

Ryzyko korporacyjne w sytuacjach ekstremalnych: rewolucja, epidemia i wojna

Jacek Rauk
e-mail: jacek-rauk@wp.pl



CELE: Celem referatu jest identyfikacja charakteru zarządzania w warunkach ryzyka katastroficznego.

Wybrano cztery przykłady ryzyka katastroficznego:

- „Arabska Wiosna” – 2010-2012

ZEA: Kierownictwo projektu optymalizacji procesów finansowych zarejestrowanej w Dubaju firmy należącej do zachodnioeuropejskiego koncernu. **2011-2012**

- Kijowski „Majdan”; aneksja Krymu; początki konfliktu w Donbasie – 2013-2014

Ukraina: CFO ukraińskiej firmy należącej w 100% do zachodnioeuropejskiego koncernu. **2013-2019**

- Pandemia COVID-19 – 2019-2023

- Agresja Rosji na Ukrainę – 2022-?

Rosja: CFO rosyjskiej firmy, należącej w 100% do grupy kapitałowej o zasięgu globalnym. **2020-2024**

Ryzyko prawne i reputacyjne:

W normalnych warunkach zarządzanie tym ryzykiem ogranicza się zazwyczaj do przestrzegania lokalnych przepisów prawnych i dostosowania do nich korporacyjnego *code of conduct*. Zasady są znane i łatwo dostępne.

Kary za naruszenie (zarówno dla firmy jak i dla managementu) bywają dotkliwe, ale są też z góry znane i przewidywalne.

Obowiązuje zasada: to, co nie jest zabronione jest dozwolone

A jak wygląda to w warunkach ekstremalnych?

-**Prawo „powielaczowe”:** zarówno w Rosji jak i w Ukrainie w okresie kryzysu regulacje prawne wydawane były (w Rosji są nadal) w formie pism kierowanych do poszczególnych instytucji. Dokumenty te zazwyczaj są pisane w sposób niejasny, dopuszczający różne interpretacje.

- Działają one „od zaraz”. Wchodzą w życie czasami w ciągu dnia roboczego, bez czasu na dostosowanie, a nawet bez opublikowania ich. Dotarcie do nich jest bardzo trudne, ich zrozumienie z reguły jeszcze trudniejsze.

- Istnieje możliwość zadania pytania o ich interpretację. Autor skorzystał z niej kilkakrotnie. Za każdym razem odpowiedź brzmiała mniej więcej tak: „... sprawę tę reguluje zarządzenie nr XXX. Zapoznajcie się z jego treścią”.

- W wypadku Prawa Bankowego i Prawa Dewizowego były to maile wysyłane przez Narodowy Bank Ukrainy i Centralny Bank Federacji Rosyjskiej bezpośrednio do banków, nakazujące określona interpretację przepisów. Autor spotkał się z sytuacją, w której jeden z banków odmówił realizacji przelewu powołując się na mail z CBFR, inny zaś na podstawie tego samego maila zrealizował dokładnie ten sam przelew.

Sankcje i kontr-sankcje: sankcje gospodarcze, wprowadzone wobec Rosji przez UE i USA po aneksji Krymu i kolejne po rozpoczęciu działań wojennych stworzyły całkiem nową sytuację prawną, do której dostosować musiały się firmy zagraniczne i lokalne z kapitałem zachodnim, prowadzące działalność w Rosji i Białorusi.

Kary za naruszenie zarówno wobec firm, jak i osób odpowiedzialnych za złamanie sankcji są bardzo wysokie (w Polsce to 20 mln PLN oraz kara pozbawienia wolności).

Pojawiały się też **ryzyko reputacyjne**. Firmy kontynuujące działalność w Rosji trafiały na tzw. „Listę Harby” i nawoływano do bojkotu ich towarów i usług. Jednocześnie jednak Rosja wprowadziła swoiste kontr-sankcje wobec rosyjskich firm z kapitałem z tzw. „krajów nieprzyjaznych”, wprowadzając m.in. poważne ograniczenia w transferach kapitałowych i prawo umożliwiającej nacjonalizację majątku przedsiębiorstw zagranicznych mających zamiar wycofać się z rynku rosyjskiego.

