005.

GAO (2004) "International Trade. Current Government Data Provide Limited Insight into Offshoring of Services", United States Government Accountability Office. Report to Congressional Requests, wrzesień 2004.

GAO (2005) "U.S. and India Data on Offshoring Show Significant Differences", International Trade, United States Government Accountability Office, październik 2005

Garner C.A. (2004) "Offshoring in the Service Sector: Economic Impact and Policy Issues", Federal Reserve Bank of Kansas City Economic Review, III kw. 2004.

Gazeta Wyborcza (2006a) „Bez czipa nie wejdiesz. Identyfikator pod skórą”, Gazeta Wyborcza, 16 luty 2006.

Gazeta Wyborcza (2006b) "Call center GE Money Bank", 9 czerwca 2006.

Global Insight (2004) „The Impact of Offshore IT Software and Services Outsourcing on the U.S. Economy and the IT Industry”, marzec 2004.

Godoy S., Stiglitz J. (2006) "Growth, Initial Conditions, Law and Speed of Privatization in Transition Countries: 11 years later", NBER Working Paper 11992, styczeń 2006.

Goldman Sachs (2003) „Offshoring: Where Have All The Jobs Gone?”, 19 września 2003.

Gorg H, Hanley A, Strobl E (2005) "Productivity effects of international outsourcing: evidence from plant level data", paper presented at OECD conference, November 2005

Górecka D. (2006) "Rozwój zrównoważony i trwały dlaczego i jak budować gospodarkę ekologiczną", w książce Koźliński T. (ed) (2006) "Współczesne zjawiska w gospodarce", Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Toruń 2006.

- Greszta M., Michałek J., Śledziwska-Kołodziejska K. (2001) „Związek między poziomem edukacji a handlem zagranicznym”, *Ekonomista* 4/2001.
- Grossman G., Helpman E. (1991) “Innovation and Growth in the World Economy”, Cambridge MIT Press, 1991.
- Grossman G., Rossi-Hansberg E. (2006) „The Rise of Offshoring: It’s Not Wine for Cloth Anymore”, artykuł zaprezentowany na dorocznym sympozjum Federal Reserve Kansas City w Jackson Hole, 25 sierpnia 2006
- Guangdong Bureau of Labor and Social Security (2005) “Analysis on Supply and Demand of Occupations in Guangdong Labor Market in the Jul-Sep Quarter of 2005.”, 2005.
- Guangdong Provincial Bureau of Statistics (2005) “Analysis on Demand for Labor Among the Companies in Pearl River Delta in the Spring of 2005”, maj 2005.
- Gupta S., Puranam P., Srikanth K. (2006) “Services sourcing in the banking and financial services. Exploring myths and describing emerging best practice“, London Business School and Capco Institute, 2006.
- Hagel J. (2004) “Offshoring goes on the offensive”, McKinsey Quarterly Number 2, 2004.
- Hagel J., Brown J. (2005) “The Only Sustainable Edge: Why Business Strategy Depends on Productive Friction and Dynamic Specialization”, Harvard Business School Press, 2005.
- Hagel J., Brown J. (2005) “The Only Sustainable Edge. Why Business Strategy Depends on Productive Friction and Dynamic Specialization”, Harvard Business School Press, 2005.
- Hanson G, Mataloni R, Slaughter M (2003) “Expansion Abroad and the Domestic Operations of U.S. Multinational Firms”, mimeo, 2003.
- Hawksworth J. (2006) „The Word In 2050. How big will the major emerging market economies get and how can the OECD compete?”, PricewaterhouseCoopers, marzec 2006.
- Hijzen A., Holger G., Hine R. (2004) ”International Outsourcing and the Skill Structure of Labour Demand in thje United Kingdom”, University of Nottingham research papers, Globalisation and Labour Markets, Resrach Paper 2004/4, 2004.
- Hobijin B, Jovanovic B. (2001): “The Information Technology Revolution and the Stock Market”, *American Economic Review*, 91(5), 2001.
- HSBC (2005) “The Great Migration. How China’s 200 million new workers will change the economy forever” HSBC Global Research, 14 października 2005.
- Hummels D., Rapoport D., Kei-Mu Y. (1998) ”Vertical Specialization and the Changing Nature of World Trade”, Federal Reserve Bank of New York, *Economic Policy Review*, czerwiec 1998.

