

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

## Managementul Marketingului Industrial

pagina de pornire a jurnalului: [www.elsevier.com/locate/indmarman](https://www.elsevier.com/locate/indmarman)

## Conceptul centrului de cumpărare ca piatră de hotar în marketingul industrial: agenda de revizuire și cercetare

Pablo Cabanelas <sup>A</sup>, Roberto Mora Cortez <sup>b,\*</sup>, Jon Charterina <sup>c</sup><sup>A</sup> Departamentul de Management și Marketing, Universitatea din Vigo, Vigo, Spania<sup>b</sup> Departamentul de Antreprenoriat și Managementul Relațiilor, Universitatea de Sud din Danemarca, Kolding, Danemarca<sup>c</sup> Departamentul de Marketing și Administrarea Afacerilor, Universitatea din Ţara Bascilor, Bilbao, Spania

## INFORMATII ARTICOL

## Cuvinte cheie:

Centru de cumpărare

Comportamentul organizațional de cumpărare

Unitatea de decizie

Revizuirea sistematică a literaturii

Agenda de cercetare

## ABSTRACT

Centrul de cumpărare (BC) a captivat atenția cercetătorilor de peste 50 de ani, devenind un element central al comportamentului organizațional de cumpărare. Deși pare ușor să identifici participanții BC în orice situație dată, literatura de marketing nu are un cadru integrativ pentru examinarea naturii BC. Scopul acestui studiu este triplu: (1) dezvoltarea unui model conceptual BC riguros; (2) să ofere o evaluare a stadiului tehnicii BC; și (3) să identifice oportunități cheie pentru cercetări viitoare. Pe baza unei analize sistematice a literaturii, constatările descriptive indică un număr în scădere de publicații de la sfârșitul anilor 2000 și că reviste de marketing de top au rămas aproape tăcute de la începutul anilor 90. Constatările bazate pe domenii sugerează un model cu trei straturi care conduce la o înțelegere aprofundată a conceptului, principalele etape asociate cu implementarea BC (formare, dinamică și rezultate) și factorii contextuali care influențează luarea deciziilor BC.

## 1. Introducere

Studiile timpurii au recunoscut funcția de cumpărare organizațională ca un proces de alegere care implică mai mulți membri ai unei companii care, într-o căutare activă de alternative, culminează de obicei cu o decizie de cumpărare satisfăcătoare, mai degrabă decât optimă (de exemplu, Cyert, Simon și Trow, 1956). Este un proces complex dependent de forțele coexistente, „dintre care multe nu derivă din acțiunile celor din departamentul de achiziții”

(Weigand, 1968, p. 45). Managerii implicați într-o decizie de cumpărare sunt constituenții fundamentali ai ceea ce se numește un centru de cumpărare (BC).

Lucrarea fundamentală a lui Robinson, Faris și Wind (1967) a fost prima care a folosit termenul BC. De atunci, a apărut ca o piatră de hotar în literatura de marketing privind comportamentul organizațional de cumpărare (OBB) și business-to-business (B2B) (de exemplu, Johnston & Bonoma, 1981a; Osmonbekov & Johnston, 2018; Webster Jr & Vănt, 1972). Deși semnificația sa ar putea fi simplificată la identificarea persoanelor care participă la achiziție la una sau mai multe locații, realitatea este mult mai dificilă. Într-adevăr, conceptualizarea BC are o natură non-statică, deoarece implicarea membrilor și responsabilitatea de luare a deciziilor depind de stadiul de cumpărare și de alți factori socio-organizaționali (For-man, Lippert și Kothandaraman, 2007).

Complexitatea BC (adică numărul de manageri implicați, diferit

rolurile, responsabilitățile multiple și impactul asupra performanței) au atras interesul cercetătorilor (Mogre, Lindgreen și Hingley, 2017). Formarea BC și luarea deciziilor sunt motivate și afectate de obiectivele organizaționale, dar și constrânse de resursele tehnologice, financiare și umane și sunt modelate de rolurile indivizilor, sarcina specifică în fiecare etapă a procesului și tipul de achiziție. De luat în considerare (Diva, Vella și Abratt, 2019). Toate acestea au fragmentat literatura existentă despre BC și este nevoie să aprofundăm și să regândim baza de cunoștințe BC prin cercetări suplimentare (Ehret, Johnston și Ritter, 2021).

O alternativă pentru a explora modul în care domeniul de marketing a abordat domeniul BC și cum a evoluat acesta de-a lungul timpului este efectuarea de analize a literaturii (Mora Cortez, Clarke și Freytag, 2021). Eforturile anterioare au luat forma unor abordări calitative (de exemplu, Johnston & Lewin, 1996) și meta-analize (de exemplu, Lewin & Donthu, 2005). Cu toate acestea, în ultimii 17 ani s-au înregistrat multe în achiziții. În acest sens, tendințele recente (de exemplu, tehnologiile digitale) merită să fie analizate, combinate și dezvoltate în continuare într-o înțelegere de ultimă generație a BC (Ehret et al., 2021). Prin urmare, prezenta revizuire sistematică a literaturii este necesară și oportună.

Progresele din literatura de specialitate au oferit contribuții valoroase pentru acele organizații care recurg la BC pentru a captura o proporție mai mare de

\* Autorul corespunzător.

Adrese de e-mail: [pcabanelas@uvigo.es](mailto:pcabanelas@uvigo.es) (P. Cabanelas), [rfmc@sam.sdu.dk](mailto:rfmc@sam.sdu.dk) (R. Mora Cortez), [jon.charterina@ehu.eus](mailto:jon.charterina@ehu.eus) (J. Charterina).<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.10.026> Primit

16 octombrie 2021; Primit în formă revizuită la 14 mai 2022; Acceptat la 31 octombrie 2022 Disponibil online la 22 noiembrie 2022

0019-8501/© 2022 Autorii. Publicat de Elsevier Inc. Acesta este un articol cu acces deschis sub licență a CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

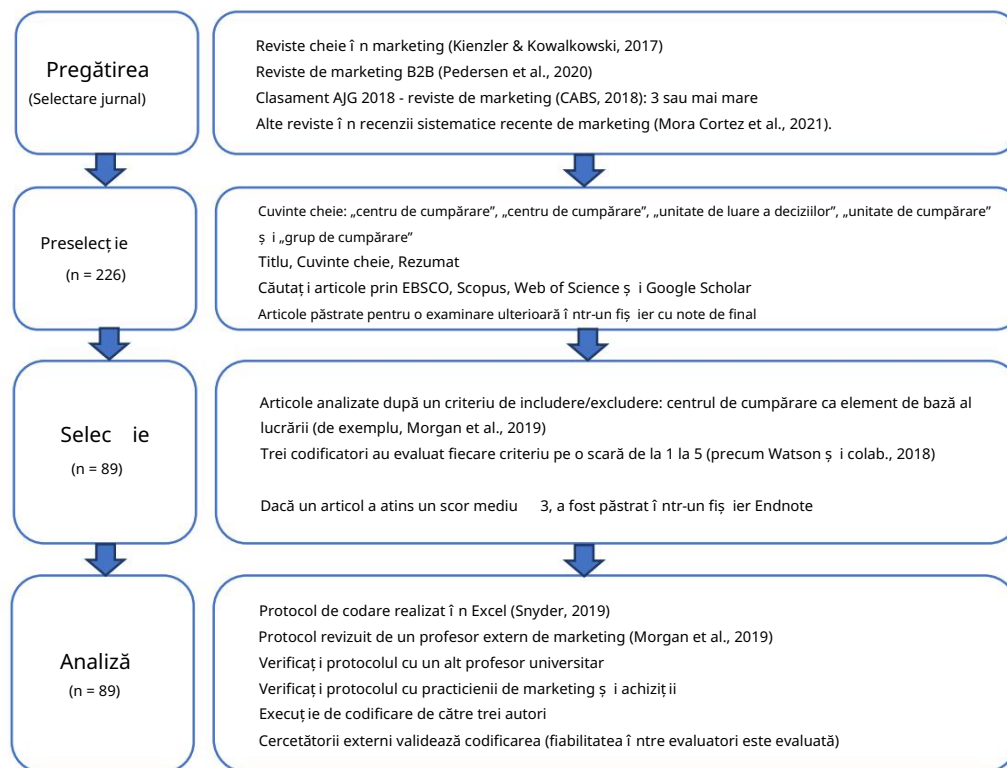


Fig. 1. Procesul de revizuire.

(Toyari, 2015) și să-și îmbunătățească procesele de cumpărare și competitivitatea în lanțuri valorice foarte specializate și atomizate (Lau, Goh și Phua, 1999). O serie de inventare parcimonioase, inclusiv factori care condiționează procesul decizional și rezultatele achizițiilor industriale au fost concepute în domeniul marketingului (de exemplu, Crecelius, Lawrence, Lee, Lam și Scheer, 2019; Wood, 2005), dar în lipsa unei serii de inventare orientate critică. În plus, piețele devin din ce în ce mai turbulente din cauza servitizării, globalizării, conflictelor militare și consecințelor pandemiei de Covid-19, modificând OBB (Mora Cortez & Johnston, 2020).

Aceste perturbări sunt esențiale pentru legăturile BC și mecanismele de luare a deciziilor (Gustafson, Pomirleanu, Mariadoss și Johnson, 2021). Prin urmare, scopul studiului este (1) de a oferi un cadru integrativ al BC, (2) de a evalua starea cunoștințelor în principalele aspecte ale BC și (3) de a identifica oportunități pentru viitoarele eforturi BC. (adică, agenda de cercetare) prin construirea pe lacunele existente. Întrebările de cercetare emergente asociate cu un astfel de scop sunt: (1)

Care sunt principiile centrale ale cercetării BC în domeniul marketingului și cum sunt conectate? Și (2) Care sunt provocările viitoare pentru reînnoirea interesului și pentru a stimula continuitatea în cercetarea de marketing privind BC?

Adresăm aceste întrebări de cercetare și oferim trei contribuții semnificative la literatura de marketing. În primul rând, arătăm că cercetarea BC publicată în reviste specializate, de renume și de top în ultimii 54 de ani (1967-2021) s-a concentrat în primul rând fie pe formarea BC, fie pe dinamica luării deciziilor BC fără o lărgime de ordin superior și a oferit o adâncime marginală adăugată conceptualizării inițiale a BC. Cercetarea integrativă redusă (de exemplu, Johnston & Lewin, 1996) este datată și articolele empirice nu converg asupra folosirii funcțiilor sau rolurilor atunci când operaționalizează BC în analizele lor. Absența unei conceptualizări și operaționalizări solide pe această temă ar trebui recunoscută ca o lacună relevantă în literatura de marketing.

În al doilea rând, dezvoltăm un cadru cuprinzător pentru extinderea înțelesului nostru actual al BC, constatând trei structuri teoretice (conceptualizare, proces, context). Acest nou cadru facilitează evaluarea stării cunoștințelor privind BC, stabilirea

lacune teoretice și practice și integrarea eforturilor de cercetare anterioare pentru a determina teme care au primit un control limitat.

Prin urmare, caracteristicile firmei influențează etapele cheie ale procesului BC: (1) formare, (2) dinamică și (3) rezultate. În plus, luarea deciziilor BC afectează rezultatele firmei (în vânzare, financiare și structurale), care la rândul lor pot influența înapoi caracteristicile firmei și este susceptibilă de a fi afectată de factori contextuali (de exemplu, tehnologie, branding și cultură.).

În al treilea rând, pornind de la cele mai interesante descoperiri pentru savanți și practicieni, sugerăm o nouă agendă de cercetare pentru studii ulterioare BC. Lucrările de recenzie bune oferă o platformă solidă pentru cercetările viitoare pentru a afla despre domeniul revizuit și pentru a extinde perspectivele cheie către noi domenii (Palmatier, Houston și Hulland, 2018, p. 2). Prin urmare, considerăm evenimentele și subiectele contemporane (de exemplu, sustenabilitatea și implicațiile pentru managementul relațiilor) ca fiind vitale atunci când construim și prioritizăm direcțiile pentru o agendă de cercetare care este în ton cu timpul. Mai mult, acordăm o atenție deosebită inconsecvențelor care nu pot fi rezolvate prin sarcinile de sinteză și revizuire efectuate în timpul analizei (Hulland & Houston, 2020).

## 2. Metoda

Evaluarea critică oferită de această revizuire urmează abordarea sistematică (de exemplu, Mora Cortez et al., 2021; Snyder, 2019). O abordare sistematică (mai degrabă decât ad-hoc) ajută la asigurarea faptului că corpul de literatură revizuit este cât mai cuprinzător posibil (Hulland & Houston, 2020, p. 28).

Astfel, un element cheie este aplicarea unor proceduri organizate, transparente și replicabile la fiecare pas al procesului (Palmatier et al., 2018). Urmăm liniile directoare comune pentru recenzii de succes folosind patru faze: (1) proiectare, (2) desfășurare, (3) analiza și (4) scrierea recenziei (pentru mai multe detalii, vezi Snyder, 2019). Ca punct de plecare, am verificat semnificația efectuării unei revizuri sistematice a conceptului BC cu un grup de 15 cercetători cu experiență în marketing B2B, obținând un scor mediu de 4,2 pe o scară de 5 puncte de la 1 (deloc) la 5 (întru totul).

Prin urmare, subiectul pare să fie de interes pentru oamenii de știință în marketing B2B.

Evaluările sistematice sunt clasificate în (1) baze pe domenii, (2) baze pe metode și (3) baze pe teorie (Palmatier et al., 2018). Acest manuscris urmează o revizuire bazată pe domeniu a conceptului BC, care urmărește să examineze, să rezume și să extindă corpul de literatură despre domeniul BC (Palmatier et al., 2018). Procesul de revizuire este ghidat de cele mai bune practici menite să ofere o imagine de ansamblu care să permită integrarea cunoștințelor actuale despre BC (Fig. 1). Abordarea selectată seamănă cu sarcinile sugerate de rezumare și revizuire (MacInnis, 2011), deoarece studiul nostru subliniază cum să reconciliăm și apoi să extindem cercetările anterioare în domeniul BC într-un mod semnificativ, conceptual (Hulland & Houston, 2020).

## 2.1. Pregătirea

Urmând o rațiune similară cu Kienzler și Kowalkowski (2017), am vizat reviste de marketing revizuite de colegi. Căutarea a inclus cele mai influente reviste în marketing strategic (Morgan, Whittler, Feng și Chari, 2019): Journal of Marketing (JM), Journal of Marketing Research (JMR), Journal of the Academy of Marketing Science (JAMS), Marketing Science (MS), Journal of Retailing (JR) și International Journal of Research in Marketing (IJRM). De asemenea, a inclus reviste de marketing B2B: Industrial Marketing Management (IMM), Journal of Business and Industrial Marketing (JBIM), Journal of Business-to-Business Marketing (JBBM) și Journal of Business Market Management (JBMM).

