

## Értékesítés és marketing részlegek együttműködésének hatása a termékfejlesztésre

### *The joint contribution of sales and marketing to new product development*

KESZEY TAMARA – KATONA ÁDÁM

A kutatásban azt vizsgáljuk, hogy az értékesítés és marketing részlegek együttműködése milyen hatást gyakorol a termékfejlesztésre. Az értékesítés szerepe drámaian változott az elmúlt években, egyre inkább a stratégiai területté válik a szervezeteken belül, hasonlóan a marketinghez. Számos kutatás figyelmének került a középpontjába a marketing szerepe a termékfejlesztésben, ugyanakkor a marketing és értékesítés együttműködésének szerepe eddig kevesebb figyelmet kapott. Kutatásunkban megpróbáljuk feltárni a hiányzó magyarázatokat a téma kapcsán, kitérünk a két szervezeti egység együttműködésének körülményeire is. 296 magyar cégből álló mintán végeztünk empirikus kutatást, melynek keretében az eredményeink azt mutatták, hogy azoknál a szervezeteknél, ahol az értékesítés nagyobb szerepet kap a marketing döntésekben, ott sokkal inkább ügyfélközpontú a termékfejlesztés, ami jobb pénzügyi és piaci teljesítményt jelent. A kutatás empirikusan igazolja, hogy a két szervezeti egység hatékony együttműködése szempontjából lényeges a közöttük lévő bizalom növelés, a versengés csökkentése, a formális együttműködés kialakítása, valamint az információ és tudáscsere.

*Kulcsszavak: értékesítés marketing szerepvállalása, ügyfélközpontú termékfejlesztés, structuralequation modelling*

This paper focuses on the joint contribution of sales and marketing to new product development (NPD) success. The roles of sales have dramatically changed over the past decade, with sales becoming increasingly strategic and encroaching to domains traditionally belonging to marketing. Much of the existing research addressing NPD success focuses on the role of marketing, however research on understanding the collaboration and importance of sales and marketing remains scant in the literature. The current study addresses this gap by exploring the antecedents and consequences of sales-marketing encroachment. An empirical research of 296 large scale Hungarian companies showed that the more the sales encroaches to marketing's field, the more customer focused the NPD, leading to better performance both in terms of financial and competitive results. Enhancing interfunctional trust, increasing actionability of disseminated information, reducing rivalry and establishing formal routines of collaboration lead to higher degree of encroachment between sales and marketing.

*Keywords: sales-marketing encroachment; customer-focused new product development; structuralequation modelling; emerging economy.*

## 1. Bevezetés

Az elmúlt évtizedekben a szakirodalom több ízben hangsúlyozta az innováció marketing fókuszú szemléletét (COOPER, 1979; ROTHWELL et al., 1974). Ezen szemléletek kialakulásának egyik legfontosabb eleme az volt, hogy a szervezetek miként képesek megérteni a fogyasztói igényeket és ezeket felhasználni a termékfejlesztés során (GRIFFIN – HAUSER, 1993 RAMASWAMI et al., 2009). Éppen ezért elengedhetetlen a hatékony együttműködés a különböző szervezeti egységek között, különös tekintettel az értékesítés és marketing részlegek között, annak érdekében, hogy az új üzleti igények megjelenjenek a termékfejlesztésben (DAY, 1994). Hagyományosan a marketing és az értékesítés kiegészítik egymást a stratégiai folyamatokban, abban a formában, hogy az értékesítők megszerzik a piaci információkat a fogyasztói igényekről és szükségletekről, majd a marketing ötvözi ezt más forrásokból származó információkkal és kutatásokkal, majd alkot belőle versenyképes termékeket és szolgáltatásokat.

Az elmúlt időszakban számos szakirodalom foglalkozott az értékesítés és marketing együttműködésének hatásával a vállalati teljesítményre, a koordináció és együttműködés vonatkozásában (BIEMANS et al., 2010; GUENZI – TROILO, 2007). Más kutatások rámutattak az értékesítés növekvő stratégiai szerepére a szervezetek belül (INGRAM et al., 2002; LAFORGE et al., 2009; PIERCY – LANE, 2008). Ezek a megállapítások tovább bonyolítják az egyébként is meglehetősen összetett értékesítés és marketing szervezetek közötti kapcsolatot. Kutatásunk feltárja az értékesítés hagyományosan marketing feladatokban történő szerepvállalását és hatását a termékfejlesztésre.

