

## Rozdział 7

# STRATEGIE FIRM W OBLICZU SANKCJI NAŁOŻONYCH NA ROSJĘ<sup>1</sup>

<https://doi.org/10.18559/978-83-8211-233-7/7>



**Beata Stępień**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
beata.stepien@ue.poznan.pl



**Szymon Truskolaski**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
szymon.truskolaski@ue.poznan.pl

## Strategic responses of companies suffering from sanctions imposed on Russia

### Abstract

**Purpose:** In this chapter, we analyse how companies responded to sanctions imposed on Russia after its invasion of Ukraine. We examine the impact of selected external (public-legal pressure, the size of sanctions and crisis caused by the war) and internal factors (strategic agility, code of ethics and sustainable conduct) on the degree of compliance with sanctions and the type of adaptation strategies adopted.

**Design/methodology/approach:** The objects of the study are medium-sized companies from countries that have imposed sanctions (here, Poland, Germany and the US). The results come from an electronic questionnaire survey conducted in 2023 among 610 medium-sized companies operating in industries directly or indirectly affected by trade restrictions.

**Findings:** The company's code of ethics and the perceived severity of the crisis have the greatest impact on the approach to sanctions and respective adaptation strategies. At the same time, external and internal pressure affect companies in opposite directions, with consequences for their adaptation strategies.

**Keywords:** sanctions, medium-sized enterprises, sanctions compliance, undercompliance, bypassing, sanctions violations, sanctions' overcompliance, proactive and reactive adaptation strategies.

---

<sup>1</sup> Badania przedstawione w rozdziale zostały sfinansowane przez Narodową Agencję Wymiany Akademickiej w ramach Programu Granty Interwencyjne, projekt pt. RUSAN, nr BPN/GIN/2022/1/00037.

### Sugerowane cytowanie:

Stępień, B. i Truskolaski, S. (2024). Strategie firm w obliczu sankcji nałożonych na Rosję. W: E. Małecka-Ziemińska (red.), *Prawo i ryzyko celne* (s. 110–133). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-233-7/7>



Ta książka jest udostępniana na licencji Creative Commons – Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe

## 1. Wstęp

23 lutego 2022 r. Rosja po raz kolejny dokonała zbrojnej inwazji na Ukrainę<sup>2</sup>. Tym razem atak nie ograniczył się do regionów Krymu i Donbasu, ale objął cały kraj. Świat Zachodu niezwłocznie zareagował na ten akt bestialstwa, nakładając na Rosję i jej sojusznika (Białoruś) indywidualne, polityczne i gospodarcze sankcje. W odróżnieniu od restrykcji z 2014 r. sankcje nałożone w 2022 r. miały znacznie szerszy zakres i – w przeciwieństwie do wielu dotychczas nakładanych – były szeroko popierane przez obywateli zachodniego świata. Równie niezwykłe było także wyraźnie obserwowalne dobrowolne rozszerzanie zakresu sankcji przez firmy i wycofywanie działalności z Rosji i Białorusi.

Nadmierne dostosowanie się do sankcji przez podmioty gospodarcze jest z punktu widzenia ekonomii zjawiskiem niecodziennym. Biorąc pod uwagę tradycyjny rachunek kosztów, w obliczu sankcji firma powinna zaprzestać angażowania się w działania objęte sankcjami i kontynuować wszystkie inne. W takim uproszczonym ujęciu nie ma miejsca ani na nadmierne dostosowanie do sankcji, ani na ich naruszanie. Rzeczywistość biznesowa jest jednak bardziej złożona niż modele. Firmy nie są idealnymi optymalizatorami działania (zwłaszcza w obliczu nagłych zmian) i dostosowują się do nowych okoliczności, plasując swoje strategie w całym spektrum możliwych opcji: omijają lub naruszają sankcje (Andreas, 2005; Early, 2015; Gaur i in., 2023; Meyer i in., 2023; Weber i Stępień, 2020), dostosowują się do nich lub dobrowolnie ograniczają działalność biznesową w kraju docelowym w większym stopniu, niż sankcje nakazują (Batmanghelidj i Moret, 2022; Breen, 2021; Early i Preble, 2020).

Niniejszy rozdział stanowi próbę znalezienia odpowiedzi na pytania:

1. Które czynniki (zewnątrzne i wewnętrzne) skłaniają firmy do: (a) dobrowolnego nadmiernego dostosowania się do sankcji lub (b) ich omijania lub naruszania?
2. Jakie strategie dostosowawcze są stosowane przez firmy w sytuacji, kiedy (c) dobrowolnie zwiększają zakres dostosowania się do sankcji lub (d) je omijają lub naruszają?

Strategiczna reakcja firm na sankcje jest pochodną podejścia do ryzyka i rachunku kosztów dotyczących strategicznych opcji w nowej przestrzeni gospodarczej nakreślonej przez restrykcje. Ponadto firmy, decydując się na określony typ strategii dostosowawczej względem sankcji, biorą też pod uwagę poziom przejrzystości,

---

<sup>2</sup> Pierwszy atak Rosji na Ukrainę nastąpił w lutym 2014 r. i zakończył się aneksją Krymu. Sprzeciw Unii Europejskiej wobec ówczesnej rosyjskiej inwazji został zmanifestowany wprowadzeniem zakazu podróżowania i zamrożeniem aktywów wybranych polityków rosyjskich, a później nałożeniem na Rosję sankcji finansowych, embarga na broń oraz ograniczeń handlowych.

niepewności legislacyjnej i wykonawczej zarówno w krajach wysyłających sankcje, jak i krajach docelowych (Breen, 2021; Verdier, 2023).

Nie są to jednak jedyne zmienne, które wpływają na zachowania firm względem sankcji. W niniejszym rozdziale przedstawiamy wpływ kilku takich czynników, które do tej pory w literaturze poświęconej relacji: sankcje a działalność przedsiębiorstw albo nie były analizowane, albo też ich znaczenie było akcentowane głównie konceptualnie. Badając czynniki zewnętrzne oddziałujące na zachowania firm, przyjrzymy się naciskom w postaci presji prawnej pochodzącej od konsumentów, obywateli i partnerów biznesowych. Weźmiemy też pod uwagę rozmiar wpływu sankcji i wojny na działalność przedsiębiorstw. Spośród czynników wewnętrznych przeanalizujemy oddziaływanie kodu etycznego firmy, idei zrównoważonego rozwoju czy tzw. zwinności strategicznej na podejście firm do sankcji i wybór określonych strategii dostosowawczych.

Materiał badawczy będący przedmiotem analizy stanowią dane z międzynarodowego badania ilościowego dotyczącego obecnych sankcji wobec Rosji nałożonych przez Unię Europejską (UE) i Stany Zjednoczone (USA). Badanie zostało przeprowadzone w kwietniu 2023 r. przez międzynarodowe agencje badawcze metodą CAWI, z wykorzystaniem kwestionariusza elektronicznego. Próba obejmuje 610 średnich przedsiębiorstw działających w sektorach rolnictwa, produkcji, handlu hurtowego/detalicznego oraz transportu/magazynowania. Ankietę przeprowadzono w trzech krajach: Stanach Zjednoczonych (200 firm), Niemczech (210 firm) i Polsce (210 firm). Każdy z respondentów odczuwał skutki sankcji i wojny.

Pozostała część rozdziału ma następującą strukturę. W następnej sekcji opiszemy czynniki, które mają wpływ na reakcje przedsiębiorstw na sankcje i poprzędzamy te rozważania opisem rachunku korzyści i kosztów w obliczu nagłej zmiany warunków gry. Kolejny podrozdział zawiera opisy konstruktów będących przedmiotem rozważań teoretycznych i badania empirycznego, które stanowią koncepcyjne ramy badania. W dalszych częściach opisujemy metodę badania empirycznego i omawiamy wnioski płynące z analizy danych. W podsumowaniu podajemy najważniejsze ustalenia płynące z rozważań zawartych w rozdziale.

## 2. Reakcje na sankcje a rachunek ekonomiczny

Sankcje gospodarcze zmieniają reguły gry w otoczeniu (Bapat i Kwon, 2015; Morgan i Bapat, 2003; Weber i Stępień, 2020). Podstawowym czynnikiem, który różnicuje podejście firm do sankcji, jest kalkulacja kosztów i korzyści związanych z kontynuacją lub zmianą dotychczasowej strategii. Należy jednak podkreślić, że sama kalkulacja alternatywnych opcji dostosowawczych jest przeprowadzana przez pryzmat stosunku firm do ponoszenia ryzyka.

