

KESZEY Tamara

## MILYEN TÉNYEZŐK HATNAK A SZERVEZETEK INFORMÁCIÓ-FELHASZNÁLÁSÁRA?

A vállalatok versenyelőnye a jövőben várhatóan nem azon fog múlni, milyen információkkal bírnak, hanem hogy milyen mértékben képesek azokat felhasználni. A szerző a történeti áttekintés és a nemzetközi szakirodalom új eredményeinek ismertetésén keresztül bemutatja a releváns történeti, információs, kapcsolati és individuális változókat, majd következtetéseket fogalmaz meg a vállalati menedzsment számára.

A rendszerváltást követően egyre több vállalat veszi igénybe Magyarországon is üzleti tanácsadó cégek segítségét és helyezi ki piackutató tevékenységét. Az információs szolgáltatások iránti igény korábban nem tapasztalt mértékű megugrása ellenére keveset tudunk arról, hogy a megrendelő szervezetek milyen módon használják fel az információs piac termékeit, illetve milyen tényezők vannak hatással a felhasználás mértékére. Az információs termékek valódi értéke nem a szállítónak ellenértékként kifizetett összegben rejlik, hanem abban a hozzáadott értékben, amelyet ezek a jóságok a megrendelő szervezetek számára jelentenek. A jövőben a vállalatok versenyelőnye nem azon fog múlni, hogy milyen információkkal rendelkezik a szervezet, hanem hogy milyen mértékben képes a rendelkezésre álló információkat felhasználni (Moorman, Zaltman, Deshpandé 1992, 314. o.). Az információ szervezeti feldolgozására ható tényezők feltérképezése azonban nemcsak a gyakorlati szakemberek, hanem a marketinggel foglalkozó elméleti kutatók számára is érdekes lehet. A marketing diszciplínáján belül olyan az utóbbi időben jelentőssé vált irányzatok mint a marketingorientáció, termékinnováció, vagy a kapcsolati marketing vizsgálatában lényeges tényező a szervezeti információcseré feldolgozás.

A nemzetközi marketingkutatók érdeklődésének homlokterébe az utóbbi évtizedben került az információfeldolgozás szervezeti vonatkozásának kérdése. Célom a külföldi szakirodalom áttekintésén keresztül

azon tényezők meghatározása és bemutatása, amelyek hatással lehetnek az információs termékek szervezeten belüli felhasználásának, alkalmazásának mértékére. A cikkben megemlítek néhány hazai példát is, majd az összefoglalásban olyan tényezőket emelek ki, amelyek a gyakorlati szakemberek számára is hasznosak lehetnek.

### Miért vásárolnak a szervezetek információs termékeket?

Az információs termékeket **1.** a szervezetek számára értékkel bíró és **2.** anyagi ellenszolgáltatás ellenében megszerezhető jószágként definiálok. Az információs termék sok esetben párosulhat kísérő szolgáltatással, de még ebben az esetben is az eredmény valamilyen kézzel fogható termék. (pl.: piackutatási riport). Az információk értékesítésének számos formája létezik, például tanácsadási szolgáltatások, iparági beszámolók, piackutatás.

Az információs termékek által megtestesített tudás felhasználása szempontjából jelentős különbség, hogy a jószágot a vállalatok milyen módon alkalmazzák. A nemzetközi szakirodalom különbséget tesz az információs termékek instrumentális, koncepcionális és szimbolikus felhasználása között. Az *instrumentális felhasználás* esetén a terméket egy előre meghatározott probléma feloldására, vagy döntés meghozatalára veszik igénybe. A Magyar Posta Rt. az elmúlt év végén ajánlatot írt ki informatikai rendszerének korszerűsítésére. Az aján-



