

Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
Gazdálkodástani Ph.D. Program

KESZEY TAMARA:
A PIACKUTATÁSBÓL SZÁRMAZÓ INFORMÁCIÓK VEZETŐI
FELHASZNÁLÁSA, ÉS AZ ARRA HATÓ TÉNYEZŐK
VIZSGÁLATA
PH.D. ÉRTEKEZÉS - TÉZISGYŰJTEMÉNY

Témavezető: Dr. Berács József

Budapest, 2003.

TARTALOMJEGYZÉK

I. A MUNKA CÉLJA ÉS ELŐZMÉNYEI.....	2
I.1. A KUTATÁSI TÉMA BEMUTATÁSA.....	2
I.2. A KUTATÁSI KÉRDÉS, A KUTATÁS CÉLKITŰZÉSEI.....	2
I.3. A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI ÉS ELMÉLETI HÁTTERE.....	3
II. A KUTATÁSBAN ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN.....	7
III. A DOLGOZAT FŐBB TUDOMÁNYOS MEGÁLLAPÍTÁSAI, EREDMÉNYEI	9
III.1. AZ ELŐTANULMÁNYOK ALAPJÁN MEGFOGALMAZHATÓ MEGÁLLAPÍTÁSOK.....	9
III.2. A KÖZPONTI TANULMÁNY ALAPJÁN MEGFOGALMAZHATÓ MEGÁLLAPÍTÁSOK	10
IV. A KUTATÁS ÚJDONSÁGTARTALMA, GYAKORLATI ALKALMAZHATÓSÁGA ÉS LEHETSÉGES JÖVŐBENI FOLYTATÁSI IRÁNYOK.....	15
IV.1. A KUTATÁS ÚJDONSÁGTARTALMA	15
IV.2. A KUTATÁS EREDMÉNYEINEK GYAKORLATI ALKALMAZHATÓSÁGA	15
IV.3. A KUTATÁS LEHETSÉGES JÖVŐBENI FOLYTATÁSI IRÁNYAI	16
V. A SZERZŐ TÉMÁHOZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓI	18
VI. VÁLOGATOTT IRODALOMJEGYZÉK.....	19

I. A MUNKA CÉLJA ÉS ELŐZMÉNYEI

I.1. A kutatási téma bemutatása

Az információ hatalom. A kijelentés értelmezhető a vállalatok esetében is, hiszen az információ gazdasági előnyökké konvertálható. Felmerül azonban a kérdés, hogy az információ *birtoklása* önmagában lehet-e hatalom forrása.

Zaltman és Deshpandé (2000) szerint nem, mivel a vállalatok *versenyképessége* a jövőben elsősorban nem azon fog múlni, hogy mennyi információval rendelkeznek, hanem azon, *hogyan képesek* ezeket az információkat felhasználni. Day és Nedungadi (1994) szerint az információ felhasználás képessége megkülönböztető versenyelőny forrása lehet. Day és Nedungadi (1994) rámutatnak arra, hogy az információ-ellátottság egyre inkább anyagi erőforrások kérdése így a versenytársak ugyanazokhoz az információkhoz férnek hozzá. Ezzel szemben az információ felhasználása *képesség*, mely a versenytársak által *nehezen másolható*. Annak ellenére, hogy az információ felhasználás képessége a vállalati gyakorlat szempontjából lényeges, Menon és Varadarajan (1992) úgy látja, a menedzserek *kevésbé* használják fel a rendelkezésükre álló információkat.

Miközben vállalataink évente 9 milliárd forintot költenek piackutatásra (a Piackutatók Magyarországi Szövetségének 2000-es adatai szerint), évente jelennek meg a piackutatás témaköréhez kötődő élenjáró szakkönyvek és egyre korszerűbb marketingkutatási ismeretek megszerzését teszi lehetővé, hogy minden „business school” oktatási palettáján szerepel a piackutatás, mint tantárgy - *kevesebb* rendszerezett ismeret áll rendelkezésünkre azzal kapcsolatosan, hogy *valójában hogyan hasznosulnak* ezek a piackutatások a vállalati marketing menedzsment tevékenységben.

I.2. A kutatási kérdés, a kutatás célkitűzései

A disszertációban a *piackutatásokból* származó piaci információk hasznosulását vesszük górcső alá.

A kutatás *központi* kérdése, hogy melyek azok a tényezők, amelyek leginkább meghatározzák, hogy a piackutatások hasznosulnak-e a marketing menedzsment munkában, különös tekintettel a döntéshozatalra és a piaci tanulásra. A disszertáció célkitűzése ennek megfelelően egy olyan *modell* megalkotása¹, amely közelebb visz ahhoz, hogy megértsük, mely tényezők magyarázzák leginkább a vállalatok piaci információ felhasználási képessége területén mutatkozó különbségeket.

A kutatás központi kérdésének megválaszolását célzó nagyszabású kvantitatív felmérést megelőző *előtanulmányokban* további kutatási kérdéseket fogalmaztunk meg.

Az első előtanulmány egy kvalitatív kutatás sorozat volt, melyben célul tűztük ki annak feltérképezését, hogy a magyar vállalatok gyakorlatában milyen eltérő információ felhasználási módokat, dimenziókat azonosíthatunk: mi lesz a piackutatások „sorsa”, milyen - sokszor explicit módon nem artikulált - motivációk vezetnek a piackutatások megvásárlásához.

A második előtanulmány célja, hogy egy 2001-ben lezajlott OTKA kutatás² adatbázisa alapján választ adjon a kérdésre: a magyarországi vállalatok milyen mértékben alkalmazzák a piackutatást, és hogyan lehetne azonosítani, körülírni a piackutatás-intenzív vállalati kört.

¹ A Ph.D. értekezés empirikus felmérése a T037857 számú, „Marketing menedzsment tevékenységet támogató információrendszerek és a piaci tudás felhasználása Magyarországon” c. OTKA kutatás keretein belül valósult meg.

² „A magyarországi vállalatok marketing megközelítése, stratégiája és teljesítménye” című, T030028 témaszámú OTKA kutatás.

1.3. A kutatás előzményei és elméleti háttere

A piackutatások szervezeten belüli hasznosulását nemcsak azért fontos behatóbban megismerni, mert a piackutatás témakörében *több „marketing közösség”* (pl.: piackutatók, a piackutatást megvásárló vállalatok, piackutatást oktató tanárok és tanuló hallgatók) is érdekelt, és a piaci igényekre való reflektálás, a piaci információ felhasználás képessége az eredményesség és versenyképesség záloga (Zaltman és Deshpandé, 2000; Day és Nedungadi, 1994; Moorman, 1995), hanem a témakör megismerése *elméleti szempontból is* lényeges.

A marketing területén az információ-feldolgozás témaköre *több perspektívában is* a kutatók érdeklődésének középpontjában áll. A piaci információk vezetői felhasználásának vizsgálatát célzó diskurzust a *fogyasztói - szervezeti dichotómia* mentén koordináltak közé helyezve a *fogyasztói* információ feldolgozásánál elsősorban a fogyasztói magatartás területéhez kapcsolódó olyan ismert - fogyasztót érő környezeti hatások és a fogyasztók információ feldolgozásával kapcsolatos - elméleteket említhetünk meg, mint az információfeldolgozási valószínűség modellje (Elaboration Likelihood Model – ELM), vagy Petty, Cacioppo et al. (1983) attitűd megváltoztatásának centrális és periférikus útját leíró modellje, illetve az információtároláshoz kapcsolódó tanulási elméletek (kognitív tanulás, klasszikus kondicionálás, instrumentális kondicionálás).

A *szervezeti* információ felhasználáshoz kötődően - ahol az információ befogadói vállalatvezetők, menedzserek - a marketing területén *két markáns irányzat* körvonalazódik. Az egyik irányzat az *informatikai, IT rendszerek* marketing döntéshozatalban betöltött szerepét (az irányzat jeles képviselői: *Rangaswamy*: Rangaswamy, Burke et al. (1986); Rangaswamy, Eliashberg et al. (1989); Rangaswamy, Harlam et al. (1991); Rangaswamy (1993); *Lilien*: Lilien (1979); Lilien és Kotler (1983); Lilien, Kotler et al. (1992); Lilien és Rangaswamy (1998), *Wierenga*: Wierenga és Ophuis (1997); Wierenga és Van Bruggen (1997); Wierenga és Bruggen (1998); Wierenga, Bruggen et al. (1999); Wierenga és Bruggen (2000)), a másik - melyhez téziseim is kapcsolódnak - a piackutatásokból, piaci értesülésekből, és a részlegek között megosztott piaci szórványinformációk - nem kizárólag döntéshozatalhoz kapcsolódó - hasznosulását vizsgálja. A marketing területén a fogyasztói információ feldolgozás szervezeti / vezetői információ befogadáshoz viszonyított dominanciáját illusztrálja Wierenga és Bruggen (2000) véleménye, akik szerint meglepő, hogy a marketing, annak ellenére, hogy kiterjedt ismeretekkel rendelkezik a fogyasztói magatartásról, nagyon keveset tud a vállalatvezetők információkhoz kötődő fogyasztói magatartásáról.

A piaci információk szervezeti hasznosulásának marketing vonatkozású témakörében két évtizeddel ezelőtt jelent meg az első szacikk (Deshpandé és Zaltman, 1982/a; 1982/b). Az információ hasznosulásának kérdése azóta is kiemelt akadémiai érdeklődést élvez – melyben szerepet játszik az amerikai Marketing Science Institute (MSI), az a szervezet, amely céljául tűzte ki a marketing elmélet és gyakorlat „közelebb hozását”. Az MSI minden évben akadémiai, elméleti kutatók és gyakorlati szakemberek bevonásával azonosítja azokat a témaköröket, amelyek a teória és vállalati működés szempontjából egyaránt fontosak, és ezeket a www.msi.org web-oldalon közzéteszi. A piaci információk vezetői hasznosulásának témaköre az elmúlt években rendre a legfontosabb kutatási prioritások között kapott helyet.

