

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 448

**Wolny handel i szybki rozwój.  
Współczesne priorytety w gospodarce  
światowej**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Dorota Pitulec  
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz  
Łamanie: Małgorzata Myszkowska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-615-2**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	7
-------------	---

---

### Część 1. Wolny handel i szybki rozwój

---

<b>Artur Klimek:</b> Niemieckie małe i średnie przedsiębiorstwa a handel zagraniczny / German small and medium sized enterprises and international trade .....	11
<b>Magdalena Myszkowska:</b> Zmiany w eksporcie Polski w kategoriach wartości dodanej / Changes in Poland's export within the categories of value added.....	20
<b>Agnieszka Rękas:</b> Wpływ zamachów terrorystycznych na bezpieczeństwo międzynarodowe ze szczególnym uwzględnieniem wymiany handlowej / The impact of terrorism on international safety with special integrating of trade exchange .....	32
<b>Przemysław Skulski:</b> Problemy kontroli zbrojeń i handlu uzbrojeniem – perspektywa międzynarodowa / Problems of arms trade control and disarmament – international perspective .....	44
<b>Marek Wieteska:</b> Wpływ regulacji celnych na procedurę zakupu towarów rolno-spożywczych z krajów trzecich – studium przypadku / The impact of customs regulations on the procedure of purchasing agricultural and food products from third countries – case study.....	58
<b>Marta Wincewicz-Bosy:</b> Umowa sprzedaży w obrocie międzynarodowym – wybrane aspekty prawno-porządkowe / The contract of sale in international trade – selected aspects of legal and law order.....	71

---

### Część 2. Współczesne priorytety w gospodarce światowej

---

<b>Sebastian Bobowski:</b> Ekspansywna polityka monetarna Bank of Japan (BoJ) w dobie Abenomiki – szansa czy zagrożenie dla Japonii? / An expansionary monetary policy of the Bank of Japan (BoJ) under Abenomics – an opportunity or a threat for Japan?.....	87
<b>Jarosław Brach:</b> Kapitał zagraniczny w polskich przedsiębiorstwach międzynarodowego drogowego transportu ładunków – ocena działalności / Foreign capital in the Polish international road freight companies – the assessment of activity .....	100

<b>Aleksandra Gomulka:</b> Determinanty rozwoju outsourcingu w Indiach / Determinants of outsourcing development in India .....	118
<b>Anna H. Jankowiak:</b> Branżowe specjalizacje specjalnych stref ekonomicznych w kontekście tworzenia klastrów i inicjatyw klastrowych / Sectoral specialisations of special economic zones in the context of clusters and cluster initiatives .....	131
<b>Katarzyna Kupczyk:</b> Strategia dualna w biznesie medialnym i jej skuteczność na wybranym przykładzie / Dual strategy in media business and its effectiveness on the selected example .....	143
<b>Karolina Łopacińska:</b> Rozwój sektora motoryzacyjnego w Chinach jako przejaw przemiany gospodarki Państwa Środka / Development of automotive sector in China as an example of Chinese economy transformation .....	154
<b>Szymon Mazurek:</b> Identyfikacja sieci w gospodarce / Identification of networks in economy .....	167
<b>Joanna Michalczyk:</b> Rynek żywności ekologicznej w warunkach członkostwa Polski w Unii Europejskiej / The market of organic food under conditions of Poland's membership in the European Union .....	178
<b>Wawrzyniec Michalczyk:</b> Zależności między kursem złotego względem euro a wybranymi zmiennymi makroekonomicznymi w latach 2011-2015 / The dependences between the zloty's exchange rate against the euro and selected macroeconomic variables in the years of 2011-2015 .....	193
<b>Michał Nowicki:</b> Gdyby burmistrzowie zarządzili gospodarką światową. Ocena koncepcji B.R. Barbera z perspektywy ekonomii międzynarodowej / If mayors ruled the global economy. Evaluation of B.R. Barber's concept from the perspective of international economy .....	206
<b>Maciej Olbert:</b> Rola migracji zarobkowych wykwalifikowanych specjalistów IT w branży wysokich technologii. Skala, warunki, perspektywy / The role of economic immigration of IT professionals in hightech sector. Scale, conditions and perspectives .....	215
<b>Agnieszka Piasecka-Głuszak:</b> Działania kaizen z perspektywy pracowników polskich przedsiębiorstw / Kaizen activities from the perspective of employees of Polish enterprises .....	226
<b>Klaudia Reikowska:</b> Podsumowanie 40-letniej współpracy Unii Europejskiej oraz Chińskiej Republiki Ludowej. Dalsze perspektywy rozwoju / A summary of the 40 years of cooperation between the European Union and the People's Republic of China and further development perspectives .....	242
<b>Jan Rymarczyk:</b> Pochodne instrumenty finansowe jako czynnik stymulujący współczesną globalizację finansową / Innovative financial instruments as the factor stimulating current financial globalization .....	254
<b>Jerzy Rymarczyk:</b> Kryzysu greckiego ciąg dalszy / Greek crisis continued	267

## Wstęp

Oddawany do Państwa rąk tom pod zbiorczym tytułem *Wolny handel i szybki rozwój. Współczesne priorytety w gospodarce światowej* zawiera artykuły autorów zainteresowanych problematyką rozwoju w dobie postępujących procesów globalizacji.

Część pierwsza opracowania koncentruje się na zagadnieniach handlu międzynarodowego. Przesłanką zainteresowania problematyką handlu międzynarodowego był zawsze strach przed brakiem dóbr zaspokajających podstawowe potrzeby, a także dążenie do dobrobytu i bogactwa. Czynniki te inspirowały z kolei podmioty rynku światowego do walki o korzyści z wymiany. Tym samym handel zagraniczny stał się jednym z obiektywnych czynników różnicujących warunki rozwoju ekonomicznego każdego kraju w aspekcie funkcjonalnym. W zależności od prawidłowości tego rozwoju może być czynnikiem rozwoju gospodarczego lub jego barierą. Współcześnie uczestnictwo w światowym systemie handlu podlega także wpływowi postępującej pod auspicjami GATT/WTO liberalizacji wymiany. Mając na względzie powyższe uwarunkowania o charakterze globalnym, należy pamiętać, że o korzyściach z wymiany, mierzonych obecnie tzw. wartością dodaną, decydują zarówno liczne uwarunkowania, m.in. znajomość regulacji celnych, zasad zawierania umów handlowych, jak i dobrze funkcjonujące przedsiębiorstwa. Aspekty ekonomiczne wymiany międzynarodowej nie powinny jednak dominować nad społeczno-politycznymi, np. w kontekście handlu uzbrojeniem i kontroli zbrojeń oraz bezpośrednio związanymi z tym zagadnieniami bezpieczeństwa międzynarodowego, będącego bezsprzecznie jednym z ważniejszych priorytetów współczesnego świata.

Część druga opracowania poświęcona jest właśnie współczesnym priorytetom w gospodarce światowej. Na pewno do priorytetów należą wzrost i rozwój gospodarczy.