latkérésnél a szállító kiválasztásra bevont egy külső tanácsadó céget, az AAM Vezetői informatikai Tanácsadó Kft-t. Ebben az esetben tehát a tanácsadási szolgáltatás egy jól definiált kérdés – ki legyen a szolgáltatás szállítója – közvetlen megválaszolását hivatott szolgálni. A *konceptcionális felhasználás* az információ közvetett felhasználását jelenti. Magyarországon egyre több vállalat vezet be integrált vállalatirányítási rendszert. Számos olyan hazai cég létezik, ahol a beruházás finansziális hátterét a külföldi anyavállalat biztosítja. A magyar leányvállalatok annak érdekében, hogy a beruházást kezdeményező anyavállalat megfelelő szakmai partnerei lehessenek, informatikai tanácsadási szolgáltatást vesznek igénybe. Az ilyen jellegű, általában konzultációsorozaton keresztül megvalósuló szolgáltatások eredményeképp a megrendelő pontosabb képet kap a rendszer funkcionalitásáról, a megvalósítható lehetőségekről. A koncepcionális alkalmazásnál sokkal inkább cél a háttérinformációk körének bővítése, prioritások meghatározása, az előnyök és hátrányok pontosabb feltérképezése, mintsem a közvetlen felhasználás. A *szimbolikus alkalmazásnál* az információs jóságok megvásárlását elsősorban az motiválja, hogy egy külső, független tanácsadó nyomatékosítsa, legitimizálja az előzetes elképzeléseket vagy a status quot. A szimbolikus információ-felhasználás körébe tartoztak a 2000-es évvel kapcsolatos informatikai rendszerauditok. Érdekes módon számos olyan vállalat vont be a 2000-es év kompatibilitás vizsgálatába külső tanácsadót, amelyek korábban házon belül is kiterjedt előkészületi lépéseket tettek az évváltással kapcsolatos problémák elkerülése érdekében. Az ilyen vállalatoknál a neves tanácsadó cégek felmérése sok esetben azt a célt szolgálta, hogy a szervezet állítását egy külső, független forrás is megerősítse.

A témakör nemzetközi szakirodalmában főként piackutatási riportok instrumentális felhasználását bemutató írásokkal találkozhatunk. A kutatások négy fő csoportba sorolják a szervezeti alkalmazásra ható változókat; vizsgálva a (1.) szervezeti és külső környezet, (2.) az információs termék, (3.) a felhasználó és szállító közötti kapcsolat, valamint (4.) a felhasználók individuális sajátosságait. A korábbi tanulmányok által vizsgált információ-feldolgozást befolyásoló tényezőket, valamint az alkalmazott vizsgálati módszereket az *1. táblázat* mutatja be.

### A környezet

A környezeti sajátosságok információ-felhasználásra gyakorolt szerepének vizsgálatakor hangsúlyosabban

jelennek meg a szervezet környezeti elemei (pl.: formalizáltság, centralizáció, vállalati kultúra), mint a külső környezetet jellemző attribútumok (pl.: stabilitás).

A felhasználó szervezet szempontjából a legfontosabb szempont a *szervezeti konfiguráció* – elsősorban a döntéshozatal centralizációja és a formalizáltság – információ felhasználására gyakorolt hatása. Míg az információ felhasználást mérő kutatók a formalizáltságot a munkakör pontos lehatárolásán, a szervezeti szabályok egyértelműségén keresztül figyelték meg, a centralizáció mértékének meghatározásánál a munkavállalók döntéshozatalba történő bevonását, illetve a hatalmi viszonyok hierarchikus felépítését vizsgálták. A kutatások eredménye egyértelműen azt igazolta, hogy a szervezet *formalizáltsága* gátolja az információs termékek felhasználását. A *centralizáció* információ felhasználásra gyakorolt szerepének megítélése kevésbé egyértelmű: bár születtek olyan kutatások, amelyek arra utalnak, hogy a centralizált szervezetek nehezebben képesek felhasználni az információs termékeket (Deshpandé 1982; Deshpandé, Zaltman 1982 és 1984), más vizsgálatok nem mutattak ki szignifikáns kapcsolatot a szervezeti centralizáció és az információ felhasználás között (Moorman, Zaltman, Deshpandé 1993). A kutatási eredmények arra a paradoxonra mutatnak rá, hogy épp azok a nagyobb, meghatározott vállalati szabályrendszerrel bíró szervezetek képesek nehezebben feldolgozni az információs termékeket, amelyek feltételezhető tőkeerejüknel fogva megengedhetik maguknak a piackutatási jelentések és egyéb információs szolgáltatások megrendelését.

