



BRANDAFARIN JOURNAL OF MANAGEMENT
Volume No.: 2, Issue No.: 22, Jan 2022
P-ISSN: 2717-0683 , E-ISSN: 2783-3801

The role of customer relationship management in the internationalization of business

Navid Soltan Gheis

Post DBA graduate of Tarjoman Oloom Higher Education Institute

Abstract

In this article, we analyze the influence of customer relationships in driving interdependences between the firm's international trajectories. We built a qualitative, backward-looking embedded case study of the internationalization process of a born-global firm from an emerging country. Based on an extensive data collection, we found that customer relationships drove the firm abroad, as well as affected its subsequent moves, both taking place in overlapping networks that spanned more than one foreign market. That is, customer relationships through interdependences between the firm's international trajectories enabled it to simultaneously footprint and evolve in five different foreign markets in less than a decade. This points out to a new conceptualization of the internationalization process of the firm as comprising a multitude of interdependent international trajectories.

In this article, we suggest that customer relationships can act also as a driver of interdependences in the internationalization process of the firm. Precisely, we propose that customer relationships propel some of the international trajectories of the firm to become dependent on each other.

Keywords: Customer relationship management, business internationalization, commercialization

نقش مدیریت ارتباط با مشتری در بین المللی شدن کسب و کار

نوید سلطان قیس

دانش آموخته Post DBA موسسه آموزش عالی ترجمان علوم

چکیده

در این مقاله، تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری را در وابستگی های متقابل بین اهداف بین المللی شرکت تجزیه و تحلیل می کنیم. ما یک مطالعه ی موردی کیفی را با نگاه به گذشته برای فرآیند بین المللی سازی یک شرکت جهانی در یک کشور نوظهور ایجاد می نماییم. بر اساس داده های گسترده جمع آوری شده، ما متوجه شدیم که روابط مشتری باعث رشد شرکت در خارج از کشور می شود، و همچنین رشد شرکت تحت تاثیر حرکات بعدی آن (مشتری) قرار دارد این در حالی اتفاق می افتد که شرکت بیش از یک بازار خارجی را در دست دارد. روابط مشتری از طریق وابستگی های متقابل بین اهداف بین المللی شرکت، آن را قادر می سازد که به طور همزمان در پنج بازار خارجی مختلف در کمتر از یک دهه به تکامل برسد. این به مفهوم جدیدی از فرایند بین المللی شدن شرکت اشاره دارد که شامل بسیاری از وابستگی های متقابل اهداف بین المللی می باشد. در این مقاله، ما پیشنهاد می کنیم که روابط با مشتری می تواند به عنوان محرک وابستگی متقابل در فرآیند بین المللی سازی شرکت نیز عمل کند. دقیقاً، ما پیشنهاد می کنیم که روابط با مشتری برخی از مسیرهای بین المللی شرکت را به وابستگی به یکدیگر سوق دهد.

کلید واژگان: مدیریت ارتباط با مشتری، بین المللی شدن کسب و کار، تجاری سازی

مقدمه

برخی از دانشمندان بر این باور می باشند که شبکه های موجود در پروسه بین المللی سازی شرکت (Hohenthal, Johanson, 2009; Johanson & Vahlne, 2009; Johanson, 2014; & Johanson), بایستی یک شرکت جهانی تازه (Zander & McDougall, 2015; Covin, & Rose, 2015), یا یک شرکت متوسط یا کوچک (Hilmersson, 2013) یا حتی یک شرکت بین المللی باشد (Johanson and Figuera-de-Lemos, 2013; Vahlne & Johanson, 2013; Johanson & Kao, 2015). برای مثال، (Johanson and Mattosn, 1988) این ایده را گسترش دادند که شبکه های داخلی می توانند بعنوان پل هایی برای شبکه های خارجی استفاده شوند.

شبکه ها معمولاً ناهمگن می باشند (Ranganathan & Rosenkopf, 2014; Shipilov & Li, 2012). در اینجا مفهوم این است که فایده های شبکه ای مختص شبکه بین المللی سازی همان سازگاری نمونه روابط هایی می باشد که شبکه را تشکیل می دهد. در نتیجه اینکه، این موضوع بیشتر شبیه این است که تفاوت ها مربوط به روابط درون سازمانی و شخصی متقابل در پروسه بین المللی سازی شرکت می باشد (Ellis, 2011). مشابه با همین، روابط با مشتری ها بیشتر فایده هایی دارد که به سختی از ارتباطات با عرضه کننده ها نشئت می گیرد (Anderson & Buvik, 2002; Blomstermo, Eriksson, 2001; Johanson, & Sharma, 2001). ما در ادامه روابط سازمانی را بین شرکت و مشتری ها برای دقت و بررسی بهتر انتخاب می نماییم (Oberger, 2014; Zhang, & Makino, 2014).

بررسی در بین المللی سازی شرکت در طولانی مدت این موضوع را نشان داده است که این نمونه ارتباط، و ارتباط های مشتری، می تواند شرکت را به درون بازارهای خارجی با استفاده از مکانیزم پیروی از ارباب رجوع بکشاند (Kipping, 1998; Majkgard & Sharma, 1998). در روابط مشتری همچنین نشان داده می شود که می تواند تاثیری روی انتخاب بازارهای خارجی داشته باشد (Axelsson & Johanson, 1992; Hilmersson & Janson, 2012). علاوه بر اینها، به آنها معمولا بصورتی نگاه می شود که در صورتی که مهمترین منبع دانش تجربه در پروسه بین المللی سازی شرکت در اختیار باشد (Coviello, 2006; Sandberg, 2014)، نتیجه اینکه بصورت متمر ثمر می توانند توسعه شرکت را در بازار خارجی تحت تاثیر قرار دهند (Figuira-de-Lemos et al., 2011; Johanson & Vahle, 1977, 2009).

در این مقاله، ما پیشنهاد می نماییم که روابط مشتری می تواند بعنوان یک عامل مهم در وابستگی های متقابل در پروسه بین المللی سازی شرکت باشد. بصورت دقیق تر اینکه، ما پیشنهاد می نماییم که روابط مشتری برخی از اهداف بین المللی شرکت را برای وابستگی متقابل سوق می دهد (Nachum & Song, 2011). وابستگی متقابل بین اهداف بین المللی شرکت بدین معنا می باشد که هدف مشخصی که در اثرگذاری های بازار خارجی ویژه نمایان می شوند و توسط هدف دیگر شرکت تحت تاثیر قرار می گیرند می توانند شامل بازارهای خارجی دیگر نیز شوند (Clark & Mallory, 1997; Kutschker, Barule, & Schmidt, 1997). در نتیجه اینکه، پروسه بین المللی سازی شرکت در حالت کلی نتیجه اهداف بین المللی وابستگی متقابل می باشد که نشئت گرفته از روابط مشتری ها می باشد (Maitland, Rose, & Nicholas, 2005).

در مقابل این وضعیت، هدف این مقاله آنالیز نمودن تاثیرات روابط مشتری ها در وابستگی های متقابل بین اهداف بین المللی شرکت می باشد. این موضوع دلالت بر این دارد که توصیف پروسه بین المللی سازی شرکت در حالت کلی با مراجعه به روابط مشتری بعنوان یک مکانیزم کلی وابستگی های متقابل بین اهداف توسط شرکت بین المللی سازی در برخی از بازارهای خارجی صورت می گیرد. اهداف اصلی ما بدین صورت می باشد: (i) مشخص نمودن اهداف بین المللی شرکت؛ (ii) تعیین اینکه (در صورت وجود) چگونه اهداف بین المللی در گذر زمان وابستگی متقابل دارند؛ (iii) تعیین و آنالیز یک مکانیزم کلی خاص از برخی وابستگی های متقابل، که همان روابط مشتری می باشد. برای اینکه بهترین دانش عاید شود، این تاثیر ویژه از روابط مشتری در پروسه بین المللی سازی شرکت در ادبیات ها مورد بررسی قرار گرفته است (Loane & Bell, 2009).

ما یک کیس استادی بازننگری و کیفی را از یک شرکت جهانی نوظهور IT، که SEG (نام ساختگی) خوانده می شود، با توجه به اقتصاد پدیدار شده صورت می دهیم. بر اساس یک سری داده های توسعه یافته ما بدین نتیجه رسیدیم که روابط مشتری در وابستگی های متقابل بین اهداف بین المللی SEG شرکت را توانمند می سازد تا بصورت همزمان یک ردپا را از خود برجای گذارد و شامل پنج بازار خارجی مختلف در کمتر از یک دهه شود. این موضوع نشان می دهد که مفهوم سازی جدید از پروسه بین المللی سازی شرکت شامل چندین اهداف بین المللی وابستگی متقابل می شود.

بنابراین ما این ادبیات را با معرفی تصویر جدید از پروسه بین المللی سازی شرکت در وضعیت کلی نشان می دهیم. مطابق با همین، این پروسه در چندین اهداف بین المللی که بعنوان شرکت در برگیرنده بازارهای خارجی با وابستگی متقابل می باشند، از هم جدا می شوند. ما ادعا می نماییم که روابط مشتری این وابستگی ها را ایجاد می نماید، بنابراین تکمیل ادبیات های بیشتر در مورد طرز این روابط مشتری ها پروسه بین المللی سازی شرکت را تحت تاثیر قرار می دهد.

در بخش بعدی ما مروری بر ادبیات ها داریم (بخش مروری بر ادبیات ها). ما در ادامه انتخاب های روش تحقیق (بخش روش تحقیق) را شرح و نتایج را ارائه می دهیم (بخش یافته ها). در نهایت با توصیف نتایج مهم و دلائل نظری (بخش شرح و دلائل نظری) و نقش ها و محدودیت های این بررسی (بخش ملاحظات نتیجه گیری) مقاله را تمام می نماییم.

مروری بر ادبیات های صورت گرفته

Fosgren, Holm and Johanson (2015) بصورت قابل توجهی پیشنهاد نمودند که شبکه ها در پروسه بین المللی سازی شرکت مهم می باشند. برای حمایت از این استدلال، اکثر مطالعات تجربی فرض می نمایند که هر دو جنبش های متوالی و داخلی

شرکت در یک بازار خارجی با رجوع به شبکه هایی که شرکت و عامل های به هم پیوسته در آن نهفته اند، قابل توصیف می باشد (Johanson & Vahlne, 2009).

مفهوم جایگیری های استفاده شده توسط برخی نویسندگان در برخی اوقات توسط کارهای Granovetter (1985) مورد الهام قرار گرفته است. به همین ترتیب، نویسندگان با عنوان عامل های منطقی و مجزا در یک بازار ناشناخته دیده نمی شوند (Johanson & Mattson, 1998). بعبارت دیگر، نویسندگان با عنوان ساختار اجتماعی مشخص نمی شوند، که بصورت اسمی، رفتار آنها به تنهایی توسط عوامل نشئت گرفته در سطح کلان مشخص نمی شوند. ترجیحا اینکه، نویسندگان روابط موثر، اجتماعی، سیاسی، تجاری و فنی را توسعه می دهند (Johanson & Vahlne, 2009). در ادامه اینکه، مسیری که آنها ایجاد می نمایند توسط برخی روابط شکل می گیرد. علاوه بر اینها، این روابط بخشی از شبکه های بزرگتری می باشند که توسط روابط مستقیم و غیر مستقیم نویسندگان (Vahlne & Johanson, 2003) یا گروه های ضعیف یا قوی شکل می گیرد (Granovetter, 1985).

