

## چگونگی پاسخ شرکت‌های بین‌المللی نفت و گاز به سیاست‌های توان داخل در کشورهای در حال توسعه تولیدکننده نفت؛ تحقیق روایتی



نویسنده:

مایکل زیسو نگوسانگ<sup>۱</sup>

مترجمان:

سید امیرحسین طیبی ابوالحسنی<sup>۲</sup>، شاهین روحانی‌راد<sup>۳</sup>

### چکیده

در این مقاله، با استفاده از روش تحلیل روایتی، به بررسی شیوه کسب‌وکار پنج شرکت بین‌المللی نفت و گاز (شورون، اکسون‌موبیل، شل، بی‌پی و توتال)<sup>۴</sup> پرداخته شده است؛ شرکت‌هایی که توانسته‌اند به سیاست‌های توان داخلی کشورهای در حال توسعه تولیدکننده نفت و گاز (نیجریه، آنگولا، ونزوئلا، قزاقستان، برزیل، یمن و اندونزی)، در طی سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۲، متناسب با نیاز آن‌ها پاسخ دهند. این فعالیت‌ها شامل تدوین راهبردهایی بر اساس توان داخل است که از طریق برنامه‌ها و ابتکارات توسعه‌ای به منظور استفاده از تأمین‌کنندگان و نیروی کار کشور میزبان اجرا می‌شود. این قبیل فعالیت‌ها و روایت‌ها، با هدف برقراری ارتباط، به منظور انعکاس ضمنی زمینه‌ای است که بتوان در آن اثربخشی سیاست‌های توانمندی در توسعه اقتصادی را قابل‌سنجش کرد. در کنار توجه به ادبیات گسترده این حوزه، با مقایسه این فعالیت‌ها در بین اقدامات انجام‌شده در پنج شرکت بین‌المللی نفت و گاز، چهار راهبرد که به توجیه شیوه کسب‌وکار شرکت‌های بین‌المللی نفت و گاز می‌پردازند تعیین و تجزیه و تحلیل شدند: ۱. مشارکت مستقیم برای بازنگری در الزامات توان داخل مدنظر دولت‌ها؛ ۲. چارچوب انطباق قانونی؛ ۳. کسب‌وکار با هدف دنبال کردن راهبردهایی با توان داخل؛ ۴. ابتکارات و فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی مشارکتی. نتایج تحقیق نشان‌دهنده تأثیر پیامدهای سیاستی بر توسعه توان داخلی در کشورهای در حال توسعه تولیدکننده نفت است.

واژگان کلیدی: سیاست‌های توان داخل، شیوه‌های کسب‌وکار، شرکت‌های بین‌المللی نفت و گاز (آی. او. سی.)<sup>۵</sup>، کشورهای در حال توسعه تولیدکننده نفت

1. Michael Zisuh Ngoasong

۲. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی تهران (نویسنده مسئول)؛ Amirhosseintayebi69@yahoo.com

۳. کارشناس ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه شهید بهشتی تهران.

4. Chevron, ExxonMobil, Shell, BP and Total

5. International Oil and gas Companies (IOCs)

## مقدمه مترجم

دنبال کردن راهبرد داخلی‌سازی حساب‌شده‌ای که پیوسته به رشد ظرفیت و اندازه تأمین‌کنندگان داخلی منجر شود و مجموعه آن‌ها را در مسیر تبدیل شدن به رقابت‌کننده‌ای جهانی قرار دهد، از اولویت‌های کشورهای درحال توسعه تولیدکننده نفت است. در این میان، از یک طرف کشورهای میزبان، برای ارتقای توان داخلی، شرایط خاصی را در قراردادهای بالادستی با شرکت‌های بین‌المللی نفتی قرار می‌دهند و از طرف دیگر، شرکت‌های بین‌المللی نفت و گاز نیز باید الزاماتی را در شیوه کسب‌وکار خود قائل شوند.

واژه Local Content به معنای «توان داخل» ارزش افزوده‌ای است که از فعالیت‌های صنعت نفت و گاز نصیب کشور میزبان می‌شود. این امر، در مواردی همچون کالا و تجهیزات، سرویس و خدمات، منابع انسانی، انتقال فناوری و زیرساخت، از طریق شرکت‌های وابسته به شرکت طرف قرارداد و یا جمعی از ذی‌نفعان انجام می‌شود. اهمیت روزافزون این موضوع هم برای کشور میزبان و هم برای شرکت‌های بین‌المللی نفت و گاز قابل تأمل است، لذا نویسنده این مقاله، به دنبال چگونگی پاسخ شرکت‌های بین‌المللی نفت و گاز به سیاست‌های توان داخل است که نتایج آن برای کشور ما نیز ارزشمند است.

## مقدمه

طی دهه‌های گذشته، کشورهای درحال توسعه تولیدکننده نفت تحت نظارت بین‌المللی مؤسساتی قرار گرفتند که برای آن‌ها اصلاحات نهادی وضع کردند. این اصلاحات شامل تصویب سیاست‌های توانمندی است که به‌طور محرمانه در IOCها تنظیم می‌شود. سیاست‌های تدوینی به IOCها اجازه می‌دهد که، با هدف توسعه، در زمان تأمین منابع فنی و انسانی برای تولید نفت، اولویت تأمین نیرو با جذب نیرو و کارگر بومی باشد. با این حال، صنعت نفت در کشورهای درحال توسعه (UNCTAD, 2007)، با توجه به اقدامات دولت‌ها برای تصویب قوانین، در دهه گذشته همواره مورد توجه بوده و استفاده از سیاست‌های توان داخل برای ایجاد تولید داخلی و اشتغال‌زایی موضوع جدیدی نیست (Kazzazi and Nouri, 2012).

استفاده از اهرم فعالیت‌های IOCها برای کمک به توسعه اقتصادی کشورهای درحال توسعه تاریخچه‌ای طولانی دارد. برای مثال می‌توان به کمک IOCها در افزایش درآمد دولت از طریق سازمان‌های مالی و قراردادهای قانونی (Dongkun and Na, 2012; Auty, 2012) و ابتکارات مسئولیت اجتماعی مشارکتی اشاره کرد (Auty, 2012). در بسیاری از مطالعات انجام شده بر این موضوع تأکید شده که این روش، با وجود اینکه از نظر اجتماعی بسیار مقبول است (Lessard and Miller, 2001)، در بسیاری

از کشورهای درحال توسعه، صنعت نفت را تبدیل به «نفرین منابع» کرده است؛ بدان معنا که بسیاری از کشورهای درحال توسعه تولیدکننده نفت در دستیابی به توسعه اقتصادی پایدار و عادلانه شکست می‌خورند (Dieck-Assad, 2006; Auty, 2010). با آنکه از سیاست توان داخل به‌عنوان سیاست تکمیلی برای رسیدگی به مشکل «نفرین منابع» یاد می‌شود، صنعتگران درباره اهداف تعیین‌شده، به‌منزله مشکل و مانعی بالقوه برای سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی، ابراز نگرانی می‌کنند (UNCTAD, 2012). با توجه به مسائل مربوط به پیروی از سیاست توانمندی‌سازی در کشورهای درحال توسعه تولیدکننده نفت و گاز، موضوع اساسی که اغلب از نظر سیاست‌گذاران انرژی دور مانده چگونگی رقابت IOCهاست

موضوع مذکور بسیار منطقی به نظر می‌رسد، زیرا سیاست‌های توان داخل ممکن است برای سرمایه‌گذاران، متصدیان، توسعه‌دهندگان و ارائه‌دهندگان خدمات پیامدهای تبلیغاتی به‌همراه داشته باشد که به واکنش‌های سیاست عمومی منجر شود (Sigam and Garcia, 2012). کمبود نیروی متخصص بومی، ساختارهای فنی پیچیده کشور میزبان و ادامه عملیات بدون استفاده از نیروی کار خارجی کار را برای IOCها کمی دشوار می‌سازد (Ismail, 2010; Warner, 2011). با این حال، با توسعه و استفاده از تجهیزات و نیروی کار بومی، IOCها می‌توانند عملیات مؤثر و پایدار انجام دهند و نیز به مجوز مسئولیت اجتماعی برای انجام عملیات دست یابند (UNCTAD, 2007). در مطالعات انجام شده، بر نقش دولت در تبدیل قوانین توان داخل قبلی به قوانین جدید در جهت بهره‌برداری حداکثری در تولید نفت و گاز تأکید شده است (UNCTAD, 2007; Klueh et al., 2009; Kazzazi and Nouri, 2012). شواهد حاکی از تغییر سیاست‌های توان داخل به‌نحوی است که، با توجه به سیاست‌های مالی، از درآمد حداکثری به تمرکز و توجه سهم IOCها در توسعه گسترده جامعه رسیده است.

لذا در این مقاله آن دسته از شیوه‌های کسب‌وکار مورد استفاده IOCها تحلیل و بررسی می‌شود که به سیاست‌های توان داخل پاسخ داده‌اند. چارچوب‌های ارائه شده نشان می‌دهند که سیاست‌های توان داخل دربرگیرنده زمینه‌های بومی شکل‌گیری شیوه کسب‌وکار IOCها است.

شیوه کسب‌وکار به اقداماتی گفته می‌شود که IOCها برای مقابله با تأمین‌کنندگان (Blalock and Simon, 2009; Zhou and Xu, 2012) و نیروهای انسانی (Bjorkman et al., 2007) در کشورهای میزبان انجام می‌دهند تا مشروعیت و رقابت محلی خود را افزایش دهند. (Campbell, 2007; Reimann et al., 2012). با استفاده از این نوع تفکر مفهومی، در این مقاله برای بررسی روش‌های مورد استفاده IOCها، که به‌منظور پاسخ‌گویی به سیاست‌های توان

اصولی IOCها است. این در حالی است که دولت میزبان قدرت تصمیم‌گیری و مالکیت بیشتری بر ماهیت و گستره مشارکت بومی در صنعت نفت دارد.

