

BEATA STEPIEŃ\*  
PATRICK M. WEBER\*\*

## **Strategie adaptacyjne przedsiębiorstw dotkniętych sankcjami – pomiędzy dostosowaniem a obejściem i unikaniem<sup>1</sup>**

### **Wprowadzenie**

Aneksja Krymu przez Federację Rosyjską w lutym 2014 r. i konflikt zbrojny w rejonie Donbasu między popieranymi przez Rosję grupami rebeliantów a ukraińskimi siłami rządowymi wywołały sprzeciw Unii Europejskiej, zmanifestowany początkowo wprowadzeniem zakazu podróżowania i zamrożeniem aktywów osób zagrażających integralności terytorialnej Ukrainy, a następnie (w lipcu i wrześniu 2014 r.) nałożeniem na Rosję sankcji finansowych, embarga na broń oraz ograniczeniami handlowymi<sup>2</sup>.

W ramach działań odwetowych, w sierpniu 2014 r. Rosja zakazała importu produktów rolnych z krajów, które nałożyły lub przyłączyły się do sankcji wobec Rosji. Ograniczenia objęły między innymi mięso i produkty mięsne, ryby, owoce morza, mleko i przetwory mleczne, owoce i warzywa. Od tego czasu sankcje pomiędzy UE a Rosją są stopniowo zaostrzane i rozszerzane.

---

\* Prof. dr hab. Beata Stępień, Instytut Gospodarki Międzynarodowej, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu; e-mail: beata.stepien@ue.poznan.pl

\*\* Patrick M. Weber, PhD, Katedra Nauk Politycznych i Administracji Publicznej, Uniwersytet w Konstancji, Niemcy; e-mail: patrick.maximilian.weber@uni-konstanz.de

<sup>1</sup> Artykuł jest jednym z rezultatów międzynarodowego grantu EUSANCT z I edycji Beethoven Classic (UMO-2014/15 / G / HS5 / 04845, kod DFG: 749/15 i powstał dzięki wsparciu finansowemu Narodowego Centrum Nauki (NCN) i niemieckiej fundacji badawczej (DFG).

<sup>2</sup> Ograniczono dostęp rosyjskich banków i firm do pierwotnego i wtórnego rynku kapitałowego UE, wprowadzono też zakaz handlu bronią i eksportu towarów podwójnego zastosowania do celów wojskowych lub wojskowych użytkowników końcowych w Rosji. Zawieszono też finansowanie Europejskiego Banku Inwestycyjnego i Europejskiego Banku Odbudowy i Rozwoju w Federacji Rosyjskiej, wstrzymano niektóre unijne programy współpracy dwustronnej i regionalnej oraz ograniczono handel technologiami i usługami wykorzystywanymi do produkcji ropy naftowej.

Jednocześnie od tego momentu notuje się zwiększoną aktywność inwestycyjną firm unijnych w Rosji (np. Daimler AG 2017, Bionorica SE 2017, Merck 2017, IHS Global Insight 2015), co każe się zastanowić, czy zwiększające się zaangażowanie w Rosji nie jest próbą złagodzenia czy uniknięcia ciężaru ekonomicznego sporów politycznych między UE a Rosją. To z kolei rodzi pytanie o to, jak przedsiębiorstwa reagują na sankcje i jakie czynniki (wewnętrzne, środowiskowe) wpływają na wybór stosowanych przez te podmioty strategii adaptacyjnych.

Sankcje ekonomiczne rzadko służą wyłącznie celom gospodarczym<sup>3</sup>. Ich zadaniem jest podwyższenie kosztów transakcji będących przedmiotem sankcji, co ma wywołać dotkliwe skutki gospodarcze dla państwa objętego tymi ograniczeniami i pożądaną zmianę w działaniach politycznych (Galtung 1967; Hufbauer i in. 2007, Wiśniewska 2005, Madej 2015). Sankcje UE wobec Rosji są przykładem sankcji gospodarczych, których celem jest wywołanie zmiany polityki. Uruchomienie sankcji gospodarczych zakłada ponadto, że ewentualne koszty ekonomiczne związane z ich wprowadzeniem są uzasadnione i równoważone przez korzyści natury społecznej i politycznej, o ile rząd kraju objętego sankcjami zmieni swą politykę na pożądaną przez państwa, które te sankcje nałożyły (Madej 2015, Hufbauer i in. 2007). Wykonawcami sankcji są jednak podmioty gospodarcze, które mogą nie podzielać polityki rządów chociażby dlatego, że to one ponoszą jej koszty (Morgan i Bapat 2003, s. 66). Jest prawdopodobne, że im te koszty będą większe, tym większa będzie skłonność do szukania rozwiązań omijających sankcje. Ponadto, o ile państwa (zarówno nakładające, jak i biorecy sankcji) mają narzędzia legislacyjne do kontroli działań przedsiębiorstw dotyczących łamania sankcji, to już nie mają wpływu na ich pozostałą aktywność, nie objętą tymi regulacjami.

Polityczny sukces sankcji ekonomicznych zależy od określonych działań podmiotów gospodarczych i aby zwiększyć jego prawdopodobieństwo, konieczna jest (zarówno z ekonomicznego, jak i politycznego punktu widzenia) identyfikacja typów i przesłanek wyboru określonych strategii dostosowawczych przedsiębiorstw dotkniętych sankcjami. Co intrygujące, analiza zastosowania określonych strategii dostosowawczych przedsiębiorstw w nowych i (przeważnie) niekorzystnych dla nich warunkach instytucjonalnych, jakie kształtują sankcje, ma w ekonomii politycznej przyczynkowy charakter (ale patrz np. Pospieszna, Skrzypczyńska, Stępień 2019, Kazun 2016; Mau 2016).

Cele artykułu to: identyfikacja strategii dostosowawczych podejmowanych przez firmy dotknięte sankcjami; analiza przesłanek (wewnętrznych i zewnętrznych) ich wyboru oraz ocena wpływu określonych typów strategii na skuteczność sankcji gospodarczych.

Realizacja celu wymagała połączenia perspektywy politycznej i ekonomicznej (przez odwołanie się do teorii racjonalnych wyborów politycznych, teorii instytucjonalnej, zasobowej, zależności zasobowej oraz teorii zarządzania strategiczne-

---

<sup>3</sup> Choć w przypadku kontr sankcji rosyjskich mamy do czynienia z połączeniem odwetu politycznego i wzmocnienia wewnętrznej polityki gospodarczej Rosji, nakierowanej na uzyskanie samowystarczalności żywnościowej (szerzej patrz Pospieszna, Skrzypczyńska i Stępień 2019).

go) oraz przeprowadzenia rozległych badań empirycznych wśród przedsiębiorstw europejskich, które zostały dotknięte sankcjami. Badania, z użyciem metody CAWI i wykorzystaniem anonimowego kwestionariusza ankietowego, przeprowadzono wśród firm we Francji, Niemczech, Włoszech, Polsce i Wielkiej Brytanii. Uzyskano i przeanalizowano dane od ponad 1000 firm. Dalsza część artykułu ma następujący układ. Otwiera ją przegląd teorii wyboru politycznego, instytucjonalnej, zasobowej i zależności zasobowej, dających podstawy do zbudowania koncepcyjnej ramy rozważań i sformułowania hipotez dotyczących zachowania przedsiębiorstw w obliczu nagłej zmiany instytucjonalnej, jaką są sankcje. W kolejnej części omówiono metodykę badań empirycznych, by następnie opisać główne wyniki i tendencje wyłaniające się z przeprowadzonych analiz. Artykuł kończą konkluzje, w ramach których nakreślamy gospodarcze i polityczne konsekwencje poszczególnych strategii adaptacyjnych przedsiębiorstw dla polityki gospodarczej państw nakładających i przyjmujących sankcje.

## **1. Sankcje i ich wpływ na strategie przedsiębiorstw – ujęcie teoretyczne**

### **1.1. Teoria racjonalnego wyboru politycznego**

Sankcje to instrumenty oddziaływania zewnętrznego stosowane w celu skłonienia państw, wobec których tych narzędzi użyto, do zmiany zachowania. Sam bodziec do zastosowania sankcji ma najczęściej charakter ideologiczny. Jest wyrazem sprzeciwu państw(a) stosującego to narzędzie wobec łamania międzynarodowych zasad szeroko rozumianego porządku publicznego. Za to charakter, czy czasowy, podmiotowy i przedmiotowy zakres oddziaływania sankcji jest – a przynajmniej tak się zakłada – wynikiem racjonalnej kalkulacji kosztów i korzyści: politycznych, społecznych i ekonomicznych (Hakimdavar 2014, Eyler 2007, Hufbauer i in. 2007, Allen 2005, Drezner 1999). Pełna paleta motywów, celów i przewidywanych efektów oraz korzyści związanych z nałożeniem i działaniem sankcji najczęściej pozostaje polityczną tajemnicą. Do publicznej wiadomości docierają jedynie niektóre przesłanki podjęcia decyzji o nałożeniu sankcji, a w ramach uzasadnienia tej kalkulacji wyraźny priorytet nadaje się motywom społecznym i politycznym, podczas gdy kwestie ekonomiczne sprowadza się zazwyczaj do sfery kosztów koniecznych do poniesienia w celu obrony nadrzędnych wartości społecznych (takich jak wolność, bezpieczeństwo). Teoria racjonalnego wyboru politycznego zakłada, że państwa i ich instytucje (np. rządy) podejmując decyzje (np. w postaci nałożenia sankcji) kierują się racjonalnością i rachunkiem kosztów i korzyści, a którego podstawą jest paleta czynników ekonomicznych, społecznych i politycznych, rangowanych jednak subiektywnie pod względem ich znaczenia dla państwa lub jego decydentów (np. Hakimdavar 2014, Eyler 2007). Rozbieżność dotycząca priorytetów nadawanych poszczególnym obszarom (społecznym, politycznym i ekonomicznym) dotyczy nie tylko samych państw (co w konsekwen-

cji wpływa na skuteczność sankcji, patrz np. Stępień, Pospieszna, Skrzypczyńska 2016, Grauvogel i von Soest 2014), ale też jest wyraźnie widoczna, jeśli porównamy perspektywy podejścia do sankcji przez państwa, elity polityczne, czy przedsiębiorstwa. Dla tych ostatnich najistotniejszą kategorią kosztów i korzyści są te ekonomiczne, a perspektywa społeczna i polityczna to warstwy kształtujące poziom kosztów i korzyści ekonomicznych.

## 1.2. Teoria instytucjonalna

Institucje to reguły gry w otoczeniu kształtujące zachowanie osób i organizacji (North 1990, Scott 2014). Ich rolą jest uporządkowanie i ustrukturyzowanie m.in. interakcji gospodarczych poprzez wyznaczenie granic dopuszczalnych i niedopuszczalnych działań. Można wyróżnić trzy rodzaje instytucji, w zależności od ich siły wpływu na podmioty działające w danym środowisku: 1) system instytucji formalnych (tzw. twarde prawo) ze zorganizowanym, państwowym (lub międzynarodowym) aparatem egzekucyjnym i systemem kar za łamanie zasad, 2) systemy regulacji normatywnej (prawo miękkie); wytyczne i pożądane praktyki w określonym obszarze, oraz 3) instytucje nieformalne, zakorzenione w moralnych i kulturowych fundamentach społeczności, określane też jako „sposób, w jaki tu działamy” (np. Donaldson i Preston 1995, Hoffman 1999, Kostowa 1999, Kostova i in. 2008, Scott 2014). Te trzy rodzaje instytucji różnią się między sobą sposobem, w jaki: są tworzone, skłaniają jednostki i organizacje do podporządkowania się oraz opierają się zmianom.