تئورسین های شبکه ای معمولا این ایده را شرح می دهند که شبکه ها نهاد همگن نمی باشند (Shipilov & Li, 2012). مطابق با Ranganathan and Rosenkopf (2014)، شبکه ها ترکیبی از چندین روابط سازمانی می باشد که ساختار و دینامیک های آنها را تحت تاثیر قرار می دهد. بنابراین، این موضوع از دید نظری محتمل و حتی قابل پذیرش می باشد بدین منظور که نمونه های ویژه روابط را برای بررسی بهتر تفکیک نماییم (Shipilov & Li, 2012). ما این توصیه را دنبال می نماییم و روی روابط مشتری در پروسه بین المللی سازی شرکت متمرکز می شویم. بخصوص اینکه، ما روی شبکه های صنعتی (Easton & Lundgren, 1992)، که اسما، همان شبکه های ترکیبی از روابط بین مشتری ها و عرضه کننده بکار گرفته شده در تبادلات منبع اقتصادی (مانند کالاها و نرخ ارز) و غیر اقتصادی (مانند ارجاع ها و مشروعیت) می باشند، متمرکز می باشیم. ما توجه خاصی به روابط مشتری داریم، و در مورد این است که “چگونه یک خریدار در تبادلات تکراری با عرضه کننده هایش در ارتباط می باشد و اینکه چگونه مشتری ها و عرضه کننده ها با دیگری در انطباق می باشند و در روابط سهامی آنها سرمایه گذاری می نمایند” (Ober, 2014, p. 259).

روابط مشتری در وضعیت پروژکتور بوده است زیرا Johanson and Mattsson (1988) and Johanson and Vahlne (1990) چارچوب بندی مجددی برای مکانیزم توسعه دانش در بازار خصوصی خارجی بعنوان عملیاتی در روابط چند جانبه پیشنهاد نمودند. در حقیقت اینکه، به اندازه کافی مطالعات نظری و تجربی موجود می باشد که نشان دهنده طرز روابط مشتری می باشد که چگونه پروسه بین المللی سازی شرکت را تحت تاثیر قرار می دهد. برای مثال، Kipping (1998) نشان داد که شرکت های مشاوره ای ممتاز وارد بازار اروپایی بوسیله خودروسازان آمریکایی شدند. Coviello (2006) به این نتیجه رسید که روابط موجود بین مشتری ها و سرمایه گذاری های جدید بین المللی (INVs) توانستند بین المللی سازی این شرکت ها را تسهیل نمایند. Dimitratos, Playkoyiannaki, Pitsoulaki, and Tusemann (2010) نشان دادند که شرکت های بین قاره ای به بازارهای خارجی کشیده شدند که با روابط آنها با تعدادی از عوامل موجود مانند مشتری ها صورت گرفت. Coviello and Munro (1997) گامی جلوتر گذاشتند و پیشنهاد نمودند که روابط مشتری نه تنها گام های اولیه شرکت های نرم افزاری کوچک مورد بررسی قرار گرفته در بازارهای خارجی را تحت تاثیر قرار می دهد، بلکه تصمیم گیری های آنها را در مورد سرمایه گذاری های متوالی تحت تاثیر قرار می دهد. نتیجه های مشابه نیز توسط Holm and Eriksson (2000) صورت گرفت.

با این اوصاف، تاثیر روابط مشتری در وابستگی های متقابل در پروسه بین المللی سازی شرکت هنوز هم به ندرت مورد بررسی قرار گرفته است (به جز یک مورد، ببینید Coviello & Munro, 1997). در اینجا وابستگی متقابل بعنوان اثرگذاری های مشابه بین حداقل دو اهداف بین المللی شرکت مفهومی سازی می شود (Kutschker et al., 1997). مطابق با Clark and Mallory (1997) and Nachum and Song (2011)، وابستگی های متقابل مربوط به تصمیمات در مورد حالت ورودی و تغییرات مودی موجود در یک محتوای جغرافیایی ویژه می شود که نتایجی دور از انتظار دارد، برای مثال، مداخله در تصمیمات مشابه موجود در محتوای جغرافیایی دیگر را می توان نام برد.

ما ادعا می‌نماییم که این موضوعات دیواره راداری محققین را دور نگه میدارد به این دلیل که پروسه بین‌المللی سازی شرکت بصورت سنتی بعنوان یک تکامل از اهداف بین‌المللی وابستگی‌های متقابل مفهومی سازی شده است (Maitland et al., 2005; Welch & Paavilainen-Mantymaki, 2014). مطابق با همین، آشکار شدن یک هدف بین‌المللی شرکتی در یک محتوا جغرافیایی تاثیرات حاشیه‌ای در اهداف بین‌المللی سازی شرکت‌های دیگر که در برگیرنده محتواهای جغرافیایی متمایز می‌شوند، ندارد (Casson, 1994; Clark, Pugh, & Mallory, 1997). بر اساس این فرضیه قطعی، نویسنده‌ها تمایل به مشخص نمودن یک کشور میزبان دارند بدین منظور که طرز ورود شرکت و مشارکت آنها در یک بازار خارجی مشخص را آنالیز نمایند (Hadjikhani, Hadjikhani, & Thillenius, 2014; Johanson & Kao, 2015).

این رویکرد حتی می‌تواند نامناسب باشد، بخصوص در شرایطی که یک هدف بین‌المللی بیشتر می‌تواند اثرگذار و بوسیله اهداف بین‌المللی به هم پیوسته دیگر تاثیرپذیر باشد (Coviello & Munro, 1997; Welch & Paavilainen-Mantymaji, 2014). از جمله می‌توان شرکت‌هایی را نام برد که بین‌المللی سازی سریع را دنبال می‌نمایند (Mathews & Zander, 2007). بصورت معمول اینکه، این شرکت‌ها اهداف بین‌المللی را بصورت همزمان (Wang & Suh, 2009) با تحریک روابط مشتری نهفته در شبکه‌های همپوشانی و مختلف ایجاد می‌نمایند (Coviello & Murno, 1997). در میان مثال‌های نامناسب تر می‌توان شرکت‌های مبتنی بر فناوری مانند INVs (Oviatt & McDougall, 1997) و شرکت‌های جهانی نوظهور (Coviello, 2015; Zander, McDougall-Covin, & Rose, 2015)، و برخی از آنها که برگرفته از اقتصادهای نوظهور می‌باشند را نام برد (Jormanainen & Koveshnikov, 2012; Mathews & Zander, 2007).

روش تحقیق

Eisenhardt (1989) یک تعریفی از کیس استادی بدین صورت پیشنهاد نمود: “یک استراتژی تحقیق که روی شناخت کنونی دینامیک‌ها در محدوده یک تنظیمات مشخص [...] متمرکز می‌باشد و رویکردهای جمع‌آوری داده‌ها را مانند آرشیوها، مصاحبه‌ها، پرسش‌نامه‌ها و مشاهدات ترکیب می‌نماید” (p. 534). در صورتی که هدف این بررسی مطالعه یک پدیده وابستگی‌های متقابل موقت یا در نظر گرفته نشده در بین اهداف بین‌المللی شرکتی باشد (Shaver, 2013) - رویکرد کیس استادی برای شروع بررسی این وابستگی‌ها کفایت می‌نماید (Yin, 1984). علاوه بر اینها، ما از تعداد منابع داده‌ای مانند آرشیوها، گزارش‌های داخلی، گزارش‌ها و مصاحبه‌های موجود عمومی استفاده می‌نماییم که شرایط را برای ما فراهم می‌نماید تا داده‌ها را در چندین سطوح جمع‌آوری نمایم.

این کیس استادی متکی بر داده‌های کیفی می‌باشد (Eisenhardt, 1989). این همچنین نگاهی به گذشته دارد به این دلیل که در برگیرنده داده‌های طولی و پردازش پذیر می‌باشد (Langley, Smallman, Tsoukas, & Van de Ven, 2013). بخصوص اینکه، ما برخی داده‌ها را یک نقطه نظر در آنالیز داده‌ها قرار ندادیم (George & Bennett, 2005; Langley, 1999). برخلاف اینها، ما طبیعت پردازش پذیر آنها را به منظور توصیف پروسه بین‌المللی سازی شرکت حفظ می‌نماییم، از جمله اینکه علت و چگونگی ورود شرکت و شمولیت آن در بازارهای خارجی با تاکید ویژه روی وابستگی‌های متقابل توسط روابط مشتری‌ها شرح داده می‌شود. در نهایت اینکه، یادآوری این نکته ضروری می‌باشد که این کیس استادی در حقیقت شامل چندین زیر نمونه می‌شود که هر کدام از آنها متناظر با یک هدف بین‌المللی ویژه از شرکت انتخابی می‌باشد.

جدول ۱
داده های ثانویه

منبع	واحد	مقدار
مجله های ویژه و روزنامه ها هفته تجارت، اخبار رزبر کامپیوتر، قریس، جهان اطلاعات، هفته اطلاعات، ریتورز و گزارش های گارتنر	اقدام	85
عرضه کننده، خریدارها و ویسایت های تجاری دیگر SEG	ویسایت ها	26
گزارش ها در بازارهای خارجی جاییکه اس ای جی یا مکان های تجاری و سازمان های پیشرفت تجاری عملیاتی می شود	صفحات	22
برخی از گزارش های داخلی شرکت	صفحات	260
قراردادها یا عرضه کننده، خریدارها و اعضاهای تجاری دیگر	صفحات	140
کاتالوگ های فروش و پرورشهای مارکتینگ	صفحات	160
کتابهای راهنمای داخلی مانند دستورالعمل های تحویل سرویس	صفحات	90

این انتخاب نزدیک به کیس استادی نهادینه شده (Yin (1984 و رویکرد نمونه (Gerring (2007 می باشد. در اینجا، این انتخاب بخصوص مفید می باشد در صورتی که این انتخاب شرایط را برای ما فراهم کرده باشد تا آنالیز بیشتری از یک وابستگی متقابل بین اهداف بین المللی شرکت داشته باشیم. با انتخاب یک کیس استادی نهادینه شده، ما در ادامه از وابستگی بیش از حد یک وابستگی یکتا بین برخی از اهداف بین المللی جلوگیری می نماییم.

ما کیس استادی تجربی موجود را به دو دلیل انتخاب کردیم. در ابتدا اینکه، ما از نمونه برداری مبتنی بر تئوری با هدف تعیین پدیده مورد علاقه (Dimitratos, Plakoyiannaki, Thanos, & Forbom, 2014) وابستگی های متقابل بین اهداف بین المللی شرکت بکار گرفتیم. بنابراین، ما به دنبال شرکت هایی می باشیم که عملیاتی های بین المللی سازی شده ای در بیشتر از یک بازار خارجی دارند. به منظور داشتن بیش از یک عملیات بین المللی بررسی ضروری می باشد، اما یک وضعیت کافی برای ظهور برخی وابستگی های متقابل موجود نمی باشد. دوم اینکه، ما نه تنها دسترسی ساده برای داده های اولیه خواستار هستیم بلکه خواستار داده های ثانویه نیز می باشیم بدین منظور که اعتبارسنجی درونی بررسی نیز افزایش یابد (Langley, 1999).

