

A konfliktuspotenciálok elemzésének jelentősége a marketing és az értékesítés integrációjában

The significance of analysing potential conflicts in the sales-marketing integration

G. HETÉNYI¹, A. LENGYEL², M. SZILASI³

¹Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, gaborhetenyi@yahoo.com

²Debreceni Egyetem, Szolnok Campus, guszfraba@gmail.com

³Debreceni Egyetem, Egészségtudományi Doktori Iskola, drmagdolnaszilasi@gmail.com

Absztrakt: Kutatásunkban azt vizsgáljuk, hogy melyek azok a kritikus kapcsolódási pontok a marketing és az értékesítési osztály között, melyek megfelelő fejlesztése a produktív együttműködés megvalósításához szükségesek. A két osztály közötti kapcsolatra leginkább a konfliktusokkal terhelt interdependencia jellemző. Az egyeztetési folyamatok javítása egy stratégiai feladat, hiszen ennek kritikus szerepe van a piacon való helytálláson. A közös munka hatásossága és minősége egy döntő faktor, amely a személyes és a szervezeti faktorok, valamint az információs hiányok és a konfliktusok által negatívan befolyásolt. Nemcsak a kapcsolódási pontok menedzsmentjének legfontosabb faktorai, hanem az elősegítő lépések is identifikálásra kerültek, melyek magukba foglalják a stratégiai és az organizációs feladatköröket is. Empirikus kutatási eredményeink alapján megállapítható, hogy a rendszeres információcsere, 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. 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 vezetési kultúra elemei közül is a legfontosabb szerepe a koordinációnak és a közös stratégiai rendszer kialakításának van. Mindezek alapján elmondható, hogy a munkáltató számára fontos vállalati profit nagymértékben függ ezen osztályok integrálásának sikerességétől, mely a fent említett tényezők megfelelő alkalmazásával elérhetővé válhat.

Abstract: Our research aims to identify the critical interfaces between sales and marketing that need to be improved in order to ensure productive cooperation. The relationship between the two departments is full of conflicts and interdependencies. The improvement of communication is of strategical importance, as it is key to staying competitive in the market. The effectiveness and quality of the sales-marketing cooperation is a key factor that is negatively affected by personal and organisational factors as well as a lack of information and conflicts. In addition to the key factors of managing the sales-marketing interfaces, we have also identified the actions that can promote their improvement, including strategic and organisational roles and responsibilities. Our empirical research results show that regular information exchange, more common and interdisciplinary meetings, and a clearly communicated and implemented corporate vision have a positive effect on the coordination and integration of the sales and marketing departments. Consequently, management is responsible for establishing a corporate vision, i.e. a

comprehensive management culture that is clearly communicated across the board in order to increase the employees' sense of belonging. Of all elements of management culture, the most important factors are coordination and the establishment of a common strategic system. All in all, corporate profit, which is of key importance to the employer, is largely dependent on the successful integration of the sales and marketing departments, which can be achieved through the implementation of the above factors.

Bevezetés

A munka és a munkaerő számos tudományág fogalmkörébe beletartoznak, talán a társadalomtudományokban a gazdaságtudományok között a legelterjedtebbek. Mindkét fogalom specifikumainak jelenség tartalmi között ott van, hogy kifejezett értékkel rendelkeznek, ami szükségszerűen láthatóvá, vizsgálhatóvá és befolyásolhatóvá teszi őket a gazdaságtudományok számára. Ennek egyik alapvető következménye, hogy a munkaerő és a munka gazdasági erőforrássá válnak. Viszont ez létrehoz egyfajta lehetőséget arra is, hogy az értéktermés folyamatában, mint alaptényezőkkel gazdálkodni tudjunk (Brief & Nord, 1990a, Genis & Wallis, 2005).

Az értékesítés és marketing kapcsolatát tekintve több szemlélet alakult ki, de úgy vélem, hogy az értékesítés egyre jobban elkülönülő területté válik a gyakorlatban, mely a marketing részleggel való közös és szoros együttműködésre van utalva. Az értékesítés és a marketing munkafolyamata egyre jelentősebb tényező a vállalatok gazdálkodásában, mely létrehoz egy egyre bővülő munkakeresletet a munkapiacra, amit a kínálati oldalnak kell kielégítenie. A marketing és az értékesítési osztály közötti együttműködés minden vállalatban belül valamilyen mértékben konfliktusokkal teli. Az évek alatt kialakult vállalati struktúrák tehető felelőssé a „klasszikus felfogások” és a „gondokodásmódbeli különbségek” létrejöttéért a két részleg tekintetében, mely megakadályozza a közös, konstruktív és célirányos munkát (Haase, 2006). A vállalat által szolgáltat és kitűzött célok, úgy mint a vevő igényeinek kielégítése és a maximális nyereség elérése nagymértékben a két osztály együttműködésére utalt. Az ehhez tartozó feladatkörök felosztottak és a speciális funkciókhoz hozzárendeltek (Brockhoff & Hauschild, 1993).

Az egyik szervezeti terület a marketing, mely különösen a vállalati kezdeményezés, a tervezés és a marketing aktivitások elvégzéséért felelős (Grönroos, 1989), a másik szervezeti egység pedig az értékesítés, melynek feladatai a vevőkapcsolatok indítványozására, fejlesztésére és támogatására irányulnak (Krafft, 1995). A célok eléréséhez szükséges részfeladatok megoldása révén a két osztály között kölcsönös érintettségek és ezáltal függőségek alakulnak ki (Röder, 2003). Mialatt a marketing diszciplína egy jelentős fejlődésen ment át és egy piacorientált vezető koncepcióvá vált, addig az értékesítés egy forgalom termelő gépezetté redukálódott. Szemben ezen tradicionális tudományos megítéléssel a gyakorlatban a vállalatok az értékesítésnek nagyobb jelentőséget tulajdonítanak, melyhez a vevők által meghatározott piaci történések és az erős konkurenciaharc nagymértékben hozzájárult (Krafft et al., 2004.). Ahelyett, hogy ezen osztályok a vállalati stratégiának megfelelően vevőorientáltak a piacon együtt tevékenykednének, az ellentétes vélemények és a kölcsönös előítéletek gyakran mindezt megakadályozzák. A marketingesekre egy hosszú távú gondolkodásmód és a versenyorientáció jellemző, mely analízisekkel és tervezési tevékenységekkel egybekötött, valamint az egész termék- és kommunikációpolitikára kiterjedő stratégiai feladatkört foglal magába.

Ezzel szemben az értékesítési munkatársak vevőorientáltak, akiknek üzleti attitűdjei operatív-taktikus intézkedések által jellemezhető. Amíg a marketing hagyományosan a piaci részesedés, az imázs és a forgalmi célok felé orientált, addig az értékesítés elsősorban a hozami célokra összpontosít. A közös munkát további egyéb konfliktus, úgy mint a hiányzó kölcsönös információcseré is gátolja. Az értékesítés számára kevés lehetőség adódik a korai tervezési szakaszban a piaci fejlődésről és a vevőpreferenciákról értesülni, másrésztől kevés érdeklődést is mutat a marketing stratégiai lépések és előírások iránt, szállítva ezáltal később, csupán sokszor rákérdezésre, vevő- és piacreleváns információkat (Haase, 2006).

A marketing és az értékesítés munkája erősen interdependenciával jellemzett, mely sem kollaboratív, sem pedig harmonikusnak nem nevezhető. Irodalmi adatok szerint ez a kohézió hiányának, a „szegényes” koordinációnak, a bizalmatlanságnak, az elégedetlenségnek és a kölcsönös negatív sztereotípiának köszönhető. (Dewsnap & Jobber, 2000). A vállalatok teljesítményére kiható folyamatok közül számos faktort megvizsgáltak, de a marketing és az értékesítési folyamatoknak a zökkenőmentes összeolvasztására kevés figyelem irányult az elmúlt időszakban (Webster, 2002). A fent említett eltérő beállítottsága és megítélése a két osztálynak vezet minket ahhoz, hogy kutatómunkánk céljából tűztük ki ezen egységek - együttműködésére vonatkozó - különböző véleményeinek feltárását és megoldási javaslatainknak ismertetését.