A témakör *marketing-elméleti jelentősége* elsősorban abban rejlik, hogy a piaci információk hasznosulásának „anatómiája”, mozgatórugóinak megismerése lényeges input két nagyobb kutatási irányzat, a piacorientáció és marketing innováció számára.

A piaci információ feldolgozás szorosan kapcsolódik a *piacorientáció* témaköréhez – mely a marketing területén az utóbbi évtizedben központi kérdés volt, így számos, a témakörhöz kapcsolódó tanulmány jelent meg vezető nemzetközi és magyar menedzsment folyóiratokban (pl.: Kohli és Jaworski, 1990; Narver és Slater, 1990; Jaworski és Kohli, 1993; Hart és Diamantopoulos, 1993; Slater és Narver, 1995; Hooley, Cox et al. 2000. Kohli és Jaworski (1990) – a piacorientáció kutatási irányzatának megalapozói - szerint a

piacorientáció három pilléren, a piaci megfigyelések, információk gyűjtésén (market intelligence generation), a szervezeten belüli megosztásán (intelligence dissemination) és az információkra történő válaszadáson (organisation-wide responsiveness) nyugszik. A piaci információ felhasználás kérdésköre a harmadik területhez köthető, hiszen az információkra történő válaszadás és a piaci információ felhasználás képessége szorosan összefügg – vagyis a piaci információk szervezeten belüli hasznosulásának megértése közelebb visz a piacorientáció jelenségének feltérképezéséhez is. A *marketing innováció*, a „piacképes” új termékek előállítására szempontjából lényeges kérdés, hogy a marketingvezetők hogyan képesek a gyártási és műszaki szakemberekkel megosztani a piaci igényeket, és a K+F tevékenységben involvált szakemberek hogyan hasznosítják a marketing szakemberektől származó piaci információkat, így kutatási témánk több ponton gazdagíthatja a marketing innováció kutatási irányzatát is.

A piaci információk vezetői felhasználását célzó tanulmányokban a kutatók *különböző típusú információk* hasznosulását vették górcső alá. Vizsgálták, a *piackutatások* (Deshpandé és Zaltman, 1982/a, 1982/b, 1983, 1984, 1987; Deshpandé és Webster, 1989; Hu, 1986; Lee, Acito et al., 1987; Lee, Lindquist et al., 1997; Moorman, Zaltman et al., 1992; Moorman, Deshpandé et al., 1993; Menon és Wilcox, 1994, 2001; Sinkula, 1990; Zaltman és Moorman, 1988; Zaltman, 1997; Zaltman és Deshpandé 2000), és a *piaci intelligencia*³ meghatározott menedzsment problémához (pl.: marketingkommunikációs terv értékeléséhez (Low és Mohr 2001), innovációhoz (Moorman, 1995; Moenaert és Souder, 1990; Moenaert és Souder, 1996; Van den Bulte és Moenaert, 1998; Griffin és Hauser, 1992; Rindfleisch és Moorman, 2001) vagy marketing programok értékeléséhez (Andrews és Smith 1996) kapcsolódó felhasználását; illetve a marketing és más részlegek - k+f vezetők (Gupta, Raj et al., 1985; Maltz, 2000/a; Maltz és Kohli, 2000/b; Griffin és Hauser, 1996), mérnöki (engineering) részleg vezetői (Fisher és Maltz 1997), számviteli vezetők (Homburg és Karlhaus 1998), gyártási vezetők (Hutt és Speh 1984) - között megosztott piaci intelligencia hasznosulását.

A témakörben megjelent nagyszámú tanulmányok ellenére sincs konszenzus a piaci információ felhasználásának *mérésében*. Jóllehet a legtöbb kutató egyetért abban, hogy a piaci információ jelensége sokrétű és több dimenzió mentén értelmezhető (multidimensional construct), mégsem áll rendelkezésre olyan mérőeszköz, skála, amelyet a kutatók egységesen alkalmaznának. Az információ felhasználás dimenziói, típusai között az empirikus kutatásokban is megjelenik az ún. instrumentális – döntéshozatalhoz kapcsolódó információ felhasználás. Az *instrumentális* (instrumental) információ felhasználás esetében a marketingvezető egy jól körülhatárolható döntési helyzetben a piaci információra támaszkodva teszi le a voksot valamely alternatíva mellett. Ezt a típusú információ felhasználást vizsgálták legtöbbször (Deshpandé és Zaltman, 1982/a; Deshpandé, 1982/b; Deshpandé és Zaltman, 1983; Deshpandé és Zaltman, 1984; Deshpandé és Zaltman, 1987; John és Martin, 1984; Lee, Acito et al., 1987; Perkins és Rao, 1990; Moorman, Zaltman et al., 1992; Moorman, Deshpandé et al., 1993; Dennis, 1996; Lee, Lindquist et al., 1997; Low és Mohr 2001). Az empirikus kutatások kisebb részében (Moorman, 1995, Fisher és Maltz, 1997; Maltz, 2000/a; Maltz és Kohli, 2001) felszínre kerül az ún. *fogalmi* (conceptual) információ felhasználás, amelynél az információ egy kérdéskör mélyebb megértését segíti. A fogalmi információ felhasználás esetében a piaci információk hozzájárulnak a vezetők piaci

³ Az angol „market intelligence” kifejezésnek egyelőre nincs széles körben elfogadott és konszenzuson alapuló magyar megfelelője. A kifejezés a piaci szórványinformációk gyűjtését, rendszerezését és összekapcsolását jelenti. Bauer, és Berács (1998) *marketing felderítésnek* (473. oldal) fordítja, míg Kotler (1991) magyar nyelvű kiadásában a *marketing megfigyelés* (106. oldal) kifejezéssel találkozhatunk. Az üzleti gyakorlatban a szó tükörfordítása (intelligencia) tűnik létjogosultságot nyerni (pl.: üzleti intelligencia megoldások). A tézis gyűjteményben szinonimaként használjuk az intelligencia, megfigyelések és értesülések kifejezéseket.

tudásbázisának bővüléséhez, az információk hatására „együtt gondolkodás” indul meg a vállalaton belül. A kutatásokban említésre kerül egy harmadik információ felhasználási mód, a *szimbolikus* (symbolic) is. Ez a dimenzió az információ „politikai célokat” szolgáló felhasználását, egy döntés létjogosultságának utólagos igazolását, az információk esetleges eltorzítását, vagy tudatosan téves interpretálását jelöli. A témakör irodalmában mindössze egy olyan kutatást (Diamantopoulos és Souchon 1998) találtunk, amely ezt a dimenziót is vizsgálta. Ez a kutatás nemcsak a jelenség szélesebb körű vizsgálatával, de azzal is eltér a többi tanulmánytól, hogy itt kvalitatív – mélyinterjú technikát – alkalmaznak a szerzők – szemben a diskurzusra jellemző kvantitatív orientációval. A jelenség legtöbb kutatásban történő nem teljeskörű vizsgálata Homburg és Karlhaus (1998) szerint korlátozza az információ felhasználás beható megismerését, Troilo (2001) ezzel szemben úgy gondolja, hogy a marketing diszciplínájának határvonalaink kívül esik a szimbolikus információ felhasználás kutatása.

A magyarázó modellekben az információ felhasználásra ható *független változók* áttanulmányozását követően változó csoportokat azonosíthatunk. Az információ felhasználásra ható tényezők közül sokan (Deshpandé és Zaltman, 1982/a; Deshpandé, 1982/b; Deshpandé és Zaltman, 1983; Deshpandé és Zaltman, 1984; Deshpandé és Zaltman, 1987; Lee; Lindquist et al., 1997; Menon és Wilcox, 1994; Diamantopoulos és Souchon, 1995; Maltz és Kohli, 1996; Homburg és Karlhaus, 1998; Maltz és Kohli, 2001; Low és Mohr 2001) vizsgálták a *piaci információ sajátosságainak* információ felhasználásra gyakorolt hatását. A kutatásokban az információ minőségével összefüggő tulajdonságok közül az információ minőség, vagy *észlelt minőség* felhasználásra gyakorolt hatását vizsgálták a legtöbben. Lényeges a distinkció az információ minősége és észlelt minősége között. A marketingvezető lehetőségei korlátozottak a tekintetben, hogy megítélje a piackutatás elkészítésének körülményeit (mivel nem „lát bele” a folyamatba), ugyanakkor relatív - a piackutatóhoz viszonyított - statisztikai járatlansága miatt nyilván az alkalmazott módszerek akkurátusságának értékelése is problémás. Lee, Acito et al. (1987) kísérlet segítségével is igazolta, hogy a marketingvezető piackutatásról alkotott szakmai véleményére nem volt hatással a kutatás során alkalmazott mintanagyság és mintavételi módszer. A piackutatások észlelt minősége pozitív és szignifikáns hatással van annak marketing menedzsment munkában való hasznosulására (Deshpandé és Zaltman 1982/a; Deshpandé és Zaltman 1984; Menon és Varadarajan, 1992; Maltz és Kohli, 1996; Homburg és Karlhaus, 1998; Low és Mohr 2001; Maltz, Souder et al. 2001).

A témakör irodalmának meta-analízise alapján megállapíthatjuk, hogy az információt felhasználó és az információt szolgáltató szakemberek tulajdonságaihoz köthető független változók több kutatásban is megjelennek. Az információ-felhasználó sajátosságai közül a *vállalati és iparági tapasztalatot* vizsgálták legtöbbször a kutatók (Deshpandé, 1982/b; Perkins és Rao, 1990; Moorman, Zaltman et al., 1992; Moorman, Deshpandé et al., 1993; Homburg és Karlhaus, 1998). A kutatások eltérő eredményeket hoztak. Míg Deshpandé és Zaltman (1982/a) szerint a *tapasztalat* nincs hatással az információ-felhasználásra, addig Perkins és Rao (1990) szerint a *rosszul strukturált problémák* megoldásánál jelentős szerepet játszik a tapasztalat. Kutatásuk eredménye szerint a tapasztaltabb vezetők szélesebb információs bázisra támaszkodtak a rosszul strukturált, bonyolult döntések meghozatalánál.