Az utóbbi időben számos szervezeti kultúrával kapcsolatos szakcikk és könyvrészlet látott napvilágot Magyarországon is (Berács J., Chikán A. 1999). A marketing területén Deshpandé szervezeti kultúra tipológiájához nyúlnak talán leggyakrabban vissza, így elemzésem alapjául én is azt a négy csoportot veszem, amelyet Deshpandé azonosított (Deshpandé, Webster 1989). A *kultúra* szerepét vizsgáló tanulmányok a vállalatokat négy klaszterbe foglalták. A „*klán*” típusú szervezetek hangsúlyozzák a döntési hatáskör delegálását, a team munka fontosságát, valamint a szervezeten belüli bizalmat. A vállalati kultúrában kiemelt szerepet kap a sikeres munkakapcsolatok kialakítása és fenntartása. Az „*adhokrácia*” jellegű szervezetek esetében a vállalati normák hangsúlyozzák a toleranciát, rugalmasságot, fontos a munkatársak kreativitása. A *hierarchia* szervezetek esetében fontos a hatékonyság, a feladatok kiosztása utasításokon keresztül történik, a bizalom szerepe kisebb. Az ilyen jellegű szervezetek a stabilitást



Az információ-felhasználásra ható tényezők

1. táblázat

Tanulmány	Az információs termék	Kutatási módszer	Szervezeti és környezeti sajátosságok	Az információs termék sajátosságai	A felhasználó és a szállító közötti kapcsolatok	A felhasználó individuális sajátossága	Az információ felhasználás vizsgált módja
Desphandé (1982)	Külső cég által szállított piaci kutatás	92 marketingmenedzser által kitöltött kérdőív	Szervezeti formalizáltság és centralizáció	—	—	A marketingmenedzser tapasztalata (a vállalatnál és az iparágban töltött évek száma)	Instrumentális információ-felhasználás
Desphandé/Zaltman (1982 és 1984)	Külső cég által szállított piackutatás	86 marketingmenedzser és 50 kutató által kitöltött kérdőív	Szervezeti formalizáltság és centralizáció, termék elejtőbe	A kutatás fizikai megjelenésének minősége, a kutatás szakmai minősége, a kutatás eredményének megelégedés-szerűsége	A kutató és a menedzser közötti együttműködés észlelt minősége	—	Instrumentális információ-felhasználás
Desphandé/Zaltman (1987)	Külső cég által szállított általános piaci információk	201 marketingmenedzser telefónos megkérdezése	Szervezeti formalizáltság és centralizáció, termék elejtőbe	A kutatás eredményének megelégedés-szerűsége	—	—	Instrumentális információ-felhasználás ipari vállalatoknál
Perkins/Roo (1990)	Külső cég által szállított piaci kutatás	Egy vállalat 15 marketingmenedzserét érintő kísérlet	A probléma strukturáltsága	Az információ hasznos-sága	—	Az adott munkakörben szerzett tapasztalat	Kíséleti környezetben egy döntés meghozatalához szükséges információk kiválasztása
Morgan/Varadarajan (1992)	Külső cég által szállított általános piaci információk	Szakirodalmi áttekintés, metaanalízis	Külső piaci környezet (stabilitás), információ áramlási és innovációs kultúra, feladatok	Az információ költsége, érzékelhetőség és hasznosság	—	—	Instrumentális, koncepcionális és szimbolikus felhasználás
Moorman/Zaltman/Desphandé (1992 és 1993)	Külső cég által szállított piaci kutatás	779 válaszadó (marketingmenedzser, nem-marketing menedzser és kutató) által kitöltött kérdőív	Szervezeti formalizáltság és centralizáció, szervezeti belüli divíziók és részlegek száma, érzékelt vállalti kultúra	A kutatási projekt érzékelt fontossága és egyedisége	A kutatóban vetett bizalom a kutató-felhasználó közötti kapcsolat érzékelt minősége, a kutató képessége motiváció, általános hozzáállása: a kutató vállalati szervezeten belüli betöltött pozíciója	A felhasználó tapasztalata (a vállalatnál és az iparágban eltöltött évek száma)	Instrumentális információ-felhasználás
Moorman (1995)	Külső cég által szállított általános piaci információk	92 marketingmenedzser által kitöltött kérdőív	Vállalti kultúra	—	—	—	Külső cég által szállított általános piaci információk
Maltz/Kohli (1996)	A piacról származó marketinginformációk szervezeti belüli áramlása	788 gyártási, K+F és pénzügyi menedzser által kitöltött kérdőív	A szervezet strukturális változások üteme (felépítés, szabályok, személynél és folyamatok), a piac dinamizmusa	Az információs termékek érzékelt minősége	Az információáramlás szervezeten belüli gyakorisága, formális jellege, a menedzser-ek kapcsolatainak időbelisége, az információáramlás szervezeten belüli vetett bizalom	A vállalat iránti elkötelezettség	Külső cég által szállított általános piaci információk
Homburg/Karlhaus (1999)	Szervezeten belüli rendelkezésre álló információk felhasználása	—	Fogyasztóorientáció	Az információs termékek érzékelt minősége	Az információs termék érzékelt minősége	A felhasználó tapasztalata (a vállalatnál és az iparágban eltöltött évek száma)	A felhasználó tapasztalata (a vállalatnál és az iparágban eltöltött évek száma)

