

Mariusz Szuster

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

LOKALNE SKUTKI GLOBALNEJ POLITYKI INWESTYCYJNEJ

Streszczenie: Obniżanie kosztów jest motorem działań wielu firm bazujących na offshoringu. Jeden z efektów stanowi utrata miejsc pracy i mniejsze wpływy do państwowych budżetów. Polityka gospodarcza Chin i Indii powoduje narastające problemy krajów rozwiniętych.

Słowa kluczowe: offshoring, inwestycje, strategie międzynarodowe,

1. Polityka inwestycyjna a strategie firm

Funkcje i zadania polityki inwestycyjnej obejmują kształtowanie struktury inwestycji w różnych jej układach (działowo-gałęziowym, rodzajowym, terytorialnym, sektorowym) pod kątem wspomagania przeobrażeń strukturalnych w gospodarce uznanych za pożądane (politykę oddziaływania na strukturę terytorialną inwestycji określa się mianem polityki lokalizacyjnej) [Broszkiewicz 2006, s. 350]. Oddziaływanie na strukturę inwestycji może opierać się na wspieraniu rozwoju nowoczesnych gałęzi przemysłu lub obronie tradycyjnych sektorów, często przy wykorzystaniu narzędzi protekcjonistycznych. Wyróżnia się trzy rodzaje środków realizacji polityki inwestycyjnej:

- 1) środki administracyjno-prawne,
- 2) inwestycje publiczne, np. w infrastrukturę,
- 3) środki techniczno-finansowe [Broszkiewicz 2006, s. 351-353].

Kraje, do których kierowane są inwestycje, zdobywają nowe technologie, tworzą nowe miejsca pracy, w związku z tym zwiększa się zatrudnienie. Produkty i komponenty wytwarzane w tych krajach zyskują dostęp do zagranicznych rynków. Kraje opuszczane przez inwestorów muszą się liczyć ze zmniejszeniem liczby miejsc pracy. Rządy takich krajów bronią się, wykorzystując np. narzędzia protekcjonistyczne lub podejmując działania mające na celu zachęcenie inwestorów do lokalizowania swojej działalności w wybranym regionie. Relokacja inwestycji z danego kraju może prowadzić do spadku wpływów z podatków oraz wzrostu wydatków publicznych (zasiłki, szkolenia). Obserwowany w krajach rozwiniętych kryzys fiskalny dodatkowo ogranicza możliwości interwencji i potęguje ryzyko związane

z utratą dużej liczby miejsc pracy. Offshoring przekłada się na handel międzynarodowy i pogarsza bilans handlowy (jest to efektem sytuacji, gdy dochodzi do przeniesienia fabryki z kraju A do kraju niskokosztowego, by obsługiwać rynek kraju A). Zwiększony import osłabia też pozycję lokalnie działających firm. W ostatnich latach widoczny jest znaczny wzrost chińskiego eksportu nie tylko do krajów rozwiniętych, ale także do gospodarek wschodzących. Wartość towarów wysyłanych do Afryki, Ameryki Łacińskiej i na Bliski Wschód wzrosła w latach 2003-2008 z 38 do 192 mld USD [Simpfendorfer 2009]. Chiny wyprzedziły USA na pozycji największego eksportera na Bliski Wschód. Przykładowo TBEA Shenyang Transformers (największy w Chinach producent transformatorów) planuje zwiększyć udział eksportu z 5% produkcji do 20% w 2014 roku [Beebe i in. 2009, s. 27]. Chińskie fabryki, które skupiały się na rodzimym rynku, chcą stać się globalnymi graczami, ponieważ doświadczają rosnącej wewnętrznej konkurencji. Wielu właścicieli twierdzi, że łatwiej im eksportować niż sprzedawać na rodzimym rynku. Niedawny wzrost wartości zwracanego podatku VAT dotyczy produktów cieszących się dużym powodzeniem w wielu państwach (np. odzieży) i jest kolejnym narzędziem wspierającym eksport [Beebe i in. 2009, s. 11]. Wzrost chińskiego eksportu może oznaczać zamykanie fabryk w krajach rozwijających się. Co gorsza, wiele rządów krajów rozwijających się nie ma środków na zasiłki dla bezrobotnych lub reformy gospodarcze. Rosnąca nierównowaga w handlu międzynarodowym to także efekt globalizacji i offshoringu. Społeczno-ekonomiczne czynniki, jak dowolność w kształtowaniu polityki zatrudnienia, podatkowe zachęty, dostęp do zasobów na całym świecie i potrzeba globalnego spojrzenia na koszty, są główną siłą napędową strategii opartej na offshoringu. Offshoring oznacza przesunięcie zamówień, produkcji, usług lub ogólnie realizowanych procesów biznesowych lub ich części poza granice kraju [Rybiński 2008, s. 171]. Wiąże się z przeniesieniem funkcji organizacyjnych lub ich części do innego kraju, niezależnie od tego, czy praca pozostaje w tym samym przedsiębiorstwie czy nie [Puślecki 2008, s. 156]. Opiera się na wykorzystaniu zasobów innego kraju do wytwarzania dóbr lub usług wykonywanych wcześniej w kraju pochodzenia firmy wdrażającej takie rozwiązanie [McIvor 2006, s. 12]. Z kolei offshore outsourcing to praktyka przekazywania produkcji dóbr lub usług niezależnemu podmiotowi gospodarczemu, realizującemu ten proces w kraju innym niż ten, gdzie działa zlecający czynność podmiot [Szuster 2009, s. 462].