## 2. Elméleti háttér

Az innovációval foglalkozó szakirodalmak különösen nagy figyelmet fordítanak a marketing szerepére az innovációs teljesítményben (GRIFFIN et al., 2013), viszont a kutatások általában figyelmen kívül hagyják az értékesítés szerepét az innovációs folyamatban (MALSHE – BIEMANS, 2014). Csaknem húsz évvel ezelőtt ROCHFORD és WOTRUBA (1993) úgy vélekedett, hogy az értékesítés egyre nagyobb hangsúlyt fog kapni a fogyasztókkal történő kapcsolatépítésben, illetve kiemelt szerepe lesz a termékfejlesztésben. Számos kutató figyelmének került középpontjába az új termékek értékesítését befolyásoló és meghatározó tényezők vizsgálata (ATUAHENE – GIMA, 1997; KAUPPILA et al., 2010). Mások ezzel szemben az értékesítők szerepét vizsgálták a termékfejlesztési folyamatában, különös tekintettel arra fókuszálva, hogy miként tudják azonosítani az új üzleti lehetőségeket a piacon. Amint arra GORDON és szerzőtársai (1997:33) rámutattak, az értékesítők (különösen a B2B szektorban) jelentős időt töltenek az ügyfelek társaságában, éppen ezért abban a különleges helyzetben vannak, hogy első kézből értesülnek az aktuális és igen értékes piaci információkról és vevői igényekről. Más kutatások azt is megállapították, hogy az ügyfélorientált értékesítő alkalmazottak könnyebben tudják meghatározni az egyéni ügyféligenyeket, viszont ehhez elengedhetetlen a megfelelő képzés és a strukturált termékfejlesztési folyamat (GORDON et al., 2008; HOMBURG et al., 2009).

A szakemberek egybehangzó véleménye az a témában, hogy az értékesítők egyre inkább részt vesznek a stratégiai döntéshozatalban és üzleti szempontból is kiemelten fontos az ügyfélkapcsolataik minősége (INGRAM et al., 2002; JOHNSON et al., 2001; LAFORGE et al., 2009; PIERCY – LANE, 2003). Ezen változások a stratégiai gondolkodásban egészen új készségeket és kompetenciákat kívánnak meg az értékesítési területen dolgozó munkatársaktól. Sok esetben ez azt is jelenti, hogy megváltozik a munkaköri leírásuk és fő feladatukká válik az értékteremtés, melyben ők egyfajta „vásárlói érték ügynök” szerepet kapnak, ráadásul jóval hosszabb időtávban gondolkozva (INGRAM et al., 2009). A vállalatoknak változniuk kell ahhoz, hogy az értékesítési szervezetek nagyobb stratégiai szereppel bírjanak és képesek legyenek kereszt funkcionális értékesítési folyamatok végrehajtására is. (LANE – PIERCY, 2004; PIERCY, 2010; STORBACKA et al., 2009). Ez a változó

szerepkör az értékesítésben azt jelenti, hogy beavatkozik bizonyos marketing területek által ellátott feladatokba is. Az innovációval foglalkozó kutatások szerint az, hogy külön hangsúlyt fektetünk az értékesítésre, illetve a marketingre az innovációban már nem megfelelő, ehelyett hangsúlyosabbá válik az a kölcsönhatás a két szervezeti egység között, mellyel hozzájárulnak az innovációs teljesítményhez (TROILO et al., 2009).

1. ábra: A kutatás modellje



Kutatásunkkal a szeretnénk feltárni az okait és lehetséges következményeit az értékesítési szervezetek marketing feladatokban bekövetkezett növekvő szerepvállalásának (1. ábra).

A szakirodalmi áttekintés után a lehetséges okok a következők:

- **Szervezeti egységek közötti bizalom**, mely arra utal, hogy az értékesítők és marketingesek mennyire bíznak egymásban a vállalaton belül. A magasabb szintű személyközi bizalom a két funkció között hozzájárulhat ahhoz, hogy az értékesítők olyan stratégiai feladatokat lássanak el, melyek hagyományosan a marketinghez tartoznak.
- **Szervezeti egységek közötti rivalizálás**, mely arra utal, hogy milyen mértékben küzdenek hasonló célokért. Minél inkább azonos célokért dolgoznak, annál jellemzőbb, hogy az értékesítők hagyományosan marketing feladatokat is ellátnak.
- **Szervezeti egységek közötti formalizáció**, mely arra utal, hogy milyen mértékben formalizálják a két szervezeti egység együttműködését a vállalatok. Formális kapcsolat esetén valószínűbb, hogy az értékesítés a hagyományos szerepköréhez igazodva vesz részt a marketing döntésekben.
- **Információk hasznosítása**, mely arra utal, hogy milyen mértékben tudja a marketing hasznosítani az értékesítők által szolgáltatott információkat. Minél inkább hasznosítható az értékesítőktől származó információ, annál valószínűbb, hogy a marketing hasznos partnerként tekinti, ezáltal növekszik a szerepe a hagyományosan marketing döntéshozatalban.

A magasabb szintű marketing szerepvállalás az értékesítők részéről egy megnövekedett információáramlást biztosít az értékesítéstől a marketing felé. Ez a megnövekedett információ halmaz tartalmazza azokat az egyedi ügyfél és fogyasztói igényeket, illetve elképzeléseket, melyeket később a szervezet fel tud használni a termékfejlesztés során, így sokkal inkább az ügyféligényekre képes szabni termékeit és szolgáltatásait. Mindezek támogatják a vevőközpontú gondolkodást és az innovációt a szervezetekben.

Összhangban a szakirodalommal azt a következtetést vonhatjuk le, hogy egy ügyfélközpontú, innovatív folyamat hozzájárul a vállalat új termékének sikeréhez pénzügyi vonatkozásban és a versenytársakhoz képest egyaránt.

### 3. Módszertan

#### 3.1. A kutatás háttere és az adatgyűjtés

Magas árbevétellel rendelkező, magyar vállalatokon teszteltük a modellünket. Az adatgyűjtés eredményeként 296 kérdőívet dolgoztunk fel. A válaszadó szakemberek marketing- és vállalatvezetők, piaci kapcsolatokkal és saját döntési jogkörrel, átlagosan 12,1 év tapasztalattal rendelkeztek.

#### 3.2. A mérőeszköz

A modell a következő nyolc konstrukciót tartalmazza, 1. Szervezeti egységek közötti bizalom 2. Szervezeti egységek közötti rivalizálás, 3. Szervezeti egységek közötti formalizáció, 4. Információk hasznosítása, 5. Értékesítés szerepvállalása a marketing feladatokban, 6. Ügyfélközpontú termékfejlesztés, 7. Új termék pénzügyi teljesítménye, 8. Új termék sikere a versenytársakhoz képest. Mindegyik konstrukciót 4-6 állítás segítségével mértünk (a megbízhatóság miatt). 7 fokozatú Likert-skálát alkalmaztunk (1: egyáltalán nem ért egyet; 7: teljesen egyetért).

### 4. Eredmények

SPSS 20.0 és SmartPLS programot használtunk (RINGLE et al., 2005), a modellünket strukturális egyenlőségek modellezésének módszerével (using structural equation modeling (SEM)) teszteltük. A mérési skálák érvényessége esetében „Cronbach’s alpha”, „Composite reliability (CR)” és „Average Variance Extracted (AVE)” értéket vizsgáltunk. A „Cronbach’s alpha” értékük meghaladja a szakirodalomban javasolt 0,7-es küszöbértéket (NUNNALLY, 1978). Az 1. táblázatból láthatóak a leíró statisztikák legfontosabb adatai.

1. táblázat: A leíró statisztikák legfontosabb adatai

	ME	SD	CR	CA	AVE	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Szervezeti egységek közötti bizalom	5.86	1.06	0.94	0.92	0.77	0.87							
2. Szervezeti egységek közötti rivalizálás	5.29	1.30	0.95	0.93	0.80	-0.57	0.89						
3. Szervezeti egységek közötti formalizáció	4.33	1.74	0.93	0.90	0.77	0.23	-0.43	0.87					
4. Információk hasznosítása	4.86	1.52	0.94	0.92	0.72	0.42	-0.53	0.32	0.84				
5. Értékesítés szerepvállalása a marketing feladatokban	5.04	1.52	n.a.	n.a.	n.a.	0.44	-0.57	0.38	0.49	n.a.			
6. Ügyfélközpontú termékfejlesztés	4.15	1.77	0.92	0.90	0.70	0.05	-0.13	0.18	0.25	0.30	0.80		
7. Új termék pénzügyi teljesítménye	4.57	1.47	0.93	0.91	0.79	0.38	-0.43	0.21	0.36	0.37	0.33	0.88	
8. Új termék sikere a versenytársakhoz képest	4.03	1.65	0.96	0.83	0.19	-0.25	0.25	0.07	0.24	0.21	0.44	0.53	0.91