Sankcje zwiększają ryzyko polityczne inwestycji i działalności na terenie, który jest nimi objęty (zob. np. Biglaiser i Lektzian, 2011; Lektzian i Biglaiser, 2013; Mirkina, 2018; Sottilotta, 2016). Ryzyko polityczne jest analizowane przez pryzmat postrzegania niepewności. Niepewność dotyczy zarówno charakteru i zakresu wpływu sankcji na wyniki firmy (ze względu na ogólne spowolnienie gospodarcze), jak i czasu trwania i rozwoju sporu dotyczącego sankcji, a także wpływa na wszystkie bieżące i przyszłe relacje biznesowe firm z krajem objętym sankcjami (Lektzian i Biglaiser, 2013). W związku z tym przedsiębiorstwa działające w reżimie sankcji muszą płacić premię za ryzyko interakcji gospodarczych (Noland, 2008). Owa premia dotyczy także podmiotów pośrednio dotkniętych restrykcjami, powstaje bowiem konieczność udowodnienia, że w ramach łańcucha dostaw sankcje są przestrzegane. Aby nie inwestować w złożoną analizę *due diligence* wymaganą do zapewnienia, że rosyjscy partnerzy nie są powiązani z podmiotami objętymi sankcjami, część firm woli dobrowolnie ograniczyć swą działalność (Johnston, 2015).

Z punktu widzenia przedsiębiorstw sankcje zwiększają ryzyko działalności na terenie nimi objętym i generują koszty adaptacji, ale stanowią też bodziec do poszukiwania nowych możliwości. Przykładowo w 2014 r. po aneksji Krymu w Rosji opublikowano rozporządzenie rządu Federacji Rosyjskiej nr 708 z 2015 r. (Russian Federation, 2015) zapewniające szereg korzyści ekonomicznych dla nowych inwestorów zagranicznych, co nie tylko było korzystne ekonomicznie, ale pozwalało też ominąć kontrsankcje rosyjskie dotyczące zakazu importu dóbr unijnych i tych z USA z sektora spożywczego. Możliwości ekonomiczne, jakie powstają przez nałożenie sankcji, mogą zatem znacznie przewyższać ryzyko polityczne dla inwestorów zagranicznych.

Strategiczny wybór firm dotyczący reakcji na sankcje zależy również od tego, jaki scenariusz rozwoju sytuacji zakładają w kraju objętym sankcjami. Jeśli podmioty szacują, że prawdopodobieństwo utrzymania się lub zaostrożenia sankcji jest wysokie, ich reakcja w postaci dostosowania się do sankcji i wycofania działalności z takiego kraju wydaje się uzasadniona. Z kolei perspektywa rychłego zakończenia konfliktu i ustania sankcji może skłonić firmy do biernego, choć tymczasowego omijania lub ignorowania sankcji bez konieczności wprowadzania zmian np. w łańcuchach dostaw.

Spojrzenie na rachunek kosztów i korzyści ulega też zmianie w zależności od „skali rażenia” sankcjami. Przedsiębiorstwa mogą szacować koszty strategicznej reakcji na sankcje co najmniej na dwa sposoby. Pierwszy to obecne i przyszłe koszty przestrzegania sankcji, a drugi to dotkliwość kosztów poniesionych wskutek omijania lub naruszenia sankcji (Morgan i Bapat, 2003; Weber i Stępień, 2020). W sytuacji, kiedy restrykcje zagrażają bezpośrednio istnieniu przedsiębiorstwa, a szybka zmiana rynku (zbytu, dostawców itd.) jest niemożliwa, omijanie lub naruszenie sankcji wydaje się jedyną opcją zapewniającą przetrwanie, a potencjalne koszty łamania prawa jawią się jako mniej dotkliwe niż zakończenie działalności. I odwrotnie, kiedy skala uciążliwości i utraty korzyści związanych z wprowadzeniem

sankcji jest niewielka, ich przestrzeganie wydaje się uzasadnione i przynosi mniej kłopotów firmie niż ich świadome omijanie lub naruszanie.

W dalszej części rozdziału badamy dwie zmienne latentne w postaci wpływu wojny i sankcji na sytuację przedsiębiorstw oraz zakres kryzysu. Zakładamy przy tym, że:

**H1:** Im większy wpływ wojny i sankcji (WiS) na działalność badanych podmiotów, tym większa będzie ich skłonność do:

- **H1a** – omijania lub naruszania sankcji (UC),
- **H1b** – podejmowania proaktywnych strategii w celu ominięcia/naruszenia sankcji (PSD).

**H2:** Im większy zakres kryzysu (ZK) spowodowany sankcjami, tym większa będzie skłonność badanych podmiotów do:

- **H2a** – omijania lub naruszania sankcji (UC),
- **H2b** – podejmowania proaktywnych strategii w celu ominięcia/naruszenia sankcji (PSD).

### 3. Czynniki wewnętrzne różnicujące podejście firm do sankcji

#### 3.1. Stopień zwinności strategicznej

Firmy budują przewagę konkurencyjną dzięki zasobom, które posiadają i/lub kontrolują. Wartość tych zasobów i tym samym ich potencjał do kreowania przewagi wzrastają z ich rynkowym postrzeganiem jako cennych, rzadkich i trudnych do imitacji i substytucji. Zasoby to zarówno aktywa, jak i kompetencje (w tym umiejętności zarządzania firmą, jej procesy i procedury organizacyjne, a także informacje i wiedza) przydatne w wykrywaniu i reagowaniu na szanse lub zagrożenia rynkowe (np. Christensen i Overdorf, 2000; Sanchez i Mahoney, 1996; Wade i Hulland, 2004). Aby przetrwać i rozwijać się w burzliwym otoczeniu gospodarczym, firmy wykształcają tzw. dynamiczne zasoby<sup>3</sup>, uznawane obecnie za długoterminowe źródło przewagi konkurencyjnej, dzięki którym firma może wykorzystać swój potencjał szybciej, skuteczniej, efektywniej w porównaniu z reakcją innych firm na zmiany środowiskowe (Shams i in., 2021).

<sup>3</sup> Dynamiczne zasoby mogą przybrać formę elastycznych procedur, pozwalających na szybkie reagowanie na zmieniające się otoczenie. Warunkiem wstępnym do stworzenia i skutecznej realizacji takich procedur jest szerokie i zróżnicowane doświadczenie wynikające z pracy w różnych warunkach instytucjonalnych.

Sankcje są zmianą czyniącą otoczenie bardziej burzliwym. Firmy, których potencjał ma zwinny charakter, powinny zatem szybciej i skuteczniej reagować na takie zmiany niż przedsiębiorstwa nieposiadające wewnętrznej, elastycznej zdolności do dostosowania (Doz i Kosonen, 2010).

Opierając się na powyższych rozważaniach, wyprowadzono następującą hipotezę:

**H3:** Zwinność strategiczna (ZS) sprzyja działaniom niestandardowym, a zatem w większym stopniu skłania podmioty do działań proaktywnych (PSD) niż reaktywnych (RSD).

### 3.2. Etyczny kod postępowania i idea zrównoważonego rozwoju

Jednym z powodów, dla których firmy dobrowolnie ograniczają działania na rynkach objętych sankcjami, jest ich reputacja (Giumelli, 2017; Verdier, 2023). Reputacja jest nie tylko miarą percepcji dotychczasowej działalności firmy i jej stosunku do otoczenia (Barnett i in., 2006; Fombrun i Foss, 2001), ale także stanowi mierzalną wartość bilansową (Cao i in., 2015; Pope i in., 2004). Jeśli firma dba o swój wizerunek i obawia się, że jej reputacja ucierpi ze względu na utrzymywanie działalności w kraju objętym sankcjami (niezależnie od zakresu i charakteru sankcji), będzie bardziej skłonna do nadmiernego przestrzegania przepisów niż narażania swojego wizerunku na szwank.

Współczesne liberalne społeczeństwa oczekują, że działalność firm będzie opierać się nie tylko na maksymalizacji zysków, ale także na dbaniu o dobrobyt społeczny przy jednoczesnym poszanowaniu zasad moralnych społeczeństwa, w którym funkcjonują. Wiele przedsiębiorstw instytucjonalizuje poszanowanie zasad moralnych, tworząc własne kodeksy etyczne. Jednak część naukowców jest bardzo sceptycznie i krytycznie nastawionych do wpływu takich kodeksów na etyczne zachowanie firm. W swojej argumentacji najczęściej podnoszą czysto symboliczne, a nie rzeczywiste znaczenie takich kodeksów (Kjonstad i Willmott, 1995; Sims, 1991) oraz to, że są one często tworzone bez zaangażowania pracowników (Schwartz, 2012; Sims i Brinkmann, 2003).

Inwazja Rosji na Ukrainę spotkała się z szerokim potępieniem społecznym. Doniesienia medialne obfitowały w informacje o wycofywaniu się z regionu konfliktu właścicieli firm i ich pracowników właśnie ze względu na przekonania moralne, stąd przypuszczamy, że:

**H4:** Kodeks etyczny (KE) firm skłania je do nadmiernego przestrzegania sankcji (H4a) (OC), jednocześnie zniechęcając do ich naruszenia (H4b) (UC).

