

A bizalom és hatalom szerepe a vevői tudás menedzsmentjében

The role of trust and power in managing customer information

KESZEY TAMARA

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

KATONA ÁDÁM

Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Média Intézet,
Marketing Tanszék

Absztrakt

Sok cég ismerte fel az értékesítési szakemberek piaci visszajelzéseiben rejlő értéket. A vevők napi kapcsolatban vannak a vevőkkel, ezért olcsón tudnak naprakész visszajelzést adni a vevők vágyairól és igényeiről. A vevői visszajelzések marketing-menedzsment munkában történő felhasználása azonban sokszor akadályokba ütközik. Ennek elsődleges oka az értékesítési és a marketing területen dolgozó szakemberek közötti hagyományosan rossz kapcsolat. Kutatásunkban arra a kérdésre keressük a választ, hogyan befolyásolja az értékesítés és marketing közötti bizalom az információk felhasználását. Vizsgálatunkban arra is kitérünk, hogyan alakulnak ezek a hatások abban az esetben, ha a marketing kevés és ha sok hatalommal rendelkezik a vállalaton belül. 338 vállalat megkérdezésén alapuló eredményeink szerint a bizalom a két terület integrációs erőfeszítésének sikerességén keresztül járul hozzá az információ kiterjedt felhasználásához, ha a vállalat marketing részlege jelentős befolyással bír. Ha a marketing nem befolyásos a vállalaton belül, a marketing és értékesítés integrációja nem segíti az információk felhasználását. Ebben az esetben a bizalom hatására a marketing menedzserek jobb minőségűnek érzélik az értékesítéstől kapott visszajelzéseket, aminek hatására nagyobb mértékben támaszkodnak is azokra.

Kulcsszavak: részlegek közötti bizalom, részlegek közötti integráció, információ észlelt minősége, piaci információ felhasználása, marketing hatalma, értékesítés és marketing kapcsolata

Abstract in English

Although marketing's use of information from sales is of critical importance to firm performance, it is often suboptimal because of limited trust between sales and marketing. Based on the sales-marketing interface and the managerial information utilisation literature, we propose and empirically test the link between cross-functional trust and marketing's use of sales information, and whether this effect is contingent on marketing's power within the firm. Our test results from 338 Hungarian firms indicate that the effect of cross-functional trust on marketing managers' use of sales information is fully mediated by sales-marketing integration and marketing's perception of information quality. Cross-functional trust can improve marketing managers' use of sales information of firms with powerful marketing units by facilitating integration, whereas it can improve the use of sales information of firms with low marketing power by improving marketing managers' perception of information quality from sales.

Keywords: Cross-functional trust, cross-functional integration, perceived information quality, marketing information use, power of marketing, sales-marketing interface.

1. Bevezetés

A McKinsey & Company (2016) tanácsadó cég friss tanulmánya szerint a vállalatok több adattal és információval rendelkeznek, mint bármikor korábban. Bár szinte fuldokolnak a sok információtól, mégsem képesek ezekből következtetéseket levonniuk, ami azért is probléma, mert a belüli tényezők és képességek meghatározzák a marketingtevékenység, így a vállalat sikerét (Gáti, 2016; Kenesei és Gyulavári, 2012)