Biorąc pod uwagę systematykę czynników wzrostu gospodarczego, można wyróżnić ujęcie historyczne oraz ujęcie modelowe. Ujęcie historyczne dotyczy analizy głównych czynników wzrostu gospodarczego, tj. kapitału, ziemi, pracy oraz wiedzy technicznej. Ujęcie modelowe sprowadza się do przeanalizowania czynników bezpośrednich, jak zatrudnienie i wydajność pracy, oraz pośrednich: majątku produkcyjnego, inwestycji i ich efektywności. Ponadto w teorii ekonomii rozdziela się analizę wzrostu gospodarczego od analizy fluktuacji gospodarczych. W ramach teorii wzrostu gospodarczego rozpatruje się w takim przypadku dwie kwestie: źródła fluktuacji oraz czynniki, głównie egzogeniczne, które mogą doprowadzić do złagodzenia wszelkiego rodzaju fluktuacji. Na tym tle rozróżnia się zrównoważony wzrost gospodarczy lub wzrost gospodarczy w otoczeniu równowagi od wzrostu gospodarczego poza równowagą.

W centrum dyskusji od lat pozostaje wpływ postępu technicznego (technologicznego) na funkcjonowanie gospodarki. Jeżeli postęp techniczny jest wynikiem działania czynników ekonomicznych, na ogół za pośrednictwem cen, to naturalną pozycją gospodarki jest równowaga. Jeżeli natomiast postęp techniczny oddziałuje na gospodarkę poprzez impulsy (szoki), to mogą się pojawić istotne fluktuacje, które ostatecznie oddalają gospodarkę od równowagi. W dobie globalizacji postęp techniczny, zwłaszcza w gospodarkach słabiej rozwiniętych, jest pochodną pozyskiwanego przez gospodarkę kapitału zagranicznego, a także wykształconych kadr pracowniczych, m.in. również w ramach adaptowanych zagranicznych systemów zarządzania (np. japoński kaizen) czy migracji zarobkowych wykwalifikowanych specjalistów IT w branży wysokich technologii.

Równie ważnym nurtem rozważań są kwestie wpływu polityki pieniężnej, a ogólniej funkcjonowania rynków pieniężnych i kapitałowych, na wzrost gospodarczy. Przedmiotem szczególnej uwagi powinna być niedoskonałość funkcjonowania rynków finansowych, które są źródłem poważnych fluktuacji gospodarczych. Nie bez znaczenia jest także polityka monetarna państwa oraz badanie zależności między zmiennymi makroekonomicznymi a kursem waluty narodowej do waluty międzynarodowej (euro, dolar itp.).

Globalizacja finansowa i rozwój instrumentów pochodnych często wskazywane są jako przyczyny kryzysów finansowych. Historyczny kontekst dla faktów, które spowodowały narastanie kryzysu zadłużeniowego w ostatnich latach, oddaje analiza przypadku pojedynczego kraju, jakim jest Grecja. Opracowanie zawiera także inne, inspirujące studia przypadków, np. outsourcing w Indiach, sektor motoryzacyjny w Chinach, biznes medialny. Porusza także ważne dla rozwoju gospodarczego kwestie rynku żywnościowego, inicjatyw klastrowych, sieci w gospodarce czy współpracy gospodarczej Chin i Unii Europejskiej.

Dla współczesnych stosunków międzynarodowych bardzo ważny jest również dyskurs toczący się wokół kwestii *global governance*. Artykuł pt. *Gdyby burmistrzowie rządili gospodarką światową. Ocena koncepcji B.R. Barbera z perspektywy ekonomii międzynarodowej* jest ciekawym głosem w tej kwestii, zwłaszcza że idea *global governance*, choć wciąż pozbawiona konkretnych ram, jest obecna w strategiach państw, które w XXI wieku silnie zaznaczają swoją globalną obecność. Dla niektórych państw (Stany Zjednoczone, Japonia, Rosja) odniesienie się do konieczności tworzenia nowego, globalnego ładu to konieczność redefinicji swojej pozycji w światowej polityce i gospodarce, dla innych, szczególnie dla Chin, to wymóg zdefiniowania swoich priorytetów w tym zakresie. Ponieważ państwa te są najważniejszymi aktorami na arenie międzynarodowej, ich postawa wobec zjawiska globalnego kierowania jest zasadnicza dla kwestii ekonomicznych, społecznych i politycznych współczesnego świata.

*Małgorzata Domiter*

## Aleksandra Gomulka

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: [aleksandra.gomulka@gmail.com](mailto:aleksandra.gomulka@gmail.com)

---

## DETERMINANTY ROZWOJU OUTSOURCINGU W INDIACH

## DETERMINANTS OF OUTSOURCING DEVELOPMENT IN INDIA

---

DOI: 10.15611/pn.2016.448.09

JEL Classification: F23, F41, L24, M21, O53

**Streszczenie:** Transfer procesów na zewnątrz przedsiębiorstwa to jedna z wypadkowych globalizacji, stale wzmacniającej swój wpływ na podmioty gospodarcze. Wraz z nastaniem XXI wieku machina globalizacyjna zintensyfikowała rozwój technologii high-tech, korelujący dodatnio z przeobrażeniami światowego rynku outsourcingowego. Świat biznesu odkrył ogromne pokłady potencjału drzemiącego w outsourcingu, a największe korzyści z takiego stanu rzeczy odnoszą kraje macierzyste vendorów outsourcingowych. Państwem szczytującym się mianem lidera światowego outsourcingu są Indie. Niniejszy artykuł ma na celu przedstawienie czynników sprzyjających rozwojowi procesów outsourcingowych na Półwyspie Indyjskim. Niskie koszty wynagrodzeń, coraz lepsza jakość świadczonych usług oraz dostęp do doświadczonej i kompetentnej siły roboczej to zaledwie niektóre z motywów skłaniających międzynarodowe przedsiębiorstwa do kooperacji z indyjskimi korporacjami outsourcingowymi.

**Słowa kluczowe:** outsourcing, Indie, niskie koszty wynagrodzeń, potencjał siły roboczej.

**Summary:** The process of transferring operations outside the enterprise is one of the results of globalization, which constantly enhances its influence on business entities. With the beginning of the XXI<sup>st</sup> century the globalization machinery has intensified the development of high-tech technology, which has the positive correlation with the global outsourcing market transformations. The business world discovered huge dormant potential of outsourcing. The greatest benefits from this state of affairs are taken by the home countries of outsourcing vendors. The country boasting as a leader of the global outsourcing is India. The purpose of the article is to present the factors contributing to the development of outsourcing processes on the Indian subcontinent. Low wage costs, increasing quality of provided services and access to an experienced and competent workforce are just only some of the motives inducing multinational companies cooperate with Indian outsourcing corporations.

