

KESZEY Tamara

AZ ÉRTÉKESÍTÉS ÉS A MARKETING KAPCSOLATÁNAK PIACI TÁJÉKOZÓDÁSBAN BETÖLTÖTT SZEREPE ÉS MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐI

A szerző kutatásában azt vizsgálja, hogy az értékesítés területén dolgozó munkatársak piaci megfigyeléseit milyen mértékben képesek beépíteni a marketingvezetők a menedzsmentmunkába. Az értékesítési munkatársak piaci megfigyelései mindig naprakészek, ráadásul jelentősebb ráfordítás nélkül hozzáférhetők. A marketing- és a sales munkatársak közötti hagyományosan konfliktusokkal terhelt kapcsolat miatt azonban a vállalatok sokszor mégsem aknázzák ki a piaci tájékozódásnak ezt a lehetőségét. A nagyvállalati mintán empirikusan tesztelt modell szerint a menedzserek azon képessége, hogy felhasználják a vállalaton belül rendelkezésre álló információkat, alapvetően nem egyéni, hanem szervezeti képesség. Azok a menedzserek, akik olyan cégeknél dolgoznak, ahol a vállalati továbbképzések során más részlegek munkájába is bekapcsolódhatnak, nagyobb mértékben támaszkodnak a munkatársak piaci megfigyeléseire döntéseik meghozatala során.¹

Kulcsszavak: értékesítés, marketing, piaci információk, információfelhasználás

A vállalatok eltérő mértékben képesek a rendelkezésükre álló információkat lefordítani „egyéni gépi kódjukra”, pedig az információ felhasználásának képessége egyre fontosabb szerepet játszik a cégek versenyképességében. Az információfelhasználás képessége jobb piaci teljesítményt, tartós versenyelőnyt, piacorientált működést biztosít, illetve hozzájárul az innovációs teljesítményhez (Day – Nedungadi, 1994; Jaworski – Kohli, 1993; Sinkula, 1994; Zaltman – Deshpandé, 2000).

A piaci tájékozódásban az értékesítés munkatársainak szerepe kiemelten fontos. Magyarországon a nagyvállalati marketingvezetők az értékesítés területén dolgozó kollégáktól kapott híreket tartják a legfontosabb tájékoztató csatornának – fontosabbnak, mint a piacutalásokat és az informatikai rendszereket (Keszezy, 2010). Az értékesítési kollégák napi kapcsolatban vannak a vállalat ügyfeleivel, ezért a tőlük származó információk minden esetben naprakészek és anyagi ráfordítás nélkül hozzáférhetők – úgy is fogalmazhatunk, hogy a sales szakemberek fejében információs „arany-

bánya” van – a kérdés csupán az, hogy a vállalatok kiaknázzák-e ezt a tudást.

A marketing területén az elmúlt három évtizedben kiemelt kutatási téma volt, hogyan használják fel a marketingvezetők a piaci információkat, és milyen tényezők vannak hatással erre a folyamatra. A kutatók nagy figyelmet fordítottak a piacutalások és az informatikai rendszerek felhasználására, de csak az utóbbi években kezdtek vizsgálni, hogy a marketingmenedzserek hogyan támaszkodnak az értékesítési munkatársaiktól kapott piaci információkra. Ez a kutatási hézag azért is figyelemre méltó, mert a marketing területén már harminc éve megfogalmazódott az a gondolat, hogy az értékesítési munkatársak kiemelten fontos szerepet játszanak a piac pásztázásában (market scanning) (Thietart – Vivas, 1981).

A marketing és az értékesítés együttműködése az utóbbi tíz évben vált kurrens kutatási témává. Számos tanulmány jutott arra a következtetésre, hogy az értékesítés és a marketing harmonikus együttműködése és a vállalatok teljesítménye között pozitív kapcsolat van

(Biemans et al., 2010; Guenzi – Troilo, 2007; Kotler et al., 2006). A korábbi kutatások azonban nem vizsgálták, milyen mechanizmusokon keresztül járul hozzá a részlegek kapcsolata a vállalat teljesítményéhez.

A vállalatok teljesítményét a marketing és az értékesítés együttműködésén kívül számos további tényező is befolyásolja, tehát ha van is hatása a két részleg együttműködésének a vállalat teljesítményére, ez a hatás csak áttételes lehet. Feltételezésünk szerint a hiányzó láncszem a részlegközi együttműködés és a vállalati teljesítmény között az információfelhasználás. A sales és a marketing közötti jó munkakapcsolat ugyanis hozzájárul ahhoz, hogy az értékesítési szakemberek továbbadják piaci értesüléseiket, így a marketingszakemberek fel tudják használni azokat döntéseik során. A vállalati információfelhasználás pedig hozzájárul a piaci teljesítményhez.

Kutatásunkban ennek megfelelően azt vizsgáljuk, hogy melyek azok a tényezők, amelyek leginkább meghatározzák, hogy a marketingvezetők felhasználják-e döntéseik során az értékesítési szakemberektől kapott piaci értesüléseket.

Elméleti háttér

Elméletünk felállításához két – szorosan összefüggő, de eddig elkülönült – kutatási irányzatot kapcsolunk össze; a piaci információk vezetői felhasználását és a marketing-értékesítés kapcsolatát vizsgáló szakirodalmat. Az összekapcsolásra azért van szükség, mert az információfelhasználás empirikus kutatásai azonosították ugyan a menedzserek információfelhasználási folyamatának elemeit –, de nem vizsgálták a folyamatot abban az esetben, ha a marketingmenedzserek az értékesítéstől kapnak információkat. Az értékesítés és marketing kapcsolatát vizsgáló tanulmányok pedig jóllehet vizsgálják a két részleg kapcsolatrendszerének meghatározó tényezőit, de nem vizsgálják azt, hogy az együttműködés hogyan hat a menedzserek információfelhasználási mintáira.

