

KESZEY Tamara

## BIZALOM ÉS VÁLLALATI TELJESÍTMÉNY

### A BIZALOM SZEREPE AZ ASZIMMETRIKUS INFORMÁCIÓK MINŐSÉGÉNEK VÁLLALATI ÉSZLELÉSÉBEN ÉS AZOK VEZETŐI DÖNTÉSHOZATALBAN VALÓ FELHASZNÁLÁSÁBAN

A kutatás azt a kérdéskört vizsgálja, hogyan járul hozzá a bizalom a vállalatok piaci teljesítményéhez. A vállalatok azon képessége, hogy felhasználják a rendelkezésükre álló piaci információkat nehezen másolható, tartós versenyelőnyt biztosít. A marketingmenedzserek a piaci információk hitelességét nehezen tudják objektív módon megítélni, mivel azokat jellemzően mások gyűjtik és rendszerezik számukra. A szerző kutatásában a menedzserek vállalaton belüli és vállalaton kívüli piaci informálódást célzó kapcsolatai esetén modellezte és empirikusan tesztelte a bizalom hatásait. Eredményei szerint a bizalom a vállalaton belüli és vállalaton kívüli kapcsolatok esetében is fontos mozgatórugója az információfelhasználásnak, jóllehet közvetlenül nincs hatással arra. Minél jobban bízik a döntéshozó az információ forrásában, annál jobb minőségűnek fogja észlelni a tőle származó információt. Az információ észlelt minősége meghatározza, hogy arra támaszkodnak-e a vezetők a döntések meghozatalánál. Azok a marketingmenedzserek, akik képesek bizalmi kapcsolatok kiépítésére, szélesebb körű, hiteles piaci információkra támaszkodhatnak a döntéshozatal során, amely hozzájárul a vállalat piaci teljesítményéhez.<sup>1</sup>

**Kulcsszavak:** bizalom, vállalati teljesítmény, versenyképesség

A TÁRKI 2009-ben publikálta azt a tanulmányát, amely a magyar társadalom gazdasági kulturális attitűdjeit méri fel és hasonlítja össze az Európai Unió országaival (Tóth, 2009). A tanulmány rávilágít arra, hogy a nyugat-európai, nem poszt-szocialista országok átlagához képest kevésbé bízunk egymásban, intézményi bizalom vonatkozásában pedig egész Európában, a volt keleti blokk országai között is sereghajtók vagyunk. Ez az eredmény azért is elgondolkodtató, mert több kutatás bizonyította, hogy szoros ok-okozati kapcsolat van egyes országok – lakosainak állami intézményekbe, illetve egymásba vetett – bizalomszintje és az ország gazdasági fejlődése között (Chikán et al., 2012; Dasgupta et al., 2009; Farrel, 2009; Miller – Listhaug, 1999; Zaheer et al., 1998). Kevesebbet tudunk azonban arról, hogy a gazdasági szereplők mennyire bíznak egymásban és a bizalom hogyan teremt az üzleti környezetben értéket, és hogyan járul hozzá a vállalatok

sikerességéhez és a gazdasági növekedéshez (Gelei, 2014). Ahogy Gelei (2014: p. 85.) fogalmaz: „arra az alapvető kérdésre azonban még nem kaptunk választ, hogyan képes a bizalom az üzleti, gazdasági kapcsolatok, ennek révén pedig végső soron a gazdaság egészének működési hatékonyságát növelni.”

A menedzsmentirodalom egyik, közel három évtizedes alaptétele, hogy azok a vállalatok, amelyek nagyobb mértékben képesek a vállalati döntések során felhasználni a piaci információkat, versenytársaiknál sikeresebb piaci teljesítményt nyújtanak. A piaci információk felhasználása hozzájárul a vállalatok termékfejlesztési teljesítményéhez (Moenaert – Souder, 1990; Moorman, 1995), hiszen a termékfejlesztés egyik kulcssikertényezője épp a vevők elvárásaira történő válaszadás. A marketing területén egyik legtöbbször hivatkozott szerzőpáros, *Jaworski – Kohli* bizonyították, hogy a piacorientált vállalatok sikeresebbek és versenyképe-

sebbek társaiknál, és rámutattak arra is, hogy a piacorientáció egyik alappillére a piaci információkra történő válaszadás (*organization-wide responsiveness*). A piaci információk felhasználásának a piacorientáció megteremtésében betöltött szerepét számos további kutatás bizonyította<sup>2</sup>. A piaci információk felhasználása hozzájárul a szervezeti tanulás képességéhez, a tanulószervezetek pedig versenytársaiknál rugalmasabbak és sikeresebbek (Moorman – Miner, 1997; Sinkula, 1994).

Ez a tanulmány tágabb értelemben azt a kérdéskört vizsgálja, hogyan teremt az üzleti bizalom értéket a vállalatok számára. Az információfelhasználás vállalati képességének üzletteljesítmény-teremtő központi szerepe miatt – szűkebb értelemben – a tanulmány arra a kérdésre keresi a választ, hogy a vállalatban belüli és vállalatközi üzleti partnerek közötti bizalom milyen hatással van arra, hogy a vállalatok felhasználják-e az ezekből a forrásokból származó piaci információkat. A tanulmányban megfogalmazott modellt a szerző empirikusan teszteli, végül felvillantja a kutatás korlátait, a jövőbeli kutatási irányokat és vezetői következtetéseket fogalmaz meg.

## Elméleti háttér és a kutatás kontextusa

### A bizalom fogalma

A bizalom összetett fogalom, amelynek nincs egy, a menedzsmenttudomány által széles körben elfogadott definíciója. A legtöbb definíció kiemeli a bizalom vonatkozásában a másik fél feltételezett jó szándékát, mint a bizalom forrását. *Gambetta* (1998) szerint a bizalom annak a feltételezett valószínűsége, hogy egy tranzakció során a másik fél megfelelően fog viselkedni, mielőtt még lehetőség adódna vagy képesség lenne a másik fél viselkedésének monitorozására. Ezt a felfogást tükrözi *Morgan – Hunt* (1994) értelmezése is, amely szerint a bizalom nem más, mint adott kapcsolatban a bizalmat adó fél hite arra vonatkozóan, hogy az üzleti csere során a másik fél a bizalmat adó sebezhetőségét nem fogja kihasználni.

