

in previous findings within the Vietnamese context regarding the relationship between institutional distance, economic distance, and the performance of multinational company subsidiaries.

Keywords: MNE Subsidiary Performance, Economic Distance, Institutional Distance, Global Business Strategy, Sustainable Development

1. Giới thiệu

Sự mở rộng quy mô hoạt động lên phạm vi toàn cầu của các công ty đa quốc gia (MNEs) vào các thị trường mới nổi đã thúc đẩy các MNEs khai thác các cơ hội về lợi nhuận, chi phí và thị trường. Tuy nhiên, khi mở rộng quy mô sang các quốc gia có sự khác biệt thể chế rõ rệt so với quốc gia đầu tư, các MNEs phải đối mặt với nhiều thách thức từ các yếu tố thể chế, bao gồm các thể chế chính thức như chính sách và thể chế phi chính thức như văn hóa và môi trường kinh doanh. Hiện nay, tại Việt Nam, các MNEs đóng vai trò lớn trong quá trình hội nhập và tăng trưởng kinh tế. Tuy nhiên, sự khác biệt thể chế giữa Việt Nam và các quốc gia đầu tư của các MNEs vẫn tạo ra nhiều khó khăn. Sự khác biệt trong quy trình pháp lý, môi trường kinh doanh và cách thức quản lý có thể làm tăng chi phí giao dịch, dẫn đến giảm hiệu quả hoạt động, từ đó ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của các chi nhánh.

Một số học giả quốc tế đã nghiên cứu về tác động của khoảng cách thể chế đối với hiệu quả tài chính của các MNEs, nhưng rất ít nghiên cứu về Việt Nam, một thị trường mới nổi với nhiều đặc thù riêng biệt. Các nghiên cứu hiện nay chủ yếu tập trung vào hiệu quả hoạt động của công ty mẹ, ít chú trọng đến các chi nhánh. Hơn nữa, phần lớn các nghiên cứu chỉ xem xét một yếu tố thể chế đơn lẻ, thiếu một mô hình tổng hợp đánh giá ba yếu tố thể chế (pháp lý, văn hóa, kinh tế) trong tác động của chúng đối với hiệu quả hoạt động. Với mục tiêu làm rõ các mối quan hệ này trong bối cảnh Việt Nam, nghiên cứu này sẽ đóng góp vào lý thuyết hiện tại bằng cách xem xét tác động tổng thể của ba yếu tố thể chế đối với hiệu quả hoạt động của các chi nhánh MNEs tại Việt Nam.

Cấu trúc bài viết gồm 5 phần. Sau phần giới thiệu, phần 2 trình bày tổng quan tình hình nghiên cứu hiện có và phát triển các giả thuyết nghiên cứu. Phần 3 trình bày phương pháp nghiên cứu. Phần 4 phân tích kết quả nghiên cứu, kiểm định các giả thuyết đã đề xuất và đánh giá tác động của các yếu tố khoảng cách đối với hiệu quả hoạt động. Cuối cùng, phần 5 đưa ra kết luận, cùng các hàm ý quản trị cho các công ty đa quốc gia hoạt động tại Việt Nam.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu

2.1 Khoảng cách thể chế và tác động của khoảng cách thể chế đến hiệu quả hoạt động chi nhánh các công ty đa quốc gia

Thể chế bao gồm các quy tắc, chuẩn mực, thực tiễn và hệ thống niềm tin, cả chính thức lẫn phi chính thức, định hình hành vi xã hội (North, 1991). Thể chế chính thức bao

gồm các quy tắc và quy định rõ ràng, được thể hiện bằng văn bản, thường do các cơ quan quản lý và hệ thống pháp luật ban hành và thực thi. Ngược lại, thể chế phi chính thức là những quy tắc không được thể hiện thành văn bản mà là hệ thống chuẩn mực, giá trị và tập quán có vai trò định hướng nhận thức và hành vi trong xã hội. Khoảng cách thể chế thường được đề cập phổ biến nhất là sự khác biệt về hệ thống luật pháp (thể chế chính thức) và các yếu tố văn hóa (thể chế phi chính thức) giữa quốc gia chủ đầu tư và quốc gia nhận đầu tư - nơi mà công ty đa quốc gia (MNE) mở rộng hoạt động.

2.1.1 Khoảng cách thể chế pháp lý và tác động của khoảng cách thể chế pháp lý đến hiệu quả hoạt động chi nhánh các công ty đa quốc gia

Khoảng cách thể chế pháp lý có thể ảnh hưởng đến quyết định thương mại và đầu tư quốc tế của các MNEs. Những cơ hội và thách thức từ khoảng cách thể chế cũng tác động trực tiếp đến hiệu quả hoạt động và của chi nhánh các MNEs này ở nước nhận đầu tư. Hitt (2016) và Peng & cộng sự (2008) cho rằng ảnh hưởng của môi trường thể chế chính thức tại quốc gia nhận đầu tư, trong đó thể chế pháp lý đóng vai trò chủ đạo, tác động đến sự lựa chọn đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) của các MNE vì môi trường thể chế gắn liền với chi phí giao dịch (Hitt & Salmador, 2013). Ngoài ra, vai trò then chốt của thể chế chính thức đối với chiến lược toàn cầu của các công ty cũng đã được khẳng định qua nghiên cứu của Peng (2008). Cuervo-Cazurra (2011) nhấn mạnh thể chế chính thức là yếu tố cốt lõi của các hệ thống kinh doanh, quản trị và đổi mới quốc gia. Vì vậy, chúng đóng vai trò thiết yếu trong khả năng của các công ty trong việc xây dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh trong nước và quốc tế. Kirca & cộng sự (2005) cũng quan điểm khi cho rằng thể chế ở quốc gia đầu tư ảnh hưởng đến các quá trình nhận thức của các nhà quản lý, từ đó tác động đến khả năng họ tiếp cận và sử dụng các nguồn lực chiến lược. Mặt khác, Chao & Kumar (2010) cho rằng các bối cảnh thể chế yếu có thể làm gia tăng chi phí của công ty, đặc biệt liên quan đến “chi phí gia nhập và các rủi ro từ việc thiếu rõ ràng trong các quy định và việc thi hành luật pháp yếu kém”.

Một minh chứng cụ thể về tác động của thể chế pháp lý là nghiên cứu của La Porta & cộng sự (1998). Thông qua việc so sánh giữa các hệ thống Common law và Civil Law, nghiên cứu đã chứng minh rằng thể chế pháp lý tạo ra sự khác biệt trong các quyết định về tài chính lẫn chiến lược của doanh nghiệp ở các quốc gia. Theo đó, mặc dù các quốc gia theo hệ thống Common law bảo vệ nhà đầu tư và cổ đông tốt hơn, nhưng các công ty ở quốc gia có hệ thống Civil Law lại đạt được kết quả hoạt động tốt hơn. Điều này giải thích rằng các quốc gia Civil Law tạo ra môi trường với ít hỗ trợ pháp lý hơn nên các chi nhánh của MNE có thể phát triển kỹ năng và năng lực ứng phó, giúp họ nhanh chóng đạt được những bước tiến trong công nghệ, từ đó tạo ra kết quả hoạt động tốt hơn (Elango & Sethi, 2007).