A vállalatok szempontjából az egyik legfontosabb piaci tájékozódási csatorna az értékesítési szakemberek piaci visszajelzése. Ezek az információk azonnal hozzáférhetőek, ráadásul ingyenesek a vállalatok számára (Gordon, Schoenbachler, Kaminski, és Brouchous, 1997). Kotler, Rackham & Krishnaswamy (2006, p.3.) azonban megállapítja, hogy az értékesítés és a marketing “Capuletként és Montaguként harcol egymással – melynek katasztrofális eredményei vannak”. Jóllehet elméletben az értékesítési szakemberek visszajelzései fontos inputot kellene, hogy jelentsenek a marketingmunkában, a gyakorlatban a marketing hozzáférése ezekhez az információkhoz nehezített a két terület közötti alacsony bizalom mértéke miatt. A bizalom tehát kulcstényező, ha meg szeretnénk érteni a marketing szakemberek értékesítéstől származó információinak felhasználását. Ezt a megértést elősegíti, ha figyelembe vesszük, hogy a marketing funkció hatalma és befolyása vállalatonként elérő. Egy közelmúltban megjelent tanulmány rávilágít arra a folyamatra, hogy sok vállalatnál az értékesítés növekvő arányban vesz át olyan feladatokat, amelyek hagyományosan a marketing territóriumához tartoznak (Keszey és Biemans, 2016), miközben a marketing részlegek befolyása a legtöbb cégnél csökkenő tendenciát mutat (Verhoef és Leeflang, 2009).

Tanulmányunk a bizalom és hatalom szerepét vizsgálja az értékesítési információk marketing menedzserek által történő felhasználásában. Kutatásunk két kérdést tesz fel: (1) a marketing és értékesítés közötti bizalmi kapcsolat hogyan befolyásolja az értékesítési információk felhasználást? és (2) ezek a hatások hogyan alakulnak a marketing terület alacsony és magas befolyása esetében?

2. Elméleti háttér és hipotézisek

Koncepcionális háttér és a mediáló³⁸ hatás

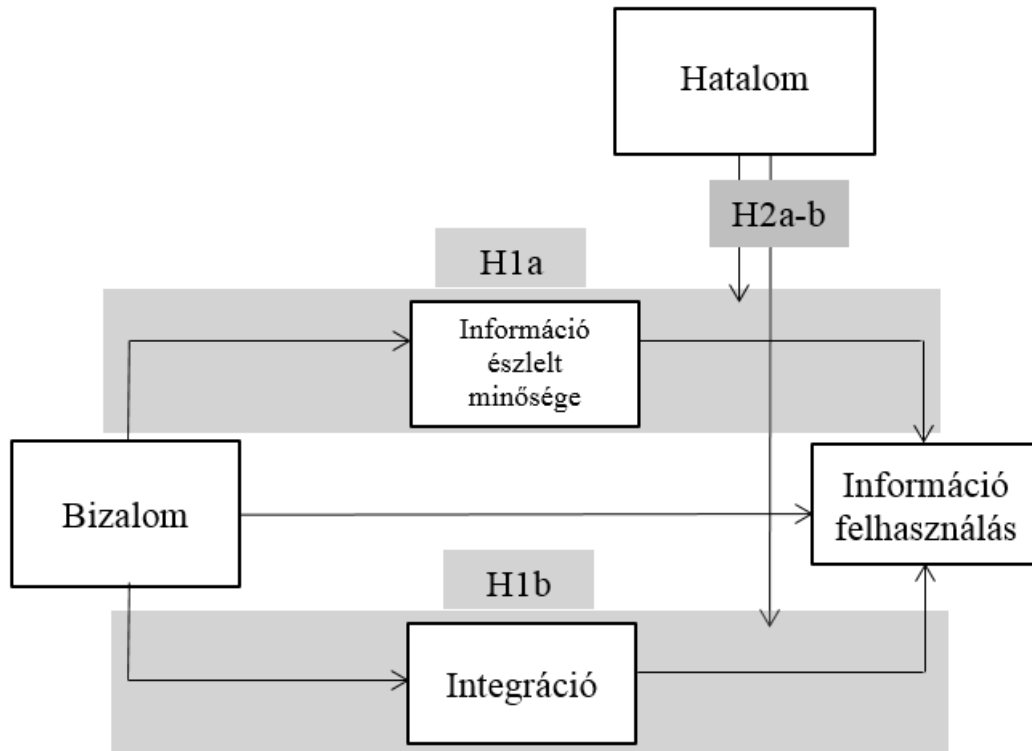
Jóllehet az elmúlt években számos hiánypótló kutatás jelent meg az értékesítés témaköréhez kapcsolódóan (Bauer és Mitev, 2008, 2016; Mitev, Dörnyei, és Bauer, 2012), kutatásunkban a témakört egy új aspektusból, a marketing és értékesítési részlegek közötti bizalom (továbbiakban bizalom) marketing menedzserek információ-felhasználására gyakorolt hatását vizsgáljuk. Bizalom alatt az értékesítési menedzser együttműködési képességét (t.i.: szakmai ismeretek) és motivációját értjük (Maltz és Kohli, 1996). A függő változó az információ-felhasználás, amely alatt azt értjük, milyen mértékben építi be a marketing menedzser döntéseibe és probléma megoldásaiba az értékesítőktől kapott piaci visszajelzéseket (Diamantopoulos és Souchon, 1999).

