

Liste de conținut disponibile la [ScienceDirect](#)

## Managementul Marketingului Industrial



## Organizarea și elaborarea de strategii în rețele în schimbare: Contribuții la teorie, metodologie și management



Per V. Freytag <sup>\*</sup>, Kristin B. Munksgaard, Ann H. Clarke, Torben M. Damgaard

Universitatea Danemarcei de Sud, Departamentul de Antreprenoriat și Managementul Relațiilor, Universitetsparken 1, 6000 Kolding, Danemarca

### Informații despre articol

Istoricul articolului:

Acceptat la 31 mai 2016

Disponibil online pe 22 iunie 2016

Cuvinte cheie:

Actori

Rezultate

Organizarea

Strategie

### abstract

Cercetarea în cadrul abordării IMP are implicații bogate pentru dezvoltarea teoriei, metodologiei și managementului. Actorii operează în rețele în condiții volatile. Pentru a înțelegi astfel de condiții, actorii se angajează prin elaborarea de strategii în diferite tipuri de rețele. Rețelele diferite implică interdependențe diferite care oferă ambele posibilități de a-și urmări propriile scopuri și limitează spațiul de elaborare a strategiei. Cu toate acestea, relațiile cu alți actori pot fi redefinite sau renunțate pentru a oferi posibilități de dezvoltare a soluțiilor noi sau diferite. Prin urmare, strategia se bazează pe o înțelegere a situației prezente colorând interpretarea trecutului și perspectivele viitorului.

© 2016 Elsevier Inc. Toate drepturile rezervate.

Pentru a susține și a evolua afacerile într-un mediu în schimbare necesită competențele de explorare, învățare, adaptare, exploatare și încălcarea regulilor jocului. Această idee a inspirat tema Conferinței IMP din 2015 desfășurată la Universitatea Danemarcei de Sud: Organizing Sustainable BtoB Relationships—Designing in Changing Networks. Cele 15 articole selectate din acest număr de la conferință vor contribui la cunoașterea relațiilor de afaceri și rețelelor care au evoluat în legătură cu abordarea IMP (Industrial Marketing and Purchasing). În 2016, am sărbătorit 40 de ani de la IMP. Abordarea IMP a fost un teren fertil pentru dezvoltarea de noi idei, concepte și structuri pentru a înțelegi firmele industriale și piețele. Un număr semnificativ de contribuții au fost făcute prin cărți și în reviste academice, cum ar fi *Industrial Marketing Management* și *The IMP Journal*. IMP s-a stabilit în domeniul academic al marketingului, achiziționând managementul de afaceri și oferind o abordare bine fundamentată și convingătoare pentru înțelegerea și studierea relațiilor de afaceri. Articolele selectate pentru acest număr special oferă perspective asupra firmelor care operează în condiții volatile.

Articolele au trecut printr-un proces dublu-orb de evaluare colegială, începând cu 40 de articole preselecțate din peste 160 de articole prezentate la conferință; prin procesul de revizuire, l-am restrâns la 15 articole. Oferim sincere mulțumiri tuturor participanților și colaboratorilor.

Pentru a introduce și a evidenția unele dintre principalele contribuții din articole, vom discuta următoarele trei domenii: (a) actori, (b) rezultate și (c) organizare și strategii. Aceste trei zone

au apărut după citirea articolelor selectate pentru acest număr special și revizuirea ideilor fundamentale din spatele abordării IMP (Håkansson & Snehota, 1995; Ford & Håkansson, 2006; Håkansson, Ford, Gadde, Snehota, & Waluszewski, 2009). În această introducere, vom prezenta aspecte cheie selectate abordate în fiecare articol din acest volum, fără a discuta pe deplin contribuțiile aduse în fiecare articol în detaliu.

Mai degrabă, reprezintă viziunea și interpretarea noastră asupra unora dintre cele mai interesante legături dintre articole, despre care am considerat vital să le discutăm în legătură cu mediul de afaceri în continuă schimbare. Această introducere la numărul special IMM de la Conferința IMP din 2015 se va încheia cu o scurtă descriere a articolelor și a legăturilor dintre acestea.

### 1. Actori care se organizează pentru rezultate în rețele în schimbare

În cercetarea în afaceri, actorii sunt asociați cel mai adesea cu firme, agenți guvernamentale, organizații private și alții care aduc resurse diferite care sunt recombinate și utilizate în legături de activitate unice. Cercetările IMP au argumentat că modul în care actorii se organizează și stabilesc strategii în relațiile și rețelele de afaceri au fost ghidați și delimitați de interdependențele formate față de alți actori de afaceri. Acest lucru implică faptul că, deși fiecare actor va interacționa cu intenții și interese specifice (și uneori neintenționate), rezultatele afacerii vor fi influențate de intențiile și acțiunile altora. Este interesant să cercetăm modul în care unii actori de afaceri se descurcă în acest peisaj de afaceri interactiv și în rețele și să înțelegem de ce unii au succes și se îmbogățesc, în timp ce alții nu. Construirea acestei înțelegeri este, totuși, complicată. La Rocca (2013) a rezumat trei caracteristici ale actorului de afaceri care creează această complicație. În primul rând, entitatea actor nu este dată pur și simplu de proprietățile unui individ sau unei organizații, ci este văzută ca o colecție de materiale și imateriale.

Introducere în numărul special din IMP 2015 din Kolding, Danemarca <sup>\*</sup> Autor corespondent.

Adresă de e-mail: [pvf@sam.sdu.dk](mailto:pvf@sam.sdu.dk) (PV Freytag).

resurse definite de setul de caracteristici care fac diferență față de un omolog specific într-un context dat. În al doilea rând, acest lucru face ca actorul o entitate specific unei relații sau unui context, ceea ce înseamnă că identitatea unui actor de afaceri va varia de la relațiile la relațiile. În al treilea rând, entitatea actorului este definită în mod repetat de alți actori și de așteptările acestora și condițiile situaționale. Această înțelegere a actorului de afaceri implică că o mare parte a interacțiunii în relațiile dintre firmele nu pot fi înțelese numai în termeni de obiective de afaceri formulate corporativ. Interacțiunile, intenționate sau neintenționate, sunt de asemenea conduse de actori individuali și de înțelegerea lor organizațională și probleme de rețea.

Actorii la nivel individual, precum și la nivel organizațional urmăresc anumite îmbunătățiri sau rezultate inovatoare prin interacțiunea cu alți actori. Cu toate acestea, chiar și atunci când actorii sunt determinați de un scop, aceștia actori o vor face percepe diferit ceea ce este în joc. Deținerând percepții diferite sau scheme (Welch & Wilkinson, 2002) reprezintă fundamentul pentru a sesiza, evalua, învia și a face față contextului în care actorii sunt încorporați. Contextele de afaceri sunt rețelele mai apropiate și mai largi în care sunt încorporați actorii și în care combinația de are loc resursele și legăturile dintre activități.

