

## Comportamentul de cumpărare organizațional

### Organizational Buying Behavior

**Autor:** Ștefan Claudiu Căescu

**Abstract:** Relațiile de piață ale întreprinderilor au în vedere atât vânzarea, dar și cumpărarea de bunuri materiale și/sau servicii. Dacă importanța procesului de vânzare nu poate fi pusă la îndoială, deciziile care au în vedere procesul de aprovizionare sunt adeseori minimalizate ca importanță. Această atitudine este, uneori, atât de nefastă pentru rentabilitatea activității întreprinderii încât, nu poate fi compensată nici de cea mai bună abordare a clienților. Procesul de cumpărare trebuie să se desfășoare pe bază de performanță având drept obiectiv procurarea unor bunuri materiale și/sau servicii care să asigure buna desfășurare a activității întreprinderii, iar în cazul în care nu se reușește acest lucru există o probabilitate foarte mare să se compromită însăși realizarea obiectului de activitate al întreprinderii.

**Cuvinte cheie:** comportament de cumpărare, centru de achiziție, business to business, marketing organizațional.

**Key words:** buying behavior, acquisition center, business to business, organisational marketing.

Procesul de achiziție al întreprinderii reprezintă „procesul de luare a deciziilor în vederea asigurării bunurilor și serviciilor necesare unei organizații precum și evaluarea și alegerea acestora din mulțimea de furnizori și mărci”. Printre particularitățile procesului de achiziție din piața business to business sunt avute în vedere, conform Anghel și Petrescu, (2002):

---

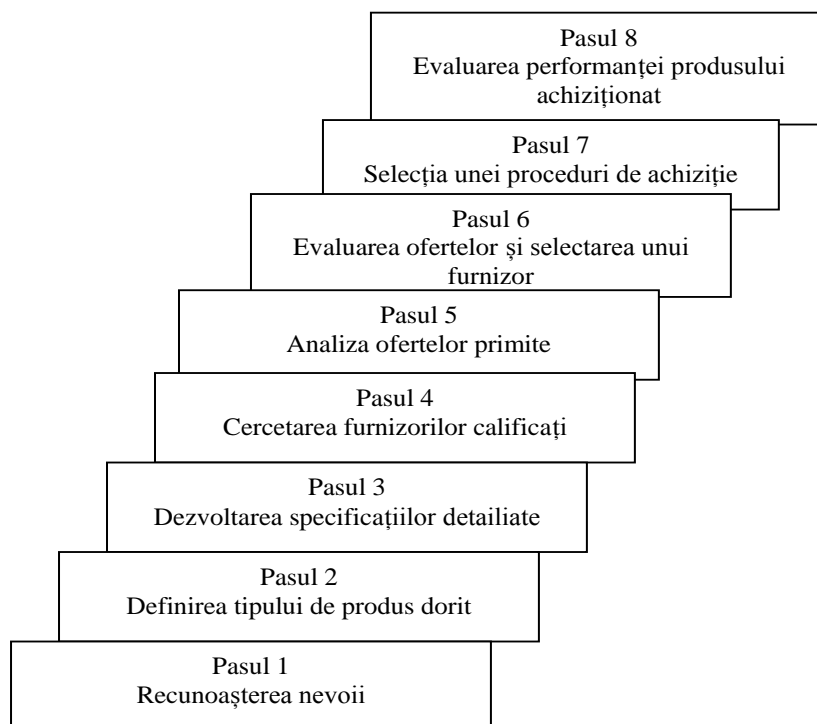
*Notă: Aceasta lucrare a fost cofinanțată din Fondul Social European, prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013 Proiect numărul POSDRU/89/1.5/S/59184 "Performanța și excelența în cercetarea postdoctorală în domeniul științelor economice din România")*

