

keszey.tamara_191_24

Vevő-alapú információk a marketingben

AKADÉMIAI DOKTORI ÉRTEKEZÉS

Keszey Tamara

Budapest, 2025

Tartalomjegyzék

1	Bevezetés.....	1
2	Elmélet és saját nézet alkotás	3
2.1	Terminológiai alapvetések	3
2.2	Az empirikus kutatások vizsgálati perspektívái	5
2.3	Elméleti gyökerek	14
2.3.1	Stratégiai menedzsment elméletek	15
2.3.2	Marketing elméletek	22
2.4	A vevő-alapú információs nézet megalkotása	26
2.4.1	Fogalmi lehatárolás és tipológia	26
2.4.2	Vevő-alapú információs eszközök és képességek.....	30
3	Az empirikus kutatás módszerei.....	44
3.1	Adatgyűjtés	44
3.2	Adatelemzés.....	48
4	Az empirikus kutatások eredményei.....	55
4.1	A bizalom vevő-alapú információ minőség-észlelésére és felhasználására gyakorolt hatása változó környezetben	58
4.1.1	Kutatási kérdés.....	58
4.1.2	Hipotézisek.....	61
4.1.3	Elemzések.....	67
4.1.4	Eredmények	69
4.1.5	Következtetések és tézis.....	71
4.2	Az információrendszerek észlelt hasznossága	75
4.2.1	Kutatási kérdés.....	75
4.2.2	Hipotézisek.....	77
4.2.3	Elemzések.....	84
4.2.4	Eredmények	87
4.2.5	Következtetések és tézis.....	89
4.3	A vevő-alapú információk sebezhetősége és technológia elfogadás	94
4.3.1	Kutatási kérdés.....	94
4.3.2	Hipotézisek.....	94
4.3.3	Elemzések.....	102
4.3.4	Eredmények	104
4.3.5	Következtetések és tézis.....	109
4.4	A vevő-alapú információ vállalaton belüli megosztása és innovációs teljesítmény.....	111
4.4.1	Kutatási kérdés.....	111
4.4.2	Hipotézisek.....	112

keszey.tamara_191_24

4.4.3	Elemzések.....	119
4.4.4	Eredmények	120
4.4.5	Következtetések és tézis.....	123
4.5	A vevő-alapú információk megosztása az értékesítés és marketing terület között	125
4.5.1	Kutatási kérdés.....	125
4.5.2	Hipotézisek.....	126
4.5.3	Elemzések.....	134
4.5.4	Eredmények	136
4.5.5	Következtetések és tézis.....	139
4.6	A marketing terület befolyása és a vevő-alapú információ felhasználása	143
4.6.1	Kutatási kérdés.....	143
4.6.2	Hipotézisek.....	143
4.6.3	Elemzések.....	147
4.6.4	Eredmények	149
4.6.5	Következtetések és tézis.....	152
4.7	Vevő-alapú információk és az egyetemi innovációk piacosítása.....	155
4.7.1	Kutatási kérdés.....	155
4.7.2	Hipotézisek.....	160
4.7.3	Elemzések.....	165
4.7.4	Eredmények	167
4.7.5	Következtetések és tézis.....	168
5	Összefoglalás, perspektívikus kutatási irányok	171
	Felhasznált irodalom.....	173
	Melléklet.....	207
	A vevő-alapú nézethez létrehozásához kapcsolódó szisztematikus irodalomáttekintés módszertana.....	207

1 Bevezetés

Jelen doktori mű azt a kérdéskört vizsgálja, hogyan alkotnak képet a vállalatok a vevőkről és ezeket az ismereteket hogyan menedzselik, építik be értékteremtő folyamataikba. A marketing széles körben elterjedt alapvetései szerint a „vevő a király”, illetve „a vevőnek mindig igaza van”. A *vevők* megismerése, viselkedésük, magatartásuk, motivációik, hátterük, tapasztalataik *megértése* nélkül nehéz elképzelni a vevői értékteremtés kiválóságát (Stremersch et al., 2024).

A vevőkkel kapcsolatos adatok, információk, tudás, insight számos formában, tartalommal és aggregációs szinten érhető el egy vállalat számára. A vevők megismerésének lehetséges módja például a piackutatás, vagy a vevői panaszok elemzése. Hasonlóképp értékes tapasztalatokkal szolgálhat a közösségi média figyelemmel kísérése, illetve a vevő-kapcsolat menedzsment (Customer Relationship Management /CRM/) rendszerekben tárolt historikus tranzakciós adatok elemzése, a preferenciák, viselkedési szokások ilyen módon történő körvonalazása. A mesterséges intelligencia által támogatott vevői trendeket előre jelző rendszerek új lehetőségeket rejtenek magukban.

A populáris szaksajtóban publikált számadatok a vállalatok rendelkezésre álló a vevők megismerését támogató lehetőségek és szolgáltatások *bővülő körét* jelzik. Az amerikai vállalatok 61%-a végez rendszeresen piackutatást. A piackutatási iparág globális bevétele az előrejelzések szerint 2024-ben meghaladja a 140 milliárd amerikai dollárt (ESOMAR, 2023). A vevők megismerésében a digitalizáció és a közösségi média térnyerése új dimenziókat nyithat. Ezeken a platformokon korábban *nem tapasztalható mennyiségű* vevői adat keletkezik nap mint nap. Ennek pontos mennyiségét a Facebook, Instagram és TikTok nem hozza nyilvánosságra, tudni lehet azonban, hogy a Facebook már a 2010-es évek közepén 260 milliárd fotót tárolt (Sestino et al., 2020).

A vevőkkel kapcsolatos adatok esetén gyakorta találkozni az *olaj metaforával*, amelyet Clive Humby angol matematikusnak tulajdonítanak (Talagala, 2022). Az analógia hátterében az áll, hogy az olajhoz hasonlóan az adat is értékes erőforrás lehet azonban, ha nincs finomítva, nem használható. Az adatok alapján jobban meg lehet érteni a vevőket. A vállalatoknak le kell ezeket fordítaniuk saját „gépi kódjukra”, ennek hiányában nem járulnak hozzá az adatok, információk a versenyképességhez (Talagala, 2022). A frissen közzétett 2020-ra vonatkozó adatok szerint azonban az Európai Unióban a 10 főnél több alkalmazottat foglalkoztató vállalatok mindössze 12,7; míg Magyarországon 6,4 százaléka végez big data adatokhoz kapcsolódó elemzéseket a vevők jobb megértése érdekében (Eurostat, 2024). Ezek a számok óvatosságra intenek, és nem tükrözik

vissza azt a *csodavárást*, amely a vevői big data adatok nagy mennyiségével, és az abban rejlő lehetőségek kiaknázásával kapcsolatosak.

Valóban, miközben a vevők megismerésére rendelkezésre álló lehetőségek, adatok, információk és analitikus eszköztár végtelennek tűnik, a marketing menedzsment döntések *nem azt mutatják*, hogy a vállalatok jobban ismernék vevőiket. A legtöbb vállalatvezető kulcsfontosságúnak tartja a vevők igényeinek jobb megértését az innovációk sikerének szempontjából, mégis *elégedetlen* azzal, ahogyan a cég gyűjti, megosztja és felhasználja a vevőkkel kapcsolatos ismereteket (Chief Executive, 2021). A Kantar Worldpanel (2022) szerint az új termékek 61 százaléka *bukik meg* a piacra bocsátást követő két éven belül amiatt, hogy a vállalatok nem vették kellőképp figyelembe a vevők igényei és vágyait az innováció során.

Az akadémiai doktori értekezés tárgyát képező kérdéskör relevanciáját illusztrálja, hogy azt a marketing tudományterület kutatási irányait formáló amerikai *Marketingtudományi Intézet* (Marketing Science Institute /MSI/) is zászlójára tűzte (MSI, 2024). A korábban két évente közzétett – akadémiai és gyakorlati szakemberekkel, vállalat és marketingvezetőkkel végzett interjúkon alapuló – kutatási prioritások 2020-22 között az egyik legfontosabb teoretikus kérdésként azonosították, hogy tudnák a cégek a növekedés motorjává tenni a vevők jobb megértését (MSI, 2020). A 2024-es évtől kezdődően már évente publikált akadémiai *kutatásra ajánlott témák* között szintén előkelő helyen szerepel a vevőkkel kapcsolatos adatokat, információkat tároló szervezeten belüli *silók lebontása*, a különböző funkciók együttműködésén alapuló marketingstratégiák kialakítása annak érdekében, hogy a vállalat tevékenysége során szem előtt tudja tartani a vevők igényeit (MSI, 2024).

2 Elmélet és saját nézet alkotás

2.1 Terminológiai alapvetések

Az akadémiai doktori értekezésben a *vevő-alapú információ* generikus kifejezést használok az elméleti háttér és a saját empirikus kutatások bemutatása során.

A vevő-alapú jelző az angol customer-based kifejezés tükörfordítása. A *vevői információ* kifejezés a magyar nyelvben félreértésekre adhat okot, mert arra enged következtetni, hogy a vevők által birtokolt információkkal kapcsolatosak a kutatások – például azzal, hogy a vevők tájékozottak-e a megvásárolni kívánt termék árával, miközben jelen doktori mű a vállalatok vevőkkel kapcsolatos megértésére utal. A vevő-alapú információ jobban kifejezi, hogy a vállalatok ismeretei a vevőkhöz kapcsolódnak, illetve a terminológia illeszkedik a stratégiai menedzsment elméleteihez, például az erőforrás-alapú (Barney, 1991), tudás-alapú vállalatelmélet (Grant, 1996b), vagy a marketing területén a piac-alapú erőforrások vizsgálatához (Srivastava et al., 1998).

Érdemes megjegyezni, hogy Srivastava et al. (1998) a piac-alapú erőforrások tipizálása során azonosítja az *intellektuális piac-alapú erőforrásokat*, amelyek magukban foglalják a piaci ismereteket és a piaccal kapcsolatos információkat, amelyek az ügyfelekkel, versenytársakkal és piaci körülményekkel való kapcsolatokról származnak. Ennek részhalmazát képezik a vevőkkel kapcsolatos információk is. Tehát terminológiai szempontból a *vevő-alapú intellektuális erőforrások* kifejezés is helyes lenne, de az egyszerűség okán a *vevő-alapú információk* kifejezés mellett teszem le a voksot és javaslom a hazai szakemberek számára e kifejezés alkalmazását.

A témakör angol nyelvű folyóirataiban megjelenő empirikus cikkek a customer information, customer data, customer insight, customer intelligence, customer knowledge generikus kifejezéseket használják, amelynek magyar tükörfordítása a *vevői* lenne. Tehát az angol nyelvű empirikus cikkek nem a komplexebbnek, teoretikus perspektívából mégis pontosabbnak ható customer-based jelzőt használják. A korábban felvázolt félreértésekre okot adó vevői információ kifejezés helyett a hazai terminológiában javaslatom szerint a customer jelző tükörfordítása helyett megfontolandóbb a vevő-alapú jelzőt használni.

A vevő-alapú információ kifejezés második eleme az *információ* szó. Az angol nyelvű szakcikkekben a customer insight kifejezés térnyerésével találkozhatunk (Stremersch et al., 2024). A customer insight kifejezésnek nincs egységes, a hazai szaknyelvbe természetes hatást keltően illeszkedő magyar megfelelője. A kifejezés magyarra fordítására tesz kísérletet Bauer and Berács (2017) a vevői „belátás” kifejezés használatára javaslatot téve. A *vevői belátás* terminológia azonban nem vált széles körben elterjedté az elmúlt években a hazai szakirodalomban és vállalati

gyakorlatban. Számos hazai szerző használja a magyar nyelvű publikációkban is az angol kifejezést, a „customer insight” fogalmát. Törőcsik (2016) megállapítja, hogy a customer insight fogalmát egyre gyakrabban használják, mint az ügyfél mélyebb megértésének egyik variációját. Veres and Hoffmann (2017) szintén az insight kifejezést veszik át, utalva az insight tartalmi értékére is.

Jóllehet a customer insight kifejezés tartalmilag lefedi, ezért alkalmas lenne az akadémiai doktori értekezés tárgyát képező jelenség vizsgálatára, a kifejezés magyar nyelvű, széles körben elfogadott megnevezése hiányában az insight helyett az információ kifejezést használom.

Az insight és információ mellett érdemes egy bekezdés erejéig szót ejteni az adat, információ, intelligencia, insight és tudás kifejezések különbségeiről is. Az adatok a nyers, feldolgozatlan tényeket és számokat jelentik, amelyekkel a vállalat az ügyfelekről rendelkezik, amelyeket elemezni tud és fel tud használni a döntések meghozatala során (McDowell, 2021). Vevő-alapú adat például a tranzakciós adat (vásárlási előzmény), demográfiai adat (életkor, nem, lakóhely), vagy viselkedési adat (átkantattási arány) (Chen et al., 2012).

Az adat fogalmához képest nehezebb elkülöníteni az információ, insight, intelligencia és tudás fogalmait. Az *információ* sok esetben – de nem mindig – adatokon alapul, és az adatok strukturálása, szervezése eredményeképp is létrejöhet (McDowell, 2021). Az információkat a vállalatok – az adatokhoz hasonlóan – gyűjtik, elemzik, felhasználják, megosztják szervezetén belül. Az *insight* fogalma egyes definíciók szerint már egyfajta megértést is feltételez, amelyek vonatkozhatnak a vevők attitűdjére, preferenciáira, viselkedésére (Stremersch et al., 2024). Bauer and Berács (2017) definíciója szerint az insight friss, még fel nem ismert, de nyilvánvaló tudás a fogyasztók hiedelmeiről, értékeiről, szokásairól, vágyairól, motivációiról, érzelmeiről vagy szükségleteiről, amelynek a felismerése versenyelőnyt jelent. Ahogyan implicit módon Bauer and Berács (2017) utal rá, az insight és tudás kifejezést nehéz sebészi pontossággal szétválasztani. A *tudás* olyan halmozott ismeretet jelent, amely az idő múlásával kialakuló átfogó megértés, amely – az insight tartalmi elemeihez hasonlóan – magában foglalja a vevők preferenciáit és viselkedését is. A fogalomkörhöz kapcsolódó *intelligencia* kifejezés a piacorientációs kutatások központi eleme (Kohli & Jaworski, 1990; Slater & Narver, 2000). A vevői intelligencia „szélesebb koncepció, mint a vevők verbalizált igényei és preferenciái, mivel magában foglalja azokat a külső tényezőket is, amelyek befolyásolják ezeket a tényezőket” (Kohli & Jaworski, 1990, p. 4).

A vevő-alapú adat és a mélyebb megértést tükröző másik fogalomkör – információ, tudás, insight, intelligencia – között élesebbnek tűnik a határvonal, mint ez utóbbi fogalomkörön belül. A képet azonban árnyalja, hogy a marketing területén számos kutató érvel amellett, hogy a [vevői] adatok, információ és tudás közötti *különbségek eltűnőben vannak*. Kot and Leszczyński (2022) például

azt vizsgálja, hogyan lehet a vevő-alapú tudást – amely hagyományosan az értékesítési munkatársak tapasztalataiban és az információmenedzsment rendszerekben található – felhasználni az ügyfélszolgálati folyamatok digitalizációja során, különös tekintettel a mesterséges intelligencia alapú megoldásokra, például a beszélgető ügynökök (chatbotok) alkalmazására. Kot and Leszczyński (2022) szerint a sikeres AI-megoldásokhoz a tudás és információ megfelelő átadása kulcsfontosságú, amely a chatbotok „bemeneti adatává” válik.

Hasonló következtetésekre jut Moradi and Dass (2022) is, kiemelve, hogy az AI-alapú rendszerek akkor működnek hatékonyan, ha a szervezet belső tudása az AI által „adatként” feldolgozhatóvá válik, ami lehetővé teszi, hogy az AI eszközök mélyebb, személyre szabott interakciókat nyújtsanak az ügyfelek számára. Moradi and Dass (2022) tehát szintén amellett érvel, hogy elmosódik a határvonal az adat és tudás között: az a vevő-alapú tudás, amely adatokon alapul egy másik vállalati alrendszerben input adattá válik.

Jóllehet más tudományterületek nagyobb jelentőséget tulajdoníthatnak az adat-információ-intelligencia-tudás-insight fogalmak lehatárolásának, jelen doktori mű – illeszkedve a marketing tudomány fent bemutatott konceptuális főáramához – egységesen vizsgálható kutatásként azonosítja a témakört. Ez azt jelenti, hogy bár tudomásul veszi a marketingen belüli a témákhoz kapcsolódó irányzatok eltérő fókuszpontját, azzal a feltételezéssel él, hogy a különböző irányzatok eredményei egységes keretrendszerbe foglalhatóak, az eredmények szintetizálhatóak.

2.2 Az empirikus kutatások vizsgálati perspektívái

Jelen alfejezetben bemutatom azokat a *diskurzusokat* a marketingen belül, amelyek szorosan kapcsolódnak a vevő-alapú információk témaköréhez. Ilyen diskurzus az értékesítés és marketing kapcsolatát, a vevők igazgatótanácsban történő szerepvállalását, a termékfejlesztést és innovációt, a vevő-alapú információrendszereket, a vevői big data kérdéskörét és a vevői adatbiztonságot vizsgáló irányzatok.

A piacorientáció témaköre – jelentősége ellenére – nem kerül ismertetésre ebben a fejezetben. Ennek oka, hogy a piacorientációs kutatások nem kifejezetten a vevő-alapú információkra koncentrálnak, sokkal inkább a piaciakra (ti., market intelligence), amelynek ugyan részét képezik a vevők, de tematikusan tágabb kört foglalnak magukban, bele tartoznak a versenytársak és a piac további aktorai. Ezért a piacorientációhoz kapcsolódó kutatások nem célzottan informatívak a vevő-alapú információk vonatkozásában. Mindazonáltal a piacorientációs kutatásokról külön tematikus egységként írok a vevő-alapú információk kutatási irányzatainak gyökerei részben.

Az értékesítés és marketing kapcsolata

A vevő-alapú információkkal foglalkozó szakirodalmi irányzatok közül érdemes kiemelni azokat a kutatásokat, amelyek a *vevőkkel közvetlenül is kapcsolatban lévő munkakörben* dolgozó szakemberek vevő-alapú tájékozódásban betöltött szerepét vizsgálják. Ilyen munkakörök például az értékesítésért felelős szakemberek (Kaski et al., 2018; Luu, 2020), egész értékesítési központok (Salojärvi & Saarenketo, 2013), kiemelt partner kapcsolattartók, vagy épp az ügyfélszolgálaton dolgozó munkatársak (Kasabov & da Cunha, 2014; Van der Heijden et al., 2013). Ezek a szakemberek tekintve, hogy mindennapos kapcsolatban vannak a vállalatok vevőivel, képesek olyan információkat, „fülesek” gyűjteni és becsatornázni az értékteremtő folyamatokban, amelyek árnyalni, gazdagítani tudják a vevői megértést (Rapp et al., 2014).

A kapcsolódó empirikus kutatásokat módszertani sokszínűség jellemzi. Az adatgyűjtés vonatkozásában a kérdőíves megkérdezés (Miao & Wang, 2016; Salojärvi & Saarenketo, 2013), a kvalitatív kutatások (Crespin-Mazet et al., 2019; Johnson et al., 2019), esettanulmányok (Kasabov & da Cunha, 2014) egyaránt megjelennek. Mindazonáltal szembetűnő, hogy a vizsgált iparágak gyakorta az *ipari piacokra* koncentrálnak, fogyasztói piacokat ritkábban helyezik érdeklődésük homlokterébe a témakör iránt érdeklődő kutatók. A vizsgált ipari piacok sokfélék, például a holland nyomdaipar, az amerikai gyártóipar (Miao & Wang, 2016; Van der Heijden et al., 2013) területén egyaránt vizsgálták a kutatók a határterület összekötők vevői információk összegyűjtésében játszott szerepét. Az tanulmányok más része nem egy meghatározott, hanem több különböző B2B piacon vizsgálódik (Johnson et al., 2019; Salojärvi & Saarenketo, 2013).

A témakör nemzetközi szakirodalmát szisztematikus irodalomkutatás segítségével, 73 szakcikk elemzésével tekinti át Biemans et al. (2022). A megállapítások szerint a témakör vizsgálati fókuszpontjában az értékesítés és marketing feladatmegosztása, a területek közötti interakciók, az értékesítés funkció konfigurálása, valamint a két terület vállalati teljesítményhez történő együttes hozzájárulása áll. Egy másik kutatás, mely 37 év irodalmát, 87 cikket összegez a témakörben, hasonló következtetésekre jut (Chernetsky et al., 2022). A korábbi időszak vizsgálati fókuszpontjában az értékesítés és marketing kultúrájának különbségei, viszonyrendszeres, struktúrája, a terület humán erőforrásainak menedzselése, és a személyközi kapcsolatok állnak. Jóllehet az értékesítés a marketing terület fontos támasza lehet a vevő-alapú információk vonatkozásában, és az empirikus kutatások sok esetben érintik is a sales ilyen irányú szerepvállalását, az irodalom áttekintő művek nem helyezik ezt az elemzések középpontjába, így kevés ismerettel rendelkezünk azzal kapcsolatosan, hogyan menedzselheti egy vállalat vevő-alapú információk vonatkozásában jobban és sikeresebben az értékesítési területet.

Az értékesítés területet marketing aspektusból számos hazai kutató vizsgálta. A tanulmányok egy részének fókuszpontjában az értékesítők hálózatosodása és közösségi média használata áll (Bauer et al., 2019; Gáti et al., 2018a, 2018b). A hazai menedzsment szakirodalom foglalkozik az értékesítők életútjával, és a szakmai kihívásaival, mint például a kiégéssel, szerepkonfliktusokkal és ezek motivációra gyakorolt hatásával (Bauer & Mitev, 2016b; Mitev et al., 2012). A kutatások egy az értékesítés és marketing terület kapcsolatára koncentrálnak, feltárva a két részleg konfliktus potenciáljait – ezek a kutatások érintik a vevő-alapú információk témakörét is (Keszey, 2013, 2014; Keszey & Katona, 2015). A hazai kutatásokról a kutatási eredmények fejezetben bővebben is írok.

Vevő az igazgatótanácsban

A másik, a vevő-alapú információk témakörhöz szorosan kapcsolható szakirodalmi irányzat a *vevő igazgatótanácsba* (customer on board) történő közvetlen bevonását veszi górcső alá. Azok a vállalatok, amelyek vevőiket igazgatótanácsukba invitálják 11,7 százalékkal tudják növelni piaci teljesítményüket (Bommaraju et al., 2019). Napjainkban így egyre több vállalat vonja be vevőit a vállalat igazgatótanácsába, vagy olyan vezérigazgatókat rekrutál, aki korábban nem egy versenytársnál, hanem a vállalat egy ügyfelénél dolgozott (Feng et al., 2021). A vevő az igazgatótanácsban koncepció elsősorban az *ipari piacokon* tevékenykedő vállalatok azon kezdeményezése, hogy a vevő oldali ügyfeleket a vállalat igazgatótanácsának állandó tagjaként meghívja, így biztosítva a vevői megértés becsatornázását a döntéshozatal legfelsőbb szintjére.

Ez a szakirodalmi irányzat jóval kisebb, mint a korábban felvillantott értékesítés és marketing kapcsolatát taglaló diskurzus. A kutatások egyetértenek abban, hogy a vevő igazgatótanácsba történő meghívása pozitív eredménykonzekvenciákkal bír, legyen szó innovációs, piaci vagy pénzügyi teljesítményről (Bommaraju et al., 2019; Feng et al., 2021; Harmancioglu et al., 2010). Számos kutatás magyarázza a *vevő-alapú információk* közvetlenül a felsővezetésbe történő becsatornázás lehetőségével a pozitív teljesítmény konzekvenciákat. Ezek a kutatások a *moderáló hatásokra* helyeztek hangsúlyt, feltárva azokat a peremfeltételeket, amelyek befolyásolják a közvetlenül a felsővezetésbe csatornázott vevő-alapú információk értékét. A szervezeti stratégia, az igazgatótanács összetétele, a bevont vevő sajátosságai, illetve a piac karakterisztikái az empirikus kutatások tanulságai szerint egyaránt befolyásolják, moderálják a pozitív hatás mértékét (Bommaraju et al., 2019; Feng et al., 2021; Harmancioglu et al., 2010). Ebben a marketing folyóiratok köré szerveződő szakirodalmi irányzatban nem találtam irodalom-áttekintő tanulmányt, illetve a kérdéskörrel a hazai kutatók sem foglalkoztak behatóan.

Termékfejlesztés és innováció

A termékfejlesztés és innováció vevő-alapú tudás intenzív tevékenység. A marketingen belül önálló irányzatként azonosíthatók a marketing innovációs kutatások, amelyek gyakran vizsgálják a termékfejlesztés folyamatában a vevő-alapú információk katalizátor szerepét. A témakör kutatásai sokszor fókuszálnak a vevők megkérdezése mellett azok aktív szereplőként történő bevonására a termékfejlesztés folyamatában (Blazevic & Lievens, 2008), akár alkotó-társként is. Ebben a szerepkörben a vevők nemcsak rávilágítanak problémákra, de az innovációt létrehozó vállalat munkatársaival karöltve igyekeznek azokra megoldást is találni (Eslami et al., 2018; Yuk & Garrett, 2023).

1. táblázat: A vevői tudásgyűjtés iránya és a vevők szerepe a termékfejlesztési bevonásban

Tanulmány	Vevői szerepkör a tudásgyűjtésben		
	Egyirányú tudásgyűjtés	Kétirányú tudásgyűjtés	
Blazevic and Lievens (2008)	<i>passzív felhasználói szerepkör:</i> a vevőktől online felületek alkalmazásával információkat kérnek be a termékfejlesztés során (passive user)	<i>aktív információszolgáltató szerepkör:</i> a vevő a vállalat kérésére rámutat a termékekkel kapcsolatos problémákra, segítséget nyújt a termékfejlesztési folyamat elakadásainak azonosításában (active informer)	<i>alkotó-társ szerepkör:</i> a vevő az innovációt létrehozó vállalat munkatársaival közösen igyekszik megoldást is találni az innovációs kihívásokra (bidirectional creator)
Hsieh and Hsieh (2015)	nem vizsgálta	A vevők aktívan részt vesznek a szolgáltatási innovációkhoz szükséges információk szolgáltatásában, a vállalat érthetően elmagyarázza az innováció tartalmát, visszajelzést ad a vevői javaslatokra, és a párbeszéd a szolgáltatás kereskedelmi forgalomba hozatala után is fennmarad (dialogic co-creation)	nem vizsgálta
Cui and Wu (2016) Yuk and Garrett (2023)	A vevők információ forrásként történő bevonása a termékfejlesztésbe (customer as information source)	A vállalatok partnerként, társként tekintenek a fejlesztésbe bevont vevőkre (customer as co-developer)	Innovátorként, az újszerű gondolatok és fejlesztési irányok motorjaként vesznek részt a termékfejlesztésben (customer as innovator)
Zhang and Xiao (2020)	A vevők különböző, eltérő csatornákon és platformokon beszerezhető, vevőkhöz kapcsolódó big data adatok forrásai lehetnek (customers as data providers)	nem vizsgálta	A vevők segítenek a big data adatok értékelésében, a számok mögött húzódó mintázatok felszínre hozásában (customer as data analyst)

Forrás: saját szerkesztés

A korábban bemutatott értékesítés-marketing terület együttműködésével foglalkozó szakirodalmi diskurzus irodalom áttekintő cikkeihez hasonlóan számos review típusú cikk jelent meg a marketing innovációhoz kapcsolódóan. Stremersch et al. (2024) kivételnek tekinthető, a vevői insightok termékfejlesztésben, innovációban betöltött szerepét összegző tanulmány kivételével a többi review típusú cikk (pl.: Athaide et al., 2024; Purchase & Volery, 2020) *nem* azt a kérdést helyezte az áttekintés középpontjába, hogyan tudják a vállalatok jobban beépíteni az innovációs folyamataikba a vevő-alapú információkat.

Az innováció kérdésköre a *hazai menedzsment szakirodalomban* is kiemelt kutatási téma volt az utóbbi évtizedekben, mindazonáltal a vevő-alapú információk innovációban betöltött szerepe nem volt központi kérdés. A témakört érintő kutatások hasonló eredményeket mutatnak, a tudás, és specifikusan a vállalaton kívüli tudás fontos szerepet játszik a vállalatok innovációjában. Csedő and Zavarkó (2019a) elméleti áttekintésében felhívja a figyelmet a tudásmenedzsment és innováció összefüggéseire a menedzsment tudományok területén. Csedő et al. (2019) utal arra, hogy a vállalati innováció és tudásmenedzsment kapcsolata a korábbi megközelítéseken túl kiterjed a *külső tudás* felderítésére, integrálására, valamint a belső tudások más rendszerekből való áramoltatására. A saját fejlesztésű innováció az egyik legfontosabb hajtóerővé vált a hazai ipari vállalatok teljesítményében, melyben a tudás kiemelt szerepet játszik (Katona, 2021).

A vállalatok számára azonban nemcsak a saját fejlesztésű tudás fontos, hanem a többi vállalattól származó ismeret is (Havas, 2014), sok vállalat saját külső információk megszerzésével és felhasználásával képes az innovációra (Halpern & Muraközy, 2010). Az Ipar 4.0 tevékenységhez kapcsolódó folyamatinnováció egyik alapvető akadály a hazai vállalatok esetében a tudás hiánya. A tudás és bevált gyakorlatok átvételében a külföldi, főként német vállalatok hasznos forrásnak bizonyultak (Erdei et al., 2021). Rekettye et al. (2016) a nyílt innovációhoz kapcsolódóan állapítja meg, hogy a piaci siker szükséges, de nem elégséges feltétele a belső tudás, így egy előrelátó vállalat az innováció során *több forrásra* támaszkodik, ötvözve a belső és külső elemeket. A kapcsolódó további magyar kutatásokat a saját kutatási eredmények fejezetben mutatom be bővebben.

Vevő-alapú információrendszerek

A *vevő-alapú információrendszerek* témakör a marketing területén a 2000-es évek elején került a kutatók érdeklődésének középpontjába. A legtöbb kutatás az ügyfélkapcsolat-menedzsment (angolul Customer Relationship Management) rendszerek témához kötődően vizsgálták a vevői adatok gyűjtését (pl.: Alshawhi et al., 2011; Hillebrand et al., 2011; Keramati et al., 2010; Peltier et al., 2013). A CRM rendszerek lehetőséget adnak arra, hogy a korábban sporadikusan elérhető vevői adatok egy rendszerbe fűzve elérhetőek legyenek a vállalatok számára, ezzel pontosabb,

akkurátusabb képet kapva például a vevők korábbi vásárlásairól, annak összegéről, gyakoriságáról. A CRM-en kívül találkozhatunk a szolgáltatásként kínált szoftver (angolul Software-as-a-Service, a továbbiakban SaaS) rendszerek (Mero et al., 2022), mesterséges intelligencia alkalmazások, gépi tanulás (Bag et al., 2021; Keegan et al., 2023; Volkmar et al., 2022) támogatásával generált, illetve gyűjtött digitális vevői adatok menedzsmentjét vizsgáló taglaló cikkekkel.

A CRM rendszerek iránti akadémiai érdeklődést a terület kutatási eredményeit szintetizáló tanulmányok száma is jelzi a marketing területén (pl.: Guerola-Navarro et al., 2021; Ngai, 2005; Verhoef et al., 2010) és azon túl egyaránt (pl.: Ngai et al., 2009; Soltani & Navimipour, 2016). Azonban ezeknél az irodalom áttekintő cikkeknel is elmondható az, hogy az elemzések nem azt célozták megérteni, hogy a vevő-alapú információk minősége, sajátosságai, gyűjtése, felhasználása milyen tényezők függvényében alakul és hogyan hat a vállalatok teljesítményére.

Vevő-alapú big data

A vevő-alapú információk újabb, az elmúlt másfél évben kialakuló diskurzusa a *vevői big data* adatokban rejlő analitikai lehetőségekre koncentrál a marketingen belül. Ezek a kutatások arra keresik a választ, hogy az ilyen vevő-alapú adatok *elemzése* milyen módon járul hozzá a vállalatok értékteremtő folyamataihoz.

A különböző kutatások *eltérőképp definiálják* a big data elemzés fogalmát a marketing területén. Deszczyński and Beręsewicz (2021) például az *érintkezési pontokon gyűjtött adatok* analitikáját érti a fogalom alatt. A vevő-alapú adatok elemzése segítségével a vállalatok képesek azonosítani legjövedelmezőbb ügyfeleiket, hogy értéknövelt ajánlatot kínálhassanak számukra. Hossain et al. (2021) a vevői analitikát olyan *digitális folyamatként* definiálja, amelynek során a vállalat a különböző csatornákon gyűjtött vevői adatokból összefüggéseket von le annak érdekében, hogy a végső fogyasztók számára értéket teremtsen egy adatokban gazdag környezetben.

A vevő-alapú adatok, kifejezetten a big data analitika témaköre a *marketingen kívül* is számos kutató érdeklődését keltette fel. A 2010-es évek közepén megszülettek az első irodalomáttekintő cikkek is. Az *információrendszerek* területén például Mikalef et al. (2018) kutatása volt az egyik első ilyen szintetizáló munka. Mikalef et al. (2018) 84 tanulmány összegzése alapján vonja le következtetéseit: a big data elemzési készségek hatással vannak a *vállalatok üzleti értékére* (innovációs készségeire, agilitására, piaci pozíciójára és pénzügyi teljesítményére). Az analitikus képességek kiaknázásához big data specifikus szervezeti képességekre és erőforrásokra van szükség, amelyek *nem választhatók el* az általános szervezeti képességektől, illetve a folyamatra ható külső (pl.: partnerségek, környezet dinamizmusa stb.) tényezőktől. Mikalef et al. (2018) irodalomkutatásában áttekinti a big data elemzés néhány *definícióját* is (2.táblázat), megállapítva, hogy azok hasonló

vonásokkal rendelkeznek. Valamennyi definíció utal az elemzés tárgyát képező big data adatok sajátosságaira (ti., nagy mennyiségben állnak rendelkezésre, sokszor a szervezetten belül szétszórva, dinamikusan változnak, adatbányászat útján elérhetőek stb.), az elemzési lehetőségek széles skálájára; illetve megjelölik a big data elemzés célját is (pl.: vállalati teljesítménynövekedés).

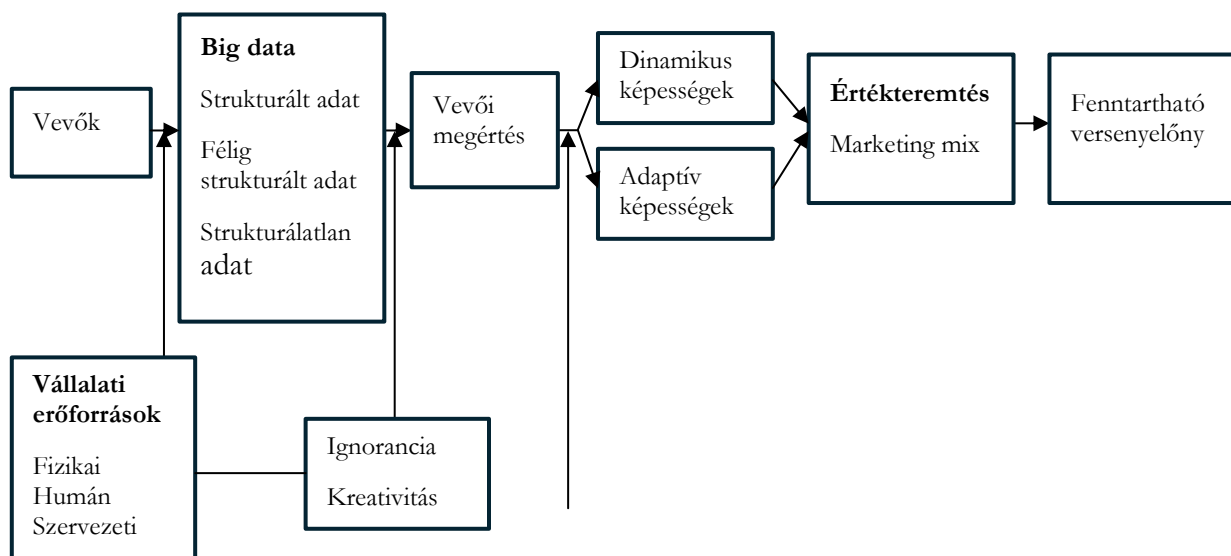
2. táblázat: A big data elemzés néhány definíciója

Szerző	Definíció
Loebbecke and Picot (2015)	A big data elemzés a digitális információk elemzését és interpretálását jelenti. A technológiai és elemzési újdonságok jórészt meghatározzák
Kwon et al. (2014)	A big data elemzés technológiák (pl.: adatbázisok, adatbányászati eszközök) és technikák (elemzési módszerek) összessége, amelyet a vállalatok nagy mennyiségű, komplex adatok elemzésére használhatnak azért, hogy a vállalati teljesítményt különböző területeken növelhessék
Ghasemaghaci et al. (2015)	A big data elemzés eszközök és folyamatok összessége, amelyet eltérő, nagy adatok analitikájára használnak, így a vállalatok jobban megértik az összefüggéseket. A big data elemzés az információrendszerek kutatásában a teljesítménynövekedési potenciál okán kap kiemelt figyelmet
Lamba and Dubey (2015)	A big data elemzés olyan elemzési módszereket jelent, amelyek segítségével a sokféle big data adatokból gyakorlati haszonnal bíró eredmények nyerhetők ki. Ezek az eredmények vonatkozhatnak a múltbéli trendek leírására, a jövőbeli trendek előrejelzésére, illetve ajánlásokat is megfogalmazhatnak.
Müller et al. (2016)	A big data elemzés a vevők által generált tartalmak és digitális lenyomataik nagy, diverz és dinamikusan változó adatbázisainak statisztikai eszközökkel történő analízise.

Forrás: Mikalef et al. (2018, p. 556) alapján

Az információmenedzsmenthez hasonlóan a *marketing területén* is találkozhatunk a big data elemzéssel kapcsolatos szintetizálási és elmélet-alkotási kezdeményezésekkel. Az egyik első ilyen cikk Erevelles et al. (2016) kutatása, amely az *erőforrás alapú vállalatelméletbe* ágyazva vázolja fel a big

1. ábra: Vevői big data értékteremtő hatásának konceptuális modellje



Forrás: Erevelles et al. (2016, p. 899) alapján

data adatok elemzésében rejlő értékteremtő lehetőségeket. Ahogy az 1. ábrán látszik, a vevői big data egyaránt lehet *strukturált*, *félíg strukturált* és *strukturálatlan* adat.

Az adatok elősegíthetik a jobb vevői megértést, amely a dinamikus és adaptív szervezeti képességek segítségével beépülnek a vállalat értékteremtő tevékenységébe (a marketing mixet alkotó 4P valamelyikébe, előmozdítva a termékfejlesztést, árazást, elosztást vagy promóciót). Ezek az értéknövelő tevékenységek hozzájárulnak a vállalat fenntartható versenyelőnyéhez. A folyamatot moderálják a vállalat erőforrásai (fizikai, humán és szervezeti), valamint az ignorancia (annak felismerése, hogy mit nem tud a vállalat, hol kell fejlődnie) és kreativitása.

A big data adatok elemzésével kapcsolatos cikkek szintetizálása további irodalomáttekintő tanulmányok publikálását eredményezte más tudományterületeken is, mint például a *vezetői analitika és számvitel* (Chong & Shi, 2015), *egészségügy* (Khanra et al., 2020), *turizmus-vendéglátás* (Mariani & Baggio, 2022), *könyvtár* (Islam et al., 2023), *ellátási lánc menedzsment* (Hasan et al., 2024) és *élelmiszeripar* (Rejeb et al., 2021).

A big data elemzés marketinghez kapcsolódó áttekintő törekvései sokfélék. Érdekesség, hogy a big data marketing vonatkozásait vizsgáló elméleti cikkeknek csak egy része jelenik meg a marketing tudományterülethez kapcsolódó vezető folyóiratokban (Balducci & Marinova, 2018; Wedel & Kannan, 2016), míg a cikkek másik része olyan lapokban, amelyek fő fókusza a marketingen kívül esik (Amado et al., 2018).

Nem találtam olyan cikket, amely a relevánsként azonosított empirikus *cikkek tartalmát elemezve* tűzte ki célul az eredmények szintetizálását, egységes keretrendszerbe foglalását. A tanulmányok egy része *bibliográfiai elemzés*, a *szakirodalom leírására koncentrál* (Amado et al., 2018; Amato et al., 2024), más részük az *adatelemzés módszertani kihívásaira és aspektusaira* helyezi a hangsúlyt, kevesebb figyelmet szentelve a szervezeti aspektusoknak (Balducci & Marinova, 2018; Wedel & Kannan, 2016), illetve *konceptuális oldalról* közelíti meg a big data adatokban rejlő vállalati értékteremtési lehetőségeket (Erevelles et al., 2016).

Vevő-alapú információk biztonsága

A vevő-alapú információk legújabb kutatási irányzata a marketingen belül az adatok védelmére koncentrál. A vevő-alapú védelmének kérdéskörét az utóbbi másfél évtizedben *kiemelt akadémiai figyelem* övezte. A vevő-alapú adatok megszerzésére irányuló *adatlopások* mind számban, mind mennyiségben növekedtek ebben az időszakban. Míg 2006-ban a vállalatok sérelmére elkövetett vevői adatlopás átlagos értéke az Egyesült Államokban 3,5 millió amerikai dollár volt,

addig az okozott kár 2020-ra 8,64 millió dollárra nőtt; és a cégek vezérigazgatói *rendkívüli módon* tartanak az adatvédelmi incidensektől (Schlackl et al., 2022).

A magyar fogyasztók és vállalatvezetők körében is az komoly aggályok fogalmazódnak meg a vevői adatok biztonságával kapcsolatban. A Magyar Nemzeti Bank az adatlopások visszaszorítása érdekében közzé tette a bankok fogyasztóit ért incidensek számát és létrehozta a Pénzügyi Navigátor nevű oldalt, ahol a digitális biztonsággal kapcsolatos vevői edukációs tartalmak is elérhetőek (MNB, 2024).

A vevői adatbiztonság kérdéskörének felértékelődése és a vevők adatainak megvédése, mint *kiemelt prioritás* a kutatók érdeklődését is a témakör felé fordította. Az elmúlt években a menedzsment tágabb területein épp úgy, mint a közgazdaságtanban számos *empirikus cikk*, illetve *szintetizáló tanulmány* jelent meg. Ezek a tanulmányok különböző aspektusokból vizsgálják a kérdéskört. Az irodalom áttekintő tanulmányok egy része meghatározott *típusú* személyes, például az egészségügyi adat (Pool et al., 2024) kezelését veszi górcső alá. Más kutatások nem az adatok típusa, hanem a vizsgált *iparág* leszűkítésével, például az okos turizmus górcső alá vételével tekintik át a vonatkozó irodalmat (Gong & Schroeder, 2022). Luppicini and So (2016) irodalom áttekintő cikkében egy *konkrét technológia*, a kereskedelmi drónok kontextusában vizsgálja az adatbiztonság kérdését.

Az irodalom áttekintő cikkek másik része a *technológia fejlődésének tükrében* tekinti át az adatvédelmi aggályok evolúcióját. Yun et al. (2019) szisztematikus irodalomkutatásának fő szervezőelvét az információtechnológia fejlődési fázisai adják, az internet korszakától (1990-es évek), a közösségi média (2000-es évek) és megosztásos gazdaság (2010-es évek) korszakán keresztül az automatizációig (2020-as évek). A cikk áttekinti a személyes adatok védelmének egyes korszakokban megjelenő *főbb kihívásait* és a korszakokat meghatározó technikákat, platformokat. A kutatás ennél azonban nem kíván mélyebbre ásni a vevői adatbiztonsági aggályok mozgatórugóinak megértésében. A vevői adatbiztonság *jogi szabályozásának* kérdéseit is vizsgálták az irodalomáttekintő tanulmányok. Smirnova and Travieso-Morales (2024) például a GDPR szabályzat implementációinak szervezeti nehézségeit tekinti át, Zhang and Zha (2023) pedig Kína személyes információk védelmét szolgáló szabályzatát helyezi a középpontba.

A marketing szakosítású folyóiratokban kevés a témakörben született szintetizáló művel találkozhatunk. Kivétel Okazaki et al. (2020) meta-analízise, amely a fogyasztói adatvédelmi aggályok hatásait vizsgálja a kiskereskedelem kontextusában. A kutatás megállapítja, hogy a szenzitívebb adatok esetén a vevői adatbiztonsági aggályok negatív hatásai felerősödnek, illetve a

kereskedelmi csatornák alkalmazása is befolyásolhatja a negatív hatásokat, a weboldal, mint csatorna használata negatívabb hatással van a mobiltelefon és közösségi média alkalmazásánál.

Összegző gondolatok

A bemutatott marketing területén megjelenő, a vevő-alapú információk szempontjából releváns empirikus kutatási irányok szerte ágazóak, ami megnehezíti az eredmények egységes keretrendszerbe foglalását. A kutatási irányzatokhoz kapcsolódó szintetizáló törekvések, szakirodalom áttekintések limitációkkal bírnak. Egyrészt, egy-egy *szakirodalmi siló*ra koncentrálnak (pl.: Athaide et al., 2024; Chernetsky et al., 2022; Guerola-Navarro et al., 2021; Purchase & Volery, 2020, stb.). Ez nehezíti az adott szakirodalmi irányzaton túlmutató mintázatok, összefüggések felismerését. A szakirodalom áttekintések további limitációja, hogy – jóllehet a bemutatott diskurzusokban a vevő-alapú megértés megjelenik – az irodalomkutatások nem arra koncentrálnak, hogy az adott silóhoz tartozó vevő-alapú információk hogyan járulnak hozzá a vállalatok értékteremtő folyamataihoz (kivétel pl.: Stremersch et al., 2024).

2.3 Elméleti gyökerek

A témakör marketingen belüli empirikus kutatásainak korábbi fejezetben taglalt szétaprózodottsága okán szükség van egy olyan *nézet, keretrendszer kialakítására*, amely lehetőséget ad a tanulmányok egységes vizsgálatára.

A teoretikus marketing gondolkodás, elméletek, egységes nézetek kialakításának fontosságára Yadav (2010) hívta fel a figyelmet. Yadav (2010) a tudományterület meghatározó lapjának, a *Journal of Marketing* folyóirat 1970-es évektől megfigyelhető publikációs trendjeinek elemzése alapján állapítja meg az elméletalkotó, konceptuális munkák számának visszaesését, amelyet kvantitatív, adatközpontú tanulmányok számának növekedése kísér. A szintetizáló, elméletalkotó törekvések háttérbe szorulása *korlátozhatja* a tudományterület fejlődését, mert – jóllehet az empirikus kutatások növelik a terület akadémiai érvényességét és szigorát – a konceptuális cikkek erős alapja elengedhetetlen a kreatív gondolkodás és az elméleti fejlődés elősegítéséhez (Yadav, 2010).

Jelen fejezet a témakör intellektuális fejlődését befolyásoló elméletekre alapozva egy olyan *nézet felvázolására* vállalkozik, amely alkalmas lehet a vevő-alapú információk kutatásainak egységes vizsgálatára.

Az elmélet és nézet közötti *különbség* annak kidolgozottságában rejlik. Az *elmélet* alaposan kidolgozott, rendszerezett és empirikusan tesztelt magyarázó keret, amely specifikus állításokat tartalmaz a jelenségek közötti kapcsolatokra vonatkozóan. Egy jól megalapozott elmélet lehetővé

teszi a jelenségek előrejelzését és általánosítását, rendszerint szigorú módszertani vizsgálatokon alapul (Whetten, 1989). Ezzel szemben a *nézet* egy általános perspektíva vagy előzetes álláspont egy adott jelenségről, amely nem igényli a szisztematikus elemzést vagy bizonyítékokat (Kuhn, 1997).

2.3.1 Stratégiai menedzsment elméletek

A saját nézet teoretikus megalapozásához áttekintem azokat az elméleteket és nézeteket, amelyek befolyásolták a témakör empirikus kutatásait a marketing területén. A vevő-alapú információk kutatási irányjai leggyakrabban a stratégiai menedzsment elméleti alapjaira (pl.: erőforrás-alapú vállalatelmélet, dinamikus képességek, tudás-alapú nézet, tudásmenedzsment. stb.) illetve a marketing konceptuális alapjaira (pl.: piacorientáció, piac-alapú erőforrások elmélete, market sensing stb.) építenek elméleti háttérként.

A *stratégiai menedzsment* és a *marketingtudomány* az utóbbi évtizedekben egyaránt kiemelt kutatási kérdésként kezelte az *erőforrások* versenyképesség megteremtésében játszott szerepét (Balaton & Hortoványi, 2018). A marketing szakirodalom a vállalatok vevő-alapú ismereteire erőforrásként tekint (Srivastava et al., 1998), így jelen fejezetben nagy vonalakban bemutatom azokat a főbb elméleteket és kutatási irányzatokat, illetve ezek kapcsolódási pontjait, amelyekből kifejlődött a témakör vizsgálata.

Erőforrás-alapú vállalatelmélet

1980-as és 1990-es évek fordulóján alapvető szemléletváltozás következett be a stratégiai elmélet nemzetközi fejlődésében, a korábban periférikusnak tekintett belső anyagi és szellemi erőforrások mindinkább a figyelem középpontjába kerültek (Balaton et al., 2016). Az erőforrás-alapú nézet, illetve erőforrás-alapú vállalatelmélet (Resource-Based View) fektette le az erőforrások vállalati kutatásainak teoretikus alapjait. Számos további, vállalati erőforrásokkal kapcsolatos elmélet és empirikus kutatás *épít ezekre az alapokra* (Kapás, 1999a; Kontor, 2014; Kozlenkova et al., 2014). Az elmélet arra a kérdésre keresi a választ, miként tudnak a vállalatok tartós versenyelőny kialakítani (Barney, 1991). Az erőforrás-alapú vállalatelmélet a vállalat *belső erőforrásainak* versenyelőny megszerzésében és fenntartásában betöltött fontosságát hangsúlyozza a külső tényezőkkel, így a piaci helyzettel, vagy az iparági struktúrával szemben.

Az elmélet Penrose (1959) munkásságához vezethető vissza, azonban formális alapjainak lerakása az 1980-as évek közepére datálódik. Ebben szerepet játszott Wernerfelt (1984), aki – részben kritikaként Porter (1980), a külső környezet szerepét hangsúlyozó stratégiai megközelítésére – rávilágít a vállalat által birtokolt belső erőforrások fontosságára.

Az erőforrás alapú vállalatelmélet szerint a vállalatok akkor érhetnek el fenntartható versenyelőnyt, ha az általuk birtokolt erőforrások *egyedi sajátosságokkal* rendelkeznek. Wernerfelt (1984) szerint a belső erőforrások fenntartható versenyelőnnyé konvertálásának záloga, hogy az erőforrások *heterogének* és *nehezen másolhatók* legyenek. Barney (1991) – tovább szintetizálva az akkor még sporadikus elméleti megközelítéseket – alkotta meg a VRIN keretrendszert – mely elnevezés a *Valuable*, *Rare*, *Inimitable* és *Non-substitutable* cégen belüli erőforrásokat leíró jellemzők kezdőbetűjének összeolvasásából eredő mozaikszó. A keretrendszer támpontot jelenthet a vállalatok számára erőforrásaik értékeléséhez a tartós versenyelőny fenntartása érdekében (Chikán, 2020).

A VRIN keretrendszer első eleme, a '*Valuable*' jellemző az erőforrás értékére utal (Barney, 1991). Az erőforrás akkor tekinthető értékesnek, ha támogatja az eredményességet és hatékonyságot szem előtt tartó stratégia megvalósítását, például alacsonyabb költségek elérésében, vagy a termékek egyedivé tételében (Kontor, 2014). A '*Rare*' kritérium az erőforrások egyediségére utal, vagyis arra, hogy az erőforrás korlátos és a versenytársak nem rendelkeznek azzal. Az '*Inimitable*' kritérium az erőforrás nehezen másolhatóságára utal, vagyis arra, hogy azok a vállalatok, amelyek nem rendelkeznek egy adott időben az erőforrással nem, vagy csak nehezen tudják azt utánozni, másolni. Végül a '*Non-suitable*', tehát nem helyettesíthetőség kritérium szerint egy erőforrásnak nem lehet stratégiai szempontból helyettesíthető alternatívája.

Dinamikus képességek

Az erőforrás-alapú vállalatelmélettel szemben megfogalmazódó kritika szerint nem veszik figyelembe az erőforrások *dinamikusan változó sajátosságait* (Dierickx & Cool, 1989; Teece et al., 1997). Ez a gondolat hívta életre a *dinamikus képességek* (Dynamic Capabilities) elméletét, amely szerint a versenyelőny legtartósabb forrása nem csupán az erőforrások birtoklásában, sokkal inkább a vállalatok azon *képességében* rejlik, hogy az adott piaci feltételekhez illeszkedő erőforrásokat azonosítsák, fejlesszék, alkalmazzák és megvédjék igazodva a *piaci változásokhoz* (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997).

Teece et al. (1997, p. 516) definíciója szerint a dinamikus képességek „a külső és belső erőforrások integrálását, megteremtését, újra-konfigurálását jelentik egy gyorsan változó üzleti környezetben”. Eisenhardt and Martin (2000) definíciójában hasonló gondolat fogalmazódik meg. A dinamikus képesség „szervezeti és stratégiai rutin, amelynek során a vállalatok újra konfigurálják erőforrásaikat, hogy választ adjanak a piacok változására, felemelkedésére, és megszűnésére” (Eisenhardt & Martin, 2000, p. 1107). A dinamikus képességek – amelyek magukban foglalják a külső változások és lehetőségek észlelését, a belső erőforrások és struktúrák összehangolását,

valamint a stratégia és folyamatok új körülményekhez illeszkedő újra tervezését – folyamatos alkalmazkodást tesznek lehetővé a vállalat számára (Csedő & Zavarkó, 2019b). A versenyelőny az elmélet szerint nemcsak a meglévő erőforrások sajátosságaiból, hanem azok megújítási képességéből származnak (Teece, 2007).

Barney (1997) reflektálva az erőforrás-alapú vállalatelmélet statikus jellegével kapcsolatos kritikákra módosítja a VRIN keretrendszert. A mozaikszó utolsó elemét a *Non-suitable* (nem helyettesíthető) erőforrás jellemzőt módosítja és kiegészíti azt a szervezeti beágyazottság (*Organizational fit*) tényezőjével, vagyis azzal, hogy a szervezet képes-e kiaknázni az erőforrást, ezzel és lefektetve a VRIO keretrendszert.

A kutatók között mindazonáltal *nincs egyetértés* abban, hogy a dinamikus képességek külön elméletet igényelnek-e. Míg a kutatók egy része szerint a dinamikus képességek elmélete külön teóriaként azonosítható (Teece, 2007; Teece et al., 1997), mások az erőforrás-alapú nézet dinamikus környezetben történő kiterjesztéseként tekintenek rá (Peteraf & Barney, 2003). Ahogy fogalmazzuk, a „dinamikus képességek irodalma teljes mértékben összhangban van az erőforrás-alapú vállalatelmélettel, és nem különálló elméletként kell tekinteni rá (Peteraf & Barney, 2003, p. 321). Érvelésük szerint az erőforrás-alapú vállalatelmélet képes kezelni a dinamikus piacokon csupán rövidtávú előnyökkel bíró erőforrásokat és azt, hogy a turbulensen változó piacokon bizonyos képességek értékesebbek.

Az erőforrás alapú vállalatelmélet marketing szakirodalomban történő alkalmazását vizsgálta Kozlenkova et al. (2014) irodalom-áttekintő cikkében. A szerzők arra a következtetésre jutottak, hogy az elmélet alkalmazása 2004-2014 között a korábbi dekádnál képest *500 százalékos* növekedést mutatott, egyértelműen jelezve az elmélet létjogosultságát az empirikus marketingkutatásokban. Ezek az elméletek számos hazai környezetben végzett menedzsment kutatásban is elméleti keretül szolgálnak (Bohl, 2015; Gelei & Kenesei, 2022; Horváth et al., 2018; Sebrek & Váradi, 2019; Varga et al., 2024).

Tudás-alapú vállalatelmélet, tudásmenedzsment

A *tudás-alapú vállalatelmélet* (Knowledge Based View) intellektuális gyökerei – a dinamikus képességekhez hasonlóan – az erőforrás alapú vállalatelmélethez nyúlnak vissza (Grant, 1996b; Kapás, 1999b). A tudásmenedzsmenten belül több iskola is létezik, melynek gyökerei az erőforrás-alapú vállalatelmélethez nyúlnak vissza (Bencsik, 2024). A tudás-alapú vállalatelmélet arra a premisszára épít, hogy maga a *tudás* a vállalatok versenyképességét befolyásoló *legfontosabb erőforrás* (Grant, 1996b; Spender, 1996). A vállalatok tudás létrehozásában, megszerzésében, elsajátításában,

hasznosításában mutatkozó eltérései magyarázzák a versenytársak teljesítményében megmutatkozó különbségeket (Curado & Bontis, 2006; Grant, 1996b; Rubera et al., 2016).

Az elmélet szerint a tudás, mint erőforrás sajátosnak tekinthető, mivel *értéke nem érvül* el annak megosztásával. A tudással kapcsolatos erőforrásokat azonban *nehéz utánozni*, így fenntartható versenyelőny forrásaként szolgálhat (Curado & Bontis, 2006; Spender, 1996). A tudás lehet *tacit* – személyes, kontextusfüggő tudás, amely nehezen formalizálható – és *explicit* – formalizált tudás, amely könnyen dokumentálható és továbbadható (Nonaka, 1994; Polanyi, 1967; Polányi, 1962). A *tacit tudás* kiemelkedő szerepet játszik a versenyelőny megteremtésében, mivel nehezen kodifikálható, így a versenytársak nehezen tudják másolni (Grant, 1996a).

A tudásalapú vállalatelmélet szerint a vállalatok szervezeti struktúrájának és folyamatainak támogatnia kell a tudás létrehozását, integrációját és alkalmazását (Kogut & Zander, 1992). A hatékony tudásmenedzsmenthez *koordinációs mechanizmusok* szükségesek – például csapatmunka, kommunikáció és közös gyakorlatok – amelyek megkönnyítik a tudás megosztását és integrálását a szervezet egészében (Kogut & Zander, 1992). A tudás szervezeten belüli megosztása azonban összetett, bonyolult, sokszor akadályokba ütköző folyamat, amely a tudás *'ragadóságával'* (stickiness) hozható összefüggésbe (Szulanski, 2000).

Különböző tényezők járulhatnak ahhoz, hogy a tudás *ragadós*, vagyis nehezen átadható vagy hasznosítható legyen egy másik szervezeti kontextusban. Ilyen nehezítő tényező például a tudás személyes, tacit vonása, amely nehezen formalizálhatóvá, ezáltal nehezen megoszthatóvá teszi a személyes, implicit és kontextusfüggő tudást (Szulanski, 2000). Hasonlóképp, a *forrás bítelessége* is befolyásolhatja a tudás megoszthatóságát – amennyiben a tudás forrása nem megbízható, vagy nem rendelkezik azzal a képességgel, hogy ismereteit befogadható módon adja át, a tudás megosztása kevésbé lesz sikeres. A tudás befogadjának felkészületlensége szintén negatívan befolyásolja a megosztott tudás értő befogadását, valamint a környezeti tényezők, így szervezeti kultúra, kommunikációs csatornák és együttműködés lehetőségei is hatással vannak a tudás megoszthatóságára (Szulanski, 2000).

A tudásmenedzsment hazai kutatásai

A tudásmenedzsment hazai kutatásainak intézményülése a 2000-es évek elejére datálódik Magyarországon. A Magyar Tudományos Akadémia Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottsága 2002-ben hozta létre a Tudásmenedzsment Munkabizottságot, mely azóta is töretlenül működik (Noszkay, 2008). A munkabizottság célja, hogy a tudásmenedzsment kutató műhelyei közötti a párbeszédet erősítse, és szoros köteléket alakítson ki a gyakorlati élet képviselőivel. Az együttműködés workshopok formájában valósul meg, amely egy háromévente kiadásra kerülő

sorozat útra bocsájtásával is járt – ez a formátum a témát kutatók és oktatók mellett a gyakorlati szakemberek és kezdő kutatók számára is fórumot biztosít az eredmények megosztására. A munkabizottság életében fontos mérföldkő volt ennek első számú kötete (Noszkay, 2006), melyet 3-5 évente magyar nyelvű kötetek, illetve 5 évenként egy-egy angol nyelvű válogatáskötet követett (Noszkay, 2023). A terület oktatásához hozzájárul, hogy a témában 2015 óta magyar nyelvű szakkönyv is elérhető, melynek friss, átdolgozott kiadása a területet érintő kihívásokról is értekezik, felvázolva a tudásmenedzsment lehetséges jövőképeit (Bencsik, 2024).

A terület hazai kutatói egyetértenek abban, hogy a tudásmenedzsment képességek szoros összefüggést mutatnak a teljesítménnyel. Csath (2021) kiemeli, hogy a gazdaság és társadalom csak akkor tud fejlődni, ha jelentős humán vagyonnal rendelkezik. A tudásmenedzsment összefüggésbe hozható a nemzeti szintű versenyképességgel is. Csath (2020) felveti a közepes jövedelmű országokra jellemző csapdahelyzetet (middle income gap) és érvel a tudáshoz való hozzáférés heterogenitása mellett.

Fási et al. (2018) szintén a makró szintű versenyképességgel hozza a tudást összefüggésbe, rávilágítva arra, hogy a V4 országokban kiemelten fontossá válik a tudás, mint a gazdasági növekedés egyik katalizátora. Ugyanakkor a Magyarországra jellemző innovációs és tudásdeficit megnehezíti a versenyképesség útjára lépést (Csath, 2018). Fejes (2015) szintén utal arra, hogy a 2008-as gazdasági válságot követően dinamikus fejlődésnek induló befektetések globális szinten másfajta intenzitást mutatnak, mint Magyarországon.

A kutatások egy része a makró perspektíva mellett mikró, illetve szub-mikró szinten vizsgálódik. Az empirikus kutatások a vállalati tudásmenedzsment különböző etapjait elemezték. A tudásátadás és fejlesztés szoros, bizalom alapuló együttműködést igényel, a tudásgenerálás katalizátora egyfajta közös gondolkodás, míg a tudásfejlesztés során az összetett problémákat sokszor az egyének egyedül oldják meg (Bencsik et al., 2021). Más kutatók a tudásmegosztás és tudástranszfer jelenségét sajátos kontextusban, a lean tudás vonatkozásában vizsgálják (Demeter & Losonci, 2016, 2019; Demeter et al., 2017). Megállapítják, hogy a lean tudás megosztásában fontos szerepet játszanak a tudástranszfer koalíciók, amely a lean szakértők együttműködésén alapul. Hasonló eredményről számol be (Baksa & Báder, 2020) is. A tudáshálózatokat – vagyis olyan szereplők kapcsolódási rendszerét vizsgálva, amelyek elsődleges célja a szereplők által birtokolt tudás megosztása és új tudás létrehozása – vizsgálva vonja le a következtetést, mi szerint a tudás kérés legfontosabb feltétele a másik fél észlelt szakértelme, hozzáértése (Baksa & Báder, 2020). A témakör marketinghez kapcsolható kutatása szerint a hazai vállalatok a termékek árának

meghatározása során több tényezőt vesznek figyelembe és kiemelten támaszkodnak a vevőktől szerzett információkra (Gyulavári, 2011).

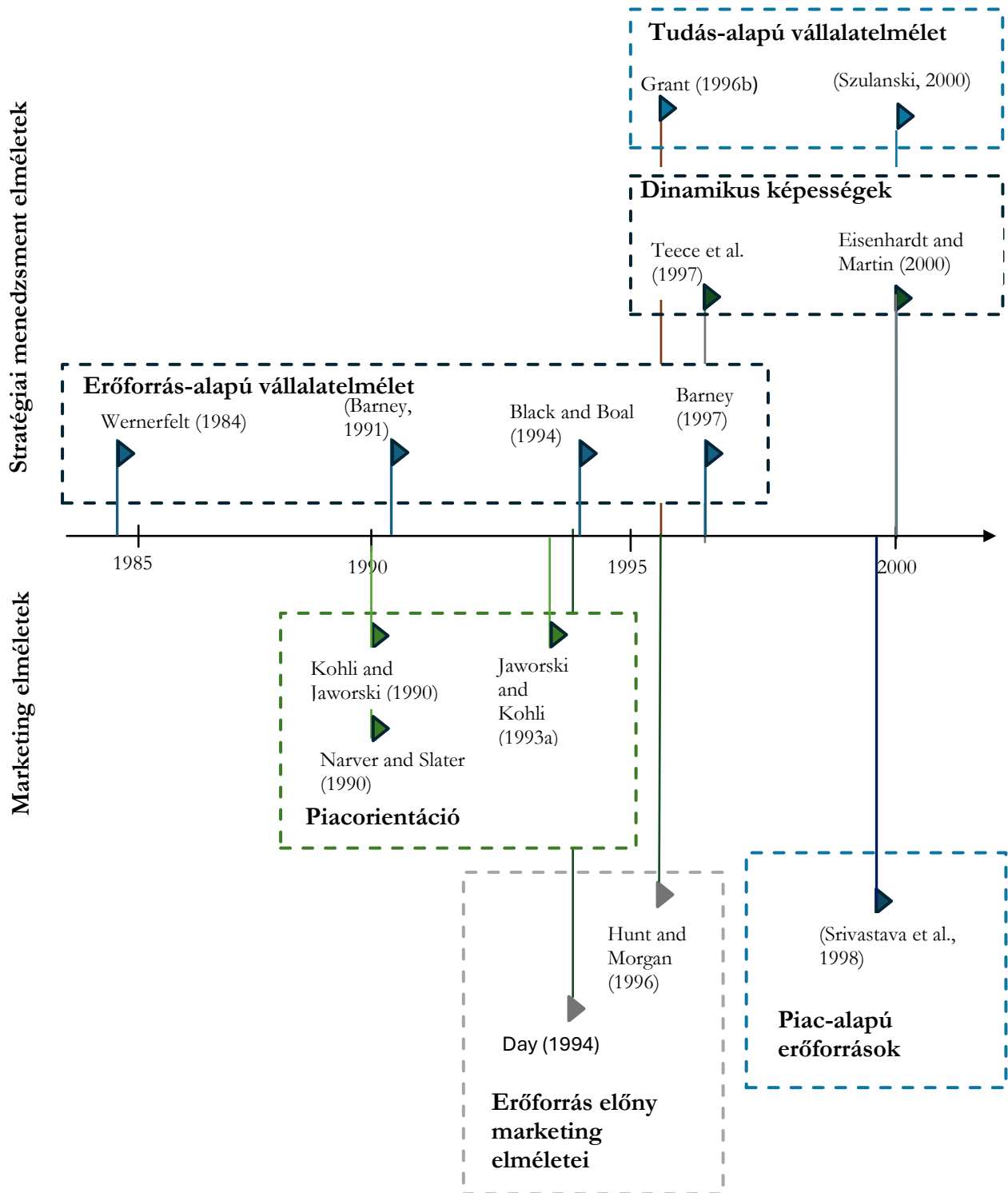
A tudásmegosztást nemzeti szintű kulturális tényezők is befolyásolhatják (Berács & Gyulavári, 1999; Vágner & Bencsik, 2024), illetve a beszerzési központok esetén a heterogén csoportoknál, ahol a eltérő szakmai háttérű munkatársak dolgoznak együtt számos szakma-specifikus információkezelési sajátosság figyelhető meg (Vörösmarty, 2017).

A vállalati kontextusban megvalósuló tudásmegosztás sajátos esete a hazai leányvállalatok és a nemzetközi vállalati központ közötti megvalósuló tudásmenedzsment, mely a HR menedzsmentben játszik fontos szerepet (Poór et al., 2018). A vállalatoknak érdemes a tudásvesztés jelenségére is figyelmet fordítaniuk. A tudásvesztés akkor jelenik meg markánsan, ha a szervezeten belül kulcsfontosságú pozícióban dolgozó munkatárs távozik a szervezettől, és “magával viszi” tudását – sok esetben épp a versenytárshoz, amely közvetlen versenyhátrányt jelenthet (Sólyom & Fenyvesi, 2021). Ezért a cégeknek hangsúlyt kell fektetniük az ilyen kulcsemberek tudásának menedzselésére (Sólyom & Fenyvesi, 2021).

Több kutatás vizsgálta az informális tudásmegosztás, illetve a pletyka jelenségét is (Bencsik & Juhász, 2020; Bencsik et al., 2019). Bencsik et al. (2019) két országban – Magyarországon és Szlovákiában -- gyűjtött minta elemzése alapján vizsgálta a pletyka hatásait, megállapítva azt, hogy a munkavégzésre hatással lehet. Más kutatások felhívják a figyelmet arra, hogy a pletyka – ha különböző intenzitással is, de minden esetben jelen van a vállalatoknál. Hatása negatívan érinti a szervezeti kultúrát, csapatmunkát és dolgozói karriert. A hamis információk különösen a kommunikációra, csapatmunkára, és ezen keresztül a szervezeti teljesítményre lehetnek negatív hatással (Bencsik & Juhász, 2020).

A tudásmegosztást a családi vállalkozások kontextusában több kutatás is elemezte, hasonló következtetéseket levonva: fontossága ellenére a generációváltás során hazánkban sokszor sikertelen a tudásátadás (Csizmadia et al., 2016; Kovács, 2024).

2. ábra: A vevő-alapú információk marketing kutatásait formáló elméletek áttekintése



Forrás: saját szerkesztés

2.3.2 Marketing elméletek

Webster marketing elmélete (1990)

A *marketing-erőforrások* témaköre szintén az 1990-es évek elején került a kutatók érdeklődésének homlokterébe. A marketing területén Webster (1992) alkalmazta először az erőforrás-alapú vállalatelméletet a marketingfolyamatok értékteremtő szerepének megértése érdekében. Webster (1992) *három vizsgálati* szintet azonosít: a marketing, mint (1) *kultúra*, mint (2) *stratégia* és mint (3) *operatív tevékenység*. A kultúra esetén a marketing gondolat, a vevő vállalat tevékenységének középpontba állítása jelenik meg, a stratégia esetén a fókuszban a piac szegmentálása, homogén egységekre bontása, a célpiac meghatározása, és a pozicionálás áll, míg a taktikai szint a marketing mix eszközeinek alkalmazását helyezi középpontba (Webster, 1992).

Többszintű értelmezési tartomány meghatározás figyelhető meg a marketing szakmai *hazai képviselőinek* alapl műveiben is. Jóllehet a fogyasztó számára történő értékteremtés képviselete mindig is *központi elemként* jelent meg a vállalati marketing tevékenységben (Berács, 2022; Chikán, 2020; Rekettye, 2018), a marketing identifikációjában a *szűk értelemben* vett vállalaton belüli ellátandó részfunkciók mellett megjelenik a *tágabb értelmezés* is – amely arra utal, hogy a vállalati marketing, egy a szervezet egészét átható az alapvető társadalmi és piaci célokat szem előtt tartó és gondolkodásmód – és a *kiterjesztett értelmezés*, amely szerint a marketing a gazdasági intézmények tevékenységen túlmenően az oktatási, kulturális intézmények, egyházak, politikai pártok tevékenységét is áthatja (Bauer & Berács, 1998; Berács, 2022).

Piacorientáció

A *piacorientáció* kutatásainak gyökerei – az erőforrás-alapú nézethez hasonlóan – az 1990-es évek elejére nyúlnak vissza, jóllehet a piacorientáció – közgazdasági, gazdaságantropológiai szempontból tekintve – olyan régi fogalom, mint maga a piac (Berács, 2024).

A piacorientációs kutatások hajtóereje – hasonlóan a korábban bemutatott erőforrás-alapú, valamint képességeket középpontba helyező elméletekhez hasonlóan – a vállalatok versenyképességének jobb megértése, és specifikusan a marketing hozzáadott értékének felszínre hozása volt. Kohli and Jaworski (1990) fektették le a piacorientációs kutatások *magatartási alapjait*, a fogalmat az intelligencia generálása, szervezeten belül történő megosztása és válaszadás hármasként operacionalizálva. A piaci intelligencia generálása a piacról szóló információk szisztematikus gyűjtését jelenti, míg a piacintelligencia megosztása az információk szervezeten belüli megosztását, a reagálás pedig az információk alapján történő cselekvést foglalja magában (Kohli & Jaworski, 1990).

Narver and Slater (1990) ugyan abban az évben a piacorientáció fogalmát a kultúra oldaláról közelíti meg és a koncepciót, mint fogyasztó orientációt, versenytárs-orientációt és funkciók közötti koordinációt értelmezve. Az ügyfél-orientáció az ügyfelek igényeinek megértését és számukra értékteremtést jelent, a versenytárs-orientáció a versenytársak stratégiájának és erősségeinek ismeretét, az inter-funkcionális koordináció pedig azt, hogy minden részleg hozzájáruljon az értékteremtéshez. A piacorientáció, mint szervezeti magatartás, és mint kultúra értelmezési tartománybéli különbségei köszönnek vissza Webster (1992) marketing értékteremtő képességének többszintű megközelítésében.

Ezek az alapvető modellek azóta számos tanulmányra hatottak, amelyek a piaci orientáció szerepének és hatásainak további pontosítására és bővítésére irányultak különböző iparágakban. A piaci orientáció és a szervezeti teljesítmény közötti kapcsolat az egyik legintenzívebben vizsgált szempont az irodalomban.

A piacorientáció hazai kutatásai

A hazai piacorientációs kutatások hosszú és gazdag múltra tekintenek vissza. Berács (2024) a piacorientáció hazai kutatási gyökereit is felvázoló tanulmányában az 1970-es évekre vezeti vissza a hazai „piaci orientáció” kutatásának kezdeteit, arra az időszakra, amikor az új gazdasági mechanizmus bevezetését követően a marketing megjelent a vállalati gyakorlatban és az oktatásban. Tomcsányi (1973) szintén a hetvenes évek elején veti fel a piacorientált (szóhasználatában „piacos”) kertészet fontosságát a magyar mezőgazdaság versenyképességének megteremtésében. Fontos mérföldkőnek tekinthető Orosdy (1992) kandidátusi értekezése is, amely monografikus igényrel dolgozza fel a piaci koordináció és marketing kapcsolatát. Érdekesség, hogy három, a piacorientációhoz kapcsolható akadémiai doktori értekezés is a vizsgálatok középpontjába (Berács, 2002; Lehota, 2005) helyezi, illetve hangsúlyosan tárgyalja (Reketye, 2002) a piacorientáció témakörét.

A piacorientáció újabb megközelítésű, a témakör nemzetközi főáramához kapcsolódó irányzatához a hazai kutatók nagyon hamar, már az 1990-es évek elején csatlakoztak. A piacorientáció hazai kutatásainak bemutatásakor a pécsi marketingműhely kutatói megkerülhetetlenek.

Reketye (1994) vázolta fel a hazai menedzsment szakirodalomban elsőként a „marketing orientáció” koncepcióját. A műhely által publikált későbbi tanulmányok – építve a Kohli et al. (1993) által fémjelzett magatartási megközelítésű piacorientációs felfogásra – adaptálták az amerikai környezetben már validált kérdőívet és azt a magyar vállalatok körében alkalmazták. Ennek alapján Reketye (1995a); Reketye (1995b) a termelővállalatok piacorientációját vizsgálva tett érvényes,

statisztikai módszerekkel is validált megfigyeléseket. Utólag visszatekintve is fontos eredmény volt, hogy a vállalatok mozgásteret is befolyásolja a piacorientáció és üzleti teljesítmény közötti pozitív összefüggést (Reketye, 2017). A pécsi műhely által készített későbbi tanulmányok már a nemzetközi együttműködésekre is kitértek, azt vizsgálva, hogy a kis- és középvállalatoknál milyen különbségek körvonalazódnak a piacorientációban (Reketye et al., 1995).

A pécsi marketingműhely mellett érdemes szót ejteni a Corvinus egyetem falain belül folyó piacorientációs kutatásokról is. A rendszerváltás után Graham Hooley (Aston Egyetem, Anglia) kezdeményezett kutatási együttműködést a Corvinus-szal, illetve Berács Józseffel, mely két nagy projekt keretein belül valósult meg. A nemzetközi kutatási együttműködés számos rangos folyóiratpublikációt eredményezett, a kutatáshoz lengyel és szlovén egyetemek is kapcsolódtak (Fahy et al., 2000; Hooley & Beracs, 1997; Hooley et al., 2004; Hooley et al., 2000a; Hooley et al., 2000b; Hooley et al., 1999; Hooley et al., 2003). Ezek a kutatási együttműködések tovaggyűrző hatással voltak az egyetem doktori programján keresztül a kutatási műhelyhez csatlakozó doktoranduszok, fiatal kutatók témaválasztására is (Berács et al., 2001; Keszei, 2000; Kolos & Gáti, 2012; Nagy & Berács, 2012).

A piacorientáció témaköre a 2000-es évek után került fokozottabban a hazai kutatók érdeklődésének középpontjába. A több iparágat érintő, nagymintás kvantitatív felméréseken alapuló publikációk (Gyulavári et al., 2012; Kolos & Gáti, 2012) mellett, találkozhatunk a piacorientációt konceptuális szempontból vizsgáló tanulmányokkal is (Piskóti, 2011). Az empirikus kutatások egy része specifikus kontextusban vizsgálja a jelenséget, így a marketingorientáció dolgozói megítélését a hazai közüzemi szervezeteknél (Hetesi, 2001a, 2001b), hazai felsőoktatási intézmények körében az exportpiaci orientációt (Berács & Nagy, 2022; Nagy & Berács, 2012), a piacorientált kultúra szerepét a felsőoktatási szervezetek sikerében (Heidrich et al., 2022), a piacorientáció technológia transzfer irodák teljesítményében betöltött szerepét (Pronay et al., 2017) és a KKV-k piacorientációjának szintjét a vállalat objektív teljesítménymutatókkal mért és szubjektív teljesítményészlelésében.

Market sensing elmélet Day (1994) alapján

Day (1994) kutatásai fontos mérföldkövet jelentettek a marketing erőforrások szerepének jobb megértésében. Barney (1991, p. 101) sokat idézett definíciója szerint az erőforrások magukban foglalják „a vállalat által kontrollált valamennyi eszközt, képességet, szervezeti folyamatot, vállalati sajátosságot, információt, tudást stb.”. Day (1994) a *marketing erőforrásokat* két jól elkülöníthető csoportra osztja, *eszközökre* és *képességekre*. A marketingeszköz (asset) minden olyan dolog, állomány,

amely felhasználható versenyelőny létrehozására (pl.: márkanév, egyedi elosztási csatorna stb.)”(Day, 1994, p. 38).

Az eszközöket a későbbi kutatók tovább bontják, megfogható (pl.: készletek, tárgyi eszközök) és megfoghatatlan (szabadalom, oltalom, szellemi jogok) eszközökre (Fahy & Smithee, 1999). A marketing képességek „a szervezeti folyamatokon keresztül gyakorolt készségek és a kollektív tanulás komplex összefüggései, amelyek biztosítják a funkcionális területek magas szintű koordinációját” (Day, 1994, p. 38).

Day (1994) tehát a marketing képességeket komplex vállalati tevékenységekként írja le, majd tovább is bontja azokat belülről kívülről befelé irányuló, kifelé irányuló, illetve áthidaló képességekre. Ez a hármas tagolás rezonál Kohli and Jaworski (1990) szintén a piaci intelligencia folyamatokat középpontba piacorientáció értelmezésére.

Day (1994) marketing képesség tipológiájában kívülről befelé irányuló (outside-in) képességek közé tartozik a piac észlelés (market sensing), vevői kapcsolatteremtés (customer linking), csatornák kialakítása (channel bonding) és a technológia monitorozása (technology monitoring). A belülről kifelé irányuló (inside out) képességek közé olyan vállalati tevékenységek tartoznak, mint a pénzügyi menedzsment, kontrolling, logisztika, gyártás, humán erőforrások stb. Az összekötő képességek (spanning) azokat a folyamatokat jelölik, amelynek segítségével a feltérképezett piaci környezet és belső tevékenységek harmonizáltan tudnak tevékenykedni, például a vevői megrendelések kezelése, árazás, beszerzés, termékfejlesztés, vevőszolgálat, stratégiafejlesztés.

Piac alapú erőforrások elmélete Srivastava et al. (1998) alapján

Srivastava et al. (1998) arra a kérdésre keresi a választ, hogy a marketing szempontból kritikus erőforrások hogyan jönnek létre, honnan származnak. Építve az erőforrás-alapú vállalatelméletre, valamint a tudás-alapú vállalatelméletre, Srivastava et al. (1998) a vállalati erőforrások egy speciális, a marketing tevékenység szempontjából kritikus részhalmazát, a *piac-alapú erőforrásokat* vizsgálja (Market-Based Resources).