Wysuwając to przypuszczenie, zakładamy jednocześnie, że podobne – choć nie identyczne – oddziaływanie do wartości moralnych ma idea zrównoważonego rozwoju. W niniejszym rozdziale zrównoważony rozwój w strategii firmy jest rozumiany jako prowadzenie działalności z poszanowaniem społeczeństwa i środowiska

oraz zaspokajanie potrzeb firmy bez narażania przyszłych pokoleń na depryzację (Leach i in., 2010). Strategie zrównoważonego rozwoju opierają się na określonym kodeksie etycznym, którego naczelną zasadą jest nieszkodzenie (Aragón-Correa i Rubio-Lopez, 2007; Phan i Baird, 2015). Wciąż jednak dyskusyjne i niedostatecznie przeanalizowane w literaturze jest zagadnienie, czy ideą zrównoważonego rozwoju jest wyłącznie nieszkodzenie, czy też dodatkowo zapobieganie złu.

Wojna, niezależnie od oceny racji stron zaangażowanych w konflikt, jest przejawem sytuacji, w której rozmiar krzywdy staje się orężem w walce o partykularne interesy. W tym sensie jest to zjawisko antagonistyczne do koncepcji zrównoważonego rozwoju. Działania zgodne z tą ideą powinny uwzględniać nie tylko interesy firmy, ale również jej interesariuszy. Jeśli część z nich znajduje się na obszarze objętym wojną i/lub sankcjami (firmy i klienci, którym przedsiębiorstwo dostarcza swoje produkty lub prowadzi z nimi interesy), to pojawia się pytanie, czy wycofanie się z działalności na takim obszarze minimalizuje ogólne szkody niezależnie od ograniczeń prawnych. Badania przeprowadzone w krajach objętych sankcjami pokazują, że np. nadmierne dostosowanie do sankcji powoduje znaczne szkody humanitarne i środowiskowe (Aloosh i in., 2019; Moret, 2015; Takeyh i Maloney 2011). Zrównoważona strategia uwzględnia jednak także interesy różnych interesariuszy, ich pracowników czy klientów w krajach niezaangażowanych w wojnę, ale np. potępiających zbrojną agresję. Biorąc jednak pod uwagę inwazję Rosji na Ukrainę i dość jednoznaczny przekaz medialny świata zachodniego, podkreślający nielegalność i bestialskość takiego ataku, można założyć, że:

**H5:** Firmy postępujące według zasad zrównoważonego rozwoju (ZR) są bardziej skłonne do dostosowania się do sankcji (H5a) (C) lub nadmiernego dostosowania (H5b) (UC) niż do omijania lub naruszania sankcji (H5c) (UC).

#### 4. Czynniki zewnętrzne różnicujące podejście firm do sankcji

Zespół czynników zewnętrznych oddziałujących na działalność firm w obliczu sankcji nazwalismy zbiorczo presją zewnętrzną. Posiłkując się teorią instytucjonalną i jej kategoryzacją instytucji na formalne, branżowe i nieformalne, można wyróżnić następujące rodzaje presji zewnętrznej:

1. Presja prawna – odzwierciedlająca formalny aparat do tworzenia i egzekwowania przepisów i regulacji dotyczących sankcji (North, 1990; Scott, 2014).
2. Presja publiczna, ze strony obywateli i konsumentów – obrazująca nieformalny system nacisku publicznego na określone rodzaje zachowań, manifestująca przekonania ugruntowane i funkcjonujące w społeczeństwie (Donaldson i Preston, 1995; Kostova i in., 2008).

3. Presja ze strony partnerów biznesowych – jako subkategoria presji branżowej i nacisku interesariuszy na określone postawy firm (DiMaggio i Powell, 1983; Weber i Stępień, 2020).

#### 4.1. Presja prawna

Verdier (2023), analizując powody, dla których firmy dobrowolnie przekraczają zakres sankcji, wskazuje na niepewność, brak przejrzystości lub nieskuteczność otoczenia prawnego. W niniejszym rozdziale nazwano te czynniki zbiorczo: presja prawna. Niepewność legislacyjna dotyczy treści i zakresu sankcji: mogą one być nieprecyzyjne i przez to niejednoznaczne, co pozostawia pole do interpretacji. W takiej sytuacji firmy niezdolne do dokładnej oceny, jaki rodzaj działalności jest objęty sankcjami, a co jest poza ich zakresem, mogą ograniczyć lub wycofać się z działalności w kraju objętym restrykcjami, aby wyeliminować ryzyko ewentualnych reperkusji związanych z łamaniem prawa. I chociaż Verdier (2023) analizuje jedynie przyczyny nadmiernej zgodności, warto zauważyć, że wnioski wyciągnięte z niejasnych przepisów mogą być biegunowo przeciwne dla tych firm, które szacują, że ryzyko ewentualnego naruszenia sankcji jest znacznie mniej kosztowne niż kontynuowanie działalności nawet z perspektywą batalii prawnych z powodu zarzutów o unikanie sankcji. Stąd naszym zdaniem uzasadnione jest przypuszczenie, że niejednoznaczność i nieprecyzyjność sankcji sprzyjają zarówno nadmiernemu dostosowaniu się do sankcji, jak i ich omijaniu.

Podobnie jak niejasna litera prawa, także niepewność w zakresie egzekwowania przepisów sankcyjnych wpływa na stosunek przedsiębiorstw do sankcji. Wybory dokonywane przez firmy (nadmierne lub niedostateczne stosowanie się do przepisów) będą zależę od oszacowania ryzyka związanego z funkcjonowaniem aparatu egzekwowania prawa w danym kraju. Skuteczny lub represyjny aparat egzekucyjny będzie skłaniał firmy do nadmiernego stosowania się do przepisów. Natomiast ocena aparatu egzekucyjnego jako nieudolnego będzie skłaniać firmy do omijania lub naruszania sankcji. Co więcej, jeśli niejasność systemu prawnego jest powiązana z jego upolitycznieniem, wówczas firmy z silnymi powiązaniem z rządzącą elitą polityczną będą bardziej skłonne do naruszania i obchodzenia sankcji niż inne bez takich relacji i ochrony (Bond i in., 2015).

Niezależnie jednak od tego, jak precyzyjne i skuteczne (lub nieprecyzyjne i nieskuteczne) są prawo i aparat egzekucyjny, przedsiębiorstwa mogą odczuwać nacisk ze strony rządu na dostosowanie się do sankcji, zwłaszcza jeśli ten rodzaj presji jest publicznie anonsowany. Zapowiedź determinacji państwa dotycząca kontrolowania zakresu przestrzegania sankcji stanowi przesłankę do ich przestrzegania, stąd wysuwamy przypuszczenie, że:

**H6:** Presja prawna sprzyja dostosowaniu firm do sankcji (C).



## 4.2. Presja ze strony konsumentów

Agresja Rosji na Ukrainę w lutym 2022 r. wywołała globalne poruszenie. W świecie Zachodu potępienie agresji Rosji było jednoznaczne. Krytyka firm, które pomimo wojny kontynuowały swą działalność w Rosji, była powszechna (Sonnenfeld, 2022). Bojkot ze strony konsumentów firm niesolidaryzujących się z Ukrainą i kontynuujących działalność w Rosji był niespotykanie ostry<sup>4</sup> i stanowił jawny dowód na to, jak presja ze strony konsumentów w postaci „publicznego zawstydzania” (*public shaming*) oddziałuje na strategię firm względem sankcji (Giumelli i Onderco, 2021). Presja publiczna, zwłaszcza w obliczu możliwości bojkotu, stanowi potężną siłę, która może zmusić firmy do wycofania się z terenów objętych sankcjami nawet wtedy, kiedy owe sankcje ich nie dotyczą<sup>5</sup>. Na tej podstawie można założyć, że:

**H7:** Presja ze strony konsumentów sprzyja nadmiernemu dostosowaniu do sankcji.

## 4.3. Presja ze strony partnerów biznesowych

Badania dotyczące sankcji koncentrują się głównie na analizie, jak państwa lub opinia publiczna kształtują zachowania firm względem sankcji. W analizie zewnętrznych czynników wpływających na działania firm nie może jednak zabraknąć istotnej grupy nacisku – interesariuszy.

Pojęcie interesariuszy odnosi się do każdej grupy lub osoby wpływającej na cele i strategię danej firmy. Mogą to być współpracujące firmy, klienci, pracownicy, organizacje publiczne i prywatne lub osoby mieszkające w pobliżu siedziby firmy (Freeman i in., 2010; Friedman i Miles, 2006). Niniejszy rozdział dotyczy jednak konkretnej podgrupy: partnerów biznesowych firm. Po pierwsze, presja publiczna będzie się różnić od presji wywieranej przez partnerów biznesowych głównie dlatego, że partnerzy stanowią mniejszą, lecz bardziej wpływową grupę nacisku niż rozproszeni konsumenci. Po drugie, pracownicy firmy, którzy stanowią kolejną grupę interesariuszy, są wewnętrzną grupą nacisku i dlatego ich wpływ na strategiczne reakcje firm omawiamy wyżej, przy okazji kodu etycznego.

