PANNON EGYETEM

Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola

Attitűd-specifikus vásárlói magatartás a tanácsadás piacán

című Doktori (PhD) értekezés-tervezethez

TÉZISFÜZET

Készítette:
Varga-Toldi Katalin

Témavezető:
Prof. Dr. Veres Zoltán

Veszprém, 2023

Tartalom

A kutatás jelentősége és célkitűzései 3
Kutatási kérdések 5
Kutatási hipotézisek 8
A kutatás módszertana 9
Szakirodalmi áttekintés 11
A kutatás eredményei 13
1.1 Kvalitatív kutatási eredmények 13
1.2 Kvantitatív kutatási eredmények 17
Kutatási tézisek 22
A kutatás korlátai és további lehetőségei 23
Gyakorlati hasznosíthatóság 24
Releváns publikációk 25
Forrásjegyzék 26

A kutatás jelentősége és célkitűzései

A marketing tudomány egyik izgalmas és markáns alkalmazási területe, ugyanakkor számos tudományos vitát is magában rejtő ága a business marketing. A business piacokon gyakran konkrét, kézzel fogható termék helyett üzleti problémamegoldást keresnek a vevők, különösen igaz ez az üzleti tanácsadásra, amely lényegében hivatásszerűen végzett szakértői tevékenység (Nádor, 2007a). A tanácsadás az egyik legkomplexebb ügyfél-beszállító interakció, hiszen a tanácsadók az egyik legfontosabb szállítói a legújabb menedzsment ötleteknek és gyakorlatoknak (Armbrüster, 2006). A tanácsadás professzionális szolgáltatás, amelynek célja, hogy a szolgáltatók „segítsék a szervezeteket céljaik elérésében, a problémák feltárásában és megoldásában, új lehetőségek azonosításában, a szükséges képességek elsajátításában és a változások megvalósításában" (Kubr, 1996). Ugyanakkor az üzleti tanácsadás nagyon sok esetben egy még meg nem született, csak „papíron létező" megoldásra vonatkozik, amely valójában nem más, mint egy feltételezett kompetenciával bíró szakértő csoport által tett megoldási javaslat vagy ígéret (Nádor, 2007b). A megbízó cégek tanácsadókkal szemben támasztott követelményei az elmúlt években jelentősen megnövekedtek, komplex és sokrétű professzionális tanácsadást várnak el (Geoffroy és Schulz, 2015). A vásárolt tanácsadási szolgáltatás jelentős mértékben befolyásolhatja a vevő üzleti sikerét, megítélését, ezért kifejezetten magas kapcsolati komplexitású szolgáltatásról van szó, ahol meghatározó szerepe van a bizalomnak és az etikus viselkedésnek (Hakansson és Ford, 2002). A sikeres üzleti tanácsadói projektek előfeltétele, hogy a kiválasztott tanácsadó cég és annak szakértői a megfelelő kompetenciával rendelkezzenek, ugyanakkor a szaktudás önmagában nem elegendő. A sikeres tanácsadási projektek kulcsa valójában az, hogyan képes a kiválasztott tanácsadói „gárda" az együttműködés során a vevő által megrendelt tanácsadási szolgáltatást ügyfélreszabottan, szakszerűen és sikeresen teljesíteni (Skjølsvik, Pemer és Løwendahl, 2017). A vezetési tanácsadás szakirodalma és a tranzakcióban résztvevők közötti kapcsolatot elemző tanulmányok száma ugyan bőséges, az ügyfél által észlelt tanácsadási szolgáltatások minőségi dimenzióit feltáró empirikus kutatások száma elhanyagolható. Ennek oka, hogy a projektek terjedelme a tanácsadói szolgáltatás megkezdésekor számos esetben ismeretlen, csupán előzetes elképzelések, nagyvonalakban felvázolt irányok állnak rendelkezésre. A megbízó szervezetek egyik legnagyobb kihívása, hogy képesek legyenek beazonosítani és megtalálni azt a tanácsadói csapatot, amelyik leginkább képes üzleti problémáik megoldására (Clark és Salaman, 1998). Ugyanakkor a részletes specifikáció és követelményjegyzék többnyire a tanácsadási szolgáltatás igénybevétele során formálódik egy közös munka eredményeképpen

(Macdonald, Kleinaltenkamp és Wilson, 2016). Az ügyfelek lehetősége arra, hogy a tanácsadók kiválasztásában objektív és racionális döntéseket hozzanak limitált, hiszen nem rendelkeznek minden esetben a szükséges és megfelelő információval ez pedig azt eredményezi, hogy alkupozíciójuk jelentősen gyengül a tanácsadó vállalattal szemben (Werr és Styhre, 2002). Következésképpen kiválasztási preferenciáik instabilak és gyakran változnak az együttműködés során.

Az értekezés célja, hogy feltárja a projektszervezetek szükségleti dimenzióit és szolgáltatás preferencia-attribútumait, különösképpen a tanácsadók által betöltött funkciókat és szerepköröket, valamint a tanácsadói projektek sikerdimenziót. Az előzetes szakirodalom feldolgozása során feltárt legfontosabb problémaköröket az alábbiakban foglalom össze:

- A vevők tanácsadókkal szemben elvárt szerepe és felelőssége nem minden esetben jól definiált, a megoldandó probléma jellege befolyásolhatja a tanácsadó szerepét és funkcióját.
- A tanácsadási szolgáltatások szolgáltatás attribútumai sok esetben rejtettek, a beszerzési preferenciák és a tanácsadási szolgáltatás sikerességét meghatározó tényezők eltérhetnek.
- A tanácsadási szolgáltatás minőségének mérésére a tanácsadási projektek sikerkritériumainak meghatározására viszonylag kevés empirikus kutatási eredmény áll rendelkezésre.
- A kutatások alapvetően az ügyfelek tanácsadókkal szemben támasztott elvárásaira fókuszáltak, nagyon kevés tanulmány ütköztette össze az empirikus eredményeket a tanácsadók által vélt és megfogalmazott ügyfélpreferenciákkal.

Kutatási kérdések

Milyen tanácsadói szerepkörök azonosíthatók a vevők hasznossági preferenciái alapján?

A tanácsadás piacán szükségleti, piaci és tranzakcionális bizonytalanság jellemző (Ford, 2002). A vevő ugyan nem laikus, de általában nem rendelkezik specifikus szaktudással, ezért nem mindig tudja magabiztosan és objektíven megfogalmazni az üzleti problémát, így azt sem tudja, milyen megoldás lenne számára megfelelő (szükségleti bizonytalanság). Ha a vevő meg is tudja fogalmazni a problémát, az adott probléma megoldására sok lehetséges megoldás létezik, így a megfelelő partner és legjobb ajánlat kiválasztása okoz bizonytalanságot és nehézséget (piaci bizonytalanság). Ha a vevő meg is tudja fogalmazni a problémát, és képes megfelelő partnert és megoldást is kiválasztani, még akkor sem lehet biztos abban, hogy a kiválasztott tanácsadó vállalat teljesíti-e a megbízást (tranzakcionális bizonytalanág). Ennek oka, hogy a tanácsadási szolgáltatások sajátossága az egyszeri és egyedi jelleg, valamint az, hogy a tanácsadási projektek igen komplex üzleti környezetben valósulnak meg így nincs „sztenderd" szolgáltatás, amely garanciát nyújthatna a vevőnek.

Milyen mértékben kontextusfüggő a preferencia?

A komplex, új beszerzések esetén az ügyfelek nem rendelkeznek jól leírható, stabil preferenciákkal, preferenciáik sokkal inkább a beszerzési folyamat során alakulnak ki, és egyfajta konstruált értékek halmazaként definiálhatók (Bettmann, Luce és Payne, 1998). Ez a körülmény vezet ahhoz a jelenséghez, hogy a projekt komplexitása, a beszerzésben és minőségértékelésben részt vevő személyek saját személyes motivációinak, kockázatészlelésének, tanácsadókkal szemben támasztott előítéleteinek, valamint az egymásra utaltság fokának összetett kombinációja (Ehrhardt és Nippa, 2005) befolyásolja nem csak a szolgáltatás értékelését, de az ügyfelek elégedettségére is komoly hatással van.

A tanácsadók kiválasztása folyamán milyen szerepet játszanak a beszerzési döntésben résztvevők személyes preferenciái?

