

Piaci tudáscsere és tanulás a marketing és értékesítési részleg együttműködésével

Keszey Tamara¹ - Katona Ádám²

¹ Budapesti Corvinus Egyetem, Marketing és Média Intézet

² Budapesti Corvinus Egyetem, Marketing és Média Intézet

A tanulmányban a marketing és értékesítési részleg együttműködését vizsgáljuk tudásmenedzsment szempontból. Az értékesítési részleg munkatársai napi kapcsolatban vannak a vállalatok vevőivel, ezért gyorsan és ingyen képesek személyre szabott visszajelzéseket adni a vevők igényeiről. A vállalatok versenyképességének egyik kulcsa, hogy hatékonyan tudjon reagálni a piaci igényekre. A marketing részlegek sokszor azonban nem aknázzák ki az értékesítő szakemberek által összegyűjtött piaci tudást, mert a marketing és értékesítés kapcsolata legtöbbször konfliktusokkal terhelt. Modelleztük és egy 296 vállalatból álló mintán teszteltük azokat a tényezőket, amelyekkel el lehet simítani a konfliktusokat és amelyek hozzájárulnak a hatékonyabb tudáscseréhez.

Eredményeink szerint a vállalatok - a szervezeti tudásmenedzsment mellett - célzott, a problémás részlegek sajátosságait is figyelembevevő tudásmenedzsment programokkal kell, hogy elősegítsék a részlegközi tudáscserét akkor, ha konfliktusokkal terhelt a kapcsolat két szakterület között. Ezen belül kiemelt hangsúlyt kell fordítani a munkatársak közötti bizalmi kapcsolat kialakítására, a területeket minél inkább integrálni kell és a szervezeten belüli esetleges hatalmi aszimmetriát csökkenteni. Eredményeink ezek a tényezők és a vállalati szintű tudásmenedzsment kezdeményezések együttesen nagymértékben meghatározzák, hogy megosztják-e egymással tudásukat a marketing és értékesítési szakemberek.

Kulcsszavak: tudáscsere, tudás-felhasználás, marketing és értékesítése részlegközi kapcsolata, bizalom, hatalmi aszimmetria

Köszönetnyilvánítás: A kutatás adatfelvétele az Országos Tudományos Kutatási Alap, OTKA PD77726 számú projekt támogatásával készült.

Customer knowledge exchange and learning through the sales-marketing interface. Do we need tailored knowledge management initiatives for interfaces with conflicts?

Marketing's use of customer knowledge for generating customer insights results enormous benefits for any company. Salesforce might be a valuable source of customer knowledge. Marketing managers still face significant obstacles in developing customer insights through sales-marketing interface, due to animosity across the interface and differences of customer knowledge dimensions. Our model, tested on a sample of 296 firms showed that the exchange process of knowledge between sales and marketing plays key role marketing's use of customer knowledge, as it contributes to smoothing these differences and frictions. Management of power asymmetry, cross-functional integration

and co-worker trust between sales and marketing are important interface-specific antecedents of knowledge exchange and use by marketing.

Keywords: Knowledge exchange, Knowledge use, Sales-marketing interface, Cross-functional integration, Co-worker trust, Power asymmetry

Acknowledgement: Data gathering has been financed by the Hungarian Scientific Research Fund, OTKA, project nr. PD77726.

1. BEVEZETÉS

A vállalatok sikerességének egyik kulcstényezője, hogy képesek választ adni a piaci igényekre, a vevők elvárásaira. A vállalatok nap, mint nap hatalmas mennyiségű vevői adatot és információt állítanak elő, például a vevői kapcsolattartásra szolgáló informatikai rendszereken, vagy a vevői panaszok kezelésére használt alkalmazásokon keresztül, azonban ezeket az információkat sokszor *nem használják fel* (Rollins et al. 2012). Úgy is fogalmazhatunk, hogy jelentős összegeket költenek a cégek arra, hogy jól informáltak legyenek, ezek az összegek azonban nem térülnek meg. A cégek fuldokolnak a vevői információktól, mégsem képesek jobb döntéseket hozni és az összegyűjtött információkat értő módon, jól felhasználni.