Elméleti háttér

A munka fogalmát jelen esetben, mint az értékteremtés folyamatát értelmezem, ami szorosan együtt létezik az emberrel, az ember munkavégző képességével. Az ember munkavégző képessége teszi képessé őt arra, hogy kilépjen egy virtuális térbe, a munkaerő piacra. A munkaerőpiacon az ember, mint eladó a saját munkavégző képességét adja bérbe. Az emberek munkavégző képessége különböző színvonalú és ezáltal az általuk elvégzett munka is eltérő színvonalú, amit a piac értékel. A munka értéke mindig magasabb, mint a munkavégző képesség bére, így teszi ez a piaci jelenség a hozzá kapcsolódó embert gazdasági erőforrássá, vagyis megkülönböztetve azt, emberi erőforrássá. A munkaerő értéke a munkavégző által elvégzett munka értékétől függ, amit a munkaerőpiac kereslet-kínálati viszonyai koordinálnak. A munkaerőpiac mind a kereslet, mind a kínálat oldalán strukturált. Ez azt jelenti, hogy erre a piacra egyszerre jellemző a cégek, illetve a munkáltatók közötti éles verseny és a verseny kiiktatására irányuló törekvés. A munkaerőpiac szerkezetének leírása nem más, mint a különböző stratégiák megjelenítése a szereplők – a munkavállalók és a munkaadók – részéről. A munkaerő különleges áru, mert általában magasabbra teszi az értékét a valóságosnál és elvárja a szervezetétől, hogy ezt az igényét el is ismerje. A munkavállalók fontos sajátossága, hogy a mindenkori elérhető jövedelmük maximalizálásában érdekeltek legyenek, minek kapcsán a munkaszervezetben elfoglalt pozíciójukra, a szaktudásukra, a második gazdaságban elérhető pótlólagos jövedelmeikre támaszkodjanak, illetve kihasználják a vállalatok közötti munkaerő piaci versenyt (Roóz, 2006)

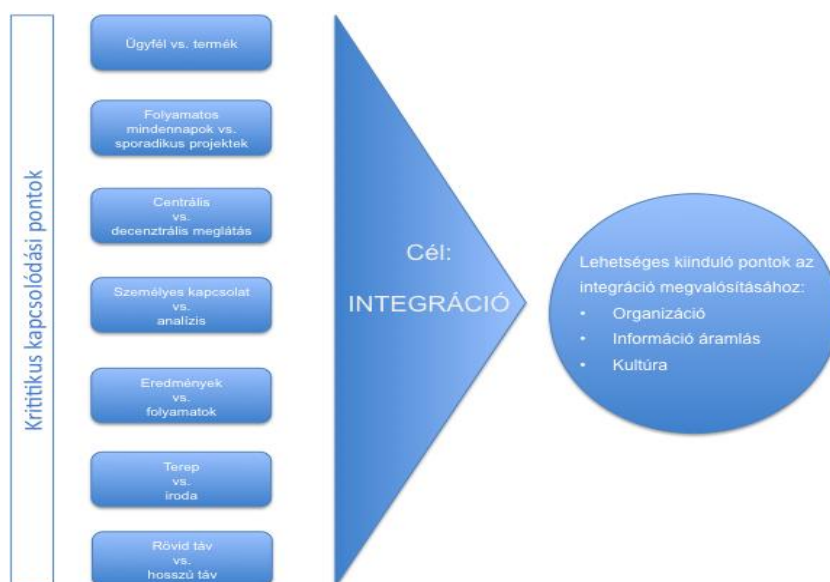
Az emberi erőforrás menedzsment végső célja mindenképpen a szervezeti hatékonyság és a profit maximalizálása. Egyrésztől segítenie kell a szervezetet a céljai elérésében azáltal, hogy jól képzett, jól motivált alkalmazottakat biztosít a szervezet számára és hatékonyan alkalmazza a munkaerő szaktudását és képességeit. Továbbá biztosítania kell az alkalmazottak elégedettségét és az

önmegvalósítás lehetőségét is. Ezenkívül a munkahely és a munkahelyi légkör minőségét oly módon kell fenntartania és fejlesztenie, hogy az megelégedetté tegye a szervezeten belüli alkalmazotti létet, mindemellett versenyképes bérszintet is biztosítson. A minőségi termékek előállítása mellett magas teljesítményt kell elérnie. Ellenőrzés alatt kell tartani a munkaerőköltséget, a fluktuációt és a hiányzást (Polónyi, 2001, Farkas, 1997).

Ha egy vállalkozás tőkeszerkezetét megnézzük minden elemzési területen frekvenciált helyen szerepel a humán tőke, ami szorosan összefügg az alkalmazottak kompetenciáival. Ezek a szervezeti kompetenciák a szervezetben dolgozó emberek implicit és explicit tudásából, személyiségéből és az általuk alkotott és velük együtt élő és működő szervezeti kultúrából fakad. Egy szervezeten belül, annak sikeres működését számos mikro- és makrogazdasági tényező befolyásolja, melyhez való állandó alkalmazkodást egy, a szervezeti feladat ellátásához elengedhetetlen a struktúrájában és mennyiségében megfelelő munkaerő biztosítása teszi lehetővé (Misz & Tömpe, 2007).

A marketing diszciplína létrejött az angol-amerikai nyelvterületeken a 20. század elejére tehető. Egészen addig a marketing csupán egy elosztófunkciót jelentett, mely a népesség termékekkel történő alapellátását biztosította. A szakirodalomban az értékesítés fogalmáról jóval kevesebb információ áll rendelkezésre, legtöbb esetben a marketing osztály alárendelt egységeként volt tekintve, a gyakorlati életben viszont a dominálóbbról funkciót töltötte be (Meffert et al., 2019). A vevői igények folyamatos növekedése, az identikus termékek költséghatékony előállítása hívta életre a marketing hosszú távú orientációra való áttérését, így az 1980-as évek végére stratégiai marketinggé fejlődött. A növekvő nemzetközi verseny, az ún. versenyglobalizáció segítette elő mind a marketing, mind pedig az értékesítés versenyképes szemléletének kialakulását, melynek középpontjában a jelentős versenyelőnyök biztosítása állt (Kreutzer, 2010). A marketingre az egyre növekvő és szélesebb körű piacorientált menedzsment koncepció, az értékesítésre az ügyfélközpontúság és az ezzel járó és megfelelő informatikai rendszerek (CRM) iránti igény vált folyamatosan jellemzővé (Bruhn, 2012). Az erős verseny és a változó piaci feltételekhez való intenzív állandó alkalmazkodás és az aggodalmak miatt, szinten minden vállalat megfigyelhető a belső interfész problémákról, így általában az értékesítési és a marketing részlegeket külön fejlesztik. Az együttműködést többnyire hiányosságok jellemzik, melyek leginkább a részlegek különböző gondolkodásmódjában nyilvánulnak meg, ezzel egy következményes feszültséget képezve a két osztály között (Kirsch & Stoyke 2011). A konfliktusok nagy része az „emberi faktorra” vezethetőek vissza (Schmidt, 1996). A munkafeladatok és a beosztások jellegei miatt egyes perszonális csoportok alakulhatnak ki, melynek dolgozói olyannyira identifikálódnak saját részlegükkel, hogy egyfajta szubkultúrák jönnek létre, elősegítve ezáltal bizonyos pszichikai korlátok és előítéletek megszületését a másik osztállyal szemben (Deshpandé & Webster 1989, Rouziès et al., 2005). Ezen korlátok fő okai a személyes beállítottságon, a motivációkon, a képességeken és a hiányos ismereteken alapszik. Így egy konstruktív együttműködés helyett egy konkurencia érzet fejlődik ki, mely további diszharmóniához vezet, hozzájárulva ezáltal a vállalat sikertelenségéhez és a bizalmatlanság érzet kialakulásához. Ez a harmónia zavar leginkább az interakció deficitre és a kommunikáció hiányosságára vezethető vissza (Wolfrum, 1994, Wunderer, 1985). A kommunikáció hiányossága a gyakorlatban ahhoz vezet, hogy a marketing intézkedések az értékesítési információk figyelembe vétele nélkül kerülnek megvalósításra, az értékesítési szakemberek pedig a vevőktől értesülnek különböző a cégen belüli akciókról, tevékenységekről. Az