A piaci információk vezetői felhasználását vizsgáló kutatók egy részét az foglalkoztatja, hogy a piackutatásokat hogyan és milyen mértékben veszik figyelembe a menedzsmentmunkában a vállalatok (Bucklin et al., 2001; Day, 2001; Deshpandé, 2001; Deshpandé, 1982; Deshpandé – Webster, 1989; Deshpandé – Zaltman, 1984; Deshpandé – Zaltman, 1987; Deshpandé – Zaltman, 1982; Deshpandé – Zaltman, 1983; Glazer, 2001; Goldstein, 2001; Maltz – Kohli, 2001; Menon – Wilcox, 2001; Moorman et al., 1993; Moorman et al., 2001; Moorman et al., 1992; Zaltman – Deshpandé, 2000). Több kutatás meghatározott menedzsmentproblé-

mákhoz – marketingkommunikációs terv értékelése, innováció, marketingprogramok értékelése – kapcsolódóan vizsgálta az információfelhasználás jelenségét (Low – Mohr, 2001; Moorman, 1995; Rindfleisch – Moorman, 2001; Van den Bulte – Moenaert, 1998; Berács et al., 2007). A kutatók a marketing és a kutatás-fejlesztés, mérnöki munkacsoport, számvitel és gyártás viszonylatában is feltérképezték a piaci információk hasznosulását (Fisher – Maltz, 1997; Griffin – Hauser, 1996; Gupta et al., 1986; Gupta et al., 1985; Gupta – Wilemon, 1988a; Gupta – Wilemon, 1988b; Homburg – Karlhaus, 1998; Hutt – Speh, 1984). A marketing és értékesítés kapcsolatrendszerének vizsgálata azonban nem kapott a témakör kutatói részéről jelentős akadémiai figyelmet.

Az értékesítés és marketing kapcsolata az utóbbi években kezd az akadémiai érdeklődés homlokterébe kerülni, a vizsgálatok fókuszpontja a két részleg kapcsolatának minőségére fókuszál leginkább. A kutatások rámutatnak arra, hogy a két részleg kapcsolata eltér a marketing és a többi korábban vizsgált (pl.: kutatás-fejlesztés, gyártás, emberi erőforrás, pénzügy, számvitel) csoport kapcsolatától. A marketing és az értékesítés munkatársai egyaránt a vevők érdekeit tartják munkájuk során szem előtt; ráadásul mindkét részlegen jellemzően üzleti előképzettséggel rendelkező szakemberek dolgoznak. Ideális esetben a marketingszakemberek a sikeres márkaépítésen keresztül közvetlenül is segíthetik az értékesítés munkatársait, míg az értékesítés dolgozóinak megkérdőjelezhetetlen szerepük van a marketingstratégia megvalósításában (Biemans et al., 2010; Rouziés et al., 2005).

Ennek ellenére a marketing és az értékesítés kapcsolata közel sem harmonikus (Beverland et al., 2006; Homburg – Jensen, 2007; Rouziés et al., 2005). A két részleg együttműködését a konfliktusok, a bizalom és összetartás hiánya, az eltérő célok, a fizikai távolság és az egymásról alkotott kölcsönösen negatív sztereotípa is nehezítik (Colletti – Lawrence, 1997; Dewsnap – Jobber, 2009; Rouziés et al., 2005). Problémát okozhat az is, hogy az eladásért felelős munkatársak saját stratégiai erőforrásuknak tartják a vevőkkel kapcsolatos információkat, ezért gyakorlatilag ellenállnak minden olyan más részleg oldaláról érkező kezdeményezésnek, amelyek a vevők megkeresését célozzák (Hulbert – Pitt, 1996). A marketingszakembereknek egy általános, a nagyvonalú összefüggésekre fókuszáló piaci képük van, fontosnak tartják a jövőbeni piaci trendeket, és gondolkodásukra a hosszabb távú stratégiai orientáció a jellemző. Ezzel szemben az értékesítési szakemberek inkább a jelenben élnek, gondolkodásuk inkább taktikai jellegű, a konkrét fogyasztók jelenlegi igényeit tartják lényegesnek (Homburg – Jensen, 2007).

A sales is és a marketing is stratégiaiul kulcsfontosságúnak tartja saját részlegét, míg a másik helyét a végrehajtásban, az operatív feladatok megvalósításában képzelettel inkább el (Malshe, 2009). Az együttműködés ellen hat az is, hogy az értékesítési szakemberek úgy gondolják, hogy ők azok, akik a vállalat számára közvetlenül hozzák a bevételt és megkérdőjelezve egy költséges marketingrészleg létjogosultságát. A marketingszakemberek pedig gyakran panaszkodnak arra, hogy az előremutató, jó kezdeményezések kivitelezésében nem partnerek az értékesítés munkatársai (Biemans – Brencic, 2007).

Elméleti keret és a fogalmak definíciója

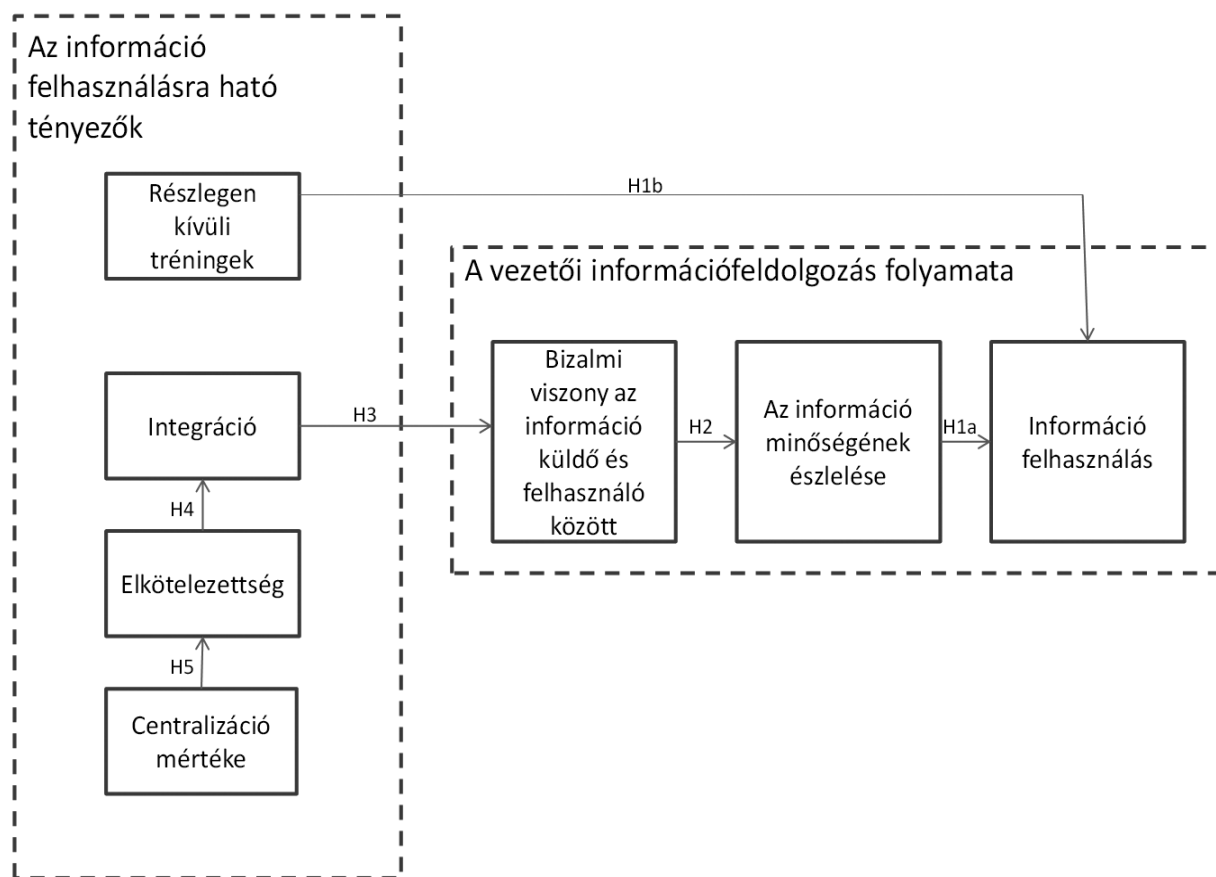
Kutatásunkban azt vizsgáljuk, hogy milyen mértékben használják fel a marketing-döntéshozók az értékesítés munkatársaitól kapott piaci információkat. Az 1. ábrán látható modellünk bal oldalán található az az elemek, amelyek hipotézisünk szerint az információfelhasználás folyamatát leginkább meghatározzák, a modell jobb felén pedig az információfelhasználás központi folyamatát szemléltetjük.