Początkowo strategię korzystania z globalnych zasobów stosowały głównie firmy produkcyjne, które od początku lat 90. szukają możliwości obniżenia kosztów działania, zabezpieczenia nowych źródeł surowców i komponentów. W ich przypadku internacjonalizacja polegała głównie na ponadgranicznym transferze zasobów produkcyjnych lub poszukiwaniu źródeł zaopatrzenia na całym świecie. W 2005 roku badania przeprowadzone przez Aberdeen Group pokazały, że 21% dostaw do badanych firm było realizowanych z krajów rozwijających się, a plany zakładały ich zwiększenie do 39% w ciągu kilku lat [Enslow, Fitzgerald 2005, s. 28]. Kolejny przykład to firma Alcoa (jeden z największych na świecie producentów wyrobów ze

stali), której zarząd chce zaoszczędzić 1,3 mld USD w ciągu 3 lat (2009-2011) [Kanter 2009, s. 6]. Dostawy z krajów niskokosztowych, m.in. z Chin, mają doprowadzić do redukcji kosztów zakupu surowców i materiałów wynoszącej ponad 20%. W ostatnim czasie amerykańskie przedsiębiorstwa użyteczności publicznej, działające w sferze infrastruktury energetycznej (przeznaczające rocznie ok. 100 mln USD na zakup transformatorów), zaczęły pozyskiwać transformatory wysokiego napięcia z Chin i Korei, uzyskując 15-procentową obniżkę kosztów zakupu [Beebe i in. 2009, s. 26]. Włączenie nowych dostawców do procesu składania ofert pomogło wynegocjować z dotychczasowymi lokalnymi dostawcami niższe ceny. Obecnie programy tańszych dostaw realizują także sieci sklepów. Największy detalista na świecie Walmart planuje w ciągu 5 lat uzyskać oszczędności na poziomie 4 mld USD, głównie dzięki cięciom kosztów w łańcuchu dostaw przez połączenie centrali zakupowych, eliminację punktów pośrednich i globalne dostawy bezpośrednio od producentów [<http://investors.walmartstores.com>]. Długofalowym celem firmy Walmart jest pozyskiwanie w ten sposób ok. 80% towarów. Firma sprzedaje rocznie towary o wartości 400 mld USD.

Obecnie firmy korzystają z offshoringu, by uzyskać niższe koszty, realizować globalną strategię lub korzystać z nowych możliwości rozwoju. Zgodnie z danymi w tabeli 1 na pierwszy plan wysuwa się wyraźnie chęć redukcji kosztów. Nietrudno znaleźć konkretne przykłady. W 2002 roku przeciętne zarobki programisty w USA wynosiły 70 000 USD rocznie, w Chinach 8952 USD, Indiach 8440 USD, na Filipinach 6564 USD [Stratman 2008, s. 275].