ME: Mean; SD: Standard Deviation; CR: Composite Reliability; CA: Cronbach’s Alpha; AVE: Average Variance Extracted; n.a.: not applicable. Value on the diagonal is the square root of AVE. \*\*\* p<.001; \*\* p<.01; \*p<.05

Az eredményeinket a strukturális egyenlőségek modellezéséről 2. táblázat foglalja össze.

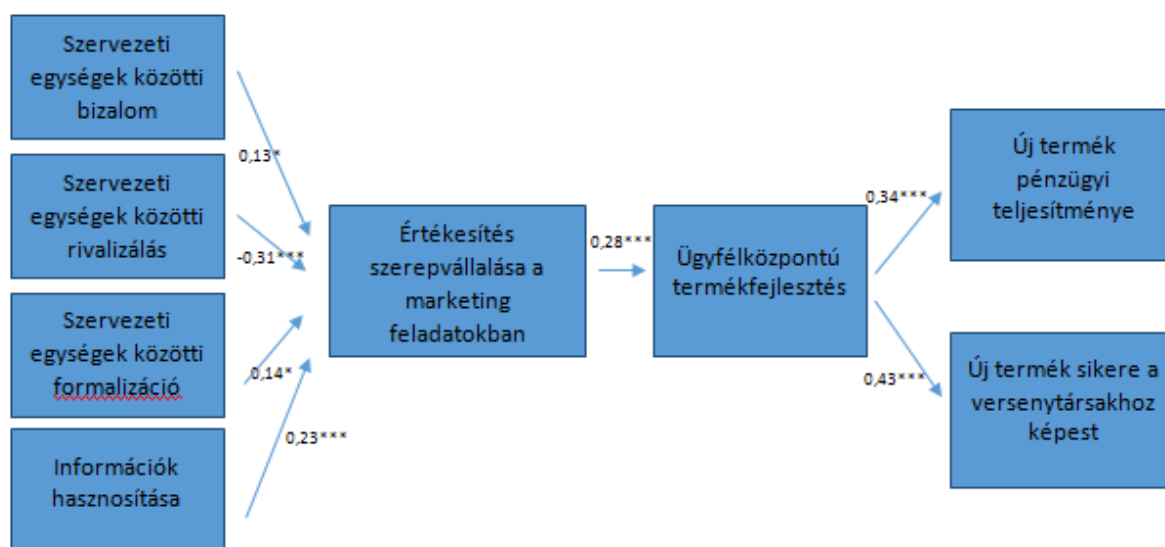
**2. táblázat: A strukturális egyenlőségek modellezés eredményei**

	R2	$\beta$ (t-value)†
Szervezeti egységek közötti bizalom - Értékesítés szerepvállalása a marketing feladatokban		0.133 (2.062)*
Szervezeti egységek közötti rivalizálás - Értékesítés szerepvállalása a marketing feladatokban		-0.312 (4.558)***
Szervezeti egységek közötti formalizáció - Értékesítés szerepvállalása a marketing feladatokban		0.141 (2.336)*
Információk hasznosítása - Értékesítés szerepvállalása a marketing feladatokban		0.230 (3.723)***
Értékesítés szerepvállalása a marketing feladatokban	0.408	
Értékesítés szerepvállalása a marketing feladatokban - Ügyfélközpontú termékfejlesztés		0.289 (4.097)***
Ügyfélközpontú termékfejlesztés	0.080	
Ügyfélközpontú termékfejlesztés - Új termék pénzügyi teljesítménye		0.343 (5.999)***
Új termék pénzügyi teljesítménye	0.115	
Ügyfélközpontú termékfejlesztés - Új termék sikere a versenytársakhoz képest		0.438 (8.928)***
Új termék sikere a versenytársakhoz képest	0.189	

†\*\*\* p<.001; \*\* p<.01; \*p<.05; N = 296, all tests are one-tailed.