<sup>4</sup> W porównaniu z wieloma innymi sankcjami, np. nałożonymi na Rosję w 2014 r. po inwazji tego kraju na ukraiński Krym.

<sup>5</sup> Przykładowo w przypadku francuskiej firmy Decathlon protestujący trzymali zdjęcia ukraińskich ofiar wojny przed sklepami Decathlon w odpowiedzi na początkową decyzję firmy o pozostaniu w Rosji (Vidalon, 2022), aby zmusić ją do wycofania się. Amerykańska sieć fast food McDonald's również ugięła się pod presją opinii publicznej i rozpoczęła zamykanie swoich restauracji w Rosji, ogłaszając publicznie, że „własność firmy w Rosji nie jest już możliwa do utrzymania, ani nie jest zgodna z wartościami McDonald's” (Chappell, 2022).

Partnerzy biznesowi są powiązani z celami, strategią i wynikami firmy, ponieważ ich utrzymanie i rozwój – do pewnego stopnia – zależą od jej działalności. Im większa siła i wpływ tego powiązania na wyniki i sytuację partnerów, tym większa presja na przedsiębiorstwa, by działały w sposób chroniący interesy partnerów (Spitzeck i Hansen, 2010). O ile można założyć, że siła wpływu partnerów biznesowych na daną firmę będzie proporcjonalna do uzależnienia ich losu od funkcjonowania i rozwoju tej firmy, to już nie jest uprawnione założenie, że reakcja danego przedsiębiorstwa znajdującego się w środku konfliktu i pod presją sankcji uwzględni presję i interesy partnerów biznesowych (Plouffe i in., 2016; Post i in., 2002). Współpraca między firmami może mieć przeciwstawne skutki dla ich działalności i szans na przetrwanie, stąd własny rachunek kosztów i strat przedsiębiorstw dotkniętych sankcjami będzie stanowił przeciwagę dla jakiegokolwiek presji zewnętrznej.

## 5. Rodzaje strategicznych odpowiedzi przedsiębiorstw na sankcje

Firmy podejmują odpowiednie działania dostosowawcze w zależności od tego, jak szacują konsekwencje sankcji dla ich przetrwania i dalszego funkcjonowania. Istniejące prace podkreślają różne reakcje. Przedsiębiorstwa starają się ograniczyć działalność na terenie objętym sankcjami, poszukują nowych partnerów biznesowych, aby zastąpić relacje handlowe zakłócone przez sankcje, czy też próbują znaleźć alternatywne sposoby kontynuowania istniejących relacji biznesowych, obchodząc lub naruszając sankcje (Barry i Kleinberg, 2015; Early, 2015; Lektzian i Biglaiser, 2013; Meyer i Thein, 2014). Reakcja firm na sankcje gospodarcze może zatem polegać na niedostatecznym dostosowaniu się do sankcji, na stosowaniu się do nich lub na dobrowolnym nadmiernym dostosowaniu.

Meyer i Thein (2014) zbadali strategiczne reakcje firm z Myanmaru objętego sankcjami i zdiagnozowali trzy główne typy zachowań: biznes jak zwykle / bez zmian, strategię niskoprofilową / ograniczenia działalności oraz wycofywanie. Dominującym rodzajem strategii było zmniejszenie zaangażowania, ale bez zaprzestania tam działalności (tzw. strategię niskoprofilową). Ten rodzaj reakcji mieści się w kategorii postępowania zgodnie z literą restrykcji i obejmuje głównie pasywny rodzaj operacji, które mają na celu redukcję kosztów lub działalności biznesowej w krajach objętych sankcjami.

Oliver (1991) analizuje ogólne strategie radzenia sobie firm ze zmianami instytucjonalnymi i kategoryzuje je jako: akceptację, kompromis, unikanie, przeciwstawianie się i manipulację, ale nie bada dalej, jakie rodzaje działań podejmują

te firmy w celu realizacji takich strategii. Opierając się na kategoryzacji Olivera (1991), Weber i Stępień (2020) podzielili podstawową strategię – niedostosowanie do sankcji na obchodzenie ich (tj. zwiększanie inwestycji w Rosji i lokalizowanie tam produkcji) i unikanie ich (np. naruszanie przepisów poprzez eksport do Rosji za pośrednictwem krajów trzecich) oraz zidentyfikowali szereg zarówno proaktywnych, jak i pasywnych reakcji strategicznych, które firmy stosują w celu rozwiązania nałożonych sankcji. Proaktywne dostosowanie można opisać jako wynik „nieszablonowego myślenia”. Obejmuje ono np. znalezienie nowych rynków, przeniesienie działalności do krajów nieobjętych sankcjami lub zwiększenie inwestycji na rynku objętym sankcjami, lub przeniesienie większej liczby operacji na rynki objęte sankcjami. Proaktywne reakcje mogą zatem stanowić przykład całego spektrum zachowań związanych z przestrzeganiem, niedostatecznym przestrzeganiem lub nadmiernym przestrzeganiem.

Pasywne, reaktywne dostosowanie zasadniczo przybiera formę redukcji kosztów lub wycofania się z działalności gospodarczej. Może to być opuszczenie rynku objętego sankcjami, ograniczenie działalności, sprzedaż niektórych aktywów, wstrzymanie inwestycji, wycofanie się z inwestycji lub redukcja personelu na rynku objętym sankcjami, lub wreszcie wykorzystanie rezerw finansowych w celu przetrwania okresu sankcji, przy jednoczesnym stosowaniu strategii niskoprofilowych.

Aby lepiej zrozumieć paletę strategicznych reakcji firm na wprowadzenie sankcji, warto też przywołać badania zachowania firm w obliczu kryzysów, takich jak klęski żywiołowe, w tym pandemia COVID-19, czy globalny kryzys finansowy, które podobnie jak sankcje destabilizują równowagę rynkową, wprowadzając nowe reguły gry. Badania nad strategiami przetrwania małych i średnich przedsiębiorstw podczas kryzysów zewnętrznych ujawniają stosowanie zarówno pasywnych/reaktywnych, jak i proaktywnych reakcji strategicznych. Co znamienne, firmy mają tendencję do stosowania mieszanych strategii adaptacyjnych, obejmujących połączenie działań, które zmniejszają zakres ich działalności, działań, które utrzymują *status quo*, oraz działań mających na celu odkrywanie nowych możliwości, w tym daleko idących innowacji, które trwale zmieniają ich modele biznesowe (Gittins i in., 2022; Kraus i in., 2020; Wenzel i in., 2021).

Biorąc pod uwagę trzy możliwe rodzaje postaw wobec sankcji: niedostosowanie się, zgodność z przepisami i nadmierne dostosowanie się, firmy mogą stosować oba rodzaje reakcji strategicznych: zarówno proaktywne, jak i reaktywne. Przedstawione wyżej argumenty i wyniki badań pozwalają jednak przypuszczać, że zarówno niedostosowanie, jak i nadmierna zgodność będą wymagały działań wykraczających poza schemat ograniczania działalności i mogą obejmować aktywne poszukiwanie nowych partnerów, rynków lub podejmowanie działań na granicy prawa lub wbrew niemu.

## 6. Koncepcyjny schemat badania

Badania dotyczące sankcji, w których oś zainteresowania stanowią działania firm, są wciąż nieliczne (zob. Early i Cilizoglu, 2020), stąd w niniejszym rozdziale przyjęto szeroką perspektywę spojrzenia na działalność podmiotów gospodarczych w tych nietypowych i niesprzyjających dla nich warunkach. W analizie zachowań przedsiębiorstw w obliczu sankcji uwzględniliśmy różnorodne czynniki potencjalnie kształtujące ich reakcje. Poniżej przedstawiamy zmienne, które wpływają na zachowania firm względem sankcji i kształtują odpowiednio stopień ich dostosowania do sankcji oraz zestaw działań w postaci określonych strategii dostosowawczych. Zmienne uporządkowano w następujący sposób:

### I. Czynniki zewnętrzne:

- a) **presja prawna (PP)** – presja prawna (powstanie i ogłoszenie przepisów) na wycofanie się z działalności w Rosji i/lub na Białorusi bądź też wewnętrzny, wewnątrz korporacyjny nacisk na przyjęcie określonych restrykcyjnych procedur zgodności w celu dostosowania się do sankcji,
- b) **presja konsumentów, obywateli (PC)** na wycofanie się z działalności w Rosji i/lub na Białorusi w postaci np. publicznego zawstydzania, bojkotów itd.,
- c) **presja ze strony partnerów biznesowych (PB)** na wycofanie działalności z Rosji i/lub Białorusi.

