

Bizalom és vezetői információfelhasználás: a hatalom moderáló hatása*

Keszey Tamara,
a Budapesti Corvinus Egyetem
egyetemi docense
E-mail: tamara.keszey@uni-
corvinus.hu

A tanulmány a részlegközi bizalom és a piaci információk menedzsmentjének kapcsolatát vizsgálja. A szerző elméleti modelljébe az értékesítés és a marketing kapcsolatát bemutató, illetve a vezetők információfelhasználását vizsgáló szakirodalom alapján két közvetítő változót (képesség- és szervezetfejlesztés) épít be, amelyek véleménye szerint továbbítják a bizalom információfelhasználásra gyakorolt hatását. Feltételezi továbbá, hogy e két változó közvetítő ereje attól függően tér el egymástól, hogy a marketing nagy vagy kevés hatalommal rendelkezik-e az adott vállalatnál. Részletesen bemutatja kutatási megközelítését, kitérve mérőeszközének fejlesztésére és validálására, valamint a 338 magyar nagyvállalat kérdőíves megkérdezésén alapuló minta adatelemzésének előkészítésére. Adatait kovarianciaalapú strukturális egyenlőségek modellezésével vizsgálja. A közvetítő hatások (többszörösmediátor-modell) tesztelésére bootstrap-eljárást alkalmaz, a moderáló hatás tanulmányozása érdekében pedig a teljes mintát almintákra bontja. Eredményei szerint, ha a marketing jelentős hatalommal rendelkezik a vállalaton belül, akkor a bizalom a szervezet fejlesztésén keresztül, ha csekély hatalommal rendelkezik, a képességek fejlesztésén keresztül járul hozzá az információk kiterjedt felhasználásához.

TÁRGYSZÓ:
Bizalom.
Információ.
Képesség- és szervezetfejlesztés.

DOI: 10.20311/stat2018.02.hu0164

* A tanulmány az Emberi Erőforrások Minisztériuma ÚNKP-17-4-III-BCE-62 számú programjának támogatásával készült.

A *McKinsey & Company* tanácsadó cég tanulmánya [2016] szerint a vállalatok napjainkban több adattal és információval rendelkeznek, mint bármikor korábban. Ennek ellenére az összegyűjtött adatokat nem egyszerű a gyakorlatban kamatoztatni, például az információkat értő módon felhasználni és azok alapján jó döntéseket hozni; ugyanis az 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]). *Kotler–Rackham–Krishnaswamy* [2006] azonban megállapítja, hogy az értékesítés és a marketing „Capuletként és Montague-ként harcol egymással – melynek katasztrofális eredményei vannak” (i. m. 3. old.). Jóllehet elméletben az értékesítési szakemberek visszajelzése fontos inputot kellene, hogy jelentsenek a marketingmunkában, a gyakorlatban a marketing hozzáférése ezekhez az információkhoz nehezített a két terület közötti alacsony szintű bizalom miatt. A bizalom tehát kulcstényező, ha meg szeretnénk érteni a marketingszakemberek értékesítéstől származó információinak felhasználását.

A megértést elősegíti, ha figyelembe vesszük, hogy a marketingfunkció hatalma és befolyása vállalatonként elérő. Egy közelmúltban megjelent tanulmány például rávilágít arra a folyamatra, hogy sok vállalatnál az értékesítés növekvő arányban vesz át olyan feladatokat, amelyek hagyományosan a marketing territóriumához tartoznak (*Keszey–Biemans* [2016]), miközben a marketingrészlegek befolyása a legtöbb cégnél csökkenő tendenciát mutat (*Verhoef–Leeflang* [2009]).

Tanulmányunk a bizalom hatását és a hatalom moderáló szerepét vizsgálja az értékesítési információk marketingmenedzserek által történő felhasználásában. Kutatásunk két kérdést tesz fel: 1. Hogyan befolyásolja a marketing és az értékesítés közötti bizalmi kapcsolat az értékesítési információk felhasználását? 2. Ezek a hatások hogyan alakulnak a marketingterület alacsony és magas szintű befolyása esetében?

1. Elméleti háttér és hipotézisek

Kutatásunkban a marketing és az értékesítési részlegek közötti bizalom hatását vizsgáljuk a marketingmenedzserek információfelhasználására. Bizalom alatt az

értékesítési menedzser együttmüködési képességét (ti. szakmai ismeretek) és motivációját értjük (*Maltz–Kohli* [1996]). Definíciónk szerint akkor épül ki bizalom, ha a felek úgy érzik, a másik részlegen dolgozó kolléga a közös munkához szükséges emberi kvalitásokkal és szakmai képességekkel is rendelkezik. A bizalom igen tág fogalomkört ölel fel. *McEvily–Tortoriello* [2011] szakirodalomkutatásában nem kevesebb mint 129 különböző bizalomdefiníciót talált. Kutatásunkban kifejezetten a marketing és az értékesítési részlegeken dolgozó szakemberek közötti bizalomra koncentrálnunk, kizárva elemzésünkéből a fogalom többi dimenzióját.

Modellünk függő változója az információfelhasználás. (Lásd az 1. ábrát.) Ez alatt azt értjük, hogy milyen mértékben építi be a marketingmenedzser az értékesítőktől kapott piaci visszajelzéseket döntéseibe és problémamegoldásaiba (*Diamantopoulos–Souchon* [1999]).

A menedzsment-szakirodalomban széles körben elterjedt nézet szerint a bizalom pozitív hatással van a vállalaton belüli információs folyamatokra (*Rutten et al.* [2016]). Mindazonáltal, vannak olyan kutatások, amelyek megkérdőjelezzik ezt a pozitív hatást. Például *Moorman–Zaltman–Deshpandé* [1992] szerint a bizalom nem befolyásolja közvetlenül az információk kiterjedt felhasználását. A pozitív hatás csak akkor érvényesül, ha bizonyos közvetítő mechanizmusok is jelen vannak a vállalaton belül.