**Keywords:** outsourcing, India, low wage costs, potential of workforce.

## 1. Wstęp

W dobie intensywnego rozwoju procesów delokalizacyjnych outsourcing to zjawisko ekonomiczne coraz częściej spotykane na globalnym rynku. Chociaż istnieje w świecie biznesu już od ponad 40 lat, to jego rozkwit nastąpił dopiero w ostatnim dziesięcioleciu [Zorska 2008, s. 189]. Jak podaje M. Trocki, pojęcie *outsourcing* powstało w wyniku połączenia angielskich słów *outside* (tłumaczone jako *na zewnątrz*) i *resource* (oznaczające *zasoby, środki, zapasy*) [Trocki 2001, s. 13]. W literaturze przedmiotu outsourcing pojawia się pod wieloma postaciami wynikającymi z jego różnorodnych form. Za podejście najbardziej adekwatne względem tematyki niniejszego artykułu można uznać definicję zaproponowaną przez K. Rybińskiego, w której: „outsourcing to przekazanie produkcji, usług, części zamówień bądź procesów biznesowych innemu przedsiębiorstwu” [Rybiński 2008, s. 171]. W dalszych rozważaniach outsourcingiem nazywany będzie proces polegający na wyodrębnieniu ze struktur organizacyjnych lub funkcjonalnych firmy niektórych działań i przekazaniu ich do realizacji zewnętrznemu podmiotowi gospodarczemu dotychczas niezależnemu kapitałowo wobec przedsiębiorstwa zlecającego [Gomułka 2016, s. 12-13].

Światowy rynek outsourcingu obejmuje swoim zasięgiem coraz większą liczbę krajów. Zauważa się tendencję do realizowania wydzielonych procesów w krajach rozwijających się, pozwalających firmom przede wszystkim na osiągnięcie korzyści skali. Trend ten potwierdza analiza raportów korporacji konsultingowej A.T. Kearney, zgodnie z którymi od lat regionem dominującym pod względem atrakcyjności outsourcingowej jest Azja Środkowo-Wschodnia [A.T. Kearney]. Liczne rankingi, w tym coroczne zestawienia dokonywane przez firmę doradczą Tholons, ukazują, iż obecnym liderem globalnego rynku outsourcingu są Indie [Tholons].

Otwarcie państwa na świat, rozpoczęte w 1991 roku przez R. Gandhiego, stało się głównym czynnikiem odpowiedzialnym za sukces gospodarczy kraju oraz pozwoliło Indiom stać się istotnym graczem na arenie międzynarodowej. Początkom liberalizacji rynku indyjskiego towarzyszyło uruchomienie światowej sieci internetowej oraz ustanowienie w ramach WTO Układu Ogólnego w Sprawie Handlu Usługami (GATS). Elementy te doprowadziły do rozkwitu indyjskiego sektora usług, wzmacnianego wysoko wykwalifikowanymi pracownikami. Potencjał państwa szybko dostrzegły firmy zagraniczne, w wyniku czego rozpoczął się intensywny proces przenoszenia części działań na Półwysep Indyjski i zlecenia ich realizacji indyjskim przedsiębiorstwom. Warto jednak się zastanowić, jakimi motywami kierują się firmy decydujące się na lokowanie procesów outsourcingowych w Indiach. Głównym problemem badawczym niniejszego artykułu będzie zatem wskazanie i przedstawienie czynników odpowiedzialnych za przewagę konkurencyjną Indii na światowym rynku outsourcingowym.

Rozważania w pierwszych dwóch rozdziałach zostaną poświęcone najistotniejszym atutom rynku indyjskiego, sprzyjającym rozwojowi outsourcingu. Kolejna część będzie służyła przybliżeniu problemów trapiących Indie, stanowiących czyn-



niki spowalniające procesy outsourcingowe lub całkowicie je wstrzymujące. Artykuł zakończy krótka charakterystyka najprężniej rozwijających się sektorów indyjskiego rynku outsourcingowego.

## 2. Czynniki determinujące rozwój outsourcingu w Indiach: redukcja kosztów i potencjał kapitału ludzkiego

W literaturze zarządzania strategicznego outsourcing jest metodą zarządzania zmianą, której głównym zadaniem jest redukcja kosztów przedsiębiorstwa, pozyskanie *know-how* i utrzymanie bądź zwiększenie jakości świadczonych usług [Zimniewicz 2009, s. 32]. Wymienione funkcje, jakie powinien pełnić outsourcing, znajdują odzwierciedlenie w praktyce. Dobrym przykładem są opisane przez M.F. Corbetta badania, które przeprowadzono wśród czołowych firm amerykańskich wykorzystujących outsourcing [Corbett 2004, s. 11]. Otrzymane wyniki ukazały, iż najczęściej podawanym przez przedsiębiorców motywem rozpoczęcia współpracy z wybranym vendorem outsourcingowym jest chęć obniżenia kosztów funkcjonowania (49% respondentów). Zdaniem przedsiębiorców kolejnym bardzo istotnym atutem outsourcingu jest wymiana pomiędzy partnerami posiadanej przez pracowników wiedzy i doświadczenia, a także stosowanych rozwiązań technologicznych. Motywy te stanowią punkt odniesienia do analizy determinantów rozwoju outsourcingu na rynku indyjskim.

W krajach o dużym udziale w światowym rynku outsourcingu zauważa się niższe niż w państwach zlecających ceny czynników produkcji: koszty wynajmu nieruchomości, energii, koszty pracy. W przypadku Indii szczególnie te ostatnie stanowią istotny czynnik lokalizacyjny procesów outsourcingowych. Mimo iż obecnie kraj ten nie słynie z najniższych stawek płac, to jednak dalej utrzymują się one na poziomie dużo niższym niż w państwach Zachodu (np. w sektorze BPO oszczędności sięgają 40-50%) [Indyjski rynek usług... 2006, s. 2]. Dane z tab. 1 pozwalają na porównanie przykładowych wynagrodzeń pracowników branży IT w wybranych krajach świata.

**Tabela 1.** Roczne wynagrodzenie programisty w wybranych krajach świata – wartości przeciętne (w USD)

Kraj	Wynagrodzenie
Stany Zjednoczone	60 000-80 000
Izrael	15 000-38 000
Irlandia	23 000-34 000
Kanada	29 000
<b>Indie</b>	<b>5 800-11 000</b>
Chiny	9 000
Polska, Węgry, Słowacja	5 000-8 000
Rosja	5 000-7 500
Malezja	7 200
Filipiny	6 500

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Rybiński 2008, s. 175].

Konkurencyjne koszty wynagrodzeń w Indiach wynikają przede wszystkim ze słabości rupii względem dolara (wartość niższa ponad 60-krotnie). Jednakże niskie płace to również w znacznym stopniu efekt wysokiej podaży pracowników. Jak wiadomo, kraj ten charakteryzuje się znacznym wzrostem liczby ludności (średnia dynamika wzrostu w latach 2004-2014 to ok. 1,4%), determinowanym przez wysokie tempo przyrostu naturalnego oraz wzrastającą z roku na rok wartość średniej długości życia (w ostatnich 10 latach oczekiwana wartość życia wzrosła o ponad 3 lata) [Kłosiński 2008, s. 12; Baza Banku Światowego]. Dostępność znacznej liczby siły roboczej jest istotna głównie w przypadku outsourcingu procesów produkcyjnych [Szymaniak 2008, s. 286].

