



instytut **lotnictwa**
warszawa, rok założenia 1926

minib 15

marketing instytucji
naukowych i badawczych
nr 1(15)/2015



Research
for future



eISSN 2353-8414

pISSN 2353-8503

marzec 2015



INTERFEJS MARKETINGU I SPRZEDAŻY A KONKURENCYJNOŚĆ ORGANIZACYJNA

INTERFEJS MARKETINGU I SPRZEDAŻY A KONKURENCYJNOŚĆ ORGANIZACYJNA

MARKETING-SALES INTERFACE AND ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS

prof. George J. Avlonitis

Ateński Uniwersytet Ekonomii i Biznesu, Grecja

e-mail: avlon@aueb.gr

dr Konstantinos Lionakis

New York College Athens, Grecja

e-mail: Lionakis@aueb.gr

DOI: 10.14611/minib.15.01.2015.10



Streszczenie

Niniejsza praca poświęcona jest efektywności interfejsów marketing-sprzedaż w firmach B2B. W związku z tym, że zasób wiedzy w tym zakresie jest ograniczony, istnieje duża potrzeba zbadania konkretnych aspektów konfiguracji marketing-sprzedaż w takich firmach. Celem niniejszej pracy jest rozszerzenie istniejącej wiedzy dotyczącej interfejsów marketing-sprzedaż w firmach B2B, celu identyfikacji efektywności każdej konfiguracji. W oparciu o dane ilościowe zebrane od menedżerów marketingu lub sprzedaży z 98 firm B2B, to badanie rozpoznaje najbardziej efektywny interfejs marketing-sprzedaż, od względem sprawnej współpracy i udoskonalonej wydajności. W pracy omówione są także implikacje badania.

Słowa kluczowe: interfejs marketing-sprzedaż, B2B, wydajność firmy, zarządzanie sprzedażą, sprzedaż osobista



Summary

This paper focuses on the effectiveness of marketing-sales interfaces in B2B firms. As the body of knowledge on this domain is scarce, there is a greater need to investigate the specific aspects of marketing-sales configurations in such firms. The objective of this paper is to expand existing knowledge regarding marketing-sales interfaces in B2B firms, in order to identify the effectiveness of each configuration. Based on quantitative data collected from marketing or sales managers of 98 B2B firms, the study identifies the most effective marketing-sales interface in terms of smooth relationships and enhanced performance. The implications of the study are discussed.

Keywords: marketing-sales interface, B2B, company performance, sales management, personal selling

Wprowadzenie

Powiązania między komórkami marketingu i sprzedaży (dalej M&S) cieszą się coraz większym zainteresowaniem (Dewsnap & Jobber, 2000, 2002; Rouzies et al., 2005; Guenzi & Troilo, 2006; Homburg & Jensen, 2007; Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2007, 2011; Homburg, Jensen, & Krohmer, 2008; Hughes, Malshe & LeBon, 2012; Hulland, Nenkov & Barclay, 2012; Lionakis, Avlonitis & Panagopoulos, 2013). Literatura podkreśla, że M&S (a) są zespołem skupionym na kliencie (Shapiro, 2002), (b) patrzą na zewnątrz, są skupione na kliencie i rynku (Homburg et al. 2008), (c) są niezbędnymi częściami działań marketingowych w każdej firmie (Krohmer et al., 2002), oraz (d) mają ogólny, wspólny cel oferowania najwyższej jakości dla klienta (Guenzi & Troilo, 2007; Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2011). W związku z tym, sprawy związane z interfejsem M-S są jednymi z najważniejszych, z którymi muszą się zmierzyć menedżerzy (Rouzies et al., 2005), ponieważ zawodowa relacja M&S odgrywa istotną rolę w organizacji (Kotler et al., 2006). W dzisiejszym hiper-konkurencyjnym świecie, funkcje M&S muszą współpracować na każdym poziomie, od podstawowych, centralnych koncepcji strategii, do najmniejszych szczegółów wykonania (Shapiro, 2002). Jednakże, w praktyce zawodowa relacja M&S jest często określana jako niewystarczająca i jest charakteryzowana głównie przez brak spójności, brak zaufania, brak zadowolenia i konflikt (Dewsnap & Jobber, 2000, 2002).

Jeżeli chodzi o firmy B2B, niedawno opublikowana praca Wiersema (2013) zwraca uwagę na to, że obecnie (a) firmy chcą pokonywać wewnątrz-organizacyjne bariery, (b) żadna inna funkcja nie jest bliższa marketingowi niż sprzedaż, i żadna inna funkcja prawdopodobnie nie jest ważniejsza dla wydajności marketingu (jakkolwiek mierzona) niż sprzedaż, a (c) M&S mają mały wybór poza większym dopasowaniem i integracją w celu poradzenia sobie z rygorami rywalizacji w nadchodzących latach. W rzeczy samej, w 48% firm badanych w pracy Wiersema (2013), interfejs M-S został zidentyfikowany jako kluczowy czynnik decydujący o sukcesie rynkowym w dłuższej perspektywie. Jednakże, zgodnie z naszą najlepszą wiedzą, istnieje tylko jedno opracowanie (Brenčič, Biemans and Malshe, 2009, opisane również przez Biemans, Brenčič i Malshe, 2010) skupiające się wyłącznie na konfiguracjach M-S w firmach B2B. To konkretne badanie (tzn. Brenčič et

al., 2009) zostało oparte na metodzie jakościowej, na pół-strukturyzowanych dogłębnych wywiadach z ponad 100 menadżerami z różnych branż i zidentyfikowało cztery różne interfejsy M-S.

