

## **Pomiar zaawansowania procesów globalizacyjnych**

### **Wstęp**

W ostatnich dziesięcioleciach obserwować można radykalne przyspieszenie procesów globalizacyjnych w gospodarce światowej, a także intensyfikację ich oddziaływania na gospodarkę polską. Intensywne włączanie się polskiej gospodarki w procesy globalizacyjne rozpoczęło się razem z transformacją systemową na początku lat 90. ubiegłego wieku i znajduje swój wyraz przede wszystkim w liberalizacji przepisów prawnych w zakresie stosunków z zagranicą, rosnących strumieniach handlu międzynarodowego i inwestycji zagranicznych oraz szerokim oddziaływaniu zagranicznej kultury.

Głównym celem niniejszego studium jest próba opracowania instrumentarium służącego do pomiaru zaawansowania procesów globalizacyjnych na poziomie mezoekonomicznym. Wydaje się bowiem, że znajomość stopnia zaawansowania oraz dynamiki procesów globalizacyjnych w branży jest cenną informacją w procesie formułowania i realizacji strategii konkurencyjnych przedsiębiorstw.

Dla realizacji głównego celu konieczne jest uporządkowanie terminologii dotyczącej mikroekonomicznych aspektów procesów globalizacyjnych, takich jak siły sprawcze, mechanizmy oddziaływania i konsekwencje oraz opracowanie schematu analitycznego badania wpływu procesów globalizacyjnych zachodzących w otoczeniu na przedsiębiorstwo, obejmującego konceptualizację, operacjonalizację i pomiar zmiennych.

Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. Punktem wyjścia do budowania schematu analitycznego i instrumentów pomiarowych jest krytyczna analiza istniejących koncepcji teoretycznych. Odwołanie się do wyników badań empirycznych pełni jedynie funkcję egzemplifikacji niektórych dedukcyjnie wyprowadzonych koncepcji.

### **Geneza, zasięg i dynamika procesów globalizacyjnych**

W bogatej literaturze poświęconej globalizacji znajduje się wiele definicji tego zjawiska [Scholte, 2000]; [Held, McGrew, Golblatt, Perrato, 1999]; [Zorska 1998]. Trudności z wyczerpującym zdefiniowaniem globalizacji wiążą się między innymi z tym, że swoim zasięgiem obejmuje ona obok nauk ekonomicznych, między

---

\* Autor jest pracownikiem Wydziału Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Artykuł wpłynął do redakcji w kwietniu 2006 r.

innymi nauki polityczne, socjologiczne i kulturoznawcze<sup>1</sup>. Wielowymiarowość i wielopoziomowość globalizacji trafnie ujmuje B.B. Parker definiując globalizację jako rosnącą przenikalność wszelkiego rodzaju granic: fizycznych, takich jak czas i przestrzeń, granic narодно-państwowych, granic gospodarek, branż i organizacji oraz mniej namacalnych, takich jak normy kulturowe i założeń dotyczących tego „jak się robi pewne rzeczy tutaj” [Parker, 1998, s. 7-8].

Genezy globalizacji należy poszukiwać w obrębie trzech dynamicznie sprzężonych procesów: rozwoju technologicznego, działań politycznych i prawnych oraz przemian kulturowych. Wśród głównych sił sprawczych globalizacji w obszarze technologii można wskazać<sup>2</sup>:

- rozwój technologii informatycznych, które radykalnie zwiększają szybkość, niezawodność i obniżają koszty przetwarzania i składowania informacji oraz umożliwiają m.in. cyfrowe sterowanie urządzeniami;
- nowe technologie telekomunikacyjne pozwalające na błyskawiczne, niezawodne i tanie przekazywanie informacji na dowolne odległości, za pomocą powszechnie dostępnych urządzeń wykorzystujących łącza przewodowe i bezprzewodowe;
- usprawnienia w logistyce, które pozwalają znacznie podnieść szybkość i bezpieczeństwo przemieszczania się ludzi i towarów, przy jednoczesnym obniżaniu kosztów;
- znaczne przyspieszenie tempa innowacji technologicznych.

Inicjatywy w sferze polityki i uregulowań prawnych przybierają formę porozumień bilateralnych lub wielostronnych dokonujących się na różnych szczeblach instytucji publicznych i pozarządowych. Wspierają one globalizację na trzy główne sposoby:

- deregulując i liberalizując międzynarodowe przepływy dóbr i usług oraz czynników produkcji (zwłaszcza strumieni finansowych);
- rozwijając międzynarodową techniczną i proceduralną standaryzację;
- zwiększając międzynarodowy zasięg ochrony praw własności intelektualnej.

Wkład przemian kulturowych w procesy globalizacyjne należy rozumieć jako oddziaływanie w kierunku zmniejszania różnic w preferencjach nabywców w skali międzynarodowej [Levitt, 1983, s. 92-113]. Wśród procesów przyczyniających się do ujednoczenia potrzeb nabywców należy wskazać:

- postępującą międzynarodową konwergencję cen towarów i usług oraz wyrównywanie się parytetów siły nabywczej i poziomu życia na coraz większym obszarze globu<sup>3</sup>;

<sup>1</sup> Uprawniony jest zatem pogląd, że ilość konceptualizacji globalizacji zbliżona jest do ilości dyscyplin w szeroko rozumianych naukach społecznych. Por. [Pieterse, 1995].

<sup>2</sup> Najważniejsze przemiany technologiczne leżące u źródła procesów globalizacyjnych prezentuje m.in. [Michalik, 1991].

<sup>3</sup> Dzieje się tak za sprawą długotrwałego zrównoważonego wzrostu gospodarczego w krajach rozwiniętych oraz szybkiego rozwoju gospodarek państw Azji Południowo-Wschodniej, a w ostatnim dziesięcioleciu również Ameryki Łacińskiej i Europy Centralnej. Trwały wzrost gospodarczy ciągle omija najbardziej spośród krajów rozwijających się z regionu np. Afryki Subsaharyjskiej i Azji Południowo-Zachodniej.

- wzrost znaczenia mediów o zasięgu międzynarodowym (stacji telewizyjnych i radiowych, produkcji filmowych, Internetu, czasopism i gazet), które przyczyniają się do błyskawicznego rozprzestrzeniania się wiedzy o produktach, usługach i wzorach konsumpcji;
- wzrost międzynarodowej mobilności ludzi (możliwy dzięki zmniejszaniu barier technicznych i prawnych).

Z drugiej jednak strony nie sposób w literaturze dotyczącej globalizacji nie zauważyć nurtu teorii fizyczno-ekonomicznych, które w oparciu o czynniki fizjologiczne i fizyczno-geograficzne argumentują, że globalizacja ma swoje naturalne granice i pełne ujednoczenie rynków, nawet w długim horyzoncie czasowym, nie jest możliwe (por. np. [Douglas, Wind, 1987, s. 19-29] oraz [Segal-Horn, 1992]). Wśród determinantów trwałego zróżnicowania preferencji nabywców wskazuje się na odmienność warunków klimatycznych, ukształtowania terenu oraz wyposażenia w zasoby naturalne<sup>4</sup>. Zgodnie z tym rozumowaniem, preferencje nabywców w krajach o różnych cechach fizyczno-ekonomicznych w znacznej mierze pozostaną odmienne, nawet jeśli ich kultury pod wieloma względami się upodobnią. Trudne do podważenia argumenty teorii fizyczno-ekonomicznych, w rzeczywistości procesów globalizacyjnych nabierają jednak innego znaczenia. Wydaje się, że należy je raczej traktować jako użyteczne kryteria segmentacji nabywców w skali międzynarodowej, niż jako bariery w ujednocnianiu się preferencji nabywców na poszczególnych rynkach narodowych.