Az alábbiakban definiáljuk a modellben szereplő tényezőket és megindokoljuk, hogy elméletünk kialakítása során miért épp ezeket a tényezőket tartjuk a legfontosabbnak az információfelhasználás megértése szempontjából.

Kutatásunkban az információk döntéshozatalhoz kapcsolódó felhasználására koncentrálnak. Definíciónk szerint az információkat jól körülhatárolható menedzseri problémák megoldásához vagy döntések meghozatalához kapcsolódóan használják a menedzserek (Caplan et al., 1975). Az információfelhasználás szakirodalmának áttanulmányozása után kijelenthetjük, hogy az információfelhasználás folyamatára két tényező, az információ észlelt minősége és a bizalmi viszony – az információ felhasználója és forrása között – kiemelten nagy hatást gyakorol (Low – Mohr, 2001; Maltz – Kohli, 1996; Moorman et al., 1993). Az *információ észlelt minősége* alatt annak pontosságát, relevanciáját és naprakészségét értjük (Moorman et al., 1993). A *bizalmat* az információ felhasználója és forrása között úgy definiáljuk, hogy az információ küldője egyrészt rendelkezik a munkaköre ellátásához kapcsolódó szakmai kvalitásokkal, és magatartása, hozzáállá-

1. ábra

A kutatás modellje



sa felelős és együttműködő (Moorman et al., 1992). Az információ minőségének megítélése, észlelése szubjektív folyamat, amelyet nem lehet függetleníteni attól, hogy az információ megbízható forrásból származik-e. Modellünkben építünk a korábbi kutatási eredményekre, és magunk is azt feltételezzük, hogy a marketing és az értékesítési menedzser közötti kapcsolat minősége a bizalmi viszonyon és az információ észlelt minőségén keresztül hat arra, hogy végül a menedzser felhasználja-e az értékesítési kolléga információit a marketingdöntések meghozatalánál. A modell jobb oldalán ez a három tényező, az információfelhasználás, az információ észlelt minősége és a bizalmi viszony láthatók. Azt mondhatjuk, hogy ez az információfelhasználás „központi” folyamata, amelyet alapvetően személyes tényezők befolyásolnak, hiszen a marketingmenedzser ítéli meg az információ minőségét és alakít ki bizalmi viszonyt az értékesítési menedzserrel. Összességében azonban azt feltételezzük, hogy ezt a személyes „központi” folyamatot szervezeti tényezők befolyásolják, ezért a modell bal oldalán azokat a vállalati tényezőket azonosítjuk, amelyek leginkább hatással vannak az információfelhasználás folyamatára.

A marketing és az értékesítési részleg kapcsolatának szakirodalmában az integráció jelenségének kiemelt szerepet tulajdonítanak a kutatók (Ernst et al., 2010; Guenzi – Troilo, 2007; Le Meunier-FitzHugh – Piercy, 2007). Az integráció azt jelenti, hogy a két részlegnek milyen mértékben vannak olyan közös feladataik, amelynek megoldásánál egymást támogatva működnek együtt (Rouziés et al., 2005). Az integráció a részlegközi együttműködés minőségének indikátora (Ernst et al., 2010; Guenzi – Troilo, 2007; Le Meunier-FitzHugh – Piercy, 2007).

A kutatók rámutattak arra, hogy a menedzserek olyan „információs határőrök” (boundary spanners), akik bizalmon alapuló részlegközi horizontális kapcsolatok kialakításával és fenntartásával hatékonyabban tudják ellátni feladataikat (McAllister, 1995). Ezért is meglepő, hogy a marketing és az értékesítés kapcsolatát vizsgáló diskurzusban nem vizsgálták a bizalom szerepét a két részleg közötti kapcsolat minőségének alakulásában. Az információfelhasználás kutatói szerint a bizalmi viszony kialakulása és az együttműködés (integráció) között szoros kapcsolat van. Empirikusan igazolt – a piackutatók és marketingmenedzserek közötti együttműködést vizsgáló – modellek szerint ugyanis a bizalom kialakulására legnagyobb hatást épp a közös munka volumene gyakorol (Moorman et al., 1993). Modellünkben ennek megfelelően ok-okozati kapcsolatot feltételezünk az integráció és a bizalom fogalma között.

Megközelítésünk szerint a menedzseri információfelhasználás elsősorban szervezeti, és csak másodszorban személyes képesség. Ez teoretikusan azt jelenti, hogy ugyanaz a menedzser különböző szervezetekben eltérő mértékben lenne képes a piaci információkat felhasználni. A szervezeti peremfeltételek tehát befolyásolják a személyes érintettséget is. Kutatásunkban éppen ezért vizsgáljuk a menedzser elkötelezettségének szerepét a piaci információk felhasználásának folyamatában. Elkötelezettség alatt azt értjük, hogy a menedzser milyen mértékben érzi sajátjának a szervezet céljait (Jaworski – Kohli, 1993). A szervezeti tényezők közül két változó, a szervezeti centralizáció és a vállalat képzési rendszerének sajátosságait és annak információfelhasználásra gyakorolt hatásait vizsgáljuk. A centralizáció azt jelenti, hogy a menedzserek milyen mértékben vesznek részt a döntések meghozatalában, illetve a szervezeten belül hogyan oszlanak meg a döntési hatáskörök (Aiken – Hage, 1968). A vállalati képzési rendszer sajátosságai közül azt vizsgáljuk, hogy mennyire jellemző a vállalatra a részlegen kívüli tréning, vagyis mennyire adott a menedzserek számára az a lehetőség, hogy a képzési program keretein belül más részlegek napi munkájába is betekintést nyerjenek (Maltz – Kohli, 2000).