Na tym tle, niniejsza praca jest próbą dalszego rozwinięcia tego obszaru badań poprzez (a) oparcie się na pracy Brenčič et al. (2009), zbadanie dla każdego typu interfejsu takich konstrukcji jak (i) relatywna moc M&S, (ii) poziom konfliktu między M&S, (iii) poziom współpracy M-S, (iv) efektywność związku M-S, oraz (v) stopień orientacji M&S na klienta, i (b) identyfikowanie efektywności każdego interfejsu jeżeli chodzi o wydajność firmy.

Przegląd literatury i rozwój pytania badawczego

Przez lata wiele zostało powiedziane i napisane na temat korzyści wydajnościowych efektywnych interfejsów M-S, jak też na temat nieodłącznych różnic między funkcjami (np., cele, horyzonty czasowe, struktury motywacyjne, tryby funkcjonowania, zakres) które trzeba ze sobą pogodzić (Wiersema, 2013).

W odniesieniu do firm B2C, są trzy niedawne opracowania badające interfejsy M-S, jak przedstawiono w tabeli 1. Zmienne użyte w tych badaniach dla klasyfikacji firm są następujące: (a) relatywna siła M&S, (b) rodzaj stosunku między M&S (w odniesieniu do konfliktu, współpracy, lub wspólnego planowania, (c) wymiana wiedzy i informacji rynkowej pomiędzy M&S, oraz (d) struktura M&S.

W odniesieniu do firm B2B, najwyraźniej jest tylko jedno badanie przyglądające się interfejsom M-S (Brenčič et al., 2009), biorące pod uwagę strukturę M&S, zadania marketingu, rodzaj związku (pod względem komunikacji, wymiany informacji oraz współpracy), jak również orientacji firmy, jak pokazano w tabeli 2. Dodatkowo, Brenčič et al. (2009) pokazał, że żadna konkretna konfiguracja nie jest sama w sobie lepsza od innych; każda konfiguracja ma swoje zalety i wady (zobacz tabela 3).

Tabela 1. Interfejsy marketingowo-sprzedażowe w firmach B2C

Metoda	Zmienne użyte do klasyfikacji	Kluczowe wnioski/propozycje	Autorzy
Klasyfikacja empiryczna oparta na 337 kwestionariuszach od dyrektorów marketingu, lub sprzedaczy	(a) wymiana informacji przez M&S, (b) wspólne planowanie, (c) relatywna władza M&S, (d) wiedza rynkowa M&S	Powstała taksonomia 5 interfejsów M-S; najbardziej efektywnym interfejsem (pod względem jakości współpracy i wydajności rynkowej) charakteryzuje się: (a) wysokim poziomem dzielenia się informacją pomiędzy M&S, (b) wspólne planowanie, (c) równy poziom władzy między M&S, oraz (d) wysoka wiedza rynkowa z obu komórek	Homburg, Jensen i Krohmer (2008)
Klasyfikacja konceptualna	(a) rodzaj relacji między M&S (konflikt) (b) struktura (c) relatywna władza M&S	Proponowana jest taksonomia 4 interfejsów M-S; w najbardziej efektywnym interfejsie (pod względem jakości relacji) marketing i sprzedaż: (a) są zintegrowanymi działaniami, (b) korzystają z informacji zwrotnej od siebie, (c) mają przyjęte i współdzielone cele, (d) są oceniane i nagradzane w oparciu o współdzielone miary, oraz (e) zachowują się jakby miały „razem odnieść sukces, lub upaść”	Kotler, Rackham i Krishnaswamy (2006)
Klasyfikacja empiryczna oparta na 132 firmach; dane zostały zebrane zarówno od menedżerów zarówno marketingu jak i sprzedaży w tych firmach (264 użyteczne kwestionariusze)	(a) relatywna władza M&S (b) autorytet decyzyjny M&S w odniesieniu do podstawowych działań marketingowych (c) konflikt M-S	Powstała taksonomia 3 interfejsów M-S; najbardziej efektywny interfejs (pod względem wydajności firmy) charakteryzuje się: (a) wysokim i równym poziomem władzy pomiędzy M&S, (b) wspólnym zaangażowaniem M&S w strategiczne decyzje dotyczące segmentacji rynku, selekcja rynku i pozycjonowanie (c) stosunkowo wysoki autorytet sprzedaży w odniesieniu do decyzji dotyczących ustalania cen i dystrybucji oraz (d) niski poziom dysfunkcyjności pomiędzy M&S	Lionakis, Avlonitis i Panagopoulos (2013)

