

Marketingmanagers komen van Venus, financiële managers komen van Mars

Een onderzoek naar de relatie tussen marketing en financieel management

Dr. K. de Ruyter en Drs. M. Wetzels

1 Inleiding¹

In de praktijk en theorie van de marketing is de laatste jaren steeds meer nadruk komen te liggen op relaties (Willenborg en Leeflang 1997). Meestal wordt bij de term relatiemarketing gedacht aan relaties met externe partijen als consumenten en distributiepartners. Recentelijk echter is het relatiemarketingconcept ook toegepast op relaties binnen ondernemingen (Hunt en Morgan 1994). In het ontwerp, de ontwikkeling en de implementatie van relatiemarketingstrategieën met externe partijen vervullen effectieve interfunctionele relaties een belangrijke rol. Daarnaast neemt als gevolg van de toename van multidisciplinaire teams en plattere structuren de noodzaak tot een betere samenwerking tussen functionele specialisaties steeds meer toe (Hutt 1995). Met uitzondering van de relatie tussen marketing en R&D is er in de literatuur weinig aandacht besteed aan de relaties tussen marketing en andere afdelingen. Zo is er bijvoorbeeld niet veel bekend over de relatie tussen marketing en financiële afdelingen. Toch speelt deze relatie een belangrijke rol bij efficiëntie en winstgevendheid van een onderneming. Ook is de integratie tussen marketing en financieel management van belang voor de marktgerichtheid van de onderneming (Day 1994). De relatie tussen marketing en financiële afdelin-

gen heeft bijvoorbeeld direct invloed op zaken als investeringsbeslissingen en merkwaaardering. In dit artikel willen we nagaan welke factoren de relatie tussen marketing en financiële afdelingen bepalen. Eerst geven we een overzicht van de literatuur over dit onderwerp. Vervolgens bespreken we de resultaten van een onderzoek dat erop gericht was een nader inzicht te verkrijgen over de relatie tussen marketing en financiële afdelingen. Hierbij gaat het om de vraag of marketing en financiële managers verschillend tegen hun wederzijdse relatie aankijken, de vraag of ze inderdaad van verschillende planeten komen. We besluiten het artikel met een aantal theoretische en praktische implicaties van het onderzoek.

2 Mogelijke twistpunten

Twistpunten tussen functionele afdelingen binnen een organisatie zijn vaak een gevolg van het feit dat medewerkers redeneren en handelen vanuit verschillende gedachtewerelden en zodoende vaak verschillende oplossingen geven voor hetzelfde probleem. Een en ander resulteert vaak in defensief gedrag. We zullen enkele mogelijke oorzaken voor twistpunten tussen marketing en financiële managers zoals die in de literatuur naar voren zijn gebracht hieronder kort bespreken (Santema 1993; Leeflang 1994). Zo zijn marketing en financiële managers vaak gericht op verschillende belangengroepen. Marketing is voornamelijk georiënteerd op klanten, toeleveranciers en concurrenten, terwijl financiële managers meer gericht zijn op aandeelhouders en instellingen die kapitaal verschaffen. Merken, bijvoorbeeld, vormen voor marketeers een waardevol bezit. Vaak wordt goodwill betaald voor merken. Binnen de Nederlandse marketingliteratuur is

Dr. K. de Ruyter is als hoofddocent Marketing en Marktonderzoek verbonden aan de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde aan de Universiteit van Maastricht.

Drs. M. Wetzels is als universitair docent verbonden aan de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde aan de Universiteit van Maastricht.

recentelijk aandacht besteed aan de bepaling van de financiële waarde van merken (Foekens en Nijkamp 1996; Huijgen 1996; Leefflang 1996). Het opnemen van merkwaarden op de balans draagt significant bij aan de status van de marketingafdeling. Een gevolg hiervan is echter ook dat op de balans vermelde merkwaarden het bedrag voor aangewend kapitaal verhogen, hetgeen weer leidt tot zogenaamde verminderde investeringsopbrengsten.

Een tweede oorzaak van mogelijke twistpunten vormt de vaktechnische achtergrond van medewerkers die op beide afdelingen werken. Santema (1993, p. 149) geeft aan dat financiële afdelingen vaak werken volgens de regels van de 'financial accounting', terwijl marketing managers vaker beslissingen nemen op basis van de principes van 'management accounting'.

Een derde mogelijk twistpunt is dat financiële afdelingen prefereren te werken met standaardprocedures terwijl marketing managers vaak met kortingen en bonussen werken (Leefflang 1994). Laatstgenoemden proberen zich op een dergelijke manier te onderscheiden van de concurrentie.

Ook het beleid inzake krediettermijnen kan leiden tot interdepartementale conflicten (Leefflang 1994). Marketingafdelingen proberen soms met het bieden van aantrekkelijke krediettermijnen en incassoprocedures het product of de dienst aantrekkelijker te maken voor potentiële afnemers. Financiële afdelingen zijn echter vaak geneigd risico's ten aanzien van krediettermijnen te mijden.

Het marketingmanagement van een onderneming opereert bij voorkeur met flexibele budgetten om zo goed mogelijk in te kunnen spelen op veranderingen in de omgeving. Het financieel management daarentegen werkt vaak liever op basis van vastgestelde budgetten.