Podczas gdy zasady formalne mogą być zmieniane z dnia na dzień, nieformalne instytucje, (wywodzące się z przekonań moralnych i normatywnych) kształtowane są i zakorzeniają się w danej społeczności przez długi czas, stąd są odporne na zmiany (DiMaggio i Powell 1983, Scott 2014). System prawa miękkiego jest tu hybrydą. Jego treść jest zazwyczaj jednoznaczna i tym samym podobna do prawa twardego i w tym aspekcie odmienna od niespisanych instytucji nieformalnych. Podobieństwo instytucji normatywnych do nieformalnych widoczne jest za to w sferze egzekucji. Stosowanie się do wytycznych wiąże się z nagrodą (np. społecznym uznaniem), a społeczny ostracyzm jest formą kary za niedopasowanie do wytycznych. Twardy system przepisów prawnych rzadko przewiduje nagrody za ich przestrzeganie. Jego skuteczność opiera się na represjach i zależy od jednoznaczności danego przepisu prawa, wysokości kar za jego naruszenie oraz skuteczności aparatu egzekucyjnego (Shaffer i Pollack 2010, Louka 2006).

Teoria instytucjonalna definiuje sankcje jako formalne reguły gry, które mają za zadanie podnieść koszty transakcyjne przedsiębiorstw w kraju – biorcy sankcji. Rządy nakładające sankcje mają jednak ograniczony, bo jedynie prawny wpływ na zachowanie firm, stąd zapewnienie skuteczności sankcji jest miarą ich precyzji (dotyczącej treści) i skuteczności (głównie w odniesieniu do nieuchronności) ich egzekucji. Warto jednak spojrzeć na sankcje z perspektywy podmiotu gospodarczego i prawa: zakazują wprawdzie określonych operacji w obrębie danego obszaru, ale nie regulują każdej aktywności, które mogą deformować cel sankcji.

Działania podmiotów, które mają na celu kontynuowanie współpracy z firmami z krajów objętych sankcjami – i które mogą zmniejszać skuteczność sankcji, ale nie są zabronione – pozostają poza zakresem kontroli prawnej. Ponadto, jeżeli treść sankcji pozostawia pole do interpretacji, niektóre przedsiębiorstwa mogą korzystać z luk lub niedoprecyzowań prawnych, zwłaszcza gdy korzyści z unikania sankcji przewyższają koszty związane z ich łamaniem. Rachunek kosztów przedsiębiorstw planujących określony wybór strategii dostosowawczych uwzględnia też instytucje krajów – biorców sankcji, które mogą np. ułatwiać unikanie sankcji poprzez m.in. odpowiednio skonstruowane regulacje wewnętrzne.

Słonność do przestrzegania sankcji przez podmioty gospodarcze jest też uwarunkowana społecznym znaczeniem i rolą instytucji normatywnych i zwyczajowych. Jeśli w kraju, w którym dane przedsiębiorstwo prowadzi działalność, istnieje publiczna niezgoda na łamanie sankcji (i tym samym presja na stosowanie się do niej), słonność przedsiębiorstw do ich unikania spada. Aprobowane społecznie sankcje zyskują status instytucji nieformalnej, za złamanie której grozi społeczny ostracyzm.

Biorąc po uwagę powyższe, hipoteza 1 odnosząca się do sankcji jako instytucji, brzmi następująco:

H1) Presja instytucjonalna (formalna, normatywna i zwyczajowa) tym bardziej zwiększa prawdopodobieństwo przestrzegania sankcji:

H1a) im większa jest precyzja treści sankcji oraz nieuchronność ich egzekucji,

H1b) im wyższe są koszty łamania sankcji,

H1c) im większa presja społeczna na przestrzeganie sankcji,

H1d) im bardziej niestabilne, a tym samym bardziej kosztowne są warunki instytucjonalne w kraju docelowym.

### **1.3. Reakcja na sankcje z punktu widzenia zasobowej teorii firmy**

Firmy budują swoją przewagę konkurencyjną dzięki zasobom, które posiadają i/lub kontrolują, których wartość (i potencjał do kreowania przewagi) wzrasta z ich rynkowym postrzeganiem jako cennych, rzadkich i trudnych do imitacji i substytucji. Zasoby to zarówno aktywa, jak i możliwości, kompetencje (w tym umiejętności zarządzania firmą, jej procesy i procedury organizacyjne, a także informacje i wiedza) dostępne i przydatne w wykrywaniu i reagowaniu na szanse lub zagrożenia rynkowe (np. Sanchez i Mahoney 1996, Christensen i Overdorf 2000, Wade i Hulland 2004). Biorąc pod uwagę burzliwy charakter otoczenia gospodarczego, firmy rozwijają tzw. dynamiczne zasoby<sup>4</sup>, uznawane obecnie za dłu-

---

<sup>4</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.

goterminowe źródło przewagi konkurencyjnej, dzięki którym firma może wykorzystać swój potencjał szybciej, skuteczniej, efektywniej w porównaniu z reakcją innych firm na zmiany środowiskowe (Eisenhardt i Martin 2000, s. 1117). Zdolność do zastosowania zasobów „wcześniej, skuteczniej, efektywniej” jest sama w sobie zasobem.

Rozmiar, czy międzynarodowy zasięg działania (i związana z tym zdobyta wiedza i doświadczenie pozwalające reagować na zmieniające się warunki otoczenia) to przesłanki do przyjmowania strategii proaktywnych w burzliwym otoczeniu (np. Piercy i in. 1998, Lei i in. 1999, Rouse i Daellenbach 1999, Hillman i in. 2009). Sankcje są zmianą czyniącą otoczenie bardziej burzliwym. Duże (a zatem też często długo funkcjonujące) przedsiębiorstwa doświadczyły wielu zmian w otoczeniu i – skoro przetrwały – oznacza to tym samym zwiększone prawdopodobieństwo rozwinięcia u nich wewnętrznej zdolności do dostosowania (Oliver 1991, Khanna i in. 2010).

Opierając się na powyższych rozważaniach, wprowadzono następującą hipotezę (hipoteza 2):

H2) Zdolność przedsiębiorstwa do dostosowania się i wykorzystania nowych ram instytucjonalnych (ukształtowanych przez sankcje) jest bardziej prawdopodobna:

H2a) im większa jest wielkość przedsiębiorstwa,

H2b) im większe jego doświadczenie międzynarodowe.

#### **1.4. Sankcje w świetle teorii zależności zasobowej**

Teoria zależności zasobowej analizuje firmę jako otwarty system dążący do zmniejszenia niepewności w otoczeniu (Pfeffer i Salancik 1978). Funkcjonowanie firm jest analizowane tutaj przez pryzmat władzy nad zasobami. Organizacje, chcąc przetrwać i rozwijać się, starają się ograniczyć władzę innych nad swoimi zasobami oraz zwiększyć własną władzę nad zasobami innych podmiotów (Ulrich i Barney 1984, Hillman i in. 2009). Niestety, w teorii zależności zasobowej najuboższym w badania empiryczne wątkiem jest analiza podejścia przedsiębiorstw do zmian politycznych (Hillman i in. 2009, Janasz 2009). Niedostatek badań wynika po części z przynależności większości badaczy eksploatujących ten nurt do dyscypliny ekonomii i perspektywy mikro, a nie nauk politycznych i perspektywy makro. Przyjęcie określonej perspektywy determinuje postrzeganie zakresu władzy nad otoczeniem. Istnieją np. badania wykazujące np. czerpanie korzyści przez przedsiębiorstwa w ramach łańcucha dostaw lub sieci ze względu na posiadanie własnych lub kontrolę (tu: władzę) nad zasobami innych podmiotów (Baker 1990, Collins i Burt 2003), ale w perspektywie mikroekonomicznej przyjmuje się często założenie ograniczonego wpływu podmiotów na korzystne dla nich kształtowanie polityki rządu. Niektóre badania wskazują jednak, że firmy międzynarodowe aktywnie dążą do „stworzenia” nowych, korzystnych dla siebie reguł poprzez lob-



bing skierowany np. do rządów krajów przyjmujących inwestycje (np. Hillman i Wan 2005, Kwok i Tadesse 2006, Nebus i Rufin 2010). Podczas gdy duże korporacje mogą wpływać na kształt sankcji poprzez działania lobbujące, to po ich wprowadzeniu nawet najwięksi gracze nie mogą ignorować formalnych ograniczeń, za naruszenie których grozi kara.

Sankcje stanowią tym większe zagrożenie dla działalności i przetrwania przedsiębiorstwa, im więcej środków zainwestowano w rynek objęty sankcjami i im więcej generuje się tam przychodów, a których nie da się szybko wygenerować gdzie indziej, np. poprzez przekierowanie sprzedaży lub zwiększenie przychodów z innych operacji. W obliczu takich utopionych kosztów i widma nagłych, dużych i przedłużających się w czasie strat wyeliminowanie negatywnych skutków sankcji wszelkimi dostępnymi i niezakazanymi metodami staje się nie tylko zadaniem pojedynczego podmiotu, ale np. wspólnym celem całej sieci biznesowej.

Ostatnia hipoteza, wysnuta na podstawie teorii zależności zasobowej, a dotycząca strategii dostosowawczych przedsiębiorstw do warunków nakreślonych sankcjami brzmi następująco:

H3) Ograniczenie działalności w kraju objętym sankcjami oraz dostosowanie do przepisów sankcji:

H3a) jest odwrotnie proporcjonalne do wielkości inwestycji zagranicznych w kraju biorcy,

H3b) jest odwrotnie proporcjonalne do udziału przychodu z rynku objętego sankcjami w stosunku do całości przychodu firmy,

H3c) jest wprost proporcjonalne do wielkości płynnych aktywów, które można wykorzystać na pokrycie strat krótkoterminowych.

## **2. Typy strategii dostosowawczych w warunkach sankcji – schemat koncepcyjny**

Morgan i Bapat (2003) oraz Bapat i Kwon (2015) twierdzą, że skuteczność sankcji zależy od tego, czy państwa nakładające sankcje mogą zniechęcić swoje podmioty krajowe do handlu z podmiotami w kraju-biorcy sankcji. Kiedy wymiana gospodarcza z krajem objętym sankcjami jest ważna (strategicznie, przychodowo itd.) dla firm w krajach nadawcy, są one bardziej skłonne do uchylania się od środków ograniczających. Oznacza to, że sankcje będą najprawdopodobniej najskuteczniejsze, jeżeli powiązania handlowe są umiarkowanie ważne dla obu gospodarek. Gdy współzależność gospodarcza jest zbyt duża, mało prawdopodobne jest egzekwowanie sankcji (ze względu na skłonność do omijania sankcji w obliczu zagrożenia przetrwania), a gdy jest zbyt niska, skutki są zbyt mało dotkliwe i nie motywują państwa objętego sankcjami do zmiany działania. Mimo to na poziomie mikro nie zbadano, co sprawia, że firma wybiera w obliczu sankcji ścieżkę dostosowania lub też omijania sankcji, co tym samym stanowi podstawę konkretnej strategii dostosowawczej.