- *specialiștii în achiziție nu sunt de obicei și utilizatori.* Companiile adeseori angajează specialiști în achiziția produselor. Așa cum agenții de vânzare sunt profesioniști în a găsi organizații care au nevoie de produsele pe care ei le vând, agenții de aprovizionare sunt specialiști în a identifica produsele de care angajatorii lor au nevoie;
- *deseori se utilizează responsabili multipli în procesul de achiziție.* De multe ori în cazul pieței bunurilor de consum consumatorul final este și decidentul în achiziția unui produs. În contrast, pe piața organizațională a vinde un produs presupune realizarea vânzării către diferite entități în cadrul centrului de aprovizionare;
- *utilizarea unui ansamblu de potențiali furnizori.* Din perspectiva organizației de pe piața business to business este de dorit de a avea o relație pe termen lung cu mai mult de un furnizor, chiar dacă cel de-al doilea are prețuri mai mari pentru condiții și termene similare. Dacă apar probleme în ceea ce privește calitatea sau termenele de livrare cu un furnizor producția poate fi continuată dacă există un al doilea furnizor care-l poate înlocui pe primul;
- *pe piața business to business decizia de achiziție este luată pe baza unor informații raționale și pe cunoașterea exactă a specificațiilor produsului.* Pe piața bunurilor de consum se poate decide achiziția unui computer doar pe baza aspectului sau designului acestuia (în cazul produselor Apple) pe când pe piața organizațională achiziția se va face întotdeauna în primul rând pe baza specificațiilor tehnice a produsului;
- *achiziția se poate realiza și prin închirierea produselor sau a spațiilor.* Un consumator de pe piața bunurilor de consum dorește să aibă în proprietate o mașină, mobilă sau o casă. Pe de altă parte obiectivele unui manager de pe piața business to business sunt diferite. Acesta ar prefera probabil să închirieze un depozit public pentru spațiu cu scopul de a avea flexibilitatea de a schimba locația când piața o cere, ar prefera să închirieze camioane pentru a nu avea de-a face cu costuri de întreținere și de parcare etc;
- *pe piața business to business negocierile și licitațiile sunt frecvente în procesul de achiziție.* Pe piața bunurilor de consum consumatorul final acceptă și plătește prețul afișat la raft care este dat de producător sau vânzător. Pe piața

organizațională orice achiziție presupune existența a minim două sau trei oferte iar termenele, condițiile și prețurile sunt negociate în funcție de specificațiile solicitate de achizitor;

Deși nu există un format unitar care să dicteze modul în care companiile de pe piața business to business achiziționează efectiv bunuri și servicii, în majoritatea cazurilor se parcurge un proces relativ standard (Haas, 1986, p.96)(Figura 1).

Figura 1. Etapele procesului de achiziție. Modelul matricii de achiziție.



Sursa: Weitz Barton A., Castleberry Stephen B., Tanner John F., „*Building Partnerships*”, Ediția. a IVa, Ed.Irwin McGraw – Hill, 2000 citat în *Business Marketing Connecting Strategy, Relationships, and Learning*”, Dwyer Robert F., Tanner John F., Ediția a IIIa, Ed. McGraw-Hill, Singapore, 2006

Etapele unui astfel de proces de achiziție pot fi descrise astfel (Weitz, Castleberry și Tanner, 2000):

1. *Recunoașterea nevoii.* Un compartiment descoperă sau anticipează o problemă în cadrul activităților sale despre care crede că poate fi depășită prin utilizarea suplimentară a unui produs sau serviciu;
2. *Definirea tipului de produs dorit.* În urma identificării nevoii departamentul definește tipul de produs dorit ;

3. *Dezvoltarea specificațiilor detaliate.* Managerul departamentului elaborează un necesar de produse care va conține specificațiile produsului dorit pentru a rezolva problema, ulterior înaintând necesarulul către departamentul de achiziție;
4. *Cercetarea furnizorilor calificați* Plecând de la specificațiile cerute compartimentul de achiziție desfășoară o scurtă cercetare de piață privind sursele de furnizare potențiale ;
5. *Analiza ofertelor primite.* O dată ce sursele de furnizare sunt identificate se trimit cereri de ofertă către acestea și se primesc oferte care au la bază specificațiile solicitate ;
6. *Evaluarea ofertei și selectarea unui furnizor.* Ofertele primite sunt analizate prin prisma prețului, a termenelor de livrare și de plată sau din punct de vedere al serviciilor suplimentare oferite în final selectându-se un furnizor ;
7. *Selecția unei proceduri de achiziție.* În urma alegerii furnizorului se plasează comanda renegociindu-se cu acesta principalele elemente ale ofertei. Copii ale comenzii sunt transmise către compartimentul care ține evidența, contabilitate, financiar și către alte departamente care ar putea fi interesate.
8. *Evaluarea performanței produsului achiziționat.* După ce produsul este livrat, recepționat și utilizat urmează o sesiune de follow -up cu membrii compartimentului care l-a solicitat pentru a vedea în ce măsură produsul achiziționat este conform specificațiilor formulate.