Hipotézisek

A piaci információk menedzseri felhasználásának irodalma szerint az információ minősége van a legnagyobb hatással arra, hogy a menedzserek végül támaszkodnak-e a piaci hírekre munkájukban (Deshpandé – Zaltman, 1982; Low – Mohr, 2001; Maltz – Kohli, 1996; Menon – Varadarajan, 1992). Feltételezésünk összhangban van a korábbi kutatási eredményekkel. Hipotézisünk szerint ugyanis minél pontosabbak, frissebbek és témába vágóbbak az értékesítési menedzserek piaci információi, azok annál értékesebbek a marketingmenedzser számára. Az értékes, pontos információkra a döntések meghozatala során nagyobb valószínűséggel támaszkodnak a marketingvezetők, ugyanis jó minőségű információk felhasználásával csökkenthetik a döntési bizonytalanságokat és kockázatokat.

Álláspontunk szerint a menedzserek információfelhasználási képessége a szervezeti sajátosságoktól is függ. Kutatásunkban azt feltételezzük, hogy azok a vállalati képzési formák, ahol a menedzsereknek lehetőségük van más részlegek munkájába is betekinteni, hozzájárulnak a menedzserek azon képességéhez, hogy döntéseikben fel tudják használni a piaci információkat. A más részlegekhez köthető tréningek során a menedzserek betekintést kapnak munkatársaik min-

dennapjaiba, „ráérezhetnek” arra, hogy más munkacsoportok hogyan közelítenek meg menedzseri problémákat, milyen „srófra” jár a gondolkodásuk. Ez a fajta nehezen artikulálható tacit tudás kizárólag személyes tapasztalatokon keresztül szerezhető meg.

A marketing- és az értékesítési menedzserek közötti együttműködést sokszor nehezíti, hogy a marketingvezetők elvont fogalmakkal – célcsoport, szegmensek – dolgoznak, míg az értékesítési vezetők konkrét ügyfelekkel, vevőkkel vannak kapcsolatban (Homburg – Jensen, 2007). Az együttműködést nehezíti az is, hogy a marketingvezetők jellemzően stratégiai időtávban gondolkodnak, míg az értékesítési vezetők a vevők aktuális problémáival szembesülnek (Biemans et al., 2010). Jóllehet mind az értékesítés, mind a marketing ugyanahhoz a vevői értékteremtő folyamathoz köthető munkát végez, mégis az eltérő gondolkodási horizont nehézségeket okoz a közös munkában. Feltételezésünk szerint a két munkacsoport közötti hézagot át lehet hidalni a képzési rendszer segítségével. A részlegen kívüli munkahelyi tréning ugyanis lehetőséget ad egymás megismerésére.

H1a: Minél jobb minőségű az értékesítési menedzser piaci értesülése, a döntéshozatal során annál nagyobb mértékben támaszkodik arra a marketingvezető.

H1b: Minél jellemzőbb a vállalatra, hogy a munkatársak a képzés során más részlegek munkájába is bekapcsolódnak, annál nagyobb mértékben lesz képes a marketingvezető felhasználni az értékesítési menedzser piaci értesüléseit.

Hipotézisünk szerint a marketing és az értékesítési menedzser közötti bizalmi viszony pozitív hatással van arra, hogy a marketingvezető hogyan észleli az értékesítési menedzser piaci megfigyeléseit. Minél jobban bízik tehát a marketingmenedzser a sales-es kollégában, annál pontosabbnak, naprakészebbnek és hitelesebbnek fogja tartani a tőle származó információkat. Ennek oka az, hogy információs aszimmetria van a marketing és az értékesítési menedzser között, hiszen a sales menedzser van napi kapcsolatban a vevőkkel, tehát a marketingvezető nincs abban a helyzetben, hogy objektíven értékelhesse a fogyasztóktól származó visszajelzések helytállóságát. Feltételezésünk szerint, amikor a piaci információk megbízhatóságát, minőségét mérlegelve a marketing-döntéshozó egyfajta forráskritikát is végez, értékeli, hogy az információ forrása mennyire hiteles, mennyire megbízható. Álláspontunk szerint minél jobban bízik a marketingvezető az értékesítési munkatársban, annál hitelesebbnek fogja őt mint információforrást tartani, és annál jobb minőségűnek észleli a tőle származó piaci információkat.

H2: Minél jobban bízik a marketingvezető az értékesítési munkatársban, annál jobb minőségűnek fogja tartani a tőle származó piaci információkat.

A marketing- és az értékesítési részleg munkakapcsolatát a bizalomhiány jellemzi (Kotler et al., 2006). A kutatók szerint ennek hátterében az eltérő kulturális normák állnak (Beverland et al., 2006; Homburg – Jensen, 2007). Két eltérő háttérű közösség együttműködése során gyakran merülnek fel olyan diszfunkcionális konfliktusok, amelyek megnehezítik a közös munkát, rombolják a bizalmi hangulatot, és végül oda vezetnek, hogy a két csoport nem veszi figyelembe a másiktól kapott információkat (Caplan et al., 1975). Caplan ezt a két eltérő háttérrel rendelkező közösség együttműködésének nehézségeit feltáró folyamatot „two communities metaphor” jelenségnek nevezte el (Caplan et al., 1975). Hipotézisünk szerint a marketing- és az értékesítési részleg közötti integráció hozzájárul a két munkacsoport közötti bizalmi kapcsolat kialakulásához. A közös munka ugyanis alkalmat ad a különböző részlegeken dolgozó munkatársaknak arra, hogy bemutassák elkötelezettségüket, demonstrálják szakmai képességeiket. A bizalom – definíciónk szerint – épp ezekből a komponensekből, vagyis a támogató, felelős hozzáállásból és a szakmai képességek összefonódásából adódik. A szakirodalomban ismereteink szerint célzottan nem vizsgálták a munkacsoportközi integráció bizalmi légkörre gyakorolt hatását, azonban Moorman – Zaltman et al. (1992) piackutatók és menedzserek együttműködését vizsgálva azt találta, hogy a szorosabb együttműködés növeli a bizalmat.

H3: Minél szorosabb az integráció az értékesítés és a marketingrészleg között, annál jobban bízik a marketing-döntéshozó az értékesítésen dolgozó kollégájában.