információcsere különösen a stratégiai tervhez esszenciális, főképp a korai fázisban, ahol a lehetséges esélyek és veszélyek felismerése a vállalat számára kiemelkedően fontos (Weber & Schäffer, 2000). Megemlítené továbbá, hogy mindezt a részleg munkatársainak térbeli elhatárolódottsága tovább nehezíti, hiszen az értékesítési szakemberek gyakran közvetlenül a helyszínen dolgoznak és az ügyfelekkel szoros kapcsolatot tartanak fenn, ezzel szemben a marketingesek főként kampányorientált projektekben tevékenykednek a vállalat telephelyén. Így az ügyfél segítése számukra meglehetősen absztrakt, gyakran piackutatási adatokon alapszik (Bauer, 2000, Schmitz et al., 2008). Az organizáció felépítéséből eredő konfliktuspotenciálok létrejöhetnek azáltal, hogy a marketing és az értékesítési osztály más célokkal, más interdependenciákkal rendelkezik, nem egységes csapatként működnek és a feladatkörök nem egyértelműen meghatározottak (Vahs, 2012, Brockhoff, 1989, Specht, 1995). A két osztály munkakapcsolatának formalizálása biztosítja a munkaköri felelősségvállalás és a döntési hatáskör egyértelmű rögzítését, mely alatt az írásos szabályok, utasítások, vagy rendelkezések, eljárások értendők (Brummund, 1983). Az eltérő célképzések további tagolódáshoz vezet elősegítve a konkurenciát az integráció helyett. A marketingnek a hosszú távú és termékorientált, az értékesítésnek a tendenziell rövid távú és vevőorientált elképzelései vezetnek azon állapothoz, hogy vajon a vevő vagy a termék élvez prioritást (Krafft, 1995). A konfliktusok eredetét további sorokkal és megannyi analízissel lehetne elemezni. Eredetüktől függően csakis a legfelsőbb menedzsment képes ezeket kezelni és destruktív hatásukat minimalizálni. A vállalat számára a lehető legjövődélmezőbb kooperáció a cél. Hogy az együttműködés kompromisszumban vagy konszenzusban végződik, az, az adott konfliktus milyenségétől függ. Prioritást élvez természetesen a piaci viszonytagságok ellenére a lehető legmagasabb nyereség elérése, mely hosszú távon csakis akkor kezd el megvalósulni, ha a marketing és az értékesítés nagy intenzitással és sikeresen összehangolva együtt tud működni (Cespedes, 1993, Strahle et al., 1996, Klumpp, 2000). Mindkét területnek kvalifikált munkaerőkre van szüksége ahhoz, hogy sikeresen végezze munkáját. Ez természetesen egy strukturált munkaerőpiacot igényel makrogazdasági szinten.



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

Forrás: saját szerkesztés, Rouziès et al. (2005) alapján

Ha a releváns pontok feltérképezésre kerülnek (1. ábra), melyeket nevezhetünk kritikus kapcsolódási pontoknak is, akkor megindulhat az integrációs szerekezeti fejlesztés a két részleg között. A 1. ábra szemlélteti ezt a lehetséges folyamatot. A kapcsolódási pontok a marketing és az értékesítés között a munkafolyamat felosztásának eredménye, amelyek egy teljes körű folyamat részfeladatokra történő elosztását jelenti a két területen belül. Ezek egyben megadják a lehetséges vizsgálati dimenziókat is, melyek rávilágíthatnak a kritikus kapcsolódási pontokra, azok helyére és állapotára. Kutatásomban egyik fontos feladatnak tekintem ezen kritikus kapcsolódási pontok szerkezeti feltárását, az integráció megvalósításához szükséges és a lehetséges fejlesztési területek kijelölését.

1. Adathalmaz és módszertan

1.1. A minta bemutatása:

Az alapsokaság összesen 6 internacionálisan tevékenykedő vállalat (gyógyszergyártók, orvosi eszközöket gyártók és forgalmazók, hardver fejlesztő cégek) magyarországi képviselőit a marketing és az értékesítési osztályon dolgozó alkalmazottaiból állt. Az adatgyűjtéshez kérdőívet használtunk. A megkérdezés postai illetve email segítségével az online kérdőívhez tartozó link megküldésével történt, a válaszadás anoním és önkéntes volt. Az alapsokaságból gyakorlatilag egyszerű véletlen mintavételezéssel választottuk a mintába bekerülő egyedeket azáltal, hogy a kérdőívek kiküldése véletlenszerűen történt bárkinek azonos esélyt biztosítva ezáltal a mintába kerüléshez. A kutatás során 420 kiküldött kérdőívből mindösszesen 84 visszaérkezett kérdőív szolgáltatva a mintát, tehát a válaszadási hajlandóság 20%-os volt. A kitöltött kérdőívben találhatóak nyitott és zárt kérdések, kategorizált és nem kategorizált kérdések. A válaszadóknak sokszor állításokat, szempontokat kellett rangsorolni, sorrendbe állítani. Némely kérdés során több szempont közül kellett a 3 legfontosabbat megjelölni, vagy több válasz megjelölésére is lehetőség volt.

1.2. Módszertan

1.2.1. Spearman-féle rangkorreláció

Az ordinális mértési szintű tényezők közötti korrelációk feltárására a Spearman-féle rangkorrelációt használtunk. A Spearman korreláció az X és Y adatsorok együttfutását méri és -1 és 1 között vesz fel értéket. Amikor magasabb X értékekre magasabb Y értékek következnek, illetve alacsonyabb értékeket alacsonyabbak követik, úgy a mutató 1-hez közeli értéket vesz fel. Fordított irányú összefüggés esetén (magasabb X értékekre alacsonyabb Y értékek jönnek) -1-hez van közelebb a mutató értéke. Amennyiben nincs együttfutás a két adatsorban, a korrelációs koefficiens 0 értéket kell adjon. X és Y értékeit először rangsoroljuk 1 és N között, ahol N az (X,Y) értékpárok száma. Ezután képezzük értékpáronként a rangok különbségét a következő képlet szerint (Spiegel & Stephens, 2008):

$$r = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2-1)},$$

ahol D az X és Y értékeihez tartozó rangok közötti különbségeket jelöli.

1.2.2. Chi-négyzet elemzés, szignifikáns eltérés

A χ^2 próba kategóriákba sorolható tulajdonság alapján csoportosított adatok (kereszt táblák) vizsgálatára alkalmas akkor, amikor az egyik tulajdonság szerint tekintett arányok különbözőségét elemezzük a másik csoportosító tulajdonság mentén. Alkalmazásának feltétele, hogy a két tulajdonság alapján kialakított tábla egyes celláiban az adatok gyakorisága minimum kettő legyen, és csak a cellák 20 % - ban lehet ötnél kevesebb adat. Amikor a hibázás valószínűsége (szignifikancia) 0,05-nél kisebb, akkor alacsony hibázási valószínűséggel elvetjük a nullhipotézist, ami esetünkben az arányok egyezőségére vonatkozik. Ellenkező esetben a hibázási valószínűség nem elég alacsony ahhoz, hogy elvessük a nullhipotézist, azaz az arányok nem különböznek szignifikánsan. A „p” jelölés az angol probability (valószínűség) szóból ered, és a szignifikancia értékét jelöli. (Spiegel & Stephens, 2008).

1.2.3. Mann-Whitney próba

A vizsgálati tényező medián értékeit hasonlítja össze két egymástól függetlenül képzett csoportban. A próba kezdetekor az összes adatot (eltekintve a csoportoktól) nagysága szerint sorba állítjuk, és az adatok helyébe azok rangszámát helyettesítjük. Ha két, vagy több azonos adatot találunk, akkor azok helyébe az átlagos rangszámokat írjuk. Az így kapott rangszámokat az eredeti csoportokra szétbontjuk. Amikor a két csoport mediánja között van különbség, akkor az egyik csoportban nagy valószínűséggel nagyobb lesz az átlagos rangszám, mint a másik csoportban. A rangszámok szétosztása után kiszámoljuk mindkét mintára a rangszámok összegét. A rangszámok összege közötti szignifikáns különbség a csoportok közötti szignifikáns különbségre utal (Mann & Whitney, 1947).