Przemiany w obrębie wszystkich trzech grup procesów wzmacniających globalizację skoncentrowane są na obszarze Triady, tj. USA i Kanady, Europy Zachodniej oraz Japonii. W ostatnich kilkunastu latach w coraz większym stopniu rozszerzają się także na kraje będące w orbicie wpływów poszczególnych ogniw Triady. Są to przede wszystkim kraje Azji Południowo-Wschodniej (tzw. azjatyckie tygrysy), największe państwa Ameryki Łacińskiej, oraz Europa Środkowo-Wschodnia. Pozostałe obszary świata pozostają na marginesie procesów globalizacyjnych.

Nawet jeżeli kraje wprowadzają bardzo zbliżone uregulowania prawne, to potencjalnie istnieć mogą jeszcze liczne inne bariery, które hamują włączanie się danej gospodarki narodowej w przemiany globalizacyjne. Można tutaj wskazać na czynniki materialne, takie jak wyposażenie w zasoby i stan infrastruktury<sup>5</sup>, jak i na niematerialne, takie jak kultura, system wartości i poziom wykształcenia

<sup>4</sup> Argumentuje się, że fizjologiczne zmiany dostosowawcze w populacji mają wpływ na preferencje żywieniowe, mieszkaniowe (ogrzewanie, termoizolacja, architektura) oraz odzieżowe, co stanowi ok. 30-50% całkowitego spożycia gospodarstw domowych w gospodarkach rozwiniętych, a ok. 90% w gospodarkach na niższym szczeblu rozwoju [Parker, 1998] za: [Stonehouse, Hamill, Campbell, Puride 2001, s. 287-289].

<sup>5</sup> Nowoczesna infrastruktura rzutuje bezpośrednio na zdolności adaptacyjne (wzajemne dostosowywanie się współzależnych organizmów gospodarczych) oraz absorpcyjne (przenikanie cech i właściwości procesów gospodarczych z jednostek czy organizmów, które je wcześniej wykształciły). Stąd tak istotna rola nieprzenośnych czynników wytwórczych w konkurencji pomiędzy gospodarkami narodowymi (ugrupowaniami integracyjnymi) o przyciąganie lokalizacji zagranicznych inwestycji bezpośrednich (por. [Ratajczak, 2000, s. 125, 135, 142] oraz [Zorska, 1998, s. 66]).

społeczeństwa, które są swoistymi interfejsami integrującymi gospodarkę światową. Aby rozwinąć te elementy potrzeba czasu na dokonanie niezbędnych inwestycji i przekształceń.

Należy być także świadomym różnic w zaawansowaniu procesów globalizacyjnych w przekroju branżowym. Utrzymujące się zróżnicowane tempo niwelowania barier w przekroju poszczególnych sektorów i rynków wynika między innymi z: (1) okresów ochronnych wyłączających liberalizację międzynarodowych przepływów w branżach, które przechodzą proces restrukturyzacji (np. część przemysłu ciężkiego, produkcja nieprzetworzonej i nisko przetworzonej żywności) oraz uznawanych za strategiczne dla gospodarki narodowej (np. produkcja energii, żywności, zaopatrzenie w wodę, przemysł zbrojeniowy, infrastruktura transportowa i komunikacyjna, media), a także (2) głębokiego zakorzenienia kulturowego określonych produktów lub usług (dotyczy zwłaszcza dóbr z sektorów dojrzałych o długiej obecności rynkowej).

Uwzględniając powyższe zastrzeżenia dotyczące różnego tempa globalizacji w poszczególnych regionach, krajach i branżach można stwierdzić, że rośnie wpływ procesów globalizacyjnych zarówno w sensie liczebności dotkniętych nimi podmiotów, jak i siły oddziaływania<sup>6</sup>. Co więcej należy spodziewać się dalszego dynamicznego wzrostu zasięgu i pogłębiania się procesów globalizacyjnych, jako że wzrasta liczba różnego rodzaju inicjatyw mających na celu szersze włączanie się w te procesy. Jest to między innymi realizacja postanowień wielostronnych negocjacji między państwami, prowadzonych od 1948 pod auspicjami GATT (a następnie od 1 stycznia 1995 w ramach Światowej Organizacji Handlu oraz swoista rywalizacja pomiędzy systemami prawnymi poszczególnych krajów i ugrupowań mająca na celu przyciąganie inwestorów zagranicznych. Inna grupa inicjatyw deregulacyjnych i liberalizacyjnych związana jest z procesami integracji w ramach ugrupowań regionalnych. Poszczególne międzynarodowe bloki w jeszcze szybszym tempie dokonują zmniejszania różnego rodzaju barier na swoim terytorium. Do poszerzenia zasięgu i zwiększenia dynamiki procesów globalizacyjnych niewątpliwie przyczynia się również postępująca deregulacja i liberalizacja międzynarodowego obrotu finansowego<sup>7</sup>. Także dynamiczne rozpowszechnianie się technicznej i proceduralnej standaryzacji jest kolejną przesłanką wzmocnienia procesów globalizacyjnych<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> Szersze rozważania na temat procesów internacjonalizacji i globalizacji oraz ich konsekwencji dla działalności przedsiębiorstw znaleźć można m.in. w: [Gorynia, Owczarzak, 2004].

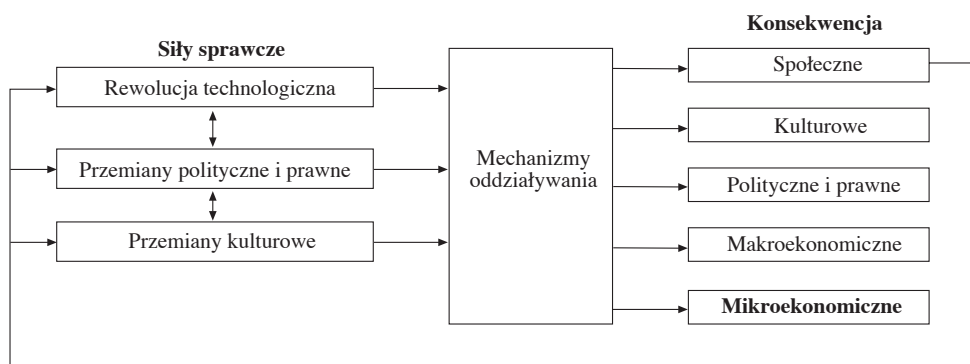
<sup>7</sup> Proces liberalizacji walutowej nabrał przyspieszenia w latach 80., a jeszcze bardziej w 90. Liczba walut wymiennalnych oraz zakres ich wymiennalności systematycznie się zwiększały. I tak, w latach 60. liczba walut wymiennalnych wg standardu MFW powiększyła się o 25 (z 9 do 34), w latach 70. o 16, w 80. również o 16, natomiast w pierwszej połowie lat 90. aż o 48 (z 66 do 114). Od 1 stycznia 1996 do końca 1999 jeszcze o 40. Bardzo szybko zwiększała się też liczba walut całkowicie wymiennalnych. Jeszcze na początku lat 80. było ich tylko 10, pod koniec 1995 ponad 40, a pod koniec 1999 ponad 50 [Pietrzak, 2000, s. 22-23].