Pentru a extinde setul de reviste de înaltă calitate, sunt incluse acele reviste de marketing clasate egal sau peste 3 de Chartered Association of Business Schools (CABS, 2021): European Journal of Marketing (EJM), International Marketing Review (IMR), Journal of Advertising (JA), Journal of Advertising Research (JAR), Journal of Consumer Psychology (JCP), Journal of Consumer Research (JCR), Journal of Interactive Marketing (JINTM), Journal of International Marketing (JIM), Journal of Public Policy și marketing (JPPM), scrisori de marketing (ML), teorie marketing (MT), psihologie și marketing (PM) și marketing cantitativ și economie (QME). În cele din urmă, Journal of Business Research (JBR) a fost încorporat datorită relevanței sale în cercetarea strategiei de marketing (Kienzler & Kowalkowski, 2017). Manualele, editorialele, lucrările de conferință, lucrările pentru practicieni și documentele de lucru au fost astfel excluse din căutare și din tabelele rezumative. De asemenea, am respins articolele de recenzii pentru a evita duplicarea datelor.

## 2.2. Preselectie

Acest pas a inclus definirea abordării de căutare și a bazelor de date. Cuvintele cheie de căutare au fost: „centru de cumpărare”, „centru de cumpărare”, „unitate de luare a deciziilor”, „unitate de cumpărare” și „grup de cumpărare”. La fel ca recenzii sistematice B2B anterioare, am selectat titlul, rezumatul și cuvintele cheie ca domenii principale pentru a efectua căutarea (de exemplu, Mora Cortez, Gilliland și Johnston, 2019) în bazele de date electronice de top (cum ar fi Watson, Wilson, Smart și Macdonald, 2018): ABI/INFORM, EBSCO, ProQuest, Scopus și Web of Science. A fost aplicată și o validare încrucișată a mecanismelor de căutare pe site-ul revistelor. În plus, am efectuat o căutare Google Scholar pentru a identifica orice lucrări care au folosit cuvintele cheie, inclusiv textul principal, în magazinele selectate.

Perioada de timp a studiului începe cu Robinson et al. (1967) și culminează cu dezvoltarea inițială a acestui manuscris (martie 2021). Am respins ideea de a începe intervalul de timp pe baza eforturilor anterioare de aglomerare din literatura de specialitate. Pe de o parte, Johnston și Lewin (1996) au efectuat o revizuire pentru a integra literatura în teoria OBB mai largă, lipsind un nivel granular de analiză cu privire la BC. Pe de altă parte, Lewin și Donthu (2005) au efectuat o meta-analiză asupra structurii și implicării BC, limitând discuția la acele domenii particulare și ținând cont doar de agregarea statistică a constatrilor cantitative. Prin urmare, eșantionul inițial se află în perioada 1967-2021 (adică, de la apariția sa până în vremurile actuale), permițând o acoperire exhaustivă a domeniului BC. Această procedură a generat 226 de articole publicate online, ale căror detalii bibliometrice au fost transferate

un fișier Excel.

## 2.3. Selecție

Selecția articolelor a implicat pe cei trei autori care au analizat inițial cele 226 de lucrări care evaluează centralitatea „centrului de cumpărare” în fiecare document. Este important să se identifice toate dovezile empirice care îndeplinesc criteriile stabilite pentru obiectivele cercetării (Snyder, 2019). După o citire atentă a textului integral, autorii au evaluat documentele pentru a estima centralitatea lui BC, adică dacă joacă un rol cheie în argumentare (Pedersen, Ellegaard, & Kragh, 2020). În scopuri de evaluare, autorii au codificat articolele de la 1 (deloc) la 5 (total) ca măsură a centralității (adaptat din Watson et al., 2018). Acele lucrări cu un scor mediu egal sau mai mare de 3 au fost incluse în revizuire.

Deși rezultatele au fost consistente între autori, ori de câte ori au existat scoruri divergente (adică, abatere standard > 1), selecția articolelor discutabile a fost rezolvată prin discuții deschise și amănunțite. Analiza de fiabilitate inter-evaluatori a fost evaluată prin metoda reducerii proporționale a pierderilor, atingând un nivel satisfăcător de 0,77 (Rust & Cooil, 1994). Rezultatul a fost 89 de articole în eșantionul final pentru analiză și revizuire ulterioară (vezi Anexa A web).

## 2.4. Analiză

Pasul final este analiza articolelor, care a necesitat un protocol pentru codificarea, rezumarea și revizuirea lucrărilor. A fost creat un document Excel pentru a codifica (1) conceptele principale, (2) scopul studiului, (3) relația cu BC, (4) abordarea argumentării (adică, o singură teorie, teorii multiple, ateoritice), (5) clasificarea lucrărilor (adică metoda conceptuală, cantitativă, calitativă, mixtă) și (6) constatările cheie. Un cercetător senior în marketing a codificat un eșantion selectat aleatoriu de cinci articole utilizând protocolul inițial, sugerând o specificație mai mare a abordării analizei datelor pentru lucrările empirice care erau fie cantitative (de exemplu, regresie, analiza varianței [ANOVA], modelarea ecuațiilor structurale [SEM]) sau calitative (de exemplu, teorie fundamentată, studiu de caz, etnografie).

Pentru a asigura credibilitatea protocolului revizuit, un cercetător de marketing a revizuit 10 articole selectate aleatoriu. Expertul a indicat o valabilitate ridicată a protocolului. De asemenea, am discutat protocolul cu 15 manageri atât în marketing, cât și în achiziții. În general, cercetătorii și managerii sunt de acord cu protocolul final propus.

Echipa de autori (separat) a codificat cele 89 de articole selectate. Ca de obicei, puține dezacorduri de codificare au fost soluționate prin sesiuni de dezbateri structurate. Pentru a spori fiabilitatea codificării, doi cercetători independenți în marketing B2B de la o universitate R1 din SUA din Carnegie Classification of Institutions of Higher Education au codificat datele brute a opt articole selectate aleatoriu, ajungând la o fiabilitate adecvată între evaluatori (metoda reducerii proporționale a pierderilor) de 0,80 (Rust & Cooil, 1994). Rezultatele codării au fost ca cele ale autorilor, cu doar diferențe minore în stilul de scriere (de exemplu, selecția cuvintelor). Prin urmare, schema de codificare finală susține validitatea și fiabilitatea constatrilor noastre.

## 3. Analiza descriptivă a probei

### 3.1. Publicații de-a lungul timpului și evoluția editorială

Amplora și versatilitatea BC este reflectată în literatură de un flux regulat de publicații, cu o medie de 1,78 manuscrise pe an de la prima sa apariție. Interesant este că primul manuscris BC a fost publicat de Webster Jr și Wind (1972) în JM, la 5 ani de la introducerea sa în domeniul marketingului. Acest eveniment esențial a fost urmat de Kiser, Rao și Rao (1975) în IMM, susținând ideea JM și IMM ca stabiliți ai agenției în literatura de specialitate și, respectiv, specializată (B2B). Există o divergență importantă a publicațiilor pe an între diferitele tipuri de reviste (de top, de renume, B2B). Într-adevăr, domeniul BC a câștigat atenția în jurnale B2B de-a lungul timpului, în timp ce

Tabelul 1

Exemplu de prezentare generală pe jurnal și perioadă.

Jurnal	grup	1972-1989	1990-2008	2009-2021	Total (n)	Total (%)
IMM	B2B	10	12	5	27	30,3%
JBIM	B2B	1	8	6	15	16,9%
JBBM	B2B	0	3	1	4	4,5%
JBMM	B2B	0	1	1	2	2,2%
JBR	Reputabil	7	3	1	11	12,4%
IJRM	Reputabil	1	1	3	5	5,6%
EJM	Reputabil	3	3	0	6	6,7%
ML	Reputabil	0	1	0	1	1,1%
DULTURI	Nivel de top	1	1	1	3	3,4%
JCR	Nivel de top	2	0	0	2	2,2%
JMR	Nivel de top	1	0	0	1	1,1%
JM	Nivel de top	9	3	0	12	13,6%
Total		35	36	18	89	100%

Notă: Revistele neincluse nu au publicat lucrări cu BC ca temă centrală.

pierzându-l în reviste de renume și de top.

Examinând eşantionul, distingem trei perioade în intervalul de timp selectat (Tabelul 1). În prima epocă (1972-1989), articolele au stabilit bazele conceptuale ale BC și primele analize empirice. Spre deosebire de alte perioade, publicațiile de top sunt deosebit de active (de exemplu, JM). A doua epocă (1990-2008) a reflectat consolidarea BC, în special în domeniul marketingului industrial (IMM și JBIM reprezintă mai mult de jumătate din publicații). Această perioadă a favorizat noi abordări și o bogăție mai mare în nuanțele domeniului. În ultima epocă (2009-2021), cercetarea BC a scăzut, dar a oferit șansa de a explora noi orizonturi, și anume rolul noilor tehnologii, impactul branding-ului și efectele culturale asupra BC, printre altele. În general, numărul manuscriselor BC a scăzut de la sfârșitul anilor 2000, în special în reviste de renume și de nivel superior. În acest sens, evidențiem tendința negativă a revistelor de top de la începutul anilor 90. Acest lucru este în concordanță cu Kleinaltenkamp (2018), care a indicat că reviste de marketing de premieră care se concentrează pe setările B2B este de doar 5-10%. Astfel, articolul nostru reprezintă un efort umil de a revitaliza cercetarea BC în magazinele de marketing mainstream și de a susține interesul actual pentru magazinele specializate.

### 3.2. Tipul de proiectare a cercetării

Savantii aplică diverse modele de cercetare pentru a studia BC. Rezultatele arată dominația lucrărilor cantitative (63,6%) analizând factori specifici BC, dar și studiind empiric modele teoretice complexe. Al doilea design de cercetare predominant este abordarea conceptuală (23,9%), urmată de design calitativ (8%) și metode mixte (4,5%) – cele care efectuează atât abordări calitative, cât și cantitative.

Este obișnuită compararea proiectelor de cercetare în funcție de perioadă. O analiză încrucișată a celor trei perioade de timp și a tipului de design al cercetării arată o asociere semnificativă între variabile (Raportul de probabilitate = 16,26,  $df = 6$ ,  $p < 0,05$ ). În special, tendințele diferite sunt (1) cercetarea conceptuală care trece de la 31% din publicații în 1972-89, la 17% în 1990-2008, la 22% în 2009-21; (2) cercetarea cantitativă reprezentând 69% din publicațiile în 1972-89, 69% în 1990-2008 și 44% în 2009-21; (3) cercetare calitativă, constituind 0% din publicațiile în 1972-89, 8% în 1990-2008 și 22% în 2009-21; și (4) cercetare cu metode mixte reprezentând 0%, 6% și, respectiv, 11% din publicații. Datorită naturii nuanțate a BC și unicității derivate din context, susținem tendința ascendentă identificată pentru studiile calitative. Mai mult, încurajăm oamenii de știință să adopte teoretizarea bazată pe proces, deoarece înțelegerea conceptului BC necesită un accent explicit pe temporalitate (Narus, 2017).

### 3.3. Fundamentul teoretic

Bazându-se pe Morgan și colab. (2019), clasificarea fundamentului teoretic al manuscriselor este triplă: (1) ateoretică, (2) unică

teorie și (3) teorii multiple. A fi etichetat teoretic (adică, folosind teorii unice sau multiple) indică faptul că manuscrisul a ancorat intenționat conceptualizarea într-o teorie sau cadru bine explicat (Mora Cortez și colab., 2021). Principalul corpus teoretic identificat în 40 de articole este teoria OBB (44,9%), fie aplicată în mod general, fie concentrată pe BC. Cu toate acestea, majoritatea manuscriselor nu recunosc OBB ca o teorie în sine, ceea ce ar fi putut împiedica dezvoltarea unei înțelegeri mai aprofundate a BC și ar fi influențat scăderea publicării în reviste de renume și de nivel superior. În plus, 30 de manuscrise (33,7%) nu prezintă un corpus teoretic convingător, limitând asocierea potențială a BC cu noi blocuri de teorie sau idei proaspete care ar putea juca un rol de delimitare a limitelor pentru dezvoltarea sa conceptuală.

Literatura revizuită oferă, de asemenea, multiple teorii care facilitează analiza domeniului BC din perspective diferite. Printre cele mai proeminente sunt Teoria Rețelilor, Teoria Contingenței, Teoria Procesării Informației, Teoria Rolului și Teoria Leadershipului. Aceste teorii sunt deosebit de relevante deoarece pot completa fundamentele OBB pentru a înțelege mai bine rolurile, influența rutinelor, adaptarea formării BC la diferite situații de cumpărare și context și chiar fluxuri de informații.

O încrucișare a tipului de jurnal (de nivel superior, reputat, specializat) și utilizarea teoriei indică nicio relație între variabile (Raportul de probabilitate = 0,929,  $df = 2$ ,  $p > 0,10$ ). Cu toate acestea, jurnalele specifice din fiecare grup pot diverge. De exemplu, în timp ce manuscrisele teoretice IMM, JBIM și JBMM fluctuează de la 50% la 60% din reprezentativitate, 100% dintre manuscrisele JBBM se bazează pe teorie. Mai mult, o analiză neparametrică indică o corelație pozitivă ( $r =$

0,258,  $n = 89$ ,  $p < 0,05$ ) între perioadele de timp și utilizarea teoriei.

Prin urmare, există o creștere a utilizării teoriei pentru manuscrisele BC de-a lungul timpului.

### 3.4. Paternitatea

Întreabă o întrebare de cercetare se ocupă de conducerea continuității cercetării de marketing în BC, am evaluat calitatea de autor al eşantionului. Motivul este că cercetătorii de succes din BC ar putea ghida cercetătorii începători care se gândesc la dezvoltarea unui proiect legat de BC. Rezultatele sugerează că 164 de autori diferiți și sunt implicați în domeniul BC, dar doar 25 de cercetători (15,24%) au participat la mai mult de un proiect. Savanții care demonstrează cel mai mare interes pentru subiectul BC sunt: (1) Wesley J.

Johnston (8 articole) și Yoram Wind (4 articole). Alți autori precum Bonoma, Thomas, Lilien, Morris, Dawes, Hult, Herbst, Alex Zablah sau Brown au publicat 3 articole, unele oferind contribuții foarte specifice (de exemplu, branding sau leadership) asupra BC.