همچنین تفاوت‌های قابل توجهی همچون تغییراتی در تعاریف و مفاد دقیق، سطوح تعهدات IOCها و مقدار ابزارهای اجرایی برای میزبانی وجود دارد (Sigam and Garcia, 2012). در حال حاضر، در آنگولا و نیجریه قوانین توان داخلی وجود دارد که به تصویب مجلس رسیده است. این در حالی است که ونزویلا بر افزایش مالکیت دولتی از طریق ملی‌سازی متمرکز شده است. قزاقستان و ترینیداد و توباگو روندی مشابه آنگولا و نیجریه را در تصویب قوانین توان داخلی در پیش گرفته‌اند. ضمن اینکه در یمن نیز، که کشوری با زیربنای کم و ضعیف در صنعت نفت است، قوانین تصویب‌شده‌ای برای توان داخلی و ابتکارات وجود ندارد که مورد توافق IOCها و دولت‌ها باشد. بررسی شیوه کسب‌وکار IOCها در پاسخ به نیازهای توان داخلی به درک بهتر ما از نقش سیاست‌های توان داخلی کمک می‌کند تا اطمینان یابیم که صنعت نفت به نتایج مطلوب در توسعه اقتصادی منجر می‌شود.

## ۱-۲. IOCها و رشد اقتصادی: مواردی برای سیاست‌های توان داخلی

اصلی‌ترین بحث این مقاله بررسی نقش توان داخلی در تحریک رشد اقتصادی کشورهای در حال توسعه تولیدکننده نفت است که بسته به شیوه کسب‌وکار مورد استفاده IOCها به سیاست‌های توان داخلی پاسخ مناسبی می‌دهد. سیاست اقتصادی تولید نفت در کشورهای در حال توسعه تحت تأثیر نقش دولت‌ها و IOCها قرار گرفته و این تأثیر برگرفته از نقش مثبت صنعت نفت در توسعه اقتصادی است. این صنعت شامل بزرگ‌ترین سهم سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی، کالای اولیه صادرات و درآمد مالی است. البته باید در نظر داشت که رشد اقتصادی و نتایج این توسعه رو به وخامت است و پدیده‌ای به نام «نفرین منابع» در حال شکل‌گیری است (Auty, 2010, 2012). بدون مداخلات سیاسی منطقی و محتاطانه، این رابطه معکوس به رکود بخش‌های غیرنفتی اقتصاد، کاهش تولید صادرات، ضعف قدرت حکومتی (Ettenborough et al., 2003; Dieck-Assad, 2006; Ismail, 2010)، نابرابری اقتصادی و درگیری‌های خشونت‌آمیز درون دولت (Bannon and Collier, 2003) منجر می‌شود.

از نظر تاریخی، صنعت نفت با استفاده از قوانین نفتی و مالی‌ای تنظیم شده که حامی پارادایم فنی - اقتصادی بوده است (Lessard and Miller, 2001). این فقط در صورتی مورد توجه است که اذعان کنیم عملکرد فوق‌العاده سرمایه‌فشارده استخراج نفتی به علت استفاده از فناوری سنتی تولید نفتی است که تنها به وسیله IOCهای غربی به کشورهای میزبان ارائه می‌شود و این در حالی است که IOCهای غربی در پی به‌حداکثر رساندن سهام‌داری، آن‌هم فراتر از

داخلی به توصیف و توجیه شیوه کسب‌وکار پرداخته، از تحلیل روایتی استفاده شده است. به نظر می‌رسد تحلیل روایتی در زمینه چگونگی تفسیر، مذاکره، یا پاسخ به مسائل مربوط به سیاست در بخش‌های انرژی (Swiatkiewicz Mosny and Aleksandra Wagner, 2011; Sovacool and Drupady, 2012)، مراقبت‌های بهداشتی (Ngoasong, 2009) و کشاورزی (Hananel, 2010) بسیار مورد توجه فعالان عمومی، خصوصی و جامعه مدنی بوده است. تحلیل روایتی دربرگیرنده داستان‌ها، اتفاقات و حوادثی (Bruner, 1991) است که IOCها و همکارانشان طی سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۲ منتشر کرده‌اند. این روایت‌ها بررسی و مقایسه شدند تا راهبردهای روایتی‌ای که به دست آیند که IOCها برای توجیه شیوه کسب‌وکار مربوط به توان داخلی خود از آن‌ها استفاده می‌کنند.

در این مقاله شیوه کسب‌وکار پنج IOC شامل شورون، اِکسون موبیل، بی‌پی، شل و توتال، در نیجریه، آنگولا، ونزویلا، قزاقستان، برزیل، یمن و اندونزی بررسی شده است. در این مقاله، پژوهشگر به اهمیت نقش توان داخلی در تحریک توسعه اقتصادی کشورهای در حال توسعه تولیدکننده نفت می‌پردازد و مدعی است که میزان تأثیر این نقش به شیوه کسب‌وکار مورد استفاده برای پاسخ به سیاست‌های بومی بستگی دارد. ضمن اینکه این فعالیت‌ها مستقیماً منعکس‌کننده زمینه‌ای است که در آن سیاست‌های توان داخلی تعیین و اجرا می‌شوند.

## ۱. مواد و روش تحقیق

### ۱-۱. سیر تحولی سیاست‌های توان داخلی در کشورهای در حال توسعه تولیدکننده نفت

باتوجه به هدف موردبررسی در این مقاله، توان داخلی را می‌توان چنین تعریف کرد: «خرید یا استفاده شرکت سرمایه‌گذار از محصولات یا منشأ داخلی و یا از هر منبع داخلی دیگر» (UNCTAD, 2007) یا الزامی قانونی بر اینکه «برخی از بخش‌های خاص یک محصول در داخل کشور میزبان تولید شود» (Hill, 2012) که این بخش می‌تواند شامل جنبه فیزیکی (اجزای یک محصول) یا جنبه ارزشی (درصد ارزش یک محصول) باشد. در جدول ۱ به بررسی اجمالی سیر تکاملی سیاست‌های توان داخلی در هشت کشور در حال توسعه پرداخته شده است. این بررسی‌ها بیانگر ماهیت تکاملی این سیاست‌ها در این هشت کشور است که شامل برخی شباهت‌ها و تفاوت‌های گسترده است.

اصلی‌ترین تشابه تبدیل روش‌ها و دستورالعمل‌ها به قوانین رسمی است. به جز یمن، بقیه کشورهای اهدافی را برای تدارکات بومی تعیین کرده‌اند، نیروی کار بومی را استخدام کرده و جریمه‌هایی را نیز برای نپذیرفتن نیروی بومی مشخص کرده‌اند که تماماً تحت بررسی دوره‌ای قرار می‌گیرد. شباهت دیگر ایجاد ارزش افزوده برای اقتصاد کشور میزبان است که از اهداف