Tổng hợp từ các nghiên cứu trước đây cho thấy khoảng cách thể chế pháp lý càng lớn càng làm gia tăng chi phí, tạo ra rào cản, làm giảm hiệu quả hoạt động của

các chi nhánh MNE. Tuy nhiên, khoảng cách thể chế pháp lý cũng có thể là điều kiện để các chi nhánh MNE phát triển các năng lực để thích nghi, vượt qua thách thức và nâng cao hiệu quả hoạt động một cách bền vững. Do đó, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

H1: Khoảng cách thể chế pháp lý giữa quốc gia đầu tư và Việt Nam có tác động tích cực hoặc tiêu cực đến hiệu quả hoạt động của các chi nhánh MNE tại Việt Nam.

2.1.2 Khoảng cách văn hóa (thể chế phi chính thức) và tác động của khoảng cách văn hóa đến hiệu quả hoạt động chi nhánh các công ty đa quốc gia

Về mặt lý thuyết, tác động của khoảng cách văn hóa đối với quá trình hội nhập của doanh nghiệp được đề cập đầu tiên qua mô hình Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977). Khoảng cách văn hóa được định nghĩa là sự khác biệt giữa văn hóa của quốc gia chủ đầu tư và quốc gia nhận đầu tư và đây là một yếu tố quyết định trong quá trình quốc tế hóa của các công ty đa quốc gia (MNE) (Hofstede, 2006). Theo đó, mô hình văn hóa quốc gia phổ biến nhất do Hofstede đề xuất gồm bốn yếu tố đo lường chính, lần lượt là né tránh bất định, khoảng cách quyền lực, chủ nghĩa nam tính và chủ nghĩa cá nhân. Yếu tố văn hóa thứ năm và thứ sáu (định hướng dài hạn và yếu tố về thỏa mãn) được giới thiệu vào năm 1991 (Hofstede, 2006). Mô hình này đã được áp dụng rộng rãi trong nghiên cứu để làm rõ ảnh hưởng của các yếu tố văn hóa đối với hoạt động kinh doanh xuyên quốc gia (Tarba, & Reichel, 2011).

Việc mở rộng hoạt động kinh doanh vào các quốc gia có sự khác biệt văn hóa rõ rệt thường gặp phải nhiều vấn đề phức tạp. Các doanh nghiệp phải đối mặt với khó khăn trong việc hiểu và đáp ứng chính xác nhu cầu thị trường, cũng như trong việc giao tiếp và hợp tác với nhân viên và quan chức chính quyền địa phương. Những vấn đề này có thể tác động tiêu cực đến hiệu suất của các chi nhánh MNE tại quốc gia nhận đầu tư. Khoảng cách văn hóa không chỉ ảnh hưởng đến giao tiếp cá nhân mà còn tác động đến quá trình ra quyết định (Hakanson & Ambos, 2010). Khi khoảng cách văn hóa giữa các quốc gia càng lớn, các công ty đa quốc gia càng gặp khó khăn trong việc nhận diện và giải thích các tín hiệu từ thị trường, bao gồm phản hồi từ khách hàng, đối thủ cạnh tranh và nhà cung cấp (Sousa & Bradley, 2006). Điều này có thể dẫn đến sự thất bại trong chiến lược toàn cầu của các MNE. Thêm vào đó, khoảng cách văn hóa còn ảnh hưởng đến khả năng học hỏi của các doanh nghiệp (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2006). Các nghiên cứu trước đây đã chứng minh rằng quá trình học hỏi có mối liên hệ chặt chẽ với kiến thức sẵn có (Cohen & Levinthal, 1990), do đó bối cảnh văn hóa càng xa lạ sẽ càng làm tăng độ khó trong việc tiếp thu và vận dụng kiến thức mới (Petersen & cộng sự, 2008). Điều này gây ảnh hưởng tiêu cực đến quá trình thích ứng và phát triển năng lực của doanh nghiệp (Harzing & Pudelko, 2016; Hoorn & Maseland, 2016; Brouthers & cộng sự, 2016). Các nghiên cứu thực nghiệm cũng đã khẳng định tác động tiêu cực của khoảng cách văn hóa đối với hiệu quả hoạt động của các chi nhánh MNE, như được chỉ ra trong

các công trình của Maseland & cộng sự (2018), Beugelsdijk & cộng sự (2018), Brouthers & cộng sự (2016), Harzing & Pudelko (2016) và Van Hoorn & Maseland (2016). Do đó, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

H2: Khoảng cách văn hóa giữa quốc gia đầu tư và Việt Nam có tác động tiêu cực đến hiệu quả hoạt động của các chi nhánh MNE tại Việt Nam.

2.2 Khoảng cách kinh tế và tác động của khoảng cách kinh tế đến hiệu quả hoạt động chi nhánh các công ty đa quốc gia

Sự phát triển kinh tế của các quốc gia từ lâu đã được xem là yếu tố phản ánh tiềm năng thị trường của quốc gia đó (Evans & Mavondo, 2002). Khoảng cách kinh tế là khác biệt trong sự phát triển kinh tế giữa hai quốc gia (Malhotra & cộng sự, 2009). Ghemawat (2001) và Mitra & Golder (2002) cho rằng các mô hình kinh doanh có thể dễ dàng được chuyển giao sang các quốc gia có mức độ phát triển kinh tế tương tự vì các quốc gia này có thể có cấu trúc nhu cầu, mô hình tiêu dùng và kênh phân phối tương tự nhau, từ đó thúc đẩy thương mại giữa các quốc gia. Evans & Mavondo (2002) đã thực hiện một nghiên cứu thực nghiệm với mẫu 204 chi nhánh quốc tế của các MNE và cho rằng sự khác biệt về mức độ phát triển kinh tế có thể tạo ra cơ hội để tận dụng các lợi thế của các MNE. Các MNE có thể đạt được lợi thế về chi phí hoặc lợi thế tiên phong nhờ khi mở rộng hoạt động kinh doanh từ các nước phát triển sang các nước đang và kém phát triển. Những lợi thế này có thể giúp các MNE vượt khó khăn khi phải vận hành kinh doanh ở nhiều quốc gia khác nhau. Thông qua các nghiên cứu tình huống, Zaheer (2002), Tsang & Yip (2007) và Xu & Meyer (2013) cũng đã khẳng định rằng mức độ khoảng cách kinh tế cao mang lại lợi ích cho các chi nhánh MNE trong việc khai thác các lợi thế cạnh tranh tại nước nhận đầu tư. Thêm vào đó, khoảng cách kinh tế lớn còn mang lại lợi ích cho chi nhánh MNE tìm kiếm lợi thế về thị trường, tài nguyên và sở hữu bởi vì họ có thể tối ưu hóa lợi thế địa điểm thông qua khả năng tiếp cận nguyên liệu và chi phí lao động thấp hơn, tránh các rào cản thuế cao từ chính phủ địa phương và tối đa hóa lợi ích từ công nghệ cao (Dunning, 2000; Estrin & cộng sự, 2009; Goerzen & cộng sự, 2013). Do đó, khi khoảng cách kinh tế giữa quốc gia đầu tư và Việt Nam càng lớn thì các chi nhánh MNE tại Việt Nam có thể đạt được hiệu quả vượt trội. Vì vậy, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

H3: Khoảng cách kinh tế giữa quốc gia mẹ và quốc gia chủ nhà có tác động tích cực đáng kể đến hiệu quả hoạt động của các chi nhánh MNE tại Việt Nam.

