



Surveying of the Role of Adjustment Strategies in Sanctions Affected Companies (Case Study: Russia)

Ahmad Reza Akhavan Sarraf¹, Arash Ahmadi Esfahani^{2*}

1*- Faculty of Management, Sheikhabaee University, Isfahan, Iran

2- Faculty of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

(Corresponding Author).

Email: Management@Arashahmadi.Ir

Abstract

In this article, it will be shown how certain types of strategies affect the effectiveness of sanctions and what factors determine the choice of the relevant behavior. The method of this research is qualitative and 127 companies and stores in Russia were investigated through online interviews. The effectiveness of sanctions increases not only because of their severity for the economy of the target country, but also because of the performance of adhering to their principles by the companies of the sending countries. Avoiding sanctions and increasing investments in the target country (observed behavior of many companies facing EU sanctions against Russia imposed in 2014) reduces the impact of these restrictive measures. Although administrative responsibilities are more compatible with sanctions, but market dependence and intangible assets in the target country create strategies that challenge sanctions policies. Also, EU-Russia sanctions disputes encourage European companies to increase their engagement in Russia. These so-called defiance strategies reduce the real economic effect of sanctions and create a new equilibrium that views the removal of these restrictive measures as negative and has negative long-term political consequences. This study provides a new understanding in the field of national policy in the context of sanctions, and the use of its points can open a new window to the strategic thinking of top managers active at the organizational and national level.

Keywords: Sanctions, Strategy Europe Union (EU), Europe Union Sanctions ,Adjustment

Citation:

Akhavan Sarraf, A. R., & Ahmadi Esfahani, A. (2023). Surveying of the Role of Adjustment Strategies in Sanctions Affected Companies (Case Study: Russia). *New Business Attitudes*, 4(4), 75-90.



بررسی تأثیر عوامل اجتماعی و اقتصادی بر اشتغال در ایران

احمد رضا اخوان صراف^۱، آرش احمدی اصفهانی^{۲*}

۱- دانشکده مدیریت، دانشگاه شیخ بهایی، اصفهان، ایران

۲- دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران (نویسنده مسئول). ایمیل: Management@Arashahmadi.Ir

چکیده

در این مقاله نشان داده خواهد شد که چگونه انواع خاصی از استراتژی‌ها بر اثربخشی تحریم‌ها تأثیر می‌گذارند و چه عواملی انتخاب رفتار مربوطه را تعیین می‌کنند. روش این تحقیق از نوع کیفی است و ۱۲۷ شرکت و فروشگاه در روسیه از طریق مصاحبه آنلاین بررسی شدند. احتمال اثربخشی تحریم‌ها نه تنها به دلیل شدت آن‌ها برای اقتصاد کشور هدف افزایش می‌یابد بلکه عملکرد پایبندی به اصول آن‌ها توسط شرکت‌های کشورهای فرستنده است. اجتناب از تحریم‌ها و افزایش سرمایه‌گذاری‌ها در کشور هدف (رفتار مشاهده شده بسیاری از شرکت‌هایی که با تحریم‌های اتحادیه اروپا علیه روسیه رو به رو شده‌اند و در سال ۲۰۱۴ اعمال شده است) تأثیر این اقدامات محدود کننده را کاهش می‌دهد. گرچه مسئولیت‌های اداری سازگاری بیشتری با تحریم‌ها ایجاد می‌کند، اما وابستگی به بازار و دارایی‌های غیر مشهود در کشور هدف استراتژی‌هایی را به وجود می‌آورد که سیاست‌های تحریم را به چالش می‌کشد. همچنین اختلافات تحریم‌های اتحادیه اروپا و روسیه شرکت‌های اروپایی را تشویق می‌کند تا تعامل خود را در روسیه افزایش دهند. این استراتژی‌های به اصطلاح سرپیچی از اثر اقتصادی واقعی تحریم‌ها می‌کاهند و تعادل جدیدی ایجاد می‌کنند که برداشتن این اقدامات محدود کننده را منفی می‌داند و دارای پیامدهای سیاسی منفی در درازمدت است. این مطالعه درک جدیدی در حوزه سیاست‌گذاری ملی در شرایط تحریم ارائه می‌کند و استفاده از نکات آن می‌تواند دریچه جدیدی رو به روی تفکر استراتژیک مدیران عالی فعال در سطح سازمانی و ملی بگشاید.

کلیدواژه‌ها: تحریم، استراتژی، اتحادیه اروپا، تحریم‌های اتحادیه اروپا، استراتژی‌های تعدیلی

استناد:

اخوان صراف، احمد رضا، و احمدی اصفهانی، آرش. (۱۴۰۲). بررسی نقش استراتژی‌های تعدیلی در شرکت‌های تحت تأثیر تحریم‌ها (مورد مطالعه: روسیه). *دوماهنامه نگرش‌های نوین مدیریت بازرگانی*, ۴(۴), ۷۵-۹۰.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۰۵

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۰۲/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۱۷

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۰۷/۰۱

<https://doi.org/JABM.3.2.15564.359912564>



دوماهنامه نگرش‌های نوین مدیریت بازرگانی، ۱۴۰۲، دوره ۴، شماره ۴، پیاپی ۲۲

ناشر: دوماهنامه نگرش‌های نوین مدیریت بازرگانی

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان

مقدمه

تحریم‌های اقتصادی یک جنبه و چند جنبه ابزارهای سنتی و اخیر سیاست خارجی هستند. به عنوان کشورهای اعمال کننده تحریم‌ها، ایالات متحده و اتحادیه اروپا به طور فزاینده‌ای برای پیگیری اهداف دیپلماتیک خود به آنها تکیه می‌کنند و درعین حال اقدامات متقابل از هدف را نیز آغاز می‌کنند (فلبرمایر و همکاران، ۲۰۲۰). با توجه به این که تحریم‌ها سیاست‌های کشورهای را مورد هدف قرار می‌دهند و یا آنها را مجبور به تغییر یا محدود کردن چنین سیاست‌هایی می‌کنند، تصادفی نیست که درگیری‌هایی بین کشورهای رخ می‌دهد که ارزش‌ها یا منافع مشترکی ندارند. از این رو، اهداف مکرر تحریم‌ها رژیم‌های غیر دموکراتیک و اقتدارگرا هستند.

به دنبال هافاور و همکاران (۲۰۰۷)، تحقیقات در مورد موفقیت یا شکست اهداف سیاسی اقدامات اجباری بحث کرده است، اما به آن محدود نشده است. از آنجا که تحریم‌ها پیامدهای ناخواسته‌ای دارند، مطالعات جنبه‌های مختلف را پوشش داده اند. تحریم‌های همراه با آسیب اقتصادی در کشورهای هدف ممکن است باعث ایجاد ناآرامی در بین مردم شود و احتمالاً ثبات سیاسی و پایگاه‌های پشتیبانی از رهبری فعلی را تضعیف کند. تأثیرات بر اقتصاد، افکار عمومی و اقتدار سیاسی، از نظر گستردگی، محدوده و کانال‌هایی که از طریق آنها به کشورهای مورد نظر منتقل می‌شود، همچنین نقاط اصلی مورد توجه این تحقیق بوده است (پکسن، ۲۰۱۹، هوفائوئر و یونگ، ۲۰۲۰، فلبرمایر و همکاران، ۲۰۲۱).

استفاده شدید از تحریم‌ها علیه رژیم‌های اقتدارگرا در دوران معاصر ارزش افزوده‌ای به این کمک هزینه تحصیلی بخشیده است زیرا می‌توان آثار تحریم‌ها را در چنین زمینه‌هایی تضعیف کرد. چنین رژیم‌هایی در پاسخ به مداخلات خارجی بسیار سخت به نظر می‌رسند و نگرش‌های قوی را در داخل دنبال می‌کنند. دولت‌های اقتدارگرا می‌توانند آنچه را که دارند به طور کامل نسبت به کشورهای دموکراتیک کاهش دهند. آنها همچنین ممکن است با متوقف کردن تحریم‌ها، انتقاد عمومی را از مدیریت ضعیف اقتصادی خود دور کنند. تحریم‌ها همچنین ممکن است اثرات معکوس مانند رفتار تجمع در اطراف پرچم ناسیونالیستی و تغییر سرزنش را برانگیزد و مسئولیت پیامدها را نیز مخفی کند. همه این موارد می‌تواند در تضعیف تأثیر سیاسی تحریم‌ها نقش داشته باشد (لکتزیان و سووا، ۲۰۰۷، آلن، ۲۰۰۸، اسکرپیا-فولک و رایت، ۲۰۱۰، گروسمن و همکاران، ۲۰۱۸، فرای، ۲۰۱۹، الکسیف و هیل، ۲۰۲۰).

این استدلال‌ها به ویژه مربوط به پرونده روسیه است. در واکنش به بحران کریمه در سال ۲۰۱۴ و رویدادهای بعدی، کشورهای غربی تحریم‌های اقتصادی را اعمال کرده‌اند و به دنبال آن اقدامات متقابل روسیه نیز انجام شده است. از آن زمان، روسیه همچنان به فرسایش روابط خارجی خود دامن می‌زند و این منجر به تشدید تحریم‌ها شده است. روسیه در ابتدا تاب آوری خود را از نظر اقتصادی و سیاسی نشان داد. اگرچه متوسط و با وقفه‌ای موقتی، اقتصاد همچنان در حال رشد بود و محبوبیت پوتین بلافاصله پس از اعمال تحریم‌ها به شدت افزایش یافت (شیدا، ۲۰۲۱).

