

JAK ODSTRANIT TŘECÍ PLOCHY A ZLEPŠIT SPOLUPRÁCI MEZI MARKETINGOVÝM A OBCHODNÍM ODDĚLENÍM

Daniela Kolouchová, Jan Rožek

ÚVOD

Postavení marketingového oddělení v rámci společnosti se vyznačuje vysokou mírou propojenosti s ostatními jednotkami dané organizace (Kotler & Keller, 2013; Maltz & Kohli, 2000; The Economist Intelligence Unit, 2006; Verhoef & Leeflang, 2009). Marketing má vystupovat jako integrační prvek společnosti prostřednictvím nastavení a komunikace marketingové strategie organizace. K nejdůležitější a nejaktivnější spolupráci dochází mezi marketingovým a obchodním oddělením (Kotler, Rackham & Krishnaswamy, 2006). Tento vztah je však charakterizován jako nejvíce problematický v rámci daných interních kooperačních vazeb (Cooper, 2011; Meunier-Fitzhugh & Piercy, 2010).

První část práce je zaměřena na sumarizaci již uskutečněných výzkumů a jejich hlavních výstupů za účelem vytvoření uceleného obrazu tohoto komplikovaného vztahu. V druhé části je popsána metodologie a uvedeny výstupy realizovaného kvalitativního výzkumu zaměřeného na problematiku body spolupráce, který byl prováděn mezi zástupci středního managementu obou zmiňovaných oddělení, obchodu a marketingu.

1. DŮLEŽITOST FUNKČNÍ KOOPERACE MEZI MARKETINGEM A OBCHODEM

Marketing v rámci společnosti hraje úlohu zástupce a budovatele marketingové orientace organizace (Avlontis, Lionakis & Panagopoulos, 2010; Karlíček & Drábík, 2012; Kotler, 1977). Tato funkce marketingového oddělení zcela odpovídá definici kooperace jako specifické formě koordinace za účelem podpory společného cíle dosažitelného vzájemnou spoluprací (Nabavizadeh, Momeni & Saidi, 2013).

Jak již bylo uvedeno, nejintenzivnější kooperace probíhá mezi marketingovým a obchodním oddělením a dochází při ní k významným třecím plochám (Graham, 2007; Oliva, 2006; Shapiro, 2002). Vztah marketing-obchod je nejčastěji definován jako kooperace s nedostatečnou koordinační aktivitou, oboustrannou nespokojeností s vzájemnou komunikací a nedostatečným sdílením společného cíle (Dewsnap & Jaworski, 1992).

V době nasycených a vysoce konkurenčních trhů se stává z tohoto vztahu jeden z klíčových faktorů úspěšného postavení společnosti na trhu. Vzájemná efektivní spolupráce mezi marketingovým a obchodním oddělením tvoří základní prvek všech marketingově orientovaných společností (Hulland, Nenkov & Barclay, 2012; Maltz & Kohli, 2000). Výsledkem funkční spolupráce není nic menšího než zákaznická spokojenost a celková konkurenceschopnost společnosti (Meunier-Fitzhugh & Piercy, 2010).

Vztah mezi marketingovým a obchodním oddělením byl detailně popsán dvojicí Dewsnap a Jobber (2000) jako spolupráce vyznačující se nedostatkem soudržnosti, nedostatkem vzájemné koordinace s mnoha konflikty, negativními stereotypy a nespokojeností na obou stranách.

Základním předpokladem marketingu vůči obchodnímu teamu je jeho přílišná orientace na každého jednotlivého zákazníka s krátkodobým zacílením vedoucím ke ztrátě globální dlouhodobé perspektivy (Kotler, Rackham & Krishnaswamy, 2006). Obchodní oddělení pak vnímá marketing jako oddělení sedící pohodlně v kanceláři bez znalosti reálné situace na trhu (Verhoef & Leeflang, 2009). V obou případech je příčinou i důsledkem vzájemná nefunkční komunikace.

2. ROZDÍLY V MARKETINGOVÉM A OBCHODNÍM MYŠLENÍ

Rozdílné myšlení a postoje jsou uváděny jako častá příčina neefektivní kooperace a důvod nefunkčního vzájemného vztahu (Dewsnap & Jobber, 2000; Meunier-Fitzhugh & Piercy, 2010; Rouziés et al., 2005). Rouziés et al.

