

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

260

Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii



Redaktorzy naukowi

Andrzej Kaleta

Krystyna Moszkowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Czakon, Marian Hopej, Halina Piekarz, Krystyna Poznańska,
Agnieszka Sopińska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Redaktorzy Wydawnictwa: Anna Grzybowska, Dorota Pitulec, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Zespół

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-226-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Grażyna Aniszewska: Wykorzystanie CSR w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez zagranicznych inwestorów strategicznych. Perspektywa środkowoeuropejskich filii	13
Piotr Banaszyk: Kreatywna destrukcja w dynamicznym formułowaniu strategii biznesowej	22
Bogusław Bembenek: Restrukturyzacja klastra	33
Rafał Bielawski: Controlling strategiczny i operacyjny w przedsiębiorstwie	46
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Komplementarność kompetencyjna organizacji a koopetycja na rynku obrotu energią elektryczną.....	58
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Jakość współpracy w innowacjach.....	69
Tadeusz Falencikowski: Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice	80
Grażyna Golik-Górecka: Zwiększenie efektywności marketingu podstawą sukcesów przedsiębiorstwa – ujęcie najlepszych praktyk – Atlas sp. z o.o.	94
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie polityki środowiskowej w kontekście kształtowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	106
Jarosław Ignacy: Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus&Coach SA	116
Leon Jakubów: Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw	126
Marzena Jankowska-Miśkiewicz: Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów	133
Mirosław Jaroński: Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce	143
Grzegorz Jokiel: Epoki rozwoju nauki organizacji i zarządzania.....	153
Szymon Jopkiewicz: Bariery implementacji strategii marketingowych w usługach zdrowotnych w świetle badań	160
Andrzej Kaleta: Kontrola w procesie wdrażania strategii	171
Adam Kałowski: Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw	187
Patrycja Klimas: Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej	195
Izabela Konieczna: Sposób tworzenia modelu biznesowego	206
Joanna Korpus: Strategie rozwoju wybranych przedsiębiorstw branży odzieżowej i obuwniczej w okresie kryzysu.....	215
Alina Kozarkiewicz: Kontrola strategiczna w zarządzaniu portfelami projektów – analiza systemów i mechanizmów na przykładzie firmy zorientowanej projektowo.....	228

Rafał Krupski: Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa	238
Krzysztof Kud: Elementy analizy strategicznej w zarządzaniu przestrzenią terenów zalewowych, jako narzędzie realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego	248
Aleksandra Kuzaj: Przeciwdziałanie mobbingowi jako element zarządzania strategicznego	258
Lech Miklaszewski: Zmiana kulturowa organizacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM SA	268
Mirosław Moroz: Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego	284
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Strategia rozwoju wiedzy w klastrze	294
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Przywództwo i zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych	305
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego – strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy	314
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Orientacja na klienta a innowacyjność przedsiębiorstwa produkcyjnego	328
Jadwiga Nycz-Wróbel: Polityka środowiskowa i aspekty środowiskowe jako podstawa kreowania koncepcji strategicznego zarządzania środowiskiem w organizacjach zarejestrowanych w systemie EMAS	340
Grażyna Osbert-Pociecha: Ograniczanie złożoności organizacji – nowy imperatyw zarządzania	350
Paweł Paluchowski: Finansowanie rozwoju małych i średnich firm z sektora telekomunikacyjnego w Polsce na przykładzie Korbank SA	361
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji	375
Krystyna Poznańska: Współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji	385
Joanna Radomska: Pułapki i zagrożenia związane z wdrażaniem koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego na przykładzie PWC „Odra” SA	397
Agnieszka Rak: Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych	407
Robert Seliga: Rola marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu	417
Letycja Sołoducho-Pelc: Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję	430
Adam Stabryła: Koncepcja kwantyfikacji bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa	442

Monika Stelmaszczyk: Repozytorium wiedzy narzędziem zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa (na podstawie Intrasoft-TSI sp. z o.o.).....	454
Łukasz Sułkowski: Strategie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych MŚP w Polsce	463
Marika Szymańska: Strategia odpowiedzialnego biznesu w japońskim koncernie Canon. Uwarunkowania kulturowe.....	474
Ewelina Trubisz: Znaczenie reputacji w odniesieniu do interesariuszy strategicznych na przykładzie przedsiębiorstw deweloperskich.....	482
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.....	491
Anna Witek-Crabb: Wybory strategiczne kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych.....	504
Przemysław Wolczek: Przyczyny upadku Kodaka	515
Leszek Woźniak, Sylwia Dziejcz: Kluczowi interesariusze w kontekście strategicznych wyzwań dla polskiej gospodarki żywnościowej	527
Marian Woźniak: Czynniki sukcesu rynkowego podmiotów agroturystycznych w opinii właścicieli gospodarstw oraz turystów z Podkarpacia.....	536
Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Zarządzanie obszarami wiejskimi jako wyraz konkurencyjności gmin wiejskich na przykładzie gmin województwa podkarpackiego.....	548
Anna Wójcik-Karpacz: Narzędzia pomiaru sukcesu relacji z kluczowymi odbiorcami w aspekcie wzrostu efektywności współdziałania.....	561
Sławomir Wyciślak: Efekt zarażania w działaniu przedsiębiorstwa	575
Czesław Zajac: Budowa strategii personalnych w grupach kapitałowych	586
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: Wrażliwość i reaktywność młodych firm na kryzys – studium dekonjunkury 2007-2010.....	597
Bożydar Ziółkowski: Kierunki ewolucji w obszarze ekoinnowacji	607