کاهش چشمگیر قیمت نفت، کاهش شدید ارزش پول و مشکلات ساختاری وابستگی به منابع، همراه با سایر آثار بحران مالی جهانی، به طور همزمان بر اقتصاد تأثیر منفی گذاشت (برای مثال، کانولی، ۲۰۱۶، گوروویچ و پریپسکی، ۲۰۱۸، دابروسکی، ۲۰۱۹). همپوشانی‌ها و فعل و انفعالات بین این عوامل ویژگی‌های اساسی کندی اقتصادی اخیر را تشکیل می‌دهند و اقدامات سیاسی مربوط به آنها گاهی با یکدیگر در تعارض است (مآو، ۲۰۱۶، کروتین و همکاران، ۲۰۱۹). بنابراین، ارزیابی تأثیر مستقیم تحریم‌ها به طور جداگانه دشوار است. این پیچیدگی برای دولت مایه تأسف است. در همین حال، ممکن است در واقع خوش شانس باشد زیرا عوامل دیگر ممکن است تحریم‌ها را پنهان کنند. میلوف (۲۰۱۷) از این دیدگاه که قیمت نفت و شوک‌های ارزی را مقصر می‌داند، به عنوان

تبلیغاتی برای ارتقای اقتصاد و تحریم‌ها کمتر مؤثر می‌داند. این ممکن است به نفع کشورهای اعمال کننده تحریم‌ها باشد زیرا ممکن است رکود اقتصادی را به تحریم‌ها نسبت دهند حتی اگر قابل انتساب نباشند (اشفورد، ۲۰۱۶).

روسیه هدف بی سابقه‌ای از تحریم‌ها به عنوان یک کشور مستبد و ابرقدرت جهانی است. این فرصت منحصر به فردی برای بررسی اثربخشی تحریم‌های بین‌المللی ارائه می‌کند. همراه با تشدید مکرر، هزینه‌های اقتصادی تحریم‌ها از کشورها و بخش‌های مورد نظر فراتر می‌رود (کورونن و همکاران، ۲۰۱۸، اسلونند و اسنوگوا، ۲۰۲۱). صندوق بین‌المللی پول (۲۰۱۹) فاصله بین واقعی و پیش از تحریم را پیش بینی کرد نرخ رشد روسیه به طور متوسط در سال ۲۰۱۴-۲۰۱۸، ۰/۲ درصد است. خود پوتین با اکراه به ماهیت فلج کننده تحریم‌ها اعتراف کرد و اکنون تلاش می‌کند تا آنها را در برابر افزایش ناآرامی‌های اجتماعی در سراسر کشور کاهش دهد (وطنساور، ۲۰۲۰، اسلونند و اسنوگوا، ۲۰۲۱).

تحریم‌ها علیه روسیه توجه چندین محقق را به خود جلب کرد. مطالعات کلان اکوومتری که از داده‌های سری زمانی استفاده می‌کردند به این نتیجه رسیدند که تحریم‌ها تاثیری ناچیز یا بدون تأثیر داشته‌اند (درگر و همکاران، ۲۰۱۶، توزووا و قایوم، ۲۰۱۶، پریپسکی، ۲۰۱۹). برخی تحریم‌ها و شوک‌های قیمت نفت را مقایسه کردند (درگر و همکاران، ۲۰۱۶، خولودیلین و تنسناج، ۲۰۱۹، پستوا و مامونف، ۲۰۱۹)، اما بررسی نکردند که چگونه روابط متقابل احتمالی آنها بر اقتصاد تأثیر می‌گذارد. در مطالعات مختلف از داده‌ها و رویکردهای مختلفی مانند داده‌های با فراوانی بالا در مورد شاخص‌های بازار سهام، نرخ ارز و اخبار رویداد استفاده شده است (آنکودینوف و همکاران، ۲۰۱۷، هافمن و نوینکیرچ، ۲۰۱۷، استون، ۲۰۱۷، نایدنوا و نوویکوا، ۲۰۱۸، کوروتین و همکاران، ۲۰۱۹، آگانین، ۲۰۲۰)، تجزیه و تحلیل سناریوی بلند مدت (بنزل و لاگارد، ۲۰۱۷)، رویکردهای پیشرفته شامل داده‌های نور شب (براک، ۲۰۱۹) و تجزیه و تحلیل متنی گزارشات شرکت‌ها (داویدوف و همکاران، ۲۰۲۱)، و تأثیر آن بر کشورهای همسایه از بین آن‌ها (بایراموف و همکاران، ۲۰۲۰).

تحقیقات با استفاده از ریز داده‌ها محدود است. گولیکووا و کوزنتسوف (۲۰۱۷) دریافتند که نیمی از شرکت‌های مورد بررسی با خطرات مربوط به تحریم مواجه شده‌اند. کروزت و هیتر (۲۰۲۰) و کروزت و همکاران (۲۰۲۱) تأیید کردند که تحریم‌ها و ضد تحریم‌ها به تجارت با روسیه آسیب رسانده است. آن و لودما (۲۰۲۰) نشان دادند که تحریم‌ها منجر به کاهش درآمد و ارزش دارایی شرکت‌های هدف شده است. این موضوعات تأثیر منفی تحریم‌ها را برجسته می‌کند، اما به عوامل دیگر و ارتباط متقابل با تحریم‌ها توجه چندانی نمی‌کند. از منظر سیاسی، فرای (۲۰۱۹)، الکسیف و هیل (۲۰۲۰) و پیوا (۲۰۲۰) تأثیر تحریم‌ها بر رفتار سیاسی شهروندان را بررسی کردند، اما بر خود اقتصاد تأثیرگذار نبودند. تحریم‌ها، بدون آسیب اقتصادی واقعی یا درک شده، ممکن است بر رفتار سیاسی تأثیر نگذارد.

در تاریخ ۲۱ فوریه ۲۰۱۷، در بحبوحه اختلافات تحریم بین اتحادیه اروپا و روسیه، شرکت خودروسازی آلمان دایملر ای. جی. برنامه‌های ساخت کارخانه تولید اتومبیل‌های مرسدس بنز را در پارک صنعتی اسپاوا نزدیک مسکو (دایملر) منتشر کرد (دایملر ای. جی، ۲۰۱۷). میزان برنامه ریزی شده برای سرمایه‌گذاری جدید در روسیه بیش از ۲۵۰ میلیون یورو است و کارخانه با ارائه شغل برای بیش از ۱۰۰۰ کارگر از سال ۲۰۱۹ شروع به کار خواهد کرد. این سرمایه‌گذاری نه تنها برای دایملر ای. جی بلکه برای مقامات روسیه نیز سودمند به نظر می‌رسد، زیرا اثبات جذابیت و ثبات بازار روسیه به عنوان محل سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی است. دایملر ای. جی تنها یکی از بسیاری از شرکت‌هایی است که در چند سال گذشته میزان مشارکت خود را در روسیه افزایش داده است و ما را از این سوال متعجب می‌کند که آیا این حرکت به نوعی استراتژی مشترک شرکت‌هایی است که بار اقتصادی اختلاف سیاسی اخیر بین اتحادیه اروپا و روسیه را به همراه تحمیل تحریم‌های متقابل به دوش می‌کشند؟ این به نوبه خود سؤال گسترده‌تری در مورد چگونگی

واکنش شرکت‌ها در برابر تحریم‌ها و نوع عوامل (چه داخلی و چه محیطی و نه مربوط به خود تحریم‌ها) مؤثر بر انتخاب استراتژی‌های خاص سازگاری ایجاد می‌کند. برخلاف این واقعیت که شرکت‌های اقتصادی به عنوان ابزار اجرایی تحریم‌های اقتصادی عمل می‌کنند و موفقیت سیاسی این تحریم‌ها به رفتار شرکت‌ها بستگی دارد، تحلیل استراتژی‌های تعدیلی شرکت‌ها (و عوامل تعیین کننده آنها) در ادبیات اقتصاد سیاسی تا اندازه زیادی نادیده گرفته شده است.

هدف این مقاله این است که با ترکیب دیدگاه‌های سیاسی، اقتصادی و مدیریتی، ابتدا تفسیر شود که کدام یک از استراتژی‌های تعدیلی شرکت‌ها هنگام کار در یک رژیم تحریم انجام می‌شوند و چه عواملی تصمیم‌های آنها را هدایت می‌کنند. در مرحله دوم، تأثیر این استراتژی‌های تعدیلی بر اثربخشی تحریم‌های اقتصادی بررسی می‌شوند.

در چارچوب نظری، برای توضیح گزینه‌های استراتژیک شرکت‌ها به تئوری‌های اقتصادی مراجعه می‌شود. انطباق شرکت‌ها در مقابل عدم انطباق با تحریم‌ها را به واکنش‌های استراتژیک دقیق تر تبدیل می‌شود. از نظر تئوری و تجربی نشان می‌دهیم که واکنش شرکت‌ها در برابر تحریم‌ها به منابع شرکت‌ها، تجربه بین‌المللی و روابط تجاری با شرکت‌ها در کشورهای هدف بستگی دارد. به دنبال بررسی استراتژی‌های تعدیلی شرکت‌ها، درباره پیامدهای سیاسی این استراتژی‌های ظریف تر برای کنار آمدن با تحریم‌های اقتصادی بحث می‌کنیم. استدلال می‌شود که تصمیم برای افزایش پیوندهای تجاری و انتقال تولید به روسیه دارای پیامدهای منفی در درازمدت در انتخاب مجموعه سیاست گذاران است. با سرپیچی از تحریم‌ها، شرکت‌ها تعادل جدیدی ایجاد می‌کنند که امکان اقدامات تحریمی بیشتر را محدود می‌کند و سرانجام حتی لغو تحریم‌ها را بیشتر امکان پذیر می‌کند.

داده‌ها نشان می‌دهد که شرکت‌ها بدون در نظر گرفتن دستور کار سیاسی و اهداف پنهان در پشت تحریم‌ها، با تحریم‌ها سازگار می‌شوند و استراتژی‌های مربوطه آنها تحت تأثیر فشارهای اداری و وابستگی به بازار است.