2.3 Ảnh hưởng điều tiết của kinh nghiệm quốc tế

Kinh nghiệm quốc tế được công nhận rộng rãi sẽ có ảnh hưởng đáng kể đến quá trình quốc tế hóa của các doanh nghiệp (Schweiger, 2001). Madsen & cộng sự (1997) và Morgan & Katsikeas (1997) đã chỉ ra kinh nghiệm quốc tế là một trong những yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến thành công của các công ty toàn cầu. Không thể

phủ nhận rằng các MNE có thể khai thác tốt hơn các lợi ích và đối phó với những khó khăn trong quá trình quốc tế hóa nếu đã có kinh nghiệm hoạt động quốc tế nhiều năm (Haleblain & Finkelstein, 1999). Kinh nghiệm quốc tế của các doanh nghiệp trong hoạt động quốc tế có thể liên quan đến khả năng thích nghi và quản lý các hoạt động kinh doanh địa phương (Krapl, 2015). Với nhiều kinh nghiệm quốc tế, các công ty có thể thu nhận kiến thức tổng quát hơn, giúp tránh được các sai lầm và tận dụng hiệu quả các cơ hội từ thị trường của nước nhận đầu tư bao gồm tài nguyên, nhu cầu thị trường và lợi thế địa điểm. Nhiều nghiên cứu trước đây chỉ ra rằng kinh nghiệm của các công ty về thị trường toàn cầu cho phép họ đạt được lợi ích cao hơn và chi phí thấp hơn khi mở rộng ra thị trường quốc tế (Jones & Hill, 1988; Lu & Beamish, 2004).

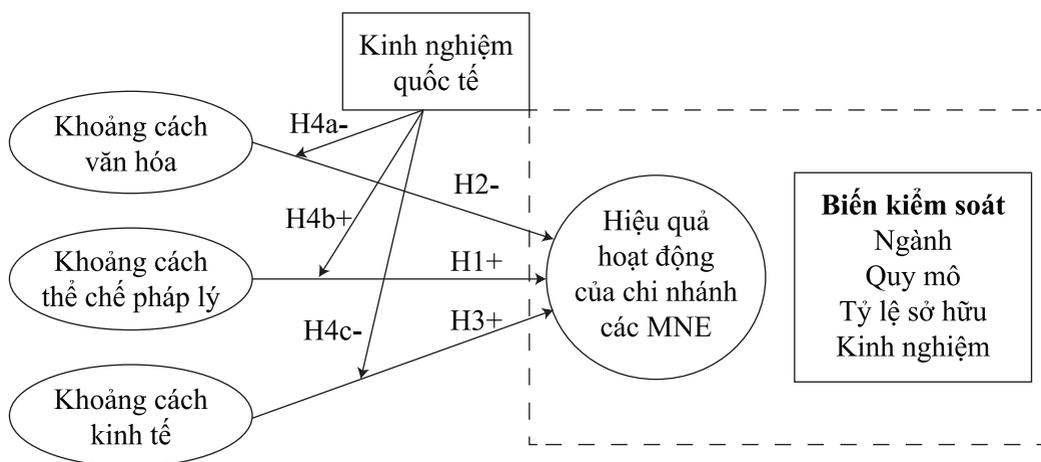
Đáng chú ý, Fang & cộng sự (2007), Lihong & Delios (2008), Dow & Larimo (2009), Dikova & cộng sự (2010), Peng (2001) và Clarke & cộng sự (2013) đều chỉ ra kinh nghiệm quốc tế của các công ty giúp cải thiện khả năng thích nghi với các yếu tố ở thị trường nước ngoài, giúp giảm thiểu chi phí và thời gian trong các hoạt động gia nhập thị trường nước ngoài. Các kết quả nghiên cứu này mang đến hàm ý rằng kinh nghiệm quốc tế có vai trò quan trọng trong việc điều tiết mối quan hệ giữa khoảng cách thể chế, khoảng cách kinh tế và hiệu quả hoạt động của chi nhánh MNE tại Việt Nam. Do đó, các giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

H4a: Kinh nghiệm quốc tế điều tiết mối quan hệ giữa khoảng cách văn hóa và hiệu quả hoạt động của chi nhánh MNE tại Việt Nam.

H4b: Kinh nghiệm quốc tế điều tiết mối quan hệ giữa khoảng cách thể chế pháp lý và hiệu quả hoạt động của chi nhánh MNE tại Việt Nam.

H4c: Kinh nghiệm quốc tế điều tiết mối quan hệ giữa khoảng cách kinh tế và hiệu quả hoạt động của chi nhánh MNE tại Việt Nam.

Từ những phân tích ở trên, mô hình nghiên cứu được đề xuất như sau:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Đề xuất của tác giả

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1 Các biến trong mô hình nghiên cứu

Bảng tổng hợp các biến, ký hiệu biến và nguồn tham khảo được thể hiện trong Bảng 1.

Bảng 1. Tổng hợp các thang đo

Đối tượng	Ký hiệu	Giải thích biến	Nguồn
Hiệu quả hoạt động của chi nhánh MNE toàn cầu (PER)	ROE	Lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu	Guest (2003) & Pham (2015)
	ROC	Lợi nhuận trên tổng vốn	
Khoảng cách văn hóa (CUL)	LDC1	Khoảng cách quyền lực	Hofstede (2006)
	LDC2	Khoảng cách chủ nghĩa cá nhân	
	LDC3	Khoảng cách chủ nghĩa nam tính	
	LDC4	Khoảng cách tránh né bất định	
	LDC5	Khoảng cách định hướng dài hạn	
	LDC6	Khoảng cách thỏa mãn	
Khoảng cách thể chế (INS)	INS	Khoảng cách thể chế	Diễn đàn Kinh tế Thế giới (2018)
Khoảng cách kinh tế (ECO)	ECO	Khoảng cách kinh tế	
Quy mô của chi nhánh	TE	Tổng số lượng nhân viên của chi nhánh	Glavas & Piderit (2009)
Tỷ lệ sở hữu	Ownership	Tỷ lệ sở hữu của công ty mẹ đối với chi nhánh	Delios & Beamish (2004)
Ngành	Industry	Ngành nghề hoạt động của chi nhánh	Luo & Bhattacharya (2006)
Kinh nghiệm hoạt động	AGE	Số năm chi nhánh hoạt động tại thị trường nước sở tại	Pham (2015)

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

3.2 Dữ liệu và phương pháp phân tích

Mẫu nghiên cứu bao gồm 120 chi nhánh của các công ty đa quốc gia (MNEs) tại Việt Nam. Mỗi chi nhánh cung cấp dữ liệu trong vòng 10 năm, tạo thành 1.200 quan

sát. Quyết định về cỡ mẫu này dựa trên hướng dẫn của Hair & cộng sự (2014), trong đó đề xuất rằng cỡ mẫu tối thiểu cho nghiên cứu sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) nên tương ứng với ít nhất 5 lần số biến quan sát trong mô hình. Với 10 biến quan sát trong mô hình nghiên cứu, cỡ mẫu tối thiểu cần có là 50 quan sát. Tuy nhiên, để đảm bảo tính đại diện và tăng cường độ tin cậy của kết quả, nghiên cứu này đã lựa chọn mẫu gồm 120 chi nhánh, vượt xa mức tối thiểu yêu cầu, từ đó nâng cao độ chính xác và khả năng tổng quát của kết quả nghiên cứu.