1.2.4. Főkomponens elemzés

A főkomponenselemzés célja, hogy feltárja a változók mögött meglévő struktúrát úgy, hogy a változók korrelációi alapján az egymással leginkább korreláló változókat egy-egy közös, egymástól független ún. főkomponensbe vonja össze (Székelyi & Barna, 2002). Alkalmazásából az is adódik, hogy az eredeti változók helyett adódó főkomponensek száma lényegesen alacsonyabb, viszont az általuk megőrzött információ mennyisége magas (a főkomponensek a változók összvarianciájának 60-70%-át magyarázzák). A főkomponens elemzés megköveteli, hogy a megfigyelések száma 3-10-szerese legyen a változók számának. A minta 84 megfigyelést tartalmazott és 10 változót vontam be, azaz a megfigyelések száma elegendőnek mondható. A főkomponensek olyan változók, amelyekre varianciaanalízist is végrehajthatunk, mert teljesülnek a vizsgálat feltételei (normalitás). Az eredeti 10 változó helyett 3 főkomponens került kialakításra. A főkomponenselemzést a marketing és az értékesítés kapcsolatára vonatkozó 10 kérdésre alkalmaztam. Az analízis egyik lényeges lépése, hogy az eredeti változók megfigyelt értékei alapján a főkomponens súlyokat becsül. A főkomponens súlyok azt adják meg, hogy egy-egy főkomponens milyen mértékben befolyásolja ugyanazt a változót. A főkomponens súlyokat mátrix elrendezésben adom meg. Általános szokás, hogy a $\pm 0,60$ vagy ennél nagyobb abszolút értékű súllyal rendelkező változót egy főkomponensbe tartozónak tekintjük, a 0,60-nél kisebb abszolút értékű súllyal rendelkező változókat pedig nem azonosítjuk a vizsgált főkomponenssel (Szűcs, 2002). Számos irodalomban azonban már a 0,5-ös érték feletti súly esetén is a főkomponenshez sorolják a változót (Malhotra, 2001). A főkomponens elemzés során Varimax rotációt alkalmaztam, ami a koordináta-rendszer forgatását jelenti, melynek hatására a főkomponensek már jobban

értelmezhetőek lesznek, azaz egy változó kizárólag egy komponenshez tartozik. Az analízis helytállóságát teszteli a KMO mutató és a Bartlett-féle teszt. KMO mutató értéke minimálisan 0,5 (Székelyi & Barna, 2002). A KMO azt is vizsgálja, hogy a páronkénti változókapcsolatok nem túl erősek-e. A túl erős kapcsolat sem kedvező a módszer alkalmazására, ugyanis akkor a páronkénti kapcsolatok határozzák meg az adathalmazt, és nem a mögöttük rejlő látens hatások. A Bartlett-féle teszt méri azt, hogy a változók páronként függetlenek-e. A 0,05-ös érték alatti szignifikancia azt jelzi, hogy páronként nem függetlenek a változók, ezért van értelme látens változókat keresni.

1.2.5. Kendall-féle konkordancia

A válaszadóknak több esetben sorrendbe kellett állítani bizonyos szempontokat adott témák szerint. Konkordancia vizsgálatot végeztem arra vonatkozóan, hogy mennyire volt egyetértés a megkérdezettek egy-egy csoportja között az adott szempontok rangsorolásában, azaz mennyire volt egyöntetű a rangsorolás. A konkordancia vizsgálat során két típusú csoportképző ismérv (igen/nem kérdések, munkaterület) figyelembe lett véve és a Kendall-féle konkordancia mutatót számoltam ki (Kendall & Babington Smith, 1939).

2. Eredmények

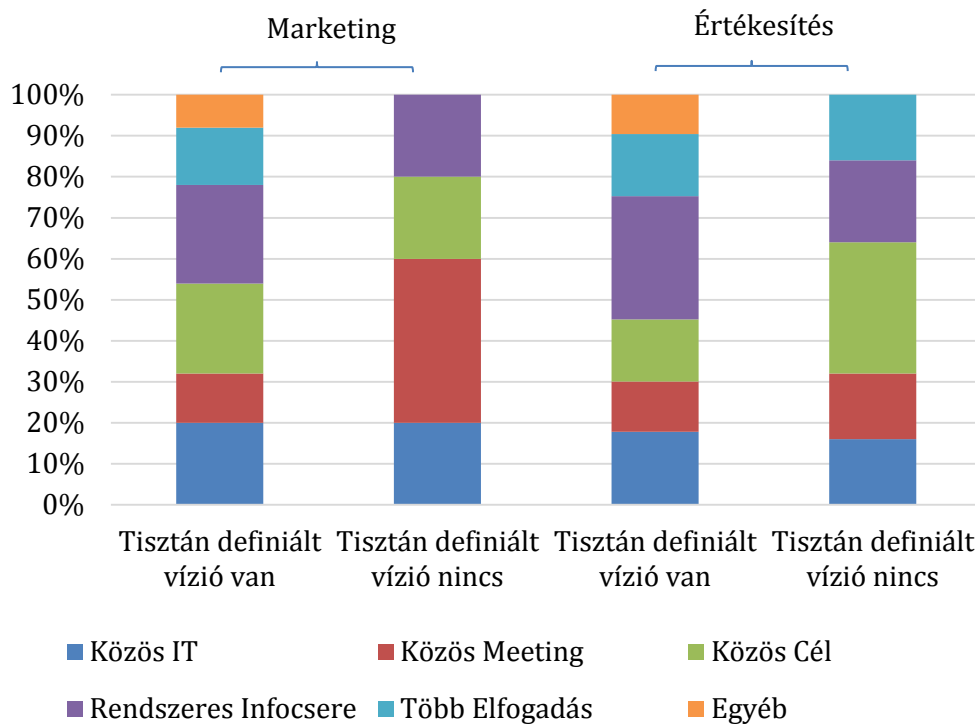
A mintába 30 marketing és 54 értékesítési szakember került be, tehát az értékesítés teszi ki a minta kétharmadát, az egyharmadát pedig a marketing részleg.

Tényező	Említések száma	Az összes említés %-a (N=154)	A válaszadók %-ban (N=84)
Közös IT-platform	28	18.2%	33.7%
Közös Meeting	21	13.6%	25.3%
Közös Célok	31	20.1%	37.3%
Rendszeres Információcsere	40	26.0%	48.2%
Több Elfogadás	22	14.3%	26.5%
Egyéb területek	12	7.8%	14.5%

1. táblázat: A változtatás területeinek előfordulása a mintában

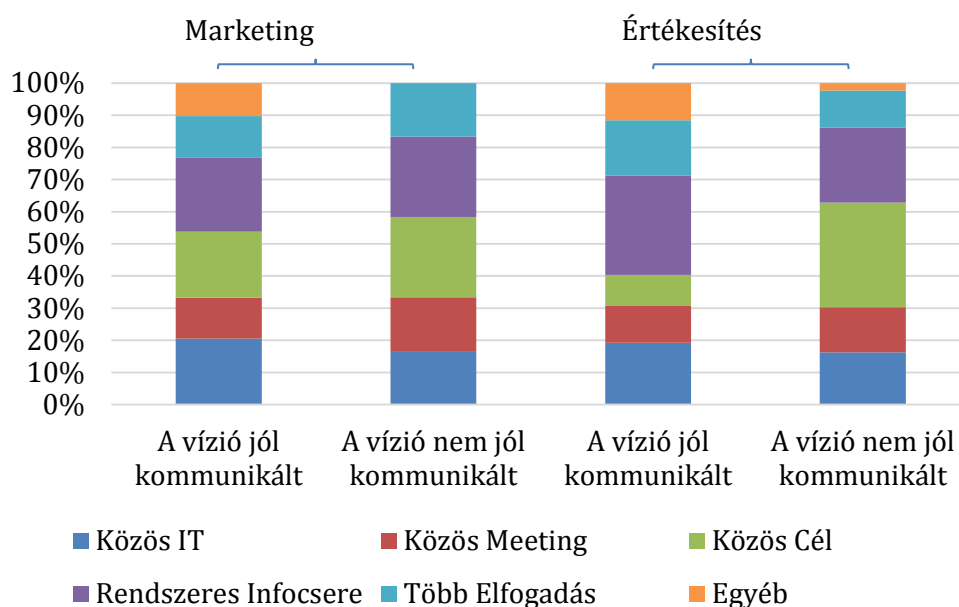
Forrás: saját szerkesztés

Kérdőívünkben rákérdeztünk arra is, hogy melyek lennének azok a területek, amelyeken leginkább változtatni szeretnének a jobb együttműködés tekintetében. A 1. táblázatból látható, hogy az összes említés mintegy 20-26%-át a közös célok és a rendszeres információcsere tette ki, ezeket a tényezőket tartják tehát a munkatársak a legfontosabbnak, amelyeken változtatni szeretnének. A közös meetinget és a több elfogadást említették a legkevesebbszer a felsoroltakhoz képest. A válaszadók 37-48%-a a közös célokat és a rendszeres információcsere területét jelölte meg a legfontosabb változtatásai területeknek.