پیشینه: تحریم‌های اتحادیه اروپا علیه روسیه و اقدامات متقابل روسیه

نا آرامی‌های طرفدار روسیه در شرق اوکراین و الحاق کریمه توسط فدراسیون روسیه پس از انقلاب اوکراین در فوریه ۲۰۱۴ پدیدار شدند. آشفتگی در منطقه دونباس به سمت درگیری مسلحانه بین گروه‌های شورشی مورد حمایت روسیه و نیروهای دولت اوکراین افزایش یافت. در واکنش به این تخلف روسیه، در مارس ۲۰۱۴ اتحادیه اروپا ممنوعیت سفر و مسدود کردن دارایی را علیه افرادی که تمامیت ارضی اوکراین را تهدید می‌کنند وضع کرد. از آنجا که هیچ واکنش روسی نسبت به این اولین هشدار سیاسی وجود نداشت و درگیری بین روسیه و اوکراین ادامه داشت، در ژوئیه و سپس سپتامبر ۲۰۱۴، اتحادیه اروپا تحریم‌های مالی بیشتری را اعمال کرد (اول محدود سازی دسترسی بانک‌ها و شرکت‌های روسی اول به اتحادیه اروپا و سپس به بازارهای سیاسی)، تحریم تسلیحاتی (ممنوعیت تجارت اسلحه و صادرات کالاهای دو منظوره برای استفاده نظامی یا کاربران نهایی نظامی در روسیه) و محدودیت‌های تجاری برای فناوری‌ها و خدمات مورد استفاده برای تولید نفت. تأمین مالی جدید بانک سرمایه‌گذاری اروپا و بانک اروپایی بازسازی و توسعه در فدراسیون روسیه نیز به حالت تعلیق در آمده و برخی از برنامه‌های همکاری دوجانبه و منطقه‌ای اتحادیه اروپا متوقف شده‌اند. به عنوان اقدامات متقابل تلافی جویانه، در آگوست ۲۰۱۴، روسیه واردات محصولات کشاورزی را از کشورهایی که علیه روسیه تحریم اعمال کرده یا به آن پیوسته‌اند، منع کرد. این محدودیت‌ها مواردی چون گوشت و فرآورده‌های گوشتی، ماهی، غذاهای دریایی، شیر و لبنیات، میوه‌ها و سبزیجات را شامل می‌شود.

طی سالهای گذشته، تدریجاً تدابیر شدیدتری برای اعمال این تحریم‌ها و سایر اقدام‌های محدود کننده، از طرف اتحادیه اروپا و روسیه هنوز هم ادامه دارد.

رفتار شرکت‌ها در رژیم تحریم

تحریم‌های اقتصادی به سختی و شاید هرگز، صرفاً در جهت اهداف اقتصادی است. قصد و منظور آنها این است که هزینه‌های معاملات هدف را افزایش دهند و از طریق این بار سنگین باعث ایجاد تغییر در رفتار شوند. تحریم‌های اتحادیه اروپا علیه روسیه نمونه بارز اقدامات با هدف القای تغییر سیاست است. با این حال، تحریم‌ها هزینه‌های اقتصادی را نیز برای فرستنده ایجاد می‌کند زیرا دولت‌های فرستنده مجبورند فعالیت‌های عوامل داخلی خود را در کشور هدف محدود کنند. علی‌رغم هزینه‌های اعمال تحریم‌ها، سیاست‌گذاران اغلب هدف آینده را که متمرکز بر مزایای سیاسی و اجتماعی تحریم‌ها است، بیش از ضررهای اقتصادی ممکن ارزیابی می‌کنند. اما حتی اگر دولت فرستنده معتقد باشد که تحریم‌های مورد نظر به نفع او است، تحریم‌ها لزوماً به سود عوامل داخلی او نیست. در بسیاری از موارد، منافع عوامل داخلی (بومی) دولت فرستنده تحریم‌ها و خود این دولت ممکن است در واقع مغایرت داشته باشد. (مورگان و باپات، ۲۰۰۳) بنابراین، دولت‌های فرستنده باید با اجرای قوانین تحریم و مجازات رفتارهای ناشایست، عوامل بومی خود را از انجام تجارت با هدف باز دارند. هنوز هم، سیاست‌گذاران می‌توانند قوانین و مقرراتی وضع کنند، اما آنها نمی‌توانند تصمیم‌های تجاری را کنترل کنند.

روشی که شرکت‌های کشورهای فرستنده پیش می‌گیرند و باید با آن نسبت به این محدودیت‌ها واکنش نشان دهند تا بتوانند تغییر سیاست مطلوب و مورد نظر را در کشور هدف اعمال کنند، هنوز یک منطقه تحقیقی تا حد زیادی کشف نشده در ادبیات اقتصاد سیاسی است. با این حال، نحوه کار شرکت‌ها در رژیم تحریم به طور اساسی بر تأثیر این اقدامات محدود کننده تأثیر می‌گذارد. وقتی تجارت تحریم شده علی‌رغم محدودیت‌ها اتفاق بیفتد، این اقدامات به سختی می‌توانند تأثیری داشته باشند. بنابراین، هم از لحاظ اقتصادی و هم از نظر سیاسی، درک اینکه شرکت‌ها چه استراتژی‌های تعدیلی را اعمال می‌کنند، یک باره تحت تأثیر تحریم‌ها و اینکه پیشینه این گزینه‌های استراتژیک چه بوده است قرار می‌گیرند.

مورگان و باپات (۲۰۱۵) ادعا می‌کنند که مؤثر بودن تحریم‌ها به این بستگی دارد که آیا کشورهای تحریم کننده می‌توانند عوامل بومی و داخلی خود را از تجارت با کشور هدف باز دارند. هنگامی که مبادلات اقتصادی با کشور هدف برای شرکت‌های کشورهای فرستنده مهم باشد، به احتمال زیاد آنها از اقدامات محدود کننده فرار می‌کنند. این بدان معنی است که تحریم‌ها وقتی پیوندهای تجاری برای هر دو اقتصاد در حد متوسطی اهمیت داشته باشد، بسیار مؤثر هستند. هنگامی که وابستگی اقتصادی بیش از حد زیاد شود، بعید است که تحریم‌ها اعمال شوند، و اگر خیلی کم باشد، انگیزه کشور هدف برای رضایت دادن ناچیز است. هنوز، در سطح خرد، مشخص نیست که چه چیزی یک هدف را برای یک شرکت خاص مهم می‌کند و کدام شرکت استراتژی واقعی را انتخاب می‌کند.

مطالعه مایر و تین (۲۰۱۴) نحوه واکنش شرکتهای محلی به تحریم‌های میانمار را بررسی می‌کند. آنها سه پاسخ استراتژیک عمده را شناسایی می‌کنند: تجارت به صورت معمول / ورود، استراتژی‌های کم نمایان و از کار افتادن (خروج یا عدم ورود)، بسته به خطر شهرت، اندازه فرصت تجاری، و سرمایه‌گذاری‌های غیر قابل‌بازیابی در کشور تحریم شده. سهم عمده، آنالیز آنها از استراتژی‌های کم نمایان، یعنی واکنش‌های شرکت‌ها است که بدون قطع کامل عملیات، دید و تعهد را کاهش می‌دهد (مایر و تین، ۲۰۱۴: ۱۶۷). با این حال، در مورد رفتار شرکت‌ها در رژیم تحریم مرتبط با بحران اوکراین، بسیار حیرت‌انگیز است که بسیاری از شرکت‌ها تعامل خود را در مناطق غیرمجاز افزایش می‌دهند - استراتژی که خیلی مورد توجه قرار نگرفته است. از آنجا که این تنها مطالعاتی است که مستقیماً به رفتار شرکت‌ها در یک رژیم تحریم مربوط می‌شود، برای تفسیر استراتژی‌های تعدیلی شرکت‌ها، از ادبیات تجارت اطلاعات

عمومی‌تری استفاده می‌شود. به طور خاص، بر این موضوع تمرکز می‌شود که چرا شرکت‌ها به رغم عدم اطمینان و محدودیت‌ها، تعاملات خود را با کشور هدف به طور قانونی افزایش می‌دهند.

برای تجزیه و تحلیل، رفتار شرکت‌هایی را که تحت تأثیر تحریم‌های اتحادیه اروپا یا روسیه قرار گرفته‌اند، در نظر گرفته می‌شود. کریستی (۲۰۱۶) استدلال می‌کند که دامنه محدود اقدامات به منظور جلوگیری از تشدید اختلافات بیشتر با مسکو و محافظت از منافع تجاری در کشورهای اروپایی، به منظور تأثیر واقعی محدود بر اقتصاد روسیه طراحی شده است. هنوز هم، تحریم‌ها باعث ایجاد اصطکاک در بازار می‌شود؛ باعث عدم اطمینان می‌شود، زیرا استقبال از آن برای نهادها ذهنی است و فقط تا حدی به تأثیر مستقیم یا غیرمستقیم شرکت‌ها بستگی دارد. حتی وقتی شرکت‌ها مستقیماً تحت هدف قوانین تحریم قرار نگیرند، باز هم می‌توانند به طور غیرمستقیم تحت تأثیر قرار بگیرند یا این که احساس می‌کنند تحت تأثیر قرار خواهند گرفت - و استراتژی‌های تعدیلی را اتخاذ می‌کنند. رفتار این شرکت‌های غیر هدف برای تأثیر واقعی اقتصادی تحریم‌ها به همان اندازه مهم است.

عدم اطمینان، ایجاد تحریم‌ها، هم از نظر ماهیت و دامنه تأثیر تحریم‌ها بر عملکرد شرکت و هم از نظر طول مدت و توسعه اختلافات مربوط به تحریم‌ها، بر کلیه روابط شرکت‌های باقیمانده (یا برنامه ریزی شده) کسب و کار با کشور هدف، تأثیر می‌گذارد. درک عدم قطعیت و گزینه‌های استراتژیک مربوطه هنوز هم می‌تواند در بین شرکت‌ها متفاوت باشد. به عنوان مثال ممکن است شرکت‌های چند ملیتی در روند تحریم (و در تماس نزدیک با سیاستگذاران) مشارکت بیشتری داشته باشند به طوری که بهتر بتوانند پیش‌بینی کنند که آیا سرانجام هدف قرار می‌گیرند و این که چگونه باید به تحریم‌ها پاسخ دهند. در مقابل، شرکت‌های کوچک و متوسط کم‌تر قادر به تفسیر صحیح اوضاع سیاسی هستند و بنابراین می‌توانند به گونه‌ای واکنش نشان دهند که گویی هدف قرار گرفته‌اند.

