

EL COMPORTAMIENTO DEL COMPRADOR INDUSTRIAL

CESAR DUCH MARTORELL*
FACULTAD DE EMPRESA Y COMUNICACIÓN (BARCELONA)
UNIVERSIDAD DE VIC-UCC

RESUMEN

Los Mercados Industriales han sido objeto de un menor estudio académico, a pesar de su notable importancia en la economía dejando en un lugar secundario aspectos esenciales como la decisión de compra o las interacciones Proveedor Cliente. La creciente globalización de la economía, requiere el estudio de modelos teóricos así como de factores empíricos en la formación de la decisión de compra industrial.

PALABRAS CLAVE

Decisión de compra industrial, comportamiento industrial, toma de decisiones industriales, evaluación de proveedores industriales, etapas en la selección de proveedores industriales.

RESUMO

Os mercados industriais não têm sido, com frequência, um objeto de estudos académicos, apesar da sua importância notável na economia, relevando para segundo plano aspectos essenciais, como a decisão de compra ou as interações fornecedor-cliente. A crescente globalização da economia requer o estudo de modelos teóricos e de fatores empíricos na formação da decisão de compra industrial.

PALAVRAS-CHAVE

Decisão de compra industrial, comportamento industrial, tomada de decisão industrial, avaliação de fornecedores industriais, etapas na seleção de fornecedores industriais.

ABSTRACT

Industrial Markets have been the subject of less academic study, despite their notable importance in the economy, leaving essential aspects such as the purchase decision or the Supplier-Customer interactions in a secondary place. The increasing globalization of the economy requires the study of theoretical models as well as empirical factors in the formation of the industrial purchasing decision.

KEYWORDS

Industrial purchase decision, industrial behavior, industrial decision making, industrial supplier's evaluation, steps in industrial supplier's selection.

Hasta los años ochenta, la mayor parte de los trabajos de investigación en el campo del Marketing Industrial se han orientado hacia dos alternativas:

1) Centrada sobre los clientes industriales, tiene como objetivo la comprensión de la decisión de compra, así como de los factores que afectan a la elección de los proveedores (Bonoma y Johnston, 1978).

2) Se orienta sobre la decisión desde el punto de vista del suministrador, estudiando los efectos del marketing-mix sobre los mercados industriales (Ford, 1990).

Esta aproximación apoyada en dos perspectivas separadas, ha contribuido a un mejor conocimiento del comportamiento de compra en los clientes industriales, sea con:

1) Carácter parcial por el análisis de un elemento concreto de la decisión de compra, tales como:

- Los criterios de selección utilizados por el comprador (Dickson, 1966).
- Las personas que intervienen en la unidad decisoria de compra (Buckner, 1967).
- Las etapas en el proceso de la compra industrial (Robinson y Faris, 1967).

2) Por el análisis de la influencia de una variable dada sobre el comportamiento de compra en general:

- La influencia del entorno
- La influencia de las características industriales
- El efecto de la organización
- La intervención de las acciones de Marketing a nivel de vendedor, de la publicidad, etc.

* Dr. en Ciencias Económicas.

Endereço eletrônico: cesar.duch@uvic.cat

3) El desarrollo de una Teoría de Modelos que se inicia durante la década de los años setenta a través de las aportaciones de:

- Buygrid Model de Robinson y Faris (1967).
- Industrial Product Buying Model de Ozanne y Churchill (1971).
- Organizational Buying Behaviour Model de Webster y Wind (1972).
- Corporate Industrial Buying Model de Hillier (1975).
- Industrial Marketing Response Model de Jollrav, Lilen y Yoon (1988).

Entre los aspectos comunes a la mayor parte de estos modelos, podemos destacar:

- 1) La identificación de la necesidad a satisfacer
- 2) La determinación de las especificaciones y de las cantidades de productos o servicios susceptibles de satisfacer dicha necesidad
- 3) La identificación de proveedores industriales capaces de suministrar los productos
- 4) Análisis y evaluación de las ofertas efectuadas por los proveedores industriales
- 5) La elección de los proveedores sea con carácter único o compartido
- 6) El control de los resultados alcanzados en términos de la satisfacción de las necesidades, tal como se habían predefinido al origen del modelo.