Rosyjskie firmy z kapitałem zachodnim stanęły więc przed wyborem: kontynuować działalność z uwzględnieniem wszystkich przepisów sankcyjnych, kontr-sankcyjnych i ryzyka reputacyjnego, utracić cały zainwestowany w Rosji kapitał lub sprzedać przedsiębiorstwo za ułamek wartości lokalnym podmiotom.

Ryzyko partnerstwa:

W normalnych warunkach zarządzanie tym ryzykiem jest relatywnie łatwe.

Na podstawie ogólnodostępnych danych lub rozszerzonych raportów, sporządzanych przez wyspecjalizowane firmy ocenia się sytuację prawną potencjalnego partnera, jego zdolność i skłonność do terminowego płacenia (klient) lub do wypełnienia zobowiązań (dostawcy).

Na tej podstawie podejmuje się decyzję o współpracy i jej warunkach.

Sankcje: wspomniane już wcześniej sankcje europejskie i amerykańskie nadały temu ryzyku nowy wymiar. Kolejne, ogłaszane pakietami sankcyjnymi (ostatnio zatwierdzono już 19 pakietów) rozszerzały listę podmiotów i osób, objętych zakazem współpracy. Ponieważ pracę nad zatwierdzeniem kolejnego pakietu trwają zazwyczaj do ostatniej chwili, nowa lista objętych sankcjami podmiotów jest znana dopiero po jego ogłoszeniu, a czas na dostosowanie się jest relatywnie krótki. Zachodnie firmy działające na rynku rosyjskim każdorazowo po ogłoszeniu nowego pakietu przeanalizować muszą cały portfel klientów i dostawców, sprawdzając nie tylko czy dana firma nie jest objęta sankcjami, ale też czy w jej zarządzie lub wśród jej znaczących akcjonariuszy lub udziałowców nie ma osób z listy sankcyjnej.

Trzeba też na bieżąco śledzić zmiany w strukturze właścicielskiej i składzie zarządu partnerów.

Zagrożenie dla wolności, zdrowia i życia personelu:

Wbrew pozorom zagrożenia takie istnieją i w normalnych warunkach. W roku 1989 w terrorystycznym zamachu bombowym zginął prezes największego niemieckiego banku. W roku 2008 prezes libijskiej firmy należącej do szwajcarskiego koncernu został bezpodstawnie aresztowany i uwięziony przez reżim Kaddafiego (odwet za aresztowanie swego Kaddafiego w Szwajcarii). W niektórych (zwłaszcza post-sowieckich) krajach prezes i główny księgowy firmy może odpowiadać karnie za niewłaściwe opłacanie podatków. Ale zagrożenia te materializują się rzadko i dotyczą prawie wyłącznie jednostkowych przypadków.

W warunkach ekstremalnych zagrożenia te nasilają się i dotyczą całej załogi przedsiębiorstwa:

Ukraina, styczeń 2014: na krótko przed upadkiem reżimu Janukowycza, Rosie wszystkie siły policyjne z Kijowa ściągnięte zostały w okolice Majdanu, gdzie zgromadzili się protestujący. Ulicami Kijowa zawładnęły (na szczęście na krótko) tzw. „tituszi”, brutalne gangi pseudokibiców, wspierające policję w tłumieniu protestów, a więc bezkarne. Pełny brak patroli sprawił, że poruszanie się po mieście stało się po prostu niebezpieczne. Dla zapewnienia bezpieczeństwa personelu autora podjęta decyzja o czasowym zamknięciu biura i przejściu na pracę zdalną.

Ukraina, marzec 2014: po zajęciu Krymu inspirowane przez Rosję zamieszki rozpoczęły się w Donbasie. Separatysty i zorganizowane bojówki atakują osoby o pro-ukraińskich poglądach. Konieczne stało się podjęcie decyzji o ewakuacji pracowników zaporskiego biura regionalnego do Kijowa.

Rosja, 2020-2021: do Rosji dociera pandemia COVID-19. Wobec braku szczepionki powstaje realne zagrożenie dla życia i zdrowia pracowników. Zakażenie możliwe było zarówno w czasie dojazdu do pracy jak i w samym biurze. Konieczne było częściowe zamknięcie biura i przejście na pracę zdalną. Dla pracowników, których obecność w biurze była konieczna wprowadzono regularne badanie przeciwciał COVID. Finalnie władze Moskwy ogłosiły lockdown i zakazały poruszania się po mieście bez specjalnych przepustek.

