



BRANDAFARIN JOURNAL OF MANAGEMEMNT
Volume No.: 3, Issue No.: 25, Apr 2022
P-ISSN: 2717-0683 , E-ISSN: 2783-3801

Risk management strategies of international organizations in emerging economies

Ahmad Aslavi

DBA graduate of Tarjoman Oloom Higher Education Institute

Abstract

In emerging economies where the institutional environment is weak, the level of risk faced by MNEs remains high. Extant literature recognizes the forms of risks faced by MNEs, but only a few studies have attempted to explain how firms identify and mitigate these risks. This study addressed the commercial risk management strategies of MNEs operating in Vietnam. We found that the government remained the key stakeholder and maintaining active relations with them aided MNEs' operational success. The risk mitigation strategies employed by MNEs included managing alertness, portraying good behavior, navigating through the state of comfort, and active mediation.

The remainder of the paper is structured as follows: the next section reviews the literature on risks in international business, followed by an overview of the stakeholder theory. The key features of the Vietnamese economy are then detailed, followed by a description of the research methods applied in this study. The key findings from this study are then presented and discussed before the paper concludes by highlighting the managerial implications and identifying key directions for future research.

Keywords: Customer development, customer participation, lean startup

استراتژی های مدیریت ریسک سازمان های بین المللی در اقتصادهای نوظهور

احمد اصلاوی

دانش آموخته DBA موسسه آموزش عالی ترجمان علوم

چکیده

در اقتصادهای نوظهور که محیط سازمانی ضعیف است، سطح ریسک در مواجهه با سازمان های چند ملیتی (MNEها) بالا باقی مانده است. ادبیات موجود چارچوب ریسک های پیش روی MNEها را تشخیص می دهند، اما تنها مطالعات اندکی نحوه ی شناسایی و کاهش این ریسک ها توسط شرکت ها را بررسی کرده اند. این مطالعه به بررسی استراتژی های مدیریت ریسک تجاری MNE های فعال در ویتنام پرداخته است. ما دریافتیم که دولت همچنان یکی از ذینفعان اصلی می باشد و حفظ روابط فعال با آنها، به موفقیت عملیاتی MNE ها کمک کرده است. استراتژی های کاهش ریسک به کار رفته توسط MNEها شامل مدیریت هوشیاری، به تصویر کشیدن رفتار خوب، هدایت بدون چالش و واسطه گری فعال، می باشد. **واژگان کلیدی:** کاهش ریسک، سازمان های چند ملیتی (MNEها)، اقتصادهای نوظهور

۱. مقدمه

در رقابت فزاینده برای دستیابی به بازارهای جدید و افزایش سود، شرکت های چند ملیتی (MNEها) به طور فعال در جستجوی فرصت هایی هستند تا بتوانند وارد بازارهایی شوند که ممکن است سطح بالایی از عدم اطمینان در محیط کسب و کار داشته باشند (دای، ماکسیموف، گیلبری، و فرنابر، ۲۰۱۴). این رابطه موجود بین ریسک پذیری و سودآوری موجب ارزیابی ریسک و کاهش ریسک در خط مقدم استراتژی سازمانی شده است.

موضوع ارزیابی ریسک دارای سابقه طولانی در تحقیقات دانشگاهی است (براون، کاوسگیل، & لرد، ۲۰۱۵). با این وجود، در حالی که تلاش شده است تا چارچوب ریسک های شرکتهای بین المللی (مانند ریسک های تجاری، بین فرهنگی، ارزی و کشوری) شناسایی شود (الخطاب، آنچور، و دیویس، ۲۰۰۸؛ بکارت، هاروی، لاندیلید، و سیگل، ۲۰۱۶؛ براون و همکاران، ۲۰۱۵؛ سیمون، ۱۹۸۴)، استراتژی هایی که MNEها برای ارزیابی، مدیریت و کاهش ریسک ها اتخاذ می کنند، همچنان مورد مطالعه قرار می گیرند (بروملی، مک شین، نایر و رستمبکوف، ۲۰۱۵).

گشایش بازارهای جدید در طول چند دهه اخیر، منجر به سرمایه گذاری های بی سابقه در اقتصادهای نوظهور شده است. برزیل، روسیه، هند، چین، آفریقای جنوبی و ویتنام، تنها نمونه های معدودی از کشورهایی هستند که گیرنده های سرمایه گذاری های مستقیم خارجی مقیاس کلان (FDI) هستند (هاوک ورت، اوودینو و کلاری، ۲۰۱۷؛ جو، موری، گائو و کوتیب، ۲۰۱۹). ورود این اقتصادها به سازمان تجارت جهانی (WTO) و عضویت در سایر توافقات چند جانبه، آنها را در تجارت و سرمایه گذاری جهانی در می آمیزد تا زمانیکه مقررات مهم باشند. در عین حال، MNEهایی که در این کشورها، سرمایه گذاری می کنند، ممکن است با عدم قطعیت و ریسک های مربوط به زمانبندی ورود، مسائل سازمانی، شدت رقابتی و انتخاب شریک ضعیف مواجه باشند (کاووسگیل، نایت، ریسنبرگر، رامال و رز، ۲۰۱۴) و توانایی ارزیابی و کاهش این ریسک ها برای عملیات حفظ شده و سود آور، مهم است.

MNEها برای سودمند بودن خدمات شرکت های مشاوره جهانی، حق انتخاب داشتن، گزارشات ارزیابی ریسک و رتبه بندی را تولید می کنند که توسط شرکت های زیادی بکار می روند (آتزل، بتیس و زئر، ۲۰۰۱). در عین حال، پیچیدگی عملیات MNEها در بازارهای پدید آمده، مستلزم بررسی بیشتر در این مساله است که چه راهبردهای مدیریت ریسکی توسط شرکت ها برای موفق شدن در بازارهای بین المللی، پذیرفته می شود. محیط سازمانی در بسیاری از کشورهای پدید آمده، در مرحله گذار است زیرا سعی دارند، اصول سازمانی آزاد بیشتری را بپذیرند. لذا، پیش نویس کردن و اجرای قوانین و مقررات مرتبط مربوط به فعالیت های تجاری در کشورهای پدید آمده، هم چنان، در مرحله طفولیت خود قرار دارد که ممکن است منجر به سطح بالاتری از عدم قطعیت برای شرکت های بین المللی شود که در این بازارها کار می کنند. در این مطالعه، ما بررسی کردیم چطور MNEها، خطرات در

اقتصادهای نوظهور را ارزیابی نموده و کاهش داده اند که به امضا کنندگانی برای تفاهم نامه های تجارت جهانی تبدیل شده است که بازارهای خود را برای رقابت بین المللی در چند دهه اخیر گشوده اند. در انجام این کار، کوشیده ایم، به سوالات ذیل پاسخ دهیم:

MNEها در اقتصادهای نوظهور با محیطهای سازمانی ضعیف، چه فرایندهای شناسایی ریسکی را دنبال می کنند؟ **MNE**ها چه راهبردهایی را برای کاهش ریسک ها در اقتصادهای نوظهور، بکار می گیرند؟

ادبیات وسیعی پیرامون ارزیابی ریسک در تجارت بین المللی (**IB**) تمایل دارد بر ریسک های سیاسی مواجه شده توسط **MNE**ها تمرکز نماید (دارندلی و هیل، 2016؛ گامسو و نلسون، 2019؛ وانکووا و کاتز، 2003؛ جان و لاتون، 2018).

در این تحقیقات، ما بر بررسی راهبردهای مدیریت ریسک مربوط به زمانبندی ورود به بازار و رقابت تمرکز نمودیم که عوامل مهمی هستند که موفقیت یا شکست عملیات بازار خارجی را تعریف می کنند. لذا، تاکید ما بر مسائل ریسک تجاری است که توجه اندکی را از سوی محققان تجارت بین المللی دریافت نموده اند (أتزل و میکلیان، 2017).

ما ویتنام را به عنوان کشوری برگزیده ایم که برای بررسی فعالیت های مدیریت ریسک **MNE**ها، تعیین شده است. انتخاب ویتنام برای این مطالعه، تحت تاثیر گذار این کشور به سوی یک اقتصاد بازاری است، اولاً از طریق به رسمیت شناختن نقش بخش خصوصی در قانون اساسی سال 1992 و ثانیاً رشد اقتصادی سریع متعاقب آن که این کشور از زمان ملحق شدن به **WTO** در سال 2007 تجربه کرده است (باسینی، ایمپولیتی و میلسکی، 2019؛ اسرینی واسام و دیگران، 1996). تجربه این کشور در مورد گذار به سوی یک اقتصاد بازاری و راهبردهای ارزیابی ریسک و کاهش ریسک بکار گرفته شده توسط **MNE**هایی که در این کشور کار می کنند، می تواند به عنوان نمونه ای برای **MNE**هایی محسوب شود که سرمایه گذاری را در سایر اقتصادهای در حال توسعه و تحول در نظر می گیرند. برای ارائه یک دیدگاه کل نگرانه از محیط تجاری، ما با مطلعین مهمی از **MNE**هایی که در ویتنام کار می کنند، شرکت های مشاوره و مقامات دولتی مصاحبه نموده ایم.

یافته های این مطالعه در ادبیات پیرامون راهبردهای مدیریت ریسک بکار گرفته شده توسط **MNE**ها، همبخشی دارد و به علاوه، به درک ما از روابط تجارت- دولت بین المللی (**IBGR**) و تعامل بین ذی نفعان مهم اعم از دولتهای میزبان، **MNE**ها و شرکت های مشاوره می افزاید.

بقیه این مقاله به صورت ذیل ساخته شده است: بخش بعدی، ادبیات پیرامون ریسک ها در تجارت بین المللی را مورد نقد و بررسی قرار می دهد که با مرور کلی نظریه ذی نفع، دنبال می شود. آنگاه ویژگی های اصلی اقتصاد ویتنام، با توصیف روشهای تحقیقاتی بکار رفته در این مطالعه دنبال می شود. سپس یافته های اصلی این مطالعه، ارائه شده و مورد بحث قرار می گیرد، پیش از اینکه مقاله با تاکید بر استنباط های مدیریتی و شناسایی رهنمودهای اصلی برای تحقیقات آینده، نتیجه گیری شود.

2. ریسک ها در تجارت بین المللی

ادبیات پیرامون مدیریت ریسک، گوناگون است و از نظر تمرکز از اشکال ریسک تا ریسک مبتنی بر میزان توسعه اقتصادی یک کشور، است. یکی از مطالعات اصلی برای تاکید و دسته بندی عدم قطعیت ها در محیط تجاری، توسط میلر (1992) بود که عدم قطعیت های سیاسی، سیاست دولتی، عدم قطعیت های کلان اقتصادی، اجتماعی و طبیعی را شناسایی نمود. کاواسگیل و دیگران (2014)، ریسک ها را به چهار دسته تقسیم نمودند: ریسک های کشوری، ریسک های ارزی، ریسک های میان فرهنگی و ریسک های بازرگانی. همانطور که پیشتر مورد بحث قرار گرفت، اکثریت ادبیات موجود، تمایل دارند بر ریسک های سیاسی و عدم قطعیت ها (هنیسز، منزفیلد و وون گلینو، 2010)، با تاکید بر فساد و رشوه خواری مقامات عمومی در کشورهای میزبان (کیوروو- کازارا، 2016) تمرکز نمایند. با وجود ارتباط مدیریت ریسک با **IB**، ادبیات پیرامون کاهش ریسک بازرگانی توسط **MNE**ها، اندک باقی می ماند (أتزل و میکلیان، 2017). این مساله، به طور خاصی، تعجب برانگیز است، زمانیکه تصور می شود، یک عنصر مهم نظریات فرایند بین المللی شدن، توضیح شیوه ای بوده است که شرکت ها سعی داشته اند، به در دست گرفتن کنترل زمانبندی و حالت ورود به ریسک های ذاتی در بازار بپردازند (باکلی، 2016).

در زمینه ریسک های بازرگانی، مطالعات قبلی پیشنهاد دادند، مدیریت ریسک در **MNE**ها، بر یک مبنای تک منظوره اتخاذ شده بود (دو مورتانز و آلرز، 1996). همانطور که توسط براون و دیگران (2015) شناسایی شده است، شرکت های مشاوره، اندازه گیری های بسیاری را برای تسهیل ارزیابی ریسک در یک کشور، گسترش داده اند. در عین حال، تکیه انحصاری بر این اندازه گیری ها می تواند دارای محدودیت هایی برای **MNE**ها باشد که ارزیابی های ریسک درون سازمانی را به عهده نمی گیرد. اتزل و

دیگران (2001) در مطالعه خود پی بردند، اندازه گیری های ریسک بازرگانی تولید شده توسط شرکت های مشاوره ای، یک پیش بینی کننده ضعیف ریسک های واقعی بود.

به علاوه، محیط سازمانی در اقتصادهای انتقالی، در حال توسعه است، منجر به این مساله می شود که شرکت ها با طیف وسیعی از ریسک ها مواجه شوند (ایوانکووا و کاتز، 2003). افزون بر آن، در اقتصادهای انتقالی، ادراک ریسک سطح کشوری تمایل دارد بسیار بالاتر باشد و یک رویکرد فعال برای اندازه گیری ریسک، لازم است (جان و لاوتون، 2018). ایوانکووا و کاتز (2003) در مطالعه خود در زمینه اقتصاد انتقالی بلغارستان پی بردند، MNEها دو راهبرد کاهش ریسک را دنبال نمودند: یک راهبرد مشارکت پایین که در آنجا شرکت ها، منابع محدودی را برای بررسی نگرانی های مرتبط معدودی اختصاص دادند و یک راهبرد درگیری بالا که در آنجا، شرکتهای، روابط با طیفی از ذی نفعان گوناگون را گسترش دادند، اعم از دولت، تجارت و شرکاء عمومی. پاره ای از راهبردهای کاهش ریسک یافت شده در این ادبیات، شامل راهبردهای همکاری کننده بود همانند شکل دهی سرمایه گذاری های مشترک با شرکت های داخلی (بیمیش و لاپتون، 2016؛ ریوئر، شنکار و راگوزینو، 2004) و سرمایه گذاری در روابط با گروه های اجتماعی متنفذ و ارائه کالاها و خدماتی که از نظر اجتماعی، ارزشمند تصور می شوند (دارندلی و هیل، 2016).

ما مرور کلی ادبیات را برای شمول گزارشات ارزیابی ریسک تولید شده توسط شرکت های مشاوره ای، گسترش دادیم. این گزارشات، فعالیت های ارزیابی ریسک مختلف را پوشش می دادند، اعم از ریسک عملیات، مشاوره ریسک تجاری و مدیریت ریسک سازمانی و انعقاد قرارداد بازرگانی (دلویت، 2018). گزارش مدیریت ریسک سازمانی از سوی دلویت (2015)، بر شیوه ای متمرکز بود که میتواند به مراجعین کمک کند تا تعادل مناسب بین ریسک کردن، پاداش دادن یا ریسک کردن بهینه را بیابند. این مساله بر یافتن ترکیب بهینه ای تاکید دارد که پاسخی به تغییرات در قانون نظارت شورای گزارش دهی مالی تعدیل کننده انگلیس بود (دلویت، 2015). مگنزی و کمپانی (2018) بر مدیریت ثروت و مدیریت ریسک در عصر دیجیتال تمرکز نمودند، در حالیکه ریسک زنجیره تامین، ناحیه پدید آمده دیگری برای ارزیابی ریسک محسوب می شد. ما با هدایت ادبیات، شیوه های مدیریت ریسک بازرگانی را مورد بررسی قرار دادیم و در صدد یافتن پاسخی برای این مساله بودیم که آیا MNEها، فعالیت های ارزیابی ریسک درون سازمانی را بر عهده گرفته بود یا خیر، که بر گزارشات و ارزیابی صورت گرفته توسط طرف های سوم همانند شرکت های مشاوره ای متکی بود یا از یک ترکیب استفاده می کرد. انتخاب یک اقتصاد انتقالی برای بررسی، به ما اجازه می داد، بررسی کنیم، چطور رویدادهای مهم در اقتصاد کشور، بر زمانبندی ورود MNEها اثر داشته است و آیا زمانبندی ورود به عدم قطعیت درک شده در بازار، مربوط است یا خیر. این مسائل در ادبیات IB، بی پاسخ می ماند و سزاوار بررسی تشریحی است.