Ianchovichina E., Martin W. (2006) "Trade Impacts of China's World Trade Organization Accession", Asian Economic Policy Review (2006) 1, 2006.

Inagaki H. (2006) "South China's labor shortage – will the current worker shortage escalate?", Mizuho Research Institute, Mizuho Research Paper No 9, kwiecień 2006.

Järv A (2006) "Leadership In Customer Service: New Expectations, New Experiences", prezentacja Ain Järv pt. "e-Economy and e-Government in Estonia" w dn. 5.01.2006 w Narodowym Banku Polskim.

Jensen B, Kletzer L (2005) "Tradable Services: Understanding the Scope and Impact of Services Offshoring", Institute for International Economics working paper 05-9, wrzesień 2005.

Jones C. (2004) "Growth and Ideas", NBER Working Paper 10767, wrzesień 2004.

Kearney, A.T., Inc., The Carnegie Endowment for International Peace (2002) "Globalization's Last Hurrah?", Foreign Policy, styczeń/luty 2002.

Kearney, A.T., Inc., The Carnegie Endowment for International Peace (2003) "Measuring Globalization: Who's Up, Who's Down?", Foreign Policy, styczeń / luty 2003.

Kimura F. (2005) "The Globalisation of Production Networks: A View from Asia", paper presented at OECD conference, listopad 2005

King M. (2006) "Speech by Mervin King, Governor of the Bank of England, At a dinner hosted by Scottish Financial Enterprise (SFE) and Edinburgh Chamber of Commerce (ECC)", 12 czerwca 2006.

Komisja Europejska (2005) „The EU Economy 2005 Overview. Rising International Economic Integration, Opportunities and Challenges, listopad 2005

Kostro K. (2006) "Aktualny stan badań nad kapitałem społecznym w Polsce", Studia ekonomiczne nr 1-2 (XLVIII-XLIX), Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk, 2006.

Koźliński T. (ed) (2006) "Współczesne zjawiska w gospodarce", Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Toruń 2006.

Kroszner R. (2006) "Innovative Statistics for a Dynamic Economy", Remarks by Governor Randall S. Kroszner at the National Association for Business Economics Professional Development Seminar for Journalists, Washington, D.C., 24 maja 2006

Kukliński A., Skuza B. (ed) (2006) "Turning Points in the Transformation of the Global Scene", Oficyna Wydawnicza "Rewasz" and The Polish Association for the Club of Rome, Warszawa 2006.

Kuznetsov Y. (2006) „Diasporas and Communities: Theoretical modelling”, prezentacja podczas drugiej edycji konferencji Banku Światowego "Intellectual Capital for Communities

in the Knowledge Economy. Nations, Regions, Cities and Emerging Communities”, Paryż, 29-30 czerwca 2006.

Labor and Employment Center of Fujian Province (2005) “Supply and Demand Status of Occupations in Entire Provincial Labor Market in 2004”, 2004.

Landefeld R, Mataloni R (2004) “Offshore Outsourcing and Multinational Companies” BEA working paper WP2004-06

Lee E., Vivarelli M. (2006) “The Social Impact of Globalization in the Developing Countries”, IZA Discussion Paper No. 1925, styczeń 2006.

Levitt S., Dubner S. (2005) “Freakonomics”, William Morrow Ltd., 2005.

Liberska B. (ed) (2002) “Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania.”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2002.

Liberka B. (2005) „Globalny rynek outsourcingu nowoczesnych usług – nowe możliwości dla Polski”, Studia Ekonomiczne 3 (XLVI), Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2005.