Az összegyűjtött információk egy része *explicit*, könnyen kódolható, egyszerűen megosztható, például informatikai rendszerek segítségével. A vevői tudás más része *tacit* természetű, vagyis személyes tapasztalatokba ágyazott, ezért nehezebb kódolni és megosztani másokkal (Polanyi 1967).

A vállalatok értékesítési szakemberei napi kapcsolatban vannak a vállalatok vevőivel, ezért sok személyes, tacit tudással rendelkeznek a vevők igényeiről. Az értékesítési szakemberek által összegyűjtött tacit piaci tudás ráadásul naprakész, a vállalat igényeire szabott, gyorsan hozzáférhető és ingyenes a vállalat számára (Liu–Comer, 2007). Azonban ahhoz, hogy ez a piaci tudás hozzáférhető legyen a vállalat többi tagja számára is, meg kell osztani a szervezetben belül (Kohli–Jaworski 1990). A vállalatoknál hagyományosan a marketing részleg feladata, hogy pontos képet kapjon a vevők igényeiről, vágyairól és azt, mintegy a 'vevő hangjaként' tolmácsolja más területek szakemberei számára. Lényeges tehát, hogy a marketing szakemberek hozzáférjenek az értékesítés által összegyűjtött, vevői igényekkel kapcsolatos tacit tudáshoz. Az értékesítési szakemberek azonban elsősorban az eladásban érdekeltek, és a 'piackutató' szerep konfliktusban áll az értékesítési feladatokkal (Liu–Comer, 2007). Egy mélyinterjú során az egyik értékesítési szakember úgy fogalmazott, "miért is beszélgetnék a vevőkről a marketingesekkel, ha az alatt az idő alatt vevőket is látogathatnék?".

Ebben a kutatásban, a témakör elméleti és gyakorlati relevanciája miatt azt vizsgáljuk, milyen tényezők határozzák meg, hogy a vállalatok marketingszakemberei megosztják-e és tanulnak-e az értékesítés által összegyűjtött vevőkkel kapcsolatos tacit tudásból.

2. ELMÉLETI HÁTTÉR

2.1. AZ ÉRTÉKESÍTÉS ÉS MARKETING KAPCSOLATA

Az értékesítés és marketing kapcsolata az utóbbi években kezd az akadémiai érdeklődés homlokterébe kerülni. A kutatások rámutatnak arra, hogy a két részleg kapcsolata eltér a marketing és a többi korábban vizsgálat (pl.: kutatás-fejlesztés, gyártás, emberi erőforrás, pénzügy, számvitel) csoport kapcsolatától. A marketing és az értékesítés munkatársai egyaránt a vevők érdekeit tartják munkájuk során szem előtt; ráadásul mindkét részlegen jellemzően üzleti előképzettséggel rendelkező szakemberek dolgoznak. Ideális esetben a marketing szakemberek a sikeres márkaépítésen keresztül közvetlenül is segíthetik az értékesítés munkatársait, míg az értékesítés dolgozóinak megkérdőjelezhetetlen szerepük van a marketing stratégia megvalósításában (Rouziés et. al. 2005; Biemans et. al. 2010).

Ennek ellenére a marketing és értékesítés kapcsolata közel sem harmonikus (Rouziés et. al. 2005; Beverland et. al., 2006; Homburg – Jensen, 2007). A két részleg együttműködését konfliktusok, a bizalom és összetartás hiánya, az eltérő célkitűzések, a fizikai távolság, és egymásról alkotott kölcsönösen negatív sztereotípa is nehezítik (Colletti – Lawrence, 1997; Rouziés et. al., 2005). Az eladásért felelős munkatársak saját stratégiai erőforrásuknak tartják a vevőkkel kapcsolatos információkat ezért ellenállnak minden olyan más részleg oldaláról érkező kezdeményezésnek, amelyek a vevők megkeresését célozzák (Malshe 2009). A marketingszakembereknek egy általános, a nagyvonalú összefüggésekre fókuszáló piaci képük van, fontosnak tartják a jövőbeni piaci trendeket és gondolkodásukra a hosszabb távú stratégiai orientáció a jellemző. Ezzel szemben az értékesítési szakemberek inkább a jelenben élnek, gondolkodásuk taktikai jellegű, a konkrét fogyasztók jelenlegi igényeit tartják lényegesnek (Homburg – Jensen, 2007).