Motyw ten jest także szczególnie istotny dla osób, które podejmują decyzje, licząc na osobiste korzyści (menedżerowie i dyrektorzy liczą na premie, udziałowcy na zyski wypłacane np. w postaci dywidend).

Tabela 1. Cele stosowania offshoringu

Wyszczególnienie	Firmy z większym doświadczeniem w offshoringu	Firmy z mniejszym doświadczeniem w offshoringu
Niższe koszty pracy	90%	90%
Część globalnej strategii	78%	42%
Redukcja innych kosztów	73%	64%
Dostęp do wykwalifikowanego personelu	69%	65%
Presja konkurencyjna	62%	61%
Reinżyniering procesów biznesowych	59%	48%
Strategia wzrostu	58%	70%
Większa szybkość obsługi rynku	52%	44%
Dostęp do nowych rynków	27%	19%

Źródło: [Aird, Sappenfield 2009, s. 63].

Obecna sytuacja gospodarcza w jeszcze większym stopniu stwarza konkurencyjną presję na poszukiwanie i ulepszanie strategii globalnego outsourcingu lub międzynarodowego zaopatrzenia. Ostatni kryzys finansowy przyczynił się do zmiany strategii działania wielu firm. Wdrażają one programy, które mają przyspieszyć ten proces. Dotyczy to sytuacji, gdy pozycja firmy jest niepewna, zmiany na rynku mogą zagrozić jej egzystencji, rosną koszty pracy, zredukowane są marże, a konkurencja jest coraz bardziej agresywna. Kiedy zarządy firm Dell i HP zdecydowały się przekazać w offshore outsourcing produkcję komputerów przenośnych firmom działającym w Singapurze, uzyskały znacznie niższe koszty produkcji i w efekcie niższe ceny [Tompkins i in. 2005, s. 30]. Toshiba zaczęła tracić udział w rynku. Aby powstrzymać ten proces i odzyskać pozycję na rynku, również przekazała produkcję komputerów przenośnych innym wytwórcom z Singapuru. Firmy, które zmieniając lokalizację, obniżają koszty pracy, skupiają swoje zasoby na wygenerowaniu jak największej wartości dodanej. Mogą zwiększyć swój udział w rynku, zwiększyć marżę, zysk, uzyskać dostęp do technologii, poprawić konkurencyjność, zwiększyć zdolność zarządzania siecią produkcyjną, skupić się na tworzeniu wartości dodanej, poprawić poziom specjalizacji. Decyzja o przeniesieniu działalności do innego kraju wpływa na dostawców, którzy mogą być zmuszeni do zmiany lokalizacji.

KLA-Tencor jest producentem wyposażenia i systemów produkcyjnych dla wytwórców półprzewodników [Dolezalek 2008, s. 24]. Klienci tej firmy to producenci półprzewodników. Ze względu na specyfikę działalności (instalacja i serwis maszyn), firma musi być obecna w miejscach, gdzie działają klienci. W momencie, gdy główni klienci (firmy produkcyjne) przenieśli się do Azji, firma KLA-Tencor podążyła za nimi, do Chin, Singapuru, na Tajwan, do Indii. Zatrudnia tam pracowników, których musiała przeszkolić, tworzy miejsca pracy, nie mając w zasadzie wyboru.