Egy másik definíció szerint a bizalom a másik fél jó szándékába vetett hit (Ring – Van de Ven, 1992). A bizalom fogalmának számos, egymás mellett élő definíciója közül *Doney – Cannon* (1997) az előző definícióban kiemelt jóindulatot egy, a másik fél kognitív képességeivel összefüggő fogalommal, a hitelességgel egészíti ki. A hitelesség egy kapcsolatban a bizalmat adó fél azon előzetes feltételezését jelenti, hogy a másik fél képes a feladatát szakszerűen és hatékonyan elvégezni (Hámori, 2004). A definíciókat szintetizálva megállapíthatjuk, hogy a bizalom két, jól elkülöníthető, affektív (érzelmi) és kognitív (tudati) aspektusra vonatkozó pozitív, elő-

zetes feltételezést jelent. A személyek vagy szervezetek közötti bizalom ugyanis két tényező, a másik fél feltételezett jó szándékának és kompetenciájának kombinációjaként jön létre (Ganesan, 1994; Moorman et al., 1992).

### A bizalom és a teljesítmény

A bizalom és a teljesítmény kapcsolatának domináns megközelítése a tranzakciós költségek elméletéhez kötődik (Edelenbos – Klijn, 2007; Zaheer et al., 1998). Az üzleti felek bizalmon alapuló méltányos viselkedése csökkenti a tranzakciós költségeket: „a bizalom csökkenti a tranzakciós ráfordításokat és javítja az együttműködést azon gazdasági szereplők között, akik különben a kölcsönösen előnyös cserét túl költségesnek vagy kockázatosnak ítélik” (Raiser et al., 2005: p. 73.). A bizalom mérsékli az opportunistáknak a viselkedés kockázatát is, ezért nincs szükség drága kontrollmechanizmusokra (Bradach – Eccles, 1989). Ezzel szemben az üzleti partnerek közötti bizalomhiány költséges ellenőrző mechanizmusok kialakítását és működtetését teszi szükségessé, mivel ellenőrizni szükséges, hogy a másik fél viselkedése megfelelő-e (Bradach – Eccles, 1989).

Az utóbbi években a magyarországi közgazdasági kutatásokban is kiemelt akadémiai figyelmet kapott a bizalom témaköre, így a teljesség igénye nélkül felvillantunk néhány olyan eredményt, amely a bizalom hatásait a közgazdaságtan és a menedzsmenttudományok különböző területein eltérő kontextusokban vizsgálja. *Kenesei* (2004) a bankszektorban vette górcső alá a bizalom szerepét. Eredménye szerint a bizalom kiemelt jelentőségű tényezőként jelent meg, a lojalitást, a minőségérzékeltést növelő, az opportünizmust csökkentő tényezőként, ezzel járulva hozzá az üzleti teljesítményhez. *Major* (2014) a kormányzati szervek és a gazdasági szereplők között modellezte annak lehetőségét, hogy kialakítható-e optimális ösztönző mechanizmus kétoldalú információs aszimmetria esetén. *Major* (2014) szerint egy esetleges 'torz' ösztönzési rendszer kialakulásának veszélyeit csak a felek közötti bizalmi viszony visszaállítása orvosolhatja. *Hodosi* (2011) a jogrendszer vonatkozásában vizsgálta a bizalom költségcsökkentő szerepét. Eredménye szerint a bizalom növekedése hozzájárul a jogrendszer hatékony működéséhez, ezen keresztül csökkentve a tranzakciós költségeket. *Gelei* (2014) a bizalom üzleti kapcsolatban betöltött szerepét az innováció példáján keresztül tárja fel. A felek közötti bizalom csökkenti az innováció észlelt kockázatait, ami hozzájárulhat az innovációra is kiterjedő cselekvési hajlandóság növekedéséhez – ez pedig végső soron a siker és versenyképesség záloga (Gelei, 2014). *Hámori* (2004) az elektronikus piacon a játékelméleti megközelítés alkalmazásával vizsgálja a

## VEZETÉSTUDOMÁNY

bizalom szerepét. Az elektronikus vásárlással összefüggő kockázatok mérséklésére a felek innovatív bizalomépítő stratégiákat alakítanak ki (Hámori, 2004).

### **A bizalom és az információfelhasználás**

A korábbi empirikus kutatások nem igazoltak közvetlen szignifikáns kapcsolatot a bizalom és az információfelhasználás között, ennek ellenére a kutatók szerint a bizalom az információfelhasználás fontos mozgatórugója (Maltz – Kohli, 1996; Maltz – Kohli, 2001; Moorman et al., 1992; Moorman, 1995). Az üzleti kapcsolatokban a bizalom komplex mechanizmusokon keresztül van hatással arra, hogy az üzleti partnertől kapott információkat a döntések meghozatala során figyelembe veszik-e a vezetők (Maltz – Kohli, 1996). A bizalom ezért nem lehet az információfelhasználás közvetlen előzményváltozója (*antecedent*), hanem egy olyan változó, amely más tényezőkön keresztül fejt ki hatását (Low – Mohr, 2001; Maltz – Kohli, 1996).

### **Bizalom a vállalaton belüli és kívüli üzleti kapcsolatokban**

Keveset tudunk arról, hogy a bizalom milyen mechanizmusokon keresztül van hatással az információfelhasználásra, arról azonban még kevesebb – empirikusan is igazolt – ismerettel rendelkezünk, hogy a bizalom hatása eltér-e a vállalaton belüli és a vállalaton kívüli kapcsolatok esetén. A vállalatközi üzleti kapcsolatok esetén nagyobb lehet a kockázata annak, hogy a másik fél nem jóhiszemű, mint a vállalaton belüli kapcsolatok esetén, ahol közösek az üzleti célok (Moorman et al., 1992). Mivel a vállalatok között nehezebb és költségesebb a másik fél jóhiszeműségét monitorozó kontrollfolyamatokat kialakítani, a bizalom szerepe felértékelődik a vállalaton belüli üzleti kapcsolatokhoz képest (Li, 2005).

### **A kutatás kontextusa**

Azok a vállalatok, amelyek képesek lefordítani a piaci információkat ‘egyéni gépi kódjukra’, azokat értő módon felhasználni nehezen másolható, tartós versenyelőnyre tesznek szert (Jaworski – Kohli, 1993; Kohli – Jaworski, 1990; Sinkula, 1994). A szervezetek hatékony piacmonitorozási (*market scanning*) technikákat kialakítva képesek azonosítani a piaci lehetőségeket (Day, 1994). Az információk összegyűjtésével, megfelelő döntéshozatali szintre történő eljuttatásával és a megfelelő piaci válaszok kialakításával képesek piacorientációjukat (*market orientation*) megalapozni (Jaworski – Kohli, 1993).