A sales is és a marketing is stratégiailag kulcsfontosságúnak tartja saját részlegét, míg a másik helyét a végrehajtásban, az operatív feladatok megvalósításában képzelel el (Malshe 2009). Az együttműködés ellen hat az is, hogy az értékesítési szakemberek úgy gondolják, hogy ők azok, akik a vállalat számára közvetlenül hozzák a bevételt és megkérdőjelezve egy költséges marketing részleg létjogosultságát. A marketing szakemberek pedig gyakran panaszkodnak arra, hogy az előremutató, jó kezdeményezések kivitelezésében nem partnerek az értékesítés munkatársai (Biemans – Brencic, 2007).

2.2. PIACI TUDÁS ÉS TUDÁSCSERE

A kutatók a legösszetettebb tudástípusként jellemzik a vevői tudást (Rollins et al. 2012). A vevők ugyanis folyamatosan változnak, újabb vevői igények és elképzelések merülnek fel. A vevői igényekre számos tényező, például piaci trendek, a vevők társadalmi helyzete, a referenciacsoportok hatása, gazdasági helyzet, szezonáltság, stb. van hatással. Az egyes hatások mértéke időben változik, és a földrajzilag távol lévő piacokon eltérő mintázatok lehetnek jellemzőek. Ezen tényezők összetett hatása miatt a vevőkkel kapcsolatos tudás személyes, komplex és dinamikusan változó. A vevői tudás egyik legfontosabb forrása a vállalaton belül már rendelkezésre álló források hatékony kiaknázása (Arnett – Wittmann 2014). Jóllehet a tacit tudást az explicit tudásnál fontosabbnak és értékesebbnek tartják a kutatók, mégis nehezebb kiaknázni, felhasználni, lefordítani a vállalat gépi kódjára (Arnett – Wittmann, 2014; Holste – Fields, 2010; Polanyi, 1967).

A marketing és értékesítés kontextusában a tacit tudás megosztása és felhasználása neheztelt. A marketing és értékesítés vevőkkel kapcsolatos *tudás-dimenziói* ugyanis meglehetősen eltérők. Colletti – Chonko (1997) *négy tudás-dimenziót* azonosít a marketing és értékesítés kontextusában. Az egyik tudás-dimenzió a *tudás tacit, illetve explicit jellege*. Az értékesítési szakemberek tudása tacit, hiszen tudásuk a vevőkkel folytatott egyéni interakciókból, személyes megfigyelésekből ered. A marketing szakemberek tudása kevésbé tacit, hiszen számos forrásból - informatikai rendszerek, piackutatások - szerzik tudásukat. Ezek között számos jól kódolható tudás-forrás található. A második tudás-dimenzió a *tudás-spektrum szélessége*. Míg az értékesítési szakemberek egyes vevőkkel vannak kapcsolatban és rendelkeznek velük kapcsolatban mély tudással, addig a marketing szakemberek egész piacokról és szegmensekről bírnak tudással. A harmadik tudás-dimenzió a *tudás mélysége*. Az értékesítési szakemberek igen mély, részlet gazdag és aprólékos ismeretekkel rendelkeznek az egyes vevőkről. Ezzel szemben az értékesítési szakemberek felszínesebb tudással bírnak az egyes szegmensekről. A negyedik dimenzió a *specifikusság*. Az értékesítési szakemberek az értékesítéshez köthető információkkal rendelkeznek - például vevői igények, preferenciák, esetleges panaszok - addig a marketing szakemberek ismeretei szélesebb spektrumúak (Beverland et al. 2006). Ezek az eltérő tudás-dimenziók nagymértékben megnehezítik a sikeres tudáscserét a két részleg között.

2.3. PIACI TANULÁS

A piaci tudás megosztás nem jelenti azt, hogy abból a tudásból tanulnak is a menedzserek. Lehetséges, hogy más módon, vagy egyáltalán nem használják a megosztott piaci tudás. A legtöbb szerző egyetért abban, hogy a vállalatok gyakorlatában több tudás-elhasználási mód, hasznosulási rutin él egymás mellett, vagyis a tudás-felhasználás jelensége több dimenzió mentén értelmezhető (*multidimensional construct*).