Tab.1 Rozdíly ve způsobu uvažování

Oblasti rozdílných postojů	Obchodní stanovisko	Marketingové stanovisko
<i>Orientace aktivit</i>	Zákaznická orientace	Produktová orientace
<i>Zaměření strategií</i>	Zaměření na osobní vztahy	Zaměření na analýzy
<i>Pracovní činnost</i>	Opakovaná denní činnost	Projektová činnost
<i>Prostor práce</i>	Terén	Kancelář
<i>Orientace</i>	Orientace na výsledek	Orientace na proces
<i>Časový rámec</i>	Krátkodobá orientace	Dlouhodobá orientace

Zdroj: Rouziés, D., et al (2005)

Kotler, Rackham, & Krishnaswamy (2006) uvádějí dvě hlavní skupiny bariér, které zatěžují efektivní spolupráci obou oddělení. První skupinu tvoří ekonomické překážky jako společný rozpočet, cenové nastavení produktů, promoční strategie, obrátové cíle a bonusy. Druhou skupinu pak tvoří „soft“ bariéry jako rozdílné osobnosti zástupců obou oddělení, rozdílná úroveň vzdělání a schopností.

3. POZADÍ KONFLIKTU

Před samotnou analýzou možných řešení výše uvedeného nefunkčního vztahu je nutné se zaměřit na příčinu mezifunkční rivalry. Dewsnap a Jobber (2000) v tomto bodě uvádějí dvě základní socio-psychologické teorie vysvětlující interpersonální vztah a konflikt vznikající v rámci interakce dvou společenských skupin – „Realistic Group Conflict“ (dále jen RGC) a „Social Identity Theory“ (dále jen SIT).

RGC definuje jako hlavní důvod konfliktu rozdílné cíle každé skupiny, které následně vedou k rozdílným zaměřením a zainteresovanosti daných skupin jedinců. Řešení problému vidí ve stanovení nadřazených společných cílů nad cíle

(2005) ve svém výzkumu rozpracovávají problematiku rozdílného myšlení a uvažování, kdy specifikují šest hlavních kategorií odlišných postojů. Tyto kategorie spolu s jednotlivými odlišnostmi jsou pro přehlednost zpracovány do níže uvedené tabulky.

jednotlivých skupin tak, aby jich bylo možné dosáhnout společně vzájemnou spoluprací se zajištěním efektivních komunikačních a organizačních kanálů za účelem prohloubení vzájemné spolupráce.

SIT uvádí jako hlavní příčinu meziskupinového konfliktu osobnostní identitu každého jednotlivého člena daných skupin. Tato identita je vytvářena a následně formována společnými sdílenými hodnotami v rámci dané společenské komunity. Řešením tohoto problematického bodu je vytvoření a podpora silných společných hodnot, které budou sdíleny v rámci více skupin a tím dojde k jejich faktickému propojení do většího a kompaktnějšího společenského uskupení.

Podle výzkumů provedených na téma efektivity vzájemné spolupráce mezi jednotlivými odděleními má významný účinek na snížení interpersonálního konfliktu v rámci skupin především obousměrná kolaborativní a řízená komunikace (Dawes & Massey, 2005; Fisher, Maltz & Jaworski, 1992; Malshe, 2011). Mimoto kvalita a stupeň osobní komunikace, například neformální a osobní komunikace, má vysoce pozitivní dopad na meziskupinovou integraci a

rozvoj kreativní spolupráce (Menon, Adidam & Edison, 1999).

Na druhou stranu rostoucí frekvence komunikace mezi jednotlivými skupinami je přímo úměrná vzájemnému rostoucímu konfliktu. V tomto bodě je nutné podotknout, že není dostačující budovat pouze vysokou frekvenci vzájemné komunikace, ale je nutné se zaměřit také na kvalitu a efektivitu zvolených komunikačních kanálů (Dawes & Massey, 2005).

4. INTEGRAČNÍ MECHANISMY

V předchozí kapitole byly zmíněny hlavní přístupy vedoucí k minimalizaci konfliktu a podpoře integračních mechanismů mezi marketingem a obchodem. Na základě výstupů sledovaných výzkumů můžeme rozdělit jednotlivé integrační mechanismy do 5 hlavních skupin:

- Komunikace
- Cross-functional projekty a týmy
- Integrační snahy ze strany managementu
- Podpora volného sdílení dat
- Korporátní kultura společnosti

Komunikace je často uváděna jako nejefektivnější integrační mechanismus (Maltz & Kohli, 2000; Matthyssens & Johnston, 2006; Meunier-Fitzhugh & Piercy, 2010; Rafi et al., 2013). Podmínkou je důkladná kontrola a řízení kvality komunikačních a informačních kanálů, aby byly eliminovány negativní efekty neřízené komunikace.

