

Keszey Tamara

A marketing és értékesítés vállalati teljesítményhez történő együttes hozzájárulása

Szerzői bemutatkozó:

Keszey Tamara
Budapesti Corvinus Egyetem, Marketing és Média Intézet, Marketing Tanszék
tamara.keszey@uni-corvinus.hu

Keszey Tamara 2005-ben szerzett Ph.D. fokozatot a Budapesti Corvinus Egyetemen, ahol jelenleg egyetemi adjunktusként dolgozik. A szerző 2006-ban elnyerte az MTA Marketingtudományi Bizottságának Kürthy Pál díját; jelenleg az MTA Bolyai János Kutatói programjának ösztöndíjasa, kutatásait az OTKA posztdoktori kutatói projektjének keretén belül végzi. Több, rangos fórumon (pl.: Acta Oeconomica, Európai Marketing Akadémia, Vezetéstudomány, Társadalom és Gazdaság, stb.) megjelent tanulmány szerzője. 2012 óta egy nemzetközi (holland, német és amerikai kutatókból álló) kutatócsoport tagja, a kutatócsoportot 2013-ban az MIT tudományos szimpóziumára hívták meg előadóként, a kutatócsoport 2013-ban elnyerte a Penn State University-n működő Institute for Studies on Business Markets alap kutatási támogatásra kiírt pályázatát.

Összefoglaló:

Kutatásunkban azt vizsgáljuk, hogy az értékesítés területén dolgozó munkatársak piaci megfigyeléseit milyen mértékben képesek beépíteni a marketingvezetők a menedzsment munkába. Az értékesítési munkatársak piaci megfigyelései mindig naprakészek, ráadásul jelentősebb ráfordítás nélkül hozzáférhetők. A marketing és sales munkatársak közötti hagyományosan konfliktusokkal terhelt kapcsolat miatt azonban a vállalatok sokszor mégsem aknázzák ki a piaci tájékozódásnak ezt a lehetőségét. Nagyvállalati mintán empirikusan tesztelt modellünk szerint a menedzserek azon képessége, hogy felhasználják a vállalaton belül rendelkezésre álló információkat alapvetően nem egyéni, hanem szervezeti képesség. Azok a menedzserek, akik olyan cégeknél dolgoznak, ahol a vállalati továbbképzések során más részlegek munkájába is bekapcsolódhatnak, nagyobb mértékben támaszkodnak a munkatársak piaci megfigyeléseire döntéseik meghozatala során

Kulcsszavak:

Vállalati teljesítmény, információrendszer, marketing és értékesítés részleg

A kutatás az OTKA PD77726 számú projektjének keretén belül, a Magyar Tudományos Akadémia Bolyai János Kutatói Ösztöndíjprogramjának támogatásával készült.

A marketing és értékesítés vállalati teljesítményhez történő együttes hozzájárulása¹

1. Bevezetés

A piaci tájékozódásban az értékesítés munkatársainak szerepe kiemelten fontos. Az értékesítési kollégák napi kapcsolatban vannak a vállalat ügyfeleivel, ezért a tőlük származó információk minden esetben naprakészek és anyagi ráfordítás nélkül hozzáférhetők – úgy is fogalmazhatunk, hogy a sales szakemberek fejében információs „aranybánya” van – a kérdés csupán az, hogy a vállalatok kiaknázzák-e ezt a tudást. A magyar vállalatvezetők és szervezetek információ-felhasználással kapcsolatos gyakorlatáról az utóbbi években számos hiánypótló tanulmány jelent meg (Bauer and Berács 1983; Bauer et al. 2000; Keszei 2006), azonban az értékesítési szakemberek szerepe még mindig nem kapott elegendő akadémiai figyelmet.