A tudás-felhasználást vizsgáló tanulmányokban a szerzők (pl.: Deshpandé – Zaltman 1982, 1984) különbséget tesznek a tudás-felhasználás:

- instrumentális (instrumental),
- fogalmi (conceptual) és
- szimbolikus (symbolic) módja, dimenziója között.

A tudás-felhasználás e három módjának megkülönböztetése a „public policy” irodalmában jelent meg először. A marketing kutatók nagymértékben támaszkodnak ezekre a kutatásokra, amikor arra a kérdésre keresik a választ, hogy a piaci tudást hogyan használják fel a marketingvezetők.

Instrumentális tudás-felhasználás: Caplan et al. (1975) szerint az instrumentális tudás felhasználásról akkor beszélhetünk, ha a vezető a tudást egy jól körülhatárolható probléma megoldásához közvetlenül használja fel. Vagyis létezik egy vezetői probléma, és a megosztott piaci tudás nagymértékben befolyásolja, hogy milyen döntés születik.

Fogalmi tudás felhasználás: Beyer – Trice (1982) szerint a fogalmi felhasználás esetében a tudást egy kérdéskör mélyebb megértése érdekében, háttérismeretként fogadják be a vezetők. Ez a felhasználási mód az instrumentálisnál – amelynél valójában döntéstámogató eszközként értelmezhetjük a tudást – sokkal indirektebb és kevésbé specifikus. A fogalmi tudás felhasználás esetében a piaci tudás hozzájárul a vezetők piaci

képnek formálásához. A fogalmi tudás-felhasználás a piaci tanuláshoz kapcsolódó fogalom.

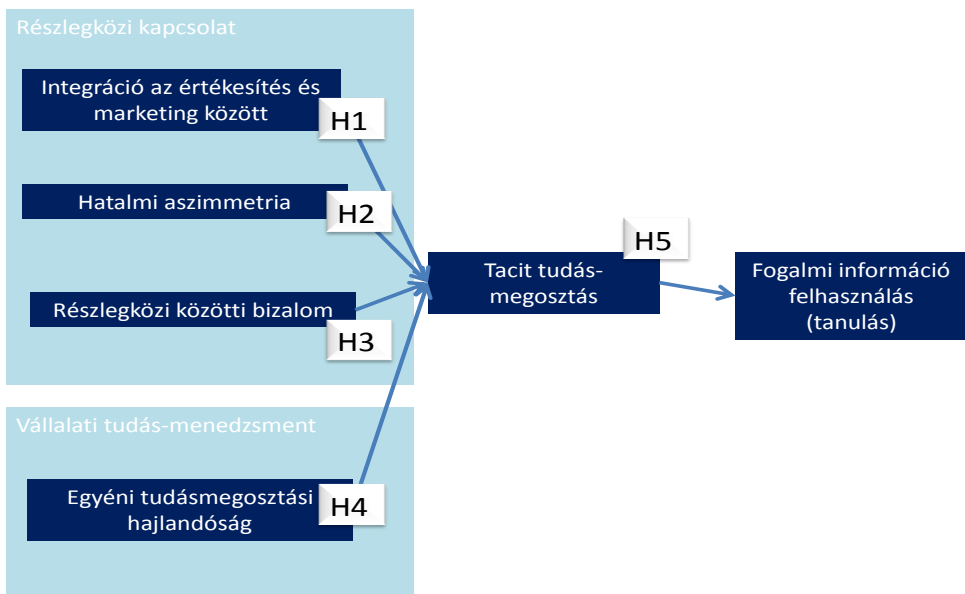
Szimbolikus tudás felhasználás: Weiss – Bucuvalas (1977) meghatározása alapján a szimbolikus tudás felhasználás esetében a tudásukat - sokszor a tudás rendelkezésre állása előtt meghozott - döntések vezetőség, vagy tulajdonosok előtt történő legitimizálására használják.

Jelen kutatásban a fogalmi, vagyis a piaci tanuláshoz kapcsolódó tudás-felhasználást vizsgáljuk. Egyrészt, a korábbi kutatások az instrumentális információ-felhasználásra koncentráltak és kevés figyelmet fordítottak a fogalmi információ felhasználás tanulmányozására. Másrészt, a fogalmi információ felhasználás a menedzserek mélyebb piaci megértését formálja át, ezért hatásai hosszú távúak, stratégiai természetűek és kiemelten fontosak (Menon – Wilcox, 2001; Rollins, et al., 2012).