În plus, a fost efectuată o analiză non-parametrică pentru a evalua asocierea dintre lucrările cu paternitate care implică primii 25 de savanți din domeniul BC și clasamentul revistelor CABS. Corelația Spearman denotă că acele manuscrise cu grupul select de savanți ca autori sunt mai probabil ( $r = 0,180$ ,  $n = 89$ ,  $p < 0,10$ ) să fie

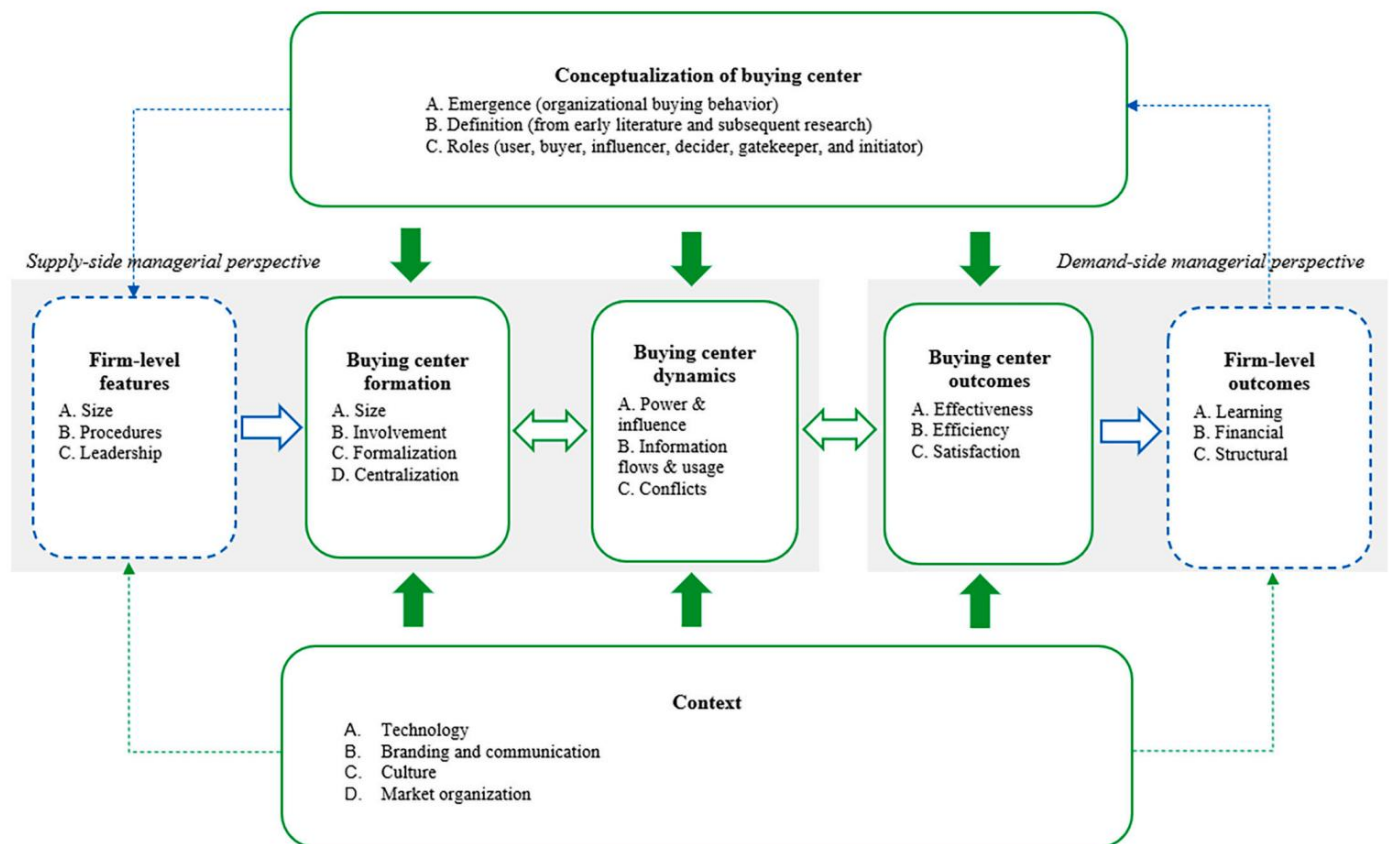


Fig. 2. Cadrul BC emergent.

publicate în reviste de top (de exemplu, JM, JMR, JCR, JAMS) decât manuscrite cu autori care au participat doar la un singur proiect BC. Astfel, cercetătorii BC începători sau fără experiență anterioară ar putea colabora cu acești savanți selecționați pentru a dezvolta articole cu potențial ridicat.

#### 4. Analiza pe domenii a probei

Cadrul integrativ emergent a urmat o abordare inductivă a analizei de conținut (de exemplu, Watson și colab., 2018). Această procedură implică o iterație între datele brute (adică manuscrisele revizuite) și cadrul emergent. Modelul rezultat (Fig. 2) ajută la sintetizarea literaturii, favorizând în același timp coeziunea analizei (Watson et al., 2018). Utilitatea practică a cadrului a fost evaluată de un grup de 18 practicieni în marketing și vânzări B2B din trei țări diferite, obținând un scor mediu de 8,6 pe o scală de 11 puncte, de la 0 (deloc) la 10 (total).

Cadrul prezintă trei straturi (conceptualizare, proces și context). În primul rând, literatura discută conceptualizarea BC, incluzând (1) emergența conceptuală din teoria OBB, (2) definiția BC și (3) rolurile (utilizator, cumpărător, influență, decident, gatekeeper și inițiator). Stabilește domeniul de aplicare și potențialii participanți în BC. În al doilea rând, recunoaștem că formarea BC are loc de obicei într-o singură organizație, observând trei trăsături la nivel de firmă care îi influențează caracteristicile și funcționarea: (1) dimensiunea, (2) procedurile și (3) conducerea. Apoi, formația BC este dezvoltată semi-organic și prezintă următoarele aspecte: (1) dimensiune, (2) implicare, (3) formalizare și (4) centralizare. Odată ce BC a fost stabilit, dinamica BC care afectează luarea deciziilor în grup sunt: (1) putere și influență, (2) fluxuri de informații și utilizare și (3) conflicte. Apoi, odată cu selecția potențială a niciunui, unuia sau mai multor furnizori, rezultatele BC au ca rezultat: (1) eficacitate, (2) eficiență și (3) satisfacție. În cele din urmă, rezultatele la nivel de grup conduc la rezultate la nivel de firmă: (1) învătare, (2)

financiare și (3) structurale. Aceste rezultate influențează înapoi conceptualizarea generală a BC și ar putea afecta caracteristicile la nivel de firmă (de exemplu, o decizie de cumpărare cu consecințe financiare negative poate afecta dimensiunea firmei). Întregul proces BC este influențat de (1) tehnologie, (2) branding și comunicare, (3) cultură și (4) piață, pe care le-am grupat ca context. Influența asupra funcționării BC a diferitelor elemente care integrează cadrul este explicată în secțiunile următoare.

Este de remarcat faptul că printre cele cinci elemente legate de proces incluse în stratul central, există o perspectivă managerială diferită (vezi Fig. 2). Pe de o parte, caracteristicile la nivel de firmă, structura centrului de cumpărare și dinamica centrului de cumpărare sunt mai mult asociate cu perspectiva ofertei. Furnizorii urmăresc să înlăeagă modul în care clienții se organizează și iau deciziile pentru a-și îmbunătăți eficiența și, ulterior, pentru a realiza o piață mai înaltă în aval. Pe de altă parte, rezultatele centrului de cumpărare și rezultatele la nivel de firmă sunt deosebit de relevante din partea cererii. Compania cumpărătoare este interesată să-și analizeze performanța operațională pentru a-și îmbunătăți funcționarea. Această dualitate în perspectiva managerială stă la baza unor lucrări revizuite, iar analiza ei ar trebui luată în considerare pentru a viza corect cercetările viitoare în ceea ce privește unitatea de analiză și perspectiva aplicată în studiu.

#### 4.1. Conceptualizarea BC

Primul element inclus în cadrul urmărește înlăelegerea Rădăcinile BC, originea sa, dar și ce este și ce fel de participanți este posibil să identificăm în această structură organizatorică. Aceste aspecte sunt esențiale pentru a înlăelega scopul și funcționarea acestuia, nu numai din partea furnizorului, ci și din perspectiva managerială a cumpărătorului.

#### 4.1.1. Apariția

Apariția BC este strâns legată de teoria OBB, un domeniu de cercetare extins care a marcat literatura de marketing B2B în ultimele decenii (Narus, 2017). Teoria OBB descrie în mod adecvat sarcinile cu mai multe faze, mai multe persoane, mai multe departamente și mai multe obiective ale achiziției industriale, caracterizate prin lungimea, complexitatea și obiectivitatea acesteia (Johnston & Chandler, 2012). De la înființare (de exemplu, Rob-inson și colab., 1967; Sheth, 1973; Webster Jr & Wind, 1972), teoria OBB a stabilit baza pentru investigarea efortului de cumpărare în setările B2B. Această abordare se remarcă prin popularitate datorită simplității, atractivității intuitive și a propunerilor sale relativ detaliate și testabile (Anderson, Chu și Weitz, 1987), permițând crearea de noi cunoștințe în domeniu prin integrarea temelor izolate anterior.

Achiziția implică o căutare activă a alternativelor, evaluând consecințele și problemele potențiale ale fiecărei opțiuni (Johnston & Lewin, 1996). BC apare ca un ansamblu de membri organizaționali care sunt implicați și influențază procesul de cumpărare (Webster Jr & Wind, 1972). De la iruperea sa, BC a devenit un concept cheie în domeniul marketingului B2B (Wind & Thomas, 2010) datorită incidenței sale nu numai pentru cumpărători, ci și pentru vânzători (Garrido-Samaniego & Gutiérrez-Cillán, 2004). Cu toate acestea, necesită o înțelegere aprofundată a OBB, un domeniu de cercetare caracterizat prin combinarea caracteristicilor destul de statice la nivel de firmă cu natura dinamică a sarcinilor de achiziție (Bachkirov, 2019).

Scăderea eforturilor de cercetare OBB și apariția erei digitale sunt două provocări majore de luat în considerare în viitoarele cercetări BC (Narus, 2017).

#### 4.1.2. Definiție BC

este definită ca rețeaua de participanți (manageri) care sunt implicați în procesul de cumpărare (Robinson și colab., 1967), fie în deciziile de cumpărare de rutină, fie non-rutină (Webster Jr & Wind, 1972). Din această definiție, cercetătorii au studiat faza de cumpărare, sarcinile aferente, caracteristicile și rolurile participanților și influențele formale și informale (Johnston & Lewin, 1996). Analiza rolurilor a devenit centrală în literatura de specialitate, deoarece BC-urile se pot schimba în funcție de tipul de achiziție, implicând mai multe persoane într-un proces în mai multe etape în cumpărarea industrială (Johnston & Bonoma, 1981a). De asemenea, marketerii au înțeles treptat importanta BC ca unitate principală a achizițiilor organizaționale (Pae, Kim, Han și Yip, 2002) și importanta identificării membrilor săi (Choffray & Lilien, 1978; Osmonbekov, Bello și Gilliland, 2002).

Cu toate acestea, compoziția și funcționarea BC sunt dinamice și complexe, făcându-l un concept fluid care necesită o analiză iterativă, ciclică (Forman et al., 2007; Ghingold & Wilson, 1998). În esență, BC este o rețea de comunicare (compusă din manageri și relații) dependentă de factori interni și externi firmei focale (Johnston & Bonoma, 1981a). Cu toate acestea, definiția nu a evoluat foarte mult și rămân multe provocări din cauza naturii sale multidisciplinare (Jennings & Plank, 1995). Membrii BC au motivații și perspective diferite, cu responsabilități confuze în timp ce iau deciziile într-o lume în continuă schimbare (Tellefsen, 2006).

#### 4.1.3. Roluri

Inițial, Webster Jr și Wind (1972) au identificat roluri distincte în BC, și anume influențatori, decidenți, cumpărători, utilizatori și gatekeepers. Influencerii cunosc caracteristicile diferiților furnizori/oferte și opiniile acestora afectează deciziile de cumpărare; decidenții sunt legitimați să decidă asupra opțiunilor disponibile; cumpărătorii au responsabilitatea de a negocia și de a informa vânzătorii decizia; utilizatorii sunt motivul pentru care organizația cumpără așa cum vor primi achiziția; iar paznicii controlează fluxul de informații și determină în mare măsură ce furnizori au șansa să vândă (Bachkirov, 2019; Lau, Razaque și Ong, 2003). În continuare, literatura de specialitate subliniază rolul inițiatorilor, indivizii care recunosc o anumită nevoie în companie (Dadzie, Johnston, Dadzie, & Yoo, 1999), care poate fi îndeplinită prin achiziționarea unui produs sau serviciu (Bonoma, 2006). Prin urmare, managementul așteptărilor și integrarea diferiților manageri cu medii divergente și acces la diferite tipuri de informații creează situații în care BC

membrii ar putea avea preferințe distincte (McNally, 2002; Sheth, 1973).

#### 4.2. Caracteristici la nivel de firmă

Lucrările revizuite sugerează că caracteristicile firmei condiționează direct structura BC. Este afectat de mărime, dar și de alte intangibile care definesc abordarea managerială în firmă, și anume tipul de conducere predominantă sau birocrația asociată procedurilor interne. Aceste elemente sunt detaliate în continuare.

##### 4.2.1. mărimea

Mărimea organizațională influențează direct alcătuirea BC în ceea ce privește membrii și rolurile (Wind & Thomas, 1980). O companie mică nu posedă de obicei o funcție de achiziție formalizată (Wind & Robertson, 1982). Implicarea verticală și laterală variază, de asemenea, între firme de diferite dimensiuni (LaForge & Stone, 1989). Într-adevăr, atunci când o companie este mică, managerii de top tind să fie mai implicați atunci când deciziile de cumpărare devin mai complexe (Bello & Lohtia, 1993). Mai recent, Howard și Doyle (2006) nu au putut identifica nicio corelație directă între dimensiunea firmei și gradul de formalitate în BC, în timp ce Brown, Zablah, Bellenger și Donthu (2012) au găsit un efect pozitiv de moderare a dimensiunii firmei asupra sensibilității mărcii în cazul achizițiilor complexe pentru firme mai mici. Pedeliento, Andreini, Bergamaschi și Salo (2019) au observat că dimensiunea firmei determină în mod clar implicarea utilizatorilor finali în decizia de cumpărare. Este nevoie de mai multe cercetări pentru a înțelege mai bine efectele acesteia, aspecte care sunt deosebit de interesante pentru furnizori.

##### 4.2.2. Proceduri

Cumpărarea organizațională este un proces de luare a deciziilor care implică variabile individuale, sociale, organizaționale și de mediu, într-un set complex de interacțiuni interpersonale, sentimente și activități, fie sarcini (legate de cumpărare), fie non-sarcini (Webster Jr & Wind, 1972). După analizarea procesului decizional, diferiți autori au furnizat reguli de decizie relativ simple pentru cumpărare (de exemplu, Choffray & Lilien, 1978), concluzionând că procesul depinde de noutatea articolului cumpărat, de amploarea informațiilor necesare și de importanța acordată noilor alternative (Anderson et al., 1987). Regulile de decizie includ prioritatea și experiența anterioară pozitivă pentru răscumpărări și achiziții modificate și echilibrarea riscului de a avea prea puțini furnizori sau prea mulți și un volum de muncă mai mare. În timp ce modelele de cumpărare timpurie au încercat să țină seama de pașii într-un mod liniar, nu s-a atins un consens din cauza complexității decizionale (Vyas & Woodside, 1984). Comportamentul de cumpărare nu este afectat doar de complexitatea achiziției, ci și de organizarea și funcționarea generală a firmei (Lewin & Donthu, 2005), clasa de cumpărare (Zablah, Brown și Donthu, 2010) și noile instrumente digitale care pot modifica cumpărătorul-comunicarea vânzătorului (Gustafson et al., 2021; Osmonbekov & Johnston, 2018). În consecință, literatura migrează către o viziune circulară asupra modului în care luarea deciziilor de cumpărare afectează procedurile luate (Veira, de Almeida, Agnihotri și Arunachalam, 2019).

