

ВЛИЯНИЕ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ФАКТОРОВ НА ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ О ЗАКУПКАХ

В. Ю. Белая

*Гомельский государственный технический университет
имени П. О. Сухого, Беларусь*

Научный руководитель Р. А. Лизакова

Прежде чем приступить к рассмотрению вопроса, как влияют межличностные факторы на принятие организацией решения о закупках, следует разобраться, кто же осуществляет закупки на рынке товаров и услуг промышленного назначения и какие факторы на них влияют.

В процессе закупки деловых товаров может участвовать либо единственный снабженец, либо несколько агентов по закупкам, либо крупный отдел материально-технического снабжения, возглавляемый вице-президентом по закупкам. В ряде случаев специалисты по материально-техническому снабжению сами принимают решение относительно технических характеристик товара и выбора поставщиков. Иногда им поручается только выбор поставщика, а иногда – только оформление заказа. Как правило, они принимают самостоятельные решения по незначительным вопросам, а по крупным проблемам – лишь выполняют пожелания других.

Закупочным центром называют распорядительное подразделение закупочной организации, совокупность участвующих в процессе принятия решений о закупках лиц или групп лиц, имеющих ряд общих целей и совместно разделяющих риск в связи с принятыми ими решениями.

В состав закупочного центра входят все члены организации, играющие какую-либо роль в процессе принятия решений о закупках. Среди них действительные пользователи товара все те, кто оказывает влияние на принятие решения о его закупке: снабженцы, распорядители, принимающие решение, и лица, контролирующие информацию о закупке.

В любой организации состав и размеры закупочного центра будут варьироваться в зависимости от класса закупаемых товаров. В принятии решения о закупке компьютера будет задействовано больше участников, чем в принятии решения о закупке канцелярских скрепок.

В процессе принятия решения покупатель товаров промышленного назначения подвержен множеству влияний. Некоторые деятели рынка считают, что основными оказываются влияния экономического порядка. По их мнению, покупатели благоволят к поставщику, запрашивающему минимальную цену или предлагающему лучший товар или наиболее комплексное обслуживание. Согласно этой точке зрения, продавцы товаров промышленного назначения должны концентрировать усилия на предложении покупателям явных экономических выгод.

По мнению других продавцов, агенты по закупкам живо реагируют на мотивы личного характера, ищут содействия, внимания или возможностей снижения степени риска.

Даже войдя в служебный кабинет, распорядитель остается человеком. Он отзывается на «образ», производит закупки у компаний, которые считает «близкими», благоволит к поставщикам, проявляющим к нему уважение и считающимся с его личными взглядами; к поставщикам, которые делают что-то сверх обычного «именно для него». Распорядитель «чрезвычайно остро реагирует» на действительные или кажущиеся проявления неуважения и склонен отказываться от услуг компаний, не отвечающих на запросы о предложении оферт или задерживающих эти ответы.

Согласно этой точке зрения, продавцы товаров промышленного назначения должны в основном концентрировать внимание на человеческих и социальных факторах ситуации совершения покупки.

Агенты по закупкам обычно реагируют и на экономические факторы, и на факторы личного порядка. При значительном сходстве предложений поставщиков у снабженцев нет достаточных оснований для рационального выбора. Поскольку удовлетворения целей организации можно добиться с помощью любого поставщика, в дело могут вступить факторы личного порядка. С другой стороны, если конкурирующие товары значительно отличаются друг от друга, агенты по закупкам в большей мере ответственны за свой выбор и обращают больше внимания на экономические факторы.

При определении целевых сегментов можно выявить четыре типа деловых покупателей:

1. Покупатели, ориентированные на цену. Цена для них является определяющим фактором.

2. Покупатели, ориентированные на решение проблемы. Они стремятся приобрести товары по более низкой цене, однако учитывают такие аргументы, как снижение общей стоимости владения или повышенная надежность поставок (сервиса).

3. Покупатели «золотого» класса. Требуют наилучших показателей качества товара, поддержки со стороны компании-продавца, надежной доставки и т. п.

4. Покупатели, руководствующиеся собственными стратегическими интересами. Предпочитают устанавливать долгосрочные взаимоотношения с одним поставщиком.

Существуют различные факторы, оказывающие влияние на агентов по закупкам:

1) факторы макросреды (уровень первичного спроса, экономическая перспектива, условия материально-технического снабжения, темп научно-технического прогресса, политические события, тенденции в области регулирования предпринимательской деятельности);

2) организационные факторы (цели, принятые методы работы и организационная структура предприятия, структура и состав закупочного центра);

3) межличностные факторы (полномочия, интересы, статус участников закупочного центра, их умение убеждать и поставить себя на место другого);

4) личностные факторы (возраст, образование, уровень доходов, должность, тип личности, готовность к риску, уровень культурного развития).

Рассмотрим подробнее межличностные факторы.

Закупочный комитет обычно состоит из многих людей, оказывающих влияние друг на друга. Продавцу бывает довольно сложно определить, какие межличностные факторы и силы действуют при осуществлении покупки. Как было замечено, «на менеджере не написано, что он уполномочен принимать решения или что его можно не принимать в расчет. Самый влиятельный человек часто остается незаметным, по крайней мере для торгового агента». Точно так же член закупочного комитета, занимающий самую высокую должность, не обязательно имеет решающий голос при принятии решения. Члены закупочного центра имеют влияние, если управляют системой поощрений и наказаний, или пользуются уважением, или имеют большой опыт, или находятся в особых отношениях с другими влиятельными лицами. Межличностные факторы зачастую трудноуловимы. По мере возможности продавцы должны стараться выявить эти факторы и принимать их в расчет при выработке стратегии.