Meyer i Thein (2014) zbadali reakcje firm z Mjanmy na nałożone na ten kraj sankcje. Zdiagnozowali trzy główne typy reakcji strategicznych: „działalność jak zwykle/jak dotąd”, „strategie o niskim profilu” i „wycofanie”, a przesłankami do zastosowania określonych typów strategii były: ryzyko utraty reputacji, paleta alternatywnych możliwości biznesowych i wielkość inwestycji w Mjanmę o charakterze kosztów utopionych lub o niewielkim stopniu mobilności. Głównym wkładem autorów jest analiza dominującego typu strategii, jakim było ograniczenie zaangażowania w kraju objętym sankcjami, jednak bez zaprzestania tam działalności (strategie tzw. niskiego profilu; Meyer i Thein 2014, s. 167). Jednak jeśli chodzi o zachowanie firm w reżimie sankcji związanych z kryzysem na Ukrainie zdumiewające jest, że wiele firm zwiększa swoje zaangażowanie w obszarach nieobjętych sankcjami, a takich posunięć nie brano pod uwagę i stąd nie rozważano ich ani teoretycznie, ani empirycznie. Ponieważ badania Meyera i Theina są jedynymi nam znanymi, które bezpośrednio analizują zachowanie przedsiębiorstw w reżimie sankcji, w naszym modelu koncepcyjnym sięgamy szerzej do ustaleń teoretycznych dotyczących ogólnie strategii dostosowawczych przedsiębiorstw. W szczególności koncentrujemy się na tym, dlaczego firmy legalnie zwiększają swoje zaangażowanie w kraju-biorcy sankcji pomimo zwiększonej niepewności i ograniczeń.

W analizie uwzględniamy zachowanie firm, na które miały wpływ zarówno sankcje UE, jak i kontr sankcje rosyjskie. Christie (2016) twierdzi, że wąski zakres sankcji unijnych został celowo zaprojektowany tak, aby miał ograniczony realny wpływ na gospodarkę rosyjską w celu uniknięcia dalszej eskalacji sporu z Moskwą oraz w celu ochrony rosyjskich interesów biznesowych firm z krajów europejskich. Ich celem było podobno wysłanie sygnału politycznego sprzeciwu bez narażenia firm unijnych na straty. Niezależnie jednak od tego, jaki był faktyczny zamiysł sankcji unijnych, oficjalnie nałożenie sankcji na Rosję miało na celu powstrzymanie ich od dalszej aneksji Ukrainy, stąd – aby osiągnąć ten cel – zakres sankcji powinien spowodować dotkliwe skutki, a ich koszty miałyby ponieść zarówno unijne, jak i rosyjskie podmioty. Biorąc pod uwagę oficjalne komunikaty trudno wręcz przyjąć, aby przedsiębiorstwa – w reakcji na sankcje – zignorowały ich istnienie i założyły, że to jedynie polityczne machanie flagą ze strony UE i USA, które w istocie ma być polityczną manifestacją niezgody bez jakichkolwiek ekonomicznych skutków ubocznych. Sankcje powodują niepewność, a ich odbiór jest subiektywny dla podmiotów i jedynie częściowo zależy od tego, czy przedsiębiorstwa są bezpośrednio, czy pośrednio nimi dotknięte. Nawet jeśli przedsiębiorstwa nie są bezpośrednio objęte sankcjami, mogą funkcjonować w łańcuchach dostaw, które są nimi dotknięte lub uznać, że sam rynek objęty sankcjami staje się niebezpiecznym terenem do prowadzenia biznesu. Zachowanie wszystkich przedsiębiorstw, które reagują i dostosowują się do nowych warunków, jest istotne dla rzeczywistych skutków ekonomicznych sankcji (patrz też np. Kaszowska i Santos 2017, Janasz 2009, Jędralska 1992).

Ponadto u wszystkich przedsiębiorstw działających na rynku objętym sankcjami (niezależnie od tego, czy są pośrednio lub bezpośrednio nimi dotknięte)

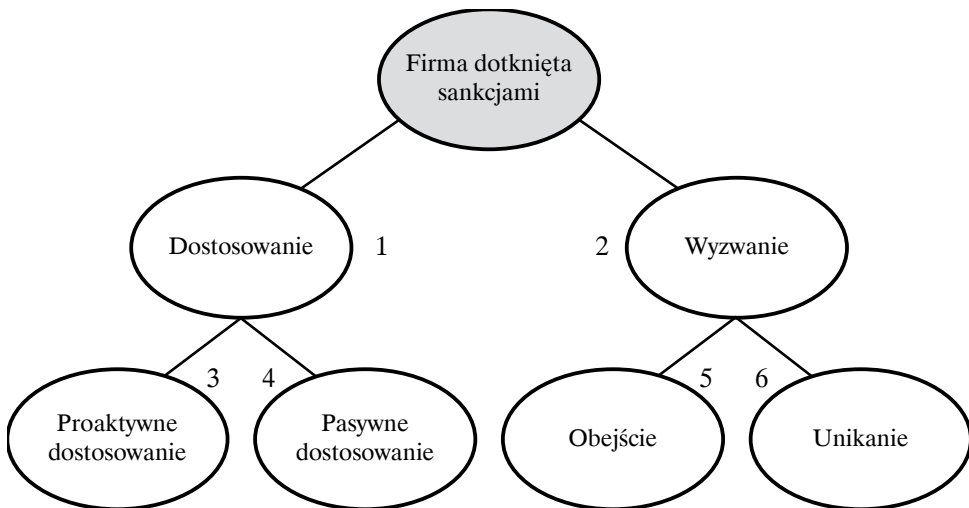


koszty transakcji rosną „z tytułu ryzyka związanego z utrzymywaniem relacji gospodarczych (...) nawet w odniesieniu do działalności, która nie jest bezpośrednio objęta sankcjami” (Noland 2008, s. 2). Konieczne jest chociażby udowodnienie, że dany podmiot przestrzega sankcji i nie handluje z podmiotami, które są nimi objęte.

W schemacie koncepcyjnym rozróżniamy reakcje na sankcje zgodne z ich treścią i te, które są dla nich wyzwaniem, gdyż nie odpowiadają ich zamysłowi i celowi sankcji (łamiąc je bądź omijając). Rozróżnienie odnosi się do tradycyjnej klasyfikacji stosowania się bądź nielegalnego uchylania się od przepisów dotyczących sankcji, ale w naszym przypadku jest rozszerzone i nie dotyczy jedynie adresatów sankcji, ale wszystkich firm, które w obliczu sankcji dostosowują swoje działania na rynku objętym tymi restrykcjami.

*Dostosowanie* (do sankcji) obejmuje ograniczenie działalności na rynku rosyjskim, zamrożenie inwestycji, hibernację oraz tworzenie nowych rynków zbytu. *Wyzwanie* dotyczy zarówno nasilenia działalności w Rosji, jak i unikania sankcji poprzez luki prawne.

**Rysunek 1**  
**Strategie dostosowawcze przedsiębiorstw w systemie sankcji**



1 – dostosowanie do kierunku i treści sankcji;

2 – wyzwanie dla kierunku i treści sankcji;

3 – proaktywne dostosowanie (nowe rynki zbytu, przeniesienie działalności do krajów nieobjętych sankcjami);

4 – pasywne dostosowanie (opuszczenie rynku rosyjskiego, zmniejszenie działalności na rynku rosyjskim, sprzedaż części aktywów, zatrzymanie inwestycji, wycofanie się z inwestycji na rynku rosyjskim, wykorzystanie rezerw finansowych do przetrwania, redukcja załogi na rynku rosyjskim);

5 – obejście (zwiększenie inwestycji w Rosji, przesunięcie produkcji do Rosji, przesunięcie działalności do rosyjskich spółek-córek);

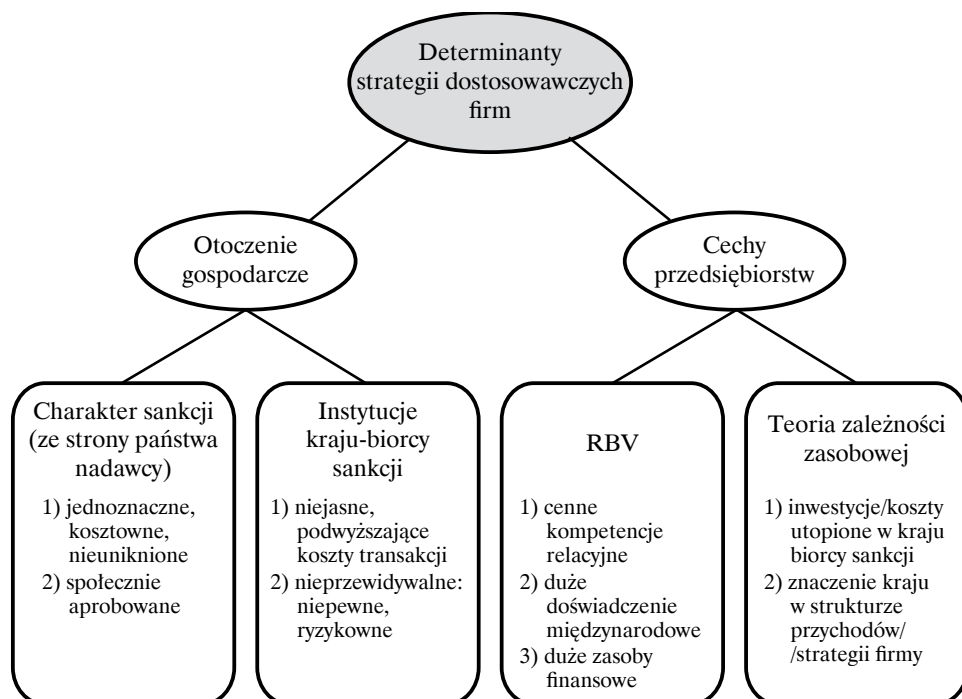
6 – unikanie (eksport do Rosji przez kraje trzecie, eksport do krajów trzecich, poddanie towarów procesom uszlachetniania, przeróbki, a następnie eksport do Rosji).

Źródło: opracowanie własne.

Oliver (1991) analizuje ogólne strategie radzenia sobie firm ze zmianami instytucjonalnymi: akceptację, kompromis, unikanie, przeciwstawienie się i manipulację. Korzystając z ustaleń tego autora, rozdzieliliśmy strategię bazową – wyzwanie na *obejście* (tj. zwiększanie inwestycji w Rosji i zlokalizowanie tam produkcji) i *unikanie* (np. łamanie przepisów poprzez eksport do Rosji za pośrednictwem państw trzecich). Zachowania dostosowawcze podzieliśmy na proaktywne (tj. tworzenie nowych rynków i przenoszenie działalności) oraz pasywne (tj. ograniczenie działalności na rynku rosyjskim i wykorzystanie rezerw gotówkowych do hibernacji). Na rysunku 1 przedstawiono hierarchię różnych strategii dostosowawczych i działań im odpowiadających.

Wybór określonej strategii dostosowawczej w nowych, posankcyjnych warunkach zależy od: treści, długości trwania i zakresu sankcji; cech potencjału przedsiębiorstw (w tym ich doświadczeń związanych z działaniem w zróżnicowanych warunkach instytucjonalnych, burzliwym otoczeniu itd.); oraz ich powiązań z innymi podmiotami i pozycji, jaką sobie wypracowały w ramach tych relacji w otoczeniu. Na schemacie 2 obrazujemy, jakie elementy wnętrza i otoczenia oraz relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem wpływają na charakter strategii dostosowawczych w warunkach ukształtowanych przez sankcje.