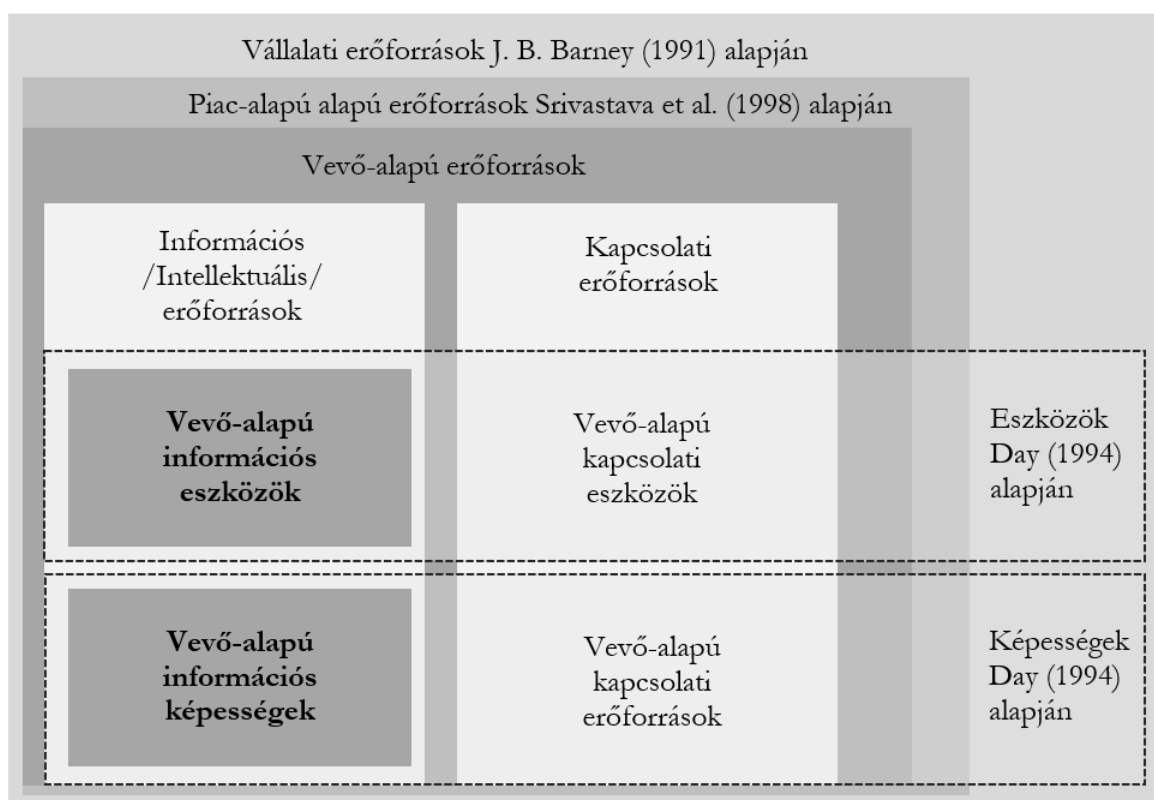
A piac-alapú erőforrások azok, amelyek a *vállalat és a piac aktorainak érintkezéséből* erednek. A piac-alapú erőforrások lehetnek *intellektuális* erőforrások, és lehetnek *kapcsolati* erőforrások. Az *intellektuális* piaci-alapú erőforrás tematikájába az a tudás, információ, adatvagyon tartozik, amelyet a vállalat a környezetét alkotó piacról birtokol, míg a *kapcsolati* piaci-alapú erőforrások a vállalat és a piaci környezeti aktorok nexusának eredményeképp jönnek létre, például márkahűség (Srivastava et al., 1998).

2.4 A vevő-alapú információs nézet megalkotása

2.4.1 Fogalmi lehatárolás és tipológia

Jelen doktori műben megalkotott saját nézet kapcsolódik a korábban bemutatott elméletekhez. A saját nézet megalkotását *fogalmi lehatárolással* kezdem. Ennek során pontosítom, hogy milyen egységek, jelenségek tartoznak a vevő-alapú információk *vizsgálati tartományába*, egyszerűbben megfogalmazva, mi a vevő-alapú információ, és mi nem tartozik a vevő-alapú információk vizsgálati témaköréhez.

3. ábra: A vevő-alapú információs nézet elméleti pozícionálása



Forrás: saját szerkesztés

A fogalmi lehatárolás fontos *teoretikus alapo*zó munka, amely nélkül nehéz a különböző tanulmányokat egységes keretrendszerben szemlélni. Mivel jelenlegi doktori mű egy új nézet kialakítását javasolja, képesnek kell lenni annak azonosítására, hogy milyen jelenségekre vonatkozik az adott nézet.

Ahogy az a 3. ábrán látható, a vevő-alapú információkat *vállalati erőforrásként* azonosítom. Barney (1991, p. 101) definíciói alapján erőforrásnak tekinthető „minden eszköz, képesség, folyamat, szervezeti sajátosság, információ, tudás, amelyet a vállalat kontrollál”. A kontrollál ebben a szöveggörnyezetben arra vonatkozik, hogy a vállalat birtokában, fennhatósága alatt van-e. Ebből

következően nem tekintem vevő-alapú információnak azokat az erőforrásokat, amelyet a vállalat nem kontrollál. Sokszor nincs vállalat kontrollja alatt az az információ, például szájreklám, amit egy vállalat saját vevője a vállalat termékével kapcsolatosan baráti körében, vagy harmadik fél által üzemeltetett platformokon oszt meg. Meg kell azonban jegyezni, hogy a harmadik felek adott esetben elérhetővé is tehetik ezeket az információkat, így az a vállalat kontrollja alá, birtokába kerülhetnek (Okazaki et al., 2015). Sok vállalat, közöttük a Coca-Cola és Nike rendszeresen elemzi a Twitteren közzétett tartalmakat; más esetekben a vállalat számára nem elérhetőek ezek a vevő-alapú információk.

A marketing számára releváns erőforrásokat Srivastava et al. (1998) tipológiája alapján információs (*intellektuális*) és *kapcsolati* erőforrásokra lehet bontani. Srivastava et al. (1998) azt is megállapítja, hogy ezek az erőforrások a vállalat és piac *interakciói során* jönnek létre, ennek analógiája alapján a vevő-alapú információk a vállalat és a vevők interakciói során képződnek. Itt is érdemes utalni arra, hogy a vevő-alapú információk nem minden esetben származnak közvetlenül a vevőktől, sok esetben közvetítőkön, további aktorok közreműködésével kerül a vállalat kontrollja alá – erre példa a piackutatás, ahol a vevő-alapú információkat nem a vállalat gyűjti, hanem a piackutató, mégis fontos információkkal szolgál a vállalat számára. Érdemes továbbá arra is figyelemmel lenni, hogy egy vállalat vevő-bázisa folyamatosan alakulhat, így a vevő-alapú információk fogalmi lehatárolása során szem előtt kell tartani, hogy a vevő-alapú információ nemcsak a vállalat jelenlegi, de múltbeli vagy jövőbeli (potenciális) vevőire is vonatkozhat.

Hasonlóképp kérdés lehet, hogy a vevőktől származó, de nem vevőkre vonatkozó információk a fogalomkörbe tartoznak-e. A vevőkkel kapcsolatos és a vevőktől származó információk közötti – a korábbi marketingkutatásokban kevés figyelmet kapott -- distinkcióra hívja fel a figyelmet Tomczyk et al. (2016) és Stremersch et al. (2024) is. A vevőktől származó, de nem a vevőkre vonatkozó információra példa lehet, ha egy ipari cég vevője az iparág alakulásával kapcsolatos saját véleményét osztja meg a vállalattal. Jelen fejezetben bemutatott, Srivastava et al. (1998) munkásságán alapuló értelmezési tartomány szerint ezek az információk is a vevő-alapú információk tematikájába tartoznak, mert a vállalat és a vevő érintkezése során létrejövő erőforrások.

3. táblázat: Példák a vevő-alapú intellektuális eszközökre a témakör empirikus kutatásaiban

Milyen vevő-alapú információkat vizsgáltak a témakör empirikus szakcikkei?
A vevők termékefejlesztésbe, termékdizájnba történő aktív bevonása során szerzett tudása (Claycomb et al., 2005)
Az értékesítési szakemberek által gyűjtött, és a szervezeten belül megosztott vevőkkel kapcsolatos ismeretek (Menguc et al., 2013)
CRM rendszerekben tárolt vevői adatok, elemzések (Ling-Yee, 2011)

Milyen vevő-alapú információkat vizsgáltak a témakör empirikus szakcikkei?
Érintkezési pontokon (customer touch-points) gyűjtött vevői adatok (Johnson et al., 2012)
A vevői gyártótevékenysége során generált big data, amelyet megoszt vállalattal (Zhang & Xiao, 2020)
Vevői visszajelzés, vevői panaszok (Friend et al., 2020)
Vállalat éves jelentésében közzétett értékesítési és vevői adatok (Zeng et al., 2021)
Marketing kampányokkal, csatornákkal, marketingmenedzsment lépésekre adott vevői válaszokkal kapcsolatos adatok (Ling-Yee, 2011)

Forrás: saját szerkesztés

A fent bemutatottak alapján saját értelmezés alapján a vevő-alapú információkat a vállalat számára hozzáférhető, a jelenlegi, múltbeli és potenciális vevőivel kapcsolatos ismeretekként definiálom. Ahogyan ez a 3. táblázatból kitűnik, ez a definíció tartalmában illeszkedik a vevő-alapú információk tematikájába (tudás, adat, intelligencia, insight stb.). Néhány definíció szerint a vevő-alapú információ értéket kell, hogy képviseljen a vállalat számára (Said et al., 2015; Varadarajan, 2018). A saját megközelítésű definíció alapján nem tartom ezt a szempontot kiemelendőnek, hiszen a vállalatok sok esetben több információval rendelkeznek, mint amennyit fel tudnak használni, és jellemzően több figyelmet szentelnek az információ gyűjtésnek, mint az értő felhasználásnak (Zaltman & Deshpandé, 2000).

4. táblázat: A vevő-alapú információ definíciója

A vevő-alapú információ definíciói
A vállalat számára hozzáférhető, a jelenlegi, múltbeli és potenciális vevőivel kapcsolatos intellektuális erőforrás (doktori mű)
A vállalat vevőkről alkotott tudása, amely értéket képvisel a vállalat számára (Said et al., 2015)
A vállalat általános ismeretei a vevők sajátosságairól egy meghatározott piacon (Lehtimäki et al., 2009)
Vevői tudás a vállalat vevő-alapú megértése, amely az üzleti döntések során információs értékkel bír (Varadarajan, 2018)
Információ a vállalat jelenlegi és jövőbeli vevőiről és vevőitől (Rollins et al., 2012)
A vevőről szóló vevő-alapú tudás a vevők igényeivel és vásárlási előzményeivel kapcsolatos, a vevőtől származó vevő-alapú tudás a vevők termékkel kapcsolatos tapasztalatait összegzi (Salojärvi & Saarenketo, 2013)
Vevői tudás a vállalat vevő-alapú megértése, amely az üzleti döntések során információs értékkel bír. A vevői tudás vonatkozhat azok attitűdjére, magatartására, demográfiai sajátosságaira, érzelmeire, szokásaira, érdeklődési körére, bevonódására, életstílusára, szükségleteire, preferenciáira, ízlésére és további tényezőkre (Varadarajan, 2018)
A vevő-alapú megértés a vállalat jelenlegi vevői igényeinek, valamint az igények mögött húzódó okok és azok változását befolyásoló tényezők megértése (Hillebrand et al., 2011)

Forrás: saját szerkesztés

A témakör marketing cikkei jóval kevesebb támpontot adnak arra vonatkozóan, hogy mire vonatkozhat a vevő-alapú információ. Az 5. táblázat összegzi az ezzel kapcsolatos tartalmakat.

5. táblázat: A vevő-alapú információk tartalma

A vevő-alapú információk tartalma
A vállalat általános ismeretei a vevők <i>sajátosságairól</i> egy meghatározott piacon (Lehtimäki et al., 2009)
A vevőről szóló vevő-alapú tudás a vevők <i>igényeivel és vásárlási előzményeivel kapcsolatos</i> , a vevőtől származó vevő-alapú tudás a vevők termékkel kapcsolatos tapasztalatait összegzi (Salojärvi & Saarenketo, 2013)

A vevői tudás vonatkozhat azok attitűdjére, magatartására, demográfiai sajátosságaira, érzelmeire, szokásaira, érdeklődési körére, bevonódására, életstílusára, szükségleteire, preferenciáira, ízlésére és további tényezőkre (Varadarajan, 2018)
A vevő-alapú megértés a vállalat jelenlegi vevői <i>igényeinek</i> , valamint az igények mögött húzódó okok és azok változását befolyásoló tényezők megértése (Hillebrand et al., 2011)

Forrás: saját szerkesztés

Az 5. táblázat alapján a vevő-alapú információ vonatkozhat a vevők:

- sajátosságaira (Lehtimäki et al., 2009)
- szükségleteire, preferenciáira, ízlésére, igényeire, az igények mögötti okokra és mozgatórugókra (Hillebrand et al., 2011; Varadarajan, 2018)
- vásárlási előzményeire (Varadarajan, 2018)
- attitűdjére (Varadarajan, 2018)

A témakör empirikus szakirodalmát áttanulmányozva, azt tematizálva, a korábbi definíciókhoz képest egy rendszerezettebb tartalmi tipológiára teszek javaslatot (6. táblázat). Bár a legtöbb a témakörhöz kapcsolódó kutatás *tartalmi specifikáció nélkül* vizsgálja a vevő-alapú információkat, például az értékesítők által gyűjtött általános, vagy a beszállítók vevői értesüléseit kutatva (pl.: Homburg, Droll, et al., 2008; Martin et al., 2017; Mithas et al., 2005), azon szakcikk alapján, amelyek pontosítják, hogy milyen tartalmú vevői információ áll a tanulmány középpontjában a 6. táblázatban összegzett tipológia körvonalazódik. Ennek alapján a vevő-alapú információ – mely a vállalat számára hozzáférhető, a jelenlegi, múltbeli és potenciális vevőivel kapcsolatos intellektuális erőforrásokat jelenti – vonatkozhat a vevők tranzakcióra, a vevő és vállalat kapcsolatára, a vevői preferenciákra, a vevők termékhasználat során szerzett tapasztalataira, és a vevő kontextusára.

6. táblázat: A vevő-alapú információ tartalmi tipológiája a témakör empirikus cikkei alapján

Típus	A vevő-alapú információ tartalma	Empirikus vizsgálat kontextusa
Vevői tranzakciók	Demográfiai profil, vásárlási előzmények, fizetéstörténet stb.	B2B kontextusban: (Friend et al., 2020; Ruokolainen & Aarikka-Stenroos, 2016; Sutherland et al., 2004) B2C kontextusban: (Hossain et al., 2020; Zeng et al., 2021) Mindkét kontextus: (Wang, Jia, et al., 2020)
A vevő és vállalat kapcsolatára vonatkozó információk	Vevői elégedettség, lojalitás, miért kívánnak a vevők kapcsolatban maradni a vállalattal stb.	B2B kontextusban: (Hillebrand et al., 2011; Hullova et al., 2019; Lehtimäki et al., 2009; Ruokolainen & Aarikka-Stenroos, 2016) Mindkét kontextus: (Arnold & Palmatier, 2011; Bayer et al., 2017; Sandberg, 2013)
Vevői igények, preferenciák, vágyak	Vevői preferenciák, vevői javaslatok arra vonatkozóan, hogy a márkát hogyan lehet vonzóbbá tenni	Mindkét kontextus: (Cui & Wu, 2016; Wang, Jia, et al., 2020; Zhang & Zha, 2023)
A vevők termék-használatával	Vevői referenciák, termékminőség észlelése, miért nem vásárolnak a lemorzsolódó vevők, miért a	B2B kontextusban: (Boldosova, 2020; Chang, 2017) Diák mintán: (Hamilton et al., 2016)

Típus	A vevő-alapú információ tartalma	Empirikus vizsgálat kontextusa
kapcsolatos tapasztalatai	vállalatól és nem a versenytársától vásárolnak stb.	
A vevő tágabb kontextusára vonatkozó információ	A vevők hogyan vélekednek a versenytársaikról, piaci trendekről, a vevők hosszú távú stratégiai céljai, a vevők társadalmi, politikai beágyazottsága	B2B kontextus: (Crespin-Mazet et al., 2019; Lehtimäki et al., 2009)

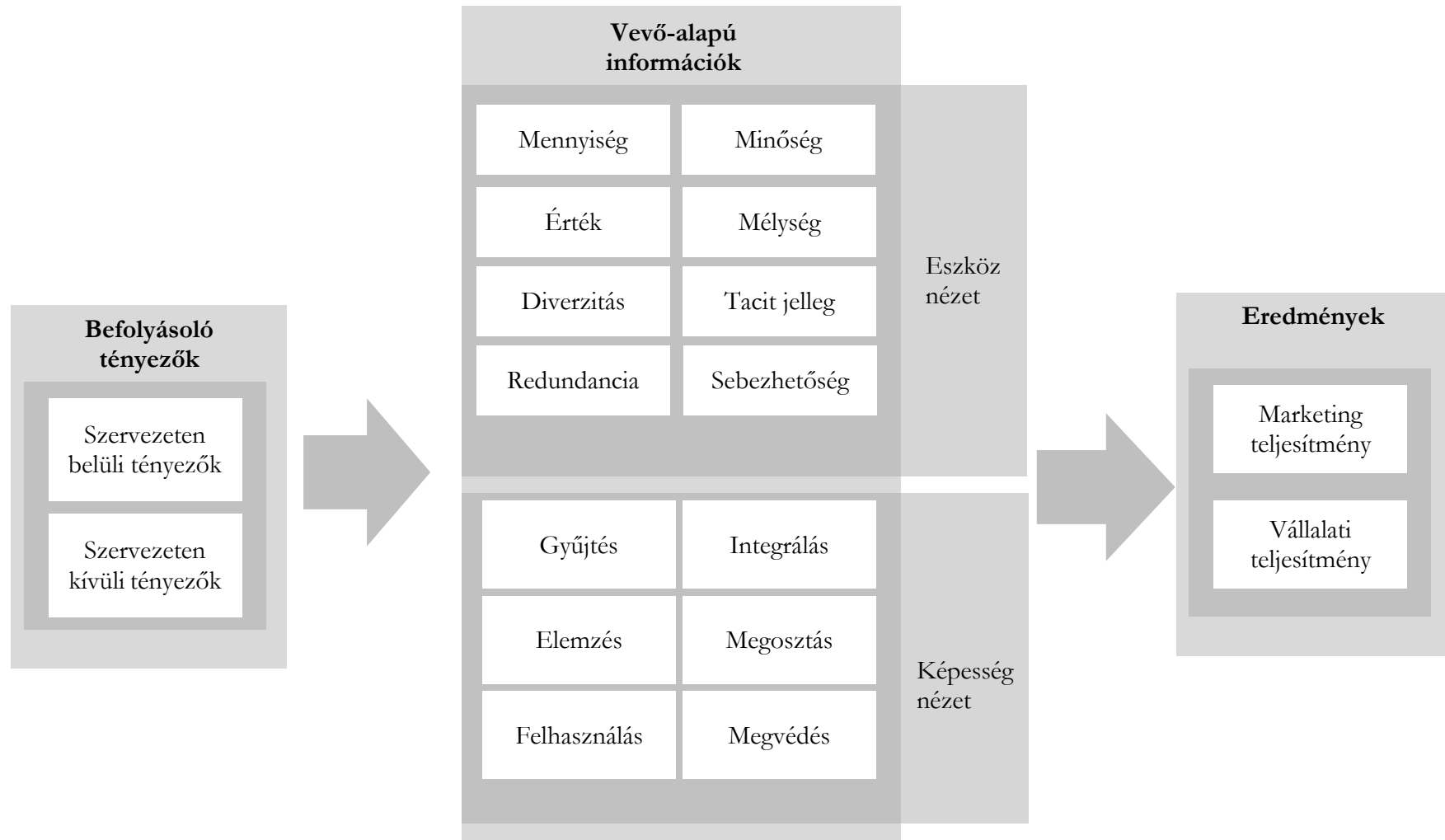
Forrás: saját szerkesztés

2.4.2 Vevő-alapú információs eszközök és képességek

A vevő-alapú információk tanulmányozásának elméleti pozicionálását bemutató 3. ábrán látható, hogy Day (1994) nyomán a marketing szempontjából releváns erőforrásokat eszközökre és képességekre lehet bontani. Az eszközök állományok, stock jellegű erőforrások, amelyek a vállalat birtokában vannak, és amelyek az értékteremtő folyamatok alkotóelemei, a képességek ennek az értékteremtésnek a komplex folyamatai, vállalati tevékenységek (Day, 1994).

Elfogadva az erőforrások eszköz és képesség jellegét, a vevő-alapú információk nézete is eszközök és képességek vizsgálatát, fókuszpontba helyezését javasolja, és bemutatva ezek empirikus cikkek alapján körvonalazódó tipológiáját (4. ábra). A vevő-alapú információk eszköz-nézeti sajátosságai, valamint képesség-nézeti tevékenységei komplex hatásmechanizmusokon keresztül gyakorolnak hatást különböző, a marketing, illetve vállalati teljesítményhez kapcsolódó eredményekre, illetve a vevő-alapú információk eszköz és képesség nézeti elemeit számos, a szervezeten belüli és kívüli tényező befolyásolja.

4. ábra: A vevő-alapú információs nézet



Amikor a vevő-alapú információkra, mint eszközökre tekintünk, Day (1994) nyomán egy a vállalat számára elérhető, különböző formátumban, vagy szervezeti részlegeknél lévő információs halmazról, állományról beszélünk. Az állomány leírását, értékelését különböző dimenziók alapján teheti meg egy vállalat.

A vevő-alapú információk eszköz – illetve képesség – nézetének vizsgálati dimenzióit a témakör szakirodalmának szisztematikus¹ áttekintése alapján állítottam össze. Ilyen, a témakör kutatási alapján körvonalazódó dimenzió a vevő-alapú információ:

- *mennyisége* (Berghman et al., 2012; Marinova, 2004)
- *minősége* (Alshawi et al., 2011; Zahay et al., 2004),
- *értéke* (Rustholkarhu et al., 2022; Tang & Marinova, 2020)
- *mélysége* (Crespin-Mazet et al., 2019; Volkmar et al., 2022)
- *diverzitása* (Arnold & Palmatier, 2011; Cui & Wu, 2016)
- *tacit jellege* (Cui & Wu, 2016)
- *reduncanciája* (Stanko & Bonner, 2013; Tang & Marinova, 2020)
- *sebezhetősége* (Martin et al., 2017)

A 7. táblázatban összegzem az egyes dimenziók definícióit. Ezek a dimenziók tehát leíró jellemzők, amelyek arra alkalmasak, hogy különböző típusú vevő-alapú információk esetén értékelje ezeket a vállalat az adott vevő-alapú információra vonatkozóan.

7. táblázat: A vevő-alapú információs eszközök vizsgálati aspektusai az empirikus cikkeken

Mennyiség
A vevői preferenciákkal kapcsolatos tudás szintje a döntéshozók észlelése alapján (Marinova, 2004)
A vevőktől kapott információk mennyisége (Berghman et al., 2012)
Minőség
A vállalati adatok (pénzügyi tranzakciós adatok, ügyfélkapcsolati adatok, kapcsolatkezelési adatok, ügyfélinterakciós adatok, kapcsolati hűség/elégedettség adatok) valósághűségének mértéke a <i>pontoság, a konzisztencia, az időszerezés és az általános minőség</i> révén operacionalizálva (Zahay et al., 2004)
A vevőkkel kapcsolatos big data adatok konzisztenciája (Alshawi et al., 2011)
Érték
Annak mértéke, hogy a vevői tudás mennyire befolyásolja a termékfejlesztés folyamatát (Tang & Marinova, 2020)
Hasznos és fontos adatok, amit a mesterséges intelligencia hozott a felszínre (Rustholkarhu et al., 2022)
Mélység
A vevők jobb megértése a mesterséges intelligencia által generált vevői információk alapján (Volkmar et al., 2022)
A vevők igényeinek, politikai és társadalmi beágyazottságának a projekttel kapcsolatos igényeinek alapos megértése (Crespin-Mazet et al., 2019)
Diverzitás

¹ A kapcsolódó szisztematikus irodalomkutatás módszertanát az akadémiai doktori értekezés mellékletében mutatom be.

A vevők igényei sokfélék, a vevők eltérő preferenciákkal rendelkeznek, amelyet sztenderdizált termékekkel nem lehet kielégíteni (Cui & Wu, 2016)
A vevő tudás nagyon szerteágazó, különböző vevői karakterisztikákat tartalmaz, heterogén, és sokféle vevői viselkedési mintázatot ír le (Arnold & Palmatier, 2011)
Tacit jelleg
A vevőkkel kapcsolatos ismeretek személyközi vagy szervezeten belüli megosztása során nehéz annak kodifikációja és kommunikációja (Cui & Wu, 2016)
Redundancia
A termékfejlesztés folyamatában résztvevő csoporttagok vevői megértése hasonló (Tang & Marinova, 2020)
A vevő és a vállalat hasonlóan látja a piacot, a termékfejlesztéshez szükséges ismereteik és kompetenciáik hasonlóak (Stanko & Bonner, 2013)
Sebezhetőség
A vállalat tulajdonában lévő vevő-alapú információkat a vevők biztonságban érzik (Martin et al., 2017)

Forrás: saját szerkesztés

A vizsgált eszközök leíró jellemzői, sajátosságai bővíthetők. Új, korábban nem vizsgált sajátosságok kerülhetnek felszínre például a vevői big data adatok vállalati menedzsment számára is elérhetővé válásával. A big data, mint vevő-alapú eszköz jellemzésére sok szerző a 3V koncepciót alkalmazza, vagyis a big data-t a Volume (volumen, mennyiség), Variety (változatosság) és Velocity (valós idejűség) attribútumokkal jellemzi. Az integrált elméleti keretben azokat a jellemzőket helyeztem el, amelyeket önállóan is teszteltek empirikusan. Jelenlegi tudásom szerint a 3V - és további 'V' betűvel kezdődő szavak segítségével – leírható karakterisztikák elkülönített hatásait eddig nem vizsgálták empirikusan.

A vevő-alapú információk képesség nézete olyan vállalati tevékenységeket jelöl, amelynek során a vállalat ehhez az erőforráshoz kapcsolódóan értékteremtő folyamatot végez (Day, 1994). A vevő-alapú információs nézetben (4. ábra) szereplő képességek olyan tevékenységek, amelyeket a témakör empirikus kutatásaiban vizsgáltak. A vonatkozó marketing szakirodalom alapján az alábbi vevő-alapú információkhoz kapcsolódó képességek körvonalazódnak, a vevő-alapú információk:

- *gyűjtése*
- *integrálása*
- *elemzése*
- *megosztása*
- *felhasználása*
- *megvédelme*

Az alábbiakban részletesebben is bemutatom az egyes vevő-alapú képességeket.

Vevői tudás gyűjtése

A vevői tudás gyűjtése – saját definíció alapján – azt a folyamatot jelenti, amelynek során a vállalat a szervezetet határain kívül eső, vevőkkel kapcsolatos adatokat, tudást, ismereteket behozza

a vállalaton belülre. A vevői tudás gyűjtése során a vállalat számára a korábban nem hozzáférhető vevői ismeretek elérhetővé válnak. A tudásgyűjtés lehet egy és kétirányú folyamat. Az egyirányú folyamat esetén a vállalat párbeszéd nélkül „begyűjti” a külső vevői információkat; míg a kétirányú folyamat esetén a vevői tudásgyűjtés interakciót is magában foglal, a vállalat megvitatja az információkat, olyan háttérismereteket nyújtva, amelyek előmozdítják a párbeszédet a vevővel, vagy azzal a harmadik féllel, aki a vevői tudást biztosítja (például viszonteladó partner).

A vevő-alapú intellektuális erőforrások gyűjtését élénk akadémiai figyelem övezte a korábbi években, azonban a kapcsolódó marketing, szervezetelméleti és tudásmenedzsment elméletek nem ragadják meg teljes mélységében a vevő-alapú ismeretek gyűjtésének specifikumait.

A szervezeten kívüli tudás gyűjtése a szervezeti tudásmenedzsment folyamatának egyik fontos etapja, amelyek a szervezetelméletek, tudásmenedzsment és marketing szakirodalmában egyaránt a kutatók érdeklődésének homlokterébe került. A *tudás alapú vállalatelmélet* a tudást tekinti a vállalatok értékteremtő folyamatai katalizátorának, azonban a külső tudás összegyűjtésének és becsatornázásának nem szentel kiemelt figyelmet, sokkal inkább a tudás vállalaton belüli megosztására és felhasználására helyezi a hangsúlyt (Grant, 1996b). Grant (1996b) utal a tudás átadhatóságára; megfogalmazása szerint azonban fontosabb a vállalaton belüli, mint a szervezetek közötti tudás átadás. Nonaka and Takeuchi (1995) tudás létrehozását leíró spirál (SECI) modellje a *tudás generálás* dinamikus folyamatát mutatja be azonosítva a szocializációt, externalizációt, internalizációt és kombinációt, mint olyan tevékenységeket, amelyek a tacit és explicit tudás közötti konverziót segítik elő. A SECI modell a *szervezeten belül* rendelkezésre álló tudásformálás folyamatára fókuszál, így a szervezeten kívüli tudás gyűjtése, behozása nem hangsúlyos a modellben. Birkinshaw and Sheehan (2002) egy szintén négy elemből álló modellel írja le a *tudás szervezeten belüli életciklusát* (knowledge life cycle), melynek első eleme a tudás létrehozása. Birkinshaw and Sheehan (2002) azonban a tudás létrehozását, mint néhány „alkalmazott fejében megszületett gondolatot” definiálja, és nem utal a vállalaton kívüli tudás gyűjtésére.

A külső, vagyis a szervezeten kívülről származó tudás kiemelt szerepe Cohen and Levinthal (1990) az *abszorpció kapacitás* teóriájában jelenik meg, azonban a tudás gyűjtése nem önálló elem. Az abszorpció kapacitás Cohen and Levinthal (1990) szerint a szervezet azon képessége, hogy felismerje az új, külső információk értékét, befogadja és értő módon felhasználja kifejezetten az innovációs folyamatokhoz kapcsolódóan. Ahogy Vas et al. (2018, p. 23) fogalmaz, az „abszorpció kapacitás a vállalatok azon képessége, amely kritikus az új, külső tudás értékének felismerésében, hatékony megszerzésében és a mindennapi működésbe történő integrálásában”. A terület további szintetizáló, irodalom-áttekintő cikkei az abszorpció kapacitást részfolyamatokra bontják,

amelynek *alkotóeleme a tudás összegyűjtése*, illetve az abszorpció kapacitás hatásait az innováción túl további területekhez, mint például az ipar 4.0 transzformációhoz is kötik (Ardito et al., 2022; Marabelli & Newell, 2014).

Fosfuri and Tribó (2008) empirikus kutatásában az abszorpció kapacitás elméletéhez kapcsolódóan definiálja a tudás összegyűjtés (acquisition) fogalmát. Definíciójuk szerint tudás összegyűjtésére, mint egy olyan képességre kell gondolni, melynek segítségével a szervezet meg tudja különböztetni a releváns külső információkat az irrelevánstól (Fosfuri & Tribó, 2008). Számos további empirikus kutatás hangsúlyozza a külső információ, tudás és adatok szerepét az abszorpció kapacitás, vagy a tudás alapú vállalatelmélet teóriájába ágyazva, elsősorban a szervezet *innovációs tevékenységéhez* kapcsolódóan, azonban ezek a tanulmányok sem a vevői tudás összegyűjtésének folyamatára, hanem a már elérhető külső tudás értő felhasználására fókuszálnak (Escribano et al., 2009; Fosfuri & Tribó, 2008; Foss et al., 2013; García-Vega & Vicente-Chirivella, 2024).

A szervezetelméletekhez hasonlóan a marketing is az 1990-es évek elejétől kezdve foglalkozik a tudás, hangsúlyosan a külső, elsősorban versenytársakkal és vevőkkel kapcsolatos ismeretek vállalati teljesítményhez történő hozzájárulásával. A *piacorientációs* kutatások központi figyelmet szentelnek a piaci intelligencia fogalmának. A piacorientáció magatartási megközelítésű definíciója szerint a piaci intelligencia létrehozását, a részlegek közötti megosztását és a szervezet válaszadását jelenti (Kohli & Jaworski, 1990, p. 6). A piaci intelligencia létrehozása a vevők jelenlegi és jövőbeli igényeinek megismerésére irányuló vállalati erőfeszítéseket és tevékenységeket jelöli. A piaci intelligencia mérésére olyan állítások szolgálnak, mint például a vevőkkel történő rendszeres találkozás, vagy piackutatások készítése (Kohli et al., 1993). Meg kell azonban jegyezni, hogy noha a piaci intelligencia definíció szerint a vevőkkel kapcsolatos ismeretek kezelését jelöli, a mérésre szolgáló tételek között találunk olyanokat is, amelyek nem a vevőkre, hanem a piac további szereplőire vonatkoznak.

A vevői tudás gyűjtése a piacorientáción túl megjelenik a *piac-vezérelt szervezetek* szakirodalmában is (Day, 1994). Azonban ebben a szakirodalmi irányzatban sem önálló konstrukcióként, hanem a vállalatok piaci környezet érzékelési (market sensing) képességének elemeként. A piaci környezet érzékelése a piac-vezérelt vállalatok legfontosabb befelé, a külső környezet felől a vállalat felé irányuló képessége, mely a piaci értesülések gyűjtését, megosztását, értelmezését és felhasználását is magában foglaló folyamat (Day, 1994).

A tudásmenedzsmenthez, illetve tudás alapú szervezetelméleti megközelítéshez hasonlóan a marketing területén sem találkozhatunk olyan szintetizáló művel, amely a vevői tudás gyűjtésével kapcsolatos empirikus kutatások tanulságait összegezné. A szintetizáló törekvéseket nehezíti, hogy

az egyes tanulmányok egymástól eltérő konstrukciók, változók neve alá „rejtve” vizsgálják a vevői tudás gyűjtésének folyamatát. Például Wang et al. (2023) a *digitális platform integrációs képességek* aldimenziójában fogalmaz meg a vevői adatok gyűjtésével kapcsolatos állításokat (ti., digitális platformjaink támogatásával valós időben cserélünk információkat vevőinkkel; digitális platformjaink támogatásával összegezzük a vevőink adatbázisaiból származó adatokat). A vevők *termékfejlesztésbe történő bevonása* (ti.: a vevő cégek gyakran osztják meg vállalatunk K+F csapatával ismereteiket, stb.) másik példa lehet a vevői tudás gyűjtésének empirikus kutatásokban történő megjelenésére (Wang, Jin, et al., 2020).

Integráció

A *tudás integrálása* alatt azt a folyamatot értjük, amikor az eltérő formátumban rögzített vevői adatokat a vállalat „összefésüli” annak érdekében, hogy a különböző silókban (pl.: CRM rendszerekben rögzített adatok és marketing analitikák) (Hullova et al., 2019; Johnson et al., 2012), vagy az azonos silókban más formátumban rögzített (pl.: kép formájában rögzített közösségi média posztok és vevői tranzakciós adatok) információk egységesítve legyenek (Hajli et al., 2020; Hossain et al., 2020). Erre az egységesítésre azért van szükség, hogy a vállalatok teljesebb képet alkothassanak a vevőkről, és az elemzéseket szélesebb, integrált adatokra, tudásra alapozzák.

A vevői tudás integrációja a marketing szakirodalmon belül a 2010-es években került a kutatók érdeklődésének homlokterébe, már akkor rávilágítva arra, hogy a különböző formátumokban rögzített vevői adatok és információk közös platformra hozása rendkívül *erőforrás-igényes* feladat (Hullova et al., 2019), ezért sok cég nem fésüli egybe vevői információit, amellyel azonban értékes összefüggések feltárásától esnek el.

A vevői tudás integrációja vizsgálatának az üzleti mellett van egy technológiai aspektusa, hiszen a különböző silókban tárolt, eltérő formátumú vevői adatok összefűzése technológiai, adatelemzési ismereteket is igényel. A 2010-es években a témában megjelent kutatások esetén jellemzően 'small data' típusú vevői adatok összefűzését vizsgálták a kutatók, például a piackutatási adatok és a szindikált elemzések (Kim et al., 2011) összefésülése, vagy az ipari piacokon szolgáltatósnak vágyó vállalatok esetén a különböző csatornákon gyűjtött vevői információk összegzése (Hullova et al., 2019; Kenesei & Kolos, 2018).

A 2020-as évektől a big data adatok vállalatok számára széles körű elérhetővé válásával a vevői adatintegráció kutatása e téma köré szerveződnek (Hajli et al., 2020; Kerr et al., 2023). A big data koncepciónak nincs egységes definíciója (Gandomi & Haider, 2015), a kutatók azonban egyetértenek abban, hogy a *3V*-vel *leírható jellemzők* mentén lehet azonosítani a big data-t elkülönítve más vevői adatoktól. A 3V angolul a *Volume*, vagyis volumen, a *Variety* vagyis változatosság és a

Velocity vagyis valósi idejűség (gyorsaság). A 3V (Volume, Variety, Velocity) fordításánál Demeter and Szász (2021) magyar elnevezéseit veszem át (Volumen, Változatosság, Valós idejűség), ezzel a 3V mozaikszó a magyar nyelvre is átültethető. A volumen a tárolt adatok méretére vonatkozik; a kutatók jellemzően nem specifikálják mekkora tárhelyigényű adatról van szó, sokkal inkább a „huge”, hatalmas kifejezést, vagy ennek szinonimáját használják (Sestino et al., 2020), Gandomi and Haider (2015) azonban néhány számszerű adattal is szolgál, utalva arra, hogy a Facebook a 2010-es évek közepén 260 milliárd fotót tárolt, amely 20 petabájtnyi adat. A változatosság a különböző tárolt adat eltérő forrására, illetve formátumára utal, mint például a képi formátumok, fotók, videók, a szöveg formátumok, tweet-ek, posztok, vagy a dolgok internete (angolul Internet of Things, IoT) forrásból származó adatok (Sestino et al., 2020).

A marketing tudományterületről kitekintve, a *big data integráció az információmenedzsment* területén kapott kiemelt figyelmet (Gandomi & Haider, 2015; Jones, 2019; Kitchens et al., 2018). Ezek a kutatások főként *információtechnológiai aspektusból* vizsgálták az adatintegráció folyamatát, rávilágítva arra, hogy a vállalatok leginkább úgynevezett adattavakban (data lakes) tárolják a különböző big data adatokat. Az *adattó* egy központi adattár, amely nagy mennyiségű adat betöltését és tárolását teszi lehetővé eredeti formában. Az adatok ezután feldolgozhatók és felhasználhatók számos elemzési igény alapjaként. Az adattóban egyaránt tárolhatók strukturált (hagyományos táblázatos formátumba tárolt adat, Excel munkalap, adatbázis vagy CSV fájl), félstrukturált (weblap, xml vagy json formátumba tárolt adat) és strukturálatlan (nem követnek egyértelmű struktúrát, mint például a szöveges dokumentumok, az e-mailek, a kép és hanganyagok vagy a naplófájlok) adatok is (Microsoft, 2024). Az adattavak alapvető adatkonzisztenciát biztosítanak különböző alkalmazásokhoz, a big data elemzés, gépi tanulása gépi tanulási, a prediktív elemzések és az intelligens műveletek egyéb formái számára, illetve számos külső szakosodott szolgáltató vállalja adattavak üzemeltetését, és a tóban tárolt adatok integrálását, elemzését (KAFÜ, 2024).

Kitchens et al. (2018) rávilágít arra, hogy bár egyre könnyebb a vállalatok számára nagymennyiségű vevői adatot szerezni, amelyek kifinomult elemzési technikákkal történő 'megszólaltatása' fontos összefüggések felismerését teszi lehetővé a vállalatok számára. Ezek az elszigetelt, ad-hoc analitikai kezdeményezések azonban nem eredményeznek hosszan fenntartható versenyelőnyt. Azok a vállalatok, amelyek hosszú távon fenntartható stratégiai előnyre szeretnének szert tenni a big data kiaknázásával agilis, a folyamatosan változó vevői igényekhez igazodó, újrakonfigurálható elemzési képességekkel kell rendelkezniük, amelyek alapja az adattóban eltérő fájlokban tárolt adatok összekapcsolása.

Kitchens et al. (2018) megállapítja, hogy ha a big data adatok gyűjtése során a vállalat nem helyez kiemelt hangsúlyt az *adatok integrálhatóságára*, például ha a honlap barangolása során rögzített vevői adatokat nem lehet összekapcsolni a vállalat CRM rendszerében tárolt egyedi ügyfélazonosítókkal, akkor valamennyi új elemzési igénynél szinte a nulláról kell újrakezdeni a szükséges nyersadatok összefésülését. Ilyenkor a vállalat vagy lemond a szükséges elemzések elkészítéséről, vagy idő és költségigényes megoldásokba kényszerül beruházni. Kitchens et al. (2018) szerint a big data formátumban elérhető adatok üzleti kamatoztatásának az *adatintegráció a legnagyobb korlátja*, ez tartja vissza a vállalatokat attól, hogy a vevők folyamatosan változó igényeiről teljeskörű, adatalapú elemzések készülhessenek rugalmasan, a felmerülő vezetői igényekre reflektálva.

A big data integráción túlmenően a big data további aspektusai az üzleti kutatások számos területén nagy figyelmet kaptak az elmúlt évtizedben. Acciarini et al. (2023) szisztematikus irodalomkutatása szerint a gyártás és ellátási lánc területen született a legtöbb kapcsolódó kutatás. Ehhez képest a marketing területén relatív kevés tanulmány foglalkozik a *big data hatásaival*, amelyek a vevői kapcsolatmenedzsment, értékesítés, szegmentáció és márkázási képességek területre koncentrálnak (Acciarini et al., 2023). A legnagyobb hatású, legtöbbet hivatkozott kutatások a big data témakörében szintén igazolják Acciarini et al. (2023) megállapításait, Wang et al. (2016) a termelésgazdaságtan, Al-Jarrah et al. (2015) az adattudományok, Alaei et al. (2019) a turizmus területén vizsgálja a jelenséget.

A big data témához kapcsolódóan az a fajta szintetizáló munka, amely más, kapcsolódó tudományterületeken elkezdődött a marketingben még várat magára. A vezető marketing folyóiratokban a marketing területen nem került publikálásra olyan irodalomáttekintő, review típusú kutatás, amely a big data hatásait szintetizálta volna, ebből következően ennek részét képező a big data integrációval kapcsolatos tudás összegzése is a jövőbeli kutatások fontos feladata. Mindazonáltal a big data területtel lazábban kapcsolódó szintetizáló munkák érintették a nem strukturált adatokat (Balducci & Marinova, 2018), a mesterséges intelligencia vevői kapcsolatmenedzsmentben betöltött szerepének bibliometria elemzését (Ledro et al., 2022), illetve a marketing, fogyasztói és pszichológiai kutatások területén a főbb elemzési területeket (Mariani et al., 2022).

A vevői tudás integrációjával kapcsolatos empirikus kutatások tehát nemcsak a big data területre korlátozódnak, ezért a tanulmányok áttekintése során a tanulságok szintetizálása során nem kezelem a big data és nem big data (small data) adatok, információk integrációjával kapcsolatos kutatásokat külön. Erre a megközelítésre utal Jones (2019) is, aki szerint a big data nem annyira

forradalmian széleskörű, mint ahogyan sokszor bemutatásra kerül. Ebből következően azt feltételezhetjük, hogy a nem big data típusú adatok integrációja során megfogalmazott általános következtetések a vevői adatok teljes spektrumára vonatkozóan is szolgálhatnak érvényes állításokkal.

Elemzés

A *vevői tudás elemzését* a különböző kutatások *eltérőképp definiálták* a marketing területén. Deszczyński and Beręsewicz (2021) például az *érintkezési pontokon gyűjtött adatok* analitikáját érti a fogalom alatt. A vevői adatok elemzése segítségével a vállalatok képesek azonosítani legjövedelmezőbb ügyfeleiket, hogy értéknövelt ajánlatot kínálhassanak számukra. Hossain et al. (2021) a vevői analitikát olyan *digitális folyamatként* definiálja, amelynek során a vállalat a különböző csatornákon gyűjtött vevői adatokból összefüggéseket von le annak érdekében, hogy a végső fogyasztók számára értéket teremtsen egy adatokban gazdag környezetben.

A vevői adatok, kifejezetten a big data analitika témaköre a *marketingen kívül* is számos kutató érdeklődését keltette fel, erről részletesebben a 2.2 fejezet „Vevő-alapú big data” c. fejezetben írok.

Megosztás

A vevői tudás vállalaton belüli megosztása olyan *tevékenység*, melynek során a vevői tudást, információkat, adatokat, vevőkkel kapcsolatos meglátásokat a szervezet tagjai kicserélik, illetve megvitatják egymás között. A szervezeten belüli tudás megosztás a marketing szakirodalmon kívül *számos tudományterület* érdeklődését felkeltette. A legtöbb kutatás a *tudásmenedzsment* és *szervezetelméletek* területén született. A tudás megosztás a tudásmenedzsment *önállóan azonosított* etapja (Alavi & Leidner, 2001; Davenport & Prusak, 1998), amely az egyéni szintű tudás konverziós mechanizmusai során a szervezeti tanulás fontos elemeként is azonosítható (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Nehéz lenne olyan a menedzsmenthez kapcsolódó tudományterületet és témakört említeni, ahol a *tudás megosztás* témaköre nem került volna a tudományos érdeklődés homlokterébe. Néhány kontextust említve, a tudás megosztás kérdésköréhez kapcsolódó *empirikus kutatások* születtek az éttermi dolgozók (Currie et al., 2024), és online gamerek körében a pandémia időszaka alatt (Paul et al., 2024), családi kis és középvállalkozásoknál (Rossignoli et al., 2024), diákok (Zieba et al., 2024) és egyetemi oktatók között (Liu & Zhai, 2024). Az empirikus kutatások többsége nem specifikálja a megosztott információ, adatok, tudás *tartalmát* (pl.: Currie et al., 2024; Paul et al., 2024), míg más, kisebb részük meghatározott tartalmú ismeretek megosztását, például a fenntarthatósággal kapcsolatos „zöld” tudás megosztását vizsgálja ("green knowledge sharing") (pl.: Rubel et al., 2023; Shaikh et al., 2024).

A tanulmányok számának növekedésével egyre több *irodalomáttekintő* cikk látott napvilágot, amelyek az empirikus kutatásokhoz hasonló sokszínűséget képviselnek. Az irodalomáttekintő kutatások egy része egy *meghatározott kontextust* jár körül, mint például az egészségügy területén azonosítható tudásmegosztási technikákat (Baxter et al., 2024), a bankszekort (De Borba et al., 2022); más részük egy *meghatározott tényező* tudásmegosztásban betöltött szerepére, mint például az életkor (Crandall et al., 2022) vagy vezetői stílus jelentőségére helyezi a hangsúlyt (Mishra & Pandey, 2019), az adott változót vizsgáló empirikus kutatásokat szintetizálva. A *vevői tudás* vállalaton belüli megosztásának témakörében irodalom áttekintő cikk eddig nem készült.

A tudás szervezeten belüli megosztását szintetizáló tanulmányok közül érdemes kiemelni Yeboah (2023) kutatását, amely egy generalista tanulmány abban a tekintetben, hogy kontextusbeli szűkítés nélkül vizsgálja a vállalati tudásmegosztást *befolyásoló tényezőket* és azok *teljesítményimplikációit*. Yeboah (2023) szerint a tudásmegosztás témakör rendkívül *szétaprózódott* a menedzsmentkutatások területén, illetve azt a fontos megállapítást teszi, hogy több kutatás vizsgálja a tudásmegosztás folyamatát *befolyásoló tényezőket*, mint a tudásmegosztás hatásmechanizmusát, és vállalati teljesítményre gyakorolt hatását. Yeboah (2023) saját megközelítés alapján egyéni, szervezeti és technológiai csoportokba sorolja a tudásmegosztást befolyásoló korábbi cikkekben vizsgált tényezőket.

A *tudásmegosztás hatásait* Ahmad and Karim (2019) összegzi, kifejezetten a tudásmegosztás empirikus kutatásokban azonosított hatásait bemutatva. 61 cikk elemzése alapján megállapítja, hogy a vállalaton belüli tudásmegosztás egyéni, csoport és szervezeti szinten is éreztetheti *hatását*. Az *egyéni* teljesítménykonzekvenciák között szerepel például a hatékonyabb munkavégzés, pszichológiai tényezők (elégedettség), valamint a tanulás és kreativitás. Ahmad and Karim (2019) a *csoport szintű* tényezők között is azonosítja a teljesítménynövekedést, a csoport szintű kreativitást, valamint a bizalmat. A korábbi kutatások Ahmad and Karim (2019) szerint pozitív *szervezeti szintű* teljesítményjavulást eredményeztek, fokozták a vállalat innovativitását és hatékonyabbá tették az üzleti folyamatokat.

A *marketing területén* a tudás szervezeten belüli megosztása a *piacorientációs* kutatások hatására került hangsúlyosan a kutatók érdeklődésének középpontjába. Kohli and Jaworski (1990) definíciója szerint a piacorientáció három tevékenységet, a piaci intelligencia – mely definíció szerint a jelenlegi és jövőbeli vevői igényeket jelöli – szervezet egészében megvalósuló gyűjtése, megosztása a vállalat részlegei között, valamint a szervezet egészében megvalósuló válaszadás. Kohli and Jaworski (1990) tehát a piacorientációt szervezeti viselkedésént, magatartásként azonosítja. A piacorientáció hasonló megközelítést követő empirikus kutatói a szervezeten belüli *tudásmegosztást*

jellemzően nem önálló konstrukcióként vizsgálták, illetve a vevői tudáson túl további, a marketing szempontjából releváns ismeretek, intelligencia megosztását is górcső alá vették, ezért a témakör gazdag kutatásai csak kis mértékben irányadóak akkor, amikor a vevői tudás megosztás, mint önálló jelenség hatásmechanizmusait kívánjuk feltárni.

Felhasználás

A felhasználása annak mértékét jelöli, amennyire egy vállalat támaszkodik a vállalat számára elérhető vevő-alapú információkra amikor problémákat old meg, illetve döntéseket hoz (Diamantopoulos & Souchon, 1995; Moorman et al., 1992). Az kutatók arra a megállapításra jutottak, hogy a vállalatok jóval több erőfeszítést tesznek annak érdekében, hogy rendelkezzenek vevő-alapú információkkal, mint azért, hogy ezeket az információkat valóban fel is használják (Rollins et al., 2012).

A felhasználás, mint rész-elem megjelenik a piacorientációs kutatások magatartási irányzatában is – az intelligencia [információ] generálás és megosztás mellett harmadik pillérként. Az információ felhasználás vállalati és vezetői szintű tanulmányozása azonban ennél is régebbi, és paradox módon nem a vállalati marketingmenedzserekhez kötődően indult az információ-felhasználás kutatása, hanem először azt vizsgálták a „public policy” kutatók, hogyan használják fel a *közigazgatásban* a közvélemény-kutatások és társadalomtudományi- és közvéleménykutatások eredményeit (Alkin et al., 1974; Dunnette & Brown, 1968; Van de Vall & Bolas, 1982). A vevő-alapú információ felhasználásának kutatását a marketing területén (Deshpandé & Zaltman, 1983) „honosította” a témakört, amikor négy évtizeddel ezelőtt a public policy kutatási eredményeket szintetizálták, megállapítva, hogy a kutatási információk eredményei a közigazgatásban *nem befolyásolták* jelentősen a döntéshozást, és az eredményekre nem támaszkodtak nagymértékben; a közvélemény-kutatásokat elsősorban nem döntéshozáshoz, hanem *tájékoztatáshoz* használták; illetve a kutatási eredmények részleges felhasználása, illetve gyakori fel nem használása ellenére a közigazgatásai döntéshozók mégis *értékes eszköznek* tekintik a felméréseket. A public policy kutatók megjegyzik, hogy a vevő-alapú információk döntéshozatalhoz, illetve tájékoztatáshoz kapcsolódó felhasználási módja mellett létezik az ún. szimbolikus felhasználás (Weiss & Bucuvalas, 1977). Ebben az esetben az az információkat egy - sokszor az információ rendelkezésre állása előtt meghozott - döntés vezetőség, vagy tulajdonosok előtt történő legitimizálására használják. Ez az információ felhasználási mód a marketing terület empirikus kutatásaiban azonban nem kapott kiemelt figyelmet.

Megvédés

A vevői adatbiztonság megteremtése olyan tevékenység, melynek során a vállalat biztosítja *vevői adatainak védelmét*. A vevői adatok védelmének megteremtése magában foglalja a vevők *adattvédelmi aggályainak* megértését és menedzselését (Koponen & Julkunen, 2022; Lefkeli et al., 2024), a vállalat birtokában lévő *adatok felelős kezelését*, például a jogellenes felhasználás, törlés, adatvesztés, nyilvánosságra hozatal, adatlopás megelőzését (Behera & Bala, 2023; Kim et al., 2023).

A vevői adatbiztonság kérdéskörének felértékelődése és a vevők adatainak megvédése, mint *kiemelt prioritás* a kutatók érdeklődését is a témakör felé fordította. Az elmúlt években a menedzsment tágabb területein épp úgy, mint a közgazdaságtanban számos *empirikus cikk*, illetve *szingtetzáló tanulmány* jelent meg. A témakör hazai empirikus kutatásaira példa Kő et al. (2023). A tanulmány a hazai vállalati gyakorlat és az információbiztonság között mutat ki empirikusan validált kapcsolatot, felhívva a figyelmet az attitűd fontosságára. Az irodalom áttekintő tanulmányok különböző aspektusokból vizsgálják a kérdéskört egy része meghatározott *típusú* személyes, például az egészségügyi adat (Pool et al., 2024) kezelését veszi górcső alá. Más kutatások nem az adatok típusa, hanem a vizsgált *iparág* leszűkítésével, például az okos turizmus górcső alá vételével tekintik át a vonatkozó irodalmat (Gong & Schroeder, 2022). Luppicini and So (2016) irodalom áttekintő cikkében egy *konkrét technológia*, a kereskedelmi drónok kontextusában vizsgálja az adatbiztonság kérdését.

Az irodalom áttekintő cikkek másik része a *technológia fejlődésének tükrében* tekinti át az adattvédelmi aggályok evolúcióját. Yun et al. (2019) szisztematikus irodalomkutatásának fő szervezőelvét az információtechnológia fejlődési fázisai adják, az internet korszakától (1990-es évek), a közösségi média (2000-es évek) és megosztásos gazdaság (2010-es évek) korszakán keresztül az automatizációig (2020-as évek). A cikk áttekinti a személyes adatok védelmének egyes korszakokban megjelenő *főbb kihívásait* és a korszakokat meghatározó technikákat, platformokat. A kutatás ennél azonban nem kíván mélyebbre ásni a vevői adatbiztonsági aggályok mozgatórugóinak megértésében. A vevői adatbiztonság *jogi szabályozásának* kérdéseit is vizsgálták az irodalomáttekintő tanulmányok. Smirnova and Travieso-Morales (2024) például a GDPR szabályzat implementációinak szervezeti nehézségeit tekinti át, Zhang and Zha (2023) pedig Kína személyes információk védelmét szolgáló szabályzatát helyezi a középpontba.

A marketing szakosítású folyóiratokban kevés a témakörben született szingtetzáló művel találkozhatunk. Kivétel Okazaki et al. (2020) meta-analízise, amely a fogyasztói adattvédelmi aggályok hatásait vizsgálja a kiskereskedelem kontextusában. A kutatás megállapítja, hogy a szenzitívebb adatok esetén a vevői adatbiztonsági aggályok negatív hatásai felerősödnek, illetve a

keszey.tamara_191_24

kereskedelmi csatornák alkalmazása is befolyásolhatja a negatív hatásokat, a weboldal, mint csatorna használata negatívabb hatással van a mobiltelefon és közösségi média alkalmazásánál.

3 Az empirikus kutatás módszerei

Az akadémiai doktori értekezés következő, „kutatási eredmények című” fejezetében bemutatott empirikus kutatások *kérdőíves megkérdezések* segítségével gyűjtött adatok elemzésén alapulnak. Jelen fejezet nagyvonalú áttekintést nyújt a kutatások során alkalmazott módszerekről, amelyek részletesebben is bemutatásra kerülnek a kutatási eredmények egyes fejezeteiben.

3.1 Adatgyűjtés

A kutatási eredmények fejezetben bemutatott hét empirikus kutatás összesen *három különböző* kérdőíves megkérdezésen alapul (8. táblázat).

8. táblázat: A kutatási eredmények alapjául szolgáló adatbázisok áttekintése

Fejezet	Adatbázis	A kutatásba bevont elemszám
4.1	Vállalati adatbázis	158
4.2	Vállalati adatbázis	304
4.3	Fogyasztói adatbázis	992
4.4	Vállalati adatbázis	296
4.5	Vállalati adatbázis	296
4.6	Vállalati adatbázis	338
4.7	Egyetemi technológia transzfer iroda adatbázis	181

Forrás: saját szerkesztés

Vállalati adatbázis

A magyarországi vállalati adatbázis az OTKA támogatásával, a PD77726 számú, „Marketing tudásmenedzsment és versenyképesség” c. projekt keretén belül jött létre, az adatfelvétel 2016-ban zárult. A felmérés mintavételi keretét a Központi Statisztikai Hivatal Cégekódár adatbázisa szolgált. A vállalatok adatait a Központi Statisztikai Hivatal adatbázisából vettük (www.ksh.hu); 2500 kérdőívet küldtünk ki postai úton, de volt lehetőség a kérdőív online kitöltésére is.

Mintavételi keretként a Központi Statisztikai Hivatal Cégekódár adatbázisát használtuk. Mivel a Cégekódár adatbázis nem tartalmaz részletes információkat a vállalatok elérhetőségével, marketing döntéshozójával kapcsolatban, egyetemi hallgatók bevonásával pontosítottuk ezeket a hiányzó információkat. A kutatás során 2500 vállalatnak küldtünk kérdőívet. A kérdőív kiküldése után két héttel telefonon kerestük meg az összes olyan céget, amely még nem válaszolt. A telefonhívások során információkat gyűjtöttünk a nem válaszolás okairól is, amelyek jellemzően a válaszadó idő-hiányával függtek össze. A kérdőív kitöltőit kutatócsoportom korábbi eredményeit közérthető, menedzseri formában összefoglaló rövid tanulmánnyal honoráltuk. Az adatgyűjtés 338 használható visszaküldött kérdőívet eredményezett, ami 13,5 százalékos válaszadási arányt jelent. Válaszadóink általában marketing menedzserek voltak, vagy ha nem volt ilyen pozíció a cégnél,

olyan vezetők, akik a marketing döntésekért felelősek. Az összegyűjtött minta leíró jellemzőit az 9. táblázat összegzi.

9. táblázat: A vállalati minta jellemzői

Vállalati jellemző	Százalékos arány	Vállalati jellemző	Százalékos arány
<i>Alkalmazottak szám</i>		<i>Főbb termék, szolgáltatás</i>	
-5000	2,4	Tartós fogyasztási cikkek	14,4
4999-1000	16,6	Fogyasztási tömegcikkek	18,4
999-500	15,7	Alapanyagok, alkatrészek	13,2
499-300	21,3	Ipari termelőberendezések	4,0
299-100	25,7	Ipari szolgáltatások	5,2
99-20	15,1	Fogyasztói szolgáltatások	16,0
20-0	3,3	Egyéb	28,8
<i>Iparág</i>		<i>Üzleti terület</i>	
Mezőgazdaság	6,0	Szervezetközi piacok	45,2
Építőipar	9,2	Fogyasztói piacok	54,8
Szállítás	5,2		
Nagykereskedelem	14,4	<i>Főbb tulajdonos</i>	
Pénzügyi szolgáltatások	6,4	Többségi magyar magán	44,6
Bányászat	0,4	Többségi külföldi magán	46,4
Feldolgozóipar	16,4	Állami tulajdon	9,0
Távközlés, hírközlés	4,8		
Kiskereskedelem	6,8	<i>Marketing hatalma</i>	
Egyéb szolgáltatások	3,2	Sok	41,7
Egyéb	27,2	Kevés	58,3

Forrás: saját szerkesztés; megj.: A marketing hatalma változót azzal mértük, hogy a terület az igazgatótanácsban, vezetőségben képviselteti-e magát.

Ahogy a 9. táblázatból is látszik, ezt a vállalati mintát használtam több kutatás alapjául. A vizsgálati elemszám néhány tanulmánynál kissé alacsonyabb (N=296 ill. 304), mint 338. Ennek az oka az, hogy az adott kutatásba bevont változók esetén hiányzó értékek szerepeltek, így nem volt lehetőség a teljes adatbázis tesztelésére. Az egyik tanulmány esetében számottevően alacsonyabb a tanulmányban elemzett vállalatok száma (N=158), mert az adott tanulmány az elmúlt évben piackutatást készítő vállalatok tanulmányozását célozta, így a teljes adatbázist ezen szempont szerint szűrtem. Azoknál a kutatásoknál, ahol kismértékű (~10%) a teljes adatbázishoz képest a szűkítés, nem mutatom be minden alkalommal az elemzés alapjául szolgáló vállalati demográfiát, azonban a jelentősebb szűkítésen alapuló kutatás esetén ezt megteszem az adott kutatás eredményeit bemutató rész módszertan fejezeténél.

Fogyasztói adatbázis

A vevő-alapú adatok biztonságával kapcsolatos kutatás *fogyasztói megkérdezésen* alapul. Ennek során két kérdőíves felmérés készült eltérő mintán, de azonos mérőeszköz használatával. Az adatokat egy

keszey.tamara_191_24

online kérdőív segítségével gyűjtöttem össze, kényelmi mintavételezéssel. A kérdőív 2017-ben az egyik legjelentősebb magyarországi, autóiparhoz értő online közösség, a "Totalcar" (www.totalcar.hu), Facebook-csoportjában jelent meg. Az adatgyűjtést a Budapesti Corvinus Egyetem marketing mesterszakos hallgatóinak körében is lekérdeztem 2019-ben, az adatfelvétel támogató szervezet közreműködése nélkül valósult meg.

A két felmérésből összesen 992 (664 és 328) felhasználható válasz érkezett (11. táblázat). A Totalcar honlapon közzétett kérdőíves felmérés válaszadói jellemzően férfiak voltak (93,5%) a harmincas éveik elején járnak (átlagéletkor: 31,4; min/max: 15/73, szórás: 8,7 év). A válaszadó diákok jellemzően nők voltak (70,4%); a válaszadók 94,5 százaléka 16 és 25 év közötti volt (átlagéletkor: 23,6; min/max: 21/47, szórás: 2,7 év); 69,5 % a fővárosban vagy vármegyeszékhelyen (8,8%) lakott.

10. táblázat: A fogyasztói minta jellemzői

Jellemzők	Totalcar minta (N=664)	%	Diák minta (N=328)	%
<i>Nem</i>				
Férfi	621	93,5	97	29,6
Nő	43	6,5	231	70,4
<i>Életkor</i>				
≤15	2	0,3	0	0,0
16-25	193	29,1	310	94,5
26-35	258	38,9	15	4,6
36-46	169	25,5	1	0,3
≥47	42	6,3	2	0,6
<i>Legmagasabb végzettség</i>				
Általános iskola	17	2,6	0	0,0
Középiskolai tanulmányok	27	4,1	0	0,0
Középiskolai érettségi	241	36,3	0	0,0
Egyetemi alapszak / Főiskola	244	36,7	317	96,6
Egyetemi mesterszak	129	19,4	9	2,7
Egyetemi PhD	6	0,9	2	0,6
<i>Családi státusz</i>				
Hajadon / nőtlen	376	56,6	319	97,3
Házasság	268	40,4	9	2,7
Özvegy	1	0,2	0	0,0
Elvált	19	2,9	0	0,0
<i>Lakóhely</i>				
Főváros	244	36,7	228	69,5
Vármegyeszékhely	162	24,4	29	8,8
Város (nem vármegyeszékhely)	146	22,0	58	17,7
Község, falu	75	11,3	13	4,0
Külföld	37	5,6	0	0,0

keszey.tamara_191_24

Jellemzők	Totalcar minta (N=664)	%	Diák minta (N=328)	%
<i>Gyermeke van</i>				
Igen	205	30,9	7	2,1
Nem	459	69,1	321	97,9

Forrás: saját szerkesztés

Egyetemi technológia transzfer iroda adatbázis

A technológia transzfer kontextusban végzett kutatás alapjául szolgáló adatbázis összeállításához az adatokat európai és japán felsőoktatási intézményeken működő technológia transzfer irodáktól és stakeholdereitől gyűjtöttük, melyhez az AUTM (Association of University Technology Managers) adatbázisát, illetve japán technológia transzfer irodák menedzsereinek személyes kapcsolatrendszerét vettük alapul. Az európai minta számára angolul került kiküldésre online formában a kérdőív, míg a japán kérdőív fordítás-és visszafordítás utáni korrekció, valamint anyanyelvi lektorálás után került kiküldésre japán nyelven. Az adatfelvételre 2016-ban került sor támogató szervezet nélküli megvalósításban.

A minta összetételét a 11. táblázat foglalja össze.

11. táblázat: A minta összetétele

Régió / ország	Válaszadó				
	TTI vezető	TTI alkalmazott	Egyetemi kutató	Hiányzó	Összesen
Európa					
Ausztria	0	5	1	0	6
Belgium	3	3	0	0	6
Horvátország	1	0	0	0	1
Csehország	1	1	1	0	3
Dánia	2	3	0	0	5
Finnország	1	0	0	0	1
Németország	3	1	1	0	5
Magyarország	13	13	0	0	26
Írország	0	1	0	0	1
Olaszország	1	0	0	0	1
Hollandia	1	1	0	0	1
Norvégia	1	0	0	0	1
Lengyelország	0	0	3	0	3
Portugália	1	0	0	0	1
Szlovénia	1	0	0	0	1
Spanyolország	2	4	1	0	5
Svájc	2	0	2	0	4
Egyesült Királyság	1	1	1	0	3
Ázsia					
Japán	11	32	36	25	104
Összesen	45	65	46	25	181

Forrás: saját szerkesztés

Az adatgyűjtés 181 kitöltött kérdőívet eredményezett (12 %-os válaszadási arány). Az európai al-mintában (n=77) 18 ország válaszai találhatók. A japán al-mintában valamennyi jelentős japán egyetem TTI-jához kapcsolódó stakeholderek szerepelnek. A válaszadók átlagosan 13 éves munkaköri tapasztalattal rendelkeznek, így vélhetően megfelelő rálátással bírnak a TTI-k működésére.

3.2 Adatelemzés

Az adatok elemzésének részletes bemutatására a kutatási eredmények egyes módszertani fejezeteiben kerül sor részletesen. Jelen fejezetben áttekintem az adatelemzés főbb lépéseit, melynek konkrét elemeit és számszerű értékeit az eredmények fejezetben ismertetek.

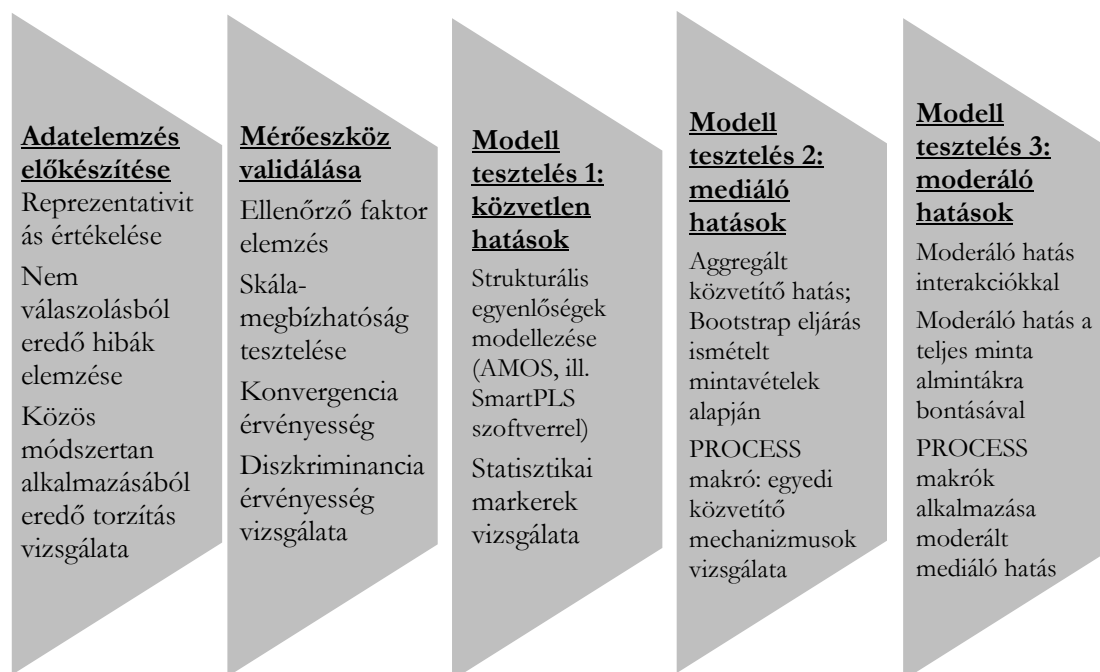
Elemzési megközelítés

A kutatási eredmények fejezetben bemutatott valamennyi tanulmány a strukturális egyenletek modellezésén (angolul Structural Equation Modeling, SEM) alapul. A módszer széles körben elterjedt a kérdőíves adatok elemzésében, mivel lehetővé teszi a modellben szereplő függő és független változók közötti összetett kapcsolatok egyszerre történő tesztelését (Hair et al., 2006). A SEM segítségével a kutatók egyidejűleg elemezhetnek több útvonalat és közvetítő hatásokat, amely lehetőséget ad az adatok mögötti teljesebb mintázatok feltárására (Byrne, 2010). A SEM jól alkalmazható validációs elemzések, például a konvergencia és diszkriminancia érvényesség ellenőrzése során, amely a kérdőíves kutatások során központi kérdés, illetve a társadalomtudományban gyakorta megjelenő olyan konstrukciók vizsgálatára, amelyek közvetlenül nem mérhetők (Byrne, 2010; Collier, 2020; Kemény et al., 2023).

A SEM az összefüggések feltárára két megközelítés létezik, a CB-SEM (covariance-based) kovarianciaalapon, míg a PLS-SEM (partial least square) varianciaalapon közelíti meg a modell kapcsolódásait (Benitez et al., 2020; Kemény et al., 2023; Nagy et al., 2019). Jelen doktori disszertációnak nem célja a két megközelítés összehasonlítása, mindazonáltal a CB-SEM PLS-SEM-hez képesti megbízhatóbb és szofisztikáltabb elemzési eszköztára okán (Cadogan & Lee, 2022; Rönkkö et al., 2016) a legtöbb tanulmányban az előbbit, a kovarianciaalapú SEM-et használtam, az AMOS szoftver segítségével. Kivételt képez a 4.5 fejezet, amelyben varianciaalapú SEM-et használtam, SmartPLS szoftver alkalmazásával. Ebben a kutatásban formatív skálaként szerepel a modell egy központi változója (értékesítés marketing szerepvállalása). A formatív skálák tesztelésében a SmartPLS előnyösebb lehet az AMOS-hoz képest, mert a részleges legkisebb négyzetek (PLS) módszerét alkalmazza, amely kifejezetten alkalmas formatív mérési modellek kezelésére, mivel nem feltételezi a mutatók közötti korrelációt, ellentétben az AMOS által használt kovarianciaalapú megközelítéssel (Sarstedt & Cheah, 2019).

Az adatelemzés folyamata a kutatási megközelítés módszertanából következően hasonlóak (5. ábra) az egyes kutatásokban, jóllehet az egyes fejezetekben a hipotézisek eltérő megközelítést igényelnek a folyamat egyes lépéseinél.

5. ábra: Az adatelemzés folyamata



Forrás: saját szerkesztés

Az adatelemzés előkészítése

Az adatelemzés előkészítése során felmerül az adatbázis reprezentativitásának kérdése. A reprezentativitás értékelése során a KSH Gazdasági Szervezetek Regisztere (GSZR) oldalon elérhető adatokkal vettem össze a mintában szereplőket, a 2016-os /lekérdezés éve/ és a legfrissebben elérhető 2023-as adatokat is figyelembe véve. Az OTKA támogatásával létrehozott vállalati adatbázis esetén megállapíthatjuk, hogy a 20 főnél több alkalmazottat foglalkoztató hazai vállalkozásokat alapsokaságnak tekintve a mintában szereplő vállalatok ágazat szerinti megoszlása néhány kivételtől eltekintve illeszkedik az alapsokasághoz. Öt százaléknál nagyobb eltérést tapasztalhatunk a nagykereskedelem és pénzügyi szolgáltatások területén tevékenykedő cégek esetén, melyek mintánkban felülreprezentáltak. Az egyéb területen működő vállalatok aránya mintánkban az alapsokaságnál alacsonyabb – ennek az oka az, hogy a kutatásban minden nem az általunk megadott kategóriába tartozó vállalat az egyéb kategóriába került, a KSH adatbázisában azonban ezek az 13. táblázatban egyéb kategóriába sorolt vállalatok is be vannak osztva TEÁOR kód szerint; azonban ennek közlése az alábbi táblázat szerint nem lenne informatív, hiszen mi csupán a táblázatban szereplő iparági kategóriákra kérdeztünk rá. A vállalati adatbázisban mért vállalati jellemzők közül az alkalmazottak száma hozható összefüggésbe a Központi Statisztikai

keszey.tamara_191_24

Hivatal (2024) adataival. A vállalati adatbázis a Központi Statisztikai Hivatal (2024) létszámkategóriáitól – mikrovállalkozások /1-4 és 5-9 fő/; kisvállalkozások /10-19 és 20-49 fő/; középvállalkozások /50-249 fő/ és nagyvállalatok /250 fő/ – eltérő beosztást használt, ezért az iparági besoroláshoz hasonló összevetésre nincs lehetőség. Mindazonáltal megállapítható, hogy a saját mintában a 300 főnél több alkalmazottat foglalkoztató vállalatok aránya 56 százalék, szemben a hazai nagyvállalatok /250 főnél több alkalmazott/ 0,1 (2016) és 0,2 (2023) százalékos arányához Központi Statisztikai Hivatal (2024).

12. táblázat: A vállalati adatbázis iparági besorolás szerinti reprezentativitása

	2016		2023		Vállalati adatbázis
	N	%	N	%	
Mezőgazdaság	913	4,1	845	3,6	6,0
Építőipar	1430	6,5	1901	8,0	9,2
Szállítás	1049	4,7	1277	5,4	5,2
Nagykereskedelem	1459	6,6	1660	7,0	14,4
Pénzügyi szolgáltatások	283	1,3	202	0,8	6,4
Bányászat	43	0,2	49	0,2	0,4
Feldolgozóipar	4522	20,5	4596	19,3	16,4
Távközlés, hírközlés	46	0,2	42	0,2	4,8
Kiskereskedelem	1071	4,8	1140	4,8	6,8
Egyéb szolgáltatások	379	1,7	394	1,7	3,2
Egyéb	10903	49,3	11689	49,1	27,2
Összesen	22098	100	23795	100,0	100

Forrás: Központi Statisztikai Hivatal (2024); a vállalati adatbázis saját szerkesztés

A támogatói finanszírozás nélkül megvalósuló *fogyasztói kutatás* esetén kényelmi mintavételt (convenience sampling) alkalmaztunk. A kutatás a vevők adatbiztonsági aggályait az önvezető technológia kontextusában vizsgálja. Ebben a szakirodalmi irányzatban, tekintve annak relatív újszerű jellegét számos, a témakör vezető folyóirataiban megjelent publikáció használ kényelmi mintavételezést (13. táblázat), ebben a kontextusban gyakoribbnak tekinthető a kényelmi megközelítésen alapuló mintavétel, ritkábban találkozni valamilyen marker szempontjából reprezentatív mintával. Woldeamanuel and Nguyen (2018) dán mintán nem és lakóhely típusa szerint, Hohenberger et al. (2016) német mintán nem és végzettség, míg Lee et al. (2019) koreai mintán nem szerint reprezentatív mintán teszteli modelljét. Jóllehet a reprezentativitás hiánya ennél a mintánál az eredmények teljes populációra vonatkozó általánosíthatóságát csökkenti, a témakör szakirodalmi diskurzusához történő hozzájárulás esélyeit nem befolyásolja, tekintve (a) a diskurzus tanulmányaiban gyakorta alkalmazott kényelmi mintavételezést, (b) a témakör újdonságtartalmát – amely nehezen meghatározhatóvá teszi az alapsokaság behatárolását.

13. táblázat: Mintavételezési megközelítés a témakör szakirodalmában

Cikk	Mintavétel	N
Foroughi et al. (2023)	Facebook csoport	378
Hong and Park (2024)	Kényelmi mintavétel, Amazon MTurk platform	452
König and Neumayr (2017)	Kényelmi mintavétel személyes kapcsolatrendszeren keresztül	489
Chen and Chao (2011)	Kényelmi mintavétel	442
De Angelis et al. (2017)	Kényelmi mintavétel Olasz Autóklub tagok, Facebook csoport	480
Bansal et al. (2016)	Kényelmi mintavétel	1088
Chen (2019)	Kényelmi mintavétel, önvezető busz tesztelők	700
Rahman et al. (2019)	Kényelmi mintavétel, Amazon MTurk platform	173

Forrás: saját szerkesztés

Az *egyetemi technológia transzfer* irodákat vizsgáló szintén finanszírozó aktor közreműködése nélkül létrehozott adatbázis is jórészt kényelmi mintavételen alapul. A japán almintában a kérdőívben valamennyi nagy egyetem szerepel, azonban az európai almintában, mely az AUTM (Association of University Technology Managers) adatbázisán, mint mintavételi kereten alapul nem reprezentatív. Megjegyzendő azonban, hogy az egyetemi technológia transzfer heterogén természete általánosságban is kérdéssé teszi e terület reprezentatív vizsgálhatóságát. A disszertációban bemutatott kutatás célja általános működési modellek, összefüggések vizsgálata volt, de a jövőben e mintán az európai-japán különbségek mélyrehatóbb vizsgálata is érdekes lehet, mellyel a vizsgált faktorok jelentőségét lehet árnyalni.

Az adatgyűjtést követően valamennyi esetben teszteltük a nem válaszból eredő torzításokat. Mindhárom adatgyűjtés lehetővé tette szórásanalízis elvégzését és a korai és késői válaszadók között a modellbe bevont változók átlagának összevetését (Armstrong & Overton, 1977). Ez a módszer azon a premisszáan alapul, hogy bár az alapsokaság teljes egészét nem ismerjük a modellekben vizsgált változók értékének vonatkozásában, szisztematikus torzítást jelöl, ha a gyorsan versus lassan válaszolók körében jelentősen eltér egy-egy a kutatásban számszerűsített változó értéke (Armstrong & Overton, 1977). Ebből arra lehet következtetni, hogy a válaszadók a kutatás tárgyával összefüggő okok miatt nem válaszolnak, amely szisztematikus torzítást okoz.

A nem válaszolók telefonos felkeresésére a vállalati adatbázis létrehozása során volt lehetőség. Egyetemi hallgatók bevonásával minden olyan vállalatot telefonon is megkerestünk, akik nem küldték vissza két héten belül a kérdőívet. Ezek szerint a kérdőív ki nem töltésének leggyakoribb oka az időhiány volt; ez az ok nem kapcsolódik a kutatás szakmai témaköréhez.

Az elemzések során értékeltem a közös módszer alkalmazásból eredő esetleges torzításokat is (angolul Common Method Bias – közös módszer torzítás) (Podsakoff et al., 2003). A CMB tesztelését több elemzés segítségével lehet elvégezni, például (1) Harman-féle egyfaktor módszertan

(Harman, 1976), (2) a változók közötti korrelációs mátrix vizsgálata (Bagozzi et al., 1991) és (3) Lindell és Whitney (2001b) CMB módszertana.

A mérőeszköz validálása

A mérőeszközök megbízhatóságának és érvényességének tesztelését megerősítő faktorelemzés segítségével (Confirmatory Factor Analysis) végeztem. A megerősítő faktorelemzés során ellenőriztem azok mutatóit, így a khi négyzet/szabadságfok értéket, az összehasonlító illeszkedési indexet (comparative fit index (CFI)); sztenderdizált átlagos reziduálist (standardized root meansquare residual (SRMR)) és a megközelítés hibáját (root meansquare error of approximation (RMSEA) (Byrne, 2010). Az 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-érzékenységet 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. 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 0,08 vagy az annál kisebb értékek elfogadható modellilleszkedést mutatnak.

A mérőeszköz modellbe bevont konstrukcióinak megbízhatóságát a változóhoz tartozó állítás kapcsolódásával ellenőriztem, figyelembe véve a küszöbértékeket (Anderson & Gerbing, 1988); majd elemeztem az átlagos magyarázott variancia (average variance extracted (AVE)) értékét (Bagozzi & Yi, 1988), illetve a diszkriminancia érvényesség vizsgálata során összevettem az AVE értékét az adott konstrukció más konstrukciókkal alkotott korrelációjával (Fornell & Larker, 1981a). Az egyes kutatások módszertan fejezetében részletesen ismertetem az elvégzett tesztek számszerű eredményeit.

Modell tesztelés

A korábban leírtak szerint a kutatás fejezetben bemutatott konceptuális modelleket strukturális egyenlőségek modellezésével (SEM) teszteltem AMOS, illetve SmartPLS szoftverek segítségével. A hipotézisekben megfogalmazott közvetlen hatásokat a SEM segítségével egyidejűleg teszteltem. Az elméleti modell mért adatokhoz történő illeszkedését ún. illeszkedés mutatók segítségével ellenőriztem, melyek konkrét értékeit szintén az egyes fejezetek eredmények fejezeteiben ismertetem.

A vizsgált illeszkedésmutató markerek között vizsgáltam az összehasonlító illeszkedési indexet (comparative fit index (CFI)); sztenderdizált átlagos reziduálist (standardized root

meansquare residual (SRMR)) és a megközelítés hibáját (root meansquare error of approximation (RMSEA)) (Byrne, 2010). A modell általános illeszkedésének vizsgálatát követően a hipotézistesztek során a sztenderdizált béta koefficiens érték szignifikancia szintjét mértem, illetve közöltem a függő változók magyarázott variancia értékét is (R^2).