Ten slotte richt het financieel management van een onderneming zich vaak op de optimalisering van werkkapitaal om de prestatie-ratios, gebaseerd op dit soort kapitaal, te verbeteren. Werkkapitaal wordt namelijk beschouwd als een belangrijke maatstaf voor de liquiditeit van de onderneming. Een gevolg van dit is dat de voorraad zo klein mogelijk gehouden wordt, omdat grote voorraden veel werkkapitaal consumeren, wat leidt tot een stijging in de opportunity-kosten. Marketingmanagers daarentegen vereisen hogere voorraadniveaus om te voldoen aan de vraag van

klanten om voldoende keuzemogelijkheden te hebben.

Dit zijn slechts enkele voorbeelden. Dergelijke voorbeelden illustreren echter dat marketing en financiële afdelingen zich vaak op verschillende facetten van het probleem richten en met verschillende oplossingen komen. Het laat bovendien het belang zien van het onderhouden van een goede werkrelatie, zodat twistpunten snel en doeltreffend kunnen worden opgelost.

3 Wat bepaalt een goede relatie?

In de literatuur over relatiemarketing is nauwelijks overeenstemming over wat nu precies een goede relatie tussen twee zakelijke partners betekent. Een zakelijke relatie wordt gezien als een heterogeen en dubbelzinnig begrip dat bestaat uit verschillende elementen (Wilson 1995; Geyskens en Steenkamp 1997). Callaghan e.a. (1995) onderscheiden op basis van een empirische studie vier dimensies aan een goede zakelijke relatie: vertrouwen, het ontwikkelen van een persoonlijke band, wederkerigheid en inlevingsvermogen. We bespreken hieronder kort deze vier dimensies.

Verscheidene auteurs (bijvoorbeeld Kumar e.a. 1995) hebben aangetoond dat vertrouwen een belangrijke rol speelt bij zakelijke relaties. Daarbij wordt vertrouwen gedefinieerd als de verwachting dat de partner doet wat beloofd is (Rotter 1967). Vertrouwen ontstaat als de partner oprecht, eerlijk, betrouwbaar en tactvol handelt en bereid is de onzekerheid van de andere partij te verminderen, deskundigheid te vertonen en tijdig handelt. Zo vinden Maltz en Kohli (1996) een positieve relatie tussen vertrouwen en de waargenomen kwaliteit van informatie tussen twee afdelingen. Bovendien rapporteren sommige auteurs dat vertrouwen de communicatie tussen functionele afdelingen in een organisatie verbetert en dat als gevolg daarvan meer coöperatie en minder conflicten plaatsvinden (Allen en Meyer 1990).

Het ontwikkelen van een persoonlijke band is een tweede belangrijke dimensie van een zakelijke relatie. Als gevolg van het ontwikkelen van een persoonlijke band ontstaat er een affectieve betrokkenheid tussen twee partners. Relaties waarbij een persoonlijke band een rol speelt zullen langer duren dan relaties die alleen gebaseerd zijn op de materiële verdiensten van de relatie.

Onderzoek heeft aangetoond dat zakelijke partners de neiging hebben om een relatie te ontwikkelen waarbij de voordelen voor beide partijen zoveel mogelijk in balans zijn (Sheaves en Barnes 1996). Daarom is wederkerigheid essentieel in een relatie. Gupta e.a. (1987) gebruiken de term 'geven en nemen' en vinden dat de integratie tussen afdelingen in een onderneming groter is als er een hoge mate van wederkerigheid is. Dit houdt ook in het uitdagen en confronteren van de ander op een opbouwende manier met interesse voor het oogpunt van de andere partij met als gevolg dat conflicten niet uit de weg worden gegaan maar samen opgelost worden (Callaghan e.a. 1995).

Inlevingsvermogen, ten slotte, verwijst naar het vermogen van partners in een relatie om rekening te houden met elkaars zienswijze. Het inspannen om de behoeften van 'interne klanten' te begrijpen leidt vaak tot betere werkrelaties. In de volgende paragraaf gaan we vervolgens na welke factoren in de literatuur naar voren komen als determinanten van zakelijke relaties.

4 Factoren die bepalend zijn voor zakelijke relaties

De mate waarin afdelingen van elkaars middelen (bijvoorbeeld informatie) afhankelijk zijn is vaak bepalend voor de aard en de sterkte van hun relatie. (Ruekert en Walker 1987). Afdelingen die over cruciale middelen beschikken zullen een sterkere machtspositie innemen binnen de organisatie (Frankwick e.a. 1994). Samenwerking zal makkelijker verlopen en de communicatiefrequentie en -kwaliteit zullen verbeteren als de afhankelijkheid tussen marketing- en financiële afdelingen in balans is. Daarom veronderstellen we:

H₁: Wederzijdse afhankelijkheid heeft een positief effect op de relatie tussen marketing- en financiële managers