A marketing területén az elmúlt három évtizedben kiemelt kutatási téma volt, hogyan használják fel a marketingvezetők a piaci információkat, és milyen tényezők vannak hatással erre a folyamatra, de csak az utóbbi években kezdték vizsgálni, hogy a marketing menedzserek hogyan támaszkodnak az értékesítési munkatársaiktól kapott piaci információkra. Ez a kutatási hézag azért is figyelemre méltó, mert a marketing területén már harminc éve megfogalmazódott az a gondolat, hogy az értékesítési munkatársak kiemelten fontos szerepet játszanak a piac pásztázásában /market scanning/ (Thietart and Vivas 1981).

A marketing és az értékesítés együttműködése az utóbbi tíz évben vált kurrens kutatási témává. Számos tanulmány jutott arra a következtetésre, hogy az értékesítés és marketing harmonikus együttműködése és a vállalatok teljesítménye között pozitív kapcsolat van (Biemans et al. 2010; Guenzi and Troilo 2007; Kotler et al. 2006). A korábbi kutatások azonban nem vizsgálták, milyen mechanizmusokon keresztül járul hozzá a részlegek kapcsolata a vállalat teljesítményéhez, kutatásunkkal ezt az ismeretet kívánjuk bővíteni.

2. Anyag és módszer

2.1. Elméleti háttér

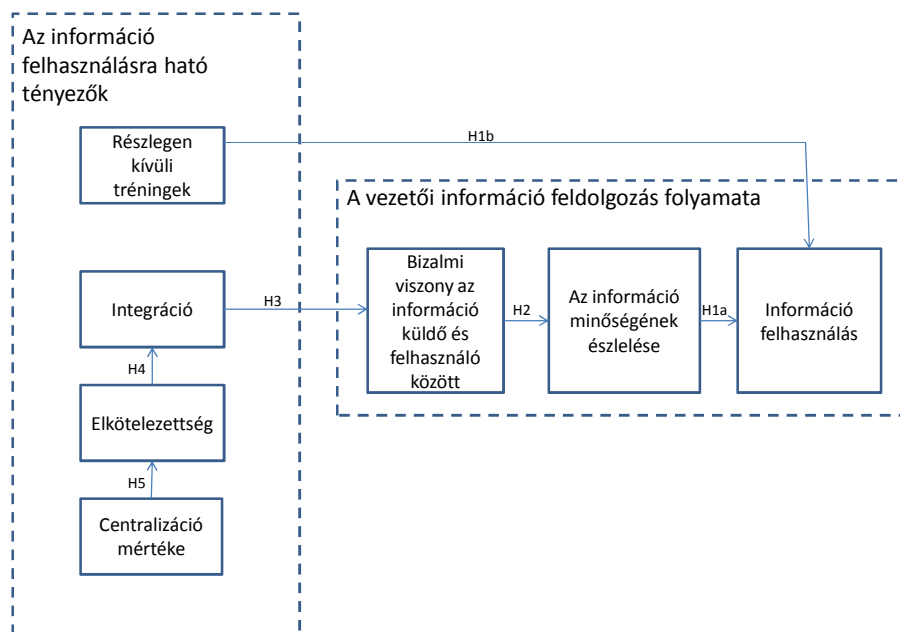
Kutatásunk kiindulópontja szerint az, hogy a marketing menedzserek mennyire támaszkodnak az értékesítési munkatársaktól kapott piaci információkra nagyrészt attól függ, hogy milyen a két munkacsoport kapcsolata. Ez látható az alábbi ábrán (1. ábra): jobb oldalon a 'vezetői információ feldolgozás folyamata' négyzetben azokat a tényezőket látjuk, amelyek

¹ A kutatás az OTKA PD77726 számú projektjének keretén belül, a Magyar Tudományos Akadémia Bolyai János Kutatói Ösztöndíjprogramjának támogatásával készült.

a marketingvezető információ-feldolgozás folyamatára vannak hatással. Az ebben a négyzetben látható hipotéziseket a szakirodalom alapján fogalmazzuk meg. A szakirodalom azonban még nem vizsgálta, hogy az értékesítési részkegtől kapott információkat hogyan dolgozzák fel a menedzserek; tehát a H1a és H2 hipotézisek megfogalmazásánál arra támaszkodunk, amit a témakör szakirodalma a vezetők piackutatások felhasználásával kapcsolatos vizsgálatai igazoltak.