A tanulmányokban szereplő független változók áttanulmányozását követően azonosíthatók olyan faktorok, amelyek *interperszonális* sajátosságokat vizsgálnak. Itt olyan változókat kell megemlíteni, mint például az információ küldő és információ felhasználó beosztásbeli különbségeinek (Maltz és Kohli 1996), az egymásba vetett bizalmának (Moorman, Deshpandé et al. 1993); vagy közös munkatapasztalatának, együttműködésének információhasznosulásra gyakorolt hatását. A piaci információ felhasználása szempontjából az is lényeges, hogy az információ felhasználója és az információszolgáltató – legyen szó

marketingvezetőről és piackutatóról, vagy marketingvezetőről és k+f, vagy gyártási vezetőről - „egy nyelvet” beszéljen. Deshpandé és Zaltman (1982/a, 1984) szerint az információ hasznosulása szempontjából nehézséget jelent, hogy piackutatók elsősorban kutatóként, míg a vezetők üzletemberként tekintenek magukra, és az eltérő identifikáció akár a bizalom és az információ hasznosulásának rovására is mehet. A kutató és a vállalatvezető „gondolkodási mintáinak” eltérését Caplan, Morisson et al. (1975) írta le, a jelenséget „two communities metaphor”, vagyis két (eltérő módon kondicionált) közösség metaforájának keresztelve.

Azok a kutatások, amelyek a vállalatokon belül megosztott piaci információk hasznosulását helyezték középpontba, kiterjedten vizsgálták a *szervezeti sajátosságok* és az információ felhasználási képességének összefüggéseit. A szervezeti sajátosságok közül a szervezeti konfiguráció – ezen belül a formalizáltság és a centralizáció kapott nagyobb figyelmet. A kutatók egy része (Deshpandé és Zaltman 1982/a; Deshpandé 1982/b) szerint a vállalat formalizáltsága gátolja a piackutatás felhasználását. John és Martin (1984) ugyanakkor a marketing terv gyakorlatba történő átültetésének vizsgálata során azt találta, hogy minél formalizáltabb egy vállalat, annál nagyobb mértékben támaszkodnak a marketing tervekre a menedzsment munkában. Maltz és Kohli (1996) kutatási eredményei szerint minél formalizáltabb csatornákon keresztül kommunikál egymással a marketing részlegben dolgozó információ küldője és egy másik részlegben dolgozó felhasználója, a felhasználó annál nagyobb mértékben fog támaszkodni a megosztott információkra. Low és Mohr (2001) eredményei szerint minél formalizáltabb rutinok jellemeznék egy vállalatot, annál több információt használnak a marketingkommunikációs tevékenység értékelése során.

A vállalatok *működési környezetének* információ felhasználásra gyakorolt hatását több kutatás is mérte. A kutatók (Menon és Varadarajan, 1992; Maltz és Kohli, 1996; Fisher és Maltz, 1997) például a vállalat környezetének stabilitását, illetve dinamizmusát vizsgálva arra jutottak, hogy a turbulens, gyorsan változó fogyasztói igényekkel jellemezhető piacokon működő vállalatok nagyobb mértékben támaszkodnak a rendelkezésükre álló információkra, mint a kevés változást mutató piacok játékosai. Low és Mohr (2001) pedig a vállalat technológiai környezetének változási üteme és az információ-felhasználás között fennálló pozitív kapcsolatot verifikálta.

A témában született, elmúlt húsz évben publikált tanulmányok alapos áttanulmányozását követően megállapítható, hogy az információ felhasználás komplex jelenség, melyre az információ sajátosságain kívül pszichológiai (perszonális és interperszonális), szervezeti és piaci tényezők is hatással vannak.

A piaci információk vezetői hasznosulását vizsgáló marketing diskurzus nyilvánvalóan *túlmutat a marketing diszciplínáján*. Nonaka és Takeuchi (1995), Earl, Edwards et al. (1997), Galbraith (1973), Daft és Weick (1984), Daft és Lengel (1984), Tushman és Nadler (1978), Davenport és Prusak (1998) illetve Osterloh és Frey (2000) - akik a menedzsment tudományok különböző területeit (információmenedzsment, tudásmenedzsment, szervezetelméletek) képviselik - egyaránt vizsgálták az információ hasznosulását, és annak a tudáshoz fűződő kapcsolatrendszerét.

II. A KUTATÁSBAN ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

A disszertációban megfogalmazott központi, illetve az előtanulmányokban megválaszolandó kutatási kérdések eltérő természetűek, így a hozzájuk rendelt tudományos módszerek is különböznek.

Az *első előtanulmány* során – melynek célja a „piackutatás-intenzív” vállalati kör azonosítása volt a magyar gazdaságban – többváltozós statisztikai módszereket, ezen belül ANOVA egyszempontos varianciaelemzést alkalmaztunk. Az előtanulmány alapját képező adatbázis egy 2001-ben lezajlott OTKA kutatás⁴ során készült, mely ötfokozatú, Likert-típusú skála segítségével mért információkat tartalmaz arra vonatkozóan, hogy a piackutatás – mint a piac megismerésének, a piaci információk gyűjtésének egy lehetséges eszköze – megjelenik-e, és ha igen, milyen súllyal a marketing információ rendszerben. Arra voltunk kíváncsiak, hogy a piackutatás szerepe eltér-e különböző – névleges skálán mért - leíró változók tükrében. Az ANOVA varianciaelemzés adekvát módszer ebben az esetben, mivel ezzel a módszerrel tesztelhető az a nullhipotézis miszerint a sokaságon belüli metrikus függő változó (a piackutatás szerepe) értékének kategóriaátlagai (a különböző névleges leíró változók segítségével képzett kategóriákban) egyenlők.

A piackutatási szolgáltatások igénybe vétele mögött meghúzódó és sokszor rejtve maradó motivációk megértéséhez kvalitatív technikák, mélyinterjúk alkalmazása segítségével jutottunk közelebb a *másik előtanulmány* során. A kvalitatív kutatási technikák lehetővé teszik egy jelenség mozgatórugóinak feltárását, és olyan „finomságok” megismerését, amelyre egy „személytelenebb” kérdőív sokszor nem ad módot. A mélyinterjú sorozatban négy különböző szektorban (FMCG, bank, IT-telekommunikáció és piackutatás) vizsgáltunk, és összesen hét vállalat szakembereivel készítettünk egyenként egyórás mélyinterjúkat az interjú alanyok munkahelyén. A piackutatást felhasználó vállalatok kiválasztásánál az volt a cél, hogy olyan iparágakat képviseljenek, amelyek hagyományosan sokat költenek piackutatásokra, gyakorlattal, tapasztalattal rendelkeznek ezen a területen, fejlett a „piackutatási kultúra”. Interjú-alanyaink eltérő módon kötődnek a piackutatás jelenségéhez, hiszen különböző „szerepkörből” látják a piackutatást (gyakorló piackutató, felsővezető piackutató ügynökségnél, brand manager, marketingigazgató, vállalaton belüli piackutató). A beszélgetéseket diktofon segítségével rögzítettünk, majd azokat szó szerint átgépeztünk. A vállalatok gyakorlatában megjelenő információ felhasználási típusokat, dimenziókat az interjúk több etapban történő kódolásával, kulcskategóriák képzésével azonosítottuk.

A kutatás központi kérdésének megválaszolását célzó modellünket többváltozós statisztikai módszerek segítségével állítottuk fel egy nagyvállalatokkal kapcsolatos információkat tartalmazó adatbázis alapján. Az adatbázis, melyet 2003 nyarán készítettünk egy OTKA kutatás során a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) Cégekódútár 2003/I. negyedéves kiadványán, mint mintavételi kereten alapul. A 972 nagyvállalatot⁵ tartalmazó potenciális mintából végül 254 választ kaptunk, mely 26 százalékos válaszadási aránynak felel meg. Adatainkat önkitöltős kérdőív segítségével gyűjtöttük, amelyet postai úton juttattunk el válaszadóinknak. A levelek postai kiküldését megelőzően a vállalatok egy részével e-mail-en keresztül vettük fel a kapcsolatot a kutatásban való együttműködésüket kérve. A kutatásban megcélzott valamennyi olyan vállalatot, amely késlekedett a válaszadással telefon útján személyesen is megkerestük.

⁴ A kutatás alapsokaságát a Magyarországon működő, 20 főnél nagyobb gazdasági vállalkozások alkották, társasági formától, tulajdontól függetlenül. A kutatás tervezett mintája - mely 3000 vállalatot tartalmazott - az alkalmazottak száma és az ágazati besorolás szempontjából reprezentálta a KSH által közölt hazai vállalati arányokat, végül összesen 572 vállalatvezető töltötte ki a kérdőívet.

⁵ A nagyvállalatokat éves négymilliárd forintot meghaladó árbevétellel operacionalizáltuk

Elemzésünkben kizártuk azokat a vállalatokat, amelyek az elmúlt öt évben egyáltalán nem készítettek piackutatást, így 154 vállalat maradt. Kutatásunk megkezdése előtt értékeltük a nem válaszolásból eredő esetleges hibákat. Armstrong és Overton (1977) útmutatásai alapján jártunk el, akik szerint a lényeges leíró (pl.: a vállalat előállított termékek/szolgáltatások típusa, üzletág, alkalmazottak száma, tulajdonosi szerkezet), illetve a modellbe bevont változók és a válaszadás „gyorsasága” közötti összefüggések, korrelációk utalhatnak arra, hogy bizonyos típusú vállalatok nem, vagy nehezen érhetőek el – és ez szisztematikus hibát eredményez. A vállalatok telefonos megkeresése során kiderült, hogy a válaszadás elutasításának leggyakoribb okai a túl hosszúnak tartott kérdőívvel (összesen 10 sűrűn gépelt A4-es oldal) és a válaszadó időhiányával voltak összefüggésben. A statisztikai elemzés (eredményeink nem mutattak ki korrelációt a válaszadási reakcióidő és a kulcs- és leíró változók között) és válaszadás elutasításának okai (amelyek szintén nem leíró- illetve kulcsváltozó specifikusak) alapján azt gondoljuk, hogy a nem válaszolásból nem okoz mintánkban szisztematikus hibát.