### II. Czynniki wewnętrzne:

- a) **zrównoważony rozwój (ZR)** – zmienna opisująca zrównoważony rozwój jako podstawową wartość w misji firmy oraz reputację firmy opartą na promowaniu dbałości o środowisko i interesariuszy poprzez zaangażowanie pracowników w zrównoważone postępowanie oraz przejrzystą komunikację wyników i działalności firmy; czynnik opisany następującymi stwierdzeniami w badaniu ankietowym:
  - Jesteśmy publicznie znani jako firma, która promuje zrównoważony rozwój.
  - Nasi pracownicy dobrowolnie angażują się w działania promujące zrównoważony rozwój.
  - Naszą misją jest zmiana naszego biznesu na w pełni zrównoważony.
  - Jako firma dążymy do przejrzystości: aktywnie informujemy o wszystkich naszych. działaniach biznesowych.
- b) **kod etyczny (KE)** – konstrukt odzwierciedlający moralne obowiązki firmy wobec społeczeństwa oraz szacunek dla moralnych przekonań pracowników, opisany przez następujące stwierdzenia w kwestionariuszu:
  - Stwierdziliśmy, że atak zbrojny Rosji stoi w sprzeczności do wartości naszej firmy.

- Nasi pracownicy zażądali, abyśmy zaprzestali prowadzenia interesów z Rosją i/lub Białorusią.
  - Jako firma czuliśmy, że wycofanie się z działalności w Rosji/Białorusi jest naszym moralnym obowiązkiem.
- c) **zwinność strategiczna (ZS)** – zmienna opisująca dynamiczne zasoby przedsiębiorstwa pozwalające mu szybko i często innowacyjnie reagować na zmienność otoczenia; w badaniu kwestionariuszowym konstrukt opisany następującymi stwierdzeniami:
- Najważniejsze decyzje dotyczące strategii firmy podejmowane są bardzo szybko.
  - Na bieżąco analizujemy ryzyko i opracowujemy odpowiednie scenariusze reakcji.
  - Zawsze szukamy nowych możliwości na rynku.
  - Jako firma szybko dostosowujemy się do zmian rynkowych.
  - Rozwijamy umiejętności i zasoby, które pozwalają nam bardzo szybko reagować na zagrożenia i szanse rynkowe.

**III. „Stopień rażenia”** – zmienna zbiorcza opisująca wpływ wojny i sankcji na działalność badanych przedsiębiorstw i zakres kryzysu, którego doświadczyły pod wpływem sankcji:

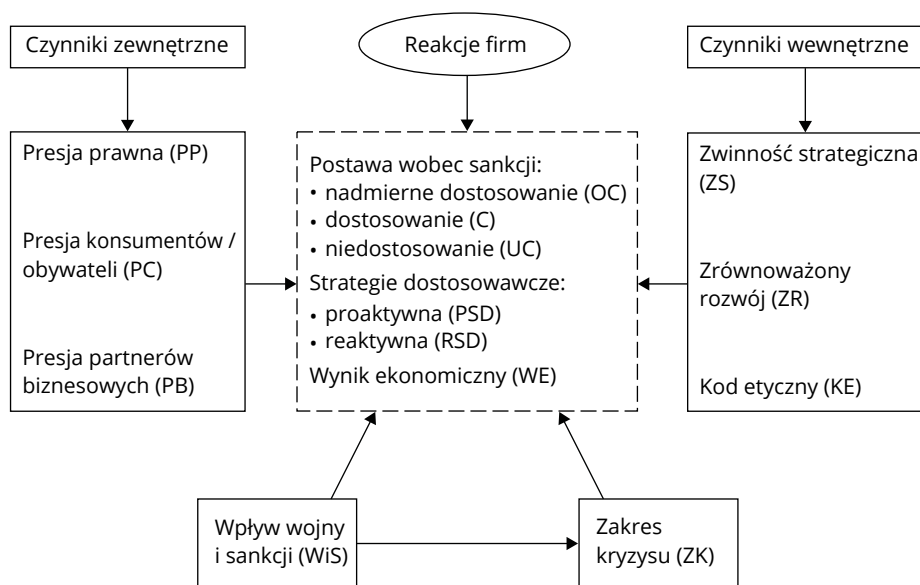
- a) **wpływ wojny i sankcji na sytuację firmy (WiS)** – opisany przez następujące stwierdzenia w kwestionariuszu:
- Nasza firma jest bezpośrednio dotknięta wojną rosyjsko-ukraińską.
  - Nasi partnerzy (nasi dostawcy, kooperanci itp.) są bezpośrednio dotknięci wojną rosyjsko-ukraińską.
  - Nasza firma jest dotknięta sankcjami wobec Rosji i/lub Białorusi.
  - Nasi partnerzy (nasi dostawcy, kooperanci itp.) są dotknięci sankcjami wobec Rosji i/lub Białorusi.
- b) **zakres kryzysu wywołanego przez wojnę i sankcje (ZK)** – opisany przez następujące stwierdzenia w kwestionariuszu:
- Spadek sprzedaży na rynkach ze strefy konfliktu.
  - Załamanie produkcji, podwykonawstwa.
  - Zerwanie łańcuchów dostaw (ponieważ niektóre ogniwa znajdowały się w strefie konfliktu).
  - Utrata siły roboczej.
  - Straty w inwestycjach dokonanych w strefie konfliktu.

#### **IV. Reakcje przedsiębiorstw:**

- a) **poziom dostosowania do sankcji** – zagregowany konstrukt podzielony na trzy zmienne:

- 
- **niedostosowanie się do sankcji (UC)** – unikanie i/lub obchodzenie/naruszanie; opisane przez następujące stwierdzenia w kwestionariuszu:
    - Kontynuujemy interesy z Rosją pomimo sankcji.
    - Próbuujemy obejść sankcje różnymi sposobami.
  - **dostosowanie do sankcji (C)** – opisane przez następujące stwierdzenia w kwestionariuszu:
    - Z obawy przed karami stosujemy się do sankcji.
    - W pełni przestrzegamy sankcji nałożonych na Rosję i/lub Białoruś.
  - **nadmierne dostosowanie (OC)** – dobrowolne ograniczanie działalności na rynku rosyjskim pomimo braku formalnych zakazów; opisane przez następujące stwierdzenia w kwestionariuszu:
    - Dobrowolnie ograniczyliśmy naszą działalność związaną z Rosją i/lub Białorusią.
    - Wycofaliśmy się z działalności związanej z Rosją i/lub Białorusią jeszcze przed nałożeniem sankcji na te kraje.
- b) **reakcja strategiczna** – złożony konstrukt podzielony na dwie strategie:
- **proaktywne strategie dostosowawcze (PSD)** – obejmują przenoszenie działalności do krajów nieobjętych konfliktem, reeksport lub reimport do/z Rosji lub Białorusi za pośrednictwem nowych krajów trzecich, tworzenie nowych rynków eksportowych lub importowych poza Rosją/Białorusią, tworzenie nowych ogniw łańcucha dostaw lub podwykonawstwa poza Rosją/Białorusią; opisane przez następujące stwierdzenia w kwestionariuszu:
    - Przeniesienie działalności do krajów niebędących w konflikcie.
    - Eksport do/z Rosji lub Białorusi przez nowe kraje trzecie.
    - Stworzenie nowych rynków eksportowych/importowych poza Rosją/Białorusią.
    - Stworzenie nowych powiązań w ramach łańcucha dostaw/podwykonawstwa poza Rosją/Białorusią.
  - **reaktywne strategie dostosowawcze (RSD)** – koncentrują się na zakończeniu lub powstrzymaniu się od działalności produkcyjnej, dystrybucyjnej, zakupu czy sprzedaży w Rosji/Białorusi, wyprzedzaży tamtejszej infrastruktury, wycofaniu lub zamrożeniu inwestycji w Rosji/Białorusi, cięciu lub redukcji kosztów pracy; opisane przez następujące stwierdzenia w kwestionariuszu:
    - Zakończenie lub całkowite zaniechanie działalności produkcyjnej/dystrybucyjnej/kupna/sprzedaży w Rosji/Białorusi.

- Wyprzedaż infrastruktury w Rosji/Białorusi.
  - Wycofanie się z inwestycji w Rosji/Białorusi lub ich zamrożenie.
  - Obniżenie kosztów pracy lub zmniejszenie zatrudnienia w Rosji/Białorusi.
  - Obniżenie kosztów pracy lub zmniejszenie zatrudnienia w kraju lub na innych obszarach nieobjętych konfliktem.
- c) **Wynik ekonomiczny (WE)** – dotyczący konsekwencji wojny i sankcji; opisany w ankiecie następującymi stwierdzeniami:
- Całkowity przychód.
  - Całkowity dochód netto.
  - Ogólny poziom rentowności.
  - Konkurencyjność cenowa (koszty surowców, produkcji, dystrybucji, sprzedaży) w porównaniu z innymi konkurentami o podobnej pozycji konkurencyjnej sprzed konfliktu.
  - Konkurencyjność pozacenowa (reputacja wśród klientów, wartość marki, prestiż, zmiany w kierownictwie itp.) w porównaniu z innymi konkurentami o podobnej pozycji konkurencyjnej sprzed konfliktu.
  - Struktura partnerów biznesowych (w tym tych, którzy dokonują zakupu, sprzedaży, podwykonawstwa lub świadczą usługi logistyczne i/lub serwisowe itp.).