با بررسی مسائل فوق الذکر در IB، نه تنها این مطالعه به ادبیات پیرامون مدیریت ریسک بازرگانی می افزاید بلکه، به نگرانی پدید آمده توسط دلپوس (2017) می پردازد که پیشنهاد می دهد، در حالیکه شیوه IB به مسائل معاصر پاسخ می دهد، اعم از ریسک کردن، ادبیات آکادمیک در این رشته، برای مرتبط ماندن، با شکست مواجه شده اند. هم چنین به این دعوت با لیزچ، ولچ و باکلی (2011) پاسخ داده ایم که تاکید داشتند، ریسک ها و عدم قطعیت های بیشتری وجود داشته است که هم چنان تحت پوشش قرار نداشتند و هم بخشی های بیشتری باید در زمینه تعاملاتی که شرکت ها با سایر افراد و گروه های مرتبط دارند، صورت پذیرد (لیزچ، ولچ و باکلی، 2014).

برای پرداختن به مساله مدیریت ریسک در عملیات MNE، به شناسایی حامیان مهم و تاثیرشان بر فعالیت های شرکتهای در اقتصاد میزبان، نیاز داریم، زیرا آنها از یک بازار تا بازار دیگر فرق دارند. مشارکت و مدیریت فعال روابط با این تاثیرگذاران، به MNEها اجازه می دهد، اهداف و مقاصد خود را بدست آورند. این دیدگاه از سوی نظریات سازمانی و ذی نفع مورد حمایت قرار می گیرد که زمان ترکیب با چشم انداز IBGR، شناسایی نهادهای رسمی و غیر رسمی را تسهیل می نماید که بر ادراک و مدیریت ریسک، ذی نفعان اصلی و میزان کنش گریشان¹ اثر دارد. این چشم اندازهای نظری را به عنوان مبنای مفهومی در این مطالعه بکار بردیم و یک مرور کلی از ویژگی های اصلی را در بخش بعدی، ارائه می دهیم.

3. دیدگاه های نظری

درک صحیح محیط سازمانی، اهمیت زیادی برای شرکت های چند ملیتی (MNE) دارد و از طریق آن میتوانند قوانین و مقررات کشور میزبان را بهتر بررسی کنند (هولمز، میلر، هیت و سالمادور 2013). نظریه سازمانی با طبقه بندی محیط کسب و کار به سازمان های رسمی و غیررسمی، تحلیل محیط کسب و کار را تسهیل میکند (اشونز، ایچه و کابست 2011).

مؤسسات رسمی به قوانین و مقررات جاری کشور و قراردادهای مکتوب مراجعه می کنند در حالی که مؤسسات غیررسمی به شبکه ها و قوانین رفتاری غیرمکتوب مراجعه می کنند. در کشورهایی که مؤسسات بالغ هستند، تضمین هایی درباره اجرای توافقنامه ها و قراردادهای برای مؤسسات رسمی فراهم می گردد. با این حال در کشورهایی که توسعه سازمانی هنوز در مراحل اولیه خود قرار دارد مؤسسات غیررسمی برای رفع ابهام در اجرای مقررات و قوانین اجرایی قراردادهای، به عنوان مثال بیشتر بر شبکه ها و روابط تکیه می کنند.

مشاهده شده است که در اقتصادهای انتقالی و در حال توسعه، تأثیر مؤسسات غیررسمی قوی تر می باشد. استیر و سین (2010) در مطالعه خود بر روی مؤسسات غیررسمی در ویتنام، پی بردند که شبکه ها و قراردادهای ارتباطی مکانیزم های مهمی برای مدیریت ریسک در کشور هستند. این مؤلفان ادعا کرده اند که علیرغم رشد اقتصادی سریع و قدردانی دولت ویتنام از مؤسسات خصوصی، سازمان های غیررسمی هنوز هم تأثیر معنی داری بر روی فعالیت های تجاری دارند. با این حال این مطالعه از داده های اولیه ای استفاده میکند که در سال 2004 جمع آوری شد، یعنی سه سال قبل از اینکه ویتنام وارد سازمان تجارت جهانی (WTO) شود. لذا مطالعه حاضر فرصتی را برای تأیید این مسئله فراهم می آورد که آیا با بلوغ مؤسسات در طی 15 سال گذشته، تأثیر مؤسسات غیررسمی کاهش یافته است.

ما برای درک نقش مؤسسات غیررسمی و تأثیر گروه های ذی نفع مختلف بر روی ادراک و مدیریت ریسک شرکت های چند ملیتی (MNE) که در ویتنام فعالیت می کنند، از تئوری ذی نفعان استفاده کردیم. یکی از وظایف اساسی مدیریت یک سازمان این است که ماموریت و چشم انداز شرکت را تنظیم کند. این بیانیه ها به سازمان کمک می کنند که هدف وجود خود را شناسایی کند، و مدیریت را در راستای توسعه اهداف استراتژیکی مرتبط به منظور تحقق اهداف عملیاتی بیان شده، هدایت نماید. با این حال تصمیمات استراتژیکی اتخاذ شده توسط شرکت، پاسخی به عدم اطمینان موجود در محیط عملیاتی هستند که می تواند منبعی برای ریسک باشد.

تئوری ذی نفعان به شناسایی مشروع افراد یا گروه هایی کمک میکند که از طریق فعالیت های خود می توانند روی اهداف و مقاصد شرکت ها تأثیر بگذارند (فریمن، ویکز و پارمار 2004). طبق پژوهش فریمن (1984)، تئوری ذی نفعان مدیران را ترغیب میکند که به دو سوال کلیدی پاسخ دهند: هدف شرکت چیست؟ و با در نظر گرفتن این هدف، سازمان چه مسئولیتی در قبال ذی نفعان دارد تا ترغیب شوند و از هر عملی که میتواند تأثیر منفی بر روی اهداف و مقاصد سازمان بگذارد اجتناب نمایند؟ با اینکه تفاوت هایی در شیوه ادراک تئوری ذی نفعان وجود دارد اما یک همراهی وجود دارد که این تئوری چارچوبی را ایجاد میکند که میتواند به بررسی روابط بین ذی نفعان مختلف و سازمان کمک نماید (مایلز 2017). لذا در صورتی که مدیران و ذی نفعان به صورت داوطلبانه گرد هم بیایند تا همکاری کنند و اطمینان حاصل نمایند که منافعشان محقق می گردد، این موضوع به ارزش های اقتصادی و اجتماعی سازمان ها می افزاید (جنسن 2001). مدیران با انجام این کار تلاش می کنند که عدم اطمینان و ریسک های همراه که سازمان شان احتمالاً با آنها مواجه می گردد، را کاهش دهند.

از بین مسائل مختلف مرتبط با ذی نفعان که در ادبیات قبلی شناسایی شده اند، تأثیر سازمان های غیردولتی (NGO) و مقررات و سیاست های دولت بر روی مشروعیت ذی نفعان شرکت به عنوان نواحی مورد تأکید قرار گرفتند که نیازمند بررسی بیشتری بودند (داه و تیگن 2002؛ اولسن 2017). این مسائل خصوصاً برای شرکت های چند ملیتی (MNE) مهم هستند که با چالش فعالیت کردن در کشورهایی با سیاست ها و مقررات دولتی متفاوت مواجه هستند، و این به عدم اطمینان و ریسک موجود برای شرکت ها می افزاید. اولسن (2017) تحت تئوری ذی نفعان سیاسی به این مسئله می پردازد و پیشنهاد میکند که شرکت ها باید این رابطه را به یک شیوه مبتکرانه با دولت مدیریت نمایند، و به هر گونه نگرانی ایجاد شده درباره فعالیت های شرکت های چند ملیتی (MNE) در کشور پاسخ دهند. در اقتصادهای نوظهوری که غالباً دارای یک برنامه ریزی مرکزی هستند، درک نقش دولت در وضع مقررات و تأثیر سیاست ها بر روی ارزیابی ریسک شرکت های چند ملیتی (MNE) اهمیت بحرانی برای استراتژی سازمانی دارد. بنابراین کاربرد تئوری ذی نفعان در این مطالعه، فرصت هایی را برای کاوش کامل اثرات متقابل بین شرکت های چند ملیتی (MNE) و سازمان های دولتی در اقتصادهای نوظهور فراهم می سازد که معمولاً روابط بین الملل تجارت و دولت (IBGR) نامیده می شوند (بادوین 2016؛ بروئر 1992).

نگرانی دیگری که در مورد روابط موجود با دولت وجود دارد این است که ممکن است به نظر برسد که سیستم حاکمیت دولتی - به ویژه در اقتصادهای نوظهور و انتقالی - توانایی مدیریت مسئله کالاهای عمومی در کشور میزبان را نداشته باشد (داهان، داه، اوتزل و یازجی 2010). در این شرایط، سازمان های غیردولتی (NGO) این چالش را می پذیرند و اگر معتقد باشند که عملیات ها با منافع جمعیت محلی کشور میزبان تضاد دارند، از شرکت های چند ملیتی (MNE) و زنجیره تأمین خود انتقاد می کنند (داه و تیگن 2002). سازمان ها می توانند به تقاضاهای اجتماعی و محیطی پاسخ دهند که از طریق مشارکت در فعالیت های مسئولیت اجتماعی شرکت (CSR) نسبت به آنها متعهد می گردند؛ اینها به این طریق تعهد خود به ذی نفعان مختلف در کشور میزبان را اثبات می کنند. این توسعه باعث شده است که سازمان ها از جداسازی فعالیت های خصوصی و عمومی دور شوند و مشارکت فعالی در تأثیرگذاری بر نظرات عمومی و سیاست داشته باشند (اسکیرر، پالازو، و ماتن 2014). ما با استفاده از تئوری ذی نفعان، ذی نفعان کلیدی تأثیرگذار روی فعالیت های سازمان هایی که در یک اقتصاد انتقالی فعالیت می کردند، را شناسایی کردیم و توضیح دادیم که شرکت های چند ملیتی (MNE) چگونه نقش خود به عنوان یک شرکت کننده فعال در کشور میزبان را توضیح می دهند؛ ما همچنین رویکردهای اتخاذ شده توسط آنها برای ارزیابی و کاهش ریسک ها را توصیف می کنیم.

4. روش تحقیق

4.1 زمینه تحقیق: ویتنام

دلیل انتخاب ویتنام برای مطالعه حاضر این بود که ویتنام یک اقتصاد انتقالی دارد و ریسک های بالقوه ای برای کسب و کارها وجود دارد چون شرایط بازار و مؤسسات در این کشور همچنان در حالتی از سیالی (روانی) قرار دارند (استین اسماء، تیهانی، لایلز و داناراج 2005). اصلاحات زیادی در ویتنام انجام شده است و این کشور تلاش نموده است تا خود را با اقتصاد جهانی ادغام (و یکپارچه) کند. از بین گام های مختلفی که توسط دولت ویتنام برداشته شده است، برنامه اصلاحات اقتصادی با نام Doi Moi در سال 1986 (تسانگ 2005) و عضویت در سازمان تجارت جهانی (WTO) در سال 2007، مهمترین رویدادها برای اقتصاد این کشور بودند.

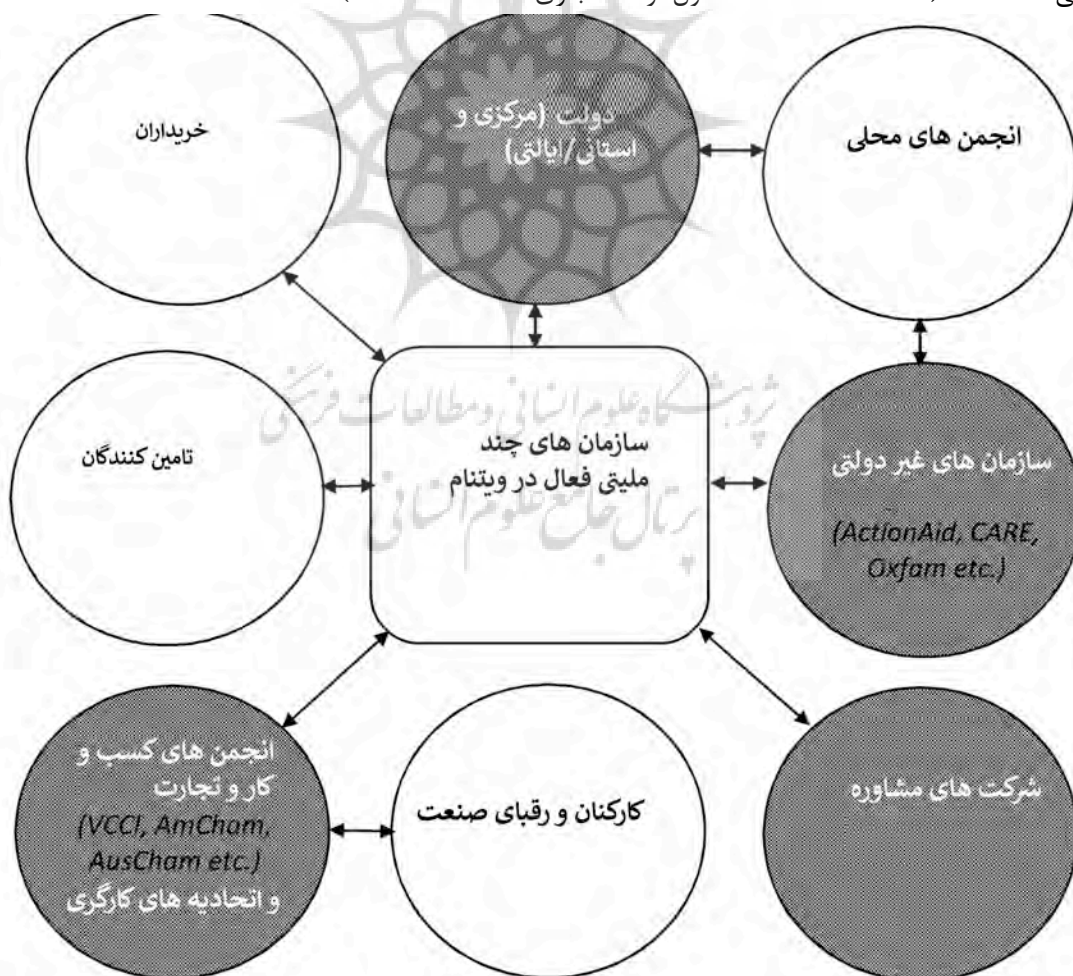
در سال 2016 ویتنام از لحاظ شاخص عملکرد سرمایه گذاری مستقیم خارجی (FDI) گرینفیلد (اطلاعات FDI، 2016) در منطقه جنوب شرقی آسیا یک رهبر بود و در جذب سرمایه گذاری مستقیم خارجی (FDI) در منطقه از چین پیشی گرفت (UNCTAD, 2016). امروزه ویتنام به عنوان یکی از محبوب ترین کشورهای مقصد برای سرمایه گذاری مستقیم خارجی (FDI) شناخته می شود و میزبان برخی از بزرگترین شرکت های چند ملیتی (MNE) جهانی است (وانهام 2018) و پیش بینی میشود که رشد اقتصادی آن در بلندمدت حفظ شود (هوک ورت و همکارانش 2017). در حقیقت دولت تعهدات مداومی را برای بهبود چارچوب سازمانی خود پذیرفته است تا به این طریق شرایط مطلوبی را برای سرمایه گذاران خارجی در ویتنام فراهم سازد. علیرغم اینکه ویتنام اقتصاد مهمی است اما در ادبیات IB تحقیقات محدودی درباره آن صورت گرفته است (بوگن، نوپرت، آنه، و هانگ 2011، تسانگ 2005). همچنین لازم است اعتراف کنیم که اطلاعات مربوط به ریسک های اختصاصی برای شرکت های چند ملیتی (MNE) در ویتنام هم در ادبیات رسانه ای و هم در ادبیات آکادمیک، محدود می باشد. لذا ویتنام به عنوان یک اقتصاد نوظهور، زمینه خوبی را برای مطالعه ارزیابی ریسک شرکت های چند ملیتی (MNE) فراهم می سازد و یافته های مطالعه حاضر برای اقتصادهای نوظهور و انتقالی دیگر نیز مهم و کاربردی هستند.

