

Egyetemi doktori (PhD) értekezés tézisei

**A MARKETING ÉS AZ ÉRÉTKESÍTÉS INTEGRÁCIÓJÁNAK
KRITIKUS PONTJAI ÉS SIKERTÉNYEZŐI**

Hetényi Gábor

Témavezető:

Szűcs Edit

Prof. Dr.



DEBRECENI EGYETEM

Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok

Doktori Iskola

Debrecen, 2020

1. A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI, CÉLKITŰZÉSEI ÉS A KUTATÁSI HIPOTÉZISEK BEMUTATÁSA

1.1. Bevezetés

Munkám és szakmai tapasztalatom révén volt lehetőségem bepillantani számos nemzetközi vállalat marketing és értékesítési osztályának működésébe. Ezen cégek nagyrésznél, mint marketing menedzser dolgoztam és számos európai országért voltam felelős. Ezen ügyfelek zökkenőmentes ellátása és koordinálása az értékesítési osztállyal való közös együttműködés nélkül lehetetlen lett volna. Így számomra igen fontossá vált annak vizsgálata, hogy milyen módon lehet ezen osztályok hatékonyságát hosszútávon és tartósan optimalizálni és stabilizálni. Így a jelenlegi munkám során célul tűztem ki ezen kapcsolat működésére ható elemek azonosítását, azok az integrációra való kihatását és az interfész problémák mélyebb feltárását. Kutatási eredményeimre alapozva prioritizálhatóvá válhatnak azon azonosított megoldási pontok, melyek nemzetközileg is magas értéket képviselnek és lehetőséget biztosíthatnak további vállalatok számára teljesítményük növelésére, valamint a marketing és az értékesítés kooperációjának javítására.

Az életünk nagyrészt munkával töltjük, éppen ezért fontos azzal foglalkoznunk, hogy a munkakapcsolatok milyen konfliktuspotenciálokat rejthetnek magukban és hogy mindezek milyen eszközök alkalmazásával kezelhetők. A marketing és az értékesítés osztályok egy központi szerepet töltenek be a vállalatokon belül, és szinte az egyetlen jövedelemtermelő üzletágnak tekinthetők. Ennek a jelentősége miatt minden vállalat érdeke, hogy ezen funkcionális területek optimalisan összehangolt stratégiák szerint és koordináltan működjenek együtt. Ezen osztályok jövőorientált stratégiai összehangolása nélkülözhetetlen egy sikeres vállalatvezetéshez. A cégek versenyképesség megtartásához szükség van továbbá egy erős operatív végrehajtásra, konkrét funkcionális és instrumentális intézkedések megteremtésének segítségével. A marketing és az értékesítés között számos interfész probléma merülhet fel, melyek megoldásának mellőzése a vezetés részéről mindkét terület munkáját kontraproduktívvá teheti, mely következtésképp a vállalat sikerességét negatívan befolyásolhatja (Haase, 2006). A marketing és az értékesítési osztályok teljesítőképessége a másik osztálytól nagymértékben függ - reciprok kölcsönös függőség (Dewsnap et al., 2000) -, mely számos konfliktus potenciált rejthet magában. Ez lehet akár a nem tisztán definiált szerepek és felelősségi területek megléte, vagy akár az

információcsere, közös vállalati cél, kultúra hiánya is egyaránt (Piercy, 2002). Lamasheva (2004) szerint az optimális integrációhoz elhanyagolhatatlan két fontos elem a felek közös céljai illetve az elérendő eredmények definiálása. Klumpp (2000) szerint a kölcsönös függőség miatt a koordinált együttműködéséhez elhanyagolhatatlan a feladatok felbontása. Éppen ezért szükségesek olyan organizatorikus mechanizmusok a vállalati vezetés részéről, mint a rendszeres információcsere koordinálása, mely az így megteremtett permanens dialóg révén lehetővé teszi többek között a feladatok elvégzéséhez szükséges egyeztetés lehetőségét a két osztály között, pozitív hatást gyakorolva így a kapcsolatuk hatékonyságára (Dawes et al., 2001). Miközben rendszeres információcsere zajlik, tevékenységet és erőforrásokat osztanak fel, lehetőséget teremtve ezáltal növelni és kiegészíteni egymás kapacitását a többszörös előnyök és célok elérése érdekében. Azonban mindehhez szükség van a két osztály közötti bizalomra, elkötelezettségre és méltányosságra (Bititci et al., 2004). A versenyképesség megőrzése a vállalkozások által elérendő célok egyike, ahol az együttműködés és a versengés, illetve ezek összefonódása, a kooperáció mint eszköz jelen kell hogy legyen (Raab, 2010).

Az értékesítési és marketing részlegek - és különösen azok vezetői - közötti közeli és tisztázott viszony elengedhetetlen a vállalat stratégiai fejlődése szempontjából (Strahle, Spiro & Acito, 1996; Ahsan, 2018). Mivel mind az értékesítés, mind pedig a marketing feladatai profitorientáltak, így jellemző a két részleg közötti interakció, illetve kölcsönös egymásrautaltság. Ez a kölcsönös függőség az, ami a két részleg együttműködését annyira érdekessé és meglehetősen instabillá teszi (Haase, 2006; Dewsnap & Jobber, 2002; Johnson, Matthes & Friend, 2017). Kutatási eredmények azt mutatják, hogy a marketing és értékesítési részlegek integrációja a legtöbb vállalat esetében korántsem zökkenőmentes (Beverland, Steel & Dapiran, 2006; Homburg & Jensen, 2007; Madhani, 2015). A két részlegnek számos interfész nehézséggel kell szembenéznie, (Kotler et al., 2006; Malshe, Friend, Al-Khatib, Al-Habib & Al-Torkistani, 2017b), melyek, ha nem megfelelően orvosolják őket, könnyen a részlegek munkájának hatékonyságcsökkenéséhez vezethetnek, és ezáltal negatívan befolyásolhatják a vállalat teljesítményét (Haase, 2006; Moncrief, 2017).

A kooperáció az egyik legfontosabb stratégiai eszköze a fejlődés zálogának, melynek háttérében meghúzódó inspirációk igen heterogének lehetnek (Blomqvist et al., 2005). Az

egyenlőtlen erőforrás-elosztás konfrontációkhoz vezethet (Bakacsi, 2001), mely a célok észlelt összeférhetetlenségeként fogalmazódott meg az irodalomban (Smith et al., 2004). Az eltérő célelképzelések megléte – mely az organizáció felépítéséből eredhet - miatt kínálkozik egy meglehetősen hangsúlyos és kezelendő konfliktusterület, miszerint a marketing és az értékesítési osztály más koncepciókkal és szemlélettel rendelkezik, így nem egységes kollektívaként végezve feladataikat hiányzik a hatáskörök konkrét meghatározása (Vahs, 2012; Brockhoff, 1989; Specht, 1995). Mialatt a marketingnek távlati, tartós és termékorientált elképzelései, addig az értékesítésnek tendenciail rövid távú és fogyasztóorientált elgondolásai vannak. Ezen különböző felfogások vezetnek aztán a következő állapothoz, hogy vajon a vevő vagy a termék élvez prioritást (Krafft, 1995).

Az üzleti tevékenységeket sok esetben inkább optimalizálás – az elégedettség elérésére való törekvés - mint maximalizálás jellemzi. Ennek elérése érdekében elengedhetetlen, hogy a döntéshozatali folyamat során a vezető tisztában legyen a kapacitással és stratégiával, illetve legyen előzetes tapasztalata, amelyre támaszkodhat (Cornaggia et al., 2017). Egy vállalat működésében az innovációnak kulcsfontosságú szerepe van, amely folyamatos keszenlétet jelent annak érdekében, hogy a vállalat az általa nyújtott szolgáltatásokkal eleget tegyen a fogyasztói elvárásoknak. A marketing és értékesítési osztályok az innovációs folyamat algoritmusának kulcsfontosságú tényezői. Az innovációs lánc mentén elemezve a folyamatot világossá válik, hogy a lánc kezdő- (marketing) és végpontja (értékesítés) maga a piac. Következésképpen, a legfontosabb lépések megtétele ezen két osztály feladata (Keszey & Biemans, 2016). A két osztály zökkenőmentes együttműködését nagy mértékben befolyásolják különböző szervezeti és kulturális tényezők, tehát az kulcsfontosságú a szervezet sikeres működéséhez – vagyis az adott termékre vagy szolgáltatásra adott pozitív piaci válasz alapját képezi (Snyder et al., 2016).

Az üzleti világban a verseny az értékek kisajátítását jelenti, míg az együttműködés kollektív értékteremtést (Snow, 2015). Lamasheva (2004) szerint az együttműködés megvalósulásához elengedhetetlen két legfontosabb tényező a közös célok és a tiszta, világos célkitűzések. Barger et al. (2015) az alábbi tényezők fontosságát hangsúlyozza: az osztályok közötti bizalom, az elkötelezettség, az igazságosság, a rendszeres információcsere, illetve a tevékenységek és erőforrások megosztása annak érdekében, hogy a két osztály kölcsönösen elősegítse egymás munkáját és a lehető legjobb

eredményeket érje el. Minden vállalat a versenyképesség megtartására törekszik, amihez az szükséges, hogy a verseny és az együttműködés egyidejűleg meg tudjon valósulni (Snow, 2015).

A két osztály viszonyát számos interfész kihívás és konfliktus nehezíti, mely adódhat a felelősségi körök tisztázatlanságából, az információcsere hiányából, illetve a közös vállalati célok vagy a vállalati kultúra hiányából (Razmerita et al., 2016). Klumpp (2000) meglátása szerint a két osztály közötti együttműködéshez a feladatok megosztására, illetve minden érintett szervezeti mechanizmus (pl. rendszeres információcsere) összehangolására van szükség, melynek eredményeként a marketing és értékesítés viszonya az így kialakult állandó párbeszédnek köszönhetően jóval hatékonyabbá válik (Harmon, 2019). Az értékesítés és marketing osztályok közötti eltérések abból is adódhatnak, hogy mindkét osztály máshogyan valósítja meg a vállalati stratégiát: míg a marketing a hosszútávú stratégiai célokra összpontosít, addig az értékesítés jellemzően olyan értékesítési technikákat alkalmaz, melyek rövidtávú profitot hoznak (West et al., 2015).

További konfliktusforrás lehet, hogy a különböző nemzetiségű munkavállalók más-más preferenciákkal és prioritásokkal rendelkezhetnek az együttműködést illetően. A nemzetiség kérdését, mint a vállalati hatékonyságot és az osztályok közötti együttműködést befolyásoló tényezőt korábban már sok megközelítésből vizsgálták (Rosenauer et al., 2016).

A vállalatok jövedelmezőségét befolyásoló összes tényező között kiemelkedő jelentőséggel bír a marketing és értékesítési osztályok zökkenőmentes együttműködése (Krush, Malsche, Al-Khatib, Al.Jomaih & Katoua, 2015). A vezetőség feladata tehát az, hogy bizalmat és hatékony együttműködést alakítson ki ezen részlegek között azáltal, hogy az értékesítés által rendelkezésre álló információkat és szaktudást beépítse a stratégiai marketing döntésekbe, ezáltal ösztönözve a termékfejlesztést és a versenyképességet.

Összességében tehát elmondható, hogy a két részleg együttműködése kiemelkedően fontos a vállalatok élete során, és amennyiben egy optimális integráció jelen van, akkor lehetősége van a versenytársadalomban túlélni. Az irodalomból is jól ismert konfliktuspotenciálok feltárása és ezek lehetséges megoldáskulcsainak keresése – melyek

megfelelő alkalmazása eszenciális szerepet tölt be a két terület összehangolásában – központi témái kutatásomnak.

1.2. A kutatás fontosabb célkitűzései

A disszertáció témájába fektetett energiát számos tényező indokolja.