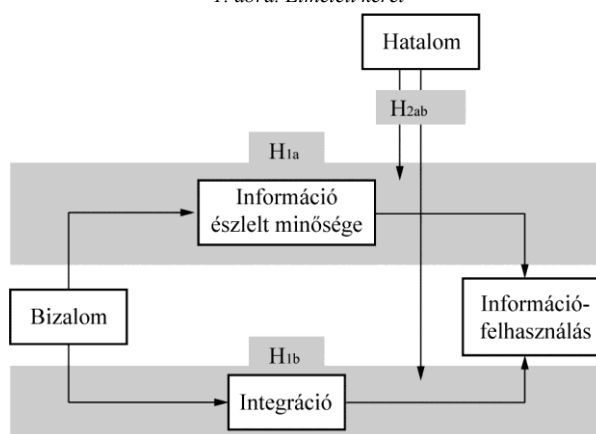
1.1. Közvetítő hatások

A közvetítő változó a független változó függőre gyakorolt hatását továbbítja. Kutatásunkban két közvetítő változót/hatást vizsgálunk: a szervezet- és a képességfejlesztést. A szervezetfejlesztési közvetítőmechanizmuson belül azt vesszük górcső alá, hogy mennyire működik integráltan a marketing és az értékesítés. Integráció alatt annak mértékét értjük, amennyire e két részleg „megosztva és egymást támogatva végzi a feladatokat” (*Rouziès et al.* [2005]). A képességfejlesztési hatásmechanizmuson belül pedig arra fókuszálunk, milyen mértékben képes hitelt adni a marketingmenedzser az értékesítéstől származó információknak, mennyire észleli azokat magas szakmai színvonalúnak. Az információ észlelt minősége definíciónk szerint azt jelenti, hogy a marketingmenedzser mennyire tartja pontosnak, relevánsnak, naprakésznek és egyértelműnek az értékesítéstől kapott információkat (*Maltz–Kohli* [1996]).

Amikor a marketing és az értékesítés területén dolgozó szakemberek bíznak egymásban, a marketinges jobbnak fogja észlelni az értékesítés által gyűjtött információkat, mivel nem kell attól tartania, hogy az szándékosan vagy gondatlanságból elavult, nem releváns, torzított, esetleg manipulált információkat ad át számára (*Maltz–Kohli* [1996]). A vezetők azért támaszkodnak információkra döntéshozataluk során, hogy a döntéssel kapcsolatos bizonytalanságukat csökkentsék (*Holste–Fields* [2010]). Ezért a jobb minőségűnek észlelt információkra nagyobb valószínűséggel

támaszkodnak. Ez alapján azt feltételezhetjük, hogy a menedzserek erősebb bizalom hatására kedvezőbben értékelik az értékesítőktől származó információkat, így nagyobb mértékben is támaszkodnak azokra; az információ észlelt minősége tehát közvetíti a bizalom információfelhasználásra gyakorolt hatását.

1. ábra. Elméleti keret



Forrás: Saját szerkesztés.

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 részlegszintű érdekek elé (Fisher–Maltz–Jaworski [1997]). Ha két terület bíz egymásban, könnyebb a közös célokért dolgozni, az integráció sikerebb. Az integráció ugyanakkor növeli az információfelhasználás mértékét, hiszen a közös célok megvalósításához hozzájárul, ha többféle csatornán keresztül történik a piaci tájékozódás (Lys–Rogers–Simms [2011]). Ez alapján feltételezhetjük, hogy a bizalom hatására az integrációs törekvések sikerebbek lesznek; az integráció pedig hozzájárul az információk kiterjedtebb felhasználásához, így közvetítve a bizalom hatását.

H_{1ab} : A bizalom információfelhasználásra gyakorolt hatását közvetíti *a*) az integráció és *b*) az információ észlelt minősége.

1.2. A hatalom moderáló hatása

Hipotéziseink szerint a bizalom kettős hatással van az információk felhasználására két közvetítő változón, az integráción és az információ észlelt minőségén keresz-

tül. E közvetítő hatások között azonban átváltás, „trade-off” van. Az integráció megteremtése mind a marketing, mind az értékesítés részéről jelentős erőfeszítéseket igényel. A marketingmenedzsernek tehát döntenie kell, hogy erőfeszítéseit és idejét az integráció kialakítására vagy az értékesítéstől kapott információk minőségének értékelésére szánja inkább.

Moderátorváltozónak nevezzük a matematikai statisztikában azt a változót, amelynek szintje befolyásolja a modellbe vont változók kapcsolatát. Modellünkben a hatalom ilyen változó. A marketing hatalmát olyan képességként értelmezzük, amelynek mértéke befolyásolni tudja a szervezeti döntéseket. A nagyobb hatalommal rendelkező részlegek jobban tudják befolyásolni és kontrollálni a szervezet tagjait, illetve a többi szervezeti részleget (*Feng–Morgan–Rego* [2015]). Az integráció és az 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 levő részlegek hatékonyabban tudják koordinálni más részlegekkel kialakított együttműködésüket, és befolyásos szerepük miatt konfliktusaikat is egyszerűbben el tudják simítani, mint mások (*Salancik–Pfeffer* [1974]). Ezek a képességek kifejezetten fontosak a marketing és az értékesítés együttműködése, integrációja során. Például sok cégnél panaszoknak arra az értékesítési szakemberek, hogy a marketing által nyújtott értékesítéstámogatási eszközök nem megfelelőek, míg a marketing amiatt elégedetlen, hogy az értékesítés nem hajtja a marketingtervet elfogadható módon végre. A marketing és az értékesítés is gyakran a saját elképzeléseit követi, ami nehezíti az integrációs törekvéseket (*Malshe* [2010]). A hatalom azonban hatással van az integrációra, ugyanis a nagyobb hatalommal rendelkező részlegekkel más területek keresik az együttműködést, ami aztán egyszerűbben is valósul meg (*Homburg–Workman–Krohmer* [1999]).