En opinión de A. Woodside y N. Vyas (1987), los modelos citados no han profundizado en el conocimiento descriptivo del proceso de compra.

En idéntico sentido se manifiesta J. P. Peter (1981) al señalar que la necesidad fundamental es la de conocer cómo se comportan los individuos antes de explicar el por qué lo hacen de una forma determinada.

En esta línea de aportación crítica hemos asimismo de mencionar a Johnston y Mcquiston (1984) cuando constatan que la mayor parte de los trabajos de investigación han tomado como punto de partida el enfoque estímulo-respuesta, haciendo hincapié en el individuo, tanto a nivel del único responsable de las compras como desde la perspectiva de la pluralidad de personas implicadas.

Veamos una serie de modelos y criterios desarrollados a partir del análisis de los diversos comportamientos del comprador industrial.

• El Modelo Inductivo

Se desarrolla durante los años ochenta como respuesta a las limitaciones que acabamos de mencionar, abandonando los análisis explicativos de causalidad para concentrar su atención en el funcionamiento del grupo de compra en la empresa cliente, lo que nos conduce a una unidad de análisis, integrada por un conjunto de individuos cuyas conductas se hallan interrelacionadas.

El método inductivo se caracteriza por una investigación directa, como señala H. Mintzberg (1979) que intenta describir un fenómeno, lo que a su vez supone minimizar las hipótesis previas de modelización.

Dentro de esta corriente, sobresale el método de Análisis de los Sistemas de Decisiones desarrollado por N. Capon y J. Hulbert, investigadores de la Universidad de Columbia (Capon y Hulbert, 1975), quienes parten de la realización de los siguientes niveles:

- 1) Entrevistas a cada uno de los individuos de la empresa-cliente, complementado con la obtención de los documentos utilizados, así como por la observación directa, en orden a elaborar un esquema del proceso de Toma de Decisiones.

- 2) Segunda fase de entrevistas con las mismas personas para contrastar la idoneidad del esquema decisional, introduciendo en cada caso los cambios necesarios para una mayor fidelidad del hecho analizado.

- 3) Entrevistas con individuos distintos de los anteriores pero vinculados a la empresa, a fin de comprobar si el esquema es representativo de la realidad.

Entre los aspectos esenciales para una correcta aplicación del Análisis del Sistema de Decisiones, se requiere:

- que cada entrevistado proponga el nombre de otras personas que su juicio se hallan implicadas en el proceso decisional. La aplicación interactiva de este principio finaliza cuando ya no se generan nuevos nombres;

- que para que un dato sea tenido en cuenta a efectos del análisis, deberá ser confirmado como mínimo por una persona distinta a la que lo ha generado.

En caso de datos dispares suministrados por dos fuentes distintas, se requiere encontrar una tercera para que sea ella la que determine hacia cual se inclina.

• El Modelo de Elección de Proveedor

Parte de un trabajo de investigación de A. Woodside y W. Vyas (1986) sobre el comportamiento de compra de las empresas americanas a nivel de materias primas y componentes.

A tal efecto, propugnan las siguientes fases:

1) Preparación para la petición de ofertas en la que se determinan las cantidades, condiciones específicas del producto, plazo de entrega y medio de transporte.

2) La localización de proveedores potenciales del producto, tanto se trate de un producto ya utilizado, en cuyo caso se dispone de datos internos de la propia empresa y de las visitas de los vendedores, como de nuevos productos, distinguiendo en dicho caso una pluralidad de fuentes que emanan del departamento que lo utilizará, del departamento técnico, de proveedores actuales y revistas técnicas.

3) La evaluación y preselección de los proveedores a partir de la información obtenida en las dos etapas anteriores, lo que conduce a la plasmación de una lista que servirá de base para proceder a la petición de ofertas.

4) Análisis de las ofertas recibidas, lo que a su vez implica establecer cuadros de análisis comparativos, en orden a obtener un conjunto de información decisional homogénea. En base a estos datos se seleccionan los dos proveedores mejor situados en términos de precio calidad, concediéndose una segunda oportunidad a aquellos que no han sido incluidos.

5) Evaluación y selección definitiva de los proveedores atendiendo a los criterios de rendimiento, calidad y prestigio, sea con carácter único o plural.

El aspecto relevante de dicha aportación radica en el tercer nivel, cuando se habla de una preselección de proveedores, aspecto ya constatado por otros autores como W. J.