1. Bár korábban is végeztek már kutatásokat a munkavállalók nemzetiségének osztályok közötti együttműködésre gyakorolt hatásáról, ezidáig nem vizsgálták a témát a marketing-értékesítés együttműködés szempontjából. Ezen kutatás célja, hogy ezt a hiányt részben pótolja. Ezen túlmenően, mivel az értékesítés és marketing részlegek közötti hatékony együttműködés hiánya alááshatja a vállalat átfogó hatékonyságát, a két részleg kooperációját befolyásoló változók csoportjai közötti látens mechanizmusok feltárása a vezetőség számára rendkívül hasznos információkkal szolgálhat.
2. A téma ezirányú vizsgálatának indokoltságát az is alátámasztja, hogy bár gazdag szakirodalom foglalkozik a parciális négyzetek módszerével becsült útelemzéses modell értékesítés vagy marketing kontextusra való különálló alkalmazásával, ezidáig nem kerültek bemutatásra a módszer marketing-értékesítés kooperációra való alkalmazásának lehetőségei.

Kutatásomban szeretném a parciális négyzetek módszerével becsült útelemzéses modell (PLS modell) segítségével bemutatni, hogy a marketing és értékesítés kooperációt befolyásoló előre kiválasztott tényezők értékelése és viszonya miben mutat hasonlóságokat, illetve eltéréseket hat nemzetközi cég magyar, illetve külföldi munkavállalói esetében, illetve hogy a marketing és értékesítés közötti kooperációt miként befolyásolják a kiválasztott mutatók gyógyszeripari és nem gyógyszeripari cégek esetében.

3. Célom továbbá röviden bemutatni a Voyant Tools által biztosított lehetőségeket a marketing-értékesítés interfészre (SMI) vonatkozó kvalitatív adatok kvantitatív elemzésére.

A releváns pontok felderítése után (1. ábra), melyeket nevezhetünk kritikus kapcsolódási pontoknak is, megkezdődhet a két részleg közötti integrációs szerkezeti fejlesztés. Az 1. ábra ezt a lehetséges folyamatot szemlélteti. A marketing és az értékesítés közötti

interfészek a munkafolyamatok megosztásának eredményeképpen jönnek létre, mely teljes folyamatok részfeladatokra való bontását is magában foglalja a két területen belül. Ezen kívül lehetséges teszt dimenziókat is biztosítani, amelyek fényt deríthetnek a kritikus interfészekre, azok helyére és állapotára. Kutatásom egyik fő feladata ezen kritikus interfészek strukturális felderítése, illetve az integráció megvalósításához szükséges és lehetséges fejlesztési területek beazonosítása.



1. ábra: A kritikus kapcsolódási pontok vizsgálati dimenziói és integrációs területei

Forrás: Saját szerkesztés Rouziès et al. (2005) alapján

Értékesítőként és marketingszakértőként szerzett személyes tapasztalataim alapján elmondhatom, hogy a rendszeres munkacsoportok, szakemberek közti információcsere, több közös interdiszciplináris találkozó és egy jól körülhatárolt vállalati elképzelés pozitívan járul hozzá a marketing és az értékesítés összehangolásához és integrációjához. A felelősségek tisztázása és a vezetői kultúra kommunikálása stratégiai szerepet játszanak

a kiegyenlítődési és egymásra hangolódási folyamatok javításában. Mindez megerősíti a munkavállaló rokonérzetét, ezáltal segítve az utat a kölcsönös bizalom felé. Mindezt az irodalom és a kutatásom eredményei is alátámasztották.

1.3. Választott módszertan

1.3.1. Kvalitatív analízis: PLS modellezés

A PLS út modellezése egy második generációs SEM (Structural Equation Modeling) megközelítés, amely hatékonyan használható, ha az adatok normalitása nem feltételezhető, és a minta mérete viszonylag kicsi, és az adatok mérési szintje szokásos (Tenenhaus, Vinzi, Chatelin & Lauro, 2005; Wong, 2013; Henseler, 2018). A PLS-t széles körben használják a marketingkutatásban (Hair, Ringle & Sarstedt, 2012). Amint Hair et al. rámutatnak: "A kutatók különösen értékelik a SEM azon képességét, hogy látens szinten (külső vagy mérési modell) felmérjék a rejtett változókat, és teszteljék a rejtett változók közötti kapcsolatokat az elméleti szinten (belső vagy szerkezeti modell)." (Hair et al., 2012, p. 414).

A változókat (V) a mérésekben, majd a konstrukciókban (blokkokban) választottam annak alapján, hogy a korábbi SM (értékesítés és marketing) szakirodalom milyen kulcsfontosságú tényezőket vett figyelembe az SM együttműködés sikerének meghatározásakor. Az SM irodalomban nem rendelkezésre álló és megfelelő mérőműszerek hiánya miatt, egy kompakt, de megfelelő mérési skálát dolgoztak ki mérőműszerként.

Az SM interfész optimalizálásának különbségének gyakorlati áttekintése a PMC (gyógyszergyártó vállalatok) és az NPMC (nem gyógyszergyártó cégek) esetében nem létezik. Még a közelmúltban megjelent, a gyógyszeripari marketingről szóló könyvek sem elemzik az SM felület optimalizálásának fontosságát. Habár rengeteg irodalom található a PLS út modellezésének általános felhasználásáról az értékesítési vagy marketing kontextusban (O'Cass, Ngo, & Siahtiri, 2015; Swaim, Maloni, Bower & Mello, 2016; Abu Farha & Elbanna, 2018), és általában a PMC számára (Azizi, Ghytasivand & Fakharmanesh, 2012; Kohan, Rafie & Hosseini, 2014), a SEM technika alkalmazása a PMC SM optimalizálására nem található.

A PLS-PM (partciális négyzetek út modellezése) egyre népszerűbbé válik a tudományos kutatásban. Az igazoló vizsgálatokban a legjobban alkalmazható CB-SEM-rel (Covariance Based-Structural Equation Modeling) szemben a PLS-PM az ideális választás, ha a tanulmány természetben feltáró jellegű, a változók ordinálisak és kategórikusak, és nem normális eloszlásúak (Sarstedt et al., 2016). A PLS-PM az azonos témakörben szereplő kérdéseket blokkokba csoportosítja, majd megvizsgálja a blokkok közötti útvonalakat és kapcsolatokat korreláció és regresszió, valamint azok erőssége szempontjából. A modell feltáró jellegű, tehát képes meghatározni a irreleváns kapcsolatokat. Az útvonal-modell az egyes blokkokban megfigyelt tényezőkből (külső faktormodell vagy mérési modell) létrehoz egy közös látens változót a korrelációjuk alapján. A rejtett változók közötti regressziós kapcsolatokat a belső szerkezeti modell vizsgálja.

1.3.2. Kvalitatív analízis: Voyant Tools használata

A kvalitatív adatok mennyiségi elemzése (Young, 1981) - a szó felhőktől eltérően - a marketingkutatásban rendkívül ritka, és más társadalomtudományokban sem alkalmazzák gyakran (Bernard & Ryan, 1998). Egyrésztől érthető, mivel egy koherens szöveg - egy összetett, többretegű, kontextualizált jelentéssel bíró információforrás - átalakítása kisebb jelentési egységekké szükségszerűen valamilyen információvesztést jelent (Krippendorff, 2018). Csábító lehet azt gondolni, hogy a kvalitatív adatok kvalitatív elemzése nem eredményez információvesztést, amire Bernard helyesen rámutat. A kvantitatív elemzés magában foglalja az emberek számokká való redukálását (amint azt közvetlenül vagy a szövegeik megfigyelik), míg a kvalitatív elemzés során az emberek szavakra redukálódnak. (Bernard, 1996: 10. oldal). A Voyant Tools egy web alapú, ingyenes, nyílt forrású szöveg elemző szoftvercsomag, amely sokoldalú és kifinomult szövegmanipulációs képességeket kínál a kezdő és a haladó humán tudományok számára is (Welsh, 2014; Uboldi & Caviglia, 2015; Bradley, 2018; Miller, 2018). Számos, peer-review cikkben már felhasználták kvantitatív szöveg-elemző eszközként. (Steiner, Agosti, Sweetnam, Hillemann, Orio, Ponchia et al., 2014; Clouder & King, 2015; Williams, Inversini, Buhalis & Ferdinand, 2015; Zahedzadeh, 2017). Az adatmegjelenítés a társadalomtudományi kutatásban nem eléggé kutatott terület (Uboldi & Caviglia, 2015).

A marketing értékesítési interfész (SMI) adatainak elemzésével a jelen munka bemutatja, hogy a Voyant Tools felhasználható a kvalitatív adatok kvantitatív elemzésére. Annak ellenére, hogy az SMI optimalizálása nyilvánvalóan kulcsfontosságú kihívás, az SMI az üzleti kutatás területén kevésbé kutatott terület, és a kvantitatív technikák alkalmazását az SMI-vel kapcsolatos kvalitatív adatokra egyáltalán nem vizsgálták. Céлом volt továbbá röviden bemutatni a Voyant Tools által nyújtott lehetőségeket az SMI kvalitatív adatainak kvantitatív elemzésére.

1.4. A kutatási hipotézisek bemutatása

1.4.1. A marketing és értékesítés együttműködését befolyásoló, nemzetiségből származó eltérések: hat nemzetközi vállalat adatainak PLS modellezése

Egy magyar és külföldi munkavállalókat egyaránt foglalkoztató nemzetközi vállalat esetében az értékesítés és marketing együttműködésének optimalizálásához szükség van annak felmérésére, hogy a munkavállalók származásuktól függően különbözőképpen értékelik-e az értékesítés-marketing együttműködést befolyásoló tényezőket. A szakirodalom által a két osztály együttműködésének harmonizálásához fontosnak tartott tényezők alapján 12 változót választottunk ki, melyek potenciálisan jelentős hatást gyakorolhatnak a marketing és értékesítés kooperációjára. Kutatási hipotéziseimet ezen változók hipotetikus interakciói alapján fogalmaztam meg. Kutatási kérdéseim és hipotéziseim az alábbiak:

Q1: Hogyan befolyásolja az információcsere az értékesítés és marketing együttműködését?

H1: Minél rendszeresebb és gyakoribb az információáramlás a marketing és értékesítés között, annál több együttműködés valósul meg a két osztály között.

Q2: Hogyan hat a koordináció és a feladatkörök világos meghatározása a marketing és értékesítés kooperációjára?

H2: Minél jobb a koordináció a marketing és értékesítés között (gyakoribb közös meetingek, képzések, közös célok), és minél tisztázottabbak a feladatkörök, annál jobb lesz a két részleg együttműködése

Q3: Hogyan befolyásolja a vállalat víziója, illetve annak kommunikációja a marketing és értékesítés együttműködését?

H3: Minél egyértelműbb a vállalat víziójának meghatározása, illetve kommunikációja, illetve minél jobb a vállalat általános kommunikációja, annál hatékonyabb marketing és értékesítés kooperációja.

Q4: Hogyan befolyásolja az információcsere a marketing és értékesítés együttműködését?

H4: Az információcsere bármilyen formája pozitív és egyforma hatással van a marketing és értékesítés kooperációjára.

Q5: Az információcsere, koordináció és vállalati vízió gyakorol-e együttes hatást az marketing és értékesítés együttműködésére?

H5: Az információcsere, koordináció és vállalati vízió mint a vállalat vezetési kultúrájának elemei együttes hatást is gyakorolnak a marketing-értékesítés kooperációra.

Q6: a Q5-ben felsorolt három tényező közül melyik gyakorolja a legnagyobb hatást az értékesítés-marketing kooperáció javításában?

H6: A vezetési kultúra összes eleme közül a koordinációnak van a legjelentősebb szerepe a koordináció javításában.