A vezetési tanácsadási szolgáltatást megfoghatatlan és sokoldalú jellege, valamint az a tény, hogy a szolgáltatást specifikus szaktudással rendelkező, képzett szakemberek nyújtják, igen komplexé teszi. A szolgáltatás minőségének megítélése a megbízás igénybevétele előtt (ex-ante) és a szolgáltatás leszállítása után (ex-post) is igen problematikus (Bennett és Smith, 2004), hiszen a bizalmi attribútumok magas számának köszönhetően a szolgáltatási teljesítmény még a szolgáltatás igénybevétele után sem értékelhető teljes egészében (Gallouj, 1996). Annak a

kérdésnek a megválaszolása is számos akadályba ütközik, hogy az adott üzleti problémát megfelelően és az ügyfélelvárásokhoz igazodva oldotta-e meg a tanácsadó vállalat. Ezek a körülmények növelik a projekttulajdonos szervezet bizonytalanságát és megnehezítik a vezetési tanácsadási szolgáltatások minőségi értékelését (Haverila, Bateman és Naumann 2011; Benett, Charmine és McColl-Kennedy, 2005; Cronin és Taylor, 1992).

Hogyan történik a projekttulajdonos szervezetében a tanácsadási projektek értékelése?

A tanácsadási piac sajátossága, hogy ritka a „helyes vagy helytelen megoldás" (Mitchell, 1994, 335.o.), hiszen a legtöbb megbízás esetén nincs „legjobb" módszer, a probléma megoldására számos alternatíva áll rendelkezésre. Kétségtelenül nehézkes azoknak a tényezőknek az elkülönítése is, amelyek pontosan körülírnák a tanácsadók teljesítményének hozzáadott értékét, és egy kvantifikálható mérési rendszert nyújtanának a tanácsadói beavatkozások eredményének mérésére. A témában íródott tudományos szakcikkek ezért is hangsúlyozzák (Appelbaum és Steed, 2005; Gable, 1996a és 1996b; McLachlin, 1999, 2000; Nees és Greiner, 1985) a pontosan definiált ügyfélkövetelmények és elvárások előzetes lefektetésének és szerződésbe rögzítésének fontosságát. Noha az ügyfelek egyre tudatosabbak és professzionálisabbak a tanácsadási szolgáltatások igénybevétele során a tanácsadási szolgáltatás értékelése még mindig nem szakszerű (Höner és Mohe, 2009).

Milyen sikerdimenziók alapján értékelik a vevők a tanácsadási szolgáltatások minőségét?

A kapcsolati minőség a tanácsadók együttműködési képességeinek összességét fejezi ki, amit Stumpf és Longman (2009, 131.o.) a „jó érzés követelményeknek" definiál. A vezetési tanácsadási szituációkban kifejezetten fontos az ügyfél-tanácsadó bizalom és kapcsolati minőség (Wünderlich, Wangenheim és Bitner, 2013), mivel ún. „implementációs szakadék" van aközött, ahogyan az ügyfél valójában előnyt kovácsolhatna a tanácsadók javaslataiból és aközött, amire valójában képes lenne (Schaffer, 2002). Ennek következtében a végső megoldás közös munka eredményeképp születik meg (Macdonald, Kleinaltenkamp és Wilson, 2016). Az előzetes forráskutatás rávilágított arra, hogy az ügyfélelvárásokban egyértelműen megjelennek olyan adaptációs igények, amelyek a projektszervezethez és annak vállalati kultúrájához igazított tanácsadói módszereket, folyamatokat és tanácsadói stílust foglalnak magukban.

Mely kapcsolatminőségi komponenseket ítélik a vevők a legfontosabbnak a tanácsadási szolgáltatások minőségértékelésében?

Theodor Levitt már 1983-ban úgy fogalmaz, hogy a vállalat legértékesebb vagyontárgya a vevőivel kialakított kapcsolata (Levitt, 1983). A B2B megoldások színvonala a szolgáltatások minősége és az ügyfél-elégedettség a beszállító-vevő kapcsolati epizódjainak szintjén értelmezhető (Storbacka, Strandvik és Grönroos, 1994; Ulaga és Chacour, 2001). A business piacokon kiemelt szerep jut a személyes kapcsolatoknak, amelyek a szállító-vevő kapcsolatok éltető elemei (Cunnigham és Homse, 1984). A kapcsolati marketing térnyerésével és dinamikus fejlődésével hangsúlyosabbá vált, hogy az üzleti piacokon a kapcsolatok tudatos menedzselése és minőségének fejlesztése nélkül nem tud igazán sikeres lenni egy üzleti kapcsolat (Mandják és munkatársai, 2016), hiszen az nem csak adminisztratív, jogi, gazdasági, technikai, technológiai, hanem szociális kötelékeket is magában hordoz (Stone, Woodcock és Wilson 1996; Veres 2009). Következésképp a kapcsolati marketing szerint az üzleti parterek egyfajta közösséget alkotnak, ahol a kapcsolatok általában nem egy csereügyletre koncentrálódnak, hanem a folyamatokat befolyásolja az állandó változás, valamint az alkalmazkodás (Elo, 2003). A kapcsolat marketing tanulmányokban a leggyakrabban megjelenő kapcsolatminőség tényezők az alábbiak: (1) észlelt termék/szolgáltatás minőség; (2) elégedettség; (3) bizalom; (4) elkötelezettség; (5) méltányosság; (6) lojalitás.

Milyen eltérés tapasztalható a szervezeti hierarchia különböző szintjén dolgozók minőségészlelésében?

Az ügyfelek nem egyformán érzékelik és értékelik a tanácsadási szolgáltatások minőségét, megítélésüket nagyban befolyásolja, hogy a projekttulajdonos szervezet melyik egységében dolgoznak, ott milyen pozíciót töltenek be, és milyen mértékben történik a szervezeti tanulás és fejlesztés (Macdonald, Kleinaltenkamp és Wilson, 2016). Ehrhardt és Nippa (2005) kihangsúlyozzák, hogy az értékelés menetét jelentősen befolyásolja az értékelő személye, ugyanis az értékelő személy(ek) beosztása, tapasztalata és autonómiája határozza meg az értékelés lehetőségét és az értékelési folyamat minőségét.

Kutatási hipotézisek

A felállított kvalitatív ún. kvázi hipotéziseket és kvantitatív kutatási hipotéziseket, valamint azok vizsgálatára alkalmazott kutatási módszereket az 1. táblázat mutatja be.

1. táblázat: Kutatási hipotézisek

Alkalmazott primér kutatási módszer	ID	Hipotézis	Adatfelvételi módszer	Adatelemzési módszer
Feltáró kvalitatív kutatás (KH = kvázi hipotézisek)	KH1	A tanácsadási szolgáltatások szükségleti dimenziói alapján azonosíthatók tanácsadói szerepek és funkciók.	Feltáró szakértői mélyinterjú	Interjú kivonatok tartalomelemzése, megalapozott elmélet szerint fogalmi kódolással Megalapozott elmélet modell („grounded theory”) nyílt, axiális és szekvencionális kódolási eljárással.
	KH2	A preferenciát erősen meghatározza az új beszerzési szituáció.		
	KH3	A projekt egyedisége során a tanácsadási folyamat első fázisa együtt tanulásnak minősíthető (kompetencia csere).		
	KH4	A résztvevők személyes preferenciái szignifikáns módon befolyásolják a tanácsadók kiválasztását.		
	KH5	A tanácsadási szolgáltatás során a hasznosság megítélése poszttranzakciós folyamatban realizálódik.		
	KH6	Tanácsadási szolgáltatás minőségértékelési dimenziórendszere többszintű (felállítható koncepcionális modell).		
Nagymintás kérdőíves kvantitatív kutatás (hipotézisek)	H1	A vállalatok által leggyakrabban említett szükségleti dimenziók: szakértői erőforráspótlás, projektvezetés, szervezeti stimuláció.	Kérdőíves megkérdezés	Wilcoxon-féle előjeles rangpróba
	H2	A sikerdimenziók (koncepcionális modell) fontossága között szignifikáns különbség van.		
	H3	A kapcsolat minőségét leíró aldimenziók fontossága között szignifikáns különbség van.		
	H4	A szervezeti hierarchia különböző szintjén dolgozók között szignifikáns különbség van az egyes sikerdimenziók fontosságában.		Kétmintás mediánpróba