Johnston, y T. V. Bonoma (1981) en sus estudios sobre el Proceso de Decisión de Compra en Bienes de Equipo y Servicios Industriales, como una etapa esencial.

La importancia de la preselección de proveedores ha sido asimismo observada por R. Jackson y W. Pride (1986) en su estudio sobre una muestra de 333 compradores miembros de la Asociación Nacional de Dirección de Compras de Estados Unidos¹, en el que se constata que el 63% de los compradores utilizan las listas de preselección.

• El Modelo Matbuy

Se sustenta en una investigación realizada por K. Moller (1986) sobre el proceso de selección de proveedores de componentes, por parte de seis empresas finlandesas del sector de la Informática.

Entre las etapas esenciales del proceso decisonal, destacan como básicas las siguientes:

1) La iniciación de la compra que, a su vez, puede ser fruto de un acto planificado o no planificado.

2) La definición de los criterios de evaluación, a través de los cuales debe analizarse el producto.

3) La captación de informaciones sobre los proveedores potenciales.

4) La preselección de los proveedores, entendida como el número de los mismos que recibirán la solicitud de oferta y las cantidades solicitadas a cada candidato.

5) La evaluación de las ofertas.

6) La negociación con los proveedores.

7) La elección definitiva del proveedor.

8) La materialización de la decisión de compra.

De las ocho etapas mencionadas, podemos destacar la de la negociación como paso previo a la toma final de decisión, extremo ha sido confirmado en investigaciones de otros autores como Dale y Powley (1985) sobre cinco empresas británicas, cuyos resultados ponían de manifiesto que en cuatro de ellas se tenía por principio negociar todas las ofertas.

También encontramos en esta línea a B. Cova (1989) que, al investigar una muestra de 58 compradores pertenecientes a la Compañía de Dirigentes de Compra y

Compradores de Francia, puso de relieve que una amplia mayoría, evaluada en el 84 %, tenían el hábito de proceder a la negociación una vez que habían recibido las ofertas de sus proveedores.

• El Modelo Interactivo

Se parte de la hipótesis de que la unidad de análisis debe centrarse en el binomio cliente-proveedor, en lugar de limitarse al primero, tal como ha señalado P. Guillet de Monthoux (1975) ante la interacción de ambos sujetos decisionales.

La Aproximación Interactiva, parte de la base de que mayoría de los procesos de comercialización son el resultado de negociaciones entre compradores y vendedores, los cuales se influyen mutuamente en la toma de Decisiones (Kutschker, 1972).

La Aproximación Interactiva analiza el proceso decisión conjunta, como la globalidad simultánea de influencias mutuas entre comprador y vendedor, en materia de intercambio.

En análoga conclusión podemos citar a H. Hakansson y C. Östberg (1975) cuando indican que es preferible considerar la existencia de un conjunto de interacciones entre cliente y proveedor, que adoptar una óptica de una entidad activa y la de un mercado pasivo.

Ello equivale a rechazar cualquier corriente que propugne la separación del proceso de compra respecto al de la venta, por tratarse de dos aspectos íntimamente interrelacionados.

En Alemania se contemplan los Estudios Interactivos desde una doble perspectiva:

1) Atendiendo al número de las partes implicadas según que nos refiramos a un enfoque diádico entre comprador o vendedor o multipersonal en el sentido de que además de los citados, se incluyen otros decisores, tales como Instituciones Públicas, Consultores, Ingenieros, etc.

2) Distinguiendo la naturaleza de las partes que intervienen, según se trate de Individuos u Organizaciones.

En este caso, se parte de la realidad empresarial de que en las transacciones complejas propias de Proyectos

llaves en mano, existen una pluralidad de partes implicadas en la Toma de Decisiones (Autoridades administrativas, Ingenieros, Entidades Financieras, etc.), cuya influencia debe ser considerada.

La Investigación de Mercados Industriales, en Alemania y Escandinavia se ha orientado hacia los enfoques interactivos multiorganizacionales, a diferencia de los Estados Unidos que se hallan más enfocados hacia el Marketing de los bienes de consumo sobre las bases de los modelos de Estímulo-Respuesta.