Există multe interdependențe într-un context și acestea pot fi direct, indirect, deschis și ascuns. Detectarea tuturor interdependentelor de importanță poate fi dificilă într-un context volatil. După cum pare stabilitatea mai mult pentru a fi o excepție decât o normă, a face față schimbărilor este o activitate continuă. Rezultatele pot fi destul de dificil de înțeles în prealabil pentru actorii individuali, deoarece rezultatele vor apărea mai întâi treptat prin procese de interacțiune la diferite niveluri: în cadrul firmei, în diade, tri-anunțuri și rețele (Wilke & Ritter, 2006). Rezultate posibile la un nivel depind de soluțiile identificate și finalizate la alte niveluri. Există discrepanțe sau compromisuri asociate cu diferitele soluții site. Prin urmare, poate fi o problemă de realizare a rezultatelor oportune face față unor situații extrem de complexe și volatile. În alegerea modul în care contează conținutul este o problemă reală în care cunoștințele privind o bază generală poate fi dificil de transferat (Buchanan, 1992; Rittel & Webber, 1973). Prin urmare, înviați-vă despre propriile abilități și, alți actori și interesele lor de afaceri, combinația de resurse și activitate links este adesea un efort explorator pentru a obține rezultatele dorite. În astfel de condiții, actorii încearcă să influențeze pe alți actori organizarea și elaborarea strategiei.

Organizarea pentru afaceri în cadrul unei abordări IMP se învârtă în jurul naturii interdependente a relațiilor și rețelelor. Rezultate proprii construite pe înțelegerea interesului, posibilitățile și limitele rilor alți actori; integrarea relațiilor; și interdependența asupra altora. Vizând organizarea și proiectarea proceselor de interacțiune pentru atingerea unor rezultate particulare este legată de ceilalți actori implicați. Relațiile nu se dezvoltă liber prin organizare deliberată și proiectarea, dar depind de abilitățile și dorințele omologului inovator și în fața schimbărilor. Strategie în rețele este un efort între Scylla și Charybdis unde omologii aduc resurse și competențe pentru a face față schimbărilor, devenind și o povară unul pentru celălalt (Håkansson și Snehota, 1998), deoarece deține diverse efecte de „blocare”.

În primul rând, actorii devin interdependenți și unul de abilitatea celuilalt și disponibilitatea de a face față și de a acționa asupra schimbărilor din contextul în care acestea sunt încorporate. Prin urmare, elaborarea strategiei devine o chestiune de înțelegere a naturii relațiilor individuale și a relațiilor lor în rețelele și despre ce reguli ale jocului se crede că sunt cunoscute și legitime. Rețele de actori bazate pe un amestec de profesionale și sociale legăturile sunt puse în joc pentru a influența alți actori. În funcție de poziția într-o rețea deținută de o singură firmă față de ceilalți pozițiile firmelor, aceasta oferă posibilități diferite de acțiune și de realizare rezultate aspirate. Strategiile se formează și se dezvoltă în interacțiune între firme. Evenimentele anterioare în timp creează fundația actoriei acum și în viitor. A fi conștient de istorie oferă oportunitatea să se dezvolte și să susțină soluții care se potrivesc înțelegerii regulilor a jocului susținute de ceilalți actori. Firmele se pot strădui în continuare să schimbe

regulile jocului sau ieșirea din joc. Într-un context volatil, acest lucru poate implica încercări inovatoare de a perturba structurile existente și interdependența resurselor, activități și actorilor în context.

O altă posibilitate de strategie este competiția. Cu ambele elemente deliberate și emergente, competiția se dezvoltă în timp și oferă o posibilitate nu numai de a fi un „exploatare de rețea”, ci și de a se implica ca „creator de rețea” (Ford & Håkansson, 2013). Practicile cooperative și competitive continuă simultan pe diferite organizații niveluri pentru a profita de oportunitățile de afaceri pe piețele industriale volatile. Cu toate acestea, practicile competitive pot crea dificultăți de comunicare și, în unele cazuri, probleme mai fundamentale pentru angajarea în relații.

Cercetare și contribuții despre actori, rezultate și organizare și strategii în acest volum, și mai general în cadrul IMP abordare, apar în trei arene: (a) o arena teoretică, (b) o arena metodologică și (c) ca implicații pentru management. Referințele în secțiunea următoare se vor referi la cele 15 articole din acest volum.

## 2. Contribuții teoretice

Relațiile inter-organizaționale evoluează în timp. Asta face nu înseamnă că stabilitatea există doar în contexte de afaceri agitate unde inovațiile și schimbările creează sisteme de flux și structurile sunt contestate în mod continuu. Sistemele de prognoză, planificare și producție în cadrul firmelor și în legătură cu relațiile și rețelele sunt în curs presiune constantă să se adapteze și să se dezvolte pentru a susține. Medlin și Andersen au examinat îndeaproape angajamentul actorilor prin investigarea activităților sociale dintre actori. Investigația lor a contribuit cu perspective teoretice suplimentare despre modul în care acțiunile actorilor influențează rețeaua dinamică. Întrucât organizarea activităților este inerentă IMP înțelegerea afacerilor și a dinamicii rețelei, studiul Medlinului iar Andersen a adus considerații suplimentare în ceea ce privește provocările legate de tratarea angajamentelor trecute și posibilităților viitoare. Acest lucru a adăugat la înțelegerea noastră despre deliberare și interesele actorilor din rețele. Structura rețelei este dezvoltată ca sunt urmări oportunități, ca activități și angajamente existente evoluează și pe măsură ce actorii interacționează și adaugă oportunități și noi angajamente. În această perspectivă, înțelegerea noastră actuală a rețelei structura este testată de o re-conceptualizare în continuare schimbare a structurii rețelei în care actorii trebuie să gestioneze și să interacționeze. Hârta de La Rocca, Moscatelli, Perna și Snehota, precum și lucrarea lui Laursen și Andersen se concentrează, de asemenea, pe nevoia de a face față schimbărilor.

Schimbarea în context și în relațiile individuale poate dura multe se formează și să fie condus de diferiți factori (de exemplu, tehnologic, de mediu, social). Prin procese de interacțiune, pot fi dezvoltate noi soluții pentru a face față schimbărilor în curs. Finke, Gilchrist și Mouzas subliniază că, chiar dacă firmele sunt conștiente de nevoia continuă pentru schimbare, soluțiile noi ar putea să nu intre în joc ca actori individuali joacă roluri diferite și au interese individuale. Aceștia autori se bazează studiul lor într-un context de rețea de actori public-privat. Această setare este cunoscut pentru a aduce diferențe de interese la masă încă din public actorii sunt conduși de obiective politice, în timp ce actorii privați sunt conduși prin obiectivele de afaceri.

