

Liste de conținut disponibile la [ScienceDirect](https://www.sciencedirect.com)

Managementul Marketingului Industrial

pagina de pornire a jurnalului: www.elsevier.com/locate/indmarman

Cooperiție în clustere regionale: păstrarea calmului și așteptarea schimbărilor neașteptate

Christian Felzensztein^{a,*}, Eli Gimmon^b, Kenneth R. Deans^c^a Universitatea Massey, Noua Zeelandă^b Departamentul de Economie și Management, Colegiul Tel-Hai, Israel^c La Rochelle Business School, Franța

INFORMATII ARTICOL

Cuvinte cheie:

Clustere regionale

Cooperare între firme

Cooperare

Strategie de marketing

Chile

ABSTRACT

Acest studiu se concentrează pe schimbările de-a lungul timpului în cooperarea între firme a unui cluster regional orientat spre export în cadrul unei economii emergente din America Latină. Studiul a fost realizat în industria somonului din Chile. Un studiu longitudinal, culegând date primare de la manageri, a fost realizat pe parcursul a zece ani. În mod neașteptat, constatările au arătat că, pe măsură ce clusterul s-a maturizat, membrii firmei au avut tendința spre un comportament mai individual decât cooperarea strategică între firme, totuși, ei au continuat să coopereze în strategii mai elementare de reducere a costurilor. Acest rezultat extinde literatura privind clusterelor industriale și oferă perspective asupra schimbărilor cooperative și competitive care au loc de-a lungul timpului.

1. Introducere

Lumea se schimbă și grupurile industriale se schimbă și în ceea ce privește competiția, cooperarea și cooperiția, așa că poate ar trebui să ne așteptăm la neașteptat. Problema a fost evidențiată pentru prima dată în numărul special IMM din 2014, care sa concentrat pe „Cooperiție, cooperare și concurență”. Aceste lucrări au încercat să evidențieze trecerea de la firmele individuale care urmăresc un proces liniar și secvențial de cercetare-dezvoltare inovatoare la intrarea pe piață a una dintre rețelele integrate ca facilitatori și facilitatori ai NPĐ la prezența pe piață a (LaPlaca, 2014). Astfel de rețele constau din firme considerate anterior ca fiind în concurență, dar considerate acum a fi cooperatori. Înțelegerea acestor dinamici în schimbare și a problemelor de afaceri emergente care rezultă este vitală pentru majoritatea, dacă nu pentru toate organizațiile B2B. Pentru ca acest lucru să se întâmple, firmele trebuie să vadă diferit informațiile comerciale, datele de piață și cunoștințele. De exemplu, Cantù (2017) a examinat răspândirea cunoștințelor (KS) postulând că „filtrele spațiale” pot influența transferul de cunoștințe. Lucrarea ei relatează despre start-up-ul italian „Geppetto” și relația acesteia cu un incubator, raportând că KS sunt activate de „relații generatoare” dintre incubator și partenerii săi de afaceri. Mudambi, Mudambi, Mukherjee și Scalera (2017) au remarcat că clusterelor nu sunt niciodată statice, ci mai degrabă „evoluează ca răspuns la tehnologie și concurență”.

Aceștia subliniază accentul pus pe „legăturile și rețelele locale”, bazele clusterelor industriale. Contribuția lor cheie este importantă pe care firmele internaționale și instituțiile de cercetare „ancoră” să o asigure continuitatea inovației în timp prin managementul și utilizarea rețelelor de cunoștințe pentru activitatea de startup. Recunoașterea teoriei bazate pe resurse (RBT), schimbărilor temporale și dinamicii pieței se concentrează

din studiul nostru avansează acest flux de cercetare. În mod specific, raportăm un studiu longitudinal al modului în care cooperarea cu resurse de marketing într-un cluster se schimbă și pe măsură ce firmele caută să-și sporească avantajul competitiv prin valorificarea clusterului. Cercetările privind cooperiția au fost efectuate de la începutul anilor 1990 (Bengtsson & Kock, 2014). Mai recent, Tatbeeg, Bengtsson și Kock (2014) raportează despre paradoxul inerent cooperării la nivel individual, de firmă și intra-firmă, fiecare urmărind obiective în cadrul agendelor competitive și cooperative. Cercetarea noastră extinde „forțele externe care unifică” și examinează dinamica internă. Dahl (2014) afirmă că există un set de reguli pentru interacțiune și că acestea se schimbă fie într-o manieră predefinită, fie într-o manieră discontinuă, care depinde de echilibrul și puterea interacțiunilor atât competitive, cât și cooperative.

Complementăm acest lucru prin examinarea dimensiunilor activității pieței. Byung-Jin, Srivastava și Gnyawali (2014) au examinat cooperarea și cooperarea din perspectiva performanței inovative. Au fost raportate și alte perspective: conducătorii și gestionarea tensiunii în cooperiție de Fernandez, Le Roy și Gnyawali (2014) și Tidström (2014); „Modelele de afaceri bazate pe cooperare ale Amazon.com”

(Ritala, Golnam și Wegmann, 2014).

LaPlaca și Lindgreen (2016) recunosc, în introducerea numărului special al IMM „Managing Cooperation: Transcending a Paradox”, că „determinarea impactului cooperiției asupra performanței a devenit mai dificilă”. Ei comentează că, din punct de vedere istoric, cooperiția a fost văzută ca un factor favorizant pentru o performanță mai bună, în timp ce acum această „viziune normativă poate necesita o anumită reconsiderare”. Cooperiția există într-un mediu de rivalitate și astfel tensiunile sunt inevitabile. Gestionarea acestor tensiuni este „esențială pentru succesul cooperiției”. Cercetarea noastră se adaugă la aceasta prin examinarea modului în care firmele se angajează în schimbări de comportament

* Autorul corespunzător.

Adrese de e-mail: c.felzensztein@massey.ac.nz (C. Felzensztein), eligim@telhai.ac.il (E. Gimmon), deans@esc-larochelle.fr (Decani KR).

în timp pentru a-și asigura succesul strategic individual.

Cercetări interesante privind „rețelele” continuă să fie publicate, iar „Schimbarea și transformarea rețelilor și relațiilor — Aspecte fundamentale ale realității afacerilor” semnalată de [Fonfaraa, Ratajczak-Mrozeka și Leszczyński \(2016\)](#) a surprins importanța continuă a acestui subiect și necesitatea de a să cerceteze și să înțeleagă schimbările și transformarea rețelilor și relațiilor. [Velu \(2016\)](#) a examinat rolul „dominanței” pe piețele de rețea și modul în care aceasta

afectează înclinarea unei firme de a se angaja în cooperare. [Thornton, Henneberg și Naudé \(2015\)](#) au investigat efectul „comportamentelor orientate spre rețea” asupra poziției unei firme în cadrul unei rețele, ca motor al performanței firmei. Contribuind la o perspectivă tangențială a rivalității concurențiale în cadrul unei piețe de afaceri interconectate, [Medlin și Törnroos \(2015\)](#) constată o lipsă de claritate în alegerea a modului în care concurența modelează o rețea de afaceri. Abordarea lor bazată pe caz concluzionează că „schimbarea în rețea de afaceri este provocată de procese competitive”.

Ceea ce rămâne neclar sunt dimensiunile specifice. Cercetarea noastră ajută într-o anumită măsură să abordeze această lacună.

Mai exact, propria noastră cercetare preia atât semnalul [lui Fonfaraa și colab. \(2016\)](#), cât și cele cinci „direcții pentru cercetarea viitoare” ale [lui Bengtsson și Kock \(2014\)](#) și se concentrează pe intențiile și preferințele clusterului pentru cooperarea de marketing în asociații mixte, cercetare de piață, distribuție, co-branding și dezvoltare de noi produse. De asemenea, am analizat motivațiile firmei pentru colaborarea intra-cluster, bazându-ne astfel pe cele două fluxuri de „rețele de afaceri” și „cooperativitate” într-un cluster.

Astfel, adăugăm literaturii prin extinderea înțelegerii noastre despre „dinamica interacțiunii cooperativității” și, înțelegerii modului în care cooperativitatea afectează modelele și strategia de afaceri.