**Rysunek 2**  
**Czynniki warunkujące przestrzeganie lub kwestionowanie sankcji przez przedsiębiorstwa**



### 3. Charakterystyka badań empirycznych i metodyki badawczej

W 2017 r. przeprowadzono anonimowe międzynarodowe badanie przedsiębiorstw poświęcone postrzeganiu i wpływowi sankcji, będących następstwem konfliktu na Ukrainie w 2014 roku. Kwestionariusz ankiety przetłumaczony na języki: polski, niemiecki, angielski, francuski i włoski rozprzeszczerzono drogą elektroniczną we Francji, Niemczech, Włoszech, Wielkiej Brytanii (kraje członkowskie UE „wielkiej czwórki”) oraz w Polsce (najsilniejszy głos nowych członków UE). Ankieta internetowa dotyczyła wpływu sankcji UE wobec Rosji oraz wpływu rosyjskich sankcji na działalność ankietowanych przedsiębiorstw. Pytania dotyczyły sytuacji gospodarczej, w jakiej znajdowały się ankietowane firmy przed nałożeniem sankcji UE, wpływu obu rodzajów sankcji (UE i kontr sankcji rosyjskich) na działalność gospodarczą oraz sposobów ich reakcji na oba rodzaje sankcji, a także analizowanych w tym artykule podjętych strategii dostosowawczych.

Przedsiębiorstwa zostały wybrane do próby w sposób celowy. Wybór branż, do których skierowano kwestionariusz ankiety, oparto na wynikach wywiadów eksperckich przeprowadzonych w Niemczech i w Polsce z przedstawicielami przedsiębiorstw i stowarzyszeń branżowych firm, które potencjalnie mogły odczuć skutki sankcji.

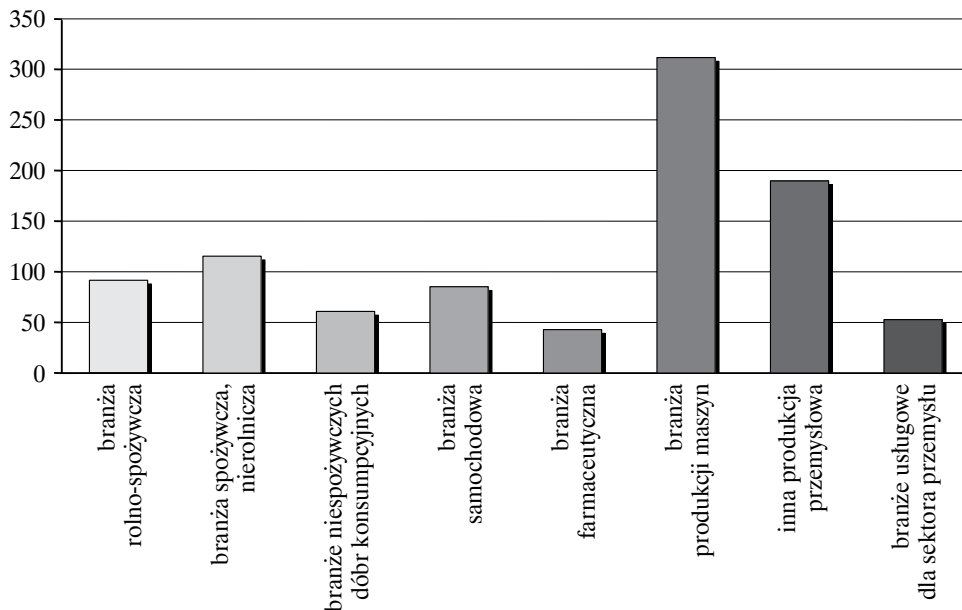
W odniesieniu do sankcji UE ankietę skierowaliśmy do firm z branż produkcyjnych (samochody, części samochodowe, produkcja maszyn) oraz przedsiębiorstw przemysłu chemicznego, jako tych podmiotów co najmniej pośrednio objętych unijnym systemem sankcji wobec Rosji. Grupą kontrolną (pozostającą poza wpływem sankcji) były firmy przemysłu farmaceutycznego. W przypadku kontr sankcji rosyjskich ankietę wysłaliśmy do przedsiębiorstw z przemysłu spożywczego: producentów i dostawców surowców. Jako kontrolną branżę do badania włączyliśmy firmy produkujące nieżywnościowe towary konsumpcyjne.

Adresy e-mail przedsiębiorstw pozyskano z bazy Amadeus, a ankietę w wersji elektronicznej wysłano do ponad 100 000 przedsiębiorstw. Otrzymano 1028 ważnych odpowiedzi od firm (510 z Niemiec, 175 z Polski, 152 z Wielkiej Brytanii, 97 z Francji i 94 z Włoch), osiągając wskaźnik odpowiedzi na poziomie ponad jednego procenta, co jest akceptowalnym poziomem zwrotności, zważywszy na dwukrotną wysyłkę, około 20% wadliwych adresów, drażliwy temat badania i brak zachęt oraz nagród za wypełnienie ankiety (zob. Cook i in. 2000, jak również Baruch i Holtom 2008).

Rysunki 3 i 4 przedstawiają rozkład otrzymanych odpowiedzi według branż, zarówno w odniesieniu do całej próby, jak i tych firm, które zakwalifikowano do dalszych testów statystycznych.

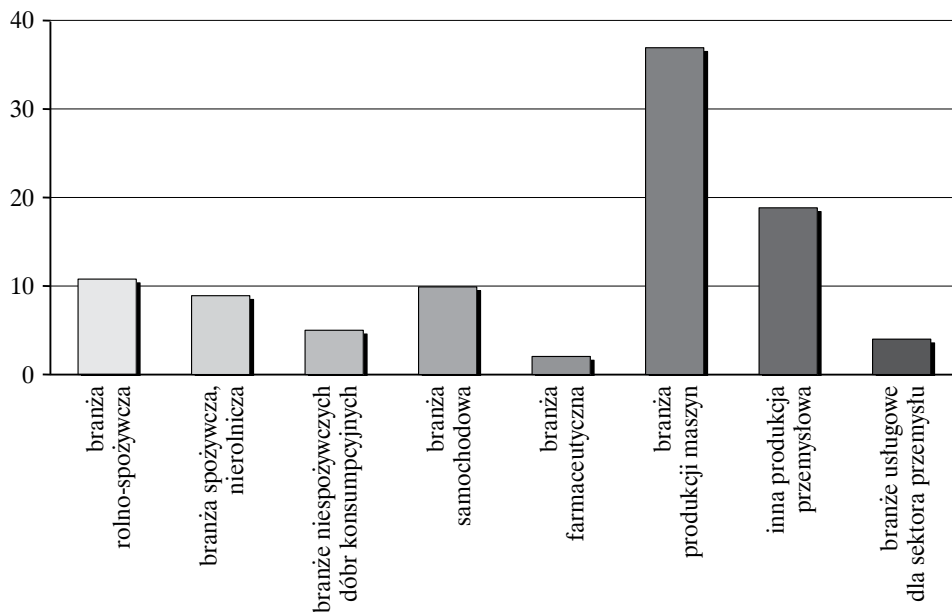
Rysunek 5 przedstawia z kolei rozkład krajów pochodzenia oraz udział przedsiębiorstw w każdym z tych krajów. Udział przedsiębiorstw, których dotyczą dwa rodzaje sankcji, jest podobny w przypadku Niemiec, Francji i Włoch: z jednej strony około 25 procent respondentów wskazuje, że zostały one dotknięte sankcjami UE wobec Rosji, a około dziesięć procent wskazało, że zostały dotknięte przez kontr sankcje rosyjskie. Udziały różnią się w przypadku polskich przedsię-

**Rysunek 3**  
**Liczba uczestników badania EUSANCT w podziale na branże**



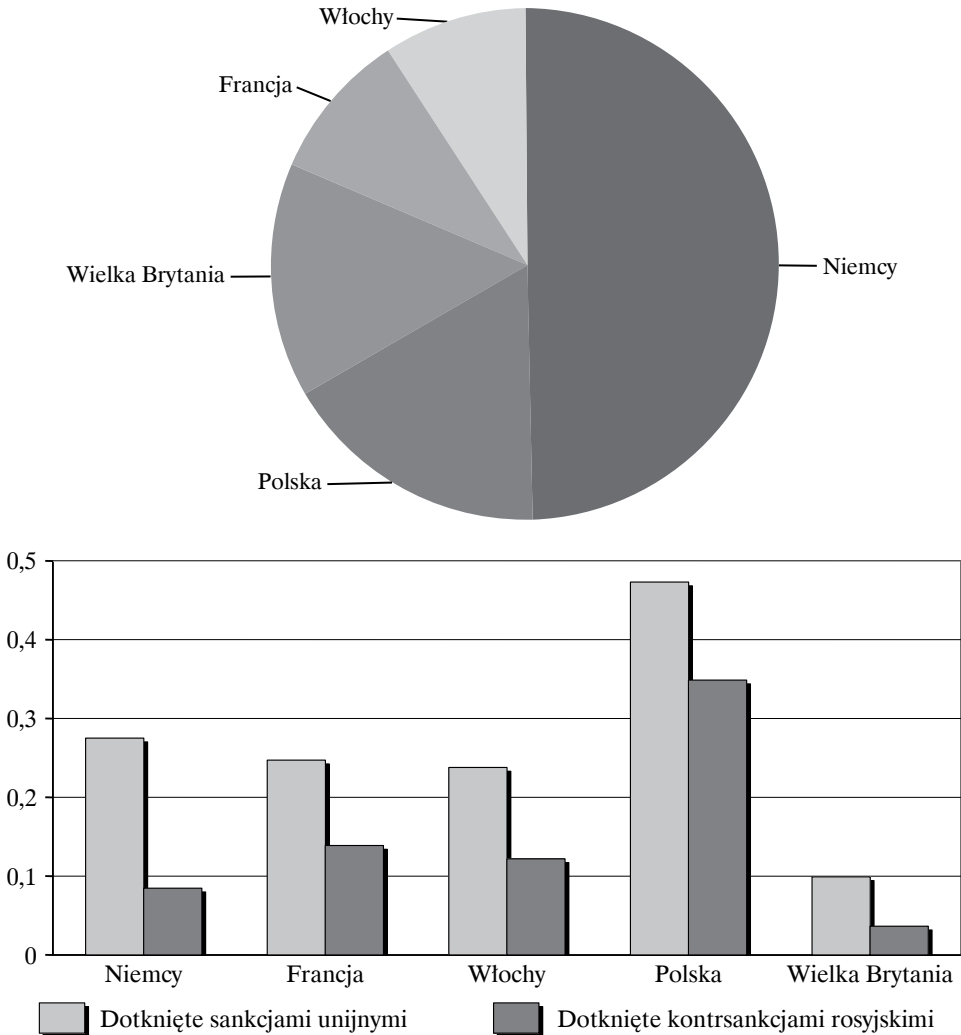
Źródło: opracowanie własne.

**Rysunek 4**  
**Liczba uczestników badania EUSANCT w podziale na branże jako część analiz regresji**



Źródło: opracowanie własne.

**Rysunek 5**  
**Udział przedsiębiorstw, których dotknęły sankcje,**  
**w podziale na rodzaje sankcji i kraje**



Źródło: opracowanie własne.

biorstw, które wskazują, że znacznie częściej podlegają sankcjom unijnym i rosyjskim, oraz przedsiębiorstw brytyjskich, które wydają się relatywnie najrzadziej podlegać sankcjom.

Nie utrzymujemy, że udział przedsiębiorstw w próbie jest reprezentatywny dla całej populacji przedsiębiorstw w Europie. Mniejszy udział dotkniętych sankcjami przedsiębiorstw w Wielkiej Brytanii wynika prawdopodobnie z tego, że ankietacją nie objęto sektora finansowego (narażonego na skutki sankcji, a silnie reprezentowanego przez podmioty z Wielkiej Brytanii). Ankieta objęła sektor pro-

dukcji, po tym jak w wywiadach wstępnych z przedstawicielami świata finansjery wyraźnie dano nam do zrozumienia, że pytania o strategię dostosowawcze instytucji finansowych i banków na arenie międzynarodowej pozostaną bez odpowiedzi.