## جدول ۱: مثال‌هایی از توسعه توان داخل در کشورهای درحال توسعه منتخب

<p>ماده ۲۰/۸۲، سال ۱۹۸۲، درخصوص توان داخل با شماره ۱۲۷/۰۳ بازنویسی شده است. در همان زمان، قانون شماره ۱۴/۰۳ برای ترویج شرکت‌های خصوصی آنگولا به تصویب رسید و دو تبصره داشت: ۱- ۹۰ درصد آنگولاسیون یا افزایش استفاده از کارکنان آنگولا شامل برنامه‌های جایگزینی برای مهاجران؛ ۲- توسعه صنعتی: قوانینی که بر اساس آن، IOCها به کالاها و خدمات آنگولا اولویت می‌بخشند و پیشنهادهای خاصی را برای عقد قرارداد با شرکت‌های بومی ارائه می‌دهند. IOCها باید برنامه‌ای را عرضه کنند که به وسیله آن وزارت نفت بتواند قوانین را اجرا کند و به تصمیم نهایی برسد. همچنین لازم است یک چهارم «گزارش تکمیل پروژه» را بدون پرداخت جریمه‌های تعریف‌شده یا تعطیلی به علت نقض قانون به تصویب برسانند.</p>	<p>آنگولا، ۲۰۰۳ (Wiig, 2001), (CRES, 2008a,b), (Tekka, 2011)</p>
<p>لایحه توسعه توانمندی صنعت نفت و گاز نیجریه در سال ۲۰۰۳ و سیاست‌های توانمندسازی نیجریه در سال ۲۰۰۵ به ترتیب شامل قوانینی درخصوص محل ارائه خدمات، اعطای قراردادهای عرضه کالاها با فناوری پایین به شرکت‌های بومی و ترجیح کالاهایی با منبع بومی (شامل دستیابی به ۴۵ درصد از اهداف در سال ۲۰۰۹) می‌شود. این دستورات عملی با تصویب قانون توانمندسازی نیجریه در ماه آوریل ۲۰۱۰ به قانون‌های رسمی تبدیل شدند و شرکت ملی نفت نیجریه (NNPC) به عنوان آژانس نظارتی اصلی تعیین شد. این قانون تصریح کرده است که ۶۵ درصد از پروژه‌های مربوط به انرژی باید نیجریه‌ای باشد و ۶۰ درصد لوله‌های فولادی باید بومی ساخته شوند. این قوانین همچنین شامل مشارکت بین سازمان‌های دولتی و ذی‌نفعان صنعت برای توسعه راهبردهای بومی است.</p>	<p>نیجریه Nigerian Content Development and Monitoring Board (http://www.ncdmb. gov.ng; Oyejide and Adewuyi, 2011)</p>
<p>توان داخل به طور ضمنی در قانون نفت سال ۱۹۹۷ (شماره ۹۴۷۸/۹۷) تعریف شده است. اغلب مقررات دقیق و سخت‌گیرانه از سال ۲۰۰۳ معرفی شدند. برای مثال، پیشنهاد IOC برای پروژه‌های E &amp; P با توجه به مقررات موجود درخصوص انطباق توان داخل ارزیابی شدند و این اهداف به همراه مقررات انطباق توان داخل مربوط به آن سالانه ارتقا می‌یابند. در سال ۲۰۰۳، برنامه‌ای ملی برای توسعه صنعت نفت و گاز تحت نظر شرکت پتروبراس<sup>۱</sup> به ثبت رسید تا توانمندسازی بومی را ترویج دهد. مصوبه شماره ۳۶ سال ۲۰۰۷ و قانون شماره ۶/۲۰۰۷ معیار و مراحل صدور گواهی‌نامه توان داخل را مشخص کرده است: IOCها باید تا ۴۰ درصد مشارکت بومی را ارائه دهد تا آژانس ملی نفت، گاز و سوخت‌های زیستی (ANP)<sup>۲</sup> کشور بتواند آن را ارزیابی کند</p>	<p>برزیل (IPIECA, 2011; Mendonça and deOliveira, 2014)</p>
<p>انتشار مدارک برای به رسمیت شناختن سیاست توان داخل ۲۰۰۹- قانون جمهوری قزاقستان (شماره 233IV-) توسعه توان داخل را ثبت کرده و اهدافی را برای نیروی کار قزاقستان (۶۰ درصد)، خدمات (۷۰ درصد)، کارکنان (۹۰-۷۰ درصد با توجه به درجه پرسنل از پایین به بالا)، تأمین کنندگان خدمات (۹۵ درصد از کارکنان بومی) و کالاها بومی (۱۵ درصد) تعیین کرده است که تا سال ۲۰۱۲ قابل دستیابی است. در سال ۲۰۱۰ قانون جدید موسوم به سابسویل<sup>۳</sup> و استفاده از منابع زیرزمینی با هدف ۵۰ درصد تولید بومی توسط تأمین کنندگان قزاق تا سال ۲۰۱۲، مشاغل مشترک اجباری با شرکت کزموهای گس<sup>۴</sup> که یک شرکت ملی نفت است (۵۱ درصد از حداقل سود سهام) در تمامی اکتشافات جدید و قراردادهای تولید و قدرت دستیابی به زمینه‌های جدید بدون ایجاد مناقصه تصویب شد. IOCهایی که نتوانند نیازهای موجود را برآورده کنند در معرض خطر از دست دادن حق قانونی خود در قراردادهای استخراج قرار دارند.</p>	<p>قزاقستان، ۲۰۰۷ (Wilson and Kuszewsk, 2011; Esteves et al., 2013; Hackenbruch and Pluess, 2011; World Bank, 2012)</p>
<p>به نظر می‌رسد با وجود اینکه قانونی در این باره وجود ندارد، توان داخل در ونزوئلا بسیار رایج است. قانون سال ۱۹۹۲، ۲۰ درصد مشارکت بومی را ثبت رسمی کرده است. این قانون با تبصره‌هایی درباره توان داخل همراه شده است که بر «سود ملی» و «توسعه اجتماعی» کشور در تمامی پروژه‌های E&amp;P تأکید دارند. از سال ۲۰۰۱، قوانین بر مشارکت ۱۰۰ درصدی شرکت‌های دولتی تأکید دارند که از این طریق امکان ایجاد مشاغل مشترک گوناگونی با IOCها وجود دارد که در آن (مثل PDSVA) حداقل دارای بیش از ۵۰ درصد سهام است. این مجوزها هستند که تعهدات/ دستورات عملی‌های مربوط به مشارکت بومی و کمک به سرمایه‌توان داخل را تعیین می‌کنند.</p>	<p>ونزوئلا (IBP, 2009)</p>

1. Nigerian National Petroleum Corporation (NNPC)
2. Petrobras
3. Agency for Oil, Gas and Biofuels (ANP)
4. Subsoil
5. KazMunayGas

<p>قانون شرکت‌هایی با مسئولیت محدود (۲۰۰۷) IOCs را وادار کرده تا هزینه‌های مسئولیت زیست‌محیطی و اجتماعی (بند ۷۴) و گزارشی از شواهد مربوط به اجرای موفقیت‌آمیز آن را ارائه نمایند (بند ۶۶). ۲۰۰۹-BPMIGAS که یک تنظیم‌کننده ملی است، تحت نظارت «راهنمای فنی استفاده از تولید بومی» وزارت صنایع قرار دارد. قانون شماره ۴۹ حداقل ۳۵٪ از توان داخلی در عملیات را هدف IOCs تعیین کرده است و جریمه‌های قابل توجهی را برای نقض قانون در نظر گرفته است. ۲۰۱۱- مقررات اعضای شورا به شماره ۴۸/۲۱۱ بر روی توان داخلی مواد نفتی در منطقه بوجونگورو (بند ۷، فصل ۳) IOCs را وادار ساخته که با شرکت‌های بومی همکاری کنند تا توان داخلی را با اولویت دادن به شرکت‌های بومی در پروژه‌های گوناگون ارتقا بخشند.</p>	<p>اندونزی، ۲۰۰۷ (Hackenbruch and Plus, 2011; Esteves et al., 2013)</p>
<p>انتشار راهبرد توان داخلی برای بخش‌های مختلف انرژی شامل مالکیت، کنترل، تصمیم‌گیری و دسترسی ترجیحی شهروندان ترنیداد و توباگو به سرمایه‌گذاری. این راهبرد شامل سه رکن است که هرکدام از آن‌ها توسعه توانایی‌هایی را در صنعت نفت به همراه دارند: ۱- توسعه توانایی بومی؛ ۲- آموزش و پرورش؛ ۳- تنوع و ایجاد کسب‌وکار جدید. کمیته دائمی توان داخلی برای اجرای این راهبرد در نظر گرفته شده است. همچنین دولت در حال ثبت پایگاه داده‌ای برای پروژه‌ها و فراهم کردن فرصت برای تأمین‌کنندگان بومی است تا به شرکت‌ها و تأمین‌کنندگان برای شبکه‌سازی با یکدیگر کمک کند.</p>	<p>ترنیداد و توباگو، ۲۰۰۴ (Sigam and Garcia, 2012)</p>
<p>الزامات قانونی که در هفت کشور مذکور وجود دارد، به ندرت در یمن یافت می‌شود. دولت نوعی مشارکت مجاز را برای جامعه مشخص کرده، اما هیچ هدفی تعیین نشده است. هر بخشی از توان داخلی که در IOCs یافت می‌شود، طبق ریزنی‌های دولت و IOCs در کشوری انجام می‌گیرد که فاقد قوانین توان داخلی است. می‌توان گفت، بدون چارچوب قانونی، توان داخلی در یمن، علی‌رغم میل مالکان، تعریف مشخصی نخواهد داشت.</p>	<p>یمن (Esteves et al., 2013)</p>

شرکت‌های داخلی سود بیشتری می‌رساند (UNCTAD, 2007; Wilson and Kuszewski, 2011; Tracy et al., 2011; Hill, 2012). سیاست‌های توان داخلی، با اعمال محدودیت‌هایی بر واردات، سبب افزایش قیمت کالاهای وارداتی می‌شود و به این ترتیب اطمینان حاصل می‌شود که اجزای بومی تولیدشده با قیمت‌های کمتر در دسترس مصرف‌کنندگان است. گفتنی است در زمینه صنعت نفت IOCs، مصرف‌کنندگان و شرکت‌های بومی (تأمین‌کنندگان و پیمانکاران) تولیدکننده محسوب می‌شوند. بنابراین توان داخلی می‌تواند، با تحریک و تشویق تولید بومی، پاسخی به «نفرین منابع» باشد و در نهایت اشتغال‌زایی بومی و رشد درآمد در کشورهای میزبان را به همراه داشته باشد، اگرچه باید در نظر داشت که وجود سیاست‌های توان داخلی لزوماً به معنای تضمین دستیابی به این نتایج نیست. روش‌های کسب‌وکار IOCs ها برای بهره‌بردن از فرصت‌ها (نیروی کار کم‌هزینه و اجزای آن) و رفع موانع (کمبود نیروی کار و ساختار ضعیف و توسعه نیافته) در رابطه با سیاست‌های توان داخلی است که میزان تأثیر این سیاست‌ها را مشخص می‌کند و به کشورهای میزبان در مقابله با مشکل «نفرین منابع» کمک می‌کند.

### ۱-۳. سیاست‌های توان داخلی، زمینه شکل‌دهی شیوه‌های کسب‌وکار IOCs

شواهد تجربی از تاریخچه کسب‌وکارهای بین‌المللی نشان می‌دهد که چگونه شرکت‌های چندملیتی در حوزه صنعت منابع طبیعی در جهت

سهم رشد اقتصادی در کشورهای میزبان هستند (Lessard and Miller, 2001; Dongkun and Na, 2010). ضمن اینکه انتظار می‌رود IOCs، بیشتر از آنچه مورد نیاز است، در حوزه مسئولیت اجتماعی مشارکتی نیز ابتکار عمل به دست گیرند تا بدین صورت مورد تمجید دولت‌ها قرار گیرند (Frynas, 2005; Gulbrandsen, 2005; Moe, 2005; Eweje, 2007; Auty, 2012).

اگرچه این روش، به علت حضور IOCs، به ایجاد نارضایتی عمومی در کشورهای در حال توسعه منجر شده است، اما می‌توان از فناوری‌های غربی، تأمین‌کنندگان و نیروی کار خارجی مورد استفاده IOCs بهره برد (Auty, 2012; Lessard and Miller, 2001). این نکته را نیز باید مدنظر داشت که در عین حال این روش هزینه‌های هنگفتی برای دولت به همراه دارد، زیرا به جای حرکت در مسیر اشتغال‌زایی بومی، در مسیر دیگری حرکت کرده که به نوعی غیرقانونی نیز محسوب می‌شود (Dongkun and Na, 2010; Auty, 2012; Click and Weiner, 2010). علاوه بر این IOCs متهم به انجام فعالیتی می‌شوند که نه تنها کمکی به حل بحران نکرده، بلکه برای مقابله با مشکلات ناشی از «نفرین منابع» نیز نتوانسته به کشورهای در حال توسعه کمک کند (Frynas, 2005; Eweje, 2007).