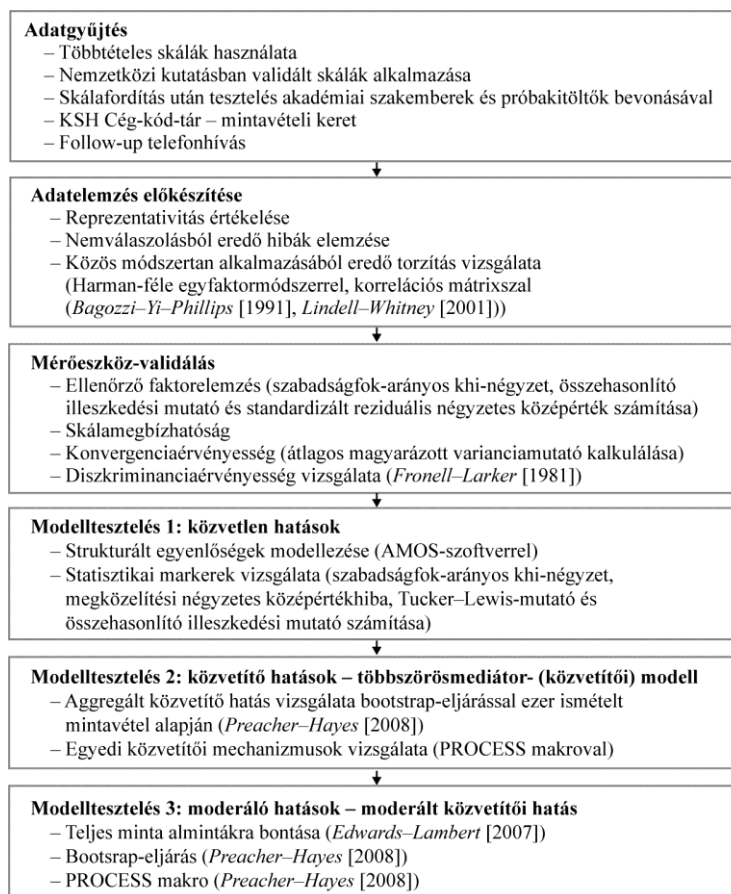
A marketing hatalmának mértéke az információ minőségközvetítő hatását is moderálja. Mivel a marketingterület hatáskörébe tartozik a vevői igények és vágyak megértése, majd ezek továbbítása, a piaci információk fontos szerepet játszanak abban, hogy a marketingvezetők hatékonyan végezhesék munkájukat. A szervezetelmélet irodalma szerint azok a vállalati részlegek, amelyek nagyobb hatalommal és befolyással rendelkeznek, több és jobb erőforráshoz férnek hozzá a szervezeten belül, így hatékonyabban tudják munkájukat végezni (*Menz–Scheef* [2014]). A kevésbé befolyásos marketingrészlegek ennek megfelelően kevesebb erőforrással kell, hogy beérjék. Az értékesítési szakemberek piaci visszajelzései anyagi ráfordítások nélkül elérhetők eltérően más információforrásokhoz (például a piackutatáshoz vagy a CRM- [customer relationship management – ügyfélkapcsolat-menedzsment] rendszerekhez) képest (*Gyulavári–Agárdi–Bacsek* [2015]). Az értékesítés által begyűjtött piaci igények akkor is elérhetők a marketingterület számára, ha annak kisebb hatalma van a szervezeten belül, ennek megfelelően az ott tevékenykedő marketingszakemberek a piaci információkat jobban értékelik, mint a nagyobb hatalommal rendelkező marketingrészlegek munkatársai.

H_{2ab} : Az *a)* nagyobb / *b)* kisebb hatalommal rendelkező marketing-részlegek esetében az *a)* integráció / *b)* információ észlelt minősége játszik erősebb közvetítő hatást a bizalom és az információ felhasználása között.

2. Módszertan

A vizsgálatunk során alkalmazott kutatómódszertani megközelítésünket a 2. ábra foglalja össze. A következőkben ennek néhány elemét tekintjük át.

2. ábra. A tanulmány kutatómódszertani megközelítése



Forrás: Saját szerkesztés.

2.1. Adatgyűjtés

A kutatás adatait kérdőíves felmérés útján gyűjtöttük 2016-ban. Valamennyi olyan vállalatot megkérdeztünk, amely árbevétele alapján a felső decilisbe tartozik. A felmérés mintavételi keretét a Központi Statisztikai Hivatal Cég-kód-tár adatbázisa szolgált. Első körben 1057 vállalatnak küldtünk kérdőívet. A kiküldést követő második héten telefonon megkerestük valamennyi nemválaszolót, hogy ellenőrizzük, kérdőívünk eljutott-e a marketinges döntéshozóhoz, érdeklődünk a kitöltéssel kapcsolatos válaszadói szándék iránt, illetve feltárjuk a nemválaszolás okait.

Az adatgyűjtés 338 választ eredményezett (31,9 százalékos válaszadási arány); a válaszadók jellemzően egy szinttel a felsővezető alatt foglalnak helyet a vállalati hierarchiában, és átlagosan 9,3 éves vállalati tapasztalattal rendelkeznek. A minta profilját az 1. táblázatban mutatjuk be.

1. táblázat

A mintában szereplő cégek profilja

Vállalati jellemző	Százalékos arány	Vállalati jellemző	Százalékos arány
Alkalmazotti létszám (fő)		Fő termék, szolgáltatás	
0–19	3,2	Tartós fogyasztási cikkek	14,4
20–99	15,0	Fogyasztási tömegcikkek	18,4
100–299	25,7	Alapanyagok, alkatrészek	13,2
300–499	21,3	Ipari termelőberendezések	4,0
500–999	15,8	Ipari szolgáltatások	5,2
1000–4999	16,6	Fogyasztói szolgáltatások	16,0
5000–	2,4	Egyéb	28,8
Iparág		Üzleti terület	
Mezőgazdaság	6,0	Szervezetközi piacok	45,2
Építőipar	9,2	Fogyasztói piacok	54,8
Szállítás	5,2	Fő tulajdonos	
Nagykereskedelem	14,4	Többségi magyar magán	44,6
Pénzügyi szolgáltatások	6,4	Többségi külföldi magán	46,4
Bányászat	0,4	Állami tulajdon	9,0
Feldolgozóipar	16,4	Marketing hatalma	
Távközlés, hírközlés	4,8	Nagy	41,7
Kiskereskedelem	6,8	Kicsi	58,3
Egyéb szolgáltatások	3,2		
Egyéb	27,2		

A vállalati sajátosságok alapján azt mondhatjuk, hogy a minta az árbevétel szerinti felső decilisbe tartozó vállalatokra nézve reprezentatív az alkalmazottak száma szerint, az iparági besorolás azonban kissé torzított, hiszen a mezőgazdaság, a telekommunikáció, a pénzügyi szolgáltatások és a szállítmányozás kissé felül-, míg a feldolgozóipar alulreprezentált. Meg kell azonban jegyeznünk, hogy mintánkban az egyéb iparágba sorolt vállalatok aránya magas, viszont a válaszok anonimitása miatt nem volt lehetőségünk azok utólagos iparági besorolására.