بعنوان بخشی از این کار، اولین نویسنده تعدادی ملاقات های تجاری بین سال های 2009 و 2011 با CEOs و VPs برخی از شرکت های برزیلی IT داشت که دارای رشد سریع و یکنواخت تر بودند. در برخی از ملاقات ها، آنها عادت داشتند عملیات های بین المللی این شرکت ها را شرح دهند. او در ادامه نسبت به این آگاهی داشت که دو مورد از شرکت ها در بیش از یک بازار خارجی سرمایه گذاری کرده بودند و مهمترین بخش اینکه، علائمی را یافتند که برخی از این بازارهای خارجی در گذر زمان دارای ارتباط داخلی با هم بودند (Johanson & Vahlne, 1990).

ما در ادامه تصمیم گرفتیم تا یکی از رهبرهای بازار آمریکا لاتین را مد نظر قرار دهیم، یک شرکتی که پاداش هایی را مانند مهر تاییدیه از موسسه Gartner، بهترین محصول خریداری شده از مجله SC، جایزه نوآوری فناوری FINEP و بهترین کالا راهبردی از کالاهای ایمنی اطلاعات دریافت کرده بودند. بعد از توصیف این اهداف بررسی، ما رضایت هایی را برای اعمال بررسی های تجربی با SEG، و یک شرکت نوظهور جهانی IT برزیلی دریافت نمودیم.

ما داده های ثانویه را از تعدادی منابع جمع آوری نمودیم (جدول 1 را ببینید). در حالت کلی، ما 943 صفحه جمع آوری نمودیم که شامل داده های بررسی شده بعنوان موارد مرتبط پتانسیلی می باشد. این داده ها در ادامه گردآوری و کدگذاری شدند، بنابراین نتیجه گیری در 591 صفحه از متن با فاصله دوگانه صورت گرفت.

جدول 2

مصاحبه ها

#	پست و مقام	مدت زمان (ساعت)
1	CEO و موسس (اولین مصاحبه)	1:30
2	VP عملیات ها و معاون موسس (اولین مصاحبه)	2:00
3	ارشد کارمندان- برزیل	1:00
4	مدیر عامل تجاری- برزیل	1:00
5	مدیر عملیات ها- برزیل	1:20
6	تحلیل گر ارشد 1 (فنی)- برزیل	0:50
7	تحلیل گر ارشد 2 (فنی)- برزیل	1:00
8	مدیر اداری- برزیل	0:40
9	تحلیل گر ارشد (اداری)- برزیل	0:50
10	مدیر کشوری - آمریکا	1:30
11	تحلیل گر ارشد (فنی)- آمریکا	0:50
12	تحلیل گر تازه کار (فنی)- آمریکا	0:40
13	مدیر کشوری- مکزیک	0:40
14	مدیر تولید- مکزیک	1:00
15	VP عملیات ها و معاون موسس (مصاحبه ثانویه)	0:40
16	CEO و موسس (مصاحبه دوم)	0:40

ما همچنین 14 مصاحبه رو در رو با افراد حرفه ای اصلی صورت دادیم (جدول 2 را ببینید). این مصاحبه ها بصورت دیجیتالی به کل زمان محاسبه شده معادل با 16 ساعت و 30 دقیقه صورت گرفت. در ادامه، آنها کلمه به کلمه نسخه برداری نمودند، بنابراین 126 صفحه از متنی با فاصله یگانه ایجاد کردند. ما مصاحبه هایی بین آوریل و ژوئن 2011 در این شهرها صورت دادیم: سائوپائولو، ایالت سائوپائولو، برزیل و ریودوژانیرو، ایالت ریودوژانیرو، برزیل.

همانگونه که قبلا شرح داده شد، این کیس استادی مبتنی بر یک داده طولی و پردازش پذیر می باشد. از یک نقطه نظر دینامیکی (George & Bennet, 2005; Langley, 1999)، ما وابستگی متقابل را بین اهداف بین المللی SEG با ارائه یک دوره بسیار طولانی از پروسه بین المللی سازی (14 سال) آنالیز نمودیم. علاوه بر این، ما داده ها را از کل بازارهای خارجی گردآوری نمودیم جایکه شرکت دارای تجربه های بین المللی می باشد (آمریکا، مکزیک، کانادا، جمهوری دومینیک و پاناما). با گذر زمان، شرکت هنوز هم در آمریکا، مکزیک و کانادا به عملیات خود ادامه می دهد. علاوه بر اینها، هنوز هم کشورهای پاناما و جمهوری دومینیک دوباره مورد بررسی قرار نگرفته اند. این مشابه با مشاهدات صورت گرفته بین سال های 1997 و 2011 می باشد. این جمله را بایستی خاطر نشان کرد که، ما المان هایی برای درون یابی این داده ها در اختیار نداریم. به منظور تحلیل اتفاقات رخ داده بین سال های 2012 و 2016 ما بایستی راندهای دیگری از مصاحبه ها را صورت دهیم و داده های ثانویه مازاد را نیز گردآوری کنیم. این گردآوری خارج از محدوده این مقاله می باشد. هنوز هم، این داده ها نتایج معرفی شده در این مقاله را تغییر نمی دهد.

ما یک پروتکل مصاحبه ای ترکیب شده از دو بخش را توسعه دادیم. در بخش اول، هدف ما بصورت گسترده مشخص نمودن پروسه بین المللی سازی SEG می باشد. با داشتن این نکته در ذهن، ما مصاحبه ها را مورد توجه قرار دادیم تا اطلاعاتی را در مورد پیش زمینه عملیات های بین المللی SEG از شروع به ما بگوید. بنابراین، ما این سوال را پرسیدیم: “چه زمانی و چگونه شرکت شما بعد از پیوستن به گروه، به بازارهای خارجی وارد شد؟” این سوال با پرسش هایی در مورد وقایع بحرانی، رخدادهای برجسته و کاستی ها در بین المللی سازی SEG ادامه یافت. برخی از این مثال ها بدین صورت می باشند: “لطفا، برخی از رخدادهایی را که شما بعنوان عوامل مربوط در دوره بین المللی سازی SEG قضاوت می نمایید، نامگذاری و شرح دهید؟” چگونه شما تکامل اولین عملیات بین المللی SEG را بازگو می نمایید؟” “نگرش های شما در مورد حالت اولیه ورودی بازار خارجی چه چیزی بود؟”

در پی اینها، ما بصورت اساسی از مصاحبه شوندگان این سوالات را پرسیدیم: “چگونه و چرا شرکت در بازار خارجی X وارد شد و آنها را تغییر داد؟” در این لحظه، ما این موضوع را فراگرفته بودیم که بین المللی سازی SEG شامل پنج اهداف بین المللی می باشد، و هر کدام از آنها متناظر با یک بازار خارجی داده شده می باشد. بنابراین، ما در ابتدا از هر مصاحبه شونده در مورد بازارهای خارجی سوال پرسیدیم که این موضوع را بفهمیم که آیا او دانش بیشتری دارد و در ادامه سوالات ذکر شده از او پرسیده شد.

با این حال که گردآوری داده ها و تحلیل داده های همپوشانی شده صورت گرفت (Eisenhardt, 1989)، تحلیل بیشتری از داده ها تنها بعد از تمام شدن گردآوری داده ها صورت گرفت. اولین گام گردآوری متون شامل داده های اولیه و ثانویه در یک مستند مجزا می باشد. در این پروسه، ما گزینه هایی را که بیشتر توجه به آنها داشتیم انتخاب نمودیم، یعنی رخدادهای و نظریات مربوط به پنج اهداف بین المللی SEG را دنبال نمودیم. در ادامه، ما داده ها را بدین صورت مثلث بندی نمودیم: داده های ثانویه، داده های اولیه و داده های ثانویه در مقابل داده های اولیه. ما برخی تفاوت ها را یافتیم که منجر به تماس CEO و VP عملیات ها برای اولین بار شد که به منظور کمک به حل این مسائل صورت گرفت (مصاحبه ها #15 و #16).

با توجه به کارهای صورت گرفته توسط Langley (1999) و George and Bennett (2005)، ما از پروسه ای استفاده نمودیم (همچنین بعنوان موقعیت یابی پروسه شناخته می شود) تا با تحلیل داده ها رشد یابد. در صحبت های صورت گرفته، این رویکرد تحلیل داده ها شامل توالی از رخدادهای به هم پیوسته می شوند، که اسما، همان رخدادهای می باشد که مرتبط با علت و معلول می باشد (Pentland, 1999). این وقایع تاکید بر این دارد که “چگونه اشیا در گذر زمان شمولیت می یابد و اینکه چرا این مسیر را انتخاب می نمایند” (Langley, 1999, p. 692). در این نمونه، توالی رخدادها مربوط به اهداف بین المللی SEG می شود.

یکی از اولین وظائف در ساختار برخی از توالی انتخاب رخدادهایی می باشد که آنها را شکل می دهد (George & Bennett, 2005). این انتخاب وابسته به استدلال نظری و تجربی دارد (Langley, 1999). در مورد هدف بین المللی شرکت، رخدادهای معمولاً با حالت ورودی بازار خارجی و شیفت های مدی به تصویر کشیده می شوند (Gao & Pan, 2010). حالت ورودی همان وضعیت سرویس دهی می باشد که تجربه اولیه شرکت را در یک بازار خارجی به تصویر می کشد (Dias, Rocha, & Silva, 2014). شیفت های مدی همان نتایج تغییرات می باشد که در پی حالت ورودی بازار خارجی صورت می گیرد (Gao & Pan, 2010). آنها در پاسخ به وضعیت های سرویس دهی متوالی انتخاب شده در راستای هدف بین المللی شرکت می باشد (Benito, Peterson, & Welch, 2009).

در بخشی از این بررسی، شواهد تجربی نشان می دهد که شیفت های مدی به بهترین وضعیت با تغییرات رخ داده در مقدار بومی سازی یا مقدار برون سازی فعالیت ها در زنجیره ارزش معرفی می شوند (Casillas, Moreno, & Acedo, 2012). تعریف اولی (بومی سازی) همان مقدار فعالیت های عملیاتی شرکت در یک بازار خارجی ویژه می باشد در صورتی که تعریف دومی (برون سازی) مقدار عملیات های شرکت مانند فعالیت ها درون کشوری یا برون سازی آنها برای شرکت های دیگر می باشد.

ما در ادامه حالت ورودی بازار خارجی، زمانیکه یک کیس مد نظر باشد را مشخص نمودیم تا از شیفت های مدی اطمینان حاصل شود بدین منظور که هر اهداف بین المللی SEG ایجاد شود. ما بنابراین دلائلی را شرح دادیم که پشت قضیه شیفت های مدی و ورودی آنها جای دارد. جدول 3 شامل برخی مصاحبه ها برای معرفی اولین متغیر یعنی اهداف بین المللی می باشد.

هنگامی که ما به بررسی این پرداختیم که چه چیزی، چرا و چه زمانی اهداف بین المللی SEG صورت می گیرد و این اهداف در یک بازار خارجی داده شده که این اهداف را 14 سال دنبال نموده اند، شمولیت می یابد، ما یک تعامل مناسب در مورد پروسه بین المللی سازی شرکت فراگرفتیم. این دانش بسیار سودمند می باشد بدین منظور که شرایط را برای ما فراهم می نماید تا نه تنها حواله های اولیه از هر هدف بین المللی نوشته شود، بلکه موقعیت بصری را ایجاد می نماید تا تمام آنها را نیز پوشش دهد (Langley, 1999).