Az ábra bal oldalán található négyzet egyik kulcskonceptiója az integráció, ami az értékesítés és marketing minőségének fontos indikátora a szakirodalomban (Ernst et al. 2010; Guenzi and Troilo 2007; Le Meunier-FitzHugh and Piercy 2007).

1. ábra: a kutatás modellje



2.2. Hipotézisek

A piaci információk menedzseri felhasználásának irodalma szerint az információ minősége a van a legnagyobb hatással arra, hogy a menedzserek végül támaszkodnak-e a piaci hírekre munkájukban (Deshpandé and Zaltman 1982; Low and Mohr 2001; Maltz and Kohli 1996; Menon and Varadarajan 1992). Minél pontosabbak, frissebbek és témába vágóbbak az értékesítési menedzserek piaci információi, annál értékesebb a marketing menedzser számára, ugyanis jó minőségű információk felhasználásával csökkenthetik a döntési bizonytalanságokat és kockázatokat.

Kutatásunkban azt feltételezzük, hogy azok a vállalati képzési formák, ahol a menedzsereknek lehetőségük van más részlegek munkájába is betekinteni hozzájárul a menedzserek azon képességéhez, hogy döntéseikben fel tudják használni a piaci információkat. A más részlegekhez köthető tréningek során a menedzserek betekintést kapnak munkatársaik mindennapjaiba, 'ráérezhetnek' arra, hogy más munkacsoportok hogyan közelítenek meg menedzseri problémákat, milyen 'srófra' jár a gondolkodásuk.

H1a: Minél jobb minőségű az értékesítési menedzser piaci értesülése, annál nagyobb mértékben támaszkodik arra a marketingvezető a döntéshozatal során.

H1b: Minél jellemzőbb a vállalatra, hogy a munkatársak a képzés során más részlegek munkájába is bekapcsolódnak, annál nagyobb mértékben lesz képes a marketingvezető felhasználni az értékesítési menedzser piaci értesüléseit.

Minél jobban bízik a marketing menedzser a sales-es kollégában, annál pontosabbnak, naprakészebbnek és hitelesebbnek fogja tartani a tőle származó információkat. Ennek oka az, hogy információs aszimmetria van a marketing és értékesítési menedzser között, hiszen a sales menedzser van napi kapcsolatban a vevőkkel, tehát a marketingvezető nincs abban a helyzetben, hogy objektíven értékelhesse a fogyasztóktól származó visszajelzések helytállóságát. Feltételezésünk szerint, amikor a piaci információk megbízhatóságát, minőségét mérlegelve a marketing döntéshozó egyfajta forráskritikát is végez, értékeli, hogy az információ forrása mennyire hiteles, mennyire megbízható.

H2: Minél jobban bízik a marketingvezető az értékesítési munkatársban, annál jobb minőségűnek fogja tartani a tőle származó piaci információkat.

A marketing és értékesítés részleg munkakapcsolatát a bizalom hiánya jellemzi (Kotler et al. 2006). A kutatók szerint ennek háttérében az eltérő kulturális normák állnak (Beverland et al. 2006; Homburg and Jensen 2007). Két eltérő háttérű közösség együttműködése során gyakran merülnek fel olyan diszfunkcionális konfliktusok, amelyek megnehezítik a közös munkát, rombolják a bizalmi hangulatot és végül oda vezetnek, hogy a két csoport nem veszi figyelembe a másiktól kapott információkat (Caplan et al. 1975). Hipotézisünk szerint a közös munka ugyanis alkalmat ad a különböző részlegeken dolgozó munkatársaknak arra, hogy bemutassák elkötelezettségüket, demonstrálják szakmai képességeiket. A bizalom – definíciónk szerint – épp ezekből a komponensekből, vagyis a támogató, felelős hozzáállásból és a szakmai képességek összefonódásából adódik.

H3: Minél szorosabb az integráció az értékesítés és marketing részleg között, annál jobban bízik a marketing döntéshozó az értékesítésen dolgozó kollégájában.