Pentru a realiza acest lucru, am adoptat viziunea RBT a firmei, deoarece oferă un cadru util pentru explicarea și precizarea bazei avantajului competitiv și a performanței unei firme ([Barney, Ketchen și Wright, 2011](#)). Potrivit RBT, organizațiile obțin un avantaj competitiv din resurse valoroase, rare, inimitabile și nesubstituibile ([Barney, 1991](#)). În revizuirea lor asupra RBT, [Kozlenkova și colab. \(2014, p. 2\)](#) a concluzionat că RBT „poate oferi perspective teoretice și empirice asupra efectelor relative ale resurselor multiple bazate pe piață asupra performanței ei”. Am adoptat noțiunea de „active bazate pe piață” pentru a lega cererea cu RBT și problemele de interacțiune și inovare în rețea.

Lucrează pentru îmbunătățirea performanței firmelor ([Freytag & Young, 2014](#)).

Ca motor al creșterii economice, clusterelor regionale au făcut obiectul multor cercetări academice și în special al rețelilor inter-organizaționale, considerate ca o sursă vitală de competitivitate în majoritatea industriilor ([Hendry & Brown, 2006](#); [Delgado, Porter și Stern, 2016](#)). Începând cu anii 1990 am debătut natura, structura și funcționarea clusterelor de afaceri, deși studiile asupra ciclurilor lor de viață au fost limitate ([De Propriis & Lazzarotti, 2009](#); [Mudambi, Mudambi, Mukherjee și Scalera, 2016](#)). Studiul nostru longitudinal abordează acest decalaj și contribuie la o înțelegere mai deplină a naturii temporale a clusterelor regionale.

Studiul nostru completează, de asemenea, apelul recent pentru lucrări și numere speciale privind „Geografia economică și rețelele de afaceri pentru crearea unui dialog între discipline” ([Nicholson, Gimmon și Felzensztein, 2017](#)). Studiile au concluzionat că influența geografică a clusterelor regionale are un impact pozitiv asupra dezvoltării bogăției locale și internaționalizării firmelor locale ([Meyer, Mudambi și Narula, 2011](#); [Valdalisio, Elola, Aranguren și Lopez, 2011](#)). Aceasta include atragerea de investitori străini, crearea de rețele globale și asistarea la exportul și internaționalizarea companiilor „cluster regionale”. [Morgan și Hunt \(1994\)](#) și [Geldes, Felzensztein și Palacios-Fenech \(2017\)](#) au arătat că pentru a fi un concurent global eficient necesită cooperare și crearea de rețele între firme, ceea ce duce la un avantaj competitiv pe piața internă și la inovarea într-o firmă poate să fie non-tehnologice, cum ar fi organizațiile și de marketing.

Clusterelor au fost definite ca „concentrații geografice de industrii legate de cunoștințe, abilități, intrări, cerere și/sau alte legături” ([Delgado et al., 2016, p. 38](#)). În urma [lui Porter \(1998\)](#), noi

definiți un cluster regional ca fiind proximitatea geografică a firmelor din aceeași industrie, legate de elemente comune complementare. Au existat puține cercetări privind clusterelor bazate pe resurse naturale ([Giuliani, 2013](#); [Perez-Aleman, 2005](#)). În plus, niciunul dintre studiile existente nu este de natură longitudinală și nici nu ia în considerare în mod explicit cooperarea de marketing între firme. În cele din urmă, au existat puține cercetări anterioare care au explorat schimbările temporare în cadrul unui cluster regional orientat spre export pe o piață emergentă din America Latină ([Okazaki & Mueller, 2007](#); [Samiee & Athanassiou, 1998](#)). [Porter \(1990\)](#) a definit un cluster de vârf în ceea ce privește vânzările sale internaționale; unde exporturile totale ale clusterelor sunt mai mult decât dublu față de contribuția medie la export a țării. În 2008, exporturile de somon chilian au reprezentat 36% din producția mondială de somon, în timp ce ponderea totală a exporturilor mondiale a Chile a fost de aproximativ 0,3%.

Strategia grupului de somon din Chile este o combinație de IMM-uri antreprenoriale și firme mari. Având în vedere importanța managerială a cooperării cooperativității ([Tsai, 2002](#)), această abordare centrată pe firmă a condus la cele două întrebări cheie ale noastre de cercetare;

1. Cooperarea de marketing între firme ar crește odată cu clusterul maturizat?
2. Rețelele interpersonale dintre firme ar crește în timp?

2. Teorie și ipoteze

2.1. Colocarea facilitând cooperarea între firme

Lucrarea lui Porter a stimulat multe discuții dincolo de explicațiile tradiționale ale aglomerației găsite în geografia economică ([Gordon & McCann, 2000](#)). Studiile [Enright \(1996\)](#) și [Van den Berg, Braun și Van Winden \(2001\)](#) s-au concentrat pe două dimensiuni; „colocație geografică” și „rețele sociale” care au luat în considerare interacțiunile personale și ocazionale ale organizațiilor concurențiale și neconcurențiale ([Felzensztein, Brodt și Gimmon, 2014](#)). Colocarea permite rezolvarea colectivă a problemelor, permițând firmelor să dezvolte o înțelegere comună a activităților lor de afaceri și a modului în care fiecare se raportează la cluster ([Tong & Reuer, 2010](#)), în timp ce rețelele sociale oferă structura clusterului.

Clusterelor acționează ca canale de difuzare a cunoștințelor ([Corsaro, Cantù și Tunisini, 2012](#); [Geldes și colab., 2017](#)) și oferă firmelor și regiunilor potențialul de a concura mai bine în economia modernă a cunoașterii conectată la nivel global ([Tallman & Phene, 2007](#)).

Relațiile de marketing industrial duc la interacțiuni mai bune decât simpla cooperare ([Matthysens, Kirca și Pace, 2008](#); [Nicholson et al., 2017](#)). Interacțiunea necesită o atitudine proactivă față de cooperare, construirea încrederii și angajamentul ([Freytag & Young, 2014](#)) și construirea de capital social în rândul participanților rețelei de cooperare ([Gulati, Nohria și Zaheer, 2000a](#); [Gulati, Nohria și Zaheer](#), 2000b; [Gulati, 2007](#); [Felzensztein et al., 2014](#)).

Proximitatea geografică facilitează interacțiuni repetate care promovează dezvoltarea atât a rețelilor informale, cât și a celor profesionale ([Beugelsdijk, McCann și Mudambi, 2010](#); [Mudambi și colab., 2016](#); [Valdalisio și colab., 2011](#)). Literatura identifică trei tipuri largi de rețele ([Mackinnon, Chapman și Cumbers, 2004](#)); schimb, comunicare și social. Rețelele de schimb sunt relații comerciale între clienți și furnizori. Rețelele de comunicație sunt grupuri sau persoane care oferă companiilor de cluster contacte și cunoștințe despre activitățile de afaceri, de exemplu organismele din industrie. Rețelele sociale sunt prietenii și alte conexiuni de afaceri care oferă sprijin și au un domeniu mai larg de dezvoltare prin norme și așteptări încorporate social. Interacțiunile repetate și conexiunile sociale facilitează încrederea și difuzarea rapidă și eficientă a ideilor și a colaborărilor între firme ([Kogut, 2000](#)). Atragerea ulterioară a unor firme suplimentare depinde de economiile de scară și de „sprijinul” pozitiv ([Elola, Valdalisio, López și Aranguren, 2012](#)). Cu toate acestea, acest lucru s-ar putea să nu se aplice în industriile bazate pe resurse naturale sau orientate spre export, deoarece locația resurselor naturale este principalul motiv pentru care companiile co-locaționale ([Brown, McNaughton și Bell, 2010](#)). [Gulati \(2007, p. 15\)](#) a numit acest lucru „pozițional

încorporarea", deoarece resursele legate de locație pot limita rețeaua, ducând la declinul, pe măsură ce clusterul se maturizează, a întregii rețete.

Membrii clusterului tind să-i depășească pe cei care nu sunt membri în timpul formării unui cluster, dar acest avantaj se reduce pe măsură ce clusterul se apropie de maturitate (Menzel & Fornahl, 2010). Emitem ipoteza că economiile de scară comune ale clusterului ar trebui să stimuleze cooperarea între firme în timp, reducând astfel costurile și îmbunătățind competitivitatea membrilor.

Folosind lentila RBT și cercetările anterioare ale relațiilor între firme, noi propunem:

H1. Pe măsură ce un cluster se maturizează, dependența firmelor individuale de cooperarea între firme crește.

2.2. Rețele sociale pentru cooperarea între firme

Cooperarea între firme în clustere nu poate fi considerată izolată, există procese sociale încorporate în comunitățile regionale care trebuie luate în considerare (Eloa et al., 2012; McKelvey, Alm, & Riccaboni, 2002).