Summaries

Grażyna Aniszewska: Use of CSR by foreign strategic investor for building competitive advantage. Central-Eastern European subsidiaries' perspective	21
Piotr Banaszyk: Conditions of business strategy forming in a hypercompetition situation	32
Bogusław Bembenek: Restructuring of cluster.....	45
Rafał Bielawski: Strategic and operating controlling in the company	57
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Complementarity of competencies of the organizations vs. cooperation on the electricity market.....	68
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Quality of cooperation for innovation	79

Tadeusz Falencikowski: Business strategy and business model – similarities and differences.....	93
Grażyna Golik-Górecka: Increase of marketing effectiveness as a base of enterprise success – approach to the best practice – Atlas Ltd	105
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental policy in the context of creation of eco-innovation enterprises from Podkarpackie Voivodeship	115
Jarosław Ignacy: Building a competitive advantage – a case study of Solaris Bus & Coach company	125
Leon Jakubów: Importance of visions and missions in strategic management of Polish companies	132
Marzena Jankowska-Mihulowicz: The method of evaluation of methodological rationality of managers	142
Mirosław Jarosiński: International entrepreneurship in Poland	152
Grzegorz Jokiel: Periods in the development of organizational management sciences	159
Szymon Jopkiewicz: Barriers to the implementation of marketing strategies in healthcare services in the light of research	170
Andrzej Kaleta: Control in the process of strategy implementation	186
Adam Kalowski: Reasons and directions of corporate restructuring	194
Patrycja Klimas: Operationalization of the organizational proximity	205
Izabela Konieczna: A way to create a business model	214
Joanna Korpus: Development strategies of selected companies in the clothing and footwear sector during the crisis.....	227
Alina Kozarkiewicz: Strategic control in project portfolio management – the analysis of systems and mechanisms based on the example of a project-oriented company	237
Rafał Krupski: Research on the importance of intangible resources in an enterprise's strategy	247
Krzysztof Kud: Elements of strategic analysis in the management of floodplains space as a tool for implementing the concept of sustainable development.....	257
Aleksandra Kuzaj: Preventing mobbing as a part of management strategy ..	267
Lech Miklaszewski: The change of organizational culture on the example of Brokers House WDM SA	283
Mirosław Moroz: Premises and measures of enterprise flexibility – a case study of online store	293
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Knowledge development strategy in a cluster.....	304
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Leadership and management in inter-organizational networks.....	313

Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Agile manufacturing plant criterion – strategic business model in a knowledge enterprise.....	327
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Customer orientation and innovativeness of the manufacturing company.....	339
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental policy and environmental aspects as the basis for the concept of strategic environmental management in organizations registered under EMAS	349
Grażyna Osbert-Pociecha: Limitation of organization complexity as a new imperative of management	360
Paweł Paluchowski: Financing of small and medium enterprises from the telecommunication sector in Poland on the example of the Korbank S.A. company.....	374
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Assessment of benefits of synergy effect in organization activity.....	384
Krystyna Poznańska: Cooperation of enterprises with high schools within the scope of innovation.....	396
Joanna Radomska: Pitfalls and risks associated with implementing the concept of employee participation in the process of strategic management – the example of PWC Odra SA	406
Agnieszka Rak: Creating brand image in social media.....	416
Robert Seliga: The role of social marketing in the concept of Corporate Social Responsibility	429
Letycja Sołoducho-Pelc: Strategic management through vision and mission	441
Adam Stabryła: The concept of quantifying the company's strategic security	453
Monika Stelmaszczyk: Knowledge repository as a tool for managing the social capital of a company (on the example of Intrasoft-TSI sp. z o.o.)	462
Łukasz Sułkowski: Succession strategies in family business belonging to SMEs in Poland	473
Marika Szymańska: Cultural influence on the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) in Canon company	481
Ewelina Trubisz: The importance of reputation in relation to stakeholders on the example of companies from the real estate sector.....	490
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: The congruence of environmental factors and organizational culture of companies	503
Anna Witek-Crabb: Strategic choices of women and men as top managers .	514
Przemysław Wolczek: The reasons for the collapse of Kodak	526
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic: Main stakeholders in the strategic challenges context of the Polish food economy.....	535
Marian Woźniak: Success factors on the market of agritourism entities in the opinion of farm owners and tourists from Podkarpacie.....	547

Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Management in rural areas as an example of competitiveness of rural communities in Podkarpacie Voivodeship	560
Anna Wójcik-Karpacz: Tools for measuring the success of relationships with key customers in terms of increased efficiency of cooperation	574
Sławomir Wyciślak: Contagion effect within the company activities.....	585
Czesław Zajac: Personal strategies of international capital groups (holdings)	596
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: The sensitivity and reactivity of start-up companies in crisis – study of the 2007-2010 recession.....	606
Bożydar Ziółkowski: Directions of eco-innovations evolution	616

Sławomir Wyciślak

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

EFEKT ZARAŻANIA W DZIAŁANIU PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: W artykule uściślono pojmowanie wykorzystywanego w różnych dziedzinach badawczych pojęcia zarażanie. Przedstawiono przyczyny wzrostu zastosowań tego terminu. Odwołano się przy tym do rosnącej złożoności systemów społecznych. Zidentyfikowano istotę zarażania, określając jego cechy i wypracowując jego definicję. Zaproponowano typologię zarażania. Ujęto dwa modele rozprzestrzeniania się zarażania. Uwzględniono w tym względzie zaufanie, czynniki fundamentalne, emocje. Zdefiniowano termin efekt zarażania. Przedstawiono również modele zachowań przedsiębiorstwa wobec zarażania. Wskazano na rolę inercji i elastyczności, ale także nadwrażliwość organizacji. Zaprezentowane rozważania teoretyczne ilustrowano przykładami wywodzącymi się z praktyki gospodarczej.

Słowa kluczowe: efekt zarażania, modele zarażania, złożoność, kryzys, ryzyko.