5. ZAMĚŘENÍ VÝZKUMU V ČESKÝCH SPOLEČNOSTECH

Hlavním cílem našeho vědeckého výzkumu bylo zmapovat problematiku funkční kooperace mezi marketingovým a obchodním oddělením v českém prostředí. Zaměřili jsme se na třetí plochy a odlišnost jejich vnímání pracovníky marketingu a pracovníky obchodu. Jako výzkumná metoda byl zvolen kvalitativní výzkum, aby bylo možné odhalit příčiny konfliktů mezi oběma odděleními a hledat sjednocující mechanismy, které mají reálný vliv na dobře fungující spolupráci.

Sběr dat probíhal formou hloubkových expertních rozhovorů jak v tuzemských pobočkách zahraničních firem, tak v lokálních firmách s místním výrobním procesem. Rozhovorů se zúčastnilo celkem 60 respondentů, 30 marketérů a 30 zástupců obchodního oddělení. Z důvodu pozorování rozdílů ve vnímání třecích ploch v rámci jedné firmy, byl vždy uskutečněn rozhovor s jedním pracovníkem marketingového a jedním pracovníkem obchodního oddělení. Byli rekrutováni respondenti střední manažerské úrovně, v marketingu na pozicích Group brand/product manager či Marketing manager v případě menších firem s nízkým počtem pracovníků v marketingovém oddělení. V obchodním oddělení se výběr orientoval na zaměstnance na pozicích Key account manager nebo Sales manager – opět v případě oddělení s menším počtem zaměstnanců. Další podmínkou byla podobná hierarchická úroveň respondentů z obou oddělení dotazovaných ve stejné firmě. Kvůli dobré znalosti situace ve firmě byl zohledňován požadavek, aby pracovníci působili na současné pozici minimálně dva roky. Tento fakt poskytoval určitou záruku, že respondenti jsou v rámci firmy dobře integrováni, znají firemní kulturu, znají organizační strukturu firmy, orientují se a jsou integrováni jak ve formálních, tak neformálních procesech a vztazích, které fungují mezi marketingovým a obchodním oddělením.

Samostatné rozhovory probíhaly na základě semistrukturovaného dotazníku, ve většině případů v kancelářích respondentů. Scénář rozhovoru zohledňoval tři základní témata: hodnocení současných vztahů mezi oběma odděleními, příčiny a důsledky konfliktů, sjednocující mechanismy s důrazem na roli komunikačních procesů.

6. NEJČASTĚJŠÍ TŘECÍ PLOCHY A JEJICH ŘEŠENÍ

6.1. HLAVNÍ TŘECÍ PLOCHY MEZI MARKETINGEM A OBCHODEM

První část výzkumných rozhovorů byla soustředěna na způsob, jakým jsou vnímány

vztahy s druhým oddělením, tj. marketingu s obchodním oddělením a obchodu s marketingem. Na jedné straně většina respondentů hodnotila vztah se zástupci druhého oddělení jako funkční a efektivní v tom smyslu, že stanovené cíle obou oddělení jsou ve většině případů dosaženy a to i za pomoci vzájemné spolupráce. Na druhou stranu každý z dotazovaných zmiňoval nedorozumění a konflikty, ke kterým pravidelně či příležitostně dochází. Při dotazu na frekvenci vzájemné spolupráce ji zástupci obchodního oddělení vidí jako mnohem častější, než zástupci marketingu. S tímto faktem zřejmě souvisí i zjištění, že marketing považuje spolupráci s obchodem za méně problémovou, než jak ji hodnotí Key account manažeři a Sales manažeři.