A vállalat felé elkötelezett marketing menedzserek nyitottabbak arra, hogy más részlegen dolgozó kollégáikkal együttműködjenek. Az elkötelezett menedzserek szorosabban érzelmi szálakkal kötődnek vállalatukhoz, és karrierjüket hosszú távon is a cégnél képzelik el. Az integrált részlegközi együttműködés erőfeszítéseket igényel a munkavállalók részéről, hiszen a közös munka folyamatos egyeztetéseket, kapcsolattartást és a munka összehangolását teszi szükségessé (Rouziés et al. 2005). Azok a marketing menedzserek, akik erősebben kötődnek cégükhöz, hosszú távú karrier elképzeléseik vannak, szívesebben vállalják az integrációhoz megvalósításához kapcsolódó erőfeszítéseket.

H4: A marketing menedzser elkötelezettsége pozitív hatással van az értékesítés és marketing részleg munkájának integrációjára.

A döntési hatáskörök alacsonyabb szintekre történő delegálása, a munkavállalók támogatása abban, hogy maguk hozzák meg e felelős döntéseiket hozzájárul a menedzserek elkötelezettségének kialakításához. Azok a menedzserek, akik nagyobb döntési szabadságot élveznek feltételezésünk szerint sokkal inkább saját felelősségüknek érzik a vállalat ügyeit, mint azok a vezetők, akik korlátozva vannak döntési hatáskörükben. A felelősség egyben azt is jelenti, hogy a menedzsereket közvetlenül is érdekli a vállalat sorsa, és érdekelték abban, hogy a menedzseri döntések pozitív eredményeket hozzanak. Az elkötelezettség – amely egyben azt is jelenti, hogy a munkavállaló hosszútávon kapcsolatban szeretne maradni a vállalattal – kialakulásához hozzájárul az, ha a munkavállaló érdekelt a cég ügyeinek alakulásában.

H5: Minél decentralizáltabb a szervezet, annál inkább kötődnek érzelmileg a menedzserek a vállalathoz.

2.3.Módszertan

Kutatásunkban postai kérdőíves felmérést alkalmaztunk. A felmérés során a KSH Cégekdtár kiadványára támaszkodva a legnagyobb árbevétellel rendelkező magyar vállalatok körében vizsgáltunk. 972 vállalatnak küldtük el kérdőívünket és 338 használható választ kaptunk (válaszadási arány 34%). Válaszadóink jellemzően marketing területen dolgozó döntési hatáskörrel rendelkező felső- illetve középszintűek voltak, akik átlagosan 8 éve

dolgoztak vállalatuknál. A visszaérkezett minta ágazati besorolás, tulajdonosi struktúra és az alkalmazottak száma tekintetében reprezentálja a magyar nagyvállalatokat.

A mérőeszköz kialakítása során korábbi kutatásokban alkalmazott skálákat vettünk át. A mérőeszközt több lépésben végzett tesztelések során véglegesítettük (Curchill 1979). Az adatbevitel és az elemzések az SPSS 20 és AMOS 20 program segítségével készültek.

Modellünkben szereplő valamennyi konstrukciót több állítás segítségével, ötpontos Likert-típusú skála alkalmazásával vizsgáltunk. A mérés során referált skálákra támaszkodtunk. A menedzserek instrumentális információ felhasználását 3 állítás segítségével mértük, a skálát Maltz és Kohli (1996) fejlesztette ki (Maltz and Kohli 1996). A részlegen kívüli képzés skálát Maltz és Kohli (2000) munkájából vettük át (Maltz and Kohli 2000). Az információ észlelt minősége skálát 4 állítás segítségével mértük, amelyet Maltz és Kohli (2000) alkalmazott először (Maltz and Kohli 2000). Az értékesítési és marketing menedzserek közötti bizalmi viszonyt négy állítás megfogalmazásával számszerűsítettük, melyeket szintén korábbi kutatásokból emeltünk át (Maltz and Kohli 1996; Moorman et al. 1992). A marketing és értékesítés integrációját két, míg a szervezeti elkötelezettséget három állítás segítségével mértük Ruekert és Walker (1987) és Jaworski és Kohli (1993) munkája alapján (Jaworski and Kohli 1993; Ruekert and Walker 1987). A szervezeti centralizációt három kérdés segítségével vizsgáltuk, ezt a mérőeszközt Deshpandé és Zaltman (1982) használta először (Deshpandé 1982).