ما مدل دونالدسون و پرستونز (1995) را اتخاذ کردیم و ذی نفعان کلیدی که مستقیماً بر فعالیت های شرکت های چند ملیتی (MNE) در ویتنام تأثیر می گذاشتند را شناسایی نمودیم (به شکل 1 نگاه کنید). مطالعات قبلی نتیجه گیری کرده اند که ریسک های اجتماعی و دولتی (از جمله اعمال صنعتی از سوی اتحادیه های کار، و کمپین های برگزار شده توسط سازمان های غیردولتی (NGO)) در اقتصادهای انتقالی، غالب بودند (یانکووا و کتز 2003) و بسیاری از شرکت ها بر گزارشات ریسک کشور متکی بودند که توسط شرکت های مشاوره برای ارزیابی ریسک منتشر میشد (اوتزل و همکارانش 2001). با این حال طبیعت ریسک های تجاری و پاسخ استراتژیکی شرکت های چند ملیتی (MNE) به منظور کاهش این ریسک ها در اقتصادهای نوظهور، هنوز به اندازه کافی مورد بررسی قرار نگرفته است. ما در تحقیق حاضر به این مسئله می پردازیم و دولت های مرکزی و استانی ویتنام، سازمان

های غیردولتی (NGO) (طرفدارانی برای جامعه محلی)، شرکای زنجیره تأمین، شرکتهای مشاوره، و انجمن های تجاری و اتحادیه های کار (صدای کارمندان) را به عنوان ذی نفعان کلیدی شناسایی می کنیم که بر فعالیت های مدیریت ریسک شرکت های چند ملیتی (MNE) در کشور تأثیرگذار هستند.

به طور کلی، محیط کسب و کار در ویتنام بهبود پیدا کرده است و این مسئله در شاخص سهولت انجام کسب و کار بهبود یافته این کشور (82 در سال 2017 و 68 در سال 2018) و رتبه بندی های اثربخشی آن (60 در سال 2017 و 55 در سال 2018) منعکس می گردد (اقتصاد تجاری، 2018). با این حال علیرغم این علائم مثبت، رتبه های ریسک ویتنام هنوز در سطحی باقی مانده است که می تواند نگرانی هایی را برای سرمایه گذاران فعلی و بالقوه شرکت های چند ملیتی (MNE) ایجاد کند. به عنوان مثال طبق Euromoney (2018 ب) رتبه ریسک (تعیین نرخ ریسک) ویتنام در گروه سه ردیفی، پایین بود، و طبق پژوهش کافیس (2018) رتبه ریسک و رتبه جو تجاری این کشور هر دو در سطح B قرار دارند. طبقه بندی ریسک سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD) برای اعتبارات صادرات - که به صورت سالانه انجام میشود - نشان داد که از لحاظ تاریخی، ویتنام به عنوان یک کشور پرمخاطره رتبه بندی شده است. به جز یک سال (2007-2008) که ویتنام رتبه 4 (بالاترین رتبه ریسک 7 است) را داشت، امتیاز ریسک ویتنام بین 5 تا 6 باقی مانده است (OECD, 2018) و این نشان دهنده یک بازار با ریسک های تجاری بالا برای ویتنام است.

ویتنام به عنوان یک دولت با قوانین تک حزبی، همسانی و پیوستگی سیاسی را برای سرمایه گذاران فراهم می سازد. با این حال به علت محدودیت های شناسایی شده در کیفیت مقررات و سیاست ها، فقدان شفافیت میتواند به افزایش ریسک های تجاری کمک کند (افیک 2018؛ یورومانی، 2018 الف). همچنین مسائلی از قبیل اجرای حقوق مالکیت معنوی و ریسک های بازار کار هنوز در ویتنام باقی مانده است (Gov.uk, 2018؛ کنسول توسعه تجاری هنگ کنگ 2018).



شکل 1: نقشه ذینفعان MNE در ویتنام. توجه: ذینفعان اصلی به صورت دایره های خاکستری مشخص شده اند. (اقتباس از دونال دسون و پرسون، 1995)

4.2 جمع آوری و تحلیل داده

ما از روش مطالعه موردی کیفی استفاده کردیم تا این مسئله را بررسی کنیم که شرکت های چند ملیتی (MNE) ریسک ها را در فعالیت های خود چطور شناسایی و تعدیل می کنند (گوری 2004؛ استیک 2013) و چطور از تکنیک توضیح زمینه ای استفاده می کنند (فلچر و پلاکویاناکي 2011؛ ولچ، پیکاری، پلاکویاناکي و پاولاینن مانتی ماکی 2011). توجه این توضیح زمینه ای این بود که مورد پژوهشی (که در اینجا به عنوان استراتژی های مدیریت ریسک شرکت های خارجی که در ویتنام فعالیت می کنند، شناخته می شود) در یک سیستم باز وجود داشت؛ به بیان دیگر شرکت های چند ملیتی (MNE) و فعالیت های فرا مرزی آنها در زمینه احاطه کننده آنها ادغام شد. احتمالاً با تمرکز بر توصیف عمیق، روابط سببی بین ساختارها ممکن است غیرواضح تر باشند. با این حال ما با پیروی از اصول توضیح زمینه ای، نه تنها پدیده استراتژی های مدیریت ریسک و روابط همراه با آنها را بررسی کردیم بلکه تأثیر محیط های مختص به کشورها را نیز مطالعه نمودیم. بنابراین هدف ما تفسیر عمیق بود، نه اینکه کمیت داده ها را تعیین کنیم تا بر این موضوع تمرکز کنیم که شرکت های چند ملیتی (MNE) در شرایط اختصاصی یک زمینه معین قادر به انجام چه کارهایی هستند.

4.2.1 جمع آوری داده

ما در این تحقیق دو نوع داده را جمع آوری کردیم: اسناد مکتوبی که ما را قادر می ساختند مؤسسات رسمی در ویتنام را مورد مطالعه قرار دهیم و مصاحبه های عمقی نیمه ساختارمند متعدد با آگاهی دهندگان کلیدی مختلف که بینش هایی را درباره مؤسسات غیررسمی و نقش و تأثیر گروه های ذی نفع مختلف فراهم می ساخت. این اسناد، زمینه مقررات و عوامل زمینه ای در ویتنام را فراهم می ساختند و برای درک ما از مورد پژوهشی، ضروری بودند (به جدول 1 نگاه کنید). خصوصاً تحلیل اسناد منجر به تحقق سه هدف اصلی می شد: کسب هر گونه داده سطح سازمانی، تعریف روندهای ریسک در ویتنام و شناسایی مقررات، سیاست ها و نقش دولت در باز کردن اقتصاد برای سرمایه گذاری مستقیم خارجی (FDI) درونگر (به سوی داخل). تحلیل منابع متعدد داده، مثلث بندی اطلاعات غیرعینی (و غالباً بازنگرانه) گزارش شده توسط شرکت کنندگان، با اطلاعات مربوط به اعمال انجام شده توسط شرکت ها (که در مطبوعات و منابع اسنادی موجود عمومی آشکار می شد) را تسهیل کرد (هابر 1985). اعتبارسنجی اطلاعات از منابع مختلف، درک جامعی از پدیده تحت بررسی را فراهم می ساخت (گوری و گرانهوک).

جدول 1. فهرست اسناد

داده ها	منبع / مولف	کمیت	کاربرد در مطالعه
شاخص رقابتی بودن ویتنام	اتاق بازرگانی و صنایع ویتنام و آژانس توسعه بین المللی آمریکا (USAID)	گزارشات سالانه برای 6 سال (2017-2012)	مرور کلی سرمایه گذاری FDI و ریسک های بالقوه برای MNE ها را در ویتنام ارائه می دهد روندهای ریسک برای MNE ها را در ویتنام دنبال می نماید. بینش هایی را در ریسک های کنونی برای MNE ها در ویتنام بدست می آورد
قانون پیرامون سرمایه گذاری سال 2014	مجمع ملی - جمهوری سوسیالیستی ویتنام	75 صفحه	تحقیقات مقررات کنونی برای سرمایه گذاری خارجی در ویتنام
مقالات، گزارشات و داده های طرف سوم	گزارش سرمایه گذاری جهانی (کنفرانس ملل متحد پیرامون تجارت و توسعه)	7 گزارش (2018-2012)	تحقیقات جریان های FDI در سال های اخیر و شناسایی موقعیت ویتنام در اقتصاد جهانی.
راحتی انجام تجارت (بانک جهانی)	جمع آوری اطلاعات در زمینه کشور کسب درک هایی در زمینه ریسک ها برای MNS ها در ویتنام	6 سال (2017-2012)	

کسب درک اضافی از ریسک ها برای MNEها در ویتنام	6 سال (2012-2017)	1	ریسک کشوری پول اروپایی (پول اروپا) گزارش ارزیابی ریسک موسسه بیمه صادرات فرانسه ^۲	
کسب درک های اضافی از ریسک ها برای MNEها در ویتنام کسب درک ها در زمینه MNEها گردآوری اطلاعات در زمینه ویتنام، شیوه ای که آژانس های دولتی و دولت کار می کنند. کسب درک هایی در زمینه ویتنام دنبال نمودن خروجی های پوشش رسانه ای بین المللی در مورد ویتنام، محیط سرمایه گذاری و مقرراتی برای MNEها	4	وب سایت های شرکت های گوناگون پرتال های دولتی (مرکزی و ایالتی) و آژانس های دولتی (ویتنام، انگلستان، استرالیا) دیوان اقتصاد جهانی، OECD نقد و بررسی تجارت هاروارد، سیدنی مورنینگ هرالد، فایننشال تایمز، ویتنام نیوز، اکانومیست، بورومانی	گزارشات ریسک شرکت های مشاوره حرفه ای شرکت ها دولت ها، آژانس های دولتها سازمان ها و دیوان های فراملی انتشارات رسانه ای	وب سایت ها

جدول 2

پروفایل های مصاحبه شوندگان

مطلعین اصلی	برجسب	بازارهای خارجی	سال ورود به ویتنام	جزئیات سازمانی	سازمان (صنعت)
مدیر - بخش امور خاری	MNE1	70+	2008 (1 سال پس از ورود ویتنام به WTO)	سازمان چند ملیتی تولیدی جهانی که بیش از 200.000 نفر را با دفاتر اصلی در آسیا به خدمت گرفته است	سازمان چند ملیتی تولیدی
مدیر - بخش توسعه پروژه و روابط خارجی	MNE2	چین، ژاپن، آمریکای جنوبی و شمالی، آسیای جنوب شرقی، اروپا، متمرکز بر آسیا	1996 (ده سال پس از راه اندازی برنامه اقتصادی "دوئی موئی")	سازمان چند ملیتی مختلط که طیفی از صنایع را در بر می گیرد من جمله، سرگرمی، غذا، تدارکات دارای دفاتر اصلی در آسیا	سازمان چند ملیتی مختلط
گزارش ریسک به هم ویرایشگران مشاور ریسک	CF1a CF1B CF2	150+ کشور	شرکت تابعه از دفتر منطقه ای کار می کند 1994	شرکت تابعه یک شرکت جهانی متمرکز بر سرمایه گذاری، بیمه، منابع انسانی، ریسک و استخدام بیش از 60.000 نفر. این شرکت تابعه در زمینه نوشتن گزارشات کوتاه در مورد ریسک تخصص دارد.	شرکت مشاوره

متصدی - وزیر سرمایه گذاری و برنامه ریزی	GB	-	-	شرکت جهانی که خدمات مالیات، بیمه و مشاوره ارائه می دهد، بیش از 250.000 را استخدام نموده است.	شرکت مشاوره
متصدی- وزیر	TA	-	-	یک سازمان غیر دولتی و غیر انتفاعی که جامعه تجاری را در همه بخش های اقتصادی در کشور نشان می دهد. سازمان ها، اطلاعات و حمایت تجاری از واحدهای تجاری داخلی و خارجی در ویتنام را نشان می دهند و هم چنین به واحدهای تجاری در بازارهای بین المللی، کمک می کنند.	هیات دولتی
					انجمن تجاری



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



شکل 2. ساختار داده

مصاحبه شوندگان مطالعه حاضر را با استفاده از نمونه گیری هدفمند شناسایی کردیم و چهار گروه ذی نفع در ویتنام را معرفی نمودیم که قبلاً مورد تمرکز قرار گرفته بودند: شرکت های چند ملیتی (MNE)، شرکت های مشاوره، انجمن های تجاری، و دولت (به شکل 1 نگاه کنید). این کار ما را قادر ساخت که نهادینگی در زمینه را به صورت عمیق درک نماییم (استیک 2013). انتخاب آگاهی دهندگان کلیدی، ما را قادر ساخت که دیدگاه های مختلفی از پدیده تحت بررسی را پوشش دهیم و یکپارچگی پاسخ های مصاحبه ها را اعتبارسنجی کنیم (لینکولن و گوبا 1985).

مصاحبه شوندگان روی اطلاعات زمینه ای درباره سازمان (همچون شکل اصلی ورود به ویتنام)، ریسک های موجود در ویتنام (همچون روندهای اخیر) و فرآیند ارزیابی و کاهش ریسک متمرکز بودند. به طور میانگین هر مصاحبه حدود 60 دقیقه طول کشید. مصاحبه ها به دو زبان انگلیسی و ویتنامی انجام شدند، روند آنها به صورت صوتی ضبط شد، و سپس متن آنها به صورت تحت اللفظی رونویسی شد. در صورت لزوم یک عضو از تیم مؤلفان (یک بومی ویتنام که به راحتی به زبان ویتنامی صحبت می کرد) داده ها را به زبان ویتنامی ترجمه می کرد و این نسخه ویتنامی مجدداً به زبان انگلیسی ترجمه میشد.