Rețelele sociale sunt elemente cheie atât în relațiile organizaționale, cât și în cele personale într-un cluster (Anand & Khanna, 2000; Fleming, King III, & Juda, 2007). Proximitatea la nivel regional permite interacțiuni personale și ocazionale frecvente atât în medii formale cât și informale și creează un limbaj comun, cunoștințe tacite și capital social.

OCDE (2001) definește un astfel de capital social ca „rețele împreună cu norme, valori și înțelegeri comune care facilitează cooperarea în cadrul sau între grupuri”. Capitalul social reduce costurile de tranzacție și oportunitățile în rețele și poate stimula antreprenoriatul, difuzarea cunoștințelor și inovația (Anderson & Jack, 2002; Geldes et al., 2017). Se susține că diferențele dintre performanța unei firme și competitivitatea clusterului pot reflecta capacitatea acestora de a crea și de a exploata capital social (Delgado et al., 2016).

Rețelele informale joacă un rol important în construirea capitalului social, facilitând comportamentul inter-organizațional și internaționalizarea IMM-urilor antreprenoriale, în special a celor situate în țări mici dependente de export, cum ar fi Chile (Agndal, Chetty și Wilson, 2008; Eklinder-Frick), , Eriksson și Hallén, 2012). Wright și Dana (2003) au sugerat că mediul de afaceri global în schimbare provoacă dispariția firmei de sine stătătoare ca unitate de bază a concurenței, iar lumea se îndreaptă către ceea ce ei numesc rețele multipolare de firme care concurează prin colaborare și intra-managementul simbiotic al clusterelor.

Pe baza discuției anterioare ne propunem.

H2. Pe măsură ce un cluster se maturizează, cooperarea sa între firme crește ca urmare a rețelelor sociale mai puternice.

2.3. Interesul firmelor pentru cooperare

Firmele mențin un echilibru între „concuranță” și „cooperare”, un fenomen denumit competiție (Bengtsson & Kock, 2014; Tsai, 2002). O astfel de cooperare poate crea tensiune, mai ales atunci când sunt implicați mai mulți parteneri. Peng și Bourne (2009) au descris modul în care „dinamica cooperativă” se schimbă și evoluează în timp, în timp ce rețelele par să treacă de la o poziție de echilibru a competiției prin cooperare, la un echilibru de cooperare care rămâne până când dinamica este perturbată de alte forțe predominante. Cercetătorii au susținut că atât cooperarea, cât și competiția sunt necesare pentru ca relațiile de afaceri să fie eficiente (Bengtsson & Kock, 2014; Mudambi și colab., 2017). Clusterelor regionale sunt de obicei caracterizate de competiție, precum și de cooperare (Matuszewski, 2006), cele două forțe echilibrându-se reciproc.

Zeng și Chen (2003) au numit această tensiune o „dilemă socială”, deoarece partenerii trebuie să echilibreze agendele competitive și cooperative. Firmele sunt motivate să coopereze dacă fiecare partener potențial are scopuri și obiective complementare, precum și culturi și valori corporative similare. Factorii la nivel de industrie, cum ar fi stadiul de dezvoltare a pieței și incertitudinea competitivă a firmelor, pot afecta cooperarea între firme (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996). Ford (2009) a sugerat că angajarea

concurrentă în rețelele ar tinde să scadă în timp, cu excepția cazului în care această tendință este perturbată. Măsura în care concurența poate prevala asupra cooperării este o întrebare la care oamenii de știință au încercat să răspundă, deoarece există implicații importante pentru factorii de decizie și practicienii din diferite grupuri industriale și în contexte culturale diferite, în special în economiile emergente (Meyer & Peng, 2016).

În ultimele două decenii, relațiile de cooperare inter-organizaționale (de exemplu, alianțe strategice și întreprinderi mixte) au atras atenția considerabilă, cercetătorii studiind motivat formarea unor astfel de alianțe, precum și problemele legate de selecția partenerilor, managementul relațiilor, și implicațiile de performanță (Vandaie & Zaheer, 2014; Freytag & Young, 2014). Acest flux de cercetare sugerează că alianțele și rețelele de relații inter-organizaționale contribuie în mod direct la competitivitatea și performanța firmelor, mai degrabă decât doar constrângerea rivalității. Cercetările anterioare (Mudambi et al., 2016, 2017) au dezvoltat, de asemenea, că concurența poate motiva formarea de alianțe și gruparea industriei, precum și înțelegerea comună care modelează în cele din urmă pozițiile competitive ale firmelor.

De Martino, Reid și Zyglidopoulos (2006) au descoperit că firmele care aleg să dezvolte capabilități în afara regiunii lor locale și să obțină acces la resurse externe și să reorientează gradul de interacțiune intra-cluster vs. inter-cluster. În rezumat, există dovezi puternice pentru diferiți factori și resurse de marketing care influențează diferitele faze ale dezvoltării clusterului și, prin urmare, propunem:

H3. Pe măsură ce un cluster se maturizează interesul firmelor pentru cooperarea în marketing crește.

3. Date și metode

3.1. Context

Eșantionul nostru a fost extras din grupul de somoni chilian competitivi la nivel internațional (Felzensztein et al., 2014), care a apărut la sfârșitul anilor 1990. Numărul de firme a scăzut cu aproape 30% din cauza fuziunilor, achizițiilor și virusului „Infectious Somon Anemia” (ISA) care a afectat industria în 2008-2009 (The Economist, 2009). Exportând 95% din producția sa, principalele avantaje competitive ale clusterului sunt un cadru legal transparent pentru atragerea investițiilor străine directe, o orientare antreprenorială clară a firmelor și înțelegerea tehnologică de peste mări. Industria a evoluat de la o bază de mărfuri într-o bază de produse cu valoare adăugată diferentiată, caracterizată printr-un portofoliu de produse care includ afumate, dezodate, gata de consumat și congelate și standarde de calitate înalte, asigurând astfel prețuri mai bune și noi piețe.

3.2. Date

Am folosit o metodologie mixtă pentru colectarea datelor, combinând un sondaj prin poștă și interviuri personale aprofundate (a se vedea Tabelul 1b și Anexa 2). Respondenții și persoanele intervievate au fost fie directori generali, fie manageri de marketing cu cunoștințe aprofundate și cunoștințe bune în domeniu (Kahn & McDonough, 1997). La începutul anului 2003 au fost efectuate zece interviuri preliminare, care au informat chestionarul care a fost administrat tuturor celor 115 companii din cluster. Au fost primite 23 de răspunsuri utilizabile (20%) - date t1. O a doua etapă (t2) a fost efectuată în 2007, când sondajul a fost trimis tuturor celor 23 de respondenți din t1.

Acest lucru a generat 16 răspunsuri utilizabile. Ratele de răspuns mai scăzute s-au datorat fuziunilor, achizițiilor și a cinci firme care și-au încetat activitatea ca urmare a virusului ISA. Am realizat opt interviuri personale aprofundate în 2011 și 2012 (vezi Anexa 2).

3.3. Măsurare

Pentru H1 am adaptat itemii de scară utilizați inițial de Brown și Bell (2001) și ulterior ajustați de Felzensztein și Gimmon (2007).

În ceea ce privește percepțiile specifice legate de cooperarea între firme (H1), am măsurat utilitatea locală pentru cooperare în patru specifice tipuri de activități de marketing: (a) târguri comune; (b) marketing în comun delegat; (c) misiuni comerciale comune pe noi piețe; (d) piața comună cercetare (vezi dimensiunea 1 din Anexa 1). Evaluările au fost făcute pe o scară de tip Likert în 5 puncte, unde 1 = deloc util și 5 = extrem util.

În ceea ce privește contextul relațional (H2), am măsurat social „tradițional”. Crearea de rețele pentru a evalua baza creării de capital social. Bazat pe Coviello, Brodie, Danaher și Johnston (2002), ne-am bazat pe un set de întrebări (dimensiunea 4 din Anexa 1) pentru a măsura tipul și nivelul de managerii de rețele sociale implicate în. Evaluările au fost făcute pe un 5-punct scară de tip Likert unde 1 = puternic dezacord și 5 = puternic de acord. În ceea ce privește H3, am explorat interesul în schimbare al firmelor pentru anumite tipuri de cooperare între firme pe măsură ce clusterul s-a maturizat. Acesta a fost testat prin analiza diferențelor dintre cele două probe pe două dimensiuni suplimentare specifice: (1) activități de marketing în care firmele doresc să se angajeze; (2) motivele pentru care se solicită cooperarea în marketing.