2.2. A nemválaszolásból eredő hibák értékelése

Szórásanalízist végeztünk annak érdekében, hogy statisztikai eszközökkel vizsgáljuk a nemválaszolásból eredő szisztematikus torzításokat. A szórásanalízis nem mutatott szignifikáns eltéréseket a korai és a késői válaszadók között a modellbe bevont változók átlaga tekintetében (*Armstrong–Overton [1977]*). A nemválaszolásból eredő esetleges hibák értékelését kiegészítettük a követő telefonhívások során kapott visszajelzésekkel is. Ezek szerint a kérdőív ki nem töltésének leggyakoribb oka az időhiány volt, ami nem kapcsolódik a kutatás szakmai témaköréhez. A statisztikai és a kvalitatív elemzések egyaránt azt mutatják, hogy a kitöltési reakcióidő, illetve a nem kitöltés nem okoz szisztematikus torzításokat a mintában, ezért az adatok elemezhetők.

2.3. Mérőeszközök fejlesztése

Modellünkben öt változó, a bizalom, az integráció, az információ észlelt minősége, az információfelhasználás és a hatalom szerepelnek. A mérés megbízhatóságának növelése érdekében – a hatalom kivételével – több állításból álló, korábbi kutatásokban már empirikusan validált, ötfokozatú, Likert-típusú mérési skálákat alkalmaztunk, melyek mindegyike legalább három állítást tartalmaz. (Lásd a Függelék táblázatát.)

A kérdőívet két fázisban teszteltük. Az elsőben két – kiterjedt tudományos kutatói tapasztalattal rendelkező – akadémiai szakember, a másodikban mesterszakos hallgatók töltötték ki azt próbaként. Az utóbbiakat megkértük arra is, hogy mérjék le a kitöltés idejét, és jelöljék meg a nehezen érthető állításokat, kérdéseket.

2.4. A módszertan alkalmazásából eredő torzítás értékelése

Mivel valamennyi, a modellbe bevont változót azonos mérőeszköz segítségével egy időpontban gyűjtöttük, megvizsgáltuk, a közös módszer alkalmazása okoz-e CMB-t (common method bias – közösmódszer-torzítás) (*Podsakoff et al. [2003]*). A

CMB tesztelésére három különböző eljárást alkalmaztunk: 1. a Harman-féle egyfaktormódszertant (Harman [1976]), 2. a változók közötti korrelációs mátrixot (Bagozzi–Yi–Phillips [1991]), valamint 3. Lindell–Whitney [2001] CMB-módszer-tanát. Harman [1976] egyfaktormódszerének alkalmazása során valamennyi, a kérdőívben alkalmazott állítást egy faktorba soroltuk – nem véve figyelembe azt, hogy az állítások valójában a modellben szereplő négy többtétéles skálához tartoznak –, és nem rotált főkomponens-elemzést végeztünk varimax rotációval annak érdekében, hogy meghatározzuk a varianciát magyarázó faktorok számát. Abban az esetben, ha a CMB jelen van, vagy egy meghatározó változó magyarázza a változók közötti kovariancia nagyobb részét, vagy egy faktort kapunk a faktorelemzés eredményeként. Mivel analízisünk nem eredményezett egy (domináns) faktort, Harman [1976] egyfaktormódszere alapján kizárhatjuk a CMB-t (Podsakoff–Organ [1986]). Ezután a korrelációs mátrix vizsgálata következett. Ez alapján megállapíthatjuk, hogy az elméleti modellünkbe bevont változók között nincsenek olyanok, amelyek között a korreláció értéke meghaladná a 0,9-es értéket (Bagozzi–Yi–Phillips [1991]); így elvégezhetjük a harmadik, parciális korreláción alapuló tesztet is (Lindell–Whitney [2001]). A korrelációt a kérdőívben szereplő – és a vizsgálat témaköréhez koncepcionálisan nem kapcsolódó – állítások egyike („Levelezőrendszerünk felhasználóbarát”) és a modellbe bevont változók között tanulmányoztuk, de szignifikáns értékeket nem találtunk. Az elvégzett tesztek alapján ezért levonhatjuk azt a következtetést, hogy a CMB szignifikánsan nem torzítja a kutatás eredményeit.

3. Elemzés és eredmények

A következő alfejezetekben áttekintjük a mérőeszköz-validálás eredményét, majd az összegyűjtött adatokon teszteljük a korábban bemutatott hipotéziseket.

3.1. Mérőeszköz-validálás

A mérésre szolgáló, több tételből álló skálák tesztelését CFA-val (confirmatory factor analysis – ellenőrző faktorelemzés) végeztük, SPSS 20.0 és AMOS 20.0 szoftverek segítségével. A CFA illeszkedésének mérésére szolgáló markerek értéke a megengedett határérték felett volt. Vizsgáltuk a szabadságfokarányos χ^2 értékét, amely 2,5 alatt maradt (Byrne [2010]). A χ^2 -próba mutatja a megfigyelt és a feltételezett kovarianciamátrixok különbségét. A nullához közeli értékek jobb illeszkedésre utalnak, mivel kisebb az elvárt és a megfigyelt kovarianciamátrixok különbsége. A

CFI (comparative fit index – összehasonlító illeszkedési mutató) az adatok és a hipotetikus modell közötti különbséget elemzi, értéke 0 és 1 közé esik, elemzésünkben 0,9-nél magasabb értékkel elfogadható illeszkedést jelez. Vizsgáltuk az *SRMR*-t (standardised root mean square residual – standardizált reziduális négyzetes középérték) is, amely a 0,08-es küszöbérték alatt volt (*Byrne* [2010]). Ahogyan a Függelék táblázatában látszik, valamennyi tétel esetén szignifikáns a standardizált faktorsúly ($p < 0,05$), és értéke a 0,6-es küszöbértéknél magasabb (*Anderson–Gerbing* [1988]). Az illeszkedésmutatók értékei a következők: $\chi^2(107) = 226,93$; $\chi^2/df = 2,12$; $p < 0,001$; *CFI* = 0,96; *SRMR* = 0,06; *RMSEA*¹ = 0,05.

A 2. táblázatban láthatók a kutatási modellbe bevont négy (bizalom, integráció, információ észlelt minősége, információfelhasználás) többleteles skála tesztelésének eredményei. A marketing hatalmának mértékét névleges dichotóm skála segítségével mértük. Amennyiben a vállalaton belül a marketingfunkció szerepet vállal a vállalat igazgatótanácsában (illetve ennek hiányában a hasonló felsővezetői grémiumban), úgy értékeltük, hogy a marketing nagy, ellenkező esetben kis hatalommal rendelkezik.