ما تحلیل داده ها را جداسازی نمودیم و برای اطمینان بیشتر، به بررسی این پرداختیم که روش معمولی تحلیل داده ها قابل تایید می باشد. این تحلیل داده ها پیش پا افتاده بود تا جاییکه ما مجبور بودیم شواهد تجربی را در مورد این دو موضوع پیدا نماییم: وابستگی متقابل بین حداقل دو اهداف بین المللی SEG و تاثیر روابط مشتری در برخی از وابستگی های متقابل.

در این نقطه نظر، ما حواله هایی برای هر کدام از هدف بین المللی و موقعیت بصری با تمام این وابستگی ها داشتیم. در صورتی که ما به دقت هر حواله را بررسی نمودیم، و شواهد مربوط به مسیر معمولی این اهداف را انتخاب نمودیم که علاقه مند به انجام این کار و یافتن ارتباط آنها با رخدادهای مربوط به موقعیت بصری نیز بودیم.

جدول 3

بخشی از مصاحبه ها

متغیر	بخشی از مصاحبه ها
اهداف بین المللی	مدیر عملیات ها. " بعد از ورودی آمریکا، ما تنها به فروش توجه نمودیم، اما محدودیت های قانونی در سرویس ها ما را مجبور به تغییر جهت از فروش ها به شرکت تابعه نمود". (رخداد 2 از هدف در آمریکا). CEO و موسس. " این بحران اقتصادی به در سال های 2007 و 2009 فشار وارد کرد. بعد از نیمه دوم 2007، ما با مشکلاتی در برخی پروژه جدید آغاز شده، و در نوآوری قراردادهای آتی مواجه شدیم. این ما را مجبور به عملیات های نزدیک در جمهوری دومینیک و سپس پاناما نمود. هر دو این کشور ها در سال 2008 مورد بررسی قرار گرفت" (رخداد 3 از هدف مد نظر در جمهوری دومینیک).
روابط مشتری	مدیر تجاری. " در آن زمان، ما عملیات های داخلی را آغاز نمودیم و به یادگیری مدیریت شرکت پرداختیم. ما توجه به مرزهای خارجی نداشتیم. اگرچه، مشتری ما فشارهایی را به ما اعمال نمودند تا سرویس ها را برای آنها در آمریکا ارائه دهیم". مدیر عملیات ها. " نماینده های فروش ما در مکزیک به خوبی فعالیت داشتند، اما برای اولین بار ما کلاینت بزرگتر تازه ای - یک شرکت مخابراتی بزرگ - تحت فشار قرار دادیم. میدانیم که بایستی یک عملیات جدید برای آنها راه اندازی نماییم، و ما این وظیفه را با راه اندازی یک سرمایه گذاری مشترک در ارتباط با گروه تجاری آنها انجام دادیم.
وابستگی های متقابل	VP عملیات ها و معاون موسس. " برخی از کلاینت های آمریکا شمالی نیز در کانادا به عملیات خود ادامه دادند، و با کار کردن با آنها ما تصمیم گرفتیم تا برخی از فرصت های مناسب را به منظور گسترش تحویل سرویس خودمان (اکثر سفارش دهی سیستم) به پایه های آنها در این کشور فراگیریم" (INTER-3). VP عملیات ها و معاون موسس. " در سال های 2005 و 2006]

CEO [مشابه با ایده ای که فعالیت و شبکه های ما در مکزیک می تواند فرصت های توسعه را برای کلاینت های جدید در پاناما و جمهوری دومینیک نمایان کند، او (CEO) متقاعد شد تا یک پیمانی برای این برنامه ببندد ” (INTER-5).

سریعا بعد از این رخدادها، ما گامی رو به عقب گذاشتیم و این شواهد را به بخش های متناظر مستندات مشخص شده مرتبط نمودیم. تا الان هم این موضوع مورد تایید نمی باشد، و با این حال ما به مستندات اصلی برگشتیم بدین منظور که بخشی از اینها دوباره مفهومی سازی شوند. اگرچه با گذر زمان، این رویکرد اهمیت بیشتری پیدا کرد زیرا به ما این نکته را خاطر نشان نمود که چگونه آنها در داده های خام قرار می گیرند.

جدول 3 شامل دو بخش از مصاحبه ها می شود که متغیر دوم ما را با نمونه نشان می دهد: روابط مشتری ها و تاثیرات آنها در برخی از هدف بین المللی شرکت. این همچنین شامل نمونه هایی از بخشی مصاحبه ها می شود که وابستگی متقابل را بین اهداف بین المللی شرکت نشان می دهد (سومین متغیر). این نکته نظر حائز اهمیت می باشد که ما حداقل دو اهداف بین المللی را به منظور وابستگی متقابل بررسی نماییم مشروط بر اینکه یک رخداد ویژه از یک هدف بین المللی شرکت (ورودی یا هر شیفت مدی پیوسته) با مرجع مشخص برای هدف بین المللی دیگر شرکت توسط مصاحبه شونده ها شرح داده شود.

بعد از گردآوری شواهد کافی با توجه به قضاوت های صورت گرفته، ما تصمیم به تولید یک حواله ثانویه از هر هدف بین المللی نمودیم. در این زمان، ما تاکید بر روی وابستگی های متقابل بین آنها و مکانیزم تولیدی مکرر آنها، بخصوص روابط مشتری شرکت نمودیم. ما همچنین تصویر بصری دیگری را که نشان دهنده تمام پنج اهداف بین المللی می باشد به تصویر کشیدیم. بعنوان نتیجه اینکه، ما تصویر مناسبی از چگونگی، چرا و چه زمانی این اهداف بین المللی دارای ارتباط درونی می باشند، بدست آوردیم. به این ترتیب، آنالیز داده ها تمام شد.

یافته ها

پیش زمینه SEG

SEG در سال 1997 در شهر ریودوژانیرو، ایالت ریودوژانیرو، برزیل پایه ریزی شد. در همان سال، با توجه به یک فرصت صورت گرفته به منظور ارائه سرویس های ایمنی IT برای یک شرکت چند ملیتی برزیلی (MNC)، ارائه سرویس ها برای شرکت تابعی آمریکا شمالی شرکت برزیل آغاز شد. در صورتی که در آن زمان نسبت فروش های خارجی به کل فروش ها (FSTS) 8 درصد بود، 5 سال بعد به 25 درصد افزایش یافت.

10 سال بعد از پایه ریزی آن، SEG خودش را بعنوان یک ارائه دهنده سرویس های مشاوره GRC IT (حکومتی، ریسک پذیری و رضایت از مشتری ها) تغییر موقعیت داد. “بازار پلتفرم رضایت، ریسک پذیری و حکومتی از توجه فنی روی رضایت قوانین به یک استراتژی در مدیریت ریسک شرکتی گسترش یافت” (نوشته های بررسی اصلی Gartner، 2011). بدین ترتیب، SEG روابط را با هر دو مشتری های خارجی (بخصوص بانک های آمریکایی با بزرگی متوسط) و داخلی (نمایندگی های دولتی، شرکت های بیمه، بانک ها و دانشگاهها) توسعه داد. همانگونه که توسط رئیس کارمندان به تصویر کشیده شده است، سرویس های مشاوره ای حسابداری خود را برای بزرگترین بخش معاملات تمام کردند: “در سال 2010، 30 درصد از کل معاملات از نرم افزاری می آید که سرویس ها را مشخص می نماید در صورتی که 70 درصد آنها برگرفته از سرویس های مشاوره ای GRC می باشد”.

بین سالهای 1997 و 2011، پروسه بین المللی سازی خودش را در آمریکا، مکزیک، کانادا، جمهوری دومینیک و پاناما گسترش داد. در انتهای سال 2011، بیش از 130 نفر استخدام نمودند و معاملات آنها معادل با 60 میلیون دلار در سال بود. FTS به 38 درصد افزایش یافت.

چارچوب

براساس تحلیل داده ها، ما یک چارچوبی را ایجاد کرده ایم که روابط را بین روابط مشتری، وابستگیهای متقابل و اهداف بین المللی شرکت نشان میدهد. در محدوده گسترده، ما پیشنهاد می نماییم که پروسه بین المللی سازی شرکت در وضعیت کلی با وابستگی های متقابل بین اهداف بین المللی شرکت ناشی از روابط مشتری قابل شرح می باشد (شکل 1 را ببینید):

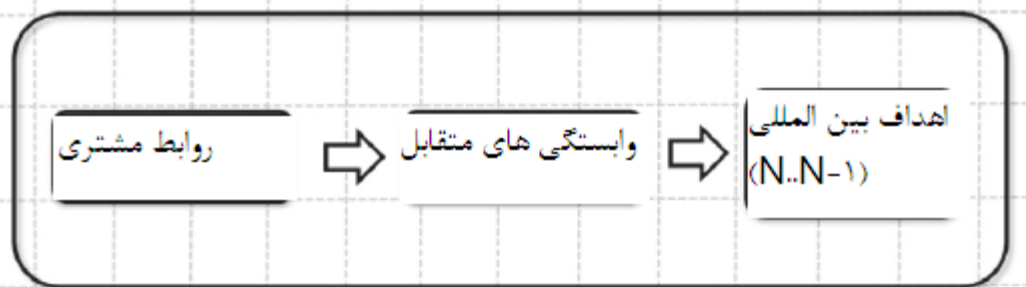
اهداف بین المللی

اولین متغیر این چارچوب هدف بین المللی می باشد. ما پروسه بین المللی سازی شرکت را بعنوان یک مجموعه ترکیب یافته از تعدادی اهداف بین المللی متقاعد می نماییم (در شکل 1، از N تا N-1) (Nachum & Song, 2011). هر هدف بین المللی به نوبه خود با دو پروسه به هم پیوسته دیده می شود (Shaver, 2013): جنبش های متوالی و ورودی در یک بازار خارجی، جنبش متوالی اجباری می باشد.

جنبش ورودی در ارتباط با انتخاب اولیه برای عملیات برون مرزی و پذیرفتن اهداف در محتوا جغرافیایی و وضعیت سرویس دهی می باشد (Dias, Rocha, & Silva, 2014) در صورتی که جنبش های متوالی در پاسخ به شیفت های مدی در یک هدف بین المللی داده شده می باشد (Benito et al., 2009).