Homburg és Karlhaus adaptációja



és kontrollt hangsúlyozzák. A „piaci” szervezetek alapvető jellemzője a versenyképesség, a kitűzött szerepek elérése. A bizalom szerepe marginális, mert a személyes kapcsolatokat elsősorban eszközként tekintik, melyeket a kitűzött célok elérése érdekében opportunistá módon lehet alkalmazni. Az érzékelt kultúra hatását vizsgáló tanulmányok a négy klaszter közül csak a klán típusú szervezetek esetében tudtak az információk alkalmazását befolyásoló hatást kimutatni. Az eredmények szerint a klán típusú vállalatok, melyeket szimbolikusan egy „nagy családnak” lehet tekinteni, fejlettebb szervezeti információtovábbító potenciállal rendelkeznek, mint az adhokrácia, piac és hierarchia típusú szervezetek. A klán szervezetek ezen felül jobb hatásfokkal képesek az információk instrumentális és koncepcionális befogadására is. Az eredmény háttérben az állhat, hogy a részvétel, a team munka és a kohézió fontosságát megtestesítő vállalati kultúra jótékony hatással van a szervezet tagjainak kooperációjára, erősíti az információcseré intenzitását és minőségét.

A kultúra információ-feldolgozás szempontjából történő elezése némileg ellentmond egyes szervezeti kultúrák hatékonyságának feltérképezésére irányuló vizsgálatoknak (Kohli, Jaworski 1993). A hatékonyság kulturális háttérének feltérképezése során ugyanis az említett kutató páros arra a következtetésre jutott, hogy a szervezeti információáramlás fokozza a teljesítményt. Az ilyen szervezetek prominens példái a rendkívül hatékony piac típusú vállalatok, amelyek sikerüket részben információ-feldolgozási képességükből eredeztetik. Az ellentétes eredmény okainak feltérképezése további feladatot jelent a téma kutatói számára, azonban elképzelhető, hogy az eredmények inkonzisztenciájának háttérben a vizsgálat eltérő fókusza áll. Az információ-feldolgozásra koncentrált kutatás a piaci információk feldolgozását vizsgálja az új termékek kifejlesztésének esetében, míg a Kohli-Jaworski szerzőpáros nevével fémjelzett vizsgálat az általános piaci teljesítményt méri.

A téma alapvetően amerikai szakirodalma kevesebb figyelmet szentel a *piaci dinamizmus* szervezeti információ feldolgozásra gyakorolt hatásának. A külső környezet viszonylagos háttérbe szorulását magyarázhatjuk azzal, hogy az Egyesült Államok letisztult piaci folyamatai mellett marginális e tényező vizsgálata. A piaci változások hektikusabb kelet-közép-európai megjelenési formái miatt azonban célszerű megvizsgálni a külső környezet hatását is. A környezeti elemet változóként bevonó kutatások arra mutatnak rá, hogy a dinamikusabb piaci környezet alapvetően nincs hatással a piaci információk

szervezeten belüli elosztásának gyakoriságára, de az elosztási tranzakciók sokkal formálisabbak azokban a szervezetekben, ahol a piaci információk hamarabb elveszítik időszerűségüket.