**Rysunek 1. Czynniki różnicujące reakcje firm na sankcje – schemat koncepcyjny**

Źródło: opracowanie własne.

## 7. Metodyka badania

Ilościowe badania empiryczne miały charakter międzynarodowy i dotyczyły podmiotów gospodarczych bezpośrednio lub pośrednio objętych sankcjami nałożonymi na Rosję w 2022 r. w związku z inwazją tego kraju na Ukrainę. Przedmiotem analizy były średnie przedsiębiorstwa prowadzące działalność gospodarczą na terenie Rosji przed wybuchem wojny. Wybór średnich podmiotów jako obiektu analizy jest celowy. Po pierwsze, w większości badań dotyczących zachowań firm w obliczu sankcji bierze się pod uwagę podmioty duże, podczas gdy małe i średnie firmy pozostają na obrzeżach zainteresowania akademików pomimo tego, że to właśnie ta grupa firm stanowi trzon każdej gospodarki. Po drugie, firmy międzynarodowe są lepiej przygotowane do przewidywania – a potencjalnie nawet kształtowania – polityki sankcji, a średnie przedsiębiorstwa mają mniejsze możliwości i zasoby do monitorowania sankcji czy przewidywania zmian w przepisach.

Przedmiotem badań opisanych w niniejszym rozdziale były przedsiębiorstwa z Niemiec (200 firm), Polski (210 firm) i Stanów Zjednoczonych (200 firm), zatrudniające od 50 do 250 pracowników. Skupiliśmy się na następujących sektorach gospodarki każdego z tych krajów: handel hurtowy i detaliczny (37,7% badanych firm), produkcja (29,7%), transport i magazynowanie (18,9%) oraz rolnictwo (13%). Próba ankietowa składała się z 610 odpowiedzi. Statystyki podsumowujące dla próby przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1. Charakterystyka próby**

Wyszczególnienie	USA		Niemcy		Polska		Razem	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%
<b>Firmy</b>	200	32,8	210	34,4	200	32,8	610	100
<b>Branża:</b>								
Rolnictwo	16	8	40	19	23	11,5	79	13,0
Produkcja maszynowa	59	29,5	58	27,6	64	32,0	181	29,7
Handel	97	48,5	60	28,6	73	35,5	230	37,7
Transport i magazynowanie	28	14,0	52	24,8	35	17,5	115	18,9
Inne	0	0	0	0	5	2,5	5	0,8
<b>Liczba pracowników:</b>								
50–99	57	28,5	97	46,2	85	42,5	285	46,7
100–250	143	71,5	113	53,8	115	57,5	325	53,3
<b>Typ klientów:</b>								
B2B	45	22,5	65	31,0	152	76,0	262	43,0
B2C	155	77,5	145	69,0	48	24,0	348	57,0

Źródło: obliczenia własne.

Branże, w których działają badane firmy, zostały wybrane celowo, aby reprezentować najbardziej prawdopodobne przypadki wpływu sankcji na strategiczne reakcje. Branże te zostały bezpośrednio dotknięte sankcjami przynajmniej w zakresie



transportu lub sankcjami zakazu współpracy z podmiotami publicznymi w Rosji i na Białorusi; łańcuchy wartości w tych branżach są również rozproszone na arenie międzynarodowej, co skutkuje wielowymiarowym i wielokierunkowym wpływem sankcji na ich działalność.

Naszą próbę ograniczyliśmy do trzech krajów, z których pochodzą firmy: Niemiec, Polski i Stanów Zjednoczonych. Niemcy są gospodarczym liderem Europy, zaangażowanym politycznie i gospodarczo w relacje z Rosją, która jest ważnym partnerem zaopatrującym Niemcy w gaz i paliwo oraz miejscem znacznych niemieckich inwestycji (Karnitschnig i Nöstlinger, 2022). Publiczne poparcie dla sankcji jest niezmiennie wysokie od początku rosyjskiej wojny agresji przeciwko Ukrainie.

Polska – jako sąsiad zarówno Ukrainy, jak i Rosji – została poważnie dotknięta inwazją. Przed wybuchem konfliktu w Polsce pracowały ponad 2 mln Ukraińców, a po wybuchu wojny przybyło tu ponad 5 mln ukraińskich uchodźców, z których większość pozostaje w naszym kraju do dziś (Strzelecki i in., 2022). Polska jest znana ze swojej zależności od dostaw rosyjskiego gazu (Szeptycki, 2021) i historycznej oscylacji między przyjaźnią a wrogością wobec Rosji (Ozby i Bulent, 2008).

Stany Zjednoczone są państwem, które najczęściej na świecie nakłada sankcje i najskuteczniej egzekwuje przepisy dotyczące sankcji – zarówno w kraju, jak i za granicą. Podobnie jak w Niemczech, zdecydowana większość amerykańskiego społeczeństwa popiera istniejące – a nawet ostrzejsze – sankcje wobec reżimu Putina, natomiast powiązania gospodarcze USA z Rosją (i Ukrainą) są słabsze w porównaniu z niemieckimi i polskimi relacjami gospodarczymi.

Nasze badanie zostało przeprowadzone w okresie od marca do kwietnia 2023 r. metodą CAWI za pomocą ankiety elektronicznej, która została przetłumaczona z języka angielskiego na język polski i niemiecki. Badanie realizowały dwie agencje badań rynku: Grupa SAGO (badała firmy amerykańskie i niemieckie) oraz Agencja Indicator (badała firmy polskie).

Uzyskane dane zostały przeanalizowane w następujący sposób. Pierwszym krokiem było sprawdzenie logicznej i statystycznej spójności konstruktów wykorzystanych w modelu koncepcyjnym przy użyciu konfirmacyjnej analizy czynnikowej (CFA). Następnie przeprowadzono analizę regresji w celu ustalenia, jakie relacje pomiędzy konstruktami są statystycznie istotne i które z badanych czynników oddziałują na siebie w określonym stopniu i sile.

## 8. Wyniki badań

Analiza regresji pomiędzy konstruktami została przedstawiona w tabeli 2, w której umieszczono jedynie statystycznie istotne wyniki. Z badań wyłaniają się następujące relacje dotyczące czynników wewnętrznych wpływających za zachowania firm w obliczu sankcji:

1. Zwinność strategiczna sprzyja niedostosowaniu do sankcji, co wynika z możliwości firm dysponujących zwinnymi kompetencjami i zasobami: pozwalają im one na działania nietypowe, często innowacyjne, choć nie zawsze przy tym zgodne z literą prawa. Co więcej, dysponowanie dynamicznymi, zwinnymi zasobami jest negatywnie powiązane z użyciem pasywnych strategii dostosowawczych, takich jak np. ograniczenie działalności i redukcja kosztów. Trzeba jednak podkreślić, że choć zależności te są statystycznie istotne, to nie są silne.
2. W odniesieniu do idei zrównoważonego rozwoju badania nie wykazały związku ze skalą dostosowania do sankcji, ale analiza danych wskazuje na pozytywny, choć słaby związek pomiędzy zrównoważonym rozwojem a działaniem proaktywnym w obliczu sankcji. Można to tłumaczyć tym, że firmy hołdujące tej idei znajdują się w grupie przedsiębiorstw stosujących strategie zgodne z nowoczesnymi trendami zarządzania, a co za tym idzie, ich sposób działania można uznać za niekonserwatywny i niezachowawczy.
3. Kodeks etyczny firm nie sprzyja omijaniu i unikaniu sankcji i jest dość wyraźnym motywatorem do dobrowolnego samoograniczenia – nadmiernego dostosowania do sankcji. Firmy, które deklarują, że przestrzegają moralnych zasad społecznych, stosują oba typy strategii dostosowawczych: zarówno reaktywne, jak i proaktywne, choć w konsekwencji ich działania wpływają negatywnie na wynik ekonomiczny.