Tabela 2. Interfejsy marketing-sprzedaż w firmach B2B

	Niewidoczny marketing	Sprzedaż w fotelu kierowcy	Wyraźna funkcjonalna symbioza	Zrównoważona symbioza
Rozdzielenie funkcjonalne	• Brak oddzielenia dwóch funkcji • Wszystkie działania marketingowe i sprzedażowe wykonywane przez te same osoby (tą samą osobę)	• Funkcja marketingu jako jednostka wyodrębniona ze sprzedaży, lub nowo zatrudniony menedżer marketingu	• Marketing i sprzedaż są oddzielnymi i wyodrębnionymi funkcjami • Obie funkcje mają swoją własną tożsamość i opisy pracy	• Marketing i sprzedaż są oddzielne, ale blisko powiązane i uzupełniające się nawzajem
Tasks of marketing	• Ogromny nacisk na działania sprzedażowe • Kluczowymi zadaniami dla ludzi marketingu jak i sprzedaży są pozyskiwanie leadów i dalszy ciąg; brak prawdziwej świadomości „marketingu”	• Marketing jako wsparcie sprzedaży	• Marketing formułuje plany a sprzedaż je wprowadza w życie • Marketing łączy informacje poprzez terytoria sprzedaży i kreuje programy	• M&S równie zaangażowane w tworzenie i wykonywanie strategii; brak wyraźnych linii wyznaczających granice odpowiedzialności • Sprzedaż docenia wartość dodaną marketing, marketing stara się stworzyć większą wartość dla sprzedaży
Komunikacja międzyfunkcyjna	Komunikacja (jeżeli zachodzi) jest intuicyjna	Marketing życzy sobie więcej nieformalnej komunikacji	• Częstsza komunikacja podczas spotkań z formalną informacją zwrotną • Komunikacja skupia się na bieżących strategiach i aktywnościach	• Wyczerpujące zastosowanie zarówno formalnych jak i nieformalnych środków komunikacji • Sprzedaż i marketing dobrowolnie wnoszą wkład w postaci informacji
Dzielenie się informacją	• Brak szczególnych mechanizmów dla dzielenia się informacją	• Sprzedaż nie uznaje że marketing potrzebuje od niej informacji	• Sprzedaż jest zachęcana, żeby dzielić się informacją zwrotną	• Ciągłe i swobodne dzielenie się informacją charakterystyczne dla tego etapu
Współpraca	• Łatwo osiągnąć współpracę	• Marketing przejmuje inicjatywę; sprzedaż jest bierna jeżeli chodzi o możliwości współpracy	• W niektórych firmach współpraca zupełnie nie istnieje; obydwie funkcje znajdują się w oddzielnych prze-	• Większość działań jest działaniami wspólnymi • Obydwie funkcje widzą wartość w uzyskaniu wsparcia od drugiej grupy

Cd. tabeli 2.

	Niewidoczny marketing	Sprzedaż w fotelu kierowcy	Wyraźna funkcjonalna symbioza	Zrównoważona symbioza
Dominująca orientacja i międzyfunkcjonalne związki	• Orientacja sprzedażowa dominuje	• Orientacja sprzedażowa dominuje, ale ślady perspektyw marketingowych/-strategicznych są widoczne	• Sprzedaż próbuje chronić swój teren Wyraźne różnice kulturowe między funkcjami; jeżeli nie są dobrze zarządzane, obniżają produktywność interfejsu	• M&S współpracują dobrze • Wzajemny szacunek i uznanie są widoczne • Konflikty są unikane, lub rozwiązywane konstruktywnie
Rezultaty	Brak długoterminowego strategicznego myślenia i planowania	Sprzedaż chce zachować autonomię; niektóre działania nie są spójne z planami sugerowanymi przez marketing	Wartość dla klientów obniża się gdy M&S nie mają tych samych poglądów	Zwiększone tworzenie wartości dla klientów

Najwyraźniej, podstawowe składniki skutecznego interfejsu M-S to (a) wysoki i równy poziom władzy między M&S, (b) uczciwe i sprawne związki między M&S, które pozwalają na międzyfunkcjonalną komunikację i wymianę informacji, (c) równe zaangażowanie M&S w strategiczne decyzje firmy, oraz (d) wiedza rynkowa.

Tabela 3. Konfiguracje i efekty interfejsu marketing-sprzedaż (Biemans, Brenčič i Malshe 2010)

	Niewidoczny marketing	Sprzedaż w fotelu kierowcy	Wyrażna funkcjonalna symbioza	Zrównoważona symbioza
Dostarczanie wartości	• Samo dostarczenie w dużym stopniu determinowane przez przedstawiciela handlowego • Sprzedawcy oferują spersonalizowaną obsługę klienta	• Koncentracja na fizycznym produkcie oraz kilku wartościach niematerialnych	• Marketing tworzy niematerialną wartość i wspomaga materialną wartość dostarczaną przez sprzedaż • Wartość dla klientów zmniejsza się gdy M&S nie zgadzają się ze sobą	• Obydwie funkcje bora udział we wszystkich aspektach opracowywania, rozwoju i oferowania wartości klientom • Zdolność dostarczania nadrzędnej wartości klientom, która obejmuje zarówno materialne jak i niematerialne elementy
Responsywność	• Bardzo wrażliwy na zmieniające się krótko-terminowe potrzeby indywidualnych klientów • Zawsze w trybie reaktywnym • Nie posiada zdolności identyfikowania i odpowiadania na zmiany na poziomie makro	• Sprzedaż chce zachować autonomię; niektóre działania nie są spójne z planami sugerowanymi przez marketing	• Powstająca responsywność w odniesieniu do potrzeb długoterminowych; firmy są proaktywne w identyfikowaniu powstających potrzeb rynku/klienta	• Wysoce responsywny w odniesieniu do zarówno krótkoterminowych jak i długoterminowych potrzeb, w związku ze wspólnymi działaniami i współdzieloną perspektywą
Spójność marketingu	• Możliwe nisepójności pośród klientów oraz pośród przedstawicieli handlowych branż • Przekazy marketingowe różnią się w zależności od terytorium	Marketing dostarcza sprzedaży strukturę komunikacji; redukuje zmienność	• Więcej ogólnego stosowania się do strategii marketingowych	• Istotne stosowanie się do strategii, w związku z tym, że obie funkcje są zaangażowane w tworzenie i implementację strategii
Zalety obecnego etapu (zyski)	• Efektywna i wydajna komunikacja • Silna koncentracja na indywidualnych klientach	• Marketing tworzy swoją niszę i zwiększa świadomość sprzedaży na temat wartości do danej	• Zwiększona długoterminowa perspektywa strategiczna • Zdolność znalezienia równowagi między celami krótkoterminowymi i długoterminowymi	• Zwiększone tworzenie wartości dla klientów • Znaczna uwaga poświęcana jest ukrytym i powstającym potrzebom na rynku

Cd. tabeli 3.