A piacmonitorozás legfontosabb eszközei között vannak az értékesítési vezetők által összegyűjtött piaci

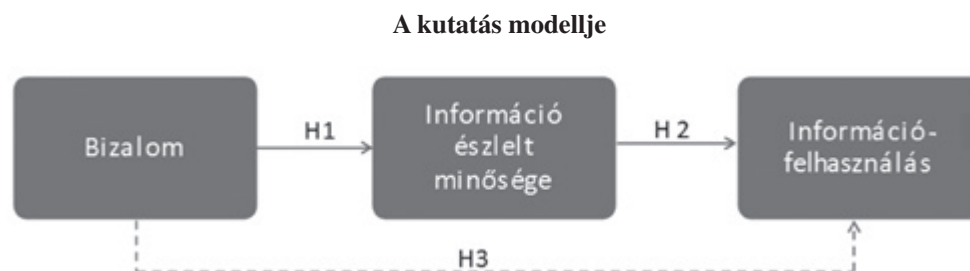
információk és a piackutatás (Keszezy, 2011). A vállalatok értékesítésért felelős szakemberei napi kapcsolatban vannak a vállalatok vevőivel. Ahogy Gordon et al. megfogalmazza: „az értékesítési szakemberek jelentős időt töltenek az ügyfelekkel, ezért a vevői igények és piaci problémák feltárásában elsődleges információforrásként lehet rájuk tekinteni” (Gordon et al., 1997: p. 33.). Ezek a gyakori vevői interakciók az értékesítési szakembereket olcsó, gyors és hatékony piaci információforrássá teszik. A globális piackutatási piac mérete 2013-ban 39 milliárd dollár volt, amely a korábbi évhez képest 5,2 százalékos növekedést mutat (ESOMAR, 2013). A piaci tájékozódásban betöltött jelentősége miatt a bizalom információfelhasználásra gyakorolt hatásait az értékesítő szakemberek és piackutatók által ‘előállított’ piaci információk vonatkozásában vizsgáljuk.

Mind a vizsgált vállalaton belüli, illetve vállalatközi kapcsolatra jellemző a felek közötti bizalmatlanság. A bizalmatlanság forrása mindkét esetben a felek különbözősége. A marketing, és értékesítési részlegek egyaránt a vevőkhöz kötődő tevékenységekkel foglalkoznak, azonban a részlegek közötti kulturális különbségek, a részlegközi koordináció alacsony szintje és a kommunikáció nehézségei miatt jellemzően kevésbé bíznak egymásban (Lorge, 1999; Rouzies et al., 2005). A szakirodalom rámutat arra is, hogy a marketing-szakemberek inkább stratégiai, hosszú távú kérdések megoldásával foglalkozva a piac egészét szem előtt tartva végzik munkájukat, addig az értékesítésért felelős szakembereket operatív és taktikai kérdések kötik le, és nem a piac egészével, hanem egyéni vevőkkel vannak kapcsolatban (Beverland et al., 2006; Cespedes, 1993). A marketingesek és a piackutatók is különböznek öndefinícióban és szakmakultúrában: míg a marketingesek üzletemberként, addig a piackutatók elemző tudósemberként tekintenek magukra (Moorman et al., 1992; Moorman et al., 1993). Az eltérő kulturális normák, szakmakultúra és a megközelítések nehezítik a bizalom kialakítását, ugyanis az eltérő háttér olyan konfliktusokat hozhat a felszínre, amely nehezzé teszi a gördülékeny együttműködést, és ez bizalomvesztéshez vezet (Caplan et al., 1975).

### **Fogalmi keret és hipotézisek**

#### **A kutatás fogalmi kerete és a konstrukciók definíciója**

A kutatás során célunk az 1. ábrán látható olyan elméleti, fogalmi keret megalkotása, amely egyszerű, könnyen átlátható és megjegyezhető, valamint különböző (vállalaton belüli és vállalaton kívüli) üzleti kapcsolatok vonatkozásában tesztelve is helytálló.



A kutatás fókuszpontja a bizalom és annak üzleti teljesítményre gyakorolt hatása. Annak érdekében, hogy a bizalom hatását egyéb, az üzleti teljesítményre ható tényezőktől (pl: piaci helyzet, versenytársak lépései, piac jövedelmezősége és életciklusa stb.) el tudjuk különíteni, a teljesítményt egy proxy változón keresztül mérjük. Az üzleti teljesítmény proxy változójának az információfelhasználás mértékét tekintjük ebben a kutatásban, mert (1) az információfelhasználás képessége közvetlenül hat a piaci teljesítményre, (2) míg a piaci teljesítményre számos más makro- és mikrokörnyezeti tényező is hat, addig az információfelhasználás tanulmányozásával ezek a környezeti tényezők kiszűrhetők, így az ok-okozati vizsgálat pontosabb eredményt ad.

A kutatási modellben a bizalmon és az információfelhasználáson kívül szereplő harmadik tényező a megosztott információk észlelt minősége. A korábbi kutatások rámutattak arra, hogy az információ felhasználását nagymértékben befolyásolja az információk észlelt minősége, és erre hatása lehet a felek közötti bizalmi viszonyra is (Deshpandé – Zaltman, 1984; Maltz – Kohli, 1996; Menon – Varadarajan, 1992), ezért nem hiányozhat a modellből az információ minősége sem, különös tekintettel arra, hogy a várakozások szerint ezt torzíthatja a felek bizalmi viszonya.

Kutatásunkban a bizalmat, mint ahogyan azt az elméleti áttekintés fejezetben bemutattuk, az üzleti partner segítőkész hozzáállása és szakmai képességei kombinációjaként definiáljuk (Moorman et al., 1992). Nem tekinthető tehát megbízhatónak az az üzleti partner, aki ugyan segítőkész és konstruktív, de szakmailag nem megfelelőképp felkészült, és hasonlóan nem megbízható az a partner sem, aki rendelkezik az üzleti kapcsolat fenntartásához szükséges ismeretekkel, de hozzáállása nem megfelelő. Az információ észlelt minőségét úgy definiáljuk, hogy az üzleti kapcsolatban megosztott információ milyen mértékben időszerű, releváns, pontos és egyértelmű (Maltz – Kohli, 1996). Az információ felhasználását pedig úgy definiáljuk, hogy az üzleti relációban megosztott információ milyen mértékben segítette a vezetői döntéshozatalt, illetve egy jól meghatározható probléma megoldását (Caplan – Morisson et al., 1975).