A kutatásban alkalmazott mérőeszközt - Curchill (1979) iránymutatásai alapján - több etapban végzett tesztelések során véglegesítettük. A mérőeszköz első változatának kialakításánál egyrészt támaszkodtunk a témakör szakirodalmában fellelhető, korábban alkalmazott - és a főleg amerikai üzleti környezetben megbízhatónak bizonyult - skálákra, illetve a kvalitatív kutatássorozat során felmerült szempontok alapján a kutatásban használtunk saját fejlesztésű tételeket, állításokat is. A mérőeszközt két „körben” teszteltük. A tesztelés első etapjában két akadémiai szakembert kértünk a kérdőív első változatának tartalmi illetve formai tesztelésére, értékelésére. A tesztelés második fázisában marketing szakirányos, ötödéves REK⁶ hallgatókkal töltöttük ki pilot-jellegűen a kérdőívet. A tesztelések eredményei alapján módosításokat eszközöltünk.

Kutatásunkban az SPSS 9.0 statisztikai szoftverrel dolgoztunk. A modellt lineáris regresszió elemzés segítségével készítettük el. A modellben szereplő konstrukciókat megbízhatóság szempontjából a nemzetközi marketingkutatásokban alkalmazott, Gerbing és Anderson (1988) által leírt módszer alapján teszteltük (egydimenziójúság vizsgálata, Cronbach-alpha mérőszám kalkulálása, megerősítő faktorelemzés, diszkriminancia érvényesség vizsgálata). A regressziós egyenletek felállítása előtt Mason és Perrot (1991) útmutatásai alapján kizártuk a multikollinearitás kockázatát.

⁶ REK: Részidős Egyetemi Képzés. A posztgraduális esti képzésben gazdasági főiskolai diplomával rendelkező hallgatók vesznek részt, akik munka mellett folytatják egyetemi tanulmányaikat. A marketing szakirányt választó REK hallgatók túlnyomó többségükben (kb. 80 százalék) marketing területen középvezetőként dolgoznak. A kérdőív kitöltése a „Marketing stratégia” c. tárgy keretében zajlott. A hallgatók választhattak egy házi dolgozat és a kérdőív kitöltése között - a feladat teljesítése része volt az év végi osztályzat megszerzésének, a feladatért a hallgatók maximálisan az év során összegyűjthető pontok 10 százalékát kaphatták.

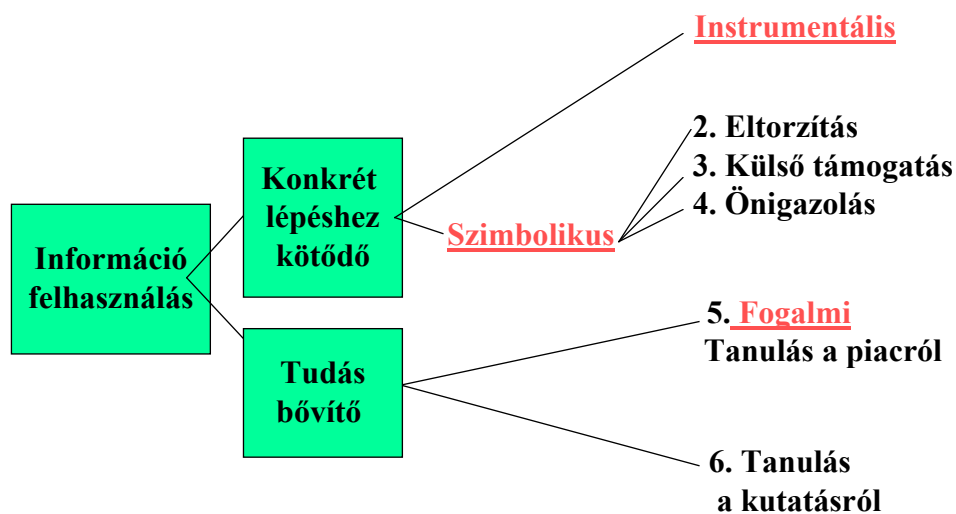
III. A DOLGOZAT FŐBB TUDOMÁNYOS MEGÁLLAPÍTÁSAI, EREDMÉNYEI

III.1. Az előtanulmányok alapján megfogalmazható megállapítások

Előtanulmányaink eredményei alapján megállapíthatjuk, hogy jóllehet a magyarországi vállalatokra nem, vagy kevéssé jellemző, hogy a marketingkutatót kiterjedten alkalmazzák, mégis *körülírható* egy „kutatás-intenzív” vállalati kör. A „kutatás-intenzív” vállalatok jellemzően piacvezető, vagy piackihívó pozíciót foglalnak el, többségi külföldi tulajdonban vannak, és 500 főnél több alkalmazottat foglalkoztatnak. Azok a vállalatok, amelyek nagy hangsúlyt fektetnek a piackutatásra jellemzően fejlett, területi, vagy termékcsoporthoz alapított marketing szervezettel rendelkeznek, és a marketing funkció képviselője az igazgató tanácsban is megjelenik. Ezekre a vállalatokra a hosszú távú, piaci térnyerést előtérbe helyező gondolkodás jellemző, és a piaci igények előzetes elemzését, megismerését és formálását tartják szem előtt.

A kvantitatív felmérést megelőző *mélyinterjú-sorozat* alapján közelebb juthattunk a piackutatási szolgáltatások igénybe vétele mögött meghúzódó és sokszor rejtve maradó motivációk megértéséhez. Annak ellenére, hogy a témakör empirikus marketing kutatásaiban a piaci információk felhasználását jellemzően a döntéshozatalhoz és ritkábban a piaci tanulásához kötődően vizsgálták, mégis egyértelmű, hogy a piackutatások ennél „színesebben” és sokrétűbben hasznosulnak.

1. ábra: A magyarországi marketing szakemberek mélyinterjúi alapján azonosítható információ-felhasználási dimenziók és azok kapcsolatrendszere



Kutatásunk eredményei alapján igazolódni látszik a témakör tanulmányaiban megjelenő információ-felhasználási dimenziók (instrumentális, fogalmi és szimbolikus) létjogosultsága. Mindazonáltal a piackutatás fogalmát szélesebb körű, nemcsak az információs produktumot, hanem a kutatás folyamatát is felölelő értelmezése esetében a piackutatás hasznosulásánál meg kell említeni azt a *tacit*⁷, nem tudatos hatást is, hogy a

⁷ A tacit tudás fogalma Polányi Mihály magyar filozófus nevéhez kötődik. Polányi (1962) tacit tudás alatt nehezen verbalizálható, intuitív, nem artikulált tudást ért.

marketing szakemberek nemcsak piaci ismereteiket, hanem kutatási képességeiket (pl.: kutatási kérdés megfogalmazása, stb.) is fejleszthetik. Kutatásunkban a szimbolikus információ felhasználáshoz kötődően további al-dimenziókat azonosítottunk. A „külső támogatás” fantáziánévre keresztelt felhasználási mód esetében a piackutatást a marketingvezető saját, részlege, üzletága vagy vállalata sikereinek és eredményeinek demonstrálására használja. A „külső támogatás” felhasználás eredményeink szerint főleg a magyar leány – külföldi anyavállalat relációban játszik fontos szerepet. Itt a marketingvezető a „független szakértő” által készített piackutatás ténymegállapításaitól várja saját álláspontjának támogatását, alátámasztását.

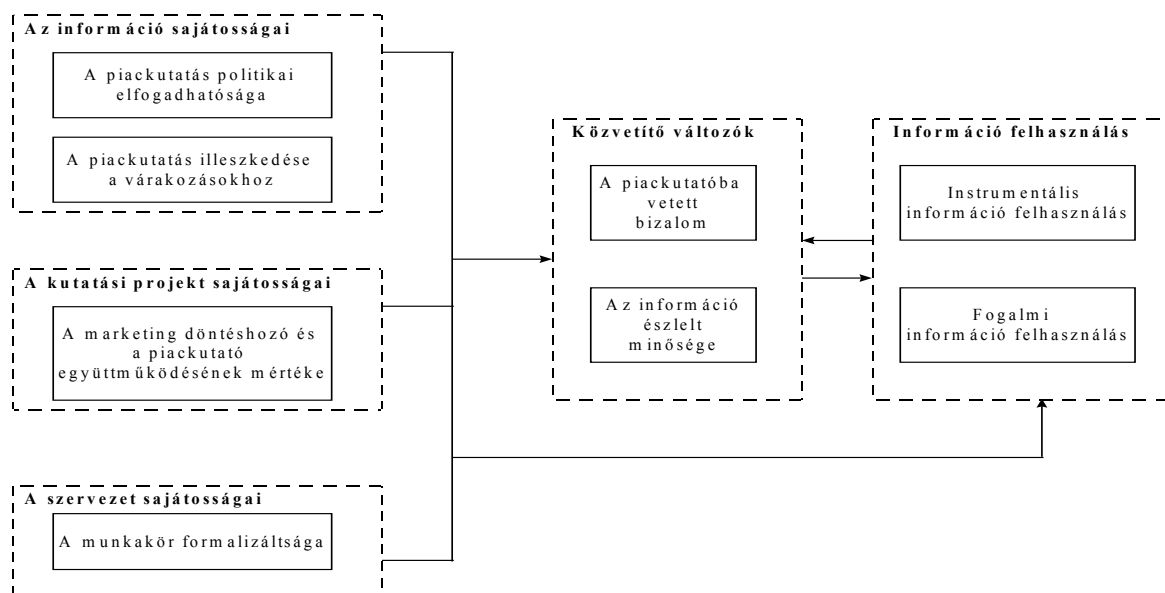
A mélyinterjú sorozat – elsősorban a „kulcs informátorok” és a mintavételi egység meghatározásához kapcsolódóan – értékes adalékokat szolgáltatott a nagyszabású kvantitatív felméréshez. Eredményeink szerint a több üzletágból álló vállalatok esetében célszerű a vállalatok helyett az üzletágot azonosítani a mintavételi egységként, mivel egy vállalaton belül is jelentős különbségek mutatkozhatnak a marketing információ rendszer komponenseinek szerepében, másrészt a piackutatások tekintetében nem feltétlenül a marketing felsővezető a legtájékozottabb, azoknál a vállalatoknál például, ahol a marketing márkamenedzseri rendszer szerint épül fel a marketing funkció célszerű a márkamenedzsereket megkérdezni. Úgy gondoljuk, hogy ezek a megállapítások más menedzsment témájú kutatásban is megállják a helyüket.