	Niewidoczny marketing	Sprzedaż w fotelu kierowcy	Wyrażna funkcjonalna symbioza	Zrównoważona symbioza
Wady obecnego etapu (straty)	• Brak długoterminowego strategicznego myślenia i planowania • Brak zrozumienia potencjału marketingu; zatem nieoptymalne użycie ukrytych zdolności	• Powstające bitwy o strefy wpływów i załamanie komunikacji • Brak zrozumienie wartości dodanej marketingu	• Potencjalne różnice między marketingiem i sprzedażą • Więcej możliwości nieporozumienia i błędnej komunikacji • Potencjał klasycznych problemów animozji, braku szacunku, wzajemnego lekceważenia, jak zwrócono uwagę w literaturze	• Niebezpieczeństwo myślenia grupowego • Brak różnicy zdań może mieć niepożądany

W oparciu o te podstawy, celem tej pracy jest dostarczenie klasyfikacji firm B2B biorąc pod uwagę (a) strukturę M&S, (b) stosunkową władzę M&S, (c) poziom konfliktu między M&S, (d) poziom współpracy M-S, (e) efektywność związku M-S, oraz (f) stopień zorientowania M&S na klienta, w celu zidentyfikowania najbardziej efektywnego interfejsu M-S.

Metoda badawcza

Uzyskanie danych i próby

To badanie obejmuje populację firm B2B generujących ponad 10 milionów Euro obrotu rocznie, zatrudniających ponad 50 osób, działających w Grecji. W oparciu o listę firm TNS, zidentyfikowaliśmy 410 firm spełniających powyższe kryteria. Kiedy już zidentyfikowaliśmy kluczowe źródło informacji (tzn. menedżera marketingu, lub sprzedaży), informowaliśmy jego/ją o naszym badaniu i prosiliśmy o udział, gwarantując anonimowość. Po dwóch ponownych kontaktach, 98 firm zgodziło się na wzięcie udziału w badaniu (odsetek odpowiedzi 24%). W celu zebrania danych menedżerowi sprzedaży lub marketingu każdej z firm dostarczono za pomocą sieci strukturyzowany kwe-

stionariusz do samodzielnego wypełnienia. Informatorzy w momencie badania byli zatrudnieni w swoich firmach przez ponad pięć lat i potrafili udzielić szczegółowej informacji na temat obecnego interfejsu M-S.

Miary

Jak pokazano w tabeli 4, zastosowaliśmy dwa rodzaje miar: (a) skalę nominalną (w celu uchwycenia struktury jednostek M&S) stosując się do wytycznych Le Meunier-FitzHugh & Piercy (2008), oraz (b) wieloprzedmiotowe, refleksyjne skale stosujące pomiar typu Likert (w celu uchwycenia siły jednostki sprzedaży, siłę marketingu, poziom konfliktu M-S, poziom współpracy M-S, efektywność związku M-S, stopień zorientowania na klienta oraz wydajność firmy), w związku z tym, że jeżeli obserwowane zmienne są wzajemnie zamiennymi manifestacjami ukrytej konstrukcji, model refleksyjnego pomiaru jest odpowiedni (Bagozzi & Baumgartner, 1994).

Tabela 4. Operacjonalizacja zmiennych badania

Zmienne (N=98)	Przyjęte za	Średnia (SD)/opisowa		AVE	CR	Współczynnik rzetelności alfa
Struktura	Le Meunier-FitzHugh & Piercy (2008)	(a) wspólny dział (jeden dyrektor): 33% (b) wspólny dział (dwóch dyrektorów): 22% (c) dwa oddzielne działy (dwóch dyrektorów): 45%		Nie dotyczy	Nie dotyczy	Nie dotyczy
Władza marketingu	Kohli (1989)	5 pozycji	3.66 (.90)	.849	.801	.932
Władza sprzedaży	Kohli (1989)	5 pozycji	4.21 (.71)	.879	.820	.925
Konflikt M&S	Jaworski & Kohli (1993)	7 pozycji	3.55 (.88)	.866	.897	.901
Współpraca pomiędzy M&S	Hult, Ketchen & Slater (2002)	4 pozycji	4.09 (.65)	.644	.712	.834
Efektywność związku M-S	Ruekert & Walker (1987)	5 pozycji	3.89 (.71)	.720	.758	.801
Zorientowanie na klienta	Deshpande et al. (1993)	5 pozycji	3.96 (.58)	.685	.738	.894
Wydajność firmy	Avlonitis & Gounaris (1997)	8 pozycji	3.29 (.99)	.682	.720	.827

