

Marketing menedzserek és a vállalati információrendszerek. Sikertényezők és a tulajdonosi struktúra moderáló hatása

Marketing managers and IT systems: Success factors and the moderating role of firm ownership

KESZEY TAMARA – KATONA ÁDÁM

A kutatásban azt vizsgáljuk, milyen tényezők határozzák meg leginkább, hogy a nagyvállalatok marketingmenedzserei hasznosnak tartják-e az általuk használt információrendszereket. A marketingmenedzserek két éven belül várhatóan nagyobb informatikai büdzsé fölött fognak rendelkezni, mint informatikus kollégáik, mégis nagyon keveset tudunk arról, milyen szempontok alapján alkotnak véleményt az információrendszerekről. A kutatásban az információrendszer sajátosságai mellett környezeti és szervezeti tényezők hatásait vizsgáltuk. Elméleti modellünket 304 magyar vállalatból álló mintán teszteltük. Eredményeink szerint a magyar és külföldi tulajdonú vállalatoknál dolgozó marketing menedzserek hasonló mértékben tartják hasznosnak az információrendszereket, amit leginkább a rendszer felhasználóbarát jellege befolyásol. A környezeti és szervezeti sajátosságok súlya azonban eltér a magyar és külföldi cégeknél. A magyar tulajdonú vállalatoknál a marketing menedzserek véleményét a szervezeti sajátosságok, például a szociális kapcsolatok és a szervezeti elkötelezettség befolyásolják, míg a külföldi vállalatoknál a külső környezeti tényezők vannak hatással. A kutatás empirikusan igazolja, hogy a tulajdonosi struktúra moderáló hatással van az információrendszerek észlelését befolyásoló tényezőkre.

Kulcsszavak: marketing információrendszer, marketingmenedzser, vállalati információrendszer

This paper focuses on the moderating roles of firm ownership in the link between factors related to environmental, organizational, and information systems (hereinafter IS) and marketing managers' perceptions of the usefulness of IS within the context of a transition economy. An analysis of representative survey data from 304 top income private Hungarian companies showed that these factors have significant impacts on the perception of the usefulness of IS. Firm ownership, however, has a moderating effect, because perceived usefulness is driven by organizational-level attitudes in foreign firms, whereas it is driven by environmental factors in domestic firms. The findings provide a new understanding of IS in transition economies: differences are prevalent not only between transition and developed economies but also (in the transition-economy context) between individual companies that have domestic owners and those that have foreign owners.