Hipotézisünk szerint a vállalat felé elkötelezett marketingmenedzserek nyitottabbak arra, hogy más részlegen dolgozó kollégáikkal együttműködjenek. Az elkötelezett menedzserek szorosabb érzelmi szálakkal kötődnek vállalatukhoz, és karrierjüket hosszú távon is a cégnél képzelik el. Az integrált részlegközi együttműködés erőfeszítéseket igényel a munkavállalók részéről, hiszen a közös munka folyamatos egyeztetéseket, kapcsolattartást és a munka összehangolását teszi szükségessé (Rouziés et al., 2005). Feltételezésünk szerint azok a marketingmenedzserek, akik erősebben kötődnek cégükhöz, akiknek hosszú távú karrierelképzeléseik vannak, szívesebben vállalják az integráció megvalósításához kapcsolódó erőfeszítéseket. Ennek alapján negyedik hipotézisünk:

H4: A marketingmenedzser elkötelezettsége pozitív hatással van az értékesítési és a marketingrészleg munkájának integrációjára.

Feltételezésünk szerint a szervezeti decentralizáció, vagyis a döntési hatáskörök alacsonyabb szintekre történő delegálása, a munkavállalók támogatása abban, hogy maguk hozzák meg e felelős döntéseiket, hozzájárul a menedzserek elkötelezettségének kialakításához. Azok a menedzserek, akik nagyobb döntési szabadságot élveznek, feltételezésünk szerint sokkal inkább saját felelősségüknek érzik a vállalat ügyeit, mint azok a vezetők, akik korlátozva vannak döntési hatáskörükben. A felelősség egyben azt is jelenti, hogy a menedzsereket közvetlenül is érdekli a vállalat sorsa, és érdekelték abban, hogy a menedzserei döntések pozitív eredményeket hozzanak. Az elkötelezettség – amely egyben azt is jelenti, hogy a munkavállaló hosszú távon kapcsolatban szeretne maradni a vállalattal – kialakulásához hozzájárul az, ha a munkavállaló érdekelt a cég ügyeinek alakulásában. A decentralizáció ugyanakkor a vállalathoz kötődő érzelmi kapocs kialakítását is segíti, mivel a döntési szabadság teret enged a személyes kreativitásnak, az egyéni elképzelések kötetlenebb megvalósításának.

H5: Minél decentralizáltabb a szervezet, annál inkább kötődnek érzelmileg a menedzserek a vállalathoz.

Módszertan

Kutatásunkban postai kérdőíves felmérést alkalmaztunk. A felmérés során a KSH Cégekódár kiadványára támaszkodva a legnagyobb árbevétellel rendelkező magyar vállalatok körében vizsgáltunk. 972 vállalatnak küldtük el kérdőívünket és 338 használható választ kaptunk (válaszadási arány 34%). Válaszadóink jellemzően marketingterületen dolgozó, döntési hatáskörrel rendelkező felső, illetve középszintű vezetők voltak, akik átlagosan 8 éve dolgoztak vállalatuknál. A visszaérkezett minta ágazati besorolásban, tulajdonosi struktúrában és az alkalmazottak számában reprezentálja a magyar nagyvállalatokat.

A mérőeszköz kialakítása során korábbi kutatásokban alkalmazott skálákat vettünk át. A mérőeszközt több lépésben végzett tesztelések során véglegesítettük (Curchill, 1979) – így akadémiai szakembereket kértünk meg a kérdőív értékelésére, majd MBA-hallgatókkal töltöttük ki pilot-jellegűen a kérdőívet.

Az elemzést megelőzően teszteltük a nemválaszolásból eredő esetleges hibákat. A nem válaszoló vállalatok szűrőpróbaszerű megkereséséből kiderült, hogy a válaszadás elutasításának leggyakoribb okai a túl hosszú kérdőív és a válaszadó időhiánya voltak. A további statisztikai elemzések (Armstrong – Overton, 1977) – amelyek szerint a válaszadási reakcióidő és a vizsgált konstrukciók között nincs szignifikáns korreláció – sem tártak fel nemválaszolásból eredő szisztematikus hibát.

Az adatbevitel és az elemzések az SPSS 20 és AMOS 20 program segítségével készültek. Az adatbevitelt ellenőriztük, minden tizedik kérdőívet egyeztetünk az adatbázisban szereplő adatokkal – a vizsgálat nem tárt fel szisztematikus hibát.

Modellünkben szereplő valamennyi konstrukciót több állítás segítségével, öt pontos Likert-típusú skála alkalmazásával vizsgáltunk. A mérés során referált skálákra támaszkodtunk. A menedzserek instrumentális információfelhasználását három állítás segítségével mértük, a skálát Maltz és Kohli (1996) fejlesztette ki (Maltz – Kohli, 1996). A részlegesen kívüli képzésskálát Maltz és Kohli (2000) munkájából vettük át (Maltz – Kohli, 2000). Az információ észlelt minősége skálát négy állítás segítségével mértük, amelyet Maltz és Kohli (2000) alkalmazott először (Maltz – Kohli, 2000). Az értékesítési és marketingmenedzserek közötti bizalmi viszonyt négy állítás megfogalmazásával számszerűsítettük, melyeket szintén korábbi kutatásokból emeltünk át (Maltz – Kohli, 1996; Moorman et al., 1992). A marketing és az értékesítés integrációját két, míg a szervezeti elkötelezettséget három állítás segítségével mértük Ruekert és Walker (1987) és Jaworski és Kohli (1993) munkája alapján (Jaworski – Kohli, 1993; Ruekert – Walker, 1987). A szervezeti centralizációt három kérdés segítségével vizsgáltuk, ezt a mérőeszközt Deshpandé és Zaltman (1982) használta először (Deshpandé, 1982).

Valamennyi mérési skála megbízható, Cronbach-alfa értékük meghaladja a szakirodalomban javasolt 0,7-es küszöbértéket (Nunnally, 1978). A skálák egydimenziójúságának vizsgálatára megerősítő faktorelemzést végeztünk (CFA – Confirmatory Factor Analysis) valamennyi változó egyidejű bevonásával. Modellünk megfelelő illeszkedést mutat ($\chi^2=374$; $df=209$; $\chi^2/df=1,79$; $p<,001$; $GFI = ,91$; $CFI = ,94$; $TLI = ,93$; $RMSEA = ,04$). Valamennyi faktorsúly szignifikáns és meghaladja a 0,5-es küszöbértéket (Anderson – Gerbing, 1988). Az összes konstrukció „Composite Reliability /CR/” értéke meghaladja a 0,6-es küszöbértéket (Malhotra, 2001), tehát megállapíthatjuk, hogy modellünk konzisztens, a mérőeszköz megbízható és alkalmas a jelenség vizsgálatára.