2. Konsekwencje strategii offshoringu i globalnej polityki inwestycyjnej

Offshoring wiąże się z ograniczaniem produkcji towarów lub usług w kraju pochodzenia inwestycji. W rezultacie wytwarzania wyrobów lub usług w innych krajach działalność krajowa jest zredukowana lub likwidowana. Raport z 2002 roku sugerował, że ponad 3,3 mln miejsc pracy może „wyemigrować” z USA do krajów o taniej sile roboczej [Youngdahl, Ramaswamy 2008, s. 135]. C. Garner w 2004 roku oszacował, że straty amerykańskich miejsc pracy na początku dekady wynosiły ok. 109 tys. miejsc rocznie [Garner 2004, s. 15-25]. Inni autorzy twierdzili, że było to znacznie więcej. W 2003 roku oszacowano, że nawet 400 tys. miejsc pracy w USA zostało utraconych przez offshoring, co stanowi jednak mniej niż 1% zatrudnionych w usługach w USA [Metters 2009, s. 199]. Badacze z Uniwersytetu Kalifornia szacują, że 14 mln miejsc pracy (1/9 wszystkich posad w USA) będzie zagrożonych przeniesieniem do krajów niskokosztowych i w efekcie narażonych na likwidację [Hira, Hira 2005, s. 2]. Dotyczy to także dobrze płatnych stanowisk (*white-collar*

workers) – ponad połowa z nich z zarobkami powyżej średniej w USA. Do 2015 roku ok. 3,5 mln miejsc pracy będzie przeniesionych za granicę, co oznacza utratę 151 mld USD rocznych dochodów i osłabienie w ten sposób siły nabywczej amerykańskich konsumentów [Hira, Hira 2005, s. 2]. Z kolei menedżerowie 1/4 firm, które przekazały w offshoring część swoich procesów, twierdzą, że ułatwiło to im stworzenie większej liczby lepszych miejsc pracy w USA [Fergusson 2008, s. 9]. Rodzi się pytanie, z czego wynikają tak duże rozbieżności.

Wady sposobu gromadzenia danych nie pozwalają na skuteczne oszacowanie wpływu offshoringu na poziom zatrudnienia. Nawet w przypadku *intrafirm offshoringu* (który oznacza realizowanie funkcji we własnych przedsiębiorstwach na rynkach zagranicznych) [Sznajder, Witek-Hajduk 2009, s. 502] trudno oszacować, w jakim stopniu decyzja o uruchomieniu fabryki w kraju niskokosztowym przełożyła się na decyzję o redukcji zatrudnienia w kraju pochodzenia. Jeśli efektem zmian nie będzie natychmiastowa redukcja etatów, tylko najpierw nastąpi przeniesienie pracowników do innego działu, a potem (po roku, dwóch) zwolnienie, nie będzie to przedstawione jako skutek offshoringu. W przypadku fragmentacji działań w łańcuchu dostaw i przenoszenia wybranych etapów występuje podobna trudność. Ocena wpływu na dostawców często opiera się na danych szacunkowych (np. prognozy wpływu potencjalnego upadku producentów z branży motoryzacyjnej na ich dostawców podczas apogeum kryzysu finansowego). Rezygnacja z dostawcy krajowego i zastąpienie go dostawcą z innego kraju w drastycznym wariacie może doprowadzić do upadłości tego pierwszego. Utrata miejsc pracy nie będzie wykazana w statystykach jako skutek offshoringu. Kolejna możliwość dotyczy częściowej relokacji, gdy część procesów i funkcji jest przenoszona do innego kraju, a część pozostaje w kraju [Luengo, Alvarez 2009, s. 51]. Te zlokalizowane w innym kraju mogą zaopatrywać krajowe fabryki w usługi lub komponenty, które wcześniej były wykonywane lokalnie, co również może przełożyć się na ograniczenie zatrudnienia u dostawców. Wreszcie rozwiązanie wieloetapowe, oparte w pierwszej fazie na outsourcingu, w kolejnych na offshore outsourcingu, gdy część własnej działalności jest zastępowana dostawami najpierw od lokalnie działających niezależnych podmiotów, a następnie od dostawców z innych krajów, jest na tyle skomplikowane, że oszacowanie wpływu na rynek pracy stanowi poważny problem.