### Hipotézisek

Amikor az információ felhasználója, ebben az esetben a marketing az információkat vállalaton belüli, illetve vállalaton kívüli üzleti kapcsolatokon keresztül kapja meg, felmerül az információs aszimmetria problémája. Az információs aszimmetria azt jelenti, hogy a kapcsolati viszonyrendszerben az egyik fél többet tud, mint a másik.

A vállalatközi kapcsolatrendszer – a marketingesek és a piackutatók viszonyában az információs aszimmetria – több okra is visszavehető. Egyrészt a marketing nincs azoknak a statisztikai, illetve módszertani képességeknek a birtokában, hogy objektíven értékelni tudja, hogy a piackutatásban szereplő információk megfelelő módszerek alkalmazása mellett jöttek-e létre. Másrészt a marketingesek nincsenek jelen az adatgyűjtés során sem, tehát arról sem tudnak pontos képet kapni, hogy az adatok összegyűjtése megfelelt-e a szakmai standardoknak (Moorman et al., 1993).

A vállalaton belüli kapcsolatrendszer, a marketing és az értékesítési vezető viszonylatában is fennáll az információs aszimmetria. Míg az értékesítési szakemberek napi kapcsolatban vannak a vállalat vevőivel, addig a marketingvezetők ilyen jellegű, élő, rutinszerű, napi kapcsolattal nem rendelkeznek (Beverland et al., 2006). Ebből következően a marketingesek csak korlátozottan tudják megítélni az értékesítési szakemberek piaci visszajelzéseinek valóságtartalmát.

Tehát az információs aszimmetria – amely mind a vállalatközi, mind a vállalaton belüli kapcsolatrendszerben fennáll – korlátozza a megosztott információ minőségének objektív értékelését. Az olyan forrásból származó információk felhasználása, ahol az információs aszimmetria jelen van, komoly kockázatot hordoz a döntéshozó számára, ugyanis nehéz pontosan feltekinthet az információ valós minőségét (Holste – Fields, 2010). Az üzletfelek közötti bizalom hiánya felvetheti annak lehetőségét, hogy az információ küldőjét rejtett, rosszindulatú motivációk vezérlik, és szándékosan torzított információt oszt meg (Fisher – Maltz, 1997; Maltz – Kohli, 1996). Mivel a döntéshozó – az információs aszimmetria miatt – nem tudja objektív

### VEZETÉSTUDOMÁNY

módon megítélni az információ valós tartalmát, a bizalomhiány oda vezet, hogy az információt rosszabbnak (ti. pontatlanabbnak, nem teljes körűnek) fogja tartani.

*Ezért azt feltételezzük, hogy*

H1a és b.: Minél jobban bízunk a marketingvezető az információ a) vállalaton belüli és b) vállalaton kívüli forrásában, annál jobb minőségűnek fogja a megosztott információt észlelni.

A kutatásban az információfelhasználást jól körülírható vezetői problémák megoldásához kötődően vizsgáljuk (Caplan et al., 1975). A döntéshozatal során a menedzserek a döntési bizonytalanságuk csökkentése érdekében támaszkodnak az információkra (Galbraith, 1977). Túl sok rendelkezésre álló információ ugyanakkor már kontraproduktív és zavaró lehet, és – hasonlóan a túl kevés információhoz – rosszabb döntéseket eredményez. Ezt a jelenséget információs túltelítődésként (*information overload*) definiálják (O'Reilly, 1980). Az elmélet szerint a rendelkezésre álló információk mennyisége és a meghozott döntés minősége között fordított U alakú kapcsolat van. A rendelkezésre álló információk mennyiségének növelése eleinte javítja a döntés minőségét, azonban egy pont után már kontraproduktív újabb információkat értékelni, ugyanis a döntés minősége romlani fog (O'Reilly, 1980). A kutatók rámutattak arra, hogy a döntéshozó számára elérhető információk minőségének javítása növeli a döntéshozó azon képességét, hogy feldolgozza az információkat, így azokat az információkat gyorsabban be tudja fogadni, és csak később következik be az információs túltelítődés, a döntéshozatal minőségének romlása (Sparrow, 1999). A vezetők a jó minőségű információkat gyorsabban és hatékonyabban tudják a döntések meghozatala során értelmezni, mint a zavaros, nehezen értelmezhető információkat (Simpson – Prusak, 1995). A döntéshozók azokra az információkra támaszkodnak szívesebben, amelyeket pontosnak és relevánsnak tartanak (Choo, 1998).

*Ezek alapján azt feltételezzük, hogy:*

H2: Minél jobb minőségűnek tartja az a.) vállalaton belül és b) vállalatközi kapcsolatrendszeren keresztül megosztott információt a döntéshozó, annál nagyobb mértékben fogja azt használni.

Előzetes várakozásaink szerint a bizalom nem lesz közvetlen, csak közvetett hatással – az információ minőségén mint közvetítő változón keresztül – az információfelhasználás mértékére. Amikor a menedzserek jól körülhatárolható vezetői problémákat oldanak meg és hoznak döntéseket, alapvetően a rendelkezésükre álló információkat értékelik, és nem – vállalatközi és vállalaton belüli – kapcsolati hálóju-

kat tekintik át abból a szempontból, hogy kitől lehetne megbízható információkat kapni. A szociális háló mint potenciális információforrás rosszul strukturált problémák (pl: új munkahely keresése) megoldása során bizonyult megfelelő elsődleges információforrásnak (Granovetter, 1985). A kapcsolati háló mint információforrás feltárása és megbízhatóságának értékelése jelentős extra erőfeszítéseket igényel a már rendelkezésre álló információk áttekintéséhez képest. A megoldandó feladat komplexitása ugyanis hatással van az információkeresési mintákra (Byström – Jarvelin, 1995). A menedzserek ezért jól strukturált problémák megoldása esetén vonakodnak vállalni azt a jelentős erőforrástöbbletet, amit a kapcsolati háló monitorozása jelent, ha egyébként rendelkezésre állnak információk, amelyek minőségét egyszerűbb értékelni.

*Ezért azt feltételezzük, hogy*

H3: A marketingesek a) vállalaton kívüli és b) vállalaton belüli üzleti partnereikbe vetett bizalma – az információ észlelt minőségén keresztül ható – közvetett hatással van az információfelhasználásra.