4. Rezultate și discuții

O descriere a principalelor caracteristici ale celor 39 de respondenți din firmele din t1 și t2 este prezentată în tabelul 1a. Pentru a evalua uniformitatea probelor în timp, testele Chi-pătrat ale lui Pearson au fost efectuate pentru a evalua dacă observațiile pereche ale două variabile, exprimate într-un tabel de contingență, au fost independente unele de altele. Rezultate din aceste teste au arătat că compoziția probelor nu a fost semnificativ diferită (adică $p > 0,05$) pentru caracteristicile principale ale eșantionului, cu excepția variabilei „procentul vânzărilor anuale din localitatea” care a înregistrat o scădere semnificativă în timp. Acest lucru a sugerat că respondenții t2 erau mai orientați la nivel internațional în vânzările lor.

Pentru a testa diferențele dintre respondenții t1 și t2, normalitatea au fost efectuate teste (Kolmogorov-Smirnov și Shapiro-Wilk). Rezultate au arătat că majoritatea variabilelor noastre (Anexa 1) nu au fost în mod normal distribuite pentru ambele grupuri. Prin urmare, testul neparametric Mann-Whitney U pentru compararea mediilor a fost selectat ca o procedură mai adecvată. Rezultatele au evidențiat diferențe semnificative între două grupuri cu privire la mai multe dintre variabile. În tabelele 2, 3 și 4 elaborăm variabilele care au arătat o schimbare semnificativă între t1 și t2.

Tabelul 1a

Compoziția probei.

Caracteristica eșantionului	t1 - 2003	t2 - 2007
Procentul vânzărilor anuale din localitatea	Cazuri valabile = 20	Cazuri valabile = 15
0% până la 50%	9 (45,0%) ^a	12 (80,0%)
51% până la 100%	11 (55,0%)	3 (20,0%)
Principala sursă de capital în companie proprietate	Cazuri valabile = 23	Cazuri valabile = 16
Capitala Chile (78,3%)	18	9 (56,2%)
Capital mixt chilian și străin (21,7%)	5	7 (43,8%)
Filială a unei companii multinaționale	Cazuri valabile = 23 (13,0%)	Cazuri valabile = 16
Da	3 (8,7,0%)	6 (37,5%)
Nu	20	10 (62,5%)
Vârsta companiei < 10 ani > 10 ani	Cazuri valabile = 23	Cazuri valabile = 16
< 10 ani	9 (39,1%)	7 (43,8%)
> 10 ani	14 (60,9%)	9 (56,2%)
Număr de angajați cu normă întreagă < 50 de angajați 51-250 de angajați > 250 de angajați	Cazuri valabile = 23	Cazuri valabile = 16
< 50 de angajați	12 (52,2%)	4 (25,0%)
51-250 de angajați	6 (26,1%)	8 (50,0%)
> 250 de angajați	5 (21,7%)	4 (25,0%)

^a Procentul bazat pe totalul cazurilor valide pentru fiecare variabilă.

^b Chi-pătratul lui Pearson = 4,375; $p < 0,05$.

4.1. Cooperare între firme

H1 a fost examinat prin analiza diferențelor dintre cele două mostre pe trei dimensiuni specifice. Pentru prima dimensiune, marketing externalitate, am constatat o scădere semnificativă doar în „Distribuția comună strategii” ($M = 2,67$; $M = 1,94$; $p < 0,05$).

Pentru dimensiunea importantă a cooperării inter-firme în marketingul internațional (dimensiunea 2 în Anexa 1), am găsit trei dintre cele cinci variabile au avut diferențe semnificative în timp (vezi Tabelul 2). În special, am constatat o scădere semnificativă a variabilelor legate de „firmele doresc să coopereze mai activ cu alte firme în activități comune de marketing” ($M = 2,38$; $p < 0,05$), „Cooperarea între firme în marketing este importantă pentru dezvoltarea afacerii noastre” ($M = 3,57$; $M = 2,69$; $p < 0,05$), iar „cooperarea între firme în marketing este importantă pentru dezvoltarea industriei noastre

sector” ($M = 3,86$; $M = 2,94$; $p < 0,05$). Aceste rezultate oferă dovezi ale importanței în scădere a cooperării de marketing între firme ca modalitate de a garanta sustenabilitatea firmei și a cluster. Cu toate acestea, pe măsură ce clusterul se maturizează, firmele sunt mai puțin interesate aceste tipuri de activități, deoarece sustenabilitatea clusterului pare să fi rezistent.

În cele din urmă, pentru dimensiunea 3 alocarea de resurse, alcătuită din nouă activități de cooperare între firme, a fost doar „dezvoltarea în comun a produsului”. Sa constatat că creșterea semnificativă ($M = 4,57$; $p < 0,05$) M_{t2} Concluzionăm că alocarea resurselor pentru colaborarea între firme în marketingul rămâne stabil în timp. În mod surprinzător, rezultatele noastre nu suportă H1.

4.2. Rețele sociale pentru cooperarea între firme

H2 a fost testat analizând diferențele dintre t1 și t2 pe unul dimensiune specifică: tipul și nivelul rețelilor sociale formale și informale. În cadrul acestei dimensiuni, două canale de comunicare între s-a constatat că firmele scad semnificativ în timp (Tabelul 3): „contact în principal la nivel informal și social” ($M_{t1} = 3,73$; $M = 1,55$; $p < 0,001$) și „contact în principal la nivel formal și informal pe unul la o bază” ($M_{t1} = 3,00$; $p < 0,05$). Acest rezultat poate fi explicat prin evoluția selectivă a firmelor în cadrul clusterelor. Într-un cluster în curs de dezvoltare, toate relațiile (formale și informale) adaugă valoare, iar firmele nu discriminează în disponibilitatea de a le stabili pe ambele tipuri. Cu toate acestea, pe măsură ce clusterul se maturizează, firmele devin mai selective și arată o preferință pentru relațiile formale față de cele informale. Pe în ansamblu, și în contradicție cu literatura de pe rețelele de socializare, rezultatele noastre nu acceptă H2.

4.3. Interesul firmelor pentru cooperare

În ceea ce privește H3, activități de marketing în care firmele doresc să coopereze (11 dimensiuni suplimentare în Anexa 1), am găsit trei variabilele să crească semnificativ între t1 și t2. Erau „locali/publicitate regională” ($M = 3,83$; $p < 0,05$), „Invențiar exploatare” ($M_{t1} = 3,37$; $p < 0,05$) și „Cercetare de piață inteligentă” ($M = 4,50$; $p < 0,05$). Într-un grup în curs de dezvoltare, firmele sunt dispuse să coopereze în orice tip de activitate internă care îi poate ajuta să ajungă pe noi piețe. Cu toate acestea, pe măsură ce clusterul se maturizează firmele cred că stabilitatea clusterului este asigurată și astfel se concentrează asupra activităților care le sporesc poziția competitivă individuală. Noi am explorat motivele pentru care există o cooperare între firme în domeniul marketingului. Acesta arătat o creștere semnificativă a variabilei „Atrageți noi clienți” ($M_{t1} = 5,09$; $M_{t2} = 4,05$). Toate celelalte cinci motive au arătat că nu modificări semnificative. Aceasta sugerează că obiectivele cooperării între firme sunt stabile în timp. Prin urmare, există doar sprijin parțial pentru H3, ceea ce înseamnă că pe măsură ce un cluster se maturizează interesul firmelor sale pentru marketing cooperarea nu crește.

Tabelul 1b

Caracteristicile probei.