2. ábra: A szükséges változási területek megoszlásának alakulása munkaterület alapján a vízió definiáltsága szerint
 Forrás: saját szerkesztés

Az 2. ábra alapján látható, hogy a marketing osztályt tekintve azon cégekben, amelyeknél tisztán definiált vízió nincs, nagyobb változtatásokra lenne szükség a közös meetingek és a közös célkitűzések terén, mely utóbbi az értékesítési osztály esetében is igazolódott. Ezzel szemben a határozott vízióval rendelkező cégek esetében nagyobb hangsúlyt kellene fektetni szintén a közös célokra, továbbá a közös IT-Platformra és az értékesítési terület szempontjából is fontos rendszeresebb információcserére. Az arányok különbözőségeit Chi2-próbával, keresztábra elemzéssel vizsgáltam, a megoszlások különbözőnek tekinthetők 99%-os megbízhatósággal (marketing: $\text{Chi}^2=37,54$; $p<0,001$; értékesítés: $\text{Chi}^2=17,77$; $p=0,003$).



3. ábra: A szükséges változási területek megoszlásának alakulása munkaterület alapján a vízió kommunikáltsága szerint
Forrás: saját szerkesztés

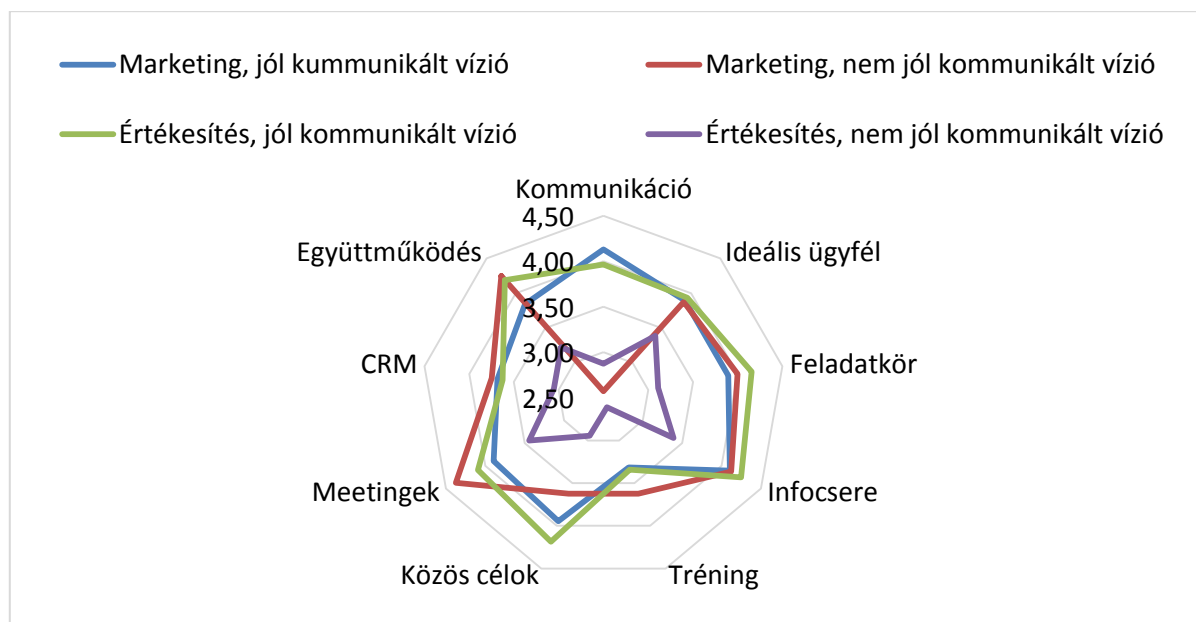
Az 3. ábra alapján látható, hogy a marketing osztályt tekintve azon a cégekben, amelyeknél nem jól kommunikált a vízió, nagyobb változtatásokra lenne szükség a rendszeres információcsere és a közös célkitűzések terén, mely utóbbi az értékesítési szakemberek szemszögéből is fontosnak bizonyult. A jól kommunikált vízióval rendelkező cégek marketing és értékesítési osztályain egyaránt szintén nagyobb hangsúlyt kellene fektetni a rendszeresebb információcserére. Az arányok különbözőségeit Chi2-próbával, kereszttábla elemzéssel vizsgáltam, a megoszlások különbözőnek tekinthetők 99%-os megbízhatósággal (marketing: Chi2=12,21; p=0,032; értékesítés: Chi2=21,96; p<0,001).

	Átlag	Szórás	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8
Ideális ügyfél (V1)	3,78	0,941	1	<0,001	<0,001	0,016	0,397	0,019	0,271	<0,001
Feladatkör (V2)	3,83	0,952	0,563	1	<0,001	<0,001	0,179	<0,001	0,176	<0,001
Információcsere (V3)	3,99	0,974	0,535	0,557	1	<0,001	<0,001	<0,001	0,005	<0,001
Tréning (V4)	3,16	1,297	0,269	0,505	0,432	1	0,444	<0,001	0,778	<0,001
Közös célok (V5)	2,68	1,100	-0,096	-0,152	-0,429	-0,087	1	<0,001	0,000	<0,001
Meetingek (V6)	3,89	1,125	0,263	0,454	0,645	0,472	-0,388	1	0,029	<0,001
CRM (V7)	3,51	1,322	0,124	0,153	0,310	0,032	-0,433	0,244	1	0,005
Együttműködés (V8)	3,89	0,941	0,514	0,684	0,799	0,513	-0,427	0,610	0,312	1

2. táblázat: A vállalati vizsgált tényezők főbb statisztikai mutatóinak és korrelációinak alakulása
Forrás: saját szerkesztés

A 2. táblázat számozott oszlopai a Spearman-féle korrelációs értékpárokat tartalmazzák. A korrelációs mátrix főátlója alatt a tényleges korrelációk láthatók, a főátló fölött pedig a korrelációs koefficienshez tartozó szignifikancia értékek. A főátlóban azért láthatóak 1-es elemek, mert minden tényező saját magával teljes mértékben korrelál és a korrelációs koefficiens értéke 1. A 0,4 érték feletti korrelációkat kiemeltük, ezek közepesen erős korrelációnak számítanak. A 0,6 feletti korrelációkat külön dőlt jelöléssel megkülönböztettük, mint erősebb korrelációkat.

A mintán az együttműködés kiemelendő szerepe látható a táblázatban, mivel ez a tényező korrelál a legtöbb másik tényezővel, többek között a feladatkör, az információcsere és a meetingek tényezőkkel. Mindebből az következik, hogy minél hatékonyabb az információcsere a két osztály között, valamint a feladatkörök definiáltsága és minél több a meeting, annál jobban kialakulhat az együttműködés a marketing és az értékesítés között. Továbbá megfigyelhető, hogy a fent említett, együttműködést segítő tényezők egymással is erősen korrelálnak, azaz a megfelelő információcsere feltehetően jelentős mértékben növeli a rendszeres meetingek kialakulását ($r=0,645$) kialakulását, valamint a feladatkörök definiáltságát is segíti ($r=0,557$). A feladatkörök definiáltsága és a rendszeres információcsere segíti továbbá az ideális ügyfélről való megfelelő kép kialakítását is ($r=0,563$ és $0,535$).