A marketingen belül széles körben elterjed nézet szerint a bizalom pozitív hatással van a vállalaton belüli információs folyamatokra (Rutten, Blaas-Franken, Martin, és Chase, 2016). Mindazonáltal, vannak olyan kutatások, amelyek megkérdőjelezzik ezt a pozitív hatást. Moorman, Zaltman, és Deshpandé (1992) szerint a bizalom nincs közvetlen hatással az információk jobb felhasználására. A hatás csak akkor érvényesül, ha bizonyos közvetítő, mechanizmusok is jelen vannak a vállalaton belül. Kutatásunkban két közvetítő mechanizmust vizsgálunk: az integrációt és az információ észlelt minőségét. Integráció alatt annak mértékét értjük, amennyire két részleg (esetünkben az értékesítés és a marketing) “megosztva és egymást támogatva végzi a feladatokat” (Rouziès, et al., 2005, 115 old.).

³⁸ A kutatásban – az egyszerűség kedvéért és a nemzetközi sztenderdeket követve - a mediáló hatás és mediátor kifejezéseket használjuk a közvetítő hatás és közvetítő változó kifejezések helyett.

Az információ észlelt minősége pedig azt jelenti, hogy a marketing menedzser mennyire tartja pontosnak, relevánsnak, naprakésznek és egyértelműnek az értékesítéstől kapott információkat (Maltz és Kohli, 1996).

1. Ábra: Elméleti keret



Amikor a marketing és értékesítés területén dolgozó szakemberek bíznak egymásban, a marketinges jobbnak fogja észlelni az értékesítés által gyűjtött információt, mivel nem kell attól tartania, hogy az szándékosan, vagy gondatlanságból elavult, nem releváns, eltorzított esetlegesen manipulált információkat ad át számára (Maltz és Kohli, 1996). A bizalom tehát az információ minőség-észlelés javulásán keresztül van pozitív hatással az információk későbbi felhasználására.

Két terület integrációja során a közös célok fontosabbak, mint az egyes részlegek egyéni érdekei (Rouziès, et al., 2005). A részlegek közötti integráció tehát a szervezet érdekeit állítja a részleg-szintű érdekek elé (Fisher, Maltz, és Jaworski, 1997). Ha két terület bízik egymásban, könnyebb a közös célokért dolgozni, az integráció sikeresebb. Az integráció ugyanakkor az információ felhasználás mértékét emeli, hiszen a közös célok megvalósításához hozzájárul, ha többféle csatornán keresztül történik a piaci tájékozódás (Lys, Rogers, és Simms, 2011).

H1(a-b): A bizalom információ-felhasználásra gyakorolt hatását közvetíti az a.) integráció és b.) információ észlelt minősége.

A hatalom moderátor szerepe

A korábbi hipotézisek szerint a bizalom kettős hatással van az információ felhasználásra, két közvetítő változón, az integráción és az információ észlelt minőségén keresztül. Ezek a között a közvetítő hatások között azonban átváltás, trade-off van. Az integráció kialakítása mind a marketing mind az értékesítés részéről jelentős erőfeszítéseket igényel. A marketing tehát trade-off helyzetben van; döntenie kell, hogy erőfeszítéseit és idejét az integráció kialakítására, vagy az értékesítéstől kapott információk minőségének értékelésére szánja inkább.