Tipul organizației	Dimensiunea firmelor, inovarea produselor și integrarea verticală	Strategii de marketing și internaționalizare
C1 Firma diversificată în agrobusiness și acvicultura.	O integrare verticală 100%. Produce și comercializat Atlantic, Coho și Păstrăv. porț ii de somon congelat ca „valoare adăugată produse”, care reprezintă 90% din producția lor	Piețe cheie de export: Asia, SUA. Preț low cost focus.
C2 Firma de producție.	Produce proaspete și congelate	Strategia de preț – concentrare pe costuri reduse. Fără diferențiere de produs. Export în SUA și Asia, fără branding.
C3 Filială a unui grup norvegian.	Produce proaspete și congelate.	Firmă în afaceri cu mărfuri. Concentrați-vă pe costuri și pe producție cel mai ieftin somon pe kg. Export în Asia.
C4 firmă lider chiliană de somon. Listate în bursa de valori	Producător de somon. Are și producție de tilapia în Costa Rica	Filiale în Costa Rica, Panama și Thailanda. Export către SUA, Japonia și piețele emergente BRIC. Concentrează-te durabilitate și produse verzi
C5 Companie bazată pe mărfuri.	Produce proaspete și congelate.	Exporturi în America Latină, SUA și Asia. Preț low cost
C6 Veche companie de pescuit care are > 50 de ani existentă, din 2006 diversificată la producția de somon.	Somon de Atlantic. Porț iile congelate sunt singura valoare adăugată produse	Exporturi în Brazilia. Preț scăzut și concentrare pe cost
C7 Afacere de familie în producția de pește C8 Companie de pește care s-a diversificat în afaceri cu somon.	Coho și somon de Atlantic. Produce proaspete și congelate Firma „nu vrea să fie o companie cu valoare adăugată de top”, în schimb îl oprește produse cu valoare adăugată în filet și porț iuni de afaceri. Ei se văd în afaceri de volum.	Export în SUA și Japonia. Preț scăzut și concentrare pe cost 90% din producția sa merge pe piețele de export, în principal SUA și Japonia. Preț accent pe costuri reduse

4.4. Discuție

Rezultatele noastre sugerează că firmele de cluster mai mature caș țigă mai puțin din punând în comun resursele și sunt pregătite și capabile să o facă singuri, mai degrabă decât 'coopera'. Această scădere a cooperării poate fi explicată parțial prin rivalitatea între firme. Având în vedere modificarea variabilei „dezvoltare în comun a produsului”, eforturile inițiale s-au concentrat pe dezvoltarea de alte specii de pește, mai degrabă decât produse cu valoare adăugată derivate din somon. Concluzionăm că concurența intra-cluster, care se poate diminua avantajul competitiv al unei firme individuale crește în timp. În plus, rezultatele noastre indică faptul că, pe măsură ce clusterul se maturizează, cooperarea între firme a crescut doar în activitățile care nu le-au periclitat avantajul competitiv, de exemplu, „publicitate generică”; „gestionarea stocurilor” și „cercetare de piață”.

Caracteristicile firmelor care au participat la interviurile aprofundate sunt prezentate în Tabelul 1b, iar rezultatele detaliate ale interviurilor sunt prezentate în Anexa 2. Rezultatele susțin „reducerea costurilor” mai degrabă decât „diferențiere și colaborarea de marketing între firme” ca strategie generică de avantaj competitiv. Acest lucru a fost neașteptat, deși poate fi explicat în parte prin ideea că reducerea costurilor și comportamentul individualist al firmei sunt mai ușor și mai puțin riscant de realizat comparativ cu strategiile de diferențiere.

5. Concluzii și implicații

Studiul nostru oferă perspective oportune și interesante asupra unui emergent tema în teoria clusterelor: „schimbări în cooperarea firmelor intra-cluster” ca ciorchinii se maturizează. Descoperirile noastre provoacă cercetările existente și

masa 2

Importantă cooperării între firme pentru marketing internațional.

Variabil	Grup	Cazuri valide	Medie	Medie Difer. (NS-OS)	Mann-Whitney UZ
Firmele doresc să coopereze mai activ în activitățile comune de marketing (1: dezacord puternic; 5: complet de acord)	t1	21	3,19	0,82	109,0
	t2	16	2,38		
Cooperarea între firme în marketing este importantă pentru dezvoltarea afacerii (1: dezacord; 5: total de acord)	t1	21	3,57	0,88	109,5
	t2	16	2,69		
Cooperarea între firme în domeniul marketingului este importantă pentru sectorul industrial (1: dezacord puternic; 5: total de acord)	t1	21	3,86	0,92	111,5
	t2	16	2,94		
Resurse de colaborare investite (sau ar fi de așteptat să fie investite) în produs comun dezvoltare (1: total dezacord; 5: total de acord)	t1	10	3,20	1,37***	14,5
	t2	7	4,57		

* p < 0,05 (o coadă).

** p < 0,01 (o coadă), p < 0,001

*** (o coadă).

credințe prețuite anterior, cum ar fi dispariția firmei de sine stătătoare ca unitate de bază a concurenței în economia globală orientată spre export (Wright & Dana, 2003). Sugerăm că firmele acționează într-un mod mai mult individualist în zonele în care un avantaj competitiv de marketing internațional ar putea fi amenințat, cooperând în celelalte timpuri în zonele în care avantajul lor competitiv nu este în pericol. Aceasta extinde importantul lucrare prezentată în numărul special IMM „Cooperăți-vă, cooperare și Competition” (2014) și i Mudambi și colab. (2017). Mai multe aspecte ale cooperării între firme s-au diminuat între sondajele t1 și t2.

Am identificat o trecere la mai puțină cooperare, ceea ce duce la mai mult competiție între membrii clusterului. Acest lucru este surprinzător ca și literatura asupra competiției (Bengtsson & Sören, 2000; Byung-jin și colab., 2014; Eklinder-Frick și colab., 2012; Soubeyran & Weber, 2002; Tsai, 2002; Yami, Castaldo, Battista și Le Roy, 2010) indică avantajele cooperarea inter-firmă pentru clusterul cu orientare internațională. Un motiv căci această schimbare poate fi legată de percepțiile managerilor că există mai multe beneficii în competiție decât în cooperare. Există, de asemenea, presiune paradoxală (Tatbeeq et al., 2014) și tensiuni (Fernandez et al., 2014). În plus, pe măsură ce firmele devin mai orientate spre internațional, abilitățile și nivelurile lor ridicate de cunoștințe le permit să „așeze singur”. Un alt motiv pentru mai puțină cooperare poate fi faptul că firmele grupate trebuie să concureze puternic pentru a obține performanțe superioare (Kukalis, 2010; Medlin & Törnroos, 2015). Deși această schimbare are potențialul de a afecta performanța unui cluster, ne ajută, de asemenea, să înțelegem de ce firmele de grup în stadiu incipient depășesc firmele care nu sunt grupate și că acest avantaj de performanță scade la începutul ciclului de viață al clusterului.

În mod interesant și neașteptat, H2 nu a fost susținut, iar firmele au făcut-o nu se confruntă cu o creștere a cooperării ca urmare a strângerii lor

Tabelul 3

Rețelele sociale pentru cooperarea între firme în marketing internațional.

Variabil	Grup	Valabil cazuri	Diferența medie medie. (NS-OS)	Mann-Whitney U	Z
Rețelele sociale pentru cooperarea între firme în domeniul marketingului se desfășoară în principal într-un mediu informal, nivel social (1: total dezacord; 5: total de acord)	t1	15	3,73 2,19	17,0	3.520 ***
	t2	11	1,55**		
Rețelele de socializare pentru cooperarea între firme în domeniul marketingului se desfășoară în principal într-un mod formal și niveluri informale pe o bază unu la unu (1: total dezacord; 5: total de acord)	t1	15	4,13 1,13	42,0	2.266 *
	t2	11	3,00		

* p < 0,05 (o coadă).

** p < 0,01 (o coadă), p < 0,001

*** (o coadă).

Tabelul 4

Cooperare de marketing în care firmele doresc să se implice.

Variabil	Grup	Cazuri valide	Medie Medie Difer. (NS-OS)	Mann-Whitney UZ	
Colaborarea inter-firmă în marketing are scopul în principal de a atrage noi clienți (1: puternic dezacord; 5: total de acord)	t1	11	4,09 0,91	17,5	2.274 *
	t2	7*****	5,00		
Publicitate locală/regională (1: fără cooperare; 5: puternic cooperant)	t1	8	1,88 1,96	10,0	1,957 *
	t2	6	3,83		
Deținerea de stocuri (1: fără cooperare; 5: puternic cooperant)	t1	8	1,50 2,17	7,5	2.239 *
	t2	6	3,67		
Cercetare de piață/informații (1: fără cooperare; 5: puternic cooperant)	t1	9	3,33 1,17	12,5	1,789 *
	t2	6	4,50		

* p < 0,05 (o coadă).

** p < 0,01 (o coadă).

*** p < 0,001 (o coadă).

rețele sociale. Este posibil ca cooperarea cu alte companii să fi fost percepută ca fiind periculoasă, așa cum poate dezvălui și partajarea informațiilor care cauzează pierderea unui avantaj competitiv atunci când rivalitatea este puternică. Acesta a fost cazul din studiul nostru așa cum a fost evidențiat în interviurile personale desfășurate.