Fiecare actor reprezintă, de asemenea, alți actori în rețeaua lor imediată. Barierele în calea îndeplinirii intereselor colective sunt și mai complicate dacă extindem lucrările acestor autori și discutăm despre multiplicitatea granițelor actorilor și modul în care interesul colectiv influențează fiecare actor propriile interese în organizație, în relații și în rețele. În această problemă, Ferreira, Cova, Spencer și Proença propun ca actorii interesele relative se modifică în timp, efectele asupra piețelor și rețelelor va evoca și provoca undulații care influențează contextul mai larg al rețelei și setarea. Atunci când actorii plănuiesc rezultate, acest lucru este important de luat în considerare deoarece acțiunile de astăzi pot avea efecte dinamice tratate în afaceri viitoare. În funcție de modul în care definim limitele actorilor (firme unice, diade, triade sau rețele), rezultatele vor provoca implicații diferite pentru afaceri.

Întrucât abordarea IMP se concentrează pe relațiile inter-organizaționale și pe interacțiunile dintre actori care reprezintă cel mai adesea diferiți firme, autorii Ivens, Pardo, Niersbach și Leischnig evidențiază relevanța studiilor de rețea interne între firme. Studiind firma-intern rețeaua între managerii de conturi cheie, acești autori argumentează modul în care posibilitățile și provocările dintre actorii sau actorii individuali ca funcții/departamentele din firme ne îmbunătățesc înțelegerea limitelor actori, precum și capacitățile interne necesare dezvoltării activităților și resurselor față de alți actori în contextul rețelei mai larg.

Cu alte cuvinte, acești autori oferă noi modalități de a discuta rezultatele prin transferul perspectivei multi-actor a relațiilor inter-firme legate de cercetarea IMP la o perspectivă de rețea internă între firme a actorilor interacționând pentru a servi, de exemplu, un client. Dezvoltarea abordării noastre de a studia diferite niveluri de actori avansează definițiile noastre și conceptualizările teoretice ale actorului de afaceri. Noi am încurajat mai multe cercetări în acest domeniu specific. Lucrarea lui Jackson și Young ia în considerare și actorul individual din rețea. În special, ei contribuie și cu discuții despre modul în care rețelele de afaceri influențează și sunt afectate de actorii individuali. Ca atare, această lucrare contribuie și la înțelegerea noastră a dimensiunii actorului luând perspectiva individuală studiată rar în grupul IMP. În plus, această lucrare include, de asemenea, actori non-business (ONG-uri) luând în considerare impactul lor asupra rețelei de afaceri. Studiul care include actorii publici și non-comerciali sunt esențiale pentru dezvoltarea înțelegerii noastre despre actorul de afaceri.

Tidström și Rajala subliniază probleme suplimentare necesare pentru a îmbunătăți înțelegerea actorului de afaceri. Studiul lor se ocupă de dinamica între nivelul individual (micro) și rețeaua nivel (macro) alături de nivelul mezo. În timp ce discuțiile lor despre dinamică se desfășoară în contextul specific al cooperativilor, lecțiile pot fi extras din modul în care managerii individuali pot încerca să stabilească strategii, să influențeze, și să fie influențați de cadrul organizațional sau de rețeaua mai larg. Și studiul lor arată că indivizii pot avea chiar o influență semnificativă asupra strategiilor emergente aplicate în modelarea dezvoltării dinamice. A modalitatea de a face față dinamicilor piețelor și rețelelor a fost creșterea componentei de servicii a ofertelor și soluțiilor de afaceri furnizate clienților. Pentru a înțelege dinamica aferentă care se desfășoară în rețelele de afaceri, Ferreira, Cova, Spencer și Proença au studiat modul în care dinamica este încadrată de actorii multipli. Prin utilizarea triadelor de actori ca nivel de analiză, autorii sunt capabili să ia în considerare dinamica relevantă între triadele suplimentare. Această alegere explicită a limitei actorului are implicații pentru înțelegerea noastră a rezultatelor afacerii ca un produs doar în interacțiunea dintre două firme actori dar în interacțiunea dintre grupuri de actori. Rezultatele afacerii sunt astfel produs în mai multe procese paralele.

Gradul de apropiere și strategiile de cooperare între omologii este o problemă abordată de Lundgren-Henriksson și Kock, ei argumentează pentru mai multe cercetări despre cooperare și competițiile în cadrul relațiilor. Strategiile cooperative care apar în relații se referă la străduindu-se pentru interesele proprii și, într-o măsură mai mare sau mai mică, de a pune reciproc interesele deoparte. Prin urmare, strategiile cooperative sunt o chestiune de echilibru a ceea ce este posibil într-un anumit context și, în același timp, este a chestiune de încadrare a procesului de interacțiune prin sensing și procese de creare a sensului. Procesele de simțire și de creare a sensului sunt tăiate pe diferite niveluri intra- și inter-organizaționale, punând accent pe dificultățile de a face față tensiunilor emoționale ca urmare a înființării, dezvoltării și finalizării relațiilor de afaceri. Mai multe niveluri de interacțiune sunt, de asemenea, cadrele pe care Tidström și Rajala le folosesc încercarea de a înțelege cooperativilor ca practici interdependente. Relațiile de cooperare și competiție se pot transforma de la unul la cel alta și invers. În același timp, cooperant și competitiv practicile pot avea loc la mai multe niveluri, cum ar fi la nivel individual, de companie, relațional și extern. Evoluția diferitelor strategii-ca-practici pe mai multe niveluri este o chestiune de încercare intenționată interacțiunii de formă. Practicile de cooperare pot fi văzute ca fiind capabile să facă față provocărilor diferite pe mai multe niveluri și pot fi congruente cu cerințele divergente în timp și spațiu.

Dimensiunile de timp și spațiu sunt importante pentru înțelegerea contextului și cum evoluează relațiile. Potrivit lui Mandják, Szalkai, Neuman-Dódi, Magyar și Simon, încorporarea poate fi un indicator al spațiului/context, iar timpul poate fi analizat prin progresia procesului de interacțiune. Problemele declanșatoare sunt factori la nivel individual și organizațional care pot stimula dezvoltarea relațiilor. Printre alții, sunt menționați factorii individuali, cum ar fi reputația și legăturile sociale, și factorii organizaționali, cum ar fi poziția în rețea și atracția. Ca probleme declanșatoare. Structura și fluxul social, economic, social, și interacțiunile tehnologice între actori, activitatea și resursele apar în timp. Cu alte cuvinte, forma și conținutul resurselor, actorilor, iar activitățile apar ca rezultate ale procesului de interacțiune într-un anumit context și la un moment dat în timp. Problemele de declanșare pot fi identificate la nivel generic dar se vor forma sau vor juca un rol în funcție de timp și spațiu.