14. táblázat: A kutatások során alkalmazott elemzési módszerek

Fejezet	Közvetlen hatások vizsgálata	Mediáló hatások vizsgálata	Moderáló hatások vizsgálata
4.1	Igen	Igen <i>bootstrap</i> eljárással (Zhao et al., 2010)	Igen
4.2	Igen	Nem	Igen
4.3	Igen	Nem	Igen
4.4	Igen	Nem	Igen
4.5	Igen	Igen (Baron & Kenny, 1986)	Nem
4.6	Igen	Igen	Igen
4.7	Igen	Nem	Nem

Forrás: saját szerkesztés

Mediáló hatások vizsgálata

Több kutatásban vizsgáltam mediáló, vagy közvetítő változók hatását. *Közvetítő változónak* nevezzük azt a változót, amely a független változó függő változóra gyakorolt hatását közvetíti (Preacher & Hayes, 2008; Zhao et al., 2010). A szakirodalom különbséget tesz teljes (full mediation) vagy részleges (partial mediation) mediáló hatás között attól függően, hogy a közvetítő változó milyen mértékben magyarázza meg az előrejelző és a kimeneti változó közötti kapcsolatot (Baron & Kenny, 1986). Teljes mediáció esetén a mediáló változó jelenléte teljesen eltünteti az eredeti kapcsolatot, míg részleges mediációnál a közvetítő hatás csak részben csökkenti, de nem szünteti meg azt (MacKinnon, 2008). A teljes és részleges mediáló hatás elkülönítése azért lényeges, mert segít meghatározni, hogy mennyiben játszik szerepet a mediátor a kapcsolatban, illetve, hogy az eredeti hatás milyen hatásmechanizmusokon keresztül érvényesül, milyen mértékben magyarázható közvetlen összefüggésekkel (Preacher & Hayes, 2008).

A hatások vizsgálata során alkalmaztam Baron and Kenny (1986) módszerét is, amely több lépésben vizsgálja a mediáló hatás vizsgálata alá vont változók (függő /X/, független /Y/, mediáló /M/) egyes elemei közötti kapcsolatokat. A módszer során a függő /X/ és független változó /Y/, majd a független /X/ és mediáló /M/, illetve a mediáló /M/ és függő /Y/ változó közötti kapcsolat tesztelésére kerül sor a független változó kontrollálása mellett. A teljes mediáló hatás esetén a független változó és a függő változó közötti kapcsolat megszűnik, míg részleges mediációnál gyengül, de megmarad (Baron & Kenny, 1986). Sobel tesztet végeztem annak

értékelésére, hogy ha figyelembe vesszük a mediáló változót, szignifikánsan csökken-e a független és függő változó közötti kapcsolat (Sobel, 1982).

A mediáló hatásokat vizsgálata során támaszkodtam a *bootstrap* eljárásra is (Zhao et al., 2010). Újabb, a modellek tesztelése során szintén alkalmazott eljárás egy resampling alapú technika, amely robusztus becslést ad a mediációra. Ebben a módszerben az adatokból ismételt mintavételt végeznek, és minden mintában kiszámítják az indirekt hatást. A bootstrap konfidencia-intervallumokat hoz létre, és ha ez az intervallum nem tartalmazza a nullát, a mediáció szignifikánsnak tekinthető (Preacher & Hayes, 2008; Zhao et al., 2010). A kutatások között bemutatott egyik tanulmányban több mediáló változó hatását is vizsgáltam. Mivel az alkalmazott AMOS szoftver csupán a közvetítők közös, aggregált hatását képes számítani, de az egyes közvetítő hatásokat nem, az SPSS szoftver PROCESS makro kiterjesztését alkalmaztam (Preacher & Hayes, 2008). Ennek menetéről és értékeiről szintén a kutatás fejezetben számolok be részletesen.

Moderáló hatások tesztelése

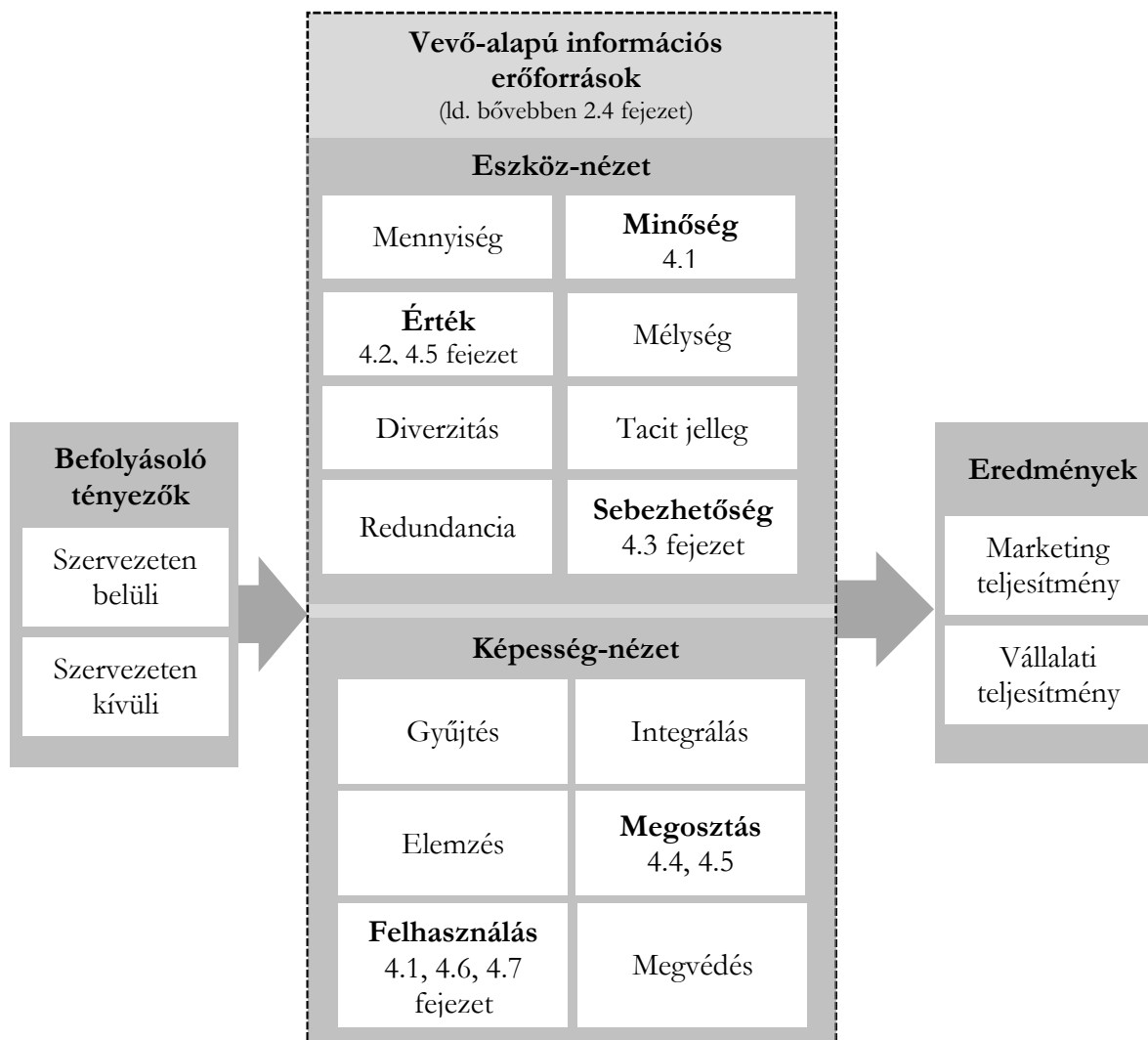
Több kutatásban is vizsgáltam moderáló változók hatásait. A moderáló hatás esetén egy harmadik változó – a moderáló változó – befolyásolja a független és függő változó közötti kapcsolat erősségét (Baron & Kenny, 1986). A moderáló hatás jelenléte esetén tehát a független változó és a függő változó közötti kapcsolat moderáló változó különböző értékei szerint változik (Frazier et al., 2004). Ez a hatás különösen fontos olyan vizsgálatokban, ahol feltételezhető, hogy az összefüggések környezet-, helyzet- vagy személyfüggőek, vagyis különböző kontextusokban eltérően jelenhetnek meg (Farooq & Vij, 2017).

A moderáló hatást a kutatások fejezetben bemutatott elemzések során két módszert alkalmaztam. A kutatások egy részénél többcsoporthoz moderáló hatást (multigroup moderation) elemeztem. A technika célja, hogy megvizsgálja, a moderáló hatások különböznek-e a teljes mintából képzett különböző csoportok között. A többcsoporthoz moderáló hatás elemzésével részletesebb képet kapunk arról, hogy mely csoportokban és milyen mértékben erősíti vagy gyengíti a moderátor a független és függő változó közötti kapcsolatot (Jaccard et al., 1990). Az interakciós elemzés a másik moderáló hatás vizsgálata során alkalmazott módszer. Az elnevezés arra utal, hogy a moderáló hatás kimutatása egy interakciós változó létrehozásával történik, mely a független változó és a moderátor változó szorzataként jön létre (Aiken & Hage, 1968). Az ilyen típusú elemzés segít abban, hogy precízebb becslést kapjunk a moderáló hatásokról különböző kontextusokban.

4 Az empirikus kutatások eredményei

A jelen fejezetben bemutatásra kerülő empirikus kutatások elhelyezhetők a vevő-alapú nézetben (6. ábra., bővebben 2.4. fejezet).

6. ábra: Az empirikus kutatások elhelyezése a vevő-alapú információs nézetben



Forrás: saját szerkesztés; *Megj.:* Az empirikus kutatások során vizsgált elemek vastaggal szedve

A vevő-alapú információs nézet egy olyan saját megközelítés, amely a témakör vizsgálatának 2.3 fejezetben bemutatott teoretikus alapjaira épül. A vevő-alapú nézet elméleti pozicionálását a 2.3. fejezetben mutatom be részletesen és a 2.4. fejezetben ismertetem az egyes elemek tartalmát és definícióját. A nézet a szakirodalomban körvonalazódó azon problémára adhat választ, mely szerint a vevő-alapú tudással kapcsolatos szakirodalom különböző – jelen doktori 2.2. fejezetében felvillantott – sílókban van „elrejtve”. A nézetben javasolt szempontok arra adhatnak módot, hogy

a különböző szakirodalmi irányzatokban tárgyalt, eltérő típusú vevő-alapú tudással kapcsolatos ismereteket közös platformra lehessen hozni. A nézetben szereplő sajátosságok ugyanis silótól függetlenül értelmezhetőek és vizsgálhatóak különböző típusú vevő-alapú információk esetén. A vevő-alapú információ minősége például értelmezhető a piackutatások és a vevői big data esetén.

A vevő-alapú információs nézet alapján *megfogalmazom*, hogy a vevő-alapú információs képességeket és eszközöket külső és belső tényezők befolyásolják, illetve, hogy a vevő-alapú információs erőforrások hatással vannak a vállalat marketing és pénzügyi / piaci teljesítményére.

A keretrendszer *nem azzal a céllal* készült, hogy egyetlen empirikus tanulmány egyetlen modellben vizsgálja, sokkal inkább azzal, hogy egy nézőpontot adjon, amely orientálja a kutatók és gyakorlati szakemberek gondolkozását. A felvázolt nézet segítségével a vállalatok támpontot kapnak azzal kapcsolatosan, hogyan értékeljék a vállalat teljesítménye szempontjából lényeges, vevő-alapú információikat (eszköz-alapú nézet), és a hogyan menedzseljék azokat (képesség-alapú nézet).

A nézet *egyetlen modellben* történő tesztelése módszertani *korlátokba* ütközhetne, hiszen így az egyetlen modellben tesztelendő változók magas száma miatt a modell rendkívül komplexsége válna, amely csökkenti a módszertanilag következetességet (Burnham et al., 1998; Friedman, 1991). A nézet, továbbá, definíció szerint egy általános perspektíva vagy előzetes álláspont egy adott jelenségről, amelynek – szemben az elmélettel – *nem célja*, hogy szisztematikus elemzés tárgyává váljon (Kuhn, 1997). Mindazonáltal a nézet alkalmas arra, hogy a témakörben készült különböző tanulmányok számára egységes keretrendszert biztosítson.

Ahogy az a 6. ábrán is látható, a jelen fejezetben bemutatásra kerülő tanulmányok a vevő-alapú információk valamely aspektusát vizsgálják. Az *első tanulmány* a vevő-alapú információ *minőségére* koncentrálna, és empirikusan igazolja, hogy a bizalom az információ minőségen keresztül, közvetetten van hatással a vállalaton belülről és kívülről származó információk menedzseri felhasználására. A *második tanulmány* az informatikai rendszerek észlelt hasznosságát veszi górcső alá, és azonosítja azokat a tényezőket, amelyek befolyásolják, hogy a marketingvezetők mennyire tartják munkájuk szempontjából fontosnak ezeket a rendszereket, valamint megállapításokat tesz a hazai és nemzetközi tulajdonban lévő vállalatok dinamikájának különbségeire vonatkozóan.

A *harmadik tanulmány* a vevő-alapú információk *sebezhetőségét* vizsgálja egy sajátos kontextusban, az önvezető autók elfogadása esetén. Megállapítja, hogy az adatvédelmi aggályok a magas egyéni innovativitással rendelkező fogyasztók esetén csökkentik az önvezető autó elfogadási szándékot. A *negyedik tanulmány* a vevő-alapú információ vállalaton belüli megosztását helyezi a

vizsgálatok középpontjába. A tanulmány eredményei szerint a vevő-alapú tudás vállalaton belüli megosztása az innovációk újdonságtartalmára és pénzügyi teljesítményére is pozitív hatással van, és ezt a pozitív hatást nem befolyásolja a piaci turbulencia szintje. Az *ötödik tanulmány* szintén a megosztott információk hatásmechanizmusát vizsgálja, ezúttal a marketing és értékesítés terület között. A kutatás eredményei szerint a megosztott vevő-alapú információk értéke befolyásolja az értékesítés és marketing terület közötti együttműködés dinamikáját, amely a vevők termékfejlesztésbe történő célzott bevonásán keresztül hatással van a termékfejlesztés kimenetére.

A *hatodik* fejezet szintén a marketing és értékesítés terület együttműködésére koncentrál, azt vizsgálva, milyen koordinációs mechanizmusokon keresztül valósul meg marketing szakemberek értékesítés területről származó vevő-alapú információ felhasználása. Az eredmények szerint a két terület közötti bizalmi viszony befolyásolja az információ felhasználást, azonban a koordinációs mechanizmusok eltérnek abban az esetben, ha a marketing terület sok versus, ha kevés hatalommal rendelkezik. Az utolsó, *hetedik* tanulmány szintén egy specifikus empirikus környezetben, a felsőoktatási intézmények technológia transzfer irodái körében vizsgálódik egy két kontinenst érintő, 19 országból álló minta elemzésével. A tanulmány a vevő-alapú információk felhasználásához kapcsolható, hiszen arra a kérdésre keresi a választ, hogy az egyetemi technológia transzfer irodái mikor tudnak hatékonyan működni, és becsatornázni a piaci tudást az intézmény falain belül a tudományos kíváncsiság által vezérelt innovációk piacosításának folyamatába.

Az egyszerűbb *befogadhatóság érdekében* kutatási eredmények egyes fejezetei *hasonló felépítést* követnek. A *bevezetés* részben ismertetem az empirikus kutatás problémafelvetését, felvillantva annak gyakorlati és elméleti jelentőségét, utalva a szakirodalomban körvonalazódó kutatási hézagra, esetleges ellentmondásokra. Az *elméleti háttér* fejezetben részletezem a kutatási téma szűkebb területének kapcsolódó irodalmát, bemutatom a tesztelendő modellt, definiálom a modellben szereplő változókat, és az elméletbe ágyazva megfogalmazom a hipotéziseket. A *módszertan* fejezetben – építve az akadémiai doktori értekezés 3. fejezetére, melyben a kutatások során alkalmazott módszertani megközelítés általános elemeiről írtam – részletezem az egyes módszertani eljárásokat. Az *eredmények* fejezetben ismertetem a hipotézis tesztelés eredményeit. Valamennyi ismertetett tanulmány az eredmények megtárgyalásával zárul, amelynek során exponálom azok elméleti és gyakorlati jelentőségét, illetve megfogalmazom a tanulmány alapján megfogalmazható *tézist*.

4.1 A bizalom vevő-alapú információ minőség-észlelésére és felhasználására gyakorolt hatása változó környezetben

4.1.1 Kutatási kérdés

A piacorientációs és marketingstratégiai kutatások egyaránt kiemelik a piaci igényekre, trendekre történő *válaszadás* fontosságát (Day, 1994; Jaworski & Kohli, 1993a; Kohli & Jaworski, 1990). Ez a válaszadás a vállalat falain belül és kívül elérhető, vevőkkel kapcsolatos információk *felhasználásának* képességével függ össze, mely a versenyelőny és az innováció hajtóereje (Frau & Keszey, 2024; Stremersch et al., 2024).

A vevő-alapú információk vezetői felhasználásában az információ forrásába vetett *bizalom* meghatározó szerepet játszik (Moorman et al., 1992). A bizalom és vevő-alapú információ felhasználás között húzódó összefüggések azonban *kevésbé megértettek*, és az eredmények egymásnak *ellentmondóak* (Khalid & Ali, 2017). Presutti et al. (2007) eredményei szerint például a olasz technológiai cégek és külföldi partnereik közötti bizalom *negatív hatással* van a külföldi tudásszerzésre, míg Francis et al. (2009) szerint a mexikói vállalatok és vevői között a bizalom *pozitív hatással* van az információk megosztására. Az egyének, munkatársak közötti bizalmi viszony ugyanakkor *nincs hatással* a kínai multinacionális vállalatok központjából a leányvállalatok felé irányuló tudáscserére (Li, 2005). Az egymásnak ellentmondó eredmények miatt a bizalom és információfeldolgozás, illetve felhasználás közötti kapcsolat további vizsgálatokat igényel.

A fejezet célja, hogy – hozzájárulva a vevő-alapú erőforrások szakirodalmához – előmozdítsa a bizalom információ felhasználásra gyakorolt hatásának megértését. A kutatás a vevő-alapú információfelhasználás és bizalom kapcsolatának vizsgálatához a *vevő-alapú információ észlelt minőségét*, mint *közvetítő* változót azonosítja.

A vevő-alapú információk adat-vezérelt korunk marketing tevékenységének legfontosabb alkotóelemei (Acciarini et al., 2023; Stremersch et al., 2024). A vevők egymással és a vállalattal kialakult interakciói során folyamatosan és nagy mennyiségben képződnek vevői adatok, információk (Cappa et al., 2021; Gnizy, 2018). A big data korában a vállalatok rendelkezésére álló adatbőség jelentős kihívásokat okoz, hiszen a vállalatoknak meg kell küzdeniük a korábban nem tapasztalt adat és információ mennyiségével. Az adatok mennyisége sok esetben nem, hogy nem korrelál, de épp ellentétes hatással van a rendelkezésre álló információk *minőségével*. A cégek ugyan sok adattal rendelkeznek, de ezek az adatok gyakorta nem megfelelő minőségűek, épp ezért nem tudnak megalapozott döntések alapjául szolgálni. Szintén a Harvard Business Review felmérésén

² A kutatás alapját Keszey, T. (2018c). Trust, perception, and managerial use of market information. *International Business Review*. c. cikk képezi.

alapuló meglátás szerint a vállalatok rendelkezésére álló adatok mindössze *három százalék*a felel meg az alapvető minőségi sztenderdeknek, a rossz minőségű információk pedig „növelik a vállalatok költségeit, rabolják az időt, rossz döntéseket eredményeznek, felbosszantják a vevőket, és megnehezítik a stratégiák végrehajtását” (Nagle et al., 2017).

Ennek megfelelően rendkívül fontos megérteni, hogyan lehet *definiálni a vevői információ minőségét*, és milyen tényezők befolyásolják a marketing menedzserek minőség észlelését (Tarka, 2017). A szakirodalomban konszenzus mutatkozik abban a kérdésben, hogy a menedzserek jobb minőségűnek tartják azokat az információkat, amelyeket olyan személyektől, vagy forrásokból kaptak, amelyben *megbízhatnak* (Kallweit et al., 2014; Maltz, 2000). Az információ minőségének megítélése tehát egy *szubjektív folyamat*, amelyben nagy szerepet játszhatnak az érzelmek, vagyis az, hogy a döntéshozó hogyan érez, mennyire bíz az információt szolgáltató másik személyben.

A bizalom információ-észlelésben betöltött szerepét vizsgáló szakirodalomban három fontos *kutatási hézag* körvonalazódik (15. táblázat).

15. táblázat: A szakirodalomban körvonalazódó kutatási hézagok a bizalom és információfelhasználás kapcsolatában

Kutatási hézag #1	
A bizalom információs folyamatokra gyakorolt hatásának <i>inkonzisztens</i> eredményei	
Szervezetek közötti bizalom információs folyamatokra gyakorolt hatása	
Pozitív hatás:	
❖ Radikális innovációk előállításának vállalati szintű képessége a high-tech iparágakban (Lew et al., 2013)	
❖ Partnerek közötti információ csere (Francis et al., 2009)	
❖ Kapcsolati tanulás (Jean, et al., 2010)	
❖ Leányvállalatoktól és külső kapcsolatoktól származó tudástranszfer a központ irányába (Li, 2005)	
Negatív:	
❖ Start-up cégek tudásszerzése külföldön (Presutti et al., 2007)	
Nem szignifikáns:	
❖ A marketingszakember külső piackutató által készített eredményeinek felhasználását (Moorman et al., 1992)	
Szervezetben belüli bizalom információs folyamatokra gyakorolt hatása	
Pozitív:	
❖ Kollégák közötti tudásmegosztás (Akhavan & Mahdi Hosseini, 2016; Mäkelä et al., 2012; Rutten et al., 2016);	
❖ K+F menedzserek marketing területéről származó információ-minőség észlelése (Maltz et al., 2001)	
Nem szignifikáns:	
❖ A tudás megosztás iránti attitűd és szubjektív normák (Chow & Chan, 2008)	
❖ A vállalati központból a leányvállalatok felé irányuló tudás (Li, 2005)	
❖ Marketingmenedzserek vállalatban belüli piackutatói munkakörben dolgozó szakemberek származó tudása (Moorman et al., 1992)	
Kutatási hézag #2	
A szervezetben belüli és kívüli bizalom hatásainak szerepének	

szegregált vizsgálata	
❖	A bizalom szerepe fontosabb a szervezetközi, mint a szervezeten belüli környezetben. A szervezeten belüli bizalomnak nincs jelentős hatása, míg a szervezetközi bizalom pozitívan hat a leányvállalatoktól a központba irányuló tudástranszferre és a külső kapcsolati kapcsolatokra. irányába (Li, 2005)
❖	A bizalom szerepe fontosabb a szervezeten belüli, mint a szervezetek közötti környezetben. A bizalomnak nincs közvetlen hatása az információhasználatra, és csak közvetett hatása van közvetítőkön keresztül (az interakció minősége és a kutató bevonása). (Moorman et al., 1992)
Kutatási hézag #3	
A kontingencia hatások feltáratlansága, a moderáló változók vizsgálatának hiánya	
❖	A szervezetközi bizalom hatását a kapcsolati tanulásra pozitívan moderálja a kommunikációs kontextus (személyes hálózatokból származó információ vs. hivatalos csatornákból származó információ) (Jean et al., 2010)

Az *első hézag* a bizalom információ felhasználásra gyakorolt hatásainak mért inkonzisztenciái köré szerveződik. Számos kutatás mérte a bizalom és az információs folyamatok összefüggéseit, ezek közül néhány cikk kifejezetten a piackutatási információ felhasználásra fókuszált (Moorman et al., 1992). Az eredmények némileg ellentmondanak egymásnak, hiszen a pozitív hatások mellett (Akhavan & Mahdi Hosseini, 2016; Jean et al., 2010; Mäkelä et al., 2012) számos kutatás mért nem szignifikáns, vagy akár negatív hatásokat is (Presutti et al., 2007), így ezek az összefüggések további empirikus kutatásokat igényelnek.

Az *második hézag* azzal kapcsolatos, hogy a bizalom vajon minden piaci információ típus esetén hasonló-e. Nincs-e esetleg nagyobb szerepe a bizalomnak abban az esetben, ha az információ szolgáltató vállalaton kívüli kolléga, például egy külső szakosodott piackutató cég, stratégiai partner, vagy beszállító cég munkatársa? Hiszen ebben az esetben a kolléga lehetséges módon nem olyan mértékben érdekelt a vállalati célok elérésében, mint maga a marketing menedzser; nem azok a vállalati irányelvek vonatkoznak rá, mint egy vállalaton belüli kollégára, így nem érdekelt az együttműködésben.

A *harmadik kutatási hézag* azzal kapcsolatos, hogy a környezeti, *kontingencia tényezők* hogyan befolyásolják a bizalom hatásait. Például akkor is megbízik-e a kollégában a marketing menedzser, ha átszervezések vannak a vállalatnál, a kollégák egy része elveszíti az állását, és nagy a vállalatban belüli bizonytalanság? Ebben az esetben is befolyásolja-e a bizalom az információ minőségének észlelését? Vagy mi a helyzet akkor, ha a piacon annyira turbulensek a változások, hogy a vevők szinte naponta új igényekkel lépnek fel? Ilyenkor nem értéktelenedik el gyorsabban a piaci információ? És ha igen, a bizalom továbbra is fontos meghatározó tényezője az észlelt minőségnek?

A fejezet ennek megfelelően *három kérdésre* kíván választ adni:

- (1) Hogyan befolyásolja a marketing menedzser információforrásba vetett bizalma a vevő-alapú információ felhasználását?
- (2) Van-e különbség a bizalom információ-észlelésre gyakorolt hatásában annak, hogy az információt vállalaton belüli, vagy más cégnél dolgozó szakember adja?
- (3) A bizalom hatását hogyan módosítják a piacon megfigyelhető (piaci turbulencia) és a vállalaton belüli (strukturális fluktuáció) változások?

A fejezetben először a témakör szakirodalma kerül áttekintésre, különös tekintettel a vevő-alapú információ észlelt minőségének- és felhasználásnak, valamint a bizalomnak az operacionalizálására. Ezt követően kerül sor az elméleti keret és hipotézisek megfogalmazására. A kutatási módszertan ismertetését követően a tanulmány az eredmények bemutatásával és a következtetések levonásával zárul.

4.1.2 Hipotézisek

A vevő-alapú információ felhasználás, észlelt minőség és a bizalom fogalma

A *vevő-alapú információ felhasználást* annak mértékeként definiálom, amennyire a menedzser, támaszkodik a rendelkezésére álló információkra amikor problémákat old meg, illetve döntéseket hoz (Diamantopoulos & Souchon, 1995; Moorman et al., 1992). A kutatók egy része különbséget tesz a vevői információ felhasználásának *instrumentális* és *konceptuális* dimenziói között. Az instrumentális felhasználás az információk döntések meghozatalához kapcsolódó felhasználására utal (Caplan et al., 1975), a konceptuális információ felhasználás esetén konkrét döntési pontot, illetve jól strukturált vezetői problémát nem azonosít a szakirodalom, a vevő-alapú információ sokkal inkább egy helyzet árnyaltabb megértését szolgálja (Beyer & Trice, 1982). A későbbi szakirodalom azonban emellett érvel, hogy e két dimenzió nem különíthető el hermetikusan, számos ponton átfed, így az információ felhasználást egydimenziós fogalomként azonosítja (Diamantopoulos & Souchon, 1999; Korhonen-Sande & Sande, 2014). Jelen tanulmány ez utóbbi megközelítést alkalmazza, a vevői információfelhasználást egydimenziós fogalomként definiálva.

A *vevő-alapú információ észlelt minősége* azt jelenti, hogy a vállalat rendelkezésére álló információk milyen pontosan, naprakészen és valósághűen tükrözik a tényleges vevői attribútumokat úgy az egyéni vevő, mint a vállalat vevői állományának szintjén (Peltier et al., 2013). A *bizalom* összetett fogalom, amelynek nincs egy, a menedzsment tudomány 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 and Hunt (1994) értelmezése is, amely szerint a bizalom nem más, mint adott kapcsolatban a bizalmat adó fél *bite 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 *jószándékába* vetett hit (Ring & Van de Ven, 1992). A bizalom fogalmának számos, egymás mellett élő definíciója közül Doney and Cannon (1997) az előző definícióban kiemelt *jóindulatot* egy a másik fél kognitív képességeivel összefüggő fogalommal, a *bitelességgel* egészíti ki. A bitelesség egy kapcsolatban a bizalmat adó fél azon az előzetes feltételezést jelenti, hogy a másik fél képes a feladatát szakszerűen és hatékonyan elvégezni (Hámori, 2004). A definíciókat *színtetizálva* megállapíthatjuk, hogy a bizalom két, jól elkülöníthető, affektív (érzelmi) és kognitív (tudati) aspektusra vonatkozó pozitív előzetes feltételezést jelenti. A személyek vagy szervezetek közötti bizalom ugyanis két tényező, a másik fél feltételezett jószándékának és kompetenciájának kombinációjaként jön létre (Ganesan, 1994; Moorman et al., 1992).

A vállalaton belüli bizalom kérdése a hazai menedzsment irodalomban is központi téma volt (Gelei & Dobos, 2019). Egy friss, Web of Science keresésen alapuló szisztematikus irodalomkutatás szerint a bizalom kérdéskörének hazai relevanciáját tekintve a tématerületek publikációs szám szerinti sorrendjében a nemzetközi trendeknek megfelelő eloszlást láthatunk: az üzleti terület vezet, amelyet az egészségügyi tématerületeken megjelenő publikációk követnek (Hornýák et al., 2024). A fogyasztók intézményekbe vetett bizalomkutatása, illetve a vállalaton belüli, valamint vállalatközi bizalomkutatásokra is találunk hazai példát. Gelei et al. (2018) szimuláció segítségével vizsgálja az elégedettség koncepciójának és a bizalom jelenségének komplex összefüggéseit, Zsótér and Bauer (2017) a pénzügyi szektorba vetett fogyasztó – egyetemi hallgatói, illetve szüleik – bizalmát vizsgálva megállapítja, hogy annak értéke nagyon alacsony. Nyéki and Juhász (2023) a vezetőkbe vetett bizalmat 3 termelővállalat 223 munkatársának vizsgálatával elemezte. Következtetései szerint a bizalmat nem tekintik elég fontos tényezőnek. Bencsik and Juhász (2018, p. 38) szintén erre a következtetésre jut, ahogy fogalmaz: „közzétett kutatási eredmények azt mutatják, hogy a *szervezeti bizalom ma még nem elég fontos a szervezetek számára*, így fel sem merül az a kérdés, hogy a túlzott bizalom vagy a bizalom hiányának következményeit úgy tartsák számon, mint az eredményességet befolyásoló tényező”.

A vevő-alapú információ minőségét befolyásoló vállalati tényezők

A vevő-alapú információ minőségét számos vállalati tényező befolyásolja. A korábbi kutatások vizsgálták például a *szervezeti képességek* szerepét, arra jutva, hogy a vállalati adatminőséget biztosító

eszközök, úgy, mint adatbázis építési készségek, vagy a vevő problémáinak ismerete hozzájárul ahhoz, hogy a vállalat jó minőségű vevői adatokkal rendelkezzen (Alshawi et al., 2011). Hasonló eredményre jutott Sarangee et al. (2022), aki rámutat arra, hogy az *agilis kezdeményezések* hozzájárulnak a vevők igényeinek jobb megértéséhez. Peltier et al. (2013) a *szervezeti képességek* szerepét emeli ki: a jó minőségű vállalaton belüli adatok nem képzelhetők el az információ megosztás egész szervezetén átívelő kultúrája nélkül, amely magába foglalja a szervezeti egységek együttműködését, különös tekintettel a marketing és IT terület kapcsolatára. Zahay et al. (2014) szintén pozitív kapcsolatot igazol empirikusan a vevői adat minősége, valamint szervezetén *belüli tényezők között*, úgy, mint a marketing és az IT együttműködése, a marketing menedzser támogatása. Giovannetti et al. (2022) pedig arra hívja fel a figyelmet, hogy a *technológiai változások* önmagukban is hozzájárulhatnak a vevő-alapú információk minőségének javulásához, mert egyszerűbbé teszik a vevői adatok összegyűjtését.

A hazai kutatások közül Bencsik et al. (2021) emeli ki a bizalom és együttműködés szerepét a tudás megosztásban, míg Sólyom and Fenyvesi (2021) a folyamatok és technológia szerepét emeli ki a tacit tudás megosztása esetén. Bencsik and Juhász (2020) a tudás egy sajátos típusára, az informálisan megosztott tudásra irányítja rá a figyelmet, felvetve annak negatív, a szervezeti kultúrát károsító esetleges hatásait is. Hasonló gondolat fogalmazódik meg Cabiddu et al. (2019) munkájában is, akik a közös értékteremtés esetleges negatív hatásait vizsgálva, Katona (2022) pedig a vevők piaci tájékozódásába történő bevonásáról ad szakirodalmi áttekintést.

A bizalom és az információ-minőség észlelésének kapcsolata

A szakirodalom jellemzően a vállalat által feldolgozott, információrendszerekben kodifikált vevő-alapú adatok vonatkozásában vizsgálta azok észlelt minőségét, főként a *szervezeti képességek* és *kultúra* jelentőségét igazolva. *Kevesebb kutatás* vizsgálta azonban a bizalom és információ-minőség észlelésének kapcsolatát.

Ha azonos információt küld egy olyan személy, akiben megbízunk és akiben nem, az előbbtől kapott információt jobb minőségűnek fogjuk észlelni. Ezt az összefüggést a korábbi kutatók különböző kontextusokban vizsgálták. Maltz et al. (2001) például a marketing és a K+F menedzserek közötti bizalmat kutatva világított rá a bizalom pozitív hatására; míg Moorman et al. (2001) a piackutató és marketing menedzser közötti nexusban vizsgálódott, hasonló eredményekre jutva. Az információrendszerek esetében Keszey (2017) igazolta, hogy a marketing menedzserek azt az IT rendszert jobbnak tartják, amelyben megbíznak; míg az értékesítési és marketing menedzserek esetében Friend et al. (2018) validálta az összefüggést.

Bizalom a vállalaton belüli és kívüli üzleti kapcsolatokban

Kevesebb – empirikusan is igazolt – ismerettel rendelkezünk, hogy a bizalom hatása *eltér-e* a vállalaton belüli és vállalaton kívüli kapcsolatok esetén, hiszen a korábbi kutatások jellemzően egy típusú kapcsolat esetén vizsgálták a bizalom szerepét, így az összehasonlításra nem volt mód. A vállalkozási üzleti kapcsolatok esetén nagyobb lehet a kockázata annak, hogy a másik fél nem jóhiszemű, mint a vállalaton belüli kapcsolatok esetén, ahol közősek az üzleti célok (Moorman et al., 1992). Mivel vállalatok között nehezebb és költségesebb a másik fél jóhiszeműségét monitorozó kontroll folyamatokat kialakítani, a bizalom szerepe felértékelődik a vállalaton belüli üzleti kapcsolatokhoz képest (Li, 2005).

A bizalom szerepe különböző környezetben

Annak ellenére, hogy a *kontingencia-elmélet* (Lawrence & Lorsch, 1967) rávilágít arra, hogy a környezeti tényezőkhoz illeszteni szükséges a menedzsment eszközöket és, hogy nincs egy megfelelő, legjobb módja a vállalati irányítás konfigurációjának, a korábbi kutatások kevés figyelmet szenteltek annak, hogy a bizalom hatásait hogyan változtatják meg a különböző környezeti elemek és tényezők. A csekély számú tanulmányok egyike Jean et al. (2010). A kutatás eredményei szerint a kapcsolati tanulásra hatással van a bizalom. Abban az esetben, ha az információk kontextus személyes, a hatás erősebb, mintha személytelen csatornákon keresztül történik az információ megosztás (Jean et al., 2010).

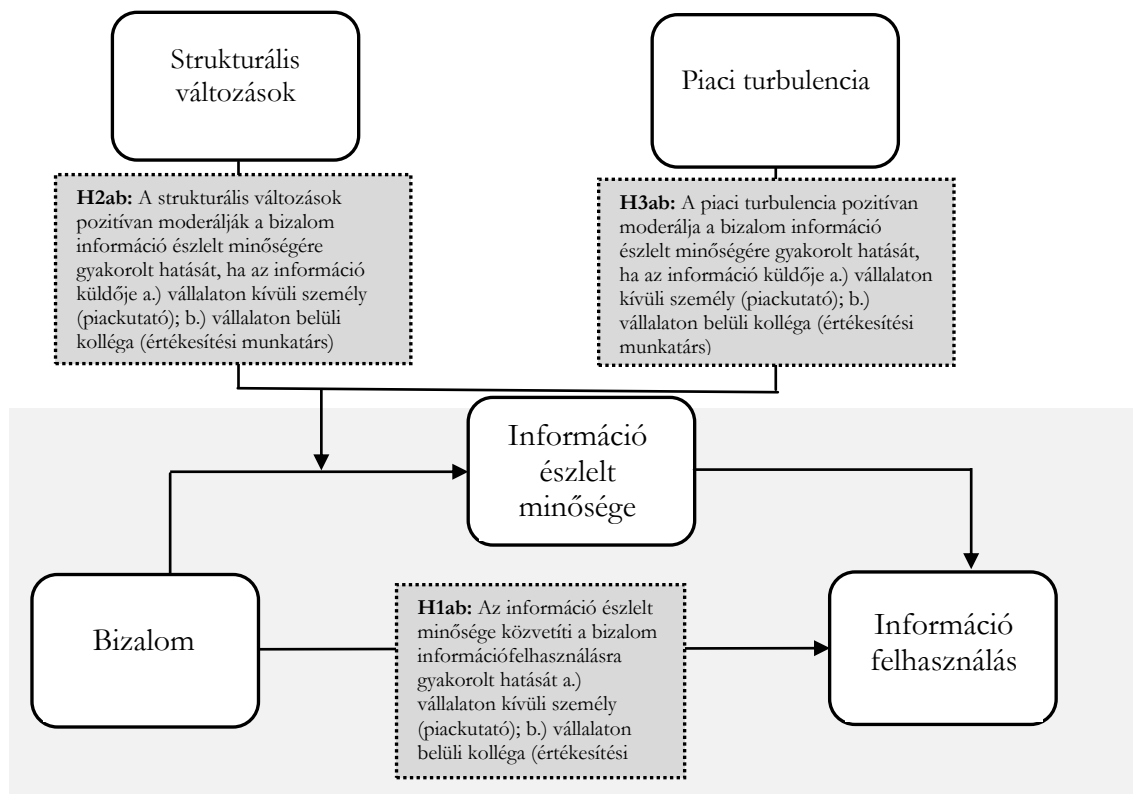
Elméleti keret és hipotézisek

A kutatás a bizalom információ észlelt minőségére és felhasználására gyakorolt hatását vizsgálja, amikor az információ szolgáltatója a vállalaton kívüli szakember (piackutató) és amikor vállalaton belüli szakember (értékesítési területen dolgozó munkatárs), illetve vizsgálja a hatásmechanizmust két peremfeltétel esetén, amikor a vállalaton belül szervezeti változások zajlanak, illetve amikor a piacon figyelhetőek meg gyors, turbulens változások.

A változók közötti feltételezett viszonyrendszert a 7. ábra mutatja be. A független változó azt jeleníti meg, hogy az információ befogadója hogyan vélekedik az információforrás szakmai képességeiről, illetve együttműködő magatartásáról (Moorman et al., 1992). A vevő-alapú információ minősége a vállalat rendelkezésére álló információk pontosságára, naprakészségére és valósághűségére vonatkozik (Peltier et al., 2013). A modellben *moderáló változóként* megjelenő *piaci turbulencia* annak a vevők összetételének és preferenciáinak változási ütemét írja le (Jaworski & Kohli, 1993a), míg a *strukturális változásokat* a szervezeten belüli, a struktúrára, szabályokra, személyzetre és folyamatokra vonatkozó módosításokként definiálhatjuk (Maltz & Kohli, 1996). A

moderáló hatás azt vizsgálja, hogy a vizsgált tényező befolyásolja, erősíti, vagy gyengíti-e a független változó függő változóra gyakorolt hatását (Farooq & Vij, 2017).

7. ábra: A tanulmány elméleti kerete



Forrás: saját szerkesztés

A döntéshozatal szakirodalom szerint a menedzserek információ-felhasználásának elsődleges célja a döntésekkel kapcsolatos *bizonytalanság* megszüntetése vagy csökkentése (Frishammar, 2003; Galbraith, 1984). A *jó minőségű*, piaci valóságot tükröző információk képesek csökkenteni a döntésekben rejlő bizonytalanságot. Kutatók szerint a döntéshozatalhoz kapcsolódó információhasználat *legfontosabb* meghatározó tényezője épp az *információ minősége* (O'Reilly, 1982). Az információ észlelt minősége és felhasználása közötti pozitív kapcsolatos számos *empirikus kutatás* is igazolta (Deshpandé and Zaltman 1982/a, 1984; Lee, Acito *et al.* 1987 ; Menon and Varadarajan 1992 ; Maltz and Kohli 1996, 2001; Low and Mohr 2001).

Miközben számos kutatás igazolta az információ észlelt minősége és döntéshozatalban betöltött kockázatcsökkentő értéke között húzódó *pozitív összefüggést*, a vizsgálatok arra is rámutatnak, hogy a vezetők sok esetben *nem képesek* objektív képet alkotni a rendelkezésükre álló információk minőségéről (Keszey & Biemans, 2017; Tarka, 2017). A vezetők nehézségekkel szembesülnek a piackutatásból származó információk minőségének észlelésekor is, illetve az eredmények értő befogadása is kihívások elé állíthatja a marketing döntéshozókat (Tarka, 2017). A

piackutatásokra alapozó döntéshozatal egyik kockázata épp az, hogy az abban leírtakat evidenciaként fogadják el a döntéshozók, és nem veszik figyelembe annak technikai minőségét, például a mintavétel, vagy az alkalmazott statisztikai módszerek sajátosságait, ami gyenge vezetői döntésekhez vezethet (Tarka, 2017). Egy korai, de jól ismert tanulmány eredményei szerint a piackutatás során alkalmazott eljárások módszerek és adatok sajátosságai, az eredmények általánosíthatósága, illetve a piackutatás vezetők által észlelt minősége között *gyenge* volt a korreláció (Deshpandé & Zaltman, 1984). A minta mérete és mintavételi módszer szintén *nem voltak hatással* a piackutatásokról kialakított vezetői véleményre (Lee et al., 1997). Az értékesítési szakemberektől kapott információk minőségét szintén korlátozottan tudják csak validálni a marketing területen dolgozó vezetők, hiszen a sales munkakörrel ellentétben a marketing döntéshozók nincsenek élő, napi kapcsolatban a vállalat vevőivel (Keszey & Biemans, 2017).

Információs aszimmetria akkor áll fenn, amikor egy tranzakció résztvevőinek egyike kevesebbet tud a többiekénél. Az imént leírtak alapján megállapítható, hogy mind a piackutatások, mind az értékesítéstől származó szórványinformációk esetén információs aszimmetria áll fenn a marketing döntéshozó és az információ küldője között. Ebben az esetben a *bizalom* nagyon fontos szerepet játszik, hiszen az információ felhasználója, értékelője *kockázatot vállal* azzal, hogy jó minőségűnek észlel egy olyan információt, amelynek szakmai színvonalát csak korlátozottan tudja megítélni (Holste & Fields, 2010). Ennek alapján azt feltételezzük, hogy:

H1ab: Az információ észlelt minősége közvetíti a bizalom információfelhasználásra gyakorolt hatását a.) vállalaton kívüli személytől (piackutató); b.) vállalaton belüli kollégától (értékesítési munkatárs) származó információk esetében

Azoknál a vállalatoknál, ahol gyakran módosulnak a vállalaton belüli eljárásrendek, gyakoriak az átszervezések, módosulnak a viszonyrendszerek a marketing menedzser érezheti úgy, hogy elveszíti a talajt a lába alól; nehezen tudja megítélni a kapott információk megbízhatóságát, minőségét (Maltz & Kohli, 1996). Sok vezető ilyen munkahelyen *bizonytalanságot* él meg, amely munkavégzésére is hatással lehet (Maltz et al., 2001). Azt feltételezzük, hogy egy olyan információforrás, amelyben a vevői információ felhasználója megbízik fel fog értékelődni, és mintegy kapaszkodót jelent a gyorsan változó szervezeten belül, ennek megfelelően a bizalom információ észlelt minőségét pozitívan befolyásoló hatása erősebbé válik.

H2ab: A strukturális változások pozitívan moderálják a bizalom információ észlelt minőségére gyakorolt hatását, ha az információ küldője a.) vállalaton kívüli személy (piackutató); b.) vállalaton belüli kolléga (értékesítési munkatárs)

A *piaci turbulencia* eredményeképp a vállalat vevőinek összetétele, illetve a vevők preferenciái gyorsan változnak, ezáltal olyan a vevőket kiszolgálni, mintha mozgó célpontra lőne a vállalat (Jaworski & Kohli, 1993a; Qian et al., 2016). Azt feltételezzük, hogy a gyors változások *erodálják* a rendelkezésre álló piaci információkat (Scuotto et al., 2017), azok hatóköre, érvényessége gyorsan elvész, így ebben a felfokozott, gyorsan változó piaci helyzetben a marketing menedzserek nagyobb kreditet adnak azoknak az információ forrásoknak, amelyekben személyesen is megbíznak

H3ab: A piaci turbulencia pozitívan moderálja a bizalom információ észlelt minőségére gyakorolt hatását, ha az információ küldője a.) vállalaton kívüli személy (piackutató); b.) vállalaton belüli kolléga (értékesítési munkatárs)

4.1.3 Elemzések

Az elemzésekhez a 3.1 fejezetben bemutatott vállalati adatbázist használtam. Jelen kutatásban csak azok a cégek szerepelnek (N=158), amelyek, amelyek készítettek külső piackutató bevonásával vevői felmérést az adatgyűjtést megelőző évben. Ebben a mintában *felülreprezentáltak* a külföldi tulajdonban lévő (61,4 százalék versus 46,4 százalék az alapminta), fogyasztói piacokon tevékenykedő (74,8 százalék versus 54,8 százalék) cégek. A válaszadó szakemberek marketing- és vállalatvezetők, piaci kapcsolatokkal és saját döntési jogkörrel, átlagosan 12,1 év tapasztalattal rendelkeztek.

A modell a következő öt változót tartalmazza, 1. *Bizalom (az információ felhasználója és küldője között)*, 2. *Információ észlelt minősége*, 3. *Információ felhasználás*, 4. *Strukturális változások*, 5. *Piaci turbulencia*. Mindegyik konstrukciót 4-6 állítás segítségével mértünk, Likert-skálát alkalmazva. A mérésre szolgáló skálákat a 16. táblázat összegzi.

16. táblázat: A modellben szereplő változók mérésére szolgáló skálák

Változó	A mérésre szolgáló skálák	
	Szervezetben belüli forrásból származó piaci információ	Szervezetben kívüli forrásból származó piaci információ
Bizalom	(Maltz & Kohli, 1996) - Az értékesítésen dolgozó kollégában meg lehet bízni, ha piaci rálátásról van szó (0,81) - Az értékesítésen dolgozó kolléga jól érti a vevőket és a piacot (0,77) - Az értékesítésen dolgozó kolléga be tartja, amit ígér (0,71) - Az értékesítésen dolgozó kolléga igazi partner a munkámban (0,66)	(Moorman et al., 1992) - A piackutatóval bizalmasan kezeli a vele megosztott információkat (0,72) - A piackutató segít értelmezni a kutatási eredményeket (0,54) - A piackutatóval felmerült esetleges konfliktusokat meg tudjuk oldani (0,65) - A piackutató betartja a határidőket (0,59) - A piackutató alaposan megértéssel és nagy tudással rendelkezik (0,87) - A piackutató még az utolsó pillanatban felmerült igényeket is teljesíti (0,87)

keszey.tamara_191_24

Információ észlelt minősége	(Maltz & Kohli, 1996) - Az értékesítő kollégától kapott információk pontosak (0,71) - Az értékesítő kollégától kapott információk naprakészek (0,79) - Az értékesítő kollégától kapott információk jó minőségűek (0,74)	(Deshpandé & Zaltman, 1982) - A piackutatás pontos és akkurátus (0,83) - A piackutatás magas szakmai színvonalú (0,67) - A piackutatás érthető számomra (0,76) - A piackutatás naprakész és releváns (0,62)
Információ felhasználás	(Maltz & Kohli, 1996) - Az értékesítési területen dolgozó kollégától kapott információk konkrét lépésekhez vezettek (0,81) - Az értékesítési területen dolgozó kollégától kapott információk növelték teljesítményemet a munkában (0,54) - Az értékesítési területen dolgozó kollégától kapott információk segítséget jelentettek az új termékek és projektek megvalósításában (0,84)	(Deshpandé & Zaltman, 1982) - A piackutatói információk többségét nem használtuk (a tétel fordítva került kódolásra) (0,84) - A piackutatás egy vagy több állítása jelentősen befolyásolta a döntéseket (0,58) - Érdemes volt a piackutatást megvárni, mert érdemben befolyásolta a döntéseinket (0,73)
Strukturális változások	(Maltz & Kohli, 1996) - Folyamatosan változik, ahogyan ebben a vállalatban tevékenykedünk (0,70) - Folyamatosan változik a munkavégzés a vállalatnál (0,71) - A vállalatnál csak a változás a biztos, minden egyéb folyamatosan módosul (0,79)	
Piaci turbulencia	(Jaworski & Kohli, 1993a) - Piacunkon a vevők preferenciái folyamatosan változnak (0,64) - Piacunkon a vevők folyamatosan keresik az újdonságokat (0,73) - Vevőink mindig újabb elvárásokat támasztanak irántunk (0,74)	

Megj.: a zárójeles értékek a sztenderdizált regressziós súlyok (angolul: standardized regression weights)

Megerősítő faktorelemzés (confirmatory factor analysis (CFA)) segítségével vizsgáltam a kutatásban használt skálák megbízhatóságát és érvényességét, AMOS és SPSS szoftverek segítségével. A megerősítő faktorelemzés valamennyi mutatója az *elfogadhatósági tartományba* esik; khi négyzet/szabadságfok (χ^2/df) értéke 2,5 alatt van, az összehasonlító illeszkedési index (comparative fit index (CFI)) 0,9 fölött van; sztenderdizált átlagos reziduális (standardized root meansquare residual (SRMR)) 0,8 alatt van, míg a megközelítés hibája (root meansquare error of approximation (RMSEA)) 0,08 alatt van (Byrne, 2010). Az 17. táblázatban található a mérőeszköz tesztelésének eredményei.

17. táblázat: A kutatásban használt mérési skálák értékelése (mutatószámok és korrelációk)

Konstrukció	CA	CR	AVE	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Bizalom ¹	0,82	0,83	0,55	0,74							
2. Információ észlelt minősége ¹	0,79	0,79	0,56	0,25	0,75						

3. Információ felhasználás ¹	0,74	0,76	0,53	0,59	0,60	0,72					
4. Bizalom ²	0,86	0,86	0,52	0,28	0,20	0,14	0,72				
5. Információ észlelt minősége ²	0,81	0,81	0,53	0,26	0,15	0,17	0,60	0,72			
6. Információ felhasználás ²	0,75	0,76	0,52	0,09	0,03	0,16	0,21	0,45	0,72		
7. Strukturális változások	0,77	0,72	0,56	-0,20	-0,41	-0,16	0,08	-0,11	-0,04	0,75	
8. Piaci turbulencia	0,75	0,75	0,51	0,23	0,19	0,29	0,04	0,09	0,19	0,08	0,71

Megj.: ¹ Vállalaton belüli forrás (sales); ² Vállalaton kívüli forrás (piackutató); CA: Cronbach-féle Alpha megbízhatóság; CR: Összetétel megbízhatóság (Composite Reliability – C.R.); AVE: Átlagos magyarázott varianciamutató (Average Variance Extracted – AVE); a diagonálison az AVE négyzetgyöke.

Az egyes konstrukciók mérésére szolgáló valamennyi állítás szignifikánsan – 0,6-os értékénél nagyobb mértékben – és erősen kapcsolódik az adott konstrukcióhoz (Anderson & Gerbing, 1988). A megbízhatósági mérőszámok mindegyik a modellbe bevont konstrukció esetében a 0,7-es küszöbértéknél magasabbak (Nunnally, 1967), ami azt jelenti, hogy a mérőeszközök megbízhatóak. Az átlagos magyarázott variancia (average variance extracted (AVE)) mutatószámok a 0,5-ös küszöbértéknél magasabbak (Bagozzi & Yi, 1988). Továbbá, az AVE mutatószám négyzetgyöke magasabb, mint az adott konstrukció más konstrukciókkal alkotott korrelációja (Fornell & Larker, 1981a).

4.1.4 Eredmények

A modellt a hasonló kérdések vizsgálatában főáramnak tekinthető módszertan (Kemény et al., 2023), a strukturális egyenlőségek modellezésének módszerével (SEM)) teszteltem, külön-külön a két almintán (piackutatókra és értékesítési munkatársakra vonatkozó válaszok). A modell illeszkedését leíró mutatók ($\chi^2(158)=201.09$; $\chi^2/df= 1.28$; $p<.05$; RMSEA=.042; SRMR=.05; NNFI=.96; CFI=.96 / $\chi^2(123)=160.81$; $\chi^2/df= 1.30$; $p<.05$; RMSEA=.044; SRMR=.05; NNFI=.96; CFI=.96) megfelelő tartományba esnek mindkét almintán, tehát az elméleti modell jól illeszkedik a mért adatokhoz. A hipotézis tesztelés eredménye a 18. táblázatban látható.

18. táblázat: Paraméterbecslések és magyarázott variancia (R^2)

	Béta (t-érték)
	Piaci információ

	Vállalaton származik (piackutató)	Vállalaton származik belülről (értékesítési munkatárs)
Közvetlen hatás		
Bizalom → Minőség ^{a, b}	0,61 (5,93)***	0,60 (5,82)***
Minőség → Információ felhasználás ^c	0,48 (3,43)***	0,49 (4,09)***
Bizalom → Információ felhasználás	-0,08 (-,72)	0,32 (2,88)**
Munkatapasztalat → Információ felhasználás	-0,03	-0,08
Mediáló (közvetítő) hatás^d Bizalom → Minőség → Információ felhasználás		
Teljes hatás	0,21 (,04/,38) sig	0,61 (,34/,81) sig
Közvetlen hatás	-0,08 (-,25/,10) n.s.	0,32 (,13/,72) sig
Közvetett hatás	0,30 (,11/,52) sig (H1a elfogadva, teljes közvetítő hatás)	0,29 (,02/,80) sig (H1b elfogadva, részleges közvetítő hatás)
Moderáló hatás		
Bizalom × Strukturális változások → Minőség	0,15* (H2a elfogadva)	0,12* (H2b elfogadva)
Bizalom × Piaci turbulencia → Minőség	-0,19** (H3a elutasítva)	0,02 (H3b elutasítva)

^a Információ észlelt minősége; R^2 (magyarázott variancia) = .38/.36 (vállalaton kívül/belül); Illeszkedésmutató, piackutatás: $\chi^2(158)=201.09$; $\chi^2/df= 1.28$; $p<.05$; RMSEA=.042; SRMR=.05; NNFI=.96; CFI=.96; Illeszkedés mutató, értékesítési információk: $\chi^2(123)=160.81$; $\chi^2/df= 1.30$; $p<.05$; RMSEA=.044; SRMR=.05; NNFI=.96; CFI=.96; *** $p<.001$; ** $p<.01$; * $p<.05$ d Alsó és felső konfidencia intervallumok zárójelben, ha a konfidencia intervallum nem tartalmazza a 0 értéket, szignifikánsnak fogadható el, a számítások 1000 bootstrap ismételt mintavétel alapján.

A hipotézisként is megfogalmazott közvetítő hatás tesztelését megelőzően a közvetlen hatásokat teszteltem strukturális egyenlőségek modellezése módszerrel AMOS és SPSS szoftverek alkalmazásával. Az illeszkedésmutatók jó eredményt mutatnak a szervezetek közötti (piackutatás) ($\chi^2(158)=201.09$; $\chi^2/df= 1.28$; $p<.05$; RMSEA=.042; SRMR=.05; NNFI=.96; and CFI=.96) és szervezeten belüli (értékesítéstől származó szórványinformációk) ($\chi^2(123)=160.81$; $\chi^2/df= 1.30$; $p<.05$; RMSEA=.044; SRMR=.05; NNFI=.96; and CFI=.96) információk esetében.

Az eredmények alapján megállapítható, hogy az információ észlelt minőségére pozitív hatással van a bizalom mindkét vizsgált információ típus esetében ($b=.61$ és $.60$, $p<.001$), az információ minőség pozitív kapcsolatban áll annak felhasználásával ($b=.48$ and $.49$, $p<.001$). Mindazonáltal a bizalom nincs közvetlen hatással az információ felhasználásra a piackutatások esetében ($b=-.08$, n.s.), míg a pozitív hatás az értékesítési szórványinformációk esetén igazolható ($b=.32$, $p<.01$). A modellbe egy kontroll változót kapcsolunk be, a munkahelyi tapasztalatot, amely az információ felhasználásra nincs közvetlen hatással ($b=-.08$ / $-.03$, piackutatás / értékesítési szórványinformációk).

A közvetítő hatás empirikus teszteléséhez 1000 mintán alapuló *bootstrap eljárást* alkalmaztam (Zhao et al., 2010). A megközelítés szerint a közvetett hatás akkor áll fenn, és állapítható a mediáció, ha a bootstrap konfidencia intervallum a közvetett hatás vonatkozásában nem tartalmazza a nulla értéket (Preacher & Hayes, 2008; Zhao et al., 2010). A 19. táblázatban található mediáló (közvetítő) hatások elemzése alapján megállapítható, hogy a bizalom az információ minőségén, mint közvetítő változón keresztül hatással van az információ felhasználásra ($b=.30$ (.11/.52), sig.); tehát mediáló hatásmechanizmusról beszélhetünk. A piackutatás esetében a bizalomnak nincs közvetlen hatása az információ felhasználásra, tehát teljes mediációról beszélhetünk (H1 elfogadva). Az értékesítőktől származó szórványinformációk esetén a bizalom az információ minőségén keresztül közvetett és közvetlen hatással is van az információfelhasználásra ($b=.29$ (.02/.80), sig.), vagyis részleges mediáló hatásról beszélhetünk (H1b elfogadva).

A második hipotézis (H2ab), amely arra vonatkozott, hogy a strukturális változások pozitívan moderálják a bizalom hatását az információ észlelt minőségére, szintén igazolódott ($\beta=0,15/0,12^*$). A harmadik hipotézis (H3ab), szerint a piaci turbulencia pozitívan moderálja a bizalom hatását az információ észlelt minőségére, nem igazolódott. A vállalaton kívüli információk esetében a bizalom hatása csökken ($\beta=-0,19^{**}$), az értékesítés esetén pedig nem változik ($\beta=0,02$, n.s.).

4.1.5 Következtetések és tézis

A kutatási kérdés megválaszolása és tézis megfogalmazása

A kutatás célul tűzte ki a vevő-alapú tudás marketing irodalmának gazdagítását, elősegítve a bizalom szerepének jobb megértését a menedzserek információ minőség észlelési folyamatában. Reflektálva a szakirodalomban körvonalazódó kutatási hézagokra, három kutatási kérdés fogalmazódott meg:

- (1) Hogyan befolyásolja a marketing menedzser vevő-alapú információforrásba vetett bizalma annak felhasználását?
- (2) Van-e különbség a bizalom információ-észlelésre gyakorolt hatásában annak, hogy az információt vállalaton belüli, vagy más cégnél dolgozó szakember adja?
- (3) A bizalom hatását hogyan módosítják a piacon megfigyelhető (piaci turbulencia) és a vállalaton belüli (strukturális fluktuáció) változások?

Az eredmények szerint a bizalom információ felhasználásra gyakorolt hatását az információ észlelt minősége mediálja mindkét vizsgált esetben, vagyis amikor a vevő-alapú információ vállalaton kívüli forrásból (esetünkben egy piackutató cégtől) és amikor a vállalaton belülről (esetünkben az értékesítési munkatárstól) származik. A kutatás rávilágít arra is, hogy a bizalom

hatásának mértéke függ a *környezeti tényezőktől*, a piaci turbulenciától és strukturális változásoktól, de ez a befolyásoló (moderáló) hatás eltérő mértékű a belső, illetve külső forrásból származó piaci információk esetében. A szervezeten belüli strukturális változások *felerősítik* a bizalom vevő-alapú információ minőségének pozitív észlelésére gyakorolt hatást, míg a piaci turbulencia a belső forrásból származó információ esetén *nincs hatással* a bizalomra, míg a külső információ esetén gyengíti a bizalom hatását.

Tézisként megfogalmazható, hogy a bizalom közvetett hatással van a különböző forrásból származó vevő-alapú információk felhasználására, ezt a hatást a vállalaton belülről és kívülről származó információk esetében eltérő módon befolyásolják a környezeti tényezők.

Elméleti és gyakorlati következtetések

A kutatás eredményei egyaránt tanulsággal szolgálnak az elméleti és gyakorlati szakemberek számára. A tanulmány a vevő-alapú információkkal kapcsolatos tudományos diskurzushoz kötődik (Tarka, 2017; Zhang & Xiao, 2020) – ez a kutatási irányzat az utóbbi időkben nagy hangsúlyt fektetett annak megértésére, hogy a vevő-alapú adatok, információk hogyan tudnak a vállalatok teljesítményhez, illetve versenyképességéhez hozzájárulni. A big data, tehát az adat volumen, mennyiség mellett hangsúlyosan került elő az a kérdés, hogyan, mikor észlelik a menedzserek jó minőségűnek a rendelkezésükre álló információkat. A vevő-alapú információk minőségéről szóló korábbi szakirodalom főleg a szervezeti képességek és szervezeti kultúra szerepét és jelentőségét hangsúlyozta (Giovannetti et al., 2022; Peltier et al., 2013; Sarangee et al., 2022; Zahay et al., 2014), és kevesebb figyelem jutott az *egyének viszonyrendszerének* fontosságára.

A kutatás a bizalom információ minőség észlelésben és felhasználásában betöltött szerepét vizsgálja, a korábbi kutatásokat két szempontból is kiegészítve. Kiterjeszti a bizalom és információ észlelt minőségét vizsgáló empirikus kutatásokat azzal, hogy egy modellen belül két eltérő vevő-alapú információ típus viszonylatában vizsgálódik. Jelen kutatás különbséget tesz a belső forrásból származó (ti.: az értékesítési menedzser által megosztott) és a külső forrásból származó (ti.: külső, szakosodott piackutató által előállított) vevő-alapú információk között (Katona, 2022). A korábbi kutatásokhoz képest az eredmények annyiban is *újserűek*, hogy két különböző típusú vevő-alapú információ esetében vizsgálta az elméleti konceptuális modellt. A két almintán történő modellezés segít a robosztus összefüggések azonosításában.

A kutatási eredmények alapján megállapíthatjuk, hogy a külső és belső partner által megosztott piaci információ esetén egyaránt pozitív a bizalom információ észlelésre gyakorolt hatása. Ez megerősíti azt, hogy az információkról alkotott kép egy hosszabb, *szubjektív elemeket* is

magába foglaló folyamat, amely lényegében már akkor megkezdődik, amikor a döntéshozó emberi és szakmai kapcsolatokat épít ki a kollégákkal.

A korábbi kutatások a *moderáló változók* hatásait nem vették figyelembe, ezért tanulmányunkban vizsgáltuk ezeket a változókat. Két változó, a piaci turbulencia és a strukturális változások szerepét vettük górcső alá. A strukturális változások, melyek a vállalaton belüli átalakulásokat operacionalizálják (Maltz & Kohli, 1996) feltételezésünk szerint erősítik a bizalom szerepét, hiszen, amikor egy szervezeten belül minden „mozog”, felértékelődnek a személyes jó emberi kapcsolatok. Az empirikus eredmények megerősítették az előzetes várakozásokat, a szervezeten belüli átmenet esetén a marketing menedzser belső és külső piaci információ forrásával kialakított jó kapcsolata erősebb hatást gyakorol az információ észlelt minőségére.

A másik vizsgált moderáló változó, a piaci turbulencia a vevői igények piaci változásait írja le (Jaworski & Kohli, 1993a; Qian et al., 2016). A belső változásokhoz hasonlóan itt is pozitív moderáló hatást vártunk. Eredményeink itt azonban nem igazolták a feltételezéseinket, sőt, a piaci turbulencia esetén a piackutatóba vetett bizalom hatása szignifikánsan gyengébb, épp feltételezéseinkkel ellentétesen. Ennek hátterében az állhat, hogy ha gyorsan változnak a vevők, akkor a marketing menedzserek alaposabban utánanéznek az információknak, emiatt az információs aszimmetria csökken a piackutató és a marketing menedzser között, tehát nem annyira fontos a bizalom szerepe, nem szükséges 'vakon megbízni' a piackutatóban, mert a marketing menedzserek sokkal inkább saját kezükbe veszik a kontrollt a piaci információk hitelességének megítélésekor.

A menedzserek számára rendkívül fontos, hogy jó minőségű információkra támaszkodhassanak a döntéshozatal során. A minőség észlelés egy szubjektív folyamat, amelyben az érzelmeknek, az információ küldőbe vetett bizalomnak rendkívül nagy szerepe van. Eredményeink szerint a bizalom önmagában közel *40 százalékban* meghatározza, hogy a marketing menedzser milyennek tartja a rendelkezésére álló információk szakmai színvonalát. A bizalom szerepe az információ észlelésben kutatásunk tanulságai alapján nem tér el lényegesen akkor, ha az információt egy vállalaton belüli, vagy egy vállalaton kívüli munkatárstól kapja a marketing menedzser. Ebből tehát az következik, hogy egy marketing menedzser számára nagyon fontos, hogy *bizalmon alapuló együttműködések* legyen képes kialakítani a vállalaton belüli és vállalaton kívüli kollégákkal; például rendszeresen folytasson velük szakmai megbeszéléseket, legyenek párbeszédben.

Kutatásunk rávilágít arra is, hogy a *bizalom szerepe felértékelődik*, ha a vállalaton belül kiszámíthatatlan, gyors és félelmet keltő változások zajlanak. Ezekben az esetekben a menedzserek

keszey.tamara_191_24

nagyobb kreditet adnak azoknak a kollégáknak, akikben emberileg és szakmailag is megbíznak. Azonban abban az esetben, ha a piacon zajlanak gyors változások, a vevők igényei változóban vannak, a bizalom a külső szakértőkben kisebb szerepet fog játszani az információk minőségének megítélésében. Ebben az esetben úgy tűnik, hogy a menedzserek nagyobb körütekintéssel keresnek információkat. Érdekes, hogy a külső piaci változások nem befolyásolják a vállalaton belüli munkatársak által megosztott információk minőségének észlelését.

4.2 Az információrendszerek észlelt hasznossága

4.2.1 Kutatási kérdés

A marketing szakirodalom csak *korlátozottan ad a kérdésre választ*, hogyan észlelik a marketing menedzserek a rendelkezésükre álló informatikai rendszerek hasznosságát. A témakörben zajló diskurzus egyik irányzata a vállalatot, szervezetet tekintő elemzési egységnek, és a vizsgálat – különböző marketing információrendszerek górcső alá vételével – arra koncentrál, hogy a marketing menedzsment tevékenység során, mint például a vevő-alapú *tudás összegyűjtésében* milyen szerepet játszanak ezek az alkalmazások. Ez a szakirodalmi irányzat főként az ügyfélkapcsolat-menedzsment (angolul Customer Relationship Management) rendszerek témához kötődően vizsgálja a vevő-alapú adatok gyűjtését (pl.: Alshawi et al., 2011; Hillebrand et al., 2011; Keramati et al., 2010; Peltier et al., 2013). A CRM rendszerek lehetőséget adnak arra, hogy a korábban sporadikusan elérhető vevői adatok egy rendszerbe fűzve elérhetőek legyenek a vállalatok számára, ezzel pontosabb, akkurátusabb képet kapva például a vevők korábbi vásárlásairól, annak összegéről, gyakoriságáról. Mindazonáltal már a korai CRM kutatások is figyelmeztettek arra, hogy egy túlzott ‘csodavárás’ lengi körül a CRM rendszerek témakörét, és hogy egy rendszer vállalati bevezetése önmagában nem fog megoldást jelenteni a vevői adatkezelés folyamatainak hiátusaira (Rigby et al., 2002). A CRM-en kívül találkozhatunk a szolgáltatásként kínált szoftver³ (angolul Software-as-a-Service, a továbbiakban SaaS) rendszerek (Mero et al., 2022), mesterséges intelligencia alkalmazások, gépi tanulás (Bag et al., 2021; Keegan et al., 2023; Volkmar et al., 2022) támogatásával generált, illetve gyűjtött digitális vevői adatok menedzsmentjét vizsgáló tagláló cikkekkel. A témakörhöz kapcsolódó tanulmányok érintik a vevői big data (Eriksson & Heikkilä, 2023; Wang, Jia, et al., 2020) gyűjtését, illetve a vevői út tervezése során létrejövő digitális vevői adatok (Lundin & Kindström, 2023) összegzését is – jóllehet a big data-val összefüggő kutatások az adatok elemzésére és nem gyűjtésére helyeztek nagyobb hangsúlyt.

A marketingen belül a másik szakirodalmi irányzat újabb, és a vevő-alapú adatok és információk *elemzését* helyezi a kutatások középpontjába. Ez az irányzat is a *vállalatok szintjén vizsgálódik*, az egyén, a rendszer felhasználójának aspektusai kevés figyelmet kapnak. Ezekben a kutatásokban a *kereskedelmi adatok* gyakorta kerülnek a tanulmányok homlokterébe. Például Germann et al. (2014) kereskedelmi cégek *érintkezési pontokon* gyűjtött, Gupta and Ramachandran (2021) feltörekvő piacokon tevékenykedő, míg Hossain et al. (2021) és Hossain et al. (2024) ausztrál *kiskereskedelmi egységek* vevői adatainak elemzését vizsgálta. A kiskereskedelmen kívül az *iparági sokszínűséget* képviseli Akter et al. (2023), aki ausztrál pénzügyi szolgáltatók, Tomczyk et al. (2016),

³ A SaaS szolgáltatási modell széles körben elfogadott magyar megfelelője a szolgáltatásként kínált szoftver kifejezés, azonban a hazai szakirodalomban is sok esetben az SaaS rövidítést használják

aki lengyel biztosító cégek, valamint Deszczyński and Beręsewicz (2021) aki szintén lengyel, különböző iparágakban tevékenykedő vállalatok körében vizsgálódott. A kutatási sokszínűség ellenére a fent felvázolt kutatási irányok nem adnak adekvát választ arra, hogy az egyéni felhasználó, jelen esetben a marketing menedzser hogyan észleli a vevő-alapú információkat tartalmazó információrendszerek hasznosságát.

Kutatási kérdés

Ebben a fejezetben⁴ ezért azt vizsgálom, hogy milyen tényezők befolyásolják, hogy a vállalatok marketing menedzserei hasznosnak fogják-e ítélni az általuk használt információrendszereket; illetve, hogy ezeknek a tényezőknek a súlya eltér-e a magyar és külföldi tulajdonú vállalatok esetében. A vevő-alapú adatokat tartalmazó információrendszerek észlelt hasznossága alatt annak mértékét jelenti, hogy a rendszer segítséget, támpontot jelent-e a vezetői döntések meghozatala során (Sutherland et al., 2004; Tang & Marinova, 2020). A vevő-alapú információk észlelt hasznossága konceptuálisan eltér azok észlelt minőségétől, hiszen a menedzserek rossz minőségű, a valós piaci folyamatokat nem pontosan tükröző információról is gondolhatják azt, hogy hasznos, amely kockázatokat rejt a döntések meghozatala során (Korhonen-Sande & Sande, 2016).

Tekintve, hogy ez a kutatási irányzat a marketing területén kevésbé fejlett, jelen fejezetben bemutatott kutatásom elméleti pozicionálása során a témakör marketing irodalmát ötvözőm az információrendszer – például technológia elfogadás – szakirodalmával is. A kutatás három fontos szempontból gazdagítja a szakirodalmat.

Egyrészt a tanulmány ráirányítja a figyelmet a szervezeti tényezők információrendszerek észlelésében betöltött szerepére. Míg a marketing területén a vevő-alapú információk észlelt hasznossága kevés figyelmet kapott, az információrendszerek szakirodalmában ez kiemelt kutatási téma volt az elmúlt évtizedekben, amelyek kutatásait jórészt a pszichológiában gyökerező ismert elméletek adták (például a Technology Acceptance Model (TAM), Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT, UTAUT 2), Theory of Reasoned Action vagy a Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1991; Davis, 1989a; Venkatesh et al., 2003b; Venkatesh et al., 2012)).

Ezek az elméletek, és az ezeken alapuló információrendszer-kutatások elsősorban a felhasználó egyénre koncentráltak. A modellek azonban kevesebb figyelmet fordítottak arra a szűkebb és tágabb környezetre, amely az információrendszerek felhasználásának kontextusát jelentik. Petter et al. (2013) 600 a témában íródott szócikket tekintett át azért, hogy azonosítsák az

⁴ A kutatás alapját Keszei, T. (2017). Information systems in transition economies: Does ownership matter? *Information Systems Management*, 34(1), 66-85. <https://doi.org/10.1080/10580530.2017.1254456> c. cikk képezi

információrendszerek vállalati sikerességét befolyásoló tényezőket és azokat a kutatási hézagokat, amelyek feltárása hozzájárulhat a témakör jobb megértéséhez. A kutatás hozzájárul annak jobb megértéséhez, hogy a szervezeti tényezők hogyan formálják az egyén szintjén az információrendszerek észlelését.

A második szempont szerint, rávilágítok arra, nem mindegy, hogy milyen részlegen dolgozik az információrendszer felhasználója. Az információrendszerek szakirodalom témakörben született korábbi empirikus kutatásai nem fordítanak kellő figyelmet arra, hogy a válaszadók melyik vállalati részlegen dolgoznak. Igaz ez a legtöbbet hivatkozott, a terület kutatási irányait nagymértékben meghatározó szacikkekre is. Például Venkatesh et al. (2003b), az UTAUT (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology) modellek megalkotói sem pontosították, hogy kutatásuk válaszadói milyen részlegen dolgoznak. Modelljükben a legnagyobb magyarázóerővel rendelkező változó, a teljesítmény elvárás, vagyis a rendszer munkateljesítmény növelő hatásával kapcsolatos előzetes várakozások mértéke (Venkatesh et al., 2003b, p. 447). Ezek az elvárások jelentősen eltérhetnek egy számviteli és egy marketing menedzser esetében. A számviteli területen dolgozó menedzserek jórészt a vállalat mindennapos működése során összegyűlt, vállalaton belüli adatokkal dolgoznak munkájuk során. A marketing menedzserek azonban több forrásból, köztük vállalaton kívüli (pl.: piackutatások, versenytárs megfigyelések) és vállalaton belüli adatokat is ötvöznek munkájuk során, így a kutatási eredmények szempontjából nem közömbös, hogy kiket kérdezzünk meg a vállalaton belül.

A harmadik szempont, hogy a kutatás rámutat a tulajdonosi struktúra információ-rendszer észlelésben betöltött szerepére. A szakirodalom - legyen szó nemzetközi vagy magyar folyóiratokról - jól dokumentálták a tranzíciós gazdaságok információrendszerekhez kötődő sajátosságait. A specifikusan tranzíciós gazdaságokat fókuszpontba helyező kutatások kimutatták, hogy az információrendszerek elterjedése, stratégiája, tervezése, implementációja számos lokális sajátosságot mutat. Ezek a kutatások azonban nem tettek különbséget abból a szempontból, hogy a vizsgálatuk tárgyát képező vállalatok nemzetközi vagy hazai tulajdonban vannak-e. Mivel az információrendszerek kialakítása és szervezeti fogadtatása nagymértékben kultúra kérdése (Im et al., 2011), releváns a kérdésfeltevés, hogy a tulajdonviszonyok befolyásolják, moderálják-e az információrendszerek sikerére ható tényezők súlyát.

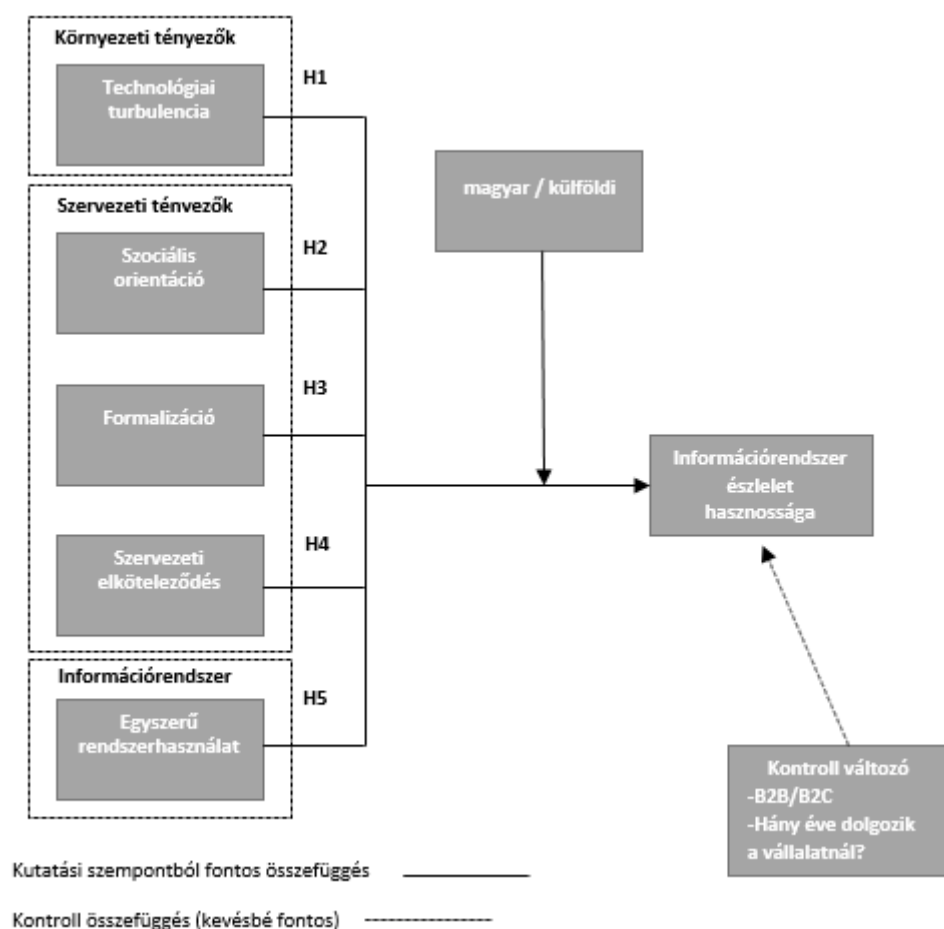
4.2.2 Hipotézisek

Jelen tanulmány az információrendszerek észlelt hasznosságát, illetve az arra ható tényezőket vizsgálja a magyar nagyvállalatok marketingmenedzserei körében. Az információrendszerek olyan adatokat, rendszereket eszközöket és technológiákat ötvöznek támogató szoftverekkel és

hardverekkel, amelyet a vállalatok azért alkalmaznak, hogy az üzleti környezetből összegyűjtsék az adatokat, információkat és tudást, amelyeket a menedzseri tevékenység középpontjába állítanak (Little, 1979). Jelen fejezet olyan komplex alkalmazásokra fókuszál, amelyek a vállalat több területét is integrálják (Davenport, 1998). A marketing szempontjából relevánsak például a vevő-panaszkezelő alkalmazások, az integrált vállalatirányítási és vevő-kapcsolat menedzsment rendszerek.

Jelen fejezetben a környezeti, szervezeti és az információrendszerhez kapcsolódó tényezők hatását vizsgálom. A környezeti változók azokra a tényezőkre vonatkoznak, amelyek a vállalat üzleti környezetét ugyan meghatározzák, de amelyekre a vállalat nem, vagy csak kismértékben lehet hatással. Ilyen tényező lehet például a jogi, gazdasági, szocio-kulturális és technológiai környezet. Ezek közül a tényezők közül a technológiai turbulenciára koncentrálok, mivel az információrendszerek vonatkozásában a technológia releváns tényezőnek tekinthető. A vizsgálatba bevont változók második csoportja a szervezeti tényezők. A szervezeti tényezők a vállalatot jellemzik, és magukban foglalják a tulajdonos, az alkalmazottak, a szervezeti struktúrák vagy a szervezeti kultúra sajátosságait. Jelen kutatásban a szocializációs orientációra, formalizációra és szervezeti elköteleződésre fókuszálok. A harmadik csoportba magával az információrendszerrel kapcsolatos tényezők tartoznak; itt egy tényezőt, a rendszerhasználat egyszerűségét vizsgálom.