Keywords: Marketing information systems, IT success, moderation

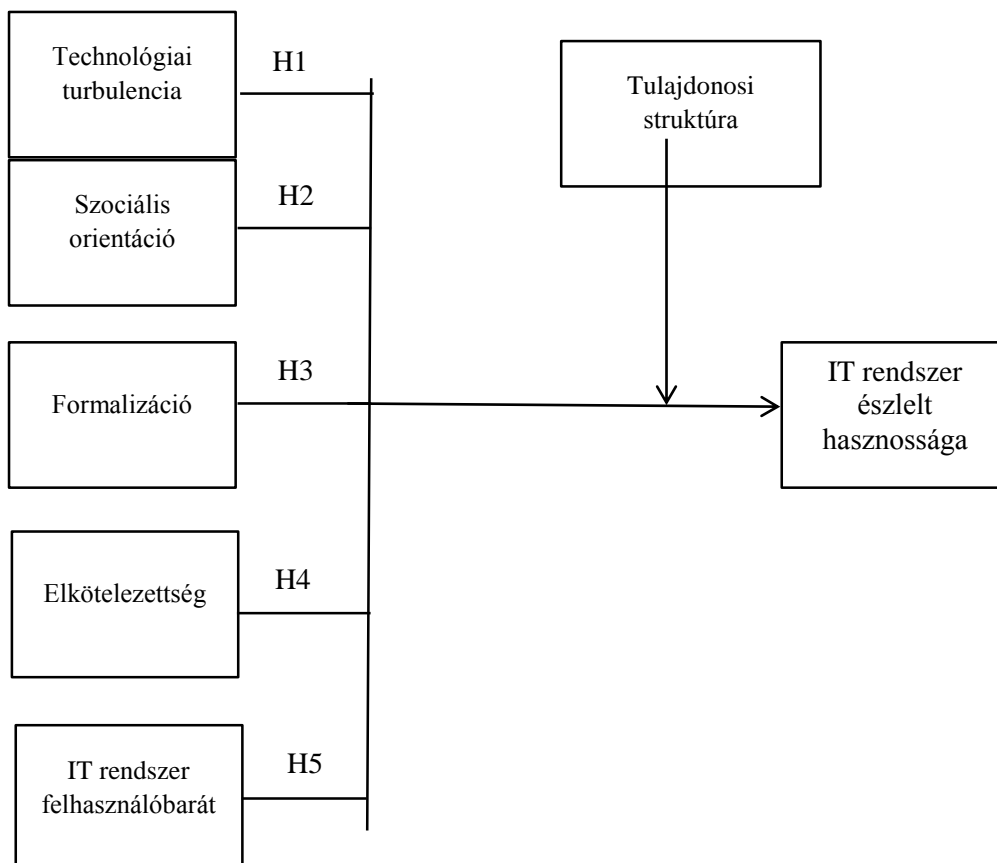
1. Bevezetés

A marketing sokáig elhanyagolt területnek számított a vállalati informatikai támogatottság szempontjából, a marketing, mint vállalati funkció informatikai támogatottsága elmarad más területekétől (EKMAN et al., 2015). Az utóbbi néhány évben azonban a marketinghez kapcsolódó informatikai alkalmazások nemcsak, hogy felzárkóznak a többi területhez, de a Gartner group előrejelzése szerint 2017-re a marketing menedzserek nagyobb informatikai költségvetéssel fognak rendelkezni, mint maguk az informatikai menedzserek (ARTHUR, 2012). A témakörben Magyarországon eddig kevés kutatás született csak (GYULAVÁRI, 2005; GYULAVÁRI et al., 2015). Rendkívül fontos tehát megértenünk, hogy a marketing menedzserek hogyan gondolkodnak az informatikai rendszerekről és azok sikeréről.

2. Elméleti háttér és hipotézisek

Kutatásunkban az információrendszerek észlelt hasznosságát, illetve az arra ható tényezőket vizsgáljuk, amely az egyén vagy a szervezet információrendszerek munka-teljesítményt növelő hatásával kapcsolatos tapasztalatai (VENKATESH – DAVIS, 2000). A menedzsment szakirodalom egyik alaptétele, hogy a sikeres vállalatok versenytársaiknál jobban képesek alkalmazkodni az üzleti környezet változásaihoz (KOHLI – JAWORSKI, 1990).

1. ábra: A kutatás modellje



Mivel a piaci környezetben bekövetkező változások üteme továbbra is dinamikus, sok szervezet véli úgy, hogy az információrendszerek kulcsszerepet játszanak az alkalmazkodásban, mivel az információrendszerek segítségével biztosítható a környezeti információk gyors és rugalmas feldolgozása (AUTRY et al., 2010). Ebben a kutatásban a környezet technológiai turbulenciáját vizsgáljuk. A technológiailag turbulens piacokon a piac trendjeit nem követő vállalatok nem tudják megszerezni ezeket a versenyelőnyöket. A vállalatoknak ezen félelmük, hogy versenytársaikhoz képest lemaradnak a versenyben azok utánzására készíti őket (WOLF et al., 2012). Mivel a technológiai turbulencia egyfajta mérőszáma annak, hogy az iparágban vagy piacon mennyire fontos és mivel a cégek alapvetően lépést kívánnak versenytársaikkal tartani, azt feltételezzük, hogy:

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

Jóllehet a szervezeti tényezők vizsgálata kevesebb figyelmet kapott az információrendszerek kutatásában számos kutatás bizonyítja, hogy a szervezeti tényezők nagyban befolyásolják, hogyan észlelik a menedzserek az információkat (KORHONEN et al., 2014; ROLLINS et al., 2012). Ebben a kutatásban mi a vállalat szociális orientációját, formalizációjának mértékét és a szervezeti elkötelezettség szintjét vizsgáljuk.

A szociális hálók alkalmasak arra, hogy informális módon lépjenek egymással kapcsolatba a szervezet tagjai (HARVEY et al., 2000). A szociális hálók meglépte és kiépülése tehát csökkenti a különbséget a tagok között, ami a vállalaton belüli tudásmenedzsment kezdeményezéseket is előmozdítja, illetve hozzájárul ahhoz az információrendszerek sikeréhez is.