Az eredményeink azt mutatták, hogy a Szervezeti egységek közötti bizalom, a Szervezeti egységek közötti formalizáció, illetve az Információk hasznosítása magasabb szintű értékesítési szerepvállalást eredményeznek a marketing döntésekben (beta=0.13; p<.05 /beta=0.14; p<.05 / beta = 0.23; p<0.001, ). Míg a Szervezeti egységek közötti rivalizálás csökkenti az értékesítés szerepét a stratégiai döntésekben (beta=-0.31; p<0.001). Mindezeket összevetve a Szervezeti egységek közötti bizalom, a Szervezeti egységek közötti formalizáció és az Információk hasznosítása magyarázza az értékesítés marketing szerepvállalása varianciájának 40%-át. Az értékesítés marketing feladatokban megjelenő szerepvállalásának hatására növekszik az ügyfélközpontú termékfejlesztés (beta=0.29; p<0.001) és magyarázza az ügyfélközpontú termékfejlesztés varianciájának 8%-át. Az ügyfélközpontú termékfejlesztés az új termékek esetében jobb pénzügyi teljesítményét eredményezi és sikeresebb a termék a versenytársakhoz képest. Az eredményeket a 2. ábra foglalja össze.

**2. ábra: Az eredmények**



## 5. Következtetések és javaslatok

Az eredményeink azt mutatják, hogy a Szervezeti egységek közötti bizalom, a Szervezeti egységek közötti formalizáció, a Szervezeti egységek közötti rivalizálás és az Információk hasznosítása jelentős hatást gyakorolnak az értékesítés marketing szerepvállalására. A Szervezeti egységek közötti formalizációt tekinthetjük az értékesítés marketing szerepvállalás előzményének, mely közvetlenül a vállalat által kerül kialakításra és meghatározza a két szervezeti egység együttműködését. A tervezés és a végrehajtás egyértelmű irányelveket és egységes folyamatokat fogalmaz meg, hogy elősegítse a gördülékeny együttműködést a két szervezeti egység között.

Továbbá előzménynek tekinthetjük a Szervezeti egységek közötti bizalmat, illetve a Szervezeti egységek közötti rivalizálását, mely meghatározza a két szervezeti egység közötti, mindennapi személyes kapcsolatok minőségét. A vállalat felső vezetésének lehetősége van olyan intézkedéseket hozni a szervezeten belül, mellyel csökkentik a rivalizálást, illetve növelhetik a bizalmat. Ennek egyik eszköze lehet a különböző vállalati események szervezése, melynek keretén belül az értékesítők és marketingesek nem munkakörükből fakadó okokból kerülnek kapcsolatba egymással, hanem lehetőségük van személyes kapcsolataik ápolására. További eszköz lehet még az ösztönzés és jutalmazás, illetve az különböző informatikai rendszerek összehangolása a vállalaton belüli gördülékenyebb folyamatok érdekében.

Az Információk hasznosítása is nagymértékben hozzájárul az értékesítés marketing szerepvállalásához. Ez sokszor vállalati kultúra és a szervezeten nyitottság kérdése, melyben a kölcsönös megértés a két szervezeti egység között segítheti a releváns információk áramlását segítő folyamatokat.

Tanulmányunkból több következtetést is levonhatunk. Elsőként kiemelhetjük, hogy a korábbi kutatások mentén és a saját eredményeink által arra a következtetésre jutunk, hogy az értékesítés és marketing stratégiai szerepe változik. A korábbi vélekedésekkel szemben, miszerint a marketing stratégiai terület, az értékesítés pedig operatív, mi a szerepkörök átalakulását tapasztaltuk.

Másodszor tanulmányunk a korábbi ismereteinkhez képest feltárta az értékesítés központi szerepét a vállalatok innovációs folyamataiban. Arra jutottunk, hogy azok a vállalatok, ahol az értékesítés támogatottabb, megvalósul az ügyfélközpontú szemlélet és felhasználják az információkat a termékfejlesztés során, sikeresebb piaci teljesítményre képesek.

Harmadszor a tanulmány feltárja a mozgatórugóit a folyamatnak, a lehetséges előzményeit és következményeit az értékesítés marketing szerepvállalásának. Olyan elemeket azonosítottunk a folyamatban, mint a bizalom, a rivalizálás, az információk hasznosítás és a formalizáció.