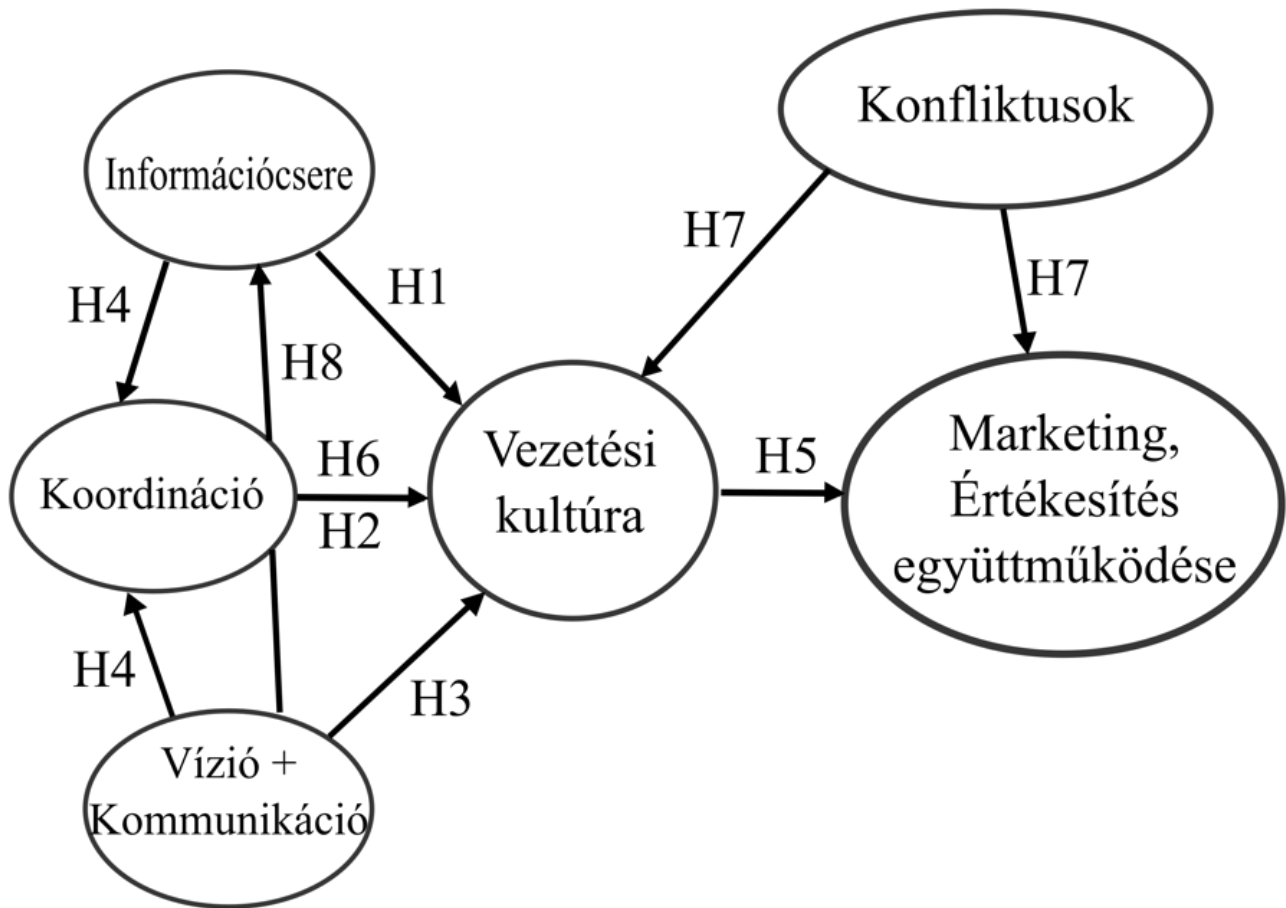
Q7: Milyen hatással vannak a marketing és értékesítés között kialakuló konfliktusok a két osztály együttműködésére?

H7: Minél gyakrabban fordulnak elő konfliktusok a két osztály között, annál kevesebb kooperáció fog megvalósulni közöttük, és a konfliktusoknak közvetlen negatív hatása van a kooperációra.

Q8: Hogyan hat a vállalati vízió, illetve annak kommunikációja az értékesítés és marketing közötti információcserére?

H8: Minél világosabb a vállalati vízió meghatározása és kommunikációja, és minél jobb a vállalat általános kommunikációja, annál jobb lesz az információcsere az értékesítés és a marketing között.

A fenti hipotéziseket külön fogom vizsgálni a mintánkban szereplő magyar, illetve külföldi munkavállalók esetében, hogy felmérhessem, milyen hatással lehetnek a nemzetiségből adódó különbségek a marketing és értékesítés együttműködését befolyásoló tényezőkre.



2. ábra: Kutatási modell

Forrás: Saját szerkesztés

1.4.2. A marketing és értékesítés kooperációját befolyásoló tényezők PLS modellezése gyógyszeripari és nem gyógyszeripari termékeket gyártó cégek esetében

A gyógyszeripari és nem gyógyszeripari termékgyártó cégek vizsgálata során az alábbi kutatási kérdésekre keresem a választ:

1. Hogyan befolyásolja az információcsere a marketing és értékesítés együttműködését gyógyszeripari és nem gyógyszeripari cégek esetében?
2. Hogyan befolyásolja a marketing és értékesítés közötti koordináció (közös meetingek, képzések, célok, illetve világos feladatmegosztás) a marketing és értékesítés együttműködését gyógyszeripari és nem gyógyszeripari cégek esetében?
3. Hogyan befolyásolja a vállalati vízió, illetve annak kommunikációja a marketing és értékesítés együttműködését gyógyszeripari és nem gyógyszeripari cégek esetében?

4. Hogyan befolyásolja a vezetési kultúra (információcsere, koordináció, vízió) a marketing és értékesítés együttműködését gyógyszeripari és nem gyógyszeripari cégek esetében?
5. Hogyan hatnak a marketing és értékesítés között felmerülő konfliktusok a marketing és értékesítés együttműködésére gyógyszeripari és nem gyógyszeripari cégek esetében?
6. Hogyan befolyásolja az ideális ügyfélről alkotott közös elképzelés a marketing és értékesítés együttműködését gyógyszeripari és nem gyógyszeripari cégek esetében?

1.4.3. A marketing-értékesítés interfész (SMI) vizsgálata a Voyant Tools segítségével

A kvantitatív elemzés során hat termékgyártással foglalkozó vállalatot vizsgáltam. Három nyitott kérdésre adott válaszokat különböző módokon jelenítettem meg a Voyant Tools online eszköztára segítségével. A résztvevőknek az alábbi három kérdésre kellett választ adniuk:

1. Kérjük, pár mondatban írja le a napi feladatait.
2. Melyek a másik (értékesítési vagy marketing) részleg feladatai?
3. Az ön vállalata hogyan kezeli a marketing és értékesítési osztályok együttműködését?

2. ADATBÁZIS ÉS AZ ALKALMAZOTT MÓDSZEREK ISMERTETÉSE

2.1. Az értékesítés és marketing együttműködését befolyásoló, nemzetiségből származó eltérések: hat nemzetközi vállalat adatainak PLS modellezése

2.1.1. A kiválasztási folyamat

A kutatásban hat nemzetközi (osztrák, magyar, német, angol) vállalat vett részt. Mivel jelen tanulmány felderítő jellegű, a kényelmi mintavételezést megfelelőnek ítéltük. A vizsgált hat vállalat közül egy gépgyártással foglalkozik, három gyógyszeripari cég, kettő pedig orvosi műszerek gyártásával foglalkozik. Az információgyűjtés online önkitöltős kérdőívek segítségével történt. Az eredetileg magyar nyelvű kérdőívet a más nemzetiségű munkavállalók értelmezésének megkönnyítése érdekében angol, illetve német nyelvre is lefordítottam. A linket a hat vállalat HR vezetői egy meghívó formájában küldték ki az értékesítési és marketing osztályok munkatársainak, illetve a cég vezetőségének. A meghívó a linken kívül a kutatás céljának rövid bemutatását illetve a válaszadás teljes anonimitását leíró tájékoztatást is tartalmazta. A meghívót 2018. augusztus 1-én 530 potenciális válaszadó kapta meg, és a kérdőívet 2018. szeptember 1-én lezártuk. Ezalatt az egy hónapos időszak alatt a válaszadóknak lehetőségük volt a kérdőív kitöltését bármikor megszakítani, és későbbi időpontban folytatni. A kérdőív nyitott és zárt kérdéseket egyaránt tartalmazott. Ehhez a kutatási részhez a zárt kérdésekre adott válaszokat mutatom be és elemzem a nem normális eloszlású, ordinális adatok PLS modellezésének előnyeinek bemutatása révén. Az 1.3, 1.4, 1.5, 1.9a-i és 2.2 kérdésekre adott válaszok biztosították az input adatokat a statisztikai elemzéshez és modell-alkotáshoz. A kérdőív angol változata a disszertáció „Mellékletek” című fejezetében található.

2.1.2. Módszerek

A kérdőívben szereplő kérdéseket az alábbi blokkokba csoportosítottam: információcsere (1.9c, 1.9h), koordináció (1.9b, 1.9d, 1.9e, 1.9g), vízió és kommunikáció (1.3, 1.4, 1.5), konfliktusok (1.9f kérdés), kooperáció (1.9a és 1.9i). A modell tartalmaz egy szuperblokkot is, melyet vezetési kultúrának nevezünk el. Ez a blokk magában foglalja az információcserét, koordinációt, illetve a víziót és annak kommunikációját. Erre azért volt szükség, mert nem csak külön-külön szerettem volna vizsgálni a koordináció,

információcsere és a vízió hatását az értékesítés és marketing együttműködésére, hanem ezek együttes hatását is. A válaszadókat felkértem, hogy értékeljék a 3. táblázatban bemutatott 12 tételt 1 és 5 közötti skálán, hogy tükrözzék azt, hogy mennyire vannak jelen az egyes tényezők a vizsgált társaságban. Az 5 pontos Likert-skála, amely egy olyan pszichometrikus válasz-skála, amelyben a válaszadók általában öt pontban meghatározzák az állításra való egyetértés mértékét: (1) egyáltalán nem; (2) kis jelentőségű; (3) átlagos jelentőségű; (4) Nagyon fontos; (5) Igen, teljes mértékben.

Egy látens változós parciális négyzetek módszerével becsült útelemzés modellt (LVPLS) alkottam a kérdőívben szereplő, blokkokban elhelyezkedő kérdésekre. Az útelemzés modell (Wold, 1975; Tenenhaus et al., 2005; Rigdon, 2016) az egy témakörbe tartozó kérdéseket egy blokkba vonja, majd a blokkok közötti utakat, kapcsolatokat tárja fel korreláció, illetve regresszió formájában, valamint azok erősségét. A modell feltáró jellegű, tehát képes kiszűrni a nem releváns kapcsolatokat. Az útelemzés modell blokkonként egy-egy összefoglaló látens változót hoz létre a blokkot alkotó megfigyelt tényezőkből (külső faktor modell, vagy mérési modell) az ezekkel való korrelációs kapcsolat alapján. A látens változók közötti regressziós kapcsolatokat a belső strukturális modell tárja fel. A modell jóságának mérésére a GoF (Goodness of Fit) mutatót használtam, mely a blokkok által magyarázott átlagos variancia (AVE) és a belső strukturális modell regressziós becsléseinek átlagos R² értékéből adódik mértani átlagolással. Az AVE mutatónak 0.4-0.5-nél nagyobbak kell lennie (Chin, 1998). Az R² értékek esetén a 0.02;0.15;0.35 referenciaértékek jelentik a kicsi, közepes, magas értékeket (Cohen, 1988). A modell jósága mutató referencia értékei 0.10;0.25;0.36 jelentik a nem megfelelő, elfogadható, jó modell illeszkedést (Wetzels et al., 2009). A látens változók értelmezésekor csak azokat az itemeket számíthatjuk a blokkhoz, amelyek esetében a korrelációs koefficiens a 0.5 értéket meghaladja. A modell diszkrimináló képességének méréséhez a Fornell és Larcker kritériumot alkalmaztuk (Fornell and Larcker, 1981) Fornell és Larcker (1981) kritériuma szerint az egyes látens változóknak többet kell magyarázni a saját blokkjukhoz tartozó itemekből, mint az összes többi látens változóból. A Fornell and Larcker teszt tehát azt mutatja, hogy a blokkok megfelelően elkülönülnek-e egymástól. Az LVPLS modell becslésére az R statisztikai szoftver 3.4.4.