8. ábra: A kutatás elméleti kerete

*Közvetlen hatások*

A *technológiai turbulencia* azt jelenti, hogy mennyire gyorsak és kiszámíthatatlanok az ipárágban, illetve a piaci környezetben megfigyelhető technológiai változások (Song et al., 2005). A technológiai turbulencia szerepét az erőforrás-előnyök elméleti vonatkozásában is értelmezhetjük, amely szerint a szervezetek erőforrásokhoz kapcsolódó megkülönböztető versenyelőnyre kívánnak szert tenni, hogy versenytársaikhoz képest előnyösebb piaci pozícióba és jobb pénzügyi helyzetbe kerüljenek (Hunt & Morgan, 1996). A korábbi tanulmányok rávilágítottak az információrendszerek kulcsfontosságú szerepére az ilyen jellegű, erőforrásokhoz kötődő relatív versenyelőnyök megszerzésében (Autry et al., 2010). A technológiailag turbulens piacokon a piac trendjeit nem követő vállalatok nem tudják megszerezni ezeket a versenyelőnyöket. A vállalatoknak az a félelmük, hogy versenytársaikhoz képest lemaradnak a versenyben utánzására készíti őket (Hillebrand et al., 2011; Wolf et al., 2012). A technológiai turbulencia egyfajta mérőszáma annak, hogy az ipárágban vagy piacon mennyire fontos szerepet játszik a technológia és informatika. Mivel a cégek alapvetően lépést kívánnak versenytársaikkal tartani, azt feltételezzük, hogy:

H1: Minél nagyobb a technológiai turbulencia, annál magasabb az információrendszerek észlelt hasznossága

A *szocializációs orientáció* azt jelenti, hogy a cég milyen mértékben biztosít alkalmazottainak olyan lehetőségeket, ahol a munkától függetlenül is találkozhatnak egymással (Maltz et al., 2001). Kearns and Sabherwal (2007) szerint az információrendszerek stratégiai beágyazottsága attól is függ, hogy a tudásmenedzsment mennyire kap hangsúlyos szerepet a vállalatnál. A vállalatok a szocializációs orientáción keresztül elő tudják segíteni a tudás megosztását (Arnett & Wittmann, 2014). Azáltal, hogy az emberek találkoznak a cégen belül, kiépülnek olyan csatornák, amelyek alkalmasak arra, hogy a szervezet tagjai tudásukat megosszák egymással. A szociális hálók megléte és kiépülése csökkenti a különbséget a tagok között, ez vállalaton belüli tudásmenedzsment kezdeményezéseket is előmozdítja. A tudásmenedzsment kezdeményezések pedig pozitív módon befolyásolják a rendelkezésre álló információrendszerek felhasználását is, mivel azokat jobban, hasznosabban be tudják építeni munkájukba.

H2: A vállalaton belüli szocializációs orientáció növeli az információrendszerek észlelt hasznosságát.

A *formalizáció* a vállalaton belüli, menedzserek munkaköréhez kapcsolódó írásban rögzített munkavégzést és ügymenetet jelenti. Kevés olyan kutatás van, amely a formalizáció és az információrendszerek hasznosságának kapcsolatát vizsgálja (Petter et al., 2013). Chatterjee et al. (2002) szerint a formális rutinok segítségével a menedzserek olyan tudásra tesznek szert, amely a web-alapú technológiák asszimilálásához szükségesek. Kearns and Sabherwal (2007) pedig kimutatta, hogy a formalizáció közvetett hatással van arra, hogy az információrendszerek beváltják-e a hozzájuk fűzött üzleti reményt. A menedzserek üzleti tervekben szereplő információk felhasználását kutatva (John & Martin, 1984) arra jutott, hogy a formális vállalati rutinok hatására az üzleti tervek nagyobb arányban valósulnak meg. Maltz and Kohli (1996) a részlegek közötti piaci információ-megosztást kutatva világított rá arra, hogy a formális rutinok hatására a menedzserek összességében hasznosabbnak tartják a részlegek között megosztott információkat és nagyobb mértékben támaszkodnak azokra a munkájuk során.

Feltételezésem szerint a formalizált munkaköri leírás és munkahelyi rutinok hatására a menedzserek nagyobb mértékben fognak támaszkodni az információrendszerekre. A formalizáció ugyanis egyfajta rutint és rendszerességet visz a mindennapi munkába, így vélhetően az információrendszerek kialakítása során is megjelenik ez a szervezettség, tudatosság, az információrendszerek olyan információkat tartalmaznak, amelyek hasznosak a menedzserek számára.

H3: A formalizáció pozitív hatással van az információrendszerek észlelt hasznosságára

A menedzserek szervezeten belüli viselkedését gyakran azok szervezeti elkötelezettségével hozzák összefüggésbe. A szervezeti elkötelezettséget a kutatók a munkavállaló vállalat céljaival történő azonosulás és a vállalatához fűződő hosszútávú alkalmazotti elképzelések mértékeként definiálják (Maltz & Kohli, 1996). Az elkötelezett alkalmazottak szorgalmasabbak és keményebben dolgoznak annak érdekében, hogy a vállalat elérje céljait (Harrison et al., 2006). Az elkötelezettség hatására a szervezet tagjai összességében pozitívabb attitűddel fordulnak munkatársaikhoz és nyitottabbak az innovatív kezdeményezések iránt (Maltz & Kohli, 1996). Az információrendszerek elfogadása, használata és implementációja felfogható szervezetet átfogó innovációként (Swanson, 1994). Azt feltételezem, hogy az elkötelezett menedzserek nyitottabbak lesznek az ilyen jellegű innovációk irányába, ezért összességében pozitívabban értékelik majd a az információrendszereket, azokat munkájukhoz kapcsolódóan hasznosabbnak tartják.

H4: A menedzserek szervezeti elkötelezettsége pozitív hatással van az információrendszerek észlelt hasznosságára.

Az *információrendszerek felhasználóbarát jellegét* Davis (1989a) megközelítése alapján úgy definiálom, hogy a felhasználó milyen mértékben gondolja, hogy annak használata kevés erőfeszítést fog tőle megkövetelni. Amennyiben tehát a felhasználó úgy véli, hogy a rendszer felhasználása nehéz, sok erőfeszítést (pl.: programozási ismereteket, bonyolult adatbevitelt) tesz szükségessé, az információrendszer alacsony értéket fog kapni a felhasználóbarát jellegét mérő skálán. A menedzserek döntési bizonytalanságuk csökkentése érdekében támaszkodnak információkra (Galbraith, 1984). A túl sok, szerteágazó forrásokból származó információk egy ponton túl kontraproduktívak lesznek és csökkenteni fogják a döntéshozó döntéssel összefüggő magabiztosságát. Ezt a jelenséget *információs túltelítődés* (information overload) néven ismeri a szakirodalom (O'Reilly, 1980). Ez az elmélet azt sugallja, hogy az egyének erőfeszítései, hogy bizonyos információkhoz hozzájussanak csökkenteni fogják az adott információforrás használatának mértékét. Az információrendszerek felhasználóbarát jellegének növelésével egyszerűbb lesz a döntéshozó számára az abban tárolt információkat számára ideális formában kinyerni, ezért azt feltételezzük, hogy:

H5: Az információrendszerek felhasználóbarát jellege pozitív hatással lesz az információrendszerek észlelt hasznosságára

19. táblázat: Az információrendszerek regionális sajátosságait vizsgáló kutatások áttekintése

	Vizsgált országok	Kutatási módszer	A vizsgálat tárgya	Főbb eredmények
Makro-szint				
<i>Samoilenko and Osei-Bryson (2015)</i>	Visegrádi országok	Szekunder adatok elemzése	ICT*	Az infokommunikációs beruházások teljesítménynövelő hatása az EU csatlakozás előtt és után eltérő volt. Előtte a technológiai fejlődés, utána a hatékony alkalmazás vezérelte a hatékonyságnövekedést.
<i>Weerakkody et al. (2012)</i>	Szlovák és angol vállalatok	Esettanulmány	E-kormányzás (E-government)	Szlovákiában az e-government bevezetése társadalmi és jogi korlátok miatt akadózik. A tranzíciós gazdaságokban jobban össze kell hangolni a nemzeti ICT stratégiákat és a különböző lokális e-kormányzási projekteket.
<i>Dobija et al. (2012)</i>	Lengyelország	66 IT beruházás sajtó bejelentésének vizsgálata	IT beruházások	A befektetők pozitívabban reagálnak az IT fejlesztések hírére, ha azt nemzetközi vállalatól vásárolják a cégek, ha már befejezett beruházásról szól a sajtóközlemény és ha olyan lengyel folyóiratban jelenik meg lengyelül, amit sokan olvasnak az országban.
<i>Roztock and Weistroffer (2009)</i>	Fejlődő és tranzíciós gazdaságok	Elméleti áttekintő tanulmány	ICT* rendszerek	Ezekben az országokban az infokommunikációs eszközök gyakran a hiányzó infrastruktúrákat pótolják, és nem aknázzák ki az abban rejlő üzleti és stratégiai lehetőségeket (pl.: termék- és szolgáltatásfejlesztés).
<i>Samoilenko (2008)</i>	18 átmeneti gazdaság	Szekunder adatok elemzése	ICT* rendszerek	A tranzíciós országok nem homogének . 2 alcsoport körvonalazódik: a vezetők és a többség. A vezetők között a balti országok és a visegrádi országok vannak.
Mikro-szint				
<i>Soja (2015)</i>	184 lengyel informatikai szakember	Félig strukturált interjúk	ES**	A vállalati információrendszerek bevezetésének legfőbb gátja a résztvevőkkel függ össze: nehéz ezekben az országokban a stakeholderek különböző érdekeit figyelembe venni és teljes mélységében megértetni az információrendszerek szerepét.
<i>Kokles et al. (2015)</i>	Szlovákia	Különböző módszerek integrációja	IT rendszerek	A szlovák cégek által használt IT rendszerek legalább annyira fejlettek voltak, mint a fejlett országokban, sok esetben azt meghaladó mértékben. Az IT szolgáltatók gyakran máshol bevált rutinokat alkalmaznak és nem veszik figyelembe a helyi vállalatok kulturális sajátosságait . A nyugati országokhoz képest itt az IT kevésbé támogatja a stratégiai célok megvalósulását, és a működtetés során alacsonyabb szintű a felhasználói támogatás is .
<i>Soja and Paliwoda-Pekosz (2013)</i>	Lengyelország	164 vállalati szakember, megkérdezés	ES**	A vállalati információrendszerek kialakításának legfontosabb szempontjai a vállalaton belüli kontroll erősítése, információs előnyök. A startégiái szempontok kevésbé hangsúlyosak .

<i>Soja (2011)</i>	189 gyakorló szakember, Lengyelország	Grounded theory és stakeholder elemzés	ES**	A vállalati információrendszerek bevezetése jórészt az emberi tényezőkön múlik (ti.: a résztvevők attitűdje). A stratégiai szempontok, a hosszú távú szemléletmód, az üzleti folyamatok átszervezése nem kap nagy szerepet.
<i>Themistocleous et al. (2011)</i>	Lengyelország és Anglia	Strukturált interjúk	ES**	A vállalati információrendszerek kialakítása több lépésből áll , mint a fejlett országokban, és sokkal turbulensebb az üzleti környezet.
<i>Bernroider et al. (2011)</i>	Szlovákia, Szlovénia, Ausztria	Megkérdezés	ERP rendszer-bevezetés	A fejlett és tranzíciós országok között különbség van a rendszerkialakítás és abszorpció vonatkozásában. Előbbiek a használatra és fenntartásra, utóbbiak az új rendszerek stabilizációjára fektetnek nagyobb hangsúlyt. Az üzleti rutinok megújításának képessége kevésbé fejlett a tranzíciós országokban.

Forrás: saját szerkesztés (Keszezy, 2017) *Information and Communication Technology ; ** Enterprise Systems, vállalati információrendszer

Moderáló hatás vizsgálata

A kutatásban azt is vizsgálom, hogy a *tulajdonosi struktúra* moderálja-e a szervezeti és környezeti tényezők információrendszerek észlelt hasznosságára gyakorolt hatását. Az elmúlt évtizedben az információrendszerek kutatásán belül önálló irányzattá nőtte ki magát az a kutatási áramlat, amely arra a kérdésre koncentrál, hogy az átmeneti gazdaságokban az információrendszerek kialakítása és felhasználása milyen olyan sajátosságokkal rendelkezik, amelyek más országokban, például az USA-ban vagy a fejlett nyugat-európai országokban nem figyelhetők meg.

Ezek a kutatások számos lényeges különbséget azonosítottak az információrendszerek vonatkozásában a fejlett és tranzíciós gazdaságok között. A főbb különbségek a környezeti tényezők (makro-tényezők) és a szervezeti sajátosságok (mikro-tényezők) szintjén azonosíthatók, ezért jelen kutatás is ezen a két szinten vizsgálja a moderáló hatást.

A témakör korábbi kutatásinak egy része makro-szinten vizsgálta az információrendszereket, például az infokommunikációs beruházások sajátosságait (Roztock & Weistroffer, 2009; Samoilenko, 2008; Weerakkody et al., 2012) illetve az infokommunikációs beruházások hatékonyságát és a befektetők ilyen jellegű fejlesztésekre adott válaszait (Dobija et al., 2012; Samoilenko & Osei-Bryson, 2015). A kutatások másik része mikro-szinten vizsgálta a témát, elsősorban arra keresve a választ, hogy az információrendszerek vállalati elfogadása és elterjedése (adoption and absorption) mennyiben más ezekben az országokban (Bernroider, Sudzina, és Pucihar, 2011; Kokles, Romanová, és Hamranová, 2015; Soja, 2011, 2015; Soja és Paliwoda-Pękosz, 2013; Themistocleous et al., 2011).

4.2.3 Elemzések

Adatgyűjtés

A kutatás alapját képező adatbázist az akadémiai doktori értekezés 3. fejezetében mutatom be. Jelen kutatásba az adattisztítást követően 304 vállalat adatai kerültek be. A kutatásban az eredmények megbízhatósága és érvényessége érdekében referált skálákat alkalmaztam (20. táblázat). A kérdőívben szereplő állításokat Likert típusú skálán mértem, minden a modellbe bevont változót a megbízhatóság növelése érdekében legalább három állítás segítségével. A modellbe kontroll változókat is bevontam. A vállalat típusát 'dummy' változó segítségével (a bevétel többsége szervezeti piacokról származik = 1, a bevétel többsége fogyasztói piacokról származik = 2) kódoltam. A marketing menedzser tapasztalatát a munkakörben eltöltött évek alapján számszerűsítettem.

20. Táblázat: A kutatásban használt mérési skálák

Az információrendszer észlelt hasznossága (Davis, 1989a)

keszey.tamara_191_24

<i>(1= egyáltalán nem ért egyet, 5=teljes mértékben egyetért)</i>
Az információrendszer használata növeli munkahelyi teljesítményemet
Az információrendszer használatával jobban tudom teljesíteni munkahelyi feladataimat
Az információrendszer használata növeli munkahelyi hatékonyságomat
Az információrendszert munkám szempontjából hasznosnak tartom
Az információrendszer használatával gyorsabban tudom teljesíteni munkahelyi feladataimat
<i>Az iparág technológiai turbulenciája (Jaworski & Kohli, 1993b)</i> <i>(1= egyáltalán nem ért egyet, 5= teljes mértékben egyetért)</i>
A technológiai változások új lehetőségeket teremtenek iparágunkban
A technológia gyorsan változik iparágunkban
Sok új termék a technológia változásai miatt jött létre iparágunkban
<i>Szocializációs orientáció (Maltz et al., 2001)</i> <i>(1= egyáltalán nem ért egyet, 5= teljes mértékben egyetért)</i>
Mennyire jellemző, hogy vállalata több részterületet érintő sport és rekreációs eseményeket szervez az alkalmazottak számára?
Mennyire jellemző, hogy vállalata több részterületet érintő munka utáni szociális eseményeket (pl.: étterem, sörözés, stb.) szervez az alkalmazottak számára?
Mennyire jellemző, hogy vállalata több részterületet érintő ünnepi eseményeket (pl.: karácsonyi ünnepség, születésnapok megünneplése, stb.) szervez az alkalmazottak számára?
<i>Könnyű rendszerhasználat (Davis, 1989a)</i> <i>(1= egyáltalán nem ért egyet, 5= teljes mértékben egyetért)</i>
Egyszerű megtanulni a rendszer használatát
Az információrendszerrel egyszerűen el tudom végezni, amit szeretnék
Könnyű jártasságot szerezni a rendszer használatában
<i>Szervezeti elkötelezettség (McGee & Ford, 1987)</i> <i>(1= egyáltalán nem ért egyet, 5= teljes mértékben egyetért)</i>
Érzelmileg kötődök a vállalathoz
A vállalat személyes jelentőséggel bír számomra
Örülök, ha karrierem hátralévő részét is ennél a vállalatnál tölthetném
Szívesen beszélek a munkahelyen kívül is a vállalatról
A vállalat problémáit a sajátoménak érzem
<i>Formalizáció (Deshpandé & Zaltman, 1982)</i> <i>(1= egyáltalán nem ért egyet, 5= teljes mértékben egyetért)</i>
Írásos szabályok határozzák meg munkaköri kötelességeimet és feladataimat
Szigorúan meghatározott folyamatleírások alapján dolgozunk
A vállalat írásos dokumentumokat tárol a munkatársak teljesítményéről
<i>Kontroll változók</i>
<i>Vállalati tapasztalat: Hány éve dolgozik a vállalatnál? (nyitott kérdés)</i>
<i>B2B vs. B2C: 1= Bevételünk többsége B2B (szervezeti) piacokról származik; 2= Bevételünk többsége B2C (fogyasztói) piacokról származik (Névleges, dichotóm skála)</i>

Forrás: saját szerkesztés

A kérdőíves kutatások leggyakoribb mintavételi hibája az úgynevezett közös módszer torzítás (common method bias (CMB)), ami azt jelenti, hogy torzítást eredményez, ha a modellben szereplő függő és független változó mérési adatait ugyan attól a válaszadótól gyűjtjük össze. Ez a torzítás különböző módszerekkel csökkenthető és statisztikai eszközökkel mérhető. Egyrészt a kérdőívben a független változókat a függő változótól elkülönítve helyeztük el, így igyekezve kiküszöbölni a közös módszerből eredő torzításokat. Másrészt a Lindell and Whitney (2001a) által javasolt módszert is alkalmaztuk: a kérdések között elhelyeztünk egy az informatikai alkalmazásokhoz nem kapcsolódó kérdést (értékesítési szakembereink jól értik a piacot). Korreláció-elemzéssel

vizsgáltam, hogy van-e összefüggés ezen állítás és a modellbe bevont állítások között. A kétoldalú részleges korreláció-elemzés nem adott szignifikáns eredményt, ebből arra következtethetünk, hogy a válaszadók nem rutinból karikázták be a válaszokat, hanem valóban elolvasták és értelmezték azokat; tehát feltételezhető, hogy a közös módszer alkalmazása mintánknál nem okoz jelentős torzítást.

A mérőeszköz értékelése

Megerősítő faktorelemzés (confirmatory factor analysis (CFA)) segítségével vizsgáltam a kutatásban használt skálák megbízhatóságát és érvényességét, amelyet AMOS és SPSS szoftverek segítségével végeztem, ennek eredményei az elfogadhatósági tartományon belül vannak (ld. 21. táblázat).

21. táblázat: A kutatásban használt mérési skálák értékelése

Konstrukció	Tételek száma	Sztenderdizált faktorsúly	Összetétel megbízhatóság†	Átlagos magyarázott varianciamutató††
1. Információrendszer észlelt hasznossága	5	0,75-0,93	0,931	0,732
2. Technológiai turbulencia	3	0,72-0,77	0,799	0,570
3. Szocializációs orientáció	3	0,71-0,84	0,806	0,582
4. Formalizáció	3	0,64-0,76	0,761	0,516
5. Szervezeti elköteleződés	5	0,72-0,89	0,900	0,644
6. Könnyű rendszerhasználat	3	0,71-0,74	0,760	0,514

Forrás: saját szerkesztés

Az egyes konstrukciók mérésére szolgáló valamennyi állítás szignifikánsan – 0,6-es értékénél nagyobb mértékben – és erősen kapcsolódik az adott konstrukcióhoz (Anderson & Gerbing, 1988). A megbízhatósági mérőszámok mindegyik a modellbe bevont konstrukció esetében a 0,7-es küszöb értéknél magasabbak (Nunnally, 1967), ami azt jelenti, hogy a mérőeszközök megbízhatóak. Az átlagos variancia (average variance extracted (AVE)) mutatószámok a 0,5-ös küszöbértéknél magasabbak (Bagozzi & Yi, 1988). Továbbá, az AVE mutatószám négyzetgyöke magasabb, mint az adott konstrukció más konstrukciókkal alkotott korrelációja (Fornell & Larcker, 1981a). Ezek a tesztek, amelyeknek eredményei a 22. táblázatban láthatók megerősítik, hogy a konstrukciók vizsgálatára szolgáló mérőeszközök megbízhatóak és érvényesek.

22. táblázat: Skálatesztelés és korrelációs értékek

Korreláció

	1	2	3	4	5	6
1. Technológiai turbulencia	0,85					
2. Szocializációs orientáció	,16**	0,75				
3. Formalizáció	,15**	,19**	0,76			
4. Szervezeti elköteleződés	,29**	,10	,25**	0,71		
5. Könnyű rendszerhasználat	,25**	,03	,24**	,19**	0,80	
6. Az információrendszer észlelt hasznossága	,56**	,07	,20**	,29**	,12*	0,72

Megj.: ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$; a táblázat diagonálisában az átlagos magyarázott varianciamutató, AVE érték négyzetgyöke található.

4.2.4 Eredmények

A modell strukturális egyenlőségek modellezésének módszerével (structural equation modeling (SEM)) teszteltem, amely lehetőséget ad valamennyi hipotézis egyszerre történő vizsgálatára. A modell illeszkedését leíró mutatók ($\chi^2(633)=928.816$, $\chi^2/df= 1.467$; RMSEA=0.028; SRMR=0.064; NNFI=0.957; CFI=0.946) megfelelő tartományba esnek, tehát az elméleti modell jól illeszkedik a mért adatokhoz. A hipotézis tesztelés eredménye a 24. táblázatban látható.

23. táblázat: A hipotézis tesztelés eredménye

Hipotézisek		Béta-koefficiens	Hipotézis-tesztelés eredménye
<i>Közvetlen hatások</i>			
H1	Technológiai turbulencia → Információrendszer észlelt hasznossága	0,125*	Elfogadva
H2	Szocializációs orientáció → Információrendszer észlelt hasznossága	-0,111	Elutasítva
H3	Formalizáció → Információrendszer észlelt hasznossága	0,142*	Elfogadva
H4	Szervezeti elköteleződés → Információrendszer észlelt hasznossága	0,139*	Elfogadva
H5	Könnyű rendszerhasználat → Információrendszer észlelt hasznossága	0,650***	Elfogadva
<i>Kontroll változók</i>			
	B2B/B2C → Információrendszer észlelt hasznossága	0,088	
	Hány éve dolgozik a vállalatnál → Információrendszer észlelt hasznossága	-0,079	
<i>Magyarázott variancia (R^2)</i>			
	Információrendszer észlelt hasznossága	50,5%	

Forrás: saját szerkesztés

Az első hipotézist (H1) - amely szerint minél nagyobb a technológiai turbulencia, annál magasabb az információrendszerek észlelt hasznossága – igazolták az eredmények. A második hipotézist, amely arra vonatkozott, hogy a H2 a vállalati szocializációs orientáció növeli az információrendszerek észlelt hasznosságát, nem igazolták az eredmények, mivel a két tényező között nem szignifikáns a kapcsolat. A harmadik hipotézist (H3), amely a formalizáció információrendszerek észlelt hasznosságára gyakorolt pozitív hatását feltételezte, szintén

elfogadtam, mivel igazolódott a szignifikáns kapcsolat. A negyedik hipotézis (H4) szerint a szervezeti elkötelezettség mértéke pozitívan befolyásolja az információrendszer észlelt hasznosságát. Ez a feltételezés igazolódott. Az ötödik hipotézis (H5), amely az információrendszer felhasználóbarát jellege és észlelt hasznossága között feltételez pozitív kapcsolatot igazolódott. Összességében, a modellbe bevont változók az információrendszerek észlelt hasznosságának variációját 50 százalékból magyarázzák.

A modellben két kontrollváltozó szerepelt, a válaszadó munkatapasztalata és a vállalat működési területe (B2B vagy B2C) és a többségi tulajdonos (magyar vagy külföldi). Sem a tapasztalat, sem a működési terület nem befolyásolja közvetlenül az információrendszerek észlelt hasznosságát.

A tulajdonos változó moderáló hatásának vizsgálata

Az eredmények szerint a magyar és külföldi vállalatok eltérnek abban, milyen tényezők vannak hatással az információrendszerek észlelt hasznosságára (24. táblázat). A korábbi, információrendszerek kelet-közép-európai specifikumait vizsgáló kutatások nem tettek éles különbséget a magyar és külföldi tulajdonos között. Ahhoz, hogy feltárhatóvá váljon, a tulajdonos moderáló hatással van-e az információrendszerek észlelt hasznosságát meghatározó környezeti és szervezeti tényezők esetében, két csoportos moderáló tesztet végeztem (multigroup moderation test). A kritikus arányszám (Critical ratios (z-értékek)) segítségével vizsgáltam, hogy az információrendszerek észlelt hasznosságát szignifikánsan más tényezők határozzák-e meg a magyar és külföldi vállalatok esetén (Byrne, 2010).

24. táblázat: A moderáló hatás vizsgálata

Vizsgált összefüggés	Magyar tulajdonban lévő vállalatok (n=149)		Külföldi tulajdonban lévő vállalatok (n=155)		Eltérés a magyar és külföldi vállalatok között
	Std. β ††	Szig†††	Std. β ††	Szig†††	
Technológiai turbulencia → IÉH	0,213	0,017*	0,105	0,195	-0,918
Szocializációs orientáció → IÉH	0,049	0,605	-0,272	0,011*	-2,191**
Formalizáció → IÉH	0,114	0,264	0,216	0,024	0,847
Szervezeti elkötelezettség → IÉH	-0,040	0,628	0,276	0,000***	2,746***

Megj.: †, IÉH: Az információrendszer észlelt hasznossága; z-érték szignifikancia szintje: 0,01, ha a z-érték 2,58-nál magasabb, 0,05 ha a z-érték 1,96-nál magasabb és 0,1, ha a z-érték 1,65-nél magasabb (Byrne, 2010). †† Sztenderdizált β -koefficiens; ††† Szignifikancia szint

Az eredmények szerint a környezet turbulens változásai eltérő hatással vannak az információrendszerek észlelt hasznosságára a magyar és külföldi vállalatok körében, azonban az eltérés mértéke nem szignifikáns. A magyar cégeknél fontos magyarázó változó a környezeti turbulencia, a külföldi vállalatok esetében nincs hatással az információrendszerek észlelt

hasznosságára. A szocializációs orientáció szignifikáns pozitív hatással van az információrendszerek menedzseri hasznosság észlelésére a külföldi cégeknél, addig a magyar vállalatoknál nincs hatása. A formalizációnak egyik alcsoportban sincs szignifikáns hatása. A szervezeti elköteleződés mértéke pozitív hatással van az információrendszerek észlelt hasznosságára a külföldi vállalatok esetében, míg nincs hatása a magyar vállalatok körében.

4.2.5 Következtetések és tézis

A kutatási kérdés megválaszolása és tézis megfogalmazása

A jelen fejezetben bemutatott kutatás arra a kérdésre keresi a választ, hogy milyen tényezők befolyásolják, hogy a vállalatok marketing menedzserei hasznosnak fogják-e ítélni az általuk használt információrendszereket; illetve, hogy ezeknek a tényezőknek a súlya eltér-e a magyar és külföldi tulajdonú vállalatok esetében.

Jelen fejezetben bemutatott kutatás célja az volt, hogy az információrendszerek kutatásait gazdagítva vizsgálja, a marketing menedzserek vevő-alapú információrendszerek észlelt hasznosságát befolyásoló tényezőket. A kutatás eredményei szerint az információrendszerek észlelt hasznosságát legnagyobb mértékben a könnyű rendszerhasználat befolyásolja. A vizsgált környezeti és szervezeti tényezők közül az utóbbiak hatását moderálja a vállalatok tulajdonosi struktúrája, míg a magyar tulajdonban lévő vállalatok körében a szocializációs orientáció nem, addig a külföldi tulajdonú vállalatok esetében negatív hatással van az információrendszerek észlelt hasznosságára. A szervezeti elkötelezettség hatása nem szignifikáns a magyar cégek körében, azonban erős hatással van az információrendszerek észlelt hasznosságára a külföldi tulajdonú vállalatok esetén.

Ennek alapján *tézisként* fogalmazható meg, hogy a rendszer felhasználóbarát jellege nagymértékben befolyásolja, mennyire tartják hasznosnak az általuk használt információrendszereket. A rendszerek észlelt hasznosságát szervezeti tényezők is befolyásolják, azonban ezek hatásai függenek a vállalat tulajdonosi háttérétől.

Elméleti és gyakorlati következtetések

A korábbi, vállalati információrendszerekkel kapcsolatos kutatások kevesebb figyelmet fordítottak arra, hogy a válaszadó milyen területen, részlegen dolgozik (Davis, 1989a; Davis et al., 1989; Venkatesh & Bala, 2008; Venkatesh et al., 2012). Jelen tanulmány marketing területen dolgozó menedzsereket vizsgált. A marketing szakemberek feladata a vevőkkel, versenytársakkal kapcsolatos piaci információk becsatornázása a vállalati menedzsment tevékenységbe; illetve a vállalat termékeivel kapcsolatos információk vásárlók irányába történő kommunikálása (McAllister, 1995; Rollins et al., 2012). Ennek érdekében a marketingmenedzserek különböző vevő-alapú információ-forrásokat – például piackutatói információk, piaci szórványinformációk,

információrendszerekből származó információk – integrálnak munkájuk során. A marketing menedzserek tehát a vállalat és a piac határán tevékenykednek, és stratégiai szempontból fontos feladatot látnak el. Munkájuk információ-szükségleteit több forrás ötvöztetésével látják el, amelynek csak egy eleme az információrendszer. Ebből következően, *ceteris paribus*, az információrendszerek észlelt hasznossága változhat, csupán azért, mert a marketing menedzser kapcsolati hálója fejlődik; így a kapcsolati hálón keresztül hozzáférhetővé váló piaci információk csökkenti az információrendszerekből elérhető információk fontosságát és észlelt hasznosságát.

Az eredmények szerint az információrendszerek észlelt hasznosságát az üzleti környezet, a szervezeti tényezők és az információrendszerek sajátosságai egyaránt befolyásolják. A vállalat tulajdonviszonya moderálja hatással van ezekre a tényezőkre. Az egyszerű rendszerhasználat befolyásolja leginkább, hogyan vélekednek a marketing menedzserek az információrendszerek észlelt minőségéről. Ez az eredmény konzisztens a korábbi kutatási eredményekkel, amelyek hasonló összefüggést tártak fel (Davis, 1989a; Davis et al., 1989; Venkatesh et al., 2003b). Jelen tanulmány olyan információrendszereket vizsgált, amelyet a felhasználók már alkalmazásba vettek. Venkatesh et al. (2016) további kutatási irányként azonosította azt a kérdést, hogy a rendszer implementációt követően hogyan alakul a *könnyű rendszerhasználat* információrendszerekre gyakorolt hatása. A kutatás eredményei arra engednek következtetni, hogy ennek *jelentősége nem csökken* a rendszer átadását követően.

A környezeti tényezők némileg *eltérően hatnak* az információrendszerek észlelt hasznosságára a magyar és a külföldi tulajdonban lévő vállalatoknál – például a piacorientáció szintje is eltérhet a hazai különböző tulajdonosi struktúrájú cégek között (Reketye, 2017). A környezeti elemek kiemelten fontos szerepet játszanak a marketingvezetők környezet-észlelésében, így hatással vannak a piaci tájékozódási mintákra is. A kutatás eredményei szerint a környezeti turbulencia kizárólag a magyar tulajdonban lévő vállalatoknál befolyásolták az információrendszerek hasznosságának megítélését, a külföldi vállalatoknál ennek nem volt szerepe. A tranzíciós gazdaságokban a vállalatok a nyugat-európai és amerikai üzleti környezethez képest komplexebb, változékonyabb és kiszámíthatatlan üzleti környezetben tevékenykednek, és ez hatással van az információrendszerek kialakítására is (Samoilenko & Osei-Bryson, 2015; Themistocleous et al., 2011). Themistocleous et al. (2011) szerint például az amerikai üzleti környezetben tesztelt modellekhez képest több etaptól áll az információrendszer elfogadási életciklus ezekben a gazdaságokban, és ez a környezeti turbulenciával magyarázható.

Az eredmények szerint a környezet kiszámíthatatlanságának növekedése a magyarvállalatoknál a menedzserek körében fontos és hasznos tájékozódási eszközzé avanszálja az

információrendszereket. Korábbi kutatások rávilágítottak, hogy a menedzserek turbulens környezetben biztonsági játékosként viselkednek, és felülértékelik azokat az információrendszereket, amelyeket megbízhatónak tartanak (Autry et al., 2010). A turbulencia hatására megváltozó információrendszer értékelés a bizonytalanság és egyfajta félelem eredménye lehet; amelynek hatására a menedzserek felülértékelik az információrendszerekből származó információkat. Eredményeink szerint ez a fajta *'biztonsági játékos' attitűd* nem jelenik meg a külföldi vállalatoknál tevékenykedő marketingmenedzserek esetében. Ott a technológiai turbulencia hatására nem kezdik a menedzserek túlexponálni az információrendszerek munkájuk szempontjából észlelt fontosságát.

A kutatás eredményei szerint a *szervezeti tényezők* jelentős hatással vannak az információk észlelt hasznosságára. A *szocializációs orientáció* csökkenti az információ minőség észlelést a külföldi, míg nincs hatása a magyar vállalatok körében. A szocializációs orientáció, vagyis azok a lehetőségek, amikor a vállalatok alkalmazottai informális keretek között találkozhatnak egymással (pl.: céges események, ünnepek) lehetőséget adnak a tagoknak saját kapcsolati hálójuk fejlesztésére. Az eredmények rávilágítanak arra, hogy ezek a szociális hálók valamelyest *átveszik* az információrendszerek szerepét és helyét a külföldi vállalatoknál. A magyar tulajdonú vállalatok azonban nem tankönyv szerűen viselkednek. Ahhoz, hogy a marketing menedzserek saját kapcsolati hálójukból származó információkat előtérbe helyezze az információ rendszerekből származó információk terhére nagyfokú kollegiális bizalomra van szükség.

A szervezeti elkötelezettség információrendszerek észlelt hasznosságra gyakorolt hatását is moderálja a vállalat tulajdonosi köre a tanulmány eredményei szerint. A *szervezeti elkötelezettség* sajátos módon volt csupán értelmezhető a szocializmus központi tervgazdálkodásával jellemezhető időszakban, hiszen a vállalatok gyakran egész életre szóló alkalmazást biztosítottak (Kornai, 2000). Eredményeink szerint a külföldi vállalatoknál dolgozó marketing menedzserek másként és *pozitívabban észlelik* az informatikai rendszerek hasznosságát, és ebben a szervezeti elkötelezettségnek fontos magyarázóereje van. Ez az eredmény összhangban van a témakör nemzetközi szakirodalmában fellelt korábbi eredményekkel; amelyek rávilágítanak arra, hogy az elkötelezett menedzserek általában nyitottabbak és pozitívabban ítélik meg az új információrendszereket. A magyar tulajdonban lévő vállalatoknál azonban más a helyzet. Kutatások kimutatták, hogy az átmeneti gazdaságokban a menedzserek rövidebb távon gondolkodnak, biztonsági játékosok, kevésbé proaktívak (Song et al., 2005). Elképzelhető, hogy a magyar tulajdonú vállalatoknál dolgozó menedzserek nem rendelkeznek megfelelő motivációval ahhoz, hogy pozitív attitűdöt alakítsanak ki az információrendszerekkel szemben. Elképzelhető, hogy a szervezeti elkötelezettség sem alakítja ki azt a pozitív attitűdöt, amely az

információrendszerek kedvezőbb megítéléséhez vezet; így az elkötelezettség észlelt hasznosságra gyakorolt hatása gyengébb a magyar vállalatok körében.

9. ábra: A kutatás főbb eredményei



Az eredmény – mely szerint a tulajdonos moderáló szerepet tölt be a szervezeti elkötelezettség információrendszer észlelt hasznosságra gyakorolt hatására – rávilágít arra, hogy a magyar cégek felsővezetői olyan sajátos motivációs rendszert kell, hogy kialakítsanak, amelyek a marketing és egyéb funkcionális részterületek felelős szakembereinek viselkedését befolyásolni tudják. Az átmeneti gazdaságok vállalatai túllendülhetnek a múlt örökségén, és képesek lehetnek modern szervezeti környezetet kialakítani (Themistocleous et al., 2011), fontos azonban látnunk,

hogy a – főként amerikai és nyugat-európai üzleti kontextusban tesztelt – menedzserek viselkedését befolyásoló eszközöknek illeszkedniük kell a hazai vállalat hagyományaihoz és szervezeti kultúrájához. A szocializációs orientáció (pl.: céges karácsony, vállalati sportesemények, stb.) a szakirodalom szerint megfelelő eszköz az egyén szociális hálójának fejlesztésére – amely hozzájárul ahhoz is, hogy a menedzserek kialakítsák saját, informális információ-megosztási csatornáikat (Davenport et al., 2001; Rollins et al., 2012), de – az eredmények szerint ez az eszköz a hazai tulajdonú vállalatoknál erre a célra kevésbé alkalmas.

Az eredmények menedzseri következtetésként arra is rávilágítanak, hogy az információrendszerek beszállítói a tulajdonos személyét is figyelembe kell, hogy vegyék, mint szegmens képző ismérvet. Az információk észlelt hasznosságát eltérő tényezők határozzák meg a magyar és külföldi tulajdonban lévő vállalatok körében, ezért eltérő értékesítési taktikákra, más és más jellemzők és termékelőnyök kiemelésére lehet szükség a két vizsgált csoportban. A magyar vállalatok körében például érdemes lehet kiemelni, hogy a turbulens piaci és technológiai környezetben csökkenteni lehet a kockázatokat egy jól tervezett információrendszerrel, amely képes akkurátus adatokat szolgáltatni a marketing vezető részére a vevőkről és beszállítókról. Ez a termékelőny azonban – eredményeink szerint – kevésbé fog értő fülekre találni a külföldi vállalatok körében. Az információrendszer beszállítók jó, ha hangsúlyozzák a rendszer felhasználó barát jellegét, és olyan addicionális szolgáltatásokat (pl.: kiterjedt végfelhasználói oktatás, 24 órás help desk) is kínálnak, amelyek hozzájárulnak a rendszer könnyű és zökkenőmentes alkalmazásához.

4.3 A vevő-alapú információk sebezhetősége és technológia elfogadás

4.3.1 Kutatási kérdés

A vevői adatok védelmének kérdéskörét az utóbbi másfél évtizedben *kiemelt akadémiai figyelem* övezte. A vevői adatok megszerzésére irányuló *adatlopások* mind számban, mind mennyiségben növekedtek ebben az időszakban. A vevői adatbiztonság kérdéskörének felértékelődése és a vevők adatainak megvédése, mint *kiemelt prioritás* a kutatók érdeklődését is a témakör felé fordította. Az elmúlt években a menedzsment tágabb területein épp úgy, mint a közgazdaságtanban számos *empirikus cikk*, illetve *szintetizáló tanulmány* jelent meg. Ezek a szintetizáló tanulmányok különböző aspektusokból vizsgálják a kérdéskört. Az irodalom áttekintő tanulmányok egy része meghatározott *típusú* személyes, például az egészségügyi adat (Pool et al., 2024) kezelését veszi górcső alá. Más kutatások nem az adatok típusa, hanem a vizsgált *iparág* leszűkítésével – például az okos turizmus kontextusában – tekintik át a vonatkozó irodalmat (Gong & Schroeder, 2022). Luppicini and So (2016) irodalom áttekintő cikkében egy *konkrét technológia*, a kereskedelmi drónok esetén vizsgálja az adatbiztonság kérdését.

Kutatási kérdés

Míg az akadémiai doktori értekezésben bemutatott saját kutatási eredmények jellemzően a vállalatok, menedzserek nézőpontjából vizsgálják a vevő-alapú tudást, mint erőforrást, jelen kutatás⁵ a felhasználók, fogyasztók aspektusából tekint rá a jelenségre. A vevői adatokkal kapcsolatos *adatbiztonsági kérdéseket* az önvezető autók kontextusában vizsgálom empirikusan arra a kérdésre keresve a választ, hogy az önvezető autók leendő utasainak technológia elfogadását hogyan befolyásolják az adatbiztonsági aggályok.

4.3.2 Hipotézisek

Az önvezető-autó, illetve tágabban *technológia elfogadás* szakirodalma azt a kérdést helyezi a vizsgálatok középpontjába, hogy az egyének, a leendő utasok milyen folyamaton és elfogadási mechanizmuson keresztül lesznek képesek használni az új technológiát. A szakirodalomnak ezen irányzata tehát nem a piacot, a piac egy-egy szegmensét, hanem az *egyént* helyezi vizsgálatai középpontjába. A technológia elfogadás témaköre ez elmúlt évtizedben a hazai mintákon alapuló empirikus kutatásokban is egyre nagyobb figyelmet kapott (Agárdi & Alt, 2021; Agárdi & Alt, 2022;

⁵ A kutatás alapját Keszey, T. (2020). Behavioural intention to use autonomous vehicles: Systematic review and empirical extension. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, 119, 102732. és Keszey, T., & Zsuk, J. (2017). Az új technológiák fogyasztói elfogadása. A magyar és nemzetközi szakirodalom áttekintése és kritikai értékelése. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 48(10), 38-47. <https://doi.org/https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.10.05.c.cikkek> képezik

Halász & Kenesei, 2022; Kenesei & Janecskó, 2015). Jelen kutatás *összekapcsolja* a vevő-alapú információkkal kapcsolatos kutatási irányzatot és a technológia elfogadás szakirodalmát.

Adatbiztonság a vevő-alapú információkkal kapcsolatos marketing szakirodalomban

A vevői adatok gyűjtése során a vállalatoknak biztosítaniuk kell vevőiket arról, hogy az összegyűjtött információkat felelősen kezelik, nem osztják meg vállalaton belüli és kívüli illetéktelen hozzáférőkkel, lehetőséget adnak a vevőknek adataik frissítésére, az adatok felhasználása során a vállalati irányelveknek és vonatkozó jogi szabályoknak megfelelően járnak el, a vállalatot ért adatvédelmi incidensek során törekednek a vevőt ért veszteségek minimalizálására (Behera & Bala, 2023; Kim et al., 2023).

A vevők, amikor megadják személyes adataikat számos szorongást élhetnek meg. Adatvédelmi aggályokat kelthet bennük, ha nem kapnak elégséges tájékoztatást arról, hogyan fogják a vállalatok adataikat kezelni, ki fog a vállalaton belül hozzáférést kapni az adatokhoz, milyen célokra használják, hol fogják tárolni és hogyan fogják naprakészen tartani az adatokat (Mwesiumo et al., 2021). Az adatvédelmi aggályok fontos mozgatórugója a személyes információk feletti kontroll elvesztése (Bandara et al., 2021; Cloarec, 2022; Martin et al., 2017; Milne & Boza, 1999; Mwesiumo et al., 2021). Ez a fajta kontrollvesztés hatványozottan jelentkezik, amikor a vevők nem megadják, hanem a vállalatok rögzítik, sok esetben a vevők tevőleges közreműködése nélkül személyes adataikat, például ipari kamerák alkalmazásával (Pieper & Woisetschlager, 2024), vagy a webes felületen történő böngészésük során (Aguirre et al., 2015; Grigorios et al., 2022).

Az adatok illetéktelenek kezébe kerülése sérülékennyé teszi a vevőket, azonban a vállalatoknak azt is figyelembe kell venniük, hogy a vevőkben aggályokat kelt az is, ha egy azonos iparágban működő *versenytárs*, vagy egy hasonló tulajdonosi kör által birtokolt cég vevői adatai kerülnek napvilágra (Kashmiri et al., 2017; Martin et al., 2017). A szabályozói környezet, jóllehet ad némi biztonságérzetet a vevőknek (Bandara et al., 2021; Lwin et al., 2007; Patel et al., 2023), a vállalatoknak tekintettel kell lenniük az iparági sajátosságokra is. Vannak olyan *iparágak*, ahol a vevői adatvédelmi aggályok erősebbek, a vevőknek több veszténivalójuk van akkor, ha átadják személyes adataikat (Bandara et al., 2021; Lwin et al., 2007; Patel et al., 2023). A megadott adatok szenzitivitásának mértéke és az, hogy a bekért információt mennyire érzik helyénvalónak, relevánsnak egyaránt befolyásolják az adatbiztonság észlelt mértékét (Gouthier et al., 2022; Lwin et al., 2007; Pizzi et al., 2022).

A vállalatok vevői adatmenedzsment gyakorlata nagymértékben meghatározza a vevői adatok biztonságát. Számos kutatás emelte ki, hogy az adatok bekérése, rögzítése során a vevői aggályokat csökkenti, ha transzparens tájékoztatást nyújtanak adatkezelési irányelveikről (Bandara

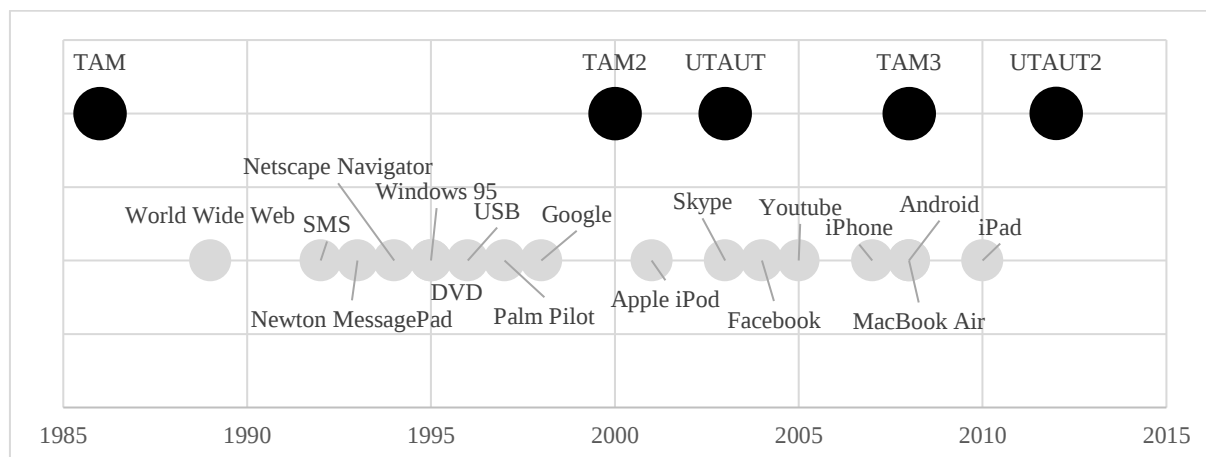
et al., 2021; Janakiraman et al., 2018; Lambillotte et al., 2022; Lwin et al., 2007; Pieper & Woisetschlager, 2024; Sohn et al., 2024; Zeng et al., 2021). Mindazonáltal a vevői adatbiztonság kérdése túlmutat az adatgyűjtéshez kapcsolódó lépéseken. A vállalatoknak az adatok tárolásakor, például a felhő alapú technológiák alkalmazásakor, az adatok integrációjakor, vagyis a különböző vállalati silókban lévő információk összefésülésekor, valamint az adatok felhasználásakor is körültekintően, a vevők kapcsolódó aggályait megismerve és azt lehetőség szerint tájékoztatás útján mérsékelve érdemes eljárniuk (Gozman & Willcocks, 2019; Lambillotte et al., 2022; Pieper & Woisetschlager, 2024). A vállalatok adatmenedzsment gyakorlata nemcsak befolyásolja a vevői adatbiztonságot, de mérsékelni is képes az adatbiztonsági aggályok negatív hatásait (Aguirre et al., 2015; Bandara et al., 2021; Lambillotte et al., 2022; Martin et al., 2017).

A vevői adatbiztonság megteremtése, illetve annak hiányosságai számos módon vannak hatással a vállalatok *teljesítményére*. A legtöbb korábbi empirikus kutatásokban igazolt hatás a vállalat és vevők viszonyában realizálódik, például a negatív szájreklám, vagy destruktív vevői adatkezelési magatartás, így téves adatok megadása, adatok visszatartása, a sütik elutasítása, spam-szűrők alkalmazása formájában (Cloarec, 2022; Lwin et al., 2007; Martin et al., 2017). A vevői adatbiztonság befolyásolja azt, ahogyan a vevők észlelik a *vállalati értékajánlatot*, például a társadalmi szerepvállalás és menedzsment legitimitását (Chen et al., 2022). Az adatbiztonság hatással van az *újra vásárlás valószínűségére*, valamint az önkiszolgáló technológiák ismételt felhasználására is (Sohn et al., 2024; Zeng et al., 2021). A vevői teljesítménykonzekvenciák mellett a kutatók kimutatták az adatbiztonság pénzügyi eredményekre gyakorolt közvetlen hatásait is, köztük az *ügyfél élettartam és várható profit, pénzügyi teljesítmény és tőzsdei érték* (Behera & Bala, 2023; Kim et al., 2019; Martin et al., 2017). Jelen kutatás a vevői adatbiztonság egy új, a marketing szakirodalomban kevésbé kutatott aspektusára, a technológia elfogadásra gyakorolt hatását vizsgálja.

Adatbiztonság a technológia elfogadás szakirodalmában

A technológia elfogadási modellek megjelenése kulcsfontosságú szerepet játszott abban, hogy tesztelni lehessen egy-egy technológiai innováció felhasználói fogadtatását, feltárva annak hibáit, hiányosságait. Nem minden technológia fogyasztói használatbavétele megy gördülékenyen. Például az Apple MessagePad, mint a PDA-k (Personal Digital Assistance - digitális személyes asszisztens) elődje gyenge akkumulátora miatt bukott meg, míg a 3D televíziók túlságosan körülményes eszköznek bizonyultak a fogyasztók számára megakadályozva azok fogyasztói elfogadását (Greenberg, 2008; Hruska, 2017). Az alábbiakban áttekintésre kerülnek a főbb technológia elfogadási modellek, összevetve a modellek megjelenésének évét néhány meghatározó technológiai innováció piaci bemutatásának időpontjával (10. ábra).

10. ábra: A technológia fogyasztói elfogadását vizsgáló modellek megjelenése és az új technológiák piaci bemutatásának időrendje



Forrás: saját szerkesztés (Keszei & Zsukk, 2017), megj.: TAM – Technology Acceptance Model; UTAUT: Unified Theory of Acceptance and Use of Technology

A személyi számítógépek az 1980-as évek közepére kezdtek szélesebb körben elterjedni, és ez szükségessé tett egy olyan modellt, amely segít megérteni az elfogadás mozgatórugóit. Az első és egyben legszélesebb körben ismert technológia elfogadás modell Davis (1986) Technológia Elfogadási Modellje (Technology Acceptance Model – továbbiakban TAM) volt. A TAM modell továbbfejlesztésére egészen 2000-ig kellett várni, amikor Davis és kutatótársa, Venkatesh megalkotta a TAM 2 elnevezésű modellt (Venkatesh & Davis, 2000). A TAM2 modellre azért volt szükség, hogy egy jobb magyarázóerővel rendelkező, a technológiai változások indukálta társadalmi hatásokat is figyelembe vevő modell álljon rendelkezésre. A TAM 2 modell például figyelembe veszi az ún. *szubjektív normákat*, tehát, hogy az egyén környezete mit gondol a technológiai eszköz használatáról. Ezek a szempontok kevésbé játszottak szerepet a fogyasztók számára jellemzően az otthonukban hozzáférhető személyi számítógépek esetében, de a mobiltelefonok elterjedésével lényeges tényezővé váltak – erre a tudományos modellnek is választ kellett adniuk.

Időrendben a következő széles körben ismert, sokat hivatkozott technológia elfogadási modell a Technológia Elfogadás és Használat Egységesített Elméletét (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology – továbbiakban UTAUT) (Venkatesh et al., 2003a). Az UTAUT modell célja az volt, hogy biztosítson egy hasznos eszközt a menedzserek számára, akik így megbecsülhetik egy új technológia bevezetéséhez remélt siker valószínűségét. A modell értelmezhető és jól alkalmazható munkahelyi környezetben is, segítve megérteni az új technológiák munkahelyi elfogadáshoz kapcsolódó mozgatórugókat. A modell alapján számos menedzséri következtetés vonható le (pl.: felhasználói képzések szükségessége) annak érdekében, hogy egy vállalat növelni tudja egy új technológia, vagy informatikai rendszer elfogadását.

25. táblázat: A technológia elfogadási modellek összehasonlító elemzése

MODELL	FÜGGETLEN VÁLTOZÓK	MODERÁLÓ VÁLTOZÓK	FÜGGŐ VÁLTOZÓK	A MODELL POZITÍVUMAI **	A MODELL NEGATÍVUMAI **
TAM (Davis, 1989b)	Külső változók		- Észlelt hasznosság - Használat észlelt egyszerűsége - Használat iránti attitűd - Használati szándék - Tényleges használat	- Technológiák elfogadásának tesztelése - Széles körben elfogadott modell, amely a többi modell alapjául szolgált	- Külső változók általános megfogalmazása - Egyéni tényezők hiánya
TAM 2 (Venkatesh et al., 2003a)	<i>Szubjektív norma*</i> <i>Imázs</i> <i>Munkához való illeszkedés</i> <i>Kimenet minősége</i> <i>Eredmény láthatósága</i>	<i>Tapasztalat</i> <i>Önkéntesség</i>	- Észlelt hasznosság - Használat észlelt egyszerűsége - Használati szándék - Tényleges használat	Észlelt hasznosságot befolyásoló tényezők kifejtése	Használat észlelt egyszerűségét befolyásoló tényezők változatlanul hagyása
TAM 3 (Venkatesh & Bala, 2008)	- Szubjektív norma - Imázs - Munkához való illeszkedés - Kimenet minősége - Eredmény láthatósága <i>Technikai én-batékonyág</i> <i>Észlelt külső kontroll</i> <i>Technológiai szorongás</i> <i>Technológia játékosága</i> <i>Észlelt élvezeti érték</i> <i>Objektív használhatóság</i>	- Tapasztalat - Önkéntesség - Kimenet minősége	- Észlelt hasznosság - Használat észlelt egyszerűsége - Használati szándék - Tényleges használat	A legtöbb befolyásoló tényezőt tartalmazó, komplex modell	Fontos egyéni tényezők figyelmen kívül hagyása (pl. nem, életkor)
UTAUT (Venkatesh et al., 2003a)	- Várható teljesítmény - Várható szükséges erőfeszítés - Társadalmi hatás - Elősegítő feltételek	- Nem - Életkor	- Használati szándék - Tényleges használat	- Nyolc korábbi elméletet egyesített - Fontos egyéni tényezők bevezetése	Elsősorban munkahelyi környezetre lett megalkotva

MODELL	FÜGGETLEN VÁLTOZÓK	MODERÁLÓ VÁLTOZÓK	FÜGGŐ VÁLTOZÓK	A MODELL POZITÍVUMAI **	A MODELL NEGATÍVUMAI **
UTAUT 2 (Venkatesh et al., 2012)	- Várható teljesítmény - Várható szükséges erőfeszítés - Társadalmi hatás - Elősegítő feltételek <i>Hedonista motiváció</i> <i>Ár-érték</i> <i>Szokás</i>	- Nem - Életkor <i>Tapasztalat</i>	- Használati szándék - Tényleges használat	Fogyasztói környezetben alkalmazott technológiák elfogadását vizsgáló tényezők megjelenése	TAM 3-hoz hasonló részletesség

Forrás: Keszei and Zsuké (2017) alapján saját szerkesztés; megj.: * a modell korábbi verzióhoz képesti új elemeit dőlt betűvel szerepel; ** saját értékelés alapján

Az elmúlt években mind a TAM, mind az UTAUT egy-egy továbbfejlesztése megjelent. A TAM 3 – a technológiai eszközök felhasználói interfészének egyre egyszerűbbé válásának következményeképp – elődeihez képest a használat észlelt egyszerűségére hatással bíró faktorokat elemezte hangsúlyosabban (Venkatesh & Bala, 2008). Az UTAUT 2 pedig elődeihez képest vizsgálja például a felhasználás önkéntes jellegét, ami a tömegpiacra és hétköznapi használatra szánt technológiák esetében egy releváns tényező. A technológia elfogadást vizsgáló modellek folyamatos 'evolúción' mentek keresztül, választ adva a piacon megjelenő új technológiák sajátosságaira, és a technológiák indukálta társadalmi jelenségekre (a technológia elfogadási modellek összehasonlítását a 26. táblázat tartalmazza).

A 25. táblázatban bemutatott technológia elfogadási modellek vizsgálata alapján megállapítható, hogy az adatvédelmi aggályok kérdése *nem kapott kellő* hangsúlyt, ezért jelen tanulmány ezt a tényezőt is beemeli a modellbe és egy sajátos kontextusban, az önvezető autókhoz kapcsolódóan vizsgálja.

Az *adatbiztonság* kérdése nemcsak a vállalatvezetők és menedzserek fontos prioritása, hanem a felhasználók számára is fontos kérdés (Gouthier et al., 2022; Lwin et al., 2007; Pizzi et al., 2022). A felhasználók 93 százalékának vannak adatbiztonsággal kapcsolatos aggályai, amelyek közül az adatlopás és az identitással kapcsolatos visszaélések a legfenyegetőbbek (72 százalék) (Clement, 2019). Az *adatbiztonsági aggályok* a vevők, illetve jelen kutatásban az önvezető autó felhasználóinak azon *sérülékenységet* jelenti, amelyet személyes, azonosításra is alkalmas információ feletti kontrollvesztés eredményezhet (Martin et al., 2017). A felhasználók akkor szándékoznak önvezető autót használni, ha a felhasználás során megadott személyes adatokat biztonságban érzik (Panagiotopoulos & Dimitrakopoulos, 2018). Az önvezető autók kontextusában a legkomolyabb adatbiztonsági kockázat a megadott személyes adatok eltulajdonítása során a félrenavigálással végződő hacker támadás, mely a személyes fizikai biztonságot is érintheti (König & Neumayr, 2017). Mindazonáltal Gurumurthy and Kockelman (2020) szerint az önvezető autók használati szándékának alakulásában az adatbiztonsági aggályok nem játszanak meghatározó szerepet.

Hipotézisek

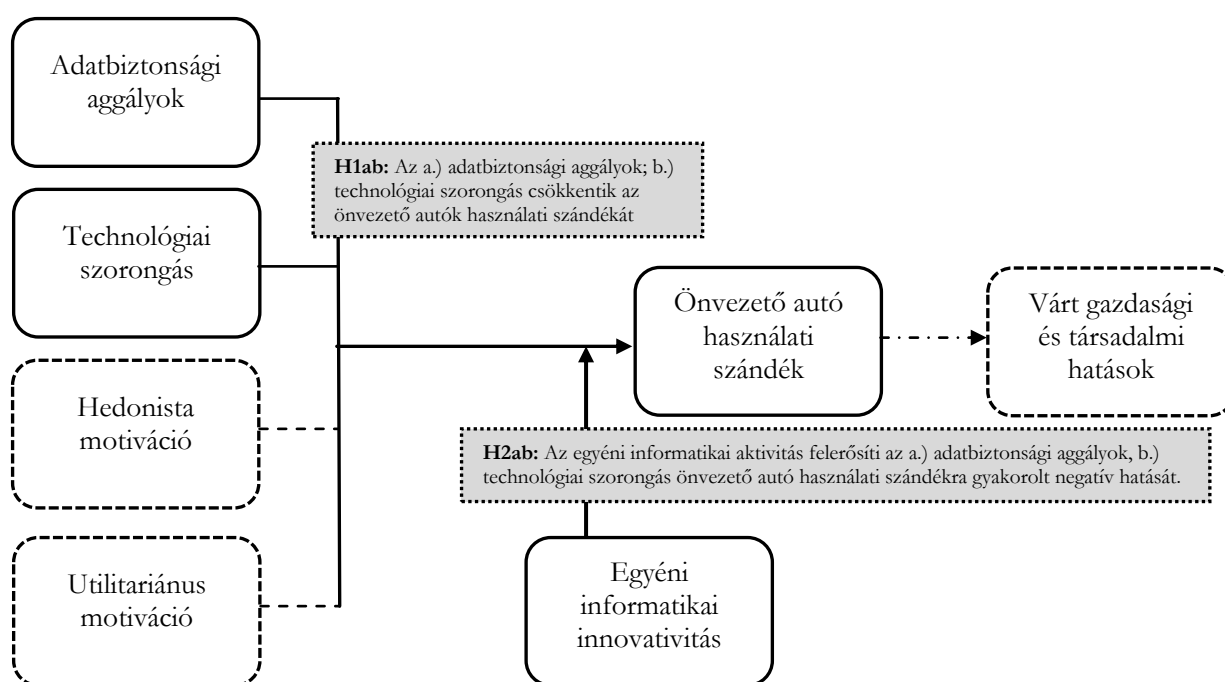
Az adatbiztonsági aggályok hatással vannak a vevők magatartására, így a vásárlási valószínűsége (Sohn et al., 2024; Zeng et al., 2021), a vállalathoz vagy márkához kapcsolódó bizalomra és attitűdre (Grigorios et al., 2022; Lefkeli et al., 2024; Martin et al., 2017). Ebből következően azt feltételezem, hogy az adatvédelmi aggályok *negatívan befolyásolják* az önvezető autók használati szándékát. A technológiai szorongás során a felhasználók nyugtalanok, aggódnak vagy félnek az innovatív,

technológiák, például az önvezető autók használatától (Sääksjärvi & Samiee, 2011). A szorongás olyan érzelmi állapot, amely magában foglalja a feszültség, idegesség és aggodalom érzését, amelyet gyakran fiziológiai tünetek is kísérnek (Spielberger, 2010). Mivel az önvezető autó esetén a felhasználóknak nincsenek előzetes tapasztalataik, amelyek csökkentenék a technológia használatával összefüggő bizonytalanságot (Hoeffler, 2003), azt feltételezem, hogy a technológiai szorongás csökkenti az önvezető autók használati szándékát.

H1a: Az adatbiztonsági aggályok csökkentik az önvezető autók használati szándékát

H1b: A technológiai szorongás csökkenti az önvezető autók használati szándékát

11. ábra: A vevői adatbiztonsággal kapcsolatos empirikus kutatás modellje



Megj.: a szaggatott vonallal jelölt összefüggésekkel kapcsolatosan nem fogalmaztam meg hipotéziseket, de mértem azokat.

Keszei (2020) szisztematikus irodalomáttekintése alapján megállapítja, hogy a moderáló változók technológia elfogadásban betöltött szerepe *kevésbé megértett*. A korábbi tanulmányokban moderáló hatásoként az életkort, a nemet, az iskolázottságot és a háztartás méretét vizsgálták korábban. E változók közül csak az életkorról derült ki, hogy negatívan mérsékli a biológiai nem önvezető autó használati szándékra gyakorolt hatását (Hohenberger et al., 2016). Más kutatók, például Madigan et al. (2017) szerint az életkor, a nem, a jövedelem és a tapasztalat azonban nem moderálja az önvezető technológia elfogadás folyamatát.

Leicht et al. (2018) felhívja a figyelmet a fogyasztók *egyéni innovativitásának* a technológia elfogadásban betöltött hatására - amelyet a fogyasztók új dolgok kipróbálására való általános

hajlandóságaként fogalmaztak meg. Egyes felhasználók szívesebben vállalnak kockázatot egy innováció kipróbálásával, míg mások vonakodnak változtatni a gyakorlatukon (cf. Rogers, 1983). Az önvezető autók *radikális innovációt* képviselnek, mivel olyan romboló technológiát jelenítenek meg, amely megkérdőjelezi és felülírja a jelenlegi gyakorlatokat a világ mobilitásában. Ennek megfelelően a Agarwal and Prasad (1998) a domináns technológiaelfogadási modellek kiterjesztését javasolja az egyén innovativitásának vizsgálatával. Jelen tanulmány az egyén informatikai innovativitását moderáló változóként azonosítja és az egyén hajlandóságaként definiálja, "hogyan próbáljon bármilyen új információs technológiát" (Agarwal & Prasad, 1998, p. 206).

A csúcstechnológiát képviselő újszerű termékek használata nagyfokú bizonytalansággal és összetettséggel jár, ami a felhasználóban szorongást kelt. Azt feltételezem, hogy a magas egyéni informatikai innovativitással rendelkező felhasználók alacsonyabb szintű szorongást élnek meg az új technológia befogadásakor, a technológiailag összetett innovációkkal kapcsolatos korábbi interakcióik során tapasztalataik mérséklék azt (Herrenkind et al., 2019). Ugyanakkor azt is várom, hogy az egyéni informatikai innovativitás felerősíti az adatvédelmi szorongás negatív hatásait. Feltételezésem szerint az egyéni informatikai innovativitás azzal is jár, hogy a felhasználók tudatosabbak az adatvédelmi kockázatokkal kapcsolatban.

H2a: Az egyéni informatikai innovativitás felerősíti az adatvédelmi aggályok önvezető autók használati szándékára gyakorolt negatív hatásait.

H2b: Az egyéni informatikai innovativitás felerősíti a technológiai szorongás önvezető autók használati szándékára gyakorolt negatív hatását.

4.3.3 Elemzések

Az elemzések a 3.1 fejezetben bemutatott fogyasztói adatbázis elemzésén alapulnak. A kérdőív a vizsgálat céljának leírásával, valamint a teljesen automatizált járművek és funkcióik ismertetésével kezdődött. A kérdőív tíz kulcskonstrukciót tartalmazott: (i) az önvezető autók használatára vonatkozó felhasználási szándék, (ii) az egyéni információs technológiai innovativitás, (iii) a hedonista motiváció, (iv) az utilitáriánus motiváció, (v) a technológiai szorongás, (vi) az adatvédelmi aggályok, (vii) a mobilitási esélyegyenlőség, (viii) a lakóhelyi mobilitás, (ix) a gazdasági hatások és (x) a környezetvédelmi hatások.

Minden egyes változót több tételből álló skálával mértem. A skálák többségét meglévő tanulmányokból vettem, és Likert-skálákat használtam (lásd 26. táblázat).

26. táblázat: A kutatásban alkalmazott skálátételek

Változók, definíció (skálák eredete)	Skálátételek ¹ (zárójelben a faktorsúlyok)
Önvezető autó használati szándék: egy adott viselkedés (pl. önvezető autó használata) végrehajtására irányuló szándék erőssége. (Davis et al., 1989; Wu et al., 2019)	- Ha elérhetőek lesznek az önvezető autók, kipróbálom majd őket (0,94) - Ha elérhetőek lesznek az önvezető autók, rendszeresen azzal utazom majd (0,93) - Ha elérhetőek lesznek az önvezető autók, átállnék a használatukra (0,66)
Technológiai szorongás: az egyének hajlama arra, hogy nyugtalanok, aggódnak vagy félnek a technológiai termékek használatától. (Osswald et al., 2012; Venkatesh & Davis, 2000)	- Félek attól, hogy a rendszert használjam (0,87) - Tartok attól, hogy balesetet szenvedek a rendszer használata miatt (0,85) - A rendszer használata ijesztőnek tűnik számomra (0,68) - Szorongással tölt el, hogy nem értem a rendszer működését (0,73)
Adatbiztonsági aggályok: az egyén kiszolgáltatottsága az egyénileg azonosítható személyes adatok kezelése feletti ellenőrzés elvesztése miatt (Martin et al., 2017)	- Félek attól, hogy az utazás közben rólam gyűjtött adatok (pl.: pozíció, útvonalak), rossz kezekbe kerülnek (0,77) - Félek attól, hogy hackerek feltörnék az önvezető autót, amivel utazok (0,74) - Félek attól, hogy az utazás közben feltörik a rendszert és az önvezető autó félrenavigál (0,64)
Egyéni informatikai innovativitás: az egyén hajlandósága arra, hogy kipróbáljon bármilyen új informatikai technológiát. (Agarwal & Prasad, 1998)	- Ha hallok egy új információs technológiáról, szívesen kipróbálom (0,87) - Általában barátaim és ismerőseim közül elsőként próbálom ki az új információs technológiákat (0,73) - Bátran kipróbálom az új információs technológiákat (0,85) - Szeretem felfedezni az új információtechnológiákat (0,69)
Hedonista motiváció: az a mérték, amelyben az élvezet és az érzéskeresés az egyént alapvető szükségleteinek kielégítésére készíti, és az egyének cselekvési hajlandóságát hajtja. (Childers et al., 2001; Ryan & Deci, 2000)	- Az önvezető autóval utazni szórakoztató lenne utazni (0,92) - Jól szórakoznék miközben az önvezető autóval utaznék (0,92) - A vezetés helyett felszabadult időmet szórakozással tölteném (0,67) - Élvezetes lenne önvezető autóval utazni (0,90)
Utilitáriánus motiváció: az a mérték, amelyben a racionalitás, a döntések hatékonysága és a célorientáltság az egyént alapvető szükségleteinek kielégítésére kényszeríti, és az egyének cselekvési hajlandóságát irányítja. (Ryan & Deci, 2000)	- Munkával tölteném az időt miközben önvezető autóval utazok (0,71) - Szervezéssel, kommunikációval tölteném az időmet, miközben az önvezető autóban utazok (0,84) - Feladataim elvégzésére igyekezném az önvezető autóban eltöltött időt fordítani (0,82) - Ügyintézésrel tölteném az időmet miközben önvezető autóban utazok (0,87)
Mobilitási esélyegyenlőség: az önvezető autókkal szemben támasztott elvárások szintje a gyermekek vagy fogyatékkal élők mobilitásának alakításában.	- Az önvezető autók segítségével a fogyatékkal élő emberek egyszerűbben és önállóan tudnak közlekedni (0,90) - Az önvezető autók segítségével a gyerekek egyszerűbben és önállóan tudnak közlekedni (0,82)
Lakóhely mobilitás: az az elvárás, hogy az önvezető autók elterjedésének eredményeképpen a felhasználók érdekeltek lesznek abban, hogy a központi városi területektől távolabb költözzenek.	- Az önvezető autók elterjedésével többen vállalnák a települések közötti napi ingázást (0,83) - Az önvezető autók elterjedése elősegítené, hogy az emberek messzebb költözzenek a nagyvárosok központjából (0,89) - Az önvezető autók elterjedésével a kisebb településekről könnyebb lenne eljutni a nagyvárosokba (0,85)

Gazdasági hatások: az önvezető autók elterjedéséből származó pénzügyi nyereség mértéke.	▪ Az önvezető autók elterjedésével kevesebb autóra lenne szüksége egy családnak (0,79) ▪ Az önvezető autók gazdaságosabbá tennék az utazást (pl.: mindig az ideális útvonal használata) (0,72) ▪ Az önvezető autók elterjedésével alacsonyabbak lennének a biztosítási díjak (0,73)
Környezetvédelmi előnyök: az önvezető autók elterjedéséből eredő környezetvédelmi előnyök mértéke.	▪ Az önvezető autók elterjedése csökkentené a légszennyezést (0,91) ▪ Az önvezető autók környezetkímélő megoldást jelentenének a hagyományos autókhoz képest (0,87)

Megj.: A megerősítő faktorelemzés illeszkedési mutatói: $\chi^2(416)=1215.13$; $\chi^2/df=2.92$; $p<.001$, CFI=.96 ; SRMR=.04; RMSEA=.04 , Minden faktorsúly szignifikáns $p<.001$ szinten.

4.3.4 Eredmények

Minden statisztikai elemzést a ©IBM SPSS (Statistical Package for Social Sciences) és az ©IBM SPSS AMOS szoftverrel végeztem. A mérőeszközök megbízhatóságának és érvényességének tesztelésére megerősítő faktorelemzést (CFA) alkalmaztam. Az eredmények jó illeszkedést jeleznek, mivel minden kapcsolódó mérőszám elfogadható a határértékekhez képest. A Chi-négyzet /df (χ^2/df) kisebb, mint 2,5; az összehasonlító illeszkedési index (CFI) nagyobb, mint 0,90; a közelítés átlagos négyzetes hibája (RMSEA) nem nagyobb, mint 0,08, és a standardizált reziduális négyzetes középérték (standardized root mean square residual, továbbiakban SRMR) a 0,08-es küszöbérték alatt volt (Byrne, 2010). Amint a 27. táblázat mutatja, a sztenderdizált faktorsúlyok mindegyike statisztikailag szignifikáns ($p<.05$) és nagyobb, mint 0,6 (Anderson & Gerbing, 1988). A mérési modell illeszkedési mutatói a következők: $\chi^2=1215,13$, $df=416$; $\chi^2/df = 2,92$; $p=.000$; CFI=.96, SRMR=.04 és RMSEA=.04.

27. táblázat: A skálatesztelés eredményei

Konstrukciók	ME	SD	CA	CR	AVE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Önvezető autó használati szándék	3,09	1,22	,88	,89	,74	,86									
2. Egyéni informatikai innovativitás	2,85	1,06	,87	,87	,64	,24	,79								
3. Hedonista motiváció	2,13	1,25	,91	,92	,74	,75	,10	,86							
4. Utilitáriánus motiváció	3,15	1,11	,88	,89	,67	,48	,10	,47	,81						
5. Technológiai szorongás	2,54	1,25	,87	,87	,62	-,53	-,29	-,34	-,21	,79					
6. Adatvédelmi aggályok	3,23	1,26	,76	,77	,52	-,33	-,12	-,27	-,18	,55	,72				
7. Mobilitási esélyegyenlőség	4,06	,92	,86	,86	,75	,27	,18	,23	,22	-,34	-,16	,86			
8. Lakóhely mobilitás	2,93	1,14	,89	,89	,74	,41	,10	,41	,31	-,25	-,17	,34	,86		
9. Gazdasági hatások	3,06	1,17	,78	,79	,56	,53	,21	,38	,26	-,55	-,33	,44	,55	,74	
10. Környezetvédelmi hatások	3,76	1,08	,88	,89	,80	,34	-,03	,36	,27	-,18	-,21	,16	,26	,37	,89

ME: Átlag; SD: szórás; CR: összetett megbízhatóság; CA: Cronbach-alfa; AVE: átlagos eltérés. Az átlós érték az AVE négyzetgyöke. A .10 alatti korrelációk nem szignifikánsak; a .10 és .12 közötti értékek .01-es szinten szignifikánsak, a .12 feletti értékek pedig .001-es szinten szignifikánsak.

A 27. táblázat a modellben szereplő változók megbízhatóságának értékeléséhez kapcsolódó mérésekhez használt skálák átlagait (ME) és szórásait (SD) mutatja be. A Cronbach-alfa (CA) és az összetett megbízhatóság (CR) mérőszámok magasabbak a 0,7-es küszöbértéknél (Nunnally, 1967), ami a konstrukciók megbízhatóságát jelzi. Az átlagos magyarázott varianciamutató (average variance extracted, AVE) értékei is magasabbak a 0,5-ös határértéknél (Bagozzi & Yi, 1988). A teszt eredménye tehát azt mutatja, hogy teljesül a konvergencia-érvényesség kritériuma. Továbbá, bármely két konstrukció közötti korreláció alacsonyabb, mint az AVE négyzetgyökének értéke, tehát teljesül a diszkriminancia-érvényesség (Fornell & Larker, 1981a).

A hipotézisek teszteléséhez *strukturális egyenlőségek modellezése* (structural equation modelling, SEM) módszert használtam, AMOS szoftver alkalmazásával. Az eredmények (28. táblázat) azt mutatják, hogy és az adatvédelemmel kapcsolatos aggodalmaknak nincs szignifikáns hatása az önvezető autó használati szándékra ($b=.02$, n.s.), a technológiai szorongás szignifikáns negatív ($b=-.33$, $p<.001$), ezért a H1a-t elutasítom, a H1b és H2a és H2b elfogadható. A modellben vizsgált négy előzményváltozó az önvezető autó használati szándékának 69 százalékát magyarázzák ($R^2=0,69$).

28. táblázat: Az empirikus kutatás eredményei – sztenderdizált paraméterbecslés (béta érték) és magyarázott variancia

Közvetlen hatások	Sztenderdizált béta érték	Hipotézisvizsgálat eredménye
<i>Önvezető autó használati szándékot befolyásoló tényezők</i>		
Adatbiztonsági aggályok → Önvezető autó használati szándék ^a	0,02	H1a elutasítva
Technológiai szorongás → Önvezető autó használati szándék ^a	-0,33***	H1b elfogadva
Hedonista motiváció → Önvezető autó használati szándék ^a	0,58***	NA
Utilitáriánus motiváció → Önvezető autó használati szándék ^a	0,16***	NA
<i>A BIU eredményei</i>		
BIU → Mobilitási esélyegyenlőség ^b	0,31***	NA
BIU → Lakóhely mobilitás ^c	0,44***	NA
BIU → Gazdasági hatások ^d	0,56***	NA
BIU → Környezeti hatások ^e	0,36***	NA

Modell illeszkedés: $\chi^2(999) = 2477,83$; $\chi^2/df = 2,48$; $p < .001$; RMSEA = .03; SRMR = .07; NNFI = .92; CFI = .93; *** $p < .001$;

^a R^2 (magyarázott variancia) = .69; ^b R^2 = .09; ^c R^2 = .20; ^d R^2 = .31; ^e R^2 = .13

Az egyéni informatikai innovativitás moderáló hatásának tesztelésére a χ^2 próbát végeztem. A teljes adathalmazból két almintát hoztam létre a válaszadók egyéni informatikai innovativitása szerint, a változót mérő négy tétel átlagértéke szerint rangsorolva őket. A magas és alacsony egyéni informatikai innovativitással rendelkező válaszadók közötti különbségek markáns feltárása érdekében összehasonlítottuk a felhasználók hozzávetőlegesen felső és alsó tíz százalékát. A magas egyéni informatikai innovativitással rendelkező válaszadók azok, akiknek az átlagértéke 4,25 alatt vagy azzal egyenlő (N=91 válaszadó), az alacsony informatikai innovativitással rendelkező válaszadók pedig azok, akiknek az átlagértéke 1,5 alatt vagy azzal egyenlő (N=86 válaszadó).

Annak vizsgálatakor, hogy a négy vizsgált előzményváltozó és az önvezető autó használati szándék közötti kapcsolatok különböznek-e a magas és alacsony egyéni informatikai innovativitással rendelkező válaszadók között (H2 a, b), először egy teljesen korlátozott modellt (angolul constrained model) hasonlítottam össze, amelyben az útvonalakat egyenlően korlátoztam az alcsoportok (azaz a magas és alacsony egyéni informatikai innovativitással rendelkező válaszadók) között, egy nem korlátozott modellel (unconstrained model), amelyben az útvonalak szabadon változhatnak. A χ^2 próba eredményei azt mutatták, hogy a két alcsoport modellszinten különbözik ($\Delta\chi^2(27)=55,52$, $p<0,001$), ami azt jelzi, hogy a magas és az alacsony egyéni informatikai innovativitással rendelkező válaszadók közötti útkapcsolatokban különbségek vannak. Annak érdekében, hogy feltárjam, mely értékek különböznek a vizsgált csoportok között, és melyek nem, a szignifikáns különbségeket útvonalanként elemeztem (29. táblázat).

29. táblázat: A moderáló hatások vizsgálata

Közvetlen hatások	Magas egyéni informatikai innovativitás		Alacsony egyéni informatikai innovativitás		Modellkülönbség			Hipotézis tesztelés eredménye
	Sztenederizált béta	p	Sztenederizált béta	p	$\Delta\chi^2$	Δdf	p	
Adatvédelmi aggályok → Önvezető auto használati szándék	-.24	p<.05	.05	ns	1083.41	1	p<.05	H2a elfogadva
Technológiai szorongás → Önvezető auto használati szándék	.05	ns	-.37	p<.001	1083.56	1	p<.05	H2b elfogadva
Hedonista motiváció → Önvezető auto használati szándék	.53	p<.001	.56	p<.001	1078.28	1	ns	NA
Utilitáriánus motiváció → Önvezető auto használati szándék	.42	p<.001	.13	ns	1087.12	1	p<.01	NA

A 29. táblázatban bemutatott eredmények különbségeket mutatnak a magas és alacsony egyéni informatikai innovativitással rendelkező válaszadói csoportok között. A magas egyéni informatikai innovativitás gyengíti a technológiai szorongás negatív hatását, de erősíti az adatvédelemmel kapcsolatos aggályok önzetű autó használati szándékra gyakorolt negatív hatásait; ezért a H2a és a H2b elfogadható.

4.3.5 Következtetések és tézis

A kutatási kérdés megválaszolása és tézis megfogalmazása

A vevői adatokkal kapcsolatos *adatbiztonsági kérdéseket* az önzetű autók kontextusában vizsgáltam empirikusan arra a kérdésre keresve a választ, hogy az önzetű autók leendő utasainak technológia elfogadását hogyan befolyásolják az adatbiztonsági aggályok.

A kutatás *eredményei szerint* a teljes vizsgált populációban az adatvédelmi aggályok nem befolyásolják, míg a technológiai szorongás csökkenti az önzetű autók használati szándékát. A magas egyéni innovativitással rendelkező válaszadói csoport azonban eltérő mintázatot mutat, esetükben épp az adatvédelmi aggályok csökkenthetik a használati szándékot, míg a technológiai szorongásnak nincs szignifikáns hatása.

A kutatás eredményei alapján *tézisként* fogalmazom meg, hogy a vevők saját adataikkal kapcsolatos aggályaik önzetű autó – mint radikális innováció – felhasználási szándékára gyakorolt hatását az egyéni innovativitás felerősíti.