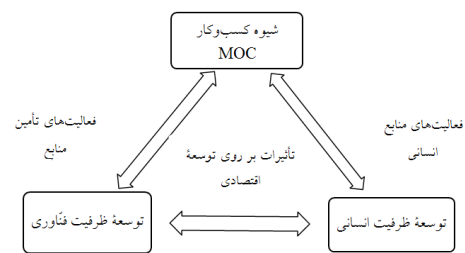
با تصویب دستورالعمل‌های توان داخلی، کشورهای در حال توسعه با IOCs توافق کردند تا در جهت توسعه اقتصاد بومی کشور میزبان و افزایش حداکثری سود مشارکت کنند. مطالعات انجام شده نشان می‌دهند که قوانین توان داخلی با محدود کردن رقبای خارجی به

سیاست‌های توان داخل، از ابزار تحقیق تحلیل روایتی استفاده شده است. تحلیل روایتی مستلزم تحلیل محتوا با استفاده از داده‌های ثانویه (Ngoasong, 2009) است که به منظور تعیین نوع و عملکرد روایات و بازسازی روابط بین اتفاقات و موقعیت آن‌ها (Zilber, 2007) انجام می‌شود. روایات «داستان‌ها، افسانه‌ها، و دلایلی برای انجام دادن یا ندادن کاری» است (Bruner, 1991). درخصوص مطالعات کمی، به نظر می‌رسد تحلیل روایتی «مرزها را دقیقاً مشخص نمی‌کند و کمتر به کار می‌رود» (Suzuki, 1980). بنابراین، در این مطالعه از روش کیفی استفاده شده است. علت انتخاب این روش داشتن ظرفیت بهتر برای توضیح شیوه کسب‌وکار شرکت‌ها در پاسخ به تغییرات محیط بیرونی (Zilber, 2007; Ngoasong, 2009) است. تاریخچه سیاست‌گذاری (Hananel, 2010; Sovacool and Drupady, 2011; Swiatkiewicz-Mosny and Aleksandra Wagner, 2009; Ngoasong, 2012) نشان می‌دهد که تحلیل روایتی چگونگی استفاده ذینفعان مختلف از روشهای متفاوت برای پاسخ به موارد سیاسی، آن هم در موقعیتی خاص، را توضیح می‌دهد.

انتخاب پنج IOC غربی بی‌پی، شل، اکسون موبیل، شورون و توتال برای مطالعه نشان‌دهنده حضور آن‌ها در کشورهای درحال توسعه و نیاز به اطلاع از شیوه کسب‌وکار مربوط به سیاست‌های توان داخل است. همچنین نمونه‌های فراوانی در بسیاری از کشورهای درحال توسعه وجود داشت، اما در این تحقیق انتخاب بر اساس سه معیار زیر صورت گرفته است: ۱- کشورهایی که در دهه گذشته سیاست‌های توان داخل داشتند و حداقل یکی از این پنج IOC در آن حضور داشته‌اند؛ ۲- کشورهایی با سابقه طولانی تولید نفت (مانند نیجریه، آنگولا و ونزوئلا) و آن‌هایی که در صنعت نفت تقریباً تازه‌کارند (مانند قزاقستان و یمن) (UNCTAD, 2007)؛ ۳- تفاوت در سطوح توسعه اقتصادی از نظر بازار اقتصادی روبه‌رشد (برزیل) و جانبی (اندونزی و نیجریه) و بازارهای اقتصادی کمتر توسعه یافته (مانند آنگولا، ونزوئلا، ترینیداد و توباگو، یمن و اندونزی) (Cavusgil et al., 2013). این ترکیب باعث ایجاد بحث گسترده‌ای درباره ماهیت و منطق شیوه کسب‌وکار IOC‌ها برای پاسخ به سیاست‌های توان داخل در بین کشورهای درحال توسعه شد.

داده‌های ثانویه از دو منبع در سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۲ جمع‌آوری شده است: ۱- گزارش‌های سالانه، خبرنامه، انتشارات مطبوعاتی و ارائه‌های شرکت‌ها که در وبگاه IOC‌ها منتشر شده است؛ ۲- مستندات سیاسی مربوط به توان داخل، گزارش‌های فنی و مطالعات دولت، سازمان‌های بین‌المللی و سازمان‌های مشاوره‌ای مستقل. از طریق این دو منبع اطلاعاتی، گزارش‌های منتشر شده در وبگاه‌های سازمان‌های جامعه مدنی، رسانه‌ها و سازمان‌های تحقیقاتی و علمی بررسی شدند تا قابلیت اطمینان و ثبات داده‌های به‌دست‌آمده از اسناد و وبگاه‌های IOC‌ها تأیید شود.

با توجه به تعداد زیاد وبگاه‌ها و حجم بالای اطلاعات، موضوع



شکل ۱: بحث درباره شیوه کسب‌وکار IOC‌ها با توجه به سیاست‌های توان داخل

توسعه کشورهای میزبان، متناسب با نیازهای بومی آن‌ها، متفاوت عمل می‌کنند (Liu, 2011; Henisz et al., 2013). شیوه کسب‌وکار IOC‌ها در زمینه توان داخل شامل اقداماتی برای افزایش منابع بومی (Blalock and Simon, 2009)، رسیدگی به تأمین‌کنندگان بومی (Liu et al., 2011; Zhou and Xu, 2012) و توسعه راهبردهای منابع انسانی جهانی (Bjorkman et al., 2007; Egels-Zanden, 2014) است که می‌تواند برای افزایش مشروعیت بومی (Reimann et al., 2012) در کشورهای درحال توسعه ملاک عمل قرار گیرند و اجرا شوند. موفقیت این فعالیت‌ها به ساختار انتخاب‌های سیاسی کسب‌وکار مربوط به تأمین‌کنندگان مالی و فرم‌های سازمانی بستگی دارد (Chow et al., 2012). پژوهشگرانی به نام مارتا<sup>۱</sup> و لنوی<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) ادعا می‌کنند که موفقیت شرکت‌های چندملیتی در کشور میزبان بستگی به راهبردهای برنامه‌ریزی شده و فعالیت‌های تضمینی دارد که مبتنی بر پاسخ‌های مؤثر به تغییراتی است که مربوط به سیاست‌های سازمانی آن کشور است. با توجه به دلایل مذکور، شیوه کسب‌وکار مورد استفاده IOC‌ها برای پاسخ به سیاست‌های توان داخل را می‌توان از دو جنبه بررسی کرد: توسعه ظرفیت فناوری و توسعه ظرفیت انسانی. هر دوی این جنبه‌ها برای کمک‌های گسترده‌تر به توسعه اقتصادی IOC‌ها به کار می‌روند (شکل ۱).

از نظر توسعه ظرفیت فناوری، IOC‌ها از سوی تأمین‌کنندگان بومی برای تجهیز منابع تحت فشارند تا ظرفیت ساختارهای بومی را تا اندازه‌ای افزایش دهند که از آن‌ها به عنوان تأمین‌کنندگان مطلوب یاد شود. از نظر توسعه ظرفیت انسانی، در زمان انجام کار برای توسعه ظرفیت‌ها و همکاری با سازمان‌های بومی IOC‌ها، اولویت با به‌کارگیری اتباع کشور میزبان است. هم‌پوشانی بین توسعه ظرفیت فناوری و انسانی موجب افزایش ظرفیت تولید اقتصادی می‌شود و این افزایش، با ارتقای توسعه اقتصادی، به ارائه راهکارهایی برای حل مشکل «نفرین منابع» می‌انجامد (Klueh et al., 2009; Warner, 2011; Kazzazi and Nouri, 2012).

#### ۴-۱. روش تحقیق

در این مقاله، برای بررسی شیوه کسب‌وکار IOC‌ها در پاسخ به

1. Murtha

2. Lenway

جدول ۲: ارکان موضوعی راهبردهای توان داخل IOCها  
(منبع: تحلیل روایتی برای تعیین موضوعات هریک از وب‌سایت‌ها و اسناد راهبرد توان داخل IOCها)

شرکت‌های بین‌المللی نفت و گاز	ارکان موضوعی راهبردهای توان داخل
اکسون‌موبیل	توسعه نیروی کار، سرمایه‌گذاری‌های اجتماعی راهبردی، توسعه تأمین‌کننده
شل	توسعه ظرفیت، توسعه تولید بومی، آموزش و پشتیبانی
شورون	انتخاب ترجیحی، توسعه ظرفیت، توانمندسازی صلاحیت‌های بومی، تحقیق و توسعه
بی‌پی	توسعه تأمین‌کنندگان رقابتی بومی، توسعه ظرفیت کارکنان، توسعه اقتصاد بومی، شناسایی و ترغیب ذی‌نفعان
توتال	توسعه پایدار مهارت‌های بومی، ایجاد ظرفیت صنعتی، انتظارات ذی‌نفعان

مشترکی انجام می‌دهند تا ثابت کنند که چگونه این اقدامات و فعالیت‌ها IOC را قادر می‌سازد تا با نیازهای توان داخل همسو شود. همان‌طور که در پاراگراف‌های بعدی بحث می‌شود، روایت‌ها به‌طور ضمنی نشان‌دهنده چگونگی اجرای شیوه کسب‌وکار در پاسخ به سیاست‌های توسعه توان داخل اند.