##### 4.2.3. Funcționarea

conducerii BC este afectată de natura conducerii (Backhaus, van Doorn și Wilken, 2008; Webster Jr & Wind, 1972). Poate afecta procesul de luare a deciziilor în termeni de centralitate (Johnston & Bonoma, 1981b) sau influență individuală asupra alegerii (Kohli, 1989; Krapfel Jr., 1982). Tipul de leadership (tranzacțional vs. transformacțional) influențează, de asemenea, rezultatele achiziției și performanța (Hult, Ferrell și Schul, 1998; Hult, Ketchen și Chabowski, 2007). Tipul tranzacțional (path-to-goal) îmbunătățește luarea deciziilor cu utilizatorii frecvenți (Hult et al., 1998), în timp ce tipul transformacțional moderează pozitiv relația dintre funcționarea BC și performanța unei firme (Hult et al., 2007). Leadership-ul este, de asemenea, cheia pentru obținerea unor decizii de cumpărare mai responsabile din punct de vedere social, după furnizarea unui context organizațional adecvat (Drumwright, 1994). Leadership-ul este extrem de relevant deoarece afectează relațiile și dezvoltarea sarcinilor, comunicarea, abilitățile de negociere, puterea și controlul procedural (Tellefsen, 2006). Un principal

provocarea pentru cercetări ulterioare este de a studia efectul leadership-ului în lanțurile de aprovizionare, rețelele și ecosistemele extrem de fragmentate, pentru a înțelege mai bine responsabilitățile în aceste noi structuri organizaționale.

#### 4.3. formarea BC

Acest element se referă la BC în sine, adică la modul în care este organizat și cum funcționează. Depinde de numărul de persoane care participă direct sau indirect la luarea deciziilor, fie numărul, departamentele implicate, stabilitatea participării, fie centralizarea. Aceste aspecte, foarte relevante din perspectiva furnizorului, sunt esențiale în literatura de marketing BC.

##### 4.3.1. mărimea

Literatura sugerează că BC variază de la doi la șapte manageri (Osmonbekov & Johnston, 2018). Acest număr depinde de caracteristicile de cumpărare și de cerințele companiei. Situația și faza de cumpărare afectează direct dimensiunea BC (McWilliams, Naumann & Scott, 1992). Luarea complexă a deciziilor necesită mai multă informare, evaluare și analiză și necesită mai mult personal (Howard & Doyle, 2006); dar cu cât sunt mai mulți participanți, cu atât timpul de luare a deciziilor este mai lung (Dadzie et al., 1999). În plus, procedurile și regulile pot crește documentele și numărul de manageri necesari (Dawes, Lee & Dowling, 1998). Astfel, cu cât formalizarea și complexitatea achiziției sunt mai mari, cu atât dimensiunea BC este mai mare (Crow & Lindquist, 1985; Osmonbekov & colab., 2002). Dimensiunea BC poate evolua odată cu noile tehnologii (de exemplu, inteligența artificială) și software-ul analitic, potențial schimbând cerințele de personal, sugerând căi de cercetare ulterioară care leagă dimensiunea BC și utilizarea tehnologiei.

##### 4.3.2. Implicare

Influența unui membru BC este asociată cu un set bogat de BC variabile (Johnston & Bonoma, 1981b) - implicarea verticală și laterală, extensivitatea, conexiunea sau dimensiunea - care pot varia pe parcursul procesului de cumpărare (Ghingold & Wilson, 1998). Implicarea verticală se referă la numărul de niveluri de management care participă la o decizie de cumpărare, în timp ce implicarea laterală este numărul de departamente (Johnston & Bonoma, 1981b). Recent, la acest set de variabile a fost adăugată implicarea sarcinilor, luând în considerare participarea utilizatorilor în locul experților sau profesioniștilor cu putere de referință în timpul achizițiilor (Pedeliento et al., 2019). Implicarea în BC este în mod clar legată de alte caracteristici structurale și comportamentale (Garrido-Samaniego & Gutiérrez-Cillán, 2004; Wood, 2005). Cu cât mai mulți indivizi participă la proces, cu atât influența percepută este mai mică și cu atât este mai mare dificultatea de a identifica membrii BC (Dadzie et al., 1999). Prin urmare, noi participanți și roluri, în special în noile produse și soluții complexe, pot deschide tabla de joc.

##### 4.3.3. Formalizarea

Formalizarea BC este definită ca măsura în care regulile, politicile și procedurile sunt prescrise în mod oficial (Johnston & Bonoma, 1981a; Osmonbekov & Johnston, 2018), care trebuie respectate (Lau & colab., 1999) sau standardizate (Dawes et al., 1998). Formalizarea afectează numărul de participanți (Johnston & Bonoma, 1981a), influența membrilor asupra selecției (Dawes et al., 1998) și este direct legată de importanța achiziției (Lau & colab., 1999). Formalizarea devine mai mare în medii turbulente, solicitând și participarea managerilor superiori (Morris, Hansen & Pitt, 1995). Dovezile confirmă, de asemenea, o corespondență clară între nivelurile organizaționale și BC de centralizare și formalizare (Wood, 2005). Spre deosebire de centralizare, formalizarea crește succesul în contexte turbulente (Hult et al., 2007).

În plus, împreună cu interdependența sarcinilor și incertitudinea mediului, formalizarea este direct legată de comportamentul de control al gatekeeperului (Lau & colab., 2003). De asemenea, se așteaptă ca instrumentele digitale să reducă formalizarea și complexitatea operațiunilor de cumpărare (Lau & colab., 2003; Osmonbekov & colab., 2002; Osmonbekov & Johnston, 2018). În mod similar,

relația dintre nouitatea unei situații de cumpărare și formalizare are dovezi empirice contradictorii, sugerând că noi achiziții necesită mai puțină formalizare și timp (Lau & colab., 1999), iar opusul, și anume, mai mult timp dedicat (Howard & Doyle, 2006). Aceste neconcordanțe necesită mai multe dovezi empirice, deschizând spațiu pentru studii viitoare.

##### 4.3.4. Centralizarea

Analiza rețelor sociale oferă o bază bogată pentru definirea și măsurarea centralizării (Dawes et al., 1998). Centralitatea rețelei se referă la gradul de concentrare a puterii unui agent și la capacitatea acestuia de a controla fluxurile de informații (Spekman & Johnston, 1986). În timp ce centralitatea rețelei este o caracteristică structurală care determină gradul de influență al unei persoane (Johnston & Bonoma, 1981a, 1981b; Ronchetto, Hutt & Reingen, 1989; Wood, 2005), centralizarea este gradul de autoritate, responsabilitate și concentrare a puterii în cadrul BC (Garrido-Samaniego & Gutiérrez-Cillán, 2004; Johnston & Bonoma, 1981a, 1981b).

Constrângerile de timp, nouitatea sau incertitudinea sunt de obicei legate de mai multă centralizare, formalizare și complexitate (Lau & colab., 1999). De exemplu, centralizarea este legată pozitiv de incertitudine (McCabe, 1987) și este legată negativ de consens în timpul achiziționării de inovații (Robertson & Wind, 1980). Centralizarea este, de asemenea, legată pozitiv de dimensiunea organizațională (Lau et al., 2003), și totuși, în situații de reducere a dimensiunii organizaționale, centralizarea tinde să crească (Lewin, 2001). Într-o organizație de cumpărare descentralizată, dar formalizată, managerii au un potențial mai mic de a controla informațiile, dar au o influență mai evidentă asupra selecției furnizorilor (Dawes et al., 1998). BC-urile descentralizate din firmele mari și orientate spre piață tind să ofere relații mai bune furnizorilor de dimensiuni mici (Creceles et al., 2019). În general, centralizarea este un fenomen poliedric care necesită încă investigații suplimentare pentru a înțelege cum sunt luate deciziile.

#### 4.4. dinamica BC

Dinamica se referă la activitatea pură de negociere de către sau cu BC. Înseamnă identificarea puterii și influenței diferiților participanți, dar și a rolurilor existente și a modului de utilizare și fluxuri preluate de informații. Înțelegerea acestor procese poate facilita abordarea furnizorului față de cumpărător și modul de organizare a eforturilor de comunicare. Managementul conflictelor este o altă problemă importantă în dinamica deoarece incongruențe sau neînțelegeri pot apărea în timpul negocierilor și ar trebui atenuate înainte de orice acord.

##### 4.4.1. Putere și influență Studiul

Puterii și influenței a avut inițial două fluxuri diferite, unul care determină influența anumitor poziții sau departamente (de exemplu, Hult & colab., 1998), iar altul subliniind diferitele surse de putere din rolurile individuale (Webster Jr & Wind, 1972) și influența lor asupra altor membri (de exemplu, Kohli, 1989). Astfel, influența individuală asupra achizițiilor organizaționale este determinată de rangul formal al managerului și de un set de măsuri ale rețelei sale informale, de exemplu, centralitatea, distanța față de grupul de referință și distanța față de granița organizațională (Ronchetto et al., 1989). Puterea expertă și de întărire sunt determinanți semnificativi ai influenței; puterea expertului este legată de influența în BC mari, coezive, fără constrângeri de timp, în timp ce puterea de întărire este asociată cu BC mici, nu foarte coezive și sub presiune (Kohli, 1989). Astfel, strategiile de influență ar trebui să fie congruente cu baza de putere deținută de membrii BC (Farrell & Schroder, 1999). Aceste strategii ar putea fi clasificate în funcție de intensitatea lor coercitivă, orientarea sarcinii și instrumentalitatea și sunt corelate cu tipul de putere în timpul interacțiunii: informațional, expert, întărire sau legitim (Venkatesh, Kohli & Zaltman, 1995). Aceste constatări susțin ideea generală că influența este legată de putere și de modul în care puterea este desfășurată (Pedeliento et al., 2019). Exercițarea puterii în rândul membrilor BC poate afecta starea de spirit, emoțiile și stilurile de comunicare, care nu au fost explorate de cercetările existente.

#### 4.4.2. Fluxuri de informații și utilizare

Managementul informației este esențial pentru a genera cunoștințe și urmărirea unei decizii corecte de cumpărare, dar necesită timp și energie (Cyert et al., 1956). De exemplu, clasele de cumpărare au fost identificate inițial prin noutatea sarcinilor și nevoile de informații (Anderson și colab., 1987). Dar complexitatea este mai mare deoarece informația necesară este atât obiectivă (cum ar fi specificațiile companiei sau produsului) cât și subiectivă (cum ar fi așteptările, factorii situaționali, fenomenele de rezolvare a conflictelor și chiar distorsiunea perceptivă a membrilor; Sheth, 1973). Astfel, o utilizare eficientă a resurselor de marketing presupune înțelegerea modului în care o companie cumpără și cine este implicat în timpul procesului (Lilien & Wong, 1984).

Deși toate informațiile relevante pentru cumpărare aparțin BC, distribuția acestora poate fi dezechilibrată între membrii săi (Krapfel Jr., 1982). În special în organizațiile mari, anumite subgrupuri de indivizi cu interes special vor interacționa și vor furniza informații și recomandări înainte de decizia finală (Howard & Doyle, 2006). Acest proces de reducere a riscului bazat pe informații este realizat și de influențe informale din interiorul și din afara organizației de cumpărare, de exemplu, în cadrul expozițiilor comerciale (Henthorne, LaTour și Williams, 1993). Procesarea informațiilor generează răspunsuri afective și cognitive, bazate pe condițiile de mediu și individuale ale membrilor BC (Gilliland & Johnston, 1997). Natura evolutivă a schimbului de informații de-a lungul timpului, multiplicitatea canalelor, formelor și participanților nu este complet înțeleasă în cercetările existente datorită abordării sale conceptuale și transversale dominante.

#### 4.4.3. Conflicte BC

este de obicei compus din manageri care lucrează în diferite departamente care participă la mai multe activități de cumpărare, care implică sarcini și înțineri consumatoare de timp (Tellefsen, 2006). Aici se află principala sursă de conflicte, deoarece acei manageri au nevoie să investească timp, având perspective divergente din cauza mediilor, priorităților și intereselor diferite (Johnston & Lewin, 1996; Wood, 2005). Diferențele de percepție în atribute sunt o sursă principală de conflict, iar managerii ar trebui să se ocupe de aceasta pentru a crește eficiența procesului (Martin, Daley și Burd, 1988). Cu toate acestea, în astfel de circumstanțe plurale, literatura de specialitate indică faptul că conflictele sunt aproape inevitabile, ducând la discuții interne (Lau și colab., 1999; Sheth, 1973). În acest sens, cercetările existente oferă, de asemenea, instrumente pentru măsurarea conflictului (de exemplu, Morris, Berthon și Pitt, 1999).

Principala sursă de conflict sunt barierele de comunicare între departamente (Barclay, 1992). Înțelegerea diferențelor perceptuale poate permite dezvoltarea unor programe adecvate pentru a reduce conflictele între participanții din mai multe departamente (Kiser și colab., 1975). Conducerea poate oferi sprijin relațional pentru a depăși situațiile de confuzie sau comportamente neglijate, acționând ca intermediari și dând dovadă de bune abilități de negociere (Tellefsen, 2006). Orice soluție va cere compromis de la toate părțile implicate sau de la conducerea unui membru pentru a lua decizia (Kohli, 1989; Garrido-Samaniego & Gutiérrez-Cillán, 2004) și va influența satisfacția și dispoziția de a răscumpăra (Austen, Herbst și Bertels, 2012). Noile tehnologii pot îmbunătăți coordonarea între departamente printr-o prelucrare mai obiectivă a informațiilor, în loc de mai multe procese politice (Osmonbekov & Johnston, 2018) sau pot crește conflictul prin introducerea mai multă confuzie pentru a se ocupa de diferite „lumi de gândire” și scăderea vitezei de conversie a cunoștințelor (Gustafson et al., 2021). Acesta este un domeniu de cercetare fără sfârșit, deoarece pot apărea noi surse de conflict, și anume noi poziții și roluri, inovații perturbatoare sau noi instrumente digitale pentru luarea deciziilor.

#### 4.5. Rezultatele BC

Rezultatele BC sunt un domeniu de cercetare sub-accentuat, care a fost tratat doar recent de literatură. În această categorie se pot identifica lucrări care studiază îmbunătățirea eficienței în luarea deciziilor favorizată de BC, dar și câștigul în eficiență și efectul asupra satisfacției față de deciziile luate. Acele probleme sunt

deosebit de relevante pentru cumpărători pentru a evalua relevanța și funcționarea BC.