Elméleti és gyakorlati következtetések

Jelen empirikus kutatás az adatbiztonsági szorongás szerteágazó hatásainak jobb megértésével járulhat hozzá a vállalatok vevő-alapú információ kutatásaihoz, bekapcsolva a technológia elfogadás szakirodalmát is. Az empirikus kutatás az önzetű autók kontextusában vizsgálódott, az adatvédelemmel kapcsolatos aggályok mellett vizsgálva a technológiai szorongás, hedonista és utilitáriánus motivációk hatásait.

Az eredmények szerint az adatvédelemmel kapcsolatos felhasználói aggodalmak *nem gyakorolnak szignifikáns hatást* az önzetű autó használati szándékra. A mintát azonban alacsony és magas egyéni informatikai innovativitás szerint almintákra bontva azt találjuk, hogy az innovatívabb felhasználók körében az *adatvédelmi aggályok* moderáló, visszatartó erővel bírnak, míg az alacsony innovativitással bíró felhasználók esetében nem figyelhető meg szignifikáns hatás. Ez az eredmény gazdagítja az irodalomkutatásban bemutatottakat, hiszen egy újszerű kontextusban, az önzetű autókhoz kapcsolódóan vizsgálja a jelenséget. Az eredmény egybe cseng Sohn et al. (2024) kutatásával, aki az adatbiztonsági aggályok és az önkiszolgáló technológia elfogadás között

mutatott ki kapcsolatot. Jelen kutatás azonban árnyalja is ezt az eredményt, hiszen egy még nem elérhető technológia elfogadását vizsgálja, illetve rámutat a moderáló hatásmechanizmusokra is. A marketing területen a vevői adatbiztonság témakörben vizsgálódó tanulmányok, jóllehet különböző, a vevőkhöz kapcsolódó moderáló hatásokat elemeztek, például a vállalati adatkezelési irányelveket, az egyéni informatikai innovativitás ilyen jellegű hatásait nem mérték (Aguirre et al., 2015; Bandara et al., 2021; Lambillotte et al., 2022; Martin et al., 2017). A jövőbeli kutatási irányok ezen a területen érinthetik például a személyiségjegyek az etnocentrizmus, illetve az ageismus jelenségét, amelyek az elmúlt fogyasztói magatartást befolyásoló szerepe igazolódott a hazai empirikus kutatásokban (Berács & Malota, 2007; Gyulavári & Malota, 2014; Kolos & Kenesei, 2023).

4.4 A vevő-alapú információ vállalaton belüli megosztása és innovációs teljesítmény

4.4.1 Kutatási kérdés

Számos kutatás igazolja, hogy a vállalatok sikeres piaci teljesítményének hajtóereje az innovációs képességükben rejlik (Han et al., 1998; Katona, 2021; Stremersch et al., 2024; Wang & Wang, 2012). Az innovációs képességekre a tudásmenedzsment jelentős hatást gyakorol (Csedő & Zavarkó, 2019a; Erdei et al., 2021), ezen belül is a *tudás megosztásnak* van kiemelt katalizátor szerepe (Bock & Kim, 2002; Tang & Marinova, 2020; Wang & Noe, 2010). A tudás vállalaton belüli megosztásával az egyéni szintű ismeretek mások számára is elérhetőek lesznek, a tudásmegosztáshoz kapcsolódó eszmecsere pedig elősegíti a munkatársak előremutató, közös gondolkodását (Arnett & Wittmann, 2014; Cavaliere et al., 2015). Mindezek jelentőségét hangsúlyozza Myers (2015), aki szerint a Fortune magazin listájának 500 leggazdagabb cégei évente mintegy 31,5 milliárd dollár értékű *profittól esnek el* amiatt, hogy a munkatársak nem osztják meg egymással vevő-alapú tudásukat, ismereteiket.

A turbulens piacokon tevékenykedő vállalatok számára még inkább stratégiai jelentőségű lehet, hogy erőforrásaikat (Gelei & Kenesei, 2022), így tudásukat is menedzseljék. A piaci turbulencia a vevők összetételében és preferenciáiban bekövetkező gyors és kiszámíthatatlan változásokat jelenti (Jaworski & Kohli, 1993a). A turbulens piacokat gyakori, előre nehezen kiszámítható változásokkal és ingadozásokkal írhatók le (Calantone et al., 2003). Barney et al. (2011) szerint a megfelelő információk a stabil piacokon hosszú távú versenyelőny forrásai lehetnek. Mikor a korábban stabilnak hitt piac meginog, kiszámíthatatlanul változik, a piaci tudás már kevésbé tud hosszú távú, nehezen másolható versenyelőnyként szolgálni. A turbulens piacokon ezért a vállalatoknak át kell gondolniuk, hogyan képesek piaci előnyüket fenntartani, és ebben a vevő-alapú marketingtudás menedzsmentjének milyen szerepe van (Barney et al., 2011).

A témakör elméleti és gyakorlati jelentősége ellenére a vevő-alapú tudásmegosztás innovációs teljesítményre gyakorolt hatásmechanizmusát eddig kevés empirikus kutatás igazolta. Egy 200 vállalatvezető megkérdezésén alapuló nemzetközi felmérés tanulságai szerint a tudásmenedzsment területen *hiányzik* a tudásmegosztás innovációs teljesítményre gyakorolt hatásának szigorú módszertani alapokon nyugvó, empirikus adatokkal alátámasztott vizsgálata (Heisig et al., 2016).

Kutatási kérdés

Elfogadva a tudásmegosztás innovációs teljesítményben játszott katalizátor szerepét, a jelen fejezet⁶ a következő kutatási kérdésekre keresi a választ:

1. a marketingmenedzserek tudásmegosztása milyen hatással van az innovációs teljesítményre;
2. ez a hatás mennyire módosul a piaci turbulencia mértékének függvényében?

4.4.2 Hipotézisek

A kontingenciaelmélet rámutat arra, hogy a teljesítmény attól is függ, a vállalat képes-e stratégiáját a környezeti kontingenciákhoz illeszteni. A kontingencia-elmélet szerint tehát nincs legjobb módja a stratégia kialakításának, sokkal lényegesebb a külső környezethez történő illeszkedés (Gresov, 1989; Lawrence & Lorsch, 1969). A kontingencia-elmélet számos tudományterületen inspirált olyan kutatásokat, amelyek a környezeti kontingenciák és a vállalati stratégia, a szervezeti struktúra és a teljesítmény kapcsolatát vizsgálták. A környezeti kontingenciaváltozók a vállalatok működésére jelentős hatást gyakorolnak, miközben a vállalatok számára jellemzően külső adottságként jelennek meg, és amelyekre ráhatásuk mértéke csekély.

A kutatásban a *piaci turbulencia*, mint környezeti kontingencia változó áll a vizsgálat fókuszpontjában. A *piaci turbulencia* a vevők összetételében és preferenciáiban bekövetkező gyors és kiszámíthatatlan változásokat jelenti (Jaworski & Kohli, 1993a). A piaci turbulenciát *moderáló* változóként szerepel a modellben (13. ábra).

A piaci turbulencia moderáló hatásait több korábbi kutatás is vizsgálta (ld. 12. ábra), de egyrészt ezen tanulmányok ellentmondásos eredményeket hoztak, másrészt nem a vevői tudás vállalaton belüli megosztásának moderáló hatásmechanizmusára fókuszáltak. Calantone et al. (2003) eredményei szerint a piaci turbulencia a vállalat innovációs képességének termékfejlesztés gyorsaságára gyakorolt hatását nem befolyásolja. Tsai and Yang (2013) és Hung and Chou (2013) ezzel ellentétes eredményre jutott, a piaci turbulencia kutatásaik szerint pozitívan moderálja a vállalati innovativitás üzleti teljesítményre gyakorolt hatását. Wang et al. (2015) szerint az innovációs képesség együttműködés hatékonyságára gyakorolt hatását pozitívan moderálja a piaci turbulencia.

⁶ A kutatás alapját Keszey, T. (2018b). Boundary spanners' knowledge sharing for innovation success in turbulent times. *Journal of Knowledge Management*. c. cikk képezi

12. ábra: A piaci turbulencia moderáló hatásával kapcsolatos empirikus kutatások és kutatási hézag – saját szerkesztés

		FÜGGŐ VÁLTOZÓ		
		Innováció	Pénzügyi teljesítmény	Egyéb
FÜGGETLEN VÁLTOZÓ	Innováció	N.S. ❖ Innovativitás => termékfejlesztés gyorsasága (Calantone et al., 2003) ❖ Termék piacra bocsájtásának gyorsasága => termékfejlesztési teljesítmény (Calantone et al., 2003)	+ ❖ Innovativitás => üzleti teljesítmény (Tsai & Yang, 2013) ❖ Külső technológia elfogadás => üzleti teljesítmény (Hung & Chou, 2013) ❖ Külső technológia kiaknézés => üzleti teljesítmény (Hung & Chou, 2013)	+ ❖ Innovációs képesség => együttműködés hatékonysága (Wang et al., 2015) -❖ Piaci innováció => tudás transzfer (Noordhoff, 2007)
	Tudásmenedzsment	Kutatási hézag (jelen empirikus kutatás)		+ ❖ Abszorpciós képesség => külső tudás beépítése (Yoo et al., 2015)[†]
	Piacorientáció és egyéb változók	+ ❖ Felsővezetés kockázatvállalása => termékfejlesztés gyorsasága (Calantone et al., 2003) -❖ Szervezeti memória => szervezeti innovativitás (Hanvanich et al., 2006) N.S. ❖ Piacorientáció => termékfejlesztés gyorsasága (Calantone et al., 2003) ❖ Teljeskörű minőségmenedzsment (TQM) => adminisztráció innovativitása (Santos-Vijande & Álvarez-González, 2007) ❖ TQM => innovatív kultúra (Santos-Vijande & Álvarez-González, 2007)	+ ❖ Guanxi => pénzügyi teljesítmény (Qian et al., 2016) ❖ Guanxi => stratégiai teljesítmény (Qian et al., 2016) N.S. ❖ Piacorientáció => üzleti teljesítmény (Jaworski & Kohli, 1993a) ❖ Piacorientáció => vállalati teljesítmény (Slater & Narver, 1994) ❖ Szervezeti memória => vállalati teljesítmény (Hanvanich et al., 2006) ❖ Vállalati stratégiai tervezés => termékfejlesztés pénzügyi eredménye (Calantone et al., 2003)	N.S. ❖ Piacorientáció => vállalati stratégiai tervezés (Calantone et al., 2003) ❖ Felsővezetés kockázatvállalása => vállalati stratégiai tervezés (Calantone et al., 2003) ❖ Kapcsolati képességek => együttműködés hatékonysága (Wang et al., 2015)

Megj: NS: nem igazolódott moderáló hatás, + pozitív moderáló hatás, - negatív moderáló hatás; † az egyik al-mintán igazolódott pozitív moderáló hatás a másik al-mintán nem (Yoo et al., 2015)

Jóllehet a *tudásmenedzsment szakirodalma* evidenciaként fogadja el a tudásmenedzsment és innováció közötti ok-okozati kapcsolatot, eddig ezt a teoretikusan jól alátámasztott kapcsolatot kevés kutatás igazolta empirikusan. Ferraris et al. (2017) például a tudás megosztást, mint moderáló változót vizsgálta, és azt az eredményt kapta, hogy az olyan multinacionális vállalatok esetében, ahol az anyavállalat európai székhelyű, a külső kutatás-fejlesztés innovációs teljesítményre gyakorolt hatása pozitívabb intenzívebb tudásmegosztás esetén. Akhavan and Mahdi Hosseini (2016) iráni cégek körében vizsgálódva azt az eredményt kapta, hogy az alkalmazottak pozitív tudásmegosztással kapcsolatos attitűdje erősíti a vállalatok tudás generálását, ami jobb innovációs teljesítményt eredményez. Lee et al. (2013) maláj gyártó vállalatok körében mutatta ki, hogy a technológiai innovációk létrejöttében kiemelten fontos szerepet játszott a munkatársak közötti tudásmegosztás. Sáenz et al. (2012) spanyol és kolumbiai cégeket vizsgálva vonták le azt a következtetést, hogy a menedzsment tevékenység során megosztott tudás az innovációs projekt menedzsmentjének sikerét erősíti.

A kutatás a piaci turbulencia *moderáló hatását* a vevő-alapú tudásmegosztás innovációs teljesítményre gyakorolt hatásának tükrében vizsgálja. A modell (13. ábra) függő változója a tudásmegosztás. A *tudásmegosztás fogalma* alatt azt értjük, hogy az alkalmazottak – a kutatás a marketing menedzsereket vizsgálja – milyen mértékben osztják meg ismereteiket kollégáikkal (Bock et al., 2005).

Az *innovációs teljesítményen* belül az empirikus kutatás a termékfejlesztésre fókuszál. Az innováció fogalmi meghatározása nem egységes a menedzsment szakirodalomban (Dobos, 2024). A leggyakrabban hivatkozott OECD-Eurostat (2018) Oslo Manual definíciója megkülönbözteti az innovációt, mint aktivitást és mint az aktivitás termékét. Az innováció olyan új vagy továbbfejlesztett termék vagy eljárás (vagy ezek kombinációja), amely jelentősen eltér az egység korábbi termékeitől vagy eljárásaitól, és amelyet az egység a potenciális felhasználók számára elérhetővé tett (termék) vagy használatba vett (folyamat)” (OECD-Eurostat, 2018, p. 20). Ez a kétféle meghatározás a szakirodalomban sokszor az „innovation” fedőfogalom alatt jelenik meg, ezért is fontos pontosítani, hogy a vállalat tevékenységére, vagy az új termék előállítására vonatkozik-e a fogalom (Dobos, 2024).

Az OECD-Eurostat (2018) tipológiája a korábbi kiadáshoz – mely különbséget tesz a termék-, marketing-, szervezeti és folyamat innovációk között (OECD & Eurostat, 2005) – képest kevesebb kategóriát kínál. A marketing területen is sokszor találkozni a *marketinginnováció* kifejezéssel, mely a marketingeszközök a fogyasztók számára újszerűnek ható alkalmazását jelenti (Bauer & Berács, 2017). Más szerzők az innovációs 4P kategóriák – termékinnováció (product innovation), folyamatinnováció (process innovation), pozíció innováció (position innovation) és

paradigma innováció (paradigm innovation) bevezetését javasoljak (Francis & Bessant, 2005; Hoffer, 2023).

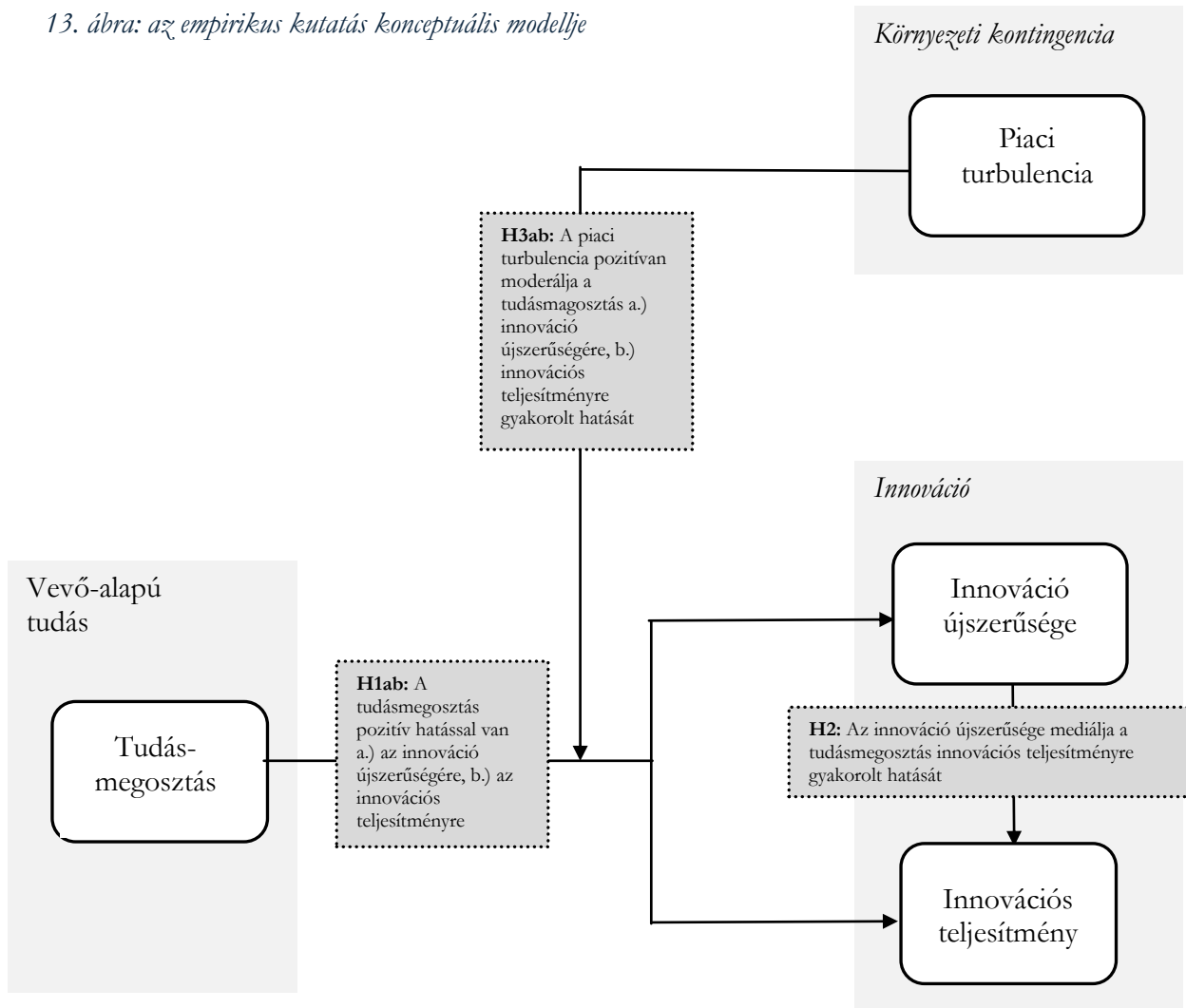
A termék a menedzsment irodalomban széleskörű fogalom, amely nemcsak a fizikai, kézzel fogható termékeket, de a szolgáltatásokat is magában foglalja. Fontos megjegyezni, hogy az új termék nem feltétlenül jelent technológia-intenzív innovációt (Calantone et al., 2003; Keszey & Biemans, 2016; Kuester et al., 2017). Az innováció tényleges értékét – annak schumpeteri felfogása szerint nem elsősorban annak műszaki tartalma, hanem piaci hasznosulása, fogyasztói fogadtatása határozza meg (Schumpeter, 1934; Schumpeter, 1980). Hasonló gondolat jelenik meg (Levitt, 1960) munkájában is, a vevőknek nem egy fűrógépre, egy technológiai eszközre, hanem egy megoldásra, egy lyukra van szükségük a falban. (Hofmeister-Tóth, 2017) is kiemeli, hogy a piacorientált felfogás szerint a termék újdonságjellege attól függ, mennyire találkoztak már a potenciális vevők a termékkel. (Somosi et al., 2021) szintén az innováció fogyasztó aspektusait helyezi az elemzések középpontjába és a szolgáltatás eliminációs stratégiáit vizsgálja a hazai piacon. (Rekettye, 2018) utal arra, hogy az 1980-as évek elejéig egyfajta zűrzavar volt megfigyelhető a marketing szakirodalomban az új termék fogalmával kapcsolatosan, illetve ismerteti azt a tipológiát, amely fogódzót jelenthet a termék újdonságtartalmának megragadásában (t.i.: világujdonság, új termékcsalád, meglévő termékcsalád bővítése új termékekkel, meglévő termék korszerűsítése, termék újra pozicionálása, költségcsökkentés).

Az innováció két aspektusát, annak teljesítményét és újszerűségét vizsgálja az akadémiai doktori értekezés jelen fejezete. Az innováció teljesítményének számszerűsítésére számos mérőeszköz áll rendelkezésre az innovációs szakirodalomban, például piaci-bázisú (piaci részesedés, vevői elégedettség), pénzügyi sikerrel (profit, profitráta) és technikai teljesítménnyel kapcsolatos mérőszámok (technikai specifikációk, versenyelőny mértéke) (Griffin & Page, 1996). Jelen kutatás az empirikus kutatásokban leggyakrabban alkalmazott innovációs teljesítmény mérőeszközt alkalmazza: a *válaszadók* a pénzügyi szempontok alapján *értékelik* az új termékek piaci sikerét (De Luca & Atuahene-Gima, 2007; Droge et al., 2008; Gatignon & Xuereb, 1997; Griffin & Page, 1996; Olson et al., 1995).

Az *innováció teljesítményének* mérésekor a válaszadókat arra kértem, hogy pénzügyi mutatók (értékesítési eredmény, termékfejlesztés költségei a becslések szerint alakultak, a termékfejlesztés a várt bevételt és profitot hozta) szubjektív, menedzseri észlelésen alapuló értékelésével mondják el véleményüket. A mérésre szolgáló skálát egy korábbi kutatásból vettem át (De Luca & Atuahene-Gima, 2007). Az *innováció újszerűsége* a versenytársakhoz képest vizsgálja, hogy az új termék mennyire innovatív, mennyivel jobb, és mennyivel gyorsabban elérhető, mint a

versenytársak hasonló termékei. Az innováció újszerűségének mérését is – a témakör nemzetközi fő áramának megfelelően – *menedzseri észlelésekre* alapoztam.

13. ábra: az empirikus kutatás konceptuális modellje



A kutatók már a 2000-es évek elején rámutattak, hogy a termékfejlesztési siker szoros összefüggésben van a vállalatok azon képességével, hogy tevékenységükbe beépítsék a piaci tudást (Chiang & Hung, 2010; Li-Ying et al., 2014; Rosenkopf & Nerkar, 2001; Sofka & Grimpe, 2010). A *vevők preferenciáival*, igényeivel kapcsolatos tudás felhasználásával a vállalatok új termékeiket a vevők igényeire tudják szabni (Ardito et al., 2015). A külső piaci tudás innovációs folyamatokba történő beépítését néhány cég annyira fontosnak érzi, hogy például a *Microsoft* és az *SAP* a vevői oldal képviselőit a termékfejlesztésben történő aktív közreműködésre kéri, meghívva őket a saját termékfejlesztő csapatukba (Nambisan & Baron, 2009). A hazai kutatások is utalnak a külső tudásforrások innovációban betöltött szerepére. Gyurkovics and Vas (2016) például a kecskeméti nyomdaiparban vizsgálódott, és arra a következtetésre jutott, hogy az innovatív vállalkozások gyakran térségen kívüli tudásforrások kombinációjára támaszkodnak, addig nem innovatív társaik jellemzően a helyi, egyszerű tudásforrásokra építenek (Gyurkovics & Vas, 2016).

A vállalatoknál jellemzően a *marketing menedzserek* feladata a vevők igényeinek összegyűjtése, feldolgozása. A marketing tudományterületen az utóbbi évtizedekben nagy hangsúlyt kaptak a *piacorientáció* megértését célzó kutatások. A *piacorientáció* a vállalatok azon képességét jelenti, hogy meg tudják érteni előre tudják jelezni és befolyásolni tudják a vevők igényeit. A kutatás alapjait Jaworski and Kohli (1993a) rakta le, akik szerint a piacorientáció eléréséhez elengedhetetlenül szükséges, hogy egy vállalat szisztematikusan *gyűjtse, ossza meg és adjon választ* a piaci információkra.

Az információ, illetve tudás-megosztás tehát lényeges, *központi elem* a piacorientációban, de a tudás megosztására csak akkor van lehetőség, ha a marketing menedzserek ténylegesen gyűjtik és rendszerezik a piaci információkat. Amikor a marketing menedzserek megosztják ezirányú személyes tudásukat, ismereteiket kollégáikkal, lehetőség nyílik arra, hogy az egyéni szintű ismeretek közös, vállalati-szintű tudássá váljanak (Henttonen et al., 2016). Feltételezésem szerint a közös, vállalati szintű piaci tudás elősegíti a termékfejlesztés sikerét, hiszen a vevők preferenciáinak ismeretében a vállalatok egyrészt képessé arra, hogy jobban megértsék a vevők vágyait, újszerűbb és innovatívabb termékeket kínálnak számukra, másrészt, mivel az innovációk nagyobb eséllyel találkoznak a vevők elképzeléseivel, pénzügyi szempontból sikeresebbek is lesznek. Ennek alapján azt feltételezem, hogy:

H1ab: A tudásmegosztás pozitív hatással van a.) az innováció újszerűségére, b.) az innovációs teljesítményre

Közvetítő változónak nevezzük azt a változót, amely a független változó függő változóra gyakorolt hatását közvetíti (Preacher & Hayes, 2008; Zhao et al., 2010). A kutatás feltételezi, hogy a tudásmegosztás közvetlen pozitív hatással van az innovációs teljesítményre (ld. H1b hipotézis);

azonban az is feltételezhető, hogy a közvetlen hatás mellett közvetett hatás is érvényesül: a közvetítő változó az innováció újszerűsége. A szakirodalom ezt a fajta közvetítő, vagy mediáló hatást részleges közvetítő hatásnak nevezi (angolul partial mediator) (Preacher & Hayes, 2008; Zhao et al., 2010).

Az innovációs szakirodalom szerint a termékfejlesztés egyik kulcs sikertényezője, hogy az innováció nyújtotta értékajánlat jobb-e és nagyobb újdonságtartalmat hordoz-e a vevők számára, mint a versenytársak ajánlatai (Henard & Szymanski, 2001). A vevők nagyobb valószínűséggel vásárolnak meg olyan új termékeket, amelyek újszerűségben a versenytársaknál többet adnak (Rogers, 2003). Az újszerűbb termékeket ezért szívesebben veszik meg a vevők, hozzásegítve a vállalatot az innováció pénzügyi sikeréhez teljesítményhez. Ennek alapján feltételezhető, hogy a tudásmegosztás *közvetlenül is* hatással van az innovációs (pénzügyi) teljesítményre, de van egy közvetett hatás is. A közvetítő változó az innováció újszerűsége. Az információ megosztás pozitív hatással van az innováció újszerűségére, ez utóbbi pedig az innovációs teljesítményre.

H2: Az innováció újszerűsége mediálja (közvetíti) a tudásmegosztás innovációs teljesítményre gyakorolt hatását.

A modell a *piaci turbulencia*, mint kontingencia változó pozitív moderáló hatását feltételezi, tehát azt, hogy a turbulensebb piacokon a tudásmegosztás innovációra gyakorolt hatása erősebb lesz. A turbulens piacokat gyakori, előre nehezen kiszámítható változások és ingadozások jellemzik (Calantone et al., 2003, p. 91). A piaci turbulencia definíciója szerint ezeken a piacokon a vevők igényei gyorsan változnak és mindig újszerű termékeket keresnek (Jaworski & Kohli, 1993a). Ezek a turbulens változások erodálhatják a piaci tudás értékét, hiszen amit ma tudunk a vevőkről, nem biztos, hogy még holnap is érvényes. A marketingmenedzserek piaci tudásának ilyen gyorsan és hektikusan változó környezetben még nagyobb szerep jut. Turbulensen változó piacokon még fontosabb, hogy a marketing menedzserek folyamatosan frissítsék piaci ismereteiket és azokat rendszeresen megosszák kollégáikkal.

Ahhoz, hogy a vállalatok sikeresek lehessenek a turbulens piacokon, követniük kell a vevők preferenciáinak változásait (Hanvanich et al., 2006). A piaci változások hatására a vevői tudás gyorsabban veszíti el értékét, hiszen hamar elavulttá válik, nem lesz naprakész. Ezzel egyidejűleg a termékfejlesztési folyamat során egyre fontosabbá válik, hogy a cégek naprakész vevői ismeretekkel rendelkezzenek. Ennek hiányában nem tudnak versenytársaiknál gyorsabban reagálni a termékfejlesztés során (Song & Parry, 2009; Wang et al., 2015). Ezért azt feltételezhető, hogy turbulens piaci környezetben nehezebb a vevők igényeit nyomon követni és előre jelezni, tehát a piacot jól ismerő marketing menedzserek tudásmegosztása erősebb pozitív hatást fog az

innovációs teljesítményre gyakorolni, mint stabil piaci környezetben. Ezért az alábbi hipotézis fogalmazzuk meg:

H3ab: A piaci turbulencia pozitívan moderálja a tudásmegosztás a.) innováció újszerűségére, b.) innovációs teljesítményre gyakorolt hatását.

4.4.3 Elemzések

Az empirikus kutatáshoz az adatokat az *akadémiai doktori értekezésben* bemutatott *vállalati adatbázis* biztosította. Az adatgyűjtés jelen kutatás szempontjából 296 felhasználható, érvényes választ eredményezett. A kérdőívben szereplő állítások a 30. táblázatban kerülnek bemutatásra.

30. táblázat: A mérés során alkalmazott skálák bemutatása

Változó definíció (a mérésre szolgáló skálák eredete)	A mérésre szolgáló skálák (faktorsúly értéke a zárójelben)
Tudás megosztás: az egyén hajlandósága arra, hogy tacit tudását, ismereteit megossza a szervezeten belül. (Holste & Fields, 2010)	- Ha felkérnek, szívesen magam mellé fogadnék munkatársakat, akik velem együtt dolgozva tanulhatnának tőlem (0.88) - Szívesen megtanítom az illetőnek azokat a szakmai fogásokat, amelyeket munkám során tanultam (0.98) - Szívesen megosztanám ötleteimet, új elképzeléseimet is az illetővel (0.87)
Innováció újszerűsége annak mértéke, hogy az új termék mennyire élenjáró és újszerű a versenytársak hasonló termékeihez képest	- Elsőként mutatjuk be a piacon termék innovációinkat (0.88) - Több termék innovációnk volt, mint versenytársainknak (0.91) - Termék innovációink újszerűbbek voltak, mint versenytársainké (0.89) - Versenytársainknál sikereesebbek voltak termék-innovációink (0.89) - Termék innovációink vevői fogadtatása pozitívabb volt, mint versenytársainké (0.89)
Innovációs teljesítmény: milyen mértékben sikerült elérni az új termékkel kapcsolatos pénzügyi célokat (De Luca & Atuahene-Gima, 2007)	- A termékfejlesztés a várt értékesítési eredményt hozta (0.87) - A termékfejlesztés költségei a becslések szerint alakultak (0.67) - A termékfejlesztés a várt bevételt hozta (0.94) - A termékfejlesztés a várt profitot hozta (0.89)
Piaci turbulencia: a vállalat vevői összetételének és a vevők preferenciáinak változási üteme (Jaworski & Kohli, 1993a)	- Piacunkon a vevők preferenciái folyamatosan változnak (0.71) - Piacunkon a vevők mindig az újdonságot keresik (0.76) - Olyan vevők keresik termékeinket és szolgáltatásainkat, akik korábban soha nem vásároltak ilyet (0.71) - Vevőink mindig újabb elvárásokat támasztanak irántunk (0.71)
Differenciáló stratégia: a vállalat stratégiája milyen mértékben fókuszál a vevők kimagasló értéket képviselő termékekkel történő kiszolgálására (Homburg et al., 1999)	- Vállalatunknál a legfontosabb cél, hogy mi kínáljuk a legkiválóbb termékeket a piacon (0.80) - Vállalatunknál a legfontosabb cél, hogy vállalatunk / márkénk a premium kategóriába tartozzon (0.76) - Vállalatunknál a legfontosabb cél, hogy élen járjunk a termékfejlesztésben (0.65)

Szórás elemzést végeztem annak érdekében, hogy statisztikai eszközökkel vizsgáljam a nemválaszolásból eredő szisztematikus torzításokat. A szórás elemzés nem mutatott szignifikáns

eltéréseket a korai és késői válaszadók között a modellbe bevont változók átlaga tekintetében (Armstrong & Overton, 1977). A *nem-válaszolásból* eredő esetleges hibák értékelését kiegészítettük a követő telefonhívások során kapott visszajelzésekkel is. Ezek szerint a kérdőív ki nem töltésének leggyakoribb oka az időhiány volt; ez az ok nem kapcsolódik a kutatás szakmai témaköréhez. A statisztikai elemzések és a telefonhívások során feltárt nemválaszolási okok egyaránt azt mutatják, hogy a kitöltési reakció-idő; illetve a nem kitöltés nem okoz szisztematikus torzításokat a mintában, ezért az adatokat elemzésre bocsájtottuk.

4.4.4 Eredmények

A modell tesztelését megelőzően vizsgáltam a mérőeszközök érvényességét és megbízhatóságát. A tesztelés első lépéseként *megerősítő faktorelemzést* (angolul confirmatory factor analysis, CFA) végeztem SPSS és AMOS szoftver használatával a modellbe bevont öt konstrukció, a tudásmegosztás, innováció újszerűsége, innovációs teljesítmény, piaci turbulencia és differenciáló stratégia vizsgálata érdekében.

A CFA illeszkedésének mérésére szolgáló valamennyi marker értéke a megengedett küszöbérték felett, az ideális tartományban volt. Vizsgáltuk a szabadságfok-arányos khi-négyzet értékét (χ^2/df), amely 2,5 alatt maradt (Byrne, 2010). A khi-négyzet 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. Az összehasonlító illeszkedési mutató (comparative fit index, továbbiakban CFI) az adatok és a hipotetikus modell közti különbséget elemzi, értéke 0 és 1 közé esik, elemzésünkben 0,9-es értéknél magasabb értékkel elfogadható illeszkedést mutat. Vizsgáltuk a standardizált reziduális négyzetes középértéket (standardized root mean square residual, továbbiakban SRMR), amely a 0,08-es küszöbérték alatt volt (Byrne, 2010). Valamennyi tétel esetén szignifikáns a sztenderdizált faktorsúly ($p < .05$) és azok értéke a 0,6-es küszöbértéknél magasabb (Anderson & Gerbing, 1988). Az illeszkedésmutatók pontos értékei a következők: $\chi^2(139)=250.55$; $\chi^2/df=1.80$; $p < .001$, CFI=.97; SRMR=.04; RMSEA=.05.

31. táblázat: Az empirikus kutatásban alkalmazott mérőeszköz validálásának eredményei

Változók a modellben	CR	CA	AVE	1	2	3	4	5
1. Tudás megosztás	0,93	0,93	0,83	0,91				
2. Innováció újszerűsége	0,95	0,95	0,80	0,23	0,89			
3. Innovációs teljesítmény	0,91	0,91	0,73	0,27	0,54	0,85		
4. Piaci turbulencia	0,81	0,81	0,52	0,18	0,06	0,05	0,72	

5. Differenciáló stratégia	0,78	0,76	0,55	0,23	0,54	0,33	0,01	0,74
----------------------------	------	------	------	------	------	------	------	------

CR: Összetétel megbízhatóság (Composite Reliability); CA: Cronbach Alpha; AVE: Átlagos magyarázott varianciamutató; Average Variance Extracted.

A diagonálison található érték az AVE négyzetgyöke.

Ahogy az a 32. táblázatban is látható, a többtétéles skálák összetétel megbízhatósági mérőszámai (Composite reliability) 0,78 és 0,95 közé estek, meghaladva a szakirodalomban szereplő 0,7-es határértéket (Nunnally, 1967), ami azt jelzi, hogy a skálák megbízhatóak. Az átlagos magyarázott varianciamutató (average variance extracted, AVE) értéke 0,52 és 0,83 közé esik, meghaladva a 0,5-ös küszöbértéket (Bagozzi & Yi, 1988). A teszt eredménye tehát azt mutatja, hogy teljesül a konvergencia-érvényesség kritériuma. Továbbá, bármely két konstrukció közötti korreláció alacsonyabb, mint az AVE négyzetgyökének értéke, tehát teljesül a diszkriminancia-érvényesség (Fornell & Larcker, 1981a).

A hipotézisek teszteléséhez *strukturális egyenlőségek modellezése* (structural equation modelling, SEM) módszert használtam, AMOS szoftver alkalmazásával. Az elfejezetben először áttekintem a közvetlen és közvetett (mediáló) hatásokra vonatkozó hipotézis tesztelésének eredményét, majd a moderáló hatásokkal kapcsolatosakat. A modell jól illeszkedik az adatokhoz, hiszen a hipotézis tesztelésre kiszámított valamennyi marker értéke magasabb a mérőeszköz validálásnál részletesen bemutatott küszöb értéknél ($\chi^2(141)=250,87$; $\chi^2/df=1,77$; $p<,001$; $RMSEA^7=,051$; $NNFI^8=,96$; and $CFI^9=,97$).

A 31. táblázatban bemutatott eredmények alapján megállapítható, hogy a tudásmegosztás közvetlen pozitív és szignifikáns hatással van az innováció újszerűségére ($b=0,11$, $p<0,05$) és az innovációs teljesítményre egyaránt ($b=0,17$, $p<0,01$), igazolva a H1ab hipotéziseket. Az innováció újszerűsége szintén pozitív hatással van az innovációs teljesítményre ($b=0,48$, $p<0,001$).

⁷ 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

⁸ 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 egyenlő nagyobb értéket mutat. Mindkét mutató 0 és 1 közé esik, a 0,95-ös értéknél nagyobb mutat jó modell illeszkedést Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications and programming* (2nd ed.). Routledge, Taylor & Francis Group. .

⁹ 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-érzékenységet 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 ibid..

keszey.tamara_191_24

A modellben egy kontrollváltozót, a *differenciáló stratégiát* szerepeltettem. A differenciáló stratégia pozitív szignifikáns hatással van az innováció újszerűségére ($b=0,51$, $p<0,001$), de nincs szignifikáns hatással az innovációs teljesítményre ($b=0,03$, n.s.).

32. táblázat: Az empirikus kutatás eredményei – sztenderdizált paraméterbecslés (béta értéke) és magyarázott variancia

Közvetlen hatások	Béta
Tudásmegosztás → Innováció újszerűsége ^a (H1a)	0,11*
Tudásmegosztás → Innovációs teljesítmény ^b (H1b)	0,17**
Innováció újszerűsége → Innovációs teljesítmény	0,48***
Kontroll változó hatása	
Differenciáló stratégia → Innováció újszerűsége	0,51***
Differenciáló stratégia → Innovációs teljesítmény	0,03
Közvetítő hatások^c	
Tudásmegosztás → Innováció újszerűsége → Innovációs teljesítmény	
Teljes hatás	0,23 (0,12/0,35) sig
Közvetlen hatás	0,17 (0,01/0,29) sig
Közvetett hatás (H2)	0,06 (0,01/0,12) sig
Moderáló hatás	
Tudásmegosztás × Piaci turbulencia → Innováció újszerűsége (H3a)	-0,02
Tudásmegosztás × Piaci turbulencia → Innovációs teljesítmény (H3b)	0,00

Illeszkedésmutatók: $\chi^2(141)=2500,87$; $\chi^2/df=10,77$; $p<0,001$; RMSEA=0,051; SRMR=0,04; NNFI=0,96; CFI=0,97; *** $p<0,001$; ** $p<0,01$; * $p<0,05$; a R² (magyarázott variancia)=0,30; b R²=0,31; c Bootstrap konfidencia legalacsonyabb és legmagasabb értékei a zárójelben találhatók. Ha a konfidencia intervallum nem tartalmazza a nulla értéket, az összefüggés szignifikáns (sig.) (Zhao et al., 2010)

Annak tesztelésére, hogy az innováció újszerűsége közvetíti-e a tudásmegosztás innovációs teljesítményre gyakorolt hatását Zhao et al. (2010) megközelítése alapján bootstrap eljárást alkalmaztam 500 bootstrap ismételt mintavétel végezve. Zhao et al. (2010) megközelítése szerint a közvetítő hatás abban az esetben szignifikáns, ha a megismételt 500 mintavétel során a konfidencia intervallum nem tartalmazza a nulla értéket (Preacher & Hayes, 2008; Zhao et al., 2010). Az elemzés eredményei alapján megállapítható, hogy a tudásmegosztás közvetlen és az innováció újszerűségén keresztül közvetett hatást is gyakorol az innovációs teljesítményre; tehát fennáll a részleges közvetítő hatás (angolul partial mediation), amit a H2-ben fogalmaztam meg.

A moderáló hatás teszteléséhez valamennyi egyedi válasznál kiszámoltam a független (tudásmegosztás) és moderáló (piaci turbulencia) faktorok sztenderdizált értékének szorzatát az SPSS szoftver alkalmazásával. Ezt követően mind a független, mind a moderáló, mind a két változó sztenderdizált értékének szorzatával kapott változók függő változóra gyakorolt hatását

megvizsgáltam AMOS szoftver segítségével. A 32. táblázatban látható eredmények szerint a piaci turbulencia nincs szignifikáns moderáló hatással a tudásmegosztás és innováció újszerűségének kapcsolatára ($b=0,02$, n.s.), így H3a-t elutasítom. Hasonlóképp, a piaci turbulencia nem moderálja a tudásmegosztás innovációs teljesítményre gyakorolt hatását ($b=0,00$, n.s.); tehát H3b-at szintén elutasítom.

4.4.5 Következtetések és tézis

A kutatási kérdés megválaszolása és tézis megfogalmazása

Jelen fejezetben részletesebben is bemutatott empirikus kutatás egy a vevő-alapú tudás szervezeten belüli megosztását kutató tanulmányokban kevesebb figyelmet kapó tényező, a piaci turbulencia moderáló hatását vette górcső alá. A 12. ábra megjeleníti, hogy a piaci turbulencia, mint moderáló tényező, jóllehet számos empirikus kutatásban a vizsgálat tárgyát képezte, a mért hatásmechanizmusok egymásnak ellentmondanak (Qian et al., 2016; Wang et al., 2015; Yoo et al., 2015), illetve a tudásmegosztás és innováció, illetve pénzügyi teljesítmény kapcsolatának vonatkozásában jelentősége ellenére kevés figyelmet kapott.

A fejezetben bemutatott empirikus kutatás arra a kérdésre keresi a választ, hogy a marketing menedzserek tudás-megosztása hogyan hat a vállalatok innovációs teljesítményére; illetve vizsgálja a környezeti kontingencia (ezen belül a piaci turbulencia) moderáló hatását is. A kutatás két kérdést fogalmaz meg: (1) a marketing menedzserek tudásmegosztása milyen hatással van az innovációs teljesítményre? és (2) ez a hatás mennyire módosul a piaci turbulencia mértékének függvényében?

Eredményeim alapján *tézisként fogalmazom* meg, hogy a marketing menedzserek tudásmegosztása kettős hatással van az innovációs teljesítményre. Egyrészt közvetlen pozitív hatással, másrészt közvetett hatással az innováció újszerűségén, mint közvetítő változón keresztül. A kutatás tanulságai szerint a mért összefüggések robusztusok, a piaci turbulencia szintjének változása *nem moderálja* a tudásmegosztás és innovációs teljesítmény közötti hatásokat.

Elméleti és gyakorlati következtetések

Jóllehet teoretikusan elfogadott az összefüggés a tudás-megosztás és innovációs teljesítmény között, meglepő módon eddig kevés empirikus tanulmány vizsgálta a két tényező közötti összefüggést, így ennek empirikus vizsgálata fontos kutatási hézagként körvonalazódik a tudásmenedzsment irodalmában (Davenport & Prusak, 1998; Heisig et al., 2016). Tanulmányomban ezt a *kutatási hézagot* igyekeztünk pótolni, hozzájárulva a tudásmenedzsment és innováció közös határterületének továbbfejlesztéséhez. Jelen kutatás a megosztott tudás tartalmában lehatárolt, a *vevőkkel kapcsolatos* ismeretek átadására koncentrált.

A kontingencia elmélet már rég óta hangsúlyozza a vállalatok környezeti illeszkedésének fontosságát (Gresov, 1989; Lawrence & Lorsch, 1969), meglepő módon a tudásmenedzsment és innovációs teljesítmény kapcsolatát vizsgáló korábbi empirikus kutatások *eddig adósak maradtak* a kontingencia változók befolyásoló (moderáló) hatásának feltérképezésével.

Az empirikus kutatás fontos menedzseri implikációja, hogy a marketing menedzserek tudásmegosztási magatartása és az innovációs teljesítmény között szoros, pozitív kapcsolat áll fenn. Azoknál a cégeknél tehát, ahol a marketing vezető mély piaci megértéssel rendelkezik érdemes támogatni a tudásmegosztását. Ha ugyanis visszatartják ezt a tudást, vállalati szinten az innovációs teljesítmény alacsonyabb lehet. Abban az esetben, ha örömmel osztják meg tudásukat, a vállalat innovációi a piac számára is értékesebbekké (újszerűbbek) és pénzügyi szempontból sikeresebbé válnak.

Fontos megemlíteni, hogy a marketing menedzserek által ellátott feladatkörök vállalatonként nagyon eltérők lehetnek. Vannak olyan cégek, ahol a marketingvezetők tényleges, klasszikus marketingfeladatokat látnak el (pl.: árazás, reklám, értékesítési utak tervezése, termékkonceptió kialakítása), de valahol csak marketingkommunikációval, esetleg csak külső/belső kommunikációval és PR-ral foglalkoznak, megint máshol – igen ritkán – gyakorlatilag stratégiai vagy üzletfejlesztői szerepkörben működnek a marketing vezetők. Jelen kutatás nem vizsgálta ezeket az eltéréseket, amely egyrészt a kutatás korlátja, másrészt pedig érdekes jövőbeli kutatási irány is. A kutatás a jövőben folytatható újabb változók bevonásával, különösen érdekes lehet például a tudásmegosztási és innovációs folyamatokat befolyásoló szervezeti struktúra, az első számú vezető szakmai háttérének vagy, személyiségének hatásait is megvizsgálni.

Az eredmények arra is rávilágítanak, hogy – jóllehet sok menedzser érzi a piacok kiszámíthatatlanabbá válását, a vevők változó igényeit – a vállalati tudásmenedzsment gyakorlatot nem szükséges az innováció sikere érdekében újra gondolni. Itt érdekes *további kutatási irány* lehet a magyar és külföldi cégek összevetése. A külföldi cégek kutatás-fejlesztési és innovációs folyamatai sokszor az anyaországban dőlnek el, ezért hiába észlel alacsonyabb vagy magasabb turbulenciát egy leányvállalat marketing vezetője, ez valószínűleg hatással nem lesz a magyarországi szervezet tudásmenedzsment folyamataira és innovációs teljesítményére.

4.5 A vevő-alapú információk megosztása az értékesítés és marketing terület között

4.5.1 Kutatási kérdés

A sikeres innováció kulcsa a vevőközpontúság, és a vevői igények megértése, valamint becsatornázása a termékfejlesztés folyamatába (Stremersch et al., 2024). A *marketing* terület mellett az *értékesítés* is rendelkezik olyan adatokkal, információkkal, amelyek ezt a vevő-alapú megértést előmozdítják. Miközben a marketing terület termékfejlesztéshez történő hozzájárulása kiemeltebb akadémiai figyelmet kapott, a marketing és értékesítés *együttes szerepvállalása* kevésbé megértett (Biemans et al., 2022). Az értékesítők indokolatlanul kevés szerepet kapnak a termékfejlesztésben. A hazai kutatások tanulságai szerint a vállalatok nem képesek jól kihasználni az értékesítők helyzetéből adódó lehetőségeket (Horváth et al., 2019).

A kutatások szerint az értékesítők az innováció *kezdeti szakaszaikhoz* tudnak érdemben hozzájárulni a vevő hangját megjelenítve (Ernst et al., 2010), míg más kutatók az innovációs folyamat végére összpontosítva arra hívják fel a figyelmet, hogy az értékesítők az új termékek piacosításában játszanak fontosabb szerepet, népszerűsítve a terméket a vevők körében (Kauppila, Rajala, & Jyrämä, 2010). Az értékesítési terület szerepe változóban van a vállalatoknál, a korábbi, szűk értelemben vett eladói szerepkörből kilépve stratégiaibb szerepvállalás is jellemzi őket, ezzel mintegy elmosódni látszik a korábban oly éles határvonal a marketing és értékesítési terület között (Biemans et al., 2022).

Az értékesítés és marketing közötti kapcsolatra fókuszáló szakirodalom leírja, hogy a két terület közötti integráció mértéke vállalatonként és iparáganként eltérő lehet (Biemans et al., 2010; Keszey, 2018a). A korábbi tanulmányok ezen vizsgálati fősodort követve jórészt a két terület *integrációjára* koncentrálnak, kevesebb figyelmet szentelve az értékesítési terület, valamint az értékesítés és marketing terület együttműködése innovációs teljesítményben játszott szerepének (Ingram et al., 2002; LaForge et al., 2009; Piercy & Lane, 2008). A hazai kutatások is az értékesítési stratégia erősödését jelzik előre, hiszen az üzletkötők kulcsszerepet töltenek be a hosszú-távú vevő-eladó kapcsolatok kialakításában (Mitev & Bauer, 2005).

Kutatási kérdés

Jelen fejezet¹⁰ ezt a témakör vizsgálja, arra a *kérdésre* keresve a választ, hogy az értékesítés és marketing terület együttműködése milyen értékláncon keresztül járul hozzá a vállalati

¹⁰ A kutatás alapját Keszey, T., & Biemans, W. G. (2016). Sales–marketing encroachment effects on innovation. *Journal of Business Research*, 69(9), 3698–3706. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.032> c. cikk képezi

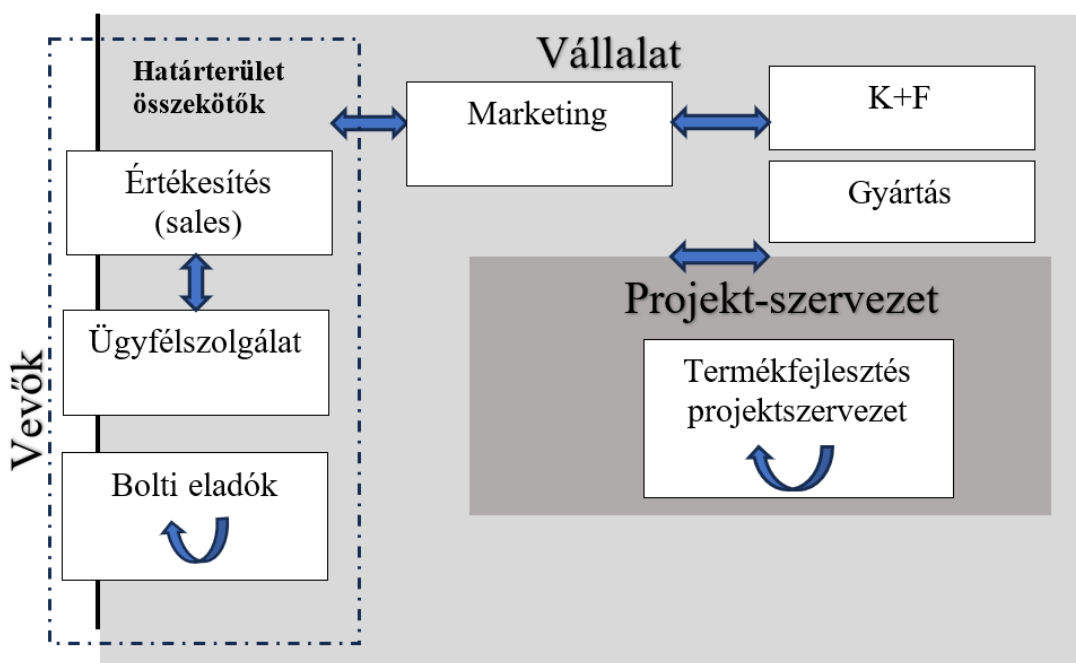
termékfejlesztéshez, illetve milyen tényezők vannak hatással az értékesítés marketing szerepvállalására.

4.5.2 Hipotézisek

A vevő-alapú tudás megosztásának irodalma

A vállalaton belüli vevő-alapú tudás megosztását a különböző *részlegekhez kapcsolódóan* vizsgálták a kutatók (14. ábra). Az ábrán megjelenő szervezeti egységek azok, amelyek fókuszpontba kerültek a vevői tudás szervezeten belül történő megosztásának vizsgálata során. A szervezeti egységeket összekötő *nyílak* jelentik meg a tudásmegosztás vizsgálati területét. Látható például, hogy a marketing funkcionális részterület értékesítéssel, kutatás-fejlesztéssel, és gyártással kapcsolatos vevői tudás megosztása egyaránt a kutatók érdeklődésének középpontjában van. A bolti eladók négyzet esetében az U-alakú nyíl azt hivatott megjeleníteni, hogy a kutatások az adott szervezeti egység tagjai között megvalósuló, a funkcionális határokat *nem átlépő* tudásmegosztást vizsgálták. Az ábrán látható projekt-szervezetet vizsgáló kutatások olyan ad-hoc szervezeti egységet kutatnak, amelyek az adott termékfejlesztési kezdeményezés idejére és céljára *ideiglenesen* jöttek létre.

14. ábra: A vevő-alapú tudás megosztásának vizsgálati területei a témakör nemzetközi szakirodalmában



Forrás: saját szerkesztés

Az értékesítés, sales és ügyfélszolgálat kissé „lelőgnak” a vállalat négyzetéről. A vevői tudás, értesülések, információk összegyűjtésében szerepet vállalhatnak az értékesítésért felelős szakemberek (Kaski et al., 2018; Luu, 2020), egész értékesítési központok (Salojärvi & Saarenketo, 2013), kiemelt partner kapcsolattartók, vagy épp az ügyfélszolgálaton dolgozó munkatársak

(Kasabov & da Cunha, 2014; Van der Heijden et al., 2013). Ezek a kollégák *személyes kapcsolatban* vannak a vevőkkel, a vállalat ügyfeleivel (Bauer & Mitev, 2016b).

Az ilyen típusú munkakörök vevői információgyűjtésben betöltött szerepét a *határterület összekötő* (angolul boundary spanning) teória hozza közös platformra. Az elméletet először Tushman (1977) írta le, ő használta a boundary spanning kifejezést. Az elméletnek nincs széles körben elfogadott magyar nyelvű fordítása, így a koncepció tükörfordításaként „határterület összekötő” terminusként hivatkozom az elméletre. A határterület összekötő elmélet szerint a szervezeteken belül vannak olyan egyének, akik kulcsfontosságú szerepet játszanak a szervezet belső szereplői, és a külső aktorok összekapcsolásában, összekötésében. Ahogy fogalmaz, „a határterület összekötők feladata, hogy a belső hálózatokat, kapcsolatokat külső forrásból származó információkkal lássa el” (Tushman, 1977, p. 587). A határterület összekötők tevékenysége számos területre, például a stratégia megvalósítására, innovációra, vagy a döntéshozatal támogatására is kiterjed az üzleti környezet releváns információinak összegyűjtésével összegzésével és szervezeten belüli megosztásával (Haas, 2015).

A határterület összekötő elmélet

A határterület összekötő munkakörben dolgozó szakemberek marketing információk vonatkozásában rendkívül értékes forrásnak tekinthetők (Haas, 2015; Zhang et al., 2015). A határterület összekötők – például az értékesítéssel foglalkozó munkatársak, a kulcsfontosságú ügyfeleket kezelő ‘key account’ menedzserek, vagy épp az ügyfeleket kiszolgáló ‘front-office’ kollégák – mindennapos kapcsolatban vannak a vállalatok vevőivel, emiatt a vevőket leíró, sokszor a marketing által készített táblázatokból kiolvasható aggregát számokat a határterület összekötők meglátásai árnyalni, gazdagítani tudják (Rapp et al., 2014).

Stratégiai fontosságukból eredően számos kutatás vizsgálta a határterület összekötő munkakörben dolgozókat, például értékesítési szakemberek, vevőszolgálati munkatársak vagy bolti eladók vevői tudásmegosztását a *vállalaton belül*. Jung et al. (2021) a kiskereskedelmi márkaboltok eladói, míg Friend et al. (2020) ipari cégek ügyfélszolgálati és értékesítési munkatársai között megvalósuló vevői tudásmegosztást vizsgálta. Az értékesítés és marketing kapcsolatát főleg a 2010-es évek közepén élénk akadémiai érdeklődés övezte, a számos vizsgálati aspektus (konfliktusok, integráció) közül több kutatás elemezte a vevői tudáscserét is a két terület között (pl.: Arnett & Wittmann, 2014; Arnett et al., 2021; Keszei & Biemans, 2016).

A hazai menedzsment szakirodalom *kiseb része* foglalkozik az értékesítés és marketing kapcsolatával (Keszei, 2013, 2014; Keszei & Katona, 2015), és jórészt az értékesítés szerepére koncentrál. A kutatások egy része az értékesítők motivációval, a *kiégés* jelenségével foglalkozik. Az

értékesítővé válás Magyarországon jellemzően hosszabb folyamat, mely magas *lemorzsolódási* aránnyal jellemezhető (Bauer & Mitev, 2016a). Mitev et al. (2012) megállapítja, hogy a kiégés rendszer szintű probléma, melyre a munkahelyi stresszorok közül a szerepkonfliktus van hatással. A kiégés csökkenti az intrinzik motivációt és közvetve az észlelt teljesítményt is (Bauer & Mitev, 2016b).

Több hazai vizsgálat elemezte az értékesítők hálózati beágyazottságát és közösségi média használatát (Bauer et al., 2019; Gáti et al., 2018a, 2018b). A személyes értékesítéssel történő hálózatiépítés szoros koordinációt igényel, s míg rövid távon kevésbé lehet hatékony, hosszú távon csökkenti a tranzakciós költségeket (Bauer et al., 2019). A hálózadosodást a szervezeti közösségi-média kompetenciák viszonylatában nem lehetett egyértelmű kapcsolatot validálni a technológia használat és az értékesítő teljesítménye között a hazai B2B kontextusban (Gáti et al., 2018a), ugyanakkor a szervezeti közösségimédia-kompetenciák és elköteleződés - szervezeti közösségimédia-kultúra - erőteljesen befolyásolják az egyéni közösségimédia-stratégiákat, emiatt annak használata a stratégiába ágyazottan kell, hogy működjön (Gáti et al., 2018b).

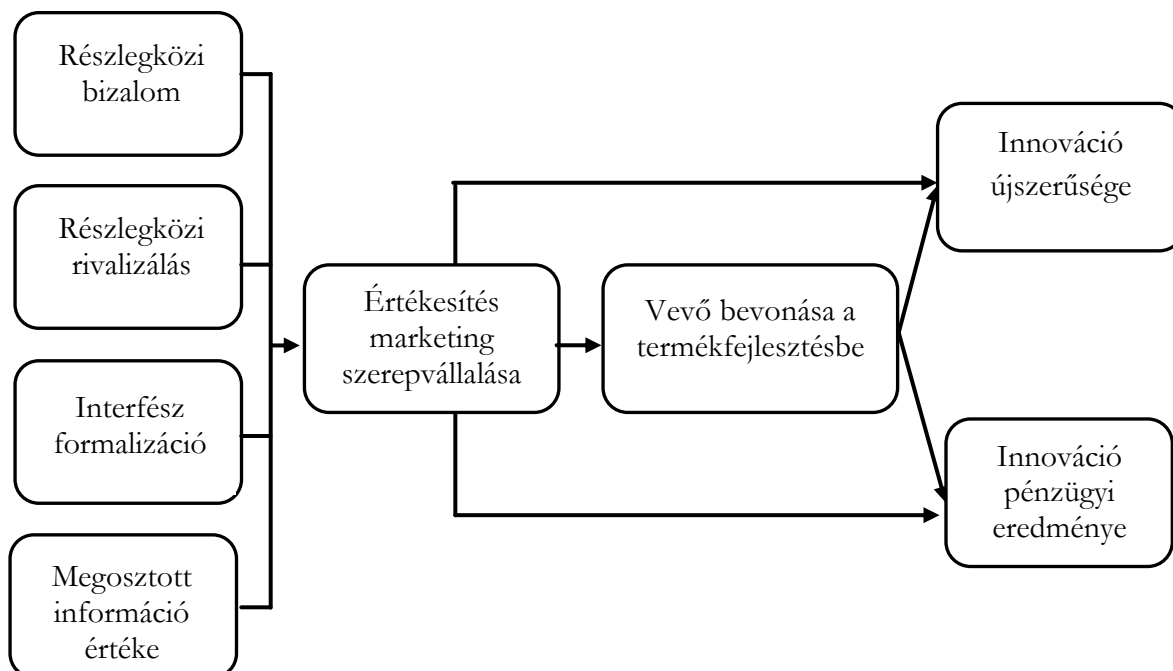
A vevői tudás vállalaton belüli megosztását az *innovációhoz*, mint rendkívül tudás-intenzív folyamathoz kötődően több kutató is vizsgálta. A kutatók egy része a termékfejlesztésben résztvevő részlegek közötti tudásmegosztást vizsgálta, például az kutatás-fejlesztés és marketing (Ernst et al., 2010) illetve a kutatás-fejlesztés illetve gyártás értékesítéssel és marketinggel kialakított kapcsolatát (Korhonen-Sande, 2010). A határterület összekötőkre kiemelten jellemző, hogy a *szervezeti identitásuk* mellett rendelkeznek egy a részlegükre, *munkakörükre jellemző identitással* is. Például egy cégnél dolgozó értékesítési szakember a vállalati identitás mellett rendelkezhet egy ettől akár markánsan eltérő sales-es identitással, amelynek kialakulásában a vevőkkel és viszonteladókkal történő interakciók során szerzett tapasztalatok, ismeretek befolyásoló erővel bírnak (Keszey, 2018b).

Az értékesítési szakemberek sztereotipikus identitásának jellemzői közé tartozik a rövidtávú gondolkodás, valamint a teljesítményorientáció, az értékesítési árbevétel maximalizása. Ezzel szemben az értékesítéssel gyakran együttműködő marketing funkciót sokan a hosszabb távú, analitikus gondolkodásmóddal, a stratégiai szempontok - például a márkaérték megteremtése, a vevői elégedettség felépítése - szem előtt tartásával jellemzik (Malshe & Biemans, 2015). Kotler, Rackham & Krishnaswamy (2006, p.3.) egyenesen úgy fogalmaz, hogy az értékesítés és a marketing "Capuletként és Montaguként harcol egymással – melynek katasztrofális eredményei vannak". Jóllehet mind a két részleg feladat és munkaköre a vevők kiszolgálásához, jobb megértéséhez kapcsolódik, mégis számos kutatás világít rá a két terület konfliktusaira (Beverland et al., 2006; Cespedes, 1993; Dewsnap & Jobber, 2000; Kotler et al., 2006; Lorge, 1999).

Hipotézisek

A kutatások feltárják a tágan értelmezett szervezeti kultúra vevő-alapú tudás megosztást befolyásoló szerepét is (Arnett & Wittmann, 2014; Arnett et al., 2021; Auh & Menguc, 2013). Arnett et al. (2021) 215 amerikai üzleti piacon tevékenykedő értékesítésért felelős szakember megkérdezésével vizsgálta a marketing és értékesítés közötti tacit vevői tudásmegosztást. A kutatás a tudásmegosztás hatásait nem, csak a *befolyásoló tényezőket* vizsgálta egy kauzális láncolat felállításával. Az eredmények rávilágítanak arra, hogy a két terület együttműködését pozitívan befolyásolja, ha az értékesítés és marketing gondolkodásmódja közelít egymáshoz, képesek egymást jobban megérteni. A megértés kulcsfontosságú tényező, melyet a szervezeten belüli *bizalom* a *kommunikáció minősége* (megosztott ismeretek pontossága, teljessége, naprakészsége) javítanak, míg a *konfliktusok* rombolnak. A bizalmat és a kommunikáció minőségét a vállalaton belüli *közösségi események* is képesek pozitívan befolyásolni. Arnett and Wittmann (2014) egy korábbi, hasonlóan amerikai piacon tevékenykedő értékesítési szakemberek megkérdezésén alapuló kutatásában szintén igazolta, hogy a marketing és értékesítés közötti tudás megosztását a munkatársak közötti *bizalom* erősítésével, közösségi események szervezésével tudják a vállalatok erősíteni.

15. ábra: A kutatás modellje



A kutatás empirikus modelljét a 15. ábra mutatja be. A modell vizsgálja az értékesítés marketing szerepvállalását befolyásoló tényezőket. A fent bemutatottak alapján feltételezzük, hogy

H1: A részlegközi bizalom pozitív hatással van az értékesítés marketing szerepvállalására

H2: A részlegközi rivalizálás negatív hatással van az értékesítés marketing szerepvállalására.

A munkakörök által végzett feladatok, valamint a területek együttműködési rendjének formalizálása rendet, rutint és következetességet hoz a marketing és értékesítés közös tevékenységeinek rendjébe. A formális interakciók mintegy szabványosítják a funkciókat átívelő folyamatokat és korlátozzák a hatáskörökkel kapcsolatos kérdéseket, konfliktusokat, ezzel csökkentve a bizonytalanságot (Arnett & Wittmann, 2014). Ennek alapján megfogalmazható, hogy:

H3: Az interfész formalizáció pozitív hatással van az értékesítés marketing szerepvállalására

A két terület korábban felvázolt együttműködési nehézségei, gondolkodásmódbeli, és szubkulturális különbségei a piaci információk vonatkozásában is megjelennek. Az határterület összekötő munkatársak napi kapcsolatuk révén nagymennyiségű információhoz jutnak hozzá, és ezen információk jelentős része tapasztalati, tehát a piaci szereplők és a határterület összekötő interakcióin keresztül jön létre (Homburg & Jensen, 2007). A határterület összekötők által gyűjtött információk jellemzően egyes piaci szereplőkhöz, vevőkhöz kapcsolódnak, míg a marketing piaci megértése nem tapasztalati és a vállalat vevői körének egészét írja le, tehát hiányoznak azok a finomságok, nünanszok, amelyekre épp a határterület összekötők látnak rá (Homburg & Jensen, 2007). Míg az értékesítés specifikus, egy-egy vevőre jellemző marketing információt képes előállítani, addig a marketing terület vagy funkció stratégiai, aggregált tudást hoz létre (Ernst et al., 2010). Ebben az értelemben a határterület összekötők és a marketing funkció vevői megértése komplementer, így a két információ típus szintetizálása stratégiai előnyökkel jár, például a termékfejlesztés területén (Ernst et al., 2010; Guenzi & Troilo, 2007).

H4: Az értékesítők által megosztott információ értéke pozitívan befolyásolja az értékesítési terület marketing szerepvállalását.

Ahogy az a 33. táblázatból is látható, a vállalatok gyakran vonnak be vevőket a termékfejlesztés folyamatába, akik ötleteikkel, javaslataikkal nemcsak formálni képesek azt, például új ötletek felvetésével, vagy a termékek tesztelésével, de az innováció folyamatában katalizátor szerepet is játszhatnak (Von Hippel, 1986).

33. táblázat: A vevői tudásgyűjtés iránya és a vevők szerepe a termékfejlesztési bevonásban

Tanulmány	Vevői szerepkör a tudásgyűjtésben	
	Egyirányú tudásgyűjtés	Kétirányú tudásgyűjtés

Blazevic and Lievens (2008)	<i>passzív felhasználói szerepkör:</i> a vevőktől online felületek alkalmazásával információkat kérnek be a termékfejlesztés során (passive user)	<i>aktív információsztolgáltató szerepkör:</i> a vevő a vállalat kérésére rámutat a termékekkel kapcsolatos problémákra, segítséget nyújt a termékfejlesztési folyamat elakadásainak azonosításában (active informer)	<i>alkotó-társ szerepkör:</i> a vevő az innovációt létrehozó vállalat munkatársaival közösen igyekszik megoldást is találni az innovációs kihívásokra (bidirectional creator)
Hsieh and Hsieh (2015)	nem vizsgálta	A vevők aktívan részt vesznek a szolgáltatási innovációkhoz szükséges információk szolgáltatásában, a vállalat érthetően elmagyarázza az innováció tartalmát, visszajelzést ad a vevői javaslatokra, és a párbeszéd a szolgáltatás kereskedelmi forgalomba hozatala után is fennmarad (dialogic co-creation)	nem vizsgálta
Cui and Wu (2016) Yuk and Garrett (2023)	A vevők információ forrásként történő bevonása a termékfejlesztésbe (customer as information source)	A vállalatok partnerként, társként tekintenek a fejlesztésbe bevont vevőkre (customer as co-developer)	Innovátorként, az újszerű gondolatok és fejlesztési irányok motorjaként vesznek részt a termékfejlesztésben (customer as innovator)
Zhang and Xiao (2020)	A vevők különböző, eltérő csatornákon és platformokon beszerezhető, vevőkhöz kapcsolódó big data adatok forrásai lehetnek (customers as data providers)	nem vizsgálta	A vevők segítenek a big data adatok értékelésében, a számok mögött húzódó mintázatok felszínre hozásában (customer as data analyst)

Forrás: saját szerkesztés

A termékfejlesztésben történő részvétel jelentős erőfeszítéseket kíván meg a vevők részéről, amelyet nem minden partner hajlandó megtenni (Nambisan & Baron, 2009). Az ügyfelekkel történő napi interakcióik miatt az értékesítő szerepkörben dolgozó kollégák ideális helyzetben vannak ahhoz, hogy azonosítani tudják azokat az ügyfeleket, akik hajlandóak aktív, értékteremtő közreműködőként hozzátenni a termékfejlesztés folyamatához, és ahhoz, hogy megtalálják a termékfejlesztés egyes szakaszaihoz (ötletgenerálás, koncepció tesztelése, prototípus tesztelése, termék piaci bevezetése) leginkább illeszkedő profillal rendelkező vevőt.

Az értékesítők ezirányú vevő-ismerete azonban csak akkor járul hozzá a vevői bevonásban történő, az előbbiekben felvázolt szerepvállalásukhoz, ha ismereteiket megosztják a szervezeten belül, és az értékesítésen túlmenően értő módon kapcsolódnak be és járulnak hozzá a marketing feladatok megvalósításához.

H5: Az értékesítési terület marketing szerepvállalása pozitív hatással van a vevők termékfejlesztésbe történő bevonására.

A termékfejlesztés sikere sokrétű, összetett fogalom. A cégek számos mérőszámot használnak, amelyeket (Katona, 2022) szisztematikus irodalomkutatásban összegez (16. ábra).

16. ábra: Az innováció teljesítményének mérése az empirikus cikkekben a marketing területén

Az innováció pénzügyi eredménye a vállalat terveihez képest
- a befektetés megtérülése (Cui & Wu, 2016; Tseng & Chiang, 2016; Yang & Zhang, 2018; Zhang & Xiao, 2020) - értékesítés és kereskedelmi célok elérése (Carbonell et al., 2009; Cui & Wu, 2016; Gustafsson et al., 2012; Keszey & Biemans, 2016; Melton & Hartline, 2015; Morgan et al., 2019; Storey & Larbig, 2018; Tseng & Chiang, 2016; Zhang & Xiao, 2020) - piaci részesedés (Carbonell et al., 2009; Cui & Wu, 2016; Melton & Hartline, 2015; Morgan et al., 2019; Storey & Larbig, 2018; Yang & Zhang, 2018; Zhang & Xiao, 2020) - elért profit (Gustafsson et al., 2012; Keszey & Biemans, 2016; Melton & Hartline, 2015; Morgan et al., 2019; Tseng & Chiang, 2016; Yang & Zhang, 2018; Zhang & Xiao, 2020) - költségek a tervezetten belül maradnak (Feng & Wang, 2013; Li et al., 2019) - értékesítés árbevétele (Yang & Zhang, 2018) - eladott termékek száma (Pee, 2016)
Az innováció pénzügyi eredménye a versenytársakhoz képest
- befektetés megtérülése (Menguc et al., 2014; Zhang & Yang, 2016) - értékesítés, értékesítés növekedése (Feng & Wang, 2013; Menguc et al., 2014) - piaci részesedés növekedése a legfőbb versenytárshoz képest (Feng & Wang, 2013; Menguc et al., 2014; Zhang & Yang, 2016) - profitabilitás, új termék profitja a fő versenytárhoz képest (Feng & Wang, 2013; Zhang & Yang, 2016) - kereskedelmi siker a versenytárhoz képest (Zhang & Yang, 2016) - új termék pénzügyi teljesítménye a versenytárhoz képest (Hsieh & Hsieh, 2015; Menguc et al., 2014)
Az innovációk vevői észlelése
- a vevők által hasonlóként észlelt termékek (fordított kódolás) (Pee, 2016) - az új termék a vevők igényeinek megfelel (Tseng & Chiang, 2016)
Az innovációk vevői észlelése a versenytárs termékeihez képest
az új termék a kategórián belüli hasonló termékhez képest magasabb vevői értéket képvisel (Melton & Hartline, 2015)

- a szolgáltatási innovációk százaléka, mely a versenytársaknál jobban elnyeri a vevők tetszését (Hsieh & Hsieh, 2015)
- A termék újdonságtartalmának versenytársakhoz viszonyított mértéke (Keszey & Biemans, 2016)
- A szolgáltatási élmény versenytársakhoz viszonyított mértéke (Carbonell et al., 2009)
- Az új szolgáltatás hasonló kategóriájú ajánlatokhoz viszonyított újdonságtartalma (Melton & Hartline, 2015)

Forrás: Katona (2022)

Jelen tanulmány az új termék pénzügyi teljesítményére fókuszál a vállalat által kitűzött értékesítéssel, befektetési és eszköz megtérüléssel kapcsolatos célokhoz képest (Carbonell et al., 2009; Cui & Wu, 2016; Gustafsson et al., 2012; Keszey & Biemans, 2016; Melton & Hartline, 2015; Morgan et al., 2019; Storey & Larbig, 2018; Tseng & Chiang, 2016; Zhang & Xiao, 2020), illetve vizsgálja a termékfejlesztés versenytársakhoz viszonyított újdonságtartalmát is (Melton & Hartline, 2015).

Az ügyfél hangjának termékfejlesztési folyamatba történő becsatornázása kritikus fontosságú az új termék sikere szempontjából. A termékfejlesztés több funkció együttműködésével valósul meg, amely valamennyi bevont terület tudására, egyedi képességére épít (Li & Calantone, 1998). A funkciók közötti együttműködés számos előnye közül érdemes kiemelni a kreativitás előmozdítását és a kommunikáció nyíltabbá válását, egymás szakterületeinek jobb megértését (Srivastava et al., 1998). Az értékesítés marketing folyamatokban történő aktívabb szerepvállalása várhatóan elősegíti a két funkció közötti kommunikációt és együttműködést, ezzel közvetlenül is befolyásolva a termékfejlesztés teljesítményét.

H6ab: A vevők bevonása a termékfejlesztésbe pozitív hatással van a termékfejlesztés a.) újdonságtartalmára, b.) pénzügyi eredményére

H7ab: Az értékesítés marketing szerepvállalása pozitív hatással van a termékfejlesztés a.) újdonságtartalmára, b.) pénzügyi eredményére

A kutatási modellben *két kontrollváltozót* vizsgálók. Számos tanulmány hívja fel a figyelmet a szervezetközi (B2B) piaci sajátosságaira, amely befolyásolja a marketing és értékesítés terület konfigurációját (Biemans et al., 2022; Chatterjee et al., 2023; Kaski et al., 2018), ezért ezt a tényezőt vizsgáljuk, de hipotéziseket nem fogalmazunk meg. A másik kontrollváltozó a *piaci turbulencia*, amely rövidebb termék életciklusokat, megnövekedett fejlesztési költségeket, intenzívebb verseny eredményez, rákényszerítve a vállalatokat, hogy hatékonyabb utakat keressenek az innovációra és a versenyelőnyök megszerzésére (Kohli & Jaworski, 1990).

4.5.3 Elemzések

Jelen empirikus kutatás is a vállalati adatbázis elemzésén alapul. A kutatásban szereplő változók az alábbiak:

- részlegközi bizalom
- részlegközi rivalizálás
- interfész formalizáció
- megosztott információ értéke
- értékesítés marketing szerepvállalása
- vevő bevonása a termékfejlesztésbe
- innováció újszerűsége
- innováció pénzügyi eredménye

Minden változót többváltozós skálával mértem, Likert-típusú skálák segítségével, a 34. táblázatban összegzett állítások segítségével.

34. táblázat: A mérőeszköz bemutatása

Változó (skálák eredete)	Tételek (faktorsúlyok)
Részlegközi bizalom (Maltz & Kohli, 1996; McAllister, 1995)	(1=egyáltalán nem értek egyet, 7=teljesen értek egyet) ▪ Az értékesítési munkatársam betartja a nekem tett vállalásait (0,91) ▪ Az értékesítési munkatársam és én egyfajta partnerségként tekintünk a kapcsolatunkra (0,91) ▪ Az értékesítési kapcsolattartó jól ismeri az ügyfeleket és a versenytársakat (0,89) ▪ Az értékesítési kapcsolattartó kompetens (0,84) ▪ Számíthatok rá, hogy ez a személy nem nehezíti meg a munkámat hanyag munkával (0,73)
Részlegközi rivalizálás (Maltz & Kohli, 1996; Van de Ven & Ferry, 1980)	(1=egyáltalán nem értek egyet, 7=teljesen értek egyet) ▪ Marketing és értékesítési problémákat tapasztal a közös feladatok koordinálása során (0,92) ▪ A marketing és az értékesítés akadályozza egymás teljesítményét (0,94) ▪ A marketing és az értékesítés céljai és célkitűzései összeegyeztethetők (fordított kódolás) (0,92) ▪ A marketing és az értékesítés egyetért az egyes részlegek prioritásaival kapcsolatban (fordított kódolás) (0,91) ▪ A marketing és az értékesítés együttműködik egymással (fordított kódolás) (0,79)
Interfész formalizáció (Ruekert & Walker, 1987)	(1=egyáltalán nem értek egyet, 7=teljesen értek egyet) ▪ Az értékesítés és a marketing munkafolyamatai egyértelműen meg vannak határozva (0,84). ▪ Az értékesítés és a marketing munkafolyamatai írásban rögzítettek (0,90) ▪ Az értékesítés és a marketing közötti kapcsolat feltételei irányelvei részletesen ki vannak dolgozva (0,93) ▪ Az értékesítés és a marketing hivatalos iránymutatásokat és eljárásokat követ a közös munkában (fordított kódolás) (0,84)
Az információ értéke (Homburg, Jensen, et al., 2008)	(1=egyáltalán nem értek egyet, 7=teljesen értek egyet) ▪ Az értékesítés olyan információkat szolgáltat a marketingnek, amelyek konkrét lépésekhez vezetnek (0,86)

	▪ Az értékesítés olyan információkat szolgáltat a marketingnek, amelyeket ritkán használnak fel (fordított kódolás) (0,89) ▪ Az értékesítés olyan információkkal látja el a marketinget, amelyek javítják az új termékek vagy projektek megvalósítását (0,80) ▪ Az értékesítés olyan információkat nyújt a marketingnek, amelyek javítják a termelékenységét (0,83) ▪ Az értékesítés olyan információkat szolgáltat a marketingnek, amelyek javítják a piac dinamikájának megértését (0,85).
Az értékesítés marketing szerepvállalása (Homburg et al., 2008)	Az értékesítés az alábbi feladatokban milyen mértékben vesz részt (1=egyáltalán nem vesz részt, 7=teljesen mértékben részt vesz) ▪ Kommunikációs feladatok (pl. kommunikációs tevékenységek meghatározása, kiállítási megjelenések tervezése) ▪ Piackutatási feladatok (pl. a piaci potenciál elemzése, vevői elégedettségi elemzés tervezése és végrehajtása) ▪ Szolgáltatási feladatok (pl. termékkel kapcsolatos szolgáltatások és képzési ajánlatok meghatározása) ▪ Stratégiai feladatok (pl. piaci stratégia meghatározása) ▪ Termékkel kapcsolatos feladatok (pl. új termékek tervezése és bevezetése) ▪ Árral kapcsolatos feladatok (pl. ár pozicionálás, árengedmények és ár promóciók meghatározása)
Vevők bevonása a termékfejlesztésbe	(1=egyáltalán nem értek egyet, 7=teljesen értek egyet) ▪ A vevőket bevonjuk a termékfejlesztés folyamatába (0,78) ▪ Vannak dedikált csatornánk, amelyek arra szolgálnak, hogy a vevők az új ötleteiket eljuttassák hozzánk (pl. weboldal, ügyfélkapcsolattartó személy) (0,72) ▪ A vevők fontos szereplők az új termékötletek generálásában (0,90) ▪ A vevők részt vesznek az innováció irányainak meghatározásában (0,89) ▪ A vevőket bevonjuk a termék-innovációk prototípusának tesztelésébe, értékelésébe (0,87) ▪ A termékfejlesztés teljesen a vevői visszajelzéseken alapul (0,83)
Az innováció pénzügyi eredménye (De Luca & Atuahene-Gima, 2007)	(1=egyáltalán nem értek egyet, 7=teljesen értek egyet) ▪ A várt értékesítési eredményt hozta (0,91) ▪ A termékfejlesztés költségei a becslések szerint alakultak (0,77) ▪ Az új termék a várt bevételt hozta (0,93) ▪ Az új termék a várt profitot hozta (0,92)
Az innováció újszerűsége	(1=egyáltalán nem értek egyet, 7=teljesen értek egyet) ▪ Elsőként mutatjuk be a piacon termékinnovációinkat (0,89) ▪ Több termékinnovációnk volt, mint versenytársainknak (0,92) ▪ Termékinnovációink újszerűbbek voltak, mint versenytársainké (0,91) ▪ Versenytársainknál sikeresebbek voltak termékinnovációink (0,92) ▪ Termékinnovációink fogadtatása pozitívabb volt, mint versenytársainké (0,91)
B2B vs. B2C (Verhoef & Leeflang, 2009a)	Kérjük, adja meg, hogy forgalmának hány százaléka származik a B2B vagy B2C piacokról: B2B (1)...B2C (10)
Piaci turbulencia (Jaworski & Kohli, 1993b)	(1=egyáltalán nem értek egyet, 7=teljesen értek egyet) ▪ Vevőink mindig újabb elvárásokat támasztanak irántunk (0,90). ▪ Piacunkon a vevők preferenciái folyamatosan változnak (0,87) ▪ Piacunkon a vevők folyamatosan keresik az újdonságokat (0,82)

Forrás: saját szerkesztés

A modellt SPSS és SmartPLS szoftver alkalmazásával elemeztem (Ringle et al., 2015). A mérésre használt több állításból álló skákák megbízhatóságát, konvergencia és diszkriminancia

érvényességét a 35. táblázatban szereplő mérőszámok mutatják (Bagozzi & Yi, 1988; Fornell & Larcker, 1981b; Hulland, 1999).