Een belangrijke determinant van interfunctionele relaties is communicatie (Ruekert en Walker 1987). Communicatie vormt tegelijkertijd echter ook vaak een barrière voor de relaties tussen afdelingen (Hutt 1995). Functionele afdelingen in organisaties ontwikkelen in veel gevallen een eigen taal en als gevolg daarvan, zo blijkt uit eerder onderzoek, komt het nog al eens voor dat men problemen ondervindt bij het overbrengen

van ideeën op mensen uit een ander vakgebied (Ruekert en Walker 1987; Lim en Reid 1992). Dit leidt vaak tot een verslechtering van de relatie tussen afdelingen. Interpretatiebarrières kunnen ontstaan uit verschillende informatiestijlen of een mismatch tussen communicatiefrequentie en informatiebehoefte (Frankwick e.a. 1994; Maltz en Kohli 1996). Daarom stellen we dat:

H₂: Communicatiemoeilijkheden hebben een negatief effect op de relatie tussen marketing- en financiële managers

In het algemeen speelt eerlijkheid een belangrijke rol bij relaties tussen twee partijen (Kumar e.a. 1995). Anderson en Weitz (1989) bijvoorbeeld vinden dat eerlijkheid het vertrouwen tussen twee zakelijke partners verhoogt. Bij relaties tussen twee afdelingen gaat het in de eerste plaats om de manier waarop men met elkaar omgaat (dit wordt in de Angelsaksische literatuur ook wel procedural fairness genoemd). Het gaat daarbij om de perceptie van de partner over de eerlijkheid van procedures en processen die in de relatie plaatsvinden. Eerlijkheid heeft een positieve invloed op de relatie tussen twee zakelijke partners zoals Kumar e.a. (1995) in de context van distributiekanaalen hebben aangetoond. Waargenomen oneerlijkheid, daarentegen, zal resulteren in een ongunstige affectieve reactie en conflict kan hier zeer waarschijnlijk ontstaan. Dit leidt tot de volgende hypothese:

H₃: Waargenomen eerlijkheid heeft een positief effect op de relatie tussen marketing- en financiële managers

Fysieke of geografische afstand tussen twee afdelingen kan, zo blijkt uit recent onderzoek, een rol spelen bij de vorming van relaties tussen twee afdelingen (Maltz en Kohli 1996). Soms zijn functionele afdelingen gelegen in verschillende steden en landen. Interfunctionele afstand kan een nadelige invloed hebben op de relatieattitude, omdat afdelingen minder kans hebben om elkaar te leren begrijpen en om vertrouwd met elkaars informatiebehoefte te worden. Daarom stellen we dat:

H₄: Afstand heeft een negatief effect op de relatie tussen marketing- en financiële managers

Een andere determinant van de kwaliteit van relaties tussen afdelingen is interfunctionele

rivaliteit. Dit verwijst naar de mate waarin leden van twee verschillende functies elkaar als rivalen ervaren (Maltz en Kohli 1996). Intuïtief gezien, als rivaliteit tussen marketing en financiële afdelingen hoog is, zal er minder sprake zijn van vertrouwen. Als de rivaliteit hoog is zullen marketing en financiële managers minder gemotiveerd zijn om de informatie, verkregen van de andere afdeling, te gebruiken of informatie met de andere afdeling te delen. Daarom stellen we dat:

H₁: Rivaliteit heeft een negatief effect op de relatie tussen marketing- en financiële managers

In de volgende paragraaf bespreken we de resultaten van een empirisch onderzoek gericht op het toetsen van onze hypothesen.

5 Empirisch onderzoek

5.1 Ontwerp van de vragenlijst

Bij het meten van voornoemde concepten hebben we zoveel mogelijk gebruikgemaakt van meetschalen die in eerder onderzoek zijn gevalideerd. Om de perceptie ten aanzien van de wederzijdse relatie tussen marketing en financiële managers te meten, maakten we gebruik van de meetschaal ontworpen door Callaghan e.a. (1995). De items die betrekking hebben op wederzijdse afhankelijkheid en communicatiemoeilijkheden zijn overgenomen van Ruekert en Walker (1987). Voor het meten van waargenomen eerlijkheid hebben we gebruikgemaakt van Kumar e.a. (1995). Interfunctionele rivaliteit en interfunctionele afstand zijn constructen die ontwikkeld zijn door Maltz en Kohli (1996). Elk van de voornoemde items kon in de vorm van stellingen worden beantwoord aan de hand van een 7-punts schaal: 1 (geheel mee oneens) tot 7 (geheel mee eens). Verder zijn een aantal demografische variabelen ingesloten, zoals het soort business, de positie van de respondent, leeftijd, geslacht, het aantal jaren ervaring die de respondent heeft in de onderneming en het aantal jaren ervaring in zijn/haar huidige positie.