#### 4.5.1. Eficacitatea

Impactul achizițiilor asupra competitivității firmelor a încurajat analiza eficacității (Lau et al., 1999), care se referă la luarea deciziei corecte. Conducerea eficientă implică perspective diferite pentru a determina cei mai buni furnizori pentru a satisface o nevoie (Wind & Thomas, 1980). Sistemele de măsurare a performanței au fost identificate devreme ca fiind o problemă importantă pentru îmbunătățirea eficienței și pentru motivarea personalului de achiziții (Anderson & Chambers, 1985). Informațiile ar trebui să circule pentru a favoriza o mai bună informare a pieței și a luare deciziilor mai eficiente (Lewin & Donthu, 2005). În acest sens, cu excepția cazului în cazul deciziilor de rutină, este recomandabil să alegeți mai mulți informatori, mai degrabă decât unici, pentru a lua decizii mai fiabile (Wilson & Lilien, 1992). De obicei, BC mai participative au rezultate mai bune, deși au nevoie de sisteme de evaluare clare (Backhaus et al., 2008). În mod remarcabil, BC-urile interdisciplinare sunt valoroase atunci când presiunea timpului este mare, necesitând un nivel ridicat de suport al managementului pentru a face față deciziilor incerte (Lau și colab., 1999). Din perspectiva marketer-ului, eficacitatea vânzărilor necesită o analiză a caracteristicilor membrilor BC și a nevoilor acestora, în special atunci când se adresează utilizatorilor tehnologici (Forman et al., 2007). Informațiile sunt esențiale pentru evaluarea și obținerea unei eficiențe mai mari prin natura adaptivă a strategiilor de marketing (Ghingold & Wilson, 1998), iar economia digitală oferă oportunități promițătoare prin Internet-of-Things (Osmonbekov & Johnston, 2018) și rețelele sociale (Gustafson et al., 2021). Eficacitatea se referă la o mai bună înțelegere a întregului proces de cumpărare-vânzare, furnizarea informațiilor necesare părților implicate, îndeplinirea pragurilor de valabilitate și fiabilitate precum și reducerea riscurilor percepute.

#### 4.5.2. Eficiență

Cumpărarea organizațională influențează costurile de proiectare, fabricație și comunicare ale produsului final (Johnston & Bonoma, 1981b; Lau și colab., 1999). Prin urmare, eficiența sa este strâns legată de modul în care achiziția minimizează utilizarea resurselor și a timpului și nu trebuie subestimată (Moller, 1985). Rolul indivizilor este accentuat în eficiența BC. Managerii mai eficienți exercită o influență directă asupra selecției furnizorilor, dar fără a controla informațiile interpersonale (Dawes et al., 1998). Un membru activ al BC trebuie să stăpânească detaliile luării deciziilor și ar trebui să ofere un cadru pentru a ghida procesul de deliberare (Tellefsen, 2006). Acest cadru ar trebui să ia în considerare multiplele compromisuri dintre, de exemplu, utilizatorii care caută livrare promptă, servicii personalizate și cumpărători care caută costul minim de tranzacție și cel mai mic preț (Dadzie și colab., 1999; Pedeliento și colab., 2019). Instrumentele digitale pot contribui la eficiență prin cicluri mai rapide în cumpărare și cheltuieli mai mici (Osmonbekov și colab., 2002). O mai bună conectivitate (prin rețele online) duce la o mai bună informare la un cost redus, care poate spori eficiența prin luarea deciziilor bazate pe dovezi și prin schimbări în procesul și sarcinile de cumpărare (Osmonbekov & Johnston, 2018). Joncțiunea eficacității și eficienței se concentrează pe stabilirea prețurilor furnizorilor selectați. Preocuparea excesivă cu privire la eficiență ar putea distruge eficacitatea. În mod surprinzător, literatura existentă este puțină cu privire la relația dintre licitațiile inverse (instrument de eficiență) și eficacitatea BC. Din punctul de vedere al marketerilor, dispersarea membrilor BC în cadrul companiei și diferențele de percepție asupra atributelor vânzătorului împiedică o abordare eficientă (Brown et al., 2012; Kiser et al., 1975). Cu cât este abordată mai devreme compoziția BC, cu atât eficiența în alocare a resurselor este mai mare (Garrido-Samaniego & Gutiérrez-Cillán, 2004; Wood, 2005). În mod remarcabil, niciun studiu nu examinează posibilitatea maximizării eficienței atât a vânzătorului, cât și a furnizorului.

#### 4.5.3. Satisfacția

Satisfacția clienților este deosebit de importantă pentru piețele industriale în care relațiile pe termen lung cumpărător-vânzător sunt esențiale. Interacțiunea agenților de vânzări și modul în care un furnizor gestionează procesele legate de clienți



afectează direct satisfacția clienților B2B (Homburg & Rudolph, 2001). Într-adevăr, satisfacția cu privire la o decizie de cumpărare influențează direct intenția de răscumpărare (Austen et al., 2012). Cu toate acestea, managerii ar trebui să nu aleagă diferențele dintre managerii din BC (Forman & Colab., 2007) și să aibă în vedere că satisfacția nu este o funcție liniară, deoarece judecățile negative au un impact mai puternic asupra intențiilor de răscumpărare și a satisfacției comune decât cele pozitive (Austen et al., 2007). Astfel, cercetătorii și marketerii ar trebui să reconsidere abordarea medie pentru măsurarea satisfacției din cauza efectelor negative distorsionate ale acelor membri nemulțumiți, iar cumpărătorii și pot reconsidera procesul de cumpărare în cazul promovării unei relații pe termen lung și a adecvării BC.

#### 4.6. Rezultate la nivel de firmă

BC are efecte multiple asupra firmei, și anume în viața organizațională realizată în urma procesului de achiziție, contribuția directă la rezultatele financiare și consecințele directe sau indirecte în organizarea companiei. Acele probleme au fost put în studiate, dar sunt de interes din perspectiva cumpărătorului.

##### 4.6.1. În viața organizațională

procesul de în viața organizațională (OL) implică integrarea experiențelor anterioare de cumpărare în deciziile și așteptările viitoare, stabilirea tiparelor de conduită. În viața organizațională se realizează prin iterarea deciziilor din datele obținute (Ghingold & Wilson, 1998), favorizând un comportament adaptativ în timp (Barclay, 1992). OL poate duce la schimbări în structura, obiectivele și procedurile firmei (Howard & Doyle, 2006; Lewin, 2001). În funcție de situația de cumpărare sau de tipul deciziei, membrii BC pot adopta viitoare reguli organizaționale (birocratie internă) pentru anumite produse sau servicii (Thomas & Grashof, 1982).

OL beneficiază de coordonarea globală a unităților de achiziție și conduce la rezultate mai bune și un timp de ciclu mai mic (Hult et al., 1998). În general, un nivel ridicat de OL permite firmelor să-și verifice în mod continuu practicile de cumpărare și să adapteze alocarea resurselor (Wood, 2005). Cercetările ulterioare ar putea investiga ce unități în viața organizațională mai mult din experiențele anterioare de achiziție și ce împiedică alte unități să învețe.

##### 4.6.2. Eficacitatea

și eficiența achizițiilor financiare sunt deosebit de relevante în zilele noastre, deoarece majoritatea firmelor B2B sunt încorporate în lanțurile globale de aprovizionare, iar funcționarea fiecărui membru va influența succesul financiar al altora (Hult et al., 2007). O conducere transformățională în agenții de cumpărare, împreună cu implicarea managerilor de top, poate îmbunătăți crearea de valoare și performanța organizațională în ceea ce privește vânzările și profitabilitatea (Pae et al., 2002). În plus, literatura subliniază că selecția furnizorilor afectează partea de cost a performanței financiare. De exemplu, Gustafson et al. (2021) discută deciziile BC ca o cale relevantă către beneficii directe (de exemplu, reducerea prețului de cumpărare) și indirecte (de exemplu, reducerea costurilor de informații/căutare). Prin urmare, o decizie incorectă de cumpărare poate crește costurile în mod substanțial, punând în pericol supraviețuirea firmei.

Sursele riscului financiar sunt duble. Pe de o parte, furnizorii selectați pot oferi produse/servicii mai scumpe decât beneficiile nete captate de firmă. Pe de altă parte, furnizorii selectați pot fi nesiguri, împiedicând continuitatea operațiunilor, ceea ce influențează negativ îndeplinirea comenzilor și veniturile din vânzări (Mora Cortez & Johnston, 2020). În cele din urmă, atunci când firmele au structuri centrate pe client și proceduri solide de decizie de cumpărare, furnizorii pot obține o cerere derivată sporită din partea clienților în detrimentul serviciilor costisitoare cu valoare adăugată (Crecelius et al., 2019). Performanța financiară la nivel de firmă rezultată din fluxul de cercetare a deciziilor BC este încă la început, având nevoie de multă atenție suplimentară atât conceptual, cât și empiric.

##### 4.6.3. Deciziile

structurale BC pot avea un impact direct asupra întregii organizații, de exemplu

acestea influențează în mod direct competitivitatea acestora (Hult et al., 2007; Pae et al., 2002). Procesul de luare a deciziilor și sarcinile BC evoluează datorită experienței anterioare, implementând schimbări structurale profunde (reorganizare și restructurare) pentru a îmbunătăți funcționarea organizațională (Wood, 2005). Este posibil ca aceste schimbări să nu fie evidente pentru furnizori și să solicite eforturi suplimentare pentru marketeri (Garrido-Samaniego & Gutierrez-Cillan, 2004), dar nici pentru BC în sine în definirea legăturilor corecte cu seturile diferite de furnizori și actori interni (dincolo de BC), mai ales în situații de schimbare fundamentală (Chandler & Wieland, 2010). În timpul acestui proces, fluxurile de informații prin departamentele organizaționale vor ajuta la împărțirea dovezilor disponibile pentru a îmbunătăți fluxul operațional și rezultatele organizaționale (Gustafson et al., 2021). Dinamismul activităților de reflecție și natura iterativă a acceptării schimbării sunt esențiale pentru îmbunătățirea structurală (Ghingold & Wilson, 1998).

#### 4.7. Context

În cele din urmă, unele elemente există dincolo de firmă care afectează BC. Literatura existentă include impactul tehnologiei în procesul decizional (un domeniu promițător de cercetare), dar și eforturile de branding depuse de furnizori, contextul cultural în care are loc negocierea și caracteristicile pieței. Acele condiționări externe influențează funcționarea BC, iar literatura le acordă atenție. În mod interesant, există subiecte suplimentare pe care literatura le-ar putea explora în continuare (de exemplu, numărul de concurenți, valoarea ofertelor, transparența pe o piață).

##### 4.7.1. Tehnologie

Natura limită a BC îl face foarte sensibil la factorii de context interni (din organizație, dar externi BC) și externi (Thomas & Grashof, 1982; Mattson, 1988). Printre alți factori, tehnologia și turbulențele asociate sunt evidente în literatură (Pae et al., 2002). De exemplu, unele companii au recurs la consultanți care au influențat direct funcționarea BC și gama de alternative în timpul achizițiilor de înaltă tehnologie (Dawes, 1996). Adopția și difuzarea tehnologiei de către BC este, de asemenea, afectată de turbulențele tehnologice, împreună cu implicarea verticală a top-managementului (Pae et al., 2002), cerând niveluri mai ridicate de încredere atât în ofertă, cât și în furnizor (Homburg & Rudolph, 2001). În mod interesant, este posibil ca caracteristicile tehnice să nu fie principalul motor pentru achiziționarea de soluții IT, deoarece utilizatorii acordă mai multă atenție consecințelor pe termen scurt legate de muncă decât așteptărilor pe termen lung (Forman et al., 2007). Recent, digitalizarea a atras atenția prin deplasarea anumitor procese de comunicare către interfața mașină în mașină, reducând conflictele, modificând cerințele și ierarhia, sporind în același timp coordonarea, deși cu preocupări legate de confidențialitate (Osmonbekov & Johnston, 2018). Impactul rețelelor sociale asupra fiecărei etape a deciziilor de cumpărare (Diva et al., 2019) și rolurile cele mai afectate de schimbările tehnologice (Raghavan, Jayasimha & Nargundkar, 2020) au constituit un obiect de interes, subliniind necesitatea de a înțelege în continuare noi realități manageriale într-un context extrem de volubil. Aici se află un flux de cercetare promițător.

##### 4.7.2. Branding și comunicare

BC este despre manageri, iar comunicarea ocupă o poziție importantă (Johnston & Bonoma, 1981a). Fluxurile de comunicare BC ajută la înțelegerea, de exemplu, timpul de livrare pentru a obține o aprobare. Cu toate acestea, percepția angajaților și realitatea nu se potrivesc întotdeauna (LaForge & Stone, 1989). Orice proces de comunicare ar trebui să țină cont atât de stimulii de marketing raționali, cât și de emoționali (Gilliland & Johnston, 1997). Într-adevăr, membrii BC sunt sensibili la comunicarea mărcii (Zablah et al., 2010).

De exemplu, comunicarea în cadrul târgurilor comerciale contribuie la reducerea riscului perceput al BC (Henthorne et al., 1993). Recent, literatura de specialitate a sugerat că efectul rețelelor sociale se răspândește nu numai la nivel personal, ci și în viața profesională, afectând achiziția de informații și descoperirea, partajarea și interpretarea cunoștințelor (Diva et al., 2019; Gustafson et al., 2021). Creșterea complexității produselor, timpul

presiunea și lipsa de informații fac din marca un element important de comunicare pentru luarea deciziilor (Homburg & Rudolph, 2001). Preferința de marcă este mai relevantă pentru setările de intensitate competitivă ridicată sau produsele de înaltă tehnologie (Zablah & i colab., 2010), sensibilitatea mărcii este importantă atunci când riscul perceput este fie scăzut, fie ridicat (Brown, Zablah, Bellenger & i Johnston, 2011), iar informațiile despre mărci sunt mai utilizate atunci când ofertele luate în considerare sunt de importanță scăzută până la moderată și când cererea clienților finali pentru o marcă este mare (Brown et al., 2012).

Cu toate acestea, avantajele percepute de branding diferă semnificativ între membrii BC (Wang, Capon, Wang & i Guo, 2018). Cercetările ulterioare ar putea explora caracteristicile membrilor BC (de exemplu, personalitate, educație) care îi determină să fie mai sensibili la comunicarea mărcii.

#### 4.7.3. Cultura

Contextul cultural a fost important de la iruperea în HR.

De la țările comuniste, unde ierarhia era ridicată (Woodside, Kar-pati & i Kakarigi, 1978), până la țările de limbă germană, unde abordarea managerială diverge de la SUA (Backhaus & Koch, 1985).