Feltételezésünk szerint a marketing hatalmi helyzete adhat választ a dilemmára. A marketing hatalmát azon képességeként értelmezzük, amilyen mértékben befolyásolni tudja a szervezeti döntéseket. A több hatalommal rendelkező részlegek ennek megfelelően nagyobb mértékben tudják befolyásolni és kontrollálni a szervezet tagjait és a többi szervezeti részleget (Feng, Morgan, és Rego, 2015). Az integráció és észlelt minőség közvetítő szerepének mértéke azon is múlhat, hogy a marketing milyen hatalmi pozícióban van a vállalatban belül.

A hatalmi helyzetben lévő részlegek hatékonyabban tudják koordinálni más részlegekkel kialakított együttműködéseiket és befolyásos szerepük miatt konfliktusaikat is egyszerűbben el tudják simítani (Salancik és Pfeffer, 1974). Ezek a képességek kifejezetten fontosak a marketing és értékesítési együttműködése, integrációja során. Például sok cégnél panaszkodnak arra az értékesítési szakemberek, hogy a marketing által nyújtott értékesítés támogatási eszközök nem megfelelőek, míg a marketing arra panaszkodik, hogy az értékesítés nem hajtja végre megfelelő módon a marketingtervet. A marketing és az értékesítés gyakran a saját elképzeléseit követi, ami nehezíti az integrációs törekvéseket (Malshe, 2010). A hatalom azonban hatással van az integrációra, mivel a nagyobb hatalommal rendelkező részlegekkel más területek keresik az együttműködést, ami aztán egyszerűbben is valósul meg (Homburg, Workman, és Krohmer, 1999).

Mivel a marketing terület hatáskörébe tartozik a vevői igények és vágyak megértése, majd ezek továbbítása; a piaci információk fontos szerepet játszanak abban, hogy a marketingvezetők hatékonyan végezhesék munkájukat. A szervezetelmélet irodalma szerint azok a vállalati részlegek, amelyek több hatalommal és befolyással rendelkeznek, több és jobb erőforráshoz férnek hozzá a szervezeten belül, így hatékonyabban tudják munkájukat végezni (Menz és Scheef, 2014). A kevésbé befolyásos marketing részlegek ennek megfelelően kevesebb erőforrással kell, hogy beérjék. Az értékesítési szakemberek piaci visszajelzései olcsók, anyagi ráfordítások nélkül elérhetők, mint más információ-források (pl.: piackutatás, vagy CRM rendszerek)(Gyulavári, Agárdi, és Bacsek, 2015). Az értékesítés által begyűjtött piaci igények akkor is elérhetők a marketing terület számára, ha annak kevesebb hatalma van a szervezeten belül, ennek megfelelően az ilyen piaci információkat jobban értékelik a marketing szakemberek, mint azok a szakemberek, akik több hatalommal rendelkező marketing részlegek munkatársai.

H2 (a-b): Az a.) több / b.) kevesebb hatalommal rendelkező marketing részlegek esetében az a.) integráció / b.) információ észlelt minősége játszik erősebb közvetítő hatást a bizalom és az információ felhasználása között.