2. táblázat

A mérési skálák sajátosságai

Változó	Átlag	SD	CR	CA	AVE	Változók közötti korrelációk			
						1.	2.	3.	4.
1. Információfelhasználás	3,30	1,10	0,85	0,82	0,67	0,82			
2. Információ észlelt minősége	3,60	0,90	0,80	0,80	0,51	0,46**	0,71		
3. Bizalom	3,85	0,84	0,86	0,85	0,62	0,37**	0,57**	0,79	
4. Integráció	3,68	1,15	0,85	0,85	0,67	0,31**	0,35**	0,42**	0,82

Megjegyzés. Itt és a további táblázatokban nem szerepel a hatalom dichotóm változó (sok vs. kevés hatalom), mivel mérését nem skálával, hanem egyetlen változóval végeztük; *SD* (standard deviation): szórás; *CR* (composite reliability): összetétel-megbízhatóság; *CA*: Cronbach α ; *AVE* (average variance extracted): átlagos magyarázott varianciamutató. A változók közötti korrelációk diagonálisan található értékei az *AVE* négyzetgyökei. *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$.

A többleteles skálák *CR*-jei (composite reliability – összetétel-megbízhatóság) 0,80 és 0,86 közé estek, meghaladva a szakirodalomban szereplő 0,7-es határértéket (*Nunnally* [1967]). Ez azt jelzi, hogy a skálák megbízhatók. Az *AVE*-k (average variance extracted – átlagos magyarázott varianciamutató) a 0,5-es küszöbérték (lásd

¹ Az *RMSEA* (root mean square error of approximation – megközelítési négyzetes középértékhiba) az elemszámtól függetlenül hasonlítja össze az optimális paraméterekkel rendelkező hipotetikus modellt és a populáció kovarianciamátrixát. Értéke 0 és 1 közé eshet; minél kisebb, annál jobb az illeszkedés. A 0,06 és az annál kisebb értékek elfogadható modellilleszkedést mutatnak (*Byrne* [2010]).

erről *Bagozzi–Yi* [1988]) felett voltak, 0,51-től 0,67-ig terjedtek. A teszt eredménye tehát azt mutatja, hogy teljesül a konvergenciaérvényesség kritériuma. Továbbá, bármely két konstrukció között a korreláció kisebb, mint az *AVE* négyzetgyökének értéke, tehát teljesül a diszkriminanciaérvényesség (*Fornell–Larker* [1981]).

3.2. A hipotézisek tesztelése

Mielőtt az integráció és az információ észlelt minőségének közvetítő (H_{1ab}), valamint a hatalom moderáló hatását (H_{2ab}) teszteltük, SEM-mel (structural equation modeling – strukturális egyenletek modellezése) kiszámoltuk az 1. ábrán felvázolt közvetlen hatásokat is az AMOS 20.0. szoftver segítségével. Az illeszkedésmutatók alapján megállapíthatjuk, hogy adataink jól illeszkednek a modellhez ($\chi^2(405) = 719,04$; $\chi^2/df = 1,77$; $p < 0,001$; $RMSEA = 0,034$; $SRMR = 0,06$; $NNFI^2 = 0,92$; $CFI^3 = 0,94$). Ezek az eredmények, a 3. táblázatban láthatók, amelyből az is kitűnik, hogy a bizalom nincs közvetlen hatással az információfelhasználásra ($b = 0,13$, nem szignifikáns), de pozitív hatással van az integrációra ($b = 0,44$, $p < 0,001$) és az információ észlelt minőségére ($b = 0,58$, $p < 0,001$) egyaránt. Az integráció és az információ észlelt minősége pozitív szignifikáns hatással van az információfelhasználásra ($b = 0,14$, $p < 0,05$; $b = 0,34$, $p < 0,001$).

3. táblázat

Empirikus eredmények: standardizált paraméterbecslés és a magyarázott variancia értékei

Közvetlen hatás / magyarázott variancia	Teljes minta ($n = 338$)	Alminta	
		Nagy hatalommal rendelkező marketingrészleg ($n = 141$)	Kis hatalommal rendelkező marketingrészleg ($n = 197$)
Közvetlen hatás			
Bizalom → Információfelhasználás	0,13	0,09	0,13
Bizalom → Integráció	0,44***	0,26**	0,50***
Bizalom → Információ észlelt minősége	0,58***	0,45***	0,62***

(A táblázat folytatása a következő oldalon.)

² A Tucker–Lewis-mutató vagy más néven az *NNFI* (non-normed fit index – nem normalizált illeszkedési mutató) kiküszöböli a minta méretéből származó problémát, azonban néha hibásan nullánál kisebb vagy egynél nagyobb értéket mutat. Értéke 0 és 1 közé esik; ha nagyobb, mint 0,95, jó modellilleszkedést jelez (*Byrne* [2010]).

³ A CFI – mint arról már szó volt – az adatok és a hipotetikus modell közötti különbséget elemzi úgy, hogy közben korrigálja a χ^2 -próba elemszám-érzékenységet és a normalizált illeszkedési mutatót. Értéke 0 és 1 közé esik; minél nagyobb, annál jobb az illeszkedés. A 0,90-os vagy az azt meghaladó érték jó modellilleszkedést indikál (*Byrne* [2010]).

(Folytatás.)

Közvetlen hatás / magyarázott variancia	Teljes minta (n = 338)	Alminta	
		Nagy hatalommal rendelkező marketingrészleg (n = 141)	Kis hatalommal rendelkező marketingrészleg (n = 197)
Integráció → Információfelhasználás	0,14*	0,30**	0,03
Információ észlelt minősége → Információfelhasználás	0,34***	0,14*	0,44***
Magyarázott variancia (R ²)			
Integráció	0,20	0,08	0,27
Információ észlelt minősége	0,34	0,20	0,39
Információfelhasználás	0,25	0,17	0,33

Megjegyzés. Illeszkedésmutatók: $\chi^2(405) = 719,04$; $\chi^2/df = 1,77$; $p < 0,001$; *RMSEA* (root mean square error of approximation – megközelítési négyzetes középértékhiba) = 0,034; *SRMR* (standardised root mean square residual – standardizált reziduális négyzetes középérték) = 0,06; *NNFI* (non-normed fit index – nem normalizált illeszkedési mutató) = 0,92; *CFI* (comparative fit index – összehasonlító illeszkedési mutató) = 0,94; *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$.