5.2 Steekproef en dataverzameling

Bij het onderzoek is gebruikgemaakt van een a-selecte steekproef uit een database van de Kamers van Koophandel. Uit deze database werden middel-

grote tot grote ondernemingen geselecteerd. De selectie bevatte 361 ondernemingen met gescheiden marketing en financiële functies. Respondenten werden eerst telefonisch benaderd met het verzoek of ze wilden meewerken aan het onderzoek. Daarna werd een vragenlijst toegestuurd. In totaal zijn er 457 vragenlijsten verstuurd, inclusief een begeleidende brief die het doel van het onderzoek beschreef en een retourenvelop geadresseerd aan de universiteit. 267 vragenlijsten zijn naar marketingmanagers gestuurd en 190 vragenlijsten naar financiële managers. 162 vragenlijsten werden geretourneerd (een respons van 35%). De respons onder marketing managers was 36% (96 respondenten) en onder financiële managers 35% (66 respondenten). Aan een aantal mensen die niet wilden meewerken aan het onderzoek werd gevraagd om mee te werken aan een verkort telefonisch onderzoek om inzicht te krijgen in de non-respons bias. Er zijn geen significante verschillen tussen respondenten en niet-respondenten gevonden wat betreft kenmerken en attitudes. Verder bleek uit de zogenaamde time trend extrapolation test (Armstrong en Overton 1977) dat er geen significant verschil was tussen vroege en late respondenten.

Naast het kwantitatief onderzoek zijn acht diepte-interviews gehouden met marketing en financiële managers van vier ondernemingen (een chemische onderneming, een fabrikant van kantooruitrusting, een autofabrikant en een fabrikant van fast moving consumentengoederen). In de interviews, die gemiddeld twee uur duurden, werden de concepten uit de vragenlijst alsmede de relatie ertussen besproken. De informatie uit de interviews kon worden gebruikt bij de interpretatie van de kwantitatieve resultaten.

5.3 Beschrijvende analyse

De steekproef van respondenten bestond voor 89% uit mannen en voor 11% uit vrouwen. De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 39 jaar. De jongste respondent was 21 jaar oud en de oudste 65 jaar. Het aantal jaren dat de respondenten werken voor de onderneming heeft een gemiddelde van 9 jaar, met een maximum van 34 jaar. Het aantal jaren dat de respondenten hun huidige positie hebben heeft een gemiddelde van 6 jaar, met een maximum van 31. De verschillende typen onderneming uit de steekproef waren financiële dienstverlening (23%), voedselabrikanten (9,8%), detailhan-

del/groothandel (12,3%), chemisch/farmaceutisch (8,1%) en metaal (4,9%). De overgebleven 41,9% is verspreid over een enorme variëteit aan sectoren. Ten slotte zijn de meest voorkomende functies onder de marketing respondenten 'marketingmanager' (24%), 'productmanager' (14%), 'hoofd van de marketingafdeling' (10%) en 'merkmanager' (7%). De meeste functies onder de financiële respondenten zijn 'financieel manager' (36%), 'controller' (18%) en 'kredietmanager' (8%).

5.4 Validiteit en betrouwbaarheid

Om de constructen in ons onderzoek te valideren hebben we gebruikgemaakt van confirmatorische factoranalyse (Steenkamp en van Trijp 1991). Daarbij is gebruikgemaakt van twee sets

variabelen: de antecedenten (afhankelijkheid, communicatiemoeilijkheden, eerlijkheid, rivaliteit) en de vier dimensies voor het meten van de functionele relatie (vertrouwen, persoonlijke band, wederkerigheid en inlevingsvermogen). In tabel 1 en 2 staan de resultaten van de confirmatorische factoranalyse.

Vervolgens is de betrouwbaarheid van de constructen nagegaan. Uit tabel 1 en 2 kan worden geconcludeerd dat de betrouwbaarheid voor wat betreft de meerderheid van de constructen hoog is.

5.5 Toetsing van hypothesen

We hebben de hypothesen getoetst op basis van een vergelijkende analyse van de subgroepen

Tabel 1: Confirmatorische Factor Analyse Antecedenten^a

Item	Afhankelijkheid	Communicatiemoeilijkheden	Eerlijkheid	Interfunctionele rivaliteit
1 Wij hebben informatie van de marketingafdeling nodig	0.38 (4.32)			
2 Wij hebben support van de marketingafdeling nodig	0.52 (6.14)			
3 De marketingafdeling heeft informatie van onze afdeling nodig	0.76 (9.40)			
4 De marketingafdeling heeft onze support nodig	0.44 (5.10)			
5 Wij beschouwen de marketingafdeling als een belangrijke interne klant	0.81 (10.10)			
6 Het is gemakkelijk om van gedachten te wisselen met marketingmensen		0.72 (8.90)		
7 Marketing is goed te bereiken		0.81 (10.00)		
8 Marketing maakt geen verschil tussen afdelingen, maar behandelt alle afdelingen gelijk			0.53 (6.27)	
9 Marketing legt altijd haar beslissingen uit aan andere afdelingen			0.64 (7.85)	
10 De marketingafdeling is op de hoogte van de situatie waarin andere afdelingen zich bevinden			0.83 (10.31)	
11 Wij beconcurreren elkaar voor dezelfde middelen				0.80 (8.11)
12 De marketing- en financiële afdeling hebben taken en doelstellingen die niet op elkaar aansluiten				0.65 (7.00)
<i>Betrouwbaarheid</i>	0.72	0.73	0.71	0.69
<i>VarianceExtracted</i>	0.36	0.58	0.46	0.53
χ^2	47.13 (p = 0.51)			
df.	48			
<i>Goodnes-of-Fit Index (GFI)</i>	0.95			
<i>Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI)</i>	0.92			