Mankiw N,G, Swagel P (2005) “The Politics and Economics of Offshore Outsourcing”, November 2005, mimeo

Mann C. (2003) “Globalization of IT services and white-collar jobs: The next wave of productivity growth”, Policy Brief 03-11, Institute for International Economics, grudzień 2003.

Marin D. (2004) “A Nation of Poets and Thinkers – Less So With Eastern Enlargement? Austria and Germany”, CEPR Discussion Paper No. 4358, 2004.

Marin D. (2005) “A New International Division of Labor in Europe: Outsourcing and Offshoring to Eastern Europe”, Department of Economics, University of Munich, Discussion paper 2005-17, 2005.

Mataloni R (2005) “U.S. Multinational Companies Operations in 2003”, Survey of Current Business

McCarthy J. (2002) “3.3 Million U.S. Services Jobs to Go Offshore”, Forrester Research, WholeView TechStrategy Research, listopad 2002.

McCarthy J. (2004) “Near-Term Growth of Offshoring Accelerating”, Forrester Research, Trends, maj 2004.

Macfarlane I.J. (2005) “What are the global imbalances”, Talk to Economic Society of Australia dinner, 28 wrzesień 2005.

McGuckin R., Spiegelman M., van Ark B.(2005) ”The Retail Revolution - Can Europe Match U.S. Productivity Performance?”, The Conference Board, marzec 2005.

- McKinsey Consulting (2003) "Offshoring: Is It a Win-Win Game", sierpień 2003.
- McKinsey Global Institute (2005) "The Emerging Global Labour Market", czerwiec 2005
- McKinsey Global Institute (2006) "Running a Customer Service Center in India: Interview with the head of operations of Dell India", McKinsey on IT, lato 2006.
- MFW (2000) "Globalization: Threat or Opportunity?" IMF Staff paper, 12 kwietnia 2000 (uaktualniony w styczniu 2002)
- Morello D. (2003) "U.S. Offshore Outsourcing Structural Changes, Big Impact,", Gartner, 15 lipca 2003.
- Morgan Stanley (2003) "Outsourcing, Protectionism, and the Global Labor Arbitrage", Morgan Stanley Special Economic Study, 11 listopada 2003,
- Naumark D, Zhang J, Ciccarella S (2005) "The Effect of Wal-Mart on Local Labor Markets", NBER Working Paper 11782, November 2005
- Nickell S. (1996) "Competition and Corporate Performance", Journal of Political Economy, 104, sierpień 1996.
- OECD (2005) "Potential Offshoring of ICT-Intensive Using Occupations", Working Party of The Information Economy, kwiecień 2005.
- OECD (2006) "OECD Government Studies. Denmark", styczeń 2006.
- Queng D., Gustafsson B. (2006) "China's Lesser Known Migrants", IZA Discussion Paper No. 2154, Institute for the Study of Labor, maj 2006.
- Ohlin B. (1933) "Interregional and International Trade", 1933.
- Palmisano S. (2006) "Multinationals have been superseded", Financial Times, 12 czerwca 2006.
- PAN (2005) "Droga Polski do roku 2025. Założenia długookresowej strategii w świetle studiów Komitetu Prognoz Polskiej Akademii Nauk", Polska Akademia Nauk, Kancelaria PAN, Komitet Prognoz Polska 2000 Plus. 2005.
- Pawełczyk B., Pawłowska M. (2006) „Globalizacja – szanse dla Polski”, Gazeta Bankowa 12-18 czerwca 2006.
- PricewaterhouseCoopers (2005) „CEO Survey. Polska perspektywa”, 28 marca 2006.
- Ramboll Management (2004). „Top of the Web. User Satisfaction and Usage Survey of eGovernment services”, Prepared for the eGovernment Unit, DG Information Society, European Commission, grudzień 2004
- Rodrik D. (2006) "Goodbye Washington Consensus, Hello Washington Confusion", Journal of Economic Literature, forthcoming.