A tanulmány segíthet vállalatvezetők számára megérteni, hogy az értékesítés és marketing szerepköre változik és a közöttük feszülő határvonalak egyre inkább elmosódnak. Az innovációval foglalkozó kutatók számára támogatást nyújt feltérképezni a komplex, szervezeti egységek közötti dinamikát és ennek hozzájárulását az innovációs folyamatokhoz. Megállapításaink azt sugallják, hogy a jövőben érdemes lehet megvizsgálni az értékesítés és marketing közötti határok csökkentésének lehetőségét. Eredményeink alapján ennek egyik legjobb módja az lehet, ha megvalósul az integráció értékesítés és marketing között. A vezetőknek motiválni kell az értékesítő munkatársakat, hogy osszák meg a hétköznapi piaci interakciókból fakadó tudásukat és információikat, hiszen az eredményeink is azt mutatták, hogy ahol ez megvalósul, ott a vállalatok jobb teljesítményre képesek. Tanulmányunk rámutatott arra, hogy ezért erőfeszítéseket kell tennie a vállalatnak. Az értékesítés és marketing kapcsolatát számtalan esetben jellemzi konfliktus és viszály, mely katasztrofális eredményekhez vezethet (KOTLER et al., 2006). Eredményeink arra utalnak, hogy bizalmat építve az értékesítés és marketing között, támaszkodva az értékesítő munkatársak tudására, felhasználva azt a marketing stratégia döntésekben sikeresebb a termékfejlesztés folyamata.

**Irodalomjegyzék**

- 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*. Beverly Hills, CA., Sage Publications.
- Armstrong, J. S. – Overton, T. S. (1977): Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14 (Aug.), 396-402.
- Atuahene-Gima, K. (1997). Adoption of new products by the sales force: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Product Innovation Management*. 14 (6) 498-514.
- Atuahene-Gima, K. – Slater, S. F. – Olson, E. M. (2005): The Contingent Value of Responsive and Proactive Market Orientations for New Product Program Performance. *Journal of Product Innovation Management*. 22 (6) 464-482.
- Bagozzi, R. P. – Yi, Y. (1988): On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 16 (1) 74-94.
- Biemans, W. G. – Makovec-Brenčič, M. – Malshe, A. (2010): Marketing and sales interface configurations in B2B firms. *Industrial Marketing Management*. 39 (2) 183-194.
- Cooper, R. G. (1979): The dimensions of industrial new product success and failure. *Journal of Marketing*. 43 (3) 93-103.
- Day, G. S. (1994): The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58 (Oct.) 37-52.
- Fornell, C. – Larcker, D. F. (1981): Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement errors. *Journal of Marketing Research*. 18 (Febr.) 39-50.
- Gordon, G. L. – Schoenbachler, D. D. – Kaminski, P. F. – Brouchous, K. A. (1997): New product development: Using the salesforce to identify opportunities. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 12 (1) 33-50.
- Gordon, G. L. – Weillbaker, D. C. – Ridnour, R. E. (2008): The idea generation stage of the new product development process: Can key account management systems help? *Journal of Selling & Major Account Management*. 8 (2) 26-42.
- Griffin, A. – Hauser, J. R. (1993): The voice of the customer. *Marketing science*. 12 (1) 1-27.
- Griffin, A. – Josephson, B. W. – Lilien, G. – Wiersema, F. – Bayus, B. – Chandy, R. – Miller, C. (2013): Marketing's roles in innovation in business-to-business firms: Status, issues, and research agenda. *Marketing Letters*. 24 (4) 323-337.
- Guenzi, P. – Troilo, G. (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. – Jensen, O. – Krohmer, H. (2008): Configurations of marketing and sales: A taxonomy. *Journal of Marketing*. 72 (2) 133-154.
- Homburg, C. – Wieseke, J. – Bornemann, T. (2009): Implementing the marketing concept at the employee-customer interface: the role of customer need knowledge. *Journal of Marketing*. 73 (4) 64-81.
- Hulland, J. (1999): Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic management journal*. 20 (2) 195-204.
- Ingram, T. N. – LaForge, R. W. – Avila, R. A. – Schwepker, C. H. Jr. – Williams, M. R. (2009): *Sales management: Analysis and decision making*: Armonk, NY, M.E. Sharpe.
- Ingram, T. N. – LaForge, R. W. – Leigh, T. W. (2002): Selling in the new millennium: A joint agenda. *Industrial Marketing Management*. 31 (7) 559-567.
- Johnson, J. T. – Barksdale, H. C. J. – Boles, J. S. (2001): The strategic role of the salesperson in reducing customer defections in business relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 21 (2) 123-134.