Forrás: saját szerkesztés

A kutatás módszertana

Ahhoz, hogy teljes képet kaphassak a téma forrásadottságáról az *irodalomkutatást narratív és bibliometrikus (meta-analízis) módszerrel* végeztem el. A hagyományos narratív irodalomtörténeti elemzés esetén a kutatási témához relevánsan kapcsolódó ismeretanyag feltárása manuálisan történik, a bevont források köre sok esetben igen szubjektív és a szerzők személyes preferenciáit tükrözi. Ezzel szemben a bibliometrikus irodalomkutatási módszer egyfajta tudományos leltár, olyan struktúrát képes definiálni, amely az egyes cikkek tudományos hozzájárulását objektív statisztikai módszerekkel képes mérni (Borgman és Furner, 2002; Diodato, 1994; Schneider és Borlund, 2004). A bibliometrikus módszer viszonylag kevés teret ad a szubjektivitásnak, hiszen a szakirodalom intellektuális struktúrájának feltérképezése kvantifikálható metaadatokra épül és statisztikai módszereket használva rajzolódik ki. A szisztematikus irodalomkutatás tehát lehetőséget ad arra, hogy egy adott kutatási terület témakörében íródott szakcikkeket olyan mérhető rendszerbe helyezzük, amely képes meghatározni a kutatási domain létező koncepciójának struktúráját és kiaknázatlan területeit (Tabah, 2001). A két irodalomkutatási módszer kiegészíti egymást, hiszen a bibliometrikus kutatás összegyűjti a releváns tanulmányokat és egyfajta tudományos „étlaplapot" nyújt. Ebből az étlapból a kutatási téma szempontjából legfontosabb tanulmányok kiszűrhetők, leválogathatók, és narratív technikával az egyes témakörök részletes elemzése és kifejtése strukturált formában elvégezhető.

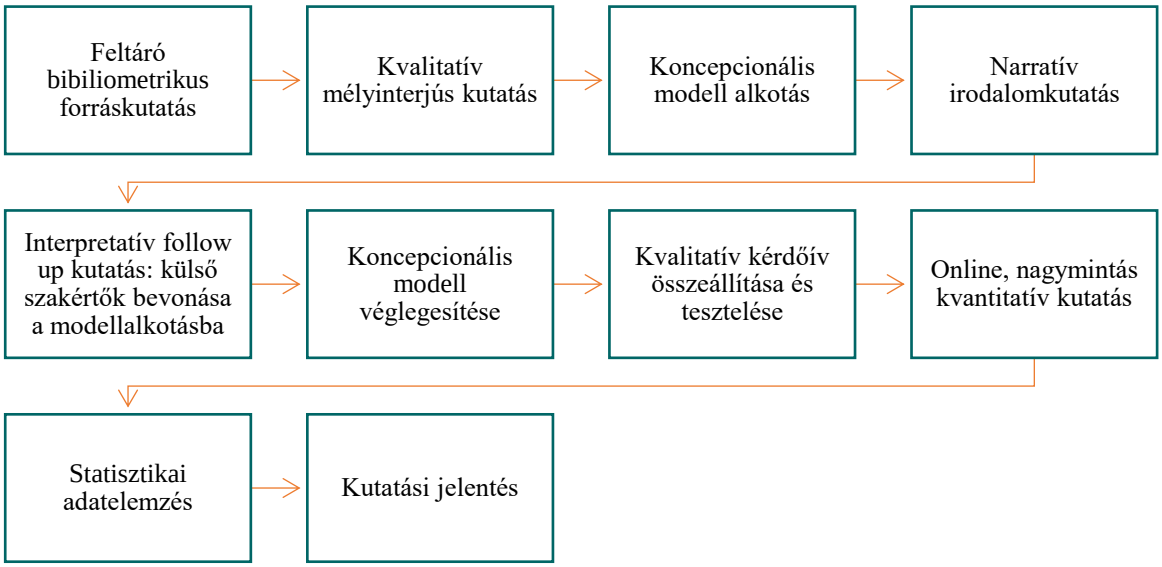
A többlépcsős adatfelvétel lehetővé tette különféle módszerek együttes alkalmazását. *22 mélyinterjú* kvalitatív kutatási anyagára támaszkodva azonosításra kerültek a szolgáltatást megrendelők szükségleti dimenziói, szolgáltatás preferencia-attribútumai, az ügyfél-tanácsadó kapcsolatban kialakított tanácsadói szerepkörök és funkciók, valamint a vezetési tanácsadási projektek értékelési folyamata. Az empirikus adatokra építve megalkotásra került a vezetési tanácsadási projektek észlelt minőségét leíró koncepcionális ERIP modell (Varga-Toldi és Veres, 2021).

A kvalitatív kutatást követően *célzott, a téma szempontjából releváns narratív szakirodalom kutatás* következett, amely során a modell finomhangolásra került. Utókövető, ún. „follow up" kutatás segítségével a megalkotott modell validálásra került külső szakértőkkel. Az észrevételek és javaslatok alapján a koncepcionális modell véglegesítésre került.

A *nagymintás, kérdőíves kvantitatív kutatás* célja az volt, hogy az ezt megelőző kvalitatív kutatás eredményei és feltételezései visszaigazolást kapjanak. A strukturált kérdőíves kutatás kérdés- és válaszkategóriáinak meghatározására a kvalitatív kutatási eredmények és a

szakirodalom alapos feldolgozása után került sor. A megszerkesztett nagymintás kérdőív tesztelésébe bevonásra kerültek külső szakértők is és a kérdőív összhangban volt a koncepcionális minőségmodell elméleti keretével. A kérdőívben olyan kérdések és hozzá tartozó állítások kerültek megfogalmazásra, amelyek által lehetőség volt a koncepcionális modell keretei között meghatározott minőségdimenziók feltárására. Az kutatás során alkalmazott módszereket a 1.ábra mutatja be.

1. ábra: Alkalmazott kutatási módszerek



Forrás: saját szerkesztés

Szakirodalmi áttekintés

Engwall és Kipping (2013) szerint a vezetési tanácsadás kutatásokat három főbb menedzsment terület befolyásolta: (1) menedzsment gyakorlat, (2) menedzsment oktatás, valamint (3) menedzsment könyvkiadás. A szerzők kiemelik, hogy e három terület interakciója mozdította elő és tette a vezetési tanácsadást önálló kutatási területté, ugyanakkor az egyes területek közötti tudásáramlás egyben "fokozatosan el is mosta a tudományterületek határait" (86.o.). Az elmúlt évtizedekben többnyire különböző klasszifikációs logikával néhány összefoglaló irodalomkutatás készült (Varga-Toldi és Veres, 2020). Az egyik gyakran idézett felosztás Nikolova és Devinney (2012) nevéhez fűződik, akik szerint a vezetési tanácsadási szakirodalom három meghatározó perspektíva szerint klasszifikálható.

1) A *szakértő/funkcionális perspektíva* az ügyfél-tanácsadó kapcsolatot egy szerződésen alapuló, időszakos segítő, problémamegoldó dimenzióba helyezi, amely kapcsolatban a tanácsadói tevékenység független, objektív szaktudásra épül és konkrét funkcióhoz és szerepkörhöz rendelhető. A sikeres együttműködés legfontosabb aspektusa az, hogyan képes az ügyfél hozzájutni, transzformálni és alkalmazni a tanácsadótól kapott szükséges tudást és ennek sikeres megvalósítása érdekében a tanácsadói funkciók különböző tanácsadói szerepek mentén definiálhatók (Massey és Walker, 1999; Nees és Grenier, 1985).

2) A *szociális tanulási perspektíva* az ügyfél-tanácsadó kapcsolatokra, mint együtt tanulási folyamatra tekint (Lilja és Poulfelt, 2001), „ahol mindkét fél értékes tudással és ötletekkel járul hozzá a projekthez" (Nikolova, Reihlen és Schlapfner, 2009, 289.o.). Schein (1990) arra világít rá, hogy az ügyfél nemcsak a problémáját, hanem valójában a problémamegoldást is birtokolja, a tanácsadó szerepe tehát nemcsak a probléma szakszerű megoldásában értelmezhető, hanem magának a problémának az ügyfél felé történő megértetésében is.

3) A *kritikus perspektíva* gyökere abban rejlik, hogy az ügyfél-tanácsadó kapcsolatok gyakran hatalmi harcokkal, játszmákkal, és konfliktusokkal tűzdelt kapcsolatok (Pellegrinelli, 2002), ahol az ügyfelek a tanácsadói retorika és menedzseri benyomástechnikák áldozatai (Fincham és Clark, 2002; Werr és Styhre, 2002), míg a tanácsadók valójában az ügyfél erőfitogtatás elszenvedői (Sturdy, 1997).

Nikolova és Devinney szakirodalmi felosztását Czarniawska és Mazza (2012) egy negyedik, ún. *szociális konstruktivista perspektívával* egészítette ki. A szerzők a tanácsadókat „tudás kereskedőként" jellemzik, ahol teret kaphat a szabadság és a kreativitás" (437.o.), hiszen a tanácsadók újjáépítik és fejlesztik az ügyfelek vezetői képességeit és szerepköreit.