Dữ liệu trong nghiên cứu này được thu thập từ ba nguồn chính. Thứ nhất, dữ liệu về hiệu quả hoạt động của các chi nhánh công ty đa quốc gia (MNEs) được lấy từ cơ sở dữ liệu Bloomberg, với phạm vi nghiên cứu kéo dài 10 năm, cho phép thực hiện nghiên cứu theo chiều dọc. Thứ hai, dữ liệu về khoảng cách kinh tế giữa các quốc gia được thu thập từ Báo cáo năng lực cạnh tranh toàn cầu do Diễn đàn kinh tế thế giới (WEF) công bố hàng năm, cung cấp các chỉ số quan trọng về môi trường kinh tế của các quốc gia. Cuối cùng, dữ liệu về các chiều văn hóa của các quốc gia được lấy từ công cụ "La bàn văn hóa quốc gia" của Hofstede-Insight, một công cụ uy tín trong việc áp dụng mô hình văn hóa Hofstede.

Dữ liệu được phân tích thông qua mô hình cấu trúc tuyến tính SEM (Structural Equation Modeling), bao gồm ba bước. Thứ nhất là đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha, nhằm kiểm tra sự đồng nhất của các biến quan sát. Thứ hai là phân tích nhân tố khám phá (EFA), được sử dụng để xác định các yếu tố tiềm ẩn trong bộ dữ liệu. Thứ ba là phân tích nhân tố khẳng định (CFA), được thực hiện để kiểm định cấu trúc của mô hình đo lường và các mối quan hệ giữa các yếu tố. Cuối cùng, SEM được áp dụng để kiểm tra các mối quan hệ giữa các yếu tố thể chế, kinh tế và văn hóa với hiệu quả hoạt động của các chi nhánh MNEs tại Việt Nam.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1 Mô tả mẫu nghiên cứu

Mẫu nghiên cứu bao gồm 120 chi nhánh của các công ty đa quốc gia (MNEs) tại Việt Nam với sự phân bố đa dạng về vị trí, ngành công nghiệp, quốc gia xuất xứ và loại hình chi nhánh. Về vị trí các chi nhánh, thành phố Hồ Chí Minh là nơi có số lượng chi nhánh lớn nhất, với 79 chi nhánh, chiếm phần lớn tổng số chi nhánh MNE tại Việt Nam. Hà Nội đứng thứ hai với 18 chi nhánh. Các tỉnh khác như Bình Dương có 6 chi nhánh, trong khi các tỉnh như An Giang, Quảng Ngãi, Pleiku và các tỉnh miền Bắc, miền Trung có từ 1 đến 4 chi nhánh mỗi tỉnh.

Về ngành công nghiệp, ngành Công nghệ (Technology) chiếm số lượng lớn nhất với 12 chi nhánh. Các ngành tiêu dùng thiết yếu như hàng tiêu dùng (FMCG) (7 chi nhánh) và ngành dược phẩm, bảo hiểm (mỗi ngành có 8 chi nhánh) cũng chiếm tỷ

lệ đáng kể. Bên cạnh đó, các ngành khác như sản xuất ô tô, điện tử, năng lượng và thực phẩm đồ uống có từ 4 đến 6 chi nhánh mỗi ngành.

Về quốc gia xuất xứ, Mỹ là quốc gia có số lượng chi nhánh MNE lớn nhất tại Việt Nam với 26 chi nhánh, tiếp theo là Việt Nam với 23 chi nhánh. Nhật Bản cũng có ảnh hưởng lớn với 16 chi nhánh, trong khi các quốc gia khác như Đức, Anh, Thụy Sĩ, Hàn Quốc và Hà Lan có số lượng chi nhánh từ 6 đến 10.

Cuối cùng, về loại hình chi nhánh, sản xuất (Manufacturing) là loại hình chiếm tỷ lệ cao nhất với 68 chi nhánh. Các chi nhánh trong ngành dịch vụ (Services) có số lượng lớn thứ hai với 29 chi nhánh, trong khi các loại hình khác như bán lẻ (retail), bán hàng (sales) và nhượng quyền (Franchising) có từ 3 đến 6 chi nhánh.

Tổng thể mẫu nghiên cứu thể hiện một bức tranh đa dạng về các chi nhánh MNE tại Việt Nam, với sự phân bố rộng rãi trên các tỉnh thành, ngành công nghiệp và quốc gia xuất xứ khác nhau.

4.2 Đánh giá mô hình nghiên cứu

Để đánh giá tính hợp lệ tổng thể của mô hình đo lường, nghiên cứu đã kiểm tra khả năng tồn tại thiên lệch phương pháp chuẩn bằng cách áp dụng phương pháp của Podsakoff & cộng sự (2003), tiến hành phân tích nhân tố khẳng định (CFA). Trước tiên, nghiên cứu thực hiện phân tích nhân tố khám phá (EFA) với phương pháp ước lượng khả năng tối đa (Maximum Likelihood) nhằm khám phá dữ liệu và xác định số lượng yếu tố cần thiết để mô tả một cách tối ưu dữ liệu, dựa trên phương pháp thống kê. Sau khi phân tích, các yếu tố có giá trị giá trị riêng (eigenvalue) lớn hơn 1 (Hair & cộng sự, 2014) được rút ra và các yếu tố liên quan tới mỗi nhân tố đều có tải trọng thành phần vượt qua ngưỡng tối thiểu là 0,3. Kết quả này chỉ ra rằng các yếu tố này đáp ứng yêu cầu (Hair & cộng sự, 2014). Thêm vào đó, chỉ số Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) đạt mức 0,847 (lớn hơn 0,5) và kiểm định Bartlett cho thấy p-value nhỏ hơn 0,001. Do vậy, các yếu tố được xác định từ EFA, dựa trên dữ liệu thực nghiệm và các yếu tố liên quan, hoàn toàn tương đồng với mô hình đo lường được đề xuất trong CFA.