<sup>8</sup> Pomimo iż standardy często ustanawiane są z myślą o działaniach protekcyjnych (zwłaszcza ekologiczne, sanitarne i dotyczące bezpieczeństwa), to porównywalność standardów technicznych i proceduralnych sprawia, że uzyskanie odpowiedniego certyfikatu często pozwala na natychmia-

## Mikroekonomiczne konsekwencje procesów globalizacyjnych

Badając konsekwencje procesów globalizacyjnych na poziomie mikroekonomicznym należy mieć świadomość ich społecznego, kulturowego, polityczno-prawnego oraz makroekonomicznego wymiaru. Przedmiotowe mikroekonomiczne aspekty procesów globalizacyjnych są jedynie fragmentem szeroko zakrojonej naukowej debaty dotyczącej globalizacji. Ponadto podkreślenia wymaga fakt, że poszczególne siły sprawcze globalizacji wzajemnie się wzmacniają oraz że część wywoływanych przez nie następstw przyczynia się do dalszego wzmocnienia głównych sił sprawczych globalizacji (por. rysunek 1).

Rysunek 1. Siły sprawcze i konsekwencje procesów globalizacyjnych



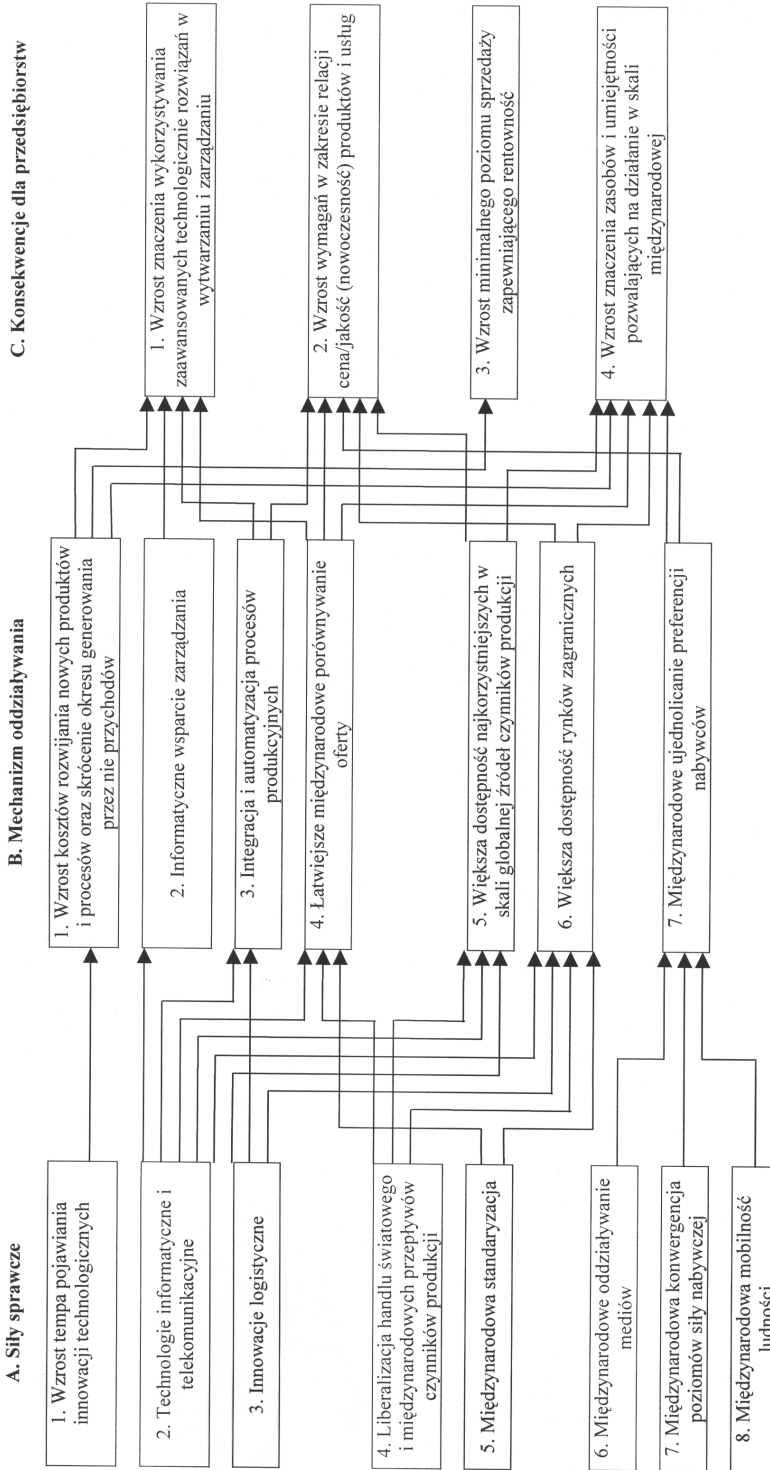
Źródło: opracowanie własne

Przyjęcie perspektywy mikroekonomicznej sprawia, że zmiany zachodzące w innych obszarach bada się jedynie pod kątem tworzonej przez nie szans i zagrożeń dla przedsiębiorstwa<sup>9</sup>.

stowe wprowadzenie określonego produktu lub usługi na wiele rynków. Międzynarodową standardyzacją zajmuje się m.in. International Organization for Standardization (ISO), która zrzesza 143 krajowe organizacje normalizacyjne. Ustaliła ona 13 544 (stan na 31 grudnia 2001) standardów z prawie każdego obszaru technologii i zarządzania. Por. <http://www.iso.org/iso/en/aboutiso/iso-infigures/January2002-p3.html>

<sup>9</sup> Por. np. kompleksowe rozważania na temat badania otoczenia przedsiębiorstwa w: [Gierszewska, Romanowska, 2001, s. 35-79].