اگر یک شرکت دیگر در زنجیره تأمین، یعنی یک شریک تجاری، یا مؤسسات تأمین مالی آنها توسط این تحریم‌ها هدف قرار بگیرند، شرکت‌ها می‌توانند به طور غیر مستقیم تحت تأثیر تحریم‌ها قرار گیرند. علاوه بر این، همه شرکت‌ها ممکن است بارهای اداری بالاتری را متحمل شوند: هزینه‌های اضافی معامله به منظور اثبات انطباق آنها با تحریم‌ها و عدم تجارت با اشخاص یا نهادهای مورد نظر. به طور کلی، تمام شرکت‌هایی که در یک رژیم تحریم فعالیت می‌کنند، باید حق بیمه ریسک تعامل اقتصادی [...] را حتی با توجه به فعالیت‌هایی که مستقیماً تحت تحریم نیستند، پردازند (نولند، ۲۰۰۸: ۲).

چارچوب مفهومی استراتژی‌های تعدیلی تحریم‌های شرکتی

نویسندگان این مقاله در چارچوب مفهومی خود، ابتدا بین مطابقت با تحریم‌های چالش‌برانگیز تفاوت قائل هستند. این تمایز مربوط به طبقه بندی‌های سنتی تقسیم انطباق و فرار غیرقانونی از قوانین تحریم است. با این حال، از انطباق و چالش به عنوان نسخه‌های غیر قانونی انطباق و فرار غیرقانونی استفاده می‌شود. وقتی شرکت‌های غیر هدفمندی که در بازار تحریم شده فعالیت خود را کاهش می‌دهند، موضوع رعایت و انطباق قانونی نیست. هنوز هم، این شرکت‌ها با تصمیم در این مورد که فعالیت‌های خود را در بازار هدف کاهش دهند، به طور معمول تجارت کنند یا تعامل خود را افزایش دهند، مواجه می‌باشند.

سازگاری یا انطباق شامل کاهش فعالیت‌ها در بازار روسیه، انجماد سرمایه‌گذاری‌ها، خواب زمستانی و همچنین ایجاد بازارهای جدید است. چالش هم فعالیت‌های فزاینده در روسیه و هم اجتناب از تحریم‌ها را از طریق خلأهای قانونی به حساب می‌آورد. در مرحله بعدی هر دو استراتژی را از هم جدا می‌شوند.

الیور (۱۹۹۱) استراتژی‌های کلی را برای چگونگی کنار آمدن شرکت‌ها با فرآیندهای نهادی تجزیه و تحلیل می‌کند: رضایت، سازش، اجتناب، مخالفت و دستکاری. به دنبال تحقیق الیور، بین استراتژی تهاجمی (یعنی افزایش سرمایه‌گذاری در روسیه و محلی

سازی تولید در آنجا) و اجتناب (یعنی فرار از قوانین تحریم با صادرات به روسیه از طریق کشورهای ثالث) تفاوت قائل می‌شویم. سرانجام، مطابقت را به سازگاری فعال (یعنی ایجاد بازارهای جدید و فعالیت‌های جا به جایی) و انطباق غیرفعال (یعنی کاهش فعالیت در بازار روسیه و استفاده از ذخایر نقدی برای خواب زمستانی) تقسیم شده است.

چگونه شرکت‌ها استراتژی خاصی را انتخاب می‌کنند؟ هم نهادهای کشور فرستنده (یعنی تحریم‌ها) و هم نهادهای کشور هدف، محیط اقتصادی را شکل می‌دهند که تأثیر مستقیمی بر نحوه عملکرد شرکت‌ها دارد. علاوه بر چارچوب نهادی، مشخصات فردی شرکت نحوه کار در یک فضای اقتصادی را تعیین می‌کند. شرکت‌ها برای به حداکثر رساندن ارزش خود در طولانی مدت وجود دارند - و این هدف به لطف یک استراتژی مناسب انتخاب شده حاصل شده است که استفاده از منابع داخلی و روابط خارجی برای اطمینان از یک مزیت رقابتی بلندمدت در بازار می‌باشد (برای مثال، بارنی، ۱۹۹۱، گادفری و هیل، ۱۹۹۵، اولیور، ۱۹۹۱، پورتر، ۱۹۸۰). ماهیت راه حل‌های استفاده شده تاکنون در شرایط مشابه، استراتژی‌های مقابله با تغییرات در محیط اقتصادی را تعیین می‌کند. این دیدگاه مبتنی بر منابع^۱ (RBV) شرکت‌ها بر تجربه موجود آنها در فعالیت در بازارهایی با تنظیمات مختلف نهادی و طول همکاری با شرکای تجاری، از جمله کشورهای هدف، متمرکز است.

سرانجام، استراتژی‌های تجاری نیز به قدرت پیوندهای این شرکت با بازار تحریم شده بستگی دارند (تئوری وابستگی به منابع^۲ (RDT)). مقیاس روابط تجاری متقابل، به عنوان مثال با مقیاس FDI^۳، درآمد حاصل از بازار هدف اندازه گیری می‌شود یا اهمیت استراتژیک خریدها، عزم شرکت‌ها برای حفظ روابط تجاری در یک سطح مشابه را تقویت خواهد کرد یا حتی آنها را افزایش می‌دهد. با این حال، این عزم راسخ می‌تواند توسط سطح و ماهیت منابع شرکت محدود شود.

تئوری نهادی

نهادهای قوانین بازی در محیط اقتصادی هستند و رفتار افراد و سازمان‌ها را شکل می‌دهند (نورت، ۱۹۹۰، اسکات، ۲۰۱۴). نقش آنها این است که با تعیین حدود رفتارهای مجاز و غیر قابل قبول، تعاملات اقتصادی را نظم و ساختار دهند. می‌توان سه نوع نهاد را بسته به قدرت تأثیر آنها بر عوامل در یک محیط خاص، از هم تفکیک کرد: (۱) سیستمی از مؤسسات یا نهادهای رسمی (قانون سخت) با دستگاه‌های اجرایی سازمان یافته، ایالتی (یا بین ملی) و مجازات‌های خاص نقض قوانین، (۲) سیستم‌های تنظیم هنجار (قانون نرم)، راهنمای عملکردهای مطلوب در یک منطقه خاص و (۳) نهادهای غیر رسمی، که در بنیان‌های اخلاقی و فرهنگی یک جامعه ریشه دارند و می‌توانند به عنوان «آنچه ما در اینجا انجام می‌دهیم» تعریف شوند (برای مثال دونالدسون و پرستون، ۱۹۹۵، هافمن، ۱۹۹۹، کستووا، ۱۹۹۹، کستووا، روت و داسین، ۲۰۰۸، اسکات، ۲۰۱۴). این سه نوع نهاد از لحاظ موارد زیر متفاوت هستند: نحوه ایجاد، نحوه تشویق افراد و سازمان‌ها به انطباق، همچنین دوام و مقاومت در برابر تغییر.

در حالی که قوانین رسمی می‌توانند یک شبه تغییر کنند، نهادهای غیررسمی، ناشی از اعتقادات اخلاقی و هنجاری، به وجود آمده و در یک جامعه معین برای مدت طولانی جاسازی شده و در برابر تغییرات مقاوم هستند (دیماژیو و پاول، ۱۹۸۳، اسکات، ۲۰۱۴). سیستم قانون نرم در اینجا ترکیبی است. محتوای قانون نرم شبیه قانون سخت و برخلاف نهادهای غیررسمی معمولاً کاملاً آشکار است. از طرف دیگر، سیستم اجرا بیشتر مجموعه‌ای از پاداش‌ها است به جای مجازات، شبیه به مؤسسات غیر رسمی و برخلاف قانون سخت.

1. Resource Base View

2. Resource Dependency Theory

3. Foreign Direct Investment

محرومیت اجتماعی نوعی مجازات برای عدم تطابق با رهنمودهای هنجاری است، در حالی که پذیرش اجتماعی پاداشی برای سازگاری با اشکال مختلف مطلوب رفتاری است. در مقابل، سیستم قوانین رسمی به ندرت پاداش‌هایی را برای پیروی در نظر می‌گیرد. اثربخشی آن بر اساس سرکوب است و به صراحت یک قانون معین، میزان مجازات‌های نقض آن و کیفیت دستگاه اجرای قانون بستگی دارد (لوکا، ۲۰۰۶، شافر و پولاک، ۲۰۱۰).

تئوری نهادی تحریم‌ها را به عنوان قوانینی رسمی تعریف می‌کند که هدف آنها افزایش هزینه‌های معاملات شرکت‌های کشور هدف حتی با هزینه فعالان اقتصادی بومی و داخلی است. با این حال، دولت‌های فرستنده تحریم فقط تأثیر محدود و عمدتاً قانونی بر رفتار شرکت‌هایشان دارند و بنابراین تأثیر آنها به شدت به محتوا و نحوه اجرا بستگی دارد. تحریم‌ها طیف عملکردهای میسر را در منطقه محدود می‌کنند - اما اغلب گزینه‌های مختلفی برای شرکت‌ها باقی می‌گذارند. دامنه محدود تحریم‌های اتحادیه اروپا علیه روسیه نمونه بارز آن است. اینکه شرکت کدام استراتژی را دنبال خواهد کرد، به عوامل دیگری نیز بستگی دارد.