1. Wstęp

W nauce nie brakuje terminów o wieloznacznych interpretacjach, które stosowane są w różnych dziedzinach badawczych. Do takich pojęć należy efekt zarażania. Jest on przedmiotem dociekań zarówno w psychologii, socjologii, jak i w ramach badania kryzysów finansowych czy też rozprzestrzeniania się zjawisk w sieciach przedsiębiorstw. Dlatego właściwe wydaje się ujęcie, które uściśli pojmowanie efektu zarażania i wskaże na możliwości jego zastosowań w działalności przedsiębiorstwa.

2. Efekt zarażania a złożoność

W kontekście pojęcia zarażania mamy do czynienia z klasycznym problemem związanym ze złożonością epistemologiczną systemów społecznych. Dotyczy on zwłaszcza złożoności semiotycznej, wynikającej z tego, iż każdej informacji można przyporządkować nieskończoną liczbę znaczeń, oraz złożoności semantycznej będącej efektem tego, iż komunikowanie międzyludzkie zależy od kultury i języka, które są wieloznaczne i subiektywne¹. Zjawisko to odzwierciedla pojęcie niepewności lin-

¹ Por. Cz. Mesjasz, *Organizacja jako system złożony*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 652, AE, Kraków 2004, s. 52-58.

gwistycznej. Polega ona na tym, iż wyrażenia lingwistyczne nie przyjmują wartości liczbowych, lecz są słowami, zdaniem. Wskutek tego różna jest ostrość granic pola znaczeniowego informacji.

Podczas gdy pojęcie zarażania najprawdopodobniej po raz pierwszy zostało użyte do opisu mechanizmu rozprzestrzeniania się epidemii, wykorzystywano go później w wydawałoby się odległych dziedzinach badawczych². Brało się to w głównej mierze z wyłaniania się nowych zjawisk społecznych związanych z przyspieszeniem obiegu informacji i pojawieniem nowych możliwości komunikowania się³. Wzmiankowane czynniki powodują wzrost liczby intensywności, zmienności, dynamiki powiązań w systemach społecznych, co z kolei powoduje zwiększenie stopnia złożoności. Dotyczy to szczególnie złożoności dynamicznej, czyli występowania takich problemów, w ramach których przyczyny i skutki są subtelne, a efekty działań w czasie nie są oczywiste w różnych horyzontach czasu. Są to sytuacje, kiedy to samo działanie powoduje inne efekty np. w krótkim i długim okresie oraz odmiennie konsekwencje lokalne i globalne⁴.

To narastająca złożoność powoduje powstawanie nowych zjawisk, które trudno opisać za pomocą istniejącego aparatu pojęciowego, co prowadzi do zapożyczania terminów z dziedzin badawczych o dłuższej tradycji, czynionego niejednokrotnie w sposób intuicyjny.

W czasopiśmiennictwie ekonomicznym koncepcja zarażania została wykorzystana już przez Davida Ricardo, który przypisał panikę prowadzącą do zawieszenia możliwości wycofywania depozytów w 1797 r. „zarażaniu lękami bojaźliwej części społeczeństwa”⁵. Jednak skokowy wzrost zastosowań terminu zarażanie przypada na koniec XX wieku⁶.

² Pierwotnie pojęcie zarażania było zestawiane m.in. z takimi terminami, jak epidemia, zakażenie, później coraz częściej wykorzystywano do jego opisu takie określenia, jak rozprzestrzenianie się, transmisja czy transfer wstrząsów.

³ Ocenia się, że w okresie 100 lat do końca lat siedemdziesiątych XX w. szybkość komunikowania zwiększyła się 10^7 razy, szybkość podróży 10^2 , szybkość otrzymywania danych 10^6 . Szacuje się, iż współcześnie każdej dobie do mieszkańca zachodniego świata dociera około 100 500 słów.

⁴ Por. P. Senge, *Piąta dyscyplina*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000, s. 80. Złożoność dynamiczna wiąże się np. z globalizacją łańcucha wartości. Według badań przeprowadzonych w 2009 r. wśród 300 przedsiębiorstw o przychodach przekraczających 1 mld dolarów, przeciętnie 51% części, 47% operacji montażowych, 46% magazynowania, 43% działań związanych z obsługą klienta, 39% operacji mających na celu rozwój produktu jest realizowanych poza krajem macierzystym.

⁵ M. Kelly, O.C. Grada, *Market contagion: Evidence from the Panics of 1854 and 1857*, „The American Economic Review” 2000, vol. 90, s. 1110.

⁶ Baza danych amerykańskiego czasopiśmiennictwa ekonomicznego za okres 1969-2000 zawiera 147 opisów dokumentów ze słowem zarażenie (*contagion*). Jedynie 17 z nich powstało przed 1990 rokiem.

3. Cechy zarażania

Ponieważ identyfikacja to ustalanie tożsamości badanego obiektu na podstawie wyróżniających go cech, tę czynność badawczą uczyniono kolejnym etapem dociekań.

Analiza literatury przedmiotu pozwala na wyróżnienie dwóch podstawowych podejść do rozumienia terminu zarażania. Wiążą się one z rozprzestrzenianiem się kryzysów finansowych, jak również z imitowaniem zachowań. W ramach interpretacji takich zjawisk, jak marketing wirusowy⁷, dokonywanie zakupów⁸, zachowania w ramach łańcucha dostaw⁹ wykorzystuje się pojęcia zarażanie w kontekście imitowania zachowań. Podejście dotyczące rynków finansowych skupia się na rozprzestrzenianiu się kryzysów (zaburzeń)¹⁰. Jednakże obie perspektywy poznawcze niekiedy uzupełniają się – np. przy analizach opisujących rozprzestrzenianie się kryzysów finansowych uwzględnia się imitowanie zachowań związanych z efektem stadnym. Istotnym wątkiem podejmowanym w ramach analizy zjawiska zarażania jest to, że powoduje ono intensyfikację istniejących współzależności¹¹. Zakłada się, że zarażanie podlega eskalacji. Zachodzi sytuacja, gdy zakłócenia o charakterze lokalnym ulegają transformacji w regionalne, a nawet globalne kryzysy¹².