3. FOGALMI KERET ÉS HIPOTÉZISEK

Kutatásunk elméleti modelljében azt feltételezzük, hogy tanulóval összefüggő tudás-felhasználás attól függ, hogy megosztják-e az értékesítési vezetők marketinges kollégáikkal tudásukat. A tudás megosztásra pedig hatással vannak a vállalati tudás-menedzsment kezdeményezések és a célzott, részlegre irányuló vezetői, tudás-megosztást elősegítő lépések, ahogyan ez az 1. ábrán, alább látható.

1. ábra: A kutatás modellje



3.1. A MODELLBEN SZEREPLŐ FOGALMAK DEFINÍCIÓJA ÉS A HIPOTÉZISEK

Valamennyi, a kutatásban használt fogalmat korábbi tanulmányok alapján definiáltuk, és mérésükhöz *referált skálákat* használtunk. Az alábbiakban röviden *definiáljuk* a modellben használt koncepciókat, majd megfogalmazzuk a koncepciókhoz kötődő *hipotéziseinket*. Az első hipotézisek a tudás-megosztást befolyásoló tényezőkkel kapcsolatosak. Tacit tudás megosztás alatt azt a folyamatot értjük, amikor az egyik részlegről a másik részleg felé eljuttatják az alkalmazottak a másik részleg számára releváns tudásukat. Ez a folyamat egyéni meglátások, megfigyelések, sejtések, megérzések és személyes tudás megosztását jelenti (Polanyi, 1967). A témakör szakirodalma alapján az alábbi hipotéziseket fogalmazzuk meg:

- H1: Az *integráció* - amely alatt azt értjük, hogy két részleg milyen mértékben támogatja egymást a közös feladatok végrehajtása során (Rouzies et al., 2005) - pozitív hatással van a marketing és értékesítés közötti tacit tudáscserére.
- H2: *Hatalmi aszimmetria* - amely alatt az értékesítési részleg marketing részleghez viszonyított vállalaton belüli fontosságát értjük (Dawes – Massey, 2006; Kohli, 1989) - negatív hatással van a marketing és értékesítés közötti tacit tudáscserére.
- H3: A *részlegközi bizalom* - amely alatt a marketing részlegen dolgozó szakemberek értékesítési szakemberek szakmai felkészültségére és segítőkész hozzáállására vonatkozó előzetes várakozásait értjük (Moorman et al. 1992) - pozitív hatással van a marketing és értékesítés közötti tacit tudáscserére.
- H4: Az *egyéni tudásmegosztási hajlandóság* - amely alatt az egyén elkötelezettségét értjük amellet, hogy tudását megossza a szervezeten belül másokkal is (Bock et al. 2005) - pozitív hatással van a marketing és értékesítés közötti tacit tudáscserére.

Végül, *ötödik hipotézisünkben* (H5) azt fogalmazzuk meg, hogy a tacit tudáscsere mértéke pozitív hatással van a megosztott tudás fogalmi, tanuláshoz köthető felhasználásra. Amennyiben a vállalaton belüli tudást nem osztják meg a szakemberek egymással, más részleg munkatársai nem lesznek képesek felhasználni azt. A tacit tudás megosztás során a felek számos háttér információt, feltételezést, megérzést, egyéni meglátást, is átadnak egymásnak (Polanyi, 1967). Ez a sokrétű információcsere lehetőséget ad a megosztott tudás mélyebb megértésére (Nonaka, 1994). Ez elősegíti a fogalmi információ felhasználást, amely definíció szerint épp a mélyebb megértést, a jelenségekről történő másként gondolkodást jelenti (Rollins, et al., 2012). Ezért azt feltételezzük, hogy

- H5: a marketing és értékesítés közötti tacit tudáscsere pozitív hatással van a tudás fogalmi felhasználására.