از آنجا که تحریم‌ها نهادی رسمی هستند، تأثیر آنها به دقت و صراحت محتوای آنها و اجتناب ناپذیر بودن مجازات بستگی دارد. اما اجرای رسمی فقط می‌تواند به منطقه‌ای که تحریم‌ها اعمال می‌شود، اشاره داشته باشد. تمام فعالیت‌های فعالانی که هدف آنها ادامه کار با شرکت‌های کشورهای هدف است - و ممکن است مانع اثربخشی تحریم‌ها شوند ولی فعالیت آن‌ها اکیداً ممنوع نیست - از حیثه کنترل قانونی خارج است. علاوه بر این، اگر تحریم‌ها مجالی برای استفاده از خلأهای قانونی باشد، برخی از شرکت‌ها ممکن است از این فرصت‌ها استفاده کنند، به ویژه هنگامی که هزینه‌های اجتناب خیلی زیاد نباشد. در این راستا، شرکت‌ها همچنین مؤسسات کشور مورد نظر را این گونه در نظر می‌گیرند که می‌توانند استراتژی‌های تعدیلی را تسهیل کنند یا هزینه‌های معاملاتی زیادی را به تنهایی ایجاد کرده و بارهای اداری را تعیین کنند. با این حال، هنگامی که توافق عمومی در مورد ارزیابی مجازات اقدامات دولتی است که علیه آنها مجازات اعمال شده است، می‌توان مطابقت با تحریم‌ها را مطرح کرد (حتی اگر اجرای قانونی آن محدود باشد). تحریم‌هایی که از نظر اجتماعی تأیید می‌شوند، مقام یک نهاد غیر رسمی را به دست می‌آورند، که نقض آن منجر به محکومیت اجتماعی می‌شود.

طبق دیدگاه منبع محور (RBV)، شرکت‌ها از منابعی تشکیل می‌شوند که مزیت رقابتی و عملکرد طولانی مدت آن‌ها را تعیین می‌کند. مزیت رقابتی پایدار شرکت از منابعی ناشی می‌شود که شرکت یا آن‌ها را در اختیار دارد و یا آن‌ها را کنترل می‌کند و ارزشمند، نادر، کاملاً تقلید ناپذیر و غیرقابل تعویض هستند. منابع هم‌داری‌ها و هم‌قابلیت‌ها هستند (مانند مهارت‌های مدیریت یک شرکت، فرآیندهای سازمانی و روال معمول آنها، همچنین اطلاعات و دانش لازم) که در کشف و پاسخگویی به فرصت‌ها یا تهدیدهای بازار موجود و مفید هستند (برای مثال، کریستینسن و اوردارف، ۲۰۰۰، سانچز و ماهونی، ۱۹۹۶، وید و هالند، ۲۰۰۴). با در نظر گرفتن ماهیت متلاطم یک محیط اقتصادی، شرکت‌ها باید منابع پویا را توسعه دهند که به عنوان یک منبع بلند مدت مزیت رقابتی عمل می‌کند و می‌تواند در مقایسه با پاسخ سایر شرکت‌ها به تغییرات محیطی زودتر، حیرت‌انگیزتر، یا تصادفی‌تر عمل کند (آیزناردت و مارتین، ۲۰۰۰، صفحه ۱۱۱۷). توانایی به کارگیری قابلیت‌های پویا زیرکانه‌تر یا سریع‌تر خود یک قابلیت است.

تحقیقات پیشین نشان می‌دهد که اندازه، دامنه عملیاتی بین‌المللی (و دانش به دست آمده برای واکنش مناسب در برابر تغییر شرایط محیطی) و همچنین تجربه همکاری روش‌های خوبی برای جمع‌آوری چنین توانایی‌هایی چابکی برای فعالیت در یک فضای متلاطم اقتصادی است. این قابلیت به عنوان پایه و اساسی برای توانایی اتخاذ استراتژی‌های پیشگیرانه در صورت تغییر در محیط عمل می‌کند (برای مثال، هیلمن، ویترز و کالینز، ۲۰۰۹، لی، اسلوکوم و پیتر، ۱۹۹۹، پیرسی، کالکا و کاتسیکهااس، ۱۹۹۸، روس و دیلنباخ، ۱۹۹۹). اعمال تحریم‌ها یکی از این تغییرات ناگهانی است: آنها بر چارچوب نهادی تجارت آینده تأثیر می‌گذارند و یک محدودیت قانونی

ناگهانی را تشکیل می‌دهند. با این حال، شرکت‌های بزرگی که مدت طولانی‌تری در محیط‌های آشفته فعالیت می‌کنند - و بنابراین بیشتر در معرض چنین اختلالاتی قرار می‌گیرند - معمولاً توانایی داخلی برای زنده ماندن پیدا کرده‌اند (کانا، پالپو و بولاک ۲۰۱۰، الیور، ۱۹۹۱).

تنوری وابستگی منابع

تنوری وابستگی منابع (RDT) یک شرکت را به عنوان یک سیستم باز در نظر می‌گیرد که برای کاهش عدم اطمینان محیطی تلاش می‌کند (پفر و سالانسیک ۱۹۷۸). مفهوم اصلی برای RDT نیرویی است که از طریق لنزهای کنترل بر منابع درک می‌شود. سازمان‌ها سعی می‌کنند قدرت دیگران را کاهش داده و قدرت خود را بر دیگران افزایش دهند (هیلمن و همکاران، ۲۰۰۹، اولریش و بارنی، ۱۹۸۴). با این حال، کم‌ترین تحقیقات تجربی در زمینه واکنش شرکت‌ها به تغییرات سیاسی پرداخته است (هیلمن و همکاران، ۲۰۰۹). در حالی که شرکت‌ها می‌توانند از اعمال قدرت در داخل زنجیره تأمین خود یا در شبکه‌هایی که در آنها فعالیت می‌کنند بسته به مزیت رقابتی خود، که عمدتاً منابع و دانش بر اساس میزان اهمیت در چنین روابطی است بهره‌مند شوند (برای مثال، بیکر، ۱۹۹۰، کالینز و برت، ۲۰۰۳)، تأثیر محدودی بر کاهش عدم اطمینان در مورد سیاست‌های دولت دارند. برخی از گزارش‌های تحقیقاتی حاکی از آن است که شرکت‌های چند ملیتی با لابی‌گری در دولت‌های کشور میزبان به طور فعال به دنبال ایجاد قوانین سازمانی جدیدی هستند که فضای مطلوب‌تری را ایجاد می‌کند (برای مثال، هیلمن و وان، ۲۰۰۵، کوک و تادس، ۲۰۰۶، نوس و روفین، ۲۰۱۰). در حالی که شرکت‌های بزرگ سعی می‌کنند از طریق تلاش‌های لابی بر طراحی تحریم‌ها تأثیر بگذارند، اما پس از اجرایی شدن تحریم‌ها، حتی بزرگترین فعالان نیز نمی‌توانند به سادگی از محدودیت‌های رسمی که نقض آنها مجازاتی به دنبال دارد، غافل شوند. تعدیل‌های استراتژیک شرکت‌ها در پاسخ به این تغییر نهادی ناگهانی (از جمله جبران خسارات با استفاده از فرصت‌های جایگزین تجاری) از مشتقات تأثیر تحریم‌ها بر بقا و توسعه آنها است.

تحریم‌ها تهدید بیشتری برای موجودیت بنگاه اقتصادی به شمار می‌روند، دارایی‌های اختصاص یافته بیشتری در بازار تحریم سرمایه‌گذاری می‌شوند و درصد بازپرداخت‌های تولید شده در آنجا بیشتر است که نمی‌تواند به سرعت با تغییر مسیر فروش یا افزایش درآمد حاصل از سایر عملیات جبران شود. از این رو، حذف اثرات منفی تحریم‌ها با همه روش‌های موجود و غیر ممنوع به هدف مشترک کل شبکه تجاری تبدیل می‌شود.

سیاست تحریم‌های چالش برانگیز

از آنجا که متون مربوط به تحریم‌های اقتصادی معمولاً تحریم‌ها را به عنوان اختلافات بین ایالت‌ها مدلسازی می‌کنند، دانشمندان غالباً برای توجیه شکست تحریم‌ها روی کشورهای ثالث تمرکز می‌کنند. این ایده که تجارت تحریم شده می‌تواند با افزایش تجارت با اشخاص ثالث جبران شود را می‌توان در اولین مطالب مربوط به تحریم‌ها یافت (گالتانگ، ۱۹۶۷). دولت‌های سوم قدرتمند، شواهدی برای سیاه (هافباور، اسکات و الیوت، ۲۰۰۷)، انگیزه‌ای برای پر کردن فرصت‌های تجاری دارند (ارلی، ۲۰۱۵). با این حال، مشکل لغو تحریم‌ها بسیار زودتر آغاز می‌شود: انگیزه برای جلوگیری از تجارت سودآور و پر کردن خلاء تجارت از دست رفته نیز برای شرکت‌های داخلی در کشورهای فرستنده تحریم وجود دارد.

با توجه به تحریم‌های غرب علیه روسیه، دفتر تحریم‌های مالی خزانه داری انگلستان^۱ (OFSI) اعلام کرد که ۱۳۳ مورد مشکوک به تخلف، به ارزش ۱/۴ میلیارد پوند (۱/۸۲ میلیارد دلار) در سال ۲۰۱۷ گزارش شده‌اند (خزانه داری HM، ۲۰۱۸). دفتر کنترل

^۱. Office of Financial Sanctions Implementation

دارایی‌های خارجی ایالات متحده (OFAC)، یک شرکت چند ملیتی نفت و گاز امریکایی به نام آگزون موبیل را به دلیل انجام تجارت با افراد درون لیست تحریم‌های ایالات متحده ۲ میلیون دلار جریمه نقدی کرد که دارای امضای اسناد قانونی مربوط به پروژه‌های نفت و گاز در روسیه با ایگور سچین، رئیس روسنفت، شرکت نفت دولتی روسیه، و یک شخص دیگر بود (راپپورت، ۲۰۱۷).