W nawiązaniu do charakterystyki fenomenu zarażania stwierdza się również, iż klasyczny mechanizm rozprzestrzeniania się kryzysów jest uwarunkowany tym, iż inwestorzy w wielu krajach są w posiadaniu tych samych aktywów¹³ lub tych samych mechanizmów poznawczych. Te ostatnie dają w rezultacie np. efekt paniki, zachowania stadne, co wywołuje zarażanie.

Istota zarażania sprowadza się do zdolności narzucania mechanizmu oddziaływania zaatakowanemu obiektowi. W odniesieniu do czasu zarażaniu można przypisać dwa atrybuty. Są to natychmiastowość i gwałtowność. Natychmiastowość

⁷D.B. Stewart, M. Ewing, D.R. Mather, *A Conceptual Framework for Viral Marketing*, Australian and New Zealand Marketing Academy (ANZMAC MAC) 2009 Sustainable Management and Marketing Conference, 30 November 2009-2 December 2009, Australian and New Zealand Marketing Academy (ANZMAC MAC), Melbourne Vic 2009, s. 3-4; M. Trusov, R.E. Bucklin, K. Pauwels, *Effects of Word-of-mouth versus Traditional Marketing: Findings from an Internet Social Networking Site*, "Journal of Marketing" 2009, vol. 73, s. 90-102.

⁸ Por. J.J. Argo, D.W. Dahl, A.C., *Morales, Positive Consumer Contagion: Responses to Attractive Others in a Retail Context*, "Journal of Marketing Research" 2008, vol. XLV, s. 690-701.

⁹ R. McFarland, J.M. Bloodgood, J.M. Payan, *Supply Chain Contagion*, "Journal of Marketing" 2008, vol. 72, s. 64.

¹⁰ S. Edwards, *Contagion*, University of California, Los Angeles And National Bureau of Economic Research, March 2000, http://www.anderson.ucla.edu/faculty/sebastian.edwards/world_economy5.pdf, s. 1.

¹¹ G.L. Kaminsky, C.M. Reinhart, C.A. Végh, *The Unholy Trinity of Financial Contagion*, "Journal of Economic Perspective" 2003, vol. 17 no 4, s. 51-74; T.E. Markwat, E. Kole, D. van Dijk, *Contagion as a Domino Effect in Global Stock Markets*, "Journal of Banking & Finance" 2009, vol. 33, no 11, s. 4.

¹² Ibidem.

¹³ N. Roubini, S. Mihm, *Ekonomia kryzysu*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 145.

polega na tym, iż gdy tylko narzucony zostaje mechanizm oddziaływań, dochodzi do zarażenia. Gwałtowność oznacza intensywny przebieg zjawiska. W odniesieniu do zakresu można wskazać na takie atrybuty zarażania, jak: wysoka częstotliwość, która odnosi się do eskalacji powiązań w wyniku zarażenia, a także multiplikatywność, czyli powielanie w wielu sytuacjach. Co do treści, wymienia się zaskoczenie jako atrybut, który można przypisać zarażaniu.

W perspektywie analizy ryzyka zarażenie można postrzegać jako ryzyko pojawiające się nagle i zmieniające się szybko (*fast clockspeed risks*)¹⁴.

4. Definicja i typy zarażania

W obliczu poczynionych rozważań **zarażenie definiuje się jako proces przyspieszonego rozprzestrzeniania się wielokrotnie replikującej się informacji**, który jest możliwy dzięki zdolności do narzucania mechanizmu oddziaływania zaatakowanemu obiektowi (np. organizacji typu przedsiębiorstwo)¹⁵.

Ze względu na sposób zarażania wyróżnia się dwa jego typy:

- frontalne, gdy dochodzi do zarażania w wyniku bezpośredniego oddziaływania jednego obiektu na inny (np. pogorszenie płynności przedsiębiorstwa może powodować zarażenie innych przedsiębiorstw);
- wyłaniające się, gdy zarażone podmioty wyłaniają się niezależnie od siebie, w wyniku tego, że posiadają te same aktywa (np. obligacje krajów strefy euro zagrożonych ryzykiem bankructwa – Grecji, Hiszpanii, Portugalii), choć mogą to być również waluty, instrumenty pochodne.

Ze względu na zamiar wyróżnia się zarażanie:

- intencjonalne, gdy następuje świadome zarażanie – może ono mieć miejsce, gdy np. przedsiębiorstwo w sposób świadomy nie realizuje warunków współpracy;
- nieintencjonalne, gdy do zarażania dochodzi w sposób nieuświadomiany, np. gdy uczestnik łańcucha wartości kreuje postawy, które są w sposób nieuświadomiany przejmowane przez innych jego uczestników¹⁶.

Ze względu na rozmieszczenie źródeł zarażania wyróżnia się: zarażenie o jednym epicentrum (np. USA w sierpniu 2007 r.) i zarażenie o wielu epicentrach (np. Grecja, Włochy w 2011 r.).

W ujęciu rodzajowym wyróżnia się zarażanie:

¹⁴ *Risk clockspeed* – ryzyko przyspiesza... <http://ryzyko.blox.pl/2011/05/Risk-clockspeed-ryzyko-przyspiesza.html>.

¹⁵ Jest to rozwinięcie rozważań autora we wcześniejszych pracach, np. S. Wyciślak, *Przedsiębiorstwo wobec zjawiska zarażania*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 116, UE, Wrocław 2010, s. 511-519.

¹⁶ Por. S. Wyciślak, *Efekt zarażania w mechanizmie rozprzestrzeniania się kryzysu*, „*Ekonomista*” 2012, nr 2, s. 243-252.