3.Módszertan

A modell teszteléséhez kérdőíves megkérdezés segítségével történt az adatgyűjtés, amelyet az árbevétel szerint a legmagasabb bevétellel rendelkező vállalatoknak küldtünk ki. Mintavételi keretként a KSH Cégekódútár c. kiadványa szolgált; a kiküldött 1057 kérdőívből 338 válasz érkezett. A válaszadók leggyakrabban marketingvezetők, vagy ilyen pozíció hiányában olyan vezetők voltak, akik a vállalat piaci döntéseiért felelősek. Átlagosan 9 éve és 4 hónapja dolgoznak a vállalatnál válaszadóink, és 76%-uk a felsővezető alatti döntéshozói körbe tartozik. A kérdőív öt konstrukciót tartalmazott: a marketing hatalma, bizalom, az információ észlelt minősége, integráció és információ felhasználás. A marketing hatalmát névleges dichotóm skálával mértük (a marketing funkció képviseltetve van az igazgatótanácsban), a többi konstrukciót több állítást tartalmazó, a nemzetközi szakirodalomból átvett, ötfokozatú Likert-típusú skálák segítségével.

A korai és késői válaszadó vállalatok közötti szórásanalízis, amelyet a modell kulcsváltozóira készítettünk el nem jelzett szignifikáns különbségeket (Armstrong és Overton, 1977). A follow-up telefonhívások alapján a nem válaszolás legfontosabb oka az időhiánnyal függött

össze. Ezek alapján megállapíthatjuk, hogy a nem válaszból eredő hiba nem okoz szisztematikus torzításokat a mintában.

4. Elemzés és eredmények

Valamennyi faktorsúly 0,6-nél magasabb és szignifikánsan az adott konstrukcióhoz tartozik (Anderson & Gerbing, 1988). Valamennyi konstrukció 'composite reliability' értéke megfelelő tartományba esik (>0,76). Az átlagos magyarázott variancia (average variance extracted (AVE)) értékek magasabbak 0,5-nél (Bagozzi és Yi, 1988), és teljesül a konstrukciók diszkriminancia érvényességét vizsgáló Fornell és Larcker (1981) kritérium. A mediáló hatások és a moderált közvetítő hatás számítása előtt megvizsgáltuk a modellbe bevont változók közötti közvetlen hatásokra. A számításokat strukturális egyenlőségek modellezése (SEM) módszer segítségével (AMOS 20.0) végeztük. Eredményeink szerint a modell nagyon jó illeszkedést mutat ($\chi^2(405)=719,04$; $\chi^2/df= 1,77$; $p<.001$; $RMSEA=0,034$; $SRMR=0,06$; $NNFI=0,92$; $CFI=0,94$).

A sztenderdizált teljes, közvetlen és az integráció és észlelt információ minőség aggregált közvetett hatását bootstrap eljárással (1000 ismételt bootstrap mintavétel) teszteltük (Preacher és Hayes, 2008). A paramétereket SEM kovariancia alapú útelemzéssel, maximum likelihood becsléssel kaptuk. Ebben az első tesztben az integráció és az információ észlelt minősége egyszerre került vizsgálatra a modellben, ahelyett, hogy két külön modellt teszteltünk volna. Mivel az AMOS 20.0 szoftver csak a két közvetítő változó aggregált hatását képes kiszámítani (nem tudja becsülni a közvetítő hatás mértékének megoszlását a két közvetítő változó között), ennek becslésére az SPSS 20.0 Process nevű macroját használtuk (Preacher és Hayes, 2008).

1. Táblázat: A sztenderdizált teljes, közvetlen és közvetett hatások

Bizalom → Információ felhasználás	Teljes minta (n=338)		Sok hatalma van a marketingnek (n=141)		Kevés hatalma van a marketingnek (n=197)	
	Béta	Arány	Béta	Arány	Béta	Arány
Teljes hatás	.37** (.25/.50)	100% ^a	.20* (.07/.37)	100 % ^a	.42** (.26/.59)	100 % ^a
Közvetlen hatás	.13 (.00/.25)	35.1% ^a	.09 (-.09/.24)	45.0% ^a	.13 (-.03/.27)	30.9% ^a
Aggregált közvetett hatás	.24** (.14/.39)	64.8% ^a	.11* (.02/.29)	55.0% ^a	.29** (.13/.50)	69.1% ^a
Integráción keresztüli közvetett hatás [†]	.05* (.01/.09)	20.8% ^b	.08* (.01/.20)	72.7%^b	.01 (-.03/.10)	3.4% ^b
Információ észlelt minőségén keresztüli közvetett hatás [†]	.19* (.10/.28)	79.1% ^b	.03 (-.01/.21)	27.3% ^b	.28** (.12/.48)	96.6%^b