## Módszertan

### Adatgyűjtés

A modell tesztelését empirikus vállalati adatokon végeztük, amelyet önkitöltős kérdőívek segítségével gyűjtöttünk nagyvállalati mintán. A mintavételi keretet a Központi Statisztikai Hivatal Cégekdtár című kiadványa szolgáltatta, innen gyűjtöttük ki a legnagyobb éves árbevétellel rendelkező vállalatokat (árbevétel szempontjából a felső decilisbe tartozó cégeket). Összesen 2500 kérdőívet küldtünk ki, amely végül 338 érvényes kitöltött kérdőívet eredményezett. Ezt a mintát használtuk a vállalaton belüli bizalommal kapcsolatos hipotéziseink empirikus tesztelésére. A marketing és a piackutató között fennálló bizalommal kapcsolatos hipotéziseinket egy szűkebb, 158 vállalatból álló almintán vizsgáltuk, ebbe az elemzésbe csupán azokat a vállalatokat vontuk be, amelyek a felmérést megelőző öt éven belül készítették piackutatást.

Válaszadóink marketing-, illetve a vállalaton belüli piaci döntésekért felelős vezetők voltak, akik jellemzően egy szinttel a felső vezetők alatt helyezkedtek el. A válaszadók átlagosan kilenc és fél éve dolgoztak a vállalatnál, feltételezhetően rendelkezve a kérdések megválaszolásához szükséges döntési hatáskörökkel. A nemválaszolás leggyakoribb oka – mint a kérdőív kitöltését követő telefonos megkeresésekből megtudtuk – az időhiány volt. Ez alapján azt gondoljuk, hogy a nemválaszolás nem okoz szisztematikus torzítást mintánkban.

### A konstrukciók mérése

A modellbe bevont konstrukciók mindegyikét – az eredmények összehasonlíthatósága és a mérés megbízhatósága érdekében – több referált skálák alapján, több állítás segítségével mértük. A piackutatóba vetett bizalomkonstrukciót hat állítás segítségével mértük, az állításokat *Moorman et al.* (1992) kutatásából vettük át. Az értékesítési munkatársba vetett bizalmat szintén hat állítás segítségével, *Maltz – Kohli* (1996) mérési skáláját átvéve vizsgáltuk. A piackutatói észlelt minőségét öt állítással mértük, amelyeket *Deshpande – Zaltman* (1982) kutatásából vettünk át, míg az értékesítő munkatársak által megosztott piaci információk minőségét öt állítás felhasználásával vizsgáltunk *Maltz – Kohli* (1996) információminőség-skálája segítségével. Az információ felhasználását négy állítás segítségével mértük a piackutatások esetében *Deshpande – Zaltman* (1982) kutatásából adoptált skálát használva, míg az értékesítési munkatársak információinak felhasználását pedig négy állítás segítségével, *Maltz – Kohli* (1996) vonatkozó mérési skáláit átvéve.

### Hipotézistesztelés és eredmények

A modell vizsgálatához a többváltozós statisztikai módszerek közül a strukturális egyenletek modellezést (Structural Equation Modelling, SEM) alkalmaztuk, az elemzéseket az IBM AMOS 20.0 szoftver segítségével végeztük. A modell jó illeszkedést mutatott a bizalom vállalaton belüli kapcsolatok esetén történő vizsgálata során ( $\chi^2(73)=110.69$ ,  $\chi^2/df=2.59$ ,  $p<.001$ ; RMSEA=0.057; SRMR=0.056; TLI=0.948; CFI=0.959) és elfogadható illeszkedést a vállalatok közti kapcsolatok esetén ( $\chi^2(72)=187.14$ ,  $\chi^2/df= 1.516$ ,  $p<.001$ ; RMSEA=0.069; SRMR=0.048; TLI=0.938; CFI=0.951) (2. táblázat).

A vállalaton kívüli (piackutató) kapcsolatok vizsgálatánál a bizalom valóban szignifikáns, pozitív hatással van az információ észlelt minőségére ( $b=.62$ ,  $p<.001$ ), így a H1a igazolódott. A H2a szintén támogatást nyert, ugyanis az információ észlelt minősége pozitív, szignifikáns hatással van az információ felhasználására ( $b=.45$ ,  $p<.001$ ). A H3a hipotézis azt feltételezte,

1. táblázat

A kutatásban használt mérési skálák értékelése

Konstrukció	Tételek száma	Sztandardizált faktorsúly	Összetétel-megbízhatóság (Composite Reliability – C.R.)	Átlagos magyarázott varianciamutató (Average Variance Extracted – AVE)
Bizalom – piackutatás <i>Moorman et al.</i> (1992)	6	,62-.88	,85	,51
Információ észlelt minősége – piackutatás <i>Deshpandé-Zaltman</i> (1992)	5	,62-.84	,82	,53
Információfelhasználás – piackutatás <i>Deshpandé-Zaltman</i> (1992)	4	,61-.85	,77	,53
Bizalom – értékesítési információ <i>Maltz – Kohli</i> (1996)	6	,62-.91	,88	,55
Információ észlelt minősége – értékesítési információ <i>Maltz – Kohli</i> (1996)	5	,69-.81	,84	,51
Információfelhasználás – értékesítési információ <i>Maltz – Kohli</i> (1996)	4	,62-.85	,80	,57

A konstrukciók mérésének értékeléséhez konfirmatív faktorelemzést végeztünk (confirmatory factor analysis; CFA)<sup>3</sup>. A konfirmatív faktorelemzés megfigyelt adatokhoz való illeszkedése mind a piackutatás ( $\chi^2/df^4=1.31$ ,  $p<.01$ , CFI<sup>5</sup>=0.97, TLI<sup>6</sup>=0.96, RMSEA<sup>7</sup>=0.04), mind az értékesítés ( $\chi^2/df=2.10$ ,  $p<.001$ , CFI=0.95, TLI=0.94, RMSEA=0.05) esetén megfelelő volt. Valamennyi faktorsúly statisztikailag szignifikáns, és a konvencionális 0,6-es küszöbértéknél magasabb (*Anderson – Gerbing*, 1988)<sup>8</sup>.

hogy a bizalom az információ minőségén keresztül, csak közvetetten van hatással az információ felhasználására. A feltételezett közvetítő hatást bootstrap, véletlenszerű, ismételt mintavételi technikával végeztük (1000 bootstrap mintavételt elvégezve) (*Zhao et al.*, 2010). *Zhao et al.* (2010) megközelítése szerint a közvetett hatás akkor igazolható, ha a bootstrap módszerrel elvégzett vizsgálat konfidencia-intervalluma a közvetett hatásra vonatkozóan a 0 értéket nem tartalmazza (*Preacher – Hayes*, 2008; *Zhao et al.*, 2010).