“Someone-to-lean-on” verziójának PLSPM (Tools for Partial Least Squares Path Modeling) csomagjának 0.4.9-es verzióját használtam.

Az ordinális mérési szintű tényezők közötti korrelációk feltárására a Spearman-féle rangkorrelációt használtam. A Spearman korreláció az X és Y adatsorok együttfutását méri, és -1 és 1 között vesz fel értékeket (Spiegel and Stephens, 2008).

A különböző tényezők rangsorolásával kapcsolatban a válaszadók különböző csoportjai közötti egyetértés meghatározására konkordancia tesztet végeztem, amely azt mutatta meg, hogy mennyire volt egyöntetű a rangsorolás. A konkordancia tesztben kétféle csoportképző tényezőt vettem figyelembe (igen/nem válaszokat igénylő kérdések, munkakör), és kiszámítottam a Kendall-féle rangkorrelációs együtthatót (Kendall & Babington Smith, 1939).

A többszörös válaszadási lehetőségek esetében táblázatban mutatom be a válaszadók azon arányait, akik az egyes válaszlehetőségeket megjelölték, illetve az összes megjelölés százalékában is feltüntettem az egyes válaszlehetőségeket.

2.2. Az értékesítés és marketing együttműködését befolyásoló tényezők PLS modellezése gyógyszeripari és nem gyógyszeripari vállalatok esetében

2.2.1. A mintavételi folyamat

Az alapsokaság 16 gyógyszeripari és 31 nem gyógyszeripari vállalat értékesítési és marketing osztályán dolgozó, valamint ügyvezető beosztásban lévő alkalmazottaiból tevődött össze. A 16 gyógyszeripari cég közül 7 nagyvállalat volt (munkavállalók száma ≥ 250), 9 pedig középvállalkozás ($50 \leq$ munkavállalók száma ≤ 250). A 31 nem gyógyszeripari cég közül 14 volt nagyvállalat (munkavállalók száma ≥ 250), és 17 középvállalkozás ($50 \leq$ munkavállalók száma ≤ 250). A kiküldött 1033 kérdőívből 427 érkezett vissza hozzám kitöltve, mely 41%-os válaszadási hajlandóságnak felel meg. 6 kérdőívben annyira sok adat hiányzott, hogy ezeket kizártam a statisztikai elemzésből, így 421 kitöltött kérdőív alkotta a mintát. A válaszadók részleg és vállalati típus szerinti megoszlását az 1. táblázat szemlélteti.

1. táblázat: A válaszadók százalékos megoszlása részleg és vállalati típus szerint

Vállalat típusa	Marketing	Értékesítés	Ügyvezetés
Gyógyszeripari	42%	44%	14%
Nem gyógyszeripari	17%	57%	26%
Teljes minta	28%	51%	21%

Forrás: Saját szerkesztés

2. táblázat: A PLS modellezéshez használt változók

Vízió (V1)	A vállalat vezetőségének egyértelmű víziója van a jövőre nézve
A vízió kommunikációja (V2)	A vezetőség hatékonyan kommunikálja a víziót
Marketing-értékesítés kommunikáció (V3)	A marketing és értékesítés közötti kommunikáció általánosságban véve nagyon jó
Információcsere (V4)	A marketing és értékesítés közötti információcsere optimális
Közös IT, CRM (V5)	A minden ágazatra kiterjedő IT platform (CRM rendszer) nagymértékben elősegíti az információcserét
Közös tréningek (V6)	A marketing és értékesítési osztályok dolgozói rendszeresen közös tréningeken vesznek részt
Marketing és értékesítés közös céljai (V7)	A marketing és értékesítés rendelkezik olyan közös céllal, melyért közösen dolgoznak
Közös marketing-értékesítés meetingek (V8)	A marketing és értékesítési osztályok dolgozói rendszeresen közös meetingeken vesznek részt
Feladatkörök (V9)	A marketing és értékesítés világosan körülhatárolt feladatkörökkel rendelkezik
Ideális ügyfél (V10)	A marketing és az értékesítés ideális ügyfélről alkotott elképzelése megegyezik
Konfliktusok (V11)	A konfliktusok negatív hatással vannak a marketing és az értékesítés együttműködésére

Forrás: Saját szerkesztés

A 2. táblázat bemutatja azt a 11 állítást, amelyet a válaszadóknak 5-pontos Likert skálán kellett értékelniük (1=egyáltalán nem ért egyet, 5=teljesen egyetért). Az ezen állításokra adott válaszok képezték a PLS modell alapját. A kérdőívben rákérdeztem arra is, hogy melyek lennének azok a területek, amelyeken leginkább változtatni szeretnének az együttműködés javítása érdekében.

2.2.2. Módszerek

A kérdéseket az alábbi négy blokkba csoportosítottam: információcsere (V4, V7, V8), koordináció (V5, V6, V7, V9), vízió (V1, V2) és kommunikáció (V3), konfliktusok (V11), az ideális ügyfélről alkotott közös elképzelés (V10).

A mérőeszközöm kidolgozásakor két fő szempontot helyeztem előtérbe. Először is, olyan mérőeszközre volt szükségem, amely megfelelő számú változóval rendelkezik ahhoz, hogy a PLS modell alapjául szolgáljon (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011), de eléggé rövid ahhoz, hogy lehetővé tegye a lehető legnagyobb válaszadási arányt. Másodsorban pedig azért esett erre a tizenegy változóra a választásom, mert a szakirodalom áttanulmányozását követően úgy ítélt meg, hogy ezek a marketing és értékesítés együttműködését leginkább meghatározó tényezők.

A marketing és értékesítés együttműködését és integrációját vizsgáló korábbi szakirodalmi források két mérőskálát alkalmaztam. Az egyik egy Hult, Ketchen és Slater (2002) által kidolgozott hárompontos skála, mely a közös jövőképre helyezi a hangsúlyt, a másik pedig egy Kotler et al. (2006) által javasolt húszpontos skála. Bár átvettem ezen skálák néhány elemét (pl. közös vízió, közös tréningek), alapvetően egyiket sem találtam alkalmasnak a korábban részletezett 5 kérdésblokk mérésére. Kutatásom célja a korábbi pontban felsorolt kérdésekre való válaszok megtalálása.

A PLS modellezéshez a fent leírt LVPLSM módszert alkalmaztam.

Az ordinális mérési szintű tényezők közötti korrelációk feltárására a Spearman-féle rangkorrelációt alkalmaztam.

A Chi-négyzet elemzést használtam azon területek arányainak a meghatározásához, amelyen a különböző részlegek dolgozói változtatni szeretnének.

A többszörös válaszadási lehetőségek esetében táblázatban mutatom be a válaszadók arányait, akik az egyes válaszlehetőségeket megjelölték, illetve az összes megjelölés százalékában is feltüntettem az egyes válaszlehetőségeket.

2.3. A marketing-értékesítés interfész vizsgálata a Voyant Tools segítségével

2.3.1. Mintagyűjtés

Mivel jelen munkám ezen része egy felderítő tanulmány, ezért kényelmi mintavételt alkalmaztam. A mintevételi folyamatban 6 különböző termékgyártó cég (munkavállalók száma ≥ 250) vett részt. A mintába való bekerülés feltétele az volt, hogy az adott vállalat rendelkezzen különálló marketing, illetve értékesítési részleggel. Az adatgyűjtés önkitöltős online kérdőívek segítségével történt, mely három nyitott kérdésből állt. A kérdőívet tartalmazó linket emailben juttattam el a hat vállalat HR vezetőinek, és ők továbbították azt a marketing és értékesítési osztályok dolgozóinak. Az adatgyűjtés 2019 márciusában egy kéthetes időszakban történt. A kiküldött 352 kérdőívből 124 teljesen kitöltöttet kaptam vissza, ezek képezték elemzésem alapját. A 124 válaszadó közül 75 a marketing, 49 pedig az értékesítési osztály munkatársa volt. Mivel a kérdőív kitöltésében magyar, osztrák, német és angol vállalatok vettek részt, a kérdőívet három nyelven tettük közzé (német, magyar, angol). Az adatfeldolgozás első lépéseként a német és magyar nyelvű kérdőíveket képzett szakfordító fordította angolra. A válaszadóknak három kérdésre kellett válaszolniuk (lásd 4.3 pont).

2.3.2. Módszerek

Az SMI adatok elemzésén keresztül mutatom be, hogy hogyan lehet a Voyant Tools szoftvert kvalitatív adatok kvantitatív elemzésére használni. Helyszűke miatt a módszerek bemutatása elsősorban a harmadik kérdésen keresztül történik, mivel ez képezi az elemzés középpontját. Mivel az általam használt kérdőív mindössze három kérdésből állt, és a válaszadók száma is alacsony, lehetőségem volt a Voyant Tools segítségével összevetni a kvantitatív elemzés eredményeit, hogy lássuk, azok mennyire pontosak. A Voyant Tools nyilvánvalóan nagy szöveges adatmennyiség esetén a leghatékonyabb, amikor a tartalomelemzési módszerek rendkívül sok időt vesznek igénybe. Jelen kutatásomban a

rendelkezésre álló huszonnégy különböző szövegelemzési módszer közül négyet mutatunk be:

➤ Cyrrus Tool

Ez egy olyan szófelhő készítő alkalmazás, amely a leggyakoribb szavakat a legnagyobb betűmérettel a felhő közepén helyezi el. Van lehetőség bizonyos szavak kizárására a “Stop word” paranccsal, illetve meg lehet adni a korpuszból kinyerni kívánt szavak maximális számát.

➤ Korrelációs Tool

Ezen alkalmazás segítségével a kutató könnyen ellenőrizheti, mely szavak fordulnak elő leggyakrabban együtt az adott szövegben. A negatív korrelációk olyan szavakat jelölnek, amelyek esetében fordított megjelenési mintázat figyelhető meg. Annak érdekében, hogy el lehessen végezni a Pearson korrelációs számításokat, a szöveg szegmensekre lesz bontva. A szoftver megvizsgálja, hogy a szavak hányszor fordulnak elő az adott szegmensekben, és az eredményül kapott szám képezi a korrelációk alapját. Az alkalmazás minden szópár szignifikancia szintjét is megjeleníti. A Pearson korrelációt jellemzően a normális eloszlás feltételezésekor alkalmazzuk. Számos tanulmány azonban arra a következtetésre jutott, hogy a Pearson-féle korreláció eléggé nagy ahhoz, hogy kezelni tudja a fent említett tipikus feltételezés megszegését (Havlicek & Peterson, 1976; Fowler, 1987). Ennek ellenére az eredményeket fenntartásokkal érdemes kezelni.