Rysunek 2. Mechanizm oddziaływania i konsekwencje dla przedsiębiorstw sił sprawczych globalizacji



Źródło: opracowanie własne

Badanie mikroekonomicznych konsekwencji procesów globalizacyjnych rozpoczyna analiza mechanizmu oddziaływania poszczególnych, zdiagnozowanych wyżej sił sprawczych procesów globalizacyjnych na przedsiębiorstwo<sup>10</sup> (por. rysunek 2):

- B1-A1: częstsze pojawianie się innowacji wymusza zwiększanie nakładów na rozwijanie nowych technologii i produktów oraz sprawia, że skróceniu ulega cykl życia i automatycznie okres generowania przez nie przychodów;
- B2-A2: technologie teleinformatyczne umożliwiają usprawnienie procesów zarządzania m.in. dzięki zwiększeniu szybkości przekazywania informacji, jej analizowania oraz zwiększeniu możliwości dokonywania symulacji;
- B3-A2; B3-A3: technologie teleinformatyczne oraz znaczna poprawa efektywności logistyki (m.in. opakowania i środki transportu) umożliwiają integrację procesów wytwarzania i sprzedaży rozproszonych na znacznym obszarze oraz automatyzację tych procesów, a w konsekwencji zwiększenie ich efektywności i elastyczności;
- B4-A2: technologie teleinformatyczne umożliwiają szybkie, tanie i kompleksowe porównywanie ofert bez względu na odległość fizyczną dzielącą strony;
- B4-A4: liberalizacja międzynarodowych przepływów towarów, usług i czynników produkcji obejmuje m.in. eliminację (redukcję) różnego rodzaju ograniczeń prawnych i interwencji władz gospodarczych zmniejszających przejrzystość stosunków handlowych;
- B4-A5: międzynarodowa standaryzacja obejmująca m.in. ujednoczenie parametrów jakościowych, co bezpośrednio przyczynia się do zwiększenia porównywalności objętych nią ofert;
- B5-A2; B5-A3; B6-A2; B6-A3: technologie teleinformatyczne oraz usprawnienia logistyczne obniżają koszty transakcyjne i koszty transportu, co zwiększa dostępność najkorzystniejszych w skali globalnej źródeł czynników produkcji oraz pozwala obsługiwać bardziej oddalone rynki;
- B5-A4; B6-A4: redukcja barier taryfowych i pozataryfowych w handlu, ułatwienia w zakresie międzynarodowej kooperacji przedsiębiorstw oraz zagranicznych inwestycji zwiększają dostępność zagranicznych źródeł zaopatrzenia i rynków;
- B6-A5: rozszerzanie zasięgu międzynarodowej standaryzacji sprawia, że uzyskanie certyfikatu ułatwia dostęp do większej liczby rynków narodowych;

<sup>10</sup> Na rysunku nie ujęto jednej ze zdiagnozowanych wyżej sił sprawczych procesów globalizacyjnych: międzynarodowej ochrony praw własności intelektualnej. Skuteczna międzynarodowa ochrona praw własności intelektualnej może przyczynić się do wydłużenia okresów generowania przez określone dobro lub usługę przychodów dzięki opóźnieniu momentu wejścia na rynek rozwiązań będących kopią oryginalnej innowacji. Takie oddziaływanie neutralizuje wpływ mechanizmu określonego jako B1 na rysunku 2. Standardy ochrony praw własności intelektualnej są jednak na bardzo niskim poziomie w krajach nie należących do Triady, co znacznie zmniejsza ich realne oddziaływanie. Należy się jednak spodziewać poprawy tej ochrony m.in. w związku ze wzrostem zasięgu i znaczenia WTO.



- B7-A6; B7-A8: powszechny odbiór mediów międzynarodowych lub przekazujących zunifikowany międzynarodowo przekaz oraz rosnąca międzynarodowa mobilność ludności związana z turystyką i migracją zarobkową sprawiają, że rośnie chęć naśladowania wzorców konsumpcji krajów wysoko rozwiniętych, co sprzyja międzynarodowej konwergencji preferencji nabywców;
- B7-A7: stabilny wzrost gospodarczy w krajach wysoko rozwiniętych oraz przyspieszenie wzrostu krajów znajdujących się w orbicie Triady przyczynia się do szybszego niwelowania względnych różnic w poziomie siły nabywczej pomiędzy tymi krajami, co sprzyja ujednoczeniu się rozmiarów i struktury popytu w poszczególnych krajach.

Badanie oddziaływania sił sprawczych procesów globalizacyjnych pozwoliło na zidentyfikowanie siedmiu głównych mechanizmów wywierania przez nie wpływu na przedsiębiorstwa. Każdy ze zdiagnozowanych mechanizmów może wywoływać określone konsekwencje dla firmy:

- C1-B1; C1-B2; C1-B3: zaawansowane technologicznie rozwiązania pozwalają na usprawnienie procesów produkcyjnych i zarządczych (m.in. CAD: projektowanie wspomagane przez komputer, CAE: konstruowanie wspomagane przez komputer, CAM: wytwarzanie wspomagane przez komputer, CAP: planowanie wspomagane przez komputer, CAM: wytwarzanie wspomagane przez komputer);
- C1-B4: możliwość międzynarodowego porównywania oferty przez nabywców sprawia, że wzrasta znaczenie posiadania zaawansowanych technologicznie zasobów umożliwiających dotarcie z informacją o ofercie do nabywców (również zagranicznych);
- C2-B3: automatyzacja i informatyzacja procesów wytwórczych pozwala na podniesienie jakości i obniżenie kosztów jednostkowych (przy zapewnieniu odpowiedniego poziomu sprzedaży);
- C2-B4: ułatwienia w międzynarodowym porównywaniu oferty sprawiają, że wzrasta relatywna trudność zapewnienia zadowolającej nabywcę kombinacji ceny i jakości dobra (usługi);
- C2-B5: większa dostępność najlepszych/najtańszych w skali globalnej źródeł zaopatrzenia sprawia, że zaostrza się rywalizacja pomiędzy przedsiębiorstwami w zakresie oferowanej relacji cena/jakość produktów/usług, co przyczynia się do podwyższania się poziomu wymagań nabywców;
- C2-B6: większa dostępność do rynku krajowego wiodących w skali globalnej producentów oferujących wysokiej jakości towary/usługi na bardzo korzystnych warunkach sprawia, że wzrasta przeciętny poziom oczekiwań nabywców co do relacji jakość/cena;
- C2-B7: nabywcy dysponujący informacjami o najnowocześniejszych (najlepszych jakościowo) towarach/usługach oraz o najkorzystniejszych w skali międzynarodowej warunkach sprzedaży podnoszą poziom swoich oczekiwań;
- C3-B1: wzrost koniecznych nakładów na rozwijanie nowych produktów i usług sprawia, że wzrasta minimalny poziom sprzedaży, który trzeba osiągnąć, aby



możliwy był zwrot poniesionych nakładów, co dodatkowo wzmacniane jest przez skrócenie okresu generowania przez nowe produkty/usługi przychodów;

- C4-B1: skrócenie okresu generowania przychodów przez nowe produkty/usługi oraz konieczność ponoszenia wysokich nakładów na ich rozwijanie sprawiają, że wzrasta znaczenie pozyskania nowych rynków zbytu, do czego potrzebne są odpowiednie zasoby i umiejętności;
- C4-B4; C4-B5; C4-B6; C4-B7 (por. C1-B4): posiadanie nowoczesnych systemów informatycznych i telekomunikacyjnych musi być wsparte zasobami i umiejętnościami umożliwiającymi komunikację z nabywcami, dostawcami i kooperantami zagranicznymi (kompetencje te można rozwinąć wewnątrz firmy lub nabywać z zewnątrz).

Siła oddziaływania na przedsiębiorstwo każdej z czterech zidentyfikowanych grup konsekwencji procesów globalizacyjnych różni się w zależności od rzeczywistego pokonywania barier technologicznych, politycznoprawnych i kulturowych przez siły sprawcze globalizacji w kraju, sektorze i rynku, na którym działa przedsiębiorstwo.