### VEZETÉSTUDOMÁNY

Paraméter-bebecslések (Standardizált strukturális koefficiensek) és a magyarázott variancia (R<sup>2</sup>)

	Vállalatok közötti kapcsolatok (piackutatás) (n = 158)	Vállalaton belüli kapcsolatok (értékesítési információk) (n = 338)
<i>Közvetlen hatások</i>		
Bizalom → Minőség	.619*** (H1a: +)	.639*** (H1b: +)
Minőség → Információfelhasználás	.454*** (H2a: +)	.516*** (H2b: +)
<i>Közvetett hatások<sup>a</sup></i>		
Bizalom → Minőség → Információfelhasználás		
Teljes hatás	.131(.035/.268)*	.226(.060/.380)**
Közvetlen hatás	-.072(-.217/.021)ns	.016(-.115/.211)ns
Közvetett hatás	.203(.097/.426)** (H3a: +)	.210(.107/.381)** (H3b: +)
<i>Magyarázott variancia</i>		
Minőség	.38	.41
Információfelhasználás	.21	.27

<sup>a</sup>90% Bootstrap konfidencia-intervallumok, a legalacsonyabb és legmagasabb konfidencia-intervallumok zárójelben láthatók. Amennyiben a 0 érték konfidencia-intervallumba esik, az összefüggés nem szignifikáns; ha a konfidencia-intervallum nem tartalmazza a nulla értéket, szignifikáns (Preacher – Hayes, 2008; Zhao et al., 2010).

\*\*\* p<.001; \*\*p<.01; \*p<.05

Az 2. táblázat közvetett hatások sorából látszik, hogy a bizalom közvetetten van szignifikáns hatással az információfelhasználásra, közvetlen hatással nincs, vagyis a H3a igazolódott (b=.20 / .09 és .42 között volt az ezer ismételt véletlenszerű bootstrap mintavétel során, p<.01).

A vállalaton belüli kapcsolatok esetén a H1b bizonyítást nyert, ugyanis az értékesítőbe vetett bizalom pozitív szignifikáns hatással van a sales részlegről kapott információ észlelt minőségére (b=.64, p<.001). A H2b hipotézis szintén verifikálódott, mivel az értékesítési részlegről származó információ észlelt minősége pozitív, szignifikáns hatással van az információ felhasználására (b=.51, p<.001). A H3b hipotézis szintén igazolódott, mivel a bizalom közvetlen szignifikáns hatással nincs, csak közvetett szignifikáns hatással az információ felhasználására (b=.21 / .11 és .38 között volt az ezer ismételt véletlenszerű bootstrap mintavétel során, p<.01) (.107/.381)\*\*). A H3b hipotézist elfogadjuk, mivel a bizalom nincs közvetlen hatással az információfelhasználásra, azonban szignifikáns – az információ észlelt minőségén keresztül ható – közvetett hatást találtunk (b=.21, p<.01).

### Összegzés, következtetések

A bizalom komplex mechanizmusokon keresztül hat a vállalatok teljesítményére. Ebben a tanulmányban egy eddig kevesebb akadémiai figyelmet kapott mechaniz-

must vizsgáltunk, a bizalom szerepét aszimmetrikus információk minőségének vállalati észlelése és vezetői felhasználása esetén.

A marketingesek a vállalat és a piac határterületén helyezkednek el ('boundary spanner' position), így kiemelten fontos, hogy a vállalat piacszkennelési (market-scanning) folyamatai során szerzett információk eljussanak erre a döntéshozatali szintre (Day, 1994). A magyar menedzserek szerint a piaci információk legértékesebb csatornáit fontossági sorrendben az értékesítési szakemberek által gyűjtött piaci megfigyelések és a piackutatások (Keszey, 2011). Ebben a kutatásban ezért ennek a két információ típusnak a példáján vizsgáltuk a bizalom hatását.

Mindkét információ típus esetében fennáll az információs aszimmetria, ezért a bizalom hatással van az információ minőségének észlelésére. Korábbi empirikus kutatások nem vizsgálták, ugyanakkor felvetették azt a kérdést, hogy a bizalom vállalati teljesítményre gyakorolt hatása eltérő mértékű lehet a vállalaton belüli, illetve a vállalaton kívüli diadikus (kétoldalú) kapcsolatok esetén. A felvetés azonban jórészt megválaszolatlanul maradt, ugyanis a korábbi empirikus kutatások vagy vállalaton belüli, vagy vállalatok közötti kapcsolatok esetében vizsgálták, ismereteink szerint olyan felmérések nem készültek eddig, amelyek lehetőséget adtak a jelenség egy mintán belüli vizsgálatára.

Eredményeink szerint a bizalom szerepe azonos a vállalaton belüli és kívüli kapcsolatrendszeren kereszt-

tül megosztott aszimmetrikus információk minőségének észlelése és vezetői felhasználása esetén. Az aszimmetrikus információk minőségének észlelése szubjektív folyamat. Ebben a folyamatban kiemelt szerepet játszik a bizalom. Minél jobban bízunk az információ felhasználója az információ forrásában, annál jobb minőségűnek fogja tartani az információt (amelynek objektív megítélése a felek között fennálló információs aszimmetria miatt korlátokba ütközik). Az információ észlelt minősége nagymértékben meghatározza, hogy az információ felhasználója a döntések során támaszkodik-e az adott információra. Az információfelhasználás képességét pedig a vállalati teljesítmény pontos indikátorának lehet tekinteni (Day, 1994; Kohli – Jaworski, 1990).

Azok a döntéshozók, akik képesek bizalom alapuló együttműködések kialakítani (vállalják annak kockázatát, hogy megbízzanak üzleti partnereikben) diverzifikáltabb információportfólió alapján tudnak döntéseket hozni, amelyek a vállalat teljesítményét javítják. Ellenben azok a döntéshozók, akiknek kapcsolatrendszerét a bizalom alacsony szintje jellemzi, nem lesznek képesek kiaknázni a vállalatok által összegyűjtött és rendelkezésre álló információkat, szűkebb lesz azon információk köre, amelyeket hitelesnek és jó minőségűnek észlelnek, és ez rontja a vállalat versenyképességét.