- finansowe, np. rynek międzybankowy¹⁷, ekspozycja zagranicznych aktywów¹⁸, problemy płynności¹⁹, bezpośrednie powiązania finansowe²⁰, CDS (*credit default swaps*)²¹;
- finansowo-realne: zarażanie sfery realnej gospodarki przez rynki finansowe, czyli np. nagłe cofnięcie możliwości udzielania kredytu w wyniku niskiej płynności na rynku międzybankowym;
- realne (zarażanie w ramach sfery realnej gospodarki), np. ekspozycja powiązań handlowych na kraj „zerowy”, czyli ten, gdzie rozpoczął się kryzys, lub nagła redukcja zleceń w ramach wymiany handlowej²².

Wyróżnia się również takie typy zarażania, które w perspektywie działalności przedsiębiorstwa mogą nieść nie tylko aspekt negatywny, ale również pozytywny. Konsekwentnie identyfikuje się zarażanie:

- wirtualne, zachodzące w przestrzeni wirtualnej (np. film obrazujący złe praktyki rekrutacji lub specyficzną kulturę organizacyjną, a z drugiej strony możliwość realizacji *buzz* marketingu opartego na unikatowej treści w formie filmu, gry, wirtualnej kartki);
- wirtualno-realne: przeniesienie zjawisk zachodzących w przestrzeni wirtualnej do świata realnego (np. zarażanie w sferze wirtualnej owocuje realnymi zakupami konsumentów)²³.

5. Mechanizm rozprzestrzeniania się

Wyróżnia się dwa modele rozprzestrzeniania się zarażania. Pierwszy odnosi się do negatywnego aspektu zarażania, natomiast drugi można powiązać zarówno z negatywną, jak i pozytywną interpretacją zarażania.

W pierwszym przypadku rozprzestrzenianie się zarażania interpretuje się jako proces, w ramach którego brakuje udokumentowanych zabezpieczeń, co prowadzi do spadku zaufania i eskalacji zarażania (rys. 1). Na przykład nabywcy CDOs

¹⁷ J. Henggeler-Müller, *Interbank Credit Lines as a Channel of Contagion*, “Journal of Financial Services Research” 2006, vol. 29, no 1, s. 37, 38.

¹⁸ A.K. Rose, M.M. Spiegel, *Cross Country Causes and Consequences of the 2008 Crisis: International Linkages and American Exposure*, Centre for Economic Policy Research Discussion Paper no 15358, September 2009, <http://www.nber.org/papers/w15358.pdf>, s. 7.

¹⁹ L.H. Hernandez, R.O. Valdes, *What Drives Contagion. Trade, Neighborhood, or Financial Links?*, “International Review of Financial Analysis” 2001, no 10, s. 205-206.

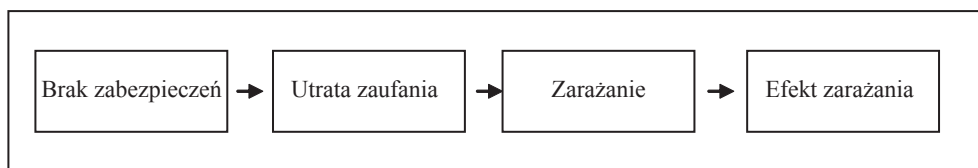
²⁰ Ibidem.

²¹ A.K. Rose, M.M. Spiegel, op. cit., s. 7.

²² Ibidem, s. 4.

²³ Ujęte wyróżnienia zasadniczo odpowiadają koncepcji kanałów zarażania, przy czym w literaturze przedmiotu występują niejednoznaczności w zakresie związków między pojęciem zarażania i kanałem zarażania. Respektując zasady rozumowania przyczynowo-skutkowego, wnioskuje się, iż do zarażania powinno dochodzić poprzez kanał zarażania. Jednak w literaturze przedmiotu nie zawsze występuje taka ciągłość problemowa.

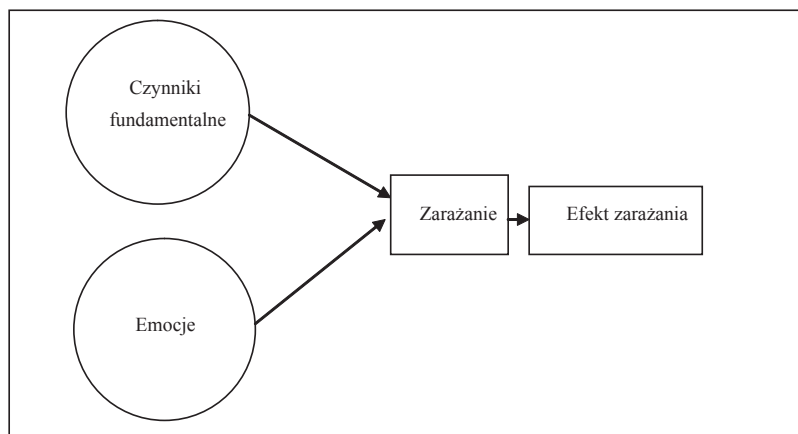
(*collateralised debt obligations*) przejmowali ryzyko związane z niespłacaniem kredytów hipotecznych w USA. Kiedy niespłacalność kredytów subprime zaczęła narastać, posiadacze CDOs zostali zarażeni problemami występującymi na rynku kredytów subprime²⁴.



Rys. 1. Rozprzestrzenianie zarażania – ujęcie modelowe I

Źródło: opracowanie własne.

Naturalnie możliwa jest sytuacja, w której – w wyniku otrzymania zaskakującej informacji – dochodzi do spadku zaufania i w konsekwencji do zarażania. Wszelkie umowy gospodarcze zawierane są przy założeniu pewnego stopnia zaufania. Im jest ono większe, tym koszty umów niższe. Poziom zaufania, a także kapitału społecznego można uznać za podstawową determinantę zarażania w ramach relacji między przedsiębiorstwami (rys. 2).