Jednak oszczędność kosztów i spore zasoby pracowników nie są wystarczające, a firmy coraz częściej zwracają uwagę na jednoczesne zachowanie lub nawet zwiększenie jakości oferowanych usług. Przedsiębiorstwa borykają się z niewystarczającym dostępem do odpowiednich zasobów, pozwalających na maksymalizację poziomu jakości produkowanych towarów i świadczonych usług [Rybiński 2008, s. 176]. Zdobycie potrzebnych czynników produkcji nadal wiąże się z poniesieniem znacznych kosztów, dlatego też optymalnym rozwiązaniem dla firm okazuje się outsourcing. W takiej sytuacji przedsiębiorcy decydują się na współpracę z indyjskimi vendorami outsourcingowymi, znanymi z dobrej jakości świadczonych usług, wynikającej z posiadania szerokiego grona specjalistów z dużym doświadczeniem i wysokimi kompetencjami [Klincewicz 2008, s. 262]. Indie pod względem zasobów wyspecjalizowanej siły roboczej plasują się obecnie na 2. miejscu na świecie [Indyjskie Ministerstwo Rozwoju...].

Umędzynarodowienie procesów sprawiło, iż utrzymanie pozycji konkurencyjnej kraju w zakresie atrakcyjności inwestycyjnej stanowi obecnie spore wyzwanie [Gomułka 2016, s. 49]. W Indiach dużą uwagę zwraca się zatem na tworzenie pełnowartościowych systemów powszechnego kształcenia. Znaczna część wydatków rządowych to nakłady na rozwój szkolnictwa wyższego – w latach 2004-2014 stanowiły one 2,3-4,7% [Indyjskie Ministerstwo Rozwoju...]. Indyjskie uczelnie specjalistyczne należą do najlepszych na świecie, a kompetencje ich absolwentów doceniają firmy najnowocześniejszych branż na globalnym rynku pracy.

Indyjski Departament Rozwoju Kapitału Ludzkiego inwestuje głównie w rozwój studiów technicznych, co przynosi efekty w postaci dużej liczby fachowców w dziedzinach nowoczesnych technologii [Gomułka 2016, s. 50]. Co roku ok. 5% absolwentów uczelni wyższych stanowią informatycy, a najlepsi z nich to zazwyczaj ci, którzy posiadają dyplom najbardziej prestiżowej szkoły wyższej w Indiach – instytutu technologii informatycznej (IIT). Instytuty te tworzą sieć obejmującą obecnie 18 uczelni, a 5 kolejnych powstanie w 2016 roku [Rada IIT]. IIT, dzięki ścisłej współpracy z IBM, Oracle i Microsoft, prowadzą rozbudowane programy stażowe, dające studentom możliwość zdobycia bogatego doświadczenia i poznania najlepszych praktyk informatycznych [Hirn 2007, s. 140]. Nic więc dziwnego, że indyjscy programiści uważani są za najwybitniejszych w branży.

Nie tylko odpowiednio rozwinięty system szkolnictwa wpłynął na spory potencjał intelektualny indyjskiej ludności. Kompetencje i umiejętności pracowników są często wynikiem doświadczenia nabytego za granicą [Liberska 2008, s. 247]. Dotyczy to przede wszystkim znacznej grupy reemigrantów. Większość z nich to osoby, które wyjechały z kraju w latach 70. ze względu na panujący wówczas i bardzo uciążliwy etatyzm indyjskiej gospodarki [Szymaniak 2008, s. 289]. Absolwenci najlepszych krajowych szkół wyemigrowali na Zachód w ramach tzw. drenażu mózgow. Najczęściej otrzymywali pracę w instytutach badawczych międzynarodowych korporacji, znaczna liczba osób pracowała w amerykańskiej Dolinie Krzemowej. Obecnie zauważa się tendencje reemigracyjne, co sprawia, że państwo zyskuje dodatkowe zasoby dobrze wykształconej siły roboczej, posiadającej bogate doświadczenie oraz *know-how*.

Dużą zaletą indyjskich pracowników jest również bardzo dobra znajomość zachodniego modelu biznesowego, pod względem zarówno kulturowym, jak i organizacyjnym. Ponadto ludność indyjska znana jest z biegłego władania językiem angielskim. Oba wspomniane atuty są wypadkową czasów kolonialnych, a więc blisko osiemdziesięcioletniego zwierzchnictwa brytyjskiego.

Oprócz kwalifikacji pracowników, bardzo istotna dla podmiotów gospodarczych jest umiejętność właściwej organizacji pracy [Curtis, Hefley, Miller 2001, s. 9-10]. Firmy indyjskie, w obliczu narastającej konkurencji z innych krajów regionu, muszą stale zwiększać swoją wiarygodność, redukując ryzyko operacyjne oraz zwiększając trafność planowania [Klincewicz 2008, s. 270]. Outsourcerzy dużo częściej wybierają vendorów, których działalność jest w pełni wystandaryzowana i sformalizowana. Z tego powodu formalizacja, znana jako jeden z motywów implikacji outsourcingu, stała się głównym narzędziem stosowanym przez przedsiębiorstwa w Indiach. Przykładem może być wykorzystywany przez większość indyjskich firm informatycznych Capability Maturity Model (CMM). Model ten zawiera wzorzec najlepszych dla programistów praktyk, które pozwalają na pełne zdyscyplinowanie organizacji pracy [Gomułka 2016, s. 63]. Ze statystyk wynika, że 70% światowych przedsiębiorstw, które deklarują wykorzystywanie CMM na najwyższym poziomie (5CMM – optymalizacja sformalizowana), to firmy indyjskie [Klincewicz 2008, s. 271]. Stosowanie modelu CMM dla zagranicznego kooperanta oznacza pełną przejrzystość i stały monitoring prac. Fakt ten sprawia, że formalizacja traktowana jest przez indyjskie przedsiębiorstwa outsourcingowe jako znacząca karta przetargowa w negocjacjach ze zleceniodawcami.