### A kutatás korlátai és a kutatás lehetséges jövőbeni folytatási irányai

A kutatásnak számos korlátja van, az egyik ilyen korlát a kutatás keresztmetszeti jellege, így érdemes lehet a kutatást később folytatni, és longitudinális empirikus adatok segítségével vizsgálni a modell érvényességét. A kutatás nem vizsgálta a bizalom előzményváltozóit, ezek feltárása értékes következtetések megfogalmazásához vezethetne. Jóllehet diádikus kapcsolatokat elemeztünk a kutatásban, a felmérés a diád egyik résztvevőjére, az információ felhasználójára korlátozódott, így a jövőben érdekes lehet olyan felméréseket is készíteni, amelyek egy diád mindkét résztvevőjének perspektíváját figyelembe veszik. A kutatás keresztmetszeti jellegéből adódóan nem vizsgáltuk a felek közötti dinamikát sem. A kutatás fókuszpontja az információfelhasználó számára már rendelkezésre álló információk felhasználása volt, így a kutatás nem tért ki például arra a kérdésre, hogy a bizalom hogyan hat az információmegosztási hajlandóságra.

A kutatás felveti a bizalom és a kockázat összefüggését, ugyanakkor nem vizsgálja azt az etikai-morális dilemmát, hogy a ki nem érdemelt bizalom hatására az információ felhasználója figyelembe vehet félrevezető információkat is. Ennek vizsgálata azonban vélhetően feltáró kutatási technikákat igényelne.

### VEZETÉSTUDOMÁNY

XLVI. ÉVF. 2015. 6. SZÁM / ISSN 0153-0179

### Lábjegyzet

- <sup>1</sup> A szerző a Magyar Tudományos Akadémia Bolyai János Kutatói Ösztöndíjprogramjának ösztöndíjasa. A tanulmány az Országos Tudományos Alapprogramok támogatásával, az OTKA PD77726 kutatási projektjének keretén belül jött létre.
- <sup>2</sup> Magyarországon is – nemzetközi összehasonlításban – folytat ilyen irányú vizsgálatok (Berács et al., 2002; Berács, 2003; Berács et al., 2004; Hooley et al., 2000; Hooley et al., 2003).
- <sup>3</sup> A módszerről bővebben Füstös (2009) és Hajdu (2003) ír.
- <sup>4</sup> A khi-négyzet ( $\chi^2$ ) próba mutatja a megfigyelt és feltételezett kovariancia mátrixok közti különbséget. A nullához közeli értékek jobb illeszkedést mutatnak, mivel kisebb a különbség az elvárt és megfigyelt kovariancia mátrixok között (Byrne, 2010). A khi-négyzet próbák alkalmasak arra is, hogy közvetlenül összehasonlítsák a beágyazott modellek illeszkedését az adatokra. Hátránya, hogy kis elemszám esetén nagyon valószínű az elsőfajú hiba előfordulása (elfogadja a modellt, holott valójában nem szignifikáns). Nagy elemszám esetén a másodfajú hiba valószínűsége nő meg (tehát nem nehéz megfelelően illeszkedő modellt találni). Emiatt több más mutató használata is erősen indokolt az illeszkedés vizsgálatára (Byrne, 2010).
- <sup>5</sup> Összehasonlító illeszkedési mutató (CFI – Comparative Fit Index) az adatok és a hipotetikus modell közti különbséget elemzi úgy, hogy közben korrigálja a khi-négyzet próba elemszám-érzékenységét és a normalizált illeszkedési mutatót. A mutató értéke 0 és 1 közé eshet, minél nagyobb, annál jobb az illeszkedés. Általában a 0,90-es, vagy nagyobb érték indikálja a jó modellilleszkedést (Byrne, 2010).
- <sup>6</sup> Tucker-Lewis mutató (Tucker-Lewis Index), vagy más néven nem normalizált illeszkedési mutató (non-normed fit index, NNFI), kiküszöböli a minta méretéből származó problémát, azonban néha hibásan nullánál kisebb vagy egynél nagyobb értéket mutat. Mindkét mutató 0 és 1 közé esik, a 0,95-ös értéknél nagyobb mutat jó modell illeszkedést (Byrne, 2010).
- <sup>7</sup> A megközelítési négyzetes középérték hiba (Root mean square error of approximation, RMSEA) az elemszámtól függetlenül hasonlítja össze az optimális paraméterekkel rendelkező hipotetikus modellt és a populáció kovariancia mátrixát. Az RMSEA értéke 0 és 1 közé eshet, minél kisebb, annál jobb az illeszkedés. A 0,06 vagy az annál kisebb értékek elfogadható modellilleszkedést mutatnak (Byrne, 2010).
- <sup>8</sup> Konvergencia vagy hasonlósági érvényesség (convergent validity) akkor áll fenn, ha egy változóval kapcsolatos mérési eredmények két, különböző mérési módszer esetén megegyeznek. A társadalomtudomány esetében gyakran nehézségekbe ütközik két, egymástól különböző módszerrel való vizsgálat, erre példa lehet egyazon változó megkérdezéssel és megfigyeléssel való mérése, ezért Fornell és Larcker (1981) az átlagos magyarázott varianciamutató (Average Variance Extracted, AVE) alkalmazását javasolja a konvergenciaérvényesség mérésére.

### Felhasznált irodalom

- 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.
- Bagozzi, R.P. – Yi, Y. (1988): On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16. 1.: p. 74–94.