Elemzés

Hipotéziseink teszteléséhez a strukturális egyenlőségek modellezését alkalmaztuk (structural equation modelling /SEM/ analysis). Az illeszkedési mutatók alapján ($\chi^2(370)/df=1,67$; $GFI=,91$; $AGFI=,90$; $CFI=,94$; $RMSEA=,045$; $PCLOSE=,86$) megállapítható, hogy a modell illeszkedése megfelelő (1. táblázat).

A strukturális egyenlőségek modellezésének eredménye

Közvetlen hatások (hipotézis)	Standardizált regressziós együttható	Magyarázott variancia /R négyzet/
Információ észlelt → minősége Információfelhasználás (H1a)	0,68***	Információ-felhasználás: 0,83
Részlegén kívüli képzés → Információfelhasználás (H1b)	0,26***	
Bizalom → Információ észlelt minősége /H2/	0,71***	Információ észlelt minősége: 0,50
Integráció → Bizalom (H3)	0,65***	Bizalom: 0,42
Elkötelezettség → Integráció (H4)	0,31***	Integráció: 0,10
Centralizáció → Elkötelezettség (H5)	-0,46***	Elkötelezettség: 0,22

Eredményeink alátámasztják a *H1a* hipotézist, ugyanis az értékesítési kollégától kapott információ minősége pozitív, és szignifikáns hatással van az információ felhasználására ($b=.68$, $p<.001$). Minél jobb minőségűnek tartja tehát a marketingmenedzser a sales-es kollégától származó piaci értesüléseket, annál nagyobb mértékben fog arra támaszkodni.

A *H1b* hipotézist szintén sikerült validálni, ugyanis azok a marketingmenedzserek, akik más részlegek munkájába is bekapcsolódnak a képzések során, jobban fel tudják használni a sales kollégáktól kapott értesüléseket ($b=.26$, $p<.001$).

A marketing- és az értékesítési menedzser közötti bizalmi viszony pozitívan befolyásolja azt, hogyan vélekedik a marketingmenedzser a sales kolléga piaci értesüléseinek minőségéről, vagyis a *H2* hipotézist alátámasztják az eredmények ($b=.71$, $p<.001$).

Az integráció pozitív hatással van a marketing- és a sales menedzser közötti bizalmi kapcsolatra ($b=.65$, $p<.001$), vagyis a *H3* hipotézist sikerült validálni.

Eredményeink ($b=.31$, $p<.001$) alátámasztják a *H4* hipotézisben megfogalmazottakat, miszerint minél elkötelezettebb a marketingmenedzser, annál nagyobb mértékben hajlandó integráltan együttműködni az értékesítési menedzserrel.

A centralizáció szignifikáns negatív hatással van az elkötelezettségre, vagyis az eredmények ($b=-.46$, $p<.001$) alátámasztják a *H4* hipotézist, amely kimondja, hogy a decentralizált vállalatoknál dolgozó marketingmenedzserek jobban kötődnek cégükhöz.

Összefoglalás

Az elmúlt években több kutatás is vizsgálta azt, hogy a marketing- és az értékesítési menedzserek közötti munkakapcsolat minősége hogyan járul hozzá a vállalatok piaci teljesítményéhez. A korábbi eredmények szerint

azok a vállalatok, ahol jó a kapcsolat a két munkacsoport között, a vállalatok piaci teljesítménye megelőzi a versenytársakét, illetve a vevők számára értékeőbb termékeket és szolgáltatásokat képesek előállítani (Guenzi – Troilo, 2007; Le Meunier-FitzHugh – Piercy, 2007).

Álláspontunk szerint az értékesítés és a marketing kapcsolatának vállalati teljesítménnyel történő közvetlen összefüggésbe hozása kutatás-módszertanilag problémás, ugyanis a vállalatok piaci teljesítményére a két részleg közötti kapcsolat minőségén kívül számos egyéb tényező is hatással van. Kutatásunkban ehelyett azt javasoljuk, hogy a marketing és az értékesítés vállalati teljesítményére gyakorolt hatásának megértéséhez elsősorban azt kell vizsgálni, hogy a marketingmenedzserek hogyan képesek munkájuk során felhasználni a sales menedzserektől származó piaci információkat. A piaci információk felhasználásának képessége tartós versenyelőnyt biztosít, hozzájárul a vállalatok innovációs képességéhez és piacorientációjához (Jaworski – Kohli, 1993; Sinkula, 1994; Theoharakis – Hooley, 2008; Zaltman – Deshpandé, 2000). Eredményeink szerint a marketing és az értékesítési részleg közötti munkakapcsolat és a piaci teljesítmény közötti „hiányzó láncszem” a vállalatok információfelhasználási képessége. Azok a cégek, ahol integráltan működik a marketing és a sales részleg, jobban fel tudják használni a piaci információkat, ez pedig hozzájárul az üzleti sikerhez.

A kutatás eredményei alapján arra lehet következtetni, hogy a menedzserek információfelhasználási mintái nem információ típus specifikusak. Hasonló tényezők vannak tehát hatással a piackutatásokból, az IT-rendszerekből, vagy épp az értékesítési munkatársaktól származó információk felhasználása esetén. A bizalom és az információ észlelt minősége van a legnagyobb hatással arra, hogy a marketingmenedzser a

döntéshozatal során milyen mértékben támaszkodik a sales munkatárs piaci értesüléseire. A piackutatások és az IT-rendszerekből származó információk vezetői felhasználására is épp ezek a tényezők vannak a legnagyobb hatással (Maltz – Kohli, 1996; Moorman et al., 1992). Az eredmények alapján megfogalmazhatjuk, hogy a menedzserek megbízható forrásokból származó pontos, naprakész, releváns információkat keresnek – legyen az számítógépes adatbázis, piaci dokumentumok vagy a munkatársak értesülései.

Kutatásunk arra is rávilágít, hogy az információk minőségének észlelése hosszabb és szubjektív folyamat, amelyre a menedzserek előzetes hiedelmei – például az értékesítési munkatársról alkotott vélemény – is hatással vannak. A marketingmenedzserek vonakodva fogják a sales munkatársak – egyébként pontos – piaci értesüléseit felhasználni, ha nem bíznak az értékesítésért felelős kollégájukban.