Hlavní třetí plochu vidí obě strany v rozdílně nastavených cílech, které mají směřovat ke společnému výsledku na trhu. Cíle jsou nejen rozdílné, ale často jsou nastaveny proti sobě. Obchod musí vyhovět specifickým požadavkům jednotlivých obchodních řetězců, marketing ale potřebuje nastavit kampaně jednotně, aby se všude spotřebitel setkal se stejným komunikačním sdělením, které posiluje vnímání značky v době kampaně. Marketingovým cílem je udržení a zvýšení brand recognition a brand identity, zatímco obchod realizuje promoční akce a slevy za účelem splnění stanoveného objemového plánu. Marketing sleduje profitabilitu, obchod často jen obrát. Velkým problémem se ukazuje nejednotnost plánovacích období – obchod má cíle nastaveny krátkodobě (měsíčně, čtvrtletně) a marketing dlouhodobě (ročně). A každý chce primárně splnit svůj cíl a za něj dostat svůj bonus.

Marketingové cíle byly obchodem často hodnoceny jako nereálné (např. listing celého sortimentu na všech řetězcích), marketingu byly vytýkány změny stanovených priorit a navíc je rozšířena domněnka, že pokud marketing své cíle nesplní, není nijak potrestán. S vysokou frekvencí se objevovalo známé rčení „obchod peníze vydělává a marketing je utrácí“. Zástupci marketingu naopak viděli prostor zejména v chybějícím společném cíli pro obchod

i marketing. Objevovaly se názory, že obchod nerozumí odlišnému stylu práce marketingu a požadavkům, které jsou na něj kladeny.

Neznalost práce druhého oddělení, na straně obchodu spojená s podceňováním kompetentnosti marketingových pracovníků, je dalším signifikantním zdrojem konfliktů. Tato třetí plocha je dlouhodobě mnohem silněji vnímána ze strany obchodu než ze strany marketingu. Stejně jako v Kotlerově studii (Kotler, Rackham & Krishnaswamy, 2006), tak i v Čechách se obchodní oddělení neustále dožaduje, aby marketingoví pracovníci „na vlastní kůži zažili každodenní realitu trhu“ a vyzkoušeli si práci obchodníka.

Velké výhrady směrem k marketingu jsou i v oblasti exekutivní (např. v informovanosti o cenách, EAN kódech, změnách ve velikostech balení, datu zahájení kampaní, atd.), kde obchod kritizuje nedostatky jednak ve včasnosti a správnosti podkladů dodávaných marketingem, jednak v nepochopení důležitosti těchto informací pro obchodní vztahy i samotnou image pracovníků obchodu. Stejná výtky byla zaznamenána jak u respondentů z malých lokálních firem, tak u respondentů z velkých mezinárodních korporací, kde se předpokládal automatizovaný a funkční informační systém. Spíše výjimečně se obchodní manažeři zabývali myšlenkou, že by chtěli poznat práci marketingového oddělení i přesto, že sami důrazně doporučují marketérům obchodní zkušenost.

Ze strany marketingu nebyla registrována tak silná potřeba znalosti procesů obchodního oddělení. Marketing nepovažuje, či spíše nevnímá, tuto neznalost jako potenciální zdroj konfliktů. Pokud marketéři chtějí hlouběji poznat činnosti a priority obchodního oddělení, je to spíše z důvodu sladění cílů s obchodním oddělením a snahou poskytnout obchodu co nejrelevantnější podklady pro jejich práci.

6.2. JEDNOTNÉ CÍLE A PROJEKTY PRO SPOLEČNOU MOTIVACI

Respondenti z obou oddělení navrhovali jako jednotné řešení vytvoření společného nadřazeného cíle, jehož dosažení bude

pro zástupce obou oddělení reálné, stanovené na stejně dlouhou dobu, realizovatelné se stejnou či srovnatelnou námahou a odměněno naprosto totožně. Většina manažerů obou oddělení zaznamenává při společně stanovených cílech i výrazné zvýšení úrovně vzájemného respektu.

Společné projekty vykazují synergický efekt v případech, kdy jsou členové týmu nominováni z pracovníků, kteří mají mezi sebou dobré neformální vztahy. Identifikace společných cílů ale manažerům z obou oddělení přišla dosti časově náročná, a proto se jí v praxi věnují pouze minimálně. Často realizované společné teambuildingové aktivity, organizované uvnitř či mimo firmu, dle názoru respondentů dosahovaly jen krátkodobého efektu.

V této souvislosti se samozřejmě nabízí jako řešení integrace obchodu a marketingu do jednoho společného oddělení. Během rozhovorů tento způsob řešení ani jeden z manažerů nenavrhol, na přímý dotaz většinou odpovídali, že ve sloučení oddělení či vytvoření pozice jednoho společného nadřazeného nevidí přínos ani pro funkci marketingu ani pro funkci obchodu.