4. MÓDSZERTAN

4.1. ADATFELVÉTEL ÉS NEM VÁLASZOLÁSBÓL EREDŐ HIBÁK

Az adatokat az OTKA (Országos Tudományos Kutatási Alapprogramok) támogatásával gyűjtöttük 2014-ben. Az adatgyűjtéshez kérdőíveket használtunk, és a legnagyobb árbevétellel rendelkező magyar vállalatokra koncentráltunk. Mintavételi keretként a KSH *Cégekadatár* című adatbázisát használtuk, amely valamennyi, Magyarországon bejegyzett vállalatot tartalmazza. A kutatás során 2500 kérdőívet postáztunk, és 296 kérdőívet kaptunk vissza, amely 12 százalékos, átlagosnak mondható *válaszadási arányt* jelent. A válaszadók általában marketing menedzserek voltak, akik átlagosan 12 éve dolgoznak a vállalatnál, feltételezhetően megfelelő rálátással és válaszadói *kompetenciával* rendelkezve. A nem válaszolásból eredő hibát két módszerrel is *teszteltük*. Egyrészt telefonon hívtuk fel a nem válaszoló cégeket. A telefonos kapcsolatfelvételtől kiderült, hogy a nem válaszolás legfőbb oka az időhiány volt; ez az ok nincs kapcsolatban a kérdőív tárgyával. Statisztikai módszerrel is elemeztük a nem válaszolásból eredő esetleges statisztikai torzítást. A válaszadási sebesség és a modellbe bevont kulcsváltozók varianciaelemzése nem mutatott ki szignifikáns összefüggéseket (Armstrong–Overton, 1977). Ennek alapján megállapíthatjuk, hogy a nemválaszolás nem okozott kutatásunkban statisztikai torzításokat.

4.2. A KUTATÁSBA BEVONT KONCEPCIÓK MÉRÉSE

A kutatásba bevont koncepciók legtöbbjét több tételes, 7 fokozatú, Likert típusú referált skálák segítségével mértük. Az integrációt 4 állítás segítségével, amelyet Nasution et al. (2011) és Van de Ven – Ferry (1980) kutatásaiból vettünk át. A hatalmi aszimmetriát új, saját fejlesztésű skálával mértük. A részlegközi bizalmat öt állítással számszerűsítettük (Casimir et al. 2012; Maltz – Kohli, 1996). Az egyéni tudásmegosztási hajlandóságot 3 állítással Holste – Fields (2010) kutatása alapján. A tacit tudás megosztást Arnett – Wittmann (2014) skálája alapján, míg a fogalmi információ felhasználást Anderson et al. (1981) skáláján számszerűsítettük.

4.3. A MÉRŐESZKÖZÖK MEGBÍZHATÓSÁGÁNAK ÉS ÉRVÉNYESSÉGÉNEK ÉRTÉKELÉSE

A mérőeszközök megbízhatóságát és érvényességét megerősítő faktorelemzés segítségével teszteltük (conformatory factor analysis). A teszt megfelelő illeszkedést mutatott ($\chi^2/df=1.57$, $p<.01$, CFI=0.91, IFI=0.98, TLI=0.98, RMSEA=0.04). Minden egyes faktorsúly a 0.60-as küszöbérték felett volt (Anderson – Gerbing, 1988). Az átlagos magyarozott variancia mutató (Average Variance Extracted, AVE) értékek magasabbak a 0,5-es küszöbértéknél (Bagozzi – Yi, 1988).

4.4. EREDMÉNYEK

A modell vizsgálatához a többváltozós statisztikai módszerek közül a strukturális egyenletek modellezést (Structural Equation Modelling, SEM) alkalmaztuk, az elemzéseket az IBM AMOS 20.0 szoftver segítségével végeztük. A modell jó illeszkedést mutatott ($\chi^2(73)=110.69$, $\chi^2/df=2.59$, $p<.001$; RMSEA=0.057; SRMR=0.056; TLI=0.948; CFI=0.959) és elfogadható illeszkedést a vállalatok közti kapcsolatok esetén ($\chi^2(236)=399.9$, $\chi^2/df=1.695$, $p<.001$; RMSEA=.049; SRMR=0.069; NNFI=.972; CFI=.976).

1. táblázat A paraméter becslés eredménye (sztenderizált béta koefficiens) és magyarázott variancia (R^2).