A bibliometrikus adatokra épülő meta-analízis rávilágított arra, hogy a B2B kapcsolatmarketing koncepciók jelentős hatással vannak a *tanácsadási szakirodalom fejlődésére*, ezt jól alátámasztja, hogy a témaeloszlásokat vizsgálva a tanácsadó-ügyfél kapcsolatokat vizsgáló tanulmányok száma a legmagasabb (Varga-Toldi, Veres és Rékasi, 2019). Noha bőséges szakirodalom áll rendelkezésre, a téma kutatása „megrekedt" a tanácsadó-ügyfél szerepek, funkciók, kapcsolatok, erőviszonyok és játszmák értelmezésénél, nagyon kevés empirikus kutatási eredmény áll rendelkezésre az ügyfelek vásárlói preferenciáiról, a kiválasztási folyamatról és annak döntési mechanizmusairól, amely kutatási kérdések fontos B2B marketing kutatási területeket fednek le.

A *vezetési tanácsadási szolgáltatás minőségét* tanulmányozó releváns munkákról elmondható, hogy a tanácsadói projektek sikerfaktorait számos tanulmány vizsgálta, noha a siker értelmezését az egyes szerzők más-más aspektusból közelítik meg. Néhányan a sikeres tanácsadási projekteket az ügyfél-tanácsadó közötti kapcsolat minőségével írják le (Appelbaum és Steed, 2005; Fincham, 1999; Fullerton és West, 1996), vagy az ügyfél-tanácsadó közötti együttműködés színvonalával feleltetik meg (Roodhooft és Van den Abbeele, 2006; Sweem, 2009; Wang, Shieh és Hsiao, 2005). Egyes tanulmányok az elkötelezettséget és a tanácsadók változáshoz történő hozzáadott értékét teszik a kutatás középpontjába (Gable, 1996; McLachlin, 2000; O'Driscoll és Eubanks, 1993; Soriano 2004;), ezzel szemben mások kutatók szerint a tanácsadási projektek sikerének kulcsa az észlelt és megtapasztalt ügyfélélmény (Bronnenmayer, Wirtz és Göttel, 2016a, 2016b; Williams és Plouffe, 2007; Wright és Kitay, 2002;). Csak kevesen próbálkoztak eddig teljesítmény indikátorokkal leírni a tanácsadói projektek sikerfaktorait (Kumar és Simon, 2001; Kumar, Simon és Kimberley 2000; Phillips, 2000). E kihívások ellenére azonban az tapasztalható, hogy a vezetési tanácsadás minőségmodell szakirodalma egyre bővül és egyre kézzelfoghatóbb és a gyakorlatban alkalmazhatóbb modellek születnek.

A *vezetési tanácsadási tanulmányok intellektuális struktúrájáról* összességében elmondható, hogy a téma legfőbb csatornái a menedzsment folyóiratok, a B2B marketing tudományos folyóiratokban jóval kevesebb cikk jelenik meg. A vezetési tanácsadásra a kutatói közösség még mindig menedzsment gyakorlatként tekint, és kevés figyelmet kap a téma szolgáltatásmarketing aspektusból. A tanácsadás tudományos szakirodalma fragmentált struktúrát mutat, az ismeretanyag különböző diszciplínák szakfolyóirataiban sporadikusan helyezkedik el.

A kutatás eredményei

1.1 Kvalitatív kutatási eredmények

KH1: A tanácsadási szolgáltatások szükségleti dimenziói alapján azonosíthatók tanácsadói szerepek és funkciók.

A kvalitatív kutatás igazolta, hogy a sikeres üzletkötéshez elengedhetetlen a megrendelő szervezet motivációjának a megértése, és a sikeres leszállítás feltétele, hogy az alkalmazni kívánt tanácsadói szerepeket ehhez a motivációhoz igazítsa a tanácsadó vállalat. A fentiek tükrében elmondható, hogy a tanácsadó vállalatok igyekeznek az ügyféligények figyelembevételével különböző szerepköröket definiálni, noha ezek a tanácsadói szerepek nem mindig tudatosan jelennek meg az ügyfél-tanácsadó kapcsolatban. A kutatás eredményei alapján a feltárt tanácsadói szerepeket a 2. számú táblázat tartalmazza.

2. táblázat: Szükségleti dimenziók és főbb tanácsadói szerepek

Szükséglet	Motiváció	Bizonytalanság	Tendencia	Tanácsadói szerep
Erőforrás pótlás	Emberi erőforrás hiány	Szükségleti és tranzakciós	csökkenő	**SZAKÉRTŐ**
	Vállalaton belül nem elérhető szaktudás igénybevétele			
Network hozzáférés	Információ hozzáférés	Szükségleti	konstans	**INFORMÁTOR**
	Új kapcsolatok létrehozása			
Új lehetőségek felkutatása	Iránymutatások, új ötletek bemutatása	Szükségleti	konstans	**IDEGENVEZETŐ**
Projektvezetés	Megfelelő módszertan alkalmazása	Tranzakciós	növekvő	**MENEDZSER**
	Komplex, nagyléptékű projektek menedzselése	Tranzakciós	növekvő	
Facilitálás	Belső politikai viták enyhítése	Tranzakciós	konstans	**MEDIÁTOR**
Szakmai felügyelet	Kockázatcsökkentés (belső bizalmatlanság)	Szükségleti	konstans	**FELÜGYELŐ**
	Anyavállalati elvárások (külső bizalmatlanság)			
Validáció	Meglévő ötletek kiegészítése és alátámasztása	Szükségleti	növekvő	**TÁMOGATÓ**
Stimuláció (paradigmaváltás)	Változások életre hívása	Tranzakciós	növekvő	**KATALIZÁTOR**
	Szervezeti tanulás elősegítése			
	Változások kommunikálása			

Forrás: saját táblázat

A kutatás alapján meghatározott tanácsadói szerepek a korábbi kutatások eredményeivel szinkronizálnak (Kakabadse, Louchart és Kakabadse, 2006; Kubr, 2002; Nees és Grenier, 1985; Schein, 1999; Steele, 1975), ugyanakkor az ügyfélmotivációk és észlelt kockázat feltárásával új aspektusból definiálják a vezetési tanácsadók által lehetségesen kialakított szerepköröket.

KH2: A preferenciát erősen meghatározza az új beszerzési szituáció.

A kutatás igazolta, hogy a tanácsadói projektek tipikusan olyan üzleti problémák megoldására fókuszálnak, amely üzleti problémákkal az ügyfél még sosem, vagy csak részben találkozott; következésképpen ezek a projektek új beszerzésnek minősülnek, és komoly szükségleti és tranzakciós bizonytalanság jellemzi őket. Noha az információbekérés az ügyféligények minél pontosabb megfogalmazását hívatott segíteni, a legtöbb ajánlatkiírás csak előzetes irányokat és követelményeket fogalmaz meg, következésképpen a tanácsadói szerződések sem tartalmazzák a teljeskörűen a projektben elvégzendő feladatokat. A kutatási eredmények arra engednek következtetni, hogy minél komplexebb egy projekt, annál nehezebb a szolgáltatásminőségi kritériumok előzetes lefektetése. Következésképpen bizonytalanná válik a szolgáltatás minőségértékelése és minél bizonytalanabb a szolgáltatás minőségértékelése, annál hangsúlyosabbá válnak a szolgáltatás értékelésében azok a látens tényezők, amelyek az interakcióban részt vevők személyes élményeire és tapasztalataira épülő benyomásokat foglalják magukban. A preferenciát erősen meghatározza az új beszerzési szituáció.

KH3: A projekt egyedisége során a tanácsadási folyamat első fázisa együtt tanulásnak minősíthető (kompetencia csere).

A résztvevők arról számoltak be, hogy a szerződéskötést követően a tanácsadó és ügyfél közötti közös munka eredményeként formálódik és tisztul ki a pontos tanácsadói feladat, éppen ezért a projekt valós terjedelme szinte sosem egyezik meg az ajánlatban vagy a szerződésben leírtakkal. Ez a folyamatos ismerkedés és „finomhangolás” megakadályozza az ügyfeleket abban, hogy előzetes minőségi kritériumokat fektessenek le a projekt-előkészítési szakaszban. A gyakorlatban a minőségi kritériumok a tanácsadóval történő együttműködés során fogalmazódnak meg az ügyfelekben. A kutatásban résztvevők mindegyike arról számolt be, hogy a legtöbb esetben a projekt terjedelme „mozog”, és a pontos ügyfélelvárások megfogalmazása szinte lehetetlen a projekt előkészítési és szerződéses szakaszában, így nincs előre lefektetett szolgáltatásértékelési keretrendszer sem. A tanácsadási folyamat első fázisa együtt tanulásnak minősíthető.