III.2. A központi tanulmány alapján megfogalmazható megállapítások

III.2.1. A kutatásban alkalmazott fogalmi keret struktúrája

A kutatásban a célunk azon változók azonosítása volt, amelyek a vállalatok piackutatási információ felhasználás területén mutatkozó különbségeket a legnagyobb mértékben magyarázzák. A magyarázó, független változók közül két konstrukciót, a marketingvezető piackutatóba vetett bizalmát, és a piackutatás – marketingvezető által – észlelt minőségét kiemeltünk, és ún. közvetítő (mediator) változóként építettük be a modellünkbe, azt feltételezve, hogy ezek a tényezők kulcsfontosságúak a piackutatás hasznosulása során, és számos előzmény (antecedent) független változó ezeken keresztül van hatással az információ felhasználásra.

2. Ábra: A kutatásban alkalmazott fogalmi keret



Vizsgálati eredményeink – melyek alátámasztják Moorman, Deshpandé et al. (1993), Maltz és Kohli (1996), illetve Low és Mohr (2001) arra vonatkozó ténymegállapításait, hogy bizalom és a piackutatás minősége *kulcsfontosságú fogalmak* az információ felhasználása szempontjából – rámutattak arra, hogy *helyes volt* a modellt így konfigurálni. Fontos tehát megérteni, hogy pontosan *mit is jelent* egy marketingvezető számára a „jó minőségű” piackutatás, illetve milyen peremfeltételeknek (képességeknek, képességeknek, együttműködésnek, stb.) kell kialakulnia ahhoz, hogy a kutató megfelelő minőségű eredményeket legyen képes „szállítani”, mint ahogyan a bizalom dinamikáját, a bizalomra ható tényezőket is érdemes górcső alá venni.

III.2.2. A piackutatóba vetett bizalom kialakulása és dinamikája

Eredményeink szerint a piackutatóba vetett bizalom kialakulására legnagyobb hatással a piackutató és a marketingvezető együttműködésének intenzitása van. Vizsgáltuk, hogy a piackutatás ténymegállapításainak előzetes feltételezésekhez, a várakozásokhoz való igazodása hatással van-e – és ha igen, milyennel – a piackutatóra vetett bizalomra. Eredményeink alapján megállapíthatjuk, hogy minél kevésbé meglepetésszerű egy piackutatás eredménye annál jobban bízik a marketingvezető a piackutatóban. Ez egybecseng Moorman, Deshpandé et al. (1993) korábbi ténymegállapításaival, akik szerint a kutatóba vetett bizalomhoz nagymértékben hozzájárul a kutató (kutatás) bizonytalanság csökkentő képessége, hatása. A szállított piackutatás észlelt minősége szintén hatással van a bizalomra. Minél jobb minőségűnek tartja a marketingvezető a piackutatást, annál jobban bízik az azt készítő kutatóba. Maltz és Kohli (1996) a piaci értesülések marketing és nem marketingvezetők közötti megosztásához kötődően vizsgálta az értesülések minőségének bizalomra gyakorolt hatását, azt találva, a jó minőségűnek tartott piaci értesülések fontos szerepet játszanak a szakmai bizalom megalapozásában, kialakulásában. Kutatásunk eredménye egyben azt is jelenti, hogy az információ minősége és az információszolgáltatóba vetett bizalom közötti kapcsolat más kontextusban (marketingvezető és piackutató) is fennáll, valamint hogy a bizalom kialakulására az interperszonális (kutatási projekt sajátosságai) csoporthoz tartozó, az együttműködés mennyiségére vonatkozó változón kívül erős és szignifikáns hatással vannak a piackutatás sajátosságai is.

A korábbi kutatásokban nem vizsgálták a vállalaton belüli piackutató munkakör létének piackutatások hasznosulására gyakorolt hatását. Kutatásunkban tettünk fel kérdést arra vonatkozóan, hogy a vállalaton belül létezik-e önálló piackutató munkakör, vagy piackutató osztály. A dichotóm (kétirányú) változót nem vontuk be modellünkbe, de utólag megvizsgáltuk, hogy a bizalom „dinamikája” – vagyis a bizalommal kapcsolatos regressziós egyenlet – hogyan alakul abban az esetben, ha van és ha nincs piackutató munkakör a szervezeten belül.

Eredményeink szerint *szignifikánsan* ($p=,05$) *kevésbé bíznak* a piackutatókban azok a marketingvezetők, akik belső piackutatókon keresztül vannak kapcsolatban a (külső) piackutató céggel. A jelenséget vizsgálva azt is megállapíthatjuk, hogy nemcsak a bizalom mértéke, hanem a bizalom kialakulására ható *tényezők szerepe* is eltérő abban az esetben, ha van, és ha nincs belső piackutatói munkakör a vállalaton belül. A bizalom kialakulásában a piackutatóval való együttműködés szerepe *felértékelődik* abban az esetben, ha van belső piackutató munkakör, ugyanakkor, ha belső piackutatón keresztül van a marketingvezető kapcsolatban a külső piackutatóval, akkor a piackutatás sajátosságai *nincsenek szignifikáns hatással* a bizalom mértékére – és ez fordítva is igaz, abban az esetben, ha a marketingvezető közvetlenül kommunikál a külső piackutatóval, akkor a piackutatás sajátosságai nagyobb szerepet kapnak a bizalom kialakulásában.

A jelenség egy lehetséges magyarázata, hogy ha egy vállalatban belül van belső piackutató, akkor a marketingvezetők a piackutatón „keresztül” kapják kézhez a piackutatást. Vagyis amennyiben a piackutatás forrása, „kiadója” a belső kutató, akkor a marketingvezető *nehezebben tudja* a piackutatás minőségi konzekvenciáit *visszavezetni* a kutatás készítőjéhez.

III.2.3. Az információ észlelt minősége kialakulásának dinamikája

A piackutatás észlelt minőségére hatással vannak a piackutatás vizsgált sajátosságai – annak meglepetésszerűsége és politikai elfogadhatósága. Shannon és Weaver (1949) szerint az információ egyik legfontosabb attribútuma annak bizonytalanság csökkentő hatása. Ennek megfelelően feltettük és validáltuk, hogy a vezetők annál jobb minőségűnek tartják a piackutatást, minél jobban illeszkednek azok eredményei a feltételezésekhez. Eredményeink szerint a piackutatás szakmai minőségének megítélését rontja, ha a piackutatásban olyan ténymegállapítások szerepelnek, amelyek hátrányos helyzetbe hoznak egyéneket, vagy csoportokat / részlegeket.

Az információ minőségének észlelésére mindazonáltal a legnagyobb hatással – az intuícióknak némileg ellentmondóan – *nem az információ sajátosságai* voltak. Fontosabb szerepet kapott az információ minőségének észlelésében a marketingvezetők piackutatókba vetett *bizalma*. A marketing döntéshozók a szakmai kompetenciából és hozzáállásból eredő bizalom mértéke függvényében – ha sokszor talán nem is tudatosan, – de „súlyozzák”, „forráskritikát” gyakorolnak a piackutatás minőségével kapcsolatban.

Az információ későbbi döntéshozatalhoz kapcsolódó hasznosulása is hatással van arra, milyen minőségűnek tartja a marketingvezető a piackutatást. A marketingvezető – abban az esetben ha a piac megismerése vagy döntéshozatal során – támaszkodott egy piackutatásra, akkor – az önigazolással összefüggően is – jobb minőségűnek fogja azt tartani.

Eredményeink rámutatnak arra is, hogy a piackutatás minőségének észlelése nem esemény, hanem *folyamat*, amely már gyakorlatilag megkezdődik a piackutatóról vallott kép és bizalmi viszony kialakításával (mely időben a kutatási projekthez kötődik, amikor a piackutatás outputja, a *tanulmány még közel sem készült el*), ugyanakkor *nem zárul le* a piackutatás elkészültével, hiszen a kutatás döntéshozatali munkálatok során történő felhasználása is „visszahat” a minőség észlelésére.

III.2.4. Az információ instrumentális (döntéshozatalhoz kapcsolódó) és fogalmi (piaci tanuláshoz kapcsolódó) felhasználása

Eredményeink szerint az információ felhasználásra a független változók közül az információ sajátosságai és a kutatási projekt sajátosságai (interperszonális sajátosságok) *nincsenek közvetlenül* hatással, *csak a közvetítő változókon keresztül* van szerepük.

Eredményeink alapján *nem tudunk közvetlen kapcsolatot* kimutatni az instrumentális információ felhasználás és a piackutatóba vetett bizalom között, vagyis nem igaz az, hogy minél jobban bízik a marketingvezető a piackutatóban, annál nagyobb mértékben támaszkodik a piackutatásra. Ugyan erre az eredményre jutott Moorman, Zaltman et al. (1992) is, akik a bizalom és az információ felhasználás közötti kapcsolatot tovább vizsgálták. Útelemzést (path analysis) végezve kimutatták, hogy jöllehet közvetlenül valóban marginális a piackutatóba vetett bizalom információ felhasználásra gyakorolt hatása, más változókon keresztül, *közvetve* mégis az egyik *legfontosabb* tényező. Eredményeink alátámasztják a korábbi megállapításokat: a piackutatóba vetett bizalom a *legfontosabb* tényező a piackutatás minőségének észlelésében, ugyanakkor a piackutatás minősége a *legfontosabb* (vizsgált) tényező az információ instrumentális felhasználásában.