*** $p<.001$; ** $p<.01$; * $p<.05$; A szignifikancia szintek 90% bootstrap konfidencia intervallumra vonatkoznak, kétoldali szignifikancia. †Az egyes közvetítő változók egyéni hatását a 'Process' nevű macro segítségével számítottuk (Preacher és Hayes, 2008). ^a A teljes hatás százalékos aránya; ^b Az aggregált közvetett hatás százalékos aránya

Az eredmények megmutatják, hogy a bizalom és információ felhasználás közötti kapcsolatot az integráció ($b=.05/p<.05$) és az információ észlelt minősége ($b=.19/p<.01$) egyaránt közvetíti, tehát H1a and H1b hipotézisünket megerősítették az empirikus adatok. Az eredmények megerősítik a H2a-t is, amely szerint a több hatalommal rendelkező marketing részleggel bíró vállalatoknál az integráció közvetítő hatása erősebb. A H2b-t szintén elfogadjuk, hiszen eredményeink szerint a kevesebb hatalommal rendelkező

marketing részleggel bíró vállalatoknál az információ észlelt minősége bír erősebb közvetítő hatással.

5. Következtetések

Kutatásunk értékes eredményekkel szolgálhat olyan marketing és értékesítés területén dolgozó menedzsereink számára egyaránt, akik szeretnék hatékonyabban beépíteni az értékesítés visszajelzéseit a marketing menedzsment munkába. Míg a hagyományos álláspont szerint a felek közötti bizalom hatására nagyobb mértékben támaszkodnak az információkra a vezetők (Rutten, et al., 2016), egyre több tanulmány kérdőjelezi meg ezt a közvetlen hatást. Kutatásunk hozzájárul a bizalom és információfelhasználás közötti bonyolult kapcsolat árnyalásához azzal, hogy kiemeli két fontos közvetítő változó, az integráció és az észlelt információ felhasználás szerepét. Eredményeink rávilágítanak arra, hogy ezekre a közvetítő mechanizmusokra szükségük van a vállalatoknak, ha a munkatársak közötti bizalmi kapcsolatot kamatoztatni szeretnék. Amikor ezek a közvetítő mechanizmusok nincsenek jelen a vállalatoknál, az információk jobb kiaknázása nem valósul meg a bizalom hatására.

Tanulmányunk kapcsolódik a marketing vállalaton belüli hatalmának megértését célzó kurrens kutatási irányzathoz (Feng, et al., 2015; Verhoef és Leeflang, 2009), rámutatva arra, hogy a bizalom piaci információk felhasználásában betöltött szerepének megértése nem képzelhető el a hatalom moderáló szerepének vizsgálata nélkül.

Sok korábbi tanulmány jutott arra a következtetésre, hogy az integráció jelenti a legjobb gyógyírt a részlegek közötti együttműködés elősegítésére (Engelen, Brettel, és Wiest, 2012; Lyus, et al., 2011; Rouziès, et al., 2005). Eredményeink azonban azokkal a kritikusabb hangvételt megütő tanulmányokkal csengenek egyben, amelyek szerint az integráció nem minden esetben járul hozzá a jobb vállalati teljesítményhez (Troy, Hirunyawipada, és Paswan, 2008). A marketing vállalati hatalmányak számításba vétele hozzájárul az integráció szerepének árnyaltabb megítéléséhez.