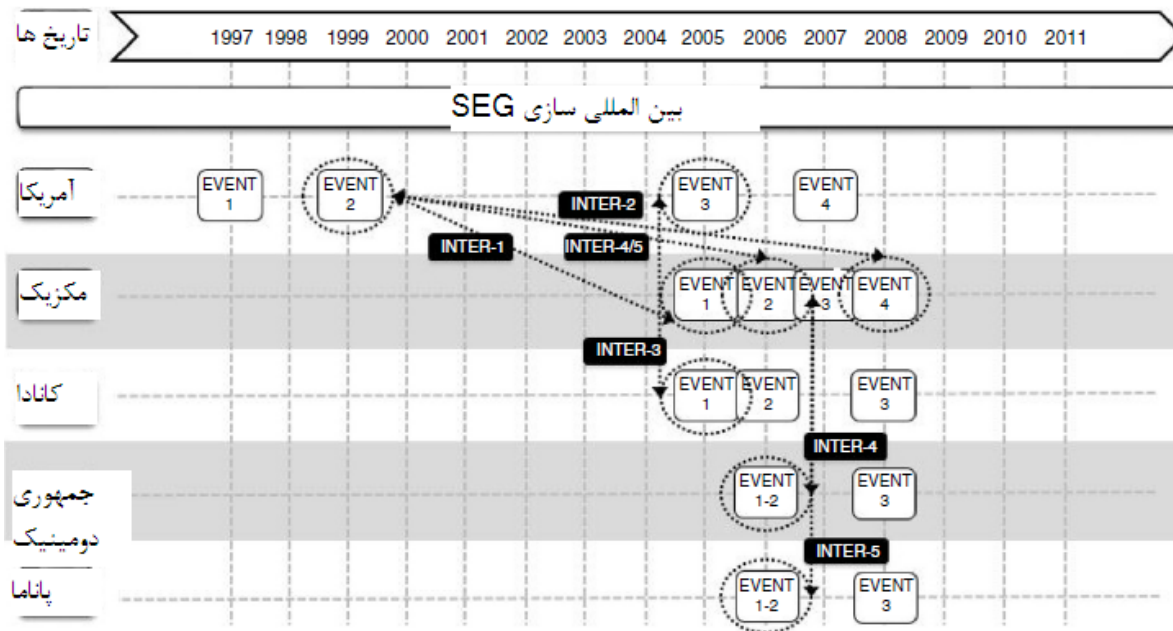
این مفهومی سازی خارجی اهداف بین المللی مسیرهایی را نشان میدهد که الگوهای مختلف اهداف بین المللی را پوشش می دهد. اینها شامل اهداف گام به گام می شود، که در موارد تعهد منابعی نامشهود و مشهود (Johanson & Vahlne, 1977) یا مسیرهایی در یک بازار خارجی به تصویر کشیده شده است (Johanson & Weidersheim-Paul, 1975). در پی اینها، آنها اهداف بین المللی را پذیرفتند که پیرو مسیرهایی غیر خطی (Vissak & Francioni, 2013) یا رفتارهای نامنظم کنونی می باشد (Hadjikhani et al., 2014).

پروسه بین المللی سازی SEG ترکیبی از پنج اهداف بین المللی می باشد، هر کدام از آنها نمایانگر یک بازار خارجی می باشد: آمریکا، مکزیک، کانادا، جمهوری دومینیک و پاناما. سه مورد از اهداف بین المللی (آمریکایی، مکزیک و کانادایی) نشان می دهد که SEG منابع را بصورت پیوسته واگذار می نماید (Johanson & Vahlne, 1977). برخلاف اینها، نمایان شدن اهداف بین المللی در جمهوری دومینیک و پاناما نمونه هایی از اهداف بین المللی نامنظم می باشد (Hadjikhani et al., 2014)، اسما اینکه، توالی رخدادها نشان دهنده هر دو افزایش و کاهش تعهدات منابعی می باشد. این بهره ویژه می باشد که شرکت هر دو بازارهای خارجی را نشان می دهد که معرفی کننده مستحکم سازی بین المللی سازی می باشد (Benito et al., 2009).



شکل 1. چارچوب

منبع: نویسنده ها



شکل 2. روابط مشتری و وابستگی های متقابل در پروسه بین المللی سازی SEG

هر کدام از این اهداف بین المللی با جزئیات در زیر شرح داده شده است. ما رخدادهایی را تاکید می نماییم که شامل هر هدف بین المللی و عامل های قدرتمند حامی آنها می شود (Langley, 1999). هدف ما در توصیف و شرح پنج هدف بین المللی شرکت مشخص کردن این است که چگونه SEG در این بازارهای خارجی وارد می شود و شمولیت می یابد. به این ترتیب، ما این پایه گذاری را به منظور مشخص نمودن اینکه چگونه روابط مشتری ها برخی از رخدادهای مسیرهای بین المللی و با تاکید بیشتر، چگونه آنها منجر به وابستگی های متقابل بین برخی مسیرها می شوند، را نشان می دهیم.

مسیر مد نظر در آمریکا. مسیر بین المللی SEG در آمریکا به سال 1997 برمی گردد. شامل چهار رخداد می شود: ورودی (رخداد 1)، کل مارکتینگ/فروش های صورت گرفته و تابعیت شرکت تولیدی (رخداد 2)، اداره های سرویس های بومی (رخداد 3) و اداره مرکزی منطقه ای (رخداد 4) (شکل 2 را ببینید).

ردپای برون مرزی SEG بصورت قابل توجهی هنگامی که پایه ریزی شده، رخ داد. شروع آنها ارائه سرویس های ایمنی IT برای یک MNC برزیلی می باشد که در آمریکا فعالیت می نمود. زیرا این مشتری ها به سرویس های IT برای شرکت تابعی آمریکایی نیازمند می باشند، و به SEG برای بازار US فشار وارد کرد. همانگونه که توسط مدیر تجاری بیان شد، این بعنوان اجل معلق می باشد: “در آن زمان ما بررسی هایی در مورد مرز خارجی نداشتیم؛ اگرچه ما تمایل به ایجاد مکانهایی برای ارائه دهنده های دیگر سرویس ها نیز نداشتیم”.

در سال 1999، SEG یک شرکت فرعی تملیک شده را در Fort Luaderdale, Florida باز نمود، در صورتی که نتیجه رشد عملیات های آمریکایی آن در رخداد 2 ارائه شده است. در طول 2 سال، SEG سرویس های IT را به شرکت فرعی آمریکایی MNC برزیلی برای هر دو HQ (برزیل) ارائه نمود و در مفروضات خارجی همکاری در فروش رابطه ای مشتری صورت گرفت. کم کم اینکه، SEG بدین نتیجه رسید که این قوانین بصورت طولانی مدت پایدار نمی باشد زیرا منجر به جلوگیری از بدست آوردن دانش بومی می شود. علاوه بر این، محدودیت های قانونی در ذخیره سرویس ها و هزینه های لجیستیک نقش مهمی ایفا می نمایند. در نتیجه اینکه، SEG یک شرکت فرعی تملیک شده را برای ارائه مارکتینگ/فروش ها و فعالیت های تولیدی پایه ریزی نمود.

به مدت 6 سال (1999-2005)، آمریکا-SEG تنها سرویس ها را برای شرکت فرعی آمریکایی MNC برزیلی، اولین مشتری خود، ارائه نمود. از آن زمان، SEG مدیریت پایه ریزی روابط را با تعدادی از شرکت های آمریکایی، بخصوص بانک های متوسط، آغاز نمود. این روابط جدید منجر شد تا SEG بیش از سه اداره جدید را در آمریکا راه اندازی نماید: بوستون (2005)، شیکاگو (2005) و نیویورک (2006). " در سال 2005 ما افزایش سطح تقاضا را از برخی قراردادهای مشاهده نمودیم و سطح مسئولیت پذیری ما در اداره میامی کمتر از حد معمول بود. در گذشت چند ماه، ما اداره های جدیدی در شیکاگو، بوستون و نیویورک راه اندازی نمودیم بدین منظور که بصورت منطقه ای تحویل سرویس ها مدیریت شوند" (CEO و موسس). این همان رخداد 3 از مسیر بین المللی در آمریکا می باشد.

رخداد آخر مسیر بین المللی SEG در امتیازهای بازاری آمریکایی برای ارزش افزوده بومی منجر به افزایش یک استقلال منطقه ای شد (رخداد 4). SEG این موضوع را پی برد که فاقد قابلیت های همکاری و دانش برای پیاده سازی این فعالیتهای کارا از برزیل می باشد. بنابراین در سال 2007 نقش آمریکا-SEG با توانمند نمودن آن برای میزبانی یک HQ منطقه ای گسترش داد.

مسیر در مکزیک. مسیر SEG در مکزیک شامل چهار رخداد می شود: ورودی (رخداد 1)، برون سازی مارکتینگ/فروش ها و فعالیت های تحویل سرویس ها (رخداد 2)، بین المللی سازی این فعالیت ها (رخداد 3) و سرمایه گذاری مشترک (رخداد 4) (شکل 2 را ببینید).

پیاده سازی این مسیر در آمریکا به مدت تقریباً 8 سال، در سال 2005 (آمریکا-SEG) به بازار مکزیکی بوسیله یکی از مشتریهای آمریکایی وارد شد. این اولین رخداد در مکزیک می باشد و در پاسخ به ورودی در این بازار خارجی است.

یکسال بعد، این بازار مارکتینگ/فروش ها و فعالیت های تحویل سرویسها را برون سازی نمود (رخداد 2). اگرچه فاقد تجربه با برون سازی برخی فعالیت ها می باشد، اما تصمیم به اعترافدهی افراد حرفه ای خارجی به منظور نوید دادن برای مشتریهای جدید می باشد، که مسئولیت پذیری پروسه های فروش را بایستی برعهده گیرند و بخشی از سرویس های سفارش دهی و پیاده سازی آن را که در تحویل سرویس ها موجود می باشد، ارائه دهند.

در سال 2007، SEG مارکتینگ/فروش ها و فعالیت های تحویل سرویس های IT را با استخدام هشت نفر که اخیر مورد اعتبار قرار گرفته بودند، درونی سازی نمود (رخداد 3). این رویکرد جدید SEG را توانمند نمود تا فروش ها و تحویل سرویس ها را به یک روش موثرتر مدیریت نماید و علاوه بر این دانش بازار بومی را بدست آورد.

یکسال بعد، سرمایه گذاری مشترک با اولین مشتری خود تشکیل شد: یک شرکت مخابراتی مکزیکی (رخداد 4)، "عامل های تجاری ما در مکزیک به خوبی فعالیت می کردند، اما برای اولین بار ما یک کلاینت بزرگتر جدید- یک شرکت بزرگ مخابراتی- مورد بررسی قرار دادیم و ما می دانیم که بایستی یک عملیات جدید را برای آنها راه اندازی نماییم، و اینکار را با راه اندازی یک سرمایه گذاری مشترک در ارتباط با گروه تجاری آنها صورت دادیم" (مدیر عملیات ها). برخلاف بررسی صورت گرفته با فایده مناسب، این قوانین بوسیله یک قرارداد فرمال مشخص شدند که آمریکا-SEG را به منظور ارائه سرویس های IT برای مشتری ها دیگر در بازار مکزیکی با استفاده از دسته منابع مشابه سپرده شده به سرمایه گذاری مشترک ممنوع کرد. در این وضعیت، SEG توانایی بررسی فرصت های بومی را نداشت جزء اینکه SEG منابع بیشتری را در مکزیک، برای مثال، با راه اندازی یک اداره بومی و استخدام نیروی بیشتر صورت دهد. در آن زمان، این موضوع خارج از بررسی بود.

مسیر مد نظر در کانادا. مسیر SEG در کانادا شامل سه رخداد می شود: ورودی (رخداد 1)، برون سازی مارکتینگ/فروش ها و تحویل سرویس ها (رخداد 2)، و درونی سازی این فعالیت ها (رخداد 3). همانگونه که شکل 2 نشان می دهد، مسیر کانادایی شباهت بیشتری با نمونه مکزیکی دارد.

رخداد 1- ورودی - در سال 2005 صورت گرفت. با توجه به مشتری های آمریکایی، به آمریکا-SEG در کانادا فشار وارد شد تا سرویس های IT را برای شرکت های فرعی کانادایی برخی از مشتریهای آمریکایی ارائه دهد. همانگونه که توسط VP عملیات ها و معاون موسس اشاره شد، “ برخی از کلاینت های شمال آمریکا نیز در کانادا و مکزیک عملیات هایی صورت دادند، و با کار کردن با آنها ما شروع به بررسی برخی فرصت های جالب توجه به منظور گسترش تحویل سرویس ها (بخصوص سفارش سیستم) به مفرهایشان در این دو کشورها نمودیم.”