Tiếp theo, nghiên cứu tiến hành phân tích nhân tố khẳng định (CFA), đồng thời áp dụng một số chỉ số mô hình để đánh giá, chẳng hạn ước lượng đường dẫn (các chỉ báo có tải trọng yếu tố dưới 0,6 được loại bỏ), dư số chuẩn hóa và các chỉ số sửa đổi (bao gồm việc điều chỉnh tham số hiệp phương sai lỗi giữa các biến đo lường) nhằm nâng cao mức độ khớp của mô hình cơ sở hạ tầng cấu trúc (Anderson & Gerbing, 1988; Arbuckle, 2005; Hair & cộng sự, 2006). Kết quả cuối cùng từ CFA cho thấy mô hình khớp tốt với dữ liệu. Tất cả các chỉ số khớp đều đạt ngưỡng khớp tốt theo khuyến nghị của Hair & cộng sự (2005) và Hooper & cộng sự (2008). Các chỉ số khớp tốt CFI, NFI, TLI đều vượt mức yêu cầu là 0,9, trong khi sai số bình phương căn của sự gần đúng (RMSEA) thấp hơn ngưỡng 0,1.

Ngoài ra, mỗi cấu trúc trong mô hình đều có độ tin cậy tổng hợp cao (dao động từ 0,825 đến 0,933), vượt qua ngưỡng 0,7 được khuyến nghị trong nghiên cứu của Hair & cộng sự (2005). Tính hợp lệ hội tụ được đánh giá là đạt yêu cầu khi tải trọng chuẩn của từng yếu tố và phương sai trung bình (AVE) đều vượt qua ngưỡng 0,5 theo khuyến nghị của Hair & cộng sự (2005). Tính nhất quán nội bộ của các thang đo nhiều mục cũng được xem là đạt yêu cầu khi các hệ số Cronbach's Alpha đều vượt qua ngưỡng 0,7 được đề xuất bởi Santos (1999), chứng tỏ rằng không có sự thiên lệch chung. Hơn nữa, tính hợp lệ phân biệt cũng được thể hiện rõ ràng khi mỗi tương quan bình phương giữa các cấu trúc thấp hơn phương sai trung bình (AVE) của từng cấu trúc (Fornell & Larcker, 1981; Hair & cộng sự, 2014).

Bảng 2. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định (CFA)

Yếu tố	Biến	Hệ số tải	Cronbach's Alpha	Độ tin cậy thang đo	Phương sai trích (AVE)	Tính phân biệt (MSV < AVE)
Performance of MNE's subsidiaries (PER)	ROE	0,93	0,894	0,914	0,842	0,165
	ROC	0,9				
Cultural Distance (CUL)	LDC1	0,76	0,881	0,893	0,628	0,140
	LDC2	0,77				
	LDC3	0,84				
	LDC4	0,64				
	LDC5	0,9				

($\chi^2=164,354$; DF=18; $p<0,001$; NFI=0,96; CFI=0,964; GFI=0,96; TLI=928; RMSEA=0,096)

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

4.3 Kết quả kiểm định giả thuyết

Nghiên cứu tiến hành ba mô hình, trong đó hiệu quả hoạt động chi nhánh MNE được đo lường lần lượt qua tỷ lệ ROE, ROC và một biến tiềm ẩn kết hợp của ROE và ROC. Tất cả ba mô hình đều cho kết luận giống nhau trong việc kiểm định giả thuyết, trong đó mô hình sử dụng biến tiềm ẩn kết hợp ROE và ROC cho thấy độ khớp mô hình tốt nhất. Hầu hết các chỉ số độ khớp đều đạt ngưỡng chấp nhận được, cụ thể: CFI bằng 0,867; TLI bằng 0,829; GFI bằng 0,912; NFI bằng 0,872 (tất cả đều trên 0,8) (Bauldry, 2015; Brett, 2010). Đây là kết quả mong đợi và phù hợp với các nghiên cứu trước đây.

Mặc dù tỷ lệ ROE thường được sử dụng để đánh giá khả năng sinh lời nhưng nó được tính toán bằng cách chia lợi nhuận ròng cho vốn chủ sở hữu của cổ đông. Vì vậy, ROE không phải là một lựa chọn tối ưu khi xem xét các công ty có tỷ lệ nợ cao

trong cấu trúc vốn của họ. Trong khi đó, ROC là tỷ lệ sinh lời đo lường lợi nhuận của công ty với cả nợ và vốn chủ sở hữu. Do đó, một biến tiềm ẩn kết hợp giữa ROC và ROE là phù hợp hơn để đại diện một cách toàn diện cho hiệu quả hoạt động của công ty (Bảng 3).

Bảng 3. Kết quả kiểm tra giả thuyết

Mô hình đo theo	Giả thuyết			Hệ số ước lượng	p	Kết quả
ROC	H1-	CUL	→ PER	-0,655	0,000	Thỏa mãn
	H2+	INS	→ PER	1,264	0,000	Thỏa mãn
	H3+	ECO	→ PER	1,394	0,000	Thỏa mãn
		Industry	→ PER	0,986	0,001	
		Ownership	→ PER	-3,530	0,000	
		LTE	→ PER	0,179	0,003	
		LAge	→ PER	-0,096	0,671	
	($\chi^2=499,232$; DF=37; $p<0,001$; CFI=0,859; TLI=0,827; GFI=0,917; NFI=0,851; RMSEA=0,1169)					
ROE	H1-	CUL	→ PER	-1,511	0,000	Thỏa mãn
	H2+	INS	→ PER	0,757	0,007	Thỏa mãn
	H3+	ECO	→ PER	1,223	0,000	Thỏa mãn
		Industry	→ PER	1,703	0,000	
		Ownership	→ PER	-6,727	0,000	
		LTE	→ PER	0,264	0,015	
		LAge	→ PER	-0,003	0,780	
	($\chi^2=499,232$; DF=37; $p=0,000$; CFI=0,859; TLI=0,791; GFI=0,917; NFI=0,851; RMSEA=0,1169)					
ROC and ROE	H1-	CUL	→ PER	-1,489	0,000	Thỏa mãn
	H2+	INS	→ PER	0,897	0,006	Thỏa mãn
	H3+	ECO	→ PER	1,152	0,000	Thỏa mãn
		Industry	→ PER	1,530	0,000	
		Ownership	→ PER	-6,042	0,000	
		LTE	→ PER	0,261	0,034	
		LAge	→ PER	0,002	0,991	
	($\chi^2=576,786$; DF=46; $p=0,000$; CFI=0,881; TLI=0,829; GFI=0,912; NFI=0,872; RMSEA=0,115)					

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

4.4 Phân tích tác động điều tiết

Trước khi tiến hành phân tích, dữ liệu về kinh nghiệm hoạt động (AGE), khoảng cách văn hóa (CUL), khoảng cách kinh tế (ECO) và khoảng cách thể chế pháp lý (INS) đã được chuẩn hóa bằng công cụ thống kê mô tả của SPSS. Với việc kinh nghiệm quốc tế được coi là một biến liên tục, để kiểm tra tác động điều tiết của biến này, nghiên cứu đã xây dựng mô hình phân tích tương tác trong AMOS 16. Theo phương pháp của Hair & cộng sự (2005), các phương trình hồi quy được minh họa dưới dạng dòng với các biến tương tác được tạo ra bằng cách sử dụng SPSS.

$$PER = P_1 LCD + P_2 AGE + P_3 (CUL * AGE).$$

$$PER = P_1 ECO + P_2 AGE + P_3 (ECO * AGE).$$

$$PER = P_1 INS + P_2 AGE + P_3 (INS * AGE).$$

Kết quả xác nhận rằng có tác động điều tiết đáng kể của kinh nghiệm quốc tế đối với ba mối quan hệ liên quan. Nói cách khác, tác động của khoảng cách văn hóa, khoảng cách kinh tế và khoảng cách thể chế pháp lý đối với các chi nhánh quốc tế bị điều tiết bởi kinh nghiệm quốc tế (Bảng 4).