Studiul nostru ridică noi întrebări și un apel pentru cercetări ulterioare desfășurate pe piețele emergente, deoarece acestea par să se comporte diferit față de piețele mature precum SUA și Europa. Demonstrăm cum clusterelor se schimbă în timp (după cum a observat [Fonfarra et al., 2016](#)) și cum colaborarea între firme și rețelele sociale pot fi determinate de diferite interne (de exemplu, gradul de concurență) și externe (de ex. ISA virus, criză economică). În cele din urmă, studiul nostru contribuie la înțelegerea cooperării inter-firme și a schimbărilor în intra-cluster colaborarea pe măsură ce un cluster se maturizează.

5.1. Implicații manageriale

Având în vedere potențialele consecințe negative ale reducerii intra-cluster cooperare, recomandăm ca membrii clusterului să articuleze și să ia în considerare avantajele și dezavantajele cooperării în condiții de schimbare condițiilor de piață și de mediu. Este posibil ca profiturile au crescut dacă firmele ar fi consolidat cooperarea între firme. [Anexa 2](#) implică faptul că, în clusterul studiat, declinul cooperării s-a datorat aparent (a) reducerii profitului, care a creat concurență mai puternică și (b) materie primă considerabil mai puțină care a scăzut nevoia de diversificare prin cooperare între firme.

De asemenea, indicăm că este nevoie ca Asociația Comerțului să facă acest lucru să se angajeze mai bine în interacțiuni sociale informale cu firmele cluster de atunci firmele asociate au rezultate mai bune decât cele neasociate (a se vedea pt

Anexa 1. Dimensiuni și elemente

Dimensiuni legate de importanța cooperării între firme (H1):

1: externalitate și de marketing

Cât de utilă este localizarea într-un cluster regional pentru facilitarea următoarelor tipuri de cooperare în marketing?:

Cercetare comună a informațiilor de piață

exemplu [Aranguren, De La Maza, Parrilli, Vendrell-Herrero și Wilson, 2014](#); [Geldes și colab., 2017](#)). Acest lucru poate crește probabilitatea unei cooperări sporite între firme între membrii asociației.

5.2. Contribuție, limitări și cercetări viitoare

Rezultatele acestui studiu extind RBT oferind perspective unice pentru domeniul și resurse specifice de marketing ([Kozlenkova și colab., 2014](#)) și să le aplice în domeniul cooperării de marketing la nivel regional cluster. Investigația noastră longitudinală a evoluției clusterelor contribuie pentru înțelegerea și dezvoltarea teoriei clusterelor. Rezultatele a acestui studiu ridică întrebări cu privire la teoria existentă asupra modului în care nivelul de cooperarea între firmele cluster evoluează pe măsură ce clusterul se maturizează și ridică probleme importante pentru cercetarea ulterioară a comportamentului clusterului. [LaPlaca și Lindgreen \(2016\)](#) au indicat dificultatea de a determina impactul a competiției asupra performanței. Acest impact necesită investigații suplimentare, mai ales că, în aceleași „noi” condiții, unele grupuri sporesc cooperarea, iar alte grupuri scad cooperarea.

Concluziile noastre nu pot fi ușor generalizate și aplicate altora contexte, deoarece clusterelor sunt larg afectate de contexte specifice țării. Sondajul s-a bazat pe un eșantion relativ mic, limitat de dimensiunea clusterului țintă. Cu toate acestea, eșantionul nostru a fost reprezentativ pentru clusterul și rezultatele au fost valide statistic. Considerăm că cercetarea a fost îmbunătățită de metodologia mixtă aleasă de noi. Un următor util pasul ar fi un studiu comparativ al comportamentului firmelor și clusterului și evoluției în economiile emergente și dezvoltate cu accent pe naturale industriile bazate pe resurse pentru a permite o înțelegere mai profundă a acestor industrii și stabilirea de generalizări informate.

Branding comun (co-branding)
 Vânzări comune către piețe locale
 Vânzări comune către piețe externe
 Strategii comune de distribuție
 Dezvoltarea comună de noi produse 2:

important a cooperării între firme în marketingul internațional Pe baza experienței
 sau așteptărilor dumneavoastră, în ce măsură sunteți de acord cu următoarele afirmații?: Firma dorește să coopereze mai activ
 în activități comune de marketing Colocarea este importantă pentru cooperarea între
 firme în marketing Cooperarea între firme în marketing este importantă pentru
 dezvoltarea afacerii Cooperarea între firme în marketing este importantă pentru sectorul industrial Colocarea nu
 este importantă pentru cooperare în marketing datorită utilizării TIC 3: alocarea resurselor

Dacă firma dumneavoastră dezvoltă colaborare interfirmă în marketing, resursele pentru desfășurarea acestor activități comune de marketing sunt investite în:

Dezvoltarea comună a produsului
 Strategie comună de preț și planificare
 Activități de distribuție în comun
 Strategia de promovare comună
 Co-branding
 Tehnologia comună a bazelor de date și internetul pentru a îmbunătăți comunicarea cu clienții
 Stabilirea și construirea de relații personale comune cu clienții individuali
 Dezvoltarea relațiilor de rețea ale firmei cu piețele sau sistemele de marketing mai largi
 O combinație a tuturor celor anterioare

Dimensiunea legată de rețelele sociale (H2): 4: rețelele
 sociale formale și informale

Când oamenii din organizația dvs. se întâlnesc cu oameni din alte firme pentru a discuta despre cooperarea între firme în domeniul marketingului, este:

În principal la nivel formal, de afaceri
 În principal la nivel formal, dar personalizat prin utilizarea tehnologiilor
 În principal la nivel informal, social
 În principal, la nivel formal și informal, pe o bază unu la unu
 Atât la nivel formal, de afaceri, cât și informal, social (dar nu unul la unu)

Dimensiuni legate de interesul pentru cooperare (H3):

5: Activități de marketing în care firmele doresc să se implice Dacă firma
 dumneavoastră dezvoltă orice cooperare între firme în domeniul marketingului, cum ați evalua această cooperare în termeni de următoarele activități?

Publicitate locală/regională
 Publicitate și promovare internațională Dezvoltare
 de noi produse Strategie de prețuri
 Partajarea canalelor
 de distribuție Reclame promoționale

Servicii pentru clienți
 Deținerea de stocuri
 Training în vânzări
 Cercetare de piață/intelligence
 Strategia internetului

6: Motive pentru cooperarea între firme în marketing

Dacă firma dumneavoastră se dezvoltă în colaborare inter-firmă în domeniul marketingului, activitățile comune de marketing cu alte firme sunt destinate în principal să:

Atrageți noi clienți
 Creșterea vânzărilor pe termen scurt
 Creșterea vânzărilor pe termen lung
 Păstrarea clienților existenți
 Dezvoltarea relațiilor de cooperare cu clienții, furnizorii și cumpărătorii
 Coordonează activitățile între firmă, clienți și alte părți din sistemul de marketing mai larg

Anexa 2. Interviu post sondaj

O serie de opt interviuri aprofundate față de născuță au fost realizate în anii 2011 până în 2013. Eșantionul a fost format din respondenți la nivel superior din sectorul somonului. De obicei, aceștia erau directori generali și directori de marketing, preocupați de dezvoltarea și planificarea strategică a produselor din somon. Confidențialitatea comercială exclude dezvoltarea celor opt firme identificate, dar acestea au fost considerate a avea un rol semnificativ în industria chiliană, reprezentând mai mult de 70% din somonul atlantic de creștere în ceea ce privește producția și exporturile. Acesta constituie un studiu de caz reprezentativ pentru analiza și reflectarea problemelor cheie studiate: modul în care cooperarea între firme poate crește în timp în acest cluster.

Spre deosebire de situația din Scoția și Norvegia, una dintre caracteristicile semnificative ale sectorului chilian este că integrarea verticală este relativ comună și are loc într-o varietate de formate diferite. În cazurile mai extinse de integrare verticală înapoi, organizațiile au legături de proprietate cu fabricile de făină de pește care produc hrană pentru pește și, în unele cazuri, dincolo de aceasta, cu flote de bărci de pescuit și furnizarea de materie primă pentru

aceste plante.