Z kolei stosunkowo wysoki udział przedsiębiorstw polskich deklarujących, że odczuły skutki sankcji, może być wynikiem dość dużej świadomości społecznej, wywołanej debatą publiczną na temat negatywnego wpływu rosyjskich kontr-sankcji na polski sektor rolny. Wyniki, jakie uzyskaliśmy, nie są próbą udowodnienia tendencji w zachowaniu przedsiębiorstw europejskich wobec sankcji. Stanowią ilustrację różnych typów strategii dostosowawczych przyjętych przez te podmioty. Przedsiębiorstwa z próby prezentują przemysł maszynowy (około 300 podmiotów), tzw. inną produkcję przemysłową (około 200 firm), przemysł rolny, spożywczy i produkcji niespożywczych dóbr konsumpcyjnych (po około 100 podmiotów), a resztę respondentów stanowi w podobnych proporcjach przemysł samochodowy, farmaceutyczny i usług okołoprodukcyjnych.

W badaniu nie wspomniano o żadnej ze strategii dostosowawczych, które rozważamy w niniejszym opracowaniu. Przedsiębiorstwa, które wskazały, że zostały dotknięte sankcjami, wskazywały na konkretne działania, które podejmowały w odpowiedzi na sankcje (zob. legenda rysunku 1).

Do przetestowania hipotez zastosowano multinominalne modele regresji logistycznej z liniowym szacowaniem wariancji. Zmiennymi zależnymi (0, 1) były dwie strategie bazowe (*dostosowanie* i *wyzwanie*) oraz cztery substrategie szczegółowe (*dostosowanie proaktywne*, *dostosowanie pasywne*, *unikanie* i *obejście*).

Uwzględniono też siedem niezależnych zmiennych: *wielkość firmy*, *doświadczenie międzynarodowe*, *oczekiwania* (dotyczące dynamicznego rozwoju gospodarki rosyjskiej), *obciążenia administracyjne* (dotyczące działalności w Rosji), *zależność od rynku*, posiadane *rezerwy gotówkowe* i *własne inwestycje (podmioty) w Rosji*.

*Wielkość firmy* jest zmienną porządkową opisującą liczbę pracowników (mniej niż 25; 25–100; 101–250; 251–500; więcej niż 500, kodowane odpowiednio od 1 do 5). *Doświadczenie międzynarodowe* jest iloczynem dwóch zmiennych: liczby rynków zagranicznych, na których działają respondenci (1; 2–4; 5–9; 10 lub więcej) i liczby lat, w których działają na tych rynkach zagranicznych (mniej niż rok; 1 do 3 lat; 3 do 10 lat; ponad 10 lat). Dla obu zmiennych odpowiedzi zakodowano od 1 do 4, tak aby *międzynarodowe doświadczenie* w zakresie zmiennych mieściło się w przedziale od 1 do 16. *Rozmiar firmy* i *doświadczenie międzynarodowe* pozwalają na uchwycenie wewnętrznej zdolności firmy do dostosowywania się, wynikającej z posiadanych zasobów (hipoteza 2).

Oczekiwania, obciążenia administracyjne, zależność od rynku i rezerwy gotówkowe są zmiennymi opartymi na skali Likerta, gdzie respondenci wskazali, na ile oczekiwania dotyczące dynamicznego rozwoju rosyjskiej gospodarki, obciążenia administracyjne związane z działalnością w Rosji, zależność od rynku rosyjskiego oraz własne rezerwy gotówkowe były albo bardzo niskie, niskie, normalne, wysokie, albo bardzo wysokie, co zakodowano odpowiednio od 1 do 5. Podmioty/inwestycje bezpośrednie w Rosji to zmienna binarna. Oczekiwania wobec rosyjskiej gospodarki i obciążenia administracyjne uwzględniają instytucjonalne oto-



czeniu gospodarcze krajów-biorców sankcji (hipoteza 1), podczas gdy zależność od rynku, posiadane rezerwy gotówkowe i własne podmioty w Rosji uwzględniają implikacje teorii zależności zasobowej (hipoteza 3).

#### 4. Wyniki badań

Spośród 264 respondentów, którzy wskazują, że sankcje UE wobec Rosji wpłynęły na ich strategie, 27 procent firm (72 respondentów) nie ujawnia, jakie strategie dostosowawcze podjęły. Jednak 43 procent respondentów wskazuje, że podjęło tylko działania dostosowawcze zgodne z celem i charakterem sankcji, a około 20 procent firm deklaruje, że podjęło działania związane zarówno ze strategią zgodności/dostosowania, jak i wyzwania (58 respondentów). Tylko jedna firma wybrała wyzwanie jako jedyną bazową strategię dostosowawczą. Spośród tych firm, które przyjęły strategię bazową typu *wyzwanie*, 31 przedsiębiorstw wskazuje, że albo dokonywało eksportu produktów do Rosji po ich przetworzeniu w krajach trzecich lub też czyniło to za pośrednictwem krajów trzecich nieobjętych embargiem (strategia unikania), zaś 13 przedsiębiorstw przeniosło produkcję do Rosji lub zwiększyło swoje inwestycje w inny sposób (strategia obejścia), zaś 15 przedsiębiorstw zastosowało zarówno strategię obejścia, jak i unikania. Tak więc, mimo że większość przedsiębiorstw z naszej próby stosuje się do sankcji, znaczna liczba przedsiębiorstw również je kwestionuje, omijając je lub ich unikając.

W kolejnym kroku zbadano, jakie cechy otoczenia i przedsiębiorstw firmy determinują wybór określonej strategii dostosowawczej.

W pierwszym modelu (zob tab. 1) kontrastujemy odpowiedzi firm, które wybrały bazową strategię zgodności (dostosowanie do sankcji), z tymi, które zastosowały działania charakteryzujące zarówno strategię obejścia, jak i unikania<sup>5</sup>. W tym modelu zgodność/dostosowanie do sankcji jest wynikiem bazowym.

Jak wynika z tabeli 1, obciążenia administracyjne związane z działalnością w Rosji zmniejszają prawdopodobieństwo unikania lub obejścia sankcji przez przedsiębiorstwa. To ustalenie potwierdza pierwszą hipotezę, że otoczenie instytucjonalne, które generuje dodatkowe koszty transakcji w kraju docelowym, zwiększa prawdopodobieństwo ograniczenia działalności firm w tym kraju, a tym samym dostosowania się do treści sankcji. Wyniki pokazują też, że zależność od rynku (kraju biorcy sankcji) oraz własne podmioty/BIZ w Rosji zwiększają prawdopodobieństwo zastosowania mieszanej strategii bazowej typu *wyzwanie* jako kombinacji działań typowych dla obejścia, jak i unikania. Obie niezależne zmienne potwierdzają hipotezę trzecią głoszącą, że zależność przedsiębiorstwa od rynku objętego sankcjami, jak również posiadanie nań dedykowanych aktywów (w postaci BIZ) zmniejszają prawdopodobieństwo ograniczenia przez przedsię-

---

<sup>5</sup> W celu zachowania klarowności reguł z modelu wykluczono firmę, która wybrała jedynie strategię obejścia.

**Tabela 1**

**Porównanie bazowych strategii dostosowawczych firm wobec sankcji ze względu na zmienne niezależne**

Zmienne niezależne	Zgodność/ dostosowanie do sankcji ze strategią (wynik bazowy)	Wyzwanie/ zakwestionowanie sankcji (obejście i unikanie)
Wielkość firmy		-0,0611
		(0,237)
Doświadczenie międzynarodowe		0,0527
		(0,0778)
Oczekiwania wobec gospodarki rosyjskiej		0,0307
		(0,183)
Obciążenia administracyjne		-0,533**
		(0,249)
Zależność od rynku		0,563***
		(0,203)
Rezerwy gotówkowe		-0,126
		(0,223)
Podmioty własne w Rosji		2,184**
		(0,904)
Stała		-0,875
		(1,591)

Błędy standardowe w nawiasach.

\*\*\* $p < 0,01$ , \*\* $p < 0,05$ , \* $p < 0,1$

Źródło: opracowanie własne.

biorstwa ich działalności w kraju objętym sankcjami i tym samym zmniejszenia efektywności sankcji.

W następnym kroku wynikiem bazowym uczyniono dostosowanie pasywne i sprawdzono, które zmienne niezależne zwiększają/ zmniejszają skłonność do zastosowania strategii alternatywnych. W tabeli 2 przedstawiono wyniki dla tego modelu. Inwestycje w postaci własnych firm w Rosji mają pozytywny wpływ na zastosowanie każdej alternatywnej strategii względem pasywnego dostosowania. Zgodnie z teorią zależności zasobowej (podstawy trzeciej hipotezy), aktywa dedykowane (np. w postaci BIZ) zmniejszają prawdopodobieństwo ograniczenia przez firmy ich działalności na rynku objętym sankcjami: współczynnik zależności od rynku jest pozytywny dla kombinacji strategii zgodności pasywnej i wyzwania oraz zgodności proaktywnej i wyzwania – odpowiednio na poziomie jednego procenta i pięciu procent.

**Tabela 2**  
**Zastosowanie różnych kombinacji strategii zgodności z sankcjami wśród przedsiębiorstw ze względu na zmienne niezależne**

Zmienne niezależne	Zgodność/ dostosowanie pasywne (wynik podstawowy)	Dostosowanie pasywne i proaktywne	Pasywne dostosowanie i wyzwanie	Pasywna i proaktywna zgodność ORAZ wyzwanie	Zgodność proaktywna	Proaktywna zgodność i wyzwanie
Wielkość firmy	-0,200 (0,302)	0,265 (0,463)	0,265 (0,463)	-0,147 (0,356)	0,212 (0,369)	-0,0440 (0,460)
Doświadczenie międzynarodowe	0,162 (0,124)	-0,106 (0,174)	-0,106 (0,174)	0,283** (0,138)	0,479* (0,246)	0,407 (0,303)
Oczekiwania wobec gospodarki rosyjskiej	-0,307 (0,258)	0,128 (0,445)	0,128 (0,445)	-0,237 (0,278)	-0,0446 (0,385)	2,104* (1,163)
Obciążenia admini- stracyjne	-0,220 (0,323)	-1,237** (0,477)	-1,237** (0,477)	-0,717* (0,362)	-0,368 (0,413)	-0,815 (0,696)
Zależność od rynku	0,205 (0,252)	1,349*** (0,408)	1,349*** (0,408)	0,488 (0,298)	-0,223 (0,446)	1,739** (0,685)
Rezerwy gotówkowe	-0,0468 (0,320)	-0,863** (0,420)	-0,863** (0,420)	-0,0652 (0,302)	-0,283 (0,422)	-0,547 (0,368)
Podmioty własne w Rosji	15,49*** (1,183)	18,80*** (1,370)	18,80*** (1,370)	16,94*** (0,897)	16,23*** (1,439)	20,60*** (1,839)
Stała	0,163 (2,637)	0,485 (3,886)	0,485 (3,886)	-1,351 (2,842)	-5,467 (4,635)	-18,11** (8,310)

Błędy standardowe w nawiasach; \*\*\*  $p < 0,01$ , \*\*  $p < 0,05$ , \*  $p < 0,1$

Źródło: opracowanie własne.

W przeciwieństwie do własnych podmiotów w Rosji, obciążenia administracyjne mają negatywny wpływ na wszystkie kombinacje strategii w porównaniu z wynikiem bazowym (pasywna zgodność). Zgodnie z pierwszą hipotezą i ustaleniami z pierwszego modelu, niestabilne (a przez to generujące dodatkowe koszty transakcji) instytucje krajów biorców sankcji zwiększają dostosowanie się do sankcji: wynik jest statystycznie istotny dla połączenia biernej zgodności i wyzwania (na poziomie pięciu procent) – jak również dla zarówno biernej, jak i proaktywnej zgodności i wyzwania (na poziomie dziesięciu procent).