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

Feltételezésünk 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 minőségére.

Az elkötelezettebb 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 feltételezzük, hogy az elkötelezett menedzserek nyitottabbak lesznek az ilyen jellegű innovációk irányába, ezért összességében pozitívabban értékelik majd az információrendszereket, azokat munkájukhoz kapcsolódóan hasznosabbnak tartják.

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

Az információrendszerek felhasználóbarát jellegét DAVIS (1989) megközelítése alapján úgy definiáljuk, 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 jelleget mérő skálán. Az információrendszerek felhasználóbarát jellegének növelésével tehát 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 minőségére.

2.1. A tulajdonosi struktúra moderáló hatásának vizsgálata

Az informatika az átmeneti gazdaságokban a tranzíció fontos katalizátora volt, mivel az informatikai alkalmazások elősegítették a vállalatok globális véráramba történő bekapcsolódását (ROZTOCKI – WEISTROFFER, 2009). Az információrendszerek kutatásain belül az elmúlt évtizedben önálló kutatási irányatként körvonalazódik az információrendszerek tranzíciós gazdasági kontextusban történő vizsgálata. Kutatásunkban azt tárjuk fel, hogy a tulajdonosi struktúra hogyan befolyásolja a szervezeti és környezeti tényezők hatását.

3. Módszertan

3.1. Adatgyűjtés

A kutatás során 2500 vállalatnak küldtünk kérdőívet. Mintavételi keretként a Központi Statisztikai Hivatal Cégekódár adatbázisát használtuk. Az adatgyűjtés 304 választ eredményezett. Válaszadóink általában marketing menedzserek voltak, vagy ha nem volt ilyen pozíció a cégnél, olyan vezetők, akik a marketing döntésekért felelősek. A mintában azonos arányban található B2B és B2C cégek; a minta szerkezete reprezentatív tulajdonosi struktúra és az alkalmazottak száma alapján.

3.2. Mérőeszköz

A kutatásban az eredmények megbízhatósága és érvényessége érdekében referált skálákat alkalmaztunk. A kérdőívben szereplő állításokat ötfokozatú Likert típusú skálán mértük. Valamennyi skála referált, korábbi kutatásokból átvett. Minden a modellbe bevont változót a megbízhatóság növelése érdekében legalább három állítás segítségével mértünk.

3.3. A mérőeszköz értékelése

Megerősítő faktorelemzés (confirmatory factor analysis (CFA)) segítségével vizsgáltuk a kutatásban használt skálák megbízhatóságát és érvényességét, amelyet AMOS 20.0 és SPSS 20.0 szoftverek segítségével végeztünk. A modellben hat konstrukció, 1. az információ észlelt hasznossága, 2. a technológiai turbulencia, 3. a szociális orientáció, 4. a formalizáció, 5. a szervezeti elkötelezettség és 6. az információrendszer felhasználóbarát jellege szerepel. 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 mean square residual (SRMR)) 0,8 alatt van, míg a megközelítés hibája (root mean square error of approximation (RMSEA)) 0,08 alatt van (Byrne, 2010). A 2. táblázatban található a mérőeszköz tesztelésének eredményei

4. Eredmények

4.1. Hipotézis tesztelés

A modellünket strukturális egyenlőségek modellezésének módszerével (using structural equation modeling (SEM)) teszteltük, amely lehetőséget ad valamennyi hipotézis egyszerre történő vizsgálatára. A modell illeszkedését leíró mutatók ($\chi^2(570)=825,744$, $\chi^2/df= 1,449$; RMSEA=0,027; SRMR=0,0587; NNFI=0,957; CFI=0,965) megfelelő tartományba esnek, tehát az elméleti modell jól illeszkedik a mért adatokhoz. A hipotézis tesztelés eredménye az 1. táblázatban látható.