Közvetítő hatás

A standardizált teljes, közvetlen és aggregált (az információ észlelt minősége és integráció közvetítő mechanizmus szummája) közvetítő hatásokat bootstrap-eljárás segítségével vizsgáltuk (*Preacher–Hayes* [2008]). A bootstrap-módszer az eredeti mintából ismételt visszatevéses mintavétel révén ad aszimmetrikus intervallumbecslést az indirekt hatásra a populációban; a mi vizsgálatunkban 1000 ismételt visszatevéses mintavételre került sor (lásd erről *Preacher–Hayes* [2008]). A paramétereket SEM-mel, maximum likelihood becslés alkalmazásával számítottuk. A modellben szereplő két közvetítő mechanizmust (integráció és az információ észlelt minősége) egyszerre teszteltük többszörös közvetítői modellünk segítségével. Modellünket tehát a közvetítő hatások becslése során nem bontottuk ketté, nem alkottunk két modellt, amelyekben csak egy-egy közvetítő hatásmechanizmust vizsgáltunk volna. Elemzési megközelítésünk ezért csökkenti a becslési hibákat, hiszen nem hagyja ki, hanem *Preacher–Hayes* [2008] megközelítése alapján szimultán módon vizsgálja a modell szempontjából lényeges változókat. Az indirekt hatások szignifikanciaszintjének meghatározása során torzítást korrigáló konfidenciaintervallumokat használtunk.

A 4. táblázat mutatja be azokat a standardizált teljes, közvetlen és aggregált közvetített hatásokat, amelyeket a bizalom az információfelhasználásra gyakorol az integráción és az információ észlelt minőségén mint közvetítőkön keresztül. A vizsgálat

eredményei alapján teljes, *Preacher–Hayes* [2008] módszertanát követve közvetítói hatást azonosíthatunk, mivel a bizalom összességében szignifikánsan befolyásolja az információfelhasználást ($b = 0,37$, $p < 0,01$). Ezt azonban csupán a közvetítő változókon keresztül teszi ($b = 0,24$, $p < 0,01$), és nem gyakorol közvetlen hatást ($b = 0,13$, nem szignifikáns).

4. táblázat

A bizalom standardizált teljes, közvetlen és közvetett hatása az információfelhasználásra

Hatás	Teljes minta ($n = 338$)		Nagy hatalommal rendelkező marketingrészleg ($n = 141$)		Kis hatalommal rendelkező marketingrészleg ($n = 197$)	
	β	%	β	%	β	%
Teljes hatás	0,37** (0,25/0,50)	100,0%	0,20* (0,07/0,37)	100,0%	0,42** (0,26/0,59)	100,0%
Ebből:						
Közvetlen hatás	0,13 (0,00/0,25)	35,1%	0,09 (-0,09/0,24)	45,0%	0,13 (-0,03/0,27)	30,9%
Aggregált közvetett hatás	0,24** (0,14/0,39)	64,8%	0,11* (0,02/0,29)	55,0%	0,29** (0,13/0,50)	69,1%
Integráción keresztüli közvetett hatás	0,05* (0,01/0,09)	20,8%	0,08* (0,01/0,20)	72,7%	0,01 (-0,03/0,10)	3,4%
Információ észlelt minőségén keresztüli közvetett hatás	0,19* (0,10/0,28)	79,1%	0,03 (-0,01/0,21)	27,3%	0,28** (0,12/0,48)	96,6%

Megjegyzés. A százalékos adatok kerekítés miatt nem adják ki a 100,0 százalékot. *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$. A szignifikanciaszintek 90 százalékos torzításkorrigált bootstrap konfidenciaintervallum-becslésen alapulnak. A specifikus mediáló hatások szignifikanciaszintjét PROCESS makro segítségével számítottuk (*Preacher–Hayes* [2008]). Zárójelben a konfidenciaintervallumok alsó és felső értékei szerepelnek.

Ahhoz, hogy a H_{1ab} -t tesztelni tudjuk, nem elegendő az aggregált, többszörös közvetítói hatást elemezni, szükség van az egyes közvetítói mechanizmusok tanulmányozására is. Mivel az alkalmazott AMOS 20.0 szoftver csupán a közvetítők közös, aggregált hatását képes számítani, az egyes közvetítő hatások meghatározására az SPSS 20.0 szoftver PROCESS makro kiterjesztését alkalmaztuk (*Preacher–Hayes* [2008]). A vizsgálat eredménye igazolja a H_{1ab} -t, mivel a bizalom információfelhasználására gyakorolt hatását az integráció ($b = 0,05$, $p < 0,05$) és az információ észlelt minősége ($b = 0,19$, $p < 0,05$) egyaránt közvetíti.

A 4. táblázat bemutatja azt is, hogy a közvetlen és a közvetett hatások milyen arányban játszanak szerepet a teljes hatás létrejöttében. A teljes mintán végzett teszt eredményei szerint az aggregált közvetett hatás 64,8 százalék, ebből az integráció hatása 20,8, az információ észlelt minőségéé pedig 79,1 százalék.

Moderált közvetítő hatás

A H_{2ab} tesztelése érdekében *Edwards–Lambert* [2007] megközelítése alapján a teljes mintát két részre bontottuk; az egyik almintába a nagyobb ($n = 141$ cég), a másikba a kisebb marketinghatalommal rendelkező vállalatok ($n = 197$ cég) kerültek.

Eredményeink megerősítik a H_{2a} -t, hiszen a nagyobb marketinghatalommal rendelkező cégeknél az integráció közvetítő hatása erősebb, mint az információ észlelt minőségéé. Amint az a 4. táblázatban látható, itt is teljes közvetítő hatás figyelhető meg a bizalom és az információfelhasználás között (teljes hatás = 0,20, $p < 0,05$; közvetlen hatás = 0,09, nem szignifikáns; aggregált közvetett hatás = 0,11, $p < 0,05$). Az eredmények szerint az integráció szignifikáns közvetítő befolyással bír ($b = 0,08$, $p < 0,05$), és ez az aggregált közvetlen hatás 72,7 százalékát teszi ki. Az információ észlelt minőségének közvetítő hatására mindazonáltal ebben a mintában nem találtunk empirikus bizonyítékot ($b = 0,03$, nem szignifikáns). Az eredmények tehát teljes közvetítő hatást mutatnak a bizalom és az információfelhasználás között, és az integráció a domináns mediátor.