A *szervezeti konfiguráció*, ezen belül is a formalizáltság közvetlenül is hatást gyakorol az információ hasznosulására. A formalizáció információ felhasználásra gyakorolt hatását

több korábbi kutatás is vizsgálta – ellentmondó eredményekkel. Míg Deshpandé és Zaltman (1982/a, 1984, 1987), illetve Deshpandé (1982/b) szignifikáns negatív kapcsolatot mutatott ki a szervezet formalizáltsága és az instrumentális információ felhasználás között, addig más kutatók (John és Martin, 1984; Maltz és Kohli, 1996; Low és Mohr, 2001) eredményei azt igazolják, hogy minél formálisabb rutinok jellemeznék egy szervezetet, annál nagyobb mértékben hasznosulnak (instrumentális módon) az információk. Kutatásunk eredményei ezeket a ténymegállapításokat támasztják alá, vagyis a marketingvezető munkakörének formalizáltsága valóban rendet, rutint és szigort visz a menedzsment munkába, így kisebb mértékben „sikkadnak” el a piackutatásban szereplő javaslatok és a ténymegállapítások jobban hasznosulnak a döntéshozatalban.

Mivel kutatásunk az első olyan, amely piackutatásokhoz kapcsolódóan vizsgálja – egy modell keretein belül – az instrumentális és fogalmi információ felhasználás jelenségét, értelemszerűen szűkebb szakirodalmi bázis alapján állíthatunk csak fel hipotéziseket a fogalmi, mint az instrumentális információ felhasználással kapcsolatosan. Jóllehet mindössze egy olyan változót – mégpedig az instrumentális információ felhasználást – találtunk amely hatással van a fogalmi információ felhasználásra, az eredmények tágabb kontextusban is interpretálhatók.

Az az eredmény, hogy a fogalmi információ felhasználásra legnagyobb hatással az instrumentális információ felhasználás van, egyben azt is jelenti, hogy a piaccal kapcsolatos tanulás (fogalmi információ felhasználás) az adatok, tények alapos megismerésén, és a marketing menedzsment munkába való közvetlen beépülésén keresztül valósul meg (instrumentális felhasználás). A marketing területén több kutató (Barabba és Zaltman, 1991; Haeckel, 1987) is foglalkozott azzal a kérdéssel, hogyan, milyen mechanizmusokon keresztül, milyen „értéklánc” mentén konvertálhatók a piaccal kapcsolatos elemi adatok piaci tudássá. Mind Barabba és Zaltman (1991), mind Haeckel (1987) modellje *hierarchikus* kapcsolatot vázol a piaci adat, információ és tudás között, vagyis a két szerzőpáros egyetért abban, hogy a piaci információ szükséges – de nem elégséges – feltétele a piaci tudás, bizonyosság kialakulásának. Haeckel (1987) például a piaci adattól a piaci „bölcösséig” vezető értékláncban olyan tevékenységeket jelöl meg, mint a kontextusba helyezés, szintézis, következtetések levonása.

Kutatásunk – az instrumentális információ felhasználás fogalmi információ felhasználásra gyakorolt hatásával kapcsolatos – eredménye kapcsolható Barabba és Zaltman (1991) és Haeckel (1987) modelljéhez. Eredményeink szintén arra utalnak, hogy a piaci tudáshoz a piaci információkon keresztül vezet az út, pontosabban a piaci információk közvetlen felhasználásán (kontextusba helyezésén) keresztül.

Modellünkben az egyetlen hipotézis, amelyet nem tudtunk validálni a fogalmi információ felhasználás (piaci tanulás) és a piackutatóval való együttműködés mértéke között fogalmazott meg pozitív kapcsolatot. A hipotézist vizsgáltuk részmintákon is. A regressziós egyenletet teszteltük olyan vállalatok körében, ahol *önálló piackutató osztály* vagy munkakör létezik, és ahol nem létezik, arra az eredményre jutva, hogy azoknál a vállalatoknál, ahol *nincsen* belső piackutató munkakör validálható a hipotézis miszerint minél szorosabb az együttműködés a külső piackutató és a marketingvezető között, annál többet tanulnak a piacról a kutatás kapcsán. Ugyanakkor azoknál a vállalatoknál, ahol van belső piackutató osztály, ott a kapcsolat nem áll fenn. A belső piackutató munkakör léte tehát *moderáló hatással* van az együttműködés mennyisége és a tanulás kapcsolatára. Ha van belső piackutató munkakör a szervezetnél, a menedzserek piacról való tanulására nincs hatással a külső piackutatóval történő együttműködés szorossága. Ezzel szemben, ahol nincs belső piackutató munkakör, ott minél szorosabban működik együtt a kutatási projekt során a marketingvezető és a külső piackutató, annál többet képes hasznosítani – az adott problémán túlmutatóan is – a kutatás ténymegállapításaiból a vezető. Meglepő – bár nem szignifikáns –

eredmény az is, hogy azoknál a vállalatoknál, ahol van belső piacutató munkakör, az együttműködés mértéke és a fogalmi információ felhasználás között *enyhén negatív* a kapcsolat.

IV. A KUTATÁS ÚJDONSÁGTARTALMA, GYAKORLATI ALKALMAZHATÓSÁGA ÉS LEHETSÉGES JÖVŐBENI FOLYTATÁSI IRÁNYOK

IV.1. A kutatás újdonságtartalma

A tézis több ponton hoz újdonságot a témakör kutatásába. A témakör empirikus szakirodalmi bázisát korábban hasonló részletességgel, rendszerbe foglalva „state-of-the-art” jelleggel még nem összegezték. A kutatás további erőssége, hogy ez az *első* olyan tanulmány, amely nemcsak a piackutatások *instrumentális*, de *fogalmi* felhasználását is vizsgálja egy modellen belül, hozzájárulva a jelenség átfogóbb megértéséhez. A témához kapcsolódó amerikai kutatásokban (Zinkhan, Joachimsthaler et al., 1987; Moorman, Zaltman et al., 1992; Deshpandé és Zaltman, 1982/a; Deshpandé, 1982/b; Moorman, 1995; Moorman, Deshpandé et al., 1993) a minta kialakítása során kizárólag a legtöbbet reklámozó vállalatokat vizsgálták, azt feltételezve, hogy a sokat reklámozó vállalatok költenek egyben legtöbbet piackutatásra is. A kutatók ugyanakkor a minta kialakítás rutinjának e módját a tanulmány korlátjaként tüntették fel, hiszen így nem tudtak képet alkotni a kevesebbet kutató vállalatok információ felhasználási hatásmechanizmusáról. Azzal, hogy kutatásunkban teljes körűen vizsgáltuk a magyarországi nagyvállalatokat, sikerült átlépnünk ezt a kutatási korlátot. Felmérésünkben csupán azokat a vállalatokat zártuk ki, amelyek az elmúlt öt évben egyáltalán nem készítettek piackutatást. Eredményeink – például, hogy az önálló belső piackutatói munkakörrel rendelkező vállalatoknál bizonyos hatásmechanizmusok máshogy érvényesülnek – arra engednek következtetni, hogy kizárólag a sokat kutató vállalatok vizsgálata valóban az eredmények általánosíthatósága ellen hat. A kutatás a modellbe bevont konstrukciók korábban nem vizsgált összefüggései tekintetében is hozott újdonságokat.

A kutatás meghatározó *lokális* újdonságtartalma, hogy ez az első próbálkozás – az elméleti és gyakorlati szempontból egyaránt fontos – a piaci információk vezető felhasználása témakörének magyarországi meghonosítására. Annak ellenére, hogy a piackutatás tudományát Magyarországon is valamennyi gazdálkodástudományi szakosítású egyetemen és főiskolán oktatják, a piackutatási piac volumenét tekintve valószínűleg túl van az intenzív növekedés fázisán, kevesebb rendszerezett, akadémiai igényű, specifikusan a magyar piacról származó ismeret áll rendelkezésünkre arról, hogyan épülnek be a kutatások a marketing menedzsment munkába, „mitől függ”, hogy egy döntéshozó támaszkodik-e munkájában a piackutatásra, hogyan lehet jellemezni a „kutatás-intenzív” vállalatokat. Bízom abban, hogy munkám ebben az értelemben hiánypótlónak tekinthető. A kutatás erősségének tekinthető az empirikus felmérést megelőző tanulmányok elkészítése, valamint a „top” marketing folyóiratokban követett módszertani irányelvek értő alkalmazása a skálatejesítés, a skálák megbízhatóságának értékelése, illetve a modell tesztelése során.

IV.2. A kutatás eredményeinek gyakorlati alkalmazhatósága

Természetes vezetői igény annak megbecslése, hogy az információk (és itt elvonatkoztathatunk a piackutatásoktól, ide értve olyan információk termékeket is, mint adatbázisok, informatikai alkalmazások, iparágelemzések, stb.) megvásárlására fordított összegek milyen mértékben épülnek be a menedzsment munkába, mennyire támaszkodnak azokra a döntéshozók. A magyarországi vállalatok 2000-ben 9 milliárd forintot költöttek piackutatásra, egy a piaci információk naprakész megteremtését támogató CRM (Customer Relationship Management – vevő kapcsolat menedzsment) rendszer licenz megvásárlással és tanácsadással együtt történő kiépítésének költsége meghaladhatja a több százmillió forintot. A vállalatok tehát óriási összegeket költenek arra, hogy „jól informáltak” legyenek. Az elmélet

(Menon és Varadarajan, 1992⁸; Zaltman és Deshpandé, 2000)⁹ és a vállalati gyakorlat oldaláról érkező visszajelzések¹⁰ egyaránt arra utalnak, hogy az információk rendelkezésre állása szükséges de nem elégséges feltétele az információk felhasználásának.

A kutatásunkban alkalmazott mérőeszközök továbbfejlesztésével közelebb lehet jutni annak felméréséhez, hogy a különböző információs termékek milyen mértékben épülnek be a menedzsment munkába, sőt a vezető akár visszajelzést kaphat arról is, hogy a piackutatásokra szánt büdzsé mekkora részét költik a vállalatok előre meghozott döntések legitimizálására, vagy épp arra, hogy döntéseiknek az anyavállalattal szemben támogatást szerezzenek.