### Az információs termék sajátosságai

A kutatások tanulságai szerint az információs termék attribútumai közül a menedzserek a jószág *szakmai minőségét* tartják a legfontosabb kritériumnak az eredmények felhasználása során. Számos cikk mutat rá az *információs aszimmetriára*, amely az információs szolgáltató cég és a megrendelő szervezet között áll fenn. Az információs aszimmetria fő forrása, hogy a megrendelő szervezet sokszor nem képes előre megítélni a szolgáltatás színvonalát, és ez a helyzet gyakran még az információs termék leszállítását követően sem változik jelentősen. A vállalatok azért vesznek igénybe külső szakértőket, mert a szervezeten belül nem áll rendelkezésre a megfelelő tudásbázis. Ennek tükrében meglepő, hogy a menedzserek épp az információs termék érzékelt minőségét tartják a legfontosabbnak a felhasználás során. Az információs szolgáltatások minőségének észlelésében kiemelt szerepet kap a szolgáltató kutatókba, tanácsadóba vetett bizalom. Az információs termék felhasználása szempontjából lényeges attribútum a jószág *fizikai minősége*, például esztétikai megjelenése. A piackutatók instrumentális alkalmazását vizsgáló szakcikkek eredménye szerint lényeges, hogy az információs termékek következtetései alkalmasak legyenek a gyakorlatba történő átültetésre, és a javaslatok politikailag elfogadhatók legyenek a szervezeten belül. Miután az instrumentális céllal megrendelt piackutatások elsősorban a menedzserek bizonytalanságát hivatottak csökkenteni, a meglepő, korábbi feltételezésekkel, intuíciókkal ellentétes eredmények csökkentik az információ felhasználását.

### A felhasználó és a szállító közötti kapcsolat

Az érzékelt minőség során már rámutattam a szállítóval szembeni *bizalom* szerepére, mely a vártól eltérő eredményeket hozó piackutatási riportok során is szerepet kap. Annak ellenére, hogy a menedzserek hajlamosak ignorálni azokat az információs termékeket, amelyek eredményei némileg meglepőek, mégis sokkal nagyobb a vezetőik bizodalma az olyan szolgáltatókban, akik munkáját minőségi standardok jellemzik, és nem haj-



landók az etikai normákat feláldozni annak érdekében, hogy olyan eredményeket mutassanak ki, amelyek egybe vágnak az előzetes várakozásokkal. A marketing a hosszú távú partnerkapcsolatokat mind a vevő, mind az eladó szempontjából előnyösnek tekinti, azonban főként az információs szolgáltatások területén a kutatók kezdik felismerni a kapcsolatiság árnyoldalait is. Az információt megvásároló szervezet azt várja a szolgáltatótól, hogy külső megfigyelőként még a megrendelő ellentétes álláspontja esetén is objektív véleményt tükrözzön. A hosszú távú információs szolgáltató kapcsolat azonban e kritérium ellen hat, hiszen az együttműködés során a szállító egyre inkább megismeri a vállalat igényeit, várakozásait, így egyre nehezebbé válik az objektivitás kritériumának történő megfelelés.

Deshpandé és Zaltman 1993-as kutatásának tanúságai szerint a piackutatást kezdeményező menedzserek nehézségekbe ütközhetnek a pontos módszertani alapokon nyugvó adathalmaz gyakorlati akciókra történő lefordítása során, ezért a vállalatok információs szolgáltatóba vetett bizalmát növeli a kutatónak a technikai adatokat *piaci kontextusba* történő helyezését segítő képessége.