Plecând de la succesiunea acestor etape a fost dezvoltat „modelul matricii de achiziție” care reprezintă un instrument teoretic ce poate sta la baza proceselor de achiziție ale organizației, având drept scop explicarea modului în care companiile decid locul de amplasare a unei noi facilități de producție sau modul de achiziție a unui produs.

Utilizând acest model o serie întreagă de organizații au pus la punct proceduri bine stabilite care să formalizeze etapele acestui model. În cadrul procesului de cumpărare întreprinderea se găsește de fiecare dată într-una dintre următoarele situații:

- a) **Achiziție nouă;** întreprinderea se află în această poziție atunci când cumpără pentru prima dată o anumită marfă. Achiziția nouă reprezintă un proces

complex de luare a deciziei deoarece organizației îi lipsește orice informație anterioară referitoare la produsele utilizate în cadrul acestui tip de achiziții. Compania recunoaște nevoia dar lipsa informațiilor privind modul de satisfacere al respectivei nevoi o determină să înceapă un proces exhaustiv de cautare de soluții și de potențiali furnizori. În cazul acestor tipuri de achiziții compania se poate afla atunci când cumpără instalații de producție, computere de proces, o nouă clădire sau noi depozite, o flotă de mijloace de transport sau achiziționează o nouă facilitate de producție.

- b) **Achiziție repetată**; întreprinderea se află în această situație atunci când dorește să cumpere produse sau servicii cu aceleași specificații tehnice ca într-o achiziție anterioară. În acest caz sunt necesare doar două etape ale procesului de achiziție. Aceste etape sunt cele reprezentate de recunoașterea nevoii și plasarea comenzii. Aceste cumpărături au devenit rutină având în vedere frecvența mare în achiziția lor. Aproape fără excepție aceste produse sunt cumpărate de către o persoană individuală din departamentul de achiziție după ce au avut loc cercetarea inițială și negocierea prețului. În general, în aceste situații, se instituie contracte pe termen lung, ceea ce duce la creșterea timpului dintre întâlnirile de negociere. Sistemele de tip just-in-time reprezintă un exemplu mai recent de achiziție repetată. Produsele care intră în această categorie sunt în general materiile prime și serviciile operaționale (Eckles, 1990, p.53).
- c) **Achiziție repetată modificată**; aceasta este situația în care cumpărătorul a avut o anumită experiență anterioară legată de achiziția produsului sau serviciului respectiv, dar frecvența scăzută în achiziția lui, sau probleme apărute în achiziția anterioară relative la furnizorii utilizați, ori cu specificațiile produsului pot conduce la necesitatea reluării limitate a procesului de achiziție. Cumpărătorii speculează oportunitățile de piață apărute coroborându-le cu cunoștințele lor anterioare legate de avantajele și dezavantajele produsului și le utilizează pentru a -și îmbunătăți rezultatele achizițiilor viitoare. De obicei produsele care intră în această categorie sunt uneltele mici, subansamblele sau bunurile și serviciile de facilitare.

Tabel 1.-Particularități ale mixului de comunicare în funcție de tipul de achiziție