35. táblázat: A kutatásban használt mérési skálák értékelése (mutatószámok és korrelációk)

Változó	CR	CA	AVE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	9
1.részlegközi bizalom	0,93	0,91	0,73	0,86									
2.részlegközi rivalizálás	0,95	0,93	0,80	-0,57	0,89								
3.interfész formalizáció	0,93	0,90	0,77	0,23	-0,43	0,87							
4.megosztott információ értéke	0,93	0,90	0,72	0,42	-0,53	0,32	0,85						
5.értékesítés marketing szerepvállalása	n,a,	0,82	n,a,	0,44	-0,57	0,38	0,49	n,a,					
6. vevő bevonása a termékfejlesztésbe	0,93	0,91	0,70	0,05	-0,13	0,18	0,25	0,30	0,83				
7.innováció pénzügyi eredménye	0,93	0,91	0,79	0,38	-0,43	0,21	0,36	0,37	0,33	0,89			
8.innováció újszerűsége	0,96	0,95	0,83	0,19	-0,25	0,07	0,24	0,21	0,44	0,53	0,91		
9.piaci turbulencia	0,89	0,83	0,74	0,03	-0,10	0,09	0,21	0,22	0,32	0,15	0,22	0,86	
10.B2B vs B2C	1,00	1,00	1,00	0,05	0,02	-0,07	0,06	-0,06	-0,18	-0,05	-0,13	-0,05	1,00

Megj.: CA: Cronbach-féle Alpha megbízhatóság; CR: Összetétel megbízhatóság (Composite Reliability – C.R.); AVE: Átlagos magyarázott varianciamutató (Average Variance Extracted – AVE); a diagonálison az AVE négyzetgyöke.

Valamennyi tétel (állítás) faktorsúlya magasabb, mint 0,6, amely a mérőskálák megbízhatóságára utal (Hulland, 1999). A formatív skála (értékesítés marketing szerepvállalása) nem lehetett tesztelni az ismételt mintavétel korlátozott lehetőségei miatt (Diamantopoulos et al., 2008). A megbízhatósági mérőszámok mindegyik a modellbe bevont konstrukció esetében a 0,7-es küszöbértéknél magasabbak (Nunnally, 1967), ami azt jelenti, hogy a mérőeszközök megbízhatóak. Az átlagos magyarázott variancia (average variance extracted (AVE)) mutatószámok a 0,5-ös küszöbértéknél magasabbak (Bagozzi & Yi, 1988). Továbbá, az AVE mutatószám négyzetgyöke magasabb, mint az adott konstrukció más konstrukciókkal alkotott korrelációja (Fornell & Larcker, 1981a).

4.5.4 Eredmények

A hipotézistesztesztelés eredményeit a 36. táblázat összegzi. A paraméterbecslésekhez bootstrap megközelítést alkalmaztam 300, 500 majd 2500 ismételt mintavétellel (Nevitt & Hancock, 2001). Valamennyi teszt esetén konzisztens eredményeket kaptunk, a 36. táblázat az 500 mintavétel alapján készült értékeken alapul. A közvetítő hatást (Baron & Kenny, 1986) javaslatai alapján

keszey.tamara_191_24

szintén strukturális egyenlőségek modellezésével vizsgáltam, a hatás szignifikanciáját a Sobel teszt segítségével számszerűsítettem (Sobel, 1982).

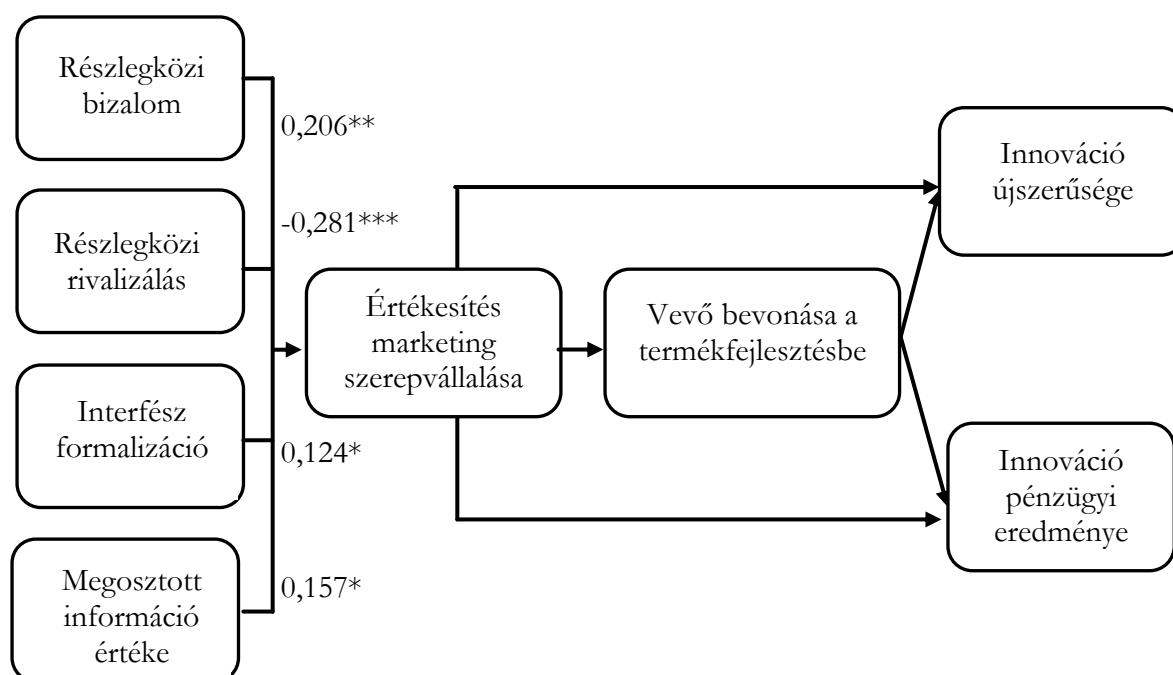
36. táblázat: A hipotézistesztes eredménye (fő és kontroll hatások vizsgálata)

Vizsgált összefüggések (fő és kontroll hatások)	R²	β (t-érték)
Fő hatások		
Részlegközi bizalom → Értékesítés marketing szerepvállalása		0,206 (2,851)**
Részlegközi rivalizálás → Értékesítés marketing szerepvállalása		-0,281 (3,688)***
Interfész formalizáció → Értékesítés marketing szerepvállalása		0,124 (2,194)*
Megosztott információ értéke → Értékesítés marketing szerepvállalása		0,157 (2,107)*
Kontroll hatások		
B2B vs B2C → Értékesítés marketing szerepvállalása		-0,006 (1,468) n.s.
Értékesítés marketing szerepvállalása	0,418	
Fő hatások		
Értékesítés marketing szerepvállalása → Vevők bevonása a termékfejlesztésbe		0,245 (4,652)***
Kontroll hatások		
Piaci turbulencia → Vevők bevonása a termékfejlesztésbe		0,267 (4,823)***
Vevők bevonása a termékfejlesztésbe	0,161	
Fő hatások		
Vevők bevonása a termékfejlesztésbe → Innováció pénzügyi eredménye		0,238 (3,784)***
Értékesítés marketing szerepvállalása → Innováció pénzügyi eredménye		0,301 (4,652) ***
Innováció pénzügyi eredménye	0,191	
Fő hatások		
Vevők bevonása a termékfejlesztésbe → Innováció újszerűsége		0,411 (7,426)***
Értékesítés marketing szerepvállalása → Innováció újszerűsége		0,081 (1,468) n.s.
Innováció újszerűsége	0,195	

*** p<.001; ** p<.01; *p<.05; n.s.: nem szignifikáns; N = 296

Az eredmények szerint a részlegközi bizalom, rivalizálás, interfész formalizáció és megosztott információ értéke egyaránt szignifikánsan befolyásolják az értékesítés marketing szerepvállalását, empirikusan igazolva az 1-4. hipotéziseket. Ezek a tényezők összesen 41 százalékban magyarázzák a függő változó varianciáját. Az értékesítés marketing szerepvállalása szignifikáns hatással van az vevők termékfejlesztésbe történő bevonására és az innováció pénzügyi eredményére, de nincs hatása annak újszerűségére, vagyis az 5. hipotézist és H7b-t elfogadom, de H7a-t elutasítom. A vevők termékfejlesztésbe történő bevonása az innováció újszerűségére és pénzügyi eredményére egyaránt pozitív szignifikáns hatással van, vagyis H6 a-t és b-t elfogadom. Ezeket az eredményeket a 17. ábrán vizuálisan is bemutatom.

17. ábra: A modell tesztelésének eredményei – fő hatások



A mediáló (közvetítő) hatás tesztelésére irányuló vizsgálatok eredményeit a 37. táblázat foglalja össze. A táblázatból kiolvasható, hogy a vevő bevonása a termékfejlesztésbe mediáló, közvetítő hatást fejt ki az értékesítés marketing szerepvállalása és az innovációs teljesítmény között. Míg az innováció pénzügyi eredményének vonatkozásában részleges (partial mediation) , addig az innováció újszerűsége esetén teljes közvetítő hatást (full mediation) – hiszen a értékesítés marketing szerepvállalásának közvetlen hatása nem szignifikáns, míg a közvetítő hatások igen – figyelhetünk meg (Preacher & Hayes, 2008), a Sobel teszt szignifikáns hatásokat igazol mindkét vizsgált mediáló hatás esetén.

37. táblázat: A mediáló (közvetítő) hatás elemzése

ÉMSZ → VBT → IPE		ÉMSZ → VBT → IU	
Közvetlen hatások			
ÉMSZ → IPE (közvetítő hatással)	0,373***	ÉMSZ → IU (közvetítő hatással)	0,209**
ÉMSZ → IPE (közvetítő hatás nélkül)	0,301***	ÉMSZ → IU (közvetítő hatás nélkül)	0,081 n.s.
Közvetítő hatások			
ÉMSZ → VBT (Beta)	0,245***	ÉMSZ → VBT (Beta)	0,245***
VBT → IPE (Beta)	0,238***	VBT → IU (Beta)	0,411***
Sobel teszt			
Sobel teszt	2,73	Sobel test	3,45
Egyoldali valószínűség	0,003	Egyoldali valószínűség	0,000
Kétoldali valószínűség	0,006	Kétoldali valószínűség	0,000

Megj.: ÉMSZ: Értékesítés marketing szerepvállalása; VBT: Vevők bevonása a termékfejlesztésbe; IPE: Innováció pénzügyi eredménye; IU: Innováció újszerűsége, SE: Standardized error, *** p<.001; ** p<.01; *p<.05; n.s.: not significant

4.5.5 Következtetések és tézis

A kutatási kérdés megválaszolása és tézis megfogalmazása

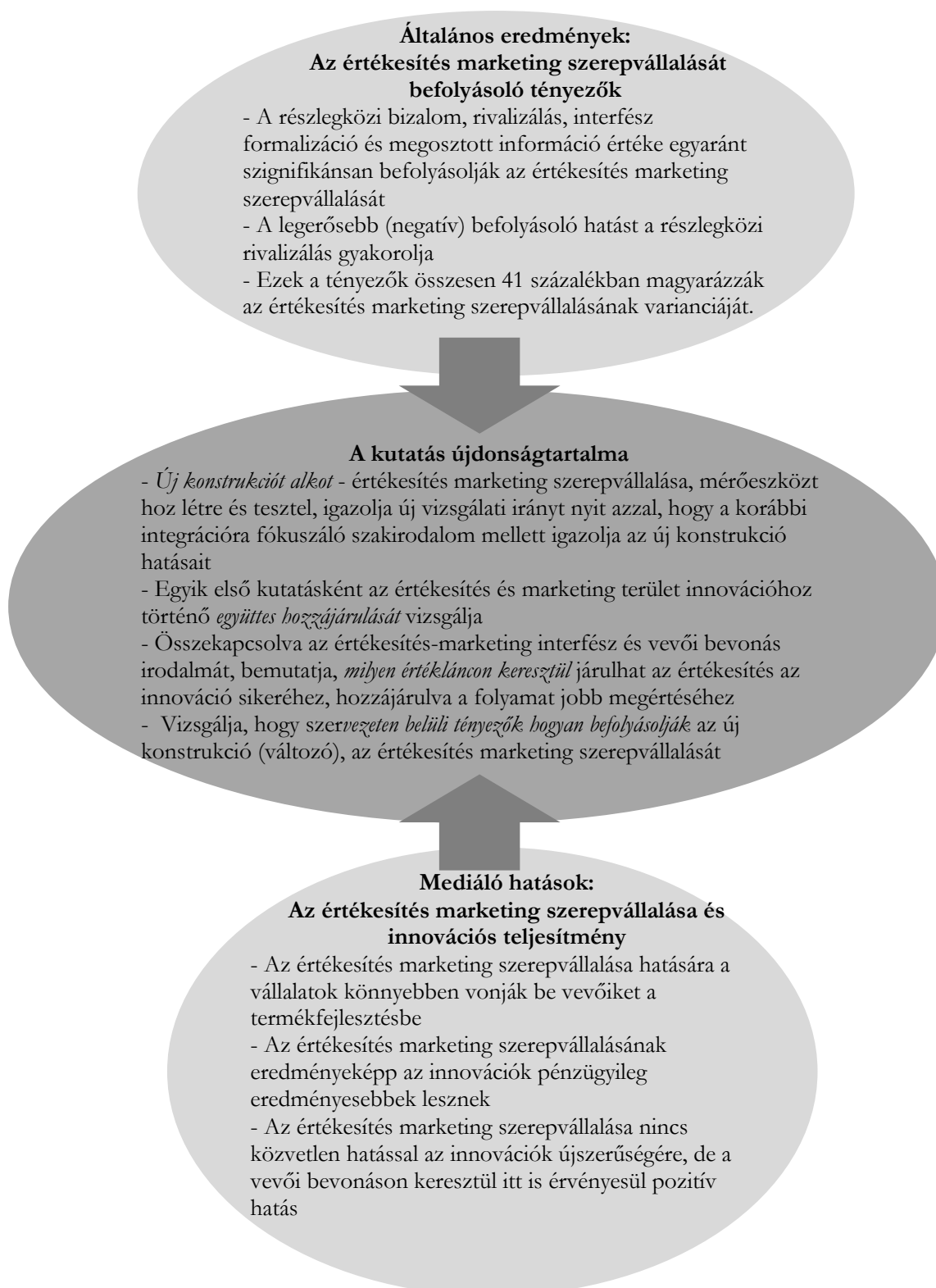
A fejezetben bemutatott kutatás arra a kérdésre kereste a választ, hogy az értékesítés és marketing terület együttműködése milyen értékláncon keresztül járul hozzá a vállalati termékfejlesztéshez, illetve milyen tényezők vannak hatással az értékesítés marketing szerepvállalására.

A kutatás eredményei alapján *tézisként fogalmazható* meg, hogy az értékesítés marketing szerepvállalása hatással van a vállalat innovációs teljesítményére. Míg az innováció pénzügyi eredményére közvetlenül is hatást gyakorol, annak újszerűségére a vevők termékfejlesztésbe történő bevonásán keresztül van hatással. Az értékesítés marketing szerepvállalását szervezeti tényezők befolyásolják, míg a rivalizálás gyengíti, a részlegközi bizalom erősíti azt. A két terület közötti interfész formalizációja, valamint a megosztott információ értéke erősíti az értékesítés stratégiaibb szerepvállalását.

Elméleti és gyakorlati következtetések

Jelen tanulmány *több fontos újdonságtartalommal* járul hozzá a vevő-alapú tudás értékteremtő folyamatainak jobb megértéséhez (18. ábra).

18. ábra: A kutatás főbb eredményei



Az értékesítés és marketing kapcsolatát vizsgáló kutatások gyakran a két funkció *integrációját* helyezik a vizsgálatok középpontjába (Auh & Menguc, 2013; Guenzi & Troilo, 2006; Kuester et

al., 2017; Lyus et al., 2011; Rouziès et al., 2005). Az integráció az értékesítés és marketing területek közötti feladatok összehangolását és a területek együttműködését jelenti, amely a vevők kiszolgálásának zökkenőmentessége és ügyfélmény megteremtése szempontjából egyre fontosabbá válik (Kotler et al., 2006). Az integráció alapja a közös üzleti célok kitűzése (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2010), illetve a két terület szoros kollaborációja (Malshe & Biemans, 2015). Jelen kutatás az integráció helyett az együttműködés egy *új aspektusát* vizsgálja, azt, amikor az értékesítés területén dolgozó szakemberek ténylegesen bekapcsolódnak a *marketing stratégiai feladataiba*, mint például a piackutatási feladatokba, a kommunikációs feladatok meghatározásába, tervezésébe, a piaci stratégia meghatározásába. Ez a tanulmány tehát nem az értékesítés és marketing korábban vizsgált együttműködését, hanem a terület stratégiai szerepvállalását helyezi a vizsgálat középpontjába. A kutatás – építve Homburg, Jensen, et al. (2008) konceptuális cikkére – javaslatot tesz és empirikusan tesztel egy olyan mérőeszközt, mely alkalmas az értékesítés stratégiai szerepvállalásának számszerűsítésére.

A korábbi tanulmányok elszigetelten vizsgálták a marketing (Drechsler et al., 2013; Griffin et al., 2013) és ritkábban az értékesítés (Joshi, 2010; Kauppila, Rajala, & A., 2010) termékfejlesztésre gyakorolt hatását. A korábbi kutatások a vizsgált részlegek sajátosságainak hatását vették górcső alá az innováció során, azonban jelen tanulmány felismerve azt, hogy a két terület közötti hagyományos feladat-allokáció átalakulóban van (Ernst et al., 2010) azt vizsgálja, hogy az értékesítés egyre stratégiaibbá váló szerepvállalása hogyan képes hatni a termékfejlesztés eredményeire. Tekintve, hogy sok cégnél az értékesítés terület a rá hagyományosan jellemző operatív, értékesítési fókusz mellett egyre inkább bekapcsolódik a hagyományosan a marketing territóriumához tartozó stratégiai feladatok tervezésébe és megvalósításába, a témakörben születő kutatásoknak figyelembe kell venniük az értékesítés és marketing komplex, változóban lévő együttműködésének dinamikáját.

A tanulmány támpontot nyújt az értékesítés új termékötletek generálásában, valamint új termékek piacra bocsájtásában játszott szerepének jobb megértéséhez (Atuahene-Gima, 1997; Gordon et al., 1997; Hultink & Atuahene-Gima, 2000). Azok a cégek, amelyek stratégiaibb szerepkörbe helyezik értékesítési részlegüket, például olyan képzéseket nyújtanak számukra, amellyel edukálják a csapat tagjait a vállalat hosszabb távú stratégiai prioritásának megértésére, a javadalmazási rendszert olyan módon alakítják ki, hogy a 'hard sales' mellett, illetve helyett jusson idő a vevőkről szerzett szórványinformációk visszacsatolására, a kutatás tanulságai szerint a vevők termékfejlesztésbe történő értőbb bevonásával újdonságtartalom és pénzügyi teljesítmény vonatkozásában is sikeresebb innovációkat érnek el.

Jelen vizsgálja az értékesítés stratégiaibb szerepvállalását *befolyásoló tényezőket* is. A változók széles spektrumon mozognak, a részlegek közötti bizalmi viszony, rivalizálás, formalizáció, illetve a megosztott információk értéke egyaránt befolyásolják a folyamatot. A vizsgált változók közül a rivalizálás befolyásoló hatása a legerősebb, így menedzseri következtetésként elmondható, hogy az értékesítési terület eladáson túlmutató feladatkörének megteremtéséhez olyan szervezeti folyamatok kialakítására van szükség, amellyel csökkenthető, hogy a két terület akadályozza egymást, fontos a célkitűzéseket koordinálni, és a két terület prioritásait közösen kialakítani (Maltz & Kohli, 1996; Van de Ven & Ferry, 1980). Hasonlóképp fontos szerepet játszik a területek közötti bizalmi viszony kialakítása, amelyhez a munkatársi jó kapcsolat kialakítása mellett a kölcsönös szakmai elismerésre is szükség van (Maltz & Kohli, 1996; McAllister, 1995).

Végül, a főbb üzleti terület kontroll változó (B2B versus B2C) vizsgálata lehetőséget teremt arra, hogy a két piaci sajátosság eltérő hatásait tanulmányozzuk. Kutatási eredményeink mindazonáltal nem igazoltak eltéréseket az értékesítés marketing szerepvállalásában, amely, mint első eredmény arra utal következtetni, hogy az értékesítők eladáson túli bekapcsolódása a stratégiaibb feladatokba nem korlátozódik a B2B szektorra.

4.6 A marketing terület befolyása és a vevő-alapú információ felhasználása

4.6.1 Kutatási kérdés

A vállalatok több adattal és információval rendelkeznek, mint bármikor korábban (McKinsey & Company, 2006). Ennek ellenére az összegyűjtött vevő-alapú adatokat nem olyan egyszerű a gyakorlatban kamatoztatni, például az információkat értő módon felhasználni, és azok alapján jó döntéseket hozni; pedig az vevő-alapú információk értő módon történő felhasználása fontos képesség, amely meghatározza a marketingtevékenység sikerét (Gáti, 2016; Kenesei & Gyulavári, 2012).

A vállalatok szempontjából az egyik legfontosabb piaci tájékozódási csatorna az értékesítési szakemberek piaci visszajelzése. Ezek az információk azonnal hozzáférhetők, ráadásul ingyenesek a vállalatok számára (Gordon et al., 1997). Jóllehet elméletben az értékesítési szakemberek visszajelzései fontos inputot kellene, hogy jelentsenek a marketingmunkában, a gyakorlatban a marketing hozzáférése ezekhez az információkhoz nehezített a két terület közötti alacsony *bizalom* miatt. A bizalom tehát kulcstényező, ha meg szeretnénk érteni a marketing szakemberek értékesítéstől származó információinak felhasználását (Keszey & Biemans, 2016).

Ezt a megértést elősegíti, ha figyelembe vesszük, hogy a marketing funkció *hatalma és befolyása* vállalatunként elérő. Számos vállalatnál az értékesítés növekvő arányban vesz át olyan feladatokat, amelyek hagyományosan a marketing territóriumához tartoztak, miközben a marketing részlegek befolyása a legtöbb cégnél csökkenő tendenciát mutat (Keszey & Biemans, 2016; Verhoef & Leeftang, 2009b).

Kutatási kérdés

Jelen fejezet¹¹ a bizalom hatását és hatalom moderáló szerepét vizsgálja az értékesítéstől származó vevő-alapú információk marketing menedzserek által történő felhasználásában. Kutatásunk két kérdést tesz fel: (1) a marketing és értékesítés közötti bizalmi kapcsolat hogyan befolyásolja az értékesítéstől származó vevő-alapú információk felhasználását? és (2) ezek a hatások hogyan alakulnak a marketing terület alacsony és magas befolyása (hatalma) esetében?

4.6.2 Hipotézisek

A kutatás a marketing és értékesítési részlegek közötti bizalom marketing menedzserek vevő-alapú információ-felhasználására gyakorolt hatását vizsgálja. A bizalom ebben a kontextusban az

¹¹ A kutatás alapját Keszey, T., & Biemans, W. G. (2017). Trust in marketing's use of information from sales: the moderating role of power. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(2), 258-273. c. cikk képezi

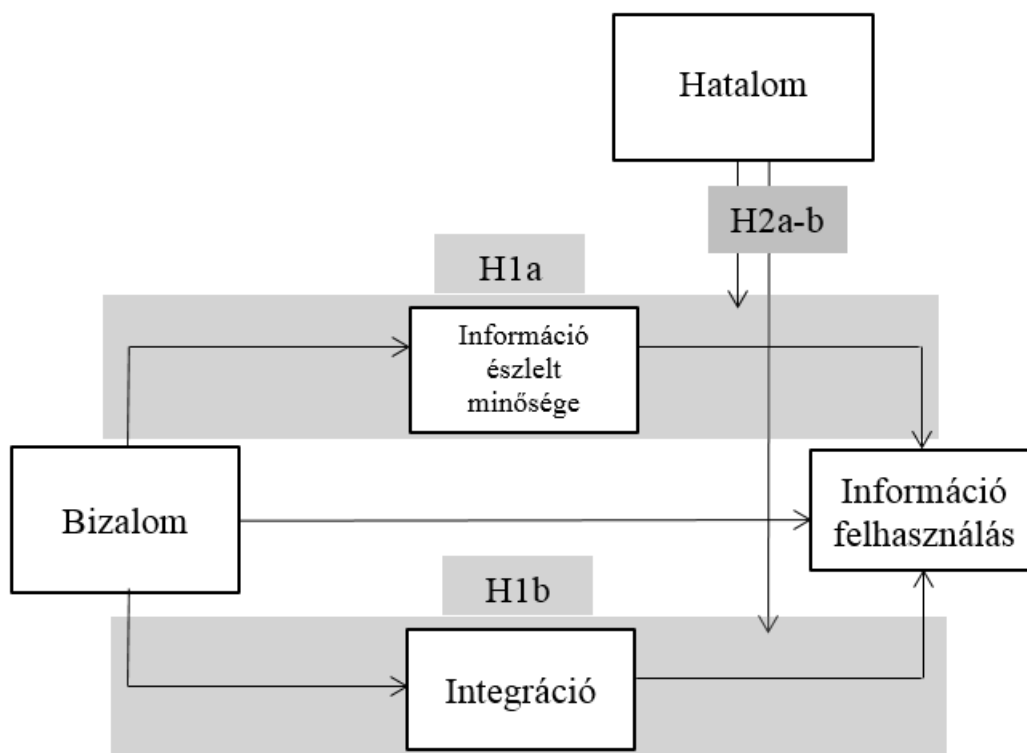
értékesítési menedzser együttműködési képességét (ti.: szakmai ismeretek) és motivációját jelenti (Maltz & Kohli, 1996). A definíció szerint tehát akkor épül ki a bizalom, ha a résztvevő felek úgy érzik, a másik részlegen dolgozó kolléga a közös munkához szükséges emberi kvalitásokkal és szakmai képességekkel egyaránt rendelkezik (Maltz & Kohli, 1996). A bizalom igen tág fogalomkört ölel fel. McEvily and Tortoriello (2011) például egy szakirodalomkutatásban nem kevesebb mint 129 különböző bizalom definíciót talált. Jelen kutatás kifejezetten a marketing és értékesítési részlegen dolgozó szakemberek közötti bizalomra koncentrál, kizárva a bizalom többi dimenzióját az elemzésből.

A kutatás elméleti modelljének (19. ábra) függő változója a vevő-alapú információ-felhasználás. A fogalom alatt azt értjük, milyen mértékben építi be a marketing menedzser döntéseibe és probléma megoldásaiba az értékesítőktől kapott vevőkkel kapcsolatos piaci visszajelzéseket (Diamantopoulos & Souchon, 1999).

A menedzsment szakirodalomban széles körben elterjedt nézet szerint a bizalom pozitív hatással van a vállalatban belüli információs folyamatokra (Rutten et al., 2016). Mindazonáltal, vannak olyan kutatások, amelyek megkérdőjelezzik ezt a pozitív hatást. Moorman et al. (1992) szerint például a bizalom nincs közvetlen hatással az információk kiterjedtebb felhasználására. A pozitív hatás csak akkor érvényesül, ha bizonyos közvetítő, mechanizmusok is jelen vannak a vállalatban belül (Moorman et al., 1992).

Közvetítő változónak nevezzük azt a változót, amely a független változó függő változóra gyakorolt hatását közvetíti (Hopwood, 2007; Zhao et al., 2010). A kutatás két közvetítő változót/hatást vizsgál: a *szervezetfejlesztést* és *képességfejlesztést*. A szervezetfejlesztés közvetítő-mechanizmuson belül azt vizsgálja, mennyire működik integráltan a marketing és értékesítés. *Integráció* annak mértékét jelenti, amennyire két részleg (esetünkben az értékesítés és a marketing) “megosztva és egymást támogatva végzi a feladatokat” (Rouziès et al., 2005, p. 115). A képességfejlesztés hatásmechanizmuson belül arra fókuszálunk, milyen mértékben képes hitelt adni a marketing menedzser az értékesítéstől származó információknak, mennyire észleli azokat magas szakmai színvonalúnak. Az *információ észlelt minősége* definíció szerint azt jelenti, hogy a marketing menedzser mennyire tartja pontosnak, relevánsnak, naprakésznek és egyértelműnek az értékesítéstől kapott információkat, azok mennyire tükrözik valósághűen a tényleges vevői attribútumokat úgy az egyéni vevő, mint a vállalat vevői állományának szintjén (Maltz & Kohli, 1996; Peltier et al., 2013).

19. ábra: A kutatás modellje



Forrás: saját szerkesztés

Amikor a marketing és értékesítés területén dolgozó szakemberek bíznak egymásban, a marketinges jobbnak fogja észlelni az értékesítés által gyűjtött információt, mivel nem kell attól tartania, hogy az szándékosan, vagy gondatlanságból elavult, nem releváns, eltorzított esetlegesen manipulált információkat ad át számára (Maltz & Kohli, 1996). A vezetők azért támaszkodnak információkra a döntéshozatal során, hogy a döntéssel kapcsolatos bizonytalanságukat csökkentsék (Holste & Fields, 2010). A jobb minőségűnek észlelt információkra ezért nagyobb valószínűséggel fognak a vezetők támaszkodni a döntéshozatal során. Ennek alapján azt feltételezhetjük, hogy a bizalom hatására kedvezőbben értékelik a menedzserek az értékesítőtől származó információkat, így nagyobb mértékben is fognak azokra támaszkodni; az információ észlelt minősége tehát közvetíti a bizalom információ-felhasználásra gyakorolt hatását (Keszey, 2018c).

A másik közvetítő mechanizmus az integráció. Két terület integrációja során a közös célok fontosabbak, mint az egyes részlegek egyéni érdekei (Rouziès et al., 2005). A részlegek közötti integráció tehát a szervezet érdekeit állítja a részleg-szintű érdekek elé (Fisher et al., 1997). Ha két terület bízik egymásban, könnyebb a közös célokért dolgozni, az integráció sikerebb. Az integráció ugyanakkor az információ felhasználás mértékét növeli, hiszen a közös célok

megvalósításához hozzájárul, ha többféle csatornán keresztül történik a piaci tájékozódás (Lys et al., 2011). Ennek alapján feltételezhető, hogy a bizalom hatására az integrációs törekvések sikeresebbek lesznek; az integráció pedig hozzájárul az információk kiterjedtebb felhasználásához, így közvetítve a bizalom hatását.

H1ab: A bizalom információ-felhasználásra gyakorolt hatását közvetíti az a.) integráció és b.) az információ észlelt minősége.

A hatalom moderáló hatása

A korábbi hipotéziseink szerint a bizalom kettős hatással van az információ felhasználásra, két közvetítő változón, az integráción és az információ észlelt minőségén keresztül. Ezek a között a közvetítő hatások között azonban átváltás, 'trade-off' van. Az integráció kialakítása mind a marketing mind az értékesítés részéről jelentős erőfeszítéseket igényel. A marketing menedzsernek tehát döntenie kell, hogy erőfeszítéseit és idejét az integráció kialakítására, vagy az értékesítéstől kapott információk minőségének értékelésére szánja inkább.

A fejezetben bemutatott kutatás modelljében a *hatalom* – mely jelen kutatásban a marketing szervezeten belüli hatalmára vonatkozik – a moderáló változó. A *marketing hatalmát* azon képességeként értelmezzük, amilyen mértékben befolyásolni tudja a szervezeti döntéseket. A több hatalommal rendelkező részlegek nagyobb mértékben tudják befolyásolni és kontrollálni a szervezet tagjait és a többi szervezeti részleget (Feng et al., 2015). Az integráció és észlelt minőség közvetítő szerepének mértéke ezért azon is múlhat, hogy a marketing *milyen hatalmi pozícióban* van a vállalatban belül.

A marketing hatalmának mértéke moderálja az integráció közvetítő hatását. A hatalmi helyzetben lévő részlegek hatékonyabban tudják koordinálni más részlegekkel kialakított együttműködéseiket és befolyásos szerepük miatt konfliktusaikat is egyszerűbben el tudják simítani (Salancik & Pfeffer, 1974). Ezek a képességek kifejezetten fontosak a marketing és értékesítési együttműködése, integrációja során. Például sok cégnél panaszkodnak arra az értékesítési szakemberek, hogy a marketing által nyújtott értékesítéstámogatási eszközök nem megfelelőek, míg a marketing arra panaszkodik, hogy az értékesítés nem hajtja végre megfelelő módon a marketingtervet. A marketing és az értékesítés gyakran a saját elképzeléseit követi, ami nehezíti az integrációs törekvéseket (Malshe, 2010). A hatalom azonban hatással van az integrációra, mivel a nagyobb hatalommal rendelkező részlegekkel más területek keresik az együttműködést, ami aztán egyszerűbben is valósul meg (Homburg et al., 1999).

A marketing hatalmának mértéke az információ minőség közvetítő hatásának mértékét is moderálja. Mivel a marketing terület hatáskörébe tartozik a vevői igények és vágyak megértése, majd ezek továbbítása; a piaci információk fontos szerepet játszanak abban, hogy a marketingvezetők hatékonyan végezhesék munkájukat. Azok a vállalati részlegek, amelyek több hatalommal és befolyással rendelkeznek, több és jobb erőforráshoz férnek hozzá a szervezeten belül, így hatékonyabban tudják munkájukat végezni (Menz & Scheef, 2014). A kevésbé befolyásos marketing részlegek ennek megfelelően kevesebb erőforrással kell, hogy beérjék. Az értékesítési szakemberek piaci visszajelzései olcsók, anyagi ráfordítások nélkül elérhetők, mint más információforrások (pl.: piackutatás, vagy CRM rendszerek)(Gyulavári et al., 2015). Az értékesítés által begyűjtött piaci igények akkor is elérhetők a marketing terület számára, ha annak kevesebb hatalma van a szervezeten belül, ennek megfelelően az ilyen piaci információkat jobban értékelik a marketing szakemberek, mint azok a szakemberek, akik több hatalommal rendelkező marketing részlegek munkatársai.

H2ab: Az a.) több hatalommal rendelkező marketing részlegek esetében az integráció b.) a kevesebb hatalommal rendelkező marketing részlegek esetében az információ észlelt minősége játszik erősebb közvetítő hatást a bizalom és az információ felhasználása között.

4.6.3 Elemzések

Adatgyűjtés

A kutatás a doktori mű módszertan fejezetében bemutatott vállalati adatbázis elemzésén alapul. A modellben öt változó,

- a bizalom,
- integráció,
- információ észlelt minősége,
- információ-felhasználás és
- hatalom szerepelnek.

A mérés megbízhatóságának növelése érdekében – a hatalom kivételével – több állításból álló, korábbi kutatásokban empirikusan validált mérési skálákat alkalmaztam. A skálákat Likert-típusú skálákkal mértem, valamennyi skála legalább három állítást tartalmaz.

A mérésre szolgáló több tételből álló skálák tesztelését ellenőrző faktor elemzés (Confirmatory Factor Analysis, a továbbiakban CFA) alkalmazásával végeztem SPSS és AMOS szoftverek segítségével. A CFA illeszkedésének mérésére szolgáló markerek értéke a megengedett határérték felett volt. Vizsgáltam a szabadságfok-arányos khi-négyszet értékét, amely 2,5 alatt maradt (Byrne,

2010). A khi-négyzet 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. Az összehasonlító illeszkedési mutató (comparative fit index, továbbiakban CFI) az adatok és a hipotetikus modell közti különbséget elemzi, értéke 0 és 1 közé esik, elemzésünkben 0,9-es értéknél magasabb értékkel elfogadható illeszkedést mutat. Vizsgáltam a standardizált reziduális négyzetes középértéket (standardized root mean square residual, továbbiakban SRMR), amely a 0,08-es küszöbérték alatt volt (Byrne, 2010). Ahogyan az az 1.sz. mellékletben látszik, valamennyi tétel esetén szignifikáns a standardizált faktorsúly ($p < .05$) és azok értéke a 0,6-es küszöbértéknél magasabb (Anderson & Gerbing, 1988). Az illeszkedésmutatók pontos értékei a következők: $\chi^2(107)=226,93$; $\chi^2/df=2,12$; $p < 0,001$, CFI=0,96; SRMR=0,06; RMSEA=0,05.

38. táblázat: A mérési skálák tesztelése

Változók a modellben [†]	CR	CA	AVE	1	2	3	4
1. Információ felhasználás	,85	,82	,67	,82			
2. Információ észlelt minősége	,80	,80	,51	,46**	,71		
3. Bizalom	,86	,85	,62	,37**	,57**	,79	
4. Integráció	,85	,85	,67	,31**	,35**	,42**	,82

[†] A hatalom dichotóm változó (sok hatalom vs. kevés hatalom), mérését nem skálával, hanem egyetlen változóval végeztük, ezért a táblázatban nem helyeztük el. CR: Összetétel megbízhatóság (Composite Reliability); CA: Cronbach Alfa; AVE: Átlagos magyarázott varianciamutató; Average Variance Extracted.

A diagonálison található érték az AVE négyzetgyöke.

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

A 38. táblázatban láthatók a kutatási modellbe bevont négy (bizalom, integráció, információ észlelt minősége, információ felhasználás) többtétéles skála tesztelésének eredményei. A marketing hatalmának mértékét dichotóm skála segítségével mértem. Amennyiben a vállalatban belül a marketing funkció szerepet vállal a vállalat Igazgatótanácsában – ennek hiányában hasonló felsővezetői grémiumban – úgy értékeltem, a marketing sok, ellenkező esetben kevés hatalommal rendelkezik.

A többtétéles skálák összetétel megbízhatósági mérőszámai (Composite reliability) 0,75 és 0,85 közé estek, meghaladva a szakirodalomban szereplő 0,7-es határértéket (Nunnally, 1967), ami azt jelzi, hogy a skálák megbízhatóak. Az átlagos magyarázott varianciamutató (average variance extracted, AVE) értéke 0,51 és 0,67 közé esik, meghaladva a 0,5-ös küszöbértéket (Bagozzi & Yi, 1988). A teszt eredménye tehát azt mutatja, hogy teljesül a konvergencia-érvényesség kritériuma. Továbbá, bármely két konstrukció közötti korreláció alacsonyabb, mint az AVE négyzetgyökének értéke, tehát teljesül a diszkriminancia-érvényesség (Fornell & Larcker, 1981a).

4.6.4 Eredmények

Közvetlen hatások

Mielőtt teszteltem az integrációs és az információ észlelt minőségének közvetítő hatását (H1ab), valamint a hatalom moderáló hatását (H2ab) strukturális egyenlősége modellezésével (structural equation modeling, SEM) kiszámoltam a közvetlen hatásokat, AMOS szoftver segítségével. Az illeszkedésmutatók alapján megállapítható, hogy az adatok jól illeszkednek a modellhez ($\chi^2(405)=719,04$; $\chi^2/df= 1,77$; $p<0,001$; RMSEA=0,034; SRMR=0,06; NNFI=0,92; CFI=0,94). Ezek az eredmények, a XXX. táblázatban láthatók, amelyből az is kitűnik, hogy a bizalom nincs közvetlen hatással az információ felhasználásra ($b=0,13$, n.s.), de pozitív hatással van az integrációra ($b=0,44$, $p<.001$) és az információ észlelt minőségére ($b=0,58$, $p<.001$) egyaránt. Az integráció és az információ észlelt minősége pedig pozitív szignifikáns hatással vannak az információ felhasználásra ($b=0,14$, $p<.05$; $b=0,34$, $p<.001$).

39. táblázat: A kutatás eredményei – közvetlen hatások

		Alminták	
	Teljes minta (n=338)	Sok hatalommal rendelkező marketing részleg (n=141)	Kevés hatalommal rendelkező marketing részleg (n=197)
Közvetlen hatások			
Bizalom → Információ felhasználás	,13 n.s.	,09 n.s.	,13 n.s.
Bizalom → Integráció	,44***	,26**	,50***
Bizalom → Információ észlelt minősége	,58***	,45***	,62***
Integráció → Információ felhasználás	,14*	,30**	,03
Információ észlelt minősége → Információ felhasználás	,34***	,14*	,44***
Magyarázott variancia (R²)			
Integráció	,20	,08	,27
Információ észlelt minősége	,34	,20	,39
Információ felhasználás	,25	,17	,33

Megj.: sztenderdizált béta értékek, *** $p<0,001$; ** $p<0,01$; * $p<0,05$; n.s. nem szignifikáns

Közvetítő hatás elemzése

A standardizált teljes, közvetlen és aggregált (az információ észlelt minősége és integráció közvetítő mechanizmus szummája) közvetítő *bootstrap* eljárás segítségével vizsgáltam (Preacher & Hayes,

2008). A bootstrap módszer az eredeti mintából ismételt, visszatevéses mintavétel révén ad aszimmetrikus intervallum-becslést az indirekt hatásra a populációban; mi vizsgálatunk során 1000 ismételt visszatevéses mintavételt alkalmaztunk (Preacher & Hayes, 2008). A paramétereket strukturális egyenlőségek modellezésével, maximum likelihood becslés alkalmazásával (SEM) számítottam. A modellben szereplő két közvetítő mechanizmust (integráció és információ észlelt minősége) egyszerre teszteltem többszörös közvetítői modellünk (multiple mediator model) segítségével.

Modelletem tehát a közvetítő hatás ezen becslése során nem bontottam ketté, nem alkottam két modellt, amelyben egyenként egy közvetítő hatásmechanizmust vizsgáltam volna. Elemzési megközelitésem (többszörös közvetítői modell) csökkenti a becslési hibákat, hiszen nem hagyja ki a modell szempontjából lényeges változókat, hanem azokat szimultán módon vizsgálja (Preacher & Hayes, 2008). Az indirekt hatások szignifikancia szintjének meghatározása során a torzítást korrigáló konfidencia intervallumokat használtam (bias corrected confidence intervals).

40. táblázat: A moderált mediáló hatás tesztelésének eredménye

Bizalom → IF	Teljes minta (n=338)		Sok hatalommal rendelkező marketing részlegek (n=141)		Kevés hatalommal rendelkező marketing részlegek (n=197)	
Teljes hatás	,37** (,25/,50)	100% ^a	,20* (,07/,37)	100 % ^a	,42** (,26/,59)	100 % ^a
Közvetlen hatás	,13 (,00/,25)	35,1% ^a	,09 (-,09/,24)	45,0% ^a	,13 (-,03/,27)	30,9% ^a
Aggregált közvetett hatás	,24** (,14/,39)	64,8% ^a	,11* (,02/,29)	55,0% ^a	,29** (,13/,50)	69,1% ^a
Ebből integráción keresztüli közvetett hatás [†]	,05* (,01/,09)	20,8% ^b	,08* (,01/,20)	72,7% ^b	,01 (-,03/,10)	3,4% ^b
Ebből információ észlelt minőségén keresztüli közvetett hatás	,19* (,10/,28)	79,1% ^b	,03 (-,01/,21)	27,3% ^b	,28** (,12/,48)	96,6% ^b

IF: Vevő-alapú információ felhasználás

*** p<0,001; **p<0,01; *p<0,05; A szignifikancia szintek 90 százalékos 90% BC Bootstrap konfidencia intervallum becslésen alapulnak.

† A specifikus mediáló hatások szignifikancia szintjét 'Process' makro segítségével számítottam (Preacher & Hayes, 2008).

^a A teljes hatás százalékában

^b Az aggregált közvetett hatás százalékában

A 40. táblázat mutatja be a standardizált teljes, közvetlen és aggregált közvetett hatást, amelyet a bizalom az információ felhasználásra gyakorol az integráción és az információ észlelt minőségén, mint közvetítőkön keresztül. A vizsgálat eredményei alapján teljes közvetítői hatást (full mediation) azonosíthatunk (Preacher & Hayes, 2008), mivel a bizalom összességében szignifikáns hatással van az információ felhasználására ($b=.37$, $p<.01$), nincs azonban közvetlen hatással ($b=.13$, n.s.), csupán a közvetítő változókon keresztül ($b=.24$, $p<.01$).

Ahhoz, hogy H1ab-t tesztelni lehessen, nem elegendő az aggregált, többszörös közvetítői hatást vizsgálni, szükség van az egyes közvetítői mechanizmusok vizsgálatára is. Mivel az alkalmazott AMOS szoftver csupán a közvetítők közös, aggregált hatását képes számítani, de az egyes közvetítő hatásokat nem, az SPSS szoftver PROCESS makro kiterjesztését alkalmaztam (Preacher & Hayes, 2008). A vizsgálat eredménye igazolja H1ab-t, mivel a bizalom információ-felhasználására gyakorolt hatását az integráció ($b=.05/p<.05$) és az információ észlelt minősége ($b=.19/p<.01$), egyaránt közvetíti.

A 41. táblázatban az is látszik, hogy a közvetlen és közvetett hatások hogyan viszonyulnak a teljes hatáshoz (Iacobucci et al., 2007). A teljes mintán végzett teszt eredményei szerint az aggregált közvetett hatás 64,8 százalék, ebből az integráció hatása 20,8 az információ észlelt minősége pedig 79,1 százalék.

Moderált közvetítői hatások (moderated multiple mediation)

A H2ab tesztelése érdekében Edwards and Lambert (2007) megközelítése alapján a teljes mintát két részre bontottam; az egyik almintába a több ($n=141$ cég), a másikba a kevesebb marketing hatalommal ($n=197$ cég) rendelkező vállalatok kerültek.

Eredményeim megerősítik a H2a-t, hiszen a *több marketing hatalommal rendelkező* cégeknél az integráció közvetítő hatása erősebb, mint az információ észlelt minőségéé. Amint az a 40. táblázatban látható, itt is teljes közvetítői hatás figyelhető meg a bizalom és az információ felhasználás között (teljes hatás= $0,20$, $p<,05$; közvetlen hatás= $0,09$, n.s.; aggregált közvetett hatás= $0,11$, $p<,05$). Az eredmények szerint az integráció szignifikáns közvetítői hatással van ($b=0,08$, $p<,05$), és ez a hatás az aggregált közvetlen hatás 72,7 százalékát teszi ki. Az információ észlelt minőségének közvetítői hatására mindazonáltal ebben a mintában nem találtam empirikus bizonyítékot ($b=0,03$, n.s.). Az eredmények tehát teljes közvetítői hatást mutatnak a bizalom és az információ felhasználás között és az integráció a domináns mediátor.

Azoknál a vállalatoknál, ahol a *marketing kevés hatalommal* rendelkezik, a bizalom szignifikáns teljes hatással van az információ felhasználásra ($b=0,42$, $p<.01$), nincs szignifikáns közvetlen hatása

($b=0,13$, n.s.) és szignifikáns aggregált közvetett hatás figyelhető meg ($b=0,29$, $p<0,001$), tehát teljes közvetítő hatásról (full mediation) beszélhetünk ennél az almintánál is. A 40. táblázatban látható eredmények megerősítik H2b-t, hiszen ennél az almintánál az információ észlelt minősége játszik erősebb közvetítői hatást a bizalom és az információ felhasználása között. Amint az a 40 táblázatban is látható, az információ észlelt minősége szignifikáns közvetítői hatással bír ($b=0,28$, $p<0,01$), míg az integráció nem rendelkezik ilyen közvetítői hatással ($b=0,01$, n.s.). Az információ észlelt minősége az összesített közvetítői hatás 96,6 százalékát adja.

4.6.5 Következtetések és tézis

A kutatási kérdés megválaszolása és tézis megfogalmazása

Jelen fejezet a bizalom hatását és hatalom moderáló szerepét vizsgálja az értékesítéstől származó vevő-alapú információk marketing menedzserek által történő felhasználásában. A kutatás két kérdést tesz fel: (1) a marketing és értékesítés közötti bizalmi kapcsolat hogyan befolyásolja az értékesítéstől származó vevő-alapú információk felhasználását? és (2) ezek a hatások hogyan alakulnak a marketing terület alacsony és magas befolyása (hatalma) esetében?

Az eredmények alapján megállapítható, hogy a marketing és értékesítés terület közötti bizalmi kapcsolat nincs közvetlen hatással a marketing szakemberek vevő-alapú információ felhasználására. Ugyanakkor – a teljes vizsgált mintán – kettő közvetítő mechanizmust sikerült kimutatni. Az egyik mechanizmus az információ észlelt minőségével, a másik az integrációval kapcsolatos. A bizalom hatására bizalom hatására az értékesítés területén dolgozó szakemberek jobb minőségűnek érzélik az értékesítés területén dolgozó szakemberektől kapott vevő-alapú információkat. Illetve a bizalom erősíti a két terület közötti integrációt, együttműködést, amely szintén hozzájárul a vevő-alapú információk felhasználásához. A kutatás arra is rámutat, hogy a két közvetítő mechanizmus súlya eltér akkor, ha a marketing sok és ha kevés hatalommal rendelkezik a szervezeten belül. A sok hatalommal rendelkező marketing részlegek esetén az integráció szerepe szignifikáns, a bizalom pedig nem játszik szignifikáns szerepet. Ezzel szemben a kevés hatalommal rendelkező marketing részlegek esetén a két terület integrációja nem járul hozzá az értékesítéstől származó vevő-alapú információk felhasználásához, a közvetítő mechanizmus a bizalmi viszonyon keresztül valósul meg.

Az eredmények alapján *téziként megfogalmazható*, hogy a marketing szakember értékesítőbe vetett bizalma közvetítő változókon – a két terület integrációján és az információ észlelt minőségén – keresztül, közvetetten van hatással arra, mennyire használja fel a marketing menedzser a sales területről származó vevő-alapú információkat. A közvetítő változók mediáló hatásának erőssége függ a marketing terület szervezeten belüli hatalmától.

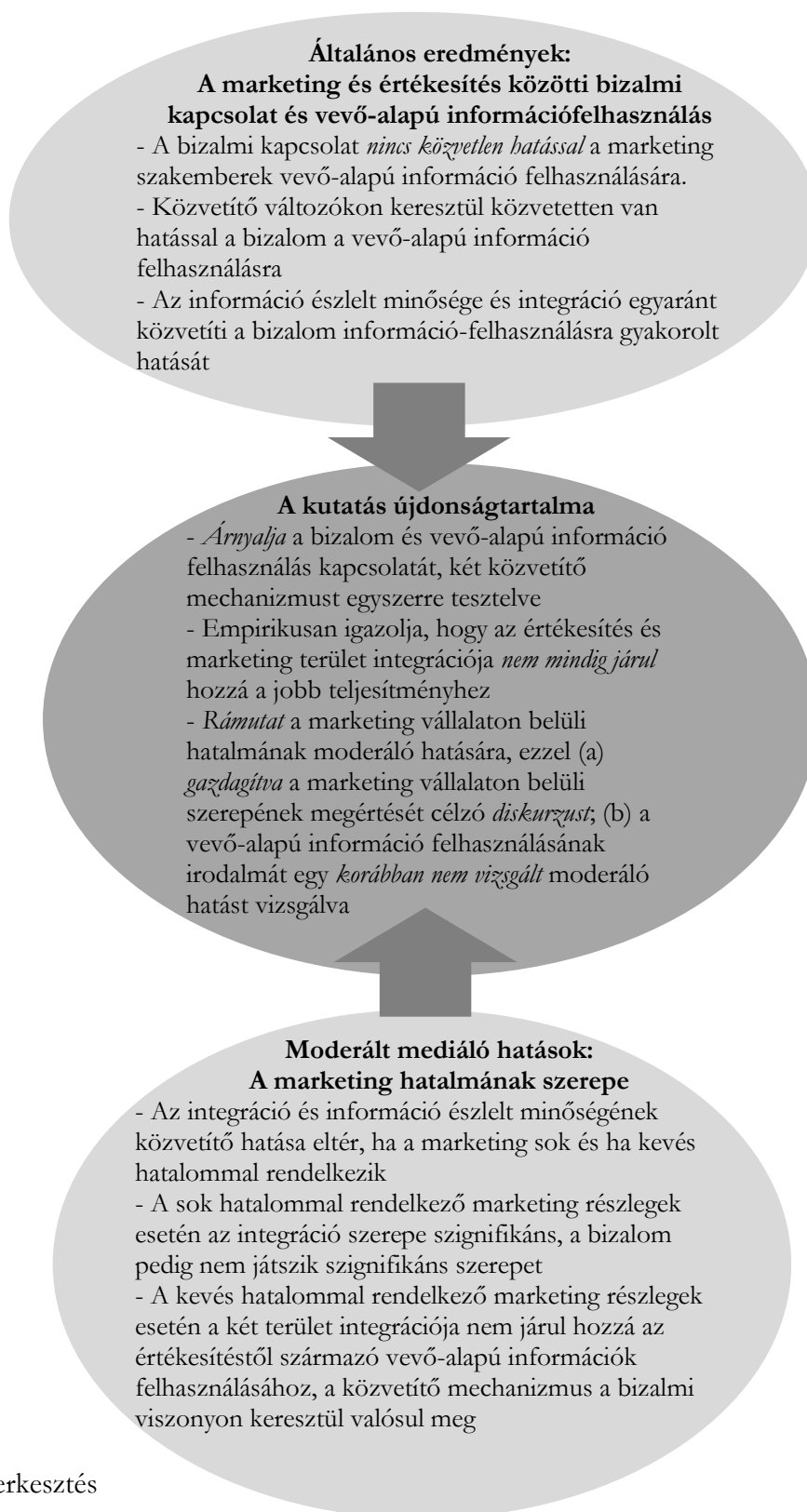
Elméleti és gyakorlati következtetések

Jelen fejezetben bemutatott kutatás értékes eredményekkel szolgálhat olyan marketing és értékesítés területén dolgozó menedzsereink számára egyaránt, akik szeretnék hatékonyabban beépíteni az értékesítés visszajelzéseit a marketing menedzsment munkába (20. ábra). Míg a hagyományos álláspont szerint a felek közötti bizalom hatására nagyobb mértékben támaszkodnak az információkra a vezetők (Rutten et al., 2016), egyre több tanulmány kérdőjelezi meg ezt a közvetlen hatást. Jelen kutatás hozzájárul a bizalom és információfelhasználás közötti bonyolult kapcsolat árnyalásához azzal, hogy kiemeli két fontos közvetítő változó, az integráció és az észlelt információ felhasználás szerepét. Az eredmények rávilágítanak arra, hogy ezekre a közvetítő mechanizmusokra szükségük van a vállalatoknak, ha a munkatársak közötti bizalmi kapcsolatot kamatoztatni szeretnék. Amikor ezek a közvetítő mechanizmusok nincsenek jelen a vállalatoknál, az információk jobb kiaknázása nem valósul meg a bizalom hatására.

A tanulmány kapcsolódik a marketing vállalatok belüli hatalmának megértését célzó kurrens kutatási irányzathoz (Feng et al., 2015; Verhoef & Leeflang, 2009b), rámutatva arra, hogy a bizalom piaci információk felhasználásában betöltött szerepének megértése nem képzelhető el a hatalom moderáló szerepének vizsgálata nélkül.

Sok korábbi tanulmány jutott arra a következtetésre, hogy az integráció jelenti a legjobb gyógyírt a részlegek közötti együttműködés elősegítésére (Engelen et al., 2012; Lyus et al., 2011; Rouziès et al., 2005). Eredményeink azonban azokkal a kritikusabb hangvételt megütő tanulmányokkal csengenek egyben, amelyek szerint az integráció nem minden esetben járul hozzá a jobb vállalati teljesítményhez (Troy et al., 2008). A marketing vállalati hatalmának számításba vétele hozzájárul az integráció szerepének árnyaltabb megítéléséhez.

20. ábra: A kutatás főbb eredményei



Forrás: saját szerkesztés

4.7 Vevő-alapú információk és az egyetemi innovációk piacosítása

4.7.1 Kutatási kérdés

Jelen tanulmány¹² az egyetemek falain belül létrejövő, a kutatási kíváncsiság által hajtott új, piaci potenciállal rendelkező termékötlek, technológiák piacosítását vizsgálja a *vevő-alapú tudás aspektusából*. Az elmúlt évtizedekben az egyetemek hagyományos oktatási és kutatási küldetése megváltozott, és az úgynevezett „harmadik küldetéssel” egészült ki, amely az egyetemek és a társadalom, az egyetemek és az ipar, a vállalkozások, a kormányzat és a társadalom közötti tudásátadáson keresztül megvalósuló tevékenységekre utal (Laredo, 2007). Ahogy Piskóti (2015, p. 42) fogalmaz: „Az egyetemek ma nem egyszerűen felsőoktatási intézmények, hanem a tudáslétrehozását, átadását és részben hasznosítását is végző, a társadalom fejlődését jelentős mértékben meghatározni tudó ún. transzdisciplináris, tudományokon átnyúló, azok eredményeit integráló intézmények, melyek jelentős közvetlen társadalmi-gazdasági hatással kell, hogy bírjanak szűkebb-tágabb térségük életére, fejlődésére”.

Az egyetemeknek tehát ki kell lépniük az akadémiai szférából, és értékteremtő kapcsolatokat kell kialakítaniuk a vállalkozásokkal, és a közszférával (külső érdekeltek) is, túllépve az oktatás és a kutatás hagyományos keretein (Bozeman et al., 2015). A hazai kutatók is behatóan tanulmányozták az egyetemek harmadik misszióját. Az első ilyen kutatások az EU tagságot megelőző időszakra vonatkozóan állapítják meg, hogy a business és az egyetemek részvételével megalakuló innovációs hálózatok létrejöttében a cégek innovativitása fontos szerepet játszik, azonban a tudásalapú gazdaság kialakításában az ipar-egyetem közötti interakciók csak korlátozottan vesznek részt (Inzelt, 2004a, 2004b).

A későbbi kutatások szintén kiemelik az egyetemi-ipari együttműködések jelentőségét, prioritásként való azonosítását úgy a hazai, mint az Európai Unió innovációs politikájában (Vilmányi, 2011), utalva arra, hogy az ipar és tudomány kapcsolatainak globalizálódásával az egyetemek nemzetközi szinten kell, hogy versenyezzenek, ezért fontos, hogy a hazai egyetemek képesek legyenek felvenni a versenyt és csatlakozni tudjanak nemzetközi innovációs hálózatokhoz (Inzelt, 2010). A harmadik misszióval kapcsolatos egyetemi aspirációkat azonban beárnyékolja, hogy még a K+F intenzív multinacionális vállalatok – amelyek erős hatással vannak a hazai egyetem-vállalati együttműködésekre – is inkább az alkalmazott kutatásra fókuszálnak, és vonakodnak a korai fázisban lévő új felfedezésekhez kapcsolódó együttműködésekben részt venni

¹² A kutatás alapját Pronay, S., Keszey, T., Buzás, N., Sakai, T., & Inai, K. (2022). Performance of university technology transfer offices: evidence from Europe and Japan. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(4), 1343-1364. c. cikk képezi

(Inzelt, 2019). Jóllehet a partneri együttműködésekkel kapcsolatos attitűd az egyetemi és vállalati oldalról egyaránt pozitív, ennek elterjedtsége mérsékelt (Baranyi & Horváth, 2021).

A felvázolt együttműködési nehézségek számos – egymással jórészt összefüggő – okra vezethetők vissza, amelyek közül az egyik tényező az egyetemi kutatók alacsony vállalkozási hajlandósága. Míg Kanadában a kutatók 27 százaléka, addig Magyarországon csupán 5 százalékuk keresett meg a 2010-es évek elején K+F ötlettel vállalatokat (Novotny, 2013). A téma nemzetközi irodalma szerint az egyetemi szereplők olykor komfortosabban érzik magukat a megszokott akadémiai keretek között – amit az „akadémiai elefántcsonttorony” közkeletű kifejezés is tükröz (Haeussler & Colyvas, 2011). A külső érdekeltekkel való együttműködés olyan speciális új készségeket igényel, amelyekkel a kutatók és az egyetemek gyakran nem, vagy csak korlátozottan rendelkeznek.

Felismerve annak szükségességét, hogy az akadémia területén dolgozó kutatóknak segítségre van szükségük a külső érdekeltekkel folytatott tevékenységek bizonyos területein, számos egyetem hozott létre *technológia transzfer irodákat* (a továbbiakban: TTI-t). A TTI-k feladata az egyetemeken belül a potenciális kereskedelmi haszonnal kecsegtető kutatások azonosítása és támogatása, valamint stratégiák kidolgozása azok kereskedelmi hasznosítására. A TTI-k elsődleges célja az egyetem *szellemi tulajdonának védelme* és kereskedelmi hasznosítása, másodlagos célja pedig a *technológiai elterjedés elősegítése* és további kutatási finanszírozás biztosítása (Siegel et al., 2003). A TTI-k – hasonlóan a vállalatok értékesítési szakembereihez – *határterület összekötő szerepkörben* vannak, hiszen az egyetemi innovációk piacosításában kulcsfontosságú szerepet töltenek be. Eredményes tevékenységükhöz a szervezet belső szereplőit (ti., kutatók), és a külső aktorokat kell összekötniük, összekapcsolniuk, és a ezeket a belső hálózatokat külső forrásból származó információkkal ellátva (Tushman, 1977).

Kutatási kérdés

Építve a vevő-alapú tudás marketing és az egyetem-ipari között megvalósuló technológiatranszfer szakirodalmára, ez a tanulmány arra a kérdésre keresi a választ, hogy a TTI-k *sikerességét* milyen tényezők befolyásolják.

41. táblázat: A TTI-k sikerét mérő kutatások

Tanulmány	A TTI-k sikerét befolyásoló tényezőket vizsgálja?		A TTI-k sikerének operacionalizálásában / mérésében megjelennek a percepción alapuló mérések?			Több országot vizsgál?	
				Operacionalizálása	A TTI-k sikerének mérőszáma		
Jelen tanulmány	✓	- TTI belső és külső beágyazottsága - Marketing képességek - Szabadalmi portfólió menedzsment	✓	hatékonyság és eredményesség	A TTI-k sikeres, támogató és eredményes működésének észlelt mértéke	✓	18 európai ország és Japán
Muscio (2010)	✓	- Egyetemi kutatók TTI-be vetett bizalma - TTI menedzser iparági háttere - Akadémiai kutatási teljesítmény	✓	hatékonyság és eredményesség	az egyetemi kutatók TTI-kal történő együttműködési hajlandósága	×	1 ország (Olaszország)
Comacchio et al. (2012)	✓	- Belső humán tőke - Külső humán tőke - K+F partnerek - Kutatási tevékenység	✓	A TTI irodák határterület összekötő szerepe az egyetemekkel együttműködő vállalatok szerint	dichotóm változó (igen/nem), a válaszadó cégek kapcsolatba léptek-e a TTI-kal.	×	1 ország (Olaszország)
Sellenthin (2009)	✓	- Szabadalmazási eljárással kapcsolatos tapasztalatok - Az egyetemek szabadalmi javadalmazási rendszere - A szabadalmaztatást és kereskedelmi hasznosítást támogató infrastruktúra	×	az egyetemi kutatók szabadalom bejelentéssel kapcsolatos hajlandósága	Output mérőszám: az egyetemi kutatások szabadalmaztatása (szabadalmakat bejelentő kutatók, megadott szabadalmakkal rendelkező kutatók, öt vagy több szabadalommal rendelkező kutatók aránya)	✓	2 ország (Svédország, Németország)
Sorensen and Chambers (2008)	×	nem vizsgálta	✓	Szoft-skillek: A TTI-k közreműködésével hozzáférhető tudás	nem mérte elméleti cikk empirikus kutatás nélkül	×	elméleti cikk empirikus kutatás nélkül
Zaichenko (2018)	×	nem vizsgálta	×	technológia transzfer teljesítmény (nem a TTI-részleg sikere)	Output mérőszám: indexált publikációk száma	×	1 ország (Oroszország)
Munshaw et al. (2018)	×	nem vizsgálta	×	az egyetemi támogatás eredménye	Output mérőszám: a szabadalmi bejelentések száma egyéni szinten	×	1 ország (USA)
Clarysse et al. (2011)	×	nem vizsgálta	×	TTI hatékonyság	Output mérőszám: az adott egyetem szabadalmi bejelentéseinek száma	×	1 ország (UK)
Johnson (2011)	×	nem vizsgálta	×	kereskedelmi forgalomba hozás	nem mérte elméleti cikk empirikus kutatás nélkül	×	elméleti cikk

Forrás: saját szerkesztés (Pronay et al., 2022)

A kutatás több szempontból is *újdomságot hoz* a témakör vizsgálati perspektíváiba.

Egyrészt, a kutatás a technológia transzfer irodák tevékenységét a vevő-alapú információ koncepciójába ágyazva vizsgálja. Az elmúlt években a hazai és nemzetközi szakirodalomban egyaránt értékes tanulmányok vizsgálták az egyetemi technológiatranszfer jelenségét. A kutatók számos aspektusból vizsgálták az egyetemek és a nem akadémiai szféra közötti tudás- és technológiacserét. Az empirikusan vizsgálatok fókuszpontjába tartoznak a piaci és nem piaci spilloverek (Mowery & Ziedonis, 2015), az egyetem-ipar kutatási partnerségek és szövetségek (de Wit-de Vries et al., 2018; Estrada et al., 2016; Galán-Muros & Davey, 2017), egyetemi spin-off cégek (Marzocchi et al., 2017; Miranda et al., 2017), új vállalkozási projektek (M'Chirgui et al., 2016) és az egyetemi vállalkozói tevékenység sajátosságai (Forti et al., 2013; Hayter, 2016; Marion et al., 2012; Sandström et al., 2016; Tartari & Salter, 2015).

A hazai szakirodalom kiemelten foglalkozott azzal a kérdéssel, milyen tényezők befolyásolják az egyetemi kutatók vállalkozói szerepvállalását. Huszár et al. (2017) 660 egyetemi kutató szabadalmaztatási szándékát vizsgálva megállapítja, hogy arra a kutatói attitűd és a környezet bátorítása hat leginkább. Novotny (2014) eredményei szerint a kutatói vállalkozásindítás legerősebb motivációja az anyagi kényszer, az egyetemi fizetéssel való elégedetlenség. A szerző egy korábbi kutatásában a relatív kutatóidő, a tanácsék vállalkozó szellemiségének foka és a kutató vállalati kapcsolatainak mértékét igazolta empirikusan, mint befolyásoló tényezőt (Novotny, 2013).

A hazai szakirodalom alapján körvonalazódik a sikeres hazai vállalkozó profilja is. A magas tudományos teljesítmény mellett megállapítható, hogy jellemzően férfiak lépnek ki az akadémiai „elefántcsonttoronyból”, akik társaiknál vállalkozóbb szelleműek, többet publikálnak, külföldi oktatási-kutatási tapasztalatokkal is rendelkeznek, gyakorlatorientált területeken kutatnak, és a technológiatranszfer esetleges problémáit társaiknál kevésbé tartják égetőnek (Huszár et al., 2017; Novotny, 2013). Varga and Erdős (2010) magyar egyetemi kutatókkal készült interjúk alapján négy vállalkozói profilt azonosítanak, melynek közös vonása a magas publikációs és citációs teljesítmény. A Pécsi Tudományegyetem publikációk szerzőit magában foglaló hálózatok szerkezetének vizsgálata szintén arra enged következtetni, hogy a nemzetközi hálózati kapcsolatok minősége hatással van az egyetemi tudástranszferre (Varga & Parag, 2008).

A hazai kutatók felhívják a figyelmet a támogató intézeti környezet fontosságára, a rugalmas, piacorientált kultúra, és menedzsment kiépítésére (Huszár et al., 2017; Novotny, 2013; Pronay et al., 2017; Varga & Erdős, 2010). Huszár (2019) a 2010-es éveket elemezve megállapítja, hogy az állami ösztönzésre felállított TTI irodák az évtized végére kiüresedtek, javarészt megszűntek és az egyetemi hálózatos együttműködés hangsúlya – szintén kormányzati

kezdeményezésre – áttolódott a képzésbeli kooperációkra. A vállalkozó egyetemmé alakulással kapcsolatos szakpolitikai diskurzus hajlamos a költségeket alul-, míg az ezzel járó hasznok túlbecslésére (Király, 2019).

A témakör szakirodalma jellemzően a technológia transzfer folyamatának különböző szereplőt (cégek, szövetségek, kutatók stb.) és szakaszait (spillover folyamat stb.) kutatja, azonban *kevés tanulmány* helyezi a vizsgálatok középpontjába a TTI-ket, mint önálló szervezeti egységet, feltárva annak tolmács szerepkörét, sikerét és teljesítményét meghatározó tényezőit. (kivételként lásd Comacchio et al. (2012), Muscio (2010) and Sellenthin (2009)).

Buzási and Jelen (2023) vizsgálja azokat az indikátorokat, amelyek alkalmasak lehetnek felsőoktatási intézmények innovációs, szellemi tulajdon-védelmi és technológiatranszfer-tevékenységének, illetve az e tevékenységeken belüli szervezeti teljesítmények mérésére. Megállapítja, hogy bár a méréshez célszerű indikátorokat bevezetni, „ugyanakkor az egyetemi technológiatranszfer-irodák működését és teljesítményét mérő indikátorok terén sem magyarországi, sem nemzetközi szinten nincs egységes gyakorlat, nincs egységesen elfogadott mutatószámkészlet” (Buzási & Jelen, 2023, p. 1026).

Ahogy a 41. táblázatból is látható, a TTI-k teljesítményét vizsgáló kutatások jórészt *output mérőszámokra* koncentrálnak, úgy, mint szabadalmi bejelentések, indexált publikációk, a piacositott technológiák által generált többlethaszon, profit stb. (Clarysse et al., 2011; Sellenthin, 2009; Zaichenko, 2018). Ezek a mérőszámok azt sugallják, hogy a TTI-k teljesítménye az egyetemi innovációk piaci hasznosításától függ, és csak kevésbé veszi figyelembe a TTI-k tolmács belső szerepkörét az egyetemi kutató és a TTI-k közötti.

Néhány tanulmány épp emiatt a 'hard' mérőszámok mellett olyanok alkalmazását is javasolja, amely pont ezeket a 'szoft skill-eket' ragadják meg, ezáltal egy teljesebb körű, az *egyetemen belüli teljesítményt* is figyelembe vevő képet nyújtva a TTI-k tevékenységéről (Sorensen & Chambers, 2008). Ilyen példaként, Muscio (2010) a TTI-k hatékonyságát az egyetemi kutatók TTI kollégákkal történő *együttműködési hajlandóságán* keresztül ragadja meg. Az output fókuszú teljesítményértékelés *további hiányossága*, hogy a szabadalmak minőségével kapcsolatosan nem ad támpontokat, ezáltal félrevezető lehet egy szervezeti egység teljesítményének értékelése vonatkozásában (Guerzoni et al., 2014). Egy korai, de jól ismert tanulmány szintén erre enged következtetni, mely szerint a szabadalmak az innovációs output mérésére nem alkalmasak, tekintve, hogy nem minden, gazdasági szempontból egyébként nagy hatású innováció kerül szabadalmaztatásra (Pakes & Griliches, 1980, p. 378).

Az egyetemi technológia transzfer empirikus kutatásai nem mutatnak jelentős *földrajzi diverzitást* (ld. 42. táblázat). Néhány kivételtől eltekintve, a kutatók egyetlen meghatározott országban vizsgálták. A több országot, vagy kontinenst érintő kutatások száma meglehetősen alacsony. Ez annyiban limitálja az eredmények általánosíthatóságát, hogy földrajzi régióként lehetnek az adott területre jellemző sajátosságok. A csekély számú több országot érintő kutatás rávilágít például arra, hogy Európán belül az egyetem-ipar közötti körvonalazódó együttműködés gyerekcipőben jár az Egyesült Államokhoz képest, ahol hosszú múltra visszatekintő kollaboráció van az aktorok között (Comacchio et al., 2012). Bacchiocchi and Montobbio (2009) szerint az egyetemi szabadalmak hivatkozottsága magasabb, mint a nem egyetemieké, míg Európában az egyetemi technológia transzferből származó bevétel rendkívül koncentrált, az egyetemek top 10 százaléka generálja a bevétel 90 százalékát (Gerbin & Drnovsek, 2016). A TTI-k output alapú mérőszámai ezért is torzítottak lehetnek, nem ragadva meg azokat az erőfeszítéseket, amelyeket a TTI kollégák tesznek az egyetemeken elérhető piacképes innovációk feltárása és piacosítása érdekében.

42. táblázat: A témakörben született empirikus kutatások földrajzi fókusz

Tanulmány	Európa	Amerika és Ausztrália	Ázsia
Egy ország	Olaszország (Forti et al., 2013) Egyesült Királyság (Clarysse et al., 2011; Marzocchi et al., 2017; Tartari et al., 2014; Tartari & Salter, 2015) Spanyolország (Criaco et al., 2014; Estrada et al., 2016; Olaya Escobar et al., 2017) Franciaország (Levy et al., 2009) Oroszország (Zaichenko, 2018)	USA (Conti & Liu, 2015; Hayter, 2016; Jha & Welch, 2010; Marzocchi et al., 2017; Mowery & Ziedonis, 2015) Brazil (Freitas et al., 2013) Ausztrália (Rampersad, 2015)	Tajvan (Chen et al., 2013) South Korea (Park & Leydesdorff, 2010) Japán (Kodama, 2008)
Több ország	33 ország Európában (Galán-Muros & Plewa, 2016) 2 ország: Franciaország és Németország (Robin & Schubert, 2013) 2 ország: Svédország és Németország (Sellenthin, 2009)		
Több kontinens	6 ország: Europe (4 legnagyobb), Japán, USA (Bacchiocchi & Montobbio, 2009) 4 ország: Svédország, Japán, Brazília, USA (Etzkowicz et al., 2008) 2 ország: Egyesült Királyság és Japán (Ito et al., 2016)		

Forrás: saját szerkesztés

Jelen tanulmány empirikusan validál egy skálát, mely alkalmas lehet a TTI-k más szempontú, belső teljesítményének értékelésére, valamint a kutatás támpontot nyújthat abban is, hogyan lehet fejleszteni, befolyásolni ezt a belső teljesítményt. A kutatás hipotézisei egy 19 országból álló mintán kerülnek empirikusan is validálásra.

4.7.2 Hipotézisek

Napjaink világát szokás fogyasztói társadalomnak és tudásalapú gazdaságnak is nevezni, mely két fogalom metszetében a tudás fogyasztását találhatjuk. A tudás meghatározó erőforrás, így az ezt

előállító szervezeteknek és intézményeknek olyan „termék” van a kezében, amely komoly piaci lehetőségeket rejt magában. E termék iránt jelentős a kereslet, de a kínálati oldal még nem kellően letisztult, a tudásteremtés intézményei számára a piaci jelenlét még újszerű kihívásnak számít. E szervezetek közül kiemelkednek a tudásteremtés hagyományos bástyái, az egyetemek. Habár önmagában az ipari partnerek számára történő kutatás és általánosságban az egyetemi-ipari együttműködések nem új keletűek, azonban ezek volumene és az egyetemek életében betöltött megnövekedett jelentősége - mely „harmadik misszióvá” emelte e tevékenységeket - az elmúlt 2-3 évtizedben mégis új lehetőségeket, és ezzel párhuzamosan világszerte új kihívásokat hozott az egyetemek életébe (Walter et al., 2011).

Az egyetemi-ipari együttműködések egyik hagyományos formája a technológia transzfer, melyet Decter et al. (2007) nyomán olyan tranzakcióként értelmezhetünk, amiben egyetemi tudást, szellemi alkotást, terméket vagy eljárást ipari partner piaci alapon szerez meg. A technológia transzfer folyamat tárgya ekként lehet a tudás is, ami a szakirodalomban gyakran a technológia transzfer és a tudás transzfer fogalmak összemosásához vezet (Bercovitz & Feldman, 2006), és helyenként „tudás- és technológia transzfer”-ről (knowledge and technology transfer – KTT) beszél a szakirodalom (Arvanitis et al., 2008). Jelen tanulmányunkban technológia transzfer (TT) tevékenység alatt a Decter et al. (2007) által megfogalmazott fenti definíciót értjük, azzal Carayannis and Campbell (2009) által tett kiegészítéssel, miszerint a tudáshasznosítást nem csak ipari, hanem társadalmi szinten is értelmezhetőnek vehetjük.

A technológia transzfer során az egyetemeknek ki kell lépniük az akadémiai szférából, és az üzleti (illetve társadalmi) szférával olyan értékteremtő kapcsolatot kell létrehozniuk, mely túlmutat az oktatás és a hagyományos kutatás keretein (Bozeman et al., 2015). Az egyetemi szereplők azonban tradicionálisan az akadémiai kereteken belül mozognak otthonosan – a közkeletű „*elefántcsont-torony*” kifejezés is erre utal (Bozeman et al., 2015; Haeussler & Colyvas, 2011) – így a technológia transzferhez kapcsolódó piaci szerepvállalás ebben a környezetben koránt sem számíthat általános elfogadásra (Jensen & Thursby, 2001). A TTI-k létrejötte így egyfajta szervezeti válaszként is értelmezhető erre a kihívásra, vagyis az egyetemek ezen irodákra delegálták az akadémia és a külső stakeholderek közötti párbeszéd „tolmácsi” teendőit – és annak központi elemét, a technológia transzfer tevékenységet.

Az Egyesült Államokban elsőként alkalmazkodtak jogi és intézményi formában is ehhez a helyzethez a Bayh-Dole törvénnyel (1980-ban), mely lehetővé tette az állami egyetemek és kutatóintézetek számára is az ott keletkező szellemi alkotások birtokba vételét és értékesítését (Aldridge & Audretsch, 2011). Nyugat-Európában néhány év késéssel – és az amerikai bottom-up megközelítés helyett gyakran nagyobb állami szerepvállalás mellett – ment végbe ez a folyamat. Ez

a gyakorlatban azt jelenti, hogy míg Amerikában az egyetemek kvázi piaci szereplőként igyekeztek boldogulni, amihez az állam csak jóváhagyást, így mozgásteret biztosított, addig például Svédországban az állam aktívan közreműködve elrendelte, hogy az egyetemek dolgozzanak ki protokollt a keletkező technológiák piaci hasznosítására (Goldfarb & Henrekson, 2003). Habár a liberálisabb és piacközelibb amerikai megoldás sikeresebbnek bizonyult, mégis az európaihoz hasonló módon, erős állami szerepvállalás mellett alakult ki az egyetemi-ipari technológia transzfer folyamat *Japánban* is, ahol 1998-ig kifejezetten tilos, majd 2004-től kötelező volt az állami egyetemek számára a keletkező szellemi alkotások hasznosításának elősegítése (Kneller, 2007). Mind az amerikai, mind az európai (köztük a magyar), mind pedig a japán módszer hasonló eredményekre vezetett: a szabadalmi bejelentések száma dinamikus növekedésnek indult (Takahashi & Carraz, 2011) és az egyetemek a technológia transzfer révén megjelentek az üzleti piacon. Az egyetemeken belül – vagy azokon kívül, de azokhoz szorosan kapcsolódva – pedig létrejöttek a TTI-k melyek feladata a keletkező szellemi alkotások *jogi oltalmának* és *piaci hasznosításának* elősegítése volt (Pawlowski et al., 2000).

A TTI-k hagyományosan a szabadalmi portfólió kezelése, a licencia értékesítés és a spin-off vállalkozások támogatása a fő feladata, ezen munkák hatékony végzéséhez azonban saját *legitimitásukat* is meg kell teremteniük (Geoghegan et al., 2015), ami koránt sem egyszerű feladat az akadémiai környezetben. A szakirodalomban a TTI-k legitimitásának megteremtésének nehézségeivel és fontosságával részletesen foglalkoznak (Pratt & Foreman, 2000).