- Kauppila, O.-P. – Rajala, R. – Jyrämä, A. (2010): Antecedents of salespeople's reluctance to sell radically new products. *Industrial Marketing Management*. *Industrial Marketing Management*. 39 (2) 308-316.
- Kotler, P. – Rackham, N. – Krishnaswamy, S. (2006): Ending the war between sales and marketing. *Harvard Business Review*. 84 (7/8) 68-76.
- LaForge, R. W. – Ingram, T. N. – Cravens, D. W. (2009): Strategic alignment for sales organization transformation. *Journal of Strategic Marketing*. 17 (3/4) 199-219.
- Lane, N. – Piercy, N. (2004): Strategic customer management: Designing a profitable future for your sales organization. *European Management Journal*. 22 (6) 659-668.
- Latan, H. – Ghozali, I. (2012): Partial least squares: Concepts, techniques and applications using program SmartPLS for empirical research: BP UNDIP.
- Lindell, M. K. – Whitney, D. J. (2001): Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*. 86 (1) 114.
- Malshe, A. – Biemans, W. (2014): The Role of Sales in NPD: An Investigation of the US Health Care Industry. *Journal of Product Innovation Management*. 31 (4) 664-679.
- Malshe, A. – Biemans, W. G. (2015): *Improving sales and marketing collaboration; a step-by-step guide*. New York, Business Expert Press.
- Maltz, E. – Kohli, A. K. (1996): Market intelligence dissemination across functional boundaries. *Journal of Marketing Research*. 33 (Febr.) 47-61.
- McAllister, D. J. (1995): Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*. 38 (1) 24-59.
- Nevitt, J. – Hancock, G. R. (2001): Performance of bootstrapping approaches to model test statistics and parameter standard error estimation in structural equation modeling. *Structural Equation Modeling*. 8 (3) 353-377.
- Nunnally, J. C. (1967): *Psychometric theory*. New York, Mc-Grow Hill.
- Piercy, N. F. (2010): Evolution of strategic sales organizations in business-to-business marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 25 (5) 349-359.
- Piercy, N. F. – Lane, N. (2003): Transformation of the traditional sales force: Imperatives for intelligence, interface and intelligence. *Journal of Marketing Management*. 19 (5/6) 563-582.
- Piercy, N. F. – Lane, N. (2008): The strategic sales organization – is sales the new marketing? . *Marketing Review St. Gallen*. 3 9-11.
- Piercy, N. F. – Rich, N. (2009): The implications of lean operations for sales strategy: From sales-force to marketing-force. *Journal of Strategic Marketing*. 17 (3/4) 237-255.
- Ramaswami, S. N. – Srivastava, R. K. – Bhargava, M. (2009): Market-based capabilities and financial performance of firms: insights into marketing's contribution to firm value. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 37 (2) 97-116.
- Ringle, C. M. – Wende, S. – Will, S. (2005): SmartPLS, 2.0., M3, Beta.
- Rochford, L. – Wotruba, T. R. (1993): New product development under changing economic conditions: the role of the salesforce. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 8 (3), 4-12.
- Rothwell, R. – Freeman, C. – Horsley, A. – Jervis, V. T. P. – Robertson, A. B. – Townsend, J. (1974). SAPPHO updated; project SAPPHO phase II. *Research Policy*. 3 (3) 258-291.
- Ruekert, R. W. – Walker, O. C. (1987): Marketing's interaction with other functional units: A conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Marketing*. 51 (Jan.) 1-19.
- Storbacka, K. – Ryals, L. – Davies, I. A. – Nenonen, S. (2009): The changing role of sales: Viewing sales as a strategic, cross-functional process. *European Journal of Marketing*. 43 (7/8) 890-906.
- Tenenhaus, M. – Vinzi, V. E. – Chatelin, Y.-M. – Lauro, C. (2005): PLS path modeling. *Computational statistics & data analysis*. 48 (1) 159-205.
- Theoharakis, V. – Hooley, G. (2008): Customer orientation and innovativeness: Differing roles in New and Old Europe. *International Journal of Research in Marketing*. 25 (1) 69-79.



- Troilo, G. – De Luca, L. M. – Guenzi, P. (2009): Dispersion of influence between marketing and sales: Its effects on superior customer value and market performance. *Industrial Marketing Management*. 38 (8) 872-882.
- Van de Ven, A. H. – Ferry, D. L. (1980): *Measuring and assessing organizations*. New York, NY, John Wiley&Sons.