Por tanto, las aportaciones americanas al mercado industrial son teorías extraídas del sector de los bienes de consumo, a nivel de los Estímulos del Proceso de Compra Industriales (Backhaus y Koch, 1985).

El Modelo Interactivo es una superación de los estudios de comportamiento de las empresas, en materia de la Toma de Decisiones que habían sido desarrollados con investigaciones parciales, centrados en áreas específicas del conocimiento.

Es decir, se concedía mayor relevancia a la influencia de variables personales, tales como expectativas, motivaciones, riesgos, lo que entrañaba dificultades en la generalización de los conceptos.

Por ejemplo, a nivel de las fases de compra se había llegado a conclusiones dispares, ya que Robinson, Faris y Win (1967) distinguieron un total de 8, mientras que Choffray (1977) proponía que cada producto específico tenga su propio número.

En cuanto a Johnston (1997) no ha constatado empíricamente una clara secuencia cronológica, a pesar de que algunas se repitan frecuentemente, dentro del proceso de Compra.

El Binomio Cliente-Proveedor

Se parte de los principios siguientes:

- La unidad menor a efectos de análisis es el binomio cliente-proveedor, en abierta discrepancia frente a la hipótesis de que era posible separar el proceso de la compra industrial del de la venta.

- Las relaciones decisionales dependen más de factores sociales y de poder que de variables económico-racionales.

T. V. Bonoma y W. T. Johnston (1978) han elaborado un modelo binómico sobre el comportamiento del proceso decisional industrial, conocido por “El Modelo de Intercambio de Marketing Industrial” que se apoya en las cinco relaciones siguientes:

1) El binomio vendedor-comprador concede un protagonismo a la relación interpersonal de manera que el primero se obliga a una colaboración para satisfacer la necesidad, mientras que el comprador ofrece en contrapartida un compromiso de continuidad.

2) El binomio vendedor-empresa proveedora sobrepasa la simple relación de remuneración para conceder una notoria importancia al concepto de lealtad.

3) El binomio vendedor-representante del comprador se sustenta en unas imágenes previas que delimitan el marco de la colaboración potencial.

4) El binomio empresa vendedora / empresa compradora que se orienta hacia una relación de reciprocidad de intercambio contra pago.

El modelo interactivo sostiene que para comprender el proceso de decisión de compra en los Mercados Industriales es indispensable analizar la interdependencia de las relaciones entre proveedor y cliente, desde una doble perspectiva:

- a corto plazo, es decir, transacción a transacción;
- a medio y largo plazo, ya que en la práctica empresarial se verifica una estabilidad de las relaciones tal como han señalado P. W. Turnbull (1986) y J. P. Valla (1987).

Por ejemplo, R. Salle (1984) ha comprobado que el 59% de las empresas industriales no tenían más que un 10% de nuevos clientes anuales.

Esta relativa estabilidad en la estructura de los mercados industriales se explica por la existencia de unos elevados Costes derivados del hecho de cambiar las relaciones a el centro decisor de la compra y el centro decisor de tal como indica Arnaud, J. M. y otros (1986).

Asimismo, hemos de considerar que existe un reducido número de proveedores susceptibles de satisfacer una determinada necesidad en los mercados industriales.

Por otra parte, la estrategia marketing no puede reducirse a un simple mecanismo en manos del proveedor, en

virtud del cual consigue con sus acciones de Marketing una respuesta del cliente.

M. Leenders (1990) ha constatado que el análisis de las relaciones proveedor-cliente en el campo industrial ofrece numerosas situaciones de adaptación mutua entre las empresas en términos tales como los productos, los plazos de entrega, los precios, etc.

El modelo de interacción destaca 4 fases esenciales:

- El proceso, entendiendo como tal los intercambios entre dos organizaciones industriales a nivel de informaciones, servicios financieros, sociales.
- Los participantes, que se hallan impregnados de una cultura empresarial.
- La relación de fuerza que incide en el clima de cooperación.
- El entorno, elemento externo que puede afectar a estas relaciones desde una pluralidad de perspectivas, tales como la estructura de los mercados, el grado de internacionalización y las características del sistema político y jurídico.