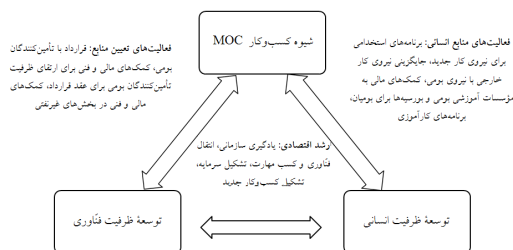
درخصوص توسعه ظرفیت فناوری، IOCها فرایند مشخصی برای ورود منابع بومی دارند. برای تعیین پیمانکاران یا تأمین‌کنندگان شایسته بومی، شرکت شل دستورالعملی برای فرایند پروژه‌های تجاری تعیین کرده است. این سند، به‌نوعی، خلاصه‌ای از اصول اصلی شرکت شل با توجه به تخصیص قراردادهای فرایند‌های مزایده است و از تمامی شرکت‌هایی (خارجی و بومی) که قراردادهایی با ارزش بالا دارند درخواست می‌کند تا برنامه توان داخل را در سیستم خود وارد کنند. شرکت اکسون‌موبیل برنده سیستم صلاحیت مشترک<sup>۱</sup> شده است که درواقع پایگاه داده‌ای برای ردیابی و پیگیری توانایی‌ها و قابلیت‌های شرکت‌های بومی از قبل ثبت‌شده در نیجریه است (Mbat et al., 2013). روش‌های مشابهی برای سایر IOCها نیز در کشورهای درحال توسعه وجود دارد که هدف آن تضمین شفافیت در انتخاب تأمین‌کنندگان بومی به‌منظور توسعه تأمین‌کنندگان، کنترل کیفی و به‌صرفه‌بودن هزینه‌ها است. باوجود اینکه شرکت‌های بومی این استانداردها را ندارند، تأمین‌کنندگان خارجی بلافاصله برای جانشینی آن‌ها در نظر گرفته نمی‌شوند. IOCها، به‌منظور ارتقای ظرفیت تأمین‌کنندگان بومی تا حد مطلوب، روش‌های کسب‌وکاری را تعیین کرده‌اند که

مهم انتخاب و جمع‌آوری داده‌های مناسب است. موضوع نکته اصلی در تحلیل است که پایه و اساس تحلیل روایتی را شکل می‌دهد؛ به‌عبارتی، «ادعایی درباره موضوعی خاص» (Suzuki, 1980). در این مطالعه «توان داخل» موضوع اصلی در نظر گرفته شده است، زیرا برای IOCها امکان‌پذیر نیست که بدون اشاره به توان داخل به توضیح فعالیت کسب‌وکاری بپردازد که برای پاسخ به سیاست‌های توان داخل در نظر گرفته شده است. در این مقاله ترکیبی از توان داخل و هریک از این هشت کشور در محدوده وبگاه‌ها و پایگاه داده‌هایشان جست‌وجو شده و فقط آن مستندات بررسی شده که درباره توان داخل و کشورهای مورد نظر بودند. با مطالعه هدفمند و منظم محتوای اسناد مربوط به IOCها، می‌توان شیوه کسب‌وکار به‌خصوص چگونگی ارتباط این اهداف با الزامات سیاست توان داخل را توضیح داد. توضیح این وقایع و رویدادها، روایت‌هایی را به‌وجود می‌آورد (Suzuki, 1980; Zilber, 2007) که تجارب IOCها را درباره توان داخل مطرح می‌کند (Sovacool and Drupady, 2011). مقایسه روایات در بین پنج IOC و کشورهای درحال توسعه تولیدکننده نفت نشان می‌دهد که الگوی مشترکی در شیوه کسب‌وکار IOCها برای پاسخ به سیاست‌های توان داخل وجود دارد. برای مثال، مدیریت ارشد در تمامی IOCها توان داخل را عامل اصلی تدوین راهبرد در نظر می‌گیرند، همان‌طور که در اسناد منتشرشده توان داخل و وبگاه‌های شرکت‌ها آمده است.

## ۲. نتایج

تحلیل روایتی مربوط به شیوه کسب‌وکار پنج IOC نشان می‌دهد که راهبردهای IOCها در کشورهای درحال توسعه تولیدکننده نفت در راستای کسب‌وکار به‌گونه‌ای است که به «توسعه اقتصادی، اجتماعی و فیزیکی» منجر شود. گزارش‌های سالانه نشان می‌دهند که چگونه این راهبردها در به‌رسمیت شناختن تعهد آن‌ها به قوانین مربوط به توان داخل تأثیرگذار است. رایج‌ترین الگوی شیوه کسب‌وکار پنج IOC توسعه اسناد راهبرد توان داخل با استفاده از داده‌های وبگاه‌های مربوط به آن است. این اسناد مربوط به راهبرد، تعدادی از ارکان موضوعی مرتبط را فهرست می‌کنند (جدول ۲). درحالی‌که انتخاب واژه‌ها در هر IOC متفاوت است، همگی زیرمجموعه موضوع توسعه ظرفیت انسانی و توسعه ظرفیت فناوری در راستای موضوعات مطرح‌شده قبلی در نظر گرفته می‌شوند.

این ارکان موضوعی در راستای راهبردهای توان داخل IOCها هستند و در روایاتی نشان داده شده که از آن برای ثبت منابع انسانی و شیوه کسب‌وکار خود استفاده می‌کنند. این فعالیت‌ها، در قالب اقدامات، برنامه‌هایی هستند که هر IOC در کشورهای خاصی آن را ارائه و اجرا کردند. به‌طور مشابه، تمامی IOCها اقدامات



شکل ۲: شیوه کسب‌وکار مورد استفاده IOCها برای پاسخ به سیاست‌های توان داخلی

همین راستا، گواهی‌نامه توسعه کسب‌وکار بومی شرکت شورون، به نام LBD، در اندونزی آموزش را برای شرکت‌ها و مؤسسات کوچک فراهم کرد تا آن‌ها را به‌عنوان تأمین‌کنندگان مورد تأیید برای عقد قرارداد آماده سازد (Garrigo, 2011). شرکت شورون طرح مشارکت دانشگاهی خود را در آنگولا، اندونزی و نیجریه با هدف آموزش با کیفیت همراه با هزینه کم برای کارکنان و همچنین ایجاد ظرفیت دانشگاه‌ها برای آموزش و استخدام افراد بومی اجرا کرد. با توجه به تحلیل بالا، شکل ۲ خلاصه‌ای از شیوه کسب‌وکار IOCها را ارائه می‌دهد که با چارچوب نظری توسعه یافته در بخش ۱-۳ در ارتباط است. علاوه بر فعالیت‌های مشخص شده صنعت نفت که در بالا بحث و بررسی شد، روش‌های مختلف افزایش ظرفیت، مانند افزایش سرمایه‌گذاری‌های کوچک، وجود دارند که در تمامی IOCهای مورد مطالعه کارآفرینان بومی را در زمینه‌های کشاورزی، تشریفات، خدمات اجتماعی، پزشکی و برنامه‌های زیربنایی اجتماعی (مراقبت‌های بهداشتی) آموزش می‌دهند تا بتوانند در راستای ایجاد کسب‌وکار جدید، اشتغال‌زایی و ارتقای سلامت افراد بومی گام بردارند. این روش‌ها در مستندات راهبرد توان داخلی IOCها به ثبت رسیده است.

### ۳. بحث

این بخش به بحث درباره راهبرد توان داخلی IOCها در مقایسه با شیوه کسب‌وکار پنج IOC و بررسی تاریخچه گسترده‌تری از توان داخلی در کشورهای در حال توسعه تولیدکننده نفت می‌پردازد. چهار راهبرد روایتی (Zilber, 2007; Ngoasong, 2009) درباره اساس راهبرد توان داخلی و فعالیت عملی که در بخش ۳ بحث شده وجود دارد: ۱. مشارکت مستقیم برای بازنگری در الزامات توان داخلی مدنظر دولت‌ها؛ ۲. چارچوب انطباق قانونی؛ ۳. کسب‌وکار با هدف دنبال کردن راهبردهایی با توان داخلی؛ ۴. ابتکارات مسئولیت اجتماعی مشارکتی.

#### ۳-۱. تبادل نظر IOCها و دولت‌ها، درباره توان داخلی

اولین راهبرد روایتی IOCها مذاکرات هماهنگ با سازمان‌های دولتی به منظور افزایش اطمینان از انطباق مطلوب قوانین داخلی

مستقیم بر روی آن‌ها سرمایه‌گذاری می‌کند.

تخصیص بودجه برای ارتقای ظرفیت تأمین‌کنندگان بومی بخش اصلی توسعه ظرفیت فناوری است. پروژه کن‌نابل<sup>۱</sup> شرکت بی‌پی در سال ۲۰۰۲ در ترینیداد و توباگو، با هدف توسعه زنجیره تأمین بومی، مثالی عینی بر این مدعی است. این موضوع شامل سرمایه‌گذاری مستقیم و مدیریت از طریق توابع بومی است که موجب جابه‌جایی تأمین‌کنندگان آمریکایی با تأمین‌کنندگان بومی و در نتیجه مهندسان، طراحان و سازندگان بومی می‌شود. این سند بخشی از اصول شرکت بی‌پی است، در ارتباط با توسعه توان داخلی از نظر ایجاد مهندسی رقابتی بومی، ظرفیت ساخت آن، ایجاد اشتغال و ارائه راه‌حل‌های مقرون‌به‌صرفه برای پروژه‌های آینده شرکت بی‌پی.