	Sztenderizált béta koefficiens	Magyarázott variancia (R^2)
H1: Integráció → Tacit tudás megosztás	.271*** (H1: +)	.63
H2: Hatalmi aszimmetria → Tacit tudás megosztás	-.215*** (H2: +)	
H3: Részlegek közötti bizalom → Tacit tudás megosztás	.554*** (H3: +)	
H4: Egyéni tudásmegosztási hajlandóság → Tacit tudás megosztás	.119** (H4: +)	
H5: Tacit tudás megosztás → Fogalmi információ felhasználás	.384*** (H5: +)	.15

*** $p<.001$; ** $p<.01$; * $p<.05$

Az integráció pozitív szignifikáns hatással van a tacit tudás megosztásra ($b=.27$, $p<.001$), így a H1 igazolódott. A hatalmi aszimmetria negatív és szignifikáns hatással van a tacit tudás megosztásra ($b=-.215$, $p<.001$), így H2 is igazolódott. A részlegek közötti bizalom pozitív hatását is sikerült igazolnunk ($b=.55$, $p<.001$), ami azt jelenti, hogy H3 is verifikálódott. Az egyéni tudásmegosztási hajlandóság szintén pozitív és szignifikáns hatással van a marketing és értékesítés közötti tacit tudáscserére ($b=.11$, $p<.001$), tehát H4 is igazolódott. A tacit tudásmegosztás pozitív hatását ($b=.38$, $p<.001$) is megerősítettük, vagyis H5 is beigazolódott.

5. ÖSSZEGZÉS, KÖVETKEZTETÉSEK

Kutatásunk igazolta, hogy a *tudáscsere* és a *tudás-felhasználás* két egymástól jól elkülöníthető koncepció. Ez az eredmény azt is jelenti, hogy a tudáscsere *nem azonos* és nem jelenti automatikusan a magosztott tudás felhasználását. Kutatási eredményünk szerint a tacit tudás cseréje hozzájárul a tudás tanulás során történő felhasználásához, azonban annak csupán 15 százalékát magyarázza. A tudás megosztás tehát *szükséges, de nem elégséges* feltétele a tudás tanuláshoz köthető felhasználásának.

Az értékesítési szakemberekre sokáig kizárólag az eladással összefüggésben gondoltak a kutatók és a felsővezetők. Az elmúlt egy évtizedben azonban fokozottan kezdik az elméleti és gyakorlati szakemberek felismerni, hogy jelentős szerepet játszhatnak a *piaci tájékozódásban* is. Ez a 'piackutatási' szerep azonban konfliktusban áll értékesítési feladataikkal, ezért szükséges feltárni azokat a tényezőket, melyek elősegítik a tudáscserét az értékesítés és a marketing között.

Kutatásunkban igazoltuk, hogy a marketing és értékesítés közötti tudáscsere elősegítése érdekében *szükség van* olyan vezetői intézkedésekre, amelyek elsimitják a marketing és értékesítés között fennálló, hagyományosan konfliktusokkal terhelt kapcsolatot. A vállalati szinten definiált tudásmenedzsment kezdeményezések, amelyek elősegítik az egyén tudás-megosztási hajlandóságát szintén fontosak, azonban a célzott, problémás részlegre irányuló intézkedések *jelentősebb hatással* vannak a sikeres tudás-megosztásra.

Eredményeink szerint a marketing és értékesítés közötti tudáscsere előmozdítása érdekében a legfontosabb a két terület szakemberei közötti *bizalmi viszony megerősítése*. Amennyiben a marketing szakemberek nem bíznak meg az értékesítési szakemberekben, nem fogják kiaknázni azt a lényeges, gyorsan és olcsón hozzáférhető tacit-tudást, amit az eladásért felelős szakemberek halmoztak fel munkájuk során.

A tudáscserében a marketing és értékesítés területének *integrációja* is fontos szerepet játszik. A felsővezetők tehát jól teszik, ha közös célokat határoznak meg a marketing és értékesítés számára és biztatják őket a közös munkára. Érdeemes lehet például a marketing és értékesítés szakembereit egymáshoz fizikailag közel eső, esetleg közös irodában elhelyezni, illetve az eladáson kívül más, a közös munkát motiváló eszközöket is beépíteni az értékesítési szakemberek jövedelmébe. Sok vállalatnál az értékesítési részleg szerepe és vállalton belüli jelentősége meghaladja a marketing súlyát. Ezeket a *hatalmi különbségeket* érdemes csökkenteni a sikeres információ megosztás érdekében.