➤ Téma Tool

Ez az alkalmazás a látens Dirichlet allokáció (LDA) nevű meglehetősen kifinomult algoritmust használja. Ez egy olyan téma-alapú modell, amely azt feltételezi, hogy a szöveget alkotó szavak látens témákhoz kapcsolódnak, illetve hogy relative kevés számú téma relative kevés számú szót használ rendszeresen. Az alkalmazás segítségével felfedezhetők a kifejezésklaszterek, illetve azok eloszlása. A modellezés optimalizálása érdekében megadható a vizsgálni kívánt témák száma.

➤ Szórásdiagram Tool

A Voyant szövegelemző alkalmazásai közül ez talán a legkifinomultabb, elemző funkciói többek között a főkomponens analízis, korrespondencia elemzés, dokumentum-hasonlóság ellenőrzés, illetve a t-SNE analízis. Mind a négy klaszteranalízis olyan algoritmusokat használ, melyek az adatok két- (vagy három) dimenziós reprezentációját hozzák létre egy multidimenziós térben. A dimenziók és a klaszterek számát az elemző maga állíthatja be.

A négyféle klaszter módszer közül ezen rész a t-SNE analízist mutatja be. A t-SNE analízis (t-Distributed Stochastic Neighbour Embedding) egy olyan díjnyertes módszer, mely különösen jól alkalmazható sokdimenziós adathalmazokra, például kvalitatív szöveges adatokra (Van Der Maaten & Hinton, 2008; Van Der Maaten, 2014). Cao és Wang a következőképpen határozzák meg a módszert: “a t-SNE megpróbálja visszatartani a lokális szomszédstruktúrát a sokdimenziós térből a kevésdimenziós térben azáltal, hogy a páronkénti távolságokat páronkénti többdimenziós valószínűség eloszlássá alakítja át, illetve optimalizálni az alacsony dimenziójú beágyazódásokat a magas és alacsony dimenziós valószínűségeloszlásoknak való megfelelés érdekében” (Cao & Wang, 2017:1.oldal).

A Voyantban a t-SNE rendelkezik egy beállítható funkcióval, ez a perplexitás szintje (0-100), mely nagymértékben meghatározza a klasztermodellt. Amennyiben az adathalmaz nagyon sűrű, a 100-hoz közeli perplexitás lehet a legmegfelelőbb, alacsonyabb sűrűségű adatok esetében azonban az alacsonyabb perplexitásszint fogja a legjobb eredményeket hozni, vagyis a klasztert a legpontosabban meghatározni.

A perplexitás mögött működő algoritmus megvizsgálja az adathalmaz „lokális” és a „globális” aspektusait, vagyis megpróbálja meghatározni minden szó legközelebbi szomszédainak a számát (adatpont), avagy más szóval a „hatékony számú szomszéd” mérőeszköze lehet (Van Der Maaten & Hinton, 2008: p. 2582).

3. EREDMÉNYEK

3.1. Nemzeti különbségek

3.1.1. A magyar alkalmazottak számára létrehozott modell eredményei

A magyar munkavállalók hipotéziseinek értékelése a következő:

- Az információcsere (H1), a koordináció (H2), az egyértelmű vállalati jövőkép (H3), a menedzsment kultúra (H5) pozitív hatással vannak a két osztály kapcsolatára: a regressziós együtthatók jelentősek. Az eredmények azt mutatják, hogy az egyértelműen kommunikált és megvalósított vállalati jövőkép és a rendszeres információcsere (H4) pozitív hatással van az SM osztályok koordinációjára. Az információcsere a koordináció szórásának 80% -át magyarázza, míg a vízió és a kommunikáció 20%-ot tett ki, vagyis a két tényező eltérő hatással van a koordinációra.
- A modellbecslések azt sugallják, hogy az információcsere (H6) a vállalati kultúra legfontosabb tényezője, amely a variancia 56% -át magyarázza, majd a koordináció következik, amely a vezetési kultúrán keresztül befolyásolja az együttműködést és a variancia 24%-os értékét magyarázza.
- A konfliktusok regressziós együtthatója jelentősnek bizonyult, így ezen eredmények alapján a H7 megerősítést nyert, a konfliktusok negatívan befolyásolják a két osztály együttműködését.
- Az egyértelműen kommunikált és megvalósított vállalati jövőkép regressziós együtthatója jelentős, ezért ezen eredmények alapján a H8 megerősítést nyer, a világosan kommunikált és megvalósított vállalati jövőkép fokozza az SM közötti információcsereét.

3.1.2. A külföldi alkalmazottak számára létrehozott modell eredményei

A külföldi munkavállalókra vonatkozó hipotézisek értékelése a következő:

- Az információcsere (H1) és a vállalati jövőkép (H3) nincs jelentős hatással a két osztály kapcsolatára: a regressziós együtthatók jelentéktelenek.
- Ezen eredmények alapján a koordináció (H2) pozitív hatással van a két osztály kapcsolatára, mivel a koordináció regressziós együtthatója jelentős.
- Az eredmények azt mutatják, hogy az egyértelműen kommunikált és megvalósított vállalati jövőkép és a rendszeres információcsere (H4) pozitív hatással van az SM osztályok koordinációjára. Az információcsere a koordináció eltérésének 50% -át magyarázza, míg a vízió és a kommunikáció 32%-ot tett ki, vagyis a két tényező eltérő hatással van a koordinációra.
- Nem mind a három tényező (H5) van pozitív hatással a két osztály együttműködésére, csak a koordináció. Ezen eredmények alapján a H5 elutasításra kerül, a menedzsment kultúrának nincs jelentős pozitív hatása a két osztály együttműködésére.
- A modellbecslések szerint a koordináció a vállalati kultúra legfontosabb tényezője, amely a variancia 84%-át magyarázza, majd információcsere követi 24%os varianciával. Ezen eredmények alapján a H6 megerősítést nyert, hogy a vezetői kultúra minden aspektusából a koordinációnak van a legjelentősebb szerepe az együttműködés javításában.
- A konfliktusok regressziós együtthatója jelentősnek bizonyult. A konfliktusok közvetett negatív hatással vannak az együttműködésre információcsere és koordináció révén. Ezen eredmények alapján a H7 részben megerősítést nyert, a konfliktusok közvetetten negatív hatással vannak a két osztály együttműködésére.
- Ezen eredmények alapján a H8 elutasításra kerül, az egyértelműen kommunikált és megvalósított vállalati vízióknak nincs jelentős hatása az SM közötti információcsereére.

3.2. A PMC és az NPMC különbségei

Az értékesítés és a marketing közötti 'együtműködés' volt az első olyan eredményváltozó a modellben, amelyet közvetlenül érintettek a menedzsmentkultúra elemei (információcsere, egyértelmű vállalati jövőkép, koordináció). A modellbecslések szerint a koordináció a vállalati kultúra legfontosabb tényezője, 44%-os hatással, majd információcsere következik, amely a menedzsmentkultúrán keresztüli együtműködést 38% -ban befolyásolja. A menedzsment kultúra regressziós együtthatója az együtműködés tekintetében 0,777. A menedzsment kultúráján belül jelentős regressziós paramétert becsültek meg az információcsere, a koordináció és az egyértelmű vállalati vízió szempontjából. A konfliktusok regressziós együtthatója -0,136 ($t = -4,10$; $p < 0,001$, $SE = 0,033$) volt a menedzsmentkultúra vonatkozásában.

3. táblázat: A PMC LVPLS modelljének fő statisztikái

Látens változó	R ²	RHO	AVE	1	2	3	4	5
Vízió (1)	c.b.c	0.852	0.574	0.758	<0.001	0.010	0.192	0.006
Koordináció (2)	0.605	0.851	0.542	0.620	0.736	<0.001	0.987	<0.000
Információ csere (3)	0.145	0.732	0.472	0.383	0.671	0.650	0.249	<0.000
Konfliktusok (4)	c.b.c	c.b.c	n.a.	0.200	-0.003	-0.178	c.b.c	0.238
Kooperáció (5)	0.619	0.867	0.660	0.406	0.735	0.643	-0.182	0.812

c.b.c=nem kalkulálható (cannot be calculated)

Forrás: saját szerkesztés

A külső mérési modellek szintén fontos információkat nyújtanak. A legfontosabb koordinációs tényező és a blokk elemei között meglehetősen erős összefüggéseket találhatók. A koordinációt leginkább a közös találkozók, valamint a világos szerepek és felelőségek befolyásolják. A látens változók, mint a vízió és kommunikáció, a legerősebben a vállalati kommunikációhoz és maga a jövőkép meghatározásához kapcsolódik. A látens változó „értékesítési és marketing együtműködés” nyilvánvalóan a legszorosabb összefüggésben van az együtműködés hatékonyságával. Meglehetősen gyenge, nem szignifikáns összefüggést található a CRM és az információcsere között. Összehasonlításképpen, az elemzést és a kutatási modellt az NPMC-re is alkalmaztam, azonban a modellbecslések különbséget tártak fel a PMC-moddal szemben, mivel a

vezetői kultúrán keresztüli együttműködést befolyásoló kulcsfontosságú tényező nem a koordináció, hanem az információcsere volt (57%).

4. Táblázat: Az NPMC fő statisztikai LVPLS modellel

Látens változó	R2	RHO	AVE	1	2	3	4	5
Vízió (1)	<i>c.b.c</i>	0.861	0.600	0.775	<0.001	<0.001	0.149	<0.001
Koordináció (2)	0.703	0.885	0.597	0.369	0.773	<0.001	0.041	<0.001
Információ csere (3)	0.367	0.825	0.678	0.367	0.684	0.823	<0.001	<0.001
Konfliktusok (4)	<i>c.b.c</i>	<i>c.b.c</i>	<i>c.b.c</i>	0.039	0.078	0.259	<i>c.b.c</i>	<0.001
Kooperáció (5)	0.741	0.860	0.667	0.308	0.706	0.688	0.217	0.817

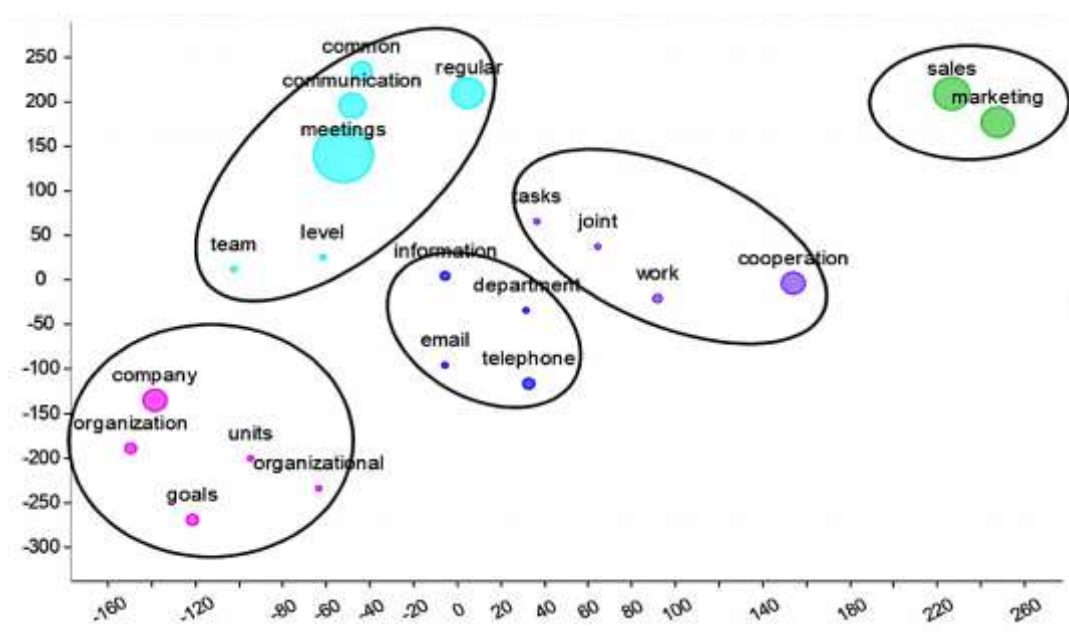
c.b.c= nem kalkulálható (cannot be calculated)