• Criterios Empíricos para la Decisión de Compra en el Mercado Industrial

La Asociación de Directivos de Compras y Aprovisionamientos de Francia (CDFA), ha detectado una cuarentena de criterios que se utilizan en la Evaluación de Proveedores

Industriales², tal como se recoge en el siguiente listado:

- Prestigio a nivel técnico
- Prestigio a nivel comercial
- Calidad del producto
- Regularidad en la calidad
- Novedosa solución técnica
- Gama de productos
- Aspecto exterior del producto
- Envase y Embalaje
- Acceso a la información
- Grado de dificultad en la elaboración de las especificaciones
- Calidad del servicio post-venta
- Disponibilidad de stock

Percursos & Ideas

- Ubicación de unidades de producción del proveedor en las proximidades del cliente
 - Rapidez en el plazo de entrega
 - Puntualidad en las entregas
 - Actitud del proveedor que concede prioridades en el suministro, de acuerdo con el perfil del segmento objetivo de clientela
 - Adaptación de los programas de fabricación a tenor de las necesidades de las entregas
 - Asistencia técnica en la preventa
 - Plazos en las condiciones de pago
 - Evolución de los precios
 - Nivel de precios
 - Facilidad de integración del producto en el proceso de fabricación del cliente
 - Compatibilidad con el producto del proveedor
 - Adecuación del producto a las necesidades
 - Nivel de ayuda recibido para la cumplimentación de los requisitos exigidos
 - Ayuda recibida del proveedor para que el cliente consiga la puesta en funcionamiento de su equipo productivo
 - Disposición a colaborar en la elaboración de nuevos productos
 - El producto comprado permite reducir el nivel de consumo en la materia prima
 - El producto adquirido posibilita una notable mejora en el rendimiento
 - El producto comprado confiere una ventaja al cliente para competir en el mercado
 - Nivel de colaboración de los vendedores
 - Formación comercial de los vendedores
 - Nivel de conocimiento técnico de los vendedores
 - La implicación de los servicios técnicos en la fase comercial
 - Facilidad de contacto con los decisores del suministrador
 - Velocidad de reacción ante una petición de visita
 - Velocidad en responder a una petición para conocer el nivel de precios
 - Antigüedad de la relación
 - Adaptación a las normas internacionales así como a las exigencias de países específicos
 - Relación de cambio de la divisa ante proveedores de importación
 - Ausencia de reclamaciones en la cumplimentación de las entregas
 - Formación del personal
 - Seguimiento de los productos cuando se hallan en fase de utilización.
- Si dirigimos nuestra atención hacia el sector industrial de Productos de Electrónica (Blanche, 1992), se han detectado los siguientes criterios de selección:
- Las referencias de otras empresas
 - Amplitud de la gama – Calidad de las soluciones técnicas propuestas
 - Nivel de interés en la aplicación de soluciones
 - Fiabilidad del material
 - Continuidad en la política de Desarrollo
 - Estética de los materiales
 - Fiabilidad
 - Cumplimiento de los plazos de entrega
 - Grado de conocimiento sobre la naturaleza de los problemas
 - Cordialidad en la relación
 - La asistencia en materia de formación
 - El nivel de conocimiento por parte de la red comercial
 - Dinamismo del proveedor
 - La existencia de una fuerte cultura empresarial
 - Nivel de atención a los problemas de reducida entidad
 - Eficacia de la visita comercial
 - Continuidad de las gamas así como de las técnicas
 - Regularidad en la frecuencia de visitas
 - Eficacia y rapidez en el servicio pre-venta
 - Flexibilidad en el nivel de relación
 - Rapidez de respuesta a las consultas
 - Ductilidad en la política de precios
 - Reducidos plazos de entrega
- Si descendemos al nivel del subsector industrial de los Fabricantes de Embalajes para Cartón Ondulado, se han identificado un total de 23 criterios (Blanche, 1989) y se han estructurado en 4 niveles de mayor a menor importancia.

Muy importantes

- El nivel de precios
- El cumplimiento de los plazos de entrega
- La regularidad en los niveles de calidad
- El nivel de calidad

Bastante importantes

- La predisposición hacia la resolución de las reclamaciones
- La rapidez en contestar a las peticiones
- Reducidos plazos de entrega
- El estado de las paletas
- La preparación del servicio administrativo
- La flexibilidad en las condiciones de venta

Poco importantes

- La preparación de los vendedores
- El trato cordial el interés por las series de reducida cuantía
- El nivel de información sobre los pedidos pendientes de servir
- La visita de la red comercial

Sin importancia

- La capacidad de producción
- El dominio del sistema productivo
- La juventud y dinamismo de la empresa
- La capacidad de realizar estudios en investigaciones
- La concepción creativa
- La calidad de la documentación y de las informaciones
- La amplitud de gama
- El dominio del diseño gráfico

De lo expuesto, se deduce que en la selección del proveedor existen criterios meramente técnicos, pero que desde el punto de vista cuantitativo, se hallan en inferioridad respecto a los criterios vinculados al servicio pre-venta y post-venta.