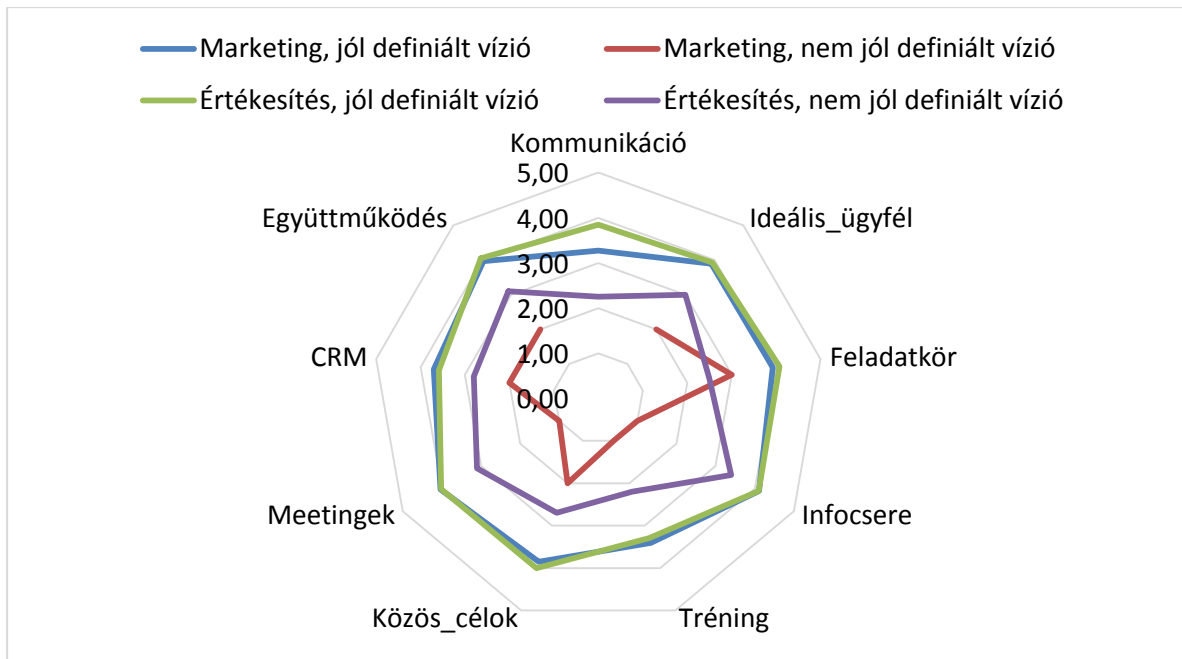


4. ábra: Különbségek a vállalati tényezők értékelésében a vízió jól kommunikáltsága szerint (marketing és értékesítés)

Forrás: saját szerkesztés

A marketing esetén Mann-Whitney próbával vizsgálva szignifikáns eltérés adódott 95%-os megbízhatósági szinten a 4. ábrán látható tényezők közül a kommunikáció megítélésében $/Z=-3,8, p<0,001/$. A jól kommunikált vízióval rendelkező vállalatok alkalmazottai szerint hatékonyabb a vállalat kommunikációja, mint a nem jól kommunikált vízióval rendelkező cégek esetén. Az értékesítést tekintve sokkal több szignifikáns eltérés adódott a Mann-Whitney próbával 5%-os szignifikancia szinten, mint a marketing esetében. Itt a kommunikáció, a feladatkör, az információcsere, a közös cél és a meetingek megítélésében $/Z=-3,6, p<0,001; Z=-3,3, p=0,001; Z=-3,0, p=0,002; Z=-3,7, p<0,001; Z=-2,1, p=0,032/$ adódtak különbségek. A jól kommunikált vízióval

rendelkező vállalatok értékesítési alkalmazottai szerint a fent felsorolt tényezők hatékonyabbak, illetve jobban megvalósulnak, mint a nem jól kommunikált vízióval rendelkező cégek esetén.



5. ábra: A vállalati tényezők értékelésének különbségei a vízió jól definiáltsága alapján (marketing és értékesítés)
Forrás: saját szerkesztés

A marketing esetén a Mann-Whitney próbával vizsgálva szignifikáns eltérés csak 90%-os megbízhatósági szinten adódott az ábrán látható tényezők közül az információcsere és a meetingek megítélésében $/Z=-1,8, p=0,071$; $Z=-1,7, p=0,071$ /. A kommunikációnál azért szakad meg az ábrázolás, mert nem volt értékelhető adat a nem jól definiált vízióval rendelkező cégek közül. Összegezve tehát a jól definiált vízióval rendelkező vállalatok alkalmazottai szerint hatékonyabb a vállalat információcseréje és rendszeresebbek a meetingek, mint a nem jól definiált vízióval rendelkező cégek esetén.

Az értékesítés esetén a Mann-Whitney próba szignifikáns eltérés adott már 95%-os megbízhatósági szinten is sokkal több tényezőben, mint a marketing esetén. Az ideális ügyfél, a feladatkör, a tréning, a közös cél és a meetingek megítélése $/Z=-2,6, p=0,008$; $Z=-4,1, p<0,001$; $Z=-2,3, p=0,020$; $Z=-3,2, p=0,002$; $Z=-2,6, p=0,011$; / tért el szignifikánsan az értékesítés megkérdezettjei között. Mindez alapján elmondható, hogy a jól definiált vízióval rendelkező vállalatok értékesítési alkalmazottai szerint hatékonyabbak, rendszeresebbek, illetve jobban megvalósulnak a fenti tényezők, mint a nem jól definiált vízióval rendelkező cégek esetén.

2.1. A főkomponens elemzés eredményei

Az eredeti 10 változó helyett 3 főkomponens került kialakításra. A főkomponenselemzést külön-külön végrehajtottam a két vizsgált területre (marketing, értékesítés). Az elemzések során az összes variancia jelentős részét meg tudtam őrizni, a különböző esetekben 73-77%-os (átlagosan 75%) információmennyiséget őriztek meg a főkomponensek együttesen, ami jónak tekinthető. A KMO teszt értéke minden futtatás esetén lényegesen meghaladta 0,5-öt (az értékesítés esetén 0,846, a marketing

esetén 0,602 volt), mindez azt jelenti, hogy az adatok alkalmasak az analízisre. A Bartlett teszt mögött álló 0,05-nél kisebb szignifikancia szintek is jelezték, hogy a mért változóink megfelelnek a minimális követelményeknek. Minden területre egy-egy főkomponens struktúra adódott, amelyet az alábbiakban mutatok be, s amely mentén feltárom a különbségeket a két terület között.

Tényező	Főkomponens		
	1.	2.	3.
Tréning	0.869		
Feladatkör	0.805		
Konfliktusok	0.798		
Együttműködés	0.772		
Meetingek	0.765		
Infocsere	0.677		
Ideális ügyfél		0.904	
Közös célok		0.763	
Kommunikáció			0.734
CRM			-0.697

3. táblázat: A marketingre vonatkozó főkomponens struktúra

Forrás: saját szerkesztés

A marketing osztály szempontjából nagyon fontos, hogy az ideális ügyfélről azonosan gondolkodjanak és ez együtt jár az értékesítési osztállyal való közös célokkal. Külön tényező a kommunikáció és az azonos adatokat átfogó IT-platform. A CRM-re negatív súly, a kommunikációra pedig pozitív súly adódott, mely szerint az ezekkel történő megelégedettség ellentétesen alakult. A marketinges szakemberek szerint a CRM-hez egy megfelelő kommunikáció tartozna, melynek feltétele az azonos adatokat átfogó IT-platform, ami ezesetben nem valósul meg megfelelően. Amennyiben megvan az együttműködés és jól működik, annak meg kell nyilvánulnia a közös meetingekben, tréningekben és a megfelelő információcserében egyaránt. A három terület közül a marketing a legkomplexebb. Ez abból is látszik, hogy a vizsgált 10 tényező közül mindegyik bent marad a struktúrában, különös tekintettel a konfliktusok kezelése és a kommunikáció

Tényező	Komponens		
	1	2	3
Tréning	0.771		
Meetingek	0.740		
Infocsere	0.677		
Együttműködés	0.657		
Feladatkör		0.814	
Ideális ügyfél		0.750	
Közös_célok			-0.880
CRM			0.825

4. táblázat: Az értékesítésre vonatkozó főkomponens struktúra

Forrás: saját szerkesztés

Az értékesítési osztály esetén a marketing osztállyal ellentétben az ideális ügyfélről való azonos gondolkodás együtt kell járjon a feladatkörök egyértelmű definiáltságával. Az értékesítési szakemberek habár elégedettek az azonos adatokat átfogó IT-platformmal a marketing és értékesítési osztály között, elégedetlenek a marketing osztállyal való közös célok definiálásával, kommunikálásával. Ezt a két tényezőt ellentétesen látták. Tehát a közös célok megvalósulásának feltétele az átfogó IT-platform, mely a vizsgált mintánkban nem valósul meg megfelelően. Ahogyan a marketing esetében is látható, az együttműködés jól működésének meg kell nyilvánulnia a közös meetingekben, a tréningekben és a megfelelő információcserében.