Uwagi (1) Skale zostały ocenione odwrotnie, tak żeby wyższe poziomy wyników zawsze reprezentowały wyższe poziomy wartości każdej konstrukcji (2) Badanie mierzy wydajność firmy pod względem zysków, wielkości sprzedaży, udziału w rynku i zwrotu z inwestycji. Kluczowi informatorzy oceniali wydajność firmy używając pięciopunktowej skali (a) w porównaniu do głównego rywala (1: dużo gorzej, 5: dużo lepiej), oraz (b) wskazując stopień zadowolenia ich firmy (1: bardzo niezadowolony, 5: bardzo zadowolony)

Oceniliśmy niezawodność i zasadność refleksyjnych wieloprzedmiotowych miar za pomocą wieloczynnikowej, potwierdzającej analizy czynników. Model pomiarowy wykazuje rozsądnie dobre dopasowanie do danych: $\chi^2_{101} = 744$; wskaźnik porównywalnego dopasowania (CFI) = .921; wskaźnik Tucker-Lewis (TLI) = .920; pierwiastek średniokwadratowego błędu przybliżenia (RMSEA) = .058. Wszystkie pozycje obciążają znacząco hipotetyczne ukryte zmienne, sugerując zbieżną wiarygodność. Jak pokazuje tabela 4, każda konstrukcja wykazuje złożoną wiarygodność (CR) na poziomie co najmniej 0.7 (Bagozzi & Yi, 1988). Średnia wyciągnięta wariancja (AVE) wynosi co najmniej .60 i więcej niż φ^2 dla każdej pary ukrytych zmiennych, co potwierdza rozróżniającą wiarygodność miar refleksyjnych (Fornell & Larcker, 1981). Tabela 5 pokazuje matrycę korelacji oraz statystyki opisowe dla refleksyjnych miar badania.

W związku z tym, że próba badawcza kumuluje respondentów zarówno z marketingu jak i sprzedaży, niezbędnym jest zbadanie czy strukturalne schematy w zbiorze danych różnią się pomiędzy tymi respondentami. Zbadaliśmy, czy matryca korelacji zmiennych wskaźników różnie się pomiędzy respondentami M&S. Hipoteza zerowa mówiąca, że zmienne korelacje respondentów M&S są równe nie może być odrzucona na 5% poziomie istotności. Ten test daje silne dowody na to, że odpowiedzi od M&S nie różnią się od siebie, oraz że utworzenie jednej puli z tych dwóch grup jest uzasadnione, a także dostarcza dowodów przeciwko braku obiektywności wspólnej metody (Podsakoff et al., 2003).

Tabela 5. Korelacje i statystyki opisowe

	1	2	3	4	5	6	7
1 Władza marketingu	1						
2 Władza sprzedaży	-.104 (ns)	1					
3 Konflikt M&S	-.098 (ns)	.198*	1				
4 Współpraca pomiędzy M&S	.240*	.054 (ns)		-.487**	1		
5 Efektywność związku M-S	.221*	.087 (ns)		-.465**	.523**	1	
6 Zorientowanie na klienta	.421**	-.202*	-.501**	.489**	.487**	1	
7 Wydajność firmy	.478**	-.197*	-.512**	.533**	.501**	.598**	1
średnia (SD)	3.66 (.90)	4.21 (.71)	3.55 (.88)	4.09 (.65)	3.89 (.71)	3.96 (.58)	3.29 (.99)

Uwagi: * $p < .05$ /** $p < .01$ /ns=nieistotne/N=98

Analizy i wyniki

Przyjęliśmy cztero-stopniowe podejście zespołowe, opierając się na procedurach używanych przez Bunn (1993), Cannon i Perreault (1999), oraz Homburg, Workman, i Jensen (2002). Cztery podstawowe zagadnienia w grupowaniu to: (a) określenie liczby zespołów, (b) przypisanie obserwacji do zespołów, (c) ocena stabilności zadań zespołów, oraz (d) interpretacja rezultatów. Po pierwsze, żeby określić odpowiednią liczbę zespołów, biorąc pod uwagę fakt, że celem tej pracy jest rozszerzenia wyników badań Brenè et al. (2009), zastosowaliśmy ich wytyczne prosząc o cztero-zespołowe rozwiązanie. Po drugie, żeby przypisać obserwacje do zespołów, pogrupowaliśmy pełną próbę za pomocą hybrydowego podejścia (Punj & Stewart 1983) łączącego metodę Warda z metodą k-średnich, stosując się do wytycznych Homburg et al. (2008). Po trzecie, żeby ocenić stabilność przypisania zespołów, użyliśmy procedury sprawdzianu krzyżowego zaproponowanego przez McIntyre i Blashfield (1980). Na koniec, sprawdziliśmy czy nasze cztery zespoły mają znaczące interpretacje i przeprowadziliśmy test w celu wykrycia różnic między tymi interfejsami M-S, jak pokazano w tabeli 6. Stosując się do interpretacji zasugerowanej przez Bunn (1993), porównaliśmy średnie zespołowe z ciągłymi zmiennymi używając testu t ze współczynnikiem k według Waller i Duncan (1969). Średnie zespołowe niosące ten sam indeks górny nie różnią się na 5% poziomie istotności. Ponadto, przetłumaczyliśmy zakresy statystyczne na werbalne opisy. (zobacz tabela 6).

Opisowe zmienne firm (doświadczenie respondentów oraz funkcjonalne tło, obroty, liczba zatrudnionych) nie były używane jako aktywne zmienne zespołów. Zatem, zbadaliśmy, czy zespoły różnią się w odniesieniu do tych opisowych zmiennych. Nie znaleźliśmy znaczących różnic w odniesieniu do tych zmiennych.