A kis marketinghatalommal rendelkező vállalatok esetében a bizalomnak szignifikáns a teljes ($b = 0,42$, $p < 0,01$) és az aggregált közvetett hatása ($b = 0,29$, $p < 0,01$) is az információfelhasználásra, ugyanakkor a közvetlen hatása nem az ($b = 0,13$). Tehát teljes közvetítő hatásról beszélhetünk ennél az almintánál is. A 4. táblázatban látható eredmények megerősítik a H_{2b} -t, hiszen az információ észlelt minősége, ami az összesített (aggregált) közvetítő hatás 96,6 százalékát adja, játszik szignifikáns ($b = 0,28$, $p < 0,01$), az integrációéhoz képest ($b = 0,01$, nem szignifikáns) erősebb közvetítő hatást a bizalom és az információ felhasználása között.

4. Következtetések

Kutatásunk értékes eredményekkel szolgálhat olyan marketinges és értékesítési területen dolgozó menedzserek számára, akik szeretnék a jelenleginél hatékonyabban beépíteni az értékesítés visszajelzéseit a marketingmenedzsment-munkába. Míg a hagyományos álláspont szerint a felek közötti bizalom hatására a vezetők nagyobb mértékben támaszkodnak értékesítési információkra (*Rutten et al.* [2016]), egyre több tanulmány kérdőjelezi meg ezt a közvetlen hatást. Kutatásunk azzal járul hozzá a bizalom és az információfelhasználás közötti bonyolult kapcsolat tisztázásához, hogy kiemeli két fontos közvetítő változó, az integráció és az észlelt információ felhasználásának szerepét. Eredményeink rávilágítanak arra, hogy a vállalatoknak szükségük van ezekre a közvetítő mechanizmusokra, ha a munkatársak közötti bizalmi kapcsolatot kamatoztatni szeretnék. Amikor ezek nincsenek jelen a vállalatoknál, az információk jobb kiaknázása a bizalom hatására nem valósul meg.

Tanulmányunk kapcsolódik a marketing vállalaton belüli hatalmának megértését célzó mai kutatási irányzathoz (*Feng–Morgan–Rego* [2015], *Verhoef–Leeflang* [2009]), rámutatva arra, hogy a bizalom piaci információk felhasználásában betöltött szerepének megértése nem képzelhető el a hatalom moderáló funkciójának vizsgálata nélkül.

Sok korábbi tanulmány jutott arra a következtetésre, hogy az integráció jelenti a legjobb gyógyírt a részlegek közötti együttműködés elősegítésére (*Engelen–Brettel–Wiest* [2012], *Lyus–Rogers–Simms* [2011], *Rouziès et al.* [2005] stb.). Eredményeink azonban azokkal a kritikusabb hangvételű tanulmányokkal (például *Troy–Hirunyawipada–Paswan* [2008]) csengenek egybe, amelyek szerint az integráció nem minden esetben járul hozzá a jobb vállalati teljesítményhez. A marketing vállalati hatalmának számításba vétele elősegíti az integráció szerepének korábbinál árnyaltabb megítélését.

Függelék

Mérési skálák

Változó/skála eredete	Tétel
Információfelhasználás (<i>Anderson–Ciarlo–Brodie</i> [1981])	(1 = egyáltalán nem ért egyet, 5 = teljes mértékben egyetért) Az értékesítéstől kapott információk alapján konkrét döntéseket hozok (0,68) Az értékesítéstől kapott információk segítik hatékonyságomat a munkámban (0,96) Az értékesítéstől kapott információk segítenek új termékek vagy projektek megvalósításában (0,71)
Információ észlelt minősége (<i>Maltz–Kohli</i> [1996])	(1 = egyáltalán nem ért egyet, 5 = teljes mértékben egyetért) Az értékesítéstől kapott információk pontosak szoktak lenni (0,71) Az értékesítéstől kapott információk naprakészek szoktak lenni (0,64) Az értékesítéstől kapott információk közvetlenül kapcsolódnak a munkámhoz (0,76) Az értékesítéstől kapott információk érthetők, egyértelműek (0,86)
Bizalom (<i>Maltz–Kohli</i> [1996])	(1 = egyáltalán nem ért egyet, 5 = teljes mértékben egyetért) Az értékesítési kolléga, ha valamit megígér, azt teljesíti (0,71) Az értékesítési kolléga érti a fogyasztókat és a versenytársakat (0,92) Az értékesítési kolléga megbízható (0,67) Az értékesítési kolléga partner a munkában (0,81)
Integráció (<i>Van de Ven–Ferry</i> [1980])	(1 = egyáltalán nem ért egyet, 5 = teljes mértékben egyetért) Az értékesítés és a marketing szorosan együttműködik egymással (0,88) Az értékesítés és a marketing céljai egymást kiegészítik, erősítik (0,71) Az értékesítés és a marketing megegyezett a fontos közös kérdésekben (0,86)
Hatalom (saját skála)	A marketing közvetlenül képviselve van az igazgatótanácsban? 1: igen 2: nem

Megjegyzés. A faktorsúlyokat zárójelben tüntettük fel. Modellilleszkedés: $\chi^2 = 226,93$, $df = 107$; $\chi^2/df = 2,12$; $p = 0,000$; *AGFI* (adjusted goodness of fit index – igazított illeszkedés jósága mutató) = 0,89; *GFI* (goodness of fit index – illeszkedés jósága) = 0,92; *NFI* (normed fit index – normalizált illeszkedésmutató) = 0,92; *IFI* (incremental fit index – inkrementális illeszkedésmutató) = 0,96; *CFI* (comparative fit index – összehasonlító illeszkedési mutató) = 0,96; *RMSEA* (root mean square error of approximation – megközelítési négyzetes középértékhiba) = 0,05; *PCLOSE* (p of close fit – a közeli illeszkedés valószínűsége) = 0,11. Minden faktorsúly $p < 0,001$ szinten szignifikáns.