**Tabela 2. Wpływ czynników wewnętrznych i zewnętrznych na zachowania firm w obliczu sankcji – wyniki analizy regresji**

Czynnik	Oznaczenie	Niedostosowanie (UC)	Dostosowanie (C)	Nadmierne dostosowanie (OC)	Proaktywne strategie (PSD)	Reaktywne strategie (RSD)	Wynik ekonomiczny (WE)
Zwinność strategiczna	ZS	0,08**	–	–	–	–0,05**	–
Zrównoważony rozwój	ZR	–	–	–	0,05***	–	–
Kodeks etyczny	KE	–0,06*	0,17***	0,30***	0,09***	0,16***	–0,09*
Presja prawna	PP	–	0,12***	–	0,18***	–	–
Presja konsumentów	PK	–0,14**	–	–	–	–	0,27***
Presja partnerów biznesowych	PB	0,27***	–	0,14***	0,30***	0,19***	–
Wpływ wojny i sankcji	WiS	–0,09**	0,10***	–	–0,11***	–0,05*	–
Zakres kryzysu	ZK	0,41***	–	0,15***	0,43***	0,68***	–0,17***

\* – istotność statystyczna na poziomie 10%; \*\* – istotność statystyczna na poziomie 5%; \*\*\* – istotność statystyczna na poziomie 1%.

Źródło: obliczenia własne.

W odniesieniu do czynników zewnętrznych kształtujących zachowania firm względem sankcji wyniki badań pokazują, że:

- presja prawna sprzyja dostosowaniu i stosowaniu proaktywnych strategii dostosowawczych,
- presja konsumentów zniechęca firmy do omijania lub naruszania sankcji i jednocześnie ma pozytywny wpływ na wynik ekonomiczny firm,
- presja partnerów biznesowych działa w obu kierunkach: sprzyja omijaniu lub naruszaniu sankcji, ale też nadmiernemu dostosowaniu; w większym stopniu implikuje też strategie proaktywne niż reaktywne.

Interesująco przedstawiają się też związki pomiędzy „siłą rażenia” związaną z wojną i sankcjami a reakcjami przedsiębiorstw. Im większy wpływ wojny i sankcji, tym firmy są mniej aktywne; podejmują mniej działań dostosowawczych, co najprawdopodobniej wynika z ich pierwszej reakcji na szok wywołany nagłą zmianą warunków gry. Dopiero zakres kryzysu mobilizuje działania przedsiębiorstw. Im jest większy, tym podmioty są bardziej skłonne do omijania lub naruszania sankcji bądź w dużo mniejszym stopniu do nadmiernego dostosowania; ich strategie mają charakter mieszany, proaktywny i reaktywny, choć rozmiar kryzysu wpływa negatywnie na ich wynik ekonomiczny.

Opisane zależności wykazują, że niedostosowaniu w postaci omijania lub naruszania sankcji sprzyjają zakres kryzysu, presja partnerów biznesowych i zwinność strategiczna. Dostosowaniu do sankcji natomiast sprzyjają kodeks etyczny firm, presja prawna i odczuwalny wpływ wojny na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Nadmierne dostosowanie jest indukowane głównie przez kodeks etyczny firm.

Proaktywne strategie dostosowawcze stosują relatywnie częściej firmy, które wyraźnie odczuwają wpływ kryzysu na ich działalność. Proaktywne działania wymuszają też na podmiotach ich partnerzy biznesowi. Poza tym zakres kryzysu jawi się w badaniu jako najsilniejszy bodziec do podejmowania różnorodnych działań klasyfikowanych tutaj jako niedostosowanie, nadmierne dostosowanie połączone z paletą posunięć ograniczających koszty i aktywności innowacyjne; mające na celu poszukiwanie nowych rynków zbytu, partnerów gospodarczych itd.

## 9. Wnioski

Analiza czynników wewnętrznych i zewnętrznych oddziałujących na zachowania firm w obliczu sankcji wykazała, że największy wpływ na podejście do sankcji i określone strategie dostosowawcze mają kodeks etyczny firmy i odczuwalny zakres kryzysu. Jednocześnie różne rodzaje presji zewnętrznej i nacisku wewnętrznego oddziałują na podmioty w odmienny sposób – jedne skłaniają do nadmiernego

przestrzegania sankcji, inne zaś do ich omijania, co przekłada się w konsekwencji na strategie dostosowawcze przedsiębiorstw. W tabeli 3 umieszczono podsumowanie dotyczące testu postawionych w rozdziale hipotez.

**Tabela 3. Wyniki testu hipotez**

Hipoteza	Treść	Kody	Wynik testu
H1a	Im większy wpływ wojny i sankcji na działalność badanych podmiotów, tym większa będzie ich skłonność do omijania lub naruszania sankcji	WiS – UC	negatywny
H1b	Im większy wpływ wojny i sankcji na działalność badanych podmiotów, tym większa będzie ich skłonność do podejmowania proaktywnych strategii w celu ominięcia/naruszenia sankcji	WiS – PSD	negatywny
H2a	Im większy zakres kryzysu spowodowany sankcjami, tym większa będzie skłonność badanych podmiotów do omijania lub naruszania sankcji	ZK – UC	pozytywny
H2b	Im większy zakres kryzysu spowodowany sankcjami, tym większa będzie skłonność badanych podmiotów do podejmowania proaktywnych strategii	ZK – PSD	wynik niejednoznaczny; więcej działań reaktywnych niż proaktywnych, choć działania proaktywne są podejmowane w dużym stopniu
H3	Zwinność strategiczna sprzyja działaniom niestandardowym, a zatem w większym stopniu skłania podmioty do działań proaktywnych niż reaktywnych	ZS – PSD ±RSD	wynik niejednoznaczny; zwinność nie sprzyja działaniom reaktywnym
H4a	Kodeks etyczny firm skłania firmy do nadmiernego przestrzegania sankcji	KE – OC	pozytywny
H4b	Kodeks etyczny firm zniechęca firmy do naruszania sankcji	KE – UC	pozytywny
H5a	Firmy postępujące według zasad zrównoważonego rozwoju są bardziej skłonne do dostosowania się do sankcji	ZR – C	negatywny
H5b	Firmy postępujące według zasad zrównoważonego rozwoju są bardziej skłonne do nadmiernego dostosowania	ZR – OC	negatywny
H5c	Firmy postępujące według zasad zrównoważonego rozwoju będą mniej skłonne do omijania lub naruszania sankcji	ZR – UC	negatywny
H6	Presja prawna sprzyja dostosowaniu firm do sankcji	PP – C	pozytywny
H7	Presja ze strony konsumentów sprzyja nadmiernemu dostosowaniu do sankcji	PK – OC	wynik niejednoznaczny; presja ze strony konsumentów zniechęca do omijania lub naruszania sankcji

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań pokazują, że reakcje firm na sankcje i przyjmowanie określonych strategii dostosowawczych są konsekwencją rozmaitych presji i nacisków o odmiennych kierunkach. Badania pokazują, jak duże znaczenie dla firm mają ich wartości moralne. Dbłość o reputację sprzyja przestrzeganiu sankcji i dobrowolnemu ograniczaniu działalności na terenach objętych restrykcjami pomimo braku takich przepisów. Warto zauważyć, że konsekwencją tych działań jest negatywny wynik ekonomiczny. Pozwala to przypuszczać, że reputacja stanowi dla firm dobrowolnie ograniczających swoją działalność na terenach konfliktu większą wartość ekonomiczną niż średniookresowe straty. Badania pokazują jednak, że wciąż dla firm podstawowym kryterium diagnozy sytuacji w obliczu nagłych zmian otoczenia pozostaje rachunek kosztów i korzyści. Jeśli skala kryzysu w postaci utraty przychodów, rynków, pozycji konkurencyjnej itd. jawi się jako wysoka, podmioty gospodarcze nie wahają się podejmować rozmaitych działań natury proaktywnej i reaktywnej, aby przetrwać kryzys i zachować swą pozycję rynkową, nawet jeśli oznacza to omijanie lub naruszanie sankcji.

## Bibliografia

- Aloosh, M., Salavati, A. i Aloosh, A. (2019). Economic sanctions threaten population health: The case of Iran. *Public Health*, 169, 10–13.
- Andreas, P. (2005). Criminalizing consequences of sanctions: Embargo busting and its legacy. *International Studies Quarterly*, 49(2), 335–360.
- Aragón-Correa, J. A. i Rubio-Lopez, E. A. (2007). Proactive corporate environmental strategies: Myths and misunderstandings. *Long Range Planning*, 40(3), 357–381.
- Bapat, N. A. i Kwon B. R. (2015). When are sanctions effective? A bargaining and enforcement framework. *International Organization*, 69(1), 131–162.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M. i Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9, 26–38.
- Barry, C. M. i Kleinberg, K. B. (2015). Profiting from sanctions: Economic coercion and US foreign direct investment in third-party states. *International Organization*, 69(4), 881–912.
- Batmanghelidj, E. i Moret, E. (2022, January 17). The hidden toll of sanctions: Why Washington must reckon with the devastating inflation its policies cause. *Foreign Affairs*. <https://www.foreignaffairs.com/articles/world/2022-01-17/hidden-toll-sanctions>
- Biglaiser, G. i Lektzian, D. (2011). The effect of sanctions on U.S. Foreign direct investment. *International Organization*, 65(3), 531–551. <https://doi.org/10.1017/S0020818311000117>
- Bond, I., Odendahl, C. i Rankin, J. (2015). *Frozen: The politics and economics of sanctions against Russia*. Centre for European Reform.
- Breen, E. (2021). Corporations and US economic sanctions: the dangers of overcompliance. *Research Handbook on Unilateral and Extraterritorial Sanctions*. Cheltenham, 256–269.