- Berács J.* (2003): Piacorientáció, érték és a marketing. *Vezetéstudomány*, 34. 5.: p. 13–25.
- Berács J. – Hooley, G. – Matear, S. – Keszei T.* (2004): A marketingtevékenység és az üzleti teljesítmény kapcsolata nemzetközi összehasonlításban. *Társadalom és Gazdaság*, 24. 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.
- Bradach, J.L. – Eccles, R.G.* (1989): Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms. *Annual Review of Sociology*, 15.: p. 97–118.
- Byrne, B.M.* (2010): Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications and programming. London: Routledge, Taylor & Francis Group
- Byström, K. – Jarvelin, K.* (1995): Task complexity affects information seeking and use. *Information Processing & Management*, 31. 2.: p. 191–213.
- Cespedes, F.V.* (1993): Coordinating sales and marketing in consumer goods firms. *Journal of Consumer Marketing*, 10. 2.: p. 37–55.
- Chikán A. – Fleck Z. – Tóth, I. G. – Gyórfy D. – Muraközy L. – Tóth G.A. – Cserne P.* (2012): A bizalmatlanság hálójában. Budapest: Corvina Kiadó
- Choo, C.W.* (1998): The knowing organization – how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. Oxford: Oxford University
- Dasgupta, P. – Goyal, S. – Mäler, K.-G. – Putnam, R. – Serageldin, I.* (2009): A matter of trust: social capital and economic development. Lessons from East Asia and the Global Financial Crisis. (JY Lin and B. Pleskovic, eds.). New York: World Bank Publications: p. 119–156.
- Day, G.S.* (1994): The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58. Oct.: p. 37–52.
- Deshpande, 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. – 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.
- Doney, P.M. – Cannon, J.P.* (1997): An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61. April: p. 35–51.
- Edelenbos, J. – Klijn, E.-H.* (2007): Trust in Complex Decision-Making Networks A Theoretical and Empirical Exploration. *Administration & Society*, 39. 1.: p. 25–50.
- Farrel, H.* (2009): The political economy of trust. Cambridge: Cambridge University
- Fisher, R.J. – Maltz, E.* (1997): Enhancing communication between marketing and engineering: The moderating role of relative functional identification. *Journal of Marketing*, 61. 3.: p. 54–71.
- Galbraith, J.R.* (1977): Organization design: an information processing view. *Organizational Effectiveness Center and School*, 21.
- Ganesan, S.* (1994): Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58. 2.: p. 1–19.
- Gelei A.* (2014): Az üzleti kapcsolatok irányítása – fókuszban a bizalom. *Közgazdaság*
- Gordon, G.L. – Schoenbachler, D.D. – Kaminski, P.F. – Brouchous, K.A.* (1997): New product development: Using the salesforce to identify opportunities. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12. 1.: p. 33–50.
- Granovetter, M.* (1985): Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*: p. 481–510.
- Hajdu O.* (2003): A kovariancia-struktúra modellek illeszkedésvizsgálata. *Statisztikai Szemle*, 81.: p. 5–6.
- Hámori B.* (2004): Bizalom, jó hírnév és identitás az elektronikus piacokon? *Közgazdasági Szemle*, LI. Szeptember: p. 832–848.
- Hodosi A.* (2011): A bizalom mint költségcsökkentő tényező. *Competitio*, 10. 1.: p. 1–12.
- Holste, J.S. – Fields, D.* (2010): Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management*, 14. 1.: p. 128–140.
- Hooley, G. – Cox, T. – Fahy, J. – Shipley, D. – Berács, J. – Fonfara, K. – Snoj, B.* (2000): Market orientation in the transition economies of Central Europe: Tests of the Narver and Slater market orientation scales. *Journal of Business Research*, 50. 3.: p. 273–285.
- Hooley, G. – Fahy, J. – Greenley, G. – Beracs, J. – ET AL.* (2003): Market orientation in the service sector of the transition economies of Central Europe. *European Journal of Marketing*, 37. 1/2.: p. 86–107.
- Jaworski, B.J. – Kohli, A.K.* (1993): Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57. July: p. 53–70.
- Kenesei Z.* 2004: A kapcsolati marketing jelentősége a kereskedelmi banki tevékenységben. Bp.: Akadémiai K.
- Keszei, T.* (2011): How market information is transformed into marketing knowledge? *Acta Oeconomica*, 61. 3.: p. 313–336.
- Kohli, A.K. – Jaworski, B. J.* (1990): Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54. 2.: p. 1–18.
- Li, L.* (2005): The effects of trust and shared vision on inward knowledge transfer in subsidiaries' intra- and inter-organizational relationships. *International Business Review*, 14. 1.: p. 77–95.
- Lorge, S.* (1999): Marketers are from Mars, salespeople are from Venus. *Sales and Marketing Management*, 151. 4.: p. 26–33.
- 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. 1.: p. 70–88.

- Major I.* (2014): Ha elfogy a bizalom... Kialakítható-e optimális mechanizmus kétoldalú aszimmetrikus információ esetén? *Közgazdasági Szemle*, LXI. Február: p. 148–165.
- 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: R. Deshpandé (ed.): *Using Market Knowledge*. London: Sage Publications
- Menon, A. – Varadarajan, R.* 1992: A model of marketing knowledge use within firms. *Journal of Marketing*, 56. 4.: p. 53–72.
- Miller, A. – Listhaug, O.* (1999): Political performance and institutional trust. Critical citizens: Global support for democratic governance: p. 204–216.
- Moenaert, R.K. – Souder, W.E.* (1990): An Analysis of the Use of Extrafunctional Information by R&D and Marketing Personnel: Review and Model. *Journal of Product Innovation Management*, 7.: p. 213–229.
- 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.
- Moorman, C. – Deshpandé, R. – Zaltman, G.* (1993): Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, 57. January: p. 81–101.
- Moorman, C.* (1995): Organizational Market-Information Processes – Cultural Antecedents and New Product Outcomes. *Journal of Marketing Research*, 32. 3.: p. 318–335.
- Moorman, C. – Miner, A.S.* (1997): The impact of organizational memory on new product performance and creativity. *Journal of Marketing Research*, 34. 1.: p. 91–106.
- Morgan, R.M. – Hunt, S.D.* (1994): The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58. 3.: p. 20–38.
- O'Reilly, C.A.* (1980): Individuals and information overload in organizations: is more necessarily better? *Academy of Management Journal*, 23. 4.: p. 684–696.
- Preacher, K.J. – Hayes, A.F.* (2008): Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40. 3.: p. 879–891.
- Raiser, M. – Rousso, A. – Steves, F.* (2005): A bizalom mérése a rendszerváltás kapcsán: 26 átmeneti gazdaság vizsgálati eredményei. in: J. Kornai – B. Rothstein – S. Rose-Ackerman (szerk.): *Tisztesség és bizalom a posztoszocialista átmenet időszakában*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó Rt.
- Ring, P.S. – Van De Ven, A.H.* (1992): Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13. 7.: p. 483–498.
- Rouzies, D. – Anderson, E. – Kohli, A.K. – Michaels, R.E. – Weitz, B.A. – Zoltners, A.A.* (2005): Sales and marketing integration: A proposed framework. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25. 2.: p. 113–122.
- Simpson, C.W. – Prusak, L.* (1995): Troubles with information overload: Moving from quantity to quality in information provision. *International Journal of Information Management*, 15. 6.: p. 413–425.
- Sinkula, J.M.* (1994): Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, 58. January: p. 35–45.
- Sparrow, P.* (1999): Strategy and cognition: Understanding the role of management knowledge structures, organizational memory and information overload. *Creativity and Innovation Management*, 8. 2.: p. 140–148.
- Zaheer, A. – Mcevily, B. – Perrone, V.* (1998): Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization science*, 9. 2.: p. 141–159.
- Zhao, X. – Lynch, J.G. – Chen, Q.* (2010): Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37. 2.: p. 197–206.