^a Gestandaardiseerde ladingen, t-waarden tussen haakjes

Tabel 2: Confirmatorische Factor Analyse Relatie^a

Item	Wederkerigheid	Vertrouwen	Persoonlijke band	Inlevingsvermogen
1 Een wederdienst bewijzen is vanzelfsprekend in de samenwerking tussen marketing en mijn afdeling	0.64 (5.55)			
2 Een ontvangen gunst vraagt om een wederdienst	0.48 (4.69)			
3 Wanneer marketing rekening houdt met onze wensen, houden wij rekening met hun wensen	0.59 (5.30)			
4 Wederzijds vertrouwen helpt om een goede relatie tussen marketing en mijn eigen afdeling op te bouwen		0.86 (12.25)		
5 Ik kan op de marketingafdeling vertrouwen		0.87 (12.42)		
6 De marketingafdeling kan op mij vertrouwen		0.62 (8.02)		
7 Het gemeen hebben van interesses met marketeers, komt de relatie ten goede			0.46 (5.49)	
8 Ik heb veel gemeen met onze marketeers			0.86 (10.09)	
9 De marketingmensen en ik werken goed samen omdat we veel gemeenschappelijk hebben			0.76 (9.00)	
10 De marketingafdeling begrijpt wat ik wil				0.83 (11.38)
11 Mensen van de marketingafdeling geven mij persoonlijke aandacht				0.87 (12.04)
12 De marketeers leven zich in mijn positie in				0.56 (7.14)
<i>Betrouwbaarheid</i>	0.59	0.83	0.69	0.81
<i>VarianceExtracted</i>	0.33	0.63	0.43	0.59
χ^2	60.99 (p = 0.10)			
df.	48			
<i>Goodnes-of-Fit Index (GFI)</i>	0.94			
<i>Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI)</i>	0.90			

^a Gestandaardiseerde ladingen, t-waarden tussen haakjes

marketingmanagers (96) en financiële managers (66). Toetsing met behulp van de Chow test toonde aan, dat de groepen (marketing en financieel) niet als homogeen beschouwd kunnen worden ($F = 4.93$, $p < 0.001$). De uitkomst van de hiërarchische regressieanalyses (Cohen en Cohen 1983) staat in tabel 3 (p. 112).

Bij de marketingmanagers zien we dat wederzijdse afhankelijkheid en eerlijkheid van invloed zijn op de perceptie van de relatie ($R^2 = 0.32$; $F = 7.04$ [$p < 0.001$]). Verder constateren we dat, bij een significantieniveau van 5%, de invloed ietwat hoger is voor eerlijkheid (gestandaardiseerde regressiecoëfficiënt = 0.49) dan voor wederzijdse afhankelijkheid (gestandaardiseerde regressiecoëfficiënt = 0.16). De incrementele F-toets geeft aan dat afstand geen significante invloed heeft op de perceptie van de relatie ($\Delta R^2 = 0.002$; $F = 0.11$ [$p = 0.89$]). Hieruit concluderen we dat H_1 en

H_3 kunnen worden geaccepteerd op basis van onze resultaten. Er bestaan geen negatieve verbanden tussen communicatiemoeilijkheden en interfunctionele afstand en de perceptie van de relatie, derhalve verwerpen we H_2 , H_4 en H_5 .

Bij de financiële managers blijkt dat bij een significantieniveau van 5%, rivaliteit (gestandaardiseerde regressiecoëfficiënt = -0.29) een iets groter effect heeft dan afhankelijkheid (gestandaardiseerde regressiecoëfficiënt = 0.27). De *incrementele* F-toets geeft verder aan dat afstand geen significante invloed op de relatie-attitude heeft ($\Delta R^2 = 0.006$; $F = 0.23$ [$p = 0.79$]). Voor deze groep respondenten geldt dat we H_1 en H_2 kunnen accepteren en dat we H_3 , H_4 en H_5 moeten verwerpen.

In dit onderzoek hebben we de sterkte van de gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten (of

Tabel 3: Hiërarchische Regressie Analyse (subgroepen)

<i>Marketing Managers</i>		
R^2	0.32	
Adj. R^2	0.28	
F-Test	7.04 (p<0.001)	
<i>Constructen</i>	<i>Ongestandaardiseerde Regressie Coëfficiënt</i>	<i>Gestandaardiseerde Regressie Coëfficiënt</i>
Afhankelijkheid	0.12	0.16*
Communicatie moeilijkheden	0.03	0.05
Eerlijkheid	0.32	0.49**
Rivaliteit	- 0.04	- 0.05
Afstand	Incrementele F-Toets ΔR^2	0.11 (p=0.89) 0.002
<i>Finance Manager</i>		
R^2	0.31	
Adj. R^2	0.24	
F-Test	4.34 (p<0.01)	
<i>Constructen</i>	<i>Ongestandaardiseerde Regressie Coëfficiënt</i>	<i>Gestandaardiseerde Regressie Coëfficiënt</i>
Afhankelijkheid	0.18	0.27*
Communicatie moeilijkheden	0.11	0.20
Eerlijkheid	0.04	0.07
Rivaliteit	- 0.17	- 0.29*
Afstand	Incrementele F-Toets ΔR^2	0.23 (p=0.79) 0.006

* p<0.05 (eenzijdige toets) ** p<0.001 (eenzijdige toets)

bèta's) gebruikt om het belang van de onafhankelijke variabelen te schatten. Echter, om de mate van multicollineariteit vast te stellen is nagegaan voor elke onafhankelijke variabele wat de variantie-inflatiefactor (VIF) was. In het algemeen geldt dat een grenswaarde van 10 voor de individuele VIF wordt aanbevolen. In ons onderzoek blijven alle VIF's onder deze waarde, zodat we kunnen concluderen dat multicollineariteit de resultaten van ons onderzoek niet in sterke mate heeft beïnvloed.