- Cao, Y., Myers, J. N., Myers, L. A. i Omer, T. C. (2015). Company reputation and the cost of equity capital. *Review of Accounting Studies*, 20, 42–81.
- Chappell, B. (2022, 16 maja). McDonald's is leaving Russia, after more than 30 Years. *NPR*. <https://www.npr.org/2022/05/16/1099079032/mcdonalds-leaving-russia>
- Christensen, C. M. i Overdorf, M. (2000). Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard Business Review*, 78(2), 66–77.
- DiMaggio, P. J. i Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Donaldson, T., i Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- Doz, Y. L. i Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382.
- Early, B. R. (2015). *Busted sanctions: Explaining why economic sanctions fail*. Stanford University Press.
- Early, B. R. i Cilizoglu, M. (2020). Economic sanctions in flux: Enduring challenges, new policies, and defining the future research agenda. *International Studies Perspectives*, 21(4), 438–477. <https://doi.org/10.1093/isp/ekaa002>
- Early, B. R. i Preble, K. (2020). Going fishing versus hunting whales: Explaining changes in how the US enforces economic sanctions. *Security Studies*, 29(2), 231–267. <https://doi.org/10.1080/09636412.2020.1722850>
- Fombrun, C. J. i Foss, C. B. (2001). Developing a reputation quotient. *The Gauge*, 14(3), 2–5.
- Freeman, R. E., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B. i de Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.
- Friedman, A. L. i Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and practice*. Oxford University Press.
- Gaur, A., Settles, A. i Väättänen, J. (2023). Do economic sanctions work? Evidence from the Russia–Ukraine conflict. *Journal of Management Studies*, 60(6), 1391–1414. <https://doi.org/10.1111/joms.12933>
- Gittins, T., Freész, G. i Huszák, L. (2022). The response of Hungarian SMEs to the COVID-19 pandemic: A resilience adaption model. *Journal of Eastern European Management Studies*, 49–70.
- Giumelli, F. (2017). The redistributive impact of restrictive measures on EU members: Winners and losers from imposing sanctions on Russia. *JCMS: Journal of Common Market Studies*, 55(5), 1062–1080.
- Giumelli, F. i Onderco, M. (2021). States, firms, and security: How private actors implement sanctions, lessons learned from the Netherlands. *European Journal of International Security*, 6(2), 190–209. <https://doi.org/10.1017/eis.2020.21>
- Johnston, C. (2015). *Sanctions against Russia: Evasion, compensation and overcompliance*. European Union Institute for Security Studies (EUISS). [https://www.files.ethz.ch/isn/191182/Brief\\_13\\_Russia\\_sanctions.pdf](https://www.files.ethz.ch/isn/191182/Brief_13_Russia_sanctions.pdf)
- Karnitschnig, M. i Nöstlinger, M. (2022, 13 kwiecień). How Germany Inc. played Russian roulette – and lost. *Politico*. <https://www.politico.eu/article/germany-inc-played-russian-roulette-and-lost-ukraine-war-energy-gas-trade/>

- Kjonstad, B. i Willmott, H. (1995). Business ethics: Restrictive or empowering? *Journal of Business Ethics*, 14, 445–464.
- Kostova, T., Roth, K. i Dacin, M. T. (2008). Institutional theory in the study of multinational corporations: A critique and new directions. *The Academy of Management Review*, 33(4), 994–1006. <http://www.jstor.org/stable/20159458>
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A. i Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: Initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1067–1092.
- Leach, M., Stirling, A. C. i Scoones, I. (2010). *Dynamic sustainabilities: Technology, environment, social justice*. Taylor & Francis.
- Lektzian, D. i Biglaiser, G. (2013). Investment, opportunity, and risk: Do US sanctions deter or encourage global investment? *International Studies Quarterly*, 57(1): 65–78. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2478.2012.00761.x>
- Meyer, K. E., Fang, T., Panibratov, A. Y., Peng, M. W. i Gaur, A. (2023). International business under sanctions. *Journal of World Business*, 58(2), 101426. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2023.101426>
- Meyer, K. E. i Thein, H. H. (2014). Business under Adverse Home Country Institutions: The Case of International Sanctions against Myanmar. *Journal of World Business*, 49(1), 156–171. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.04.005>
- Mirкина, I. (2018). FDI and sanctions: An empirical analysis of short- and long-run effects. *European Journal of Political Economy*, 54, 198–225. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2018.05.008>
- Moret, E. S. (2015). Humanitarian impacts of economic sanctions on Iran and Syria. *European Security*, 24(1), 120–140.
- Morgan, T. C. i Bapat, N. (2003). Imposing sanctions: states, firms, and economic coercion. *International Studies Review*, 5(4), 65–79.
- Noland, M. (2008). *The (non) impact of UN sanctions on North Korea*. Peterson Institute for International Economics Working Paper, no. 08/12. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1322486>
- North, D. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge University Press.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *The Academy of Management Review*, 16(1), 145–79.
- Ozbay, F. i Bulent, A. (2008). Polis–Russia relations: History, geography and geopolitics. *East European Quarterly*, 42(1), 27–42.
- Phan, T. N. i Baird, K. (2015). The comprehensiveness of environmental management systems: The influence of institutional pressures and the impact on environmental performance. *Journal of Environmental Management*, 160, 45–56.
- Plouffe, C. R., Bolander, W., Cote, J. A. i Hochstein, B. (2016). Does the customer matter most? Exploring strategic frontline employees' influence of customers, the internal business team, and external business partners. *Journal of Marketing*, 80(1), 106–123.
- Pope, J., Annandale, D. i Morrison-Saunders, A. (2004). Conceptualising sustainability assessment. *Environmental Impact Assessment Review*, 24(6), 595–616.

- Post, J. E., Preston, L. E. i Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *California Management Review*, 45(1), 6–28.
- Russian Federation (2015, 16 lipca). Government Resolution No. 708 On Special Investment Contracts. <https://tiny.pl/d1sh7>
- Sanchez, R. i Mahoney, J. T. (1996). Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organization design. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 63–76. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171107>
- Shams, R., Vrontis, D., Belyaeva, Z., Ferraris, A. i Czinkota, M. R. (2021). Strategic agility in international business: A conceptual framework for “agile” multinationals. *Journal of International Management*, 27(1), 100737.
- Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 11, 1–20.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4<sup>th</sup> ed.). SAGE.
- Sims, R. R. (1991). The institutionalization of organizational ethics. *Journal of Business Ethics*, 10, 493–506.
- Sims, R. R. i Brinkmann, J. (2003). Enron ethics (or: culture matters more than codes). *Journal of Business Ethics*, 45, 243–256.
- Sonnenfeld, J. (2022, 17 marca). Over 400 companies have withdrawn from Russia – But some remain. *Yale School of Management*. Pobrane 3 sierpnia 2023 z <https://som.yale.edu/story/2022/over-400-companies-have-withdrawn-russia-some-remain>
- Sottilotta, E. C. (2016). *Rethinking political risk: Concepts, theories, challenges*. Routledge Ltd. <https://doi.org/10.4324/9781315606156>
- Spitzeck, H. i Hansen, E. G. (2010). Stakeholder governance: How stakeholders influence corporate decision making. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 10(4), 378–391.
- Strzelecki, P., Growiec, J. i Wyszynski, R. (2022). The contribution of immigration from Ukraine to economic growth in Poland. *Review of World Economics*, 158(2), 365–399.
- Szeptycki, A. (2021). Poland versus Russia: Competition in Ukraine. *East European Politics and Societies*, 35(4), 1113–1135.
- Takeyh, R. i Maloney, S. (2011). The self-limiting success of Iran sanctions. *International Affairs*, 87(6), 1297–1312.
- Verdier, P. H. (2023). Sanctions overcompliance: what, why, and does it matter? *North Carolina Journal of International Law*, 48, 471–498.
- Vidalon, D. (2022, 29 marca). French Sportswear Retailer Decathlon Suspends Activities in Russia. *Reuters*. <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/french-sportswear-retailer-decathlon-suspends-activities-russia-2022-03-29/>
- Wade, M. i Hulland, J. (2004). Review: The resource-based view and information systems research: review, extension, and suggestions for future research. *MIS Quarterly*, 28(1), 107–142. <https://doi.org/10.2307/25148626>
- Weber, P. M. i Stepień, B. (2020). Conform or challenge? Adjustment strategies of sanction-torn companies. *The World Economy*, 43(11), 3006–3024.
- Wenzel, M., Stanske, S. i Lieberman, M. B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 41(7/18), V7–V18. <https://doi.org/10.1002/smj.3161>