یکسال بعد، برون سازی مارکتینگ/فروش ها و تحویل سرویس های IT با اعتباردهی افراد حرفه ای بیرونی صورت گرفت (رخداد 2). در سال 2007، آمریکا-SEG تصمیم به بررسی و ارائه سرویس ها به مشتری ها در مسیر خود نمود (رخداد 3). اتفاقات مختلفی در بازار مکزیک صورت گرفت که افراد حرفه ای معتبر علاقه کمی در استخدام خود نشان دادند. علاوه بر این، موقعیت شرکت خرید و فروش (brokerage) بوسیله برخی از افراد حرفه ای که آمریکا-SEG را ممنوع کرده بودند مفروض شد بدین منظور که روابط قوی تری با مشتری های بومی صورت گیرد و دانش بومی نیز افزایش یابد.

مسیر مد نظر در جمهوری دومینیک. مسیر SEG در جمهوری دومینیک شامل سه رخداد می شود: ورودی (رخداد 1)، برونی سازی مارکتینگ/فروش ها و تحویل سرویس ها (رخداد 2)، و استحکام سازی مجدد (رخداد 3) (شکل 2 را ببینید).

وضعیت ورودی در جمهوری دومینیک به تاریخ 2006 بر می گردد و خاستگاه آن در دو جنبه خلاصه می شود. اول اینکه، سرویس های IT ارائه شده به مشتری های مکزیک، شامل هر دو سفارش گفتاری و طراحی شده، توجه ویژه ای به مشتری های پتانسیلی عملیاتی در جمهوری دومینیک داشتند. “ در سال های 2005 و 2006 او [CEO] به این ایده علاقه مند شد که شبکه حرفه ای و کار ما در مکزیک می تواند فرصت های بسط پذیری را برای کلاینت های جدید در پاناما و جمهوری دومینیک افشا نماید، و او متقاعد به ایجاد پیمانی در این برنامه شده بود “ (VP عملیات ها و معاون موسس). دوم اینکه، مشارکت آمریکا-SEG در بهاگذاری دادورانه در مکزیک و امریکا خود را مثمر ثمر اثبات نمود تا اینکه شرکت فرعی را توانمند نمود تا روابط اولیه خود را با مشتری های منطقه CAC (آمریکا مرکزی و کارائیب) ایجاد نماید.

رخداد 2 همان برونی سازی مارکتینگ/فروش ها و تحویل سرویس های IT است. برای برخی از عوامل بسط پذیر، آمریکا-SEG تصمیم به تکثیر استراتژی پیاده سازی شده در بازارهای کانادایی و مکزیک نمود که توسط عامل محرک مشابه به اجبار صورت گرفته بود: نبود دانش بازاری و رقابت هزینه ای. اگرچه، این کار صورت نگرفت زیرا برخی از افراد حرفه ای معتبر خود را بگونه ای یافتند تا بصورت فرصت طلبانه رفتار نمایند، برای مثال، نفوذ دانش اختصاصی و عملیات آنها بعنوان مشاورین مستقل در سودهای آنها.

تنها دو سال بعد از ورود جمهوری دومینیک، SEG آن را خارج نمود (رخداد 3). علاوه بر فرصت طلبی های صورت گرفته، SEG با مشکلاتی در قراردادهای جدید ناشی از رکود اقتصادی مواجه شد.

مسیر مد نظر در پاناما. مسیر SEG در پاناما شامل سه رخداد می شود: ورودی (رخداد 1)، برونی سازی مارکتینگ/فروش ها و فعالیت های تحویل سرویس های IT (رخداد 2) و استحکام سازی مجدد (رخداد 3). هدف مان بررسی جزئی مسیر مد نظر پانامایی می باشد زیرا شباهت زیادی با مسیر دومینیکی دارد (شکل 2 را ببینید).

روابط مشتری

متغیر دوم چارچوب ما همان روابط مشتری می باشد. در شبکه های صنعتی، روابط مشتری در ارتباط با تبادلات مکرر بین یک مشتری و عرضه کننده برای معاملات منابع اقتصادی و غیر اقتصادی می باشد (Oberg, 2014).

بررسی اخیر نشان می دهد که روابط های مشتری نقش مهمی را در پروسه بین المللی سازی شرکت ایفا می نماید (Freeman, 2014; Hutching, & Chetty, 2012; Nordman & Tolstoy, 2014). بخش بیشتر این بررسی توجه زیادی به تاثیرات روابط

مشتری روی عملیات های اولیه شرکت در یک بازار خارجی داده شده دارد (Coviello, 2006). این بخش بررسی نشان می دهد که روابط مشتری شرکت را وارد یک بازار خارجی جدید به منظور ارائه پیشنهادات سفارشی مانند سرویس ها و محصولات برای مشتری می نماید (Kipping, 1998). این بصورت خاص در صنعت سرویس ها چشمگیر می باشد جایکه یک عرضه کننده سرویس های داده شده مانند نمایندگی تبلیغاتی و تجاری و مشاوره های IT شروع به سرویس دهی خارج از مفروضات مشتری های داخلی خود نمودند. این مکانیزم پیرو-کلاینت لقب می گیرد (Majkgard & Sharma, 1998)، و نشان دهنده یک بین المللی سازی غیر فعال می باشد. مشتری نه صرفا برای خود شرکت، بلکه بعنوان نماینده ای می باشد که بصورت موثر بین المللی سازی شرکت را تحریک می نماید. همانگونه که قبلا بیان شد، SEG عملیات ها را بیرون از مرز با یکی از مشتری های اولیه خود، یک MNC برزیلی که در آمریکا به عملیات خود ادامه می دهد، آغاز نمود.

علاوه بر نقش مهمی که در شرکت برون مرزی صورت می گیرد، روابط مشتری ممکن است شیفت های مدی را در یک بازار خارجی ویژه تحت تاثیر قرار دهد، برای مثال، شرکت بایستی تعهدی برای منابع بیشتر مانند راه اندازی شرکت فرعی تولیدی یا فروش داشته باشد. مطابق با (Hohenthal et al. (2014، تاثیر روابط مشتری روی ورود آتی بازار خارجی تحت بررسی می باشد. به جزء بررسی (Coviello and Munro (1997، مطالعات کمی وجود دارد که نشان می دهد چگونه روابط مشتری بین المللی سازی شرکت را آنسوی جنبش اولیه تحت تاثیر قرار می دهد. کیس ما نشان می دهد که روابط مشتری نه تنها ورودی بازار خارجی را تحت تاثیر قرار می دهد، بلکه روی شیفت های مدی نیز اثرگذار می باشد. بخصوص اینکه، برخی روابط آمریکا-SEG را مجبور می نماید که منابع بیشتر را به دو روش تعهدگذاری نماید. اول اینکه، آنها آمریکا-SEG را تحریک می نماید تا تعدادی اداره در محدوده بازار خارجی راه اندازی نماید بدین منظور که سرویس هایی را برای مشتری ها در مناطق جغرافیایی مختلف ارائه دهد. رخداد 3 از مسیر بین المللی در آمریکا بخوبی نشان داده شده است (شکل 2 را ببینید). در آن زمان، آمریکا-SEG روابط را با تعدادی از شرکت های آمریکا در سواحل غربی و شرقی توسعه داده بود. این مشتری ها بصورت پیوسته نیازمند سرویس های مشاوره ای IT دارند که شامل ملاقات های رو در رو بین گروه ها از هر دو آمریکا-SEG و مشتری های آمریکا می شود. آمریکا-SEG بدین نتیجه رسید که سرویس های با کیفیت تر و کارا تر نشان دهنده خلاقیت در اداره های بومی می باشد. علاوه بر این، این اداره ها بعنوان یک سکوی پرش برای نگرستن به مشتری های جدید می باشد. دوم اینکه، روابط مشتری نقطه شروعی برای آمریکا-SEG می باشد تا در وضعیت های سرویس دهی خارجی که اخیرا انتخاب نشده است بکار گرفته شوند. رخداد 4 از مسیر بین المللی در مکزیک بصورت ویژه شفاف می باشد (شکل 2 را ببینید). آمریکا-SEG یک سرمایه گذاری مشترک بین المللی را با مشتری بومی به منظور ارائه مشاوره ای IT برای همکاری این مشتری تشکیل داد. جالب اینکه، SEG تجربه اخیری در تشکیل سرمایه گذاری های مشترک نداشت. شواهد ما نشان می دهد که روابط مشتری آمریکا-SEG پشتیبان برخی از قوانین جدید می باشد.

وابستگی های متقابل

متغیر سوم از این چارچوب وابستگی های متقابل است. در این بخش از بررسی، وابستگی های متقابل در ارتباط با جنبش های به هم پیوسته بین حداقل دو مسیرهای بین المللی می باشد (Nachum & Song, 2011). این بدین معنا می باشد که اتفاقی که در مسیر بین المللی مشخص می افتد شبیه به اثرگذاری یا متاثر از اتفاقاتی است که در دیگر مسیر بین المللی شرکت می افتد (Clark & Mallory, 1997).

همانگونه که در بخش قبلی شرح داده شد، این ادبیات نشان می دهد که روابط مشتری مسیرهای بین المللی شرکت را تحت تاثیر قرار می دهد. این چارچوب مسیر متفاوتی را نشان می دهد و هنوز هم دید تکمیلی این اثرگذاری نشان می دهد که وابستگی های متقابل بین مسیرهای بین المللی شرکت این مسیرها را تعدیل می نماید. ما در ادامه مسیر عادی آتی را پیشنهاد می نماییم: روابط مشتری منجر به وابستگی های متقابل بین مسیرهای بین المللی شرکت می شود که به نوبه خود مسیرهای بین المللی شرکت را شکل می دهد (شکل 2 را ببینید).

با جزئیات بیشتر، ما پیشنهاد می‌نماییم که شرکت روابط با مشتری را بصورت مختلف توسعه می‌دهد و هنوز هم همپوشانی شبکه‌ها باعث گسترش بیش از یک محتوا جغرافیایی می‌شود (Mattsson, 1998). بعنوان نتیجه اینکه، تغییرات رخ داده در یک شبکه بیشتر شبیه به جاری شدن به شبکه‌های دیگر با گره‌های مشتری‌ها می‌باشد (Figuira-de-Lemos and Hadjikhani, 2014). در حقیقت، تغییرات ممکن است نه تنها انتقال یابد، بلکه می‌توانند با این گره‌ها تغییر شکل، کاهش یا افزایش یابند (Easton & Lundgren, 1992). عملیات‌هایی بعنوان پل‌ها بین شبکه‌ها یعنی اینکه، روابط مشتری ممکن است وابستگی‌های متقابل را در پروسه بین‌المللی سازی شرکت تحریک نماید. این همان چیزی است که چگونه شرکت در یک اثرگذاری‌های محتوا جغرافیایی وارد و شمولیت می‌یابد و متاثر از این است که چگونه شرکت در محتواهای جغرافیایی دیگر وارد و شمولیت می‌یابد.

شواهد ما به پنج وابستگی‌های متقابل بین مسیرهای بین‌المللی SEG که توسط روابط مشتری صورت می‌گیرد اشاره دارد: آمریکایی در برابر مکزیک (بینید INTER-1 و INTER-2)، آمریکایی در برابر کانادایی (بینید INTER-3)، آمریکایی در برابر مکزیک در برابر دومینیک (بینید INTER-4) و آمریکایی در برابر مکزیک در برابر پانامایی (بینید INTER-5) (شکل 2 را ببینید).