5.6 Kwalitatieve analyse

In deze paragraaf rapporteren we de informatie die we verzameld hebben uit de diepte-interviews met marketing en financiële managers van vier

grote ondernemingen. In de eerste plaats geven zowel respondenten met een marketing- als met een financiële achtergrond aan dat ze zeer afhankelijk zijn van informatie die verleend wordt door de andere afdeling. Financiële managers zijn afhankelijk van informatie van de marketingafdeling om een goede planning en budgettering te kunnen maken. De financiële manager van de autofabrikant, bijvoorbeeld, merkt op dat hij accurate en betrouwbare data nodig heeft om zijn belangrijkste klanten (dat wil zeggen aandeelhouders) tevreden te stellen. Hij kan zo dan de veranderingen in het werkkapitaal en kostenstructuur beter rechtvaardigen en verdedigen. Er wordt benadrukt dat, dankzij de wederzijdse afhankelijkheid, marketing en financiële afdelingen goede werkkrelaties hebben. De marketingmanagers geven

daarentegen aan dat zij vaak afhankelijk zijn van financiële ratio's om de optimale volume/prijs-mix te bepalen bij beslissingen over nieuwe producten. Verder is er dankzij deze informatie plaats voor verbetering van het berekenen van marketing-gerelateerde ratio's en gevoeligheidsanalyses ('de mensen van finance hebben meer ervaring met dit soort berekeningen, we moeten daar veel meer gebruik van maken'). Terwijl wederzijdse afhankelijkheid vaak het onderwerp is van onderhandelingen tussen marketing en financiering - vooral gedurende het seizoen waarin het budget bepaald wordt - wordt een positieve relatie als zeer belangrijk beschouwd in onderhandelingen met externe klantgroepen (bijvoorbeeld externe toeleveranciers).

Uit de resultaten van de interviews wordt duidelijk dat communicatiemoeilijkheden nauwelijks een issue zijn in de marketing-financiering interface. Bij de fast moving consumentengoederenonderneming, bijvoorbeeld, concluderen zowel de marketingmanager als de controller dat communicatiemoeilijkheden geen barrière vormen voor een goede werkrelatie tussen de twee afdelingen. Dit komt doordat beide afdelingen relatief jonge mensen in dienst hebben die vaak dezelfde (bedrijfseconomische) opleiding hebben genoten, waarvan alleen de afstudeerrichting varieerde ('hoewel mijn collega's van berichtgeving andere hoofdvakken hebben gevolgd, studeerden de meesten van ons bedrijfseconomie'). Bovendien bleek dat bij drie van de vier ondernemingen stages op andere afdelingen een belangrijk onderdeel van het management trainee-programma is. Ten slotte bleek dat op senior-managementniveau functionele managers elkaar frequent ontmoeten (bijvoorbeeld in multidisciplinaire teams) en dat dit bijdraagt aan een goede werkrelatie.

Met betrekking tot eerlijkheid gaven de meeste respondenten aan dat het naar hun mening belangrijk is dat het principe geldt 'gelijke monniken, gelijke kappen'. Bij de autofabrikant, bijvoorbeeld, bestaat de marketingafdeling uit drie groepen: *New business development*, *Market development* en *Sales*. De marketingmanager geeft aan dat de kosten voor het ontwikkelen van nieuwe business veel nauwkeuriger in kaart zijn gebracht dan de kosten die door de andere twee groepen worden gemaakt. Hierdoor moet de new business development-groep zich vaker en uitge-

breider verantwoorden bij budgettrondes. Volgens deze respondent is de animositeit tussen laatstgenoemde groep ('die zijn altijd de dupe') en accounting groter dan voor de groepen market development en sales.

Volgens alle respondenten heeft rivaliteit een nadelige invloed op goede relaties tussen de afdelingen marketing en financiering. Interfunctionele rivaliteit wordt vooral duidelijk gedurende de budgettrondes wanneer de beperkingen opgelegd worden door het senior management ('op deze momenten worden goede werkrelaties getest'). Bij de consumentengoederenonderneming heeft de fundamentele vraag van het waarderen van merken, in termen van het budget van de onderneming, veel discussie doen opwaaien gedurende de recente budgettronden. Ten slotte bleek dat afstand niet echt een hindernis hoeft te vormen voor een goede werkrelatie tussen marketing en financiële managers, dankzij onder andere moderne communicatie- en informatietechnologie ('we communiceren via e-mail, telefoon, fax, voice-mail en elk medium dat je maar kan bedenken. Soms is het moeilijker om *niet* te communiceren met mijn collega's').