اجتناب از تحریم‌ها نیز نقش مهمی در تحریم‌های متقابل روسیه دارد. در سال ۲۰۱۴، روسیه درباره قاچاق میوه و سبزیجات از اتحادیه اروپا از طریق بوسنی تحقیق کرد که هدف تحریم‌های روسیه نیست. در نه ماهه اول سال، صادرات میوه‌ها و سبزی‌ها در بوسنی به ۳،۱۲۳ تن در مقایسه با ۱۰۱۴ تن در مدت مشابه سال گذشته رسیده است (خبرگزاری فرانسه، ۲۰۱۴). این مسأله کنایه از این اختلافات تحریمی است که بلاروس، یک کشور محصور در خشکی، صادرات ماهی خود را به روسیه تقریباً ۱۰۰ درصد افزایش داد (RBC دلی، ۲۰۱۴). ماهی نروژی از طریق بلاروس به روسیه راه یافت: ذخایر ماهی آزاد تازه از نروژ به بلاروس سه برابر افزایش پیدا کرد (خبرگزاری مسکو، ۲۰۱۴).

روش شناسی

رویکرد این تحقیق از نوع کیفی است و از نظر روش به طور کتابخانه‌ای و میدانی، از نظر هدف، اکتشافی، کاربردی و از نظر بازه زمانی، مقطعی انجام شده است. ابزارهای گردآوری داده‌ها و اطلاعات این پژوهش عبارتند از: مصاحبه (برای بخش میدانی)، بررسی اسناد و مدارک سازمانی، اینترنت، کتاب‌ها و مقاله‌ها (برای بخش کتابخانه‌ای). در این پژوهش، ۱۲۷ شرکت‌ها و فروشگاه‌های روسیه در نظرسنجی برای بررسی تأثیر تحریم‌های اتحادیه اروپا علیه روسیه و اقدامات متقابل روسیه و همچنین استراتژی‌های تعدیلی شرکت‌ها، شرکت کردند و براساس اطلاعات به دست آمده، تفسیر انجام شد. برای تعیین روایی (اعتبار) پژوهش، از روش‌های مثلث‌سازی (محقق، نظریه، روش، داده‌ها) و بازبینی توسط همکار پژوهشی و مشارکت‌کنندگان در مصاحبه استفاده شد. همچنین، برای تعیین پایایی تحقیق، هدایت دقیق جریان مصاحبه برای گردآوری داده‌ها، ایجاد فرایندهای ساختمان برای اجرا و تفسیر مصاحبه‌های همگرا، و استفاده از کمیته‌ی تخصصی انجام شد. در مجموع، برای ارزیابی کیفیت پژوهش، تلاش شده است تا اصل بی‌طرفی را رعایت کرده و بر قابلیت‌های تعمیم‌پذیری (انتقال‌پذیری)، تأیید (از طریق بررسی داده‌ها، یافته‌ها و پیشنهادها) و کاربرد تحقیق تأکید شود.

یافته‌ها

تأثیر منفی فرار از تحریم‌ها بر اثربخشی آنها در ادبیات کاملاً اثبات شده است. در این مقاله توجه به پیامدهای سیاسی استراتژی تهاجمی می‌شود. با تمرکز بر یک رژیم خاص تحریم برای تفسیر تجربی، عوامل زمینه‌ای ثابت نگه داشته می‌شود تا مشخص شود که ویژگی‌های خاص شرکت تا چه اندازه استراتژی‌های تعدیلی آنها را تعیین می‌کنند. در این بخش، به صورت کیفی تحلیل می‌شود که چگونه چارچوب نهادی ارائه شده باعث تحریک شرکت‌ها برای اتخاذ استراتژی تهاجمی می‌شود و چه نوع پیامدهای سیاسی با این استراتژی مرتبط است.

اجتناب از تحریم‌ها می‌تواند هم استفاده از خلأهای قانونی باشد و هم اقدامات غیرقانونی جدی برای فرار از قوانین تحریم. با این حال، وقتی شرکت‌ها علی‌رغم رژیم تحریم‌های مستقر، مشارکت قانونی خود را در مناطق غیرمجاز افزایش می‌دهند، هیچ قانونی را نقض نمی‌کنند. نویسندگان مقاله حاضر استراتژی تهاجمی را مطابق با موافقت قانونی تحریم‌ها می‌دانند اما عملاً چالش برانگیز است،

زیرا این اقدامات هدف را جدا نمی‌کنند و با کاهش تجارت سودمند متقابل هزینه‌هایی را تحمیل می‌کنند. استراتژی افزایش قانونی تعامل در روسیه مغایر با ایده تغییر رفتار نخبگان سیاسی از طریق آسیب رساندن به اقتصاد روسیه است.

با توجه به تحریم‌های اتحادیه اروپا علیه روسیه، می‌توان مشاهده کرد که بسیاری از شرکت‌ها استراتژی تهاجمی را انتخاب کرده و تولیدات خود را به روسیه فرستاده‌اند. می‌توان استراتژی تهاجمی را به سمت جلب تولید خود یا تغییر تولید به شرکای روسی جدا کرد. علاوه بر دایملر، شرکت دارویی بیونوریکا در آگوست ۲۰۱۷ اعلام کرد که قصد دارد ۴۰ میلیون یورو (۴۵ دلار) برای ساخت سایت تولید خود در شهر ورونژ روسیه سرمایه‌گذاری کند (بیونوریکا، ۲۰۱۷). در مقابل، شرکت دارویی و شیمیایی چندملیتی آلمانی مرک کاگ آبا شرکت‌های داروسازی روسی فارم استاندارد و نانولک، همکاری‌هایی را ایجاد کرد تا تولید خود را در تأسیسات شرکت روسی در منطقه کیروف بومی سازی کند. هنوز هم، طبق گزارش‌های خبری، مرک قرار است در مجموع ۱۰ میلیون یورو [۱۱/۴ میلیون دلار] سرمایه‌گذاری کند (دیدگاه جهانی IHS، ۲۰۱۵).

چرا استراتژی تهاجمی برای بسیاری از شرکت‌ها با توجه به وضعیت نهادی این اختلاف تحریم‌ها مفید است؟ اولاً، این یک استراتژی است که هدف آن ایجاد یک مزیت رقابتی است. در ۱۶ ژوئیه ۲۰۱۵، آیین نامه شماره ۷۰۸ دولت فدراسیون روسیه: در مورد قراردادهای ویژه سرمایه‌گذاری برای صنایع خاص برای جذب سرمایه‌گذاران تصویب شد. شرکت‌های خارجی بخش‌های خاص صنعتی که حداقل ۷۵۰ میلیون روبیه (حدود ۱۰ میلیون یورو) سرمایه‌گذاری می‌کنند و متعهد می‌شوند که حداکثر ۱۰ سال در بازار بمانند، می‌توانند قرارداد سرمایه‌گذاری ویژه را امضا کنند و بدین ترتیب بخشی از سیستم خرید عمومی روسیه شوند و واجد شرایط مشوق‌های اضافی (مانند مشوق‌های مالیاتی و یارانه‌ها) شوند - این یک مزیت رقابتی نسبت به شرکت‌هایی است که فعالیت‌های خود را در بازار روسیه کاهش می‌دهند. بنابراین روسیه خود شرکت‌های اتحادیه اروپا را تشویق می‌کند تا علناً با کاهش مبادلات اقتصادی مخالفت نکنند. این قراردادهای بلند مدت با منزوی کردن روسیه و کاهش فعالیت شرکت‌های اروپایی در بازار روسیه در تضاد است. سازنده آلمانی ماشین آلات کشاورزی، کلاس کاگ آ، در ۱۷ ژوئن ۲۰۱۶، اولین شرکتی بود که قرارداد سرمایه‌گذاری ویژه‌ای را امضا کرد و بنابراین وضعیت تولید کننده روسی را دریافت کرد (گروه کلاس، ۲۰۱۶).

روسیه از رویکرد هویج و چوب (تشویق و تنبیه) پیروی می‌کند: این کشور واردات خاصی از کشورهایی را که علیه فدراسیون روسیه تحریم‌هایی اعمال کرده‌اند ممنوع می‌کند، اما در عین حال شرکت‌های این کشورها را تشویق می‌کند تا سرمایه‌گذاری کنند و تولیدات محلی خود را در روسیه بومی سازی کنند. شرکت‌ها از این انگیزه پیروی می‌کنند و مشارکت خود را در روسیه افزایش می‌دهند.

ثانیاً، با استفاده از استراتژی محلی سازی تولید در روسیه، شرکت‌ها همچنین می‌توانند از تحریم‌ها جلوگیری کنند. این ملاحظه بیشتر مربوط به اقدامات متقابل روسیه است که به شرکت‌های اتحادیه اروپا اجازه نمی‌دهد محصولات کشاورزی را به روسیه صادر کنند. با این حال، هنگامی که یک شرکت تصمیم گرفت تولید خود را در روسیه بومی کند، دیگر محدودیت‌های تجاری اعمال نمی‌شوند. تولید کننده لبنیات آلمانی دویچه میلک کنتور در سال ۲۰۱۶ در چندین شرکت تولیدی پنیر روسی سرمایه‌گذاری کرد:

کارخانه پنیر سازی بابرفسکی، گروه ریچ آرت، تولید کنندگان پنیر فلامان فراخت و شرکت اجاره دارت در منطقه ورنژ، و همچنین تعدادی از شرکت‌ها در مسکو و منطقه‌ای از مسکو که مخصوص فروش پنیر است. (خبرگزاری مسکو، ۲۰۱۶)

به دلیل ممنوعیت واردات لبنیات و محصولات لبنی، دویچه میلک کنتور نمی‌تواند محصولات خود را بدون تولید در روسیه، در این کشور بفروشد. حتی اگر این تصمیم برای افزایش قانونی مشارکت در منطقه‌ای که تحت تحریم‌های اتحادیه اروپا قرار نگرفته است، ناشی از اقدامات متقابل روسیه باشد، اما یک اثر اقتصادی واقعی و پیامدهایی سیاسی دارد که نباید فراموش شود.