Eredményeink alapján megállapíthatjuk, hogy a menedzserek azon képessége, hogy felhasználják a vállalatban belül rendelkezésre álló információkat, alapvetően nem egyéni, hanem szervezeti képesség. Tanulmányunkban bemutatjuk, hogy a szervezeti konfiguráció hogyan befolyásolja a sales- és a marketinges kollégák kapcsolatát, illetve a marketingrészleg piaciinformáció-felhasználását. Azok a marketingmenedzserek, akik decentralizált módon működő cégek alkalmazottai, jellemzően elkötelezettebb munkavállalók, mivel munkájukban relatíve szabadságot élveznek, nagyobb lehetőségük van kreativitásuk kibontakoztatására, ezért érzelmileg jobban kötődnek vállalatukhoz. Eredményeink szerint az elkötelezett menedzserek szívesebben dolgoznak együtt más részlegekkel, és szívesen dolgoznak közös célokért, ez pedig hozzájárul a piaci információk megosztásához és felhasználásához. Kutatásunk alapján megállapíthatjuk azt is, hogy a más részlegekhez kapcsolódó vállalati tréningeket követően a menedzserek képesek lesznek arra, hogy a vállalatban belül a munkatársak által összegyűjtött piaci megfigyeléseket és értesítéseket beépítsék mindennapi munkájukba és a döntéshozatal folyamatába.

Menedzseri következtetések

A vállalatoknak tudatosan foglalkozniuk kell azzal a kérdéssel, hogy kiaknázzák-e azt az anyagi ráfordítások nélkül elérhető lehetőséget, hogy a munkavállalók piaci értesüléseit összegyűjtsék és felhasználják a menedzsmentmunka során. A vállalatokon belüli információcseré nem automatikus, a cégeknek tenniük kell ahhoz, hogy olyan peremfeltételeket biztosítsanak, amelyek kedveznek ezeknek a folyamatoknak. Eredményeink

szerint az elkötelezett, a munkájával elégedett menedzser szívesebben dolgozik együtt más részlegen dolgozó kollégáival. Az elkötelezettség megteremtéséhez érdemes „lelapítani a piramist”, csökkenteni a centralizáció mértékét, egyértelmű döntési hatásköröket kialakítani. Azok a munkavállalók, akik úgy érzik, maguk is alakíthatják a működési környezetet, hozhatnak önálló döntéseket, képesek és motiváltak lesznek más munkacsoporthoz tartozó kollégáikkal együttműködni.

A vállalatok azzal is sokat tehetnek a vállalatban belül fellelhető piaci információk hasznosulásáért, ha alkalmat teremtenek a munkavállalóknak arra, hogy tapasztalatokat cseréljenek egymással. Ennek eszköze a saját részlegen kívüli képzés, amelynek során lehetőség van más terület munkatársaival megismerkedni és bepillantást nyerni a vállalat más területeinek mindennapi munkájába. A részlegen kívüli tréningek után a menedzserek jobban ki tudják aknázni a vállalatban belül a ráfordítások nélkül elérhető piaci információt, mint azok a vezetők, akik nem vesznek részt ilyen jellegű képzéseken.

Lábjegyzet

¹ A kutatás az OTKA PD77726 számú projektjének keretén belül, a Magyar Tudományos Akadémia Bolyai János Kutatói Ösztöndíjprogramjának támogatásával készült.

Felhasznált irodalom

- Aiken, M. – Hage, J. (1968): Organizational Independence and Intraorganizational Structure. *American Sociological Review*, 33 (December): p. 912–930.
- Anderson, J.C. – Gerbing, D.W. (1988): Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103 (3): p. 411–423.
- Armstrong, J.S. – Overton, T.S. (1977): Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys. *Journal of Marketing Research*, 14 (August): p. 396–402.
- Berács J. – Sajtos L. – Keszei T. (2004): A marketingtevékenység és az üzleti teljesítmény kapcsolata nemzetközi összehasonlításban. *Társadalom és Gazdaság*, 2.: p. 89–111.
- Beverland, M. – Steel, M. – Dapiran, G. P. (2006): Cultural Frames that Drive Sales and Marketing Apart: An Exploratory Study. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21 (6): p. 386–394.
- Biemans, W.G. – Brencic, M.M. (2007): Designing the marketing-sales interface in B2B firms. *European Journal of Marketing*, 41 (3-4): p. 257–273.
- Biemans, W.G. – Makovec Brenčič, M. – Malshe, A. (2010): Marketing-sales interface configurations in B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 39 (2): p. 183–194.