| Tipul achiziției  | Elementul marketingului |   |
|---|-------------------------|---|
| <b>Achiziție nouă</b><br>Toți pașii procesul de achiziție sunt făcuți, accentul cade pe definirea produsului și a specificațiilor acestuia                  | Publicitate             | Detailiată, educațională cu scopul de a determina utilizatorii să încerce produsul și de a genera substituția vechii metode utilizate   |
|   | Promovarea vânzărilor   | Utilizează demonstrații în cadrul târgurilor și expozițiilor pentru a prezenta modul de funcționare   |
|   | Forța de vânzare        | Accentul cade pe înțelegerea nevoilor consumatorului și pe demonstrarea modului în care noul produs satisface nevoile mai bine decât vechiul produs                                   |
| <b>Achiziție repetată modificată</b><br>Faza de definire a produsului și a specificațiilor încheiată, accentul cade pe cercetarea și evaluarea furnizorilor | Publicitate             | Se utilizează publicitatea comparativă pentru a prezenta diferențele dintre produsele companiei și alte produse similare  |
|   | Promovarea vânzărilor   | Demonstrații la sediul clientului, evenimente de protocol organizate în cadrul târgurilor și expozițiilor   |
|   | Forța de vânzare        | Protejarea relației cu consumatorii actuali, oferirea de servicii de schimb și de returnare a produselor<br>Anticiparea și răspunsul prompt la modificările în nevoile consumatorilor |
| <b>Achiziție repetată</b><br>Recunoașterea nevoii și plasarea nevoii sunt singurii pași care trebuie făcuți   | Publicitate             | Se utilizează publicitatea de amintire<br>Se construiește imaginea companiei  |
|   | Promovarea vânzărilor   | Evenimente de protocol la târguri și expoziții  |
|   | Forța de vânzare        | Orice tip de vânzare personală cu scopul de a construi relații<br>Automatizarea procesului de achiziție, sisteme de tip JIT   |

Sursa : Adaptat după Dwyer Robert F., Tanner John F., „Business Marketing Connecting Strategy, Relationships, and Learning”, Ediția a IIIa, Ed. McGraw-Hill, Singapore, 2006, p.72

Aplicarea modelului matricii de achiziție, pe cele trei tipuri de achiziție permite identificarea a o serie de particularități la nivelul componentelor mixului de comunicare (Tabel 1) (Dwyer și Tanner, 2006, p.72). Pentru a utiliza acest model o companie ar trebui să evalueze nivelul la care, în cadrul unei piețe, un produs este achiziționat pentru prima dată. Dacă majoritatea pieței achiziționează respectivul produs pentru prima dată, tehnici de comunicare cum ar fi vânzările personale ar putea fi folosite pentru a asigura nivelul necesar de informare în rândul cumpărătorilor. Publicitatea ar trebui să conțină o mulțime de informații legate de beneficiile produsului respectiv și modul în care acesta

funcționează. Pe măsură ce piața crește se poate începe utilizarea unor metode de comunicare mai puțin educaționale cum ar fi de exemplu cataloagele.

Decizia de cumpărare a întreprinderii trebuie să aibă în vedere următoarele elemente:

- *disponibilitatea produsului*. Produsele trebuie să existe în oferta potențialilor furnizori în cantitatea dorită și la momentul dorit ;
- *calitatea produsului*, trebuie să fie în concordanță cu specificațiile pe care și le dorește întreprinderea, altfel aceasta nu va putea să realizeze performanțele propuse ;
- *pret optim* plătit pentru calitatea și disponibilitatea produsului ;
- *servicii suplimentare* care să însoțească produsul. Întreprinderea dorește să obțină nu numai un produs singular adresat unei anumite nevoi, ci o „soluție” integrată care să satisfacă mai multe obiective ;
- *relatiile pe termen lung*. Durata relațiilor economice pe care le stabilește întreprinderea se dorește a fi cât mai mare. Indiferent de tipul de cumpărare, procesul de achiziție este complex și presupune parcurgerea mai multor faze de decizie ;

### **Centrul de achiziție**

Există puține situații când deciziile de cumpărare sunt luate de o singură persoană pe piața business to business. Chiar și în cazul companiilor mici este foarte probabil ca mai multe persoane să aibă influență sau implicare în cadrul procesului de achiziție. Datorită acestor aspecte procesul de achiziție devine deseori standardizat, cu persoane specializate pe diferite zone ale procesului decizional. Având în vedere existența mai multor factori de decizie în procesul organizațional de achiziție, pe piața business to business se utilizează un întreg centru decizional intitulat “centru de achiziție” (Hugos, 2003, p.213). În structura unui centru de achiziție se întâlnesc șase roluri funcționale (Blythe și Zimmerman, 2005, p.17):

- *inițiatori* reprezintă persoanele care sesizează primii problema;
- *utilizatorii* sunt membrii organizației care utilizează efectiv produsul. Ei sunt primii care identifică apariția nevoii pentru un produs putând să colaboreze și la