Rys. 2. Rozprzestrzenianie zarażania – ujęcie modelowe II

Źródło: opracowanie własne.

²⁴ Rozprzestrzenianie się zarażania było potęgowane poprzez operacje *repo*. Otóż instrumenty oparte na hipotece były zabezpieczeniem dla operacji *repo* dokonywanych przez banki. Gdy wartość zabezpieczenia zmniejszała się, pożyczkodawca *repo* wymagał uzupełnienia go długo przed tym, jak pożyczka miała zostać spłacona. Co gorsze, inni partnerzy żądali większego zabezpieczenia w ramach innych transakcji, obawiając się o wypłacalność pożyczkobiorcy. Żądania wzrostu zabezpieczeń doprowadziły do spirali wyprzedazy aktywów.

Czynniki fundamentalne to np. wzrost oprocentowania obligacji powyżej założonego limitu, a emocje to strach, lęk, przerażenie, panika. Jednak czynnikami fundamentalnymi mogą być również korzyści oferowane przez produkt (np. nowy smak, nowe funkcjonalne opakowanie), a te w połączeniu z emocjami, takimi jak np. zachwyty, podziw, uznanie, dają pozytywnie interpretowany efekt zarażania.

6. Efekt zarażania i zachowania przedsiębiorstw

W obliczu poczynionych rozważań efekt zarażania definiuje się jako **wyróżniony czasoprzestrzennie zbiór jednokierunkowych oddziaływań powstający wtedy, gdy czynniki wywołujące zarażanie narzucają zaatakowanemu obiektowi (np. organizacji typu przedsiębiorstwo) swoje mechanizmy oddziaływania**²⁵.

W perspektywie działalności przedsiębiorstwa można zidentyfikować trzy typy zachowań w obliczu efektu zarażania. Są to sytuacje gdy przedsiębiorstwo jest zarażane, powoduje zarażanie i wreszcie – gdy do zarażania dochodzi w jego obrębie. Możliwe jest współwystępowanie tych trzech sytuacji.

Zjawisko charakteryzujące się atrybutami zarażania było jednym z czynników, które doprowadziło do bankructwa General Motors²⁶. GMAC, czyli finansowe ramie General Motors, w okresie poprzedzającym globalny kryzys finansowy mocno zaangażowało się na rynku kredytów *subprime*. Przez pewien czas GMAC niejako subsydiował właściwą misję General Motors, czyli produkcję samochodów. Pęknięcie banki spekulacyjnej na rynku *subprime* w USA pogrążyło General Motors. Straty, które poniósł GMAC, zniwelowały zysk osiągnięty z działalności podstawowej²⁷. Tak więc w przypadku General Motors mamy do czynienia z zarażaniem finansowo-realnym i pogorszeniem warunków fundamentalnych związanych z pęknięciem banki spekulacyjnej na rynku kredytów *subprime* w USA.

W przypadku MF Global Holdings źródłem zarażania były obligacje zadłużonych państw strefy euro. MF Global Holdings rozpoczął skup obligacji emitowanych przez kraje europejskie, takie jak Włochy, Hiszpania, Portugalia, Irlandia, Belgia, w 2010 roku. Zakładano, iż ceny tych obligacji będą rosły, a ich oprocentowanie będzie spadać. W rzeczywistości ceny tych obligacji spadały, a oprocentowanie było coraz wyższe. Zaangażowanie MF Global Holdings w obligacje tych europejskich

²⁵ W literaturze przedmiotu trudno się również doszukać definicji terminu efekt zarażania. Najczęściej efekt zarażania jest pojmowany intuicyjnie jako rezultat zarażania, który może prowadzić do wzrostu współzależności między dotkniętymi podmiotami.

²⁶ 1 czerwca 2009 r. liczący ponad 101 lat gigant motoryzacyjny zwrócił się o ochronę przed wierzycielami. Bankructwo General Motors było czwartym co do wielkości w historii USA (biorąc pod uwagę zgromadzone aktywa). Nowy General Motors to General Motors Company LLC. Jest to osobna jednostka w stosunku do poprzednika. Gigant z USA został uratowany dzięki pomocy państwowej (zarówno rządów europejskich, jak i USA).

²⁷ J.R. Talbot, *Contagion: The Financial Epidemic That Is Sweeping the Global Economy... and How To Protect Yourself from It*, John Wiley&Sons, Somerset (New Jersey) 2009, <http://books.google.pl/>.

krajów sięgnęło 6,3 mld dolarów. Było to pięć razy więcej niż wynosił jej kapitał własny (stan na 30 września 2011 roku). W rezultacie 31 października 2011 r. MF Global Holdings złożył w nowojorskim sądzie wniosek o bankructwo²⁸. Było to ósme co do wielkości bankructwo w historii USA.

W Polsce zjawisko zarażania można zidentyfikować w odniesieniu do problemów związanych z opcjami walutowymi. Straty z tytułu posiadania opcji walutowych poniosły takie przedsiębiorstwa, jak Apator, Ciech, Duda, Fota, Krosno, Odlewnie, Sanwil, Ropczyce, Alchemia, Forte, MIT, Paged i PKM Duda. Na przykład w wyniku strat na opcjach banki finansujące przedsiębiorstwo Duda złożyły wniosek o upadłość tego podmiotu. W lipcu 2009 r. spółka zawarła układ z bankami, zamieniając zobowiązania warte 300 mln złotych na akcje²⁹.