Przez wiele lat przytaczano opinie, że utracone miejsca pracy w przemyśle są zastępowane przez miejsca pracy w sferze usług. Przedstawiciele wielu firm twierdzą, że offshoring dotyka niskopłatnych stanowisk. Do krajów niskokosztowych przenosi się pracę wymagającą głównie dużego nakładu pracy ręcznej, by zaoszczędzone środki przeznaczyć na działania zwiększające wartość dodaną i tworzyć lepiej płatne stanowiska pracy w rodzimym kraju. Zyski można jednak zainwestować w dowolny sposób w dowolnym kraju lub przeznaczyć na konsumpcję w dowolnym miejscu. Okazuje się, że możliwości znalezienia innej posady są jednak bardzo ograniczone. W USA ponad 1/3 zwolnionych pracowników zostaje bez pracy [Hira, Hira 2005, s. 3]. Większość pozostałych zarabia zdecydowanie mniej niż przed

wymuszoną zmianą pracy. Co gorsza, pracownicy firm produkcyjnych, którzy na początku obecnej dekady przekwalifikowali się do branży usługowej, obecnie znowu muszą żegnać się z zatrudnieniem. W ostatnich latach widoczne jest bowiem rosnące zainteresowanie offshoringiem usług. Przykładowo w Wielkiej Brytanii w ciągu minionego dziesięciolecia zastosowanie offshoringu w sferze produkcji wzrosło o 35%, a w usługach o 48% [Gorg i in. 2008, s. 43]. W offshoringu usług początkowo zlecano proste prace umysłowe, na przykład sporządzanie i analizowanie zestawień transakcyjnych zawieranych za pomocą kart kredytowych, wpisywanie kodów programów. Obecnie za granicą wykonywane są projekty architektoniczne, sprawozdania finansowe, projekty mikroprocesorów [Kuźnar 2008, s. 114]. Zakres usług przekazywanych w offshoring rozszerza się o kolejne coraz bardziej złożone i coraz bardziej dochodowe operacje. Rośnie liczba amerykańskich firm, które korzystają z prawników w Indiach, oferujących coraz bogatszy pakiet usług. Jest to możliwe, ponieważ system prawny w Indiach jest wzorowany na brytyjskim, a przez to podobny do amerykańskiego. Mimo że hinduscy prawnicy nie mogą brać udziału w rozprawach przed amerykańskimi sądami, mogą jednak negocjować i przygotowywać projekty kontraktów, przygotowywać dokumenty procesowe, przeprowadzać procedury przyznania patentów. Działając w swoich biurach w Indiach, oferują ceny niższe o 25-70% od ofert kancelarii amerykańskich [Perla 2006, s. 40]. Kraje niskokosztowe oferują bardziej elastyczne systemy opieki zdrowotnej, zachęcając w ten sposób do turystyki medycznej. Klienci (pacjenci) z krajów zachodnich udają się do tańszych chirurgów czy dentyków w Tajlandii, Indiach, na Filipinach. Dane w tabeli 2 pokazują, że bezpośrednie konkurowanie z pracownikami z krajów rozwijających się jest skazane na porażkę. Pojawia się pytanie, w jaki sposób można przeciwstawiać się tym tendencjom.

Tabela 2. Różnice w cenach oferty usług medycznych.

Rodzaj usługi	Cena w USA lub Wielkiej Brytanii (USD)	Cena w Indiach lub innych krajach niskokosztowych (USD)
Pomostowanie aortalno-wieńcowe (ang. <i>bypass</i>)	130 000	10 000
Wstawienie zastawki serca	160 000	9 000
Angioplastyka	57 000	11 000
Histerektomia	20 000	3 000
Chirurgia kolana	40 000	8 500

Źródło: [Kennedy, Sharma 2009, s. 32].

Wydaje się, że różne regiony odegrają zasadniczo odmienne role w światowej gospodarce. Europa Środkowa i Wschodnia – wraz z postępującą integracją – będzie miejscem produkcji dla firm, którym zależy na krótkim czasie dostaw na rynki krajów