رونوشت های مصاحبه نهایی توسط هر یک از مؤلفان قرائت و تحلیل شد، و موضوعات نوظهور به صورت متقاطع بررسی شدند تا شباهت و سوگیری های بالقوه آشکار گردند. این فرآیند ما را قادر می ساخت که نگرانی های بیطرفی را به حداقل برسانیم (لینکولن و گوبا 1985)؛ این نگرانی ها معمولاً زمانی رخ میدهند که خود محققان در فرآیند تفسیر داده ها، تابع سوگیری های

مختلفی باشند. ما به منظور محافظت از هویت سازمان ها و آگاهی دهندگان کلیدی، نام های آنها را در گزارش نهایی با استفاده از برچسب های سطح سازمانی کدگذاری کردیم: MNE برای شرکت های چند ملیتی؛ CF برای شرکت های مشاوره؛ TA برای انجمن های تجاری؛ و GB برای هیئت دولتی (به جدول 2 نگاه کنید). مراقبت رازداری مشارکت آگاهی دهندگان کلیدی به یکپارچگی پاسخ های آنها نیز کمک میکرد چون مصاحبه شوندگان در پاسخ های خود دید بازتری داشتند (لینکولن و گوبا 1985).

به طور کلی مصاحبه ها با 7 آگاهی دهنده کلیدی انجام می شدند: دو مدیر ارشد از شرکت های چند ملیتی (MNE)، سه نفر از شرکتهای مشاوره، یک نفر از هیئت دولتی، و یک نفر از انجمن تجاری. این افراد معرف گروه های ذی‌نفع کلیدی در ویتنام بودند که قبلاً شناسایی کرده بودیم. ما مصاحبه ها را تکرار کردیم تا پاسخ ها را روشن سازیم و پاسخ های بیشتری را برای سوالاتی که در طی فاز تحلیل پدیدار می شدند، جستجو نماییم. ما به منظور بررسی متقاطع و اعتبارسنجی داده های مصاحبه که از آگاهی دهندگان کلیدی از شرکت های چند ملیتی (MNE) جمع آوری شده بودند، با افرادی از شرکت های مشاوره نیز مصاحبه کردیم که در فراهم سازی خدمات مشاوره مرتبط با ریسک در ویتنام، دخیل بودند. بینش های افراد انتخاب شده از سازمان های دولتی و انجمن های تجاری، سبب تقویت بیشتر داده های ما شد.

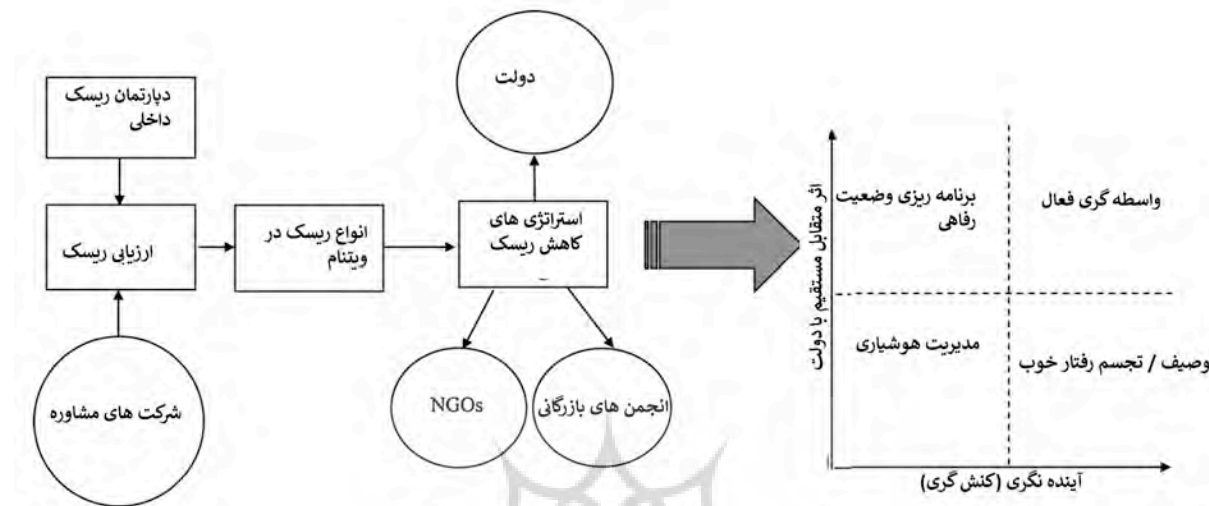
با اینکه تعداد شرکت های مطالعه شده و تعداد افراد مصاحبه شوند برای مقاله حاضر ممکن است محدود به نظر برسند اما اطلاعاتی که جمع آوری کردیم غنی بودند و ما را قادر می ساختند به سوالات تحقیق پاسخ دهیم. جریان های ورودی سرمایه گذاری مستقیم خارجی (FDI) در ویتنام هنوز هم یک پدیده نسبتاً جدید است و فرآیند جمع آوری داده ها از لحاظ تعداد شرکت هایی که مدت زمان زیادی در کشور فعالیت داشتند، محدود بود. اطلاعات را از شرکت های چند ملیتی (MNE) جمع آوری کردیم که به اندازه کافی در کشور بودند که بتوانند درباره اثربخشی فعالیت های کاهش ریسک خود در این کشور داوری کنند. جمع آوری داده ها از دو شرکت های چند ملیتی (MNE) که در دو دوره زمانی مختلف (یکی قبل از عضویت ویتنام در سازمان تجارت جهانی (WTO) و یکی بعد از عضویت آن) وارد ویتنام شده بودند، ما را قادر می ساخت که تأثیر عضویت سازمان تجارت جهانی (WTO) بر روی فعالیت های ارزیابی ریسک شرکت را مورد مطالعه قرار دهیم. داده های بدست آمده از دو شرکت ممکن است سوالاتی را درباره تعمیم پذیری مطرح سازند. با این حال ما در تحقیقات کیفی از بهترین روش پیروی کردیم: به عنوان مثال برای تحلیل داده ها از نرم افزار استفاده کردیم (سینکوویز، پنز و گوری 2008)، و با تکرار مصاحبه ها با آگاهی دهندگان کلیدی در شرکت ها (که مسئول استراتژی های مربوط به کاهش ریسک بودند) و افرادی از شرکت های مشاوره، دولت و انجمن های تجاری، از عمیق و غنی بودن داده ها اطمینان حاصل کردیم. لذا تلاش های ما برای جمع آوری داده روی غنی بودن داده هایی متمرکز بود که ما را به نقطه اشباع اطلاعات نزدیک تر می کرد، نه به مصاحبه کردن با تعداد زیادی از شرکت کنندگان که دانش محدودی درباره این مسئله داشتند (ساندرز و تاون سیند 2016).

4.2.2 تحلیل داده

فرآیندهای جمع آوری و تفسیر داده را به صورت همزمان انجام دادیم. این کار به ما کمک می کرد تا هر گونه اشباع نظری را جستجو کنیم که در هر یک از این نقاط اشباع، جمع آوری داده های بیشتر نمی توانست چیز بیشتری به مطالعه ما بیفزاید (کوربن و استراس 2008). ما داده ها را با استفاده از نرم افزار کیفی NVivo روی چند دور کدگذاری کردیم و این تحلیل مستلزم فرآیند تکراری «پس و پیش رفتن هایی بین داده های جدید، ادبیات موجود، و چارچوب نهایی» بود. اگرچه مراحل تحلیل داده با هم مرتبط بودند اما بخاطر سادگی، آنها را جدا ساختیم و در سه فاز مختلف معرفی نمودیم (برای ساختار داده ها به شکل 2 نگاه کنید). ما کار خود را با تعیین برچسب های توصیفی برای بخش های بزرگتر متن آغاز نمودیم. در طی این فرآیند، اطمینان حاصل می کردیم که نتیجه گیری ها خیلی زود از داده ها استنتاج نمی شوند (کوربین و استراس 2008). این مسئله منجر به ایجاد 94 کد شد که انواع مختلفی از ریسک ها، منابع آنها، و استراتژی های مورد استفاده توسط شرکت ها (برای کاهش تهدیدات متعدد) را پوشش میدادند.

فاز دوم شامل فرآیند تحلیلی ایجاد روابط بین کدها بود (کوربین و استراس 2008) که به چکیده سازی بیشتر داده ها کمک میکرد. عباراتی از قبیل «داشتن بخش امور دولتی»، «آنقدر بزرگ که امکان شکست آن وجود ندارد»، دولت تک حزبی سبب ایجاد اطمینان در شما می گردد» و «نیاز به طرفداری» بر این تأکید می کردند که توسعه و مدیریت فعالانه روابط مرتبط با بخش های دولتی، یک مکانیزم مدیریت ریسک حیاتی در ویتنام است. لذا برچسب عمومی تر «رهیابی حالتی از آسودگی» می توانست این جنبه ها را پوشش دهد.

در فاز نهایی تحلیل، طبقات چکیده را جمع آوری کردیم و همه آنها را به یک چارچوب مفهومی نوظهور تبدیل کردیم (کوربین و استراس 2008) که در بخش «بحث» ارائه شده است. مشغولیت ثابت با داده ها و ادبیات به فراهم سازی درک واضحی از ساختارهای نهایی و روابط بین آنها کمک می کرد (به شکل 2 نگاه کنید). به علاوه با سوال پرسیدن درباره عناصر نوظهور مدل در سراسر فرآیند تحلیل داده، از یکپارچگی و سازگاری نتیجه گیری ها اطمینان حاصل شد و سپس به مسئله تفسیرها و معنابخشی هم برای شرکت کنندگان و هم برای محققان، پرداختیم (ولج و پیکاری 2017).



شکل 3: فرآیند مدیریت ریسک در MNE های ویتنام

5. ارائه یافته ها

علیرغم اینکه مؤسسات در ویتنام در حال بلوغ هستند و همچنین علیرغم باز شدن اقتصاد این کشور برای سرمایه گذاران خصوصی و خارجی، مؤسسات غیررسمی همچنان تأثیر معنی داری بر روی فعالیت های تجاری دارند. این تا حدودی به علت عدم اطمینان مربوط به اجرای سیاست های دولتی جدید همچون حذف الزامات مالکیت محلی از صنایع خاص است. شرکت ها برای رفع نگرانی های مربوط به استراتژی ورود به بازار و تداوم عملیات در ویتنام، در انواعی از روابط دولتی مشارکت کردند تا قابلیت دوام رقابتی بلندمدت را محقق سازند؛ به عبارت دیگر آنها دولت را به عنوان یک ذی نفع حیاتی در اولویت قرار دادند تا از عملیات های آن طرفداری نمایند. با در نظر گرفتن این شرایط بازار و انگیزه اولیه ما برای مطالعه حاضر، تحلیل داده ها منجر به شناسایی موضوعات مرتبطی گشت که تحت دو یافته رو به رو معرفی می شوند: شکل های ریسک و ارزیابی ریسک، و استراتژی های کاهش ریسک که توسط شرکت های چند ملیتی (MNE) اجرا می شوند.

5.1 شکل های ریسک و ارزیابی ریسک

قانون دولت تک حزبی - که مختص کشورهای کمونیست همچون ویتنام است - عمدتاً به عنوان یک قانون مطلوب و راحت از لحاظ تداوم روابط تجاری-دولتی ارزیابی شد. مصاحبه شونده گانی از شرکت ها یک محیط کسب و کار مثبت کلی را برای شرکت های چند ملیتی (MNE) گزارش دادند. به عنوان مثال برخی از ریسک ها همچون فساد مستقیماً بر تراکنش های تجاری تأثیر می گذاشتند، به تدریج کاهش داده شده اند. نماینده انجمن تجاری بر این روند تأکید کرد و گفت: در بررسی ما در سال 2017 برای اولین بار بعد از سالها، ادراک فساد به شیوه مثبتی تغییر کرد (TA).

به علاوه مصاحبه شونده گانی از دو شرکت های چند ملیتی (MNE) ذکر کردند که آنها هیچ تبعیض معنی داری را مشاهده نکرده اند که از شرکتهای محلی طرفداری کند. این را میتوانیم با این حقیقت مرتبط سازیم که هر دو شرکت بعد از اصلاحات مهم تجارت بین الملل در ویتنام، وارد این کشور شدند. MNE1 چند سال بعد از اجرا شدن برنامه Doi Moi وارد ویتنام شد، و MNE2 نیز درست بعد از اینکه ویتنام به سازمان تجارت جهانی (WTO) ملحق شد، در این کشور سرمایه گذاری کرد. نماینده هیئت دولتی که در مطالعه حاضر مورد مصاحبه قرار گرفت، از دیدگاه شرکت های چند ملیتی (MNE) پشتیبانی کرد: قانون اصلی ما این است که رفتار برابری با سرمایه گذاران داخلی و خارجی داشته باشیم (GB). این افسر دولت توضیح داد که این

تمرکز بر رفتار برابر بعد از اجرای برنامه اقتصادی Doi Moi و قبل از وارد شدن ویتنام به سازمان تجارت جهانی (WTO) در سال 2007، آغاز شد.

برای سرمایه گذاران، سیستم دولت تک حزبی در ویتنام، تداوم سیاست و فرصت هایی برای توسعه روابط با افراد دارای قدرت را فراهم می سازد. با این حال ریسک های تجاری زیادی باقی می ماند که شرکت های بین المللی در ویتنام همچنان با آنها رو به رو هستند. حتی با اینکه دولت ویتنام در جذب سرمایه گذاری مستقیم خارجی (FDI) موفق بوده است اما توسعه زیرساخت محلی، افزایش شراکت با شرکتهای محلی (تأمین کنندگان و خریداران)، و شدت رقابت فزاینده همچنین به عنوان چالش های مهمی برای شرکت های خارجی باقی می ماند.

بازار ویتنام از کسب و کارهای کوچک بسیاری تشکیل می شود که غالباً کسب و کارهایی با مالکیت خانوادگی هستند و دارای روابط ضعیف با شرکتهای خارجی و استانداردهای کیفیت پایین تر هستند (بانک جهانی، 2017). چند شرکت داخلی بزرگ که در ویتنام فعالیت می کنند دارای مالکیت دولتی هستند. در شرایط بازار فعلی در بازار ویتنام، به نظر می رسد که شرکت های داخلی پشتیبانی کافی را از دولت دریافت نمی کنند، حتی با اینکه محرک هایی برای شرکت های خارجی که در این کشور فعالیت می کنند وجود دارد:

محرک های مالیاتی بزرگ و محرک های دیگری همچون معافیت گمرکی یا کاهش در مالیات بر درآمد شرکت، گمرک اجناس وارداتی، و VAT [مالیات بر ارزش افزوده] برای شرکت های خارجی در ویتنام فراهم می گردد. با این حال شرکت های داخلی که پیشاپیش فاقد سرمایه و تکنولوژی شرکت های خارجی هستند هیچکدام از این محرک ها را دریافت نمی کنند و این عامل بازدارنده ای برای رشد آنها است (Veitnam Briefing, 2018).