KH4: A résztvevők személyes preferenciái szignifikáns módon befolyásolják a tanácsadók kiválasztását.

Az ügyfelek nem egyformán érzékelik és értékelik a tanácsadási szolgáltatások minőségét és értékét, megítélésüket nagyban befolyásolja, hogy a projekttulajdonos szervezet melyik egységében dolgoznak, ott milyen pozíciót töltenek be (3. táblázat). A kvalitatív feltáró kutatás igazolta, hogy minél magasabb pozíciót tölt be valaki, annál fontosabbnak tartja, hogy a

tanácsadási szolgáltatás kézzelfogható előnyt, hasznot hozzon az adott szakterületnek, szervezeti egységnek, valamint esetükben hangsúlyosan megjelenik a személyes ambíciók és egyéni karriercélok támogatása is, mint elvárás. Ugyanakkor minél magasabb pozícióban dolgozik valaki, annál kevesebb figyelmet fordít az egyes projekt leszállítandók funkcionális minőségére és inkább a projekt végeredménye az, ami hangsúlyossá válik. Ezen túlmenően az is szempont, hogyan profitált, azaz milyen kézzelfogható, személyes előnyre tett szert az adott résztvevő az ügyfél-tanácsadó interakció során.

3. táblázat: Tanácsadókkal szemben támasztott elvárt előnyök a projekttulajdonos szervezeti hierarchia különböző szintjein

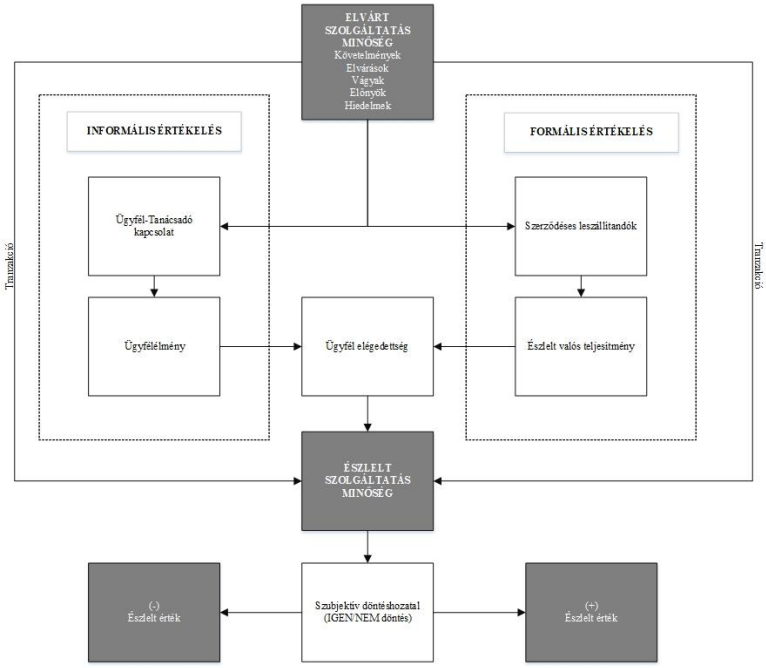
Szint	Fókusz	Elvárt előnyök	Idő dimenzió
Operatív	**Munkahelyi légkör és tanulási lehetőségek**	Kevesebb munka	Rövidtáv
		Érdekesebb munka	
		Kellemes munkahelyi légkör	
		Szakmai fejlődés	
		Több figyelem a közvetlen vezetőtől	
		Információkhoz való hozzáférés	
		Új munkatársak, vezetők megismerése	
Funkcionális vezető	**Információszerzés és eredményes csapatmunka**	Hasznos információk szerzése	Rövidtáv
		Új és konkrét ötletek	
		Megvalósítható akció tervek	
		Hatékonyabb feladat menedzsment	
		A szervezeti egység elfogadtatása és erősítése	
		Jól funkcionáló csapat	
Igazgató	**Belső hatalmi pozíció erősítése**	Saját pozíció erősítése	Középtáv
		Belső befolyásolási képesség támogatása	
		Önigazolás	
		Célszámok teljesítésének támogatása	
		Konkrét akciótervek és döntést előkészítő anyagok	
Felsővezető	**Változásmenedzsment**	Projektek határidőre történő leszállítása	Hosszútáv
		Valós változások indikálása a szervezeten belül	
		Munkavállalói elkötelezettség növelése	
		Stratégiai támogatás a vállalat víziójához és hosszú távú terveihez	
		Bizalmi partnerviszony kialakítása	
Beszerzés	**Jól működő beszállítói kapcsolat**	Mérhető és biztonságos beszerzési folyamat	Rövid és középtáv
		Költségterv betartása	
		Beszállítói kapcsolat fejlesztése	

Forrás: saját szerkesztés

KH5: A tanácsadási szolgáltatás során a hasznosság megítélése poszttranzakciós folyamatban realizálódik.

A projektleszállítandók minőség kontrollja a gyakorlatban a projektirányító bizottság által elfogadott projekttermékek teljesítési igazolásának kiállításával valósul meg. Az interjúk eredményeire alapozva a tanácsadói projektek minőségértékelésének folyamatát az 2. ábra mutatja be.

2. ábra: A vezetési tanácsadási szolgáltatások minőségértékelési folyamata



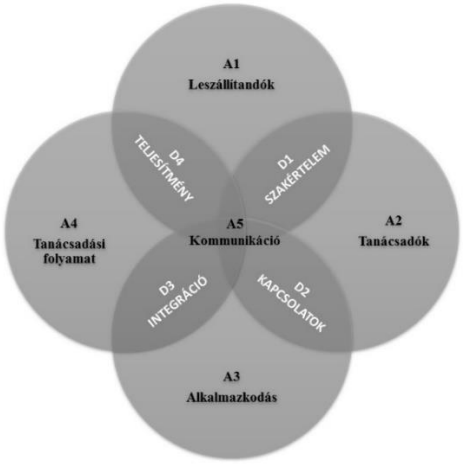
Forrás: saját szerkesztés

A tanácsadási szolgáltatások észlelt minősége egyfelől a szerződésben foglalt (1) projekt leszállítandók észlelt minőségén, valamint az ügyfél-tanácsadó kapcsolat minőségéből levezetett és megélt (2) ügyfélélményből alakul ki. E kettő komponens alapján alakul ki az ügyfélelégedettség, amely alapján egyfajta értékítéletet hoz a megrendelő arról, hogy milyen minőségűnek értékeli az igénybe vett tanácsadási szolgáltatást. Érdekes eredmény, hogy a kutatásban résztvevők szerint a szolgáltatás minőségének megítélése a gyakorlatban igen/nem döntésként értelmezhető. A kutatás azt is feltárta, hogy a tanácsadói szolgáltatások minőségi értékelése időben két szakaszra bontható. Az első szakasz egy tudatos „mit kaptunk” kérdésre fókuszál, míg a második szakasz a „milyen előnyünk származott belőle” gondolatmenetre épül, amely dimenziónak nincs meghatározott idősávja, valamint spontán és retrospektív módon történik. A tanácsadási szolgáltatás során a hasznosság megítélése tehát poszttranzakciós folyamatban realizálódik.

KH6: Tanácsadási szolgáltatás minőségértékelési dimenziórendszere többszintű (felállítható koncepcionális modell).

A kvalitatív kutatás alapján megállapítható, hogy az ügyfelek a tanácsadói szolgáltatások minőségét 5 attribútumon keresztül észlelik: (1) leszállítandók; (2) tanácsadók; (3) alkalmazkodás; (4) tanácsadási folyamat és (5) kommunikáció. Az 5 észlelt minőségi attribútum között kapcsolat áll fenn, mert a kommunikáció attribútum nagyon szoros kapcsolatban áll a többi négy attribútummal és gyakorlatban a leszállítandók, a tanácsadók, az ügyfélhez történő alkalmazkodás és maga a tanácsadási folyamat is a kommunikáció eszköztárának segítségével valósul meg. Mivel a kommunikáció inkább egy menedzsment eszköz, mintsem egy különálló szolgáltatásattribútum, valamint a másik négy attribútumban is megjelenik. A résztvevők válaszait, esettörténeteit és az említett attribútumok metszéspontjait elemezve került meghatározásra a vezetési tanácsadási szolgáltatások koncepcionális minőségmodellje (ERIP modell: Varga-Toldi és Veres, 2021), amely a tanácsadási szolgáltatások észlelt minőségét 4 alapvető dimenzió mentén definiálja: (1) szakértelem; (2) kapcsolatok; (3) integráció és (4) teljesítmény (3. ábra).