Europy Zachodniej. Koreański Samsung, który kupił fabrykę sprzętu AGD w Polsce, jest tego dobrym przykładem. Pojawiają się jednak obawy, że przyciąganie producentów do tego regionu może nie mieć trwałego charakteru. Niektóre kraje z Europy Środkowej i Wschodniej zaczynają być postrzegane jako bardziej kosztowne od alternatywnych lokalizacji azjatyckich [Maltz i in. 2010, s. 8]. W ciągu minionych lat kraje niskokosztowe szybko zdobyły duży udział w rynku. Przykładowo w latach 2001-2005 import chińskich butów skórzanych do UE wzrósł dziesięciokrotnie, a import butów z Wietnamu dwukrotnie [Metters 2009, s. 199]. UE wprowadziła cła wynoszące 16,5% w przypadku obuwia chińskiego i 10% na buty z Wietnamu. Jak widać, efekt ceł jest znikomy. Pomimo wymienionych negatywnych konsekwencji zarówno podmioty gospodarcze, jak i konsumenci mogą dostrzec korzyści wynikające z przeniesienia zasobów lub procesów do krajów niskokosztowych. Przeciwno cłom są takie firmy, jak: Adidas, Nike, Puma, Asics, Lotto, które bazują na zagranicznych zasobach produkcyjnych. Menedżerowie amerykańskich firm często dochodzą do wniosku, że pozyskiwanie komponentów od firm działających w Ameryce Południowej może być korzystną alternatywą. Mniejszy dystans do pokonania, podobna strefa czasowa, możliwość komunikowania się po hiszpańsku są istotnymi argumentami.

Konsumenci mogą teoretycznie skorzystać na powiększeniu oferty i obniżeniu cen. Importowane do krajów europejskich buty wietnamskie w ciągu kilku lat potaniały o 20%¹. Chodzi tutaj jednak o cenę deklarowaną przez importerów na granicach UE. Nabywcy detaliczni tych zmian nie zauważyli. Przykład ten udowadnia, że celem nie musi być obniżanie cen tylko zwiększanie zysków. Korporacje ponadnarodowe nie interesują się sytuacją kraju pochodzenia, tylko zyskiem i obniżaniem kosztów. Większe zyski teoretycznie mogą prowadzić do polepszenia sytuacji zatrudnionych. Firma dokonuje restrukturyzacji i umocnienia swojej pozycji w najważniejszych strategicznie obszarach. Dzięki wyższej stopie zwrotu z inwestycji, większej produktywności, może zwiększać eksport, tworzyć nowe miejsca pracy. Jednak nikt nie zagwarantuje, że tak się stanie.

Co więcej, takie kraje jak Indie czy Chiny przez swoją politykę inwestycyjną i edukacyjną planują pokonać rywali z krajów rozwiniętych w każdym kluczowym obszarze gospodarki, opierając się nie na niskich kosztach pracy, ale na technologii i wroście innowacyjności. Prognozy wskazują, że w latach 2010-2015 połowa spośród absolwentów wszystkich działających na całym świecie uczelni kształcących inżynierów chemii zdobędzie swój tytuł w Chinach. Rocznie w Indiach na rynek pracy trafia ok. 75 000 absolwentów uczelni prawniczych [Perla 2006, s. 40]. Indie co roku wypuszczają też na rynek pracy ponad 400 000 absolwentów studiów o profilu inżynierskim [Sabbaghian 2009, s. 43]. W USA wielu kandydatów na studentów z obawy przed konkurencją rezygnuje ze studiowania IT (między 2003 a 2006 nabór spadł o 40%) [Hira, Hira 2005, s. 3]. Utrata miejsc pracy w obszarze badań i rozwoju stanowi najpoważniejsze zagrożenie dla fundamentów dalszego rozwoju krajów zachodnich.

¹ Komunikat PAP, na podstawie informacji Polskiej Izby Przemysłu Skórzanego, 09.12.2009.