با این حال به طور فزاینده ای پیش بینی میشود که دولت ویتنام پشتیبانی های بیشتری را برای شرکت های داخلی فراهم سازد تا رقابت پذیری آنها علیه شرکت های خارجی تقویت شود. اگرچه این کار به بهبود استانداردهای کیفیت شرکای محلی و آمادگی صادرات آنها کمک می کند، اما شدت افزایش در بازار را نیز افزایش میدهد. یک آگاهی دهنده کلیدی از MNE1 توضیح داد که:

سرمایه گذاران خارجی از سیاست های پرمفعت زیادی بهره مند هستند، و یا حداقل اکنون اینطور است ... من فکر می کنم که این موضوع در آینده ممکن است تغییر کند چون دولت باید فرصت هایی را برای بخش داخلی ایجاد کند تا این بخش نیز توسعه یابد - (MNE1).

گزارش بدست آمده از شرکت مشاوره PricewaterhouseCoopers (PwC) بیان میکند که تمرکز اصلی دولت ویتنام در دوره 2016-2020، پشتیبانی از رقابت پذیری بازار داخلی است و این سه هدف اصلی را پوشش میدهد: ترویج صادرات، رشد بازار داخلی، و گسترش سرمایه گذاری (PwC, 2017 ص 3). به بیان دیگر تمرکز بر «ابداع در ویتنام» که حاکی از رشد عاملان تجاری محلی است، بر دستور کار استراتژیک آینده دولت ویتنام حکمرا خواهد بود (هالویگ، اسمیت و تاگلیونی 2017، ص 2). برای شرکت های خارجی، این جهت گیری مجدد به سمت بخش داخلی در آینده میتواند منجر به رقابت ناخواسته ای گردد. لذا با اینکه شرکت های خارجی می دانند که باید انتخاب های استراتژیکی مناسبی را انجام دهند، اما باید این حقیقت را مدیریت کنند که ویتنام در یک تقاطع قرار دارد (هالویگ و همکارانش 2017). یک مسیر از این تقاطع به سوی «تمرکز بر مزیت رقابتی فعلی ویتنام به شکل کار کم هزینه با طرفداری از سرمایه گذاری مستقیم خارجی (FDI) به سمت داخل کشور» می رود، و مسیر دیگر این تقاطع به سوی «فعالیت هایی با ارزش افزوده بالاتر، همچون جا به جایی پشتیبانی دولت به سمت رشد شرکتهای محلی» می رود (هالویگ و همکارانش 2017). در حقیقت یکی از نمایندگان شرکت های مشاوره بیان کرد که «در حال حاضر، تولید به سمت ویتنام در حال تغییر است اما ما باید منتظر بمانیم و ببینیم که بعداً چه اتفاقی می افتد» (CF1b). مهم اینکه، این تغییر نقش ویتنام در زنجیره های ارزش جهانی در دستان سیاست گذاران و قانونگذارانی قرار دارد که به یک ذی نفع کلیدی برای شرکت های چند ملیتی (MNE) و عملیات های موفقیت آمیز آنها در ویتنام تبدیل شده اند.

شرکت های چند ملیتی (MNE) خارجی برای ارزیابی ریسک در ویتنام، منابع مختلفی از اطلاعات ارزیابی ریسک را شناسایی کردند که می توانستند پیامدهای بالقوه ای برای عملیات های آنها داشته باشند. دو منبع اصلی مورد تمرکز به شرح رو به رو بودند: فعالیت های بخش ریسک محلی در ویتنام و مشارکت شرکت های خدمات مشاوره. شرکت هایی که ما مطالعه کردیم استفاده از بخش های داخلی را ترجیح می دادند که مشارکت اختصاصی در استراتژی های ارزیابی ریسک داشتند اما طبیعت ارزیابی آنها

تغییر کرد. MNE1 دارای یک بخش امور دولتی بود که وظیفه آن برقراری ارتباط با بخش های دولت ویتنام و حفظ یک رابطه مثبت با دولت بود. به علاوه با اینکه مدیر MNE1 توضیح داد که «در اینجا [در ویتنام] ریسک ها ریسک های عملیاتی یا تجاری هستند»، اما واضح بود که کاهش چالش هایی همچون شدت رقابت، با نحوه مدیریت ارتباط با دولت، مرتبط بود. نقل قول زیر این رویکرد را اثبات می کرد:

این بخش مسئول تمام ارتباط هایی است که با دولت، با تمام وزارت خانه ها، و احزاب مرتبط دولت انجام می شود. این شرکت از طریق فعالیت های بخش خود، ارتباط های خود با دولت، و محیط سرمایه گذاری یا مطالعات سیاست ها و پشتیبانی از سوی دولت در حوزه هایی همچون مالیات، قوانین کار، قوانین تجاری، قوانین سرمایه گذاری خارجی، بازار پولی، و چیزهایی از این قبیل را ارزیابی میکند - (MNE1).

داشتن یک بخش اختصاصی به این معنا است که شرکت بر اساس شرایط محلی روی ارزیابی های ریسک متمرکز بوده است، که در مورد ویتنام مستلزم تقویت روابط با دولت است. شکل های عمومی تر استراتژی های ارزیابی ریسک که شرکت ها اتخاذ کرده اند در یک سطح منطقه ای یا جهانی توسعه داده شده اند یا دارای یک تمرکز بر سطح منطقه ای یا جهانی هستند. جستجوی اسناد بعدی تأیید کرد که ارزیابی های ریسک در ویتنام غالباً در سطوح منطقه ای یا جهانی انجام می شدند، نه در سطح محلی. با فرض اینکه ویتنام یک سوم از خروجی کلی MNE1 را تولید میکند، این موضوع تا حدودی عجیب بود. یک نماینده شرکت مشاوره (CF1) توضیح داد که در ویتنام، داشتن یک بخش ریسک محلی که مسئول فعالیت های ارزیابی ریسک است، فقط برای صنعت خدمات مالی، رایج بود. به علاوه یک نماینده شرکت مشاوره CF2 توضیح داد که استراتژی که توسط MNE1 دنبال میشود یک فعالیت رایج در ویتنام است:

اغلب شرکت های چند ملیتی (MNE) بخش جداگانه ای برای ارزیابی یا مدیریت ریسک در ویتنام ندارند ... اغلب شرکت های چند ملیتی (MNE) در ویتنام که من دیده ام، فعالیت های ارزیابی ریسکی دارند که از دفاتر مرکز آنها جاری می گردد - (CF2).

بر خلاف MNE1، MNE2 به طور واضح بیان کرد که طبیعت استراتژی های ارزیابی ریسک آنها خیلی گسترده تر است و بخش پروژه و بخش روابط خارجی آنها ریسک ها را بر یک اساس منظم، و همچنین بر یک اساس اختصاصی در حوزه هایی همچون نظارت تغییرات مالیات یا بررسی حوادث عملیاتی مختلف، ارزیابی می کنند. به عنوان مثال همان طور که مدیر MNE2 گزارش داد، ارزیابی ثابت تغییرات مقرراتی برای روند آرام عملیات ها در کشور، مهم است:

در رابطه با قوانین، کاری که معمولاً انجام می دهیم بررسی و انجام تحقیقات درباره مقررات جدید است و اینکه ببینیم آیا این مقررات جدید میتوانند بر عملیات های ما تأثیر بگذارند - (MNE2).

یک توضیح ممکن برای این تفاوت بین MNE1 و MNE2، زمان بندی آنها برای ورود به بازار است که جزئیات آنرا در جدول 1 بیان کرده ایم. MNE2 قبل از ملحق شدن ویتنام به سازمان تجارت جهانی (WTO) به این کشور وارد شد؛ به بیان دیگر آنها باید فرآیندهای سختگیرانه تری را برای ارزیابی ریسک انجام می دادند. شرایط برای MNE1 متفاوت بود و این شرکت زمانی وارد ویتنام شد که این کشور پیشاپیش عضوی از سازمان تجارت جهانی (WTO) بود. MNE1 فقط فعالیت های ارزیابی ریسک را در اولویت قرار می داد که مستلزم این بود که یک نماینده محلی در کشور حاضر باشد تا روابط شرکت با دولت را مدیریت نماید، و انواع دیگر ریسک از کشور اصلی مدیریت می شدند.

داده های ما اهمیت زمان بندی موضوع ورود شرکت های چند ملیتی (MNE) به بازار ویتنام در ایجاد روندهای ارزیابی ریسک آنها در بازارهای خارجی را نشان میدهند. ما ادعا می کنیم که بدون مشارکت مؤسسات مافوق ملیت (در اینجا، سازمان تجارت جهانی (WTO))، یا فرصتی برای حکمیت تحت قوانین تجارت و سرمایه گذاری بین المللی مرتبط، شرکت ها (مانند MNE2) در استراتژی های ریسک محلی وسیع تری مشارکت می کنند چون سطح ریسک و عدم قطعیت آنها خیلی بالاتر است. ما در این شرایط پیشنهاد می کنیم که در اقتصادهای انتقالی:

پیشنهاد 1. شرکت های چند ملیتی (MNE) خارجی احتمال بیشتری دارد که بخش های ریسک محلی را با یک حیطه گسترده تر از فعالیت ها در کشورهای میزبان ایجاد کنند که به طور کامل در اقتصاد جهانی ادغام و یکپارچه نشده اند.

با تأکید بر طبیعت فعالیت های ارزیابی ریسک محلی، مصاحبه شوندگان نقش شرکت های مشاوره را نیز توضیح دادند. آگاهی دهندگان کلیدی از شرکت های چند ملیتی (MNE) ذکر کردند که با اینکه در نقش شغلی قبلی خود در سازمان های دیگر از خدمات شرکت های مشاوره حرفه ای استفاده کرده اند، اما شرکت های فعلی آنها از این خدمات استفاده نمی کنند. طبق گفته مدیر MNE1، ارتباط فعال با دولت و تحقیقات خود آنها، منابع اصلی برای ارزیابی ریسک مداوم آنها بود. همچنین مدیر MNE2 توضیح داد که با اینکه شرکت آنها مرورهای داخلی منظمی را بر یک اساس سه ماهه یا (در صورت لزوم) ماهیانه انجام میدهد، اما آنها این نظر را درباره ارزیابی ریسک داشتند: ارزیابی ریسک یک فرآیند مداوم است ... هر زمانی ممکن است تغییراتی رخ دهد ... آنها [شرکت های مشاوره] فقط گزارشات عمومی را فراهم می سازند (MNE2).

ما همچنین مشاهده کردیم که این دیدگاه مدیریتی، پاسخ های شرکت مشاوره را منعکس می سازد. یک آگاهی دهنده کلیدی از شرکت مشاوره توضیح داد که گزارشات آنها دیدگاه وسیع تری را درباره عناصر و سطح ریسک در کشور فراهم می سازد، که این مانند منبع خوبی برای پیش بینی های آینده عمل می کرد و به سازمان ها کمک می کرد برای تغییرات بالقوه آماده شوند: آنها مروری از چشم انداز ریسک منطقه را فراهم می سازند ... و همچنین از یک دیدگاه سطح بالا نشان میدهند که چه اتفاقاتی در سطح وسیع در حال وقوع است (CF1a).

به طور خلاصه، شرکت های چند ملیتی (MNE) از گزارشات تولید شده توسط شرکت های مشاوره برای مطمئن شدن از ریسک های کلان سطح کشوری و سطح صنعت استفاده میکردند و زمانی که عملیات های آنها ایجاد میشد، بر بخش ریسک داخلی و تحقیقات کلی بازار تکیه می کردند؛ این تحقیقات از سوی سازمان های مافوق ملیت همچون بانک جهانی و صندوق بین المللی پول (IMF) ارائه میشد. یک دلیل ممکن برای عدم استفاده از گزارشات آماده شده توسط شرکت های مشاوره در مرحله عملیاتی میتواند این باشد که این گزارشات اطلاعات کلی را فراهم می سازند و برای تصمیمات ورود به بازار مناسب هستند، اما ممکن است برای عملیات های مداوم سودمند نباشند. چون شرکت های چند ملیتی (MNE) پیشاپیش در زمان مصاحبه، در مرحله پیشرفته ای از فعالیت های خود در ویتنام قرار داشتند، بنابراین غالباً بر تحقیقات داخلی خود درباره ریسک موجود برای منطقه یا گزارشات ریسک بخشی تولید شده برای فعالیت های جهانی خود، تمرکز می کردند. بنابراین به منظور حفظ جایگاه خود در بازار ویتنام، فعالیت های ارزیابی ریسک داخلی (مانند فعالیت هایی که در بالا ذکر کردیم و برای شرکت، حیاتی تلقی می شدند) به شرکت ها کمک می کرد تا ریسک موجود در ویتنام را به شیوه مؤثری مرور کنند. بنابراین ما پیشنهاد می کنیم که:

پیشنهاد 2. خدمات ارزیابی ریسک که توسط شرکت های مشاوره فراهم می گردد در زمان ورود اولیه به اقتصادهای نوظهور و انتقال، ضروری تلقی می شوند در حالی که ارزیابی ریسک داخلی یک روش ارجح برای مراحل بعدی فعالیت های شرکت های چند ملیتی (MNE) است.

5.2 شرکت های چند ملیتی (MNE) خارجی در ویتنام یک رویکرد استراتژیکی را اتخاذ کردند تا ریسک های تأثیرگذار بر کسب و کار خود را ارزیابی و تعدیل کنند. با اینکه همسویی با دستور کار دولت در مرکز چالش سازمانی موفقیت در بازار ویتنام قرار داشت، اما ما همچنین پی بردیم که شرکت های چند ملیتی (MNE) خارجی از برقراری ارتباط با دولت و گروه های ذی نفع کلیدی به عنوان یک استراتژی مدیریت ریسک فعال استفاده می کردند. در نتیجه در این زمینه، مبنای فرآیندهای سنتی مدیریت ریسک تجاری را یک تلاش ثابت برای ایجاد، حفظ و تقویت روابط با دولت و گروه های ذی نفع دیگر تشکیل میداد؛ این یک راه کلیدی برای دور زدن ابهام موجود درباره کاربرد مؤسسات رسمی در ویتنام بود. ما یافته های کلیدی رویکردهای کاهش ریسک را ارائه می دهیم که توسط شرکت های چند ملیتی (MNE) در ویتنام تحت چهار عنوان رو به رو استفاده میشود: مدیریت هوشیاری، نمایش یک رفتار خوب، رهیابی حالتی از آسودگی، و وساطت فعال.

(1) مدیریت هوشیاری

با اینکه ویتنام به یکی از مراکز تولید مهم در جهان تبدیل شده است اما بخاطر ارائه فرصت های بسیار برای سرمایه گذاران خارجی، شرکت های چند ملیتی (MNE) باید در مورد محدودیت های موجود محیط کسب و کار فعلی - همچون ورودی هایی با کیفیت پایین برای شرکای زنجیره ارزش محلی و شدت رقابتی فزاینده بالقوه - هوشیار باشند.

داده های تخصصی یافته در این مطالعه حاکی از این هستند که بخاطر این محدودیت ها، شرکت های بین المللی در ویتنام تلاش های زیادی را به انطباق علائم با مقررات محلی که در سطوح مرکزی و استانی صادر میشد، تخصیص دادند. پیروی از این استانداردها و قوانین (که تأثیر مستقیمی بر روی فعالیت های شرکت ها داشتند) به شرکت های چند ملیتی (MNE) کمک میکرد که طرفداری خود از دولت فعلی را حفظ نمایند. این استراتژی مستلزم مرور مداوم قوانین موجود و اجرای آنها در بین تمام

شرکتهای تابعه در کشور بود. شرکت های خارجی همچنین از همکاری خود با شرکای زنجیره ارزش محلی برای کسب بینش های ضروری استفاده می کردند.