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

	Hipotézis	Béta-koefficiens	Hipotézis-tesztelés eredménye
Közvetlen hatás			
H1	Technológiai turbulencia → Információrendszer észlelt minősége	.126*	Elfogadva
H2	Szociális orientáció → Információrendszer észlelt minősége	-.091	Elutasítva
H3	Formalizáció → Információrendszer észlelt minősége	.108	Elutasítva
H4	Szervezeti elköteleződés → Információrendszer észlelt minősége	.144**	Elfogadva
H5	Könnyű rendszerhasználat → Információrendszer észlelt minősége	.623***	Elfogadva
Magyarázott variancia (R^2)			
	Információrendszer észlelt minősége	.457	

Forrás: saját kutatás. Model illeszkedés mutatók: $\chi^2(570)=825.744$, $\chi^2/df= 1.449$; RMSEA=0.027; SRMR=0.058; NNFI=0.957; CFI=0.965. *** $p<.001$; ** $p<.01$; * $p<.05$

Az első hipotézist (H1) – amely szerint minél erősebb a technológiai turbulencia, annál magasabb az információrendszerek észlelt hasznossága – igazoltuk (béta=0,126; $p<0,05$). A második hipotézist, amely arra vonatkozott, hogy a H2 a vállalati szociális orientáció növeli az információrendszerek észlelt hasznosságát, nem tudtuk igazolni, mivel a két tényező között nem találtunk szignifikáns kapcsolatot (béta=-0,091; n.s.). A harmadik hipotézist (H3), amely a formalizáció információrendszerek észlelt hasznosságára gyakorolt pozitív hatását feltételezte, szintén elutasítottuk, mivel itt sem igazolódott szignifikáns kapcsolat (béta=0,108; n.s.). A negyedik hipotézis (H4) szerint a szervezeti elkötelezettség mértéke pozitívan befolyásolja az információrendszer észlelt hasznosságát. Ez a feltételezésünk igazolódott (béta=0,144; $p<0,01$). Az ötödik hipotézis (H5), amely az információrendszer felhasználóbarát jellege és észlelt hasznossága között feltételez pozitív kapcsolatot igazolódott (béta=0,623; $p<.001$).

4.2. A tulajdonos változó moderáló hatásának vizsgálata

Ahogy az az 5. táblázatban is látható, az eredmények szerint a magyar és külföldi tulajdonban lévő vállalatok között nincs különbség abban a tekintetben, hogy a marketing menedzserek számára kiemelten fontos a rendszer könnyű alkalmazhatósága az információrendszerek minőségének észlelésében.

A környezet turbulens változásai azonban szignifikánsan eltérő hatással van az információrendszerek észlelt minőségére a magyar és külföldi vállalatok között. Miközben a magyar cégek körében fontos magyarázó változó a környezeti turbulencia, a külföldi vállalatok esetében nincs hatással az információrendszerek észlelt minőségére. A szociális orientáció szignifikáns pozitív hatással van az információrendszerek menedzserei minőség 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 minőségére a külföldi, míg nincs hatása a magyar vállalatok körében.

2. táblázat: A moderáló hatás vizsgálata (multigroup-elemzés)

Vizsgált összefüggés	Magyar tulajdonban lévő vállalatok (n=149)	Külföldi tulajdonban lévő vállalatok (n=155)	A magyar és külföldi vállalatok között eltérés szignifikancia szintje
	Sztenderdizált β -koefficiens	Sztenderdizált β -koefficiens	Szignifikancia szint
Technológiai turbulencia → Az információrendszer hasznossága észlelt	.204	.098	.014*
Szociális orientáció → Az információrendszer hasznossága észlelt	.027	-.211	.754
Formalizáció → Az információrendszer hasznossága észlelt	0,129	0,220	0,315
Szervezeti elkötelezettség → Az információrendszer hasznossága észlelt	-0,025	0,321	0,000***
Könnyű rendszerhasználat → Az információrendszer hasznossága észlelt	0,719	0,974	0,000
			z-érték
			-0,956
			-1,732*
			0,487
			2,614***
			1,268

Forrás: saját kutatás. Megj.: 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).

5. Következtetések

Eredményeink szerint az információrendszerek észlelt minőségét 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 marketingmendezserek az információrendszerek észlelt minőségéről. Ez az eredményünk konzisztens a korábbi kutatási eredményekkel, amelyek hasonló összefüggést tártak fel (VENKATESH – DAVIS, 2000). A környezeti tényezők másképp hatnak az információrendszerek észlelt minőségére a Magyar és a külföldi tulajdonban lévő vállalatoknál. A környezeti elemek kiemelten fontos szerepet játszanak a marketingvezetők környezet-észlelésében, így hatással vannak a piaci tájékozódási mintákra is. Eredményeink 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).