6.3. AKTIVNĚ ŘÍZENÁ KOMUNIKACE JAKO EFEKTIVNÍ INTEGRAČNÍ MECHANISMUS

Nezastupitelnou úlohu při zvyšování úrovně vzájemné spolupráce mezi odděleními má bezesporu komunikace. Velká část respondentů ji také vnímá jako hlavní integrující prvek. Na jedné straně je komunikace chápána jako základ integračních procesů, na straně druhé fungující spolupráce je výsledkem komplexního systému opatření, ve kterých komunikační procesy fungují jako zprostředkovatel. Komunikace musí být obousměrná, ideálně nastavena vyšším managementem obou oddělení tak, aby zabránila „přehlcení“ informacemi. Výzkum ukázal, že členové obou oddělení by uvítali stejný přístup jak k tvrdým datům získaným druhým oddělením, tak k informacím a analýzám, které na jejich základě byly zpracovány, samozřejmě s ohledem na citlivost

dat a jejich zpřístupnění různým hierarchickým úrovním zaměstnanců.

Ve většině případů členové jednoho oddělení mají omezený přístup k datům oddělení druhého. V souvislosti s dostupností informací se objevil i druhý extrém – respondenti uváděli, že musí některé informace před druhým oddělením tajit. Nejčastějším důvodem ke skrývání informací bylo přesné rozdělení svěřeného rozpočtu (marketing záměrně nesděljuje některé informace o čistě imageových projektech na podporu značky a obchodní manažeři před marketingem neradi zveřejňují vysoké klientské slevy poskytované řetězcům, aby dosáhli splnění krátkodobých cílů). Tato politika „zavřených dveří“ velmi ohrožuje důvěru a spolupráci na úrovni nižších i vyšších pozic v obou odděleních. Efektivní tok informací a otevřený přístup k datům není přínosný jen z hlediska odstraňování bariér mezi obchodem a marketingem, ale je důležitý pro správné manažerské rozhodování. Obě oddělení jsou si vědoma, že informace o aktuální situaci na trhu (ať už ji získá obchod či marketing) je klíčová pro úspěch celé společnosti.

Podmínkou dlouhodobé funkční a efektivní kooperace nejen mezi marketingem a obchodem je podle výsledků našeho výzkumu také podpora a strategické rozhodnutí ze strany vrcholového managementu společnosti. Ten musí nastavit procesy a pravidla firemní kultury tak, aby podporovala efektivní komunikaci napříč jednotlivými odděleními, volné sdílení dat i vytváření společných týmových projektů.

ZÁVĚR

Marketing a obchod představují dvě vzájemně silně propojená a na sobě závislá oddělení. V jejich spolupráci se však vyskytuje mnoho překážek, které snižují jejich výkonnost a kvalitu výstupů. Posilování kooperativního chování mezi obchodem a marketingem může být vhodně a účinně podporováno různými nástroji. Naše výsledky ukázaly na tři důležité oblasti a naznačily možnosti, které by firmy mohly začít uplatňovat. Kromě společného systému odměňování a společných obchodně-marketingových projektů existuje silná potřeba

firemní kultury, která podporuje volný tok informací a sdílení dat. Významnou roli při vytváření a rozšiřování spolupráce by měl přijmout i vrcholový management, nejen vedoucí manažeři obou oddělení.

Článek byl vytvořen z prostředků institucionální podpory na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace VŠE IG306014.

LITERATURA

Avlontis, G. J., Lionakis, K., & Panagopoulos, N. G. (2010). Antecedents and Consequences of the Conflict Between the Marketing and Sales Departments. *Journal of Selling & Major Account Management*, 10(1), 21-32.

Cooper, L. (2011). Sales vs Marketing: Brand guardians can bridge great divide. *Marketing Week*, 2011, 22-23.

Dawes, P. L., & Massey, G. R. (2005). Antecedents of Conflict on Marketing Cross-functional Relationship with Sales. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1327-1344.

Dewsnap, B., & Jobber, D. A. (2000). Social Psychological Model of Relations Between Marketing a Sales. *European Journal of Marketing*, 36(7/8), 874-894.

Fisher, Maltz, R., & Jaworski, B. E. (1992). Enhancing communication between marketing and engineering: the moderating role of relative functional identification. *Journal of Marketing*, 18, 39-50.