Impactul critic al focarului ISA din 2008 devine, în anumite privințe, mai evident la nivelul dezagregat al firmei. În toate interviurile, sa raportat clar că schimbarea dramatică a fost forțată asupra creșterii lor de somon de Atlantic. În mod obișnuit, firmele au raportat scăderi ale volumului producției de ordinul 50 până la 90%, lăsând astfel unele firme cu doar 10% din materia primă din care să încearce să-și susțină infrastructura de costuri stabilă. În mod previzibil, acest lucru s-a dovedit imposibil în toate cazurile și a cerut o reconfigurare rapidă și dramatică a resurselor pentru ca afacerea să rămână viabilă. Acest lucru a creat un comportament de afaceri mai individualist și a dus la o cooperare inter-firmă mai puțin colectivă.

În ceea ce privește virusul ISA și consecințele acestuia pe piață, și mai precis în diversificarea produselor și a valorii adăugate la acestea, managerul C4 a afirmat că: „după problema ISA nu avem fonduri să analizăm nici măcar diversificarea dar cred are sens dacă vrei să construiești un conglomerat de clasă mondială”.

O problemă-cheie în cadrul interviurilor a fost încercarea de a identifica impactul acestei reduceri a aprovizionării cu peștele în ceea ce privește deciziile privind diferențierea colectivă și colaborarea între firme pentru produsele din somon. În mod interesant, un răspuns comun și aproape universal care a apărut a fost o retragere de la adăugarea de valoare și pentru orice fel de cooperare între firme. Explorarea motivului pentru care organizațiile începu să se îndepărteze de la adăugarea de valoare chiar în momentul în care aveau mult mai puțin în materie primă pe care să construiască un anumit profit a generat o observație interesantă. Majoritatea firmelor au raportat că au echivalat adăugarea de valoare cu adăugarea de costuri și, ca urmare, o tendință de scădere a profiturilor. Acest profit scăzut, în timpul și după virusul ISA, a făcut firmele mai reticente în a se angaja în cooperarea între firme. Acest lucru este în conformitate cu analizele noastre cantitative anterioare.

Referințe

- Agndal, H., Chetty, S. și Wilson, H. (2008). Dinamica capitalului social și piața externă intrare. *International Business Review*, 17, 663-675.
- Anand, B. și Khanna, T. (2000). Învață firmele să creeze valoare? Cazul alianțelor. *Strategic Management Journal*, 21(3), 295-316.
- Anderson, AR și Jack, SL (2002). Articulația capitalului social în rețelele antreprenoriale: un adeviz sau un lubrifiant? *Antreprenoriat și dezvoltare regională*, 14, 193-210.
- Aranguren, MJ, De La Maza, X., Parrilli, MD, Vendrell-Herrero, F. și Wilson, JR (2014). Abordări metodologice imbricate pentru evaluarea politicilor de cluster: o aplicație în Țara Bascilor. *Studii regionale*, 48(9), 1547-1562.
- Barney, J. (1991). Resurse ferme și avantaj competitiv sustinut. *Jurnalul de Management*, 17, 99-120.
- Barney, J., Ketchen, D. și Wright, M. (2011). Viitorul teoriei bazate pe resurse: revitalizare sau declin? *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315.
- Bengtsson, M. și Kock, S. (2014). Coopetition-Quo vadis? Realizări trecute și provocări viitoare. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 180-188.
- Bengtsson, M. și Sören, K. (2000). „Coopetition” în rețelele de afaceri — Pentru a coopera și a concura simultan. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411-426.
- Beugelsdijk, S., McCann, P. și Mudambi, R. (2010). Introducere: Locul, spațiul și organizațiile geografice economice în întreprinderile multinaționale. *Journal of Economic Geography*, 10(4), 485-493.
- Brown, P. și Bell, J. (2001). În J. Taggart, M. Berry și M. McDermott (eds.). **Clusterelor industriale și internaționalizarea întreprinderilor mici** (pp. 10-26). Multinaționale într-o nouă eră: Palgrave.
- Brown, P., McNaughton, R. și Bell, J. (2010). Externalități de marketing în clustere industriale: o revizuire a literaturii și dovezi de la clusterul de electronică din Christchurch, Noua Zeelandă. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(2), 168-181.
- Byung-jin, P., Srivastava, MK și Gnyawali, DR (2014). Mersul pe frânghia strânsă a coopetitiei: Impactul concurenței și intensității lor de cooperare și echilibrul asupra performanței inovativei firmei. *Industrial Marketing Management*, 43, 210-221.
- Cantù C. (2017). Deversări de cunoștințe antreprenoriale: descoperirea oportunităților prin înțelegerea relațiilor spațiale mediate. *Industrial Marketing Management*, 61, 30-42.
- Corsaro, D., Cantù C., & Tunisini, A. (2012). Eterogenitatea actorilor în rețelele de inovare lucrări. *Industrial Marketing Management*, 41(5), 780-789.
- Coviello, N., Brodie, R., Danaher, P., & Johnston, D. (2002). Cum se raportează firmele la lor piețele: o examinare empirică a practicilor de marketing contemporane. *Journal of Marketing*, 66, 33-46.
- Dahl, J. (2014). Conceptualizarea coopetitiei ca proces: O schiță a schimbării în interacțiunile cooperative și competitive. *Industrial Marketing Management*, 43, 272-279.
- De Martino, R., Reid, DMH și Zygliopoulos, SC (2006). Echilibrarea localizării și globalizării: Explorarea impactului internaționalizării firmei asupra unui cluster regional. *Antreprenoriat și dezvoltare regională*, 18(1), 1-24.
- De Propriis, L., & Lazzeretti, L. (2009). Măsurarea declinului unui cartier industrial Marshallian: Birmingham Jewellery Quarter. *Studii regionale*, 43(9), 1135-1154.
- Delgado, M., Porter, M. și Stern, S. (2016). Definirea clusterelor de industrii conexe. *Journal of Economic Geography*, 16(1), 1-38.
- Eisenhardt, K., & Schoonhoven, C. (1996). Viziunea bazată pe resurse a alianțelor strategice formate: Efecte strategice și sociale în firmele antreprenoriale. *Organization Science*, 7, 136-150.
- Eklinder-Frick, J., Eriksson, LT și Hallén, L. (2012). Efectele capitalului social asupra proceselor dintr-o rețea strategică regională. *Industrial Marketing Management*, 41(5), 800-806.
- Elola, A., Valdalisio, JM, López, SM și Aranguren, MJ (2012). Ciclurile de viață ale clusterelor, dependent de cale și dezvoltarea economică regională: Perspective dintr-un meta-studiu asupra clusterelor basci. *Studii de planificare europeană*, 20(2), 257-279.
- Enright, M. (1996). Clusterelor regionale și dezvoltare economică: o agendă de cercetare. În U. Staber, NV Schaefer și B. Sharma (eds.). *Rețelele de afaceri. Perspective de dezvoltare regională*. Berlin: deGruyter.
- Felzensztein, C., Brodt, S. și Gimmon, E. (2014). Fațetele marketingului strategic și capital social contează cu adevărat în clusterelor regionale? Lecții dintr-o economie emergentă a Americii Latine. *Journal of Business Research*, 67(4), 498-507.
- Felzensztein, C. și Gimmon, E. (2007). Influența culturii și a dimensiunii asupra cooperării de marketing între firme: un studiu de caz al industriei de creștere a somonului. *Marketing Intelligence and Planning*, 25(4), 377-393.
- Fernandez, A.-S., Le Roy, F. și Gnyawali, DR (2014). Sursele și gestionarea tensiunii în dovezile cazurilor de coopetition din producția de sateliți de telecomunicații în Europa. *Industrial Marketing Management*, 43, 222-235.
- Fleming, L., King, C., III și Juda, AI (2007). Lumi mici și inovație regională. *Organization Science*, 18(6), 938-954.
- Fonfarra, K., Ratajczak-Mrozeka, M. și Leszczynski, G. (2016). Schimbarea și transformarea rețelelor și relațiilor lor - Aspecte fundamentale ale realității afacerilor. *Industrial Marketing Management*, 58, 187-189.
- Ford, D. (2009). O schiță pentru cercetarea interacțiunii de afaceri și de concurență poate scădea în rețelele de afaceri. *Lucrare prezentată la cea de-a 25-a conferință IMP*, 3-5 septembrie, Marsilia, Franța.
- Freitag, P. și Young, L. (2014). Introducere la numărul special privind inovațiile și rețelele: inovarea, în interiorul, prin și prin rețele. *Industrial Marketing Management*, 43(3), 361-364.
- Geldes, C., Felzensztein, C. și Palacios-Fenech, J. (2017). Tehnologice și non-tehnologice inovații biologice, performanță și tendințe de a inova în diferite industrii: cazul unei economii emergente. *Industrial Marketing Management*, 61, 55-66.
- Giuliani, E. (2013). Dinamica rețelei în clusterelor regionale: Dovezi din Chile. *Politica de cercetare*, 42(8), 1406-1419.
- Gordon, I., & McCann, P. (2000). Clusterelor industriale: Complexe, aglomerare și/sau rețele sociale. *Studii urbane*, 37, 513-532.
- Gulati, R. (2007). Gestionarea resurselor rețelelor: Alianțe, afilieri și alte active relaționale. Oxford: Oxford University Press on Demand.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000a). Rețelele strategice. *Management strategic Jurnal*, 21, 203-215.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000b). Rețelele strategice. *Management strategic Jurnal*, 21, 203-215.
- Hendry, C. și Brown, J. (2006). Rețelele organizaționale în clusterelor de biotehnologie din Marea Britanie. *British Journal of Management*, 17(1), 55-73.
- Kahn, KB și McDonough, EF (1997). Integrarea marketingului cu cercetarea și dezvoltarea și producția: o analiză interregională. *Journal of International Marketing*, 5(1), 51-76.
- Kogut, B. (2000). Rețelele ca cunoaștere: reguli generative și apariția structurii. *Strategic Management Journal*, 21(3), 405-425.
- Kozlenkova, IV, Samaha, SA și Palmatier, RW (2014). Teoria bazată pe resurse în marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 1-21.
- Kukalis, S. (2010). Economile de aglomerare și performanța firmelor: cazul industriei clusterelor. *Journal of Management*, 36(2), 453-481.
- LaPlaca, PJ (2014). Să concurezi sau să nu concurezi? Asta este întrebarea!. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 177-179.
- LaPlaca, PJ și Lindgreen, A. (2016). Scrisoare de la redactori. *Industrial Marketing Management*, 53, 1-2.
- Mackinnon, D., Chapman, K. și Cumbers, A. (2004). Crearea de rețele, încredere și integrare în rândul IMM-urilor din complexul petrolier Aberdeen. *Antreprenoriat și dezvoltare regională*, 16(2), 87-106.
- Matthysens, P., Kirca, AH și Pace, S. (2008). Marketing și globalizare business-to-business: două de un fel. *International Marketing Review*, 25(5), 481-486.
- Matuschewski, A. (2006). Clusterelor regionale ale economiei informaționale din Germania. *Studii regionale*, 40(3), 409-422.
- McKelvey, M., Alm, H., & Riccaboni, M. (2002). Conțeați co-locația pentru colaborarea formală a cunoștințelor în sectorul biotehnologie-farmaceutic suedez? *Politica de cercetare*, 13(4), 1-19.
- Medlin, CJ, & Törnroos, J.-A. (2015). Explorarea și exploatarea relațiilor de rețea pentru a comercializa tehnologia: Un caz de biocombustibil. *Industrial Marketing Management*, 49, 42-52.
- Menzel, M. și Fornahl, D. (2010). Ciclurile de viață ale clusterului: dimensiuni și rațiunile ale clusterului evoluției. *Industrial and Corporate Change*, 19, 205-238.
- Meyer, KE, Mudambi, R. și Narula, R. (2011). Întreprinderile multinaționale și contexte locale: oportunitățile și provocările integrării multiple. *Jurnalul de*