6. FELHASZNÁLT IRODALOM:

- Anderson, C., Ciarlo, J., & Brodie, S. (1981). Measuring evaluation-induced change in mental health programs. In J. Ciarlo (Ed.), *Utilizing evaluation: Concepts and measurement techniques* (pp. 97-124). Beverly Hills, CA.: Sage Publications.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423
- Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(August), 396-402.
- Arnett, D. B., & Wittmann, C. M. (2014). Improving marketing success: The role of tacit knowledge exchange between sales and marketing. *Journal of Business Research*, 67(3), 324-331.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.

- Beverland, M., Steel, M., & Dapiran, G. P. (2006). Cultural frames that drive sales and marketing apart: An exploratory study. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(6), 386-394.
- Beyer, J. M. and H. M. Trice (1982). "The Utilization Process: A Conceptual Framework and Synthesis of Empirical Findings." *Administrative Science Quarterly* 27 (2), 591-622.
- Biemans, W. G., Makovec-Brenčič, M., & Malshe, A. (2010). Marketing and sales interface configurations in B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 183-194.
- Bock, G.-W., Zmud, R. W., Kim, Y.-G., & Lee, J.-N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS quarterly*, 87-111.
- Caplan, N., Morisson, A., & Stambaugh, R. J. (1975). The use of social science in public policy decisions at the national level. Michigan: Institute for Social Research.
- Casimir, G., Lee, K., & Loon, M. (2012). Knowledge sharing: Influences of trust, commitment and cost. *Journal of Knowledge Management*, 16(5), 740-753.
- Colletti, J. A., & Chonko, L. B. (1997). Change management initiatives: Moving sales organizations from obsolescence to high performance. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(2), 1-30.
- Dawes, P. L., & Massey, G. R. (2006). A study of relationship effectiveness between marketing and sales managers in business markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(6), 346-360.
- Deshpande, R., & Zaltman, G. (1982). Factors affecting the use of market research information: A path analysis. *Journal of Marketing Research*, 19(February), 14-31.
- Deshpandé, R., & Zaltman, G. (1984). A comparison of factors affecting researcher and manager perceptions of market research use. *Journal of Marketing Research*, 21(February), 32-38.
- Holste, J. S., & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 128-140.
- Homburg, C. and J. T. Karlhaus (1998). Marketing Managers Use of Accounting Information: Determinants and Performance Implications. 27th EMAC Conference.
- Homburg, C., Jensen, O., & Krohmer, H. (2008). Configurations of marketing and sales: A taxonomy. *Journal of Marketing*, 72(2), 133-154.
- Kohli, A., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Liu, S. S., & Comer, L. B. (2007). Salespeople as information gatherers: Associated success factors. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 565-574.
- Menon, A., & Wilcox, J. B. (2001). USER: A Scale to Measure Use of Market Research. In R. Deshpandé (Ed.), *Using Market Knowledge* (pp. 243-272). London: Sage Publications.
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpandé, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 24(August), 314-328.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organizationa Science*, vol.5(February), 14-37.
- Polanyi, M. (1967). *The tacit dimension*. London: Routledge & K. Paul.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organizationa Science*, vol.5(February), 14-37.
- Rollins, M., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2012). Customer information utilization in business-to-business markets: Muddling through process? *Journal of Business Research*, 65(6), 758-764.
- Rouzies, D., Anderson, E., Kohli, A. K., Michaels, R. E., Weitz, B. A., & Zoltners, A. A. (2005). Sales and marketing integration: A proposed framework. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 113-122.
- Van de Ven, A. H., & Ferry, D. L. (1980). *Measuring and assessing organizations*. New York, NY: John Wiley&Sons
- Weiss, C. H. and M. J. Bucuvalas (1977). Challenge of Social Research to Decision-Making. Using Social research in Public Policy Making. C. H. Weiss. Lexington ,MA, Lexington-Heath: 213-30.