علاوه بر سرمایه‌گذاری مستقیم، IOCها با بانک‌های بومی مشارکت می‌کنند تا دسترسی به بودجه را تسهیل کنند و از این طریق تأمین‌کنندگان مالی را قادر سازند تا ظرفیت خود را برای تأمین کیفیت کالاهای مورد نیاز IOCها افزایش دهند. پیمانکاران طرح‌های مالی را پشتیبانی می‌کنند؛ از جمله این اقدامات می‌توان به یادداشت تفاهم جهانی (GMOUs)<sup>۲</sup> بین شرکت شل و پنج بانک اصلی در نیجریه اشاره کرد. طبق این برنامه هر بانک متعهد می‌شود، یک بلیون دلار وام کم‌بهره به تأمین‌کنندگان بومی اعطا کند. تأمین‌کنندگان بومی که این وام را دریافت می‌کنند متعهد می‌شوند که از آن برای توسعه منابع مورد استفاده شرکت شل در نیجریه استفاده کنند. ورود بانک‌ها به این عرصه در برنامه‌های شرکت‌های توتال و شورون نیز مشاهده می‌شود که سرمایه و پشتیبانی فنی را برای شرکت‌های بومی در تمامی هشت کشور مورد مطالعه فراهم می‌کنند.

از نظر توسعه نیروی کار، IOCها فعالیت‌هایی را معرفی می‌کنند که مبتنی بر داشتن توانایی و مهارت‌های فنی و مدیریتی کافی شهروندان کشور میزبان باشد؛ به نحوی که بتوانند در صنعت نفت کار کنند، در عین حال عدم توانایی آن‌ها نیز مانع جذب مستقیم‌شان نشود. یکی از این فعالیت‌ها که مربوط به شرکت توتال است مشارکت توسعه بومی است که شامل پروژه LNG می‌شود. این پروژه در سال ۲۰۰۵ با هدف به‌کارگیری کارکنان یمنی، تا ۹۰ درصد در سال ۲۰۱۵، در یمن ثبت شده است. یک مرکز آموزشی ایجاد شد تا به افراد بومی مهارت‌های لازم آموزش داده شود و مهندسان، متخصصان و ناظران بومی تربیت شوند. دروس آموزشی نیز شامل زبان انگلیسی و آموزش عملی در خارج از کشور بود. ضمن اینکه یک برنامه جایگزین نیز تعیین شد برای جابه‌جایی مهاجران با افراد بومی که آموزش کامل دیده بودند. در

1. Cannonball

2. Global Memorandum of Understanding



از: ۱. استخدام حسابرسان خارجی مستقل و سازمان‌های غیردولتی بومی برای تضمین استقلال پروژه‌های توان داخل؛ ۲. ایجاد یادداشت تفاهم جهانی با دولت‌های میزبان و گروه‌های جامعه بومی برای اطمینان از توافق عام مبنی بر اینکه شیوه کسب‌وکار IOCها با مقررات توان داخل تا حدودی همسو باشد.

با توجه به بحث‌های بالا، راهبرد توان داخل IOCها را می‌توان چارچوبی برای توافق در نظر گرفت. راهبرد روایتی، برای بیان شواهد مبنی بر توافق، IOCها را قادر می‌سازد تا با مشکلات رقابتی در کشورهای در حال توسعه، مانند سیستم گزارشی ضعیف و سازوکارهای شفافیت و پاسخ‌گویی، مقابله کنند (UNCTAD, 2011; Wilson and Kuszewski, 2007). با وجود این مشکلات، IOCها ملزم‌اند که، در انجام اقدامات مناسب برای نظارت دقیق، به پیمانکاران و تأمین‌کنندگان بومی اولویت دهند. IOCها هم‌زمان باید به درخواست‌های قبلی دولت برای ارائه شواهد نیز رسیدگی کنند. در برزیل مزایده‌های IOCها برای عقد قرارداد و مجوزهای عملیاتی رد شده و در ونزوئلا دارایی‌های IOCها ملی شده است که همگی به‌نوعی به‌علت رعایت‌نکردن قوانین مربوط به توان داخل است (UNCTAD, 2007; Click and Weiner, 2010).

### ۳-۳. تصویب کسب‌وکار با هدف دنبال کردن راهبردهایی با توان داخل

سومین راهبرد مورد استفاده IOCها، تصویب یک کسب‌وکار برای راهبرد توان داخل است. این امر مستلزم این است که IOCها، قوانین توان داخل را فرصت در نظر بگیرند، نه تهدید تا بتواند سود سهام ذی‌نفعان را به حداکثر برسانند و کارایی عملیاتی را افزایش دهد. این کسب‌وکار باعث می‌شود IOCها بپذیرند که در راهبرد توان داخل، استفاده از نیروی کار و تأمین‌کنندگان بومی در کشورهای در حال توسعه میزبان از به‌کارگیری تأمین‌کنندگان یا مهاجران خارجی بهتر است. استفاده از تأمین‌کنندگان و مهاجران خارجی، جدا از هزینه‌های مستقیم واردات و هزینه‌های انتقال برای مهاجران، خطرهای غیرفنی مانند مقاومت ذی‌نفعان را نیز دارد که سبب تأخیر پروژه می‌شود (Bakare, 2011; UNCTAD, 2007). به‌منظور افزایش بهره‌وری در این موضوع، IOCها بر پایه شرکت‌های مهندسی، تدارکات و ساخت‌وساز (EPC) مانند جاکوبز و هالیبرتون استوارند تا فعالیت‌های خود را پیاده‌سازی کنند و از ارزش افزوده بومی ارائه‌شده پشتیبانی کنند (Urge-Vorsatz et al., 2007).

با توجه به مباحث بالا، راهبردهای توان داخل IOCها را می‌توان «سرمایه‌گذاری مستقیم در شرایط مخاطره‌آمیز» در مقابل «هزینه‌های واقعی و اعتباری اعتراض‌ها، توقف‌های کار، تحریم‌ها و واکنش‌های قانونی» (Wise and Shtylla, 2007) در نظر گرفت. هکنبروخ و پلوئیس (2011) معتقدند اغلب تأخیرها در پروژه‌های نفتی به‌علت خطرهای غیرفنی است. بنابراین IOC

است. در نیجریه، شرکت شل پیشنهادهای فنی مستقیمی را به مقامات دولتی ارائه کرده که از توسعه لایحه توانمندسازی نیجریه پشتیبانی می‌کند، در حالی که تمامی IOCها در کمیته ملی ماهانه دور هم جمع می‌شوند تا فرایند توسعه توان داخل را بررسی کنند (CRES, 2008 a, b). در قزاقستان، مذاکرات بین میدان عملیاتی نفتی کراچاگاناک (KPO) و کنسرسیومی شامل پنج IOC (گروه بی‌جی، اِنی، شورون، تگزاکو و لوک‌اویل) و دولت قزاق نقش حیاتی در توسعه برنامه افزایش توانمندسازی داشته است. بعدها قانون توانمندسازی قزاق (Wilson and Kuszewski, 2011) به ثبت رسانده شد. در این شرایط، راهبردهای توان داخل IOCها ناشی از نیاز به اتخاذ رویکردی مشورتی و پیشگیرانه است، به‌نحوی که مقررات توان داخل را با راهبردهای مشارکتی خود تطبیق دهد.

برای کشورهایی که سیاست‌های توان داخل تصویب‌شده‌ای دارند، اولین بازخورد از سوی IOCها نقد قوانین «سخت‌گیرانه»، «بلندپروازانه» و «غیرواقعی» بوده است. بسیاری از آن‌ها به مشکلات کشور میزبان (کمبود نیروی کار ماهر و تأمین‌کنندگان واجد شرایط بومی) برای دفاع از راهبرد خود در استفاده از نیروی کار و تأمین‌کنندگان خارجی اشاره می‌کنند (Bakare, 2011). برخی دیگر نیز به سازوکارهای غیرشفاف و سخت‌گیرانه به‌منزله مانعی برای سرمایه‌گذاری‌های مداوم خود در صنعت نفت اشاره می‌کنند (Bakare, 2011). در نتیجه، IOCها همواره تلاش می‌کنند تا برای کاهش این الزامات راه‌حلی پیدا کنند. در سال ۲۰۰۴، شرکت نفت قزاقستان یک تفاهم‌نامه امضا شده توسط ۴۷ شرکت نفت خارجی را به ریاست جمهوری قزاقستان فرستاد و قوانین توان داخل «بسیار سخت‌گیرانه» را نقد کرد. آن‌ها معتقد بودند که این قوانین برخلاف قانون اساسی کشور است و مانعی برای سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی مربوط به نفت (Ritchie, 2004) است. اگرچه، همان‌طور که در جدول ۱ نشان داده شد، این مذاکرات نتوانسته تأثیری در قوانین بگذارد. بنابراین IOCها روش دیگری را برای ترغیب ذی‌نفعان اصلی به‌منظور توسعه توان داخل اتخاذ کرده‌اند.

### ۳-۲. انطباق قانونی با اهداف توان داخل

دومین راهبرد روایتی مورد استفاده IOCها بیان شواهد کمی انطباق با اهداف توان داخل برای مشروعیت‌یافتن عملکرد سیاست‌گذاران و جامعه مدنی بزرگ‌تر است. برزیل از یک «آیین‌نامه توانمندسازی داخلی» به‌منزله ابزاری برای اندازه‌گیری میزان توان داخل استفاده می‌کند. این موضوع IOCها را قادر می‌سازد تا چارچوب واضحی ایجاد کنند و طبق آن داده‌های کمی را ارائه دهند (IPIECA, 2011). در هفت کشور دیگر ابزار این‌چنینی وجود ندارد. هرکدام از این پنج IOC اقدامات پیشگیرانه‌ای برای پاسخ به انطباق بومی انجام می‌دهند. قابل‌توجه‌ترین این اقدامات عبارت‌اند

روایتی مشابهی برای تعیین و توجیه روش کسب‌وکار مبتنی بر پایداری به قوانین توان داخل استفاده کردند. برای مثال، اکنون IOCها، به جای تأمین منابع بر اساس کیفیت و فاصله (Liu et al., 2011)، بر اساس استانداردهای توان داخل تصمیم‌گیری می‌کنند. راهبردهای روایتی IOCها فرصت‌هایی را برای ترغیب ذی‌نفعان اصلی فراهم می‌کند تا در صنعت نفت در کشورهای درحال توسعه تولیدکننده نفت قابل استفاده باشد.