La metodología utilizada se articula en torno a las siguientes fases:

1) Entrevistas parcialmente estructuradas entre los compradores industriales de embalajes de cartón ondu-

lado, que son efectuadas por psicólogos en orden a detectar la vivencia de los problemas, el contexto y las motivaciones.

Cada entrevista es objeto de grabación, transcripción y posterior análisis, obteniéndose una primera lista de criterios tanto de naturaleza racional como afectiva.

2) Evaluación mediante un cuestionario estructurado, en el que solicita al comprador que proceda a una evaluación partiendo de una escala de actitud verbal de "Muy importante", "Bastante importante", "Poco importante" y "Sin importancia".

Este enfoque permite detectar si existe homogeneidad en la valoración de los criterios así como el grado de dispersión, aspectos esenciales para delimitar la Estrategia de Marketing.

La importancia de estudiar los mecanismos de Toma de Decisiones ha sido puesta de relieve por la Asociación Europea para los Estudios de los Mercados en la Industria⁴.

Se indica que los decisores llevan a cabo dicha función mediante la consideración de criterios perfectamente explicitados y por otros de contenido implícito.

Por otra parte, constatan que ciertas decisiones son resultado de contrapartidas de carácter político que se han entre grupos industriales con objetivos análogos, lo que pone de relieve la complejidad del mecanismo, así como su identificación.

NOTAS

- ¹ National Association of Purchasing Management. Especialistas de preselección.
- ² CDFA Banalisation et Stratégie concurrentielle en Milieu Industriel IRE.
- ³ Association Européenne pour les Études de Marché dans l'Industrie "Marketing Industriel et Stratégie de Développement. Paris, 1 al 13 de Mayo de 1970, p. 1 y 2.

BIBLIOGRAFÍA

- ARNAUD, J. M. et al. (1986), "The Components of the Complexity of International Supplier-Customer Relationships", in P. W. TURNBULL & S. J. PALIWODA (eds.), *Research International Marketing*, London: Croom Helm, pp. 269-298.
- BLANCHE, BERNARD C. (1992), *A tout qualité*, Association Nationale du Marketing, ADETEM, Paris, 15 abril 1992.
- BACKHAUS, K. & KOCH, FRANZ-KARL (1985), "Behavioral Industrial Marketing Research in Germany and the United States – A Comparison", in *Journal of Business Research*, v. 13, issue 5, pp. 375-382.
- BLANCHE, BERNARD C. (1989), "Marketing et Qualité Generalisés", in *Enjeux*, 98, 16 Marzo/15 Abril 1989, pp. 49 y 50.
- BONOMA, T. V. & JOHNSTON, W. J. (1978), "The Social Psychology of Industrial Buying and Selling", in *Industrial Marketing Management*, 7, pp. 213-224.
- BUCKNER, H. (1967), *How British Industry Buys*. London: Hutchinson.
- CAPON, N. V. & HULBERT, J. (1975), "Decision Systems Analysis in Industrial Marketing", in *Industrial Marketing Management*, v. 4, issues 2-3, pp. 143-160.
- CHOFFRAY J. M. (1977), *A Methodology for Investigating the Nature of the Industrial Adoption Process and Differences in Perceptions and Evaluation Criteria Among Decision Participants*, PhD dissertation, Cambridge H.A.: M.I.T..
- COVA, B. (1989), *Stratégies de Soumissions aux Appels d'offres Internationaux de Projets Industriels*, Tesis Doctoral, Paris: Universidad de Paris-Dauphine.
- DALE, B. & POWLEY, R. (1985), "Purchasing Practices in the United Kingdom: a Case Study", in *Journal of Purchasing and Materials Management*, vol. 21, issue 1, pp. 26-33.
- DICKSON, G. (1966), "An Analysis of Vendor Selection Systems and Decisions", in *Journal of Purchasing*, vol. 2, issue 1, pp. 5-17.
- FORD, D. (1990), *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, San Diego: Academic Press.
- GUILLET DE MONTHOUX, P. (1975), "Organizational Mating and Industrial Marketing Conservatism. Some Reasons Why Industrial Marketing Managers Resist Marketing Theory", in *Industrial Marketing Management*, vol. 4, issue 1, pp. 25-36.