întocmirea specificațiilor produsului. De aceea în multe cazuri aceștia pot avea și rolul de inițiatori ;

- *influențatorii* sunt persoanele (de regulă cu pregătire tehnică) care furnizează informații pentru întocmirea specificațiilor tehnice permițând evidențierea unor criterii de decizie tehnică. Ei sunt considerați a fi „urechea decidenților”. Pot reprezenta consilieri de încredere, dar din punctul de vedere al companiei furnizoare sunt extrem de greu de identificat. Influențatorii pot fi chiar angajați ai firmelor de achiziție ( de exemplu ingineri sau specialiști în cercetări) sau pot fi consultanți externi ;
- *achizitorii* sau cumpărătorii au responsabilitatea alegerii furnizorilor și a condițiilor de cumpărare care vor fi înscrise în contract. Aceste persoane de obicei au o autonomie scăzută, lucrând conform unor proceduri bine puse la punct, deși reprezintă singura persoană de contact pentru oamenii de vânzări ai furnizorului. Totuși în cazul achiziției unor produse de valoare mai mică ei pot avea și rol de decidenți (Anghel,2004,p.31) ;
- *decidenții*, (persoane cu autoritate oficială sau chiar neoficială) au dreptul să selecționeze și să aprobe produsele care vor fi achiziționate. Ei sunt cei care dau „undă verde” începerii procesului de achiziție propriu-zis. Ei sunt singurele persoane care iau decizia finală și de obicei sunt manageri de rang superior sau specialiști. Aceștia nu se întâlnesc niciodată cu reprezentanții companiei furnizoare. Decidenții, de obicei, se bazează în mare măsură pe informațiile venite de la ceilalți membrii ai centrului de achiziție ;
- *paznicii* sau *factorii de blocare* au rolul de a controla circuitul informațional care ajunge la membrii centrului de achiziție (în special a utilizatorilor și influențatorilor). Printr-o atitudine proactivă în colectarea de informații sau prin filtrarea ei „paznicii” controlează întreg fluxul de informații. Pot fi reprezentați de angajați de execuție care sunt trimiși să viziteze un târg sau o expoziție pentru a colecta pliante sau asistenți personali care au rolul de a preveni factorii de decizie de interacțiunea cu agenți de vânzări perturbatori ;

Existența categoriilor prezentate mai sus nu înseamnă că se exclud reciproc. Un utilizator poate fi de asemenea un influențator, sau un paznic poate fi de asemenea și un inițiator. Rolurile prezentate anterior au fost inițial dezvoltate pentru a explica achizițiile



în cadrul familiilor pe piața bunurilor de consum, ulterior fiind preluate și pe piața business to business (Blythe și Zimmerman, 2005, p.18).

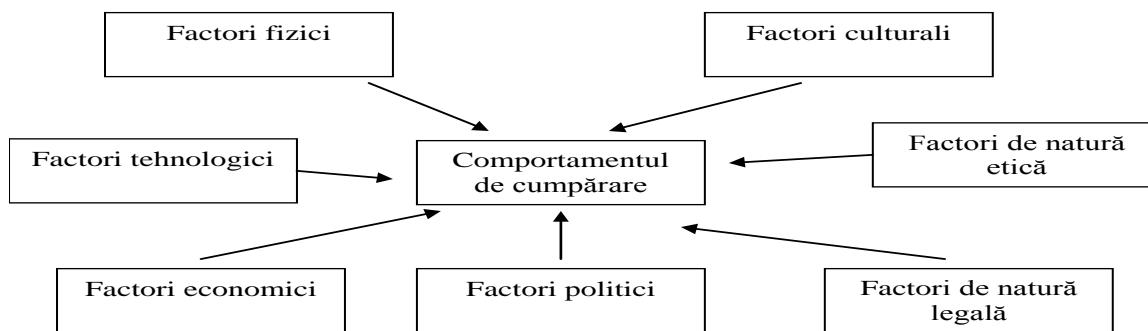
Membrii centrului de achiziție în cazul pieței organizaționale tind să fie mult mai raționali în procesul de achiziție decât în cazul pieței bunurilor de consum atitudine datorată faptului că au mult mai mult de pierdut dacă iau o decizie greșită; pentru consumatori riscul principal este de natură financiară și chiar și acesta este unul limitat o dată ce majoritatea retailerilor înlocuiesc produsele sau rambursează banii în măsura în care nu ești mulțumit. Pe de altă parte pentru consumatorii organizaționali, o greșală în procesul de achiziție poate duce la consecințe negative majore pentru afacere, cât și către pierderea reputației persoanei respective și poate chiar a locului de muncă.