### **3. Działania rządowe sprzyjające rozwojowi rynku outsourcingu**

O atrakcyjności Indii dla outsourcerów świadczą nie tylko niskie koszty wynagrodzeń czy potencjał pracowników, ale również otoczenie biznesowe [Gomułka 2016, s. 53]. Centralne i stanowe władze usilnie dążą do stworzenia z Indii państwa przyjaznego inwestorom. Pierwszym krokiem rządu, po przemianach w latach 90., była

implementacja programów ulepszających zaplecze infrastrukturalne i technologiczne, tak istotne dla rozwoju biznesu. W wyniku przeprowadzonych do chwili obecnej działań znacznie rozbudowano krajową sieć dróg, portów lotniczych i trakcji kolejowych, zapewniając dużo sprawniejszą komunikację między ośrodkami miejskimi [Indyjska Krajowa Rada...; Baza statystyczna...]. W celu ułatwienia funkcjonowania na rynku indyjskim zagranicznym przedsiębiorcom i obniżenia kosztów działalności stworzono system specjalnych stref ekonomicznych (SSE), opartych na innowacyjnych rozwiązaniach i wprowadzających specjalny reżim fiskalny oraz minimum regulacji [Indyjskie Ministerstwo Handlu...]. Ponadto w ostatnich 20 latach postawiono na rozwój infrastruktury komunikacyjnej, co stanowi jedno z najważniejszych osiągnięć rządu indyjskiego, umożliwiających rozwój sektora outsourcingu, szczególnie w usługach z zakresu BPO oraz IT.

Duże oczekiwania związane są z wybranym w 2014 roku nowym rządem N. Modiego, znanym ze skutecznych 12-letnich rządów w stanie Gudżarat. Dewizą nowej władzy jest *rozwój, praca i dobre rządzenie*, a więc wzrost gospodarczy, ograniczenie korupcji, uproszczenie legislacji i inwestycje [Bonikowska 2014, s. 6]. Polityka rządu jest obiecująca głównie dla przedsiębiorców. Implementacja nowego, wielopłaszczyznowego programu *Make in India* spotkała się z pozytywnym przyjęciem w krajowych oraz światowych strukturach biznesu, w wyniku czego nastąpił wzrost inwestycji na rynku indyjskim, także w sektorze outsourcingu. Przykładowo, badania przeprowadzone przez Indyjsko-Polską Izbę Przemysłowo-Handlową wykazały, że w wyniku wdrożenia programu do końca 2014 roku wartość bezpośrednich inwestycji zagranicznych podwoiła się (wzrost o 36% w porównaniu z rokiem 2013) [Produkcje w Indiach! 2015, s. 1]. Zwiększyła się również liczba propozycji projektów outsourcingowych, napływających głównie z USA, Chin, Japonii i Australii.

Działania *Make in India* stają się obecnie kolejnym elementem zachęcającym zagraniczne firmy do współpracy z indyjskimi vendorami outsourcingowymi. Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi przez EY, przewiduje się, iż realizacja nowych programów sprawi, że Indie w ciągu najbliższych lat staną się jedną z najprężniej rozwijających się gospodarek świata, a atrakcyjność outsourcingowa i offshoringowa kraju osiągnie jeszcze wyższy poziom niż dotychczas [Raport EY 2016]. Prognozy te wynikają z głównego założenia flagowego projektu rządowego o ścisłym partnerstwie rządu i biznesu.

Program *Make in India* ma za zadanie gruntowną reformę gospodarki, ułatwiającą inwestowanie oraz procesy produkcyjne [Produkcje w Indiach! 2015, s. 1]. Działaniami zostaną objęte sektory istotne z punktu widzenia outsourcingu, takie jak: BPM i IT, farmaceutyka, biotechnologia, przemysł chemiczny, elektronika i motoryzacja [Program *Make in India* (1)]. Wśród działań tworzących przyjazne środowisko biznesowe można wymienić: wprowadzenie popularnego na Zachodzie systemu *jednego okienka*, stworzenie krajowego zaplecza badawczo-edukacyjnego (parki przemysłowo-technologiczne, instytuty badawcze, platformy klastrowe), utworzenie *korytarzy przemysłowych* (miejsce koncentracji inwestycji i produkcji,

w tym powstanie nowych ośrodków produkcyjnych i hub logistycznych) [*Produkcje w Indiach!* 2015, s. 1]. W ramach *Make in India* zostaną zrealizowane wysoce innowacyjne programy specjalistyczne *100 Smart Cities* (tworzenie miast inteligentnych, opartych na zrównoważonym rozwoju, przyjaznych mieszkańcom, biznesowi i środowisku) oraz *Digital India* (cyfryzacja usług rządowych, rozwój sieci telekomunikacyjnej i internetowej) [Raport EY]. Kolejny projekt przewiduje rewizję dotychczasowych przepisów obowiązujących w zakresie ochrony własności intelektualnej (OWI), w tym wprowadzenie nowych zaostrzonych regulacji, harmonizujących z prawem krajów rozwiniętych [Program *Make in India* (2)]. Zmiany te są szczególnie istotne dla przedsiębiorstw transferujących obszary swojej działalności do Indii. Nowe regulacje zwiększą bezpieczeństwo dzielenia się *know-how*, licencjami i patentami z indyjskimi podwykonawcami, co znacznie ułatwi współpracę.

#### 4. Bariery rozwojowe indyjskiego outsourcingu

W teorii zarządzania duży nacisk kładzie się na problemy natury organizacyjnej, prawnej i kierowniczej występujące podczas wdrażania oraz samego przebiegu działań outsourcingowych [Zimniewicz 2009, s. 66]. W przypadku procesu transgranicznego na znaczeniu zyskuje sytuacja polityczna kraju vendora, a także uwarunkowania kulturowe. Jak wynika z badań opisanych przez ekspertkę *Information week* – R. Gareiss, przeprowadzonych wśród przedstawicieli 700 największych światowych outsourcingów, realizacja kontraktu outsourcingowego wymaga wzajemnego zaufania kooperantów, pełnej przejrzystości działań i bezpieczeństwa dokonywanych operacji [Gareiss 2002, s. 5]. Współpraca z vendorem z państwa nieprzestrzegającego praw człowieka, uwikłanego w wojny domowe czy międzynarodowe konflikty zbrojne zdecydowanie zwiększa ryzyko niepowodzenia przedsięwzięcia.

Mimo że Indie uznawane są powszechnie za najlepszą lokalizację dla transferowanych przez firmy obszarów, istnieje wiele przeszkód, które wzbudzają wątpliwości podczas badań rynku i sprawiają, że przedsiębiorcy rezygnują ze współpracy z firmami indyjskimi [Szymaniak 2008, s. 287]. Zdaniem ekspertów Centrum Studiów Polska-Azja najczęściej przytaczanym przez przedsiębiorców i ekonomistów mankamentem indyjskiego rynku jest szerząca się korupcja [Zdzieborska]. Indie od lat zmagają się z problemem obniżania jakości sprawowania rządów, narastającym egoizmem polityków oraz głęboko zakorzoną dominacją grup interesów. Ostatni światowy ranking Indeksu Percepcji Korupcji (CPI), opublikowany przez Transparency International, plasuje Indie na odległym 76. miejscu [Transparency International]. Uzyskany wynik jest niekorzystny – kraj ten znalazł się w zestawieniu za większością państw Ameryki Łacińskiej, a także znaczną częścią krajów Afryki. Współpraca z indyjskim kontrahentem wiąże się zatem z ryzykiem, iż zjawisko korupcji może się okazać blokadą w realizacji procesów outsourcingu, szczególnie tych na bazie partnerstwa publiczno-prywatnego bądź też przetargów rządowych czy zezwoleń lokalnej administracji.