گام اصلی در کاهش ریسک، آگاه شدن از مؤسسات رسمی و مقررات موجود در ویتنام بود. همان طور که یک آگاهی دهنده کلیدی از MNE2 گزارش داد، هوشیاری مداوم نسبت به مقررات در حال تغییر، عنصر مهمی از استراتژی های موفقیت آمیز کاهش ریسک آنها بود. زمانی که تغییرات بالقوه شناسایی می شدند شرکت آنها را در بین تمام شرکتهای تابعه خود اجرا میکرد، که این موضوع در نقل قول زیر قابل مشاهده است:

اگر مقرراتی درباره فعالیت شرکت های ما وجود داشت ما باید به آنها [شرکت های تابعه خود در ویتنام] اطلاع رسانی می کردیم و از آنها می خواستیم که فعالیت های خود را در تطابق با مقررات جدید، اصلاح کنند - (MNE2).

با این وجود، چند مشکل عملیاتی در ویتنام به وجود آمد که به راحتی قابل مدیریت نبودند. اجرای قوانین در ویتنام از یک رویکرد «از بالا به پایین» پیروی میکرد؛ به بیان دیگر دولت مرکزی الزامات حقوقی را برای استان ها توصیف میکرد. با این حال تفسیر قوانین توسط عاملان بازار در استان های فردی میتواند متغیر باشد، و این یک منبع اصلی از عدم قطعیت برای شرکت های خارجی بود. بنابراین در راستای تطابق با قوانین و استانداردها، شرکت ها روابطی را با شرکت های داخلی ایجاد، و با آنها همکاری میکردند تا به دانش محلی مورد نیاز برای کاهش برخی از این عدم قطعیت ها و ریسک های تجاری دسترسی پیدا کنند. همچنین نقش این روابط اغلب با تشکیل «روابط درست» (CF1a) به منظور دسترسی به مقامات دولتی، از مزایای عملیاتی فراتر می رفت.

یک پاسخ دهنده کلیدی از یک شرکت چند ملیتی (MNE) در این باره این گونه توضیح میدهد:
زمانی که یک شرکت خارجی وارد ویتنام می شود درک کاملی از بازار این کشور ندارد. بنابراین ما از طریق همکاری با یک شرکت محلی، می توانیم به درک بهتری از بازار برسیم و از ریسک ها اجتناب کنیم - (MNE2).

این استراتژی محدودیت هایی نیز داشت. همسویی با یک شریک محلی، ریسک شهرت برای شرکت را افزایش می داد و هر گونه فعالیت شرکا - همچون اتهام استفاده از کودکان کار - به فعالیت های شرکت های چند ملیتی (MNE) خارجی در سراسر جهان لطمه میزد. کار کردن با شرکای محلی زنجیره ارزش، همچنین ریسک هایی را ایجاد میکرد که از نگرش های مختلف و شیوه های عملکرد مختلف آنها ناشی می گشت (MNE2) و یا از این حقیقت ناشی می گشت که استانداردهای تأمین کنندگان محلی یا تولیدکنندگان ورودی ها از استانداردهای شرکت های خارجی پیروی نمی کنند (همان طور که توسط MNE2 گزارش شده است). مدیر MNE2 بیان کرد که آنها شکل های مختلفی از حساسی را انجام می دادند تا این موارد را بررسی نمایند.

دو تاکتیک کاهش ریسک برای مرور استانداردها و همکاری، برای اطمینان از این مسئله سودمند بودند که علیرغم عدم قطعیت موجود درباره تفسیر و کاربرد مقررات محلی، شرکت از مقررات محلی پیروی می کند. مهم اینکه آنها به اجتناب از بررسی دقیق از جانب هیئت های دولتی برای ارزش گذاری و نقش مناسب شرکت های چند ملیتی (MNE) خارجی برای اقتصاد ویتنام کمک می کردند، که این به سیاست های بازار مطلوبی ختم می شد. همان طور که در داده های خود پی بردیم، پشتیبانی از سوی دولت ویتنام یک ارتباط جدانشدنی با این حقیقت داشت که «شرکت به خوبی فعالیت میکند» (MNE1) و بنابراین نتایج اقتصادی مثبتی را برای کشور میزبان فراهم می ساخت. ما پیشنهاد می کنیم که:

پیشنهاد 3. شرکت های چند ملیتی (MNE) با مرور مداوم شرایط موجود بازار، از مدیریت هوشیاری به عنوان یک استراتژی برای اجتناب از بازجویی دولت، و حفظ موضع رقابتی خود استفاده می کنند.

(2) توصیف/تجسم یک رفتار خوب

یک استراتژی دیگر برای فعالیت در ویتنام مربوط به انجام فعالیت هایی بود که تصویر آنها در بین جمعیت محلی و (بنابراین) دولت را بهبود میداد. ما پی بردیم که شرکت ها در فعالیت های مختلفی مشارکت می کردند که از رشد زنجیره های ارزش و جوامع محلی پشتیبانی می کردند، و یا اینکه اثبات شده بود که کمک معنی داری به اقتصاد محلی می کنند. این موضوع به هر گونه ترس یا ادراک منفی در بین اتحادیه های کار، شرکت های محلی و جمعیت عمومی شرکت های خارجی کمک می کرد که وارد ویتنام می شدند تا از منابع این کشور بهره برداری کنند و به مشاغل و بهره های محلی لطمه بزنند. به عنوان مثال MNE1 فعالیت های اجتماعی مختلفی همچون ساخت مدارس هوشمند و نهادهای فنی را اجرا میکرد و یا خدمات مراقبت بهداشتی را برای جوامع محلی فراهم می ساخت. با اینکه شرکت های تابعه MNE1 اختیار این را داشتند که تاکتیک های محلی مختص به

خود را طراحی نمایند اما طرح استراتژیک کلی در این شرکت در سطح دفاتر مرکزی طراحی شده بود. این فعالیت ها سپس به «ارزش شرکت» اضافه می شدند و «شیوه مؤثری برای بازاریابی شرکت بودند» (MNE1). MNE1 فعالیت های جامعه خود را مستقیماً با پشتیبانی دولت مرتبط نمی ساخت چون آگاهی دهنده کلیدی فقط نقش «افزایش اهمیت، و ارزش شرکت» را ذکر کرد (MNE1). با این حال تحلیل بیشتر داده ها نشان داد که دولت ویتنام چشم انداز مطلوبی نسبت به شرکت هایی دارد که (طبق گزارش MNE1) تأثیر مهمی بر روی توسعه این کشور و عاملان زنجیره ارزش محلی داشتند. بنابراین با اینکه ممکن است به نظر برسد که این فعالیت به طور واضح رفاه جمعیت عمومی را هدف گرفته است اما در واقعیت این گزینه ای برای خشنود کردن سازمان های دولتی مربوطه بود.

علاوه بر این، اگر شرکت سودآور بود دولت ویتنام از آن پشتیبانی می کرد. مدیر MNE1 خاطر نشان کرد که دولت همواره عملکرد شرکت ها را مورد نظارت قرار میدهد. دولت خصوصاً سود سالانه آنها را مشاهده میکرد، آنها را با پیش بینی های موجود مقایسه میکرد، و دلایل این را بررسی میکرد که چرا نتایج، انتظارات را برآورده نساخته است. لذا ایجاد یک جو بدون تبعیض برای شرکت های خارجی در ویتنام، بخاطر تمایل دولت به یک رابطه بُرد-بُرد بین شرکت های چند ملیتی (MNE) خارجی و دولت بود. به عبارت دیگر دولت از سرمایه گذاران بین المللی انتظار داشت که در حوزه هایی که به عنوان حوزه های مهم برای ویتنام شناخته شده بودند، به توسعه اقتصادی کشور کمک کنند (بانک جهانی، 2017).

با اینکه فعالیت های اجتماعی کمک های اقتصادی مثبت (که در بالا توضیح دادیم) مهم بود، اما اثبات شد که شرکت های محلی یک استراتژی ارزشمند دیگر است. اگرچه (همان طور که در بخش قبلی نیز توضیح دادیم) همکاری با تأمین کنندگان محلی ریسک هایی نیز به همراه داشت اما مصاحبه شونده ما از شرکت MNE2 بیان کرد که این همکاری مزایای بالقوه ای را نیز برای شرکت فراهم می ساخت، خصوصاً اگر تصور میشد این شراکت به کسب و کارهای کوچک یا عاملان زنجیره ارزش (همچون کشاورزان) کمک میکند. نقل قول زیر این رابطه بین فعالیت های شرکت های چند ملیتی (MNE) و پشتیبانی دولت را اثبات میکند:

پس کاری که ما انجام می دهیم مزایایی برای مردم نیز دارد اما از طرف دیگر، ما مزایایی را از این فعالیت ها نیز دریافت می کنیم. به عنوان مثال ما محصولات را از کشاورزان خریداری می کنیم ... دولت نگاه مثبتی به ما دارد و ما را یک شرکت مسئول می داند؛ دولت همچنین به پشتیبانی از ما تمایل دارد - (MNE2).

خصوصاً نمایش رفتارهای خوب در کشور، تصویر مثبتی را ایجاد میکرد که علاوه بر عموم مردم، توسط دولت محلی نیز پشتیبانی میشد. بنابراین سیاست ها و استراتژی های دولت که حول ساختار بازار تشکیل شده بود، همچنان از شرکت های چند ملیتی (MNE) طرفداری میکرد. شرکت های چند ملیتی (MNE) که به عنوان یک کمک کننده فعال به جامعه محلی و توسعه اقتصادی شناخته می شدند، می توانستند رابطه مثبت خود با دولت را بهبود دهند. بنابراین یافته های ما حاکی از این است که:

پیشنهاد 4. شرکت های چند ملیتی (MNE) با پشتیبانی از جامعه محلی، اقتصاد و زنجیره های ارزش، رفتار خوبی را برای کسب پشتیبانی دولت و حفظ موضع رقابتی خود نشان میدهند.

(3) برنامه ریزی وضعیت رفاهی

سیستم سیاسی فعلی در ویتنام از یک دولت تک حزبی تشکیل می گردد، که از نظر شرکت های خارجی، پایداری را فراهم می ساخت و این به این معنا بود که شرکت های هر گونه تغییر سیاسی در آینده نزدیک را شناسایی می کردند که می توانستند منبعی برای نگرانی باشند. ما در ابتدا پی بردیم که این رویکرد یک ریسک سیاسی کاملاً غیرفعال است اما تحلیل های بیشتر نشان داد که شرکت ها چنین ادراکی از رفاه را به یک شیوه فعال مدیریت می کردند. شرکت ها خصوصاً گام های اختصاصی را برای حفظ پشتیبانی دولت و همچنین مشارکت در هر گونه تغییرات مقرراتی بالقوه بر می داشتند.

به عنوان مثال MNE1 تضمین یک دولت پایدار را تأیید می کرد و آگاهی دهندگان کلیدی گزارش می دادند که شرکت های تابعه محلی در توسعه استراتژی های ارزیابی ریسک محلی مشارکت نداشتند و بر استراتژی های عمومی پیشنهاد شده توسط دفاتر مرکزی، متکی بودند. حتی با اینکه این مصاحبه شونده موافقت کرد که چالش های مهم در ویتنام مربوط به قوانین و مقررات بودند اما اینها بخاطر شرایط سیاسی موجود مربوط به دولت تک حزبی، به عنوان نوعی ریسک فوری تلقی نمی شدند:

این شرکت در واقع به ریسک ها [ای سیاسی] در ویتنام اهمیت نمی داد ... از نظر ما، ویتنام یک وضعیت سیاسی نسبتاً پایدار دارد. ویتنام یک کشور تک حزبی است. و در حال حاضر سیاست های دولت کاملاً از شرکت های سرمایه گذاری

مستقیم خارجی طرفداری می کنند. بنابراین من فکر می کنم که ما در شرکت خود کاملاً احساس امنیت و رضایت می کنیم - (MNE1).

همچنین مدیر MNE1 به این حقیقت اشاره می کرد که شرکت آنها در هنگام بحث کردن درباره توانایی مدیریت هر گونه ریسک سیاسی بالقوه در کشور، مشارکت مهمی خواهد داشت. طبق گفته این مصاحبه شونده، این شرکت های چند ملیتی (MNE) کمک مهمی به اقتصاد ویتنام می کرد و بنابراین رابطه مطلوبی با دولت داشت. نماینده انجمن تجاری نیز این دیدگاه را تأیید می کرد و به این موضوع اشاره میکرد که استراتژی های کاهش ریسک شرکت های چند ملیتی (MNE) توسط «کمک آنها به اقتصاد محلی» (TA) و همچنین نمایندگان شرکت های مشاوره شکل می گرفت، که بیان می کردند:

برخی از شرکت های چند ملیتی (MNE) می توانند بر این حقیقت تکیه کنند که کمک مهمی به اقتصاد ویتنام می کنند، و اقتصاد ویتنام مانند منبعی برای کاهش ریسک عمل میکند - (CF2). من فکر می کنم که شرکت های زیادی وجود دارد که خوشحال هستند که یک دولت تک حزبی در ویتنام وجود دارد و اینکه دولت قرار نیست تغییر کند. این مسئله سبب آسودگی خیال شرکت ها می گردد - (CF1a).

اگرچه MNE1 ادعا میکرد که آنها یک بخش ارزیابی ریسک رسمی در ویتنام ندارند اما تلاش های قابل ملاحظه ای را در خصوص بخش امور دولتی خود انجام می دهند چون این بخش مسئول تمام ارتباط هایی است که با دولت، وزرات خانه ها، و احزاب مربوطه انجام می شود (MNE1). لذا این بخش سبب کاهش چشمگیری در ریسک تجاری در ویتنام می گردد و در نتیجه وضعیت رفاهی محقق شده آنها را حفظ می کند.

یافته های ارائه شده، ما را واداشتند که پیشنهاد کنیم آسودگی ایجاد شده (طبق گزارش شرکت ها)، آنطور که در ابتدا تصور میشد از روی بی ارادگی دریافت نمی شدند. این یک شرایط فعال بود که از طریق این تضمین عمده و ثابت محقق میشد که این دولت تک حزبی از فعالیت های شرکت طرفداری میکرد. به این طریق شرکت می توانست اعمال آینده دولت در خصوص ساختار بازار را پیش بینی کند، که احتمالاً روی موضع رقابتی آنها تأثیرگذار بود. ما ادعا می کنیم که این استراتژی های هدفمند، شرایط تجاری مثبتی را در بازار ایجاد می کنند؛ بنابراین ما پیشنهاد می کنیم که:

پیشنهاد 5. شرکت های چند ملیتی (MNE) از طریق مدیریت فعال روابط خود با دولت، وضعیت رفاهی خود را در طرفداری از دولت و حفظ موضع رقابتی خود، رهایی می کنند.