Naturalnie zarażone przedsiębiorstwo może stać się źródłem problemów wśród innych podmiotów. Może dochodzić do tego intencjonalnie, gdy przedsiębiorstwo świadomie nie realizuje współpracy. W tym względzie uzasadnione wydaje się rozstrzygnięcie kwestii: kiedy przedsiębiorstwa dzielą się ryzykiem, a w jakich warunkach zarażają? Decydujący w tym zakresie wydaje się wzmiankowany już poziom zaufania, ale również skłonność do wykorzystania pozycji dominującej w sieci, a także łatwość zerwania relacji. W obliczu zarażania po prostu należy zerwać relację. Tak więc podział ryzyka jest korzystny wtedy, gdy ogólna sytuacja gospodarcza jest sprzyjająca. W warunkach destabilizacji lepiej pozostać w izolacji³⁰. Do zarażania może dochodzić również w sposób nieuświadomiany, np. gdy w ramach łańcucha wartości ma miejsce naśladowanie niekorzystnych zachowań (np. gromadzenie nadmiernych zapasów).

W przypadku zarażania w obrębie przedsiębiorstwa rozstrzygająca jest kultura organizacyjna i przywództwo. Rozprzestrzenianiu się plotek sprzyja nepotyzm (podział dóbr i usług niezgodnie ze społecznym, prawnym i moralnym porządkiem). Natomiast efekt pozytywnego zarażania można osiągnąć dzięki istnieniu realnego przywództwa.

7. Modele reagowania

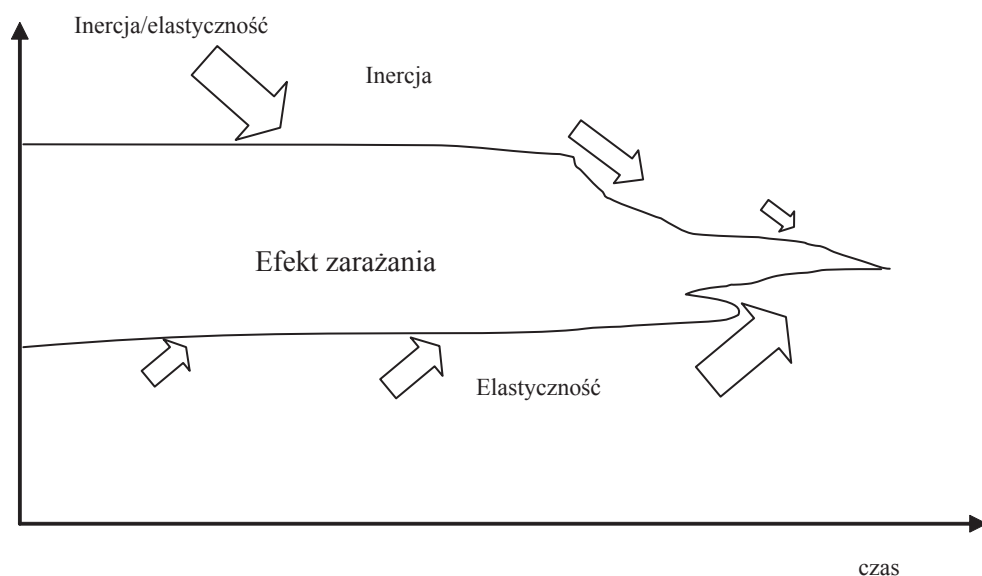
Przyjmuje się, iż rozprzestrzenianie efektu zarażania będzie zależeć od różnicy między charakterem środków zaradczych a czynnikami wywołującymi zarażanie.

W pierwszym modelu zakłada się, iż im jest większa inercja i mniejsza elastyczność, tym większy efekt zarażania. Obrazuje to rys. 3.

²⁸ K. Evans. *Amid Europe Crisis, Dial MF for Mayhem*, <http://online.wsj.com/article/SB10001424052970204394804577010140927605180.html>.

²⁹ B. Dowgielski, *Menedżerowie trafieni opcjami walutowymi*, <http://www.parkiet.com/arttykul/1047902.html>.

³⁰ Por. M. Gallegati, B. Greenwald, M.G. Richiardi, H.E. Stiglitz, *Asymmetric Effect of Diffusion Processes: Risk Sharing and Contagion*, LABORatorio R. Revelli Working Papers Series 72, Centre for Employment Studies, Moncalieri 2007, s. 5.



Rys. 3. Efekt zarażania jako różnica między inercją a elastycznością – ujęcie koncepcyjne³¹

Źródło: opracowanie własne.

Elastyczność jest efektem redundancji zasobów, dywersyfikacji działalności i/lub zasobów, monitoringu, procesów decyzyjnych oraz mobilności³². Natomiast bezwładność wynika m.in. z małej prężności kultury organizacyjnej, paraliżu organizacyjnego, nadmiernej formalizacji, monotonii pracy, przerostów kontroli i rutyny.

Identyfikuje się również drugi model wskazujący na nadwrażliwość organizacji, co wywołuje efekt zarażania. Wynika on z przeszacowania ryzyka, nadpobudliwości, pozornej swobody działań. Taki model działań charakteryzuje np. niektóre duże przedsiębiorstwa, których celem jest maksymalizowanie wartości dla akcjonariuszy. Presja ze strony akcjonariuszy powoduje, że pożądane jest osiągnięcie wzrostu w wysokości, która jest oczekiwana przez udziałowców, czyli na poziomie *double-digit growth* (w okresach rocznych). Tymczasem dwucyfrowa dynamika wzrostu jest trudna do utrzymania w długim okresie, co owocuje przesadną akceptacją ryzyka, nadmiernym zaangażowaniem w projekty dające efekty w krótkim okresie, mnożeniem fuzji i przejęć.

Warto dodać, iż zarażanie może być postrzegane jako w gruncie rzeczy przypadkowe. Dlatego od stopnia świadomości zarządzających, intuicji, skłonności do ryzyka, kolejności pozyskiwania informacji, będzie zależać to, czy organizacja typu

³¹ Naturalnie, zmiany elastyczności i inercji mogą mieć przebieg nieregularny.