Met betrekking tot perceptie van de wederzijdse relatie (de afhankelijke variabele), brengen verschillende respondenten naar voren dat elementen als vertrouwen, een persoonlijke band, wederkerigheid en inlevingsvermogen alle essentieel zijn voor goede werkrelaties tussen afdelingen. Een respondent gaf aan dat juist dit soort 'softe' zaken het verschil maken. De meerderheid van de respondenten gaven aan dat de bovengenoemde aspecten managers in staat stellen om hun netwerken te onderhouden binnen het bedrijf. In hun ogen vormen voornoemde factoren een belangrijke tegenhanger voor de andere elementen die 'opgelegd' zijn door de onderneming, zoals de structuur van de onderneming en beloningssystemen.

6 Conclusies

Ons onderzoek had tot doel na te gaan wat bepalende factoren zijn voor een goede werkrelatie tussen marketing en financieel management. Het blijkt dat met name wederzijdse afhankelijkheid beschouwd kan worden als determinant van de relatie tussen commercieel en financieel management. Eerdere studies (McCann en Galbraith 1981; Ruekert en Walker 1987) hebben

aangetoond dat afhankelijkheid bijdraagt aan het vergroten van de interactie tussen afdelingen en dat dit ook het aandeel in belangrijke beslissingen bevordert. Onze resultaten tonen dat hoe meer de marketing- en financiële managers vinden dat ze van elkaar afhankelijk zijn, hoe waarschijnlijker het zal zijn dat ze een goede werkrelatie zullen ontwikkelen en onderhouden. Uit de interviews bleek dat afhankelijkheid tussen marketing en financiële afdelingen vooral gerelateerd is aan het budgetteringsproces, het bepalen van winstdoelen en het ontwikkelingsproces voor nieuwe producten. Marketing en financiële managers participeren in alle vier de ondernemingen - vooral met betrekking tot deze processen - in multidisciplinaire teams.

Gepercipieerde eerlijkheid lijkt voor de marketingmanagers belangrijk voor het ontwikkelen en onderhouden van een goede werkrelatie tussen commerciële en financiële managers. Dit wijst op het belang van normen in het proces van sociale interactie (Hutt 1995). Normen kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op onpartijdigheid en consistentie. Gedurende de interviews merkten verschillende respondenten op dat het belangrijk is om geen onderscheid te maken tussen afdelingen ('elke eenheid heeft recht op een eerlijke deal'). De meeste procedures (bijvoorbeeld het aanleveren van budgettaire informatie) zijn gestandaardiseerd en het is belangrijk om deze consistent toe te passen. Een respondent merkt op dat in haar ondernemingscultuur de waarden van eerlijkheid en vertrouwen als belangrijk worden ervaren (bijvoorbeeld in werkoverleg). Dit vormt een prikkel om de andere afdelingen eerlijk te behandelen.

Onze resultaten geven aan dat voor de financiële managers interfunctionele rivaliteit een negatieve invloed uitoefent op de relatie tussen marketing en financiële managers. De kwalitatieve data geven aan dat - vooral in het geval van budgetbeslissingen - als normen (in termen van allocaties of procedures) ter discussie staan, interfunctionele rivaliteit een negatieve invloed uitoefent op de werkrelatie tussen de twee afdelingen. Bovendien merkte de marketingmanager van de fast moving consumentengoederenfabrikant op dat discussie over de waardering van een aantal merken een aanzienlijke hoeveelheid tegenstrijdige reacties van het financiële management heeft opgeleverd.

Op basis van de resultaten kunnen we concluderen dat communicatieve problemen geen negatief effect hebben op de relatie tussen marketing en financiële managers. Als verklaring werd gedurende interviews naar voren gebracht dat, in tegenstelling tot de marketing-R&D interface, marketing- en financiële managers vaak dezelfde (basis)opleiding hebben genoten.

Ten slotte is er geen relatie gevonden tussen interfunctionele afstand en de onderlinge relatie. Als verklaring wordt aangevoerd dat de deelname in een groot aantal multidisciplinaire teams, evenals de aanwezigheid van een moderne communicatie-infrastructuur, variërend van elektronische post tot video-conferencing een belangrijke reden is waarom fysieke nabijheid minder belangrijk wordt gevonden bij de vorming van een positieve houding ten opzichte van de andere afdeling.

7 Beperkingen en verder onderzoek

Aan onze resultaten zijn een aantal belangrijke beperkingen verbonden. In ons onderzoek hebben we ons uitsluitend gericht op de interface tussen marketing en financiële afdelingen. Verder onderzoek zal moeten nagaan of de resultaten generaliseerbaar zijn naar andere interfaces binnen de onderneming. Vanwege de vele relaties die een afdeling heeft met andere afdelingen binnen de onderneming, lijkt het zinvol na te gaan of gebruik kan worden gemaakt van de concepten en methoden van sociale-netwerkanalyse (Iacobucci 1996). Ten tweede zijn alle concepten gemeten op een bepaald moment, dus voornamelijk van een statisch perspectief. Het lijkt zinvol om relaties tussen afdelingen volgens een longitudinale opzet te onderzoeken om zo rekening te kunnen houden met de dynamiek van intra-organisatorische relaties. In een longitudinaal ontwerp kan rekening worden gehouden met contextuele invloeden, zoals de introductie van nieuwe coördinatiestructuren, budgetronde communicatie- en informatietechnologie. Ten derde dient door middel van verder onderzoek te worden nagegaan welke andere determinanten van intra-organisatorische relaties te onderscheiden zijn. Ten slotte dient bij het bestuderen van relaties binnen ondernemingen rekening te worden gehouden met externe factoren. De relatie tussen marketing- en financiële managers binnen onder-

nemingen die opereren binnen snel ontwikkelende markten, of die agressieve product- of marktontwikkeling navolgen, zal bijvoorbeeld verschillen van die organisaties die voornamelijk betrokken zijn bij het consolideren van product/marktposities.