3. ábra: A vezetési tanácsadás észlelt minőség attribútumai (A1-A5) és minőségi dimenziói (D1-D4)



Forrás: saját szerkesztés

1.2 Kvantitatív kutatási eredmények

A kvantitatív kutatás célja a megelőző kvalitatív elemzés eredményeinek és feltételezéseinek validálása volt. A kvantitatív felmérés során alkalmazott kérdőív összhangban volt az ERIP-modell elméleti keretével. A kvantitatív kutatás koncepcionális modelljét a 4. táblázat mutatja be.

4. táblázat: Kvantitatív koncepcionális modell

Attribútum	Aldimenzió	Fődimenzió	Állítások száma
Megfelelő junior-szenior-arány	Csapatstruktúra	Szakértelem	1 állítás
Szeniorok jelenléte	Csapatstruktúra	Szakértelem	1 állítás
Szaktudás	Kompetencia	Szakértelem	1 állítás
Tapasztalat	Kompetencia	Szakértelem	1 állítás
Tudásmegosztási képesség	Kompetencia	Szakértelem	1 állítás
Alkalmazhatóság	Stratégiai illeszkedés	Szakértelem	1 állítás
Fenntarthatóság	Stratégiai illeszkedés	Szakértelem	1 állítás
Jövőkép	Stratégiai illeszkedés	Szakértelem	1 állítás
Alkalmazkodóképesség	Empátia	Kapcsolatok	2 állítás
Megnyugtatási képesség	Empátia	Kapcsolatok	1 állítás
Érdekérvényesítés	Asszertivitás	Kapcsolatok	2 állítás
Megfelelő tanácsadói kommunikáció	Asszertivitás	Kapcsolatok	1 állítás
Együttműködési képesség	Asszertivitás	Kapcsolatok	1 állítás
Elkötelezettség	Elkötelezettség	Kapcsolatok	2 állítás
Információmegosztás	Menedzsmenttámogatás	Kapcsolatok	1 állítás
Transzparencia	Menedzsmenttámogatás	Kapcsolatok	1 állítás
Készségfejlesztés	Menedzsmenttámogatás	Kapcsolatok	1 állítás
Felelősségvállalás	Etikusság	Kapcsolatok	2 állítás
Titoktartás	Etikusság	Kapcsolatok	1 állítás
Objektivitás	Etikusság	Kapcsolatok	1 állítás
Felkészültség	Hatékony erőforrás-felhasználás	Integráció	1 állítás
Hatékony erőforrás-gazdálkodás	Hatékony erőforrás-felhasználás	Integráció	1 állítás
Érdekérvényesítés	Változáskezelés	Integráció	1 állítás
Mozgósítási képesség	Változáskezelés	Integráció	2 állítás
Belső konfliktuskezelési képesség	Változáskezelés	Integráció	1 állítás
Tudásmegosztás	Szervezeti tanulás	Integráció	1 állítás
Függőségkezelés	Szervezeti tanulás	Integráció	1 állítás
Quick wins	Eredményesség	Teljesítmény	1 állítás
Büdzsétartás	Eredményesség	Teljesítmény	1 állítás
Határidő	Eredményesség	Teljesítmény	1 állítás
Scope-tartás	Eredményesség	Teljesítmény	1 állítás
Rugalmasság	Szállítási képesség	Teljesítmény	3 állítás
Alaposság	Szállítási képesség	Teljesítmény	1 állítás
Hozzáadott érték	Addicionális előnyök	Teljesítmény	1 állítás
Kiegészítő, extra előnyök biztosítása	Addicionális előnyök	Teljesítmény	1 állítás
Láthatóság	Belső buy-in megteremtése	Teljesítmény	3 állítás
Demonstrálási képesség	Belső buy-in megteremtése	Teljesítmény	2 állítás
Jelenlét	Elérhetőség	Teljesítmény	3 állítás
Szakmai anyagok elérhetősége	Elérhetőség	Teljesítmény	1 állítás

Forrás: saját szerkesztés

H1: A vállalatok által leggyakrabban említett szükségleti dimenziók: szakértői erőforráspótlás, projektvezetés, szervezeti stimuláció.

A kvantitatív kutatás igazolta, hogy a szakirodalommal és kvalitatív kutatás eredményeivel összhangban a vállalatok által leggyakrabban említett szükségleti dimenziók: szakértői erőforráspótlás, projektvezetés és szervezeti stimuláció. Fontos azonban megjegyezni, hogy negyedikként az új lehetőségek felkutatása is megjelent, amelyet statisztikailag ugyanannyian jelöltek, mint a szervezeti stimulációt.

H2: A sikerdimenziók (koncepcionális modell) fontossága között szignifikáns különbség van.

A négy képzett fődimenzió index eloszlása szignifikánsan eltér egymástól. Ezen kívül az is kijelenthető, hogy a fontosságuk szignifikánsan különbözik egymástól. A legjelentősebb a szakértelem, ezt követi a kapcsolatok és a teljesítmény dimenzió, az integráció dimenzió pedig a legkevésbé fontos.

5. táblázat: Fődimenziók fontosságának index eloszlása

Dimenzió	Mean	Median
Szakértelem	3,90	3,88
Kapcsolatok	3,76	3,75
Teljesítmény	3,70	3,68
Integráció	3,58	3,63

Forrás: saját szerkesztés

A tanácsadók és a megrendelők között szignifikáns eltérés van a sikerdimenziók fontosságában. A szignifikancia szintet 0,1-re csökkentve az integráció (6. táblázat) sikerdimenzióban van szignifikáns eltérés a tanácsadók és a megrendelők között: a tanácsadók a megrendelőkhöz képest alacsonyabbra ítélik ezen sikerdimenzió fontosságát.

6. táblázat: Fődimenziók fontossága tanácsadói és ügyfél mintán

	Megrendelő vagy tanácsadó?				Szignifikáns-e az eltérés?	Szignifikáns-e az eltérés?
	Megrendelő		Tanácsadó		0,05	0,1
Dimenzió	Mean	Median	Mean	Median		
Szakértelem	3,93	4,00	3,85	3,88	Nem	Nem
Kapcsolatok	3,75	3,75	3,77	3,81	Nem	Nem
Integráció	3,60	3,75	3,54	3,50	Nem	Igen
Teljesítmény	3,70	3,68	3,70	3,74	Nem	Nem

Forrás: saját szerkesztés.

Az egyes attitűdállítások fontosságuk alapján három különböző csoportba sorolhatók, amelyek képesek gyakorlati szemszögből kirajzolni, hogy melyek azok az elvárások, amelyek a (1) leginkább fontosak („must have”); közepesen fontosak („could have”); vagy kevésbé fontosak („nice to have”) egy tanácsadó-megrendelő interakcióban. A kutatás 14 olyan kritikus, ún. top preferenciát azonosított (7. táblázat), amely kiemelkedően fontos a megrendelők számára, 23 állítás közepesen fontos, és végül 14 olyan állítás került meghatározásra, amelyet az ügyfelek nem várnak el, de örülnek, ha a tanácsadók odafigyelnek rá.