³² *Elastyczność organizacji*, red. R. Krupski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008, s. 30.

przedsiębiorstwo ulegnie zarażeniu. Wtórne znaczenie w tym względzie mają ramy określone przez strategię działania.

8. Zakończenie

W artykule ujęto specyfikę pojęcia zarażania, pokazano przyczyny wzrostu zastosowań tego terminu, podkreślając wzrastającą złożoność systemów społecznych. Ta ostatnia wynika z przyspieszenia obiegu informacji i pojawienia się nowych możliwości komunikowania się. W dalszej części rozważań zidentyfikowano m.in. takie cechy zarażania, jak gwałtowność, natychmiastowość, multiplikatywność i zaskoczenie. Na kolejnym etapie prac zdefiniowano termin zarażania i wyróżniono jego typy. Przedstawiono dwa modele rozprzestrzeniania się zarażania, podkreślając rolę zaufania, znaczenie czynników fundamentalnych oraz emocji. W ramach kolejnej części analiz zdefiniowano termin efekt zarażania. Ujęto modele reagowania przedsiębiorstwa wobec zarażania. Uznano m.in., że efekt zarażania może być wynikiem różnicy między inercją a elastycznością organizacji.

Literatura

- Argo J.J., Dahl D.W., Morales A.C., *Positive Consumer Contagion: Responses to Attractive Others in a Retail Context*, "Journal of Marketing Research" 2008, vol. XLV.
- Dominująca logika firmy*, red. K. Oblój, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2003.
- Dowgielski B., *Menedżerowie trafieni opcjami walutowymi*, <http://www.parkiet.com/artykul/1047902.html>.
- Edwards S., *Contagion*, University of California, Los Angeles And National Bureau of Economic Research, March 2000, http://www.anderson.ucla.edu/faculty/sebastian.edwards/world_economy5.pdf.
- Elastyczność organizacji*, red. R. Krupski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008.
- Evans K., *Amid Europe Crisis, Dial MF for Mayhem*, <http://online.wsj.com/article/SB10001424052970204394804577010140927605180.html>.
- Gallegati B., Greenwald M.G. Richiardi H.E., Stiglitz J.E., *Asymmetric Effect of Diffusion Processes: Risk Sharing and Contagion*, LABORatorio R. Reveli Working Papers Series 72, Centre for Employment Studies, Moncalieri 2007.
- Henggeler-Müller J., *Interbank Credit Lines as a Channel of Contagion*, "Journal of Financial Services Research" 2006, vol. 29, no 1.
- Hernandez L.H., Valdes R.O., *What Drives Contagion. Trade, Neighborhood, or Financial Links?*, „International Review of Financial Analysis" 2001, vol. 10 no 3.
- Kaminsky G.L., Reinhart C.M., Végh C.A., *The Unholy Trinity of Financial Contagion*, "Journal of Economic Perspective" 2003, vol. 17, no 4.
- Kelly M., Grada O.C., *Market Contagion: Evidence from the Panics of 1854 and 1857*, "The American Economic Review" 2000, vol. 90.

- Markwat T.E., Kole E., van Dijk D., *Contagion as a Domino Effect in Global Stock Markets*, "Journal of Banking & Finance" 2009, vol. 33, no 11.
- McFarland R., Bloodgood J.M., Payan J.M., *Supply Chain Contagion*, "Journal of Marketing" 2008, vol. 72.
- Mesjasz Cz., *Organizacja jako system złożony*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 652, AE, Kraków 2004.
- Risk clockspeed – ryzyko przyspiesza...*, <http://ryzyko.blox.pl/2011/05/Risk-clockspeed-ryzyko-przyspiesza.html>.
- Rose A.K., Spiegel M.M., *Cross Country Causes and Consequences of the 2008 Crisis: International Linkages and American Exposure*, Centre for Economic Policy Research Discussion Paper no 15358, September 2009, <http://www.nber.org/papers/w15358.pdf>.
- Roubini N., Mihm S., *Ekonomia kryzysu*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Senge P., *Piąta dyscyplina*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000.
- Stewart D.B., Ewing, M., Mather D.R., *A Conceptual Framework for Viral Marketing*, Australian and New Zealand Marketing Academy (ANZMAC MAC) 2009 Sustainable Management and Marketing Conference, 30 November 2009-2 December 2009, Australian and New Zealand Marketing Academy (ANZMAC MAC), Melbourne Vic 2009.
- Talbott J.R., *Contagion: The Financial Epidemic That Is Sweeping the Global Economy... and How to Protect Yourself from It*, John Wiley&Sons, Somerset (New Jersey) 2009, <http://books.google.pl/>.
- Trusov M., Bucklin R.E., Pauwels K., *Effects of Word-of-mouth versus Traditional Marketing: Findings from an Internet Social Networking Site*, "Journal of Marketing" 2009, vol. 73.
- Wyciślak S., *Efekt zarażania w mechanizmie rozprzestrzeniania się kryzysu*, „Ekonomista” 2012, nr 2.
- Wyciślak S., *Kryzys 2008–2011. Refleksje nad rolą przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 2.
- Wyciślak S., *Przedsiębiorstwo wobec zjawiska zarażania*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 116, UE, Wrocław 2010.

CONTAGION EFFECT WITHIN THE COMPANY ACTIVITIES

Summary: This paper clarifies the understanding of the contagion phenomenon. The increasing use of the contagion term comes from the raising complexity of social systems. Within the theoretical analysis, the author worked out the characteristics of contagion, definitions of contagion and contagion effect as well as typology of contagion. Trust, fundamentals and emotions play the crucial role within two theoretical models of contagion propagation. Inertia and flexibility, as well as oversensitivity are the most important factors behind the company's response towards contagion.

Keywords: contagion effect, contagion models, complexity, risk, crisis.