Ca un rezultat al acestui risc crescut în cazul achiziției pe piața afacerilor, cumpărătorii organizaționali utilizează o serie întreagă de tactici de reducere a riscului (Hawes&Barnhouse,1987,p.287-293). Acestea sunt prezentate în continuare în ordinea importanței:

- realizarea de vizite la sediul vânzătorului pentru a-i verifica potențialul ;
- discuții cu clienții actuali ai potențialului vânzător pentru a afla informații despre experiența lor în relațiile de afaceri cu vânzătorul respectiv ;
- spargerea comenzii totale în comenzi mici către mai mulți furnizori pentru a micșora riscul de nelivrare ;
- includerea în contractele de aprovizionare a unor clauze penalizatoare în cazul nerealizării în termen a livrării;
- în alegerea unui furnizor sunt favorizate companiile cu care organizația a mai făcut afaceri în trecut;
- obținerea confirmării unui furnizor la toate nivelurile organizației ;
- limitarea căutărilor unor potențiali furnizori numai la nivelul celor cu o bună reputație pe piață ;
- obținerea opiniei majorității colegilor din cadrul organizației a faptului că furnizorul ales este de încredere și capabil să ducă la bun sfârșit comanda ;

Deciziile pe care le adoptă componentii centrului de achiziție sunt influențate de o serie de factori ai mediului de marketing în special ai macromediului (Figura 2).

Figura 2 .Influentele mediului asupra comportamentului organizațional de cumpărare



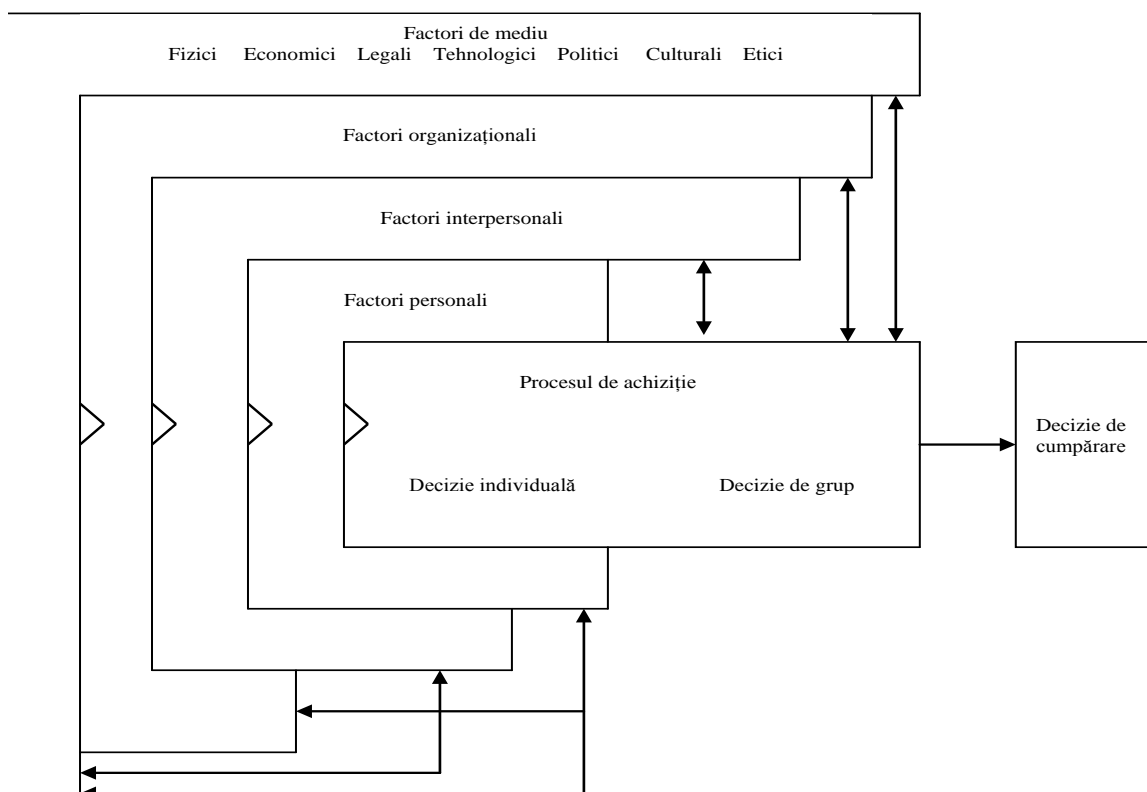
Sursa : Blythe J., Zimmerman A., „Business to business marketing management – A global perspective”, Ed.Thomson International, Italy, 2005, pag. 19