В состав центра по закупкам обычно входят люди разного статуса, с разными полномочиями, с разным умением убеждать. Участники центра по закупкам отличаются личностными характеристиками, их ролью на предприятии, источниками информации, активностью поиска. Продавец должен знать, сколько лиц принимает решение о закупках, кто эти лица, какими оценочными критериями они руководствуются, каковы политические установки фирмы в отношении деятельности своих агентов по закупкам, и какие ограничения накладывает она на эту деятельность.

Когда покупающий центр состоит из нескольких участников, у продавца может не оказаться времени или возможности вступить в контакт с каждым из них. Мелкие продавцы обычно пытаются пробиться к ключевым фигурам, оказывающим влияние и принимающим решение о покупке. Важно не действовать через голову принимающих решение. Большинство принимающих решение предпочитают чувствовать себя ключевой фигурой в принятии решения о покупке; принимающему решению не понравится, если кто-то будет действовать через его голову и вступать в контакт непосредственно с начальником. Чаще всего начальник все равно передаст все принимающему решению, а его недовольство тем, что его пытались обойти, приведет к решению заключить контракт с другой компанией. Более крупные продающие организации работают на многих уровнях, пытаясь расположить к себе как можно большее число участников сделки со стороны покупателя. Их агенты по продажам буквально внедряются во все структуры своих крупных покупателей.

Но в тех случаях, когда закупочный центр расширяется, торговым представителям становится чрезвычайно трудно завязать и поддерживать отношения со всеми сотрудниками компании-покупателя, принимающими участие в принятии решения. Поэтому фирмам-поставщикам необходимо разработать специальные коммуникативные программы, которые помогут выявить скрытых влиятелей на решение о закупках и продолжать активное информирование покупателя.

Производители должны периодически пересматривать распределение ролей представителей закупочного центра и степень их влияния на конечное решение. Годы стратегии продаж компании Kodak заключались в продажах рентгеновской пленки напрямую техническому персоналу больничных лабораторий. И в какой-то момент ее маркетологи упустили из виду, что решения относительно закупок все чаще и чаще принимались администраторами больниц. Только когда объем продаж компании начал снижаться, представители Kodak осознали происходящие в закупочной практике изменения и пересмотрели маркетинговую стратегию.

Ситуация, когда в решение вопроса о закупках вовлечена вся группа, чревата конфликтами между членами группы, так как каждый по-своему воспринимает проблему, имеет свои цели и желания, каждый стремится защитить свой статус в столкновении с другими, сделать так, чтобы о нем не сложилось плохое впечатление.

На деловом рынке конфликт, являющийся порождением различных ожиданий по отношению к какой-либо марке товара или поставщиков, является в первый момент причиной активного поиска новой информации, более глубокого анализа имеющейся информации и изучения источника снабжения, которым ранее не уделялось достаточного внимания. Процесс поиска новой информации снижает напряженность конфликта.

Существуют конфликты, причиной которых являются фундаментальные расхождения по поводу конечных покупок. В подобной ситуации конфликт решается не путем изменения мнений участников конфликта, а путем достижения договоренности.

Если применяется рациональная методика принятия решений, то и решение будет иметь рациональный характер. Если же разногласия сглаживаются только благо-

даря тактике обходных действий, организация продемонстрирует свою несостоятельность и коллективные решения ограничатся переговорами. Решения не будут основываться на рациональных решениях и могут оказаться пагубными для предприятия.

Исследования показали, что поведение работников снабжения зависит от их статуса и положения в организации. Пример: чем больше их влияние на предприятии, тем легче они справляются с рисками, присущими процессу использования новых поставщиков, чем больше децентрализована система закупок, тем лучше будут удовлетворены ожидания пользователей. Чем больше сконцентрированы закупки, тем больше покупателей будет стремиться к низким ценам, поскольку это есть одна из функций снабжения.

Разделение ролей в закупочном центре может привести к конфликту интересов. Популярны частые командировки с оплаченным перелетом – покупатель или его секретарь заказывает билеты на самолет, а оплачивает билеты компания-поставщик. Корпорации используют подобные приемы, чтобы повысить спрос на свою продукцию. Например, чиновнику, принимающему решение, предлагаются бесплатные напитки и билет на финал Уимблдонского кубка (3000 евро) или несколько дней рыбалки в Норвегии (15 тыс. евро). Такие суммы для некоторых корпораций – просто мелочь по сравнению с возможными доходами от продаж. Неудивительно, что во многих компаниях подобные случаи объявляются незаконными и расследуются службами налогового контроля.

Чрезмерная сплоченность и конформизм в отношении групповых норм также могут быть причиной совершения ошибок при принятии решения. Например, сделав неправильный выбор при покупке, можно разорить компанию. Не существует способа, гарантирующего безопасную защиту от неправильных покупательских решений из-за группового единомыслия.

Таким образом, можно сделать вывод, что межличностные факторы и отношения в коллективе оказывают значительное влияние на процесс принятия решения о закупке предприятием.