### **Schemat analityczny badania wpływu procesów globalizacyjnych na przedsiębiorstwo**

Budowa schematu analitycznego badania wpływu procesów globalizacyjnych na przedsiębiorstwo składa się z następujących etapów<sup>11</sup>:

1. Zidentyfikowanie istotnych zmiennych.
2. Określenie zakresu ich zmienności.
3. Określenie kierunków zależności między zmiennymi.

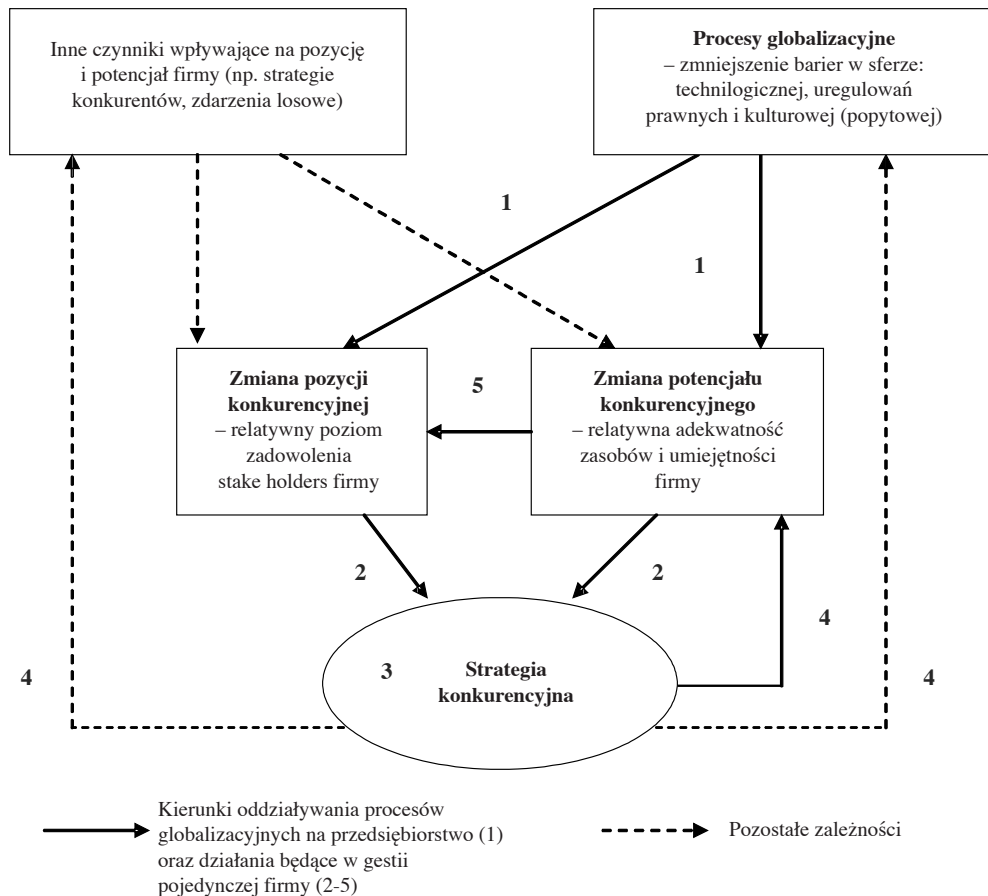
Jako punkt wyjścia przyjmuje się koncepcję badania konkurencyjności przedsiębiorstwa jako systemu złożonego z pozycji, potencjału i strategii konkurencyjnej<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> Schemat analityczny jest kategorią metodyczną i narzędziem służącym do poznania i wyjaśnienia danego zjawiska. Etapy konstruowania schematu analitycznego za: *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, red. M. Gorynia 2002, s. 11-12).

<sup>12</sup> Proponowany schemat analizy konkurencyjności przedsiębiorstwa powstał w oparciu o badanie dorobku polskich uczonych zgłębiających tę problematykę. Pierwszym wzorcem jest model zachowania się przedsiębiorstwa opracowany przez W.J. Ottę, którego rdzeniem jest proces tworzenia strategii, składający się z procesu formułowania strategii i jej realizacji. Efektem procesu formułowania strategii jest wizja strategiczna. Z procesu realizacji strategii wyłania się natomiast rzeczywista strategia przedsiębiorstwa oraz jego organizacja. Ogólne ramy dla zachowania się przedsiębiorstwa, określane mianem zbioru strategii potencjalnych determinuje pozycja przedsiębiorstwa w otoczeniu, a uwzględnienie zasobów przedsiębiorstwa redukuje zbiór strategii potencjalnych do zbioru strategii wykonalnych. Strategia przedsiębiorstwa wpływa na jego pozycję i zasoby [Otta, 1986, s. 51-53]. Następnie badania M. Goryni dotyczące diagnozowania luki konkurencyjnej w oparciu o analizę pozycji, potencjału i strategii konkurencyjnej [Gorynia, 2000/1, s. 89-101]; [Gorynia, 2000/B, s. 99-117]. Kolejnym istotnym źródłem wiedzy na temat metodologii i badania konkurencyjności są prace M.J. Stankiewicz, który określa konkurencyj-

Pozwala to na postrzeganie oddziaływania procesów globalizacyjnych na przedsiębiorstwo przez pryzmat jego pozycji i potencjału konkurencyjnego. Oddziaływanie zidentyfikowanych sił sprawczych globalizacji na konkurencyjność przedsiębiorstwa może być wzmacniane lub neutralizowane przez inne procesy zachodzące na zewnątrz (np. zdarzenie losowe ograniczające zdolności produkcyjne konkurenta) lub wewnątrz przedsiębiorstwa (np. wypadek przy pracy) – por. rysunek 3.

**Rysunek 3. Przedsiębiorstwo w obliczu procesów globalizacyjnych**



Źródło: opracowanie własne

ność mianem agregatu (systemu) złożonego z czterech elementów: potencjału konkurencyjności, przewag(i) konkurencyjnej, instrumentów konkurowania oraz pozycji konkurencyjnej [Stankiewicz, 2000, s. 181-192]. Proponowane ujęcie wyróżnia od istniejących przede wszystkim określenie pozycji konkurencyjnej firmy jako poziomu satysfakcji interesariuszy (stake holders), szerokie rozumienie potencjału konkurencyjnego oraz założenie, że przedsiębiorstwo może wpływać na zmianę swojej pozycji konkurencyjnej jedynie przez zmiany swojego potencjału dokonywane dzięki realizowanej strategii.