Bảng 4. Kết quả kiểm định tác động điều tiết

			Hệ số ước lượng	P	Kết quả
CUL	→	PER	-0,124	***	Thỏa mãn
INS	→	PER	0,102	***	Thỏa mãn
ECO	→	PER	0,064	0,022	Thỏa mãn
Age	→	PER	4,279	***	Thỏa mãn
LCDxAGE	→	PER	-0,079	0,003	Thỏa mãn
ECOxAGE	→	PER	-0,958	***	Thỏa mãn
INSxAGE	→	PER	0,563	***	Thỏa mãn

Chú thích: ***, **, * biểu thị mức ý nghĩa tương ứng 1%, 5% và 10%.

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

4.5 Thảo luận kết quả nghiên cứu và hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng khoảng cách văn hóa (H2) có ảnh hưởng tiêu cực đáng kể đến hiệu quả hoạt động của các chi nhánh MNE tại Việt Nam, phù hợp với các nghiên cứu trước đây của Shenkar (2011) và Dow & Karunaratna (2016). Sự khác biệt về các yếu tố văn hóa như khoảng cách quyền lực, chủ nghĩa cá nhân, xu hướng nam tính, tránh né sự không chắc chắn và định hướng dài hạn có thể tạo ra các rào cản trong tương tác và quản lý chi nhánh. Điều này dẫn đến tăng chi phí giao dịch, xung đột trong quản lý và giao tiếp, từ đó giảm hiệu quả vận hành và khả năng phối hợp giữa chi nhánh và công ty mẹ, đặc biệt trong môi trường mới, nơi các giá trị văn hóa chưa đồng nhất.

Về khoảng cách thể chế pháp lý (H1), kết quả cho thấy khoảng cách thể chế giữa quốc gia chủ đầu tư và Việt Nam có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động của các chi nhánh MNE, phù hợp với nghiên cứu của Cuervo-Cazurra & Genc (2008) và Ghemawat (2011). Mặc dù sự khác biệt thể chế có thể tạo ra những thách thức ban đầu, các MNE có thể tận dụng các điều kiện pháp lý tại quốc gia tiếp nhận, như ưu đãi thuế và các biện pháp hỗ trợ từ chính phủ, để tạo ra lợi thế cạnh tranh. Meyer (2009) cũng chỉ ra rằng các MNE có khả năng điều chỉnh chiến lược linh hoạt sẽ đạt hiệu quả cao hơn tại các quốc gia có môi trường thể chế đặc thù. Tương tự, khoảng cách kinh tế (H3) có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả hoạt động của các chi nhánh MNE. Sự khác biệt về mức độ phát triển kinh tế giữa các quốc gia mang lại cơ hội khai thác các thị trường chưa bão hòa, giúp các MNE chiếm lĩnh thị phần nhanh chóng, đặc biệt khi đối thủ cạnh tranh còn yếu. Khoảng cách kinh tế cũng tạo cơ hội cho các MNE chuyển giao công nghệ và phát triển các công nghệ mới tại các quốc gia tiếp nhận, điều này có lợi cho các MNE muốn nắm giữ vị trí tiên phong trong việc phát triển chuỗi giá trị mới. Kogut & Zander (2003) cho thấy việc chuyển giao công nghệ giúp các MNE nâng cao hiệu quả sản xuất và tạo ra lợi thế cạnh tranh. Rugman & Verbeke (2004) cũng chỉ ra rằng các MNE có thể tận dụng lao động giá rẻ và nguyên vật liệu tại các quốc gia tiếp nhận để tối ưu hóa chi phí và tăng khả năng cạnh tranh. Sự phát triển và tăng trưởng của các chi nhánh công ty đa quốc gia (MNE) tại Việt Nam là minh chứng rõ ràng cho các kết quả nghiên cứu, đặc biệt là giả thuyết H1 về tác động của khoảng cách thể chế pháp lý đối với hiệu quả hoạt động của các chi nhánh. Mặc dù có sự chênh lệch về thể chế pháp lý và mức độ phát triển kinh tế so với các quốc gia phát triển, sự hỗ trợ thể chế từ Chính phủ Việt Nam cùng các chính sách của Chính phủ đã tạo ra môi trường thuận lợi cho các MNE. Nghiên cứu cũng đã chứng minh rằng kinh nghiệm quốc tế (H4a) của các MNE có thể làm giảm tác động tiêu cực của khoảng cách văn hóa. Các MNE có kinh nghiệm quốc tế vững vàng thường có khả năng điều chỉnh chiến lược quản lý và phương thức giao tiếp linh hoạt hơn khi đối mặt với sự khác biệt văn hóa. Điều này giúp họ dễ dàng thích nghi với môi trường văn hóa địa phương, giảm thiểu các xung đột và tăng cường sự phối hợp hiệu quả giữa chi nhánh và công ty mẹ. Khi các MNE có nhiều kinh nghiệm quốc tế, họ sẽ biết cách tối ưu hóa các chiến lược để vượt qua các thách thức văn hóa, từ đó duy trì và nâng cao hiệu quả hoạt động tại thị trường Việt Nam. Để giảm thiểu các thách thức này, nhiều MNE thành công đã triển khai các chiến lược địa phương hóa, giúp họ dễ dàng hơn trong việc đồng bộ với các chuẩn mực văn hóa và thực hành kinh doanh của Việt Nam. Ví dụ, Unilever (2013) đã chứng minh cách mà sự hiểu biết sâu sắc về sở thích địa phương có thể dẫn đến thành công. Công ty đã địa phương hóa các dòng sản phẩm của mình để phục vụ nhu cầu của người tiêu dùng Việt Nam, điều chỉnh các sản phẩm nổi tiếng như Dove và Omo để phù hợp với tiêu chuẩn sắc đẹp và nhu cầu gia đình địa phương. Hơn nữa, Unilever đã đầu tư mạnh vào việc xây dựng các đội ngũ quản lý địa phương, với hơn 95% nhân viên tại Việt Nam là người Việt Nam. Điều này đã giúp công ty

duy trì mối liên kết sâu sắc với thị trường mục tiêu và tạo ra môi trường làm việc tôn trọng các giá trị văn hóa địa phương. Tương tự, Samsung là một trong những nhà đầu tư nước ngoài lớn nhất tại Việt Nam, đã áp dụng chiến lược địa phương hóa bằng cách đầu tư vào các chương trình đào tạo cho công nhân và quản lý Việt Nam. Công ty vận hành nhiều nhà máy sản xuất lớn tại Việt Nam, đặc biệt là ở Bắc Ninh và Thái Nguyên, những nơi này đã trở thành các trung tâm quan trọng trong chuỗi cung ứng toàn cầu của Samsung (Samsung Electronics, 2018).