Magyarországon is egyre több tanácsadó cég (pl.: valamennyi Big 4) kínálatában megtalálhatók tudásmenedzsmenttel (TM) kapcsolatos szolgáltatások. A TM tanácsadási kínálat is jelzi, hogy vállalataink felismerték, hogy érdemes „menedzselni” a szervezeten belül elérhető ismereteke, információkat, tudást, és ennek menedzselésére hajlandóak áldozni is. A tudás nyilvánvalóan akkor menedzselhető, ha ismerjük a tudás, és információk hasznosulásának *mechanizmusát, mozgatórugóit*. Kutatásunk egy a TM témakörénél jóval szűkebben értelmezhető, de a TM-hez szorosan kapcsolható jelenséget vizsgál. A tanulmányunkban feltárt összefüggések, a témakör szakirodalmi bázisából levonható következtetések, valamint a kutatás alapját képező, többirányú vizsgálatot is lehetővé tevő OTKA adatbázis módot ad arra, hogy eredményeink beépülhessenek a vállalatok tudás- és információ menedzsment tevékenységébe.

IV.3. A kutatás lehetséges jövőbeni folytatási irányai

A kutatás több irányban is folytatható.

A rendelkezésre álló adatbázis módot ad arra, hogy modellünk jóságát, illetve a regressziós egyenletek illeszkedését részmintákon is teszteljük. Wierenga és Ophuis (1997) – a marketing menedzsment tevékenységet támogató informatikai eszközöket vizsgálva – vetette fel, hogy feltételezhető, hogy a jelenségre a különböző ágazatokban eltérő módon hatnak a magyarázó változók. Adatbázisunk segítségével – bizonyos statisztikai feltételek teljesülése esetén – vizsgálhatjuk, hogy például a telekommunikációs piacon tevékenykedő vállalatok esetében ugyan azok a változók másként hatnak-e, mint a nagykereskedelem játékosai körében, vagy különbségeket tárhatunk fel a fogyasztói (B2C) és ipari piacokon (B2B) jelen lévő vállalatok piackutatási információ felhasználása során.

Kutatásunknak jelentős külső érvényességet biztosít az a tény, hogy a 4 milliárd forintnál nagyobb árbevétellel rendelkező vállalatokat teljes körűen megkérdeztük, és 26 százalékos válaszadási arányt értünk el. Érdekes lehet – egy esetleges újabb kutatás keretein belül – a jelenséget egy a magyarországi vállalati kört teljes egészében reprezentáló mintán is vizsgálni.

A piackutatások hasznosulásáról kutatásunkban kizárólag a felhasználói oldalt kérdeztük meg. Egy esetleges további kutatás lehetőséget teremthet arra, hogy a kutatások készítőit, a külső piackutatókat is megkérdezzük. Ez kétféleképp is megvalósulhat. Egyrészt utólagosan készíthető egy olyan adatbázis, ahol a kérdőívünkben találhatóéhoz hasonló kérdéseket teszünk fel piackutatóknak (függetlenül attól, hogy az eredeti adatbázisban

⁸ Menon és Varadarajan (1992) szerint „általános a konszenzus”, hogy a vezetők nem használják fel a rendelkezésükre álló információkat.

⁹ Zaltman és Deshpandé (2000) szerint az információ rendelkezésre állása nem jelenti szükségszerűen azt, hogy az információk hasznosulnak is

¹⁰ Lepsényi István, a Knorr Bremse igazgatója például arról számolt be a 2002-ben a BKAE-n tartott és a BKAE Informatikai Intézete, a Nemzeti Hírközlési és Informatikai Tanács, a Manager Szövetség és a Bay Zoltán Alkalmazott Kutatási Alapítvány szervezésében megvalósult „Távközlés, informatika és versenyképesség” c. konferencián, hogy jöllehet a vállalat nagy összegeket investált egy integrált informatikai rendszer, az SAP kiépítésébe, valójában „fogalma sincs”, hogy a beruházás milyen mértékben térült meg.

szereplő marketingvezetőkkel dolgoztak-e együtt, vagy sem) – ezt a metodológiát követte Deshpandé és Zaltman (1984), amikor azt vizsgálta, hogy mennyiben él eltérő „mentális modell” a piackutatások vállalati hasznosulásáról a marketingvezetőben és a piackutatóban. Ennél azonban akkurátusabb eredményt hozhat egy diád-jellegű felmérés, vagyis egy olyan kutatás, amelyben az egy kutatáson belül együttműködő marketingvezetőt és piackutatót kérdeznénk meg, de akár triád-jellegű felmérés is készíthető, amelyben a piackutatás elkészítésében esetlegesen résztvevő belső piackutatót is bevonnánk.

A témakör kutatásaiban kizárólag külső piackutatók által készített tanulmányok hasznosulását vizsgálták. Jóllehet értékét és volumenét tekintve kisebb jelentőségű, de mégiscsak érdekes kérdés lehet, hogy a vállalat belső erőforrásaira támaszkodva előállított piackutatások hasznosulásának mechanizmusa eltér-e és ha igen, mennyiben a külső kutatások felhasználásától.

V. A SZERZŐ TÉMÁHOZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓI

- Keszey, T. (2003). "Hogyan hasznosulnak a piackutatásból származó információk a vállalatok marketing menedzsment gyakorlatában?" Vezetéstudomány **34**(11): 32-46.
- Keszey, T. (2003). „The Role and Determinants of Electronic Commerce and On-Line Advertising within Corporate Activity” Acta Oeconomica **53** (4): 401-427 (Társszerzők: Berács, J., Keszey, T.)
- Keszey, T. (2002). Why Do Some Organisations Fail to Use Market Intelligence Available to Them? - Towards Understanding the Organisational Capability of Market Intelligence Use : A Theoretical Perspective. Evolution of Institutions and the Knowledge Economy, Debrecen, University of Debrecen.
- Keszey, T. (2002). Why Do Companies Purchase Market Research Studies? Why Certain Companies Are Able to Use Better Market Information than Others? Dimensions and Antecedents of Managerial Market Research Information Use – A Theoretical Perspective. 1st International Conference for Young Researchers, Gödöllő, University of Gödöllő.
- Keszey, T. (2000). "Milyen tényezők hatnak a szervezetek információ-felhasználására?" Vezetéstudomány **31**(4): 39-47.
- Keszey, T. (2000). A marketing információk felhasználásának szervezeti és információelméleti aspektusai. Felzárkózás és EU-csatlakozás, VII. Ipar- és Vállalatgazdasági Konferencia, Budapest, MTA Ipar- és Vállalatgazdasági Bizottsága.

VI. VÁLOGATOTT IRODALOMJEGYZÉK

- Andrews, J. and D. C. Smith (1996). "In Search of the Marketing Imagination: Factors Affecting the Creativity of Marketing Programs for Mature Products." Journal of Marketing Research **33**(May): 174-187.
- Armstrong, J. S. and T. S. Overton (1977). "Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys." Journal of Marketing Research **14**(August): 396-402.
- Barabba, V. P. and G. Zaltman (1991). Hearing the Voice of the Market: Competitive Advantage Through Creative Use of Market Information. Boston, Harvard University Press.
- Bauer, A. and J. Berács (1998). Marketing. Budapest, Aula Kiadó.
- Caplan, N., A. Morisson, et al. (1975). The Use of Social Science in Public Policy Decisions at the National Level. Michigan, Institute for Social Research.
- Curchill, G. A. (1979). "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs." Journal of Marketing Research **16**(February): 64-73.
- Daft, R. L. and R. H. Lengel (1984). Information Richness: A new Approach to Managerial Behavior and Organizational Design. Beverly Hills, CA, JAI Press.
- Daft, R. L. and K. E. Weick (1984). "Toward a Model of Organizations and Interpretation Systems." Academy of Management Review **vol.9**(no.2): 284-295.
- Davenport, T. H. and L. Prusak (1998). Working Knowledge: Managing What Your Organization Knows. Boston, Harvard Business School Press.
- Day, G. and P. Nedungadi (1994). "Managerial Representations of Competitive Advantage." Journal of Marketing **vol.58**(April): 31-44.
- Dennis, A. R. (1996). "Information Exchange and Use in Group Decision Making: You Can Lead a Group to Information, but You can't Make It Think." MIS Quarterly(December): 433-457.
- Deshpandé, R. (1982/b). "The Organizational Context of Market Research Use." Journal of Marketing **46**(Fall): 91-101.
- Deshpandé, R. and F. Webster, E., Jr (1989). "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda." Journal of Marketing **53**(January): 3-15.
- Deshpandé, R. and G. Zaltman (1982/a). "Factors Affecting the Use of Market Research Information: A Path Analysis." Journal of Marketing Research **19**(February): 14-31.
- Deshpandé, R. and G. Zaltman (1983). "Patterns of Research Use in Private and Public Sectors." Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization **4**(June): 561-75.
- Deshpandé, R. and G. Zaltman (1984). "A Comparison of Factors Affecting Researcher and Manager Perceptions of Market Research Use." Journal of Marketing Research **21**(February): 32-38.
- Deshpandé, R. and G. Zaltman (1987). "A Comparison of Factors Affecting Use of Marketing Information in Consumer and Industrial Firms." Journal of Marketing Research **24**(February): 117-127.
- Diamantopoulos, A. and A. L. Souchon (1995). Instrumental, Conceptual and Symbolic Use of Export Information - An Exploratory Study of U.K. Firms. Academy of International Business: University of Bradford Management Centre, 7-8 April 1995.
- Diamantopoulos, A. and A. L. Souchon (1998). Information Utilization by Exporting Firms: Conceptualization, Measurement, and Impact in Export Performance. Information and Management. S. Urban, C. Nanopoulos and eds. Wiesbaden, Gabler.
- Earl, M. J., B. Edwards, et al. (1997). Configuring the IS Function in Complex Organizations. Managing IT as a Strategic Resource. L. Willcocks, D. Feeny, G. Isley and eds. London, McGraw-Hill.