Rosja, czerwiec 2023: wybuchła tzw. „pucz Prigożyna”. Owiane złą sławą oddziały Grupy Wagnera maszerują na Moskwę praktycznie bez oporu ze strony sił rządowych. Istnieje realne ryzyko walk na ulicach miasta i przemocy wobec mieszkańców. Na szczęście ryzyko to nie materializuje się.

Specyficzne ryzyko występujące w sytuacjach ekstremalnych:

Rewolucje, epidemie i wojny nie tylko zwiększają skalę i częstotliwość występowania „normalnych” typów ryzyka korporacyjnego. Tworzą też nowe, specyficzne typy ryzyka. Oto przykłady kilku z nich:

Zamknięcie granic lub ograniczenie prawa pobytu, powodujące ryzyko utraty kluczowych pracowników i kompetencji.

Przykłady:

• W czasie „Arabskiej Wiosny” ZEA wprowadziły szereg utrudnień w uzyskiwaniu wiz dla pracowników z krajów objętych zamieszkami. W Dubaju, w którym praktycznie 100% pracowników to obcokrajowcy, doprowadziło to do poważnych problemów kadrowych.

• W początkowym etapie pandemii COVID-19 Rosja zamknęła swoje granice. Bardzo wielu managerów-obcokrajowców zdecydowało się na powrót do swoich krajów w ramach lotów ewakuacyjnych. Przez kolejne prawie 1,5 roku nie mogli oni wrócić do swoich firm. Transgraniczna praca zdalna nie zawsze była możliwa. Podobna sytuacja miała miejsce także w innych krajach.

Mobilizacja, powodująca ryzyko dla zdrowia i życia pracowników i ryzyko utraty kluczowych kompetencji firmy.

Przykłady:

• W początkowej fazie konfliktu zbrojnego w Donbasie spora grupa ukraińskich pracowników zgłosiła się ochotniczo do armii. W późniejszym etapie, w kolejnych falach mobilizacji do wojska trafiaли kolejne grupy.

• We wrześniu 2022 roku Rosja ogłosiła częściową mobilizację. Zagrożenie poborem dotyczyło w pierwszej kolejności osób o poszukiwanych przez wojsko specjalnościach (technika, transport), a więc pracowników bardzo istotnych dla działalności firm.

Ryzyko utraty majątku firmy wskutek działań wojennych (z reguły nie objęte polisami ubezpieczeniowymi).

Przykłady:

• 2014: „Nacjonalizacja” części supermarketów dużej ukraińskiej sieci handlowej przez samozwańcze władze tzw. „Republik” (Donieckiej i Ługańskiej).

• 2025: Trafienie rosyjską rakietą w zakład amerykańskiej firmy elektronicznej na zachodzie Ukrainy.

Zmiana priorytetów:

W warunkach normalnych priorytety zarządzania ryzykiem korporacyjnym są z reguły takie same:

- Zapewnienie ciągłości istnienia przedsiębiorstwa;
- Wyeliminowanie lub ograniczenie czynników ryzyka, które mogą doprowadzić do straty lub zmniejszenia ryzyka firmy.

W warunkach ekstremalnych kontynuacja działalności nie zawsze jest dobrą decyzją, a ewentualne wygenerowanie straty może być zaakceptowane jako koszt uniknięcia gorszych wariantów (np. nacjonalizacja przedsiębiorstwa). **Nowe priorytety mogą być różne i zależą głównie od sytuacji i celów stawianych przez Właściciela.**

W przypadku autora jednak we wszystkich sytuacjach i we wszystkich firmach, dla których pracował były one takie same:

- Zapewnienie bezpieczeństwa pracownikom firmy.
- Zabezpieczenie przed utratą majątku przedsiębiorcy.

Warto podkreślić, że **priorytet bezpieczeństwa pracowników był stawiany na pierwszym miejscu także przez Centrale firm.** Chwała im za to!

WNIOSKI - W SYTUACJI RYZYKA KATASTROFICZNEGO:

- Nie ma nic niemożliwego!
- Zawsze zdarzy się jeszcze coś, czego nie przewidzieliśmy!
- Każda sytuacja ekstremalna jest inna i wymaga innego działania!
- Nie ma sytuacji bez wyjścia!