Forrás: saját szerkesztés

A konfliktusok és az információcsere összefüggése szignifikáns volt ($p < 0,01$). A modell két fő regressziója a koordináció becslése volt az információcsere és a vízió alapján ($R^2 = 0,703$), valamint az együttműködés becslése a többi látens változó alapján ($R^2 = 0,741$). Mivel az R^2 értékek magasak, a modell magyarázó ereje is nagynak tekinthető. A menedzsment kultúra regressziós együtthatója az együttműködés tekintetében 0,802. A menedzsment kultúráján belül jelentős regressziós paramétert becsültem mind az információcsere, mind a koordináció, valamint az egyértelmű vállalati vízió tekintetében. Eredményeim további eltéréseket tártak fel az egyértelműen kommunikált és megvalósított vállalati jövőkép tekintetében. Ez a tényező nem járult hozzá az értékesítési és marketing részlegek jobb koordinációjához és integrációjához, mivel a koordináció eltérésének csak 15% -át magyarázta, míg az információcsere 85% -ot tett ki. A PMC-hez hasonlóan azonban az egyértelműen kommunikált és megvalósított vállalati jövőkép ösztönzi az információcserét az értékesítés és a marketing között. Ez a hatás azonban sokkal erősebb az NPMC-ben, mint a gyógyszercégek esetében. Ugyan további jelentős különbségek voltak tapasztalhatók a konfliktusok esetében, ezek viszont nem mutattak jelentős negatív hatást. A külső mérési modellek összehasonlítása csak egy jelentős különbséget tár fel a gyógyszeripari és nem gyógyszeripari vállalatok között. A közös célok a legfontosabb hatással vannak a nem gyógyszeripari vállalatok koordinációjára, míg a gyógyszergyárakban a közös találkozók a kulcsfontosságú tényezők.

3.3. A kvantitatív elemzés eredményei

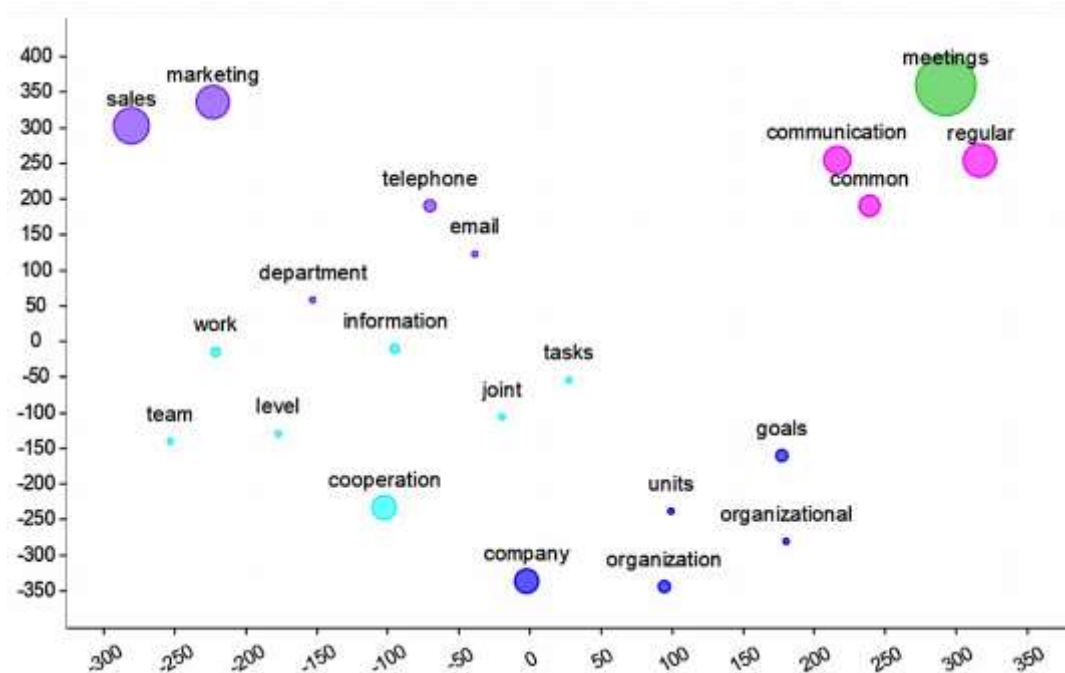
Az elemzéshez a tf-idf (frekvencia-inverz dokumentum gyakoriság kifejezés) súlyozási módszert alkalmaztuk. Ez egy olyan lehetőség, amelyet az elemző beállíthat a másik két módszer mellett: „nyers frekvenciák” és „relatív frekvenciák”. Ez egy olyan módszer, amely meghatározza, hogy egy szó mennyire fontos a dokumentum számára, és nagyban függ attól, hogy egy szó milyen gyakran jelenik meg a dokumentumban. Mivel esetemben csak egy dokumentum létezik, az algoritmus 10 szegmensre osztja a korpuszt, és minden szegmensben megvizsgálja a szó gyakoriságát.



3. ábra: A t-SNE generált klaszterek a 3. kérdésre, 900-as iteráció

Forrás: saját szerkesztés

900-as iteráció hozta a legjobb eredményt, mely esetben a klaszterek a legszorosabbak voltak (3. ábra). A színek olyan adatpontokat (ebben az esetben szavakat) tükröznek, amelyek ugyanahhoz a klaszterhez tartoznak, míg a pontok mérete arányos a szavak relatív gyakoriságával. Úgy tűnik, hogy az SM szorosan kapcsolódik egymáshoz, ami a kérdés természetéből adódhat. Van egy egyértelműen kimutatható klaszter, amely a kommunikációról szól.



4. ábra: A t-SNE generált klaszterek a 3. kérdésre adott válaszokhoz, 5000-es iteráció

Forrás: saját szerkesztés

A 4. ábrán (lásd a 4. ábrát) egy külön klaszter található, amely tartalmazza a két részleg legfontosabb információmegosztási módszereit (telefon, e-mail). Az lilával jelölt pontok jelzik a közös feladatok és munka fontosságát, valamint az SM részlegei közötti együttműködést. Érdekes, hogy létezik egy „vállalati szintű” klaszter olyan kifejezésekkel, mint a „vállalat”, „szervezet”, „célok”, amely kiemeli annak jelentőségét, hogy a vállalati célok és jövőkép miként befolyásolhatják az SM hatékonyságát.

4. AZ ÉRTEKEZÉS FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSAI

4.1.1. A kutatás megállapításai a hazai munkavállalók tekintetében

Az eredmények alapján egyértelműen látszik, hogy a vizsgált nemzetközi vállalatok marketing és értékesítési osztályainak magyar munkavállalói a marketing-értékesítés együttműködést befolyásoló 12 tényezőt másként értékelték, mint külföldi kollégáik. A jövőben javítani kívánt tényezők rangsorából, illetve a magyar marketing és értékesítési személyzet modelljéből is kitűnik, hogy a magyar marketing és értékesítési alkalmazottak külföldi kollégáiknál nagyobb hangsúlyt fektetnek az információcsere fontosságára a két osztály közötti együttműködés minőségének megítélésekor. Ennek pontos okainak feltárásához további kutatások szükségesek. Hipotetikusán azt feltételeztem, hogy a lehetséges okok egyrészt a napi kommunikációs célokra angolt, illetve németet használó magyar munkavállalók magabiztosságában, illetve általános önbizalmában, valamint a nemzetközi munkakörnyezetben való önálló munkavégzési képességükben keresendők. Ez utóbbi három potenciális tényező azzal is összefüggésben állhat, hogy a kapitalizmus jelenléte Magyarországon mindössze harminc évre tekint vissza, a nemzetközi (multinacionális) vállalatok erőteljes jelenléte pedig mindössze az elmúlt húsz évben vált jellemzővé. Az, hogy Magyarországon a nemzetközi vállalati kultúra ennyire rövid múltra tekint vissza, magyarázatként szolgálhat arra a szembeötlő jelenségre is, hogy a magyar és külföldi marketing és értékesítési munkavállalók miért ítélik meg annyira eltérően a két osztály által közösen kitűzött célok, illetve világosan körülhatárolt feladatkörök fontosságát. A magyar munkavállalók szerint a két osztálynak minél több világosan meghatározott közös célja van, illetve minél egyértelműbben körülhatárolhatóak a marketing és értékesítési feladatkörök, annál erősebb lesz a két osztály közötti koordináció és együttműködés. A modellek arra a különbségre is rávilágítanak, hogy míg a magyar munkavállalók szerint a hatékony együttműködéshez egyértelműen szükséges, hogy a két osztály azonos elképzeléssel rendelkezzen az ideális ügyfelet illetően, a külföldi munkavállalók ezt egyáltalán nem tartották fontosnak. A magyar munkavállalók felfogása szerint minél erősebb az ideális ügyfélről alkotott közös elképzelés, annál jobb lesz a két részleg közötti együttműködés. Ennek háttérében szintén az állhat, hogy a magyarok piacközpontú szocializációja viszonylag rövid időszakot ölel fel, míg a nagymúltú piacgazdaságokból származó kollégáik számára ez a tényező teljesen

evidensnek tűnhet. A külföldi munkavállalók esetében az információcsere, CRM, és közös meetingek között tapasztalható jelentős negatív korreláció azt jelzi, hogy ezen területek zavarai nagyobb valószínűséggel vezetnek konfliktushoz, mint a magyar munkavállalók esetében, akiknél ez a három terület a konfliktusokkal is negatívan korrelál, de jóval kisebb mértékben. A különbség oka a nagymúltú piaci társadalmak (Ausztria, Németország, Anglia), illetve a nem régóta fennállóak között tapasztalható, korábban kifejtett különbségben keresendő. Az ezen országokból származó munkavállalók saját hazájukban nagy valószínűséggel jobban hozzá vannak szokva a hatékony információcseréhez, IT rendszerekhez vagy meetingekhez, mint a magyarok Magyarországon.

Ami a hasonlóságokat illeti, fontos megjegyezni, hogy mind a magyar, mind pedig a külföldi marketing és értékesítési munkavállalók szerint a közös meetingek és képzések, illetve a közös IT platform fontos szerepet töltenek be a hatékony osztályok közötti koordináció és együttműködés szempontjából. A gyorsan változó globális üzleti környezetben egyre fontosabbá válik a naprakész tudáshoz és információkhoz való hozzájutás, ennek köszönhető a magyaroknál és a külföldieknél egyaránt tapasztalható hangsúly ezen tényezőkön. A vállalati vízió világos megfogalmazása és kommunikációja pozitívan hat a marketing és értékesítés közötti kommunikáció minőségére azáltal, hogy közvetlen hatást gyakorol a koordináció minőségére mind a magyar, mind pedig a külföldi munkavállalók esetében. A modellekben a tizenkét változó látens elemeken (változókon) keresztül hat a kooperációra. Ez felhívja a figyelmet bizonyos tényezők holisztikus optimalizálásának fontosságára, figyelembe véve a marketing és értékesítés együttműködésének hatékonyságát és minőségét befolyásoló tényezőket nem csak külön-külön, hanem csoportokban, illetve összességében véve egyaránt.