- Fisher, R. J. and E. Maltz (1997). "Enhancing Communication Between Marketing and Engineering: The Moderating Role of Relative Functional Identification." Journal of Marketing vol 61(3): 54-71.
- Galbraith, J. R. (1973). Designing Complex Organisations. Reading, MA, Addison-Wesley.
- Gerbing, D. and J. Anderson (1988). "An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and its Assessment." Journal of Marketing Research 25(May): 186-192.
- Griffin, A. and J. R. Hauser (1992). "Patterns of Communication Among Marketing, Engineering and Manufacturing - A Comparison of Two New Product Teams." Management Science 38(3): 360-374.
- Griffin, A. and J. R. Hauser (1996). "Integrating R&D and marketing: A Review and Analysis of the Literature." Journal of Product Innovation Management 13: 191-215.
- Gupta, A. K., S. P. Raj, et al. (1985). "The R&D-Marketing Interface in High-Tech Firms." Journal of Product Innovation Management 2(March): 12-24.
- Haeckel, S. H. (October, 1987). Presentation to the Information Planning Steering Group. Cambridge, MA, Marketing Science Institute.
- Hart, S. and A. Diamantopoulos (1993). "Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Work on Kohli and Jaworski's Framework." Journal of Strategic Marketing: 93-122.
- Homburg, C. and J. T. Karlhaus (1998). Marketing Managers Use of Accounting Information: Determinants and Performance Implications. 27th EMAC Conference.
- Hooley, G., T. Cox, et al. (2000). "Market Orientation in the Transition Economies of Central Europe: Tests of the Narver and Slater Market Orientation Scales." Journal of Business Research 50: 273-285.
- Hu, M. Y. (1986). "An Experimental Study of Managers' and Researchers' Use of Consumer Market Research." Journal of the Academy of Marketing Science 14(3): 44-51.
- Hutt, M. D. and T. W. Speh (1984). "The Marketing Strategy Center: Diagnosing the Industrial Marketer's Interdisciplinary Role." Journal of Marketing 48: 53-61.
- Jaworski, B., J and A. K. Kohli (1993). "Market Orientation: Antecedents and Consequences." Journal of Marketing 57(July): 53-70.
- John, G. and J. Martin (1984). "Effects of Organizational Structure of Marketing Planning on Credibility and Utilization of Plan Output." Journal of Marketing Research 21(May): 170-183.
- Kohli, A. K. and B. J. Jaworski (1990). "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications." Journal of Marketing 54: 1-18.
- Kotler, P. (1991). Marketing management: Elemzés, tervezés, végrehajtás és ellenőrzés. Budapest, Műszaki Könyvkiadó.
- Lee, H., F. Acito, et al. (1987). "Evaluation and Use of Marketing Research by Decision Makers: A Behavioral Simulation." Journal of Marketing Research 24(May): 187-196.
- Lee, H., J. D. Lindquist, et al. (1997). "Managers' Evaluation of Research Design and Its Impact on the Use of Research: An Experimental Approach." Journal of Business Research 39(231-240).
- Lilien, G. L. (1979). "Advisor 2: Modeling the Marketing MIx for Industrial Products." Management Science vol. 25(no. 2): 191-204.
- Lilien, G. L. and P. Kotler (1983). Marketing Decision Making: A Model Building Approach. New York, Harper & Row.
- Lilien, G. L., P. Kotler, et al. (1992). Marketing Models. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Lilien, G. L. and A. Rangaswamy (1998). Marketing Engineering: Computer Assisted Marketing Analysis and Planning. Reading, MA, Addison-Wesley.

- Low, G. S. and J. J. Mohr (2001). "Factors Affecting the Use of Information in the Evaluation of Marketing Communications Productivity." Journal of the Academy of Marketing Science **29**(Winter): 70-88.
- Maltz, E. (2000/a). "Is All Communication Created Equal? An Investigation into the Effect of Communication Mode on Perceived Information Quality." Journal of Product Innovation Management **17**(2): 110-127.
- Maltz, E. and A. K. Kohli (1996). "Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries." Journal of Market Research **33**(February): 47-61.
- Maltz, E. and A. K. Kohli (2000/b). "Reducing marketing's conflict with other functions: The differential effects of integrating mechanisms." Academy of Marketing Science **28**(4): 479-492.
- Maltz, E. and A. K. Kohli (2001). Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries. Using Market Knowledge. R. Deshpandé. London, Sage Publications: 273-314.
- Maltz, E., W. E. Souder, et al. (2001). "Influencing R&D/Marketing Integration and the Use of Market Information by R&D managers: Intended and Unintended Effects of Managerial Actions."
- Mason, R. O. and W.D. Perrot (1991). "Collinearity, Power and Interpretation of Multiple Regression Analysis." Journal of Marketing Research **vol.28** (August): 268-280.
- Menon, A. and R. Varadarajan (1992). "A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms." Journal of Marketing **56**(4): 53-72.
- Menon, A. and J. B. Wilcox (1994). USER-A Scale to Measure Use of Market Research, Marketing Science Institute.
- Menon, A. and J. B. Wilcox (2001). USER: A Scale to Measure Use of Market Research. Using Market Knowledge. R. Deshpandé. London, Sage Publications: 243-272.
- Moenaert, R. K. and W. Souder (1996). "Context and Antecedents of Information Utility at the R&D / Marketing Interface." Management Science **42**(11): 1592-1610.
- Moenaert, R. K. and W. E. Souder (1990). "An Analysis of the Use of Extrafunctional Information by R&D and Marketing Personnel: Review and Model." Journal of Product Innovation Management **7**: 213-29.
- Moorman, C. (1995). "Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes." Journal of Marketing Research **32**(August): 318-335.
- Moorman, C., R. Deshpandé, et al. (1993). "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships." Journal of Marketing **57**(January): 81-101.
- Moorman, C., G. Zaltman, et al. (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.
- Narver, J. C. and S. F. Slater (1990). "The Effect of Market Orientation on Business Profitability." Journal of Marketing **54**(October): 20-35.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995). The Knowledge-Creating Company.
- Osterloh, M. and B. S. Frey (2000). "Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms." Organization Science **11**(5, September-October): 538-550.
- Perkins, W. S. and R. C. Rao (1990). "The Role of Experience in Information Use and Decision Making by Marketing Managers." Journal of Marketing Research **27**(February): 1-10.
- Petty, R. E., J. T. Cacioppo, et al. (1983). "Central and Peripheral Routes to Advertising Effectiveness. The Moderating Role of Involvement." Journal of Consumer Research(September): 135-146.
- Polányi, M. (1962). Personal Knowledge: Towards a Post-critical Philosophy. Chicago, University of Chicago Press.

- Rangaswamy, A. (1993). Marketing Decision Models: From Linear Programs to Knowledge-Based Systems. Handbooks in Operations Research and Management Science. J. Elisahberg and G. L. Lilien. Amsterdam, North Holland: 733-771.
- Rangaswamy, A., R. R. Burke, et al. (1986). Expert Systems for Marketing. Marketing Department, The Wharton School, University of Pennsylvania.
- Rangaswamy, A., J. Eliashberg, et al. (1989). "Developing Marketing Expert Systems: An Application to International Negotiations." Journal of Marketing **vol.53**(October): 24-39.
- Rangaswamy, A., B. A. Harlam, et al. (1991). "INFER: An Expert System for Automatic Analysis of Scanner Data." International Journal of Research in Marketing **vol.19**(no.2): 152-160.
- Rindfleisch, A. and C. Moorman (2001). "The Acquisition and Utilization of Information in New Product Alliances: A Strength-of-Ties Perspective." Journal of Marketing **65**(April): 1-18.
- Shannon, C. and W. Weaver (1949). The Mathematical Theory of Communication. Urbana, IL, The University of Illinois Press.
- Sinkula, J. (1990). "Perceived Characteristics, Organizational Factors, and the Utilization of External Market Research Suppliers." Journal of Business Research **21**(August): 1-17.
- Slater, S. F. and J. C. Narver (1995). "Market Orientation and the Learning Organization." Journal of Marketing **59**(July): 63-74.
- Troilo, G. (2001). Marketing Knowledge Management - La gestione della conoscenza nell'impresa orientata al mercato. Milano, RCS Libri. S.p.A.
- Tushman, M. L. and D. A. Nadler (1978). "Information-Processing as an Integrating Concept in Organisational Design." Academy of Management Review **3**: 613-624.
- Van den Bulte, C. and R. K. Moenaert (1998). "The effects of R&D team co-location on communication patterns among R&D, marketing, and manufacturing." Management Science **44**(11): S1-S18, 18 pages.
- Wierenga, B. and G. H. v. Bruggen (1998). "The Dependent Variable in Research into the Effects of Creativity Support Systems: Quality and Quantity of Ideas." MIS Quarterly **22**(No.1., March): 81-87.
- Wierenga, B. and G. H. v. Bruggen (2000). Marketing Management Support Systems: Principles, Tools and Implementation. Boston, Kluwer Academic Publishers.
- Wierenga, B., G. H. v. Bruggen, et al. (1999). "The Success of Marketing Management Support Systems." Marketing Science **18**(3): 196-207.
- Wierenga, B. and O. P. A. M. Ophuis (1997). "Marketing Decision Support System Adoption, Use and Satisfaction." International Journal of Research in Marketing **14**(No.3. (July)): 275-290.
- Wierenga, B. and G. H. Van Bruggen (1997). "The Integration of Marketing Problem-Solving Modes and Marketing Management Support Systems." Journal of Marketing **vol.61**(July): 21-37.
- Zaltman, G. (1997). "Rethinking Market Research: Putting People Back In." Journal of Marketing Research **vol.34**(November): 424-437.
- Zaltman, G. and R. Deshpandé (2000). The Use of Market Research - An Exploratory Study of Manager and Researcher Perspectives. Using Market Knowledge. R. Deshpandé. Thousand Oaks, Sage Publications, Inc.: 31-81.
- Zaltman, G. and C. Moorman (1988). "The Importance of Personal Trust in the Use of Research." Journal of Advertising Research **28**(3): 16-24.
- Zinkhan, G. M., E. A. Joachimsthaler, et al. (1987). "Individual Differences and Marketing Decision Support Systems Usage and Satisfaction." Journal of Marketing Research **vol.24**(May): 208-214.