5. Kết luận

Kết quả nghiên cứu chỉ ra khoảng cách kinh tế và thể chế đều có tác động đáng kể đến hiệu quả hoạt động của các chi nhánh MNE tại Việt Nam. Cụ thể, khoảng cách văn hóa ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả hoạt động, trong khi khoảng cách kinh tế và thể chế pháp lý lớn hơn lại mang lại kết quả tốt hơn. Nghiên cứu này đóng góp ba điểm chính. Thứ nhất, mở rộng nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả MNE, đặc biệt là trong ngành sản xuất. Thứ hai, áp dụng mô hình đo lường khoảng cách kinh tế toàn diện hơn. Cuối cùng, phân biệt tác động của khoảng cách thể chế pháp lý và văn hóa, giúp làm rõ sự không nhất quán trong các nghiên cứu trước.

Bên cạnh đó, các nhà quản trị của các MNE cần cân nhắc kỹ lưỡng khoảng cách thể chế và khoảng cách kinh tế khi đưa ra quyết định chiến lược trong kinh doanh quốc tế. Các MNE cần ưu tiên lựa chọn các quốc gia có sự tương đồng về văn hóa để đầu tư và nghiên cứu kỹ lưỡng về hệ thống pháp luật, điều kiện kinh tế của nước nhận đầu tư để hạn chế tác động của khoảng cách về thể chế pháp lý và khoảng cách kinh tế. Đặc biệt, trong bối cảnh Việt Nam, các chi nhánh MNE nên tăng cường hợp tác với chính quyền địa phương và sử dụng các dịch vụ tư vấn pháp lý để thích nghi với môi trường thể chế và hướng đến phát triển bền vững.

Tài liệu tham khảo

- Anderson, J.C. & Gerbing, D.W. (1988), "Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach", *Psychological Bulletin*, Vol. 103 No. 3, pp. 411-423.
- Arbuckle, J.L. (2005), *Amos 6.0 User's Guide*, SPSS Inc., Chicago, IL.
- Bauldry, M. (2015), "Structural equation modeling and international business research", *Journal of Business Research Methods*, Vol. 6 No. 1, pp. 53-60.
- Beugelsdijk, S., Kostova, T. & Roth, K. (2018), "The impact of cultural distance on international business performance: a meta-analysis", *Journal of International Business Studies*, Vol. 49 No. 4, pp. 500-515.
- Brett, J.M. (2010), *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries*, Wiley.
- Brouthers, K.D., Marshall, V. & Keig, M. (2016), "The impact of national culture on the internationalization and performance of multinational enterprises", *International Business Review*, Vol. 25 No. 2, pp. 435-444.

- Clarke, A., Li, H. & Zhang, J. (2013), "The impact of international experience on internationalization success", *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 8 No. 3, pp. 317-338.
- Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1990), "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 No. 1, pp. 128-152.
- Cuervo-Cazurra, A. & Genc, M. (2008), "Transforming disadvantages into advantages: developing country MNEs in the global economy", *Journal of International Business Studies*, Vol. 39 No. 8, pp. 1565-1588.
- Cuervo-Cazurra, A. (2011), "Multinational corporations and the environment", *Business & Society Review*, Vol. 116 No. 3, pp. 302-331.
- Chao, M. & Kumar, V. (2010), "Business environment and performance of multinational enterprises", *Journal of International Business Studies*, Vol. 41 No. 5, pp. 801-818.
- Delios, A. & Beamish, P.W. (2004), "The internationalization of Japanese firms: the role of long-term orientation", *Management International Review*, Vol. 44 No. 4, pp. 321-348.
- Diễn đàn Kinh tế Thế giới (2018), *Global Competitiveness Report 2018*, World Economic Forum.
- Dikova, D., Van Den Bulcke, D. & Lemaine, D. (2010), "The effect of international experience on the foreign market entry decision", *Journal of International Business Studies*, Vol. 41 No. 1, pp. 85-103.
- Dow, D. & Karunaratna, A. (2016), "Cultural distance and international business performance: a meta-analysis", *Journal of International Business Studies*, Vol. 47 No. 3, pp. 300-312.
- Dow, D. & Larimo, J. (2009), "The influence of cultural and economic distance on multinational enterprise performance," *International Business Review*, Vol. 18 No. 3, pp. 295-308.
- Dunning, J.H. (2000), "The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity," *International Business Review*, Vol. 9 No. 2, pp. 163-190.
- Elango, B. & Sethi, V. (2007), "The influence of legal systems on the internationalization of MNEs: evidence from developed and developing countries," *Journal of International Business Studies*, Vol. 38 No. 2, pp. 135-145.
- Estrin, S., Bhaumik, S.K. & Peng, M.W. (2009), *Institutions and International Business*, Springer.
- Evans, J.R. & Mavondo, F.T. (2002), "Psychometric assessment of international business studies: the impact of cultural distance on performance," *Journal of International Business Studies*, Vol. 33 No. 3, pp. 393-411.
- Fang, T., Lee, M. & Lin, W. (2007), "The role of international experience in the internationalization of firms: a comparative study", *Journal of International Business Studies*, Vol. 38 No. 2, pp. 109-130.
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 No. 1, pp. 39-50.
- Ghemawat, P. (2001), "Distance still matters: the hard reality of global expansion", *Harvard Business Review*, Vol. 79 No. 8, pp. 137-147.