Várhatóan tévesnek fog bizonyulni az a hipotézis, mely szerint az információs szolgáltatóval szemben nagyobb a bizalom, ha a kutató vagy tanácsadó nyitottságot, közvetlen kapcsolatot kezdeményez az ügyféllel. Ennek hátterében a kutatókról kialakult *távolságtartó szakértői imázs* állhat. A kutatások eredményei szerint az információs szolgáltató cégek számára fontos, hogy azt a képet alakítsák ki magukról és sugallják az ügyfeleknek, hogy az információkat bizalmasan kezelik. Ez az imázs jelentősen hozzájárul a szolgáltatókkal szembeni bizalom megerősítéséhez. Az információs szolgáltatók szempontjából különösen érdekes lehet megvizsgálni, milyen eszközökkel képes magáról megbízható képet kialakítani. Az információs szolgáltató cégek számára ugyanis épp a know-how jelenti a legfontosabb erőforrást; és tagadhatatlan, hogy minden megrendelés hozzájárul a tudáshalmaz bővítéséhez. A referenciákon keresztül elsajátított ismereteket azután akaratlanul felhasználják az információs szolgáltató cégek más munkákban is.

A téma kutatói vizsgálták az információ-felhasználói szervezeten belül betöltött pozíciójának információhasznosításra és a szállítóval szembeni bizalom kialakulására gyakorolt hatását, feltételezve, hogy egy gyengébb pozícióban lévő menedzser jobban törekszik bizalmi kapcsolat kiépítésére a szolgáltató céggel, így támogatva saját szervezeten belüli erejét. A vizsgálatok

azonban nem mutattak ki szignifikáns kapcsolatot ezen a területen. A kutató szállító cégen belül betöltött pozíciója nem közömbös a bizalom kialakulása szempontjából. Az információ-felhasználást segíti, ha a menedzser úgy érzékeli, hogy az információ előállításába bevont kutató szolgáltató cégen belüli pozíciója erős.

\*

A témakört feltérképezni igyekvő kutatások közül több is figyelmet szentel az információs termékek megrendelőjének, felhasználójának az adott vállalatnál, valamint az iparágban szerzett tapasztalata információalkalmazásra gyakorolt hatásának. A vizsgálati eredmények kutatási módszertől függően eltérő eredményeket hoztak. Deshpandé és Zaltman 1982-ben kérdőívek segítségével lebonyolított felmérése egyértelműen azt mutatja, hogy a tapasztalatnak nincs hatása az információalkalmazásra. Perkins és Rao 1990-es kísérleti módszerekkel végrehajtott kutatásai ettől eltérő eredményt hoztak. Az eredmény szerint főleg a rosszul strukturált problémák megoldásában van jelentős szerepe a tapasztalatnak, a tapasztalatok hatással vannak a menedzserek által felhasznált információkra is. A tapasztaltabb vezetők a kísérlet eredménye szerint több és szélesebb körű információkat használtak fel a rosszul strukturált, bonyolult döntések meghozatala során.

### Összegzés

A szervezetek eltérő mértékben képesek az információ instrumentális, koncepcionális és szimbolikus felhasználására. Az információ-felhasználás, a szervezeten belüli információáramlás pozitívan hat a marketingorientációra és versenyképességre. Épp ezért a vállalati menedzsment számára nem elhanyagolható a témakör jelentősége. Főként igaz lesz ez a XXI. században, ahol az információ kiemelten fontos versenyesszökezzé válik.

A vállalatok esetében több motiváció is munkálhat egyidejűleg az információs termékek megvásárlása során. Az információs termék szolgálhatja egy jól definiált probléma feloldását (*instrumentális felhasználás*), a háttérismeretek bővítését (*koncepcionális felhasználás*), vagy az előzetes elképzelések legitimizálását (*szimbolikus felhasználás*).

Az információ-felhasználásra számos tényező hat. A szervezeti konfiguráció elemei közül a *formalizáltság* információfeldolgozásra gyakorolt negatív hatása dombor ki legmarkánsabban. A kutatási eredmények rámutatnak arra, hogy a nagyobb, meghatározott vállalati



szabályrendszerrel működő szervezetek nehezebben dolgozzák fel az információkat.