Factori de influență asupra centrului de achiziție pot fi grupați în șapte mari categorii: *factori de natură fizică*, *factorii de natură tehnologică*, *factorii economici*, *factorii politici*, *factorii de natură legală*, *factorii de natură etică*, *factori culturali*. Totodată deciziile centrului de achiziție pot fi influențate și de o serie întreagă de factori de natură organizațională, personală și interpersonală (Haas, 1986, p.178):

- factorii organizaționali includ obiectivele cumparatorului, politicile de cumparare, procedurile de cumparare, resursele si marimea centrului de achizitie, sistemele de productie ( just in time );
- factorii interpersonali privesc relațiile dintre membrii centrului de achizitie;
- factorii personali sunt reprezentați de caracteristicile personale ale membrilor centrului de achizitie: caracteristici demografice, economice, psihografice si comportamentale;

Plecând de la modul în care ~~as~~ factori influențează activitatea centrului de achiziție Webster and Wind au dezvoltat un model (Figura 3) care a adus o contribuție majoră în înțelegerea comportamentului de cumpărare organizațional ca un proces în cinci faze începând cu influențele factorilor de mediu și mergând până la influențele individuale. Modelul descrie cinci niveluri de influență a factorilor descriși anterior asupra procesului de achiziție. Modelul prezintă influența factorilor de mediu (primul nivel) asupra factorilor organizaționali (al doilea nivel), influența factorilor organizaționali asupra factorilor interpersonali (al treilea nivel), influența factorilor interpersonali asupra factorilor personali (al patrulea nivel), și influența factorilor personali asupra centrului de achiziție (al cincelea nivel).

Figura 3. Modelul de achiziție organizațională Webster și Wind



Sursa: Adaptat după: Webster F. Jr., Wind, „A general model for understanding organizational buying behavior”, Journal of Marketing, 36, April 1972, pag .12 - 19

Dezvoltarea și utilizarea corectă a conceptului de centrul de achiziție presupune ca acesta să fie legat într-o natură dinamică cu procesul de achiziție și nu doar cu categoria de produse și situația de cumpărare în sine.

### **Bibliografie**

- Anghel L.D.** (2004). Business to business marketing, Editura ASE, București
- Anghel L. Dși Petrescu E. C.** (1995). Business to Business Marketing, Editura Uranus, București.
- Blythe J. și Zimmerman A.** (2005). Business to business marketing management – A global perspective, Editura Thomson International, Italia.

- Dwyer R. F. și Tanner J. F.** (2006). Business Marketing Connecting Strategy, Relationships, and Learning, Ed. a III-a, Editura McGraw-Hill, Singapore.
- Eckles R. W.** (1990). Business marketing management: marketing of business products and services, Editura Prentice Hall, New York
- Haas Robert W.** (1986). Industrial Marketing Management, Ed. a III-a, Editura PWS-Kent, Boston
- Hawes J. M. și Barnhouse S. H.** (1987). How purchasing agents handle personal risk, *Industrial Marketing Management*, Vol.23, No.2, pp.113-125.
- Hugos M.** (2003). Essentials of supply chain management, Editura John Wiley and Sons, New Jersey
- Webster F. Jr.** (1972). A general model for understanding organizational buying behavior, *Journal of Marketing*, 36, pp.36-53
- Weitz B. A., Castleberry S. B. și Tanner J. F.** (2000). Building Partnerships, Ed. a IV-a, Editura Irwin McGraw – Hill, New York.