Tabela 6. Efektywność interfejsów marketing-sprzedaż

N=98	Niewidzialny marketing (N=32)	Sprzedaż w fotelu kierowcy (N=21)	Wyraźna funkcjonalna symbioza (N=24)	Zrównoważona symbioza (N=21)
Struktura M&S	● M&S are merged in one department ● All M&S tasks performed by the same individual (s) (33%)	● Funkcje M&S mają swoich własnych menedżerów, nawet jeżeli te dwie funkcje mogą zostać zintegrowane w jeden dział (22%)	● M&S są oddzielnymi i wyróżniającymi się funkcjami (24%)	● M&S są oddzielnymi i wyróżniającymi się funkcjami (21%)
Relatywna władza jednostek M&S	Nie dotyczy	Nie dotyczy	Sprzedaż dominuje marketing (Siła marketingu: 3.11b) (Siła sprzedaży: 4.30a)	M&S dzielą wysoki poziom władzy (Siła marketingu: 4.09a) (Siła sprzedaży: 4.12a)
Konflikt między M&S	Nie dotyczy	Średni — wysoki (3.77b)	Wysoki (4.01a)	Niski (2.98c)
Współpraca pomiędzy M&S	Nie dotyczy	Średni — wysoki (4.12a, b)	Średni (3.63b)	Wysoki (4.34a)
Efektywność związku	Nie dotyczy	Średni — wysoki (3.96a, b)	Średni (3.61b)	Wysoki (4.12a)
Zorientowanie na klienta	Niskie (3.13c)	Średnie (3.93b)	Średnie — niskie (3.58b, c)	Wysokie (4.47a)
Wydajność firmy	Niska (2.88c)	Średnia (3.32b)	Średnia — Niska (2.98b, c)	Wysoka (3.82a)

Uwagi Przedstawione wartości są uśrednionymi wartościami, jeżeli nie zaznaczono inaczej. W każdym rzędzie średnie zespołowe mające ten sam indeks górny nie różnią się znacząco od siebie ($p < .05$) na podstawie testu wielozakresowego według Waller i Duncan (1969). Średnim w najwyższym przedziale przydzielany jest indeks górny „a”. Średnie w kolejnym niższym zakresie dostają indeks górny „b” i tak dalej.

Dyskusja

Nasze cztery konfiguracje M-S potwierdzają M-S wnioski Brenčič et al. (2009) w odniesieniu do istnienia takich interfejsów w firmach B2B, gdzie każda konfiguracja ma swoje zalety i wady, reprezentując różne struktury organizacyjne, różne charakterystyki funkcjonowania/procesu i różne wyni-

ki, rozszerzyliśmy te wyniki rozpoznając najbardziej efektywny interfejs pod względem sprawnego związku pomiędzy M&S i podniesionej wydajności. Nasze badanie wskazało, że jakość i wyniki interfejsu M-S zależą od charakterystyki obydwu funkcji i jak dany interfejs jest zorganizowany. Wydaje się, że najbardziej efektywnym interfejsem jest „zrównoważona symbioza”, w związku z tym, że charakteryzuje się (a) wysokim i równym poziomem władzy pomiędzy jednostkami M&S, (b) niskim poziomem konfliktu pomiędzy M&S, (c) wysokim poziomem współpracy M-S, (d) wysoka efektywność związku między M&S, (e) wysoki poziom zorientowania na klienta i (f) wysoką wydajność firmy. To odkrycie jest spójne z wynikami prac Homurg et al. (2008), Kotler et al. (2006) i Lionakis et al. (2013), w firmach B2C.

W związku z tym, menedżerzy dostają systematyczny sposób na przemyślenie ich interfejsu M-S. W oparciu o tą wiedzę, mogą zidentyfikować element ich obecnej konfiguracji M-S, które powinny zostać wzmocnione, zmodyfikowane, lub rozwinięte. Wydajność biznesowa firmy zależy w dużym stopniu od tego jak te dwie funkcje współpracują (Guenzi & Troilo, 2007) i od tego do jakiego stopnia ten interfejs pozostaje sprawny, dobrze skoordynowany i wolny od konfliktów (Dewsnap & Jobber, 2000). Sprawnie funkcjonujące interfejsy M-S mogą oferować wiele korzyści — np. rozprzestrzenianie informacji rynkowej na czas, koordynowanie działań rynkowych w tworzeniu wyższej wartości dla klienta, oraz responsywność rynkowa (Biemans et al., 2010). Z tej perspektywy, kierownictwo najwyższego szczebla powinno dążyć do racy w celu zbudowania silniejszych interfejsów między M&S; to dążenie jest szczególnie istotne dla firm B2B biorących pod uwagę ewoluującą i coraz bardziej strategiczną rolę na wymagających rynkach (Wiersema, 2013).

W związku z tym, powinno położyć się nacisk na (a) efektywność związku między jednostkami M&S, (b) wszelkie różnice siły i statusu jednostek M&S, (c) redukcje poziomu dysfunkcyjnego konfliktu między jednostkami M&S, (d) podnoszenie jakości współpracy między jednostkami M&S. To powinno pomóc firmom dalej rozwijać i wykorzystywać ich interfejs M-S i tym samym wносить wkład w orientację rynkową firmy i wydajność biznesową. Żeby to zrobić, potrzeba (a) wewnętrznych procesów dla koncentracji na pragnieniach klientów i strategiach rywali, oraz na wzmocnieniu międzyfunkcjonalnej koordynacji między M&S, (b) należy wyeliminować bariery

między tymi dwoma jednostkami, a obie jednostki powinny dostać równy, strategiczny głos, a także (c) należy wspierać strukturalne powiązania takie jak praca zespołowa, wspólne planowanie, polityka dotycząca rotacji stanowisk, dzielenie się informacjami, wspólne programy szkoleniowe, a także wspólne spotkania kierownictwa M&S z klientami.