O modalitate de a stimula relațiile este prin implicarea diferiților omologii. Torvinen și Ulkuniemi susțin că omologii pot avea multe roluri și sunt larg dispersate în rețelele industriale. De exemplu, utilizatorii finali pot fi adesea departe de o firmă de producție și schimbările în așa-teptări și valoarea oferită pot fi dificil de detectat și se transformă în cerințe de produse și servicii. Contact direct și implicarea oferă, prin urmare, o oportunitate pentru producător pentru a afla despre valoarea de utilizare a unui produs și pentru a obține informații despre noua tendințe sau posibilități de invenție. Opera lui Torvinen și Ulkuniemi se referă, de asemenea, la modul în care diferiții actori pot înțelege reciproc și se angajează în activități reciproce și recombinări comune de resurse în urmărirea unor rezultate specifice. Dar contribuția autorilor ridică, de asemenea, probleme cu privire la modul în care percepțiile valorii – chiar dacă sunt create – sunt foarte specifice actorului.

Funcția de vânzare și alte funcții, care în mod continuu primesc informații despre evoluția nevoilor și dorințelor, sunt esențiale în detectarea și înțelegerea schimbărilor în curs. Acest lucru este subliniat într-un articol de Ivens, Pardo, Niersbach și Leischnig și în articolul de La Rocca, Moscatelli, Perna și Snehot. Două provocări deosebite decurg din activități de întindere a granițelor: (a) pentru a dobândi cunoștințe despre evoluțiile nevoilor și dorințelor clienților și (b) să împărtășească și să folosească cunoștințele din cadrul unei firme. În general, organizarea și proiectarea unor interacțiuni specifice prezintă un interes deosebit atunci când studiate prin funcții tradiționale. D'Antone și Santos se ceartă cum achizițiile pot avea o influență semnificativă pentru organizarea activității de inovare și a rezultatelor inovative. Aceasta nu este doar o chestiune de implicare a unor funcții sau actorii specifici în inovare, ci într-adevăr o chestiune de organizarea pentru ca astfel de funcții să contribuie continuu la inovații. În special, organizarea interacțiunii dintre diferite faze și activități — fazele de cumpărare și livrare, de exemplu — sunt vitale pentru rezultatul inovativ. Organizarea este esențială în relație. Purchase, Kum și Orlar abordează provocările legate de organizarea tehnică și elemente comerciale în inovare și astfel contribuie la dezbaterile în curs privind gestionarea elementelor ambidexre ale afacerii. The autorii discută în mod specific modul în care actorii care organizează utilizarea resurselor în timpul proceselor de inovare influențează și creează inovații poteci. Pentru a păstra flexibilitatea pentru a aborda dinamica viitoare în rețea, este important să se dezvolte abilități de organizare pentru utilizarea ambidextră a resurselor suplimentare și diferite.

Depășirea barierelor în calea schimbărilor implică, de asemenea, eforturi pentru a îndeplini interesele colective și pentru a lăsa deoparte interesele individuale. Acest lucru poate să nu fie posibil în cadrul relațiilor existente în anumite contexte. Prin urmare, regulile jocului ar putea trebui redefinite și relațiile pot trebuie oprite sau reparate dacă nu sunt adecvate pentru dezvoltarea soluțiilor în noul context. Adresa lui Fleming, Lynch și Kelliher măsură în care relațiile ar putea trebui fixate. Experiențele trecute și perspectivele viitoare ale performanțelor relațiilor sunt văzute ca factori importanți în evaluarea relațiilor. Finke, Gilchrist și Mouzas susțin că, pentru a atinge rezultatele scontate bazate pe acțiuni colective, aceasta este necesar pentru reducerea multiplicății și conflictuale de interese între actori. În caz contrar, rezultatul poate fi inactivitatea colectivă. Astfel, ajungând

astfel de rezultate au implicat ii importante pentru capacitatea de organizare de actori la proiectarea re lelor pentru ac iunea colectivă .

Î n plus, Tidström și i Rajala discută despre efectul actorilor nu a face orice, care poate avea o influență semnificativă asupra unor situații specifice. Încurajă m și i solicită m mai multe cercetă ri cu privire la această problemă a lipsei de ac iune sau a inac iunii ca element relevant în interac iunea dintre actori, ale căror efecte pot avea implicații asupra rezultatelor afacerii ca vitale ca efectele ac iunilor și i interac iunilor (in)conș tiente. Un î nrudit Un exemplu este modul în care rezultatele proceselor de inovare sunt formate de evenimente de blocare care modelează viitorul și i că ile potenț iale pentru dezvoltare și i schimbare suplimentară . Purchase, Kum și i Olaru solicită mai multe cercetă ri în acest fenomen, astfel încât să ne putem lă rgi cunoș tințele despre cum actorii pot utiliza și i influența astfel de evenimente pentru a crea rezultatele dorite. La fel de important este să î nț elegem cum se î ntâmplă astfel de evenimente de blocare încadrează dinamica afacerii. De asemenea, în special, reț elele pot avea efecte și i rezultate grave de deteriorare, nu numai pentru afaceri, ci și i pentru persoane fizice. reț elele sociale ale actorilor, aș a cum arată munca lui Jackson și i Young. The „partea î ntunecată ” a interac iunilor și i reț elelor a fost î ntotdeauna o parte inerentă parte a cercetă rii IMP, iar lucră rile din acest număr special au un plus de valoare cuno tin e.

Î n general, mai multe dintre lucră rile din acest număr oferă perspective despre cum interac iunea de afaceri este influenț ată și i modelată de numeroși i factori în timp și i spațiu. Actorii sunt esenț iali, deoarece declanș ează evenimente și i se ataș ează sensul evenimentelor. Actorii sunt de asemenea esenț i în î nț elegerea a ceea ce conduce schimbă rile și i cum sunt organizate schimbă rile; de exemplu, evoluț iile tehnologice nu numai că apar, ci sunt aduse la viață prin actori și i prin interpretarea și i utilizarea lor a tehnologiilor atunci când sunt transformate în soluții. Dar avem nevoie de mai multe cercetă ri asupra modului în care contextul impactează dezvoltarea soluț iilor și i crearea de valoare pentru utilizatori atunci când firmele interac ionează . Pentru a î nț elege dinamica afacerilor, IMP comunitatea s-a stră duit î ntotdeauna să abordeze interac iunea dintre actori în contextul în care se desfăș oară , fie că studiază activită ț ile organizate î ntre actori sau resursele combinate. Acest lucru î nseamnă , când actorii caută să ia decizii cu privire la organizarea activită ț ilor, pt de exemplu, rezultatul rezultat este î ntotdeauna o chestiune de context mai larg sau reț eua în care este î ncorporat. Astfel, luarea deciziilor manageriale este o chestiune destul de complexă . Că utând să schiț eze managementul general implicat ii pentru actorii de afaceri în situaț iile complexe de zi cu zi viaț a de afaceri va face inevitabil ca implicaț iile generale să pară simplificate și i aproape banal. Prin urmare, după cum argumentează Hedvall, Dubois și i Lind în acest sens volum, noi din comunitatea IMP trebuie să î mbră ț iș ă m varietatea de a pune „teorii î n uz”.