Az eredmények sok tekintetben hasznos üzeneteket hordoznak a menedzsment számára, fontos azonban az óvatosság, hiszen az eredményeink általánosíthatóságát számos tényező korlátozza. Ilyen tényező például a mintavétel, melynek keretében relatíve kis számú vállalat vett részt a kutatásban. A tizenkét változó korrelációi alapján egyértelműen látszik, hogy a magyar mintában a szignifikáns és erősebb korrelációk száma jóval magasabb. Ezt a megállapítást is fenntartásokkal kell azonban kezelni, mivel a minta kevesebb, mint harmadát tették ki a külföldi munkavállalók. Továbbá a kérdőívem nem tartalmazott az

elfogultság különböző megnyilvánulásainak kiszűrésére alkalmas kérdéseket. Azért döntöttem úgy, hogy nem adok több kérdést a kérdőívhez, mert úgy sejtettem, hogy a kérdőív, illetve a kitöltéshez szükséges idő hosszának növekedése jelentős csökkenést eredményezne a válaszadási hajlandóságban. Ezen tanulmány felderítő jellegű, és ezt figyelembe véve bizonyos következtetések biztonsággal megfogalmazhatók.

Bár korlátozott mintával dolgoztam, az eredmények alátámasztani látszanak olyan korábbi kutatási eredményeket, melyek erős kapcsolatot állapítottak meg a nemzetközi vállalatok hatékony működése és annak mélyreható ismerete között, hogy a kulturális különbségek (pl.nemzetiségből eredő eltérések) hogyan befolyásolhatják a vállalati folyamatokat.

A témában végzendő jövőbeli kutatások célja lehet azon különbségek pontos okainak feltárása, melyek a különböző nemzetiségű és kulturális háttérű munkavállalók eltérő vélekedését jellemzik a részlegek közötti hatékony kooperáció megítélésében. Érdemes lehet továbbá a PLS-PM modellt nagyobb, különböző nemzetiségű válaszadókat magában foglaló, lehetőleg reprezentatív mintákon tesztelni.

4.1.1. A kutatás megállapításai PMC és NPMC tekintetében

A gyógyszeripari és nem gyógyszeripari vállalatok összehasonlításának fenti eredményei alapján az eredeti kutatási kérdéseimre az alábbi válaszok adhatók:

1. Hogyan hat az információcsere a marketing és értékesítés együttműködésére gyógyszeripari és nem gyógyszeripari cégek esetében?

Az információcsere a vezetői kultúra fontos tényezőjének bizonyult, így mind a gyógyszeripari ($R^2\%=38$), mind a nem gyógyszeripari ($R^2\%=57$) vállalatokban jelentős hatást gyakorol a marketing és értékesítés együttműködésére, ezutóbbi esetében hangsúlyosabb mértékben. Az eredmények azt mutatják, hogy a nem gyógyszeripari cégek esetében az információcsere minőségének javítása nagy valószínűséggel jóval nagyobb mértékben javítja a marketing és értékesítés együttműködését, mint a gyógyszeripari cégeknél. A magyarázott variancia több, mint 20%-os különbsége abból adódik, hogy az IT –nek (pl. CRM) mint az információcsere elemének milyen hatása van a gyógyszeripari ($r=0.101$), illetve nem gyógyszeripari ($r=0.678$) cégek esetében. A gyógyszeripari vállalatoknak számos olyan GxP szabályozásnak kell eleget tenniük (Wingate, 2016), melyek a nem gyógyszeripari cégek esetében nem merülnek fel. A gyógyszeripari

vállalatok esetében rendkívül szigorú validációs protokollok vannak érvényben, beleértve a különböző rendszerek (pl. CRM) validációját (Wingate, 2016; Elser & Richmond, 2018). Ezek alapján elmondható, hogy az eredményeim ellentmondanak az előzetes sejtéseinknek, és további vizsgálatokat tesznek szükségessé.

2. Hogyan befolyásolja a marketing és értékesítés közötti koordináció (közös meetingek, tréningek, célok és világosan meghatározott feladatkörök) a két osztály együttműködését a gyógyszeripari és nem gyógyszeripari cégekben?

A vezetési kultúrában a koordináció által magyarázott variancia jelentős különbsége (gyógyszeripari cégeknél $R^2=44$; nem gyógyszeripari cégeknél $R^2=25$) a gyógyszeripari cégekre vonatkozó, fent említett szigorú szabályozásokból adódhat. Úgy tűnik, hogy a gyógyszeripari vállalatokban a koordináció javítása nagyobb valószínűséggel eredményezi a marketing és értékesítés együttműködésének javulását, mint a nem gyógyszeripari cégek esetében. Az egyértelműen körülhatárolt feladatkörök mindkét vállalattípus esetében egyformán fontos elemei a jó koordinációnak, különbség azonban, hogy a gyógyszeripari cégek esetében a közös meetingek, míg a nem gyógyszeripari cégek esetében a közös célok állnak a legerősebb korrelációban a koordinációval. A jól körülhatárolt feladatkörök magas prioritásúként való értékelése ellentmond a B2B vállalatok gyakorlatával, ahol a marketing és az értékesítés feladatkörei gyakran összefolynak, amorfak, illetve megújulnak (Biemans & Makovec Brenčič, 2007; Biemans et al., 2010).

3. Hogyan befolyásolja a vállalat víziója, illetve annak kommunikációja a marketing és értékesítés együttműködését gyógyszeripari, illetve nem gyógyszeripari cégekben?

A vállalati vízió, illetve annak kommunikációja nagyon mérsékelt hatást gyakorol a vezetési kultúrára, és ezáltal a marketing és értékesítés együttműködésére mind a gyógyszeripari ($R^2=16$), mind a nem gyógyszeripari ($R^2=18$) cégek esetében. Ami vállalati szinten igaz (Madu, 2013; Tomek et al., 2016; Balmer, 2017), az nem tűnik túlságosan relevánsnak a marketing és értékesítési osztályok viszonyának tekintetében. Az e mögött álló okok felderítése további kutatásokat tesz szükségesse, mely túlmutat ezen tanulmány keretein.

4. Hogyan befolyásolja a vezetési kultúra (információcsere, koordináció, vízió) a marketing és értékesítés együttműködését gyógyszeripari és nem gyógyszeripari vállalatok esetében?

A „marketing és értékesítés együttműködése” tényezőt nagy mértékben befolyásolják a vezetési kultúra elemei (információcsere, világos vállalati vízió, koordináció). A két modellben a vezetési kultúra által magyarázott varianca aránya, determinációs együtthatóval vagy R^2 értékkel kifejezve kimagasló (gyógyszeripar, $R^2=0,619$; nem gyógyszeripar, $R^2=0,741$). Hipotetikus elképzelésem a három változó együttes hatását illetően beigazolódni látszik. Ez az eredmény felhívja a figyelmet arra, hogy a bizonyos vállalati funkciókat befolyásoló különböző tényezőket nem csak külön-külön, hanem csoportokban is érdemes vizsgálni, ahol a látens mechanizmusok pozitív vagy negatív szinergiákat hozhatnak létre (Birkie, 2016).

5. Hogyan hatnak a marketing és értékesítés közötti konfliktusok a két osztály együttműködésére gyógyszeripari és nem gyógyszeripari cégeknél?

A konfliktusok egyik cégtípusban sem gyakorolnak érdemleges hatást a marketing és értékesítés együttműködésére (gyógyszeripar, $R^2=0,2$; nem gyógyszeripar, $p=0,298$). Kutatási eredményeim tehát nem támasztják alá azon korábbi vizsgálatok eredményeit, melyek a konfliktusok csökkentésének fontosságát hangsúlyozták a vállalat versenyképességének növelése érdekében. Ennek hátterében különböző okok állhatnak, melyek közül az egyik lehetséges ok a kényelmi mintavétel. Henry empirikus tanulmányában tett megállapítása szerint (2009) a szervezeti konfliktusok nagy része személyes nézeteltérésekből, illetve a cégen belüli erőforráshiányból fakadnak. Eredményei alapján azt is hangsúlyozta, hogy a konfliktusoknak számos pozitív hatása is lehet. Előfordulhat, hogy az általunk vizsgált 47 vállalatnál a személyes konfliktusok, illetve az erőforráshiány nem jelentenek jelentős konfliktusforrást. A konfliktusok pozitív hatásai azonban nagyobb mértékben ellensúlyozhatják a negatív hatásokat, mint egyéb kutatásokban. Működhetnek továbbá az általunk vizsgált cégeknél olyan konfliktuskezelő mechanizmusok, melyek jelentősen csökkentik a konfliktusok lehetséges negatív hatásait, és felerősítik a pozitív hatásokat (Longe, 2015; Awan & Saeed, 2017).

6. Hogyan befolyásolja az ideális ügyfélről alkotott közös elképzelés a marketing és értékesítés együttműködését gyógyszeripari és nem gyógyszeripari vállalatok esetében?

Az ideális ügyfélről alkotott közös elképzelés mind a gyógyszeripari, mind a nem gyógyszeripari cégek esetében jelentősen, és szinte teljesen megegyező mértékben (gyógyszeripari, $\beta=0,568$; nem gyógyszeripari, $\beta=0,584$) befolyásolja a marketing és értékesítés együttműködését. Mintegy evidensnek tűnik, hogy a marketing és értékesítési osztályok nem tudnak hatékonyan együttműködni, ha a minden marketing és értékesítési tevékenység középpontjában álló tényezőről, vagyis az ügyfélről alkotott elképzelésük jelentősen különbözik. Ezen felismerés alátámasztására nem állnak rendelkezésre korábbi kutatási eredmények. Saját eredményeim, illetve jelen dolgozat „Szakirodalmi áttekintés” című fejezetében leírtak alapján azonban elmondható, hogy mivel a vizsgált marketing és értékesítési osztályok egyazon CRM rendszert használják, így ugyanazokhoz az ügyfélszegmentáló- és profilozó információkhoz tudnak hozzáférni, mely nagyban hozzájárul az ügyfelekről való hasonló elképzelések kialakulásához. Mivel általánosságban véve a vállalatok életében (Ulaga, 2018), de specifikusan a gyógyszeripari cégek esetében is egyre nagyobb jelentőséggel bír az ügyfélközpontúság (Panigrahi, Aware & Patil, 2018), így a jelenség magyarázata potenciálisan abban rejlik, hogy a gyógyszeripari és nem gyógyszeripari cégek is nagy gondot fordítanak az ügyfelek profilozására, illetve az ezzel kapcsolatos következtetések cégen belüli terjesztésére a következetesség és az összehangoltság növelése érdekében.

Mivel a belső modellek változóit a külső modell tizenegy input változója határozza meg, elmondható, hogy a konfliktusok kizárásával a marketing és értékesítés együttműködését nagy mértékben befolyásolja az információcsere, a koordináció, a vízió és kommunikáció, illetve az ideális ügyfélről alkotott közös elképzelés. A PLS modellezés felbecsülhetetlen értékű SEM technika a nem normális eloszlású ordinális szintű adatok látens mechanizmusainak feltárására. Kutatásom nyilvánvaló korlátai határokat szabnak az eredményeim általánosíthatóságának. A kényelmi mintavétel módszerét alkalmaztam kevés számú gyógyszeripari és nem gyógyszeripari vállalat bevonásával. A kérdőív nem tartalmazott olyan kérdéseket, melyekkel a válaszadásban kizárhatóak lettek volna bizonyos elfogultsági hatások. A válaszadási hajlandóság magasán tartása érdekében

nagyon rövid kérdőívet használtam. Ezen korlátozó tényezők ellenére kutatásom során arra a következtetésre jutottam, hogy különböző cégek marketing-értékesítés interfészeinek összehasonlítása –mely jelenleg nagyon kevésbé vizsgált terület - nem csak elméleti, hanem gyakorlati jelentőségű eredményeket is hozhat. Mivel kutatásom felderítő jellegű volt, és kevés résztvevő bevonásával zajlott, a menedzsment számára hasznosítható következtetések ezen a ponton nem jelenthetők ki teljes bizonyossággal.