Druga hipoteza (oparta na teorii zasobowej), skupia się na wewnętrznej zdolności firmy do dostosowania się, która zależy od wielkości firmy i międzynarodowego doświadczenia. Doświadczenie międzynarodowe jest statystycznie istotnym czynnikiem sprzyjającym wyborowi wszystkich kombinacji strategii dostosowania i wyzwania oraz proaktywnego dostosowania. W ten sposób przedsiębiorstwo jest w stanie stworzyć nowe rynki eksportowe i przenieść działalność, jeśli działa przez dłuższy czas na kilku rynkach zagranicznych.

Spodziewano się, że rezerwy gotówkowe przedsiębiorstw pozwolą podmiotom na szerze zastosowanie strategii hibernacji – niepodejmowania żadnych działań do czasu zniesienia sankcji. Wyniki pokazują jednak, że w porównaniu z wynikiem bazowym strategii dostosowania, współczynnik rezerwy gotówkowej jest ujemny dla wszystkich pozostałych kombinacji strategii i ma znaczenie tylko w przypadku połączenia biernej zgodności z wyzwaniem. Oznacza to tym samym, że skłonność do hibernacji (w obliczu posiadanych rezerw finansowych) przegrywa z tendencją do realizowania strategii typu proaktywne dostosowanie, czy wyzwanie w obu postaciach, jeśli otoczenie pozwala na takie działania.

W ostatnim modelu rozłączono strategię bazową typu wyzwanie na obejście i unikanie. Wynikiem bazowym dalej jest bazowa strategia zgodności/dostosowania. Porównano strategię bazową dostosowanie i dowolną kombinacją tej strategii z dwiema różnymi strategiami typu wyzwanie, a wyniki przedstawiono w tabeli 3. Wynika z niej, że zależność od rynku zwiększa prawdopodobieństwo przyjęcia dowolnej kombinacji strategii bazowej typu wyzwanie. Z drugiej strony, obciążenia administracyjne sprawiają, że przyjęcie takiej strategii jest zawsze mniej prawdopodobne. W modelu tym najciekawsze jest uwzględnienie wpływu własnych podmiotów/BIZ w Rosji, które mają znaczący negatywny wpływ na połączenie strategii zgodności i unikania, ale pozytywny i znaczący wpływ na zastosowanie połączonych strategii dostosowania i obejścia. Współczynnik ten nie ma znaczenia dla kombinacji obu substrategii typu wyzwanie.

Wynik ten pokazuje, że firmy, które są bezpośrednio zaangażowane w Rosji i posiadają tam zainwestowane aktywa, kwestionują sankcje obchodząc je, ale nie są skłonne angażować się w jakiegokolwiek potencjalne zachowania niezgodne z prawem (strategia unikania), aby nie zagrozić swojej działalności na tym rynku.

Jak wykazały wszystkie poprzednie modele, firmy które posiadają własne podmioty/aktywa w postaci BIZ w Rosji, mają tendencję do kwestionowania sankcji poprzez zastosowanie działań je obchodzących lub przynajmniej przyjęcia strategii proaktywnego dostosowania.

**Tabela 3**  
**Wpływ zmiennych niezależnych na wybór strategii typu wyzwanie w połączeniu z kombinacjami strategii zgodności**

Zmienne niezależne	Zgodność/ dostosowanie (wynik bazowy)	Dostosowanie i unikanie	Dostosowanie i obejście	Dostosowanie ORAZ obejście i unikanie
Wielkość firmy		-0,141	0,00136	0,0767
		(0,335)	(0,373)	(0,338)
Doświadczenie międzynarodowe		0,0729	0,0348	0,0581
		(0,0995)	(0,106)	(0,120)
Oczekiwania wobec gospodarki rosyjskiej		0,124	-0,123	0,0261
		(0,221)	(0,344)	(0,295)
Obciążenia administracyjne		-0,460*	-0,357	-0,890*
		(0,267)	(0,363)	(0,499)
Zależność od rynku		0,494*	0,567**	0,656*
		(0,291)	(0,260)	(0,344)
Rezerwy gotówkowe		-0,0321	-0,294	-0,100
		(0,301)	(0,250)	(0,316)
Podmioty własne w Rosji		-12,88***	3,356***	1,973
		(0,948)	(1,116)	(1,239)
Stała		-2,290	-1,872	-1,836
		(2,005)	(2,326)	(2,482)

Błędy standardowe w nawiasach; \*\*\*  $p < 0,01$ , \*\*  $p < 0,05$ , \*  $p < 0,1$

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, czynniki instytucjonalne (H1) w postaci obciążeń administracyjnych działań w Rosji sprawiają, że zastosowanie strategii bazowej typu dostosowanie do sankcji jest bardziej prawdopodobne, podczas gdy zależność od rynku rosyjskiego i posiadanie aktywów/BIZ w Rosji (H3) skłania przedsiębiorstwa do kwestionowania sankcji i stosowania strategii typu wyzwanie. Podobny (jak zależność od rynku, czy własne aktywa w Rosji) skutek ma też doświadczenie międzynarodowe firm, pozwalające im na zastosowanie różnych kombinacji aktywnego dostosowania i wyzwania/kwestionowania sankcji pod postacią ich obejścia lub unikania (H2).

#### 4.1. Ograniczenia badania

Do ograniczeń przedstawionego badania empirycznego należy (wynikająca z anonimowości ankiety) niemożność skontrolowania prawdziwości odpowiedzi respondentów. Ze względu na charakter badań (dotyczący m.in. sposobów uni-

kania sankcji) zdajemy sobie sprawę, że część respondentów powstrzymała się od ujawnienia wszystkich działań dostosowawczych, zwłaszcza jeśli niektóre z nich mogą mieć konsekwencje prawne, gdyż są przejawem łamania sankcji. Zakładamy zatem, że w odniesieniu do działań związanych z unikaniem sankcji przedsiębiorstwa robią w rzeczywistości znacznie więcej, niż wskazały w badaniu.

Po drugie, wielu respondentów nie odpowiedziało na wszystkie pytania w ankiecie, co było sporym utrudnieniem statystycznym przy zastosowaniu modeli regresji i siedmiu zmiennych objaśniających. Analiza brakujących wartości pokazuje jednak wyraźnie, że skłonność do udzielania odpowiedzi rośnie w miarę badania, nie ma zatem charakteru błędu związanego z treścią pytań, a jedynie długością ankiety. Co ważne (i tym samym legitymizujące istotność analiz), w żadnym zestawie pytań nie ma pozycji, która jest wartością odstającą ze względu na dysproporcjonalną liczbę brakujących wartości w porównaniu z innymi pytaniami. Mimo że liczba obserwacji spada z powodu warstwowego usuwania brakujących wartości, dane potwierdzają postawione hipotezy.

Po trzecie, badanie dotyczy opinii przedstawicieli przedsiębiorstw na temat wpływu sankcji na przedsiębiorstwa: nie dysponujemy danymi liczbowymi, które pozwoliłyby określić ilościowo wpływ sankcji na przedsiębiorstwa. Można zatem założyć, że strategie dostosowawcze przedsiębiorstw są nie tylko efektem sankcji, ale innych czynników np. makroekonomicznych. Jednak w przeciwieństwie do badań, które wykorzystują dane makroekonomiczne do analizy wpływu sankcji i które muszą kontrolować czynniki dezorientujące w swoich modelach, zapytaliśmy przedstawicieli firm o bezpośredni wpływ sankcji na strategii dostosowawcze i zakładamy, że są zdolni do powiązania działania sankcji z reakcjami biznesowymi firm, którymi kierują. Ludzie biznesu są przyzwyczajeni do wahań makroekonomicznych, które stanowią ich gospodarczą codzienność, zaś sankcje należą do zmian instytucjonalnych nagle zakłócających *status quo*, stąd stanowią charakterystyczny, zauważalny bodziec do zmian strategii (Rycerz 2012).

Ostatni mankament, a raczej poznawczy niedosyt, budzi statystyczna niemożność badania strategii dostosowawczych przedsiębiorstw w podziale na kraje, z których pochodzą. Analiza wyników badań pod tym kątem pokazuje, że niemieckie podmioty relatywnie częściej niż pozostałe wskazują na strategii proaktywne obejścia sankcji, a z kolei polskie podmioty relatywnie częściej niż pozostałe w próbie deklarują strategii unikania. Ze względu na małą liczebność próby wyciąganie ogólnych wniosków co do krajowych tendencji w strategiach podmiotów jest jednak nieuprawnione.

## 4.2. Przejawy i konsekwencje obchodzenia sankcji

W odniesieniu do sankcji nałożonych na Rosję, Biuro Wdrażania Sankcji Finansowych Zjednoczonego Królestwa (OFSI) w 2017 r. zanotowało 133 przypadki naruszeń o wartości 1,4 mld GBP (1,82 mld USD). (HM Treasury 2018), zaś Amerykańskie Biuro Kontroli Aktywów Zagranicznych (OFAC) ukarało ExxonMobil



grzywną kwotą 2 mln USD za prowadzenie interesów z Igorem Sieczinem, szefem Rosniefti, rosyjskiego państwowego koncernu naftowego (Rappeport 2017).

Unikanie sankcji odnotowywane jest też przez Rosję. Jedynie w 2014 r. ujawniono przemyt owoców i warzyw z UE przez Bośnię, czy Mołdawię (Agence France Presse 2014), ale – co znamienne – kontrole rosyjskie nie dotyczą Białorusi, która nie tylko notuje nieprzerwanie od momentu nałożenia sankcji znaczący wzrost produkcji i eksportu warzyw i owoców do Rosji, ale też – jako kraj śródlądowy – w samym w 2014 r. oficjalnie zwiększył eksport ryb morskich do Rosji o prawie 100 procent, podczas gdy w tym czasie dostawy ryb z Norwegii na Białoruś wzrosły trzykrotnie (The Moscow Times 2014, RBC Daily 2014).

Negatywny wpływ uchylania się od sankcji na ich skuteczność jest już dogłębnie opisany w literaturze i nie ma co do niego wątpliwości. To, czego do tej pory nie analizowano, to konsekwencje gospodarcze i polityczne implikacje strategii obejścia sankcji. Kiedy firmy legalnie zwiększają swoje zaangażowanie gospodarcze w krajach objętych sankcjami, to w istocie podważają ich zasadność i osłabiają ich działanie.

Przykładów zastosowania strategii obejścia jest wiele. Oprócz Daimlera, który otworzył fabrykę samochodów pod Moskwą (Daimler 2017), firma farmaceutyczna Bionorica ogłosiła w sierpniu 2017 r., że zainwestuje 40 mln EUR (45 USD) w budowę własnego zakładu produkcyjnego w rosyjskim Woroneżu (Bionorica SE 2017). Firma farmaceutyczna i chemiczna Merck KGaA nawiązała współpracę z rosyjskimi przedsiębiorstwami Pharmastandard i Nanolek, aby zlokalizować swoją produkcję w zakładach w regionie Kirowa. Według doniesień prasowych, Merck ma zainwestować łącznie 10 mln EUR (IHS Global Insight 2015).