7. táblázat: Top preferenciák

Attitűdállítás	Átlag	Fődimenzió	Aldimenzió
ERIP23 A projekten dolgozó tanácsadók felkészülten érkeznek a projektre.	**4,33**	Integráció	Hatékony erőforrás-felhasználás
ERIP21 A tanácsadók etikusan, felelősségteljesen járnak el, szem előtt tartva a megrendelő vállalat üzleti titkainak megőrzését.	**4,31**	Kapcsolatok	Etikusság
ERIP39 A tanácsadók értik a megrendelő szervezet valós motivációját.	**4,30**	Kapcsolatok	Elkötelezettség
ERIP34 A tanácsadók teljesítik a szerződésbe foglalt szakmai tartalommal a vállalt feladatokat.	**4,21**	Teljesítmény	Eredményesség
ERIP4 A tanácsadónak megvan a szükséges tapasztalata, nem a projekten tanulja meg az adott probléma kezelését.	**4,18**	Szakértelem	Kompetencia
ERIP8 Olyan megoldási javaslatot hoznak a tanácsadók, amely illeszkedik a szervezet stratégiai céljaihoz.	**4,15**	Szakértelem	Stratégiai illeszkedés
ERIP15 A tanácsadók elkötelezettek a megrendelő és a projekt céljai mellett.	**4,15**	Kapcsolatok	Elkötelezettség
ERIP36 A tanácsadók nem csak bevált sztenderd megoldási javaslatokat tesznek, hanem alaposan körbejárják a megoldási lehetőségeket.	**4,13**	Teljesítmény	Szállítási képesség
ERIP5 A projekten dolgozó tanácsadók saját szaktudásukat képesek megosztani és érthetően kommunikálni.	**4,08**	Szakértelem	Kompetencia
ERIP13 A tanácsadók tudnak és mernek nemet mondani a megrendelőnek, ha szakmailag úgy ítélik meg, hogy erre szükség van a projekt sikerének érdekében.	**4,06**	Kapcsolatok	Asszertivitás
ERIP3 A projektben dolgozó tanácsadók ismerik a legfontosabb iparági gyakorlatokat.	**4,05**	Szakértelem	Kompetencia
ERIP33 A tanácsadók teljesítik a szerződésbe foglalt határidőre a vállalt feladatokat.	**4,04**	Teljesítmény	Eredményesség
ERIP45 A tanácsadók következetesen, transzparensen kommunikálják a projekt haladását, értesítik és rendszeres egyeztetések formájában menedzselik az érdekgazdákat.	**4,18**	Teljesítmény	Belső buy-in megteremtése
ERIP46 A tanácsadó vállalat munkatársai elérhetők, időben reagálnak a megkeresésekre.	**4,04**	Teljesítmény	Elérhetőség

Forrás: saját szerkesztés

H3: A kapcsolat minőségét leíró aldimenziók fontossága között szignifikáns különbség van.

A kapcsolat minőségét leíró modellek és számos empirikus kutatási eredmény alapján feltételezhető volt, hogy a kapcsolat sikerdimenzió értelmezése szubjektív, és a kitöltők között eltérés lehet az egyes kapcsolat minőségi komponensek (aldimenziók) fontossága között.

8. táblázat: Kapcsolat dimenzió komponenseinek fontossága

Kapcsolat dimenzió aldimenziói	Mean	Median
Elkötelezettség	4,23	4,50
Etikusság	3,83	4,00
Asszertivitás	3,76	3,75
Menedzsmenttámogatás	3,64	3,67
Empátia	3,42	3,33

Forrás: saját szerkesztés

Bizonyítást nyert, hogy a kapcsolat sikerdimenzió aldimenzióinak fontossága között szignifikáns különbség van. A legfontosabbnak ítélt kapcsolati aldimenzió az elkötelezettség, amelyet az etikusság és asszertivitás követ. Az etikusság és az asszertivitás között csak 0,1 szignifikancia szinten van szignifikáns különbség.

H4: A szervezeti hierarchia különböző szintjén dolgozók között szignifikáns különbség van az egyes sikerdimenziók fontosságában.

A kutatás nem tudta igazolni a H4 hipotézist, miszerint a szervezeti hierarchia különböző szintjén dolgozók között szignifikáns különbség van az egyes sikerdimenziók fontosságában. A közép- és felsővezetők esetén ugyan nagyon apró átlagkülönbségek kirajzolódtak, de sem 0,05, sem 0,1 szignifikanciaszinten nem igazolódott a hipotézis. Annak ellenére, hogy az egyes sikerdimenziók és aldimenziók fontosságában nem sikerült szignifikáns különbséget kimutatni a szervezeti hierarchia különböző szintjén dolgozók között, két attitűdállítás esetén 0,1 szignifikancia szinten van szignifikáns különbség. Minél magasabb pozícióban dolgozik valaki, annál magasabbra értékeli a szakmai tapasztalat fontosságát, és minél magasabb pozícióban dolgozik valaki, annál rugalmasabban kezeli a szerződésben foglaltak szakmai tartalmához való ragaszkodást, és kevésbé tartja azt fontosnak az eredményesség szempontjából. Ezek a megállapítások összhangban vannak a feltáró kutatási eredményekkel.

Kutatási tézisek

A kutatási hipotézisek hipotézisvizsgálatából levezetett kutatási téziseket a 9. táblázat foglalja össze.

9. táblázat: Kutatási tézisek

Alkalmazott primér kutatási módszer	ID	Igazolt	TÉZIS	Tudományos nóvum
Feltáró kvalitatív kutatás (KH = kvázi hipotézisek)	KT1	Igen	**A tanácsadási szolgáltatások szükségleti dimenziói alapján azonosíthatók tanácsadói szerepek és funkciók.**	Újszerű
	KT2	Igen	**A preferenciát erősen meghatározza az új beszerzési szituáció.**	Újszerű
	KT3	Igen	**A projekt egyedisége során a tanácsadási folyamat első fázisa együtt tanulásnak minősíthető (kompetencia csere).**	Újszerű
	KT4	Igen	**A résztvevők személyes preferenciái szignifikáns módon befolyásolják a tanácsadók kiválasztását.**	Újszerű
	KT5	Igen	**A tanácsadási szolgáltatás során a hasznosság megítélése poszttranzakciós folyamatban realizálódik.**	Újszerű
	KT6	Igen	**Tanácsadási szolgáltatás minőségértékelési dimenziórendszere többszintű (felállítható koncepcionális modell).**	Új
Nagymintás kérdőíves kvantitatív kutatás (hipotézisek)	T1	Részben	**A vállalatok által leggyakrabban említett szükségleti dimenziók: szakértői erőforráspótlás, projektvezetés, szervezeti stimuláció. Kiegészítve az új lehetőségek felkutatásával.**	Újszerű
	T2	Igen	**A sikerdimenziók (koncepcionális modell) fontossága között szignifikáns különbség van.**	Új
	T3	Igen	**A kapcsolat minőségét leíró aldimenziók fontossága között szignifikáns különbség van.**	Újszerű

Forrás: saját szerkesztés

A kutatás korlátai és további lehetőségei

A doktori kutatás terepmunkának tekinthető, ami későbbi nagyobb mintás kutatások alapjául szolgálhat. A kvalitatív kutatás 14 különböző pénzügyi szektorban tevékenykedő nagyvállalat 22 szakemberének vezetési tanácsadói projektekkel kapcsolatos tapasztalatait, véleményét, történeteit tükrözi. Ezek a körülmények a kutatási eredmények általánosíthatóságát korlátozzák. Ugyanakkor a heterogén válaszadói profil és az a tény, hogy a pénzügyi szektorban működő vállalatokkal kötött szerződések a legtöbb országban a tanácsadó cégek bevételének mintegy egyharmadát teszik ki és a szektorban szignifikáns ügyféligény tapasztalható a vezetési tanácsadási szolgáltatások iránt (Czerniawska és Toppin, 2005) erősíti a kutatás érvényességét. A kvantitatív kutatás célja a megelőző kvalitatív elemzés eredményeinek és feltételezéseinek validálása volt. A 169 kitöltő válaszadói profiljáról elmondható, hogy igen sokszínű, és kellő méretű egy kvantitatív kutatás lebonyolítására, ugyanakkor a kvantitatív kutatás eredményeinek általánosíthatósága korlátos. A statisztikai eredmények a kvalitatív kutatási eredményekkel együtt értelmezhetők, és megfelelő minőségű anyagot szolgáltatnak arra, hogy a tanácsadókkal szemben támasztott elvárások, minőség preferenciák mélyebben feltárásra kerüljenek. Értekezésem kizárólag a kvalitatív-kvantitatív kutatás közötti viszonyrendszert tárta fel. A koncepcionális modell és az egyes minőségdimenziók közötti kapcsolat mélyebb vizsgálatához a kutatás kiterjesztése szükséges több átfogó, nagyobb mintás (legalább 500 fős) adatfelvétel elvégzésével. A kutatást több vezetési tanácsadással foglalkozó cég dolgozóira és ügyfélkörére szükséges kiterjeszteni ugyanezen paraméterekkel és kérdőívvel annak érdekében, hogy nagyobb elemszám és heterogénebb csoportösszetétel álljon rendelkezésre. A javított mintavételi módszer és ezen keresztül a nagyobb elemszám lehetőséget biztosít arra a későbbiekben, hogy az ERIP-modell dimenzióit klaszter- vagy faktorelemzéssel is vizsgálni lehessen. Érdekes kutatási téma lehet továbbá a tanácsadók és ügyfelek észlelt minőségdimenziói közötti eltérések („rések”) mélyebb feltárása is.