Graham, V. W. (2007). Aligning sales & marketing for dynamic growth. *SuperVision*, 68(10), 14.

Hulland, J., Nenkov, G. Y., & Barclay, D. W. (2012). Perceived marketing–sales relationship effectiveness: a matter of justice. *Journal of the Academic Marketing Science*, 40, 450-467.

Karlíček, M., & Drábík, P. (2012). Marketing's Influence within Companies: Current Issues and their Possible Treatment. *Studia Commercialia Bratislavensia*, 5(20).

Kotler, P. (1977). From Sales Obsession to Marketing Effectiveness. *Harvard Business Review*, 55(6), 67-75.

Kotler, P., & Keller, K. (2013). *Marketing Management* (14th ed.). Praha: Grada.

Kotler, P., Rackham, N., & Krishnaswamy, S. (2006). Ending the War Between Sales & Marketing. *Harvard Business Review*, 84(7/8), 68-78.

Malshe, A. (2011). An exploration of key connections within sales-marketing interface. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(1), 45-57.

Maltz, E., & Kohli, A. K. (2000). Reducing Marketing's Conflict with Other Functions. *Journal of Academy of Marketing Science*, 28(4), 479-492.

Matthyssens, P., & Johnston, W. J. (2006). Marketing and sales: optimization of a neglected relationship. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(6), 338–345.

Menon, B., Adidam, S., & Edison, S. (1999). Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and test. *Journal of Marketing*, 63, 18-40.

Meunier-Fitzhugh, K. L., & Piercy, N. F. (2010). Improving the relationship between sales and marketing. *European Business Review*, 22(3), 287-305.

Nabavizadeh, R., Moneni, M., & Saidi, S. S. (2013). The Impact of Aligned Rewards and Senior Manager Attitudes on Conflict and Collaboration between Sales and Marketing in JahanBehbood Pharmaceutical Co. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 5, 756-761.

Narver, J., & Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20-35.

Oliva, R. A. (2006). The three key linkages: improving the connections between marketing and sales. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(6), 395–398.

Rafi, A., et al. (2013). Collaboration between sales and marketing increases the business performance: evidence from Pakistani export industry. *International Journal of Research in Commerce and Management*, 4(2), 46-50.

Rouziés, D., et al., (2005). Sales and Marketing Integration: A Proposed Framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 113-122.

Shapiro, B. (2002). Want a Happy Customer? Coordinate Sales and Marketing. *Harvard Business School Working Knowledge*. Dostupné z: <<http://hbswk.hbs.edu/item/3154.html>>.

The Economist Intelligence Unit. (2006). The future of marketing From monologue to dialogue. *Economist Intelligence Unit white paper sponsored by Google*. London: The Economist Intelligence Unit. Dostupné z:

Ing. Jan, Rožek, MIM

VŠE v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Katedra marketingu

<http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/Google_Future_of_Marketing_060907.pdf>.

Verhoef, C., & Leeflang, P. (2009). Understanding the marketing departments influence within the firm. *Journal of Marketing*, 73, 14-37.

Adresa autorů:

Ing. Daniela, Kolouchová

VŠE v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Katedra marketingu

daniela.kolouchová@vse.cz

jan@rozkovi.cz

HOW TO ELIMINATE THE TENSION AND FOSTER THE COOPERATION BETWEEN MARKETING AND SALES DEPARTMENT

Daniela Kolouchová, Jan Rožek

Abstract: The marketing must collaborate with other departments in a company. Functional cooperation is fundamental between sales and marketing. This study focuses on effective ways how to create the effective relationship between representatives of these two departments. The authors begin with the previous literature review in order to gain the overall picture of the respective study field and database for subsequent qualitative research. Qualitative research conducted with midlevel managers from sales and marketing on Czech market show that respondents evaluate their relationship with the other department in most cases as effective and functional in the way that the common goals are always reached. Research findings reveal that important functional interconnecting aspect is the role and attitude of the top management that should promote and support the open cross-functional communication and free data sharing culture. The long-term effective collaboration incorporates overall change in the cooperation attitude within the two respective teams. Our study has shown how important and beneficial are common goals, the open data sharing culture and functional information exchange between the representatives of both departments.

Keywords: information flow, interfunctional relationship, management, marketing, sales,

JEL Classification: M31