Romer P. (1986) "Increasing Returns and Long-Run Growth", *Journal of Political Economy*, październik 1986.

Romer P. (1990) "Endogenous Technological Change", *Journal of Political Economy*, październik 1990.

Rose A. (2000) "One Money, One Market: Estimating The Effect of Common Currencies on Trade", *Economic Policy*, kwiecień 2000.

Rousseau J-M., Wang D. (2006) "Towards which Horizons the Dragon Would Take Wing", w książce Kukliński A., Skuza B. (ed) (2006) "Turning Points in the Transformation of the Global Scene", Oficyna Wydawnicza "Rewasz" i The Polish Association for the Club of Rome, Warszawa 2006.

Rybczyński T. (1955) "Factor Endowments and Relative Commodity Prices", *Econometrica* vol. XXII, 1955.

Rybiński K., Królak-Wyszyńska K. (2005) „Każdy Polak jest kapitalistą wiedzy”, *Rzeczpospolita*, 22-23 października 2005.

Rybiński K. (2005) "Central and East European Countries. Helping European Union Compete", prezentacja na konferencji banku XXX, Wiedeń, 15 grudnia 2006.

Rybiński K. (2006) "Globalizacja: szanse, zagrożenia i wnioski dla polityki gospodarczej", przemówienie wiceprezesa NBP na spotkaniu z przedsiębiorcami uczestniczącymi w badaniach koniunktury NBP, Rzeszów, 10 marca 2006.

Sadowski Ł. (2006) „Znaczenie kwalifikacji siły roboczej jako czynnika produkcji w neoklasycznej teorii handlu”, praca magisterska napisana pod kierunkiem prof. Jana Jakuba Michałka na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego, czerwiec 2006.

Samuelson P. (2004) "Where Ricardo and Mill Rebut and Confirm Arguments of Mainstream Economists Supporting Globalisation", *Journal of Economic Perspectives*

Schumpeter J. (1942) "Capitalism, Socialism and Democracy", New York: Harper and Brothers, 1942.

Solow R. (1956) "A Contribution to the Theory of Economic Growth", *Quarterly Journal of Economics*, luty 1956.

Solow R. (1994) "Perspectives of Growth Theory", *Journal of Economic Perspectives*, Winter 1994.

Szymański W. (2001) "Globalizacja, wyzwania i zagrożenia", Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001.

Thadhani A. (2003) "Secular Mega-Trends: India – The Software Outsourcing Superpower", Brean Murray Research, 16 czerwca 2003.

The Economist (2006) "Now for the hard part. A survey of business in India", 3 czerwca 2006.

Tyers R., Golley J. (2006) "China Growth to 2030: The Role of Demographic Change and Investment Risk", Australian National University, Working Papers in Economics and Econometrics No. 461, May 2006.

UKIE (2006) "Delokalizacja w rozszerzonej Unii Europejskiej – perspektywa wybranych państw UE. Wnioski dla Polski", ekspertyza Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową na zlecenie Urzędu Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa 2006.

United Nations (2005) „Global E-Government Readiness Report 2005. From E-Government to E-Inclusion”, United Nations, 2005.

Venables A. (2006) "Shifts in economic geography and their causes", artykuł zaprezentowany na dorocznym sympozjum Federal Reserve Kansas City w Jackson Hole, 25 sierpnia 2006

Wagner J. (2006) „International Firm Activities and Innovation: Evidence from Knowledge Production Functions of German Firms”, Hamburg Institute of International Economics Discussion Paper No 344, marzec 2006.

Weber S. (2004) "The Success of Open Source", Harvard University Press, 2004.

World Bank (2005) World Development Indicators.

WTO (1998) „Annual Report”, World Trade Organization, 1998.

Zimniewicz K. (2003) "Współczesne koncepcje i metody zarządzania", PWE 2003.