### 3. Contribu ii metodologice

Complexitatea și i natura î n continuă schimbare a interac iunilor î ntre actorii de pe pieț ele industriale oferă o forț ă motrice puternică pentru inovare și i avantaje competitive. Privit dintr-o perspectivă metodologică de cercetare, un context de afaceri atât de volatilă necesită metodologii care să surprindă fluxul complex și i continuu de interac iuni. Al lor natura complexă , î ncorporată și i idiosincronică caracterizează adesea pieț ele și i reț elele industriale. Acest lucru i-a determinat adesea pe cercetă tori să solicite utilizarea unor studii de caz unice pentru a surprinde bogă ț ia și i dinamica î n reț elele de afaceri (deseori referindu-se la, de exemplu, [Easton, 1998](#), [Halinen & Tornroos, 2005](#)). Acesta este și i cazul majorită ț ii lucră rilor incluse î n acest număr special.

Metoda cazului, î nț eleasă ca o analiză aprofundată a unei anumite relaț ii sau reț ele, este î ncă un mijloc dominant pentru obț inerea de informaț ii și i o reț ea. semn distinctiv pentru cercetarea IMP. Studiile de caz oferă oportunitatea de a avea î n vedere setă ri din lumea reală . Studiile de caz pot descrie și i analiza cu atenț ie captarea multor aspecte diferite, esenț iale ale interac iunilor. Prin interviuri, observaț ii și i informaț ii secundare, gră mezi extinse de date sunt generate și i oferă o bază solidă pentru analiză .

Aruncând o privire peste lucră rile din acest volum, este î ncurajator modul în care autorii se stră duiesc să promoveze utilizarea studiului de caz, cum ar fi prin consideraț ie meticuloasă și i atenț ie î n colectarea datelor și /sau a datelor

analiză . Aceste lucră ri prezintă o serie de î n principal complementare tehnici de cercetare și i analiză aprofundată . De exemplu, Medlin și i Andersen combină metoda studiului de caz cu un studiu de proces pentru a dezvă lui și i discutaț i despre dezvoltarea angajamentului actorilor î ntr-un cadru dinamic de reț ea. Jack și i Young adoptă o altă abordare a studiului de caz prin combinarea unei cantită i cuprinzătoare de date secundare cu studii etno-grafice. Cumpă rare, Kum și i Olaru folosesc și i combină diferite metode de studiere a dinamicii proceselor de inovare. Prin combinare analiza evenimentelor și i software avansat pentru raț ionament calitativ ca precum și i teste cantitative, elemente suplimentare ale dinamicii pot fi capturate.

Studii de caz combinate cu o serie de tehnici precum Leximancer, analiza secvenț elor și i alte forme de analiză a fluxului permit regă sirea problemelor noi, interesante și i de stabilire a agendei despre modelele de interac iune, iniț ierea și i dezvoltarea relaț iilor și i reț ele de-a lungul timpului. Este mai mult decât potrivit să se bazeze pe metode care poate oferi o perspectivă mai sistematică a diferitelor tipuri de procese de interac iune; vezi, de exemplu, Ferreira, Cova, Spencer și i Proença, care aplică categorii bazate pe timp pentru î nț elegerea dinamicii interac iuni.

Deș i aproape toate articolele din acest volum solicită mai multe cercetă ri asupra modului în care procesele, interac iunile, relaț iile și i reț elele evoluează , dezvoltarea de noi metode și i aplicaț ii de mai bine cunoscute Modelele metodologice de proces pare o strategie fructuoasă pentru stimularea cercetă rii și i obț inerea unor constată ri și i mai puternice și i mai noi. Două posibile candidaț ii sunt experimente și i simulă ri, deoarece acestea pot fi utile perspective asupra mecanismelor din spatele schimbă rilor și i dezvoltă rii. În general, mai multe studii longitudinale par utile pentru examinarea evoluț iei a rețelelor. Pe mă sură ce dezvoltă m probleme metodologice, ar putea fi tentant pentru a reduce complexitatea pentru a contura structuri teoretice generale. Cu toate acestea, după cum au subliniat Hedvall, Dubois și i Lind, trebuie să ne amintim că simplificarea excesivă poate duce la deconectarea teoriei și i practică și i face teoria mai puț in valabilă . Datele bogate oferă oportunită ț i pentru documentarea detaliată i transparentă a metodelor de cercetare i o fundamentare temeinică a argumentelor și i modelelor dezvoltate.

### 4. Contribuț ii și i implicaț ii pentru management

Î ntr-un context cu mai mulț i omologi î n continuă evoluț ie, actorii pot deț ine diferite scheme sau imagini ale prescripț iilor de reț ea ale ce se poate face pentru a realiza obiectivele manageriale de afaceri și i strategiiile nu se poate baza pe ipoteze ceteris paribus. Totuș i, strategia este practic, deoarece ajută la definirea teoriei și i a modului în care teoria ar trebui să facă diferenț a. Susț inem opinia conform că reia „construcț ii (t)eoretice precum modele și i teorie, ar trebui să fie de ajutor î n identificarea problemelor, ridicarea î ntrebă ri, ară tând că i posibile pentru identificarea soluț iilor și i chestionarea soluț iilor” ([Freytag & Philipson, 2010:29](#)). Din această perspectivă , articolele din acest număr special reprezintă o gamă largă de contribuț ii la teorie. Gestionarea și i elaborarea strategiei au loc î n interac iune cu alț ii, este creat î n interac iune cu alț ii și i este transformat î n interac iunea cu ceilalț i. Influenț area și i a fi influenț at direct sau indirect de că tre alț ii este o parte esenț ială a managementului î n reț ele. În acest volum, Fleming, Lynch și i Kelliher explică că proprietarii-manageri trebuie să recunoască relaț iile interpersonale strânse la toate nivelurile, deoarece acest lucru este deosebit de important pentru dezvoltarea relaț iilor și i relaț ii cu incidente neaș teptate.

Î n funcț ie de context, gestionarea se î ntâmplă diferit. Pieț ele evoluează și i sunt modelate î n timp și i oferă bazele pentru dezvoltarea și i identificarea soluț iilor, aș a cum au subliniat Ferreira, Cova, Spen-cer și i Proença. Cu toate acestea, Torvinen și i Ulkuniemi subliniază că ce este vâ zută ca o soluț ie validă poate diferi î n funcț ie de perspectiva actori diferiți. În mod similar, actorii pot utiliza diferite forme de management și i abordă ri sau modele de strategie, cum ar fi competitiv, cooperant și i cooperativ, aș a cum susț in Lundgren-Henrikson și i Kock. Abordă rile de management se pot schimba î n timp, î n funcț ie de context, iar rezultatele î n joc și i schimbă rile trebuie î nț elese î n

legă tura cu alți actori. Aș teptă rile nesatisfă cute și schimbă rile în modelele de management pot crea confuzie pentru actori și pentru alți implicați. Deoarece relațiile sunt adesea condiționate de rutine și aș teptă ri legate de comportamente, schimbările pot provoca confuzie și tensiuni în relațiile și rețele. Tensiunile pot fi o sursă fructuoasă pentru dezvoltare și identificarea de noi soluții, dar pot, de asemenea, să blocheze sau să oprească relațiile.