Obszar zmienności wyróżnionych elementów przedstawia się następująco:

1. Na procesy globalizacyjne prowadzące do większej przenikalności różnego rodzaju barier w skali międzynarodowej składa się cały szereg współzależnych (choć mogących przyjmować różne wartości) subprocessów o następujących wartościach ekstremalnych:
  - a) całkowita blokada przepływów informacji, towarów, usług, czynników produkcji i różnice kulturowe uniemożliwiające jakiegokolwiek podobieństwa i wymianę informacji pomiędzy podmiotami;
  - b) brak przeszkód (fizycznych, technologicznych, prawnych, technologicznych, kulturowych, etc.).
2. Inne czynniki wpływające na pozycję i potencjał przedsiębiorstwa to przede wszystkim rezultaty działań podejmowanych przez konkurentów oraz zjawiska o charakterze mniej lub bardziej losowym, których zakres zmienności, to:
  - a) natychmiastowe unicestwienie przedsiębiorstwa;
  - b) zagwarantowanie niczym nie zagrożonej pozycji monopolistycznej.
3. Relatywny poziom zadowolenia interesariuszy, może przyjmować wartości pomiędzy:
  - a) interesariusze wszystkich innych przedsiębiorstw (przede wszystkim z tej samej branży, ale nie tylko) są bardziej usatysfakcjonowani;
  - b) najwyższe zadowolenie wszystkich grup interesariuszy.
4. Ekstremalne wartości w przypadku potencjału konkurencyjnego (relatywnej adekwatności zasobów i umiejętności firmy do zaspokajania potrzeb jej interesariuszy i ewentualnego zdobywania nowych, zwłaszcza nabywców), to:
  - a) nie ma firmy (przede wszystkim z tej samej branży, ale nie tylko), która miałaby jakiegokolwiek element potencjału mniej adekwatny niż badane przedsiębiorstwo;
  - b) wszystkie elementy potencjału najbardziej adekwatne.
5. Strategie konkurencyjne należy oceniać w kategoriach ich skuteczności (w określonym horyzoncie czasowym), co sprawia że brzegowe wartości w ich ocenie, to:
  - a) unicestwienie firmy;
  - b) osiągnięcie niczym nie zagrożonej pozycji monopolistycznej we wszystkich możliwych sektorach i rynkach.

W rzeczywistości konkurencyjnej wskazane zmienne przyjmują wartości pośrednie, mieszczące się pomiędzy wskazanymi ekstremami zdefiniowanymi na drodze teoretycznej refleksji.

Kierunki zależności między zmiennymi zostały oznaczone strzałkami na rysunku. Z tym, że strzałki poprowadzone linią przerywaną oznaczają jedynie znikome oddziaływanie przedsiębiorstwa na zjawiska, które nie poddają się bezpośredniemu kształtowaniu przez pojedyncze przedsiębiorstwo. Oddziaływanie sił sprawczych globalizacji na przedsiębiorstwo dokonuje się w następującym porządku (oznaczenia odpowiadają numeracji strzałek na rysunku 3):

1. Wpływ na pozycję i potencjał konkurencyjny firmy, który wiąże się z potencjalnym pogorszeniem obu zmiennych i w konsekwencji zagrożeniem dla jej egzystencji.
2. Przedsiębiorstwo prowadzi analizę zmian pozycji i potencjału konkurencyjnego (zaszłe oraz antycypowane).
3. Zebrane informacje są podstawą procesu formułowania strategii na poszczególnych poziomach przedsiębiorstwa, która jest następnie wdrażana w ramach poszczególnych sfer funkcjonalnych przedsiębiorstwa.
4. Realizowana strategia wpływa na zmianę adekwatności potencjału firmy oraz w pewnej mierze również na przebieg procesów globalizacyjnych i innych zjawisk w otoczeniu przedsiębiorstwa.
5. Zmiana adekwatności potencjału przyczynia się do zmiany pozycji konkurencyjnej firmy.

Należy zwrócić uwagę, że zaproponowany schemat analityczny w części dotyczącej strategii ma charakter normatywny. Przedstawione ujęcie strategii konkurencyjnej jest bowiem swego rodzaju wzorcem zachowania się przedsiębiorstwa w warunkach procesów globalizacyjnych. Rzeczywiste zachowania przystosowawcze przedsiębiorstw mogą mieć charakter zdecydowanie mniej metodyczny lub wręcz odpowiadać sytuacji dryfu strategicznego.

### **Konceptualizacja, operacjonalizacja i pomiar zmiennych**

Opracowanie schematu analitycznego umożliwia zidentyfikowanie i ogólny opis badanego zjawiska, nie pozwala jednak na jego pomiar i ścisłą interpretację. Aby to było możliwe konieczna jest operacjonalizacja zmiennych i zależności między nimi. W przypadku pojęć złożonych, jakimi bez wątpienia są procesy globalizacyjne, pozycja, potencjał i strategia konkurencyjna zalecana jest dwustopniowa procedura operacjonalizacji [Mrela, 1983, s. 34-40]:

1. Konceptualizacja pojęcia teoretycznego, czyli jego dekompozycja na kilka (lub więcej) innych pojęć teoretycznych o niższym stopniu ogólności.
2. Operacjonalizacja pojęć powstałych w wyniku konceptualizacji (dekompozycji), czyli opis tych pojęć za pomocą zmiennych, które mogą być poddane pomiarowi.

Konceptualizacja poszczególnych zmiennych wykorzystywanych w prowadzonym badaniu polega na dokonaniu wyboru istotnych elementów pozycji, potencjału i strategii konkurencyjnej z punktu widzenia konkurowania w warunkach procesów globalizacyjnych. Warto w tym miejscu podkreślić, że w praktycznych próbach pomiaru dokonywanych na potrzeby konkretnego przedsiębiorstwa, należy zaproponowane listy zmiennych dostosować do warunków konkurowania w danej branży, jako że czynniki determinujące odniesienie sukcesu w walce konkurencyjnej są dość silnie zróżnicowane branżowo.

Zaproponowana metoda operacjonalizacji składa się z kilku etapów<sup>13</sup>:

1. Przygotowanie skal, za pomocą których będzie dokonywany pomiar poszczególnych zmiennych.
2. Określenie wag zidentyfikowanych zmiennych:
  - a) uproszczone podejście zakłada, że wszystkie czynniki sukcesu są równie istotne;
  - b) bardziej zaawansowane koncepcyjnie i bliższe rzeczywistości jest podejście zakładające, że poszczególne czynniki (zmienne) w różnym stopniu wpływają na konkurencyjność firmy<sup>14</sup>.
3. Konfrontacja wyników badania z wynikami uzyskanymi za pomocą innych narzędzi oraz sprecyzowanie kompleksowej oceny poszczególnych elementów tworzących konkurencyjność przedsiębiorstwa w warunkach procesów globalizacyjnych<sup>15</sup>.