(4) واسطه گری فعال

استراتژی کاهش ریسک نهایی که در طی تحلیل داده شناسایی شد، مربوط به تاکتیک های عمده برای ترویج روابط مستقیم با دولت بود. ارتباط مستقیم با گروه های ذی نفع کلیدی با اطلاعات محدود درباره تغییرات در مقررات و سیاست ها، به رفع عدم قطعیت مربوط به «فعالیت در ویتنام» کمک میکرد. شرکت های چند ملیتی (MNE) که مورد مطالعه قرار داده ایم، تلاش های مبتکرانه ای را برای مطمئن شدن از ملاقات های شخصی با مقامات دولتی گزارش دادند که برای بحث کردن درباره مسائل مختلف تأثیرگذار بر کسب و کار آنها در کشور، برگزار می شدند. آگاهی دهنده کلیدی از سازمان دولتی کانال های مختلفی را شناسایی کرد که دولت از طریق آنها با شرکت های چند ملیتی (MNE) خارجی ارتباط برقرار میکرد: به عنوان مثال ملاقات با رهبران دولت، بازدید از سفارت ها، ارتباط با سازمان اخبار دولتی، و حضور پیدا کردن در رویدادهای ترویج سرمایه گذاری. شرکت های چند ملیتی (MNE) که با آنها مصاحبه کردیم علاوه بر حضور پیدا کردن در سمینارها و کنفرانس های مختلف، همچنین گزارش میکردند که توانسته اند ملاقات های فردی را با مقامات دولتی برگزار کنند تا در مورد مسائل عملیاتی مختلف و چالش های پیش روی خود بحث کنند.

حضور یک بخش استراتژی مدیریت ریسک داخلی برای شرکت هایی که می خواستند به صورت نزدیک با دولت ویتنام کار کنند، غیرقابل اجتناب بود. MNE2 به این موضوع اشاره کرد که آنها عمدتاً روی مدیریت داخلی کاهش ریسک متمرکز بودند و از هیچ خدمات مشاوره یا گزارشات تولید شده ای توسط احزاب خارجی استفاده نمی کردند. آنها با مدیریت داخلی این فرآیند، مشارکت مستقیمی در «ارتباط با دولت» (MNE2) داشتند، که برای فعالیت های آنها «حیاتی» (MNE2) تلقی میشد. اگر شرکت از خدمات شرکت های مشاوره حزب ثالث خود استفاده می کرد، این اثرات متقابل ممکن نبودند. با این وجود، نماینده شرکت مشاوره

(CF2) بیان می‌کند که با اینکه آنها در فعالیت های رایزنی نیز مشارکت دارند، اما اینها هنوز در ویتنام رایج نبودند اما این شرکت استفاده از آنها را آغاز کرده بود.

طبق گزارش MNE2، فرآیند اثرات متقابل با مقامات دولتی، مستلزم مذاکره مبتکرانه درباره قوانین و مقررات مربوطه یا وساطت واکنشی در خصوص محدودیت های جدید بود که برای شرکت، مطلوب نبودند:

اگر تغییری در نرخ مالیات رخ میداد، هیئت می توانست دادخواستی برای دولت بنویسد تا مشخص سازد که آیا ما زمینه های منطقی داریم یا نه - (MNE2).

MNE1 مشارکت فعالی در رویدادهای مختلفی داشت که توسط هیئت ها و وزارت خانه های دولتی سازماندهی میشد و مشکلات سیاسی و نگرانی های مختلفی که شرکت ها در طی فعالیت های خود در ویتنام پیش بینی می کردند، به مقامات دولتی اطلاع رسانی می شدند. حتی با اینکه مدیر MNE1 به این موضوع اشاره کرد که آنها یک بخش ریسک سنتی ندارند اما نگرانی هایی را درباره ریسک های تجاری موجود (در مقابل ریسک های سیاسی که جزء جدانشدنی از فعالیت های آنها هستند) بیان کردند. مهم اینکه طبق گزارش MNE1، تغییرات بحث شده اغلب توسط دولت در چارچوب سازمانی اجرا میشد و به یک محیط تجاری مطلوب تر برای شرکتهای خارجی ختم میشد:

ما قطعاً می توانیم واکنش ها و بهبودهای دولت را در مقررات و سیاست هایی مشاهده کنیم که از نیازهای جامعه تجاری پیروی می کنند. من فکر می کنم که این یک عمل خیلی مثبت از سوی دولت است - (MNE1).

همچنین همان طور که یک مصاحبه شونده از شرکت مشاوره (CF1a) ذکر کرد، به علت مرحله انتقال کشور، کاهش برخی از ریسک های تجاری مربوط به مشکلات عملیاتی در ویتنام عموماً دشوار بود. با این وجود، داشتن روابط درست (و نه روابط غلط) با قانونگذاران، اهمیت حیاتی برای موفقیت تجاری در ویتنام داشت.

در این مورد در مقایسه با سه استراتژی دیگری که معرفی کردیم، شرکت ها مستقیماً در ایجاد شرایط بازار در بازار محلی مشارکت دارند. لذا آنها می توانستند مطمئن شوند که موضع رقابتی آنها مورد تهدید قرار نمی گیرد. شرکت از طریق مدیریت فعال ریسک، میتواند از موفقیت و تضمین بقای رقابتی خود در کشور اطمینان حاصل کند. همان طور که از روی داده ها می توان دید، روابط مستقیم با دولت منبع مهمی برای استراتژی های کاهش ریسک بود که توسط شرکت ها استفاده می شد. بنابراین پیشنهاد آخر ما به شرح زیر می باشد:

پیشنهاد 6. شرکت های چند ملیتی (MNE) از طریق ارتباط مستقیم با دولت، واسطه گری فعالی خواهند داشت و در شکل گیری شرایط بازار و حفظ موضع رقابتی خود مشارکت می کنند.

6. بحث و نتیجه گیری

یافته های مطالعه حاضر به صورت یک فرآیند بحث و ارائه می شود؛ ما سپس پیامدهای نظری و مدیریتی مطالعه حاضر را مرور می کنیم. این بخش از طریق تأکید کردن بر محدودیت های مطالعه حاضر به پایان می رسد.

6.1 مدل استراتژی های ارزیابی و کاهش ریسک برای شرکت های چند ملیتی (MNE) که در اقتصادهای نوظهور فعالیت می کنند

ما برای کمک کردن به بحث درباره رویکردهای مختلف ارزیابی ریسک و استراتژی های کاهش ریسک - که در یافته ها معرفی شده اند - شکل 3 را ترسیم می کنیم. این شکل نشان میدهد که تأثیر مؤسسات غیررسمی چطور از طریق روابط با شرکت های چند ملیتی (MNE) و گروه های ذی نفع مختلف، دولت های مرکزی/استانی، سازمان های غیردولتی (NGO)، شرکت های مشاوره، و انجمن های تجاری و اتحادیه های کار مدیریت می شود. ما همچنین توپولوژی استراتژی های کاهش ریسک را بر اساس سطح ابتکار سازمانی و اثرات متقابل مستقیم آنها با دولت ها، در یک ماتریس 2×2 سازماندهی کردیم. چهار استراتژی کاهش ریسک، یکدیگر را تقویت می کنند چون از طریق ارتباط با دولت، ارتباط متقابلی با هم دارند. این مسئله به عنوان مثال از سوی آگاهی دهنده کلیدی در مطالعه ما مورد تأکید قرار گرفته است؛ این آگاهی دهنده پیشنهاد کرد که اگر یک شرکت چند ملیتی (MNE) روی حفظ یک رابطه مطلوب با دولت سرمایه گذاری کند (رهیابی حالتی از آسودگی)، پشتیبانی های ضروری از سوی

دولت را دریافت خواهد کرد. بنابراین هر گونه بحث با سازمان های دولتی (وساطت فعال) مستلزم سطح یک بحث رسمی نبود که عموماً انتظارش را داریم.

اگرچه شرکت ها سطح پایین تری از ریسک سیاست ادراک شده در ویتنام را گزارش کرده اند اما به علت توسعه ناکافی زیرساخت و ساختار بازار انتقال، با ریسک های تجاری مهمی مواجه بودند. با این حال ما علاوه بر استفاده از استراتژی های سنتی همراه با مدیریت ریسک تجاری (یعنی فراهم سازی محصولات منحصر به فرد یا قیمت گذاری رقابتی)، پی بردیم که شرکت های چند ملیتی (MNE) که در ویتنام فعالیت می کنند در راستای ایجاد، حفظ و تقویت روابط خود با دولت محلی نیز تلاش می کنند. به عبارت دیگر ریسک تجاری (که در این زمینه، عمدتاً با شدت رقابتی نشان داده میشود)، به صورت مجزا موجود نیست بلکه با تصمیمات و سیاست های دولت درباره جهت گیری آینده اقتصاد، مرتبط است. بنابراین کاربرد ترکیبی نظریه سازمانی به منظور شناسایی محدودیت های حیطه سازمان های رسمی در ویتنام، استفاده از تئوری ذی نفعان برای شناسایی بازیگران کلیدی (فریمن و همکارانش 2004)، و دیدگاه روابط بین الملل تجارت و دولت (IBGR) برای مطالعه نحوه ایجاد و حفظ رابطه با سازمان های دولتی (بادوین 2016؛ بروئر 1992)، مانند لنزهای سودمندی عمل می کردند که نشان می دادند شرکت های چند ملیتی (MNE) در اقتصادهای انتقالی چطور تلاش می کنند تا منافع خود را با منافع دولت میزبان متعادل سازند، تا به این طریق ریسک را مدیریت کنند. این تمرکز بر منافع سهامداران، ما را قادر ساخت که محیط بازار میزبان را به صورت یک شبکه سیال و پیچیده از روابط و انگیزه های گروه های ذی نفع مطالعه نماییم (پنگ 2003).

مدل ما در خصوص نهادینگی زمینه ای، دو بینش مهم را ایجاد میکند. اول، این مدل با درک وسیع تر و تعمیم پذیرتری از استراتژی های مدیریت ریسک شرکت های چند ملیتی (MNE) در اقتصادهای انتقالی مرتبط است. این موضوع توسط رهیابی محیط سازمانی و شناسایی منافع گروه های ذی نفع مختلف در بازار میزبان محقق شد. اگرچه شرکت های چند ملیتی (MNE) از طریق ترکیب هر دو استراتژی بازار و غیربازار، ممکن است استراتژی های مدیریت ریسک خود را با رویکردهای دیگر تکمیل کنند (داه، لوتون و راجوانی 2012) اما محرک بنیادی و متحدکننده، پیروی از الزامات محیط سازمانی و مشارکت گروه های ذی نفع است. بنابراین یافته های ما با عناصر شناسایی شده در تحقیقات سازمانی - همچون نقش مؤسسات رسمی و غیررسمی که استراتژی های تازه واردان خارجی را شکل می دهند - مطابقت دارند (پنگ 2003). با این حال شرکت های چند ملیتی (MNE) به جای مدیریت نقش محدودکننده شرایط بازار خارجی، منافع گروه های ذی نفع مرتبط را به صورت فعال نظارت و مدیریت می کنند.

به علاوه همان طور که در تحلیل اسناد منتشر شده مورد تأکید قرار گرفته است، محیط سازمانی ویتنام نشانه هایی از بلوغ را نشان میدهد و این کشور از زمان ملحق شدن به سازمان تجارت جهانی (WTO) در سال 2007، تحولات ساختاری و سیاسی حیاتی را تجربه کرده است. این موضوع باعث شده است که شرایط بازار مطلوبی - همچون فراهم سازی معافیت مالیاتی و محرک های سرمایه گذاری - برای شرکت های چند ملیتی (MNE) خارجی نیز ایجاد شود، و روندهای مشابهی نیز در اقتصادهای انتقالی دیگر مشاهده شده است (لی، لیو و کیان 2019). با این حال فقدان وضوح درباره جهت گیری آینده اقتصادهای انتقال و مشارکت آنها در زنجیره های ارزش جهانی به عنوان یک ریسک پیش روی شرکت های چند ملیتی (MNE) باقی می ماند. به عبارت دیگر پاسخ های شرکت های چند ملیتی (MNE) خارجی به این اصلاحات هنوز مشاهده نشده است و شرکت های چند ملیتی (MNE) یک استراتژی «منتظر باش و ببین» را اتخاذ می کنند (کلارک و لیچ 2017) تا جهت گیری استراتژیکی بیشتر اقتصادهای انتقالی، ساختار بازار تکاملی آنها، و رقابت پذیری شرکت های محلی را پیش بینی کنند.

ماهیت یافته های ما میتواند برای اقتصادهای انتقالی دیگر نیز مهم باشد؛ با این حال برخی از یافته های گزارش شده ما ویتنام را به صورت یک مورد منحصر به فرد معرفی می کنند. خصوصاً سیستم دولت سوسیالیست تک حزبی، یک اقتصاد با عناصری از هر دو سیستم اقتصادی بازار و برنامه ریزی شده، موقعیت جغرافیایی کشور، و تعداد کاهشی شرکت هایی با مالکیت دولتی (SOE)، به استراتژی های اختصاصی کاهش ریسک کمک می کنند که در این مدل شناسایی شده اند (شکل 3). به عنوان مثال پرداختن ما به ریسک تجاری به شکل شدت رقابتی در بازار محلی، پاسخی به پشتیبانی فزاینده دولت ویتنام از شرکت های داخلی است. این تغییرات در اولویت های دولتی بر ضرورت این مسئله تأکید دارند که شرکت های چند ملیتی (MNE) باید این منافع متغیر را برای دولت مورد نظارت قرار دهند، آنها را به استراتژی های کاهش ریسک ترجمه کنند، و آنها را در زمینه محلی (به عنوان مثال بررسی اختصاصی روابط بین دولت های استانی و مرکزی) جای دهند.

بر خلاف اقتصادهای انتقالی دیگر همچون چین (که در آنها هنوز هم شرکت‌هایی با مالکیت دولتی (SOE) بر فعالیت‌های تجاری حکمفرما هستند) (ژو، تسه و لی 2019)، ویتنام فقط چند شرکت دارد که تحت مالکیت مستقیم دولت هستند و تعداد آنها رو به کاهش است. دولت علاقه مهمی به مطمئن شدن از این مسئله دارد که شرکت‌های محلی بخش خصوصی ویتنام شرکت‌هایی با مالکیت خارجی می‌توانند مزایایی را ایجاد کنند و از طریق یک فرآیند حسابرسی و کنترل از این مسئله پشتیبانی کنند؛ این فرآیند حسابرسی و کنترل می‌تواند روابط زنجیره تأمین و رشد عواملان تجاری داخلی را تسهیل نماید. به عنوان مثال در مورد MNE1 ما، دولت ویتنام سود شرکت‌های چند ملیتی (MNE) را به صورت منظم مرور میکرد تا از قابلیت دوام اقتصادی و کمک بالقوه آنها به اقتصاد، اطمینان حاصل نماید.

بر خلاف یافته‌های قبلی استراتژی‌های کاهش ریسک در اقتصادهای انتقالی که بر مسائل ریسک سیاسی و یک رویکرد «مشارکت کم» تأکید داشتند (یانکووا و کتز 2003)، ما در مطالعه حاضر پی بردیم که شرکت‌های چند ملیتی (MNE) در ویتنام از استراتژی‌های «مشارکت زیاد» و مشارکت گروه‌های ذی‌نفع مختلف طرفداری می‌کنند. این نشان دهنده یک ادراک از سطح پایین ریسک سیاسی است که در مطالعه ما به صورت حالتی از آسودگی گزارش شده است، و یک ویژگی منحصر به فرد دیگر اقتصاد ویتنام است.