În ultima vreme, accentul a fost extins spre Asia de Sud-Est, reflectând dinamismul unor astfel de piețe (Lau & i colab., 1999; Pae & i colab., 2002). Într-o comparație a BC din diferite țări, rezultatele informează asupra necesității de a adapta strategiile datorită stilurilor diverse de luare a deciziilor (Herbst, Barisch & i Voeth, 2008). În special, atunci când au de-a face cu alte societăți decât cele occidentale, marketerii ar trebui să fie perspicace. De exemplu, în BC Arabă, „Wasta” este un fenomen distinctiv comparabil cu alte modele de influență de grup informal (de exemplu, guanxi, jeitinho, blat), incluzând trei dimensiuni: Mojama (componentă afectivă), Hamola (componentă volitivă), și i Somah (componentă cognitivă; Bachkirov, 2019). Acest fenomen deschide un curent de cercetare promițător pentru a obține noi perspective culturale către BC dincolo de abordarea occidentală comună (Forman & i colab., 2007). Evenimentele recente (de exemplu, Brexit) solicită să se acorde atenție integrării globale și sensibilității locale ca forțe opuse care influențează achizițiile. Cercetările ulterioare ar putea investiga provocările cu care se confruntă BC multiculturale și factorii care influențează adaptarea culturală. Mai mult decât atât, niciun studiu nu explorează diferențele culturale private vs. publice (cadru).

#### 4.7.4. Organizarea pieței

Întrucât departamentul de achiziții joacă un rol strategic în organizațiile moderne (Lau & i colab., 1999), turbulențele pieței și intensitatea concurențială apar ca factori importanți (Pae & i colab., 2002). În acest sens, caracterizarea pieței influențează formarea BC (implicarea și formalizarea) și funcționarea acesteia (principalele atribute luate în considerare sau încrederea în sursele de informații; Morris et al., 1995). Caracteristicile pieței ei afectează, de asemenea, eficiența diferitelor tipuri de conducere în luarea deciziilor de cumpărare. În timp ce liderul transformățional este preferat pe piețele turbulente, liderul tranzacțional este preferat pe piețele stabile (Hult et al., 2007). Deoarece majoritatea companiilor B2B fac parte din piețe competitive și turbulente, cercetătorii ar trebui să abordeze tendințele societale și industriale care influențează BC. Cercetările ulterioare ar putea examina formarea BC înainte, în timpul și după o criză (de exemplu, Covid-19; conflictul din Ucraina).

Mai mult, o criză de sănătate publică afectează BC la fel ca o criză financiară?

#### 5. Agenda cercetării și observații finale

Acești 50 de ani de contribuții din literatură, combinați cu tendințele actuale, deschid o gamă largă de oportunități pentru cercetările viitoare.

Globalizarea, integrarea organizațiilor și preocupările de sustenabilitate, împreună cu apariția tehnologiilor digitale și schimbarea rolurilor în companii, conduc la arii emergente de analiză. Aceste zone pot fi abordate prin noi teorii, permițând examinarea fețelor poliedrice ale BC.

#### 5.1. Tendințe și provocări

##### 5.1.1. Interfețele marketing-SCM: spre o abordare integrativă

În mod tradițional, OBB ca arenă de marketing, pe de o parte, și managementul lanțului de aprovizionare (SCM) ca subdomeniu de management, pe de altă parte, au rămas două domenii separate (Mogre et al., 2017; Sheth, Sharma & i Iyer, 2009). În practică, ambele funcții au numeroase paralele (de exemplu, interacțiunea cu agenții din afara firmei), dar mai presus de toate împărtășesc „scopul final de a facilita și accelera procesul de schimb” (Williams, Giunipero & i Henthorne, 1994, p. 30). Nu în zadar, un număr special al *Industrial Marketing Management* a cerut integrarea marketingului și achizițiilor pentru a îmbunătăți eficiența firmei B2B (Ivens, Pardo & i Tunisini, 2009). În mod similar, Johnston & i Chandler (2012) recomandă ca achiziția să nu se ocupe doar de problemele de producție, ci și de nevoile de marketing ale firmei.

Cu toate acestea, există mai multe motive pentru a susține acest punct de vedere. Pe plan intern, companiile concep achizițiile și marketingul ca domenii funcționale distincte, fără legătură. În timp ce achiziția este aliniată cu producția și logistica, marketingul este asociat cu generarea cererii și satisfacerea nevoilor clienților (Sheth et al., 2009).

În exterior, unul este plasat în fața celui alt ca într-o oglindă (Williams et al., 1994), acționând de obicei cu interese opuse într-o relație cumpărător-furnizor. Deoarece profitul câștigat de un actor de canal depinde de valoarea creată împreună cu alții (Jaakkola & Hakanen, 2013), ar putea apărea diferite priorități și restricții. De exemplu, practicienii SCM folosesc o matrice Kraljic pentru a profila mai bine furnizorii (Knight, Tu & i Preston, 2014) și îi clasifică în funcție de capacitățile lor (Rezaei & i Lajimi, 2019), în timp ce managerii de marketing folosesc formarea, dinamica și rezultatele BC pentru a înțelege mai bine procesul decizional. Acest decalaj împiedică dezvoltarea unei viziuni mai cuprinzătoare asupra firmelor ca entități mixte.

Astfel, provocarea constă în redirecționarea teoriei OBB către integrarea marketingului și SCM, evoluție care va avea efecte mai ales din perspectiva cumpărătorului dar și, ulterior, la furnizori.

##### 5.1.2. Structuri de piață de comandă superioară și crearea de

valoare O transformare profundă în producție a avut loc pe măsură ce planificarea și inovarea au migrat către structuri de comandă superioară de furnizori și complementorii legate de un client focal (Cova & Salle, 2008). Acest fenomen a perturbat lanțurile valorice liniare în sisteme cu mai multe părți interesate ale lanțurilor de aprovizionare, integratoare și canalelor de distribuție (Sheth et al., 2009). Acele structuri de ordin superior (de exemplu, rețele, ecosisteme) subliniază ideea de „co-creare a valorii” (Jaakkola & Hakanen, 2013). Producția și ingineria, cândva activitatea de bază în crearea valorii, au fost răspândite într-un sistem în care fiecare unitate contribuie la sarcinile de marketing în jurul unui client focal (Johnston & Chandler, 2012). În acest sens, două arene reprezintă complexitatea tot mai mare în structurile de ordin superior: proiecte și soluții (Cova & Salle, 2008). Procesele pentru dezvoltarea de soluții sau proiecte pentru clienți pot depăși o diadă focală client-furnizor, inclusiv părți care definesc problema, co-dezvolta ofertele și co-crează valoare dintr-o perspectivă sistemică (Biggemann, Kowalkowski, Maley & i Brege, 2013).

Astfel, dezintegrarea companiilor în structuri de ordin superior are multe ramificații pentru funcționarea BC, în special în ceea ce privește guvernarea rețelei, care ar putea fi abordată prin analiza rețelelor sociale ca o completare a teoriei OBB. Din analiza rețelelor sociale, contextul social al unei firme poate fi exprimat ca o structură formată din modele sau regularități în relațiile dintre firmele care interacționează (Wasserman & Faust, 1994). Performanța BC depinde astfel de structura rețelei extinse în care este încorporată. În timp ce un BC este privit ca o rețea socială internă temporară în sine (Prior & Keranen, 2020), integrarea sa în contextul social extern al furnizorilor și partenerilor face din BC o componentă a unui sistem.

În plus, urmând teoria sistemelor, componentele pot fi înțelese cel mai bine în contextul relațiilor cu alte sisteme, mai degrabă decât în mod izolat (Checkland & Holwell, 1997). Entitatea focus (adică o firmă sau BC-ul acesteia) devine un subsistem într-un sistem mai larg în care operează

Tabelul 2

Agenda de cercetare: Domeniu, decalaj de cercetare și întrebări.

Provocare	Lacuna de cercetare	Întrebări de cercetare (RQs)	Domeniu	Lentila teoretică
SCM-Marketing integrare (într-o firmă focală)	Deoarece SCM și marketing diferă în abordarea procesului de cumpărare, este necesară o mai bună înțelegere pentru a îmbunătăți coordonarea și a evita conflictele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RQ1. Cum ar trebui să se ocupe managerii de diferitele interese dintre SCM și marketing?</li> <li>• RQ2. Cum poate discursul de marketing să implice membrii CSM? • RQ3. Ce instrumente pot facilita integrarea? • RQ4. Cum ar trebui să evolueze teoria OBB la facilitățile integrării SCM-Marketing? • RQ5. Cum poate</li> </ul>	La nivel de firmă i.Hr formare	Teoria sistemelor OBB evolutiv
De ordin superior structurilor	BC depinde din ce în ce mai mult de interacțiunea diferiților parteneri care lucrează în rețele și sunt organizați prin ecosisteme și platforme care necesită o mai mare înțelegere	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BC să susțină valoarea procese de creație prin relațiile cu alți parteneri? • RQ6. Cum ar trebui configurarea și calitatea de membru al BC evoluează în cadrul unor setări de cooperare mai</li> <li>• RQ7. Ce tip de mecanisme de guvernare ar trebui să folosească BC în relația cu furnizorii și în ce circumstanțe? • RQ8. Cum afectează nuanțele culturale organizarea de nivel superior a industriilor/firmelor și a BC-urilor aferente?</li> </ul>	La nivel de firmă formarea BC dinamica BC Context Pe partea de aprovizionare	Analiza rețelor sociale Teoria costurilor de tranzacție Guvernare Comercializare relații Serviciu-Logică dominantă Proiectare socio-tehnică
Economia digitală	Digitalizarea necesită implementarea de noi sarcini prin instrumente tehnice în timpul procesului de cumpărare, crescând necesitatea echipelor interdisciplinare	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RQ9. Ce roluri apar în economia digitală? • RQ10. Care sunt cele mai bune practici pentru grupuri multidisciplinare performante? • RQ11. Care sunt principalele provocări/bariere în calea integrării noilor tehnologii și instrumente digitale în activitatea BC?</li> <li>• RQ12. Ce profil ar trebui să aibă membrii unui BC pentru a profita de instrumentele digitale? • RQ13. Cum poate inteligentă artificială să transforme conceptul BC? • RQ14. Cum se poate integra BC durabilitate în luarea deciziilor? • RQ15. Ce fel de proceduri pot managerii implementa pentru a îmbunătăți trasabilitatea și monitorizarea procesului de cumpărare? • RQ16. Ce ar trebui să cuprindă sustenabilitatea pentru departamentul de achiziții? • RQ17. Ce caracterizează acele BC care au performanțe mai bune? • RQ18. Cum influențează managementul BC rezultatele la nivel de firmă? • RQ19. Ce metodologii (de exemplu, etnografia) ar putea îmbunătăți analiza impactului BC asupra competitivității?</li> </ul>	Conceptul BC. i.Hr formare dinamica BC i.Hr rezultate Context Partea cerere-ofertă i.Hr rezultate Context Partea cerere-ofertă	Teoria rolului Abordarea de contingență Teoria costurilor de tranzacție Ecologia populațiilor Teoria complexității Teoria unificată a Acceptării și utilizării Tehnologie (UTAUT)
Sustenabilitatea și BC	Sustenabilitatea câștigă importanță într-un mod extrem medii monitorizate și este aproape absent în literatura BC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RQ15. Ce fel de proceduri pot managerii implementa pentru a îmbunătăți trasabilitatea și monitorizarea procesului de cumpărare? • RQ16. Ce ar trebui să cuprindă sustenabilitatea pentru departamentul de achiziții? • RQ17. Ce caracterizează acele BC care au performanțe mai bune? • RQ18. Cum influențează managementul BC rezultatele la nivel de firmă? • RQ19. Ce metodologii (de exemplu, etnografia) ar putea îmbunătăți analiza impactului BC asupra competitivității?</li> </ul>	i.Hr rezultate Context Partea cerere-ofertă	Dezvoltare durabilă Teoria părților interesate Abordarea legitimității Economia instituțională
Competitivitate și i.Hr	BC are un impact direct asupra firmelor în ceea ce privește profitul, vânzările și cota de piață, care încă trebuie înțelese	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RQ18. Cum influențează managementul BC rezultatele la nivel de firmă? • RQ19. Ce metodologii (de exemplu, etnografia) ar putea îmbunătăți analiza impactului BC asupra competitivității?</li> </ul>	i.Hr rezultate La nivel de firmă rezultate Partea cererii	Vizualizare bazată pe resurse Capabilități dinamice

(Johnston, Lewin și Spekman, 1999). Cu toate acestea, complexitatea crescândă a numărului de elemente și gradul în care acestea sunt diferite face dificilă planificarea și prevederea acțiunilor acestora (Crozier & Thoenig, 1976). În acest sens, dinamica BC ar putea fi înțeleasă ca un sistem adaptiv complex pentru a ajusta firma la un sistem dinamic deschis precum piața printr-o arhitectură de comandă pe mai multe niveluri (Wilkinson & Young, 2002; Wollin & Perry, 2004). Din câte știm, spre deosebire de literatura SCM (de exemplu, Choi, Dooley și Rungtusanatham, 2001; Surana, Kumara, Greaves și Raghavan, 2005), literatura BC nu a aplicat acest cadru teoretic. Adaptarea și dezvoltarea fundalului conceptual al sistemelor adaptative complexe poate deveni o linie de cercetare viitoare promițătoare, în care furnizorii se pot integra în organizații de ordin superior cu cumpărătorii.

### 5.1.3. Economia digitală: efectele asupra

BC Technology definește nu numai ceea ce este cumpărat, ci și acțiunile implicate în procesul de decizie (Webster Jr & Wind, 1972). Un aspect important al tehnologiei în cadrul unei firme de cumpărare sunt dificultățile asociate cu adoptarea și difuzarea acesteia. Tehnologia avansată poate întâmpina dificultăți în timpul achiziționării dacă angajații consideră că este dificil să se integreze (Johnston & Chandler, 2012). Literatura de specialitate a studiat tehnologia în relație cu achizițiile (Dadzie et al., 1999; Dawes, 1996; Howard & Doyle, 2006), ca element complex care aduce oportunități și riscuri în B2B.

procesele de comunicare (Forman et al., 2007; Osmonbekov & Johnston, 2018) sau ca factor de context care creează turbulențe (Pae și colab., 2002).

Cu toate acestea, cel mai semnificativ factor care influențează atitudinea unui individ față de inovare (prin extensie la membrii BC) este avantajul său relativ (Woodside & Biemans, 2005). Implementările tehnologice ar trebui să-și stabilească mai bine avantajele, dar și să abordeze reticența față de influența negativă dedusă a schimbării. Viitoarele studii BC necesită o mai bună integrare a fenomenelor OBB luând în considerare nu numai procesul de achiziție, ci mai ales adoptarea acestuia în cadrul organizației. Acest lucru este esențial în cazul activelor inovatoare numite să schimbe status quo-ul sau modul actual de a face lucrurile la organizația cumpărătoare. Tehnologia este crucială într-o lume din ce în ce mai digitalizată, care necesită o analiză aprofundată a efectelor sale asupra procesului decizional și asupra modelelor de afaceri. Mai multe studii pe o secțiune lungă care urmăresc etapele procesului de adoptare, cum ar fi detectarea inovației, necesită recunoașterea activelor extrem de inovatoare sau este necesară validarea și extinderea acestora odată ce o decizie de cumpărare este încheiată (Iyer & Jayasimha, 2021).