4.1.1. A kutatás megállapításai a Voyant tool által

A bemutatott voyant alkalmazások szakmai és tudományos célokra való felhasználás szempontjából is hasznosak lehetnek. Tudományos területen, ahol az időtényező nem annyira fontos szempont, mint az üzleti életben, előzetes vizsgálatok elvégzését tehetik lehetővé a kvalitatív adatelemzés konzervatívabb és hagyományosabb módszereit (pl. célzott szövegelemzés, vagy megalapozott elméleti technikák) megelőzően. Üzleti területen, ahol az időhatékonyság közvetlenül kihat a költséghatékonyságra, ezen alkalmazások felbecsülhetetlen értékűek lehetnek, mivel időt és energiát lehet velük megspórolni. Ez különösen igaz nagy adathalmazok (pl. egy vállalat oldalán található több ezer oldalnyi komment) esetében. Az ezen tanulmányban bemutatott alkalmazások kifinomultsági szintje és magyarázó ereje változó. A Cyrrus tool vagy a Korrelációs tool a válaszokon belül limitált interakciókat tud felismerni. A Téma tool magasabb szintű közelséget tesz lehetővé a szöveggel, mivel a gyakoriság mellett a rangsorolást is figyelembe veszi. A t-SNE tool a legkifinomultabb analízis, mely lehetővé teszi a legmélyebb elemzéseket azáltal, hogy felderíti a kifejezések csoportjai közötti kapcsolatokat. Az alkalmazott toolok is kiemelik a közös feladatok és munka fontosságát, valamint az SM részlegei közötti együttműködést, továbbá annak jelentőségét, hogy a vállalati célok és jövőkép miként befolyásolhatják az SM hatékonyságát.

5. AZ ÉRTEKEZÉS ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI

Ezen munkának két célkitűzése volt. Egyrészt felderítő jelleggel kívántam megvizsgálni, hogy a nemzetközi cégek marketing és értékesítési osztályainak magyar és külföldi munkavállalói milyen különbségeket mutatnak a két osztály együttműködésének minőségét nagyban meghatározó fontosabb tényezők megítélését tekintve. Meg kívántam továbbá vizsgálni, hogy a kiválasztott tényezők hogyan befolyásolják a marketing és értékesítés együttműködését gyógyszeripari és nem gyógyszeripari cégek esetében, kiemelve a két cégtípus között felismerhető hasonlóságokat, illetve különbségeket. További kutatások keretében megvizsgálhatók a gyógyszeripari és nem gyógyszeripari cégek közötti különbségek háttérben álló okok. Különösen érdekesek, és további vizsgálatokra érdemesek azon eredményeink, melyek ellentmondanak a korábbi kutatási eredményeknek, illetve előzetes sejtéseimnek, mint például a konfliktusok jelentéktelen hatása, vagy a vállalati vízió gyenge hatása.

Különböző szintű statisztikai elemzések segítségével – a változók átlagértékeinek összehasonlítására irányuló leíró módszerektől a PLS modellezés komplex modellezési technikájáig – bemutattam, hogy a magyar és külföldi, valamint a gyógyszeripari és nem gyógyszeripari munkavállalók között tapasztalható számos hasonlóság mellett jelentős különbségekre is fény derült a vizsgált tényezők megítélését illetően. Másrésztől bemutattam azt is, hogy a komplex modellezési technikák, mint a PLS modellezés, olyan háttérmechanizmusokat is fel tudnak tárni, melyek a leíró statisztikai módszerekkel vagy korrelációs táblákkal nem hozzáférhetőek. Legjobb tudomásom szerint nem születtek eddig olyan kutatások, melyek a nemzetiségből származó különbségek marketing-értékesítés együttműködésre gyakorolt hatását vizsgálták volna. Mivel a PLS modellt sem használták korábban a marketing-értékesítés interfész optimalizálására, jelen tanulmányom mindenképpen hozzáadott értéket képvisel a téma eddigi szakirodalmához.

Ahogy Soltani, Ahmed, Ying-Liao és Anosike (2014) is rávilágít, az utóbbi évtizedekben a vállalatvezetésben egyre nagyobb jelentőséghez jutottak a kvalitatív módszerek, különösen az olyan területeken, mint az interfészek kezelése. Az egyik ilyen interfész-kihívás a marketing-értékesítés interfész, melyet jelen dolgozatban példaként használtam a Voyant Toolsban rejlő lehetőségek bemutatására. A vállalatvezetési paradigmában a nagy

mennyiségű szöveges adatot eredményező kvalitatív módszerek közé tartoznak például a mélyinterjúk, antropológiai tanulmányok, résztvevő megfigyelések, esettanulmányok vagy etnográfák. Mivel a vállalatvezetés egyre nagyobb mértékben ki van szolgáltatva a Big Data adatelemzésnek (Choi, Wallace & Wang, 2018; Guha & Kumar, 2018), mint például az adatbányászat, a Voyant Tools hasznos és értékes kiegészítő eszköznek bizonyulhat. A kvalitatív adatok elemzésében a kvalitatív és kvantitatív módszerek ötvözése stabilabb alapot teremthet a kutatási eredmények és következtetések megállapításához. A Voyant Tools lenyűgöző eszközpalettát kínál a kvantitatívan elemzett kvalitatív adatok eredményeinek vizualizálásához. A vizualizációs alkalmazások használatakor nagy a kísértés, hogy olyan feltételezéseket is beelásson az elemző az eredményekbe, amelyek nem tükrözik hűen a meglévő adathalmaz jelentés-egységeinek valódi viszonyrendszerét. Mivel a szöveges adatok jelentés-egységek koherens rendszerei, körültekintően kell értelmezni az eredményeket, különösképpen mivel fennáll a veszélye annak, hogy a kvalitatív adatok kvantitatív elemzése szükségszerűen jelentős adatvesztéshez vezet. Ezen kvantitatív módszerek azonban rendkívül értékes eszközök lehetnek az előzetes elemzések, illetve a hipotézisek finomítása során. Az eredményeket mindig érdemes összevetni a hagyományos tartalomelemzési módszerekkel, melyek érzékenyebbek a szemantikus egységek komplex szerkezetére. Ezen kvantitatív technikák elősegítik a szöveges adatok korai felderítését. Mivel gyakorlatilag nincsenek korábbi szakirodalmi források arra vonatkozóan, hogy a kvantitatív adatok vizualizációs technikáit hogyan lehet a piackutatásban, különösképpen az SMI elemzésében alkalmazni, a Voyant Tools és egyéb kvantitatív adatelemző- és vizualizációs szoftverek kvalitatív adatok kezelésére való felhasználási lehetőségei mindenképpen érdekes terület lehetnek további kutatások céljára.

6. AZ EREDMÉNYEK GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁGA

A marketing és értékesítési osztálynak kritikus szerepe van a piacon való helytálláson. A két osztálynak kiemelkedő jelentősége van továbbá a termékek és szolgáltatások piacra való bevezetésének és eladásának tekintetében. Ennek megfelelően a vezetésnek - mindkét részleg részéről - szignifikáns befolyása van a szervezet sikerének tekintetében. A közös munka hatékonysága és minősége egy döntő faktor, mely a személyes, az szervezeti és az információs hiányok, valamint a konfliktusok által negatívan befolyásolt. Ezen munka feladata volt a kapcsolódási pontok etablálása és a lehetséges megoldási kulcsok feltárása a két osztály között, figyelembe véve a munkavállalói kapcsolatok harmónikus együttműködési feladatait. Nemcsak a kapcsolódási pontok menedzsmentjének legfontosabb faktorai, hanem az elősegítő lépések is azonosításra kerültek, melyek magukba foglalják mind a stratégiai, mind az szervezeti feladatköröket is.

A feltett kérdések elemzéséből levonható következtetések alapján megállapítható, hogy a rendszeres információcsere (bármilyen formában), a több közös és interdiszciplináris meeting, a tisztán kommunikált és élt vállalati vízió pozitív módon járul hozzá a marketing és az értékesítési osztály koordinációjához és integrációjához, mely teljesítményüket óriási mértékben befolyásolja. Így tehát a menedzsmentnek feladata egy vállalati vízió, mint átfogó és mindenki számára tisztán kommunikált vezetési kultúra megteremtése és ezáltal a munkavállaló hovatartozásérzésének erősítése. A munkaadónak támogatnia kell minden koordinációs erőfeszítést mindkét részleg tekintetében. Az egyeztetési folyamatok javítása mindkét terület, a marketing és az értékesítés részéről is egy stratégiai szignifikáns szerepet tölt be, úgy mint a különböző osztályok feladatkörének egyértelmű elválasztása és hozzárendelése.

Mindezek alapján elmondható, hogy a munkáltató számára igen fontos ezen osztályok integrálásának sikere, mely a dolgozatban feltárt tényezők optimális és hosszú távú alkalmazása révén a gyakorlatban is elérhetővé tehető, megteremtve ezáltal a cég lehetséges jövőbeni stabilitását és versenyképességét.

7. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBEN KÉSZÜLT PUBLIKÁCIÓK

1. **HETÉNYI G.** - LENGYEL A. - SZILASI M. - SZŰCS E. (2019): Nationality differences affecting the cooperation of SM: PLS modelling of data from six international companies. *Selye e-studies*. 10 (2), 46-63.
2. **HETÉNYI G.** - LENGYEL A. - SZILASI M. (2019): Quantitative Analysis of Qualitative Data: Using Voyant Tools to Investigate the Sales-Marketing Interface. *J. Indus. Engin. Manag.* 12 (3), 73-89.
3. **HETÉNYI G.** - LENGYEL A. - SZILASI M. (2019): PLS Modelling of factors affecting the cooperation between sales and marketing in pharmaceutical and non-pharmaceutical manufacturing firms. *Market-Tržište*. 31 (2), 227-247.
4. **HETÉNYI G.** - LENGYEL A. - SZILASI M. (2019): A konfliktuspotenciálok elemzésének jelentősége a marketing és az értékesítés integrációjában. *Int. J. Eng. Manag. Sci.* 4 (3), 41-59.



Nyilvántartási szám: DEENK/241/2020.PL
Tárgy: PhD Publikációs Lista

Jelölt: Hetényi Gábor
Neptun kód: WYXX2R
Doktori Iskola: Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola
MTMT azonosító: 10063291

A PhD értekezés alapjául szolgáló közlemények

Folyóiratcikkek, tanulmányok (4)

1. **Hetényi, G.**, Lengyel, A., Szilasi, M.: A konfliktuspotenciálok elemzésének jelentősége a marketing és az értékesítés integrációjában.
International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS). 4 (3), 41-59, 2019.
EISSN: 2498-700X.
DOI: <http://dx.doi.org/10.21791/IJEMS.2019.3.5>
2. **Hetényi, G.**, Lengyel, A., Szilasi, M., Szűcs, E.: Nationality differences affecting the cooperation of SM: PLS modelling of data from six international companies.
Selye e-studies. 10 (2), 46-63, 2019. EISSN: 1338-1598.
3. **Hetényi, G.**, Lengyel, A., Szilasi, M.: PLS modelling of factors affecting the cooperation between sales and marketing in pharmaceutical and non-pharmaceutical manufacturing firms.
Market-Tržište. 31 (2), 227-247, 2019. ISSN: 0353-4790.
DOI: <https://doi.org/10.22598/mt/2019.31.2.227>
4. **Hetényi, G.**, Lengyel, A., Szilasi, M.: Quantitative Analysis of Qualitative Data: Using Voyant Tools to Investigate the Sales-Marketing Interface.
Journal of Industrial Engineering and Management. 12 (3), 73-89, 2019. ISSN: 2013-8423.
DOI: <http://dx.doi.org/10.3926/jiem.2929>

A DEENK a Jelölt által az iDEa Tudóstérbe feltöltött adatok bibliográfiai és tudományometriai ellenőrzését a tudományos adatbázisok és a Journal Citation Reports Impact Factor lista alapján elvégezte.



Debrecen, 2020.08.25.