Valamennyi mérési skála megbízható, Cronbach alfa értékük meghaladja a szakirodalomban javasolt 0,7-es küszöbértéket (Nunnally 1978). A skálák egydimenzójúságának vizsgálatára megerősítő faktorelemzést végeztünk (CFA – Confirmatory Factor Analysis) valamennyi változó egyidejű bevonásával. Modellünk megfelelő illeszkedést mutat ($\chi^2=374$; $df=209$; $\chi^2/df= 1,79$; $p<,001$; GFI = ,91; CFI = ,94; TLI =,93; RMSEA =,04.). Valamennyi faktorsúly szignifikáns és meghaladja a 0,5-es küszöbértéket (Anderson and Gerbing 1988). Az összes konstrukció “Composite Reliability /CR/” értéke meghaladja a 0,6-es küszöbértéket (Malhotra 2001), tehát megállapíthatjuk, hogy modellünk konzisztens, a mérőeszköz megbízható és alkalmas a jelenség vizsgálatára.

Hipotéziseink teszteléséhez a strukturális egyenlőségek modellezését alkalmaztuk (structural equation modelling /SEM/ analysis). Az illeszkedési mutatók alapján ($\chi^2(370)/df=1,67$; GFI=,91; AGFI=,90; CFI=,94; RMSEA=,045; PCLOSE=,86) megállapítható, hogy a modell illeszkedése megfelelő.

1. táblázat: A strukturális egyenlőségek modellezésének eredménye

Közvetlen hatások /hipotézis/	Sztenderdizált regressziós együttható	Hipotézis teszt
Információ észlelt minősége → Információ felhasználás /H1a/	0,68***	H1a: támogatott
Részlegesen kívüli képzés → Információ felhasználás /H1b/	0,26***	H1b: támogatott
Bizalom → Információ észlelt minősége /H2/	0,71***	H2: támogatott
Integráció → Bizalom /H3/	0,65***	H3: támogatott
Elkötelezettség → Integráció /H4/	0,31***	H4: támogatott
Magyarázott variancia		
Információ felhasználás	0,53	
Információ észlelt minősége	0,50	
Bizalom	0,42	
Integráció	0,10	

Valamennyi megfogalmazott hipotézist empirikusan validáltuk; hiszen mind az öt hipotézis szignifikáns, és az összefüggés iránya is megfelel az általunk megfogalmazottakkal. A modellben szereplő tényezők az információ felhasználás, az információ észlelt minősége, a bizalom és az integráció varianciáját a fenti táblázatban látható mértékben magyarázzák.

3. Eredmények és következtetések

Eredményeink szerint a marketing és értékesítés részleg közötti munkakapcsolat és a piaci teljesítmény közötti “hiányzó láncszem” a vállalatok információ felhasználási képessége. Azok a cégek, ahol integráltan működik a marketing és sales részleg jobban fel tudják használni a piaci információkat, ez pedig hozzájárul az üzleti sikerhez.

A kutatás eredményei alapján arra lehet következtetni, hogy a menedzserek információ felhasználási mintái nem információ-típus specifikusak. Hasonló tényezők vannak hatással a piackutatásokból, az IT rendszerekből vagy épp az értékesítési munkatársaktól származó információk felhasználása esetén. A bizalom és az információ észlelt minősége vannak a legnagyobb hatással arra, hogy a marketing menedzser a döntéshozatal során milyen mértékben támaszkodik a sales munkatárs piaci értesüléseire. A piackutatások és az IT rendszerekből származó információk vezetői felhasználására is épp ezek a tényezők vannak a

legnagyobb hatással (Maltz and Kohli 1996; Moorman et al. 1992). Az eredmények alapján megfogalmazhatjuk, hogy a menedzserek megbízható forrásokból származó pontos, naprakész, releváns információkat keresnek – legyen az számítógépes adatbázis, piaci dokumentumok vagy a munkatársak értesülései.