Digitalizarea și interconectarea perfectă a lumii fizice și virtuale (Kagermann, Wahlster și Helbig, 2013) duce la schimbări precum consolidarea bazei de furnizori, automatizarea proceselor și tranzacțiilor mai puțin complexe și o discriminare a intensității cooperării și a încrederii în interiorul relațiilor cumpărător-vânzător în funcție de complexitatea produsului (Osmonbekov & Johnston, 2018; Veile, Schmidt, Müller,

& Voigt, 2021). Aici, teoria costurilor de tranzacție, ecologia populațiilor și teoria sistemelor complexe ar putea oferi lentile perspicace pentru a studia în continuare acest subiect.

5.1.4. Sustenabilitatea: o provocare lipsă în literatura BC Conceptul de

durabilitate a fost o temă cheie în multe domenii, discutând convergența și divergența dintre rezultatele economice, sociale și de mediu (Elkington, 1998). În mod surprinzător, sustenabilitatea este un concept care lipsește din literatura BC. Doar munca de pionierat a lui Drumwright (1994) a recunoscut rolurile membrilor responsabili din punct de vedere social, numiți antreprenori politici pricepuți, față de încorporarea factorilor non-economiци, responsabili din punct de vedere ecologic în deciziile organizaționale de cumpărare. Prin urmare, există un decalaj uriaș în cercetare de completat prin adoptarea diferitelor lentile, cum ar fi instituționalismul, legitimitatea și teoria părților interesate. Identificarea căilor de îmbunătățire a sustenabilității unui întreg sistem poate fi abordată prin analiza ciclului de viață, luând în considerare daunele naturale ale mediului înconjurător ale diferitelor opțiuni și măsurătorile sustenabilității sociale ale lanțurilor valorice globale legate de achiziții. Această provocare ar trebui să fie preluată atât de managerii furnizorilor, cât și de cumpărătorii, deoarece eforturile izolate nu sunt suficiente pentru a rezolva această problemă globală.

5.1.5. BC ca generator de competitivitate și profit Managerii de

marketing trebuie să se ocupe de colegii din alte departamente sceptici cu privire la impactul activităților lor (Hanssens & Pauwels, 2016). Neîncrederea valorii de marketing este o provocare majoră atât pentru practicieni, cât și pentru cercetători. Literatura de specialitate a combinat abia dacă principalele rezultate ale cercetării și performanța pe piață în analiza sa. Astfel, există un decalaj important în ceea ce privește modul de a oferi linii directe adecvate pentru a îmbunătăți funcționarea BC în ceea ce privește performanța. Viziunea bazată pe resurse a firmei (RBV) este o lentilă teoretică valoroasă pentru a înțelege acele resurse și capacități esențiale și complementare necesare unei firme (sau unei structuri de ordin superior) pentru a promova rezultate financiare mai bune. Cu toate acestea, numai Hult și colab. (2007) au recurs la RBV. În acest sens, recomandăm adoptarea teoriei capacităților dinamice pentru a înțelege modul în care firmele adaptează managementul BC la contextul în evoluție. Identificarea capacităților dinamice de bază pentru achizițiile B2B și adaptarea acestora la diferite industrii și caracteristici ale pieței ar fi direcții de cercetare valoroase, în special pentru managerii BC care trebuie să răspundă CEO-ului.

5.2. Oportunități de cercetare viitoare

Împreună tendințele de lacunele actuale din literatura de specialitate, identificăm o serie de oportunități de cercetare viitoare organizate în cinci blocuri. Tabelul 2 prezintă provocările, decalajul de cercetare și întrebările de cercetare aferente acestora, inclusiv domeniul BC și lentila teoretică. Din cauza limitărilor de spațiu, introducem doar blocurile, dar cititorul ar trebui să se refere la Tabelul 2. Acele întrebări de cercetare sunt traduse într-o serie de propuneri testabile bazate pe revizuirea literaturii și agenda de cercetare (vezi Anexa B Web). Primul bloc se referă la integrarea dintre achiziții și marketing, influențând luarea deciziilor la nivel de firmă, formarea BC și dinamica acestuia, foarte relevantă atât pentru managerii de pe partea cererii.

Implică o mai bună înțelegere a zonelor de influență ale fiecărei activități, identificarea intereselor comune și a potențialelor surse de conflict și cooperare. Această arenă necesită o abordare de sistem pentru a identifica interese comune, conflicte potențiale și instrumente comune pentru a îmbogăți teoria OBB. Al doilea bloc include cooperarea firmelor în structuri de ordin superior, o problemă care este provocatoare și mai ales interesantă din perspectiva ofertei. În zilele noastre, valoarea este de obicei co-creată prin instrumente digitale, părți interesate multiple și platforme emergente, conducând relațiile B2B către un grad mai ridicat de servizare, ceea ce necesită noi mecanisme de guvernare a BC. Al treilea bloc se referă la digitalizare și la efectul acesteia asupra formării, dinamicii și ieșirilor BC, care vor influența atât managerii cererii, cât și ofertei. Tehnologiile noi favorizează apariția unor roluri noi și multidisciplinare

echipe pentru a evalua alternativele în medii din ce în ce mai multiculturale. Al patrulea bloc este o provocare uriașă care influențează furnizorii și cumpărătorii din zilele noastre: sustenabilitatea. Imperativul de mediu este o verigă lipsă în literatura BC, în timp ce este o temă comună în agendele politice și societale. O abordare holistică a afacerilor ar trebui să includă dezvoltarea durabilă în luarea deciziilor de cumpărare, facilitată de abilitățile sporite de monitorizare care au apărut în economia digitală. În cele din urmă, al cincilea bloc cuprinde impactul BC demonstrat prin efectul său asupra competitivității firmelor. O analiză suplimentară a impactului BC asupra rezultatelor financiare și identificarea celor mai bune practici pot contribui la un sistem de cumpărare mai parsimonios, cu un interes special pentru partea cererii.

Anexă web. Date suplimentare

Date suplimentare la acest articol pot fi găsite online la <https://doi.org/10.1016/j.jindmarman.2022.10.026>.

Referințe

- Anderson, E., Chu, W., & Weitz, B. (1987). Achiziții industriale: o explorare empirică a cadrului buyclass. *Journal of Marketing*, 51, 71–86.
- Anderson, P.F. & Chambers, T.M. (1985). Un model de recompensă/măsurare a comportamentului organizațional de cumpărare. *Journal of Marketing*, 49(2), 7–23.
- Austen, V., Herbst, U. & Bertels, V. (2012). Când 3+3 nu este egal cu 5+1 — Noi perspective asupra măsurării satisfacției clienților industriali. *Industrial Marketing Management*, 41(6), 973–983.
- Bachkurov, A.A. (2019). Către o mai bună înțelegere a comportamentului de cumpărare organizațional între culturi: dovezi empirice din golful Arabiei. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(7), 1521–1532.
- Backhaus, K. & Koch, F.K. (1985). Cercetarea de marketing industrial comportamentală în Germania și Statele Unite: o comparație. *Journal of Business Research*, 13(5), 375–382.
- Backhaus, K., van Doorn, J. & Wilken, R. (2008). Impactul caracteristicilor echipei asupra cursului și rezultatului negocierilor de preț intergrup. *Journal of Business Marketing*, 15(4), 365–396.
- Barclay, D.W. (1992). Rezultatele achizițiilor organizaționale și efectele acestora asupra ulterioare deciziilor. *Jurnalul European de Marketing*, 26(4), 48–64.
- Bello, D.C. & Lohtia, R. (1993). Îmbunătățirea eficienței expozițiilor prin analizarea participanților. *Industrial Marketing Management*, 22(4), 311–318.
- Biggemann, S., Kowalkowski, C., Maley, J. & Brege, S. (2013). Dezvoltare și implementarea soluțiilor clienților: Un studiu al dinamicii proceselor și modelării pieței. *Industrial Marketing Management*, 42, 1083–1092.
- Bonoma, T.V. (2006). Vânzări majore, cine face cu adevărat cumpărăturile. *Recenzie de afaceri Harvard*, 84(7/8), 172–181.
- Brown, B.P., Zablah, A.R., Bellenger, D.N. & Donthu, N. (2012). Ce factori influențează sensibilitatea mărcii centrului de cumpărare? *Industrial Marketing Management*, 41(3), 508–520.
- Brown, B.P., Zablah, A.R., Bellenger, D.N. & Johnston, W.J. (2011). Când influențează mărcile B2B luarea deciziilor cumpărătorilor organizaționali? O examinare a relației dintre riscul de cumpărare și sensibilitatea mărcii. *Jurnalul Internațional de Cercetare în Marketing*, 28(3), 194–204.
- Chandler, J.D. & Wieland, H. (2010). Relații încorporate: Implicații pentru rețele, inovație și ecosisteme. *Journal of Business Market Management*, 4, 199–215.
- Asociația Chartered a școlilor de afaceri (CABS). (2021). Ghidul Jurnalului Academic. Preluat de la <https://charteredabs.org/academic-journal-guide-2021>.
- Checkland, P., & Holwell, S. (1997). Informații, sisteme și sisteme informaționale: Realizare simțului câmpului. Chichester: John Wiley & Sons.
- Choffray, J.-M., & Lilien, G.L. (1978). Evaluarea răspunsului la marketingul industrial strategic. *Journal of Marketing*, 42(2), 20–31.
- Choi, T.Y., Dooley, K.J. & Rungtusanatham, M. (2001). Rețele de alimentare și sisteme adaptative complexe: control versus emergență. *Journal of Operations Management*, 19(3), 351–366.
- Cova, B., & Salle, R. (2008). Soluții de marketing în conformitate cu logica SD: Cocrearea valorii cu actorii din rețeaua clienților. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 270–277.
- Crecelius, A.T., Lawrence, J.M., Lee, J.V., Lam, S.K. & Scheer, L.K. (2019). Efectele structurilor centrate pe client ale membrilor canalului asupra performanței furnizorilor. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, 56–75.
- Crow, L.E. & Lindquist, J.D. (1985). Impactul caracteristicilor organizaționale și ale cumpărătorului asupra centrului de cumpărare. *Industrial Marketing Management*, 14(1), 49–58.
- Crozier, M., & Thoenig, J.-C. (1976). Reglarea sistemelor organizate complexe. *Administrative Science Quarterly*, 21(4), 547–570.
- Cyert, R.M., Simon, H.A. & Trow, D.B. (1956). Observarea unei decizii de afaceri. *Jurnalul de afaceri*, 29(4), 237–248.
- Dadzie, K.Q., Johnston, W.J., Dadzie, E.W. & Yoo, B. (1999). Influența a în Centrul de cumpărare organizațional și adoptarea tehnologiei de automatizare a logisticii. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(5/6), 433–444.
- Dawes, P.L. (1996). Mărimea setului de alegere pe piețele de înaltă tehnologie. *Jurnalul de Marketing Business-to-Business*, 3(1), 33–66.