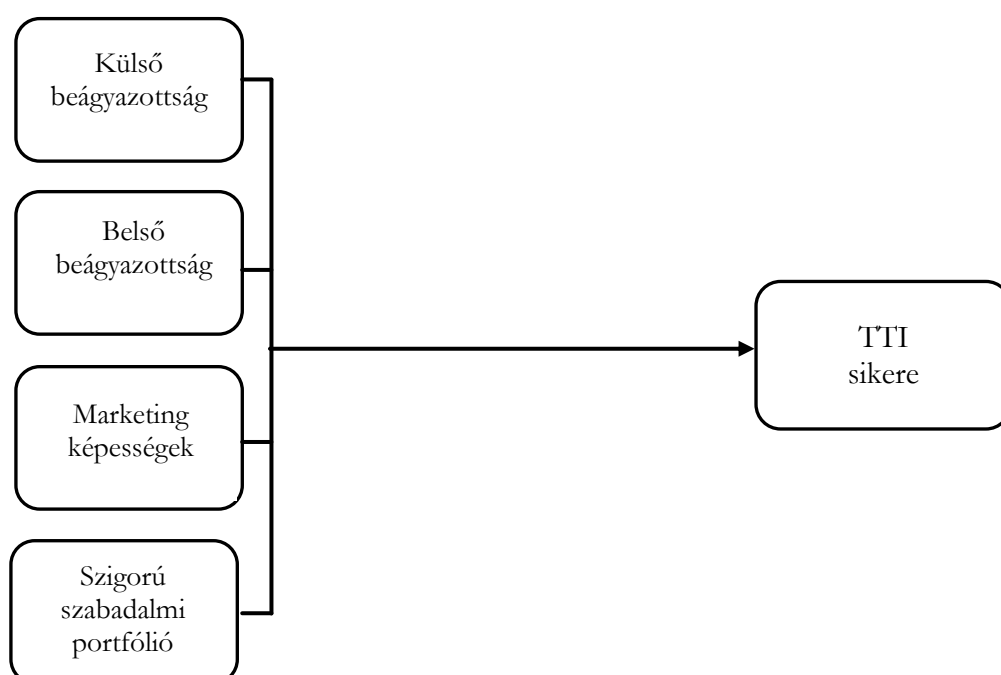
Napjaink kutatóegyetemei számára a tudás előállításán túl, a harmadik misszió jegyében megvalósuló *tudáshasznosítás* is kiemelt céllá vált (Inzelt, 2010; Laredo, 2007; Piskóti, 2015; Vilmányi, 2011), ezáltal a felsőoktatási intézmények a gazdasági fejlődés fontos hajtóerejévé váltak (Etzkowitz et al., 2008). Az egyetemek tudáshasznosításban való növekvő szerepét a Triple Helix modell (Leydesdorff & Etzkowitz, 1998) foglalja össze, mely az ipari-állami-egyetemi szféra hármasában értelmezi a gazdaság motorját, aminek alapvető elemei az „olyan tartós kétirányú kapcsolatok egyetem és vállalati/kormányzati partnerek között, melynek célja a kreativitás, az ötletek, a képességek és az egyének diffúziója kölcsönös érték teremtése céljából, melynek hasznából az érintett partnerek és szélesebb értelemben a régió egyaránt részesül” (Plewa et al., 2013, p. 365). Már a fenti definícióból is látszik, hogy az egyetemi harmadik misszió érintettjeinek köre túlmutat a gazdasági szereplőkön. Ezt tükrözi a fentiek tovább gondolásával született Quadruple Helix modell is (Carayannis & Campbell, 2009), mely az egyetemi tudáshasznosítást már nem elsősorban gazdasági, hanem társadalmi szinten értelmezi, hiszen a fenti három tényező mellé a „közösséget” (public), mint negyedik tényezőt is a modellbe emelve az egyetemi tudást nem pusztán ipari-, hanem társadalmi szintű

hasznosítás tárgyává teszi.

Hipotézisek

A bevezetésben bemutatott, a szakirodalomban körvonalazódó kutatási hézagok orvoslására, jelen kutatás több európai országban, illetve Japánban gyűjtött empirikus adatok alapján vizsgálódik a TTI-k észlelt teljesítményét, valamint az azt befolyásoló tényezők hatását mérve. A fejezetben bemutatott szakirodalomból következően jelen kutatás vizsgálja külső és belső beágyazottság, marketing képességek és szigorú szabadalmi portfólió TTI-k sikerében játszott szerepét (21. ábra).

21. ábra: A kutatás modellje



A *külső beágyazottság* szerepének vizsgálata egyre fontosabb szerepet játszik a technológia transzfer szakirodalmában, amely a 'Quadruple Hélix' koncepcióban is megjelenik (Carayannis & Campbell, 2009). A külső beágyazottság változó a TTI-k külső stakeholdereivel való aktív és szoros kapcsolatot jelenti, amely megáiban foglalja a társadalmi szerepvállalást, és a helyi közösségeket is. Schwartz (2004) gondolatai szerint „mindegy mennyire okos egy ötlet, vagy nagyszerű az implementáció, a feltalálások akkor maradnak fenn, ha a tágabb társadalmi és technológiai kontextusba beilleszthetőek”. Amikor a TTI irodák erős külső beágyazottsággal rendelkeznek, jobb rálátással bírnak ezekre a tágabb perspektívában értelmezhető kontextusokra is. Ezen kívül nagyobb külső hálózathoz férnek hozzá, amelyet az egyetemek falain belül megszülető piacképes innovációk kereskedelmi forgalomba hozása során mozgatni tudnak. A külső beágyazottság

előmozdítja a technológia transzfer folyamatában érdekelt felek kommunikációját is, amely szintén pozitív hatással lehet annak eredményére.

H1: A külső beágyazottság pozitívan hat a TTI sikerességére

A *belső beágyazottság* a belső stakeholderekkel megvalósuló értékteremtő együttműködést jelenti. Az egyetemek tipikusan az alapkutatásokban vesznek részt, sokat a 'tudomány templomaiként' tekintenek ezekre az intézményekre (Nelson, 2004). Ebből következően az egyetemeken dolgozó kutatók tudomány iránti intrinzik motivációja rendkívül erős, ami sok esetben konfliktusban áll azzal az üzleties szemléletmóddal, amely a találmányok piacosításához szükséges (Haeussler & Colyvas, 2011). Ebből következően a TTI-knek szükséges ezt a szemléletmódot meghonosítani az egyetem falai közötti, miközben meg kell tudni tartani kredibilitásukat, hitelességüket az egyetemi kollégák szemében is.

Mindazonáltal ez nem mindig sikerül. A kutatók gyakran nem fogadják el hiteles partnerként a TTI-k munkatársait (O'Kane et al., 2015). Powers (2003) eredményei szerint egy már régóta az egyetemen működő, tapasztalt, az egyetemet 'értő' kollégákból álló TTI jellemzően több szabadságot tud kezelni és értékesíteni. A hiányzó megbecsültség esetén megfigyelhető az egyetemi oktatók *destruktív viselkedése*, például a szellemi tulajdon publikálása a TTI-k megkerülésével. Aldridge and Audretsch (2011) szerint a kutatók társadalmi kapcsolatrendszere jelentheti a kulcsot abban, hogy részt vállallanak-e az egyetemi tudás piacosításában. Mivel azonban a kutatók sok esetben nem rendelkeznek ilyen jellegű kiterjedt kapcsolatrendszerrel, egy a szervezetbe jól beágyazott TTI segíthet az egyetemi kutatók kapcsolati hálójában mutatkozó hiányosságok, lyukak befoltozásában.

Ebből következően a TTI-k jó, ha szoros kapcsolatban állnak az egyetemek kutatóival, amelynek eredményeképp fel tudják tárni az értéket képviselő szellemi tulajdonokat, motiválni tudják az akadémiai szakembereket.

H2: A belső beágyazottság pozitívan hat a TTI sikerességére

A *marketing képesség* alatt a TTI-k marketing és kommunikációs feladatok végrehajtására irányuló képességet értjük. A kapcsolódó marketing feladatok közé tartozhat a partnerkereső eseményeken történő részvétel, az egyetemi innovációk és kutatók képviselőjének ellátása, felhasználó-barát online is kereshető térkép létrehozása és naprakészen tartása az egyetem falain belül elérhető és kiaknázható innovációkról, üzleties szemléletű tájékoztató brossúrák és honlap készítése.

Az egyetemek falai között létrejövő kiaknázható újdonságok, technológiák általában alapkutatások eredményeképp jönnek létre. Ezek megszületését nem dedikált kereskedelmi célok,

sokkal inkább a tudományos kíváncsiság vezérli (Perkmann et al., 2013). Az alapkutatások során létrejövő találmányok emiatt sok esetben a kutatócsoport keretein belül maradnak, hiszen a kutatók sem olyan motivációkkal, sem olyan képességekkel nem rendelkeznek, amelyek a felfedezések piacosítása irányába mutatnának (Bercovitz & Feldman, 2006), így a TTI-k gyakorta nem is értesülnek a felfedezésekről, nem kerül látókörükbe az új eredmény. A TTI-k közvetítő, hátérterület összekötő feladatkörük okán kezdeményező szerepet kell, hogy játsszanak a kutatók és a külső stakeholderek összekötésében. A technológiák piacosítása, és ezen összekötő szerepkör szükségessé teszi a marketing kvalifikációkat, képességeket is (Swamidass & Vulasa, 2009), hiszen egyrészt ez a kutatók repertoárjából gyakran hiányzó kompetencia, mely azonban a kutatók külvilággal történő összekötésében kulcsfontosságú szerepet játszik.

H3: A marketing képességek pozitívan hatnak a TTI sikerességére

A *szigorú szabadalmi portfólió* a bevétel-orientált portfólió menedzsmentet jelenti, melynek során a TTI-k a jelentős bevételi potenciállal rendelkező szabadalmakat tartják a portfólióban. Az ilyen megközelítést alkalmazó TTI-k folyamatosan felülvizsgálják a portfóliójukat, és kivesszik abból azokat, amelyek nem váltják be a hozzájuk fűződő reményeket. A TTI-k hagyományos szerepe az egyetem szellemi tulajdonának védelme, amelynek egyik vágyott kifutása a licensz létrehozása. Az egyetem szabadalmi protokollja eltér az iparban megfigyelhetőtől, hiszen a nagy volumenű alapkutatási tevékenység ellenére a szabadalmak száma alacsony (Bercovitz & Feldman, 2006). Az egyetemi technológia transzfer egyik kézzelfogható eredménye maga a szabadalom (Reeves, 2006), amelyet azonban nem szabad a TTI-k működési outputjának tekinteni (Sorensen & Chambers, 2008). Számos TTI érdekelt abban, hogy célértékként növelje a szabadalmak számát, így a szabadalmi portfólió kialakítása során nem érvényesül egy koherens logika és piaci potenciál szerinti szűrés (Sorensen & Chambers, 2008). Azzal a feltételezéssel élünk, hogy azok a TTI-k, amelyek következetesebbek a portfólió kialakításában, folyamatosan értékelik és felülvizsgálják azt, a minőségi szempontokat is érvényesítve a mennyiségi mellett, sikerebben tudnak működni.

H4: A szigorú szabadalmi portfólió menedzsment pozitívan hat a TTI sikerességére

4.7.3 Elemzések

A kutatáshoz a 3.1 fejezetben ismertetett európai és japán felsőoktatási intézményeken működő TTI alapú adatbázist használtuk. A szakirodalomban korábban nem mérték ilyen komplex módon a TTI-k stakeholderek általi megítélését, így a kérdőív összeállítását kvalitatív kutatás előzte meg, melynek során validálásra kerültek a szakirodalomból származó változók a TTI négy fő tevékenységére vonatkozóan. A modellünkben szereplő koncepciók mérésére ötfokozatú Likert-

típusú skálákat használtunk. Minden konstrukciót több állítás és nemzetközileg validált kutatási skálák segítségével mértünk.

43. táblázat: A mérésre szolgáló skálatételek

Változó és definíció	Skálatételek
TTI sikeressége: annak a mértéke, hogy a TTO-k mennyire hatékonyak az egyetemi innovációk piacosításában	(1=egyáltalán nem ért egyet, 5=teljes mértékben egyetért) - A TTI-k üzleti szempontból sikeresen működnek - A TTI sikeresen támogatják az egyetemi szabadalmak kereskedelmi használatba helyezését - A TTI-k eredményesen helyeznek kereskedelmi forgalomba szellemi tulajdont
Külső beágyazottság: a TTI-k külső stakeholderekkel megvalósuló értékteremtő együttműködése	(1=egyáltalán nem ért egyet, 5=teljes mértékben egyetért) - A TTI-k figyelembe veszik a helyi közösségek érdekeit a technológia transzfer során - A TTI-k közreműködésével az egyetemek nyílt innovációkban vesznek részt - A TTI-k érvényesítik a társadalmi kontroll szempontjait az egyetem innovációs folyamataiban
Belső beágyazottság: a TTI-k belső stakeholderekkel megvalósuló értékteremtő együttműködése	(1=egyáltalán nem ért egyet, 5=teljes mértékben egyetért) - A TTI-k szorosan együttműködnek a kutatókkal a technológia transzfer teljes folyamata alatt - A TTI-k jól ismerik az egyetemen elérhető piacképes innovációkat - A TTI-k jól ismerik az egyetem falain belül elérhető, piacosítható szolgáltatásokat és eszközöket
Marketing képességek: A TTI-k marketing és kommunikációs feladatok végrehajtására irányuló képessége	(1=egyáltalán nem ért egyet, 5=teljes mértékben egyetért) - A TTI gyakran látogat nemzetközi partnerkereső eseményeket - A TTI felhasználóbarát online tudástérképet kezel - A TTI egyetemet bemutató kiadványai áttekinthetőek és tetszetősek - A TTI honlapja áttekinthető és tetszetős
Szabadalmi portfólió menedzsment: bevétel-orientált portfólió menedzsment, TTI-k a jelentős bevételi potenciállal rendelkező szabadalmakat tartják a portfólióban	(1=egyáltalán nem ért egyet, 5=teljes mértékben egyetért) - A TTI törli a 3-4 éven belül ipari érdeklődést nem generáló szabadalmakat - A TTI csak a jelentős üzleti potenciállal rendelkező szabadalmakat jegyzi be - A TTI csak a bevételt generáló szabadalmakat jegyzi be

A skálák megbízhatóságának és érvényességének elemzésére megerősítő faktorelemzést végeztünk (Conformatory Factor Analysis – CFA), mely megfelelő illeszkedést mutat (főbb illeszkedés mutatók: $\chi^2/df=1.89$, $p<.01$, CFI=0.92, IFI=0.92, TLI=0.90, RMSEA=0.07). Minden konstrukció esetében statisztikailag szignifikánsak a faktorsúlyok, melyek értéke meghaladja a 0,6-es küszöbértéket (Anderson – Gerbing, 1988). A modellben szereplő valamennyi konstrukció

érvényességet mérő jelzőszámai (Composite Reliability és Cronbach-alpha) meghaladják a küszöbértéket. Ahogyan az az 45. táblázatban is látható, bármely két konstrukció közötti korreláció alacsonyabb, mint az adott konstrukció átlagos magyarázott varianciájának négyzetgyöke, tehát teljesül a Fornell-Larker kritérium (Fornell & Larker, 1981a).

44. táblázat: A kutatásban alkalmazott mérőeszközök tesztelésének eredménye

	CR	CA	AVE	SIK	MK	KB	PM	BB
SIK	0.81	0.80	0.60	0.77				
MK	0.81	0.79	0.53	0.29	0.73			
KB	0.77	0.76	0.54	0.38	0.22	0.74		
PM	0.78	0.76	0.55	-0.01	0.07	0.07	0.74	
BB	0.78	0.77	0.55	0.27	0.03	0.25	0.12	0.74

SIK: TTI sikeressége; MK: marketing képességek; KB: Külső beágyazottság; PM: szigorú szabadalmi portfólió menedzsment; BB: Belső beágyazottság; CA: Cronbach Alfa; AVE: Átlagos magyarázott variancia (Average Variance Extracted). A diagonális az AVE négyzetgyökét tartalmazza. ***p<.001; **p<.01; *p<.05

4.7.4 Eredmények

A modellünket strukturális egyenlőségek modellezésével (Structural Equation Modelling, SEM) teszteltük, az AMOS szoftver alkalmazásával. Az illeszkedésmutatók megfelelő értékeket mutatnak ($\chi^2(93)=176.6$, $\chi^2/df=1.899$, $p<.001$; RMSEA=.071; SRMR=0.072; NNFI=.904; CFI=.926). A modell tesztelés eredményét a 45. táblázat foglalja össze.

45. táblázat: A modell tesztelés eredménye

	Standardized structural coefficient	Variance explained (R ²)
H1: Külső beágyazottság → TTI sikeressége	0.199*	
H2: Belső beágyazottság → TTI sikeressége	0.290**	
H3: Marketing képességek → TTI sikeressége	0.228**	
H4: Szigorú szabadalmi portfólió menedzsment → TTI sikeressége	-.078 ns	
TTI sikeressége		0.23

Megj.: saját szerkesztés, ***p<.001; **p<.01; *p<.05, ns = nem szignifikáns.

Az eredmények igazolták az első hipotézist ($b=0,199$, $p<,05$), amely szerint a TTI-k külső beágyazottsága és értékteremtése pozitív hatással van a TTI-k sikerére, vagyis a Quadruple-Helix megközelítés helytállónak bizonyult, mely szerint a pusztán ipari nézőpontokon túl a társadalmi szempontok figyelembevétele – és ezáltal az egyetemi technológia transzfer jobb társadalmi beágyazódása – pozitív hatással van az egyetemi tudáshasznosításra.

A második hipotézis is elfogadható ($b=0,29$, $p<,01$), amely szerint a TTI-k belső beágyazottsága pozitív hatással van a TTI-k sikerére. Ezzel igazolódott az a feltételezés, miszerint a TTI-nek valóban az egyetem szerves egységeként (vagy azzal szoros viszonyban álló egységként)

kell működni, a technológiák megfelelő ismerete ugyanis nélkülözhetetlen a sikeres hasznosítási folyamathoz. Ehhez a pusztán adminisztratív feladatokon túlmenően a kutatókkal és az egyetem szervezeti egységeivel való kapcsolattartásra kiemelt hangsúlyt kell fektetni.

A harmadik hipotézis is igazolódott ($b=0,22$; $p<,01$), amely szerint a marketing képesség hatással van a TTI-k sikerére. Ez azt jelenti, hogy az egyetemek akadémiai imázsa mellett az üzleties – kvázi márkaszerű – megjelenésnek is komoly szerepe van a potenciális és kompetens üzleti partner szerep formálásában, ami fontos eleme a sikeres egyetemi-ipari kapcsolatok kialakításának.

A negyedik hipotézist nem sikerült igazolni ($b=-0,07$, nem szignifikáns), ugyanis a szigorú szabadalmi portfólió kezelés mintánkban nincs szignifikáns hatással a TTI-k sikerére. Ez érdekes eredmény, hiszen pont a szigorú és üzleti potenciált alapul vevő portfólió kezeléstől lehetne azt remélni, hogy kiszűri a hasznosításra kevésbé alkalmas szellemi alkotásokat, így javítja a TTI hatékonyságát, ezáltal hozzájárulva annak sikeréhez.

4.7.5 Következtetések és tézis

A kutatási kérdés megválaszolása és tézis megfogalmazása

A kutatás elsődleges célja az volt, hogy a vevő-és piac alapú tudás, mint elméleti háttér keretrendszerén belül vizsgálja a technológia transzfer jelenségét, különös tekintettel a TTI-kre. A TTI-k határterület összekötő szerepkört töltenek be (Aldrich & Herker, 1977; Tushman, 1977), amennyiben az egyetemeket, és az egyetemek falain belül dolgozó kutatókat összekötik a külső stakeholderekkel a technológia transzfer folyamata során (Comacchio et al., 2012).

Az egyetemek számára még kihívást jelent a harmadik misszió jegyében valós piaci szerepet vállalni, melyhez újfajta szemléletet és identitást is kell építeniük. Mindezek fokozottan igazak az egyetemi technológia transzfer központi intézményeire a TTI-kra. Számukra ugyanis nem csak új identitás formálás a feladat, hanem a multi-stakeholder jellegből adódóan számos elvárásnak kell megfelelniük, és számos identitást kell formálniuk egyszerre.

Ezek alapján jelen *kutatás kérdése* az volt, hogy a TTI-k sikerességét milyen tényezők befolyásolják. E kérdéshez kapcsolódóan a kutatás európai és japán felsőoktatási intézmények technológia transzfer irodáinak stakeholderek általi megítélését vizsgálta. A TTI-k tevékenységének 4 területére vonatkozó változó, a külső és belső beágyazottság, a marketing képességek és a szigorú szabadalmi portfólió TTI sikerességére gyakorolt hatását vizsgálta a tanulmány. Ez eredmények szerint a négyből három területen – a külső beágyazottság, a belső beágyazottság és a marketing képességek vonatkozásában – volt összefüggés az adott tevékenység megítélése és a TTI sikerességének megítélése között, azonban a szigorú szabadalmi portfólió hatása nem igazolódott.

Ez azt jelenti, hogy a stakeholderek ezeket a területeket valóban fontosnak tartják a TTI-k sikeres működése szempontjából. Vagy másként fogalmazva, az ezen területeken jól teljesítő TTI-kat sikeresnek is ítélik a stakeholderek.

A kutatás alapján *téziként* megfogalmazható, hogy a technológia transzfer irodák észlelt sikerességében szerepet játszanak marketing képességeik, valamint a szervezeten kívüli és belüli beágyazottságuk.

Elméleti és gyakorlati következtetések

Ezek közül az első a *külső beágyazottság*, mint TTI-val szembeni elvárás. Ez egyfelől egybeesik a Quadruple-Helix modell megállapításaival (Carayannis & Campbell, 2009), és egybeesik napjaink holisztikus és társadalmi szempontokat is integráló megközelítéseivel. Azonban egyszersmind elgondolkodtató is, hiszen az egyetemi technológia transzfer stratégiákban rendre az üzleti szempontok dominálnak, így tanulmányunk egyik fontos eredménye, hogy alátámasztotta az üzleti mellett a társadalmi érték fontosságát is.

A TTI *belső, szervezeti beágyazottsága*, és ezáltal a kutatókkal való közvetlen kapcsolata, valamint az egyetemi technológiák megfelelő ismerete szintén fontos elvárás a stakeholderek részéről. Ez aláhúzza a TTI tudományos identitásának jelentőségét (O'Kane et al., 2015), vagyis nem elegendő pusztán ipari szempontoknak megfelelni, a sikerességhez nélkülözhetetlen a kutatók szemében történő legitimáció is. Ennek fontos eleme a személyes kapcsolatok kiépítése, így az egyetemi vezetők számára javasoljuk a TTI kollégáinak és az egyetem kutatóinak személyes interakcióit támogató rendezvények támogatását. Ilyenek lehetnek az innovációs napok, illetve innovációs klubok. Az előbbi esetében hivatalosabb, az utóbbi esetében kötetlenebb formában tudnak egymással kapcsolatba kerülni a TT menedzserek és a kutatók.

A tudományos identitás mellett a TTI sikerességére vonatkozóan szintén fontosnak bizonyult az üzleties identitás építése is, melyhez a megfelelő *marketing képesség* is hozzájárulhat. Ez jellemzően kifejezetten költséges tevékenység – különösen a nemzetközi partnering rendezvények rendszeres látogatása –, de fel kívánjuk hívni az egyetemi döntéshozók figyelmét arra, hogy mégis nélkülözhetetlen a sikeres TTI tevékenységhez. A stakeholderek joggal várják el, hogy az egyetem egyik leginkább piacorientált szervezeti egysége valóban üzleties imázst építsen, és érdemi marketing tevékenységet tudjon felmutatni.

A kutatás figyelemre méltó eredménye a TTI-k hagyományosan alaptevékenységének számító szabadalmaztatásra vonatkozó megítélése. Az eredmények szerint a tényező nincs szignifikáns hatással a TTI-k sikerességére. Úgy tűnik, hogy a stakeholderek a TTI-któl már többet

várnak el az egyszerű szabadalmi ügyintézésnél. A pusztán szabadalmakra koncentráló hozzáállás helyett üzleties szemléletre van szükség, a szigorú szabadalmi szabályozás könnyen oda vezethet, hogy szűkíti a TTI mozgásterét mind a portfólió mind a rendelkezésre álló erőforrások tekintetében. A TTI-knak ki kell lépniük a szabadalmak „bűvköréből”, és a szabadalmi portfólió üzleti szempontú menedzselése mellett – netán a helyett – a marketing eszközök hatékonyabb alkalmazására kell helyezniük a hangsúlyt, melybe beletartozik az új kutatási eredmények hatékonyabb megtalálása és a portfólió könnyen hozzáférhető on/offline bemutatása is.

A kutatás korlátjaként kell megemlíteni, hogy a mintaválasztás önkényes volt, bár szinte minden jelentős japán egyetem helyt kapott a mintában, azonban az európai minta távol áll a reprezentativitástól. Megjegyzendő, hogy az egyetemi technológia transzfer heterogén természete általánosságban is kérdésessé teszi e terület reprezentatív vizsgálhatóságát.

5 Összefoglalás, perspektívikus kutatási irányok

Az akadémiai doktori értekezés a *vevő-alapú információkat* vizsgálja.

A témakör *gyakorlati és elméleti* szempontból egyaránt *kiemelt fontosságú*. A marketing menedzserek egyik legfontosabb célkitűzése a vevők jobb megértése, és az ehhez rendelkezésre álló adatok, információk jobb kiaknázása. A témakör elméleti jelentőségét mutatja, hogy a marketing tudományterület kutatási irányait formáló amerikai *Marketingtudományi Intézet* napjaink egyik legfontosabb teoretikus kutatási témájaként azonosította (MSI, 2020, 2024).

A doktori műben – építve a stratégiai menedzsment és marketing tudományterület elméleti alapjaira, valamint a kapcsolódó empirikus szakirodalom szisztematikus áttekintésére – megalkottam saját *vevő-alapú információs nézetemet*¹³. A nézetben megkülönböztetem a vevő-alapú információs eszközöket és képességeket, amelyeket a témakör marketing szakirodalmának áttanulmányozása alapján azonosítok. A vevő-alapú információs nézet azt állítja, hogy a vevő-alapú információk – melyeket vállalatban belüli és kívüli tényezők egyaránt befolyásolnak – komplex mechanizmusokon keresztül gyakorolnak hatást a vállalatok marketing- és vállalati teljesítményére.

A saját nézet a szakirodalomban körvonalazódó azon *problémára adhat választ*, mely szerint a vevő-alapú információkkal kapcsolatos szakirodalom különböző, egymással nem kommunikáló silóban van „elrejtve”. A nézetben javasolt szempontok arra adhatnak módot, hogy a különböző szakirodalmi irányzatokban tárgyalt eltérő típusú vevő-alapú információval kapcsolatos ismereteket *közös platformra* lehessen hozni. A nézetben szereplő sajátosságok ugyanis silótól függetlenül értelmezhetőek és vizsgálhatóak különböző típusú vevő-alapú információk esetén.

A doktori műben hét empirikus kutatás szerepel, melyek szerteágazó kontextusban (magyar vállalatok, egyetemi hallgatók, autóipar iránt érdeklődő válaszadók, felsőoktatási szakemberek) különböző vevő-alapú információkat vizsgálnak (piackutatás, értékesítési szakemberek és technológia transzfer irodák menedzsereinek vevői értesülései, marketing informatikai alkalmazások, személyes fogyasztói adatok) eltérő szakirodalmi irányzatokba ágyazva. A hét kutatást összeköti, hogy elhelyezhetők a vevő-alapú információs nézetben – mintegy tesztelve a nézet azon vonását, hogy különböző silókban fellelhető információk egységes keretrendszerben történő összefűzésére ad lehetőséget.

Az empirikus kutatások, melyek mindegyike egy-egy összegző tézis megfogalmazásával zárul önmagukban is hozzájárulnak a tanulmányok elméleti pozicionálását adó szakirodalmi irányzatok gazdagításához, az irodalomban körvonalazódó ellentmondások és hézagok feloldásához. Mindazonáltal, a hét empirikus tanulmányt egységes keretben vizsgálva, levonható az a következtetés, hogy a vevő-alapú információs erőforrások hatással vannak a vállalatok teljesítményére. A teljesítmény konzekvenciák közül az empirikus kutatások a vevői válaszokra koncentráltak, például a technológia elfogadásra, amely a vevő-alapú információk szenzitivitásával, sebezhetőségével hozható – bizonyos kontingenciák, moderáló hatások mellett – összefüggésbe, illetve a termékfejlesztés újdonságtartalmának vevői észlelését, mint eredményváltozót is vizsgálták a kutatások, amely az innováció pénzügyi eredményére van hatással. A kutatások rávilágítottak a vevő-alapú eszközök és képességek összefüggéseire is, például az információ észlelt minőségének

¹³ A nézet egy általános perspektíva vagy előzetes álláspont egy adott jelenségről Kuhn, T. S. (1997). *The structure of scientific revolutions* (Vol. 962). University of Chicago press Chicago. , melynek nem célja, hogy egyetlen empirikus tanulmány egy modellben vizsgálja. Ez a megközelítés módszertani szempontból is *korlátokba* ütközne, hiszen így az egyetlen modellben tesztelendő változók magas száma miatt a modell rendkívül komplexsége válna, amely csökkenti a módszertanilag következtetességet.

felhasználásban betöltött közvetítő hatására. A tanulmányok vizsgáltak vállalaton belüli tényezőket, például a bizalmat, a szocializációs orientációt, a vállalaton belüli területek együttműködésének formalizáltságát, illetve szervezeti határokon túlmutató tényezőket, mint a külső aktorral kialakított bizalmi viszonyt, vagy a határterület összekötő munkakörben dolgozó külső beágyazottságát. Az empirikus kutatások rávilágítanak a moderáló változók fontosságára is, mint a piaci turbulencia, tulajdonviszonyok, a szervezeten belüli hatalmi viszonyok, vagy épp az egyéni innovativitás szerepére.

A kutatás számos irányban *folymattható*. Az első irány javaslatom szerint a vevő-alapú nézet cizellálása, továbbfejlesztése. A vevő-alapú információk eszköz- és képesség nézetébe tartozó elemeket a témakör marketing szakirodalmának empirikus kutatásai alapján azonosítottam. Itt érdekes lehet további elemeket vizsgálni. A vevői big data szakirodalom például gyakran hangsúlyozza a „3V” kifejezést, mely a big data volumenére (volume), valós idejűség (velocity) és variabilitására (variability) utal. Míg a mennyiség és diverzitás / variabilitás vevő-alapú eszköz jellemzőket vizsgáltak a korábbi empirikus kutatások, keveset tudunk a valós idejűség hatásairól, tehát arról, hogy ha a vevő-alapú információ azonnal hozzáférhető (vs. időbeli késéssel), hogyan hat a vállalat teljesítményére.

A témakör ígéretes további kutatási irányja lehet a technológiai fejlődés és digitalizáció eredményeképp létrejövő *újyszerű vevő-alapú információk vizsgálata*. A marketing-innováció területén például a cégek VR szemüvegeket¹⁴ használnak az új termékek tesztelésére. Kérdés, hogy az így nyert vevő-alapú adatok hatásmechanizmusa, marketing- és teljesítmény konzekvenciái eltérnek-e a hagyományosabb úton nyert adatoktól, és ha igen, mennyiben és mi okozza a különbségeket. Hasonlóképp érdekes kutatási irány lehet a múltbeli adatokra történő támaszkodás helyett – például a mesterséges intelligencia asszisztált prediktív vevő-alapú információk marketing menedzsmentbe történő építésének hatásmechanizmusa.

Az akadémiai doktori értekezésben bemutatott, és jellemzően a tudományterület főáramához kapcsolódó empirikus kutatások kiemelten építenek a kérdőíves megkérdezésekre. A vizsgált jelenség érvényességének vizsgálatához érdemes a felhasznált empirikus módszertárt (1) diverzifikálni, (2) longitudinális elemzésekkel kiegészíteni és (3) különböző adatbázisokat egy tanulmányon belül integrálni. A vállalati adatok vonatkozásában a nemzetközi kutatások lehetőséget adnak az egyes országokra jellemző sajátosságok feltárására.

Végezetül, a jövőbeli kutatások során érdemes a vizsgálatokat különböző, homogénebb mintákon is tesztelni. Jóllehet a marketing szakirodalom utal a vevő és vállalat viszonyának ipari (versus fogyasztói) piacokra jellemző sajátosságaira, a témakör szakirodalma mintha nem helyezné a kérdést az érdeklődés középpontjába, és a vevő-alapú információk kutatásai főként a fogyasztói piacokra koncentrálnak. Hasonlóképp, érdekes lehet feltárni egyes iparágak vevő-alapú információs sajátosságait, így a tudományos kutatások eredményei is célzottabb menedzséri következtetések megfogalmazására adhatnának lehetőséget.

¹⁴ Fejpánt-szerű eszköz, amely egy vagy több képernyőt tartalmaz, és érzékelők segítségével követi a fej mozgását. A VR szemüvegek lehetővé teszik a felhasználók számára, hogy 3D környezeteket nézzenek meg és interakcióba lépjenek azokkal, mintha valóságosak lennének.

Felhasznált irodalom

- Acciarini, C., Cappa, F., Boccardelli, P., & Oriani, R. (2023). How can organizations leverage big data to innovate their business models? A systematic literature review. *Technovation*, 123, 102713.
- Agárdi, I., & Alt, M.-A. (2021). A mobiltárca elfogadásának generációs különbségei: az X és Z generáció összehasonlítása. *Statisztikai Szemle*, 99(11), 1049-1079.
- Agárdi, I., & Alt, M. A. (2022). Do digital natives use mobile payment differently than digital immigrants? A comparative study between generation X and Z. *Electronic Commerce Research*, 1-28.
- Agarwal, R., & Prasad, J. (1998). A conceptual and operational definition of personal innovativeness in the domain of information technology. *Information Systems Research*, 9(2), 204-215.
- Aguirre, E., Mahr, D., Grewal, D., De Ruyter, K., & Wetzels, M. (2015). Unraveling the personalization paradox: The effect of information collection and trust-building strategies on online advertisement effectiveness. *Journal of retailing*, 91(1), 34-49.
- Ahmad, F., & Karim, M. (2019). Impacts of knowledge sharing: a review and directions for future research [Review]. *Journal of Workplace Learning*, 31(3), 207-230. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2018-0096>
- Aiken, M., & Hage, J. (1968). Organizational interdependence and intra-organizational structure. *American Sociological Review*, 33(6), 912-930.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Akhavan, P., & Mahdi Hosseini, S. (2016). Social capital, knowledge sharing, and innovation capability: an empirical study of R&D teams in Iran. *Technology Analysis & Strategic Management*, 28(1), 96-113.
- Akter, S., Sultana, S., Mariani, M., Wamba, S. F., Spanaki, K., & Dwivedi, Y. K. (2023). Advancing algorithmic bias management capabilities in AI-driven marketing analytics research. *Industrial Marketing Management*, 114, 243-261.
- Al-Jarrah, O. Y., Yoo, P. D., Muhaidat, S., Karagiannidis, G. K., & Taha, K. (2015). Efficient machine learning for big data: A review. *Big Data Research*, 2(3), 87-93.
- Alaei, A. R., Becken, S., & Stantic, B. (2019). Sentiment analysis in tourism: capitalizing on big data. *Journal of travel research*, 58(2), 175-191.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Aldrich, H., & Herker, D. (1977). Boundary spanning roles and organization structure. *Academy of Management Review*, 2(2), 217-230.
- Aldridge, T. T., & Audretsch, D. (2011). The Bayh-Dole act and scientist entrepreneurship. *Research Policy*, 40(8), 1058-1067.
- Alkin, M. C., Kosecoff, J., Fitzgibbon, C., & Seligman, R. (1974). *Evaluation and Decision-Making: The Title VII Experience*.
- Alshawi, S., Missi, F., & Irani, Z. (2011). Organisational, technical and data quality factors in CRM adoption—SMEs perspective. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 376-383. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.08.006>
- Amado, A., Cortez, P., Rita, P., & Moro, S. (2018). Research trends on Big Data in Marketing: A text mining and topic modeling based literature analysis. *European Research on Management and Business Economics*, 24(1), 1-7.
- Amato, A., Osterrieder, J. R., & Machado, M. R. (2024). How can artificial intelligence help customer intelligence for credit portfolio management? A systematic literature review. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(2), 100234.

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Ardito, L., Cerchione, R., Mazzola, E., & Raguseo, E. (2022). Industry 4.0 transition: a systematic literature review combining the absorptive capacity theory and the data-information-knowledge hierarchy. *Journal of Knowledge Management*, 26(9), 2222-2254.
- Ardito, L., Messeni Petruzzelli, A., & Albino, V. (2015). From technological inventions to new products: A systematic review and research agenda of the main enabling factors. *European Management Review*, 12(3), 113-147.
- Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402. <https://doi.org/10.1177/002224377701400320>
- Arnett, D. B., & Wittmann, C. M. (2014). Improving marketing success: The role of tacit knowledge exchange between sales and marketing. *Journal of Business Research*, 67(3), 324-331. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.01.018>
- Arnett, D. B., Wittmann, C. M., & Hansen, J. D. (2021). A process model of tacit knowledge transfer between sales and marketing. *Industrial Marketing Management*, 93, 259-269.
- Arnold, T. J., & Palmatier, R. W. (2011). The effects of customer acquisition and retention orientations on a firm's radical and incremental innovation performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 234-251.
- Arvanitis, S., Kubli, U., & Woerter, M. (2008). University-industry knowledge and technology transfer in Switzerland: What university scientists think about co-operation with private enterprises. *Research Policy*, 37(10), 1865-1883.
- Athaide, G. A., Jeon, J., Raj, S., Sivakumar, K., & Xiong, G. (2024). Marketing innovations and digital technologies: A systematic review, proposed framework, and future research agenda. *Journal of Product Innovation Management*.
- Atuahene-Gima, K. (1997). Adoption of new products by the sales force: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Product Innovation Management*, 14(6), 498-514.
- Auh, S., & Menguc, B. (2013). Knowledge sharing behaviors of industrial salespeople: An integration of economic, social psychological, and sociological perspectives. *European Journal of Marketing*, 47(8), 1333-1355.
- Autry, C. W., Grawe, S. J., Daugherty, P. J., & Richey, R. G. (2010). The effects of technological turbulence and breadth on supply chain technology acceptance and adoption. *Journal of Operations Management*, 28(6), 522-536.
- Bacchiocchi, E., & Montobbio, F. (2009). Knowledge diffusion from university and public research. A comparison between US, Japan and Europe using patent citations. *The Journal of Technology Transfer*, 34(2), 169-181.
- Bag, S., Gupta, S., Kumar, A., & Sivarajah, U. (2021). An integrated artificial intelligence framework for knowledge creation and B2B marketing rational decision making for improving firm performance. *Industrial Marketing Management*, 92, 178-189. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.12.001>
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94. <https://doi.org/10.1177/009207038801600107>
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421-458. <https://doi.org/10.2307/2393203>
- Baksa, M., & Báder, N. (2020). A tudáskérés és tudásmegosztás feltételei—egy szervezeti tudáshálózat elemzése—Prerequisites of advice-seeking and knowledge sharing. Analysis of an organizational knowledge network. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 51(1), 32-45. <https://doi.org/https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.01.03>
- Balaton, K., & Hortoványi, L. (2018). *Stratégiai és üzleti tervezés*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634541530>

- Balaton, K., Hortoványi, L., Incze, E., Laczkó, M., Szabó, Z. R., & Tari, E. (2016). *Stratégiai menedzsment*. Budapest. <https://doi.org/10.1556/9789630597838>
- Balducci, B., & Marinova, D. (2018). Unstructured data in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46, 557-590.
- Bandara, R., Fernando, M., & Akter, S. (2021). Managing consumer privacy concerns and defensive behaviours in the digital marketplace. *European Journal of Marketing*, 55(1), 219-246.
- Bansal, P., Kockelman, K. M., & Singh, A. (2016). Assessing public opinions of and interest in new vehicle technologies: An Austin perspective. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, 67(6), 1-14.
- Baranyi, D. M., & Horváth, A. (2021). Innováció és képességhármas: Iparpolitika és egyetemi-vállalati együttműködés. *Köz-gazdaság-Review of Economic Theory and Policy*, 16(4), 259-264.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Addison-Wesley.
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: Revitalization or decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bauer, A., & Berács, J. (1998). *Marketing*. Aula Kiadó.
- Bauer, A., & Berács, J. (2017). *Marketing*. <https://doi.org/10.1556/9789634540076>
- Bauer, A., Gáti, M., & Mitev, A. (2019). A személyes értékesítők hálózatépítési tevékenysége. *Közgazdasági Szemle*, 66(1), 95-113.
- Bauer, A., & Mitev, A. (2016a). Az értékesítővé válás folyamata. *Vezetéstudomány*, 47(3), 23-35.
- Bauer, A., & Mitev, A. (2016b). *Eladásmenedzsment*. Budapest. <https://doi.org/10.1556/9789630597876>
- Baxter, H., Bearne, L., Stone, T., Thomas, C., Denholm, R., Redwood, S., Purdy, S., & Huntley, A. L. (2024). The effectiveness of knowledge-sharing techniques and approaches in research funded by the National Institute for Health and Care Research (NIHR): a systematic review [Review]. *Health Research Policy and Systems*, 22(1), Article 41. <https://doi.org/10.1186/s12961-024-01127-5>
- Bayer, E., Tuli, K. R., & Skiera, B. (2017). Do disclosures of customer metrics lower investors' and analysts' uncertainty but hurt firm performance? *Journal of Marketing Research*, 54(2), 239-259.
- Behera, R. K., & Bala, P. K. (2023). Unethical use of information access and analytics in B2B service organisations: The dark side of behavioural loyalty. *Industrial Marketing Management*, 109, 14-31.
- Bencsik, A. (2024). *Tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789636640187>
- Bencsik, A., Gódnay, Z., & Máthé, M. (2021). Az interim menedzser szerepe a tudásmenedzsment-folyamatban. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 52(2), 47-59. <https://doi.org/https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.02.05>
- Bencsik, A., & Juhász, T. (2018). Tudásorientált szervezetek értékítélete a bizalom gazdasági hatásairól. *Vezetéstudomány*, 49(1), 30-39.
- Bencsik, A., & Juhász, T. (2020). Informális tudásmegosztás. A munkahelyi pletyka. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 51(7-8), 89-101. <https://doi.org/https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.07-08.08>
- Bencsik, A., Juhász, T., Mura, L., & Csanádi, Á. (2019). Formal and informal knowledge sharing in organisations from Slovakia and Hungary. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 7(3), 25-42.

- Benitez, J., Henseler, J., Castillo, A., & Schuberth, F. (2020). How to perform and report an impactful analysis using partial least squares: Guidelines for confirmatory and explanatory IS research. *Information & Management*, 57(2), 103168.
- Berács, J. (2002). Piacorientáció. Közgazdasági és marketing megközelítés. MTA doktora értekezés. In M. T. Akadémia (Ed.), (pp. 206). Budapest.
- Berács, J. (2022). Polányi hatása a marketingelméleti iskolákra. *Közgazdasági Szemle*, 69(12), 1533-1554.
- Berács, J. (2024). A piacorientáció kutatási helyzete a metaelemzések tükrében: Kitekintés a hazai kutatásokra. In B. Lányi, B. Bíró, L. Csóka, & K. Szűcs (Eds.), *Érték a jövő marketingjében : Tanulmánykötet Rekettye Gábor Professzor Úr tiszteletére* (pp. 12-18). Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar (PTE KTK)
- Berács, J., & Gyulavári, T. (1999). Magyarország és Svédország termékeinek megítélése a budapesti lakosság körében: milyennek látjuk hazánk termékeit az európai integrálódás előtt. *Marketing & Menedzsment*, 33(6), 31-38.
- Berács, J., Keszey, T., & Sajtos, L. (2001). A marketingorientáció elméleti megalapozása a magyarországi marketing helyzet alapján [M4 - M5 - M6 -].
- Berács, J., & Malota, E. (2007). A fogyasztói etnocentrizmus új koncepcionális modelljének kialakítása és verifikálása= Forming and verification of a new conceptual model of the customer ethnocentrism. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 38(3), 28-39.
- Berács, J., & Nagy, G. (2022). Managerial antecedent factors of export market-oriented organizations and their performance consequences: Studying hungarian higher education institutions using a configurational approach. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 53(11), 2-15.
- Bercovitz, J., & Feldman, M. (2006). Entrepreneurial universities and technology transfer: A conceptual framework for understanding knowledge-based economic development. *The Journal of Technology Transfer*, 31(1), 175-188.
- Berghman, L., Matthyssens, P., & Vandenbempt, K. (2012). Value innovation, deliberate learning mechanisms and information from supply chain partners. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 27-39.
- 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), 386-394.
- Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1982). The utilization process: A conceptual framework and synthesis of empirical findings. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 591-622.
- Biemans, W. G., Makovec-Brenčič, M., & Malshe, A. (2010). Marketing and sales interface configurations in B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 183-194.
- Biemans, W. G., Malshe, A., & Johnson, J. S. (2022). The sales-marketing interface: A systematic literature review and directions for future research. *Industrial Marketing Management*, 102, 324-337.
- Birkinshaw, J., & Sheehan, T. (2002). Managing the knowledge life cycle. *MIT Sloan management review*.
- Black, J. A., & Boal, K. B. (1994). Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 15(9), 131-148.
- Blazevic, V., & Lievens, A. (2008). Managing innovation through customer coproduced knowledge in electronic services: An exploratory study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 138-151.
- Bock, G.-W., & Kim, Y. G. (2002). Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resources Management Journal*, 15(2), 14-21.
- Bock, G.-W., Zmud, R. W., Kim, Y.-G., & Lee, J.-N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111.

- Bohl, P. R. (2015). Dynamic capabilities and strategic paradox: A case study. *Vezetéstudomány*, 46(11), 25-38.
- Boldosova, V. (2020). Telling stories that sell: The role of storytelling and big data analytics in smart service sales. *Industrial Marketing Management*, 86, 122-134. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.12.004>
- Bommaraju, R., Ahearne, M., Krause, R., & Tirunillai, S. (2019). Does a customer on the board of directors affect business-to-business firm performance? *Journal of Marketing*, 83(1), 8-23. <https://doi.org/10.1177/0022242918815894>
- Bozeman, B., Rimes, H., & Youtie, J. (2015). The evolving state-of-the-art in technology transfer research: Revisiting the contingent effectiveness model. *Research Policy*, 44(1), 34-49.
- Burnham, K. P., Anderson, D. R., Burnham, K. P., & Anderson, D. R. (1998). *Practical use of the information-theoretic approach*. Springer.
- Buzási, Z., & Jelen, T. (2023). Indikátorok használata az innovációs teljesítmény mérésére a magyar egyetemeken—egy empirikus felmérés tapasztalatai. *Statisztikai Szemle*, 101(11), 999-1032.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications and programming* (2nd ed.). Routledge, Taylor & Francis Group.
- Cabiddu, F., Moreno, F., & Sebastiano, L. (2019). Toxic collaborations: Co-destroying value in the B2B context. *Journal of Service Research*, 22(3), 241-255. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1094670519835311>
- CABS. (2021). Academic Journal Guide 2021. In C. A. o. B. Schools (Ed.). <https://chartereddabs.org/academic-journal-guide-2021-view/>.
- Cadogan, J. W., & Lee, N. (2022). A miracle of measurement or accidental constructivism? How PLS subverts the realist search for truth. *European Journal of Marketing*, 57(6), 1703-1724.
- Calantone, R., Garcia, R., & Dröge, C. (2003). The effects of environmental turbulence on new product development strategy planning. *Journal of Product Innovation Management*, 20(2), 90-103.
- Caplan, N., Morisson, A., & Stambaugh, R. J. (1975). *The use of social science in public policy decisions at the national level*. Institute for Social Research.
- Cappa, F., Oriani, R., Peruffo, E., & McCarthy, I. (2021). Big Data for Creating and Capturing Value in the Digitalized Environment: Unpacking the Effects of Volume, Variety, and Veracity on Firm Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 38(1), 49-67. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jpim.12545>
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. (2009). 'Mode 3' and 'Quadruple Helix': toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International journal of technology management*, 46(3-4), 201-234.
- Carbonell, P., Rodríguez-Escudero, A. I., & Pujari, D. (2009). Customer involvement in new service development: An examination of antecedents and outcomes. *Journal of Product Innovation Management*, 26(5), 536-550. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00679.x>
- Cavaliere, V., Lombardi, S., & Giustiniano, L. (2015). Knowledge sharing in knowledge-intensive manufacturing firms. An empirical study of its enablers. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1124-1145.
- Cespedes, F. V. (1993). Coordinating sales and marketing in consumer goods firms. *Journal of consumer marketing*, 10(2), 37-55.
- Chang, J. (2017). The effects of buyer-supplier's collaboration on knowledge and product innovation. *Industrial Marketing Management*, 65, 129-143.
- Chatterjee, D., Grewal, R., & Sambamurthy, V. (2002). Shaping-up for e-commerce: Institutional enablers of the organizational assimilation of web technologies. *MIS Quarterly*, 26(June), 65-89.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Kadić-Maglajić, S. (2023). Adoption of AI integrated partner relationship management (AI-PRM) in B2B sales channels: Exploratory study. *Industrial Marketing Management*, 109, 164-173.

- Chen, C.-F. (2019). Factors affecting the decision to use autonomous shuttle services: Evidence from a scooter-dominant urban context. *Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour*, 67, 195-204.
- Chen, C.-F., & Chao, W.-H. (2011). Habitual or reasoned? Using the theory of planned behavior, technology acceptance model, and habit to examine switching intentions toward public transit. *Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour*, 14(2), 128-137.
- Chen, H., Chiang, R. H., & Storey, V. C. (2012). Business intelligence and analytics: From big data to big impact. *MIS Quarterly*, 1165-1188.
- Chen, H. L., Ho, M. H. C., & Hsu, W. T. (2013). Does board social capital influence chief executive officers' investment decisions in research and development? *R&D Management*, 43(4), 381-393.
- Chen, S. J., Tamilmani, K., Tran, K. T., Waseem, D., & Weerakkody, V. (2022). How privacy practices affect customer commitment in the sharing economy: A study of Airbnb through an institutional perspective. *Industrial Marketing Management*, 107, 161-175.
- Chernetsky, V. V., Hughes, D. E., & Schrock, W. A. (2022). A synthesis of research on the marketing-sales interface (1984–2020). *Industrial Marketing Management*, 105, 159-181.
- Chiang, Y. H., & Hung, K. P. (2010). Exploring open search strategies and perceived innovation performance from the perspective of inter-organizational knowledge flows. *R&D Management*, 40(3), 292-299.
- Chief Executive. (2021). *New Poll: CEOs Find Challenges In Using Customer Data To Drive Innovation*. Retrieved 11.11. from <https://chiefexecutive.net/new-poll-ceos-find-challenges-in-using-customer-data-to-drive-innovation/>
- Chikán, A. (2020). *Vállalatgazdaságtan*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634545897>
- Childers, T. L., Carr, C. L., Peck, J., & Carson, S. (2001). Hedonic and utilitarian motivations for online retail shopping behavior. *Journal of retailing*, 77(4), 511-535.
- Chong, D., & Shi, H. (2015). Big data analytics: a literature review. *Journal of Management Analytics*, 2(3), 175-201.
- Chow, W. S., & Chan, L. S. (2008). Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information & Management*, 45(7), 458-465.
- Clarysse, B., Tartari, V., & Salter, A. (2011). The impact of entrepreneurial capacity, experience and organizational support on academic entrepreneurship. *Research Policy*, 40(8), 1084-1093.
- Claycomb, C., Dröge, C., & Germain, R. (2005). Applied customer knowledge in a manufacturing environment: Flexibility for industrial firms. *Industrial Marketing Management*, 34(6), 629-640.
- Clement, J. (2019). Most concerning issues about data privacy according to mobile users in the United States as of April 2019 *Harvard Business Review*(1st of October, 2019).
- Cloarec, J. (2022). Privacy controls as an information source to reduce data poisoning in artificial intelligence-powered personalization. *Journal of Business Research*, 152, 144-153.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Collier, J. E. (2020). *Applied structural equation modeling using AMOS: Basic to advanced techniques*. Routledge.
- Comacchio, A., Bonesso, S., & Pizzi, C. (2012). Boundary spanning between industry and university: the role of Technology Transfer Centres. *The Journal of Technology Transfer*, 37(6), 943-966.
- Conti, A., & Liu, C. C. (2015). Bringing the lab back in: Personnel composition and scientific output at the MIT Department of Biology. *Research Policy*, 44(9), 1633-1644.
- Crandall, K., Crandall, K. S., & El-Gayar, O. (2022). The role of age in organizational knowledge sharing: A systematic literature review [Review]. *Issues in Information Systems*, 23(2), 62-74. https://doi.org/10.48009/2_iis_2022_106
- Crespin-Mazet, F., Romestant, F., & Salle, R. (2019). The co-development of innovative projects in CoPS activities. *Industrial Marketing Management*, 79, 71-83.

- Criaco, G., Minola, T., Migliorini, P., & Serarols-Tarrés, C. (2014). "To have and have not": founders' human capital and university start-up survival. *The Journal of Technology Transfer*, 39(4), 567-593.
- Cui, A. S., & Wu, F. (2016). Utilizing customer knowledge in innovation: antecedents and impact of customer involvement on new product performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(4), 516-538. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0433-x>
- Curado, C., & Bontis, N. (2006). The knowledge-based view of the firm and its theoretical precursor. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 3(4), 367-381.
- Currie, R. A., Achyldurdyeva, J., Guchait, P., & Lee, J. (2024). For my eyes only: The effect of supervisor nosiness on knowledge sharing behavior among restaurant workers [Article]. *International Journal of Hospitality Management*, 120, Article 103770. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103770>
- Csath, M. (2018). Tudás-és innovációalapú versenyképesség. *Pénzügyi szemle*, 63(1), 65.
- Csath, M. (2020). Knowledge management in the European union: could it improve competitiveness? *IUP Journal of Knowledge Management*, 18(4), 7-26.
- Csath, M. (2021). Fejlettség és tudáshasznosítás mint emberi jog. *Acta Humana–Emberi Jogi Közlemények*, 9(4), 53-75.
- Csedő, Z., & Zavarkó, M. (2019a). Változás, tudás és innováció a vezetéstudományban: Elméleti modellek elemzése és értelmezése. *Vezetéstudomány*, 50(12), 173-184. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.12.15>
- Csedő, Z., & Zavarkó, M. (2019b). *Változásvezetés*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634544104>
- Csedő, Z., Zavarkó, M., & Sára, Z. (2019). Tudásmenedzsment és stratégiai kettős képesség–Felsővezetői döntések elemzése az innovációs stratégia megvalósítása során. *Vezetéstudomány*, 50(3), 36-49.
- Csizmadia, P., Makó, C., & Heidrich, B. (2016). Managing succession and knowledge transfer in family businesses: Lessons from a comparative research. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 47(11), 59-69.
- Davenport, T. H. (1998). Putting the enterprise into the enterprise system. *Harvard Business Review*, 76(4), 121-131.
- Davenport, T. H., Harris, J. G., & Kohli, A. K. (2001). How do they know their customers so well? *Sloan Management Review*, 42(2), 63-74.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: Managing what your organization knows*. Harvard Business School Press.
- Davis, F. D. (1986). *A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: Theory and results* [Massachusetts Institute of Technology].
- Davis, F. D. (1989a). Perceived usefulness, perceived ease of use and user acceptance of information technology. *Management Information Systems Quarterly*, 13(3), 319-340.
- Davis, F. D. (1989b). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35(8), 982-1003.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- De Angelis, M., Puchades, V. M., Fraboni, F., Pietrantoni, L., & Prati, G. (2017). Negative attitudes towards cyclists influence the acceptance of an in-vehicle cyclist detection system. *Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour*, 49, 244-256.
- De Borja, D., Chaves, M. S., & Oliveira, M. (2022). Knowledge sharing in the banking sector: A systematic literature review and research agenda [Review]. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 13(1), 55-70. <https://doi.org/10.1504/IJKMS.2022.119260>

- De Luca, L. M., & Atuahene-Gima, K. (2007). Market knowledge dimensions and cross-functional collaboration: examining the different routes to product innovation performance. *Journal of Marketing*, 71(1), 95-112. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.1.095>
- de Wit-de Vries, E., Dolfsma, W. A., van der Windt, H. J., & Gerkema, M. (2018). Knowledge transfer in university–industry research partnerships: a review. *The Journal of Technology Transfer*, 44(4), 1236-1255.
- Decter, M., Bennett, D., & Leseure, M. (2007). University to business technology transfer—UK and USA comparisons. *Technovation*, 27(3), 145-155.
- Demeter, K., & Losonci, D. (2016). A lean tudás átadásának gyakorlatai multinacionális hálózatokban. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 47(12), 61-71.
- Demeter, K., & Losonci, D. (2019). Transferring lean knowledge within multinational networks. *Production Planning & Control*, 30(2-3), 211-224.
- Demeter, K., Losonci, D., & Kovács, Z. (2017). A lean tudás megosztása. Magyarországi esettanulmányokon alapuló kutatási eredmények. In: Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet.
- Demeter, K., & Szász, L. (2021). *A technológia fejlődése és hatása a vállalatok globális működésére*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630597548>
- Deshpandé, R., & Zaltman, G. (1982). Factors affecting the use of market research information: A path analysis. *Journal of Marketing Research*, 19(1), 14-31. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/3151527>
- Deshpandé, R., & Zaltman, G. (1983). Patterns of research use in private and public sectors. *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*, 4(June), 561-575.
- 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.
- Deszczyński, B., & Beresewicz, M. (2021). The maturity of relationship management and firm performance—A step toward relationship management middle-range theory. *Journal of Business Research*, 135, 358-372.
- Dewsnap, B., & Jobber, D. (2000). The sales-marketing interface in consumer packaged-goods companies: A conceptual framework. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(2), 109-119.
- Diamantopoulos, A., Riefler, P., & Roth, K. P. (2008). Advancing formative measurement models. *Journal of Business Research*, 61(12), 1203-1218.
- Diamantopoulos, A., & Souchon, A. (1999). Measuring export information use: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 46(1), 1-14.
- Diamantopoulos, A., & Souchon, A. L. (1995). Instrumental, Conceptual and Symbolic Use of Export Information - An Exploratory Study of U.K. Firms. Academy of International Business: University of Bradford Management Centre, 7-8 April 1995.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Dobija, D., Klimczak, K. M., Roztocki, N., & Weistroffer, H. R. (2012). Information technology investment announcements and market value in transition economies: Evidence from Warsaw Stock Exchange. *The journal of strategic information systems*, 21(4), 308-319.
- Dobos, A. (2024). Innováció a vállalati teljesítmény, versenyképesség és export tükrében. *Vezetéstudomány/ Budapest Management Review*, 55(4), 46-62.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(April), 35-51.
- Drechsler, W., Natter, M., & Leeftang, P. S. (2013). Improving marketing's contribution to new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 30(2), 298-315.
- Droge, C., Calantone, R., & Harmancioglu, N. (2008). New product success: Is it really controllable by managers in highly turbulent environments? *Journal of Product Innovation Management*, 25(3), 272-286.

- Dunnette, M. D., & Brown, Z. M. (1968). Behavioral science research and the conduct of business. *Academy of Management Journal*, 11(2), 177-187.
- Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: a general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, 12(1), 1-22.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? [Article]. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Engelen, A., Brettel, M., & Wiest, G. (2012). Cross-functional integration and new product performance—The impact of national and corporate culture. *Journal of International Management*, 18(1), 52-65.
- Erdei, E., Popp, J., Neményi, M., & Oláh, J. (2021). Az Ipar 4.0 technológiák szerepe az élelmiszergyártó vállalatok innovációs tevékenységében. *Statisztikai Szemle*, 99(10), 978-996.
- Erevelles, S., Fukawa, N., & Swayne, L. (2016). Big Data consumer analytics and the transformation of marketing. *Journal of Business Research*, 69(2), 897-904.
- Eriksson, T., & Heikkilä, M. (2023). Capabilities for data-driven innovation in B2B industrial companies. *Industrial Marketing Management*, 111, 158-172.
- Ernst, H., Hoyer, W. D., & Rübsaamen, C. (2010). Sales, marketing, and research-and-development cooperation across new product development stages: implications for success. *Journal of Marketing*, 74(5), 80-92.
- Escribano, A., Fosfuri, A., & Tribó, J. A. (2009). Managing external knowledge flows: The moderating role of absorptive capacity. *Research Policy*, 38(1), 96-105.
- Eslami, M. H., Lakemond, N., & Brusoni, S. (2018). The dynamics of knowledge integration in collaborative product development: Evidence from the capital goods industry. *Industrial Marketing Management*, 75, 146-159.
- ESOMAR. (2023). *Global Market Research 2023*. Retrieved 11.11 from <https://esomar.org/>
- Estrada, I., Faems, D., Cruz, N. M., & Santana, P. P. (2016). The role of interpartner dissimilarities in Industry-University alliances: Insights from a comparative case study. *Research Policy*, 45(10), 2008-2022.
- Etzkowitz, H., Ranga, M., Benner, M., Guarany, L., Maculan, A. M., & Kneller, R. (2008). Pathways to the entrepreneurial university: towards a global convergence. *Science and public policy*, 35(9), 681-695.
- Eurostat. (2024). *Big data analysis by size class of enterprise*. Retrieved 11.11. from https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/product/page/ISOC_EB_BD
- Fahy, J., Hooley, G., Cox, T., Beracs, J., Fonfara, K., & Snoj, B. (2000). The development and impact of marketing capabilities in Central Europe. *Journal of International Business Studies*, 31, 63-81.
- Fahy, J., & Smithee, A. (1999). Strategic marketing and the resource based view of the firm. *Academy of marketing science review*, 10(1), 1-21.
- Farooq, R., & Vij, S. (2017). Moderating Variables in Business Research. *IUP Journal of Business Strategy*, 14(4), 34-54. <https://doi.org/https://ssrn.com/abstract=3219666>
- Fási, C., Magdolna, C., Nagy, B., Pálfi, N., Taksás, B., & Vinogradov, S. (2018). The role of knowledge and value intangibles in the age of great changes: the case of Hungary in international comparison. *Köz-gazdaság-Review of Economic Theory and Policy*, 13(3), 29-46.
- Fejes, J. (2015). A tudásmenedzsment fejlődési szakaszainak tettenérése a magyar üzleti tanácsadás piacán. *Vezetéstudomány*, 46(8), 24-33.
- Feng, C., Sun, J., Fang, Y., & Hasan, I. (2021). Executives with customer experience and firm performance in the B2B context. *European Journal of Marketing*, 55(7), 1805-1840.
- Feng, H., Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2015). Marketing department power and firm performance. *Journal of Marketing*, 79(5), 1-20.

- Feng, T., & Wang, D. (2013). Supply chain involvement for better product development performance. *Industrial Management & Data Systems*, 113(2), 190-206. <https://doi.org/10.1108/02635571311303532>
- Ferraris, A., Santoro, G., & Dezi, L. (2017). How MNC's subsidiaries may improve their innovative performance? The role of external sources and knowledge management capabilities. *Journal of Knowledge Management*, 21(3), 540-552.
- Fisher, R. J., Maltz, E., & Jaworski, B. J. (1997). Enhancing communication between marketing and engineering: The moderating role of relative functional identification. *Journal of Marketing*, 61(3), 54-70.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981a). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement errors. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981b). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement errors. *Journal of Marketing Research*, 18(February), 39-50.
- Foroughi, B., Nhan, P. V., Iranmanesh, M., Ghobakhloo, M., Nilashi, M., & Yadegaridehkordi, E. (2023). Determinants of intention to use autonomous vehicles: Findings from PLS-SEM and ANFIS. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 70, 103158.
- Forti, E., Franzoni, C., & Sobrero, M. (2013). Bridges or isolates? Investigating the social networks of academic inventors. *Research Policy*, 42(8), 1378-1388.
- Fosfuri, A., & Tribó, J. A. (2008). Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. *Omega*, 36(2), 173-187.
- Foss, N. J., Lyngsie, J., & Zahra, S. A. (2013). The role of external knowledge sources and organizational design in the process of opportunity exploitation. *Strategic management journal*, 34(12), 1453-1471.
- Francis, D., & Bessant, J. (2005). Targeting innovation and implications for capability development. *Technovation*, 25(3), 171-183.
- Francis, J., Mukherji, A., & Mukherji, J. (2009). Examining relational and resource influences on the performance of border region SMEs. *International Business Review*, 18(4), 331-343.
- Frau, M., & Keszey, T. (2024). Seeding innovation: the role of internal and external digital data in agri-food product innovation. *British Food Journal*, 126(13), 286-302.
- Frazier, P. A., Tix, A. P., & Barron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of counseling psychology*, 51(1), 115-134.
- Freitas, I. M. B., Marques, R. A., & e Silva, E. M. d. P. (2013). University–industry collaboration and innovation in emergent and mature industries in new industrialized countries. *Research Policy*, 42(2), 443-453.
- Friedman, J. H. (1991). Multivariate adaptive regression splines. *The annals of statistics*, 19(1), 1-67.
- Friend, S. B., Johnson, J. S., & Sohi, R. S. (2018). Propensity to trust salespeople: A contingent multilevel-multisource examination. *Journal of Business Research*, 83(February), 1-9. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.048>
- Friend, S. B., Malshe, A., & Fisher, G. J. (2020). What drives customer Re-engagement? The foundational role of the sales-service interplay in episodic value co-creation. *Industrial Marketing Management*, 84, 271-286.
- Frishammar, J. (2003). Information use in strategic decision making. *Management Decision*, 41(4), 318-326.
- Galán-Muros, V., & Davey, T. (2017). The UBC ecosystem: putting together a comprehensive framework for university-business cooperation [journal article]. *The Journal of Technology Transfer*, 44(4), 1311-1346. <https://doi.org/10.1007/s10961-017-9562-3>
- Galán-Muros, V., & Plewa, C. (2016). What drives and inhibits university-business cooperation in Europe? A comprehensive assessment. *R&D Management*, 46(2), 369-382.
- Galbraith, J. R. (1984). Organization design: An information processing view. *Army Organizational Effectiveness Journal*, 8(1), 21-26.

- Gambetta, D. (1998). Trust, the Social Virtues and the Creation of Prosperity. In: New York, Free Press.
- Gandomi, A., & Haider, M. (2015). Beyond the hype: Big data concepts, methods, and analytics. *International Journal of Information Management*, 35(2), 137-144.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19. <https://doi.org/10.2307/1252265>
- García-Vega, M., & Vicente-Chirivella, Ó. (2024). The Role of Public External Knowledge for Firm Innovativeness. *International Journal of Industrial Organization*, 103056.
- Gáti, M. (2016). Kis- és középvállalatok marketingtevékenységének befolyásoló tényezői – belső tényezők hatásának elemzése a marketingeszköz-használatra diszkriminancia-elemzés segítségével. In M. Gáti (Ed.), *Marketingelméleti megközelítések a XXI. században* (pp. 11-46). KÖR-Stúdió.
- Gáti, M., Mitev, A., & Bauer, A. (2018a). Investigating the impact of salespersons' use of technology and social media on their customer relationship performance in B2B settings. *Market-Tržište*, 30(2), 165-176.
- Gáti, M., Mitev, A., & Bauer, A. (2018b). A közösségi média hatása a személyes értékesítésre. Szervezeti elköteleződés és közösségimédia-kompetenciák a jobb vevőmegtartás és sikeresebb közösségimédia-stratégia érdekében. *Vezetéstudomány*, 49(12), 42-49.
- Gatignon, H., & Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 33(1), 35-49.
- Gelei, A., & Dobos, I. (2019). *Bizalomkutatás üzleti kapcsolatokban*. Typotex Kiadó.
- Gelei, A., Dobos, I., & Dudás, L. (2018). Bizalom és megbízhatóság-egy módosított ismételt bizalomjáték eredménye. *Statistikai Szemle*, 96(8-9), 769-793.
- Gelei, A., & Kenesei, Z. (2022). Leveraging the potential of a technologically heterogeneous suppliers—a dynamic approach. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(7), 1256-1276.
- Geoghegan, W., O'Kane, C., & Fitzgerald, C. (2015). Technology transfer offices as a nexus within the triple helix: the progression of the university's role. *International journal of technology management*, 68(3-4), 255-277.
- Gerbin, A., & Drnovsek, M. (2016). Determinants and public policy implications of academic-industry knowledge transfer in life sciences: a review and a conceptual framework [journal article]. *The Journal of Technology Transfer*, 41(5), 979-1076. <https://doi.org/10.1007/s10961-015-9457-0>
- Germann, F., Lilien, G. L., Fiedler, L., & Kraus, M. (2014). Do retailers benefit from deploying customer analytics? *Journal of retailing*, 90(4), 587-593.
- Ghasemaghaei, M., Hassanein, K., & Turel, O. (2015). Impacts of big data analytics on organizations: a resource fit perspective. Proceedings of 21st Americas conference on information systems (AMCIS),
- Giovannetti, M., Sharma, A., Cardinali, S., Cedrola, E., & Rangarajan, D. (2022). Understanding salespeople's resistance to, and acceptance and leadership of customer-driven change. *Industrial Marketing Management*, 107, 433-449. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.10.021>
- Gnizy, I. (2018). Big data and its strategic path to value in international firms. *International Marketing Review*. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2018-0249>
- Goldfarb, B., & Henrekson, M. (2003). Bottom-up versus top-down policies towards the commercialization of university intellectual property. *Research Policy*, 32(4), 639–658.
- Gong, Y., & Schroeder, A. (2022). A systematic literature review of data privacy and security research on smart tourism. *Tourism Management Perspectives*, 44, 101019.
- 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), 33-50. <https://doi.org/10.1108/08858629710157922>

- Gouthier, M. H., Nennstiel, C., Kern, N., & Wendel, L. (2022). The more the better? Data disclosure between the conflicting priorities of privacy concerns, information sensitivity and personalization in e-commerce. *Journal of Business Research*, 148, 174-189.
- Gozman, D., & Willcocks, L. (2019). The emerging Cloud Dilemma: Balancing innovation with cross-border privacy and outsourcing regulations. *Journal of Business Research*, 97, 235-256.
- Grant, R. M. (1996a). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization science*, 7(4), 375-387.
- Grant, R. M. (1996b). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Greenberg, A. (2008). When Apple failed. *Forbes*.
- Gresov, C. (1989). Exploring fit and misfit with multiple contingencies. *Administrative Science Quarterly*, 34(3), 431-453.
- Griffin, A., Josephson, B. W., Lilien, G., Wiersema, F., Bayus, B., Chandy, R., Dahan, E., Gaskin, S., Kohli, A., & Miller, C. (2013). Marketing's roles in innovation in business-to-business firms: Status, issues, and research agenda. *Marketing Letters*, 24(4), 323-337.
- Griffin, A., & Page, A. L. (1996). PDMA success measurement project: recommended measures for product development success and failure. *Journal of Product Innovation Management*, 13(6), 487-496.
- Grigorios, L., Magrizos, S., Kostopoulos, I., Drossos, D., & Santos, D. (2022). Overt and covert customer data collection in online personalized advertising: The role of user emotions. *Journal of Business Research*, 141, 308-320.
- Guenzi, P., & Troilo, G. (2006). Developing marketing capabilities for customer value creation through marketing-sales integration. *Industrial Marketing Management*, 35(8), 974-988. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.06.006>
- 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), 98-107.
- Guerola-Navarro, V., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes, R., & Sendra-García, J. (2021). Customer relationship management and its impact on innovation: A literature review. *Journal of Business Research*, 129, 83-87.
- Guerzoni, M., Aldridge, T. T., Audretsch, D. B., & Desai, S. (2014). A new industry creation and originality: Insight from the funding sources of university patents. *Research Policy*, 43(10), 1697-1706.
- Gupta, S., & Ramachandran, D. (2021). Emerging market retail: transitioning from a product-centric to a customer-centric approach. *Journal of retailing*, 97(4), 597-620.
- Gurumurthy, K. M., & Kockelman, K. M. (2020). Modeling Americans' autonomous vehicle preferences: A focus on dynamic ride-sharing, privacy & long-distance mode choices. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119792.
- Gustafsson, A., Kristensson, P., & Witell, L. (2012). Customer co-creation in service innovation: a matter of communication? *Journal of Service Management*, 23(3), 311-327. <https://doi.org/10.1108/09564231211248426>
- Gyulavári, T. (2011). A vállalatok árképzési gyakorlata a versenyképesség szolgálatában (The pricing practice of corporates and the competitiveness). *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 42(1. kül), 46-52.
- Gyulavári, T., Agárdi, I., & Bacsek, P. (2015). A CRM hazai gyakorlatának feltáró elemzése. Az Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXI. országos konferenciájának tanulmánykötete, Budapest, Magyarország.
- Gyulavári, T., Csepeti, Á., & Nagy, G. (2012). A piacorientáció hatása a vállalati versenyképességre. In B. C. Egyetem (Ed.), *Versenyképesség Kutató Központ*. Budapest.
- Gyulavári, T., & Malota, E. (2014). Az énképilleszkedés-elmélet szerepe a fogyasztók turisztikai desztinációértékelésében. *Marketing & Menedzsment*, 48(3), 5-14.

- Gyurkovics, J., & Vas, Z. B. (2016). Tudásáramlás és tanulás egy hagyományos iparágban. *Vezetéstudomány*, 47(12), 25-37.
- Haas, A. (2015). Crowding at the frontier: boundary spanners, gatekeepers and knowledge brokers. *Journal of Knowledge Management*, 19(5), 1029-1047.
- Haeussler, C., & Colyvas, J. A. (2011). Breaking the ivory tower: Academic entrepreneurship in the life sciences in UK and Germany. *Research Policy*, 40(1), 41-54.
- Hair, J. F., Black, B., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6, Ed.). Prentice Hall.
- Hajli, N., Tajvidi, M., Gbadamosi, A., & Nadeem, W. (2020). Understanding market agility for new product success with big data analytics. *Industrial Marketing Management*, 86, 135-143.
- Halász, Á., & Kenesei, Z. (2022). Technológiaelfogadás a felsőoktatásban-az interakcióigény és az önszabályozás hatása az online tanulási szándéokra. *Vezetéstudomány*, 53(7), 4-18.
- Halpern, L., & Muraközy, B. (2010). Innováció és vállalati teljesítmény Magyarországon. *Economic Review/Közgazdasági Szemle*, 57(4), 293-317.
- Hamilton, M., Kaltcheva, V. D., & Rohm, A. J. (2016). Social media and value creation: The role of interaction satisfaction and interaction immersion. *Journal of Interactive Marketing*, 36(1), 121-133.
- Hámori, B. (2004). Bizalom, jóhírnév és identitás az elektronikus piacokon? *Közgazdasági Szemle*, LI(Szeptember), 832-848.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30-45.
- Hanvanich, S., Sivakumar, K., & Hult, G. T. M. (2006). The relationship of learning and memory with organizational performance: the moderating role of turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 600-612.
- Harman, H. H. (1976). *Modern factor analysis* (2 ed.). University of Chicago Press.
- Harmancioglu, N., Grinstein, A., & Goldman, A. (2010). Innovation and performance outcomes of market information collection efforts: The role of top management team involvement. *International Journal of Research in Marketing*, 27(1), 33-43.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305-325.
- Harzing, A.-W. (2016, 08.06.). General/keyword search. *Harzing.com*. <https://harzing.com/resources/publish-or-perish/manual/using/use-cases/general-search>
- Hasan, R., Kamal, M. M., Daowd, A., Eldabi, T., Koliouisis, I., & Papadopoulos, T. (2024). Critical analysis of the impact of big data analytics on supply chain operations. *Production Planning & Control*, 35(1), 46-70.
- Havas, A. (2014). Mit mér(j)ünk? *Közgazdasági Szemle*, 61(9), 1022-1059.
- Hayter, C. S. (2016). Constraining entrepreneurial development: A knowledge-based view of social networks among academic entrepreneurs. *Research Policy*, 45(2), 475-490.
- Heidrich, B., Kása, R., Németh, T., & Jarjabka, Á. (2022). Egyetemes értékek–piaci célok? A piaciorientált szervezeti kultúra az átalakuló magyar felsőoktatásban. *Közgazdasági Szemle*, 69(12), 1507-1532.
- Heisig, P., Olunifesi Adekunle, S., Kianto, A., Kemboi, C., Perez-Arrau, G., Easa, N., Chase, R., & Chase, R. (2016). Knowledge management and business performance: global experts' views on future research needs. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1169 - 1198.
- Henard, D. H., & Szymanski, D. M. (2001). Why some new products are more successful than others. *Journal of Marketing Research*, 38(3), 362-375.
- Henttonen, K., Kianto, A., & Ritala, P. (2016). Knowledge sharing and individual work performance: an empirical study of a public sector organisation. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 749-768.

- Herrenkind, B., Brendel, A. B., Nastjuk, I., Greve, M., & Kolbe, L. M. (2019). Investigating end-user acceptance of autonomous electric buses to accelerate diffusion. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 74(9), 255-276.
- Hetesi, E. (2001a). A marketingorientáció dolgozói megítélése a közüzemi szervezeteknél (II. rész). *Marketing & Menedzsment*, 35(3), 68-74.
- Hetesi, E. (2001b). A marketingorientáció megjelenése és dolgozói megítélése a hazai közüzemi szervezeteknél (I. rész). *Marketing & Menedzsment*, 35(2), 11-17.
- Hillebrand, B., Nijholt, J. J., & Nijssen, E. J. (2011). Exploring CRM effectiveness: an institutional theory perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 592-608.
- Hoeffler, S. (2003). Measuring preferences for really new products. *Journal of Marketing Research*, 40(4), 406-420.
- Hoffer, I. (2023). *Innovációmenedzsment*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634548850>
- Hofmeister-Tóth, Á. (2017). *A fogyasztói magatartás alapjai*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630598897>
- Hohenberger, C., Spörrle, M., & Welp, I. M. (2016). How and why do men and women differ in their willingness to use automated cars? The influence of emotions across different age groups. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 94, 374-385.
- Holste, J. S., & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 128-140. <https://doi.org/10.1108/13673271011015615>
- Homburg, C., Droll, M., & Totzek, D. (2008). Customer prioritization: Does it pay off, and how should it be implemented? *Journal of Marketing*, 72(5), 110-130.
- Homburg, C., & Jensen, O. (2007). The thought worlds of marketing and sales: Which differences make a difference? *Journal of Marketing*, 71(July), 124-142.
- Homburg, C., Jensen, O., & Krohmer, H. (2008). Configurations of marketing and sales: A taxonomy. *Journal of Marketing*, 72(2), 133-154.
- Homburg, C., Workman, J. P., & Krohmer, H. (1999). Marketing's influence within the firm [Article]. *Journal of Marketing*, 63(2), 1-17. <https://doi.org/10.1177/00222429990630020>
- Hong, E., & Park, J. (2024). The effect of technological readiness dimensions on the adoption of autonomous vehicles: focusing on behavioral reasoning theory. *Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour*, 100, 101-114.
- Hooley, G., & Beracs, J. (1997). Marketing strategies for the 21st century: lessons from the top Hungarian companies. *Journal of Strategic Marketing*, 5(3), 143-165.
- Hooley, G., Beracs, J., Cadogan, J., Douglas, S., Fahy, J., Fonfara, K., Gabbott, T., Greenley, G., Kasper, H., & Matear, S. (2004). Marketing assets, capabilities and competitive positioning.
- Hooley, G., Cox, T., Fahy, J., Shipley, D., Beracs, J., Fonfara, K., & Snoj, B. (2000a). Market orientation in the transition economies of Central Europe: tests of the Narver and Slater market orientation scales. *Journal of Business Research*, 50(3), 273-285.
- Hooley, G., Cox, T., Fahy, J., Shipley, D., Beracs, J., Fonfara, K., & Snoj, B. (2000b). Market orientation in the transition economies of central Europe:: tests of the narver and slater market orientation scales. *Journal of Business Research*, 50(3), 273-285.
- Hooley, G., Fahy, J., Cox, T., Beracs, J., Fonfara, K., & Snoj, B. (1999). Marketing capabilities and firm performance: a hierarchical model. *Journal of market-focused management*, 4, 259-278.
- 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 Jouran of Marketing*, 37(1/2), 86-107.
- Hopwood, C. J. (2007). Moderation and mediation in structural equation modeling: Applications for early intervention research. *Journal of Early Intervention*, 29(3), 262-272.
- Hornyák, M., Kuráth, G., & Gyarmatiné Bányai, E. (2024). Bizalom és vezetés a nemzetközi és hazai szakirodalom tükrében–Szövegbányászattal támogatott szisztematikus irodalomkutatás. *Vezetéstudomány*, 55(6), 41-53.

- Horváth, D., Mitev, A., & Korcsmáros, E. (2019). A vállalati innováció dimenzióinak feltárása az értékesítő nézőpontjából. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 50(10), 26-38.
- Horváth, D., Móricz, P., & Szabó, Z. R. (2018). Üzletimodell-innováció. *Vezetéstudomány*, 49(6), 1-12.
- Hossain, M. A., Akter, S., & Yanamandram, V. (2021). Why doesn't our value creation payoff: Unpacking customer analytics-driven value creation capability to sustain competitive advantage. *Journal of Business Research*, 131, 287-296.
- Hossain, M. A., Akter, S., Yanamandram, V., & Strong, C. (2024). Navigating the platform economy: Crafting a customer analytics capability instrument. *Journal of Business Research*, 170, 114260.
- Hossain, T. M. T., Akter, S., Kattiyapornpong, U., & Dwivedi, Y. (2020). Reconceptualizing integration quality dynamics for omnichannel marketing. *Industrial Marketing Management*, 87, 225-241.
- Hruska, J. (2017). 3D TV is finally, blessedly, mercifully, dead — will VR follow suit? *ExtremeTech*. Retrieved <https://www.extremetech.com/electronics/243280-3d-tv-finally-blessedly-mercifully-dead-will-vr-follow-suit> 2017.04.21., from
- Hsieh, J.-K., & Hsieh, Y.-C. (2015). Dialogic co-creation and service innovation performance in high-tech companies. *Journal of Business Research*, 68(11), 2266-2271. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.009>
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic management journal*, 20(2), 195-204.
- Hullova, D., Laczko, P., & Frishammar, J. (2019). Independent distributors in servitization: An assessment of key internal and ecosystem-related problems. *Journal of Business Research*, 104, 422-437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.012>
- Hultink, E. J., & Atuahene-Gima, K. (2000). The effect of sales force adoption on new product selling performance. *Journal of Product Innovation Management*, 17(6), 435-450.
- Hung, K.-P., & Chou, C. (2013). The impact of open innovation on firm performance: The moderating effects of internal R&D and environmental turbulence [Article]. *Technovation*, 33(10-11), 368-380. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2013.06.006>
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1996). The resource-advantage theory of competition: Dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. *Journal of Marketing*, 60(4), 107-114.
- Huszák, L. (2019). Nyomokban tudástranszfert tartalmaz. Egyetemi és kutatóintézeti tudás-és technológiatranszfer Magyarországon/May contain traces of knowledge-transfer. Knowledge-and technology transfer at the universities and research institutions in Hungary. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 50(9), 49-65.
- Huszár, S., Prónay, S., & Buzás, N. (2017). Szabadalmaztatási szándék vizsgálata hazai felsőoktatási intézmények kutatói körében. *Vezetéstudomány*, 48(3), 15-27.
- Iacobucci, D., Saldanha, N., & Deng, X. (2007). A meditation on mediation: Evidence that structural equations models perform better than regressions. *Journal of Consumer Psychology*, 17(2), 139-153.
- Im, I., Hong, S., & Kang, M. S. (2011). An international comparison of technology adoption: Testing the UTAUT model. *Information & management*, 48(1), 1-8.
- Ingram, T. N., LaForge, R. W., & Leigh, T. W. (2002). Selling in the new millennium: A joint agenda. *Industrial Marketing Management*, 31(7), 559-567.
- Inzelt, A. (2004a). Az egyetemek és a vállalkozások kapcsolata az átmenet idején. *Közgazdasági Szemle*, 51(9), 870-890.
- Inzelt, A. (2004b). The evolution of university–industry–government relationships during transition. *Research Policy*, 33(6-7), 975-995.
- Inzelt, A. (2010). Külföldi részvétel a hazai egyetemek és az ipar közötti együttműködésben *Közgazdasági Szemle* 57(5), 431-456.