Liczne skandale parlamentarne, brak profesjonalizmu rządzących i wszechobecna korupcja prowadzą do niestabilności politycznej kraju, która często wymieniana jest jako kolejna przeszkoda w kooperacji z Indiami [Zdzieborska]. Wpływ na niestabilną sytuację państwa mają również napięte stosunki Indii z niektórymi państwami ościennymi. Do najgłośniejszych na arenie międzynarodowej można zaliczyć konflikt indyjsko-pakistański (podział prowincji Pendżab, nierozstrzygnięta kwestia statusu Kaszmiru) oraz zatargi indyjsko-chińskie (protekcja nad zachodnim Tybetem). Do niestabilności politycznej przyczyniają się także konflikty wewnętrzne, takie jak: spór w Pendżabie o podłożu religijno-kulturowym czy ruchy separatystyczne w Kaszmirze. Każdy ze wspomnianych konfliktów pozostaje do tej pory nierozstrzygnięty, co niesie ze sobą ryzyko wznowienia walki zbrojnej. Problem ten wzmaga niepokoje wśród inwestorów zagranicznych i krajowych, spowalniając lub całkowicie powstrzymując rozwój biznesu w indyjskich rejonach przygranicznych.

Kolejnymi barierami na rynku outsourcingu w Indiach są erozja demokracji i powiązana z nią bezpośrednio kwestia łamania praw człowieka [Piwońska 2012]. Szczególnie ten ostatni problem wpływa niekorzystnie na postrzeganie kraju w świecie. Według najnowszego raportu Human Rights Watch (2015 r.), zawierającego dla każdego z krajów szczegółowe analizy wszystkich aspektów ochrony praw człowieka, w Indiach zanotowano liczne przypadki bezkarnego łamania praw [Gomułka 2016, s. 68]. Najpoważniejszymi problemami są: ataki na mniejszości religijne, częste morderstwa na tle etniczno-religijnym, dokonywanie samosądów, dyskryminacja płci, przemoc na tle seksualnym wśród kobiet i dziewcząt, praca niewolnicza dzieci i młodzieży [Human Rights Watch, s. 334-341]. Przypadki łamania praw człowieka w Indiach powodują, że przedsiębiorcy rezygnują z zawierania kontraktów z firmami indyjskimi. Dążąc do podtrzymania renomy własnego przedsiębiorstwa jako organizacji działającej zgodnie z wymogami społecznej odpowiedzialności biznesu, obawiają się, iż podejmując współpracę z jednostkami z Indii, spotkają się z oskarżeniami o akceptowanie łamania praw człowieka.

Szczególnie nagłaśniana w ostatnich latach stała się kwestia nadużyć w obszarze własności intelektualnej, dokonywanych w indyjskich firmach świadczących usługi outsourcingowe. Do tej pory władze państwowe przechodziły obojętnie wobec pirackich praktyk. Ich najczęstszą odpowiedzią na zarzuty w tym obszarze było zrzucanie winy na nieprecyzyjne międzynarodowe porozumienia w zakresie OWI [New Delhi Television].

W Indiach najwięcej kradzieży patentów odnotowuje się w branży farmaceutycznej, gdzie popularną praktyką outsourcingowych przedsiębiorstw produkcyjnych jest wytwarzanie nadprogramowych partii zleconych do wyprodukowania leków, a następnie wypuszczanie ich na rynki zagraniczne jako leki generyczne własnej marki [Krahmer 2014]. Liczne nadużycia występują także w sektorach: IT, high-tech i fonograficznym.

Nie dziwi więc fakt, że Indie uważane są na arenie międzynarodowej za kraj o niskim poziomie OWI [*Jak chronić patenty...* 2015, s. 2]. Problem ten ukazu-

je również Światowy Ranking Ochrony Własności Intelektualnej wykonany przez Global Intellectual Property Center, w którym Indie wypadły najgorzej spośród 11 badanych najważniejszych gospodarek świata [*Indie na najniższej pozycji...* 2012]. Prognozy amerykańskiej korporacji konsultingowej Senecon przewidują, iż w przypadku pomyślnego przeprowadzenia planowanego przez rząd Modiego zaostżenia regulacji w zakresie OWI na Półwyspie Indyjskim wystąpiłby wzrost przepływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych nawet o 83% w skali roku, a wartość realizowanych farmaceutycznych projektów outsourcingowych osiągnęłaby poziom przekraczający 55,5 mln EUR do końca 2020 r. (skok o 54,1 mln EUR w stosunku do obecnej wartości) [Krahmer 2014].

## 5. Kondycja i sektory indyjskiego rynku outsourcingowego (lata 2004-2014)

Zgodnie z badaniem światowego rynku outsourcingowego, wykonanym w 2014 roku przez NASSCOM (National Association of Software and Services Companies), mającym na celu wskazanie trendów obecnych w globalnym outsourcingu, Indie dalej pozostają najchętniej wybieraną lokalizacją outsourcingową [NASSCOM]. Ostatnie 5 lat przyniosło 20-procentowy wzrost liczby podpisanych kontraktów z indyjskimi firmami sektora outsourcingu. W 2009 roku realizowanych było ok. 45% światowych działań outsourcingowych, podczas gdy w 2014 roku – już 55%. W kolejnym badaniu NASSCOM, dokonanym we współpracy z korporacjami doradczymi Everest Group i International Data Corporation, wysunięto wniosek, że rok 2014 był dla indyjskiego rynku outsourcingowego okresem intensywnego rozwoju infrastruktury badawczej. Wyliczono, że w roku tym założono ponad 27% wszystkich nowo powstałych outsourcingowych centrów R&D na świecie.

Najwięcej usług świadczonych przez indyjskie firmy outsourcingowe zalicza się do sektora BPO (Business Process Outsourcing), w ramach którego wyróżnia się działania *back office* (zadania zaplecza administracyjnego biznesu: tworzenie baz danych, call center, telemarketing itp.) oraz procesy *front office* (przede wszystkim działania z obszaru HR oraz obsługi klienta) [Davies 2004, s. 29-31]. W 2004 roku usługi BPO w Indiach przyniosły firmom przychody w wysokości 800 mln USD, a więc aż ¼ rocznych przychodów całego rynku indyjskiego [NASSCOM]. Rozwój w tym obszarze jest bardzo prężny – zainteresowanie indyjskimi działaniami *back* i *front office* wzrasta każdego roku średnio o ok. 50%, a udział Indii w światowej branży BPO wynosi 56% [Outsource2india (1)].