Literatura

- Aird Ch., Sappenfield D., *IT the „Enabler” of global outsourcing*, „Financial Executive”, June 2009, Vol. 25, Iss. 5.
- Beebe A., Kumar A., Nicholas J., *Achieving breakthrough savings by sourcing from low-cost countries*, „Electric Light and Power”, Jul/Aug 2009, Vol. 87, Iss. 4.
- Broszkiewicz R., *Polityka inwestycyjna*, [w:] B. Winiarski (red.), *Polityka gospodarcza*, PWN, Warszawa 2006.
- Dolezalek H., *It's a small world*, „Training”, January 2008, Vol. 4, iss. 1.
- Enslow B., Fitzgerald K., *Contract manufacturing in China comes with a price*, „World Trade”, Sep. 2005, Vol. 18, iss. 9.
- Fergusson M., *Will more offshoring be a result of economic uncertainties?*, „HRFocus”, June 2008, Vol. 83, iss. 6.
- Garner C.A., *Offshoring in the service sector: economic impact and policy issues*, „Economic Review – Federal Reserve Bank of Kansas City” 2004, 98 (03).
- Gorg H., Greenaway D., Kneller R., *Offshoring*, „The Economist”, 7th June 2008, Vol. 387.
- Hira R., Hira A., *Outsourcing America*, Amacom, Nowy Jork 2005.
- Kanter J., *Alcoa expands its global sourcing*, „Supply Management”, 22.01.2009.
- Kennedy R., Sharma A., *The Services Shift*, Pearson Education LTD, New Jersey 2009.
- Komunikat PAP, informacja Polskiej Izby Przemysłu Skórzanego, 9.12.2009.
- Kuźnar A., *Długofalowe tendencje wzrostu roli usług w handlu międzynarodowym*, [w:] A. Szymaniak (red.), *Globalizacja usług, outsourcing, offshoring i shared services centers*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Luengo F., Alvarez I., *Impact of international offshoring on the labour market*, Papeles de Europa, 2009, 18.
- Maltz A., Oke A., Christiansen P.E., Walumbwa F., *Global sourcing: The regional dynamic*, „Supply Chain Management Review”, March 2010, Vol. 14, Iss. 2.
- McIvor R., *The Outsourcing Process*, Cambridge University Press, Cambridge 2006.
- Metters R., *A typology of offshoring and outsourcing in electronically transmitted services*, „Journal of Operations Management” 2009, 26.
- Perla D., *Next, outsource all the lawyers*, „Chief Executive”, Jul/Aug 2006.
- Puślecki Z., *Nowoczesne formy świadczenia usług w skali międzynarodowej*, [w:] A. Szymaniak (red.), *Globalizacja usług, outsourcing, offshoring i shared services centers*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Rybiński K., *Outsourcing i offshoring usług. Siatka pojęć trendy i bariery rozwojowe*, [w:] A. Szymaniak (red.), *Globalizacja usług, outsourcing, offshoring i shared services centers*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Sabbaghian N., *Low-cost country sourcing: The past, the present and the future*, „Supply Chain Europe”, May/June 2009, Vol. 18, Iss. 3.
- Simpfendorfer B., *Chiński eksport może wykończyć słabsze rynki*, „Financial Times”.
- Stratman J., *Facilitating offshoring with enterprise technologies: Reducing operational friction in the governance and production of service*, „Journal of Operations Management”, March 2008, Vol. 26, Iss. 2.
- Sznajder A., Witek-Hajduk M., *Outsourcing i offshoring w przedsiębiorstwach przemysłu lekkiego. Wyniki badań empirycznych*, [w:] H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowski (red.), *Partnerstwo przedsiębiorstw jako czynnik ograniczania ryzyka działalności gospodarczej*, SGH w Warszawie, Warszawa 2009.
- Szuster M., *Offshoring produkcji*, [w:] J. Rymarczyk, B. Skulska, W. Michalczyk (red.), *Procesy globalizacji*, Katedra Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2009.

Tompkins J., Simonson S., Tompkins B., Upchurch B., *Logistics and Manufacturing Outsourcing*, Tompkins Press, Raleigh 2005.

Youngdahl W., Ramaswamy K., *Exploring new research frontiers in offshoring knowledge and service processes*, „Journal of Operations Management” 2008, 26.

Źródła internetowe

<http://investors.walmartstores.com/phoenix.zhtml?c=112761&p=irol-irhome> [luty 2010].

http://forsal.pl/tagi/financial_times;media [30.06.2009].

LOCAL CONSEQUENCES OF GLOBAL INVESTMENT POLICY

Summary: Cost reduction is the basic force of companies' strategies based on offshoring. One of the consequences is jobs relocation to low-cost countries and the decrease of tax revenues. Economic policy of China and India causes additional problems for developed countries.