Gestionarea în rețele nu este o chestiune simplă de reglare fină a acțiunilor unui singur actor. Acțiunile actorilor sunt modelate în procesele de interacțiune între actori (Håkansson & Ford, 2002; Gadde & Snehota, 2000). Prin urmare, managementul poate părea complicat, deoarece implică acțiuni conduse intenționat și reacții intenționate și neintenționate în procesele de interacțiune. Pentru managerul individual, strategia se bazează pe o înțelegere a situației prezente colorând interpretarea trecutului și perspectivele viitorului. Pe măsură ce interpretarea prezentului este în mod continuu modelată în interacțiunea cu ceilalți, înțelegerea trecutului și viitorului evoluează tot timpul. Strategiile oportune dezvoltate recent vor fi modelate și remodelate continuu pentru a se potrivi și a crea sens pentru stabilirea direcției. Tiparele de activitate pot conține în continuare elemente bine cunoscute sau recunoscute. Deși tiparele care apar pot părea familiare, interpretările a ceea ce este de importanță majoră și minoră se pot schimba sau pot apărea interpretări complet noi. Interdependențele sunt fundamentale în înțelegerea naturii gestionării și a strategiei în relațiile și rețele. Gradul sau puterea interdependențelor dintre actori oferă posibilități și limitări. Interdependențele vor oferi posibilități mai mult sau mai puțin directe sau ascunse de acțiunea și de a influența alți actori și vor crea spațiu pentru management și strategie. Întrucât există interdependențe între actori și între activități și resurse, gestionarea în rețele necesită înțelegerea și valorificarea acestor interdependențe. Trebuie să se cunoască încă mai multe despre interdependențele actorilor, activitățile și resurselor din cadrul firmelor și între firme și rețele.

În continuare, există o scurtă descriere a celor 15 articole din acest număr special IMM bazat pe Conferința a IMP din 2015 găzduită la Universitatea din Danemarca de Sud.

## 5. Contribuții discutând actorii

Patru articole oferă perspective interesante despre actorii. Trei articole prezintă cercetări despre modul în care clienții sunt implicați în NPDP și inovare, cu un accent deosebit pe vânzări, achiziții publice și, respectiv, interacțiunea cumpărător-furnizor. Un al cincilea articol examinează perspectiva proprietarului-manager al IMM-urilor.

La Rocca, Moscatelli, Perna și Snehota examinează legătura dintre procesul NPDP, implicarea clienților și activitățile de vânzări în „Implicarea clienților în dezvoltarea de noi produse în B2B - Rolul vânzătorilor”. Articolul oferă perspective noi asupra importanței vânzătorilor ca funcționar pentru procesele NPDP în interacțiunea cu clienții. Într-un singur studiu de caz care utilizează o abordare de combinare sistemică, articolul urmărește dezvoltarea unui nou produs și succesivitatea de evenimente care a urmat. Studiul se concentrează asupra procesului de dezvoltare a noii soluții, a modelului de interacțiune al implicării clienților și a activităților de vânzare în acest proces. Articolul contribuie la înțelegerea rezultatelor proceselor NPDP afirmând că acestea nu pot fi anticipate și că acțiunile comune și logica de efectuare joacă un rol important. În același timp, studiul dezvoltă lămuriri că procesele NPDP evoluează continuu și nu ating niciodată o stare de echilibru.

„Angajamentul utilizatorului final în cadrul practicilor inovatoare de achiziții publice: un studiu de caz privind achizițiile în parteneriat public-privat” este un articol al lui Torvinen și Ulkuniemi care se concentrează pe generarea de valoare prin implicarea utilizatorilor finali ca co-creatori în achizițiile publice. Pe baza metodologiei cu un singur caz, autorii analizează un parteneriat public-privat (PPP) din Finlanda cu privire la modul în care PPP ar trebui să îmbunătățească atât valoarea individuală pentru utilizatorul final, cât și valoarea socială, de mediu și politică a serviciului public. Constată rile evidente iază modul în care procesul de implicare a utilizatorilor finali în cadrul practicilor inovatoare de achiziții publice poate genera și îmbunătăți diferite forme de valoare. În general, studiul

a constatat că politicile inovatoare de achiziții publice pot crea o valoare mai bună și să utilizeze pentru utilizatorul final.

Laurson și Andersen contribuie cu articolul „Implicarea furnizorilor în NPDP: un cvasi-experiment la Unilever”. Ei propun că ambiguitatea cauzală este o caracteristică importantă de luat în considerare pentru interacțiunea cumpărător-furnizor în stadiile incipiente ale NPDP. Cercetarea lor se bazează pe un studiu cvasi-experimental care reprezintă un punct de plecare pentru discuțiile valoroase asupra procesului de interacțiune al implicării timpurii a furnizorilor. Acest studiu este unul dintre primele care explorează „cutia neagră” a implicării timpurii a furnizorilor în NPDP. În plus, studiul leagă în mod explicit diferitele forme de ambiguitate a sarcinilor de mobilizarea resurselor în rețelele furnizorilor. Gestionarea relațiilor dintre ambiguitatea cauzală a sarcinii și aș teptă rile privind rolul furnizorilor este cheia pentru influențarea tiparelor de interacțiune și mobilizarea resurselor furnizorilor în procesul NPDP.

Fleming, Lynch și Kelliher contribuie cu „Procesul de evaluare a relațiilor Business to Business care se confruntă cu dizolvarea: o perspectivă a managerului proprietarului IMM-urilor”. Relațiile sunt evaluate constant, uneori ducând la dizolvare. Acest articol susține că apropierea, recompensele și costurile actuale și viitoare și performanța sunt factori importanți pentru evaluarea relațiilor. Folosind o perspectivă a evenimentelor critice, autorii identifică și descriu modul în care relațiile sunt evaluate în 23 de IMM-uri irlandeze care cuprind 25 de proprietari-manageri din diferite industrii. Studiul a constatat că aș teptă rile cu privire la rezultatele pozitive viitoare sunt esențiale pentru schimbarea stării negative a unei relații. Studiul a mai constatat că relațiile mai apropiate care se confruntă cu dizolvarea sunt mai înclinată să revină la o stare pozitivă decât relațiile „la distanță de braț”.

În general, autorii susțin că istoria contează în sensul că experiențele anterioare sunt influente pentru evaluările ulterioare.

## 6. Contribuții care discută rezultatele

Trei articole raportează perspective interesante despre rezultate, și anume modul în care inacțiunea colectivă poate fi un rezultat și modul în care rețelele pot avea efecte negative. Aceste articole discută și despre procese inovatoare ca rezultate.