LITERATUUR

- Allen, N.J. en J.P. Meyer, (1990), 'The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization', *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 1-18.
- Anderson, E. en B. Weitz, (1989), 'Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads', *Marketing Science*, 8, pp. 310-323.
- Armstrong, J.S. en T.S. Overton, (1977), 'Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys', *Journal of Marketing Research*, 14, (August), pp. 396-402.
- Bagozzi, R.P. en Y. Yi, (1988), 'On the Evaluation of Structural Equation Models', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, (Spring), pp. 74-94.
- Callaghan, M.B., J. McPhail en O.H.M. Yau, (1995), 'Dimensions of a Relationship Marketing Orientation: An Empirical Exposition', *Proceedings of the Seventh Bi-annual world Marketing Congress II*, 10.56 - 10.66.
- Cohen, J. en P. Cohen, (1983), *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ & London.
- Day, G.S. (1994), The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing* 58, pp. 37-62.
- Foekens, E.W. en W.G. Nijkamp, (1996), Het meten van merkwaarde: een overzicht, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, september, pp. 454-463.
- Frankwick, G.L., B.A. Walker en J. Ward, (1994), 'Belief Structures in Conflict: Mapping a Strategic Marketing Decision', *Journal of Business Research*, 31, pp. 183-195.
- Geyskens, I. en J.E.B.M. Steenkamp, (1997), De rol van vertrouwen bij het opbouwen van lange-termijn-relaties in de dienstensector, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, april, pp. 164-170.
- Gupta, A.K., S.P. Raj en D. Wilemon, (1987), 'Managing the R&D-Marketing Interface', *Research management*, pp. 38-43.
- Huijgen, C.A., (1996), 'Merkwaardering en vermogensmarkt', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, september, pp. 436-443.
- Hunt, S.D. en R.M. Morgan, (1994), 'Relationship Marketing in the Era of Network Competition', *Marketing Management*, 3, pp. 19-28.
- Hutt, M.D., (1995), 'Cross-functional Relationships in Marketing', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, pp. 351-357.
- Iacobucci, D., (1996), *Networks in Marketing*, Sage, Thousand Oaks.
- Kumar, N., L.K. Scheer en J.E.M. Steenkamp, (1995), 'The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers', *Journal of Marketing Research*, pp. 54-65.
- Leeflang, P.S.H., (1994), *Probleemgebied Marketing: I Analyse van de omgeving* (derde druk), Houten: Stenfert Kroese
- Leeflang, P.S.H., (1996), 'Een aanzet tot een synthese van merkwaaarderingsmethoden' *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, september, pp. 476-479.
- Lim, Jeon-Su en D.A. Reid, (1992), 'Vital Cross-Functional Linkages with Marketing', *Industrial Marketing Management*, 21, pp. 159-165.
- Maltz, E. en A.K. Kohli, (1996), 'Market Intelligence Across Functional Boundaries', *Journal of Marketing Research*, 33, pp. 47-61.
- McCann, J. en J.R. Galbraith, (1981), 'Interdepartmental Relations', *Handbook of Organizational Design*, 2, pp. 60-84.
- Rotter, J.B., (1967), 'A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust', *Journal of Personality*, 35, pp. 651-656.
- Ruekert, R. W. en O.C. Walker Jr., (1987), 'Marketing's Interaction with other Functional Units: a Conceptual Framework and Empirical Evidence', *Journal of Marketing*, 51, pp. 1-19.
- Santema, S.C., (1993), 'Marketing en Finance Interfaces, kansen onder voorwaarden?', *Bedrijfskunde*, 65, pp. 148-156.
- Sheaves, D.E. en J.G. Barnes, (1996), 'The Fundamentals of Relationships: An Exploration of the Concept to Guide Marketing Implementation', *Advances in Services Marketing and Management*, 5, pp. 215-245.
- Steenkamp, J.B.E.M. en H.C.M. van Trijp, (1991), 'The Use of LISREL in Validating Marketing Constructs', *International Journal of Research in Marketing*, 8, 4, (November), pp. 283-299.
- Willenborg, G.B.W. en P.S.H. Leeflang, (1997), 'Relatiemarketing: een nadere beschouwing' *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, september, pp. 441-454.
- Wilson, D.T., (1995), 'An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, pp. 335-345.

NOOT

1 De titel van dit artikel is vrij naar de internationale bestseller over relaties *Men are from Mars, Woman are from Venus* van John Gray, Harper Collins, 1992.