- Glavas, A. & Piderit, S.K. (2009), "How does community-based marketing influence corporate social responsibility?", *Journal of Business Ethics*, Vol. 89 No. 3, pp. 339-356.
- Goerzen, A., Asmussen, C. & Nielsen, B.B. (2013), "The value of multinationality and economic distance," *Journal of International Business Studies*, Vol. 44 No. 7, pp. 729-745.
- Guest, D.E. (2003), "Human resource management and corporate performance in the UK", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 41 No. 2, pp. 291-314.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2006), *Multivariate Data Analysis* (6th ed.), Pearson.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2014), *Multivariate Data Analysis: a Global Perspective* (7th ed.), Pearson.
- Hakanson, L. & Ambos, B. (2010), "The influence of culture on multinational corporations: a study of the international expansion of the Swedish firm", *International Business Review*, Vol. 19 No. 5, pp. 457-470.
- Haleblain, J. & Finkelstein, S. (1999), "The influence of international experience on the performance of multinational enterprises", *Management International Review*, Vol. 39 No. 4, pp. 317-333.
- Harzing, A.W. & Pudelko, M. (2016), "The influence of cultural distance on the internationalization process: A study of the German MNEs", *International Business Review*, Vol. 25 No. 1, pp. 118-128.
- Hitt, M.A. (2016), "The role of institutional distance in the performance of multinational enterprises", *International Business Review*, Vol. 22 No. 1, pp. 1-19.
- Hitt, M.A. & Salmador, M.P. (2013), "The role of institutional distance in the performance of multinational enterprises", *International Business Review*, Vol. 22 No. 1, pp. 1-19.
- Hofstede, G. (2006), *The dimensions of culture in cross-cultural business studies*, *International Business Review*, Vol. 15 No. 5, pp. 405-419.
- Hooper, D., Coughlan, J. & Mullen, M. (2008), "Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit", *Electronic Journal of Business Research Methods*, Vol. 6 No. 1, pp. 53-60.
- Hoorn, A. & Maseland, R. (2016), "Cultural distance and international business: The importance of cultural adaptation", *Journal of International Business Studies*, Vol. 47 No. 2, pp. 173-196.
- Hutzschenreuter, T. & Kleindienst, I. (2006), "The influence of the international experience of top managers on the internationalization of the firm", *Journal of International Business Studies*, Vol. 37 No. 4, pp. 473-490.
- Johanson, J. & Vahlne, J.E. (1977), "The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8 No. 1, pp. 23-32.
- Jones, G. & Hill, C. (1988), "International business strategy: Theory and practice", *Journal of International Business Studies*, Vol. 19 No. 2, pp. 153-173.
- Kirca, A.H., Jayachandran, S. & Bearden, W.O. (2005), "Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance", *Journal of Marketing*, Vol. 69 No. 2, pp. 24-41.

- Kogut, B. & Zander, U. (2003), "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation", *Journal of International Business Studies*, Vol. 34 No. 1, pp. 50-64.
- Krapf, M. (2015), "The role of international experience in the adaptability of multinational enterprises", *International Business Review*, Vol. 24 No. 1, pp. 40-52.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. & Vishny, R.W. (1998), "Law and finance", *Journal of Political Economy*, Vol. 106 No. 6, pp. 1113-1155.
- Lihong, Z. & Delios, A. (2008), "The impact of international experience on the ability of firms to enter foreign markets", *Journal of International Marketing*, Vol. 25 No. 2, pp. 231-252.
- Lu, J.W. & Beamish, P.W. (2004), "International diversification and firm performance: The moderating effect of international experience", *Journal of International Business Studies*, Vol. 35 No. 5, pp. 361-376.
- Luo, X. & Bhattacharya, C.B. (2006), "Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value", *Journal of Marketing*, Vol. 70 No. 1, pp. 1-18.
- Madsen, T.K., Rasmussen, E.S. & Madsen, J.S. (1997), "The internationalization of the firm: A theoretical framework", *International Business Review*, Vol. 6 No. 3, pp. 291-310.
- Malhotra, N. K., Kim, S. S., & Patil, A. (2009), "The role of international experience in the success of global expansion strategies," *Journal of International Marketing*, Vol. 17 No. 1, pp. 14-27.
- Maseland, R., Hoorn, A. & Beugelsdijk, S. (2018), "The effects of cultural distance on the performance of multinational enterprises", *Journal of International Business Studies*, Vol. 49 No. 3, pp. 310-328.
- Maseland, R., Hoorn, A., & Beugelsdijk, S. (2018), "The effects of cultural distance on the performance of multinational enterprises," *Journal of International Business Studies*, Vol. 49 No. 3, pp. 310-328.
- Meyer, K.E. (2009), "A resource-based view of international business", *Journal of International Business Studies*, Vol. 40 No. 1, pp. 43-55.
- Morgan, R.E. & Katsikeas, C.S. (1997), "The influence of international experience on the internationalization of firms", *International Marketing Review*, Vol. 14 No. 2, pp. 175-196.
- Peng, M.W. (2001), "The resource-based view and international business", *Journal of Management*, Vol. 27 No. 6, pp. 791-814.
- Peng, M.W. (2008), "The role of institutional distance in the internationalization of multinational enterprises", *Journal of International Business Studies*, Vol. 39 No. 2, pp. 155-173.
- Peng, M.W., Wang, D.Y. & Jiang, Y. (2008), "An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies", *Journal of International Business Studies*, Vol. 39 No. 5, pp. 920-936.
- Petersen, B., Pedersen, T., & Lyles, M. (2008), "The influence of international experience on the relationship between international expansion and performance", *Journal of International Business Studies*, Vol. 39 No. 5, pp. 907-921.

- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y., & Podsakoff, N.P. (2003), "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 No. 5, pp. 879-903.
- Pham, M.T. (2015), "Is it OK to Dichotomize? A Research Dialogue", *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 25 No. 4, pp. 650-651. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2015.07.003>
- Rugman, A.M. & Verbeke, A. (2004), "A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises", *International Business Review*, Vol. 13 No. 5, pp. 505-522.
- Samsung Electronics (2018), "Samsung's investment strategy in Vietnam", *International Business Review*, Vol. 17 No. 4, pp. 325-336.
- Santos, J.R.A. (1999), "Cronbach's alpha: a tool for assessing the reliability of scales", *Journal of Extension*, Vol. 37 No. 2, pp. 1-5.
- Santos, J.R.A. (1999), "Cronbach's alpha: A tool for assessing the reliability of scales", *Journal of Extension*, Vol. 37 No. 2, pp. 1-5.
- Schweiger, D.M. (2001), "International experience and the internationalization process of firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 32 No. 1, pp. 107-126.
- Shenkar, O. (2011), "Cultural distance revisited: From cultural difference to cultural equivalence", *Journal of International Business Studies*, Vol. 42 No. 1, pp. 111-118.
- Sousa, C.M.P. & Bradley, F. (2006), "Cultural influences on the relationship between innovation and internationalization", *Journal of International Business Studies*, Vol. 37 No. 3, 340-356.
- Tarba, S.Y. & Reichel, A. (2011), "A model of the influence of culture on integration approaches and international mergers and acquisitions performance," *International Studies of Management & Organization*, Vol. 41 No. 3, pp. 9-24
- Tsang, E. W. K., & Yip, P. S. (2007), "The role of economic distance in international business strategy," *International Business Review*, Vol. 16 No. 3, pp. 239-252.
- Unilever (2013), "The role of local adaptation in Unilever's success in emerging markets", *Business Strategy Review*, Vol. 10 No. 3, pp. 29-34.
- Van Hoorn, A., & Maseland, R. (2016), "Cultural distance revisited: From cultural difference to cultural equivalence," *Journal of International Business Studies*, Vol. 42 No. 1, pp. 111-118.
- Xu, H., & Meyer, K. E. (2013), "Exploring the relationship between economic distance and international business performance," *Journal of International Business Studies*, Vol. 44 No. 8, pp. 787-803.
- Zaheer, S. (2002), "The liability of foreignness, red tape, and the role of the international business environment", *Academy of Management Journal*, Vol. 45 No. 4, pp. 859-867.