INTER-1 وابستگی متقابل بین مسیرهای بین‌المللی آمریکایی SEG (رخداد 2) و مکزیک (رخداد 1) می‌باشد. در طول هشت سال، آمریکا-SEG در آمریکا با تحویل دادن هر دو سرویس‌های IT به اولین مشتری، یک MNC برزیلی، و به مشتری‌های آمریکایی با کسانی که آن را به منظور ایجاد روابط مدیریت کردند، عملیاتی شد. برخی از این مشتری‌ها نیز در بازار مکزیک و سرویس‌های IT تقاضا شده برای تحویل دادن در سطح بومی عملیاتی شدند. در نتیجه اینکه، آنها نیازمند آمریکا-SEG می‌باشند تا سرویس‌های ایمنی IT را برای هر دو موقعیت بومی و از راه دور شرکت‌های فرعی مکزیک آنها ارائه دهند. با این وجود، ورودی در مکزیک با رجوع به مسیر بین‌المللی SEG در آمریکا شرح داده می‌شود، بخصوص روابطی که با مشتری‌های آمریکایی توسعه یافته باشد.

INTER-2 وابستگی متقابل بین مسیرهای بین‌المللی مکزیک (رخداد 4) و آمریکایی SEG (رخداد 2) می‌باشد. سه سال بعد از ورود، آمریکا-SEG مدیریت پایه ریزی روابط با اولین مشتری مکزیک خود، یعنی یک گروه مخابراتی آغاز نمود. این رابطه به سرمایه‌گذاری مشتری بین آمریکا-SEG و یک شرکت تملیکی توسط گروه مخابراتی مکزیک افزایش یافت. در این حالت، توصیف سومین شیفت مدی (رخداد 4) در بازار مکزیک نیز در مسیر آمریکا-SEG قرار می‌گیرد، که روابطی بین آمریکا-SEG و یک مشتری مکزیک می‌باشد که تبدیل به مکانیزم تعمیمی INTER-2 می‌شود.

INTER-3 وابستگی متقابل بین مسیرهای بین‌المللی کانادایی (رخداد 1) و آمریکایی SEG (رخداد 3) می‌باشد. در آن زمان، آمریکا-SEG در بازار مکزیک سرمایه‌گذاری نمود و در کانادا نیز راه یافت (Wang & Suh, 2009). این وابستگی متقابل نیز ریشه‌هایی در روابط بین مشتری‌های آمریکایی خودش و آمریکا-SEG دارد. زیرا این مشتری‌ها سرویس‌های ایمنی IT را برای شرکت‌های فرعی کانادایی خود تقاضا کردند، و مشتری‌ها آمریکا-SEG را به کانادا نیز سوق دادند.

INTER-4 وابستگی متقابل در میان مسیرهای بین‌المللی دومینیک (رخداد 1)، مکزیک (رخداد 1) و آمریکایی SEG می‌باشد. با پیشنهاد دادن سفارشات صورت گرفته، هنوز هم با توجه به سرویس‌هایی با هزینه کمتر برای شرکت‌های فرعی مکزیک از مشتری‌های آمریکایی، آمریکا-SEG توجهی به مشتری‌های دومینیک داشت که علاقه مند به سرویس‌های ایمنی IT بودند. این علاقه اولیه بعداً با مشارکت هر دو SEG و آمریکا-SEG در دادورانه‌های تجاری قوت گرفت. در این وضعیت، ما ورودی را در جمهوری دومینیک با مراجعه به مسیر مکزیک، که به نوبه خود در ارتباط با نمونه آمریکایی می‌باشد، شرح می‌دهیم.

INTER-5 آخرین وابستگی متقابل بین مسیرهای بین‌المللی SEG می‌باشد. این شامل مسیرهای بین‌المللی پانامایی (رخداد 1)، مکزیک (رخداد 1) و آمریکایی (رخداد 2) می‌باشد. مسیرهای دومینیک و پانامایی همزمان تحریک می‌شوند (Wang &

(Suh, 2009). به منظور توصیف INTER-5 ما دو مسیرهای بین المللی دیگر SEG را فرا می خوانیم و تاکید زیادی روی روابط توسعه یافته بین مشتری های مکزیکی و آمریکا-SEG خواهیم داشت.

بحث و دلایل مد نظر

اولین و مهمترین نتیجه نشان می دهد که روابط مشتری منجر به وابستگی های متقابل در پروسه بین المللی سازی شرکت می شود. همانگونه که توسط نمونه پروسه بین المللی سازی SEG به تصویر کشیده شده است، پنج وابستگی های متقابل (از INTER-1 تا INTER-5) ریشه در این نمونه ارتباط دارد که بعنوان شرکت در پنج محتوا جغرافیایی به هم پیوسته و خارجی نمایان شده است. بصورت کلی، پروسه بین المللی سازی SEG بوسیله وابستگی های متقابل بین مسیرهای بین المللی خود شکل گرفته است.

در زمینه IB افراط رویکردهای نظری برای اختلافات اولیه اتخاذ شده موجود می باشد که نشان دهنده یک تصویر دقیق تر از بین المللی سازی شرکت می باشد (Rugman, Verbeke, & Nguyen, 2011). رویکرد شبکه، بخصوص دیدگاه شبکه صنعتی مد نظر می باشد (Forsgren et al., 2015). این نمونه نشان می دهد که شبکه ها می توانند بعنوان متغیر مستقل در پروسه بین المللی سازی شرکت دیده شوند (Hohenthal et al., 2014). مطابق با همین، این پروسه نتیجه روابط توسعه یافته بوسیله بین المللی سازی شرکت و شبکه هایی می باشد که برخی روابط در آن جای دارد (Johanson & Mattsson, 1988). در صورتی که شبکه ها مد نظر باشد (Forsgren et al., 2015; Johanson & Mattsson, 1988)، ما بر این باور هستیم که رویکرد شبکه مانند عدسی های نتیجه بخش می باشد و می تواند به بررسی این بپردازد که چگونه شرکت ها وارد و جنبش های متوالی را در بازارهای خارجی ایفا می نمایند (Johanson & Vahlne, 1990, 2009). علاوه بر این، رویکرد شبکه می تواند به منظور شناخت بین المللی سازی شرکت از یک نقطه نظر دینامیک بکار گرفته شوند. (Hohenthal et al. (2014 بصورت قابل توجهی پیشنهاد می نماید که اکثریت مطالعات تجربی که از رویکرد شبکه در IB استفاده می نمایند بصورت برجسته ایستا می باشند، و بصورت کلامی اینکه، آنها روی یک رخداد در پروسه بین المللی سازی شرکت متمرکز می باشند که یک انتخاب ورودی می باشد. در اینجا، ما توجه به این واقعیت داریم که شبکه ها نه تنها ورودی بازار خارجی را تحت تاثیر قرار می دهد، بلکه می تواند جنبش های متوالی شرکت را در بازارهای خارجی تحت تاثیر قرار دهد (Coviello, 2006). بنابراین ما پیشنهاد می نماییم که رویکرد شبکه نه تنها برای مطالعات تجربی متمرکز است، بلکه برای مطالعاتی که ارتباط بیشتری با شیفت های مدی در گذر زمان دارند نیز نتیجه بخش می باشد (Welch & Paavilanen-Mantymaki, 2014).

ما همچنین نشان می دهیم که روابط مشتری در پروسه بین المللی سازی شرکت مقاومت می نماید (Freeman et al., 2012). اول اینکه، روابط مشتری HQ را برای بازارهای خارجی سوق می دهد، که یک مکانیزم بین المللی سازی شناخته شده بعنوان پیرو-کلاینت می باشد (Majkgard & Sharma, 1998). برای مثال، روابط بین SEG و اولین مشتری خود، یعنی یک MNC برزیلی، شرکت را سوق داد تا وارد آمریکا شود و مسیرهایش را برای توسعه روابط با مشتری های آمریکایی هموار نماید. دوم اینکه، آنها نه تنها انتخاب وضعیت داخلی را تحت تاثیر قرار دادند، بلکه جنبش های متوالی شرکت را در یک بازار خارجی داده شده تحت تاثیر قرار دادند. بازگشایی اداره ها در آمریکا و سرمایه گذاری مشترک بین المللی که در مکزیکی شکل یافته است مثالهای خوبی می باشد. در مجموع اینکه، این نتایج نشان می دهد که شبکه ها در حقیقت در پروسه بین المللی سازی شرکت صورت می گیرد که هنوز هم ناهمگن می باشد (Shipilov & Li, 2012).

قسمت مهمتر اینکه، این نمونه نشان می دهد که روابط مشتری باعث سوق دادن وابستگی های متقابل در پروسه بین المللی سازی شرکت می شود. این وضعیت اتفاق می افتد بدین دلیل که این روابط در یک شرایط اجتماعی توسعه نمی یابد (Anderson & Buvik, 2002). آنها در ارتباط با روابط دیگری نهفته شده در تعدادی شبکه ها می باشند (Nordman & Tolstoy, 2014). که این شبکه ها می توانند داخلی، خارجی یا هر دو باشند (Chetty & Eriksson, 2002). این بدین معنی می باشد که اتفاقی که در روابط ویژه می افتد شبیه این است که تاثیری روی روابط به هم مرتبط دارد (Clark & Mallory, 1997). بنابراین،

روابط مشتری بعنوان مجراهایی برای انتقال منابع، دانش و تغییرات در موقعیت ها می باشد (Easton & Lundgren, 1992). برای مثال، روابط بین همکاری برای فروش SEG و مشتری های آمریکایی شرکت تابعی را مجبور به ورود به بازارهای خارجی دیگر مانند مکزیک و کانادا می نماید، بنابراین آنها را توانمند می سازد تا پروسه بین المللی سازی خود را آغاز نمایند (Forsgren, 1992; Holm, & Johanson).

موضوع مورد علاقه اینکه، پروسه بین المللی سازی SEG نزدیک به همان چیزی است که (Forsgren et al. 1992) آن را بین المللی سازی درجه دوم نامید. یعنی اینکه، شرکت تابعی پروسه بین المللی سازی خود را به منظور تقلید از بین المللی سازی HQ آغاز می نماید. اگرچه، نمونه ما توجه زیادی به یک شرایط به نسبت متفاوت دارد که نشان می دهد ورودی ها در برخی بازارها ناشی از روابط مشتری توسعه یافته بوسیله شرکت تابعی آمریکایی می باشد. بین المللی سازی درجه دوم در ادامه با روابط مشتری شرکت فرعی، نه خود شرکت فرعی، تحریک می شود.

با داشتن این نتایج در ذهن، ما دو موضوع را مشخص می نماییم که توجه کمی در ادبیات IB داشته اند. موضوع اول مربوط به پیشرو اینکار یعنی (Johanson and Vahlne's 1990) می باشد. نویسندگان فرض می نمایند که روابط متقابل بین بازارهای خارجی دلائل نظری مهمی برای شناخت ما از پروسه بین المللی سازی شرکت دارد. این فرضیه به نظر می رسد که مورد توجه قرار نگرفته است. در این مسیر، (Shaver 2013) بیان نمود که، " ما تمایل به بررسی کمی در مورد این داریم که شرکت در گذشته چه فعالیتی داشت، این شرکت در بازار دیگر چه نتیجه ای گرفت [...] " (p. 26). نتیجه اینکه، بررسی ها هنوز هم پیشرفت قابل توجهی با این موضوع نداشته است. نیاز به گفتن این نیست که، دانش ما در مورد برخی وابستگی های متقابل کم می باشد. اخیرا اینکه، (Welch and Paavilainen-Mantymaki 2014) نقطه نظر مشابهی را در مورد این پیشنهاد نمود که ادبیات ها معمولا یک مسیر بین المللی خاصی را بعنوان مستقل از مسیرهای دیگر در نظر می گیرند که در شبکه های مشابه موجود می باشند. در صحبت های آنها، " آن چیزی که بعنوان یک پروسه منسجم و مجزا پذیرفته می شود قطعا بخودی خود ترکیبی از پروسه های رقابتی و چندگانه می باشد " (p. 16).