Bibliografia

1. Avlonitis, J. George & Spyros Gounaris (1997). Marketing orientation and company performance, *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, 385–402.
2. Bagozzi, R.P. and Baumgartner, H. (1994). The Evaluation of Structural Equation Models and Hypothesis Testing. In: *Principles of Marketing Research*. Richard P. Bagozzi, ed. Cambridge, MA: Blackwell Business, 386–422.
3. Bagozzi, R.P. and Youjae Yi (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16 (1), 74–94.
4. Brenčič, M.M., Biemans W.G., and Malshe, A. (2009). Sales-Marketing interface, its configurations and effects: the case study of Dutch and Slovenian B2B firms, *Akademia MM*, (listopad) 77–81.
5. Biemans W.G., Brenčič, M.M., and Malshe, A. (2010). Marketing-sales interface configurations in B2B firms, *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, 183–194.
6. Bunn, M.D. (1993). Taxonomy of Buying Decision Approaches, *Journal of Marketing*, Vol. 57 (styczeń), pp. 38–56.
7. Cannon, J.P. and Perreault Jr., W.D. (1999). Buyer-Seller Relationships in Business Markets, *Journal of Marketing Research*, Vol. 36 (listopad), 439–60.
8. Cespedes (1995), *Concurrent Marketing: Integrating Product, Sales, and Service*. Boston: Harvard Business School Press.
9. Day, G. (1999), Aligning Organizational Structure to the Market, *Business Strategy Review*, 10 (3), 33–46.
10. Deshpandé, R., Farley, J.U. and Webster Jr, F.E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis, *Journal of Marketing*, Vol. 57 (1), 23–37.
11. Dewsnap, B. and Jobber, D. (2000), The sales-marketing interface in consumer packaged-goods companies: a conceptual framework, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 20 (2), 109–19.
12. Dewsnap, B. and Jobber, D. (2002), A social psychological model of relations between marketing and sales, *European Journal of Marketing*, Vol. 36 (7/8), 874–94.
13. Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 (luty), 39–50.
14. Guenzi, P. and Troilo, G. (2007), The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value, *Journal of Business Research*, Vol. 60 (luty), 98–107.
15. Homburg, C. and Jensen, O. (2007). The Thought Worlds of Marketing and Sales: Which Differences Make a Difference?, *Journal of Marketing*, Vol. 71 (lipiec), 124–142

16. Homburg, C., Jensen, O. and Krohmer, H. (2008). Configurations of Marketing and Sales: A Taxonomy, *Journal of Marketing*, Vol. 72, 133–154.
17. Homburg, C., Workman Jr., J.P. and Jensen, O. (2002). A Configurational Perspective on Key Account Management, *Journal of Marketing*, Vol. 66 (kwiecień), 38–60.
18. Homburg, C., Workman Jr., J.P. and Krohmer, H. (1999), Marketing's Influence Within the Firm, *Journal of Marketing*, 63 (kwiecień), 1–17.
19. Hult, G. Thomas, M., Ketchen, Jr., D.J. and Slater, S.F. (2002). A Longitudinal Study of the Learning Climate and Cycle Time in Supply Chains, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 17 (4), 302–323
20. Hughes, D.E., Malshe, A. and LeBon, J. (2012). The Marketing-Sales Interface at the Interface: Creating Market-Based Capabilities through Organizational Synergy, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 32, 57–72.
21. Hulland, J., Nenkov, G., and Barclay, D. (2012). Perceived marketing-sales relationship effectiveness: a matter of justice, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 40, 450–467
22. Jaworski, B. and Kohli, J. (1993). Market orientation: antecedents and consequences, *Journal of Marketing*, Vol. 57, 53–70.
23. Kohli, A.K. (1989). Determinants of influence in organizational buying: a contingency approach, *Journal of Marketing*, Vol. 53 (lipiec), 50–65.
24. Kotler, P., Rackham, N. and Krishnaswamy, S. (2006). Ending the war between sales and marketing, *Harvard Business Review*, Vol. 84 (7), 68–78.
25. Krohmer, H., Homburg, C. and Workman, J.P. (2002). Should marketing be cross-functional? Conceptual development and international empirical evidence, *Journal of Business Research*, Vol. 55, 451–65.
26. Le Meunier-FitzHugh, K. & Lane, N. (2009). Collaboration between sales and marketing, market orientation and business performance in business-to business organisations, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 17 (3–4), 291–306.
27. Le Meunier-FitzHugh, K. & Piercy, N.F. (2008). The Importance of Organizational Structure for Collaboration between Sales and Marketing?, *Journal of General Management*, Vol. 34 (1), 19–36.
28. Le Meunier-FitzHugh, K and Piercy, N.F. (2011). Exploring the Relationship between Market Orientation and Sales and Marketing Collaboration, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 31, 287–96.
29. Lionakis, K., Avlonitis, J.G. & Panagopoulos, N. (2013). *Relative Power of Marketing and Sales Departments: An Empirical Examination of its Consequences for the Organization*, Winter Marketing Educators Conference (AMA), Las Vegas.
30. McIntyre, R.M. and Blashfield, R.K. (1980). A Nearest — Centroid Technique for Evaluating the Minimum-Variance Clustering Procedure, *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 15 (2), 225–38.
31. Montgomery, D.B. and Webster Jr., F.E. (1997), Marketing's Interfunctional Interfaces: The MSI Workshop on Management of Corporate Fault Zones, *Journal of Market-Focused Management*, 2 (1), 7–26.
32. Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Jeong-Yeon, L. & Podsakoff, N.P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies, *Journal of Applied Psychology*, 88 (50), 879–903.
33. Punj, G. and Stewart, D.W. (1983). Cluster Analysis in Marketing Research: Review and Suggestions for Application, *Journal of Marketing Research*, Vol. 20 (maj), 134–48.