این مدل فرآیند اگرچه از یافته‌های مطالعه انجام شده در ویتنام توسعه داده شده است، اما میتوان آنرا تعمیم داد و برای اقتصادهای انتقالی و نوظهور دیگر نیز اعمال نمود. همان‌طور که در مقدمه مطالعه حاضر تأکید شده است، کشورهایی همچون ویتنام، روسیه و چین در حال انتقال به یک سیستم اقتصادی بازار-محور هستند در حالی که کشورهایی مانند میانمار و کوبا به کندی تلاش می‌کنند تا از یک اقتصاد با برنامه ریزی مرکزی دور شوند. همچنین کشورهایی مانند هند - که از یک سیستم دموکراتیک اجتماعی پیروی کرده است و همچنین از لحاظ تاریخی تا اوایل دهه 1990 از یک مسیر خودبسندگی پیروی می‌کرد - نیز رشد سریعی را تجربه می‌کنند و اقتصادهای بزرگ دیگری مانند اندونزی نیز از این روال پیروی می‌کنند (یوسلیان سیاه، رمال، و رز 2016). این کشورها شباهت‌های زیادی - از جمله تکیه بر مؤسسات غیررسمی (استرین و پروزر 2011) - با هم دارند و بنابراین مدل فرآیند معرفی شده در این مطالعه برای استراتژی‌های ارزیابی و کاهش ریسک شرکت‌های چند ملیتی (MNE) در اقتصادهای نوظهور و انتقالی دیگر نیز مهم و سودمند خواهد بود.

6.2 کاربردهای نظری

مطالعه حاضر به ادبیات مدیریت ریسک در کسب و کارهای بین‌المللی می‌افزاید (الخطیب و همکارانش 2008؛ بکارت و همکارانش 2016؛ برامیلی و همکارانش 2015). ما خصوصاً به درخواست «انجام تحقیقات بیشتر در زمینه مدیریت ریسک در کسب و کارهای بین‌المللی» پاسخ داده ایم (گریفیت، کاووس گیل و زو 2008؛ لیچ و همکارانش 2014). کمک اصلی ما به این جریان ادبیات، معرفی یک چارچوب استراتژی‌های ارزیابی و کاهش ریسک برای شرکت‌های چند ملیتی (MNE) است که در اقتصادهای انتقالی در حال فعالیت هستند؛ خلاصه‌ای از این چارچوب را در شکل 3 ارائه داده ایم. ساختارها و روابط همراه در این مدل بر نقش مؤسسات غیررسمی، گروه‌های ذی‌نفع کلیدی، و استراتژی‌های ارزیابی و کاهش ریسک برای شرکت‌های چند ملیتی (MNE) متمرکز هستند.

این چارچوب توضیح میدهد که شرکت‌های چند ملیتی (MNE) چطور ریسک تجاری فعالیت‌های خارجی خود را از طریق هماهنگ‌سازی منافع خود با منافع عاملان سازمانی و گروه‌های ذی‌نفع دیگر در بازار محلی، مدیریت می‌کنند. ما با اعمال تئوری‌های ذی‌نفعان و سازمانی در مدل خود، پیچیدگی و ابهام بالقوه انگیزه‌ها و اهداف گروه‌های ذی‌نفع را در بازارهای خارجی به جلو پیش می‌بریم. بنابراین شرکت‌های چند ملیتی (MNE) نه تنها باید فعالیت‌های خود را با شرایط بازار محلی رسمی همسو سازند (پنگ، وانگ و جیانگ 2008) بلکه باید استراتژی‌های خود در شبکه پیچیده منافع مبهم و غیرقابل پیش‌بینی گروه‌های ذی‌نفع را نیز مد نظر قرار دهند. با اینکه ما محیط یک کشور خارجی را به صورت یک سیستم باز با عناصر تشکیل دهنده مختلف در نظر می‌گیریم، اما این را می‌افزاییم که جهت‌گیری مجدد تمرکز بر انگیزش‌ها، اهداف و استراتژی‌های آنها (و نه خصوصیات توصیفی صنعت و کشور) راهنمایی بهتری را برای شرکت‌های چند ملیتی (MNE) فراهم می‌سازد تا پی ببرند چطور می‌توانند ریسک‌ها را در بازارهای انتقالی مدیریت نمایند. به علاوه ما بینش‌هایی را در این باره فراهم می‌سازیم که شرکت‌های چند ملیتی (MNE) با مشارکت فعال خود در شکل‌دهی شرایط مختلف بازار (که ما در مدل خود آنها را به صورت استراتژی‌های رهیابی حالتی از آسودگی و وساطت فعال گزارش کرده ایم)، چطور این رویکردهای مدیریت ریسک را چطور کنار هم می‌گذارند.

ما پی بردیم که دولت نقش اساسی و متحدکننده ای در طراحی استراتژی های کاهش و مدیریت ریسک دارد. با اینکه ریسک های تجاری مورد توجه کافی محققان IB قرار نگرفته اند اما ارتباط با دولت، به عنوان راه حلی برای شکل های مختلف ریسک های سیاسی معرفی شده است (بوچلی و کیم 2012؛ دارندلی و هیل 2016؛ یانکووا و کتز 2003). ما با مطالعه کامل تعاملات گروه های ذی نفع، نقشی که ارتباط با دولت در کاهش ریسک های تجاری افزایش یافته بازی می کند (که در مورد ویتنام، شدت رقابت بود) را مشاهده کردیم. ما خصوصاً پی بردیم که دولت به عنوان یک ذی نفع کلیدی در ویتنام باقی می ماند و روابط مشارکتی با سازمان های دولتی مربوطه نه تنها به شرکت های چند ملیتی (MNE) کمک میکند تا همگام با چالش های عملیاتی و شدت رقابت در کشور حرکت کنند، بلکه فرصتی برای عمل کردن و اثبات کردن کمک های خود به اقتصاد کشور را نیز برای آنها فراهم می سازد. ما به این طریق به جریان تحقیقاتی می افزاییم گنج تصور می کنند شرکت ها شدت رقابت را هم توسط مکانیزم های سنتی سطح بازار و هم توسط مشارکت در روابط بین الملل تجارت و دولت (IBGR) هدایت می کنند (بودوین 2016؛ بروئر 1992؛ ده و همکارانش 2012).

ما با ترکیب عناصر مؤسسات غیررسمی (شبکه ها و روابط فردی)، تئوری ذی نفعان (شناسایی افراد و گروه های کلیدی که بر تصمیمات تأثیرگذار هستند) و دیدگاه روابط بین الملل تجارت و دولت (IBGR) (نقش مرکزی دولت در فعالیت های مربوط به تجارت)، اثبات می کنیم که سازمان ها با توسعه روابط قوی با مهمترین گروه های ذی نفع در این کشور (از جمله دولت) می توانند فعالیت های تجاری در کشورهایی با محیط های سازمانی ضعیف را تسهیل نمایند. لذا ما با ترکیب این دیدگاه های نظری، کاربرد آنها را به مطالعه ارزیابی و کاهش ریسک گسترش می دهیم، که اگر به صورت جداگانه اعمال شوند سودمندی محدودی خواهند داشت.

6.3 ارتباط مدیریتی

یافته های حاصل از این مطالعه، دارای مضامین مرتبطی برای مدیرانی است که تصمیم دارند در بازارهای دارای ریسک های ذاتی و عدم قطعیت در محیط تجاری وارد شده و کار کنند، به طور خاص در اقتصادهای انتقالی. به ویژه، پیشنهاد می دهیم، برای توسعه یک راهبرد کاهش ریسک کارآمد، مدیران باید اولاً، یک شناخت کامل را از محیط سازمانی در کشور میزبان بدست آورند. همانطور که در این مطالعه تأکید شده است، منحصر به فرد بودن و میزان توسعه محیط سازمانی رسمی هر کشور می تواند بر انواع ریسک و رویکرد جامع برای مدیریت ریسک تأثیر داشته باشد. لذا، مدیران باید راهبردهای کاهش ریسک خود را متناسب با هر کشور، بسازند. این مطالعه هم چنین، اهمیت شناسایی ذی نفعان مهم در کشور میزبان از سوی مدیران و تأثیر هر ذی نفع بر هر ریسک خاص را مورد تأکید قرار می دهد. در کشورهایی مثل ویتنام که خلاءهای سازمانی در آنها وجود دارد و نهادهای غیر رسمی، نقش مهمی را ایفا می کنند، مدیران می توانند از IBGR و روابط با سایر ذی نفعان مهم به عنوان رویکردهایی برای کاهش ریسک استفاده کنند.

هم چنین یافته ها تأکید می کنند، گرچه برخی از اقتصادهای انتقالی و پیدایش، ممکن است تحت نظارت یک طرف سیاسی واحد یا افرادی برای دوره های زمانی طولانی قرار داشته باشند، اما تغییرات در شرایط اقتصادی و رقابت، بدین معنی است که مقررات و شرایط بازار، به طور پیوسته، در حالت تغییرات پی در پی هستند. به این ترتیب، مدیران نمی توانند فقط بر اتصالات با افراد در دولت تکیه نمایند و نیاز دارند به طور فعالی با دیپارتمان های بخش خصوصی مرتبط برای اثبات نه تنها هر تغییر برای سیاست بلکه مضامینش برای سازمان خود، مشارکت فعال داشته باشند. همانطور که در مورد ویتنام تأکید شده بود، قوانین اخیر پیرامون از بین بردن محدودیت ها در زمینه مالکیت محلی، از سوی شرکت های خارجی به خاطر عدم شفافیت در زمینه شیوه ای که آنها اجرا می شوند، سودمند نبود. مدیرانی که به طور فعال با سیاستمداران مشارکت داشتند میتوانند این تغییرات را بهتر درک کنند و می توانند در یک موقعیت قویتر برای بهره بردن باشند و پذیرندگان اولیه ابتکارات نوین باشند.

به علاوه، گزارشات ریسک تولید شده توسط شرکت های مشاوره ای، یک چشم انداز کل نگرانه را در زمینه مؤسسات رسمی در یک اقتصاد و ریسک های غالب ارائه می دهد. این اطلاعات می تواند برای مدیران، مفید باشد تا حالت ورود مناسب در آن کشور را مشخص نمایند. با این حال، در کشورهایی که نهادهای رسمی شان، در مرحله طفولیت هستند، سفارشی هستند یا راهبردهای کاهش ارزیابی ریسک درون سازمانی دارند که عوامل سازمانی را مد نظر قرار می دهند و ذی نفعان اصلی کشور میزبان، برای عملیات مستمر لازم هستند.

6.4 محدودیت ها و تحقیقات آینده

این مطالعه محدودیت هایی دارد که می تواند در تحقیقات آینده مورد مطالعه قرار گیرند. یافته های این مطالعه براساس داده های MNE های فعال در اقتصادهای در حال گذار می باشد. در حالی که ویتنام شباهت هایی با بسیاری از اقتصادهای نوظهور مانند توانایی آنها در تولید محصولاتی که نیاز به کارگران زیاد دارند، با هزینه کمتر دارد، اما سیستم سیاسی تک حزبی این کشور باعث می شود که محیط نهادی این کشور متمایز از سایر کشورها در همان سطح رشد اقتصادی باشد. از این رو، اگر چه برخی از یافته

های مربوط به استراتژی های سازمانی غیررسمی برای توسعه روابط و شبکه ها در کشورهایی مانند چین (گوو، رامال، بنسون، ژو، و داوولینگ، ۲۰۱۸)، روسیه (میکائیلوا و کرم، ۲۰۰۳) و مناطقی مانند خاورمیانه مشاهده شد (هاچینگز و ویر، ۲۰۰۶)، با این حال نفوذ ذینفعان در اقتصادهای نوظهور و در حال گذار متفاوت بود. بنابراین، مطالعات آتی همچنین ممکن است استراتژی های مدیریت ریسک MNE ها و سطح IBGR را در سایر کشورهای در حال گذار یا نوظهور را بررسی کرده و آنها را با استراتژی های به کار رفته در اقتصادهای توسعه یافته مقایسه کنند.

ثانیا، این مطالعه بر ذی نفعان اصلی در ویتنام تمرکز داشته است: دولت، سازمانهای غیر انتفاعی، شرکت های مشاوره و انجمن های کسب و کار/ تجارت و اتحادیه های کار. تحقیقات آینده می تواند، قدرت بازار و تاثیر خریداران و عرضه کننده بر ارزیابی ریسک کلی و فعالیت های مدیریت MNE ها را بررسی نمایند. در پیگیری چنین تحقیقاتی، زمینه کشوری باید در نظریه پردازی مشمول شود. این مطالعه برای نمونه، تعامل بین MNE ها و محیط سازمانی و ذی نفعان در یک کشور در حال تحول را ارائه نمود که سطح خاصی از ابهام را برای سرمایه گذاران تجسم می نماید. یافته ها حاکی از این مساله است که این بستر تاحدی، یک حق انتخاب راهبرد مدیریت ریسک ویژه را هدایت نموده است که با مشارکت ذینفع در این مطالعه و اولویت بندی آن برای سایر رویکردها نشان داده شده است.

نهایتا، مطالعات کمی که قضیه های موجود در این مطالعه را محک می زنند، انتظار می رود دانش پیرامون رابطه بین راهبردها و پیامدها / نتایج را برای MNE ها گسترش دهند. برای نمونه، مطالعه کنونی، به شرکت های دارای عملیات مستمر در ویتنام نگاه می کرد اما تحقیقات آتی می توانند شامل شرکت های خارجی باشند که از ویتنام خارج شده اند و رابطه بین راهبردهای مدیریت ریسک و خروج از بازار را بررسی کنند. چنین مطالعاتی هم چنین می توانند، آشکار کنند، راهبردهای کاهش ریسک چطور بر عملکرد شرکت ها و طرح های تجاری اثر می گذارد.

7. منابع و مراجع

- Baccini, L., Impullitti, G., & Malesky, E. J. (2019). Globalization and state capitalism: Assessing Vietnam's accession to the WTO. *Journal of International Economics*, 119, 75–92.
- Bekaert, G., Harvey, C. R., Lundblad, C. T., & Siegel, S. (2016). Political risk and international valuation. *Journal of Corporate Finance*, 37, 1–23.
- Brewer, T. L. (1992). An issue-area approach to the analysis of MNE-government relations. *Journal of International Business Studies*, 23, 295–309.
- Buckley, P. J. (2016). The contribution of internalisation theory to international business: New realities and unanswered questions. *Journal of World Business*, 51, 74–82.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Darendeli, I. S., & Hill, T. L. (2016). Uncovering the complex relationships between political risk and MNE firm legitimacy: Insights from Libya. *Journal of International Business Studies*, 47, 68–92.
- Deloitte (2015). *Enterprise risk management: A "risk-intelligent" approach*. London: Deloitte Risk Advisory.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20, 65–91.
- Hawksworth, J., Audino, H., & Clarry, R. (2017). *The Long View: How will the global economic order change by 2050?* PWC Global.
- Simon, J. D. (1984). A theoretical perspective on political risk. *Journal of International Business Studies*, 15, 123–143.
- Tsang, E. W. (2005). Influences on foreign ownership level and entry mode choice in Vietnam. *International Business Review*, 14, 441–463.
- Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2011). Theorising from case studies. *Journal of International Business Studies*, 42, 740–762.