Najpopularniejszymi działaniami zlecanymi indyjskim przedsiębiorstwom w ramach BPO są usługi oparte na kontakcie z klientem [*Indyjski rynek usług...* 2006, s. 4]. Dominującą branżą jest obsługa klienta stanowiąca niemal 75% opisywanego sektora, pozwalająca na wypracowanie 70% jego przychodów. Innym intensywnie rozwijającym się segmentem indyjskiego BPO są finanse i księgowość. W tej dziedzinie zlecane są czasochłonne zadania związane z finansową stroną funkcjonowa-

nia przedsiębiorstw, m.in.: fakturowanie, zarządzanie wierzytelnościami i długiem, prowadzenie księgowości. Wspominając o transferowaniu działań finansowego zaplecza firm, warto nadmienić o bankowości – branży, w której indyjscy vendorzy outsourcingowi są czołowymi graczami na globalnym rynku [Pietak, Kuciapski 2008]. Przenoszenie działań z zakresu sektora bankowego cieszy się dużym zainteresowaniem głównie ze względu na możliwość uzyskania znacznych oszczędności – koszty wykonania operacji w bankach indyjskich szacowane są jako 10-krotnie niższe niż w jednostkach europejskich czy amerykańskich.

Kolejnym sektorem, z którego słynie indyjski rynek outsourcingu, jest KPO (Knowledge Process Outsourcing) polegający w głównej mierze na wykorzystaniu potencjału pracowników – ich kompetencji i wysoce wyspecjalizowanej wiedzy [*Indyjski rynek usług...* 2006, s. 6]. W obszarze tym najczęściej zlecane są działania związane z usługami informatycznymi, prawnymi, zarządzaniem wiedzą, patentami, analizami biznesowymi, badaniami naukowymi i klinicznymi. Przełom w outsourcingu usług KPO w Indiach przypadł na początkowe lata nowego tysiąclecia, co spowodowane było gwałtownym wzrostem popytu na usługi IT. W okresie tym rynek został zdominowany przez rodzime spółki, m.in.: Wipro, Infosys i Tata C.S. Działania z obszaru technologii informacyjnych są głównym trzonem indyjskiego sektora KPO. Według ekspertów blisko 70% pięciuset największych amerykańskich firm międzynarodowych korzysta z usług indyjskich przedsiębiorstw [Kobayashi-Hillary 2006, s. 36]. Oprócz firm z USA wśród partnerów vendorów usług IT z Indii są też korporacje europejskie, światowe systemy bankowe, a także organizacje i instytucje o charakterze globalnym i międzynarodowym (np. Bank Światowy) [Bhutani, Tokarski 2007, s. 130].

Drugim po IT obszarem, w którym Indie wiodą prym na światowym rynku outsourcingu usług wiedzochłonnych, są badania i rozwój (R&D) [*Indyjski rynek usług...* 2006, s. 2]. Szczególną uwagę należy zwrócić na usługi farmaceutyczne i medyczne. Pierwsze z nich stanowią najprężniej rozwijającą się branżę sektora [*India's pharmaceutical industry...* 2009, s. 3-4]. Z różnorodnych prognoz eksperckich, a także raportu *India Vision 2020 Report* wynika, że do końca 2020 roku branża ta stanie się potencjalnym konkurentem segmentu IT. Podstawowym czynnikiem odpowiedzialnym za znaczną liczbę zleceń w zakresie badań farmaceutycznych są niskie koszty [Szukalski 2008, s. 65]. W Indiach wykonywanie badań nad lekami jest 10-krotnie tańsze niż w Stanach Zjednoczonych (wynalezienie nowego leku w USA kosztuje 100-150 mln USD, podczas gdy na Półwyspie Indyjskim 10-15 mln USD) [Gomułka 2016, s. 80]. W outsourcingu procesów medycznych Indie mogą się poszczycić wysoką jakością świadczonych usług, nieodbiegającą od międzynarodowych standardów [Nowak 2007]. Turystyka medyczna realizowana przez indyjskie firmy zdobyła dużą popularność na świecie. Obecnie w Indiach leczeni są pacjenci z ponad 55 krajów.



## 6. Podsumowanie

Niskie koszty wynagrodzeń, znaczne zasoby wykwalifikowanej kadry pracowniczej oraz przyjazne biznesowi środowisko, jakie charakteryzują indyjski rynek outsourcingowy, działają niczym magnes na zagranicznych inwestorów. Obecnie środek ciężkości z kosztowych atutów transferowania procesów do Indii zaczyna przenosić się na kompetencje, wiedzę i doświadczenie posiadane przez indyjskich specjalistów. Trend ten najtrafniej opisują słowa T. Hyde'a, czołowego menedżera konsorcjum Shell. Zapytany o motyw, jakimi kierowała się jego firma, dokonując wyboru Indii jako miejsca realizacji projektów outsourcingowych, odpowiedział: „Atrakcyjność Indii to dla nas nie tylko liczby, ale co ważniejsze – jakość talentu. Postawiliśmy na ludzi kreatywnych i działających w duchu innowacji, którzy mogą faktycznie przyczynić się do rozwoju naszej firmy” [Outsource2india (2)].

Mnogość i różnorodność branż, w ramach których indyjskie firmy świadczą usługi outsourcingowe, pozwalają wysunąć wniosek, iż hinduscy pracownicy zdolni są wykonać niemal każde zadanie zlecane im przez zagraniczne przedsiębiorstwa. Znaczny i dotychczas niewykorzystany w pełni potencjał intelektualny, jaki posiadają indyjscy vendorzy, pozytywnie rokuje w odniesieniu do przyszłej kondycji rynku outsourcingowego w Indiach. Według prognoz eksperckich, przy zachowaniu obecnej dynamiki rozwoju czołowych segmentów BPO i KPO oraz stałości czynnika losowego, Indie pozostaną liderem globalnego rynku outsourcingu. Przewiduje się, że w ciągu najbliższych lat nie będzie godnego konkurenta, mogącego zagrozić ich pozycji w światowych rankingach [Gomułka 2016, s. 39].

## Literatura

- A.T. Kearney, <https://www.atkearney.com/research-studies/global-services-location-index> (dostęp: 24.03.2016).
- Baza Banku Światowego, <http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx> (dostęp: 25.03.2016).
- Baza statystyczna CIA, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2085rank> (dostęp: 26.03.2016).
- Bhutani S., Tokarski S., 2007, *Nowoczesne Indie. Wyzwania rozwoju*, Wydawnictwo Askon, Warszawa.
- Bonikowska M., 2014, *Indie: krajobraz po wyborach. Inspiracje dla Europy*, CSM, 6, Warszawa.
- Corbett M.F., 2004, *The Outsourcing Revolution. Why It Makes Sense and How to Do It Right*, Dearborn Trade Publishing, Chicago.
- Curtis B., Hefley W., Miller S., 2001, *People Capability Maturity Model*, CMU&SEI, Pittsburgh.
- Davies P., 2004, *What's This India Business?: Offshoring, Outsourcing and The Global Services Revolution*, Nicholas Brealey Publishing, London.
- Gareiss R., 2002, *Analyzing the outsourcers*, [w:] *Information week*, CPM Media, [ftp://ftp.hp.com/pub/services/spotlight/info/info\\_week.pdf](ftp://ftp.hp.com/pub/services/spotlight/info/info_week.pdf) (dostęp: 26.03.2016).
- Gomułka A., 2016, *Outsourcing jako zjawisko ekonomiczne w Indiach w latach 2004-2014*, maszynopis pracy magisterskiej.
- Hirn W., 2007, *Angriff aus Asien*, S. Fischer, Frankfurt am Main.