بخش دیگری از این مطالعه چارچوب پیشنهادی (شکل ۱ و ۲) است که شیوه کسب‌وکار IOCها را بررسی می‌کند و درباره نقش IOCها در توسعه توان داخل در بقیه کشورهای درحال توسعه به بحث می‌پردازد. شیوه کسب‌وکار IOCها شامل فعالیت‌هایی برای ایجاد ظرفیت و مهارت در صنعت نفت، توسعه نیروی کار فنی و ایجاد سرمایه‌گذاری در بخش‌های غیرنفتی است که همگی این موارد موجب افزایش اشتغال و درآمد و رشد اقتصادی می‌شود. این شاخص‌ها قادرند که به موضوع «نفرین منابع» پاسخ دهند (Auty, 2012) تا از خطرهای کسب‌وکار در زمینه صنعت نفت در کشورهای درحال توسعه بکاهند (Click and Weiner, 2010).

به هر حال، اینکه شیوه کسب‌وکار IOCها در راستای توسعه اقتصادی است یا خیر قابل بحث است، زیرا این فعالیت‌ها ممکن است با هدف حمایت از ذی‌نفعان و عملکردهای قانونی بومی یا افزایش بازده صورت گیرد (Henisz et al., 2013). به جای اینکه توسعه اقتصادی قابل اندازه‌گیری در سطوح ملی، منطقه‌ای و بومی ایجاد کند (Teka, 2011; Oyejide and Adewuyi, 2011)، تمامی پنج IOC مورد مطالعه بر پایه شرکت‌های مهندسی، تدارکات و ساخت‌وساز استوارند که نه تنها این شرکت‌ها در کشورهای درحال توسعه میزبان وجود ندارد، بلکه IOCها انگیزه‌ای برای اولویت‌بخشی به شرکت‌های بومی در برنامه‌ها و فعالیت‌های خود نیز ندارند. با توجه به آنچه مطرح شد، شیوه کسب‌وکار مورد استفاده IOCها ممکن است در کشورهای درحال توسعه تولیدکننده نفت وجود نداشته باشد.

با توجه به مباحث مطرح شده در بالا، دو پیشنهاد ارائه شده است. پیشنهاد اول مربوط به اسناد پایدار است. هر یک از پنج IOC سیستم حسابرسی مستقل منحصر به فرد دارند که گزارش‌ها و اطلاعات را ارائه می‌کنند (Mendonça and deOliveira, 2014, p.283). هر دولت ملزم به ایجاد سیستم ملی یا پایگاه داده (Salawu, 2010) است که به منظور بررسی گزارش‌ها و دسترسی به شیوه کسب‌وکار مورد استفاده IOCها در جهت پاسخ به سیاست‌های توان داخل برای همه ذی‌نفعان قابل دسترسی باشد. توصیه دوم، نیاز به اقداماتی برای تضمین فعالیت‌ها یا برنامه‌های ویژه توان داخل است که مستقیماً بین IOCها و ذی‌نفعان بومی قابل مذاکره باشد نه میان شرکت‌های مهندسی، تدارکات و ساخت‌وساز. بهترین فعالیت‌های

ها می‌توانند با خطرهای غیرفنی از طریق توسعه فعالیت‌های توان داخل، مانند سرمایه‌گذاری در جوامع، مقابله کنند.

### ۳-۴. ترکیب ابتکارات مسئولیت اجتماعی مشارکتی به‌منزله بخشی از راهبرد توان داخل

چهارمین راهبردی که IOCها به کار می‌گیرند، ترکیب ابتکارات مسئولیت اجتماعی قبلی با مشارکت عمومی و ظرفیت‌سازی است که آن را همچون بخشی از راهبرد توان داخلی خود به اجرا درمی‌آورند پروژه شرکت توتال در یمن یک فعالیت زیرمجموعه توان داخل و نیز یک فعالیت مسئولیت اجتماعی در نظر گرفته می‌شود که به‌نوعی نشان‌دهنده بهترین فعالیت در کشوری است که هیچ‌گونه قانونی در خصوص توان داخل ندارد. این راهبرد IOCها را قادر می‌سازد تا به فشارهای جامعه مدنی بومی و بین‌المللی، که پیوسته تأثیر منفی IOCها را پررنگ می‌کنند، پاسخ دهند و در پی توسعه بهتر توان داخل باشند (Esteves et al., 2013). از سوی دیگر، بسیاری از «فعالان اجتماعی» دولت را، به‌علت ایجاد قوانین «سخت‌گیرانه»، تحت فشار می‌گذارند و خواهان فعالیت بیشتر IOCها برای تطابق و شفافیت بیشتر در گزارش‌ها هستند (Eweje, 2007; Salawu, 2010).

فعالیت‌های مشابهی علیه IOCها از سوی شرکت‌های تجاری خصوصی بومی صورت گرفته است. مثلاً انجمن پیمانکاران نفت و گاز قزاقستان فعالانه دولت‌ها و IOCها را ترغیب می‌کند تا از «منافع پیمانکاران بومی پشتیبانی کنند و خواهان شفافیت بیشتری از دولت هستند» (Kjærnet et al., 2008). برای به‌رسمیت‌شناختن این موضوع، تمامی پنج IOC مورد مطالعه در گزارش‌های مسئولیت اجتماعی خود بخشی را به فعالیت‌هایی در زمینه تطابق با نیازهای توان داخل اختصاص دادند. برای مثال، کمک‌های مالی برای طرح‌های بورس تحصیلی دانشگاه‌ها بخشی از تطابق با قوانین توان داخل در نظر گرفته شده و در گزارش‌های مسئولیت اجتماعی به‌عنوان همکاری گسترده‌تر IOCها برای توان‌بخشی بومیان در صنعت تولید نفت گزارش شده است.

### نتیجه‌گیری و پیامدهای سیاستی

این مقاله از تحلیل روایتی برای آزمودن راهبردهای توان داخل پنج شرکت بین‌المللی نفت و گاز استفاده کرده است تا شیوه کسب‌وکار مورد استفاده IOCها برای پاسخ به سیاست‌های توان داخل در کشورهای درحال توسعه تولیدکننده نفت را بررسی کند. این موضوع در ارتباط با تاریخچه سیاست انرژی، با تمرکز بر جنبه‌های مختلف IOCها مبتنی بر توسعه توان داخل، است. اغلب روش‌های کسب‌وکار IOCها که در این مقاله ذکر شده به‌ندرت در تحقیقات مربوط به سیاست انرژی وجود دارد. در تحقیقات گذشته عمدتاً بر موضوع چگونگی ارتباط دولت با ذی‌نفعان تأکید شده و کمتر به موضوع تنظیم و اجرای سیاست‌های توان داخل پرداخته شده است

- Equally from Downstream FDI? The Moderating Effect of Local Suppliers' Capabilities on Productivity Gains. *J.Int. Bus. Stud.*, 40(7), 1095–1112.
- Bruner, J.S. (1991). The Narrative Construction of Reality. *Crit.Inquiry*, 18(1), 1–21.
- Campbell, J.L. (2007). Why Would Corporations be have Insocially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *Acad. Manage.Rev.*, 32 (3), 946–967.
- Cavusgil, S.T., Ghauri, P.N., Akcal, A.A. (2013). *Doing Business in Emerging Markets*, Second ed. Sage, Thousand Oaks.
- Chow, C.K.W., Fung, M.K.Y., Lam, K.C.K., Sami, H. (2012). Investment Opportunity set, Political Connection and Business Policies of Private Enterprises in China. *Rev. Quant. Financ.Acc.*, 38, 367–389.
- Click, R.W., Weiner, R.J. (2010). Resource Nationalism Meets The Market: Political Risk and The Value of Petroleum Reserves. *J.Int.Bus.Stud.*, 41(5), 783–803.
- CRES. (2008a). *Skills Shortage in the Global Oil and Gas Industry: How to Close the Gap. Part I*. Centrede Recherches Entreprise set Sociétés (CRES).
- CRES. (2008b). *Skills Shortage in the Global Oil and Gas Industry: How to Close the Gap. Part II: Case Study in Angola and Nigeria*, Centrede Recherches Entreprises et Sociétés (CRES).
- Dieck-Assad, F. (2006). Energy resources: a Blessing or Acurse? *J.Can.Pet.Technol.*, 45 (8), 23–25.
- Dongkun, L., Na, Y. (2010). Assessment of fiscal terms of international petroleum contracts. *Pet.Explor.Dev.*, 37(6), 756–762.
- Egels-Zanden, N. (2014). Revisiting supplier Compliance with MNC Codes of Conduct: Recoupling Policy and Practice at Chinese Toy Suppliers. *J.Bus. Ethics*, 119, 59–75.
- Esteves, A.M., Coyne, B., Moreno, A. (2013). Local Content Initiatives: Enhancing The Subnational Benefits of The Oil, Gas and Mining Sectors. *Rev. WatchInst.*
- Eweje, G. (2007). Multinational Oil Companies' CSR Initiatives in Nigeria: The Scepti-Cism of Stakeholders in Host Communities. *Manager.Law*, قابل استفاده توسط استات‌اویل در نروژ (Heum, 2008) ذکر شده است. شرکت استات‌اویل لایه مهندسی، تدارکات و ساخت‌وساز را به‌طورکلی برداشته است تا بهتر بتواند با تأمین‌کنندگان بومی ارتباط برقرار کند. اکنون از این موضوع، هم به‌منزله بهترین فعالیت و هم به‌مثابه داستانی موفقیت‌آمیز، در بسیاری از کشورهای درحال توسعه تولیدکننده نفت یاد می‌شود.
- شیوه تحلیل روایتی به‌کاررفته در این مقاله نشان می‌دهد که چگونه سازمان‌ها به چالش‌های سیاستی پاسخ می‌دهند (Zilber, 2007; Ngoasong, 2009). در این مقاله، از تحلیل محتوا (مطالعه و کدسازی بیانیه‌های عمومی موجود) در بررسی روابط عمومی گسترده‌ای که IOCs برای پاسخ به سیاست‌های بومی استفاده می‌کنند بهره برده شده است. این روش ممکن است از این نظر که «تفاوت بین مرزها را به‌خوبی نشان نمی‌دهد» نواقصی داشته باشد (Suzuki, 1980)، اما از آن جهت قابل اهمیت است که نشان می‌دهد راهبردهای توان داخلی IOCs پاسخ دقیقی به سیاست‌های توان داخلی در کشورهای درحال توسعه تولیدکننده نفت است. در تحقیقات آتی می‌توان از طریق تحلیل کشورها به‌صورت مجزا، با بررسی فعالیت تنظیم و اجرای راهبردهای هر یک از IOCs، این مشکل را برطرف کرد که طبیعتاً با تحلیل‌های مقایسه‌ای همراه خواهد بود. باید اذعان کرد که راهی طولانی باقی است تا نتایج این مطالعه کامل شود و درک ما از شیوه کسب‌وکار مورد استفاده شرکت‌ها برای پاسخ به سیاست‌های توان داخلی و تأثیر آن بر توسعه اقتصادی در کشورهای درحال توسعه تولیدکننده نفت افزایش یابد.