Eredményeink szerint a környezet kiszámíthatatlanságának növekedése a magyar vállalatoknál 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. A turbulencia hatására megváltozó információrendszer értékelés a bizonytalanság és egyfajta félelem eredménye; amelynek eredményeképp a menedzserek felülértékelik az információrendszerekből származó információkat. Eredményeink szerint ez a fajta 'biztonsági játékos' attitűdje 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.

Kutatásunk eredményei szerint a szervezeti tényezők jelentős hatással vannak az információk észlelt minőségére. A szociális orientáció csökkenti az információ minőség észlelést a külföldi, míg nincs hatása a magyar vállalatok körében. A szociális 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. Eredményeink rávilágítanak arra, hogy ezek a szociális hálók valamelyest átveszik az információrendszerek szerepét és helyét a külföldi vállalatoknál, a magyar tulajdonú vállalatok azonban nem ilyen tankönyvszerűen viselkednek.

A szervezeti elkötelezettség információrendszerek észlelt minőségére gyakorolt hatását is moderálja a vállalat tulajdonosi köre. A szervezeti elkötelezettség sajátos módon volt csupán értelmezhető a szocializmus központi tervezéssel 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 magyarozóereje van. Eredményünk – mely szerint a tulajdonos moderáló szerepet tölt be a szervezeti elkötelezettség információrendszer észlelt minőségére gyakorolt hatására – rávilágít arra, hogy a magyar cégek felsővezetői olyan sajátos motivációs rendszert kell, hogy kialakítsanak, amellyel 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 szociális 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 – eredményeink szerint ez az eszköz a magyar tulajdonú vállalatoknál erre a célra kevésbé alkalmas.

Eredményeink 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 termékjelölések 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 marketingvezető részére a vevőkről és beszállítókról. Ez a termékjelölés azonban – eredményeink szerint – kevésbé fog érvényesülni 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.

Irodalomjegyzék

- Arthur, L. (2012): Five Years from Now, Cmos Will Spend More on It Than Cios Do. *Forbes*. Retrieved from Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/lisaarthur/2012/02/08/five-years-from-now-cmos-will-spend-more-on-it-than-cios-do/>
- 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.
- Byrne, B. M. (2010): Structural Equation Modeling with Amos: Basic Concepts, Applications and Programming (2nd ed.). New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- 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.
- Davis, F. D. (1989): Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use and User Acceptance of Information Technology. *Management Information Systems Quarterly*. 13 (3) 319-340.
- Ekman, P. – Erixon, C. – Thilenius, P. (2015): Information Technology Utilization for Industrial Marketing Activities: The It–Marketing Gap. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 30 (8) 926-938.
- Gyulavári, T. (2005): E-Business Szerepe a Vevői, Fogyasztói Kapcsolatokban. In: Agárdi I.– Kolos K. (Eds.), A Vállalkozói Kapcsolatok Elemzése, a Vállalkozói Kapcsolatok Egyes Területein. 20 47-63. Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtani Intézet, Versenyképesség Kutatóközpont.
- Gyulavári, T. – Agárdi, I. – Bacsek, P. (2015): *A Crm Hazai Gyakorlatának Feltáró Elemzése*. Paper presented at the Az Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXI. országos konferenciájának tanulmánykötete, Budapest, Magyarország.
- 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.
- Harvey, M. – Griffith, D. – Novicevic, M. (2000): Development of 'Timescapes' to Effectively Manage Global Inter-Organizational Relational Communications. *European Management Journal*. 18 (6) 646-662.
- Kohli, A. – Jaworski, B. J. (1990): Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*. 54 (2) 1-18.
- 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.
- Kornai, J. (2000): Making the Transition to Private Ownership. *Finance and Development*. 37 (3) 12-13.
- Maltz, E. – Kohli, A. K. (1996): Market Intelligence Dissemination across Functional Boundaries. *Journal of Marketing Research*. 33 (Febr.) 47-61.
- 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.
- Roztocki, 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.
- 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.
- Swanson, E. B. (1994): Information Systems Innovation among Organisations. *Management Science*. 40 1069-1091.

- 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.
- Venkatesh, V. – Davis, F. D. (2000): A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies. *Management Science*. 46 (2) 186-204.
- 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.