- Studii de management.** <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00968.x>.
- Meyer, KE și Peng, M. (2016). Bazele teoretice ale afacerilor din economia emergentă cercetare. *Journal of International Business Studies*, 47, 3–22.
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). Teoria angajament-încredere a marketingului relațioanal. *Journal of Marketing*, 57, 20–38 (iulie).
- Mudambi, R., Mudambi, S., Mukherjee, D. și Scalera, V. (2016). Colaborarea globală și evoluția unui cluster industrial. Lucrare prezentată la Conferința AIB din Marea Britanie, Londra, Marea Britanie.
- Mudambi, R., Mudambi, S., Mukherjee, D. și Scalera, V. (2017). Conectivitatea globală și evoluția clusterelor industriale: de la anvelope la polimeri în nord-estul Ohio. *Industrial Marketing Management*, 61, 20–29.
- Nicholson, J., Gimmon, E. și Felzensztein, C. (2017). Geografie economică și rețele de afaceri: Crearea unui dialog între discipline: O introducere în problema specială. *Industrial Marketing Management*, 61, 4–9.
- OCDE (2001). *Bunăstarea națională: rolul capitalului uman și social*. (Paris).
- Okazaki, S. și Mueller, B. (2007). Cercetare interculturală de publicitate: Unde am fost și unde trebuie să mergem. *International Marketing Review*, 24(5), 499–518.
- Peng, TJA și Bourne, M. (2009). Coexistența și concurența ei și a cooperării între rețele: Implicații din două rețele de asistență medicală din Taiwan. *British Journal of Management*, 20(3), 377–400.
- Perez-Aleman, P. (2005). Formarea clusterelor, instituțiile și învătarea: Apariția clusterelor și dezvoltarea în Chile. *Industrial and Corporate Change*, 14, 651–677.
- Porter, M. (1990). *Avantajul competitiv al națiunilor*. New York: Presă liberă.
- Porter, M. (1998). Clusterelor și noua economie a concurenței. *Harvard Business School Press* 77–90 (noiembrie–decembrie).
- Ritala, P., Golnam, A., & Wegmann, A. (2014). Modele de afaceri bazate pe cooperare: cazul Amazon.com. *Industrial Marketing Management*, 43, 236–249.
- Samiee, S., & Athanassiou, N. (1998). Cercetarea strategiei internaționale: implicațiile ale metodologiilor interculturale. *Journal of Business Research*, 43(2), 79–97.
- Soubeyran, A., & Weber, S. (2002). Formarea districtului și capitalul social local: A (tacit) abordarea competiției. *Journal of Urban Economics*, 52(1), 65–92.
- Tallman, S. și Phene, A. (2007). Valorificarea cunoștințelor peste granițele geografice. *Organization Science*, 18(2), 252–260.
- Tatbeeq, R.-U., Bengtsson, M. și Kock, S. (2014). Paradoxul competiției și tensiunea în competiție la mai multe niveluri. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 189–198.
- The Economist (2009). *Fermele de somon afectate din Chile*, 30 iulie.
- Thornton, SC, Henneberg, SC și Naudé, P. (2015). O investigație empirică a comportamentelor orientate spre rețele pe piețele business-to-business. *Industrial Marketing Management*, 49, 167–180.
- Tidström, A. (2014). Gestionarea tensiunilor în competiție. *Managementul marketingului industrial*, 4, 261–271.
- Tong, T. și Reuer, J. (2010). Consecințele concurențiale ale colaborării între firme: cum societățile mixte modelează profitabilitatea industriei. *Journal of International Business Studies*, 41(6), 1056–1073.
- Tsai, W. (2002). Structura socială a „competiției” în cadrul unei organizații cu mai multe unități: Coordonare, competiție și schimb de cunoștințe în organizații ionale. *Organization Science*, 13(2), 179–190.
- Valdaliso, J., Elola, A., Aranguren, M., & Lopez, S. (2011). Capitalul social, internaționalizare și capacitatea de absorbție: clusterul electronică și TIC din Țara Basilor. *Antreprenoriat și dezvoltare regională*, 23(9–10), 707–733.
- Van den Berg, L., Braun, E., & Van Winden, W. (2001). Grupuri de creșteri în orașele europene: o abordare integrală. *Studii urbane*, 38(1), 186–206.
- Vandaie, R., & Zaheer, A. (2014). **Îmbrățări de urs care supraviețuiesc: capacitate fermă, partener mare aliați și creșteri.** *Journal of Strategic Management*, 35, 566–577. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2115>.
- Velu, C. (2016). Inovare evolutivă sau revoluționară a modelului de afaceri prin cooperare? Rolul dominației pe piețele de rețele. *Industrial Marketing Management*, 53, 124–135.
- Wright, RW și Dana, LP (2003). Schimbarea paradigmei internaționale strategice de antreprenoriat. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 135–152.
- Yami, S., Castaldo, S., Battista, G. și Le Roy, F. (2010). *Cooperatiile: Strategii câștigătoare pentru secolul 21*. SUA: Edward Elgar Publishing Limited, Massachusetts.
- Zeng, M. și Chen, X. (2003). Cooperarea pentru realizări în alianțele multipartite: o abordare a dilemei sociale a managementului parteneriatului. *Academy of Management Review*, 28(4), 587–603.