Finke, Gilchrist și Mouzas ridică o întrebare importantă în „De ce companiile nu reușesc să răspundă la schimbările climatice: inacțiunea colectivă ca rezultat al barierelor în calea interacțiunii”. Pentru a descoperi interdependențele și interacțiunile multilaterale reale care au loc, studiul aplică o abordare de rețea. Interacțiunea cu afaceri este văzută ca un compromis între interesele individuale și colective într-un proces în care actorii interdependenți se ocupă de problemele pe termen scurt și lung. Baza empirică a studiului se află într-o rețea public-privată germană inițiată pentru a dezvolta soluții colective la provocările climatice. Constată rile arată că o multitudine de interese individuale este un factor important din spatele eșecului de a răspunde la schimbările climatice, actorii privați se consideră adesea independenți și capabili să gestioneze reglementările privind schimbările climatice și percepții diferite asupra regulilor jocului. Există între actorii privați și publici.

În „When Business Networks “Kill” Social Networks: A case study in Bangladesh”, Jackson și Young explorează potențialele consecințele rețelelor de afaceri pe rețelele sociale. Printr-un studiu de caz, ei raportează impactul microfinanțării asupra unei anumite comunități rurale din Bangladesh. În acest context, perspectiva IMP este folosită pentru a lua în considerare și a disemina informații despre „partea întinsecă” a rețelelor – adică impactul lor negativ – în moduri informate, credibile și relevante. Jackson și Young concluzionează că o înțelegere a proceselor și mecanismelor comune și divergente în joc poate ajuta la îmbunătățirea practicilor pieței locale.

Purchase, Kum și Olaru identifică că ambidextrele ale inovației în articolul „Cale, evenimente și utilizare a resurselor: noi dezvoltări în înțelegerea proceselor de inovare”. Printr-un singur studiu de caz în sectorul energiei regenerabile, autorii examinează evenimentele și utilizarea resurselor în căile de inovare, conducând la perspective asupra modului în care schimbările simultane între diverse resurse permite flexibilității și să se adapteze mai rapid la evoluțiile din rețea. Articolul se adresează în continuare

modul în care evenimentele de „blocare” au caracteristici dependente de cale pentru utilizarea cunoștințelor, în special în prima parte a căii de inovare, în timp ce, de asemenea, pentru utilizarea resurselor de capital financiar și social. Autorii concluzionează că acestea convergență a căilor de inovare comercială și tehnică apar mai des pe măsură ce organizațiile converg către primul lucru prototip.

## 7. Contribuții care discută context

Patru articole contribuie la înțelegerea noastră a contextului prin discutarea modului în care contextul rețelei joacă un rol substanțial în diferite setări, de exemplu, analizând activitățile într-un context de activitate mai larg prin în urma unei activități.

Medlin și Andersen subliniază organizația în continuă schimbare formă de rețele în articolul lor „Angajamente tranzitorii și dinamice rețele de afaceri.” Ei susțin că crearea de rețele și schimbarea în rețelele apar mai întâi, iar stabilitatea decurge apoi din stabilitățile. Activitățile tranzitorii de angajament sunt întreprinse de doi sau mai mulți actori sociali pentru realizarea acțiunilor viitoare. În studiu, cercetătorii efectuează 11 interviuri și aplică o vizualizare a procesului. Studiul se concentrează pe procesele de interacțiune dintre actorii din apă rare industria de aprovizionare și asupra realizării schimbărilor. Articolul contribuie la înțelegerea naturii evolutive și a complexității relațiilor, în special modul în care angajamentul se schimbă în timp ca oportunitățile evoluează în rețele.

„Analizarea unei activități în context: Un studiu de caz al condițiilor pentru înțelegerea vehiculelor” de Hedvall, Dubois și Lind oferă o abordare pentru analiza activităților încorporate în rețele. Bazat pe teoria managementului, teoria rețelilor și „triadele serviciilor de transport”, autorii examinează modul în care studiile de caz pot fi concepute pentru a explora aspecte generale și specifice ale înglobării activităților în rețele. Au fost studiate structurile, modelele și configurațiile activităților în cadrul IMP, dar trebuie să se știe mai multe despre omologii direcți și indirecti, influența acestora asupra unei activități și efectele unei activități urmate și contextualizată. Pentru a contribui la înțelegerea acestor probleme, studiul analizează activitățile de înțelegerea vehiculelor într-un context de activitate mai larg prin urmărirea unei activități. Articolul evidențiază importanța de a nu înlătura complexitatea realității oricum ar fi aceasta conducând la concepte teoretice generale și abstracte. Analiza de caz poate oferi informații valoroase asupra domeniului de aplicare a contextului activității și ambele sunt importante pentru managerii și oferă, de asemenea, contribuții cu privire la a nivel teoretic.

Articolul lui Mandják, Szalkai, Neumann-Bódi, Magyar și Simon „Probleme declanșate în relațiile emergente” investighează etapele de naștere sau inițiere ale relațiilor sub forma unor probleme declanșate care ar putea susține relațiile emergente. Articolul prezintă un model conceptual interesant care tratează dimensiunile de timp și spațiu ale procesului de interacțiune, luând în considerare spațiul în relațiile cu diverse forme de încorporare; ilustrează coexistența în spațiu prin aplicarea unui social abordare în rețele. Autorii folosesc o metodă de studiu de caz cu date retrospective diadice de la nașterea unei relații centrale cu o companie maghiară pentru a obține o mai bună înțelegere a modului în care afacerile poate fi stabilit prin probleme de declanșare. Cazul conduce la o contribuție principală printr-o construcție a unui proces evolutiv în „Cinci Pași”. Modelul care susține înțelegerea timpului și spațiului pentru diferite probleme declanșate are șase serii noi de relații.

În „Rețele interne de gestionare a conturilor cheie: cadru, studiu de caz, căi de cercetare viitoare”, Ivens, Pardo, Niersbach și Leischnig studiază interacțiunea managementului conturilor cheie (KAM) necesară în cadrul companiei pentru a mobiliza resurse și a dezvolta activități și căi de conturi cheie. Articolul folosește o abordare calitativă de studiu de caz pentru a aborda interacțiunea reciprocă dintre rețeaua externă și rețeaua internă a întreprinderii de actori, resurse și activități. Autorii propune un cadru care să se concentreze pe rolul individului în explicarea angajamentului intern ferm și încrederea sunt importante pentru stimularea furnizorului capacitatea KAM a firmelor care, la rândul său, conduce la un avantaj competitiv

și în final la performanță fermă. Pentru managerii de conturi cheie, acest articol aduce cunoștințe valoroase pentru dezvoltarea capacității KAM a fermă, precum și construirea angajamentului și a încrederii între actorii interni ca premisă pentru o mai bună deservire a conturilor cheie.