Kutatásunk arra is rávilágít, hogy az információk minőségének észlelése hosszabb és szubjektív folyamat, amelyre a menedzserek előzetes hiedelmei – például az értékesítési munkatársról alkotott vélemény – is hatással vannak. A marketing menedzserek vonakodva fogják a sales munkatársak – egyébként pontos - piaci értesüléseit felhasználni, ha nem bíznak értékesítésért felelős kollégájukban.

Eredményeink alapján megállapíthatjuk, hogy a menedzserek azon képessége, hogy felhasználják a vállalaton belül rendelkezésre álló információkat alapvetően nem egyéni, hanem szervezeti képesség. Tanulmányunkban bemutatjuk, hogy a szervezeti konfiguráció hogyan befolyásolja a sales és marketing kollégák kapcsolatát, illetve a marketing részleg piaci információ felhasználását. Azok a marketing menedzserek, akik decentralizált módon működő cégek alkalmazottai, jellemzően elkötelezettebb munkavállalók, mivel munkájukban relatíve szabadságot élveznek, nagyobb lehetőségük van kreativitásuk kibontakoztatására – ezért érzelmileg jobban kötődnek vállalatukhoz. Eredményeink szerint az elkötelezett menedzserek szívesebben dolgoznak együtt más részlegekkel, és szívesen dolgoznak közös célokért, ez pedig hozzájárul a piaci információk megosztásához és felhasználáshoz. Kutatásunk alapján megállapíthatjuk azt is, hogy a más részlegekhez kapcsolódó vállalati tréningeket követően a menedzserek képesek lesznek arra, hogy a vállalaton belül, a munkatársak által összegyűjtött piaci megfigyeléseket és értesüléseket beépítsék mindennapi munkájukba és a döntéshozatal folyamatába.

A vállalatoknak tudatosan foglalkozniuk kell azzal a kérdéssel, hogy kiaknázzák-e azt az anyagi ráfordítások nélkül elérhető lehetőséget, hogy a munkavállalók piaci értesüléseit összegyűjtsék és felhasználják a menedzsment munka során. A vállalatokon belüli információ csere nem automatikus, a cégeknek tenniük kell ahhoz, hogy olyan peremfeltételeket biztosítsanak, amelyek kedveznek ezeknek a folyamatoknak. Eredményeink szerint az elkötelezett, a munkájával elégedett menedzser szívesebben dolgozik együtt más részlegen dolgozó kollégáival. Az elkötelezettség megteremtéséhez érdemes 'lelapítani a piramist' csökkenteni a centralizáció mértékét, egyértelmű döntési hatásköröket kialakítani. Azok a munkavállalók, akik úgy érzik, maguk is alakíthatják a működési környezetet, hozhatnak önálló döntéseket képesek és motiváltak lesznek más munkacsoporthoz tartozó kollégáikkal együttműködni.

A vállalatok azzal is sokat tehetnek a vállalaton belül fellelhető piaci információk hasznosulásáért, ha alkalmat teremtenek a munkavállalóknak arra, hogy tapasztalatokat cseréljenek egymással. Ennek eszköze a saját részlegén kívüli képzés, amelynek során lehetőség van más terület munkatársaival megismerkedni, és bepillantást nyerni a vállalat más területeinek mindennapi munkájába. A részlegén kívüli tréningek után a menedzserek jobban ki tudják aknázni a vállalaton belül ráfordítások nélkül elérhető piaci információkat, mint azok a vezetők, akik nem vesznek részt ilyen jellegű képzéseken.

Felhasznált irodalom

Anderson, J. C. and D.W. Gerbing (1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach," *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411-23.