Strategia obejścia jest też wspierana przez rząd rosyjski. 16 lipca 2015 r. przyjęto rozporządzenie rządu Federacji Rosyjskiej nr 708 w sprawie specjalnych umów inwestycyjnych dla niektórych branż w celu przyciągnięcia zagranicznych inwestorów. Firmy zagraniczne z wymienionych w rozporządzeniu branżach, które inwestują co najmniej 750 mln rubli (około 10 mln euro) i zobowiązują się do pozostania na rynku przez okres do 10 lat, mogą podpisać specjalną umowę inwestycyjną, stając się tym samym częścią rosyjskiego systemu zamówień publicznych, i skorzystać z dodatkowych przywilejów w postaci zachęt podatkowych i dotacji, co da im przewagę konkurencyjną nad firmami, które ograniczają swoją działalność na rynku rosyjskim. Niemiecki producent maszyn rolniczych, Claas KGaA, w dniu 17 czerwca 2016 r. jako pierwszy podpisał specjalną umowę inwestycyjną i tym samym otrzymał status „rosyjskiego producenta” (Grupa Claas 2016). Rosja w odniesieniu do sankcji stosuje strategię kija i marchewki: zakazując importu dóbr spożywczych z krajów, które nałożyły sankcje na Federację Rosyjską, jednocześnie zachęca firmy z tych krajów do inwestowania i lokalizowania produkcji w Rosji. Producent mleka Deutsche Milchkontor zainwestował w 2016 r. w kilka rosyjskich przedsiębiorstw serowarskich: fabrykę sera Bobrovsky, Grupę RichArt, producenta sera FlamanFrakht i spółkę leasingową Dart w regionie Woroneża, a także w kilka spółek w Moskwie i w regionie moskiewskim, które sprzedają ser (The Moscow Times 2016). Strategie obchodzące

sankcje pozwalają firmom na uniknięcie skutków sankcji i czerpanie korzyści gospodarczych z nowych reguł gry będących jej następstwami. Jeśli trend obchodzenia sankcji się nasili (a dużo na to wskazuje), to ich bezskuteczność się zwiększy. Po pierwsze część firm współpracujących z Rosją staje się pod względem prawnym przedsiębiorstwami rosyjskimi, a sankcje zewnętrzne nie mogą zakazywać nawiązywania relacji z lokalnymi podmiotami w kraju-biorcy sankcji. Po drugie, jeśli sankcje obejmą np. zakaz importu z Rosji dóbr wytwarzanych przez podmioty rosyjskie (ale kapitałowo związane z krajem nakładającym sankcje), to skutki ekonomiczne takich obostrzeń dotkną też kraje nakładające sankcje. Po trzecie wreszcie, do stosowania strategii obchodzenia sankcji skłaniają też regulacje rządu rosyjskiego, w którego interesie leży wzmocnienie własnej gospodarki dzięki przyływowi BIZ i ograniczenie wpływu Świata Zachodu na politykę wewnętrzną.

### 4.3. Konkluzje

Przeprowadzona wyżej analiza pozwala na trzy istotne ustalenia. Po pierwsze, zaprezentowano kategoryzację i wachlarz możliwych strategii dostosowawczych przedsiębiorstw w obliczu sankcji. Strategie dostosowawcze są daleko bardziej złożone, niż zwykłe dostosowanie do sankcji lub ich naruszenie i zależą od kilku przesłanek, związanych z charakterem otoczenia instytucjonalnego kraju biorcy sankcji, cechami przedsiębiorstw i naturą powiązań z rynkiem objętym sankcjami. Przedsiębiorstwa częściej kwestionują sankcje, gdy są zależne od rynku rosyjskiego, kiedy ich aktywa, które tam zainwestowały są zagrożone, a obciążenia administracyjne związane z funkcjonowaniem na rynku rosyjskim są niskie. Pokazujemy też, że wzrost niepewności spowodowany działaniem na rynku objętym sankcjami nie wydaje się odgrywać istotnej roli dla przedsiębiorstw stosujących strategię obejścia, gdyż jest rekompensowany korzyściami w postaci uniknięcia zagrożenia związanego z posądzeniem o łamanie sankcji i możliwością skorzystania z różnych zachęt i przywilejów, które rząd rosyjski oferuje inwestorom unijnym.

Po drugie, dzięki przeprowadzonym badaniom empirycznym na próbie ponad 1000 firm z Francji, Niemiec, Włoch, Polski i Wielkiej Brytanii, pokazujemy mikroekonomiczne przesłanki wyboru określonych strategii dostosowawczych do nowych warunków nakreślonych przez sankcje. Według naszej najlepszej wiedzy jest to pierwsze tego typu badanie naukowe, które koncentruje się na wpływie sankcji na wybór określonych strategii przedsiębiorstw.

Po trzecie, omawiamy gospodarcze i polityczne implikacje strategii obejścia. Strategia ta jest sposobem unikania przez przedsiębiorstwa bezpośrednich i pośrednich skutków sankcji bez angażowania się w nielegalne działania. Nie naruszając prawa, firmy budują przewagę konkurencyjną wobec tych podmiotów, które się do sankcji biernie dostosowują. Jednocześnie strategie obejścia zmniejszają skuteczność sankcji i podważają ich zasadność jako narzędzia politycznej presji.

Jeśli rządy chcą, aby ich sankcje miały rzeczywisty skutek ekonomiczny, muszą wziąć pod uwagę takiego typu zachowania przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa, po poniesieniu koniecznych kosztów dostosowania do nowych warunków gry, nie wycofują swoich inwestycji w krótkim okresie; staną się podmiotami kraju, z którym walka polityczna będzie utrudniona, a konsekwencje gospodarcze będą dotyczyć kapitału pochodzącego z krajów nakładających sankcje.

Działalność rządu rosyjskiego, sprzyjająca stosowaniu strategii obejścia pokazuje też krajom UE, jak odmienne (od demokratycznych tradycji europejskich) jest podejście Rosji do stosowania prawa, zarówno lokalnie, jak i na skalę międzynarodową. Wobec tak nihilistycznego stanowiska stosowanie przez Unię Europejską politycznych pogroźek wydaje się zwyczajnie nieskuteczne, a nawet umacnia Rosję w poczuciu bezkarności.

Co więcej, współcześnie kiedy sankcje przestały przyjmować formę ogólnego embarga gospodarczego, a stały się narzędziami projektowanymi „na miarę” owo zawężone spektrum oddziaływania powoduje, że wszystkie obszary nie objęte sankcjami stają się polem do tworzenia przez rząd kraju biocyfry instytucjonalnego antidotum w postaci zachęt infrastrukturalnych, administracyjnych, podatkowych. Firm skłonnych do skorzystania ze strategii obejścia (zwłaszcza w obliczu przewagi korzyści nad kosztami wynikającymi z nowych reguł gry) raczej nie zabraknie, co tylko spowoduje dalsze osłabienie skuteczności i zwiększenia kosztowności stosowania sankcji jako instrumentu nacisku politycznego.

## Bibliografia

- Agence France Presse (2014), *Moscow Suspects Bosnia of Bypassing Food Embargo*, dostępne na: Nexis DE. Web (6 grudnia 2018).
- Allen S.H. (2005), *The determinants of economic sanctions success and failure*, „International Interactions” 31(2), s. 117–138.
- Baker W.E. (1990), *Market Networks and Corporate Behavior*, „American Journal of Sociology” 96(3), s. 589–625.
- Bapat N.A., Kwon B.R. (2015), *When Are Sanctions Effective? A Bargaining and Enforcement Framework*, „International Organization” 69(1), s. 131–162.
- Baruch Y., Holtom B.C. (2008), *Survey response rate levels and trends in organizational research*, „Human Relations” 61(8), s. 1139–1160.
- Bionorica S.E. (2017), *First cut of the spade: Bionorica builds plant in Russia*, dostępne na: <http://english.bionorica.de/en/service/press-media/press-releases-2017/bionorica-builds-plant-in-russia.html> (6 grudnia 2018).
- Christensen C.M., Overdorf M. (2000), *Meeting the challenge of disruptive change*, „Harvard Business Review” 78(2).
- Christie E.H. (2016), *The Design and Impact of Western Economic Sanctions against Russia*, „The RUSI Journal” 161(3), s. 52–64.
- Claas Group (2016), *CLAAS becomes a „Russian manufacturer” for combine harvesters*, dostępne na: <http://www.claas-group.com/press-corporate-communications/press-releases/claas-becomes-a-russian-manufacturer-for-combine-harvesters/866146> (6 grudnia 2018).

- Collins A., Burt S. (2003), *Market sanctions, monitoring and vertical coordination within retailer-manufacturer relationships*, „European Journal of Marketing” 37(5/6), s. 668–689.
- Cook C., Heath F., Thompson R.L. (2000), *A Meta-Analysis of Response Rates in Web- or Internet-Based Surveys*, „Educational and Psychological Measurement” 60(6), s. 821–836.
- Daimler A.G. (2017), *Daimler plans new passenger car plant for Mercedes-Benz in Russia*, dostępne na: <http://media.daimler.com/marsMediaSite/en/instance/ko/Daimler-plans-new-passenger-car-plant-for-Mercedes-Benz-in-Russia.xhtml?oid=15663058> (6 grudnia 2018).
- Dams J., Dierig C., Greive M. i in. (2016), *Investitionsboom: So tricksen sich deutsche Konzerne nach Russland*, Welt Online, 2 lipca.
- DiMaggio P.J., Powell W.W. (1983), *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, „American Sociological Review” 48(2), s. 147–160.
- Donaldson T., Preston L.E. (1995), *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, „The Academy of Management Review” 20(1), s. 65.
- Drezner D.W. (1999), *The sanctions paradox: Economic statecraft and international relations* 65, Cambridge University Press.
- Early B.R. (2015), *Busted sanctions: explaining why economic sanctions fail*, Stanford, Calif: Stanford Univ. Press.
- Eisenhardt K.M., Martin J.A. (2000), *Dynamic Capabilities: What Are They?* „Strategic Management Journal” 21(10/11), s. 1105–1121.
- Eyler R. (2007), *Economic sanctions: international policy and political economy at work*, Springer.
- Galtung J. (1967), *On the Effects of International Economic Sanctions, With Examples from the Case of Rhodesia*, „World Politics” 19(3), s. 378–416.
- Grauvogel J., von Soest C. (2014), *‘Claims to Legitimacy Count: Why Sanctions Fail to Instigate Democratisation in Authoritarian Regimes’*, „European Journal of Political Research” 53(4), s. 635–653.
- Hakimdavar G. (2014), *A Strategic Understanding of UN Economic Sanctions: International Relations, Law and Development*, New York and Abingdon: Routledge.
- Hillman A.J., Wan W.P. (2005), *The determinants of MNE subsidiaries’ political strategies: evidence of institutional duality*, „Journal of International Business Studies” 36(3), s. 322–340.
- Hillman A.J., Withers M.C., Collins B.J. (2009), *Resource Dependence Theory: A Review*, „Journal of Management” 35(6), s. 1404–1427.
- HM Treasury (2018), *Sanctions: Written question – 126717*, dostępne na: <https://www.parliament.uk/business/publications/written-questions-answers-statements/written-question/Commons/2018-02-05/126717> (6 grudnia 2018).
- Hoffman A.J. (1999), *Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry*, „The Academy of Management Journal” 42(4), s. 351–371.
- Hufbauer G.C., Schott J.J., Elliott K.A. (2007), *Economic Sanctions Reconsidered*, Peterson Institute for International Economics.
- IHS Global Insight (2015), *Merck KGaA to Invest USD11 Mil. in Localising production at Russia’s Nanolek*, dostępne na: Nexis DE. Web (6 grudnia 2018).
- Janasz K. (2009), *Ryzyko i niepewność w gospodarce – wybrane aspekty teoretyczne*. „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 14, s. 87–98.