34. Rouzies, D., Anderson, E., Kohli, A., Michaels, R., Weitz, B., and Zoltners, A. (2005). Sales and Marketing Integration: A Proposed Framework, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 25 (2), 113–22.
35. Ruekert, R.W. and Walker Jr., O.C. (1987). Interactions Between Marketing and R&D Departments in Implementing Different Business Strategies, *Strategic Management Journal*, Vol. 8, 233–48.
36. Shapiro, B. (2002). *Creating the Customer-Centric Team: Coordinating Sales and Marketing*, Harvard Business School Publishing, Boston, available at: <http://hbswk.hbs.edu/> (odwiedzona ostatnio w listopadzie 2007).
37. Smith, T.M., Gopalakrishna, S. and Chatterjee, R. (2006). A Three-Stage Model of Integrated Marketing Communications at the Marketing-Sales Interface, *Journal of Marketing Research*, 43 (listopad), 564–79.
38. Strahle, W.M., Spiro, R.L. and Acito, F. (1996), Marketing and Sales: Strategic Alignment and Functional Implementation, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16 (1), 1–20.
39. Waller, R.A. and Duncan, D.B. (1969), A Bayes Rule for the Symmetric Multiple Comparisons Problem, *Journal of the American Statistical Association*, Vol. 64 (grudzień), 1484–1503.
40. Wiersema, F. (2013). The B2B Agenda: The current state of B2B marketing and a look ahead, *Industrial Marketing Management*, Vol. 42, 470–88.
41. Workman, Ch.H., and Gruner, K. (1998), Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants, *Journal of Marketing*, 62 (lipiec), 21–41.

prof. George J. Avlonitis, Uniwersytet Ekonomii i Biznesu w Atenach, Grecja — jest wykładowcą na Wydziale Marketingu i Komunikacji oraz wicprzewodniczącym Rady Akademickiej Uniwersytetu Ekonomii i Biznesu w Atenach (AUEB). Jest także dyrektorem Laboratorium Marketingu (The Athens Laboratory for Research in Marketing — A.L.A.R.M.) oraz koordynatorem naukowym programu studiów podyplomowych „Marketing i komunikacja” dla kierownictwa tego wydziału. W latach 2008–2010 pełnił on stanowisko prezesa Europejskiej Akademii Marketingu (EMAC) oraz był jej wiceprezesem w latach 1990–1993, a także przewodniczącym Global Sales Science Institute (GSSI) w latach 2010–2012. Prof. George J. Avlonitis prezentował prace w USA, Kanadzie, Australii, Azji i Europie oraz opublikował ponad 180 artykułów w materiałach z międzynarodowych konferencji i w najbardziej prestiżowych międzynarodowych czasopismach naukowych poświęconych marketingowi, w tym w *Journal of Marketing*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, *International Journal of Research in Marketing*, *Journal of Product Innovation Management*, itd. Zasiada w radach naukowych sześciu międzynarodowych periodyków i kilkakrotnie otrzymywał nagrody za najlepsze publikacje. Dorobek naukowy prof. George’a J. Avlonitisa cieszy się międzynarodowym uznaniem, o czym świadczy fakt, że był on cytowany w ponad 3000 artykułów naukowych publikowanych w najbardziej prestiżowych czasopismach poświęconych marketingowi.

dr Konstantinos Lionakis, New York College Athens, Grecja — uzyskał tytuł magistra, a następnie doktora w dziedzinie marketingu i komunikacji na Uniwersytecie Ekonomii i Biznesu w Atenach, a także dyplom licencjata na Wydziale Matematyki Uniwersytetu Egejskiego. Jest autorem kilku artykułów w czasopiśmie akademickich i referatów na międzynarodowych konferencjach naukowych. Obecnie wykłada zarządzanie sprzedażą w programie MBA Uniwersytetu Ekonomii i Biznesu w Atenach, zarządzanie marketingowe w programie MBA Uniwersytetu Rolniczego w Atenach oraz przedmioty związane z marketingiem w ramach programów MBA w New York College Athens (NYC) i International College of Business Studies (ICBS). Jest pracownikiem naukowym Ateńskiego Laboratorium Badań nad Marketingiem (A. LA. R. M.) przy Uniwersytecie Ekonomii i Biznesu w Atenach, a jednocześnie dyrektorem generalnym szkoły doskonalenia zawodowego dla wykładowców „diatrivi”, którą założył w 2011 roku.



Instytut Lotnictwa
Wydawnictwa Naukowe
al. Krakowska 110/114
02-256 Warszawa
tel.: 22 846 00 11 wew. 551
e-mail: minib@ilot.edu.pl

www.minib.pl

www.twitter.com/EuropeanMINIB

www.facebook.com/EuropeanJournalMINIB