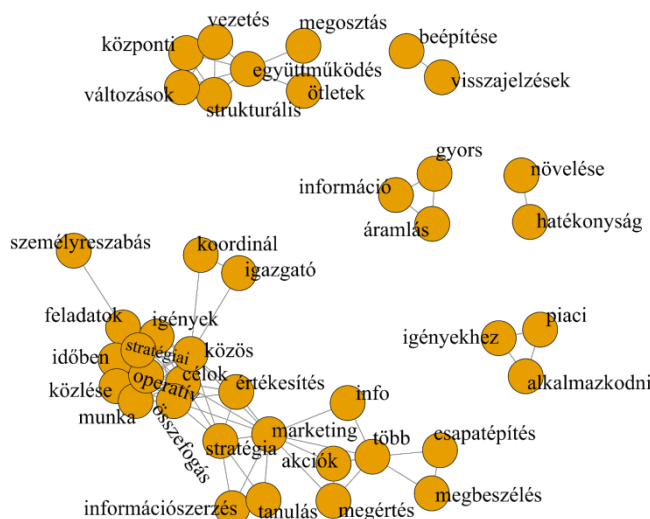
A továbbiakban a szófelhők és a szókapcsolati gráfok ábrázolásának segítségével mutatjuk be, hogy milyen változásokat kívánnak a marketing és az értékesítési szakemberek a közös munkájuk produktívításának pozitív befolyásolásának érdekében.



6. ábra: A marketingesek szemszögéből

Forrás: saját szerkesztés

A szófelhő azt bizonyítja, hogy a közös célok, a feladatok és a stratégia, mint a leggyakrabban felmerült szavak, az együttműködéssel és az összefogással kell hogy párosuljon.



7. ábra: A marketingesek szókapcsolati gráfja

Forrás: saját szerkesztés

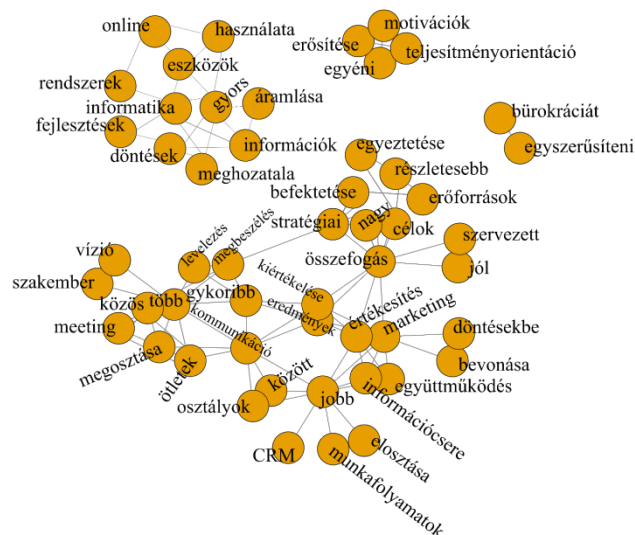
A 7. ábra jól szemlélteti, hogy a marketing területéről több különálló téma merült fel, mint az értékesítés esetében. Ilyen témák a hatékonyság növelése, a gyors információ áramlás és a visszajelzések beépítése. Az együttműködés szó a központi vezetés kapcsán merült fel, az ötletek megosztása, valamint a strukturális változások elvégzése terén. Viszonylag központi helyen szerepel a szinoním szó, az összefogás is, mely több témakörhöz is kapcsolható. Például összefogás allappillérei, hogy közös igazgató koordináljon, közös stratégiai és operatív célok legyenek. Az összefogás segítené továbbá a feladatok, igények, időben való közlését is. Amennyiben a marketing és az értékesítés összefogása megvalósulna, az a marketing szakemberek szemében elősegítené az információszerzést, a tanulást, több megbeszélést indukálna és közvetve segítené a csapatépítést is. A legnagyobb hálózat középpontjában az értékesítés és marketing közös stratégiája áll.



8. ábra: A értékesítés szemszögéből

Forrás: saját szerkesztés

Az értékesítés szófelhőjének ábrája másról árulkodik, mint a marketing szófelhője. Itt a több kommunikáció, megbeszélés és a munkafolyamatok jobb elosztása került előtérbe.



9. ábra: A értékesítés szókapcsolati gráfja

Forrás: saját szerkesztés

A szókapcsolati gráf részletesebben kiemeli a szófelhő jellegzetességeit. Első ránézésre szembetűnő a különbség a marketing szókapcsolati gráfiájával, ugyanis sokkal kevesebb a különálló egyedi témakör, minden mindennel összefügg és egymással kapcsolódik. Eltekintve azon fogalmak említésétől, mint a bürokrácia egyszerűsítése, a teljesítményorientáció és a motiváció, két nagyobb hálózat látható az 9. ábrán. Az egyik az informatikai eszközök jelentősége és az információk gyors áramlása, a másik az osztályok közötti összefogás és együttműködés, illetve a több, hatékonyabb közös folyamat kialakítása a két osztály között, és ennek a vonzatai. A nagyobb hálózatot is 3 alrészre lehetne bontani: több kommunikáció és közös ötlet (mindezek megfelelő vízió kialakításával, több megbeszéléssel, szakember bevonásával járnak), jobb információcsere, illetve munkafolyamatok elosztása (szükséges hozzá a közös CRM és a marketing döntésekbe való bevonása), valamint a stratégia célok, erőforrások részletesebb egyeztetése. A legnagyobb szókapcsolati háló középpontjában az eredmények kiértékelése áll, amely kulcsfontosságú az együttműködést tekintve.

Konklúzió

Az elmúlt évtizedben a technológiai és társadalmi fejlődés következtében jelentősen felértékelődött az emberi erőforrás szerepe a gazdaságban, mely a munkaerő hatékony szervezeti felhasználását teszi szükségessé. A szervezeti feladat ellátásához elengedhetetlen a struktúrájában és mennyiségében megfelelő munkaerő biztosítása és annak akadálymentes kooperációja. A versenyszférában mindez kétségtelenül a munkaerő megtartásának és integrálásának stratégiájára hívja fel a figyelmet.

A marketing és értékesítés területén megvizsgálva a cégeket arra a következtetésre lehet jutni, hogy azon cégek esetében, amelyeknél tisztán definiált vízió van nagyobb szerepet kell kapjon a rendszeres információcsere. Viszont különbségek mutatkoznak a két területen azon cégek körében, amelyek nem rendelkeznek tisztán definiált vízióval. Az értékesítés terén leginkább a közös célokra kell nagyobb hangsúlyt fordítani, míg a marketing terén dolgozó cégeknél leginkább a közös meetingekre volna legnagyobb szükség. Az értékesítés esetén felmerül még a több elfogadásnak a szerepe is, amely a marketing részéről említve sem volt a lehetséges változtatási területek között. A fentiek alapján az is látható, hogy ahol nincs tisztán definiált vízió, ott jobban kell hangsúlyozni a közös célokat és közös meetingeket kell szervezni, ahol pedig tisztán definiált a vízió, ott erre kevesebb szükség van, viszont javítani kell a rendszeres információcserén. Függetlenül a területtől, amennyiben a vízió nem jól kommunikált, a közös célok definiálása a legfontosabb változtatási terület. Amennyiben a vízió jól kommunikált, úgy a következő legfontosabb változtatási terület a közös IT kiépítése. Szükséges hangsúlyozni, hogy a rendszeres információcsere mindkét típusú vállalatnál kiemelt jelentőségű és szükséges a közös célokhoz, illetve a közös IT rendszerhez. A jól kommunikált és jobban definiált vízió jelentősebb hatást inkább az értékesítés terén vált ki és okoz eltéréseket a jól kommunikált vízióval, illetve a jól definiált vízióval nem rendelkező cégekhez képest. Kivétel nélkül minden tényezőben, de különösen a kommunikációban, a feladatkörök jól definiáltságában, az együttműködésben és a közös célok megvalósulása terén hatékonyabbak voltak a jól definiált és kommunikált vízióval rendelkező cégek. A marketing területén csupán az emelhető ki, hogy a jól definiált vízióval rendelkező vállalatok alkalmazottai szerint hatékonyabb a vállalat információcseréje és rendszeresebbek a meetingek, mint a nem jól definiált vízióval rendelkező cégek esetén.