موضوع دوم بصورت سطحی نگر می باشد که توسط (Hohenthal et al. 2014) معرفی شده است. این موضوع در ارتباط با لینک های موقتی بین روابط مستقیم شرکت مانند روابط مشتری و شبکه ای می باشد که آنها در آن قرار دارند. نویسندگان این موضوع را بیان می نمایند که، " این بخش جالب توجه از مطالعه می باشد اما ادبیات های بیشتر اطلاعات بیشتری در مورد آنسوی اولین گام در بازار خارجی به ما نمی دهد " (p. 11). این بدین معنی می باشد که مطالعات کمی در مورد این وجود دارد که چگونه روابط مشتری پروسه بین المللی سازی شرکت را آنسوی تصمیمات در مورد بازار خارجی و وضعیت ورودی تحت تاثیر قرار می دهد.

به منظور حل این نکات ضعف، ما بر این باور هستیم که نتایج ما یک تصویر متنوع تر از پروسه بین المللی سازی شرکت پیشنهاد می دهد. در دیدگاه ما، این پروسه در مداخله های مختلف محتوای جغرافیایی با تنها همکاری محدود بین آنها رخ می دهد (Andersson, 2002; Axelsson & Johanson, 1992). بعنوان یک نتیجه اینکه، این موضوع به تنهایی بعنوان یک تجمع از مسیرهای مستقل (یکی بعد از دیگری) مدلسازی می شوند. برخلاف اینها، پروسه بین المللی سازی شرکت بصورت کلی می تواند نتیجه تعدادی از مسیرهای بین المللی باشد که بدلیل روابط مشتری دارای ارتباط متقابل می باشند (Coviello & Munro, 1997).

این تصویر به نظر می رسد که نه تنها با مدل های رفتاری بین المللی سازی شرکت در تضاد می باشد (Forsgren et al., 2015)، بلکه با یک زیرمجموعه بررسی های صورت گرفته تحت شرکت های جهانی نوظهور نیز در تضاد می باشد (Hashai, 2011). شاید این تضاد ظاهری کم شود در صورتی که ما این را به حساب آوریم که نتایج اولیه عموما نشئت گرفته از مطالعاتی می باشد که یک مسیر بین المللی ویژه را برای بررسی این مکانیزم ها جدا می نماید (Hadjikhani et al., 2014). وابستگی های متقابل بین مسیرهای بین المللی شرکت بنابراین در بررسی های آن صورت نگرفته است.

اگرچه، برای اولین بار که ما فرض می‌نماییم که پروسه بین‌المللی سازی شرکت بصورت کلی می‌تواند ترکیبی از برخی مسیرهای بین‌المللی وابسته باشد (Nachum & Song, 2011)، و علاوه بر این مطالعات تجربی طراحی به منظور احساس نمودن این مسیرهای صورت گرفته است (Welch & Paavilainen-Mantymaki, 2014)، احتمال این وجود دارد که افشا شدن مکانیزم‌های تولیدی می‌تواند آنها را تحت تاثیر قرار دهد (Johanosn & Vahlne, 1977). این مقاله گامی رو به جلو در این مقصد می‌گذارد که با معرفی روابط مشتری بعنوان یکی از این مکانیزم‌ها صورت می‌گیرد.

نتیجه‌گیری

ما تاثیر روابط مشتری را به منظور سوق دادن وابستگی‌های متقابل در پروسه بین‌المللی سازی شرکت آنالیز می‌نماییم. ما مسیر عادی زیر را پیشنهاد می‌نماییم: روابط مشتری وابستگی‌های متقابل را بین مسیرهای بین‌المللی شرکت تحت تاثیر قرار می‌دهد. بعنوان یک نتیجه اینکه، پروسه بین‌المللی سازی شرکت در حالت کلی یک نتیجه از برخی مسیرهای بین‌المللی وابستگی متقابل می‌باشد. این استدلال در یک نمونه جا افتاده، با کیفیت و گذشته‌نگر از یک شرکت برزیلی جهانی نو ظهور به تصویر کشیده می‌شود که در پنج بازار خارجی در کمتر از یک دهه وارد و شمولیت یافت. ما بدین نتیجه رسیدیم که روابط مشتری نقشی در پروسه بین‌المللی سازی این شرکت ایفا می‌نماید بدین صورت که آنها برخی از بین‌المللی سازی مسیرهای بین‌المللی شرکت را به منظور تبدیل شدن به وابستگی متقابل در محتواهای زمانی مختلف تحریک می‌نمایند. بر اساس این یافته‌ها، مشارکت ما برای این ادبیات دو جانبه است. اول اینکه، ما یک تصویر جدید ارجح از پروسه بین‌المللی سازی شرکت پیشنهاد می‌نماییم که شامل تعدادی مسیرهای بین‌المللی می‌شود. بدین ترتیب، ما پیشنهاد می‌نماییم که وابستگی‌های متقابل بین این مسیرهای بین‌المللی تمایل به افزایش دارند. بصورت کلی، پروسه بین‌المللی سازی شرکت با این وابستگی‌های متقابل شکل می‌گیرد. دوم اینکه، ما این موضوع را مشخص می‌نماییم که روابط مشتری یک مکانیزم تولیدی از وابستگی‌های متقابل بین مسیرهای بین‌المللی شرکت می‌باشد. در این رابطه، ما مطالعات بیشتری از روابط مشتری در پروسه بین‌المللی سازی شرکت تکمیل نمودیم که با معرفی این صورت گرفت که اثرگذاری آنها آنسوی اهداف مربوط به بازار خارجی و حالت ورودی می‌باشد. آنها همچنین می‌توانند بعنوان یک محرک از وابستگی‌های متقابل بین مسیرهای بین‌المللی شرکت نقش ایفا نمایند.

با این وجود، برخی محدودیت‌ها در این بخش بررسی بایستی ذکر شود. اول اینکه، محدودیت در مورد رویکرد بایستی همان خستگی‌کننده بودن آن باشد، بخصوص در مواردی که تعمیم دهی آماری مد نظر می‌باشد (Yin, 1984). دوم اینکه، ادبیات پیشنهاد می‌نمایند که شرکت‌های جهانی نو ظهور روند دنبال نمودن پروسه بین‌المللی سازی سریع را صورت می‌دهند (Mathews & Zander, 2007; Zander et al., 2015). به همین ترتیب، این ممکن است نتایج مطالعه نمونه ما را متورم نماید. بعبارت دیگر، SEG یک شرکت خاص جهانی نوظهور نمی‌باشد زیرا سرندپیتی نقش مهمی را در اولین گام در بازارهای بین‌المللی ایفا می‌نماید (Coviello, 2015). SEG با هدف عملیات بین‌المللی راه‌اندازی نشده است. SEG پایه ریزی شده است بدین منظور که یک فرصت بومی را استخراج و سریعاً پروسه بین‌المللی سازی خود را بصورت غیرمنتظره آغاز نماید. این ممکن است سوگیری ناشی از نمونه شرکت و سرعت بین‌المللی سازی را کاهش دهد. صرفنظر از اینها، ما بررسی این موضوع را در یک محتوا محافظه‌کارانه تر پیشنهاد می‌نماییم مانند نمونه‌ای که توسط پروسه بین‌المللی سازی شرکت‌های بیشتر سنتی معرفی شد. سوم اینکه، اگرچه ما روابط مشتری را بعنوان یک مکانیزم تولیدی از وابستگی متقابل در پروسه بین‌المللی سازی شرکت خارج نمودیم، ما نمی‌توانیم این احتمال را از میان برداریم که نمونه‌های دیگر روابط مانند روابط عرضه‌کننده به همین صورت عمل کنند (Anderson & Buvik, 2002). در دیدگاه ما، این نیاز به بررسی دیگر دارد. چهارم اینکه، سوگیری ناشی از کشور خاستگاه شرکت نبایستی حذف شود. پنجم اینکه، ما مصاحبه‌ای با برخی از مشتری‌ها که در اینجا ذکر شد صورت ندادیم حتی در صورتی که ما برخی داده‌های ثانویه را برای آنها گردآوری کردیم (وبسایت‌ها و قراردادها). به همین ترتیب، ما دیدگاه مربوط به مشتری‌ها در مورد رخدادهای و مکانیزم تولیدی توصیف شده در این مقاله ارائه نکردیم. بعبارت دیگر، مشتری‌ها ممکن است از اتفاقاتی که در مورد پروسه بین‌المللی سازی عرضه‌کننده‌های آن می‌افتد آگاهی نداشته باشند، بخصوص در مورد وابستگی‌های متقابل بین مسیرهای بین‌المللی آنها می‌توان اشاره نمود. با این اوصاف، ما مصاحبه با عرضه‌کننده‌ها و مشتری‌ها در بررسی‌های آتی را پیشنهاد می‌نماییم حتی در صورتی که ما این دانش را داریم که این وظیفه دشوار است، بخصوص بررسی که شامل بیش از یک بازار خارجی مانند نمونه ما می‌شود. در نهایت اینکه، ما یک پروسه بین‌المللی سازی را از ابتدا بررسی نمودیم، که یک دوره چهارده ساله را پوشش می‌دهد و شامل پنج مسیر بین‌المللی نیز می‌شود. ما متعجب زده می‌باشیم که خواه یا نه بررسی پروسه‌های بیشتر با گوناگونی جغرافیایی و طولانی‌تر ممکن است الگوهای جدید وابستگی‌های متقابل را در پروسه بین‌المللی سازی شرکت پوشش ندهد.

- Benito, G., Petersen, B., & Welch, L. (2009). Towards more realistic conceptualisations of foreign operation modes. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1455–1470.
- Clark, T., & Mallory, G. (1997). The impact of strategic choice on the internationalization of the firm. In G. Chrysochoidis, C. Millar, & J. Clegg (Eds.), *Internationalisation strategies* (pp. 193–206). Hampshire: MacMillan Press.
- Hadjikhani, A., Hadjikhani, A., & Thilenius, P. (2014). The internationalization process model: A proposed view of firms' regular incremental and irregular non-incremental behaviour. *International Business Review*, 23(1), 155–168.
- 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*, 8(1), 23–32.
- Kutschker, M., Bäurle, I., & Schmid, S. (1997). International evolution, international episodes, and international epochs: Implications for managing internationalization. *Management International Review*, 37(2), 101–124.
- Nordman, E., & Tolstoy, D. (2014). Does relationship psychic distance matter for the learning processes of internationalizing SMEs? *International Business Review*, 23(1), 30–37.
- Sandberg, S. (2014). Experiential knowledge antecedents of the SME network node configuration in emerging market business networks. *International Business Review*, 23, 20–29.
- Welch, C., & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2014). Putting process (back) in: Research on the internationalization process of the firm. *International Journal of Management Reviews*, 16, 2–23.