- Bucklin, R.E. – Lehmann, D.R. – Little, J.D.C.* (2001): From Decision Support to Decision Automation: A 2020 Vision. in: Deshpandé, R. (ed.): Using Market Knowledge. London: Sage Publications
- Caplan, N. – Morisson, A. – Stambaugh, R.J.* (1975): The Use of Social Science in Public Policy Decisions at the National Level. Michigan: Institute for Social Research
- Colletti, J.A. – Lawrence, B.C.* (1997): Change management initiatives: moving sales organizations from obsolescence to high performance. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17 (2): p. 1–30.
- Curchill, G.A.* (1979): A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16 (February): p. 64–73.
- Day, G. – Nedungadi, P.* (1994): Managerial Representations of Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, vol. 58, (April): p. 31–44.
- Day, G. S.* (2001): Learning About Markets. in: Deshpandé, R. (ed.): Using Market Knowledge. London: Sage Publications
- Deshpandé, R.* (1982): The Organizational Context of Market Research Use. *Journal of Marketing*, 46 (Fall): p. 91–101.
- Deshpandé, R. – Webster, F.E., Jr* (1989): Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53 (January): p. 3–15.
- Deshpandé, R. – Zaltman, G.* (1984): A Comparison of Factors Affecting Researcher and Manager Perceptions of Market Research Use. *Journal of Marketing Research*, 21 (February): p. 32–38.
- Deshpandé, R. – Zaltman, G.* (1987): A Comparison of Factors Affecting Use of Marketing Information in Consumer and Industrial Firms. *Journal of Marketing Research*, 24 (February): p. 117–127.
- Deshpandé, R. – Zaltman, G.* (1982): Factors Affecting the Use of Market Research Information: A Path Analysis. *Journal of Marketing Research*, 19 (February): p. 14–31.
- Deshpandé, R.* (2001): From Market Research Use to Market Knowledge Management. in: Deshpandé, R. (ed.): Using Market Knowledge. London: Sage Publications
- Deshpandé, R. – Zaltman, G.* (1983): Patterns of Research Use in Private and Public Sectors. *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*, 4 (June): p. 561–575.
- Dewsnap, B. – Jobber, D.* (2009): An exploratory study of sales-marketing integrative devices. *European Journal of Marketing*, 43 (7): p. 985–1007.
- Ernst, H. – Hoyer, W.D. – Rübbsaamen, C.* (2010): Sales, Marketing, and Research Development Cooperation Across New Product Development Stages: Implications for Success. *Journal of Marketing*, 74: p. 80–92.
- Fisher, R.J. – Maltz, E.* (1997): Enhancing Communication Between Marketing and Engineering: The Moderating Role of Relative Functional Identification. *Journal of Marketing*, vol. 61, (3): p. 54–71.
- Glazer, R.* (2001): Marketing and the Changing Information Environment: Implications for Strategy, Structure and Marketing Mix. in: Deshpandé, R. (ed.): Using Market Knowledge. London: Sage Publications
- Goldstein, D.K.* (2001): A Product Managers' Use of Scanner Data: A Story of Organizational Learning. in: Deshpandé, R. (ed.): Using Market Knowledge. London: Sage Publications
- Griffin, A. – Hauser, J.R.* (1996): Integrating R&D and marketing: A Review and Analysis of the Literature. *Journal of Product Innovation Management*, 13: p. 191–215.
- Guenzi, P. – Troilo, G.* (2007): The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value. *Journal of Business Research*, 60 (2): p. 98–107.
- Gupta, A.K. – Raj, S.P. – Wilemon, D.* (1986): A Model for Studying R&D – Marketing Interface in the Product Innovation Process. *Journal of Marketing*, 50 (April): p. 7–17.
- Gupta, A.K. – Raj, S.P. – Wilemon, D.* (1985): The R&D-Marketing Interface in High-Tech Firms. *Journal of Product Innovation Management*, 2 (March): p. 12–24.
- Gupta, A.K. – Wilemon, D.* (1988a): The Credibility-Cooperation at the R&D-Marketing Interface. *Journal of Product Innovation Management*, 5: p. 20–31.
- Gupta, A.K. – Wilemon, D.* (1988b). Why R&D Resists Using Marketing Information. *Research Technology Management*, (November-December): p. 36–41.
- Homburg, C. – Jensen, O.* (2007): The thought worlds of marketing and sales: which differences make a difference?. *Journal of Marketing*, 71 (3): p. 124–142.
- Homburg, C. – Karlhaus, J.T.* (1998): Marketing Managers Use of Accounting Information: Determinants and Performance Implications. in: 27th EMAC Conference
- Hulbert, J.M. – Pitt, L.* (1996): Exit left center stage? The future of functional marketing. *European Management Journal*, 14 (1): p. 47–60.
- Hutt, M.D. – Speh, T.W.* (1984): The Marketing Strategy Center: Diagnosing the Industrial Marketer's Interdisciplinary Role. *Journal of Marketing*, 48: p. 53–61.
- Jaworski, B.J. – Kohli, A.K.* (1993): Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57 (July): p. 53–70.
- Keszey, T.* (2010): Hungarian top managers and the marketing decision support IT systems. in: Bauer, A. – Agárdi, I. (eds.): EMAC Regional Conference – Marketing Theory Challenges in Emerging Societies. Budapest, Hungary: Corvinus University of Budapest, Marketing and Media Institute
- Kotler, P. – Rackham, N. – Krishnaswamy, S.* (2006): Ending the war between sales & marketing. *Harvard Business Review*, 84 (7/8): p. 68–78.
- Le Meunier-FitzHugh, K. – Piercy, N.* (2007): Does Collaboration Between Sales and Marketing Affect Business Performance?. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 27 (3): p. 201–220.
- Low, G.S. – Mohr, J.J.* (2001): Factors Affecting the Use of Information in the Evaluation of Marketing

- Communications Productivity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 (Winter): p. 70–88.
- Malhotra, N.K.* (2001): *Marketingkutatás*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó
- Malshe, A.* (2009): An exploration of key connections within sales-marketing interface. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 26 (1): p. 45–57.
- Maltz, E. – Kohli, A.K.* (1996): Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries. *Journal of Market Research*, 33 (February): p. 47–61.
- Maltz, E. – Kohli, A.K.* (2001): Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries. in: *Deshpandé, R.* (ed.): *Using Market Knowledge*. London: Sage Publications
- Maltz, E. – Kohli, A.K.* (2000): Reducing marketing's conflict with other functions: The differential effects of integrating mechanisms. *Academy of Marketing Science*, 28 (4): p. 479–492.
- McAllister, D.J.* (1995): Affect-and Cognitive Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38 (1): p. 24–59.
- Menon, A. – Varadarajan, R.* (1992): A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms. *Journal of Marketing*, 56 (4): p. 53–72.
- Menon, A. – Wilcox, J.B.* (2001): USER: A Scale to Measure Use of Market Research. in: *Deshpandé, R.* (ed.): *Using Market Knowledge*. London: Sage Publications
- Moorman, C.* (1995): Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes. *Journal of Marketing Research*, 32 (August): p. 318–335.
- Moorman, C. – Deshpandé, R. – Zaltman, G.* (1993): Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *Journal of Marketing*, 57 (January): p. 81–101.
- Moorman, C. – Deshpandé, R. – Zaltman, G.* (2001): Relationship Between Providers and Users of Market Research: The Role of Personal Trust. in: *Deshpandé, R.* (ed.): *Using Market Knowledge*. London: Sage Publications
- Moorman, C. – Zaltman, G. – Deshpandé, R.* (1992): Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations. *Journal of Marketing Research*, 24 (August): p. 314–328.
- Nunnally, J.C.* (1978): *Psychometric theory*. New York: McGraw Hill
- Rindfleisch, A. – Moorman, C.* (2001): The Acquisition and Utilization of Information in New Product Alliances: A Strength-of-Ties Perspective. *Journal of Marketing*, 65 (April): p. 1–18.
- Rouziés, D. – Anderson, E. – Kohli, A.K. – Michaels, R.E. – Weitz, B.A. – Zoltners, A.A.* (2005): Sales and Marketing Integration: A Proposed Framework. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25 (2): p. 113–122.
- Ruekert, R.W. – Walker, O.C.* (1987): Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence. *Journal of Marketing*, 51 (January): p. 1–19.
- Sinkula, J.M.* (1994): Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing*, vol. 58 (January): p. 35–45.
- Theoharakis, V. – Hooley, G.* (2008): Customer Orientation and Innovativeness: Differing Roles in New and Old Europe. *International Journal of Research in Marketing*, 25 (1): p. 69–79.
- Thietart, R.A. – Vivas, R.* (1981): Strategic Intelligence Activity: The Management of the Sales Force as a Source of Strategic Information. *Strategic Management Journal*, 2: p. 15–25.
- Van den Bulte, C. – Moenaert, R.K.* (1998): The effects of R&D team co-location on communication patterns among R&D, marketing, and manufacturing. *Management Science*, 44 (11): p. 1–18.
- Zaltman, G. – Deshpandé, R.* (2000): The Use of Market Research – An Exploratory Study of Manager and Researcher Perspectives. in: *Deshpandé, R.* (ed.): *Using Market Knowledge*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.