از سوی دیگر، اول، تحریم‌های اقتصادی خسارت قابل ملاحظه‌ای برای مشاغل ایجاد کرده است. دوم، شوک تحریم‌ها از طریق کانال‌های محدود مالی گسترش یافت. سوم، ارزیابی منفی تحریم‌ها در ارتباط با بحران ارزی افزایش یافت. به طور کلی، تفاوت‌ها، اشتراکات و روابط متقابل بین تأثیرات تحریم‌ها و بحران ارز پیدا شد. تحریم‌ها کانال‌های انتقال خود را داشتند که بحران ارزی نداشت و تأثیرات آن تقریباً بر کل اقتصاد سرایت کرد. در عین حال، هر دو شوک یکدیگر را تقویت کردند. افزایش نگرش منفی به بحران ارزی احتمال ارزیابی منفی تحریم‌ها را کاهش نداد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که تأثیر تحریم‌ها حتی در اوج سقوط شدید ارز نمی‌تواند برای مدیران شرکت‌ها پنهان شود و احتمالاً حمایت شهروندان از رژیم اقتدارگرا را تضعیف می‌کند و به همین دلیل است که روسیه در شرایط دشواری قرار دارد و دورتر می‌شود و دورتر در مسیر رکود اقتصادی.

نتیجه‌گیری

بین مجموعه گسترده‌ای از استراتژی‌های تعدیلی که شرکت‌ها در هنگام فعالیت در بازاری که تحت اقدامات محدود کننده است به عهده می‌گیرند، تفاوت وجود دارد. این استراتژی‌ها از تئوری نهادی، RBV شرکت و RDT گرفته شده‌اند. نشان داده شد که گزینه‌های استراتژیک که با تحریم‌ها منطبق هستند یا آنها را به چالش می‌کشند بسیار ساده تر از رعایت یا نقض قوانین تحریم است. در می‌یابیم که شرکت‌ها در صورت وابستگی به بازار روسیه، در معرض خطر قرار گرفتن دارایی‌های غیرقابل تبدیل آنها و کاهش بارهای اداری، به احتمال زیاد تحریم‌ها را به چالش می‌کشند. به طور خاص، نشان داده شد که چندین شرکت استراتژی تهاجمی را انتخاب می‌کنند و تعامل خود را در مناطق غیرمجاز افزایش می‌دهند یا تولید خود را به روسیه منتقل می‌کنند. به نظر می‌رسد تأثیر غیرمستقیم تحریم‌ها به صورت پیش‌خطری که شرکت‌ها باید هنگام ادامه فعالیت در بازار تحریم شده به آن بپردازند، برای شرکت‌هایی که تصمیم می‌گیرند اقدامات مربوط به استراتژی تهاجمی را اتخاذ کنند، نقشی ندارد.

بنیادهای سطح خرد و شواهد تجربی شرکت‌های اتحادیه اروپا تحت تأثیر تحریم برای ادعاهای موجود در سطح کلان در مورد اثربخشی تحریم‌ها ارائه می‌شود. بنابراین، یک مجموعه داده نظرسنجی معرفی می‌شود که شامل بیش از ۱۲۷ پاسخ واقعی از نمایندگان شرکت‌های روسیه است که با مصاحبه به زبان روسی اطلاعات جمع‌آوری شد.

در مورد پیامدهای سیاسی استراتژی تهاجمی بحث می‌شود که با تنظیم نهادی اختلاف نظرات تحریم‌های اتحادیه اروپا و روسیه تحریک و ترغیب می‌شود. این استراتژی روشی امیدوار کننده برای شرکت‌ها برای جلوگیری از تأثیر مستقیم و غیرمستقیم تحریم‌ها بدون انجام هرگونه رفتار غیرقانونی است. وقتی شرکت‌ها به طور قانونی در مناطق غیرمجاز سرمایه‌گذاری می‌کنند، هیچ قانونی را نقض نمی‌کنند بلکه یک مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند. ولی در عین حال، هزینه‌های هدف تحریم‌ها و در نتیجه انگیزه آن را جهت تغییر یک رفتار بد سیاسی برای برداشتن تحریم‌ها کاهش می‌دهند. اگر دولت‌ها می‌خواهند تحریم‌هایشان تأثیر اقتصادی واقعی داشته باشد، باید این رفتار را در نظر بگیرند. علاوه بر این، پس از پرداخت هزینه‌های تعدیلی توسط شرکت‌ها، آنها سرمایه‌گذاری خود را لغو نخواهند کرد - حتی در صورت لغو تحریم‌ها. بنابراین تأثیر اقتصادی استراتژی‌های تعدیلی و تعادل جدید، باعث می‌شود رژیم تحریم بیش از اندازه دوام آورد.

هنگامی که دانشمندان شرکت‌های کشورهای فرستنده تحریم را در نظر می‌گیرند، استراتژی اصلی که آن‌ها معمولاً دلیل عدم اثربخشی تحریم‌ها می‌دانند، اجتناب از تحریم‌ها است. با این حال، در مواقعی که تحریم‌ها در کل تحریم‌های اقتصادی جامعی نیستند بلکه اقدامات خاص طراحی شده‌اند، برپایی نهاد می‌تواند انگیزه‌های غیرمنتظره‌ای را برای شرکت‌هایی ایجاد کند که به آنها واکنش

نشان می‌دهند، البته صرف نظر از آنچه سیاست‌گذاران می‌خواهند القا کنند. وقتی شرکت‌ها از انگیزه اتخاذ یک استراتژی تهاجمی پیروی می‌کنند، تأثیر طولانی مدت دیگری بر مجموعه سیاستگذاران ایجاد می‌شود: تشدید تحریم‌ها در آینده پرهزینه‌تر می‌شود. بنابراین، هم محققان و هم سیاستگذاران باید این انگیزه‌ها را در ذهن داشته باشند.

منابع

- Aganin, Artem D. (2020). "Russian Stock Index Volatility: Oil and Sanctions," *Voprosy ekonomiki*, No. 2, pp. 86–100.
- Agence France Presse. (2014). *Moscow suspects Bosnia of bypassing food embargo*. Retrieved from Nexis DE. Web. Accessed on 6 December 2018.
- Ahn, Daniel P., and Rodney D. Ludema (2020). "The Sword and the Shield: The Economics of Targeted Sanctions," *European Economic Review*, Vol. 135. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2020.103587>.
- Alexeev, Mikhail A., and Henry E. Hale (2020). "Crimea Come What May: Do Economic Sanctions Backfire Politically?" *Journal of Peace Research*, Vol. 57 (2), pp. 344–359.
- Allen, Susan Hannah (2008). "The Domestic Political Costs of Economic Sanctions." *The Journal of Conflict Resolution*, Vol. 52 (6), pp. 916–944.
- Ankudinov, Andrei, Rustam Ibragimov, and Oleg Lebedev (2017). "Sanctions and Russian Stock Market," *Research in International Business and Finance*, Vol. 40, pp. 150–162.
- Ashford, Emma (2016). "Not-So-Smart Sanctions: The Failure of Western Restrictions against Russia," *Foreign Affairs*, Vol. 95 (1), pp. 114–123.
- Åslund, Anders, and Maria Snegovaya (2021). The Impact of Western Sanctions on Russia and How They Can Be Made Even More Effective. *Atlantic Council*, May 3, 2021: <https://www.atlanticcouncil.org/in-depth-research-reports/report/the-impact-of-western-sanctions-on-russia/>
- Baker, W. E. (1990). Market networks and corporate behavior. *American Journal of Sociology*, 96(3), 589–625.
- Bapat, N. A., & Kwon, B. R. (2015). When are sanctions effective? A bargaining and enforcement framework. *International Organization*, 69(1), 131–162.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Baruch, Y., & Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research *Human Relations*, 61(8), 1139–1160.
- Bayramov, Vugar, Nabi Rustamli, and Gulnara Abbas (2020). "Collateral damage: the Western Sanctions on Russia and the Evaluation of Implications for Russia's Postcommunist Neighbourhood," *International Economics*, Vol. 162, pp. 92–109.
- Bionorica. (2017). *First cut of the spade: Bionorica builds plant in Russia*. Retrieved from <http://english.bionorica.de/en/service/press-media/press-releases-2017/bionorica-builds-plant-in-russia.html>. Accessed on 6 December 2018.
- Brock, Gregory (2019). "A Remote Sensing Look at the Economy of a Russian Region (Rostov) Adjacent to the Ukrainian Crisis," *Journal of Economic Modeling*, Vol. 41, pp. 416–431.
- Christensen, C. M., & Overdorf, M. (2000). Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard Business Review*, 78(2), 66–76.
- Christie, E. H. (2016). The design and impact of Western economic sanctions against Russia. *The RUSI Journal*, 161(3), 52–64.
- Claas Group. (2016). *CLAAS becomes a "Russian manufacturer" for combine harvesters*. Retrieved from <http://www.claas-group.com/press-corporate-communications/press-releases/claas-becomes-a-russian-manufacturer-for-combine-harvesters/866146>. Accessed on 6 December 2018.
- Collins, A., & Burt, S. (2003). Market sanctions, monitoring and vertical coordination within retailer manufacturer relationships. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 668–689.