Irodalom

- ANDERSON, C. – CIARLO, J. – BRODIE, S. [1981]: Measuring evaluation-induced change in mental health programs. In: *Ciarlo, J. (ed.): Utilizing Evaluation: Concepts and Measurement Techniques*. Sage Publications. Beverly Hills. pp. 97–124.
- ANDERSON, J. C. – GERBING, D. W. [1988]: Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*. Vol. 103. No. 3. pp. 411–423.
- ARMSTRONG, J. S. – OVERTON, T. S. [1977]: Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*. Vol. 14. No. 3. pp. 396–402. <https://doi.org/10.2307/3150783>
- BAGOZZI, R. P. – YI, Y. [1988]: On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 16. No. 1. pp. 74–94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- BAGOZZI, R. P. – YI, Y. – PHILLIPS, L. W. [1991]: Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 36. No. 3. pp. 421–458.
- BYRNE, B. M. [2010]: *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming*. 2nd Edition. Routledge. New York.
- DIAMANTOPOULOS, A. – SOUCHON, A. [1999]: Measuring export information use: scale development and validation. *Journal of Business Research*. Vol. 46. No. 1. pp. 1–14. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00099-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00099-X)
- EDWARDS, J. R. – LAMBERT, L. S. [2007]: Methods for integrating moderation and mediation: a general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*. Vol. 12. No. 1. pp. 1–22.
- 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*. Vol. 18. No. 1. pp. 52–65. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2011.07.001>
- FENG, H. – MORGAN, N. A. – REGO, L. L. [2015]: Marketing department power and firm performance. *Journal of Marketing*. Vol. 79. No. 5. pp. 1–20. <https://doi.org/10.1509/jm.13.0522>
- 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*. Vol. 61. No. 3. pp. 54–70. <https://doi.org/10.2307/1251789>
- FORNELL, C. – LARKER, D. F. [1981]: Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement errors. *Journal of Marketing Research*. Vol. 18. No. 1. pp. 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- GÁTI M. [2016]: Kis- és középvállalatok marketingtevékenységének befolyásoló tényezői – belső tényezők hatásának elemzése a marketingeszköz-használatra diszkriminancia-elemzés segítségével. In: *Gáti M. (szerk.): Marketingelméleti megközelítések a XXI. században*. KÖR-Stúdió. Budapest. 11–46. old.
- 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*. Vol. 12. No. 1. pp. 33–50. <https://doi.org/10.1108/08858629710157922>
- GYULAVÁRI T. – AGÁRDI I. – BACSEK P. [2015]: A CRM hazai gyakorlatának feltáró elemzése. In: *A Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszéke (szerk.): Az Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXI. országos konferenciájának tanulmánykötete*. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem. Budapest. 577–586. old.

- HARMAN, H. H. [1976]: *Modern Factor Analysis. 2 Edition*. University of Chicago Press. Chicago.
- HOLSTE, J. S. – FIELDS, D. [2010]: Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 14. No. 1. pp. 128–140. <https://doi.org/10.1108/13673271011015615>
- HOMBURG, C. – WORKMAN, J. P. – KROHMER, H. [1999]: Marketing's influence within the firm. *Journal of Marketing*. Vol. 63. No. 2. pp. 1–17. <https://doi.org/10.2307/1251942>
- KENESEI Z. – GYULAVÁRI T. [2012]: A marketing-erőforrások hatása a vállalati versenyképességre. *Vezetéstudomány*. 43. évf. Különszám. 72–79. old.
- KESZEY, T. – BIEMANS, W. G. [2016]: Sales-marketing encroachment effects on innovation. *Journal of Business Research*. Vol. 69. No. 9. pp. 3698–3706. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.032>
- KOTLER, P. – RACKHAM, N. – KRISHNASWAMY, S. [2006]: Ending the war between sales and marketing. *Harvard Business Review*. Vol. 84. Nos. 7–8. pp. 68–76.
- LINDELL, M. K. – WHITNEY, D. J. [2001]: Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86. No. 1. p. 114. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.114>
- 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*. Vol. 18. No. 1. pp. 39–49. <https://doi.org/10.1057/dbm.2011.5>
- MALSHE, A. [2010]: How is marketers' credibility construed within the sales-marketing interface? *Journal of Business Research*. Vol. 63. No. 1. pp. 13–19. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.004>
- MALTZ, E. – KOHLI, A. K. [1996]: Market intelligence dissemination across functional boundaries. *Journal of Marketing Research*. Vol. 33. February. pp. 47–61. <https://doi.org/10.2307/3152012>
- MCEVILY, B. – TORTORIELLO, M. [2011]: Measuring trust in organisational research: review and recommendations. *Journal of Trust Research*. Vol. 1. No. 1. pp. 23–63. <https://doi.org/10.1080/21515581.2011.552424>
- MCKINSEY & COMPANY [2016]: *How Companies Are Using Big Data and Analytics*. <http://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/how-companies-are-using-big-data-and-analytics>
- MENZ, M. – SCHEEF, C. [2014]: Chief strategy officers: contingency analysis of their presence in top management teams. *Strategic Management Journal*. Vol. 35. No. 3. pp. 461–471.
- 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*. Vol. 24. August. No. 314–328.
- NUNNALLY, J. C. [1967]: *Psychometric Theory*. McGraw-Hill. New York.
- 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*. Vol. 88. No. 5. pp. 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- PODSAKOFF, P. M. – ORGAN, D. W. [1986]: Self-reports in organizational research: problems and prospects. *Journal of Management*. Vol. 12. No. 4. pp. 531–544. <https://doi.org/10.1177/014920638601200408>

- PREACHER, K. J. – HAYES, A. F. [2008]: Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*. Vol. 40. No. 3. pp. 879–891.
- 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*. Vol. 25. No. 2. pp. 113–122.
- RUTTEN, W. G. – BLAAS-FRANKEN, J. – MARTIN, H. – CHASE, R. [2016]: The impact of (low) trust on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 20. No. 2. pp. 199–214. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0391>
- SALANCIK, G. R. – PFEFFER, J. [1974]: The bases and use of power in organizational decision making: the case of a university. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 19. No. 4. pp. 453–473.
- 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*. Vol. 72. No. 6. pp. 132–146. <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.6.132>
- VAN DE VEN, A. H. – FERRY, D. L. [1980]: *Measuring and Assessing Organizations*. John Wiley & Sons. New York.
- VERHOEF, P. C. – LEEFLANG, P. S. H. [2009]: Understanding the marketing department's influence within the firm. *Journal of Marketing*. Vol. 73. No. 2. pp. 14–37. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.2.14>

Summary

The study focuses on the role of interdepartmental trust in marketing managers' use of market information. Based on sales-marketing interface and information utilization literature, the paper addresses the effect of trust on information use and models the mediating mechanisms of both capability and organizational development. Further, the mediating effects are also considered under the various (low versus high) levels of marketing departments' power. Based on survey data from 338 Hungarian firms and use of structural equation modeling and bootstrap procedures (multiple mediator model), the paper concludes that under high power of marketing department the effect of trust on information use is mediated by organizational development. However, when marketing has low power, capability development mediates the link of trust on information use. Results highlight the as-of-yet uncovered role of departmental power in the research of organizational use and imply that firms should not only emphasize interdepartmental trust for optimal use of market information but also establish mediating mechanisms adjusted to organizational contingencies.