A szókapcsolati gráfok eltérő jellegzetességeket mutattak a két területen. A marketingen több különálló téma merült fel, mint az értékesítés esetében. Ilyen témák a hatékonyság növelése, a gyors információ áramlás és a visszajelzések beépítése. Az együttműködés szó a központi vezetés kapcsán merült fel, az ötletek megosztása, valamint a strukturális változások elvégzése terén, a szinoním szó, az összefogás pedig a közös stratégiával kapcsolható össze. A legnagyobb hálózat középpontjában is az értékesítés és marketing közös stratégiája áll. Az értékesítés szókapcsolati grájában kevesebb az egyedi témakör, minden mindennel kapcsolódik. Kiemelt szerepet töltenek be az informatikai eszközök által nyújtott előnyök kihasználása és az információk gyors áramlásának jelentősége, valamint az osztályok közötti összefogás és együttműködés megteremtése, illetve az ehhez szükséges több közös és hatékonyabb folyamatok kialakítása a két osztály között. A hálók középpontjában az eredmények kiértékelése áll, mely nélkülönözhetetlen faktor az optimális együttműködést tekintve.

A marketing és értékesítési osztálynak kritikus szerepe van a piacon való helytálláson. A két osztálynak kiemelkedő jelentősége van 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 effektivitása és kvalitása egy döntő faktor, mely a személyes, az organizációs és az információs hiányok, valamint a konfliktusok által negatívan befolyásolt. Így ezen cikk feladata volt a kapcsoladási 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 faktora, hanem az elősegítő lépések is identifikálásra kerültek, melyek magukba foglalják mind a stratégiai, mind az organizációs 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 vállalati nyereség nagymértékben alapszik ezen osztályok integrálásának sikerességén.

Hivatkozások

- [1] R. Bauer (2000) *Vertriebsorganisation*. In: Reichwald R. and Bullinger, H.J. (Eds.): *Vertriebsmanagement: Organisation – Technologieinsatz – Personal*, Stuttgart: Schäffer-Poeschl.
- [2] A. P. Brief – W. R. Nord (1990) *Work and meaning: Definitions and interpretations*. In: A. P. Brief & W. R. Nord (Eds.), *Issues in organization and management series. Meanings of occupational work: A collection of essays* (pp. 1-19). Lexington, MA, England: Lexington Books/D. C. Heath and Com.

- [3] K. Brockhoff (1989) *Schnittstellenmanagement: Abstimmungsprobleme zwischen Marketing und Forschung und Entwicklung*, Stuttgart: Poeschel.
- [4] K. Brockhoff – J. Hauschildt (1993) *Schnittstellen-Management, Koordination ohne Hierarchie*. Zeitschrift Führung und Organisation. 62(6) pp. 396-403.
- [5] M. Bruhn (2012) *Marketing - Grundlagen für Studium und Praxis*, (11th ed.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- [6] W. Brummund (1983) *Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten in socio-technischen Systemen: Grundlagen zur Beschreibung und Ansätze zur strukturellen Gestaltung lateraler Kooperationsbeziehungen*. Working Paper, Essen: Universität Gesamthochschule Essen.
- [7] F. V. Cespedes (1993) *Coordinating Sales and Marketing in Consumer Goods Firms*. Journal of Consumer Marketing. 10 (2) pp. 37-55.
- [8] R. Deshpandé – F. E. Webster, Jr. (1989) *Organisational Culture and Marketing – Defining the Research Agenda*. Journal of Marketing. 53 (1) pp. 3-15.
- [9] B. Dewsnap – D. Jobber (2000) *The Sales-Marketing Interface in Consumer Packaged-Goods Companies: A Conceptual Framework*. The Journal of Personal Selling and Sales Management. 20 (2) pp. 109-119.
- [10] F. Farkas – M. Karoliny – N. F. Elbert – J. Poór – M. Bábosik (1997) *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Rt.
- [11] J. Genis – T. Wallis (2005) *Work as a central life interest for legal professionals*. Journal of Industrial Psychology. 31 (1), pp. 65-70.
- [12] C. Grönroos (1989) *Defining Marketing: A Market-Oriented Approach*. European Journal of Marketing. 23 (1) pp. 52-60.
- [13] K. Haase (2006) *Koordination von Marketing und Vertrieb* (1st ed.). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- [14] M. G. Kendall – B. Babington Smith (1939) *The Problem of m Rankings*. The Annals of Mathematical Statistics. 10 (3) pp. 275-287.
- [15] A. Kirsch – T. S. Stoyke (2011) *Erfolgsfaktoren für eine produktive Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb: Bestandsaufnahme, Trends, Lösungsmöglichkeiten und Grenzen der Einflussnahme*, Wismarer Diskussionspapiere, No. 06/2011. Wismar: Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften.
- [16] T. Klumpp (2000) *Zusammenarbeit von Marketing und Verkauf*. St. Gallen: Thexis.
- [17] M. Krafft (1995) *Aussendienstentlohnung im Licht der Neuen Institutionenlehre*, Wiesbaden: Gabler.
- [18] M. Krafft – S. Albers – R. Lal (2004) *Relative explanatory power of agency theory and transaction cost analysis in German salesforces*. International Journal of Research in Marketing. 21 (3) pp. 265-283.
- [19] R. T. Kreutzer (2010) *Praxisorientiertes Marketing - Grundlagen - Instrumente - Fallbeispiele* (3rd ed.). Wiesbaden: Gabler.
- [20] N. K. Malhotra (2001) *Marketingkutató*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó.
- [21] H. B. Mann – D. R. Whitney (1947) *On a Test of Whether one of Two Random Variables is Stochastically Larger than the Other*. Annals of Mathematical Statistics. 18 (1) pp. 50-60.

- [22] H. Meffert – C. Burmann – M. Kirchgeorg – M. Eisenbeiß (2019) *Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele* (13th ed.), Wiesbaden: Gabler.
- [23] J. Mészáros – F. Tömpe (2007) *Közgazdaságtan II: Makroökonómia*. Debrecen: Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar.
- [24] I. Polónyi (2001) *Emberi erőforrás fejlesztés és humánmenedzsment*. Debrecen: Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Kar.
- [25] J. Roóz (2006) *Az emberierőforrás-menedzsment alapjai*. Budapest: Perfekt Kiadó.
- [26] D. Rouziès – E. Anderson – A. K. Kohli – R. E. Michaels – B. A. Weitz – A. A. Zoltners (2005) *Sales and Marketing Integration: A Proposed Framework*. Journal of Personal Selling & Sales Management. 25 (2) pp.113-122.
- [27] R. Röder (2003) *Kooperation an Schnittstellen – Eine empirische Untersuchung*. German Journal of Human Resource Management. 17 (4) pp. 462-464.
- [28] R. Schmidt (1996) *Der Interface Check – als Analyse der organisatorischen Schnittstelle F&E und Marketing*. Journal für Betriebswirtschaft. 46 (1) pp. 4-22.
- [29] C. Schmitz – W. Jenewein – O. Malms (2008) *Komplexität in Marketing und Verkauf: Gemeinsame Aufgaben, kritische Schnittstellen und Mind-set Differenzen*. Marke 41 (5) pp. 10-16.
- [30] G. Specht (1995) *Schnittstellenmanagement*. In: Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. (Eds.), *Handwörterbuch des Marketing* (2nd ed.). Stuttgart: Poeschel.
- [31] M. R. Spiegel – L. J. Stephens (2008) *Schaum's Outline of Theory and Problems of Statistics*, London: McGraw Hill.
- [32] W. Strahle – R. L. Spiro – F. Acito (1996) *Marketing and Sales: Strategic Alignment and Functional Implementation*, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16(1) pp. 1-20.
- [33] M. Székelyi – I. Barna (2002) *Túlélőkészlet az SPSS-hez, többváltozós elemzési technikákról társadalomkutatók számára*. Budapest: Typotex Kiadó.
- [34] I. Szűcs (2002) *Alkalmazott Statisztika*. Budapest: Agroinform Kiadó.
- [35] D. Vahs (2012) *Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- [36] J. Weber – U. Schäffer (2000) *Balanced Scorecard & Controlling. Implementierung – Nutzen für Manager und Controller – Erfahrungen in deutschen Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.
- [37] F. E. Webster Jr. (2002) *The Role of Marketing and the Firm*. In: Weitz, B. A. & Wensley, R. (Eds.), *Handbook of Marketing*, Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi, pp. 66-82.
- [38] B. Wolfrum (1994) *Schnittstellenprobleme zwischen F&E und Marketing im Innovationsmanagement*. Das Wirtschaftsstudium. 23 (12) pp. 1016-1022.
- [39] R. Wunderer (1985) *Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten: Zur Analyse von Grundmustern lateraler Kooperationsbeziehungen*. In: Probst, G. J. B. & Siegwart, H. (Eds.), *Integriertes Management: Bausteine des Systemorientierten Managements*, Bern/Stuttgart: Haupt.