- Connolly, Richard (2016), "The Empire Strikes Back: Economic Statecraft and the Securitisation of Political Economy in Russia," *Europe-Asia Studies*, Vol. 68, No. 4, pp. 750–773.
- 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), 821–836.
- Crozet, Matthieu, and Julian Hinz (2020). "Friendly fire: The trade impact of the Russia sanctions and counter-sanctions," *Economic Policy*, Vol. 35 (101), pp. 97–146.
- Crozet, Matthieu, Julian Hinz, Amrei Stammann, and Joschka Wanner (2021). "Worth the Pain? Firms' Exporting Behavior to Countries under Sanctions," *European Economic Review*, Vol. 134. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2021.103683>.
- Dabrowski, Marek (2019). "Factors Determining Russia's Long-Term Growth Rate", *Russian Journal of Economics*, Vol. 5 (2019), pp. 328–353.
- Daimler, A. G. (2017). *Daimler plans new passenger car plant for Mercedes-Benz in Russia*. Retrieved from <http://media.daimler.com/marsMediaSite/en/instance/ko/Daimler-plans-new-passengercar-plant-for-Mercedes-Benz-in-Russia.xhtml?oid=15663058>. Accessed on 6 December 2018.
- Davydov, Denis, Jukka Sihvonen, and Laura Solanko (2021). Who Cares about Sanctions? Observations from Annual Reports of European Firms, *BOFIT Discussion Papers*, No. 5.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 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), 65.
- Dreger, Christian, Konstantin Kholodilin, Dirk Ulbricht, and Jarko Fidrmuc (2016). Between the Hammer and the Anvil: The Impact of Economic Sanctions and Oil Prices on Russia's Ruble," *Journal of Comparative Economics*, Vol. 44, No. 2, pp. 295-308.
- Early, B. R. (2015). *Busted sanctions: Explaining why economic sanctions fail*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105–1121.
- Escribà-Folch, Abel, and Joseph Wright (2010). "Dealing with Tyranny: International Sanctions and the Survival of Authoritarian Rulers," *International Studies Quarterly*, Vol. 54 (2), pp. 335–359.
- Felbermayr, Gabriel, Aleksandra Kirilakha, Constantinos Syropoulos, Erdal Yalcin, and Yoto Yotov (2020). "The Global Sanctions Data Base," *European Economic Review*, Vol. 129. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2020.103561>.
- Felbermayr, Gabriel, T. Clifton Morgan, Constantinos Syropoulos, and Yoto V. Yotov (2021). Understanding Economic Sanctions: Interdisciplinary Perspectives on Theory and Evidence," *European Economic Review*, Vol. 135: <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2021.103720>.
- Frye, Timothy (2019). "Economic Sanctions and Public Opinion: Survey Experiments from Russia," *Comparative Political Studies*, Vol. 52 (7), pp. 967–994.
- Galtung, J. (1967). On the effects of international economic sanctions, with examples from the case of Rhodesia. *World Politics*, 19(3), 378–416.
- Godfrey, P. C., & Hill, C. W. L. (1995). The problem of unobservables in strategic management research. *Strategic Management Journal*, 16(7), 519–533.
- Golikova, Victoria, and Boris Kuznetsov (2017). "Perception of Risks Associated with Economic Sanctions: The Case of Russian Manufacturing," *Post-Soviet Affairs*, Vol. 33 (1), pp. 49–62.
- Grossman, Guy, Devorah Manekin, and Yotam Margalit (2018). "How Sanctions Affect Public Opinion in Target Countries: Experimental Evidence from Israel", *Comparative Political Studies*, Vol. 51 (14), pp. 1823–1857.
- Gurvich, Evsey, and Ilya Prilepskiy (2018). "Western Sanctions and Russian Responses: Effects after Three Years," in: Torbjorn Becker and Susanne Oxenstierna, eds., *The Russian Economy under Putin*, London and New York: 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), 322–340.
- Hillman, A. J., Withers, M.C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*, 35(6), 1404–1427.
- HM Treasury. (2018). *Sanctions: Written question - 126717*. Retrieved from <https://www.parliament.gov.uk>
- Hoffman, A. J. (1999). Institutional evolution and change: Environmentalism and the U.S. chemical industry. *The Academy of Management Journal*, 42(4), 351–371.
- Hoffman, Manuel, and Matthias Neuenkirch (2017). “The pro-Russian Conflict and Its Impact on Stock Returns in Russia and the Ukraine,” *International Economics and Economic Policy*, Vol. 14, pp. 61–73.
- Hufbauer, G. C., Schott, J. J., & Elliott, K. A. (2007). *Economic sanctions reconsidered*. Washington, DC: Peterson Institute for International Economics.
- Hufbauer, Gary C., and Euijin Jung (2020). “What’s New in Economic Sanctions”?. *European Economic Review*, Vol. 130(C). <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2020.103572>
- Hufbauer, Gary C., Jeffrey J. Schott, Kimberly A. Elliott, and Barbara Oegg (2007). *Economic Sanctions Reconsidered*, 3rd edition, Washington, D.C.: Peterson Institute for International Economics.
- IHS Global Insight. (2015). *Merck KGaA to invest USD11 Million in localising production at Russia’s Nanolek*. Retrieved from Nexis DE. Web. Accessed on 6 December 2018.
- International Monetary Fund (IMF) (2019). Russian Federation: 2019 Article IV Consultation, *IMF Country Report No. 19/260*.
- Khanna, T., Palepu, K. G., & Bullock, R. (2010). *Winning in emerging markets: A road map for strategy and execution*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Kholodilin, Konstantin A, and Aleksei Netsunajev (2019). “Crimea and Punishment: The Impact of Sanctions on Russian Economy and Economies of the Euro Area,” *Baltic Journal of Economics*, Vol. 19 (1), pp. 35–51.
- Knight, F. H. (2012). *Risk, uncertainty and profit*. Chelmsford, MA: Courier Corporation.
- Korhonen, Iikka, Heli Simola, and Laura Solanko (2018). “Sanctions and Countersanctions – Effects on Economy, Trade and Finance,” *Focus on European Economic Integration*, Oesterreichische Nationalbank (Austrian Central Bank), Issue Q3–18, pp. 68–76.
- Korotin, Vladimir, Maxim Dolgonosov, Victor Popov, Olesya Korotina, and Inna Korolkova (2019). “The Ukrainian Crisis, Economic Sanctions, Oil Shock and Commodity Currency: Analysis Based on EMD Approach,” *Research in International Business and Finance*, Vol. 48, pp. 156–168.
- Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *The Academy of Management Review*, 24(2), 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), 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), 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), 24–38.
- Lektzian David, and Mark Souva (2007). “An Institutional Theory of Sanctions Onset and Success,” *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 51 (6), pp. 848–871.
- Louka, E. (2006). *International environmental law: Fairness, effectiveness, and world order*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mau, Vladimir (2016). “Between Crises and Sanctions: Economic Policy of the Russian Federation,” *Post-Soviet Affairs*, Vol. 32 (4), pp. 350–377.
- 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), 156–171.

- Milov, Vladimir (2017). "Why Sanctions Matter," *The American Interest*, August 14, 2017 : [https://www.the-american-interest.com/2017/08/14/why-sanctions-matter./](https://www.the-american-interest.com/2017/08/14/why-sanctions-matter/)
- Morgan, T. C., & Bapat, N. A. (2003). Imposing sanctions: States, firms, and economic coercion. *International Studies Review*, 5(4), 65–79.
- Naidenova, Julia, and Anastasia Novikova (2018). "The Reaction of Russian Public Companies' Stock Price to Sanctions against Russia," *Journal of Corporate Financial Research*, Vol. 12 (3), pp. 27–38.
- 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), 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 University Press.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *The Academy of Management Review*, 16(1), 145–179.
- Peeva, Aleksandra (2020). "Did Sanctions Help Putin?" <https://www.dropbox.com/s/45gnykltpc05zr/Did%20sanctions%20help%20Putin.pdf?dl=0> (Earlier version: No 2019/7, Discussion Papers from Free University Berlin, School of Business & Economics).
- Peksen, Drusrun (2019). "When Do Imposed Economic Sanctions Work? A Critical Review of the Sanctions Effectiveness Literature," *Defense and Peace Economics*, Vol. 30 (6), pp. 635–647.
- Pestova, Anna, and Mikhail Mamonov (2019). "Should We Care? The Economic Effects of Financial Sanctions on the Russian Economy," *BOFIT Discussion Papers*, 13.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York, NY: 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), 378–393.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: Free Press.
- Prilepskiy, I.V. (2019). "Financial Sanctions: Impact on Capital Flows and GDP Growth in Russia," *Journal of the New Economic Association*, Vol. 43 (3), pp. 163–172. (In Russian).
- 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*. Retrieved from Nexis DE. Web. Accessed on 6 December 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), 487–494.
- Sanchez, R., & Mahoney, J. T. (1996). Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organization design. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 63–76.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Los Angeles, CA: Sage.
- Shaffer, G. C., & Pollack, M. A. (2010). Hard v. soft law: Alternatives, complements, and antagonists in international governance. *Minnesota Law Review*, 94(3), 706–799.
- Shida, Y. (2021). "Does the Currency Crisis Veil the Impact of Economic Sanctions under an Authoritarian Regime? An Inquiry into Russia," RRC Working Paper Series 91, *Russian Research Center, Institute of Economic Research, Hitotsubashi University*.
- Stone, M. (2017). "The Response of Russian Security Prices to Economic Sanctions: Policy Effectiveness and Transmission," *U.S. Department of State Office*. <https://2009-2017.state.gov/e/oc/rls/papers/262748.htm>

- The Moscow Times. (2014). Belarus helps Norway's fish farmers skirt Russia's food import ban. Retrieved from <https://themoscowtimes.com/articles/belarus-helps-norways-fish-farmers-skirt-russias-foodimport-ban-39557>. Accessed on 6 December 2018.
- The Moscow Times. (2016). German dairy manufacturer to launch cheese production in Russia. Retrieved from <https://themoscowtimes.com/articles/german-dairy-manufacturer-to-launch-cheese-productionin-russia-52869>. Accessed on 6 December 2018.
- Tuzova, Yelena, and Faryal Qayum (2016). "Global Oil Glut and Sanctions: The Impact of Putin's Russia," *Energy Policy*, Vol. 90, pp. 140–151.
- uk/business/publications/written-questions-answers-statements/written-question/Commons/2018-02-05/126717. Accessed on 6 December 2018.
- Ulrich, D., & Barney, J. B. (1984). Perspectives in organizations: Resource dependence, efficiency, and population. *The Academy of Management Review*, 9(3), 471–481.
- Vatansever, Adnan (2020). "Put over a barrel? "Smart" sanctions, petroleum and statecraft in Russia," *Energy Research & Social Science*. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2020.101607>.
- 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), 107–142.
-
- 