- Human Rights Watch, <https://www.hrw.org/world-report/2015/country-chapters/india> (dostęp: 27.03.2016).
- India's pharmaceutical industry on course for globalisation*, 2009, Deutsche Bank, [http://www.dbresearch.de/PROD/DBR\\_MOBILE\\_EN-PROD/PROD000000000224095.pdf](http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_MOBILE_EN-PROD/PROD000000000224095.pdf) (dostęp: 14.03.2016).
- Indie na najniższej pozycji w rankingu ochrony własności intelektualnej*, 2012, Centrum Studiów Polska-Azja, <http://www.polska-azja.pl/2012/12/11/ndie-na-najnizszej-pozycji-w-rankingu-ochrony-wlasnosc-intelektualnej> (dostęp: 27.03.2016).
- Indyjska Krajowa Rada Dróg i Autostrad, <http://www.nhai.org/WHATITIS.asp> (dostęp: 26.03.2016).
- Indyjski rynek usług outsourcingowych*, 2006, Wydział Promocji Handlu i Inwestycji Ambasady RP w New Delhi.
- Indyjskie Ministerstwo Handlu i Przemysłu, <http://www.sezindia.nic.in/about-introduction.asp> (dostęp: 26.03.2016).
- Indyjskie Ministerstwo Rozwoju Zasobów Ludzkich, <http://mhrd.gov.in/statist> (dostęp: 25.03.2016).
- Jak chronić patenty i znaki towarowe*, 2015, Broszura Ministerstwa Gospodarki, Warszawa.
- Klincewicz K., 2008, *Indyjski model offshoringu. Wnioski dla Polski*, [w:] Szymaniak A. (red.), *Globalizacja usług: outsourcing, offshoring i shared services centres*, WAIp, Warszawa.
- Kłosiński K. (red.), 2008, *Chiny – Indie. Ekonomiczne skutki rozwoju*, Wydawnictwo KUL, Lublin.
- Kobayashi-Hillary M., 2006, *Outsourcing to India*, Springer, New York.
- Krahmer H., 2014, *India's Lawless War on Intellectual Property*, *The Wall Street Journal*, <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052702304679404579456672440016300> (dostęp: 27.03.2016).
- Liberska B., 2008, *Globalizacja a offshoring usług sektora IT*, [w:] Szymaniak A. (red.), *Globalizacja usług: outsourcing, offshoring i shared services centres*, WAIp, Warszawa.
- NASSCOM, <http://www.nasscom.in/global-sourcing> (dostęp: 9.03.2016).
- New Delhi Television, <http://www.ndtv.com/india-news/india-to-protect-intellectual-property-rights-pm-modi-tells-media-heads-1222715> (dostęp: 27.03.2016).
- Nowak M., 2007, *Indie Chiny: wiek XXI będzie wiekiem Azji*, [http://www.goldenline.pl/grupy/Przedsiębiorcy\\_biznesmeni/bizneschiny-pl-20013-27874-21830-21153/indie-chiny-wiek-xxi-będzie-wiekiem-azji,14055](http://www.goldenline.pl/grupy/Przedsiębiorcy_biznesmeni/bizneschiny-pl-20013-27874-21830-21153/indie-chiny-wiek-xxi-będzie-wiekiem-azji,14055) (dostęp: 20.03.2016).
- Outsource2india, (1), <https://www.outsource2india.com> (dostęp: 9.03.2016).
- Outsource2india, (2), [https://www.outsource2india.com/why\\_india/why\\_india.asp](https://www.outsource2india.com/why_india/why_india.asp) (dostęp: 27.03.2016).
- Pietak A., Kuciapski G., 2008, *Incredible India*, [w:] Badowski T. (red.), *Stosunki międzynarodowe*, <http://www.stosunki.pl/?q=node/290> (dostęp: 10.03.2016).
- Piwońska A., 2012, *System polityczny Indii, Stosunki międzynarodowe*, <http://www.stosunkimiedzynarodowe.pl/system-polityczny-indii> (dostęp: 27.03.2016).
- Produkujcie w Indiach!*, 2015, Centrum Stosunków Międzynarodowych, Indyjsko-Polska Izba Przemysłowo-Handlowa, THINKTANK, Warszawa.
- Program *Make in India*, (1), <http://www.makeinindia.com/policy/intellectual-property-facts> (dostęp: 26.03.2016).
- Program *Make in India*, (2), <http://www.makeinindia.com/sectors> (dostęp: 26.03.2016).
- Rada IIT, <https://www.iitsystem.ac.in> (dostęp: 25.03.2016).
- Raport EY, <http://www.ey.com/IN/en/Issues/Business-environment/EY-india-attractiveness-survey-2015> (dostęp: 26.03.2016).
- Rybiński K., 2008, *Outsourcing i offshoring usług. Siatka pojęć, trendy i bariery rozwojowe*, [w:] Szymaniak A. (red.), *Globalizacja usług: outsourcing, offshoring i shared services centres*, WAIp, Warszawa.
- Szukalski S., 2008, *Chiny i Indie na globalnym rynku usług. Stan i perspektywy*, [w:] K. Kłosiński (red.), *Chiny – Indie. Ekonomiczne skutki rozwoju*, Wydawnictwo KUL, Lublin.
- Szymaniak A. (red.), 2008, *Globalizacja usług: outsourcing, offshoring i shared services centres*, WAIp, Warszawa.

- Szymaniak A., 2008, *Polska w rankingach atrakcyjności dla offshoringu usług*, [w:] Szymaniak A. (red.), *Globalizacja usług: outsourcing, offshoring i shared services centres*, WAiP, Warszawa.
- Tholons, <http://www.tholons.com/pages/news.aspx> (dostęp: 24.03.2016).
- Transparency International, <http://www.transparency.org/cpi2015> (dostęp: 27.03.2016).
- Trocki M., 2001, *Outsourcing, metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa.
- Zdzieborska M., *Standardy polityki wewnętrznej Indii w XXI wieku*, Centrum Studiów Polska-Azja, <http://www.polska-azja.pl/2012/12/21/m-zdzieborska-standardy-polityki-wewnetrznej-indii-w-xxi-wieku> (dostęp: 27.03.2016).
- Zimniewicz K., 2009, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Zorska A., 2008, *Outsourcing i przenoszenie usług w dobie globalizacji oraz informatyzacji*, [w:] Szymaniak A. (red.), *Globalizacja usług: outsourcing, offshoring i shared services centres*, WAiP, Warszawa.