A piackutatások, tanácsadási riportok eredményeinek felhasználása során a menedzserek a szakmai minőséget tartják a legfontosabbnak, jóllehet sokszor nincsenek olyan ismeretek birtokában, amelyek alapján teljesszűrésben megítélhetnék a beszámoló szakmai tartalmát. A minőség észlelése során kiemelt szerepet kap a kutatókba, tanácsadóba vetett *bizalom*, valamint az átadott beszámoló áttekinthetősége, esztétikai minősége. A megrendelő vállalatok számára több eszköz is rendelkezésre áll az információk aszimmetriából levezethető bizonytalanság csökkentésére. Megfontolandó például a piackutató vagy tanácsadó cégtől referencialista bekérése, illetve referencialátogatások lebonyolítása.

A szervezetek hatékonyabban használják fel az információkat, ha a külső szállítóval intenzív az *együttműködés*. Néhány nyugat-európai országban a tanácsadók például szinte „együtt élnek” az ügyfél vállalattal, saját irodával rendelkeznek, és ott töltik munkaidejük jelentős részét. Jóllehet Magyarországon ez a fajta munkakapcsolat még utópia, azonban mind az ügyfél, mind a szolgáltatást végző érdeke, hogy a szolgáltatás ideje alatt ne változzon a tevékenységet végző munkacsoport összetétele.

A szervezeti információ-felhasználásra pozitív hatással van a menedzsmentnek az a percepciója, hogy a szolgáltatást végző szakember *magas pozíció*t tölt be, valamint a technikai és elméleti ismeretek mellett rendelkezik az üzleti *kontextusban történő gondolkodás* képességével is. A piackutatást, tanácsadási szolgáltatást vásárló szervezetek ezért jól teszik, ha az ajánlatban alaposan tanulmányozzák a tanácsadó részéről a munkába delegálni kívánt szakemberek kvalitásait, tapasztalatát. Talán még ennél is fontosabb annak monitorozása, hogy a szolgáltatás kivitelezésében valóban azok a szakemberek vesznek-e részt, akik az eredeti ajánlat szerint dolgoznának a vállalatnál.

A szervezetek információ-felhasználására ható tényezők vizsgálata az utóbbi évtizedben került a kutatók és gyakorlati szakemberek érdeklődésének homlokterébe. A fokozott érdeklődés, a gyakorlati és elméleti tapasztalatok ellenére még számos feltérképezetlen pontja van a területnek. Az olyan jellegű kérdések tudományos igényű magyarázata, hogy a szervezeti kultúra hogyan hat az információfeldolgozásra, vagy a vállalatok megbízhatnak-e az olyan szolgáltatókban, amelyek ügyfélkörében a vállalat legfőbb konkurensei is megtalálhatók még várta magára.

## Felhasznált irodalom

- Berács J.–Chikán A. (1999): *Managing Business in Hungary, an International Perspective*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Deshpandé, R.–Zaltman, G. (1982): Factors Affecting the Use of Market Research Information: A Path Analysis. *Journal of Marketing Research*, 19.(February), 14-31.
- Deshpandé, R. (1982): The Organizational Context of Market Research Use. *Journal of Marketing*, 46 (Fall), 91-101.
- Deshpandé, R.–Zaltman, G. (1984): A Comparison of Factors Affecting Researcher and Manager Perceptions of Market Research Use. *Journal of Marketing Research*, 21 (February), 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), 117-117.
- Deshpandé, R.–Webster, F., E., Jr. (1989): Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53 (January), 3-15.
- Homburg, C.–Karlhaus, J. T. (1999): Marketing Managers Use of Accounting Information: Determinants and Performance Implications, 29.th EMAC Conference, Berlin
- Jaworski, B., J.–Kohli, A. K. (1993): Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57 (July), 53-70.
- Maltz, E.–Kohli, A. K. (1996): Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries. *Journal of Marketing Research*, 33. (February), 47-61.
- Menon, A.–Varadarajan, R. (1992): A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms. *Journal of Marketing*, 56. (October), 53-71.
- 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), 314-328.
- Moorman, C.–Deshpandé, R.–Zaltman, G. (1993): Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *Journal of Marketing*, 57. (January), 81-101.
- Moorman, C. (1995): Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes. *Journal of Marketing Research*, 32 (August), 318-335.
- Perkins, W. S.–Rao, R.C. (1990): The Role of Experience in Information Use and Decision Making by Marketing Managers. *Journal of Marketing Research*, 27 (February), 1-10.