- Dawes, PL, Lee, DY și Dowling, GR (1998). Controlul și influența informațiilor în centrele de cumpărare emergente. *Journal of Marketing*, 62(3), 55–68.
- Diva, H., Vella, JM și Abratt, R. (2019). Influența a rețelelor sociale asupra procesului de cumpărare B2B. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(7), 1482–1496.
- Drumwright, ME (1994). Cumpărare organizațională responsabilă social: Preocuparea mediului ca criteriu de cumpărare noneconomic. *Journal of Marketing*, 58(3), 1–19.
- Ehret, M., Johnston, W. și Ritter, T. (2021). **Conceptul centrului de cumpărare: un concept important de marketing business-to-business care necesită consolidare și dezvoltare ulterioară. Managementul Marketingului Industrial. Apel pentru lucrări** https://www.scien.cedirect.com/journal/industrial-marketing-management/about/call-for-papers.
- Elkington, J. (1998). Luând în considerare linia de bază triplă. Măsurarea excelenței în afaceri, 2(3), 18–22.
- Farrell, M. și Schroder, B. (1999). Puterea și influența în centrul de cumpărare. *European Journal of Marketing*, 33(11/12), 1161–1170.
- Forman, H., Lippert, SK și Kothandaraman, P. (2007). Întelegerea utilizatorilor evaluarea performanței soluțiilor IT. *Managementul marketingului industrial*, 36(6), 745–756.
- Garrido-Samaniego, MJ, & Gutiérrez-Cillán, J. (2004). Determinanții ai influenței și participării la centrul de cumpărare. O analiză a companiilor industriale spaniole. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(5), 320–336.
- Ghingold, M., & Wilson, DT (1998). Cercetarea centrului de cumpărare și practica de marketing în afaceri: Întâmpinarea provocării marketingului dinamic. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(2), 96–108.
- Gilliland, DI și Johnston, WJ (1997). Spre un model de business-to-business efectele comunicațiilor de marketing. *Industrial Marketing Management*, 26(1), 15–29.
- Gustafson, BM, Pomirleanu, N., Mariadoss, BJ, & Johnson, JL (2021). **Cumpărătorul social: un cadru pentru rolul dinamic al rețelelor sociale în cumpărarea organizațională.** *Journal of Business Research*, 125, 806–814.
- Hanssens, DM și Pauwels, KH (2016). Demonstrarea valorii marketingului. *Journal of Marketing*, 80(6), 173–190.
- Henthorne, TL, LaTour, MS și Williams, AJ (1993). **Cum** reduc riscurile cumpărătorii organizaționale. *Industrial Marketing Management*, 22(1), 41–48.
- Herbst, U., Barisch, S. și Voeth, M. (2008). Analiza centrului internațional de cumpărare – Statu quo-ul cercetării. *Journal of Business Market Management*, 2(3), 123–140.
- Homburg, C. și Rudolph, B. (2001). Satisfacția clienților pe piețele industriale: Probleme dimensionale și cu rol multiplu. *Journal of Business Research*, 52(1), 15–33.
- Howard, P. și Doyle, D. (2006). O examinare a centrelor de cumpărare din companiile irlandeze de biotehnologie și implicațiile sale de marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(5), 266–280.
- Hulland, J. și Houston, MB (2020). De ce contează lucrările de revizuire sistematică și meta-analizele: o introducere în problema specială privind generalizările în marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 351–359.
- Hult, GTM, Ferrell, OC, & Schul, PL (1998). Efectul leadership-ului global asupra rezultatelor procesului de cumpărare. *Jurnalul European de Marketing*, 32(11/12), 1029–1050.
- Hult, GTM, Ketchen, DJ și Chabowski, BR (2007). Conducerea, centrul de cumpărare și performanța lanțului de aprovizionare: un studiu al utilizatorilor, cumpărătorilor și furnizorilor legați. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 393–403.
- Ivens, BS, Pardo, C. și Tunisini, A. (2009). Organizarea și integrarea marketingului și a achizițiilor pe piețele de afaceri: o introducere în problema specială, probleme și implicații. *Managementul Marketingului Industrial. Managementul marketingului industrial*, 38 (8), 851–856.
- Iyer, K. și Jayasimha, KR (2021). Modelul comportamentului de cumpărare al adoptării timpurii organizațiilor de inovații software radicale. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(6), 1010–1026.
- Jaakkola, E. și Hakanen, T. (2013). Co-crearea de valoare în rețele de soluții. *Industrial Marketing Management*, 42(1), 47–58.
- Jennings, RG și Plank, RE (1995). Când agentul de cumpărare este un comitet: Implicații pentru marketingul industrial. *Industrial Marketing Management*, 24(5), 411–419.
- Johnston, WJ și Bonoma, TV (1981a). Centrul de cumpărare: Structură și interacțiune modele. *Journal of Marketing*, 45(3), 143–156.
- Johnston, WJ și Bonoma, TV (1981b). Procesul de achiziție pentru echipamente de capital și servicii. *Industrial Marketing Management*, 10(4), 253–264.
- Johnston, WJ și Chandler, JD (2012). Centrul organizațional de cumpărare: inovație, managementul cunoștințelor și brand. În N. GL Lilien, & R. Grewal (Eds.), *Handbook of business-to-business marketing* (pp. 386–399). Cheltenham: Editura Edward Elgar.
- Johnston, WJ și Lewin, JE (1996). Comportamentul de cumpărare organizațională: către un cadru integrativ. *Journal of Business Research*, 35(1), 1–15.
- Johnston, WJ, Lewin, JE și Spekman, RE (1999). **Interacțiuni internaționale de marketing industrial: perspective diadice și de rețea.** *Journal of Business Research*, 46(3), 259–271.
- Kagermann, H., Wahlster, W. și Helbig, J. (2013). **Recomandări pentru implementarea inițiativii strategice Industrie 4.0 – Raport final al grupului de lucru Industrie 4.0.** Frankfurt pe Main: Alianță pentru Cercetare Industrie-Știință.
- Kienzler, M. și Kowalkowski, C. (2017). Strategia de prețuri: o trecere în revistă a 22 de ani de cercetare de marketing. *Journal of Business Research*, 78, 101–110.
- Kiser, GE, Rao, CP și Rao, SRG (1975). Evaluările atributelor furnizorului ale membrilor centrului de cumpărare, alți decât directorii de achiziții. *Managementul marketingului industrial*, 4, 45–54.
- Kleinaltenkamp, M. (2018). Peter LaPlaca – Cel mai bun marketer de cercetare de marketing industrială și B2B. *Industrial Marketing Management*, 69, 125–126.
- Knight, L., Tu, Y., & Preston, J. (2014). Integrarea profilării competențelor și gestionarea portofoliului de achiziții: O oportunitate pentru dezvoltarea capacității de achiziție. *International Journal of Production Economics*, 147 (Partea B), 271–283.
- Kohli, A. (1989). Determinanții ai influenței în cumpărarea organizațională: O contingentă abordare. *Journal of Marketing*, 53(3), 50–65.
- Krapfel, R., Jr. (1982). Un model extins de influență interpersonală organizațională comportamentul cumpărătorului. *Journal of Business Research*, 10(2), 147–157.
- LaForge, MC și Stone, LH (1989). O analiză a procesului de cumpărare industrială prin intermediul comunicațiilor centrului de cumpărare. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 4 (1), 29–36.
- Lau, G.-T., Goh, M., & Phua, SL (1999). Factori legați de achiziție și structura centrului de cumpărare: o evaluare empirică. *Industrial Marketing Management*, 28(6), 573–587.
- Lau, G.-T., Razzaque, MA, & Ong, A. (2003). Gatekeeping în achizițiile organizaționale: o investigație empirică. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(1), 82–103.
- Lewin, JE (2001). Efectele reducerii personalului asupra comportamentului de cumpărare organizațională: o investigație empirică. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29, 151–164.
- Lewin, JE, & Donthu, N. (2005). Influența a situației de cumpărare asupra structurii și implicării centrului de cumpărare: o meta-analiză selectată a cercetării comportamentului de cumpărare organizațională. *Journal of Business Research*, 58(10), 1381–1390.
- Lilien, GL și Wong, MA (1984). O investigație exploratorie a structurii centrului de cumpărare din industria metalurgică. *Journal of Marketing Research*, 21(1), 1–11.
- MacInnis, DJ (2011). Un cadru pentru contribuții conceptuale în marketing. *Journal of Marketing*, 75(4), 136–154.
- Martin, JH, Daley, JM și Burdick, HB (1988). Influențele de cumpărare și percepții asupra serviciilor de transport. *Industrial Marketing Management*, 17(4), 305–314.
- Mattson, MR (1988). Cum se determină compoziția și influența unei achiziții de centru. *Industrial Marketing Management*, 17(3), 205–214.
- McCabe, DL (1987). Structura grupului de cumpărături: Construcție în vâf. *Jurnalul de Marketing*, 51(4), 89–98.
- McNally, R. (2002). Simularea proceselor de decizie ale centrului de cumpărare: propuneri și metodologie. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(2/3), 167–180.
- McWilliams, RD, Naumann, E. și Scott, S. (1992). Determinarea dimensiunii centrului de cumpărare. *Industrial Marketing Management*, 21(1), 43–49.
- Mogre, R., Lindgreen, A. și Hingley, M. (2017). Urmărirea evoluției achizițiilor de cercetare: tendințe viitoare și direcții pentru practicile de cumpărare. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(2), 251–257.
- Moller, T. & KEK (1985). Strategii de cercetare în analiza procesului de cumpărare organizațională. *Journal of Business Research*, 13(1), 3–17.
- Mora Cortez, R., Clarke, AH și Freytag, PV (2021). Segmentarea pieței B2B: A revizuire sistematică și agenda de cercetare. *Journal of Business Research*, 126, 415–427.
- Mora Cortez, R., Gilliland, DI și Johnston, WJ (2019). Revizuirea teoriei publicității business-to-business. *Industrial Marketing Management*, 89, 642–656.
- Mora Cortez, R. și Johnston, WJ (2020). Criza coronavirusului în mediul B2B: unicitatea crizei și implicațiile manageriale bazate pe teoria schimbului social. *Industrial Marketing Management*, 88, 125–135.
- Morgan, NA, Whitler, KA, Feng, H. și Chari, S. (2019). Cercetare în strategia de marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 4–29.
- Morris, MH, Berthon, P., & Pitt, LF (1999). Evaluarea structurii centrelor de cumpărare industriale cu instrumente multivariate. *Managementul marketingului industrial*, 28(3), 263–276.
- Morris, MH, Hansen, SD și Pitt, LF (1995). Turbulențele de mediu și cumpărare organizațională: cazul beneficiilor pentru sănătate în Africa de Sud. *Industrial Marketing Management*, 24(4), 305–315.
- Narus, J. (2017). **Provocările pe care instrumentele de management al aprovizionării online le prezintă pentru B2B marketeri.** În cadrul conferinței ISBM a marketerului în flori. Universitatea Penn-State, PA.
- Osmonbekov, T., Bello, DC și Gilliland, DI (2002). Adoptarea instrumentelor de comerț electronic în achizițiile de afaceri: Structura și procesele de mbanușă ale centrului de cumpărare. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(2/3), 151–166.
- Osmonbekov, T. și Johnston, WJ (2018). Adoptarea internetului lucrurilor tehnologice în achizițiile de afaceri: impact asupra comportamentului de cumpărare organizațională. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(6), 781–791.
- Pae, JH, Kim, N., Han, JK, & Yip, L. (2002). Gestionarea difuzării intraorganizaționale a inovațiilor: Impactul dinamic și mediilor centrelor de cumpărare. *Industrial Marketing Management*, 31(8), 719–726.
- Palmatier, RW, Houston, MB și Hulland, J. (2018). Articole de recenzii: scop, proces și structură. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46, 1–5.
- Pedeliento, G., Andreini, D., Bergamaschi, M., & Salo, J. (2019). **Implicarea, puterea și strategiile de influență ale utilizatorilor finali în sarcinile de cumpărare în achizițiile organizaționale.** *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(1), 150–165.
- Pedersen, J., Ellegaard, C. și Kragh, H. (2020). Practica studiului practici interorganizaționale în marketingul și achizițiile B2B – o revizuire critică a literaturii. *Industrial Marketing Management*, 85, 7–20.
- Prior, DD și Keranen, J. (2020). Revizuirea problemelor contemporane în marketingul B2B: nu este vorba doar despre inteligența artificială. *Australasian Marketing Journal*, 28(2), 83–89.
- Raghavan, RS, Jayasimha, KR și Nargundkar, RV (2020). Impactul software-ului ca serviciu (SaaS) asupra procesului de achiziție de software. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(4), 757–770.
- Rezaei, J. și Lajimi, HF (2019). Segmentarea proviziilor și a furnizorilor: reunirea matricei portofoliului de achiziții și a matricei potențialului furnizorului. **Jurnalul Internațional de Cercetare și Aplicații** în Logistică, 22(4), 419–436.
- Robertson, TS, & Wind, Y. (1980). Psihografie organizațională și inovație. *Journal of Consumer Research*, 7(1), 24–31.
- Robinson, PJ, Faris, CW și Wind, Y. (1967). Achiziții industriale și marketing creativ. *Allyn și Bacon*.
- Ronchetto, JR, Hutt, MD și Reingen, PH (1989). Modele de influență încorporate în sistemele de cumpărare organizaționale. *Journal of Marketing*, 53(4), 51–62.
- Rust, RT și Cooli, B. (1994). Măsurile de fiabilitate pentru datele calitative: Teorie și implicații. *Journal of Marketing Research*, 31(1), 1–14.

- Sheth, JN (1973). Un model al comportamentului cumpărătorului industrial. *Journal of Marketing*, 37(4), 50–56.
- Sheth, JN, Sharma, A. și Iyer, GR (2009). De ce să integrezi achizițiile cu marketingul este atât inevitabil, cât și benefic. *Industrial Marketing Management*, 38(8), 865–871.
- Snyder, H. (2019). Revizuirea literaturii ca metodologie de cercetare: O privire de ansamblu și instrucțiuni. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
- Spekman, RE și Johnston, WJ (1986). Managementul relațiilor: gestionarea interfeței de vânzare și cumpărare. *Journal of Business Research*, 14(6), 519–531.
- Surana, A., Kumara, S., Greaves, M. și Raghavan, ONU (2005). Rețelele lanțului de aprovizionare: o perspectivă complexă a sistemelor adaptive. *Jurnalul Internațional de Cercetare a Producției*, 43(20), 4235–4265.
- Tellefsen, T. (2006). Antecedente și consecințe ale conducerii centrului de cumpărare: o perspectivă emergentă. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 13(1), 53–85.
- Thomas, GP și Grashof, JF (1982). Impactul stabilității mediului intern și extern asupra existenței unor reguli determinate de cumpărare. *Jurnalul de cercetare în afaceri*, 10(2), 159–168. ari, P. (2015). Evaluarea potențialului de co-creare și captare a valorii în servicii: un cadru de management Toyota. *Benchmarking: An International Journal*, 22, 254–274.
- Veile, JW, Schmidt, M.-C., Müller, JM, & Voigt, K.-I. (2021). Urmează relația tehnologie! Cum industria 4.0 remodelează viitoarele relații cumpărător-furnizor. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(6), 1245–1266.
- Venkatesh, R., Kohli, AK și Zaltman, G. (1995). Strategii de influență în centrele de cumpărare. *Journal of Marketing*, 59(4), 71–82.
- Vieira, VA, de Almeida, MIS, Agnihotri, R., & Arunachalam, S. (2019). În căutarea unei strategii eficiente de marketing digital B2B pe o piață în curs de dezvoltare. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(6), 1085–1108.
- Vyas, N., & Woodside, AG (1984). Un model inductiv de alegere a furnizorilor industriali proceselor. *Journal of Marketing*, 48(1), 30–45.
- Wang, YJ, Capon, N., Wang, VL și Guo, C. (2018). Construirea capitalului de brand industrial pe avantajul resurselor. *Industrial Marketing Management*, 72, 4–16.
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Analiza rețelelor sociale: Metode și aplicații*. Cambridge University Press.
- Watson, R., Wilson, HN, Smart, P. și Macdonald, EK (2018). Valorificarea diferenței: un cadru bazat pe capacități pentru implicarea părților interesate în inovarea de mediu. *Journal of Product Innovation Management*, 35(2), 254–279.
- Webster, FE, Jr., & Wind, Y. (1972). Un model general pentru înțelegerea comportamentului organizațional de cumpărare. *Journal of Marketing*, 36(2), 12–19.
- Weigand, RE (1968). De ce nu este suficient să studiezi agentul de cumpărare. *Journal of Marketing*, 32, 41–45.
- Wilkinson, I., & Young, L. (2002). Despre cooperare: Firme, relații și rețele. *Journal of Business Research*, 55(2), 123–132.
- Williams, AJ, Giunipero, LC și Henthorne, TL (1994). Interfuncțional imperativ: Cazul marketingului și achizițiilor. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 30(2), 28–33.
- Wilson, EJ și Lilien, GL (1992). Utilizarea informatorilor unici pentru a studia alegerea grupului: o examinare a practicii de cercetare în cumpărarea organizațională. *Scrisori de marketing*, 3, 297–305.
- Wind, Y., & Robertson, S. (1982). Rolul pin de legătură în centrele de cumpărare organizaționale. *Journal of Business Research*, 10(2), 169–184.
- Wind, Y. și Thomas, RJ (2010). Comportamentul organizațional de cumpărare într-o lume interdependentă. *Journal of Global Academy of Marketing Science*, 20(2), 110–122.
- Wind, YP, & Thomas, RJ (1980). Probleme conceptuale și metodologice în comportamentul organizațional de cumpărare. *Jurnalul European de Marketing*, 14(5/6), 239–263.
- Wollin, D. și Perry, C. (2004). Managementul marketingului într-un sistem adaptativ complex: un cadru inițial. *Jurnalul European de Marketing*, 38(5/6), 556–572.
- Wood, JA (2005). **Configurația organizațională ca un antecedent pentru dimensiunea și structura centrelor de cumpărare**. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(6), 263–275.
- Woodside, A., & Biemans, WG (2005). Modelarea proceselor de inovare, fabricație, difuzare și adoptare/respingere. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 20 (7), 380–393.
- Woodside, AG, Karpati, T., & Kakarigi, D. (1978). Achiziții organizaționale în firme iugoslave selectate. *Industrial Marketing Management*, 7(6), 391–395.
- Zablah, AR, Brown, BP și Donthu, N. (2010). Importantă relativă a mărcilor în situațiile de cumpărare rebuy modificată. *Jurnalul Internațional de Cercetare în Marketing*, 27 (3), 248–260.