Irodalomjegyzék

- Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bauer, A., & Mitev, A. (2008). *Eladásmenedzsment: A személyes értékesítés folyamata és irányítása*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Bauer, A., & Mitev, A. (2016). Az értékesítővé válás folyamata. *Vezetéstudomány*, 47(3), 23-35.
- Diamantopoulos, A., & Souchon, A. (1999). Measuring export information use: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 46(1), 1-14.
- Engelen, A., Brettel, M., & Wiest, G. (2012). Cross-functional integration and new product performance—The impact of national and corporate culture. *Journal of International Management*, 18(1), 52-65.
- Feng, H., Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2015). Marketing department power and firm performance. *Journal of Marketing*, 79(5), 1-20.
- Fisher, R. J., Maltz, E., & Jaworski, B. J. (1997). Enhancing communication between marketing and engineering: The moderating role of relative functional identification. *Journal of Marketing*, 61(3), 54-70.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement errors. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gáti, M. (2016). Kis- és középvállalatok marketingtevékenységének befolyásoló tényezői – belső tényezők hatásának elemzése a marketingeszköz-használatra diszkriminancia-

- elemzés segítségével. In M. Gáti (Ed.), *Marketingelméleti megközelítések a XXI. században* (pp. 11-46). Budapest: KÖR-Stúdió.
- 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.
- Gyulavári, T., Agárdi, I., & Bacsek, P. (2015). A CRM hazai gyakorlatának feltáró elemzése. In B. M. é. G. E. M. és V. Tanszéke (Eds.), *Az Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXI. országos konferenciájának tanulmánykötete* (pp. 577-586). Budapest, Magyarország: Budapesti Műszaki Egyetem.
- Homburg, C., Workman, J. P., & Krohmer, H. (1999). Marketing's influence within the firm. *Journal of Marketing*, 63(2), 1-17.
- Kenesei, Z., & Gyulavári, T. (2012). A marketing-erőforrások hatása a vállalati versenyképességre. *Vezetéstudomány*, 43(Különszám), 72-79.
- Keszey, T., & Biemans, W. G. (2016). Sales-marketing encroachment effects on innovation. *Journal of Business Research*, 69(9), 3698–3706.
- Kotler, P., Rackham, N., & Krishnaswamy, S. (2006). Ending the war between sales and marketing. *Harvard Business Review*, 84(7/8), 68-76.
- Lysus, D., Rogers, B., & Simms, C. (2011). The role of sales and marketing integration in improving strategic responsiveness to market change. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 18(1), 39-49.
- Malshe, A. (2010). How is marketers' credibility construed within the sales-marketing interface? *Journal of Business Research*, 63(1), 13-19.
- Maltz, E., & Kohli, A. K. (1996). Market intelligence dissemination across functional boundaries. *Journal of Marketing Research*, 33(February), 47-61.
- McKinsey&Company. (2016). How companies are using big data and analytics. (<http://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/how-companies-are-using-big-data-and-analytics>), *retrieved: 13.09.2016.* .
- Menz, M., & Scheef, C. (2014). Chief strategy officers: Contingency analysis of their presence in top management teams. *Strategic Management Journal*, 35(3), 461-471.
- Mitev, A., Dörnyei, K., & Bauer, A. (2012). A kiegészi szindróma vizsgálata a magyarországi értékesítők körében. *Marketing és Menedzsment*, 46(3), 74-83.
- 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.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Rouziès, D., Anderson, E., Kohli, A. K., Michaels, R. E., Weitz, B. A., & Zoltners, A. A. (2005). Sales and marketing integration: A proposed framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 113-122.
- Rutten, W. G., Blaas-Franken, J., Martin, H., & Chase, R. (2016). The impact of (low) trust on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 199-214.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1974). The bases and use of power in organizational decision making: The case of a university. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 453-473.
- Troy, L. C., Hirunyawipada, T., & Paswan, A. K. (2008). Cross-functional integration and new product success: an empirical investigation of the findings. *Journal of Marketing*, 72(6), 132-146.
- Verhoef, P. C., & Leeflang, P. S. H. (2009). Understanding the marketing department's influence within the firm. *Journal of Marketing*, 73(2), 14-37.