## 8. Contribuții care discută despre organizare

Patru articole în special contribuie la înțelegerea noastră despre organizare. Cum creează actorii strategii pentru inovare în interacțiune cu alți actori din rețele? Cooperatiunea este esențială în discuțiile în două articole și vă zădărnice ca un cadru important pentru organizare. Cele două articole ulterioare se concentrează pe achizițiile și pe sprijinul acestora pentru inovații și soluții de afaceri dezvoltate ca parte a serviciilor firmelor.

Tidström și Rajala folosesc o abordare de strategie ca practică pentru a explora praxis și practici de cooperatiune la nivel micro, mezo și macro în articolul „Coopetition strategy as interrelated praxis and practices pe mai multe niveluri.” Un studiu de caz care urmărește o mare multinățională companie și furnizorul său de-a lungul timpului dezvoltă luie modelarea cooperatiunii strategice pe diferite niveluri. Studiul demonstrează modul în care abordarea strategiei ca practică acordă atenție modului în care actorii influențează și sunt influențați de organizațiile lor și de împrejurimile lor. În special, cel articolul ne ajută să înțelegem cum apare cooperatiunea în timp, mai întâi fără cooperatiune, apoi cu o perioadă de tăcere despre cooperatiune în curs de dezvoltare, urmată de o perioadă de cooperatiune activă și, în final, cu o perioadă de cooperare forțată. Autorii consideră în timp diferit perioadele în care diferite elemente, cum ar fi cooperatiunea verticală, apar, iar strategiile și schimbările deliberate sunt în joc.

Lundgren-Henrikson și Kock, în articolul lor „Coopetition in a vânt în fața – Interacțiunea dintre sensul, sensul și mijlocul răspuns emoțional managerial în dezvoltarea competitivă a schimbării strategice”, studiază modul în care managerii de mijloc au sens din – adică creează imagini de rețele – modifică ri ale dinamicii cooperative. Companiile sunt presupuse că îmbină practicile cooperative și competitive pentru a face față cu schimbare și pentru a genera rezultate benefice. În special, la mijloc se spune că managerii trebuie să se confrunte în mod constant cu cooperarea și competiția simultană și, în același timp, trebuie să dea sens din ea. Autorii dezvoltă un cadru pentru a explora modul în care sensul se învârtă în jurul generării și menținerii identității lor, pe care apoi le-au utilizat pentru a analiza o inițiativă competitivă de schimbare strategică între trei organizații din industria media finlandeză. Articolul contribuie la înțelegerea modului în care managerii au sens din schimbarea continuă proceselor prin revizuirea percepției lor asupra identității.

În articolul lui D'Antone și Santos „Când achiziționarea de servicii profesionale susține inovația”, tema centrală este relația dintre procesul de cumpărare a KIBS și potențialul inovației generate la firma cumpărătoare. Acest articol examinează condițiile care pot ajuta pentru a reduce o orientare negativă bazată pe costuri a departamentului de achiziții atunci când achiziționează KIBS și pentru a lăsa să predomină orientarea mai inovatoare și de valoare adăugată. Autorii folosesc o literatură sistematică revizuire privind achiziționarea KIBS, integrată cu literatura despre achiziție și contribuția KIBS la inovare. Managerii de achiziții ar putea folosi perspectivele acestui articol pentru a înțelege impactul acțiunilor lor asupra mai bine inovarea și să-și orienteze strategiile pentru a stimula inovarea.

Ferreira, Cova, Spencer și Proença contribuie cu un articol intitulat „O abordare bazată pe dinamică a tipologiei soluțiilor: un caz din Industriea aerospațială.” Articolul se concentrează pe soluțiile de afaceri dezvoltate ca parte a serviciilor companiilor de producție și discută despre servitizare și soluționarea ca elemente ale unui proces de modelare a pieței într-o dinamică și contextul în rețele. Articolul se bazează pe un studiu de caz aprofundat. Autorii propun o tipologie dinamică a soluțiilor de afaceri, evidențind în mod specific modul în care dezvoltarea relațiilor formează furnizarea continuă de soluții de afaceri prin combinarea unei varietăți de produse, servicii și evoluții. În special, articolul aduce perspective teoretice asupra modului în care inovația și dezvoltarea întruchipează efectele de modelare a pieței ale soluțiilor de afaceri.

## Referințe

- Buchanan, R. (1992). Probleme reale în gândirea designului. Probleme de proiectare, 8(2), 5–21.
- Easton, G. (1998). Cercetarea de caz ca metodologie pentru rețele industriale: o apologie realistă. (în P).
- Ford, D. și Håkansson, H. (2006). Ideea de interacțiune. Jurnalul IMP, 1(1), 4–20.
- Ford, D. și Håkansson, H. (2013). Concurență în rețelele de afaceri. Industrial Marketing Management, 42(7), 1017–1024.
- Freytag, PV, & Philipsen, K. (Eds.). (2010). Provocări în marketingul relațional. Aarhus: Academica.
- Gadde, L. -E., & Snehota, I. (2000). Valorificarea la maximum a relațiilor cu furnizorii. Industrial Marketing Management, 29(2), 305–316.
- Håkansson, F. și Ford, D. (2002). Cum ar trebui să interacționeze companiile? Journal of Business Research, 55(2), 133–139.
- Håkansson, H. și Snehota, I. (1995). Analiza relațiilor de afaceri. În H. Håkansson, Håkan și I. Snehota (eds.), Dezvoltarea relațiilor în rețelele de afaceri (pp. 24–49). Londra: Routledge.
- Håkansson, H. și Snehota, I. (1998). Povara relațiilor sau cine urmează? În P. Naudés și PW Turnbull (eds.), Dinamica rețelei în marketingul internațional (pp. 16–24). Oxford, Marea Britanie: Pergamon.
- Håkansson, H., Ford, D., Gadde, L. -E., Snehota, I., & Waluszewski, A. (2009). Afaceri în rețele. Chichester: Publicații John Wiley and Sons Ltd.
- Halinen, A., & Tornroos, J. -A. (2005). Utilizarea metodelor de caz în studiul rețelelor de afaceri contemporane. Journal of Business Research, 58(9), 1285–1297.
- La Rocca, A. (2013). Abordarea (inter-)actorilor din peisajul afacerilor. Jurnalul IMP, 7(3), 171–179.
- Rittel, HWJ și Webber, MM (1973). Dileme într-o teorie generală a planificării. Policy Sciences, 4(2), 155–169. <http://dx.doi.org/10.1007/bf01405730>.
- Welch, C. și Wilkinson, I. (2002). Logica ideilor și teoria rețelelor în marketingul de afaceri. Journal of Business-to-Business Marketing, 9(3), 27–48.
- Wilke, R. și Ritter, T. (2006). Niveluri de analiză în marketingul business-to-business. Jurnal of Business-to-Business Marketing, 13(3), 39–64.