Bauer, A. and J. Berács (1983), "A vezetési információs rendszerről - Kutatási irányzatok, felfogások," *Vezetéstudomány*, 14 (6), 11-18.

Bauer, A., J. Berács, and Zs. Kenesei (2000), "A marketingszervezet megjelenése a magyar vállalatok körében," *Marketing&Menedzsment*, 34 (4), 46-51.

Beverland, M., M. Steel, and G.P. Dapiran (2006), "Cultural Frames that Drive Sales and Marketing Apart: An Exploratory Study," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21 (6), 386-94.

Biemans, W.G., M. Makovec Brenčič, and A. Malshe (2010), "Marketing-sales interface configurations in B2B firms," *Industrial Marketing Management*, 39 (2), 183-94.

Caplan, N., A. Morisson, and R.J. Stambaugh (1975), "The Use of Social Science in Public Policy Decisions at the National Level." Michigan: Institute for Social Research.

Curchill, G.A. (1979), "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs," *Journal of Marketing Research*, 16 (February), 64-73.

Deshpandé, R (1982), "The Organizational Context of Market Research Use," *Journal of Marketing*, 46 (Fall), 91-101.

Deshpandé, R and G Zaltman (1982), "Factors Affecting the Use of Market Research Information: A Path Analysis," *Journal of Marketing Research*, 19 (February), 14-31.

Ernst, H., W.D. Hoyer, and C. Rübsaamen (2010), "Sales, Marketing, and Research Development Cooperation Across New Product Development Stages: Implications for Success," *Journal of Marketing*, 74, 80-92.

Guenzi, P. and G. Troilo (2007), "The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value," *Journal of Business Research*, 60 (2), 98-107.

Homburg, C. and O. Jensen (2007), "The thought worlds of marketing and sales: which differences make a difference?," *Journal of Marketing*, 71 (3), 124-42.

Jaworski, B., J and A.K. Kohli (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, 57 (July), 53-70.

Keszey, T. (2006), "A piackutatásból származó információk vezetői felhasználása," in *Információból üzleti érték*, G. Mikulás, ed. Budapest: Magyar Információbrókerek Egyesülete (MIBE).

Kotler, P., N. Rackham, and S. Krishnaswamy (2006), "Ending the war between sales & marketing," *Harvard Business Review*, 84 (7/8), 68-78.

Le Meunier-FitzHugh, K. and N. Piercy (2007), "Does Collaboration Between Sales and Marketing Affect Business Performance?," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 27 (3), 201-20.

Low, G.S. and J.J. Mohr (2001), "Factors Affecting the Use of Information in the Evaluation of Marketing Communications Productivity," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 (Winter), 70-88.

Malhotra, N.K. (2001), *Marketingkutató. Budapest: Műszaki Könyvkiadó.*

Maltz, E. and A. K. Kohli (1996), "Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries," *Journal of Market Research*, 33 (February), 47-61.

Maltz, E. and A.K. Kohli (2000), "Reducing marketing's conflict with other functions: The differential effects of integrating mechanisms," *Academy of Marketing Science*, 28 (4), 479-92.

Menon, A. and R. Varadarajan (1992), "A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms," *Journal of Marketing*, 56 (4), 53-72.

Moorman, C., G. Zaltman, and R. Deshpandé (1992), "Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations," *Journal of Marketing Research*, 24 (August), 314-28.

Nunnally, J.C. (1978), *Psychometric theory* (2nd edition ed.). New York: McGraw Hill.

Rouziés, D., E. Anderson, A. K. Kohli, R.E. Michaels, B.A. Weitz, and A.A. Zoltners (2005), "Sales and Marketing Integration: A Proposed Framework," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25 (2), 113-22.

Ruekert, R.W. and O.C. Walker (1987), "Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence," *Journal of Marketing*, 51 (January), 1-19.

Thietart, R.A. and R. Vivas (1981), "Strategic Intelligence Activity: The Management of the Sales Force as a Source of Strategic Information," *Strategic Management Journal*, 2, 15-25.