- HAKANSSON, H. & OSTBERG, C. (1975), "Industrial Marketing: an Organizational Problem?", in *Industrial Marketing Management*, n. 4, pp. 113-123.
- HILLIER T. J. (1975), "Decision-Making in the Corporate Industrial Buying Process", in *Industrial Marketing Management*, n. 4, pp. 99-106.
- JACKSON, R. & PRIDE, W. (1986), "The Use of Approved Vendor Lists", in *Industrial Marketing Management*, n. 15, pp. 165-169.
- JOHNSTON, W. J. (1997), "Industrial Buying Behavior: A State of Art Review", in *Annual Review of Marketing*, Chicago: American Marketing Association, pp. 75-88.
- JOHNSTON, W. J. & BONOMA, T. V. (1981), "Purchases of Capital Equipment and Industrial Services", in *Industrial Marketing Management*, n. 10, pp. 254-262.
- JOHNSTON, W. J. & MCOUISTON, D. H. (1984), "Buyer-Seller Interactions in an Advanced Technology Industry", *Proceedings of the 1st IMP Conference*, Manchester, Septiembre, pp. 61-93.
- JOLLRAV J. M.; LLEN G. & YOON, E. (1988), "New Industrial Product Performance: Models and Empirical Analysis", in *Advances in Business Marketing*, v. 3, pp. 55-65.
- KUTSCHKER M. (1972), *Verhandlungen als Elemente. Eines Verhaltens Wissenschaftlichen Bezugsrahmens des Investitionsgütermarkteting* Dissertation, Mannheim.
- LEENDERS. M. (1990), *Reverse Marketing: The New Buyer-Supplier Relationship*, New York: Free Press.
- MINTZBERG, H. (1979), "An Emerging Strategy of Direct Research", in *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n. 4, pp. 582-589.
- MOLLER, K. (1986), "Buying Behaviour of Industrial Components. Inductive Approach for Descriptive Model Building", in P. W. Turnbull & S. J. Paliwoda (eds.), *Research International Marketing*, London: Croom Helm, pp. 79-132.
- OZANNE, D. & CHURCHILL, G. (1971), "Five Dimensions of the Industrial Adoption Process", in *Journal of Marketing Research*, 8, pp. 322-328.
- PETER, J. P. (1981), "Construct Validity: A Review of Basic Issues and Marketing Practices", in *Journal of Marketing Research*, v. 18, n.º 2, pp. 133-145.
- ROBINSON, P. & FARIS, C. (1967), *Industrial Buying and Creative Marketing*, Boston: Allyn and Bacon.
- SALLE, R. (1984), *Les Moyens de la Stratégie Marketing dans les Entreprises de Service et de Produits Industriels*, Paris: Institut de Recherche de l'Entreprise.
- TURNBULL, P. W. (1986), "Tripartite Interaction: The Role of the Sales Subsidiaries in International Marketing", in P. W. Turnbull & S. J. Paliwoda (eds.), *Research International Marketing*, London: Croom Helm, pp. 195-209.
- VALLA, J. P. (1987), *L'approche Interactive. Les Travaux du Groupe Européen IMP en Marketing Industriel*, Paris: Institute de Recherche de l'Entreprise.
- WEBSTER, F. & WIND, Y. (1972), "A General Model for Understanding Organizational Buying Behaviour", in *Journal of Marketing*, vol. 36, n.º 2, pp. 12-19.
- WOODSIDE, A. & VYAS, N. (1987), *Industrial Purchasing Strategies*, Lexington Books, pp. 23-30.
- WOODSIDE, A. & VYAS, N. (1986), "Micro-Analysis of Supplier Choice Strategies: Industrial Packaging Materials", in K. Backhaus & D. Wilson, *Industrial Marketing: A German-American Perspective*, Springer Verlag.