## منابع

- Auty, R.M. (2010). *Resource Abundance and Economic Development*. University Press, Oxford.
- Auty, R.M. (2012). *The Oil Curse: Causes, Consequences and Policy Implications*. In: Looney, R.E. (Ed.), *Handbook of Oil Politics*. Roudlege, London, 337–348.
- Bakare, A.S. (2011). *Local Content Policy in Oil Sector and The Capacity Utilization in Nigerian Manufacturing Industry*. *Bus.Manage.Rev.*, 1(6), 82–92.
- Bannon, I., Collier, P. (2003). *Natural Resources and Violent Conflict: Options and Actions*. World Bank, Washington, DC.
- Bjorkman, I., Fey, C.F., Park, H.J. (2007). *Institutional Theory and MNC Subsidiary HRM Practices: Evidence from a Three-Country Study*. *J.Int.Bus.Stud.*, 38(3), 430–446.
- Blalock, G., Simon, D.H. (2009). Do all Firms Benefit

- 49(5/6), 218–235.
- Ettenborough, M., Shyne, J., Blakeley, A. (2003). *Corporate Social Responsibility, Public Policy and the Oil Industry in Angola: A Study for the Corporate Social Responsibility Practice of the World Bank*. World Bank, Washington D.C. (Summary Report).
- Frynas, J.G. (2005). The false developmental promise of corporate social responsibility: evidence from multinational oil companies. *Int. Aff.*, 81(3), 581–598.
- Garrigo, S.M. (2011). Corporate responsibility at Chevron. *Utah Environ. Law Rev.*, 31 (1), 129–134.
- Gulbrandsen, L.H., Moe, A. (2005). Oil company CSR collaboration in 'new' petro-states'. *J. Corporate Citizensh.*, 20, 53–64.
- Hackenbruch, M., Pluess, J.D. (2011). *Commercial Value From Sustainable Local Benefits in the Extractive Industries: Local Content*. BSR Briefing Note. Business for Social Responsibility.
- Hananel, R. (2010). Zionism and agricultural land: nation narratives, environmental objectives, and land policy in Israel. *Land Use Policy*, 27(4), 1160–1170.
- Henisz, W.J., Dorobantu, S., Nartey, L. (2013). Spinning gold: the financial returns to external stakeholder engagement. *Strateg. Manage. J.*, <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2180>.
- Heum, P. (2008). *Local content development: Experience from oil and gas activities in Norway*. SNF Working Paper No.02/08. ISSN1503-2140.
- Hill, C.W. (2012). *International Business: Competing in the Global Market place*, ninth ed. McGraw-Hill, New York, NY.
- IBP. (2009). *Venezuela Company Laws and Regulations Handbook (World Law Business Library)*. International Business Publications, USA.
- IPIECA. (2011). *Local Content Strategy: A Guidance Document for the Oil and Gas Industry*. Social Responsibility. IPIECA.
- Ismail, K. (2010). *The Structural Manifestation of the Dutch Disease? The Case of Oil Countries*. IMF Working Paper, No.10/103.
- Kazzazi, A., Nouri, B. (2012). A conceptual model for local content development in petroleum industry. *Manage. Sci. Lett.*, 2, 2165–2174.
- Kjærnet, H., Satpaev, D., Torjesen, S. (2008). Big business and high-level politics in Kazakhstan: an everlasting symbiosis? *China Eurasia Forum Q.*, 6 (1), 95–107.
- Klueh, U.H., Pastor, G., Segura, A. (2009). Policies to improve the local impact from hydrocarbon extraction: observations on West Africa and possible lessons for Central Asia. *Energy Policy*, 37, 1128–1144.
- Lessard, D., Miller, R. (2001). Understanding and Managing Risks in Large Engineering Projects, *Sloan Working Paper*, No.4214-01.
- Liu, B.J. (2011). MNEs and local linkages: evidence from Taiwanese affiliates. *World Dev.*, 39(4), 633–647.
- Liu, R., Feils, D.F., Scholnick, B. (2011). Why are different services outsourced to different countries? *J. Int. Bus. Stud.*, 42(4), 558–571.
- Murtha, T.P., Lenway, S.A. (1994). Country capabilities and the strategic state: how national political institutions affect multinational corporations' strategies. *Strateg. Manage. J.*, 15, 113–129.
- Mbat, D., Ibok, E., Daniel, E. (2013). Exxon-Mobil and Corporate Social Responsibility in Akwa Ibom State. 3. Past and Present. *Public Policy and Administration Research*, Nigeria, 21–28.
- Mendonça, R.W., deOliveira, L.G. (2014). Local content policy in the Brazilian oil and gas sectoral system of innovation. *Latin Am. Bus. Rev.*, 14(3-4), 271–287.
- Ngoasong, M.Z. (2009). The emergence of global health partnerships as facilitators of access to medication in Africa: a narrative policy analysis. *Soc. Sci. Med.*, 68(5), 949–956.
- Oyejide, A., Adewuyi, A. (2011). *Enhancing Linkages of Oil and Gas Industry in the Nigerian Economy*. MMCPD is cussion Paper No.8. University of Cape Town/ Open University.
- Reimann, F., Ehrgott, M., Kaufmann, L., Carter, C.R. (2012). Local stakeholders and local legitimacy: MNEs' social strategies in emerging economies. *J. Int. Manage.*, 18(1), 1–17.

- Ritchie, M. (2004). *Kazakhstan: Investors Call On Kazakhs To Rethink Legal Changes*. NEFTE Compass. Energy Intelligence Group, London (19/05/2004).
- Salawu, B.A. (2010). Issues and challenges in the creation of institutional repositories with local content: critical reflections. *Inf. Soc. Justice*, 3(1), 59–68.
- Sigam, C., Garcia, L. (2012). *Extractive Industries: Optimizing Value Retention in Host Countries*. UNCTAD/SUC/2012/1.
- Sovacool, B.K., Drupady, I.M. (2011). Examining the small renewable energy power (SREP) program in Malaysia. *Energy Policy*, 39(11), 7244–7256.
- Suzuki, N. (1980). The changing pattern of advertising strategy by Japanese business firms in the U.S. market: content analysis. *J.Int.Bus.Stud*, 11(3), 63–72.
- Swiatkiewicz-Mosny, M., Aleksandra Wagner, A. (2012). How much energy in energy policy? The media on energy problems in developing countries (with the example of Poland). *Energy Policy*, 50, 383–390.
- Teka, Z. (2011). *Backward Linkages in the Manufacturing Sector in the Oil and Gas Value Chain in Angola*. MMCPD Discussion Paper No.11. Open University.
- Tracy, B.S., Arfa, N., Tordo, S. (2011). *National Oil Companies and Value Creation*. Working Paper, No. 218, Washington DC. World Bank.
- UNCTAD. (2007). *World Investment Report: Transnational Corporations, Extractive Industries and Development*. United Nations, New York, NY (UNCTAD).
- Urge-Vorsatz, D., Koppel, S., Liang, C., Kiss, B. et al. (2007). *An Assessment of on Energy Service Companies Worldwide*. WECADEME Project on Energy Efficiency Policies, [http://www.worldenergy.org/documents/esco\\_synthesis.pdf](http://www.worldenergy.org/documents/esco_synthesis.pdf) (accessed: 19/12/2013).
- Warner, M.. (2011). *Local Content in Procurement: Creating Local Jobs and Competitive Domestic Industries in Supply Chains*. Green leaf Publishing, Sheffield.
- Wiig, A. (2001). *Supply Chain Management in the Oil Industry: The Angolan Case Study*. Chr. Michelsen Institute. Bergen. Working Paper No.6.
- Wilson, E., Kuszewski, J. (2011). *Shared Value, Shared Responsibility: A New Approach to Managing Contracting Chains in the Oil and Gas Sector*. IIED Report, London.
- Wise, H., Shtylla, S. (2007). *The Role of the Extractive Sector in Expanding Economic Opportunity*. Corporate Social Responsibility Initiative Report No.18. (MA), Harvard University, Cambridge.
- World Bank. (2012). *Increasing Local Procurement by the Mining Industry in West Africa*. Roadtest Version. World Bank, Washington DC.
- Zilber, B.T. (2007). Stories and the discursive dynamics of institutional entrepreneurship: the case of Israeli high-tech after the bubble. *Organ. Stud*, 28(7), 1035–1054.
- Zhou, K.Z., Xu, D. (2012). How foreign firms curtail local supplier opportunism in China: detailed contracts, centralized control, and relational governance. *J.Int. Bus*, 43(7), 677–692.