- Inzelt, A. (2019). Business-university collaboration in a developing country in the industry 4.0 era—the case of Hungary. *Paradigm shift in technologies and innovation systems*, 163-196.
- Islam, N., Islam, K., & Islam, M. (2023). Exploring the potential of big data analytics in improving library management in Indonesia: Challenges, opportunities, and best practice. *Internet Reference Services Quarterly*, 27(2), 111-120.
- Ito, T., Kaneta, T., & Sundstrom, S. (2016). Does university entrepreneurship work in Japan?: a comparison of industry-university research funding and technology transfer activities between the UK and Japan. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 5(1), 8-29.
- Jaccard, J., Wan, C. K., & Turrise, R. (1990). The detection and interpretation of interaction effects between continuous variables in multiple regression. *Multivariate behavioral research*, 25(4), 467-478.
- Janakiraman, R., Lim, J. H., & Rishika, R. (2018). The effect of a data breach announcement on customer behavior: Evidence from a multichannel retailer. *Journal of Marketing*, 82(2), 85-105.
- Jaworski, B., J., & Kohli, A. K. (1993a). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(7), 53-70. <https://doi.org/10.1177/002224299305700304>
- Jaworski, B., J., & Kohli, A. K. (1993b). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(July), 53-70.
- Jean, R.-J. B., Sinkovics, R. R., & Kim, D. (2010). Drivers and performance outcomes of relationship learning for suppliers in cross-border customer–supplier relationships: The role of communication culture. *Journal of International Marketing*, 18(1), 63-85. <https://doi.org/https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1509/jimk.18.1.63>
- Jensen, R., & Thursby, M. (2001). Proofs and prototypes for sale: The tale of university licensing. *American Economic Review* 91(1), 240–259.
- Jha, Y., & Welch, E. W. (2010). Relational mechanisms governing multifaceted collaborative behavior of academic scientists in six fields of science and engineering. *Research Policy*, 39(9), 1174-1184.
- John, G., & Martin, J. (1984). Effects of organizational structure of marketing planning on credibility and utilization of plan output. *Journal of Marketing Research*, 21(May), 170-183.
- Johnson, D. S., Clark, B. H., & Barczak, G. (2012). Customer relationship management processes: How faithful are business-to-business firms to customer profitability? *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1094-1105.
- Johnson, J. S., Matthes, J. M., & Friend, S. B. (2019). Interfacing and customer-facing: Sales and marketing selling centers. *Industrial Marketing Management*, 77, 41-56. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.011>
- Johnson, W. H. (2011). Managing university technology development using organizational control theory. *Research Policy*, 40(6), 842-852.
- Jones, M. (2019). What we talk about when we talk about (big) data. *The journal of strategic information systems*, 28(1), 3-16.
- Joshi, A. W. (2010). Salesperson influence on product development: insights from a study of small manufacturing organizations. *Journal of Marketing*, 74(1), 94-107.
- Jung, J. H., Yoo, J. J., & Arnold, T. J. (2021). The influence of a retail store manager in developing frontline employee brand relationship, service performance and customer loyalty. *Journal of Business Research*, 122, 362-372.
- KAFÜ. (2024). *Adattó*. <https://kifu.gov.hu/adatto/>
- Kallweit, K., Spreer, P., & Toporowski, W. (2014). Why do customers use self-service information technologies in retail? The mediating effect of perceived service quality. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(3), 268-276. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.02.002>
- Kantar Worldpanel. (2022). *How to ensure your innovation doesn't*

- fail after launch*. Retrieved 11.11. from <https://www.kantar.com/uki/inspiration/brands/how-to-ensure-your-innovation-doesnt-fail-after-launch>
- Kapás, J. (1999a). Egy új vállalatelmélet: Erőforrásalapú megközelítés: Összefoglalás és diagnózis. *Vezetéstudomány-Management and Business Journal*, 30(2), 35-43.
- Kapás, J. (1999b). A vállalat tudása. *Vezetéstudomány*, 30(6), 2-11.
- Kasabov, E., & da Cunha, A. C. (2014). Re-conceptualising call-centres as sites of control: the insider perspective. *European Journal of Marketing*.
- Kashmiri, S., Nicol, C. D., & Hsu, L. (2017). Birds of a feather: Intra-industry spillover of the Target customer data breach and the shielding role of IT, marketing, and CSR. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 208-228.
- Kaski, T., Niemi, J., & Pullins, E. (2018). Rapport building in authentic B2B sales interaction. *Industrial Marketing Management*, 69, 235-252.
- Katona, Á. (2022). Customer Involvement: A Systematic Literature Review of the Definition, Measurement, and Innovation Outcomes. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 53(5), 59-69. <https://doi.org/https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.05.05>
- Katona, K. (2021). A vállalati innováció fejlesztésének és elterjedésének hatása a magyar vállalatok teljesítményére. *Közgazdasági Szemle*, 68(2021 S), 36-51.
- Kauppila, O.-P., Rajala, R., & A., J. (2010). Antecedents of salespeople's reluctance to sell radically new products. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 308-316.
- Kauppila, O.-P., Rajala, R., & Jyrämä, A. (2010). Antecedents of salespeople's reluctance to sell radically new products. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 308-316.
- Kearns, G. S., & Sabherwal, R. (2007). Strategic alignment between business and information technology: a knowledge-based view of behaviors, outcome, and consequences. *Journal of Management Information Systems*, 23(3), 129-162.
- Keegan, B. J., Iredale, S., & Naudé, P. (2023). Examining the dark force consequences of AI as a new actor in B2B relationships. *Industrial Marketing Management*, 115, 228-239.
- Kemény, I., Kun, Z., Simon, J., Kulhavi, N. M., & Henseler, J. (2023). Új lendület a PLS-SEM alkalmazásában az üzleti kutatások terén: Avagy hazai helyzetkép, szöszedet és a módszertani korlátok feloldása. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 54(1), 2-13. <https://doi.org/https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.01.01>
- Kenesei, Z., & Gyulavári, T. (2012). A marketing-erőforrások hatása a vállalati versenyképességre. *Vezetéstudomány*, 43(Különszám), 72-79.
- Kenesei, Z., & Janecskó, E. (2015). Önkiszolgáló technológiák elfogadásának vizsgálata a szerepelmélet segítségével. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 46(1), 2-19.
- Kenesei, Z., & Kolos, K. (2018). Szolgáltatásmarketing: múlt vagy jövő? *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 49(1), 2-12.
- Keramati, A., Mehrabi, H., & Mojir, N. (2010). A process-oriented perspective on customer relationship management and organizational performance: An empirical investigation. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1170-1185.
- Kerr, G., Valos, M., Luxton, S., & Allen, R. (2023). Understanding the link between an IMC technology capability and organisational integration and performance. *European Journal of Marketing*, 57(8), 2048-2075.
- Keszei, T. (2000). Milyen tényezők hatnak a szervezetek információfelhasználására? *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 31(4), 39-44.
- Keszei, T. (2013). A marketing és értékesítés vállalati teljesítményhez történő együttes hozzájárulása. In É. Király (Ed.), *Kiterjesztett marketing* (pp. 12). Budapesti Gazdasági Főiskola.
- Keszei, T. (2014). Az értékesítés és a marketing kapcsolatának piaci tájékozódásban betöltött szerepe és meghatározó tényezői. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 45(3), 39-48.

- Keszey, T. (2017). Information systems in transition economies: Does ownership matter? *Information Systems Management*, 34(1), 66-85. <https://doi.org/10.1080/10580530.2017.1254456>
- Keszey, T. (2018a). Bízalom és vezetői információfelhasználás: a hatalom moderáló hatása. *Statisztikai Szemle*, 96(2), 164-181.
- Keszey, T. (2018b). Boundary spanners' knowledge sharing for innovation success in turbulent times. *Journal of Knowledge Management*.
- Keszey, T. (2018c). Trust, perception, and managerial use of market information. *International Business Review*.
- Keszey, T. (2020). Behavioural intention to use autonomous vehicles: Systematic review and empirical extension. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, 119, 102732.
- Keszey, T., & Biemans, W. G. (2016). Sales–marketing encroachment effects on innovation. *Journal of Business Research*, 69(9), 3698-3706. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.032>
- Keszey, T., & Biemans, W. G. (2017). Trust in marketing's use of information from sales: the moderating role of power. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(2), 258-273.
- Keszey, T., & Katona, Á. (2015). Piaci tudáscsere és tanulás a marketing és értékesítési részleg együttműködésével. In N. Buzás & S. Prónay (Eds.), *Tudásteremtés és -alkalmazás a modern társadalomban* (pp. 72-82). Szegedi Tudományegyetem, Interdiszciplináris Tudásmenedzsment Kutatóközpont.
- Keszey, T., & Zsuk, J. (2017). Az új technológiák fogyasztói elfogadása. A magyar és nemzetközi szakirodalom áttekintése és kritikai értékelése. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 48(10), 38-47. <https://doi.org/https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.10.05>
- Khalid, S., & Ali, T. (2017). An integrated perspective of social exchange theory and transaction cost approach on the antecedents of trust in international joint ventures. *International Business Review*, 26(3), 491-501.
- Khanra, S., Dhir, A., Islam, A. N., & Mäntymäki, M. (2020). Big data analytics in healthcare: a systematic literature review. *Enterprise Information Systems*, 14(7), 878-912.
- Kim, D., Basu, C., Naidu, G., & Cavusgil, E. (2011). The innovativeness of born-globals and customer orientation: Learning from Indian born-globals. *Journal of Business Research*, 64(8), 879-886.
- Kim, J., Lee, K. H., & Kim, J. (2023). Linking blockchain technology and digital advertising: How blockchain technology can enhance digital advertising to be more effective, efficient, and trustworthy. *Journal of Business Research*, 160, 113819.
- Kim, M., Sudhir, K., Uetake, K., & Canales, R. (2019). When salespeople manage customer relationships: Multidimensional incentives and private information. *Journal of Marketing Research*, 56(5), 749-766.
- Király, G. (2019). A vállalkozó egyetem fogalmi tere. Elméleti keretek és gyakorlati kérdések. *Közgazdasági Szemle*, 66(11), 1187-1209.
- Kitchens, B., Dobolyi, D., Li, J., & Abbasi, A. (2018). Advanced customer analytics: Strategic value through integration of relationship-oriented big data. *Journal of Management Information Systems*, 35(2), 540-574.
- Kneller, R. (2007). Japan's new technology transfer system and the pre-emption of university discoveries by sponsored research and co-inventorship. *Industry and Higher Education*, 21(3), 211-220.
- Kodama, T. (2008). The role of intermediation and absorptive capacity in facilitating university–industry linkages—An empirical study of TAMA in Japan. *Research Policy*, 37(8), 1224-1240.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3(3), 383-397.
- Kohli, A., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.

- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477.
- Kohtamäki, M., Rabetino, R., & Möller, K. (2018). Alliance capabilities: A systematic review and future research directions. *Industrial Marketing Management*, 68, 188-201.
- Kolos, K., & Gáti, M. (2012). Az elektronikus kereskedelem alkalmazása a hazai vállalatok körében- a piacorientáció és a marketingkörnyezet szerepe (E-commerce practises of the Hungarian companies–Role of market orientation and marketing environment). *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 42(2. kül), 90-96.
- Kolos, K., & Kenesei, Z. (2023). Ageism in tourism: an intergroup contact theory approach. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 21(6), 690-705.
- Kontor, E. (2014). Az erőforrás-alapú elmélet és a marketing kapcsolódási pontjai-a piacorientáció mint marketing-erőforrás. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 45(12), 38-52.
- Koponen, J. P., & Julkunen, S. M. (2022). Development of long-term B2B customer relationships: the role of self-disclosure and relational cost/benefit evaluation. *European Journal of Marketing*, 56(13), 194-235.
- Korhonen-Sande, S. (2010). Micro-foundations of market orientation: Influencing non-marketing managers' customer information processing. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 661-671. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.06.006>
- Korhonen-Sande, S., & Sande, J. B. (2014). Getting the most out of cross-functional cooperation: Internal structural change as a trigger for customer information use. *Industrial Marketing Management*, 43(8), 1394-1406.
- Korhonen-Sande, S., & Sande, J. B. (2016). Improving customer knowledge transfer in industrial firms: how does previous work experience influence the effect of reward systems? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(2), 232-246.
- Kornai, J. (2000). Making the transition to private ownership. *Finance and Development*, 37(3), 12-13.
- Kot, M., & Leszczyński, G. (2022). AI-activated value co-creation. An exploratory study of conversational agents. *Industrial Marketing Management*, 107, 287-299.
- Kotler, P., Rackham, N., & Krishnaswamy, S. (2006). Ending the war between sales and marketing. *Harvard Business Review*, 84(7/8), 68-76.
- Kovács, Z. (2024). "Tudásmenedzsment a következő évtized határán": a MTA GB TM Munkabizottság 20 éves jubileumára készült tanulmánykötet szerk. Prof. Dr. Noszkay Erzsébet: recenzió. *ÚJ MUNKAÜGYI SZEMLE*, 5(1), 69-71.
- Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., & Palmatier, R. W. (2014). Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 1-21.
- Kő, A., Tarján, G., & Mitev, A. (2023). Information security awareness maturity: conceptual and practical aspects in Hungarian organizations. *Information Technology & People*, 36(8), 174-195.
- König, M., & Neumayr, L. (2017). Users' resistance towards radical innovations: The case of the self-driving car. *Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour*, 44(1), 42-52.
- Központi Statisztikai Hivatal. (2024). *Gazdasági Szervezetek Regisztere (GSZR)*. <https://statinfo.ksh.hu>
- Kuester, S., Homburg, C., & Hildesheim, A. (2017). The catbird seat of the sales force: How sales force integration leads to new product success. *International Journal of Research in Marketing*, 34(2), 462-479. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.08.008>
- Kuhn, T. S. (1997). *The structure of scientific revolutions* (Vol. 962). University of Chicago press Chicago.
- Kwon, O., Lee, N., & Shin, B. (2014). Data quality management, data usage experience and acquisition intention of big data analytics. *International Journal of Information Management*, 34(3), 387-394.
- LaForge, R. W., Ingram, T. N., & Cravens, D. W. (2009). Strategic alignment for sales organization transformation. *Journal of Strategic Marketing*, 17(3/4), 199-219.

- Lamba, H. S., & Dubey, S. K. (2015). Analysis of requirements for big data adoption to maximize IT business value. 2015 4th International Conference on Reliability, Infocom Technologies and Optimization (ICRITO)(Trends and Future Directions),
- Lambillotte, L., Bart, Y., & Poncin, I. (2022). When does information transparency reduce downside of personalization? Role of need for cognition and perceived control. *Journal of Interactive Marketing*, 57(3), 393-420.
- Laredo, P. (2007). Revisiting the third mission of universities: Toward a renewed categorization of university activities? *Higher Education Policy*, 20(4), 441-456.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Managing differentiation and integration. *Organization and Environment*, 2(2), 267-274.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1969). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Richard D. Irwin Inc.
- Le Meunier-FitzHugh, K., & Piercy, N. F. (2010). Improving the relationship between sales and marketing. *European Business Review*, 22(3), 287-305.
- Ledro, C., Nosella, A., & Vinelli, A. (2022). Artificial intelligence in customer relationship management: literature review and future research directions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(13), 48-63.
- Lee, H., Lindquist, J. D., & Acito, F. (1997). Managers' evaluation of research design and its impact on the use of research: An experimental approach. *Journal of Business Research*, 39(3), 231-240.
- Lee, J., Lee, D., Park, Y., Lee, S., & Ha, T. (2019). Autonomous vehicles can be shared, but a feeling of ownership is important: Examination of the influential factors for intention to use autonomous vehicles. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, 107(10), 411-422.
- Lee, V.-H., Leong, L.-Y., Hew, T.-S., & Ooi, K.-B. (2013). Knowledge management: a key determinant in advancing technological innovation? *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 848-872.
- Lefkeli, D., Karataş, M., & Gürhan-Canlı, Z. (2024). Sharing information with AI (versus a human) impairs brand trust: The role of audience size inferences and sense of exploitation. *International Journal of Research in Marketing*, 41(1), 138-155.
- Lehota, J. (2005). A piaci orientáció, koordináció és versenyképesség a magyar agrárgazdaságban. In *MTA doktori értekezés, Gödöllő* (Vol. 6, pp. 21).
- Lehtimäki, T., Simula, H., & Salo, J. (2009). Applying knowledge management to project marketing in a demanding technology transfer project: Convincing the industrial customer over the knowledge gap. *Industrial Marketing Management*, 38(2), 228-236.
- Leicht, T., Chtourou, A., & Youssef, K. B. (2018). Consumer innovativeness and intentioned autonomous car adoption. *The Journal of High Technology Management Research*, 29(1), 1-11.
- Levitt, T. (1960). Growth and profits through planned marketing innovation. *Journal of Marketing*, 24(4), 1-8.
- Levy, R., Roux, P., & Wolff, S. (2009). An analysis of science–industry collaborative patterns in a large European University. *The Journal of Technology Transfer*, 34(1), 1-23.
- Lew, Y. K., Sinkovics, R. R., & Kuivalainen, O. (2013). Upstream internationalization process: roles of social capital in creating exploratory capability and market performance. *International Business Review*, 22(6), 1101-1120.
- Leydesdorff, L., & Etzkowitz, H. (1998). Triple Helix of innovation: introduction. *Science and public policy*, 25(6), 358-364.
- Li-Ying, J., Wang, Y., & Salomo, S. (2014). An inquiry on dimensions of external technology search and their influence on technological innovations: evidence from Chinese firms. *R&D Management*, 44(1), 53-74.
- 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), 77-95. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.12.005>

- Li, T., & Calantone, R. (1998). The impact of market knowledge competence on new product advantage: Conceptualization and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(October), 13-29.
- Li, Y., Li, G., Feng, T., & Xu, J. (2019). Customer involvement and NPD cost performance: the moderating role of product innovation novelty. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(4), 711-722. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2018-0153>
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001a). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 114.
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001b). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 114.
- Ling-Yee, L. (2011). Marketing metrics' usage: Its predictors and implications for customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 139-148.
- Little, J. D. C. (1979). Decision Support Systems for Marketing Managers. *Journal of Marketing*, 43(Summer), 9-26.
- Liu, L., & Zhai, Q. (2024). Workplace guanxi and knowledge sharing of academics [Article]. *Knowledge Management Research and Practice*, 22(2), 186-197. <https://doi.org/10.1080/14778238.2023.2278728>
- Loebbecke, C., & Picot, A. (2015). Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. *The journal of strategic information systems*, 24(3), 149-157.
- Lorge, S. (1999). Marketers are from Mars, salespeople are from Venus. *Sales and Marketing Management*, 151(4), 26-33.
- Lundin, L., & Kindström, D. (2023). Digitalizing customer journeys in B2B markets. *Journal of Business Research*, 157, 113639.
- Luppigini, R., & So, A. (2016). A technoethical review of commercial drone use in the context of governance, ethics, and privacy [Article]. *Technology in Society*, 46, 109-119. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2016.03.003>
- Luu, T. T. (2020). Can sales leaders with humility create adaptive retail salespersons? *Psychology & Marketing*, 37(9), 1292-1315.
- Lwin, M., Wirtz, J., & Williams, J. D. (2007). Consumer online privacy concerns and responses: a power-responsibility equilibrium perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35, 572-585.
- Lyus, D., Rogers, B., & Simms, C. (2011). The role of sales and marketing integration in improving strategic responsiveness to market change. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 18(1), 39-49.
- M'Chirgui, Z., Lamine, W., Mian, S., & Fayolle, A. (2016). University technology commercialization through new venture projects: an assessment of the French regional incubator program [journal article]. *The Journal of Technology Transfer*, 43(5), 1142-1160. <https://doi.org/10.1007/s10961-016-9535-y>
- MacKinnon, D. P. (2008). *Introduction to statistical mediation analysis*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203809556>
- Madigan, R., Louw, T., Wilbrink, M., Schieben, A., & Merat, N. (2017). What influences the decision to use automated public transport? Using UTAUT to understand public acceptance of automated road transport systems. *Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour*, 50, 55-64.
- Mäkelä, K., Andersson, U., & Seppälä, T. (2012). Interpersonal similarity and knowledge sharing within multinational organizations. *International Business Review*, 21(3), 439-451.
- Malshe, A. (2010). How is marketers' credibility construed within the sales-marketing interface? *Journal of Business Research*, 63(1), 13-19. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.004>

- Malshe, A., & Biemans, W. G. (2015). *Improving sales and marketing collaboration; a step-by-step guide*. Business Expert Press.
- Maltz, E. (2000). Is all communication created equal? An investigation into the effect of communication mode on perceived information quality. *Journal of Product Innovation Management*, 17(2), 110-127. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1540-5885.1720110>
- Maltz, E., & Kohli, A. K. (1996). Market intelligence dissemination across functional boundaries. *Journal of Marketing Research*, 33(February), 47-61. <https://doi.org/http://www.jstor.org/stable/3152012>
- Maltz, E., Souder, W. E., & Kumar, A. (2001). Influencing R&D/marketing integration and the use of market information by R&D managers: Intended and unintended effects of managerial actions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 479-492. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00096-X](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00096-X)
- Marabelli, M., & Newell, S. (2014). Knowing, power and materiality: A critical review and reconceptualization of absorptive capacity. *International journal of management reviews*, 16(4), 479-499.
- Mariani, M., & Baggio, R. (2022). Big data and analytics in hospitality and tourism: a systematic literature review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(1), 231-278.
- Mariani, M. M., Perez-Vega, R., & Wirtz, J. (2022). AI in marketing, consumer research and psychology: A systematic literature review and research agenda. *Psychology & Marketing*, 39(4), 755-776.
- Marinova, D. (2004). Actualizing innovation effort: the impact of market knowledge diffusion in a dynamic system of competition. *Journal of Marketing*, 68(3), 1-20.
- Marion, T. J., Dunlap, D. R., & Friar, J. H. (2012). The university entrepreneur: a census and survey of attributes and outcomes. *R&D Management*, 42(5), 401-419.
- Martin, K. D., Borah, A., & Palmatier, R. W. (2017). Data privacy: Effects on customer and firm performance. *Journal of Marketing*, 81(1), 36-58. <https://doi.org/https://doi.org/10.1509/jm.15.0497>
- Marzocchi, C., Kitagawa, F., & Sánchez-Barrioluengo, M. (2017). Evolving missions and university entrepreneurship: academic spin-offs and graduate start-ups in the entrepreneurial society [journal article]. *The Journal of Technology Transfer*, 44(1), 167-188. <https://doi.org/10.1007/s10961-017-9619-3>
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McDowell, K. (2021). Storytelling wisdom: Story, information, and DIKW. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 72(10), 1223-1233.
- McEvily, B., & Tortoriello, M. (2011). Measuring trust in organisational research: Review and recommendations. *Journal of Trust Research*, 1(1), 23-63.
- McGee, G. W., & Ford, C. R. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance scales. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638-642.
- McKinsey & Company. (2006). Competitive advantage from better interactions. (<http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/tapping-the-power-of-hidden-influencers>), elérés időpontja: 2025.01.13.
- Melton, H., & Hartline, M. D. (2015). Customer and employee co-creation of radical service innovations. *Journal of Services Marketing*, 29(2), 112-123. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JSM-02-2014-0048>
- Menguc, B., Auh, S., & Uslu, A. (2013). Customer knowledge creation capability and performance in sales teams. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 19-39.
- Menguc, B., Auh, S., & Yannopoulos, P. (2014). Customer and supplier involvement in design: The moderating role of incremental and radical innovation capability. *Journal of Product Innovation Management*, 31(2), 313-328. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jpim.12097>

- Menz, M., & Scheef, C. (2014). Chief strategy officers: Contingency analysis of their presence in top management teams [Article]. *Strategic management journal*, 35(3), 461-471. <https://doi.org/10.1002/smj.2104>
- Mero, J., Leinonen, M., Makkonen, H., & Karjaluoto, H. (2022). Agile logic for SaaS implementation: Capitalizing on marketing automation software in a start-up. *Journal of Business Research*, 145, 583-594.
- Miao, C. F., & Wang, G. (2016). The differential effects of functional vis-à-vis relational customer orientation on salesperson creativity. *Journal of Business Research*, 69(12), 6021-6030.
- Microsoft. (2024). *Mi az az adattó?* . <https://azure.microsoft.com/hu-hu/resources/cloud-computing-dictionary/what-is-a-data-lake>
- Mikalef, P., Pappas, I. O., Krogstie, J., & Giannakos, M. (2018). Big data analytics capabilities: a systematic literature review and research agenda. *Information systems and e-business management*, 16, 547-578.
- Milne, G. R., & Boza, M.-E. (1999). Trust and concern in consumers' perceptions of marketing information management practices. *Journal of Interactive Marketing*, 13(1), 5-24.
- Miranda, F. J., Chamorro, A., & Rubio, S. (2017). Re-thinking university spin-off: a critical literature review and a research agenda [journal article]. *The Journal of Technology Transfer*, 43(4), 1007-1038. <https://doi.org/10.1007/s10961-017-9647-z>
- Mishra, M., & Pandey, A. (2019). The impact of leadership styles on knowledge-sharing behavior: a review of literature [Review]. *Development and Learning in Organizations*, 33(1), 16-19. <https://doi.org/10.1108/DLO-06-2018-0067>
- Mitev, A., & Bauer, A. (2005). Az eladásmenedzsment kihívásai az elkövetkező évtizedben. *Vezetéstudomány*, 36(12), 19-27.
- Mitev, A., Dörnyei, K., & Bauer, A. (2012). A kiegészi szindróma vizsgálata a magyarországi értékesítők körében. *Marketing és Menedzsment*, 46(3), 74-83.
- Mithas, S., Krishnan, M. S., & Fornell, C. (2005). Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction? *Journal of Marketing*, 69(4), 201-209.
- MNB. (2024). Digitális biztonság <https://www.mnb.hu/fogyasztovedelem/digitalis-biztonsag>, 2016.01.28.
- Moorman, C., Deshpandé, R., & Zaltman, G. (2001). Relationship between providers and users of market research: The role of personal trust. In R. Deshpandé (Ed.), *Using Market Knowledge* (pp. 217-242). 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), 314-328. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/002224379202900303>
- Moradi, M., & Dass, M. (2022). Applications of artificial intelligence in B2B marketing: Challenges and future directions. *Industrial Marketing Management*, 107, 300-314. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.10.016>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
- Morgan, T., Anokhin, S. A., Song, C., & Chistyakova, N. (2019). The role of customer participation in building new product development speed capabilities in turbulent environments. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(1), 119-133. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0549-9>
- Mowery, D. C., & Ziedonis, A. A. (2015). Markets versus spillovers in outflows of university research. *Research Policy*, 44(1), 50-66.
- MSI. (2020). Research priorities 2020-2022. In M. S. Institute (Ed.). <https://www.msi.org/wp-content/uploads/2021/07/MSI-2020-22-Research-Priorities-final.pdf-WORD.pdf>.
- MSI. (2024). Research priorities 2024. In M. S. Institute (Ed.). <https://www.msi.org/wp-content/uploads/2024/04/2024-RP.pdf>.

- Munshaw, S., Lee, S.-H., Phan, P. H., & Marr, K. A. (2018). The influence of human capital and perceived university support on patent applications of biomedical investigators [journal article]. *The Journal of Technology Transfer*, 44(4), 1216-1235. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9649-5>
- Muscio, A. (2010). What drives the university use of technology transfer offices? Evidence from Italy. *The Journal of Technology Transfer*, 35(2), 181-202.
- Müller, O., Junglas, I., Brocke, J. v., & Debortoli, S. (2016). Utilizing big data analytics for information systems research: challenges, promises and guidelines. *European Journal of Information Systems*, 25, 289-302.
- Mwesiumo, D., Halpern, N., Budd, T., Suau-Sanchez, P., & Bråthen, S. (2021). An exploratory and confirmatory composite analysis of a scale for measuring privacy concerns. *Journal of Business Research*, 136, 63-75.
- Myers, C. (2015). Is your company encouraging employees to share what they know. In *Harvard Business Review* (pp. 1-9, <https://hbr.org/2015/2011/is-your-company-encouraging-employees-to-share-what-they-know>, retrieved: December 2014, 2024.).
- Nagle, T., Redman, T. C., & Sammon, D. (2017). Only 3% of companies' data meets basic quality standards. *Harvard Business Review* (11th of September).
- Nagy, Á., Kemény, I., Szűcs, K., Simon, J., & Kehl, D. (2019). A véleményformáló magatartás mint másodrendű látens változó modellezése PLS-alapú struktúrális egyenletek módszerével. *Statistikai Szemle*, 97(9), 824-854.
- Nagy, G., & Berács, J. (2012). Antecedents to the export market orientation of Hungarian higher education institutions, and their export performance consequences. *Journal of marketing for higher education*, 22(2), 231-256.
- Nambisan, S., & Baron, R. A. (2009). Virtual customer environments: testing a model of voluntary participation in value co-creation activities. *Journal of Product Innovation Management*, 26(4), 388-406.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(October), 20-35.
- Nelson, R. R. (2004). The market economy, and the scientific commons. *Research Policy*, 33(3), 455-471.
- Nevitt, J., & Hancock, G. R. (2001). Performance of bootstrapping approaches to model test statistics and parameter standard error estimation in structural equation modeling. *Structural Equation Modeling*, 8(3), 353-377.
- Ngai, E. W. (2005). Customer relationship management research (1992-2002) An academic literature review and classification. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(6), 582-605.
- Ngai, E. W., Xiu, L., & Chau, D. C. (2009). Application of data mining techniques in customer relationship management: A literature review and classification. *Expert systems with applications*, 36(2), 2592-2602.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organizational Science*, 5(2), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*.
- Noordhoff, C. S. (2007). *Marketing knowledge and competencies in co-creation relationships* (Vol. Ph.D.). Universitaire Pers Maastricht.
- Noszkay, E. (2006). *Megragadni a megfoghatatlant - tudásmenedzsment elméleti és módszertani megközelítésben* N & B. Kiadó.
- Noszkay, E. (2008). Hol tart a tudásmenedzsment Magyarországon és melyek az eddigi legfontosabb tapasztalatok. *GIKOF Journal*, 3(5), 44-50.
- Noszkay, E. (2023). *Tudásmenedzsment a következő két évtized határán*. Akadémiai Kiadó.
- Novotny, Á. (2013). Az egyetemi-ipari technológiatranszfer sajátosságai Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 60(10), 1119-1139.

- Novotny, Á. (2014). Siker és motiváció a magyar vállalkozó-kutatók körében. *Competitio*, 13(1), 75-87.
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.
- Nyéki, E., & Juhász, M. (2023). Változatlan bizalom változás idején. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 54(12), 2-13.
- O'Kane, C., Mangematin, V., Geoghegan, W., & Fitzgerald, C. (2015). University technology transfer offices: The search for identity to build legitimacy [Article]. *Research Policy*, 44(2), 421-437. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.08.003>
- O'Reilly, C. A. (1980). Individuals and information overload in organizations: Is more necessarily better? *Academy of Management Journal*, 23(4), 684-696.
- O'Reilly, C. A. (1982). Variation in Decision Makers' Use of Information Sources: The Impact of Quality: The Impact of Quality and Accessibility of Information. *Academy of Management Journal*, 25(4), 173-194.
- O'Kane, C., Mangematin, V., Geoghegan, W., & Fitzgerald, C. (2015). University technology transfer offices: The search for identity to build legitimacy. *Research Policy*, 44(2), 421-437.
- OECD-Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- OECD, & Eurostat. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition, The Measurement of Scientific and Technological Activities*. OECD Publishing.
- Okazaki, S., Díaz-Martín, A. M., Rozano, M., & Menéndez-Benito, H. D. (2015). Using Twitter to engage with customers: a data mining approach. *Internet research*, 25(3), 416-434.
- Okazaki, S., Eisend, M., Plangger, K., de Ruyter, K., & Grewal, D. (2020). Understanding the strategic consequences of customer privacy concerns: A meta-analytic review. *Journal of retailing*, 96(4), 458-473.
- Olaya Escobar, E. S., Berbegal-Mirabent, J., Alegre, I., & Duarte Velasco, O. G. (2017). Researchers' willingness to engage in knowledge and technology transfer activities: an exploration of the underlying motivations. *R&D Management*, 47(5), 715-726.
- Olson, E. M., Walker, O. C., & Ruekert, R. W. (1995). Organizing for effective new product development: the moderating role of product innovativeness. *Journal of Marketing*, 59(1), 48-62.
- Orosdy, B. (1992). Koordináció, piac, marketing: a marketing makroökonómiai helye és mikroökonómiai szerepe (Kandidátusi értekezés). In P. Tudományegyetem (Ed.).
- Osswald, S., Wurhofer, D., Trösterer, S., Beck, E., & Tscheligi, M. (2012). Predicting information technology usage in the car: towards a car technology acceptance model. *AUTOMOTIVEUI Proceedings of the 4th International Conference on Automotive User Interfaces and Interactive Vehicular Applications*,
- Pakes, A., & Griliches, Z. (1980). Patents and R&D at the firm level: A first report. *Economics Letters*, 5(4), 377-381.
- Panagiotopoulos, I., & Dimitrakopoulos, G. (2018). An empirical investigation on consumers' intentions towards autonomous driving. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, 95, 773-784.
- Park, H. W., & Leydesdorff, L. (2010). Longitudinal trends in networks of university-industry-government relations in South Korea: The role of programmatic incentives. *Research Policy*, 39(5), 640-649.
- Patel, P. C., Oghazi, P., & Arunachalam, S. (2023). Does consumer privacy act influence firm performance in the retail industry? Evidence from a US state-level law change. *Journal of Business Research*, 162, 113881.
- Paul, J., Akbari, M., Mondal, S., & Das, S. (2024). Knowledge sharing leads to engagement during Covid-19 for online gamers [Article]. *Information and Management*, 61(4), Article 103948. <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.103948>

- Pawlowski, S. D., Robey, D., & Raven, A. (2000). Supporting shared information systems: boundary objects, communities, and brokering. *Proceedings of the 21th International Conference on Information Systems*,
- Pee, L. G. (2016). Customer co-creation in B2C e-commerce: does it lead to better new products? *Electronic Commerce Research*, 16(2), 217-243.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10660-016-9221-z>
- Peltier, J. W., Zahay, D., & Lehmann, D. R. (2013). Organizational learning and CRM success: a model for linking organizational practices, customer data quality, and performance. *Journal of Interactive Marketing*, 27(1), 1-13.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.intmar.2012.05.001>
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. John Wiley and Sons.
- Perkmann, M., Tartari, V., McKelvey, M., Autio, E., Broström, A., D'Este, P., Fini, R., Geuna, A., Grimaldi, R., & Hughes, A. (2013). Academic engagement and commercialisation: A review of the literature on university–industry relations. *Research Policy*, 42(2), 423-442.
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309-323.
- Petter, S., DeLone, W., & McLean, E. R. (2013). Information systems success: The quest for the independent variables. *Journal of Management Information Systems*, 29(4), 7-62.
- Pieper, N., & Woisetschlager, D. M. (2024). Customer misbehavior in access-based mobility services: An examination of prevention strategies. *Journal of Business Research*, 171, 114356.
- Piercy, N. F., & Lane, N. (2008). The strategic sales organization - is sales the new marketing? . *Marketing Review St. Gallen*, 3, 9-11.
- Piskóti, I. (2011). A marketing elmélete - vevőorientációtól a társadalmi marketingig. In G. Kocziszky & Á. Bihari (Eds.), *Jubileumi tanulmánykötet Nagy Aladár professzor 70. születésnapjára* (pp. 253-274). Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar.
- Piskóti, I. (2015). Marketingstratégiák és modellek a sikeres university-business kapcsolatokban. In N. Buzás & S. Prónay (Eds.), *Tudásteremtés és -alkalmazás a modern társadalomban* (pp. 42-59). Szegedi Tudományegyetem, Interdiszciplináris Tudásmenedzsment Kutatóközpont
- Pizzi, G., Vannucci, V., Shukla, Y., & Aiello, G. (2022). Privacy concerns and justice perceptions with the disclosure of biometric versus behavioral data for personalized pricing tell me who you are, I'll tell you how much you pay. Consumers' fairness and privacy perceptions with personalized pricing. *Journal of Business Research*, 148, 420-432.
- Plewa, C., Korff, N., Baaken, T., & Macpherson, G. (2013). University–industry linkage evolution: An empirical investigation of relational success factors. *R&D Management*, 43(4), 365-380.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Polanyi, M. (1967). *The tacit dimension*. Routledge & K. Paul.
- Polányi, M. (1962). *Personal Knowledge: Towards a Post-critical Philosophy*. University of Chicago Press.
- Pool, J., Akhlaghpour, S., Fatehi, F., & Burton-Jones, A. (2024). A systematic analysis of failures in protecting personal health data: A scoping review [Review]. *International Journal of Information Management*, 74, Article 102719. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102719>
- Poór, J., Juhász, T., Machová, R., Bencsik, A., & Bilan, S. (2018). Knowledge management in human resource management: Foreign-owned subsidiaries' practices in four CEE countries. *Journal of International Studies*, 11(3).
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. Free Press.
- Powers, J. B. (2003). Commercializing academic research: Resource effects on performance of university technology transfer. *The Journal of Higher Education*, 74(1), 26-50.
- Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25(1), 18-42.

- 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), 879-891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Presutti, M., Boari, C., & Fratocchi, L. (2007). Knowledge acquisition and the foreign development of high-tech start-ups: A social capital approach. *International Business Review*, 16(1), 23-46.
- Pronay, S., Keszey, T., & Buzás, N. (2017). Jó szabadalomnak nem kell cégér?: A marketing orientáció jelentőségének összevetése az európai és japán technológiai transzfer irodáknál. *Vezetéstudomány*, 48(1), 70-80.
- Pronay, S., Keszey, T., Buzás, N., Sakai, T., & Inai, K. (2022). Performance of university technology transfer offices: evidence from Europe and Japan. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(4), 1343-1364.
- Purchase, S., & Volery, T. (2020). Marketing innovation: a systematic review. *Journal of marketing management*, 36(9-10), 763-793.
- Qian, L., Yang, P., & Li, Y. (2016). Does guanxi in China always produce value? The contingency effects of contract enforcement and market turbulence [Article]. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(7), 861-876. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2015-0142>
- Rahman, M. M., Deb, S., Strawderman, L., Burch, R., & Smith, B. (2019). How the older population perceives self-driving vehicles. *Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour*, 65, 242-257.
- Rampersad, G. C. (2015). Developing university-business cooperation through work-integrated learning. *International journal of technology management*, 68(3-4), 203-227.
- Rapp, A., Agnihotri, R., & Baker, T. L. (2014). Competitive intelligence collection and use by sales and service representatives: How managers' recognition and autonomy moderate individual performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-18.
- Reeves, R. (2006). Commercial management of university research and patents—working paper. *University of Bologna*.
- Rejeb, A., Rejeb, K., & Zailani, S. (2021). Big data for sustainable agri-food supply chains: a review and future research perspectives. *Journal of Data, Information and Management*, 3, 167-182.
- Rekettye, G. (1994). Mi is az a marketing orientáció? *Marketing & Menedzsment*, 28(2), 81-86.
- Rekettye, G. (1995a). *Market Orientation of the Hungarian Manufacturing Companies* Proceedings of the conference on Central and Eastern Europe, St. Giles, Egyesült Királyság.
- Rekettye, G. (1995b). A marketing-orientáció helyzete Magyarországon. In *Új utak a közgazdasági, üzleti és társadalomtudományi képzésben* (pp. 370-375).
- Rekettye, G. (2002). Az érték a marketingben. MTA doktora értekezés. In M. T. Akadémia (Ed.), (pp. 255).
- Rekettye, G. (2017). Az érték a marketingben. *Marketing & Menedzsment*, 51(1-2), 76-86.
- Rekettye, G. (2018). *Értékteremtés 4.0*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634542230>
- Rekettye, G., Ghobadian, A., & Liu, J. Q. (1995). *The market orientation of SMEs in the Hungarian manufacturing industry* 25th European small business seminar, proceedings Larnaca, Ciprus.
- Rekettye, G., Tóth, T., & Malota, E. (2016). *Nemzetközi marketing*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/https://doi.org/10.1556/9789630597401>
- Rigby, D. K., Reichheld, F. K., & Schefter, P. (2002). Avoid the Four Perils of CRM. *Harvard Business Review*, 80(2), 101-111.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic management journal*, 13(7), 483-498. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250130702>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). *SmartPLS 3.*, Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.
- Robin, S., & Schubert, T. (2013). Cooperation with public research institutions and success in innovation: Evidence from France and Germany. *Research Policy*, 42(1), 149-166.

- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations*. The Free Press.
- Rogers, E. M. (2003). The diffusion of innovation 5th edition. In: New York: Free Press.
- Rollins, M., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2012). Customer information utilization in business-to-business markets: Muddling through process? *Journal of Business Research*, 65(6), 758-764. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.12.013>
- Rosenkopf, L., & Nerkar, A. (2001). Beyond local search: boundary-spanning, exploration, and impact in the optical disk industry. *Strategic management journal*, 22(4), 287-306.
- Rossignoli, F., Lionzo, A., Henschel, T., & Boers, B. (2024). Knowledge sharing in family SMEs: the role of communities of practice [Article]. *Journal of Family Business Management*, 14(2), 310-331. <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2023-0038>
- Rouziès, 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 & Sales Management*, 25(2), 113-122.
- Roztock, N., & Weistroffer, H. R. (2009). Research trends in information and communications technology in developing, emerging and transition economies. *Collegium of Economic Analysis*, 20, 113-127.
- Rönkkö, M., McIntosh, C. N., Antonakis, J., & Edwards, J. R. (2016). Partial least squares path modeling: Time for some serious second thoughts. *Journal of Operations Management*, 47, 9-27.
- Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., Yusliza, M. Y., & Rimi, N. N. (2023). Socially responsible HRM and hotel employees' environmental performance: the mediating roles of green knowledge sharing and environmental commitment [Article]. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(7), 2645-2664. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2022-0098>
- Rubera, G., Chandrasekaran, D., & Ordanini, A. (2016). Open innovation, product portfolio innovativeness and firm performance: the dual role of new product development capabilities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, 166-184.
- 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), 1-19.
- Ruokolainen, J., & Aarikka-Stenroos, L. (2016). Rhetoric in customer referencing: Fortifying sales arguments in two start-up companies. *Industrial Marketing Management*, 54, 188-202.
- Rustholkarhu, S., Toukola, S., Aarikka-Stenroos, L., & Mahlamäki, T. (2022). Managing B2B customer journeys in digital era: Four management activities with artificial intelligence-empowered tools. *Industrial Marketing Management*, 104, 241-257.
- Rutten, W. G., Blaas-Franken, J., Martin, H., & Chase, R. (2016). The impact of (low) trust on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 199-214.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Sääksjärvi, M., & Samiee, S. (2011). Assessing multifunctional innovation adoption via an integrative model. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(5), 717-735.
- Sáenz, J., Aramburu, N., & Blanco, C. E. (2012). Knowledge sharing and innovation in Spanish and Colombian high-tech firms. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 919-933.
- Said, E., Macdonald, E. K., Wilson, H. N., & Marcos, J. (2015). How organisations generate and use customer insight. *Journal of marketing management*, 31(9-10), 1158-1179.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1974). The bases and use of power in organizational decision making: The case of a university. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 453-473.
- Salojärvi, H., & Saarenketo, S. (2013). The effect of teams on customer knowledge processing, esprit de corps and account performance in international key account management. *European Journal of Marketing*.

- Samoilenko, S. (2008). Contributing factors to information technology investment utilization in transition economies: An empirical investigation. *Information Technology for Development*, 14(1), 52-75.
- Samoilenko, S., & Osei-Bryson, K. (2015). Before and after joining the European Union: The impact of investments in telecoms on the visegrád group of countries and baltic states. *Journal of Global Information Technology Management*, 18(2), 94-109.
- Sandberg, S. (2013). Emerging market entry node pattern and experiential knowledge of small and medium-sized enterprises. *International Marketing Review*, 30(2), 106-129.
- Sandström, C., Wennberg, K., Wallin, M. W., & Zherlygina, Y. (2016). Public policy for academic entrepreneurship initiatives: a review and critical discussion [journal article]. *The Journal of Technology Transfer*, 43(5), 1232-1256. <https://doi.org/10.1007/s10961-016-9536-x>
- Santos-Vijande, M. L., & Álvarez-González, L. I. (2007). Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: The moderating role of market turbulence. *Technovation*, 27(9), 514-532.
- Sarangee, K., Schmidt, J. B., Srinath, P. B., & Wallace, A. (2022). Agile transformation in dynamic, high-technology markets: Drivers, inhibitors, and execution. *Industrial Marketing Management*, 102, 24-34. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.12.001>
- Sarstedt, M., & Cheah, J.-H. (2019). Partial least squares structural equation modeling using SmartPLS: a software review. *Journal of Marketing Analytics*, 7(3), 196-202. <https://doi.org/10.1057/s41270-019-00058-3>
- Schlackl, F., Link, N., & Hoehle, H. (2022). Antecedents and consequences of data breaches: A systematic review. *Information & Management*, 59(4), 103638. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103638>
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Oxford University Press.
- Schumpeter, J. A. (1980). *A gazdasági fejlődés elmélete: Vizsgálódás a vállalkozói profitról, a tőkéről, a hitelről, a kamatról és a konjunktúraciklusról*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Schwartz, E. I. (2004). *Juice: the creative fuel that drives today's world-class inventors*. Harvard Business Press.
- Scopus. (2020). How do I search for a document? . https://service.elsevier.com/app/answers/detail/a_id/11213/supporthub/scopus/
- Scuotto, V., Del Giudice, M., Bresciani, S., & Meissner, D. (2017). Knowledge driven preferences in informal inbound open innovation modes. An explorative view on small to medium enterprises. *Journal of Knowledge Management*, 21(3), 640-655. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JKM-10-2016-0465>
- Sebrek, S. S., & Váradi, A. (2019). Letettük a névjegyünket! Dinamikus képesség a vállalati növekedés szolgálatában—a Wizz Air esete. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 50(6), 48-62.
- Sellenthin, M. O. (2009). Technology transfer offices and university patenting in Sweden and Germany. *The Journal of Technology Transfer*, 34(6), 603-620.
- Sestino, A., Prete, M. I., Piper, L., & Guido, G. (2020). Internet of Things and Big Data as enablers for business digitalization strategies. *Technovation*, 98, 102173.
- Shaikh, F., Afshan, G., & Channa, K. A. (2024). Organizational commitment to sustainability: considering the role of leadership, green HRM and green knowledge sharing [Article]. *Journal of Organizational Change Management*, 37(2), 356-373. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2022-0282>
- Siegel, D. S., Waldman, D., & Link, A. (2003). Assessing the impact of organizational practices on the relative productivity of university technology transfer offices: an exploratory study. *Research Policy*, 32(1), 27-48.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing*, 58(1), 46-55.

- Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). Intelligence generation and superior customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 120-127.
- Smirnova, Y., & Travieso-Morales, V. (2024). Understanding challenges of GDPR implementation in business enterprises: a systematic literature review [Review]. *International Journal of Law and Management*, 66(3), 326-344. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-08-2023-0170>
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- Sofka, W., & Grimpe, C. (2010). Specialized search and innovation performance—evidence across Europe. *R&D Management*, 40(3), 310-323.
- Sohn, S., Schnittka, O., & Seegebarth, B. (2024). Consumer responses to firm-owned devices in self-service technologies: Insights from a data privacy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 41(1), 77-92.
- Soltani, Z., & Navimipour, N. J. (2016). Customer relationship management mechanisms: A systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research. *Computers in Human Behavior*, 61, 667-688.
- Sólyom, A., & Fenyvesi, É. (2021). A tacit tudás átadását támogató eszközök. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 52(10), 57-68. <https://doi.org/https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.10.05>
- Somosi, A., Stiassny, A., Kolos, K., & Warlop, L. (2021). Customer defection due to service elimination and post-elimination customer behavior: An empirical investigation in telecommunications. *International Journal of Research in Marketing*, 38(4), 915-934.
- Song, M., Droge, C., Hanvanich, S., & Calantone, R. (2005). Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts. *Strategic management journal*, 26(3), 259-276.
- Song, M., & Parry, M. E. (2009). The desired level of market orientation and business unit performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(2), 144-160.
- Sorensen, J. A. T., & Chambers, D. A. (2008). Evaluating academic technology transfer performance by how well access to knowledge is facilitated—defining an access metric [journal article]. *The Journal of Technology Transfer*, 33(5), 534-547. <https://doi.org/10.1007/s10961-007-9038-y>
- Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 45-62.
- Spielberger, C. D. (2010). State-Trait anxiety inventory. *The Corsini encyclopedia of psychology*, 1-1.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1998). Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. *Journal of Marketing*, 62(1), 2-18.
- Stanko, M. A., & Bonner, J. M. (2013). Projective customer competence: Projecting future customer needs that drive innovation performance. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1255-1265. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.05.016>
- Storey, C., & Larbig, C. (2018). Absorbing customer knowledge: how customer involvement enables service design success. *Journal of Service Research*, 21(1), 101-118. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1094670517712613>
- Stremersch, S., Cabooter, E., Guitart, I. A., & Camacho, N. (2024). Customer insights for innovation: A framework and research agenda for marketing [Article]. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/s11747-024-01051-8>
- Sutherland, J., Duke, L., & Abernethy, A. (2004). A model of marketing information flow: What creatives obtain and want to know from clients. *Journal of Advertising*, 33(4), 39-52.
- Swamidass, P. M., & Vulasa, V. (2009). Why university inventions rarely produce income? Bottlenecks in university technology transfer. *The Journal of Technology Transfer*, 34(4), 343-363.
- Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 9-27.

- Takahashi, M., & Carraz, R. (2011). Academic patenting in Japan: illustration from a leading Japanese university. *Academic entrepreneurship in Asia*. Edward Elgar, Cheltenham, 86-107.
- Talagala, N. (2022). Data as The New Oil Is Not Enough: Four Principles For Avoiding Data Fires. *Forbes*, <https://www.forbes.com/sites/nishatalagala/2022/03/02/data-as-the-new-oil-is-not-enough-four-principles-for-avoiding-data-fires/>.
- Tang, Y., & Marinova, D. (2020). When less is more: the downside of customer knowledge sharing in new product development teams. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(2), 288-307. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00646-w>
- Tarka, P. (2017). Managers' beliefs about marketing research and information use in decisions in context of the bounded-rationality theory. *Management Decision*, 55(5), 987-1005. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/MD-04-2016-0234>
- Tartari, V., Perkmann, M., & Salter, A. (2014). In good company: The influence of peers on industry engagement by academic scientists. *Research Policy*, 43(7), 1189-1203.
- Tartari, V., & Salter, A. (2015). The engagement gap: Exploring gender differences in University–Industry collaboration activities. *Research Policy*, 44(6), 1176-1191.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Themistocleous, M., Soja, P., & da Cunha, P. R. (2011). The same, but different: enterprise systems adoption lifecycles in transition economies. *Information Systems Management*, 28(3), 223-239.
- Tomczyk, P., Doligalski, T., & Zaborek, P. (2016). Does customer analysis affect firm performance? Quantitative evidence from the Polish insurance market. *Journal of Business Research*, 69(9), 3652-3658.
- Tomcsányi, P. (1973). *Piacos kertészet: A kertészeti marketing alapjai*. Mezőgazdasági Kiadó.
- Törőcsik, M. (2016). *Fogyasztói magatartás*. <https://doi.org/10.1556/9789630597371>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Troy, L. C., Hirunyawipada, T., & Paswan, A. K. (2008). Cross-functional integration and new product success: an empirical investigation of the findings. *Journal of Marketing*, 72(6), 132-146.
- Tsai, K.-H., & Yang, S.-Y. (2013). Firm innovativeness and business performance: The joint moderating effects of market turbulence and competition. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1279-1294.
- Tseng, F.-M., & Chiang, L.-L. L. (2016). Why does customer co-creation improve new travel product performance? *Journal of Business Research*, 69(6), 2309-2317. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.047>
- Tushman, M. L. (1977). Special boundary roles in the innovation process. *Administrative Science Quarterly*, 587-605.
- Vágner, V., & Bencsik, A. (2024). A kultúra hatásának vizsgálata a tudásmegosztásra Magyarország és Svédország esetében. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 55(10), 64-80.
- Van de Vall, M., & Bolas, C. (1982). Using Social Policy Research for Reducing Social Problems: An Empirical Analysis of Structure and Functions. *Journal of Applied Behavioral Sciences*, 18, 49-67.
- Van de Ven, A. H., & Ferry, D. L. (1980). *Measuring and assessing organizations*. John Wiley&Sons.
- Van der Heijden, G. A., Schepers, J. J., Nijssen, E. J., & Ordanini, A. (2013). Don't just fix it, make it better! Using frontline service employees to improve recovery performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(5), 515-530.
- Varadarajan, R. (2018). A commentary on “Transformative marketing: The next 20 years”. In (Vol. 82, pp. 15-18): SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.

- Varga, A., & Erdős, K. (2010). Az egyetemi vállalkozó-legenda vagy valóság az európai regionális fejlődés elősegítésére? *Közgazdasági Szemle* 57(5), 457-472.
- Varga, A., & Parag, A. (2008). Egyetemi tudástranszfer és a nemzetközi kutatási hálózatok szerkezete. In K. K. Pécsi Tudományegyetem, Közgazdasági- és Regionális Tudományok Intézete (Ed.), *Műhelytanulmányok*. Pécs, Magyarország.
- Varga, A. R., Sipos, N., Rideg, A., & Lukovszki, L. (2024). The comparison of RBV-based competitiveness of Hungarian family-owned and non-family-owned SMEs. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 34(7), 1-24.
- Vas, Z., Kiss, K., & Gyurkovics, J. (2018). A vállalati abszorpció kapacitás mérése a kis-és középvállalkozások körében. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 49(4), 23-31.
- Venkatesh, V., & Bala, H. (2008). Technology acceptance model 3 and a research agenda on interventions. *Decision Sciences*, 39(2), 273-315. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2008.00192.x>
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, 46(2), 186-204. <https://doi.org/https://doi.org/10.1287/mnsc.46.2.186.11926>
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003a). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 425-478.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003b). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS quarterly*, 27(3), 425-478.
- Venkatesh, V., Thong, J. Y., & Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS Quarterly*, 36(1), 157-178.
- Venkatesh, V., Thong, J. Y., & Xu, X. (2016). Unified theory of acceptance and use of technology: A synthesis and the road ahead. *Journal of the Association for Information Systems*, 17(5), 328-376. <https://doi.org/> <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2008.00192.x>
- Veres, Z., & Hoffmann, M. (2017). *Bevezetés a piackutatásba*. <https://doi.org/10.1556/9789634540038>
- Verhoef, P. C., & Leeflang, P. S. (2009a). Understanding the marketing department's influence within the firm. *Journal of Marketing*, 73(2), 14-37.
- Verhoef, P. C., & Leeflang, P. S. H. (2009b). Understanding the marketing department's influence within the firm. *Journal of Marketing*, 73(2), 14-37.
- Verhoef, P. C., Venkatesan, R., McAlister, L., Malthouse, E. C., Krafft, M., & Ganesan, S. (2010). CRM in data-rich multichannel retailing environments: a review and future research directions. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 121-137.
- Vilmányi, M. (2011). Egyetemi-ipari együttműködések a kapcsolatmarketing nézőpontjából. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 42(1), 52-63.
- Volkmar, G., Fischer, P. M., & Reinecke, S. (2022). Artificial Intelligence and Machine Learning: Exploring drivers, barriers, and future developments in marketing management. *Journal of Business Research*, 149, 599-614.
- Von Hippel, E. (1986). Lead users: a source of novel product concepts. *Management Science*, 32(7), 791-805.
- Vörösmarty, G. (2017). Beszerzési csoportok információkezelése. *Vezetéstudomány*, 48(1), 41-47.
- Walter, A., Parboteeah, K. P., Riesenhuber, F., & Hoegl, M. (2011). Championship Behaviors and Innovations Success: An Empirical Investigation of University Spin-Offs. *Journal of Product Innovation Management*, 28(4), 586-598.
- Wang, G., Dou, W., Zhu, W., & Zhou, N. (2015). The effects of firm capabilities on external collaboration and performance: The moderating role of market turbulence. *Journal of Business Research*, 68(9), 1928-1936.

- Wang, G., Gunasekaran, A., Ngai, E. W., & Papadopoulos, T. (2016). Big data analytics in logistics and supply chain management: Certain investigations for research and applications. *International Journal of Production Economics*, 176, 98-110.
- Wang, L., Jin, J. L., Zhou, K. Z., Li, C. B., & Yin, E. (2020). Does customer participation hurt new product development performance? Customer role, product newness, and conflict. *Journal of Business Research*, 109, 246-259.
- Wang, N., Wan, J., Ma, Z., Zhou, Y., & Chen, J. (2023). How digital platform capabilities improve sustainable innovation performance of firms: The mediating role of open innovation. *Journal of Business Research*, 167, 114080.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.
- Wang, Y., Jia, F., Schoenherr, T., Gong, Y., & Chen, L. (2020). Cross-border e-commerce firms as supply chain integrators: The management of three flows. *Industrial Marketing Management*, 89, 72-88.
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert systems with applications*, 39(10), 8899-8908.
- Web_of_Science. (2020). Web of Science Core Collection Help - Searching All Fields Field. http://images.webofknowledge.com/WOKRS534DR3/help/WOS/hs_topic.html
- Webster, F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56(4), 1-17.
- Wedel, M., & Kannan, P. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*, 80(6), 97-121.
- Weerakkody, V., El-Haddadeh, R., Sabol, T., Ghoneim, A., & Dzupka, P. (2012). E-government implementation strategies in developed and transition economies: A comparative study. *International Journal of Information Management*, 32(1), 66-74.
- Weiss, C. H., & Bucuvalas, M. J. (1977). Challenge of Social Research to Decision-Making. In C. H. Weiss (Ed.), *Using Social research in Public Policy Making* (pp. 213-230). Lexington-Heath.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 14(4), 490-495.
- Woldeamanuel, M., & Nguyen, D. (2018). Perceived benefits and concerns of autonomous vehicles: An exploratory study of millennials' sentiments of an emerging market. *Research in transportation economics*, 71, 44-53.
- Wolf, M., Beck, R., & Pahlke, I. (2012). Mindfully resisting the bandwagon: reconceptualising IT innovation assimilation in highly turbulent environments. *Journal of Information Technology*, 27(3), 213-235.
- Wu, J., Liao, H., Wang, J.-W., & Chen, T. (2019). The role of environmental concern in the public acceptance of autonomous electric vehicles: A survey from China. *Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour*, 60, 37-46.
- Yadav, M. S. (2010). The decline of conceptual articles and implications for knowledge development. *Journal of Marketing*, 74(1), 1-19.
- Yang, F., & Zhang, H. (2018). The impact of customer orientation on new product development performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(3), 590-607. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2016-0166>
- Yeboah, A. (2023). Knowledge sharing in organization: A systematic review [Review]. *Cogent Business and Management*, 10(1), Article 2195027. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2195027>
- Yoo, S.-J., Sawyerr, O., & Tan, W.-L. (2015). The impact of exogenous and endogenous factors on external knowledge sourcing for innovation: The dual effects of the external environment [Article]. *Journal of High Technology Management Research*, 26(1), 14-26. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2015.04.002>

- Yuk, H., & Garrett, T. C. (2023). Does customer participation moderate the effects of innovation on cost-based financial performance? An examination of different forms of customer participation. *Journal of Business Research*, 156, 113479.
- Yun, H., Lee, G., & Kim, D. J. (2019). A chronological review of empirical research on personal information privacy concerns: An analysis of contexts and research constructs. *Information & Management*, 56(4), 570-601.
- Zahay, D., Peltier, J., S. Krishen, A., & E. Schultz, D. (2014). Organizational processes for B2B services IMC data quality. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(1), 63-74. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2011-0132>
- Zahay, D., Peltier, J., Schultz, D. E., & Griffin, A. (2004). The role of transactional versus relational data in IMC programs: Bringing customer data together. *Journal of Advertising Research*, 44(1), 3-18.
- Zaichenko, S. (2018). The human resource dimension of science-based technology transfer: lessons from Russian RTOs and innovative enterprises [journal article]. *The Journal of Technology Transfer*, 43(2), 368-388. <https://doi.org/10.1007/s10961-017-9567-y>
- Zaltman, G., & Deshpandé, R. (2000). The use of market research: An exploratory study of manager and researcher perspectives. In R. Deshpandé (Ed.), *Using Market Knowledge* (pp. 31-81). Sage Publications, Inc.
- Zeng, F., Ye, Q., Li, J., & Yang, Z. (2021). Does self-disclosure matter? A dynamic two-stage perspective for the personalization-privacy paradox. *Journal of Business Research*, 124, 667-675.
- Zhang, C., Wu, F., & Henke, J. W. (2015). Leveraging boundary spanning capabilities to encourage supplier investment: A comparative study. *Industrial Marketing Management*, 49(8), 84-94.
- Zhang, H., & Xiao, Y. (2020). Customer involvement in big data analytics and its impact on B2B innovation. *Industrial Marketing Management*, 86, 99-108. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.02.020>
- Zhang, H., & Yang, F. (2016). The impact of external involvement on new product market performance. *Industrial Management & Data Systems*, 116(8), 1520-1539. <https://doi.org/10.1108/IMDS-11-2015-048>
- Zhang, Z., & Zha, Y. (2023). Systematic construction of lawfulness of processing employees' personal information under China's personal information protection law. *Computer Law & Security Review*, 50, 105853. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.clsr.2023.105853>
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206. <https://doi.org/10.1086/651257>
- Zieba, M., Durst, S., Foli, S., & Gonsiorowska, M. (2024). Hey student, are you sharing your knowledge? A cluster typology of knowledge sharing behaviours among students [Article]. *International Journal of Management Education*, 22(1), Article 100924. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100924>
- Zsótér, B., & Bauer, A. (2017). Az intézményi bizalom mint a versenylőny fogyasztói forrása—a pénzügyi szolgáltatások piacáról szóló, egyetemisták és szüleik körében végzett kutatás eredményei. *Vezetéstudomány*, 48(2), 3-14.

Melléklet

A vevő-alapú nézethez létrehozásához kapcsolódó szisztematikus irodalomáttekintés módszertana

A szisztematikus irodalomkutatás célja a vizsgált témakörben született empirikus kutatások eredményeinek szintetizálása azzal a céllal, hogy a szintézis új ismereteket, összefüggéseket hozzon a felszínre. Jelen akadémiai doktori értekezés kétféleképp szintetizálja az ismereteket: (1) egyrészt bemutatásra kerülnek a marketingen belül a vevő-alapú információk témakörével foglalkozó szakirodalmi irányzatok, (2) a doktori műben létrehozott vevő-alapú nézet vizsgálati perspektíváinak megalkotása során építék a szisztematikus irodalomkutatás eredményeire.

A folyóiratok és a potenciálisan releváns cikkek azonosítása

A folyóiratok kiválasztása

A szisztematikus irodalomkutatás során a témakörben született – és sok esetben különböző szakirodalmi irányzatokban szétszórva tárgyalt – vezető angol nyelvű marketing szakosítású tudományos folyóiratokban megjelent empirikus kutatásokat tekintem át¹⁵.

Összesen 22 folyóiratot vizsgáltam:

- European Journal of Marketing
- Industrial Marketing Management
- International Journal of Research in Marketing
- International Marketing Review
- Journal of Advertising
- Journal of Advertising Research
- Journal of Business Research
- Journal of Consumer Psychology
- Journal of Consumer Research
- Journal of Interactive Marketing
- Journal of International Marketing

¹⁵ Az irodalomkutatás nemcsak a szakirodalom szisztematikus áttekintése során azonosított cikkeket mutatja be, hanem a kapcsolódó hazai kutatásokra is rámutat – amely a hazai irodalom szisztematikus áttekintésén alapul – illetve felvillantja az adott irányzathoz köthető további marketing tudományterületen túli diskurzusokat is. A hazai szakirodalomban belül a vevő-alapú információhoz kapcsolódó kifejezések mellett a „piacorientáció”, „innováció”, „tudásmenedzsment” kifejezésekre vonatkozóan végeztem szisztematikus irodalomkutatást, melynek során a Vezetéstudomány, Közgazdasági Szemle és Statisztikai Szemle folyóiratok elmúlt 30 éves irodalmát tekintetem át. Ezt követően hólabda módszerrel további kapcsolódó irodalmakat is vizsgáltam, valamint a mersz.hu oldalon is végeztem a keresőszavak segítségével kereséseket.

- Journal of Marketing
- Journal of Marketing Research
- Journal of Public Policy and Marketing
- Journal of Retailing
- Journal of the Academy of Marketing Science
- Marketing Letters/ Marketing Science
- Marketing Theory
- Psychology and Marketing
- Quantitative Marketing and Economics
- Journal of Business and Industrial Marketing

Annak érdekében, hogy a szakcikkek kiválasztása transzparens és megismételhető legyen a hasonló szakirodalomkutatásokban (pl.: Kohtamäki et al., 2018) gyakran alkalmazott Chartered Association of Business Schools (CABS, 2021) listáját veszem alapul, a folyóiratok szakmai kiválóságát az itt alkalmazott értékelési rendszer alapján azonosítom, és a 4*, 4, és 3 értékekkel rendelkező folyóiratok tartalmában vizsgálódok.

A folyóiratlistát kiegészítem a Journal of Business Research folyóirattal, amely ugyan nem szerepel a CABS listában, de a Google Scholar folyóirat rangsora szerint a legnagyobb impakttal rendelkező marketing folyóirat.

46. táblázat: A szisztematikus irodalomkutatás során futtatott keresések részletes adatai

Keresési adatok							N ^e
Keresés dátuma	Kulcsszó			Időszak	Kulcsszó helye	Folyóiratok keresési módja ^d	
	D ^a	C ^b	A ^c				
Összesen átnézett cikkek száma							5610
Harzing féle Publish or Perish adatbázis							3747
21/11/2017 ^f	√			1997-	teljes szöveg	21 journals (title)	1718
25/02/2019	√			2018-	teljes szöveg	21 journals (title + ISSN)	154
01/03/2019		√		1997-	teljes szöveg	21 journals (title + ISSN)	115
21/04/2020	√	√		2019-	teljes szöveg	21 journals (title + ISSN)	220
04/06/2021	√	√		2020-	teljes szöveg	21 journals (title + ISSN)	304
08/06/2022	√	√		2021-	teljes szöveg	21 journals (title + ISSN)	351
08/06/2022	√	√		2022-	teljes szöveg	21 journals (title + ISSN)	296
11/04/2023	√	√		2023	teljes szöveg	21 journals (title + ISSN)	102
11/04/2023	√	√		1997-	teljes szöveg	1 journal (title + ISSN)	200
16/01/2024	√	√		2023-	teljes szöveg	22 journals (title + ISSN)	287
Scopus adatbázis							1257
28/02/2019	√			1997 -	all	21 journals (scrttitle)	254
05/03/2019		√		1997-	all	21 journals (exactsrctitle)	66
18/09/2019		√		2019-	all	21 journals (scrttitle)	51

keszey.tamara_191_24

20/03/2020	√	√	√	1997-	title-abs-key	21 journals (scrtile)	178
23/04/2020	√	√	√	1997-	title-abs-key	21 journals (exactsrctitle)	166
12/05/2020	√	√	√ ⁱ	1997-	title-abs-key	21 journals (exactsrctitle)	368
02/06/2021	√	√	√	2019-	title-abs-key	21 journals (exactsrctitle)	36
08/06/2022	√	√	√	2020-	title-abs-key	21 journals (exactsrctitle)	40
20/02/2023	√	√	√	2021-	title-abs-key	21 journals (exactsrctitle)	38
30/03/2023	√	√	√	2023	title-abs-key	21 journals (exactsrctitle)	9
30/03/2023	√	√	√	1997-	title-abs-key	1 journal (exactsrctitle)	27
16/01/2024	√	√	√	2023-	title-abs-key	22 journals (exactsrctitle)	24
<i>Web of Science adatbázis</i>							<i>606</i>
28/02/2019	√			1997-	teljes szöveg	21 journals (publication name)	71
05/03/2019		√		1997-	teljes szöveg	21 journals (publication name)	13
18/09/2019		√		2019-	teljes szöveg	21 journals (ISSN)	0
13/11/2019			√	1997-	teljes szöveg	21 journals (ISSN)	16
20/03/2020	√	√	√	1997-	teljes szöveg	21 journals (publication name)	129
22/04/2020			√	1997-	topic	21 journals (publication name)	107
12/05/2020	√	√	√ ⁱ	1997-	topic	21 journals (publication name)	184
02/06/2021			√	1997-	topic	21 journals (publication name)	14
08/06/2022	√	√	√	2021-	topic	21 journals (publication name)	15
20/02/2023	√	√	√	2022-	topic	21 journals (publication name)	16
30/03/2023	√	√	√	2023-	topic	21 journals (publication name)	2
30/03/2023	√	√	√	1997-	topic	1 journal (publication name)	30
16/01/2024	√	√	√	2023-	topic	22 journals (publication name)	9

^a*Készlet kulcsszavak* ("customer data" OR "customer information" OR "customer intelligence" OR "customer knowledge")

^bCustomer insight – as an additional keyword.

^c*Alternatív kulcsszavak*: "knowledge of customer*" OR "information about customer*" OR "information of customer*" OR "data of customer*" OR "data on customer*" OR "insight into customer*" OR "buyer knowledge" OR "buyer information" OR "buyer data" OR "buyer insight" OR "buyer intelligence" OR "knowledge of buyer*" OR "information about buyer*" OR "data on buyer*" OR "data of buyer*" OR "insight about buyer*" OR "insight into buyer*";

^d Folyóiratok: European Journal of Marketing/ Industrial Marketing Management/ International Journal of Research in Marketing/ International Marketing Review/ Journal of Advertising/ Journal of Advertising Research/ Journal of Business Research/ Journal of Consumer Psychology/ Journal of Consumer Research/ Journal of Interactive Marketing/ Journal of International Marketing/ Journal of Marketing/ Journal of Marketing Research/ Journal of Public Policy and Marketing/ Journal of Retailing/ Journal of the Academy of Marketing Science/ Marketing Letters/ Marketing Science/ Marketing Theory/ Psychology and Marketing/ Quantitative Marketing and Economics; 22th journal: Journal of Business and Industrial Marketing

^e A kapott találatok száma (mely magában foglalja a duplumokat és téves találatokat)

^f Az adatbázis építése 2017-ben kezdődött, azóta több alkalommal frissítésre került a potenciálisan releváns cikkek köre.

"consumer data" OR "consumer information" OR "consumer intelligence" OR "consumer knowledge" OR "consumer insight" OR "data of consumer*" OR "data on consumer*" OR "information about consumer*" OR "information of consumer*" OR "insight about consumer*" OR "insight into consumer*" OR "knowledge of consumer*" OR "knowledge about consumer*" OR "user data" OR "user information" OR "user intelligence" OR "user knowledge" OR "user insight" OR "user data" OR "user information" OR "user intelligence" OR "user knowledge" OR "user insight" OR "data of user*" OR "data on user*" OR "information about user*" OR "information of user*" OR "insight about user*" OR "insight into user*" OR "knowledge of user*" OR "knowledge about user"

A keresés kulcsszavai

A kulcsszavak azonosítása minden szisztematikus irodalomáttekintés fontos kérdése, hiszen a ezek a keresőszavak jelentik azt a „szitát”, amelynek segítségével felfoghatók a sokaságból a potenciálisan releváns szacikkek (Tranfield et al., 2003).

A kutatás során

- a “customer data”,
- “customer information”,
- “customer intelligence”,
- “customer knowledge”

kulcsszavakat használtam a kereséshez, azokat a cikket azonosítva potenciálisan relevánsként, amelyekben megtalálható a kulcsszavak egyike. A szakirodalom olvasása során a

- “customer insight”

kifejezés is gyakorta feltűnt a szacikkekben, így kiegészítettem ezzel a kulcsszóval is a keresést. Annak érdekében, hogy véletlenül se maradjanak ki a keresésből releváns cikkek, alternatív kulcsszavak¹⁶ alkalmazásával is futtattam kereséseket. Az alternatív keresőszavakat csak a Scopus és Web of Science bibliometriai adatbázisokban használtam.

Bibliometriai adatbázisok és kutatási stratégia

A potenciálisan releváns cikket három bibliometriai adatbázisban kerestem, a Scopus-ban, Web of Science-ban és a Harzing féle Publish or Perish adatbázisban.

¹⁶ „knowledge of customer*” OR „information about customer*” OR „information of customer*” OR „data of customer*” OR „data on customer*” OR „insight into customer*” OR „buyer knowledge” OR „buyer information” OR „buyer data” OR „buyer insight” OR „buyer intelligence” OR „knowledge of buyer*” OR „information about buyer*” OR „data on buyer*” OR „data of buyer*” OR „insight about buyer*” OR „insight into buyer*” OR „data on customer*” OR „insight into customer*”; ^{14,15} „buyer knowledge” OR „buyer information” OR „buyer data” OR „buyer insight” OR „buyer intelligence” OR „knowledge of buyer*” OR „information about buyer*” OR „data on buyer*” OR „data of buyer*” OR „insight about buyer*” OR „insight into buyer*” OR „knowledge of customer*” OR „information about customer*” OR „information of customer*” OR „data of customer*” OR „data on customer*” OR „insight into customer*”; ¹⁵ „data on customer*” OR „insight into customer*” OR „buyer knowledge” OR „buyer information” OR „buyer data” OR „buyer insight” OR „buyer intelligence” OR „knowledge of buyer*” OR „information about buyer*” OR „data on buyer*” OR „data of buyer*” OR „insight about buyer*” OR „insight into buyer*” OR „knowledge of customer*” OR „information about customer*” OR „information of customer*” OR „data of customer*” OR „data on customer*” OR „insight into customer*”;

A Scopus és Web of Science a szisztematikus irodalomkutatásokban széles körben használt. Ezen adatbázisok előnye, hogy professzionális cégek menedzselik azokat, a feltöltött cikkek megfelelően indexáltak, a keresés nem ad téves találatokat. Az adatbázisok hátránya azonban, hogy még a legszélesebb körű keresés is a címre, absztraktra és kulcsszavakra korlátozódik, tehát nem tesz lehetővé keresést a cikkek főszövegében (Harzing, 2016; Scopus, 2020; Web_of_Science, 2020). Jelen kutatásban ez azért jelent hátrányt, mert a vevői tudással kapcsolatos irodalom sok esetben el van rejtve a kapcsolódó irodalmakban, például a cikk az értékesítés és marketing terület kapcsolatáról szól. Emiatt a címben és kulcsszavakban ezzel kapcsolatos keresőszavak jelennek meg, míg csak a cikk főszövegéből, például az elméleti áttekintésből, vagy a diszkusszióból derül ki, hogy a tanulmány szorosan kapcsolódik a vevői tudás témaköréhez.

Jelen kutatás ezen sajátossága, tehát, hogy nem egy a marketingben „megcsontosodott” szakirodalmi irányzatot tekint át, hanem több irányzatból rakja össze a vonatkozó szakirodalmat, szükség volt a Harzing féle Publish or Perish adatbázisban is futtatni kereséseket.

Ez az adatbázis a Google Scholarral képez interfészt, amely a Scopus-szal és Web of Science-szal összevetve alulról építkező adatbázis, amelyet nem ellenőriz egy erre szakosodott professzionális cég, így a keresés sok téves találatot eredményez. Előnye azonban, hogy a Web of Science-szal és Scopus-szal ellentétben lehetőséget ad a teljes szövegű keresésre, nem csak a címben, absztraktban és kulcsszavakban keres.

A releváns cikkek kiválasztása

A keresési stratégia összesen 5610 potenciálisan releváns cikket hozott a felszínre. A témakörben született cikkeket tartalmazó adatbázis építése 2017-ben kezdődött, a futtatott kereséseket tartalmazó részletes információ az értekezés mellékletében található.

Azóta több alkalommal frissítettem az adatbázist, és a frissítések során (mivel évekre lehet keresni az adatbázisokban) elkerülhetetlen a duplumok bekerülése. Ez és a Harzing féle Publish or Perish korábban indokolt használata a magyarázata annak, hogy magas a kezdeti cikkek száma.

22. ábra: A szisztematikus irodalomkutatás folyamata



Forrás: saját szerkesztés

A releváns cikkek kiválasztása az adatbázisba került cikkek formai ellenőrzésével kezdődött. A formai ellenőrzés során a duplumok kerültek kiszűrésre, amelyek az azonos keresőszavak eltérő adatbázisban történő futtatása okán kerültek be a potenciálisan releváns cikkek közé. Ezt követően kiszűrésre kerültek azok a cikkek, amelyek nem a vizsgált folyóiratokban jelentek meg – ezek a cikkek főként a Harzing féle Publish or Perish adatbázisban történő keresés miatt kerültek be.

A formai ellenőrzést a nagyvonalú tartalmi ellenőrzés követte. Ennek során azok a cikkek kerültek kiszűrésre, amelyek a vevői tudástól teljesen eltérő témakört vizsgáltak (például azért kerültek be a kiválasztott cikkek közé, mert a módszertan fejezetben a vevői adatok gyűjtését említette a cikk, mint primer adatgyűjtési módszert, de az adatgyűjtés tárgya teljesen más volt). Mivel a kutatás az empirikus cikkeket kívánja azonosítani, ebben a fázisban kerültek kiszűrésre azok a cikkek is, amelyek nem empirikus adatokat dolgoztak fel.

Ilyen típusú cikkek közé tartoznak az úgynevezett szerkesztői cikkek, amelyben egy folyóirat szerkesztője az adott lapban specifikus elméleti kérdéseket dolgoz fel, vagy az irodalom áttekintő cikkek (szisztematikus irodalom áttekintések, meta-analízisek), valamint a konceptuális cikkek, amelyek egy-egy marketing terület elméleti alapjait teszik le, vagy fejlesztik tovább.

A tartalmi finomhangolás során a cikk alapos elolvasására volt szükség ahhoz, hogy dönteni lehessen azok jelen kutatáshoz kapcsolódó relevanciájáról. A kutatás ezen fázisa során a szisztematikus szakirodalomkutatások módszertanának eleme (Tranfield et al., 2003), a cikk

keszey.tamara_191_24

relevánsként azonosításának kritériumrendszere is lefektetésre került. A 47. táblázat összegzi azokat a kritériumokat, amelyek támpontot jelentettek a cikkek relevanciájának értékelése során.

47. táblázat: *Kizárási kritériumok és indoklásuk*

Kizárási kritérium	Indoklás
Milyen cikkek kerültek kizáráásra a finomhangolás során?	Miért került kizáráásra a cikk?
Vevői és versenytársi tudás menedzsmentjéről szóló empirikus cikkek	Nem vevői tudásról szól a cikk
Nem specifikált tartalmú tudás vállalati menedzsmentjéről szóló cikkek	
A vevők hogyan osztanak meg egymással vevői tudást (tapasztalatokat, preferenciákat) a vállalat közreműködése nélkül	A vállalat nem végez menedzsment tevékenységet
A vevők hogyan osztanak meg egymással vevői tudást (tapasztalatokat, preferenciákat) a vállalat közreműködése nélkül	A vállalat nem végez menedzsment tevékenységet
Módszertani cikkek a vevői adatok analitikai eszköztárának továbbfejlesztéséről	
Cikkek arról, hogyan lehet a vállalat-vevő kapcsolatot, például a vevők lojalitását, bevonódását, élettartamát stb. növelni	Vevőkről szól, de nem <i>vevői tudásról</i> , hanem vállalat-vevő kapcsolat-menedzsmentről
A cikk nem közli a mérőeszközt (pl. kutatások esetén a mérési skálákat)	Nem lehet pontosítani az empiria tartalmi elemeit ^a

Megj.: ^ailyen cikkek a vizsgált időszak első 5-7 évében fordultak jellemzően elő

Kódolás és elemzés

A releváns cikkeket egy Excel táblában kódoltam, ahol többek között rögzítettem az empirikus adatgyűjtés módszerét, az adatok típusát, az adatgyűjtés helyét, a válaszadók pozícióját, a mintanagyságot, az elemzési módszert, a piac típusát, a vizsgált szektort, a vizsgálat helyét, a vizsgált vevői tudásmenedzsment fázisát, a vevői tudásmenedzsmentet befolyásoló tényezőket, a vizsgált moderáló hatásokat, a vevői tudásmenedzsment eredményeit, valamint a cikkben alkalmazott elméleti megközelítést. A cikkek elemzése és kódolása iteratív folyamat volt, amelynek során finomhangolásra, pontosításra kerültek a 48. táblázatban bemutatott kizárási kritériumok, illetve a kódolásra szolgáló Excel tábla is bővült újabb elemzési szempontokkal. A releváns cikkek elemzésének gerincét az Excel táblában kódolt értékek adták.