- Jędralska K. (1992), *Zachowania przedsiębiorstw w sytuacjach niepewnych i ryzykownych*, Prace Naukowe, Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
- Kaszowska J.A., Santos J.L. (2017), *Rola percepcji ryzyka i niepewności w ocenie ryzyka systemowego: podejście symulacyjne ABM*, „Ekonomista” 4, s. 369–399.
- Kazun A. (2016), *Framing Sanctions in the Russian Media: The Rally Effect and Putin’s Enduring Popularity*, „Demokratizatsiy” 24(3), s. 327–350.
- Khanna T., Palepu K.G., Bullock R. (2010), *Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution*, Boston: Harvard Business Press.
- Klimczak K.M. (2008), *Dylematy ujęcia ryzyka w teorii ekonomii*, „Acta Universitatis Lodzianis” 221.
- Knight F.H. (2012), *Risk, Uncertainty and Profit*, Courier Corporation.
- Kostova T. (1999), *Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective*, „The Academy of Management Review” 24(2) s. 308–324.
- Kostova T., Roth K., Dacin M.T. (2008), *Institutional Theory in the Study of Multinational Corporations: A Critique and New Directions*, „The Academy of Management Review” 33(4), s. 994–1006.
- Kwok C.C.Y., Tadesse S. (2006), *The MNC as an agent of change for host-country institutions: FDI and corruption*, „Journal of International Business Studies” 37(6), s. 767–785.
- Lei D., Slocum J.W., Pitts R.A. (1999), *Designing organizations for competitive advantage: The power of unlearning and learning*, „Organizational Dynamics” 27(3), s. 24–38.
- Louka E. (2006), *International environmental law: fairness, effectiveness, and world order*, Cambridge: Cambridge Univ. Press.
- Madej A. (2015), *Sankcje i kontr sankcje. Przyczyny obecnego kryzysu ekonomicznego w Rosji*, „Bezpieczeństwo Narodowe” II, s. 101–125.
- Mau V. (2016), *Between Crises and Sanctions: Economic Policy of the Russian Federation*, „Post-Soviet Affairs” 32(4), s. 350–377.
- McLean E.V., Whang T. (2014), *Designing foreign policy: Voters, special interest groups, and economic sanctions*, „Journal of Peace Research” 51(5), s. 589–602.
- Meyer K.E., Thein H.H. (2014), *Business under adverse home country institutions: The case of international sanctions against Myanmar*, „Journal of World Business” 49(1), s. 156–171.
- Morgan T.C., Bapat N.A. (2003), *Imposing Sanctions: States, Firms, and Economic Coercion*, „International Studies Review” 5(4), s. 65–79.
- Nebus J., Rufin C. (2010), *Extending the Bargaining Power Model: Explaining Bargaining Outcomes among Nations, MNEs, and NGOs*, „Journal of International Business Studies” 41(6), s. 996–1015.
- Noland M. (2008), *The (Non) Impact of UN Sanctions on North Korea*, Peterson Institute for International Economics Working Paper 08/12.
- North D.C. (1990), *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge: Cambridge Univ. Press.
- Oliver C. (1991), *Strategic Responses to Institutional Processes*, „The Academy of Management Review” 16(1), s. 145–179.
- Pfeffer J., Salancik G.R. (1978,) *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper Row.
- Piercy N.F., Kaleka A., Katsikeas C.S. (1998), *Sources of competitive advantage in high performing exporting companies*, „Journal of World Business” 33(4), s. 378–393.



- Pospieszna P., Skrzypczyńska J., Stępień B. (2019), *Hitting Two Birds with One Stone – How Russian Countersanctions Intertwined Political and Economic Goals*, „PS: Political Science & Politics” 4.
- Rappeport A. (2017), *Exxon Mobil Fined for Violating Sanctions on Russia*, „The New York Times”, 20 July.
- RBC Daily (2014), *Russia: Import of fish, meat, and dairy products down in Q3 2014*, dostępne na: Nexis DE. Web (6 grudnia 2018).
- Rouse M.J., Daellenbach U.S. (1999), *Rethinking Research Methods for the Resource-Based Perspective: Isolating Sources of Sustainable Competitive Advantage*, „Strategic Management Journal” 20(5), s. 487–494.
- Sanchez R., Mahoney J.T. (1996), *Modularity, Flexibility, and Knowledge Management in Product and Organization Design*, „Strategic Management Journal” 17(S2), s. 63–76.
- Scott W.R. (2014), *Institutions and organizations: ideas, interests, and identities*, Los Angeles, California: Sage.
- Shaffer G.C., Pollack M.A. (2010), *Hard v. soft law: alternatives, complements, and antagonists in international governance*, „Minnesota Law Review” 94(3), s. 706–799.
- Stępień B., Pospieszna P., Skrzypczyńska J. (2016), *Challenges In Evaluating Impact Of Sanctions – Political vs Economic Perspective*, „Przegląd Polityczny” 4, s. 155–168.
- The Moscow Times (2014), *Belarus Helps Norway’s Fish Farmers Skirt Russia’s Food Import Ban*, dostępne na: <https://themoscowtimes.com/articles/belarus-helps-norways-fish-farmers-skirt-russias-food-import-ban-39557> (6 December 2018).
- The Moscow Times (2016), *German Dairy Manufacturer to Launch Cheese Production in Russia*, dostępne na: <https://themoscowtimes.com/articles/german-dairy-manufacturer-to-launch-cheese-production-in-russia-52869> (6 December 2018).
- Thomas A., Boston W. (2018), *Germany to Push for Exemptions From U.S. Sanctions on Russia*, „The Wall Street Journal”, 18 April.
- Ulrich D., Barney J.B. (1984), *Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Population*, „The Academy of Management Review” 9(3), s. 471–481.
- Wade M., Hulland J. (2004), *Review: The Resource-Based View and Information Systems Research: Review, Extension, and Suggestions for Future Research*, „MIS Quarterly” 28(1), s. 107–142.
- Wiśniewska M. (2005), *Sanckje ekonomiczne Unii Europejskiej*, „Studia Europejskie” 2, s. 29–43.

## STRATEGIE ADAPTACYJNE PRZEDSIĘBIORSTW DOTKNIĘTYCH SANKCJAMI – POMIĘDZY DOSTOSOWANIEM A OBEJŚCIEM I UNIKANIEM

### Streszczenie

Skuteczność sankcji gospodarczych jest uzależniona od ich przestrzegania przez przedsiębiorstwa, sprowadzone do roli narzędzi w politycznej walce państw. Zaangażowanie w tę rozgrywkę zależy od postrzegania przez nie słuszności i nieuchronności sankcji, wpływu sankcji na ich dotychczasową i przyszłą strategię oraz pozycję konkurencyjną, a także możliwości zastosowania strategii minimalizujących potencjalny negatywny wpływ sankcji na ich działalność gospodarczą. W artykule dokonano teoretycznej i empirycznej ka-



tegoryzacji strategii adaptacyjnych przedsiębiorstw dotkniętych sankcjami, przeanalizowano przesłanki wyboru określonych typów tych strategii oraz przedyskutowano wpływ poszczególnych strategii adaptacyjnych przedsiębiorstw na polityczną skuteczność sankcji. Podstawę analizy stanowią ustalenia teorii instytucjonalnej, teorii racjonalnego wyboru politycznego i teorii zależności zasobowej oraz dane zebrane od ponad 1000 europejskich przedsiębiorstw dotkniętych sankcjami unijnymi lub rosyjskimi, nałożonymi w 2014 r. i wciąż utrzymywanymi w mocy. Wyniki badania pokazują, że choć administracyjne utrudnienia na rynku objętym sankcjami sprzyjają działaniom zbieżnym z celami sankcji, to istniejące już duże zaangażowanie przedsiębiorstw (w postaci inwestycji lub wielkości sprzedaży) na takim rynku skłania je do działań obniżających skuteczność sankcji. Najbardziej destrukcyjny wpływ – z punktu widzenia makroekonomicznego i politycznego (choć korzystny dla samych przedsiębiorstw) – mają strategie obejścia legalnego transferu produkcji do kraju objętego sankcjami.

**Słowa kluczowe:** Sankcje UE, kontrsankcje rosyjskie, strategie adaptacyjne, omijanie sankcji, unikanie sankcji, skuteczność sankcji

**JEL:** D01; D81; F23; F51

## ADJUSTMENT STRATEGIES OF ENTERPRISES SUBJECT TO SANCTIONS: BETWEEN ADAPTATION AND CIRCUMVENTION OR AVOIDANCE

### Summary

The effectiveness of economic sanctions depends on their compliance by enterprises, reduced to the role of tools in the political struggle of the states. The involvement of companies in this game depends on their perception of the legitimacy and inevitability of sanctions; the impact of sanctions on their strategy and competitive position, and the possibility to apply strategies that may minimize the negative impact of sanctions on companies' operations. The article presents a theoretical and empirical categorization of adjustment strategies of enterprises affected by sanctions, analyzes the premises for selecting specific types of these strategies and discusses the impact of respective adjustment strategies of enterprises on the political effectiveness of sanctions. The analysis is based on the findings of institutional theory, theory of rational political choice and resource dependency theory, as well as on the data collected from over 1,000 European enterprises affected by the EU or Russian sanctions/counter-sanctions imposed in 2014 and still maintained in force. The results of the research show that while administrative obstacles in the sanctioned market favor measures coinciding with the sanctioning goals, the already large involvement (in the form of investment or sales volume) on such a market leads enterprises to movements that reduce the effectiveness of sanctions. The most destructive impact – from a macroeconomic and political point of view (although beneficial for the enterprises themselves) – have strategies to circumvent the legal transfer of production to the country subject to sanctions.

**Keywords:** EU sanctions, Russian counter-sanctions, adaptation/adjustment strategies, circumvention of sanctions, avoidance of sanctions, effectiveness of sanctions

**JEL:** D01, D81, F23, F51

## **АДАПТАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЙ, ОКАЗАВШИХСЯ ПОД САНКЦИЯМИ – МЕЖДУ ПРИСПОСОБЛЕНИЕМ, ОБХОДОМ И УКЛОНЕНИЕМ**

### **Резюме**

Эффективность экономических санкций зависит от соблюдения их предприятиями, которые являются лишь инструментом в политической борьбе государств. Ангажированность предприятий зависит от того, как они видят правильность и неизбежности санкций, каково будет влияния санкций на их настоящую и будущую стратегию, на конкурентную позицию, а также на возможности минимизировать потенциальное отрицательное влияние санкции на их экономическую деятельность. В статье проведена теоретическая и эмпирическая категоризация стратегий адаптации подсанкционных компаний, проведен анализ предпосылок выбора определенных типов этих стратегий и рассмотрено влияние отдельных стратегий адаптации предприятий на политическую эффективность санкций. Базой анализа являются постулаты институциональной теории, теории рационального политического выбора и теории ресурсной зависимости, а также данные, касающиеся более 1000 европейских предприятий, затронутых санкциями со стороны ЕС или России, установленными в 2014 г. и все еще действующими. Результаты исследования показывают, что хотя административные трудности, появляющиеся на подсанкционных рынках, усиливают эффективность санкций, но в случае серьезного присутствия предприятий на этом рынке в виде инвестиций или больших объемов продаж зачастую происходят действия, снижающие эффективность санкций. Наиболее деструктивное влияние с точки зрения макроэкономики и политики (хотя выгодные для самих предприятий) имеют стратегии обхода легального трансферта продукции в страну, против которой введены санкции.

**Ключевые слова:** санкции ЕС, российские контрсанкции, стратегии адаптации, обход санкций, избежание санкций, эффективность санкций

**JEL:** D01, D81, F23, F51