Wybór istotnych dla konkurowania przedsiębiorstwa cech procesów globalizacyjnych pozostaje z racji charakteru opracowania na poziomie dość ogólnym. Zestaw badanych zmiennych koresponduje z porządkiem zdiagnozowanych wyżej sił sprawczych procesów globalizacyjnych. Proponuje się badanie opinii kadry menedżerskiej dotyczących następujących zmiennych związanych z zaawansowaniem procesów globalizacyjnych:

1. Sfera przemian technologicznych:
  - a) tempo pojawiania się na rynku nowych produktów i technologii;
  - b) koszty rozwijania nowego produktu (bez kosztów marketingu);
  - c) wartość poziomu sprzedaży zapewniającego minimalną rentowność;
  - d) import innowacji i technologii z zagranicy;
  - e) zróżnicowanie oferty dostępnej dla klientów;
  - f) dostępność informacji o zagranicznych rynkach, konkurentach i produktach;
  - g) ilość porozumień kooperacyjnych zawieranych pomiędzy podmiotami krajowymi i zagranicznymi;
  - h) przenoszenie przez firmy działające w Polsce poszczególnych części swojego procesu produkcyjnego za granicę.
2. Sfera polityki i uregulowań prawnych:
  - a) ochrona podmiotów krajowych przed konkurencją zagraniczną;
  - b) dostępność rynków zagranicznych;
  - c) udział zakupów dokonywanych u zagranicznych dostawców;
  - d) dostępność kapitału ze źródeł zagranicznych;

<sup>13</sup> Szeroka dyskusją proponowanych w literaturze koncepcji pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa znajduje się w: *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, red. Gorynia 2002, s. 69-81.

<sup>14</sup> W badaniu poszczególnych elementów systemu konkurencyjności przedsiębiorstwa wykorzystuje się oba podejścia. Natomiast w praktycznych pomiarach konkurencyjności do ustalania wag poszczególnych zmiennych zaleca się wykorzystanie ekspertów znających warunki konkurowania w danej branży oraz przedyskutowanie kwestii spornych wpływających z ich opinii.

<sup>15</sup> Ostatni etap operacjonalizacji wykracza poza zakres rozważań prowadzonych w opracowaniu.

- e) odczuwana presja konkurentów zagranicznych na rynku krajowym;
  - f) wdrożenia międzynarodowych standardów jakości (np. ISO);
  - g) różnice pomiędzy krajowymi i zagranicznymi normami sanitarnymi, ekologicznymi i dotyczącymi bezpieczeństwa;
  - h) ochrona praw własności intelektualnej (m.in. znaków handlowych, patentów, praw autorskich).
3. Sfera przemian kulturowych (popytowych):
- a) różnice pomiędzy oczekiwaniami odbiorców krajowych i zagranicznych;
  - b) wymagania nabywców co do jakości i niezawodności kupowanych produktów;
  - c) wymagania nabywców co do cen produktów.

Pomiaru poszczególnych zmiennych dokonuje się w oparciu o skalę pozwalającą na przyporządkowanie wartości liczbowych odpowiedziom menedżerów na pytania dotyczące kierunku i intensywności zmian każdej ze wskazanych zmiennych w głównej branży, w jakiej działa ich firma w okresie ostatnich 5 lat. Proponuje się przyjęcie następującej skali ocen i odpowiadających im wartości badanych zmiennych: 0 – zdecydowanie nie zgadzam się; 1 – nie zgadzam się; 2 – częściowo zgadzam się; 3 – zgadzam się; 4 – zdecydowanie zgadzam się oraz X – nie mam zdania.

Uniwersalny charakter prowadzonych w artykule rozważań sprawia, że nie proponuje się określenia wag zidentyfikowanych zmiennych. Analiza prowadzona na potrzeby konkretnego przedsiębiorstwa wymaga natomiast dostosowania katalogu zmiennych, jak również ewentualnego przypisania im wag odpowiednich do specyfiki branży<sup>16</sup>.

Egzemplifikacją wykorzystania zaproponowanego instrumentarium mogą być badania opinii menedżerów przeprowadzone przez autora w wielkopolskich przedsiębiorstwach. Do wzięcia udziału w badaniu zaproszono przedsiębiorstwa należące do sektora przemysłu przetwórczego (sekcja „D” EKD), z racji występowania w nich najbardziej kompleksowego łańcucha tworzenia wartości. Drugim kryterium, było zatrudnienie powyżej 50 pracowników, jako że właśnie w takich firmach zaobserwować można szersze spektrum składników potencjału konkurencyjnego.

Rezultaty badania opinii kierownictwa 117 średnich i dużych firm produkcyjnych Wielkopolski na temat zaawansowania procesów globalizacyjnych w głównej branży działania ich firm zostały zestawione w tablicy 1. Dane dotyczą ogółu badanych przedsiębiorstw podzielono na trzy podstawowe strefy, w obrębie których dokonano uporządkowania według malejących wartości mierników w obrębie poszczególnych sfer.

<sup>16</sup> Próbę diagnozy wpływu procesów globalizacyjnych na polską branżę motoryzacyjną znaleźć można w: [Owczarzak, 2001, s. 157-179].

Tablica 1

## Ocena dynamiki procesów globalizacyjnych

	LW	ŚR	SDV
<b>Sfera przemian technologicznych</b>		<b>2,74</b>	<b>1,01</b>
Poszerza się różnicowanie oferty dostępnej dla klientów	115	3,20	0,70
Nowe produkty i technologie pojawiają się na rynku szybciej niż w przeszłości	116	3,05	0,92
Wzrasta dostępność informacji o zagranicznych rynkach, konkurentach i produktach	113	3,03	0,77
Wzrasta import innowacji i technologii z zagranicy	115	2,90	1,02
Wzrastają koszty rozwijania nowego produktu (bez kosztów marketingu)	113	2,76	0,97
Wzrasta ilość porozumień kooperacyjnych zawieranych pomiędzy podmiotami krajowymi i zagranicznymi	100	2,58	0,91
Wzrasta wartość poziomu sprzedaży, który zapewnia minimalną rentowność	108	2,50	1,03
Firmy działające w Polsce coraz częściej przenoszą część swojego procesu produkcyjnego za granicę	102	1,84	1,04
<b>Sfera polityki i uregulowań prawnych</b>		<b>2,75</b>	<b>1,01</b>
Zmniejsza się ochrona podmiotów krajowych przed konkurencją zagraniczną	112	3,20	1,03
Coraz więcej firm wdraża międzynarodowe standardy jakości (np. ISO)	113	3,20	0,77
Zmniejszają się różnice pomiędzy krajowymi i zagranicznymi normami sanitarnymi, ekologicznymi i dotyczącymi bezpieczeństwa	114	3,15	0,70
Na rynku krajowym coraz silniej odczuwalna jest presja konkurentów zagranicznych	115	3,05	0,97
Poprawia się ochrona praw własności intelektualnej (m.in. znaków handlowych, patentów, praw autorskich)	107	2,61	0,80
Zwiększa się udział zakupów dokonywanych u zagranicznych dostawców	111	2,40	1,03
Zwiększa się dostępność rynków zagranicznych	115	2,31	1,04
Zwiększa się dostępność kapitału ze źródeł zagranicznych	104	2,11	1,00
<b>Sfera przemian kulturowych (popytowych)</b>		<b>3,31</b>	<b>0,82</b>
Nabywcy wymagają coraz lepszej jakości i niezawodności kupowanych produktów	116	3,64	0,60
Nabywcy coraz większą wagę przywiązują do niskich cen produktów	117	3,19	0,98
Zmniejszają się różnice pomiędzy oczekiwaniami naszych odbiorców krajowych i zagranicznych	109	3,07	0,74
<b>Trzy sfery łącznie</b>		<b>2,84</b>	<b>1,00</b>

Skala ocen:

0 – zdecydowanie nie zgadzam się

2 – częściowo zgadzam się

4 – zdecydowanie zgadzam się

1 – nie zgadzam się

3 – zgadzam się

X – nie mam zdania

LW – liczba wskazań

ŚR – średnia

SDV – odchylenie standardowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego



Analiza ocen dotyczących dynamiki procesów globalizacyjnych dla badanej grupy przedsiębiorstw pozwoliła na sformułowanie następujących wniosków:

1. W szybkim tempie zanikały bariery w zakresie zjawisk, na które polskie firmy nie mają bezpośredniego wpływu, natomiast obszary, które bezpośrednio zależą od działań podejmowanych przez polskie firmy podlegały bardziej umiarkowanym przemianom (jedynie import – najprostsza forma pozyskiwania technologii z zagranicy uzyskał oceny powyżej średniej, podczas gdy bardziej złożone formy internacjonalizacji, takie jak np. zawieranie międzynarodowych porozumień kooperacyjnych, czy przenoszenie części procesu produkcyjnego za granicę uzyskały oceny znacznie niższe).
2. Silnie odczuwane było zmniejszenie barier prawnych chroniących podmioty krajowe przed konkurencją zagraniczną, również w zakresie norm sanitarnych, ekologicznych itp., co znalazło odzwierciedlenie w ocenach dotyczących wzrostu presji konkurentów zagranicznych na rynku krajowym (3,05).
3. W zakresie liberalizacji zauważyć można było niekorzystną dla krajowych podmiotów asymetrię, która znalazła odzwierciedlenie w niskich ocenach w zakresie dostępności rynków zagranicznych (2,31) oraz dostępności kapitału ze źródeł zagranicznych (2,11).
4. Bardzo wysokie oceny w sferze przemian kulturowych (popytowych) wskazują, że należy spodziewać się dalszego wzmocnienia przemian globalizacyjnych także w zakresie pozostałych mierników, jako że ostatecznym arbitrem w rywalizacji konkurencyjnej jest nabywca i jego potrzeby.

### **Zakończenie**

Przedstawiony schemat analityczny oddziaływania procesów globalizacyjnych na przedsiębiorstwo wskazuje na znaczenia wiedzy na temat stopnia zaawansowania oraz dynamiki procesów globalizacyjnych w branży w procesie formułowania i realizacji strategii konkurencyjnych przez przedsiębiorstwo.

Zaproponowane instrumentarium służące do pomiaru zaawansowania procesów globalizacyjnych na poziomie mezoekonomicznym, to próba uporządkowania terminologii, nakreślenia ogólnych zasad oraz kierunków dalszych badań. Poza tym, z racji charakteru opracowania, formułowane wnioski pozostają na pewnym poziomie ogólności, co sprawia, że dla ich praktycznego wykorzystania w konkretnym przedsiębiorstwie, konieczne jest dokonanie stosownych adaptacji uwzględniających specyfikę danej branży.

### **Bibliografia**

- Douglas S.P., Wind Y., [1987], *The myth of globalization*, „Columbia Journal of World Business”.
- Gierszewska G., Romanowska M., [2001], *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.

- Gorynia M., [2000 (A)], *Koncepcja i metodyka badania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Gorynia M., [2000 (B)], *Luka konkurencyjna w przedsiębiorstwach a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, [w:] *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, (red.) J. Bossak, W. Bieńkowski, Materiały konferencyjne; Instytut Gospodarki Światowej SGH, Warszawa, Szkoła Główna Handlowa.
- Gorynia M., Owczarzak R., [2004], *Podstawy teorii internacjonalizacji i globalizacji działalności przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 1-2.
- Held D., McGrew A., Golblatt D., Perrato J., [1999], *Global Transformations*, Polity Press, London.
- <http://www.imf.org/external/np/sec/pr/2002/pr0226.htm>
- <http://www.iso.org/iso/en/aboutiso/isoinfigures/January2002-p3.html>
- Levitt Th., [1983], *The globalization of markets*, „Harvard Business Review”, nr 3.
- Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, (red.) M. Gorynia, [2002], Wydawnictwo Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
- Michalik M.B., [1991], *Kronika techniki*, wyd. I, Warszawa.
- Mrela K., [1983], *Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa*, PWE, Warszawa.
- Otta W.J., [1986], *Zachowanie się przedsiębiorstw handlu zagranicznego. Przyczynek do teorii przedsiębiorstwa w gospodarce socjalistycznej*, „Zeszyty Naukowe” nr 95, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
- Owczarzak R., [2001], *Wpływ globalizacji na międzynarodową konkurencyjność polskiego sektora motoryzacyjnego*, „Zeszyty Naukowe” nr 8, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
- Parker B.B., [1998], *Globalization and Business Practice. Managing Across Boundariess*, Sage Publications, London.
- Parker P., [1998], *Why markets will not converge*, „Mastering Marketing”, „Financial Times”, Londyn.
- Pieterse J.N., [1995], *Globalization as Hybridization*, [w:] *Global Modernities*, M. Featherstone, S. Lash, R. Robertson (eds.), Sage Publications, London.
- Pietrzak E., [2000], *System dewizowy Polski w latach 1989-1999*, „Bank i Kredyt”.
- Ratajczak M., [2000], *Rozwój infrastruktury w skali międzynarodowej a aktywność sektora prywatnego*, [w:] *Przedsiębiorstwo a internacjonalizacja działalności gospodarczej*, (red.) Gorynia M., Schroeder J., „Zeszyty Naukowe” nr 278, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
- Scholte J.A., [2000], *Globalization. A Critical Introduction*, Macmillan Press, London.
- Segal-Horn S., [1992], *Global markets, regional trading blocs and international consumers*, „Journal of Global Marketing”, nr 5 (3).
- Stankiewicz M.J., [2000], *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Puride T., [2001], *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa.
- UNCTAD, [2002], *World Investment Report 2001: Promoting Linkages*, New York and Geneva.
- UNCTAD, [2003], *World Investment Report 2002: Transnational Corporations and Export Competitiveness*, (Overview), New York and Geneva.
- Zabielski K., [1995], *Finanse międzynarodowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Zorska A., [1998], *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

## **THE MEASUREMENT OF THE ADVANCEMENT OF GLOBALIZATION PROCESSES**

### **Summary**

The article sets out to present a set of instruments to measure the advancement of globalization processes at the mesoeconomic level. This necessitates efforts to bring order to terminology involving the microeconomic aspects of globalization. The author offers an analytical arrangement for the examination of the influence of globalization processes on enterprises.

The proposed instruments to measure the advancement of globalization processes at the mesoeconomic level are an attempt to straighten out the terminology and outline general rules and directions of further research, which should serve both company managers and researchers.

The data presented by the author show the scope and dynamism of globalization and provide an analytical framework to determine the effect of globalization processes on enterprises. The proposed methods of measurement indicate the importance of knowledge about the advancement and dynamism of globalization in the sector as well as the formulation and implementation of enterprise strategies.

The diagnosis of the advancement of globalization processes in Wielkopolska's manufacturing industry confirmed the usefulness of the developed method. The analysis points to a clear intensification in the effect of globalization on enterprises in the Wielkopolska region in the analyzed period, coupled with a high probability of further intensification of globalization changes in the area of individual measures.