Gyakorlati hasznosíthatóság

Számos tanulmány, szakcikk, könyv és disszertáció született már tanácsadás témakörben, azonban elenyésző még nemzetközi mércével is tekintve azoknak a kutatásoknak a száma, amelyek kifejezetten a tanácsadási szolgáltatásokat igénybevevő vállalatok preferenciáit és annak hierarchiarendszerét vizsgálták volna. Véleményem szerint kutatásom újszerűsége abban rejlik, hogy a tanácsadói szolgáltatásokat egy teljesen új elemzési szemszögből közelítem meg és gyakorlati aspektusból tártam fel a legfontosabb megrendelői elvárásokat. Olyan tudományos munkát hoztam létre, amely a hazai tanácsadói szakma számára is használható, a gyakorlatban jól alkalmazható, valós, ügyfélkutatásra épülő eredményekkel alátámasztott képzési anyag lehet. A szolgáltatásmarketing és -menedzsment szakma számára pedig új megközelítést hoz, számtalan példával alátámasztva tárja fel a tanácsadási szolgáltatásokat igénybevevő vállalatok vásárlási preferenciáit. Kutatásom emellett nagyban hozzájárul a business marketing oktatási színvonalának és az azzal kapcsolatos kompetenciák fejlesztéséhez, olyan business-, projekt- és szolgáltatásmarketing szakmai tananyagot képezhet, amely új fórumot teremt a jövő generáció közgazdasági, pénzügyi és vezetéselméleti szakembereinek képzésében.

Releváns publikációk

Varga-Toldi, K., Veres, Z., 2018. Utility attributes and quality dimensions of management consulting projects – theoretical considerations and empirical results, *34th Annual Industrial Marketing and Purchasing (IMP) Conference Volume*, 1-15.

Varga-Toldi, K., 2018. Attitűd specifikus vásárlói preferenciák a tanácsadás piacán. In Józsa László, Korcsmáros Enikő, Seres Huszárik Erika (szerk.): *A hatékony marketing - EMOK 2018 Nemzetközi Tudományos Konferencia konferenciakötete*. Selye János Egyetem: Komárom. ISBN: 978-80-8122-2 pp. 1004-1014.

Varga-Toldi, K., Veres, Z., 2018. Vezetési tanácsadási projektek minőségi dimenziói - elméleti megfontolások és empirikus eredmények. In Józsa László, Korcsmáros Enikő, Seres Huszárik Erika (szerk.): *A hatékony marketing - EMOK 2018 Nemzetközi Tudományos Konferencia konferenciakötet,* 950-958.

Varga-Toldi, K., Veres, Z., Rékasi, L., 2019. A vezetési tanácsadási szakirodalom intellektuális struktúrájának feltárása – b2b marketing kitekintés. In Veres, Z. Sasné Grósz A., Liska, F. (szerk): *Ismerjük a vevőt? A vásárlás pszichológiája. EMOK XXV. konferenciakötet*, 36-46.

Varga-Toldi, K., Veres, Z., 2020. A vezetési tanácsadói szerepek változása: Szakirodalmi kitekintés és empirikus eredmények. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 51(7-8), 13-26.

Varga-Toldi, K., Veres, Z., 2021. ERIP: service quality model of management consulting projects. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(7), 1090-1102.

Forrásjegyzék

Appelbaum, S. H., Steed, A. J., 2005. The critical success factors in the client consulting relationship. Journal of Management Development, 24(1), 68-93.

Armbrüster, T., 2006. The Economics and Sociology of Management Consulting. Cambridge University Press

Bennett, R.J, Charmine, E.J.H. McColl-Kennedy, J.R., 2005. Experience as a moderator of involvement and satisfaction on brand loyalty in a business-to-business setting. Industrial Marketing Management, 34(1), 97-107.

Bennett, R.J., Smith, C., 2004. The selection and control of management consultants by small business clients. International Small Business Journal, 22(5), 435-62.

Bettman, J.R., Luce, M.F. and Payne, J.W., 1998. Constructive Consumer Choice Processes. Journal of Consumer Research, 25(3), 187-217.

Borgman C.L., Furner, J., 2002. Scholarly communication and bibliometrics. Annual Review of Information Science and Technology. 36, 2-72.

Bronnenmayer, M., Wirtz B.W., Göttel, V., 2016a. Success factors of management consulting. Review of Managerial Science, 10(1), 1-34.

Bronnenmayer, M., Wirtz, B.W., Göttel, V., 2016b. Determinants of perceived success in management consulting: An empirical investigation from the consultant perspective. Management Research Review, 39(6), 706-738.

Clark, T., Salaman, G., 1998. Creating the 'right' impression: Towards a dramaturgy of management consultancy. Service Industries Journal, 18(1), 18-38.

Cronin J.J, Jr., Taylor S.A., 1992. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. Journal of Marketing, 56(3), 55-68.

Cunningham, M.T., Homse, E., 1984. The Roles of Personal Contracts in Supplier-Customer Relationships. Occasional paper, No.8410, UK, Manchester School of Management, UMIST.

Czarniawska, B., Mazza, C., 2012. Consultants and clients from constructivist perspectives. In M. Kipping & T. Clark (Eds.), The Oxford handbook of management consulting. Oxford, UK: Oxford University Press, 427-445.

Czerniawska, F. and Toppin, G., 2005. Business Consulting: The Economist's guide to how it works and how to make it work. London: Economist Books.

Diodato, V., 1994, Dictionary of Bibliometrics. Haworth Press, Binghamton, NY

Ehrhardt, A., Nippa, M., 2005. Far better than nothing at all: Towards a contingency-based evaluation of management consulting services. Freiberg Working Papers, 9, 1-21.

Elo, M., 2003. National culture and its impact on trust and cooperation in international business networks: Some empirical evidence from a Greek-Finnish business network, Competitive paper submitted to IMP Annual Conference, Lugano, Switzerland

Engwall, L., Kipping, M., 2013. Management Consulting: Dynamics, Debates, and Directions. International Journal of Strategic Communication. 7 (2), 84-9.8

Fincham, R., 1999. The consultant-client relationship: critical perspectives on the management of organizational change. Journal of Management Studies, 36(3), 335-351.

Fincham, R., Clark, T., 2002. Introduction: The emergence of critical perspectives. In T. Clark & R. Fincham (Eds.), Critical consulting: Newperspectives on the management advice industry, Oxford, UK: Blackwell, 1-18.

Ford, D., 2002. Understanding Business Marketing and Purchasing: An Interaction Approach. 3rd ed. Cengage Learning EMEA.

Fullerton, J., West, M.A., 1996. Consultant and Client -Working Together? Journal of Managerial Psychology, 11(6), 40-49.

Gable, G.G, 1996a. Client Success When Engaging External Consultants. Management Science, 42(8), 1175-1198.

Gable, G.G, 1996b. A multidimensional Model of Client Success When Engaging External Consultants. Management Science, 46(8), 1175-1198.

Gallouj, C., 1997. Asymmetry of information and the service relationship: selection and evaluation of the service provider. International Journal of Service Industry Management, 8(1), 42-64.

Geoffroy, E. K., Schulz, B., 2015. Goodbye, McK… & Co. Which Berter We Will Need in the Future. And Which not. Gabler Publishing House, Berlin.

Hakansson, H., Ford, D., 2002. How should companies interact in business networks?. Journal of Business Research, 55, 133-139.

Haverila, M., Bateman, E. R. and Naumann, E. R., 2011. The drivers of customer satisfaction in strategic consulting engagements: A global study. Management Decision, 49(8), 1354-1370.

Höner D., Mohe M., 2009. Behind clients' doors: What hinders client firms from 'professionally' dealing with consultancy? Scandinavian Journal of Management 25(3), 299-312.

Kakabadse, N. K., Louchart, E., Kakabadse, A., 2006. Consultant's Role: A Qualitative Inquiry from the Consultant's Perspective. Journal of Management Development, 25(5), 416-500.

Kubr, M. ed. 2002. Management consulting. A guide to the profession. 4th ed. Geneva: International Labour Office.

Kumar, V., Simon, A., 2001. Clients" view on strategic capabilities which lead to management consulting success. Management decision, 39, 362.

Kumar, V., Simon, A., Kimberley, N., 2000. Strategic capabilities which lead to management consulting success in Astralia. Management decision, 38, 24-35.

Levitt, T., 1983, After the Sale is Over…, Harvard Business Review, 61 (5), 87-93.

Lilja, K., Poulfelt, F., 2001. The Anatomy of Network Building in Management Consulting Firms. In A. F. Buono (Ed.), Current Trends in Management Consulting (3-22). Greenwich: Information Age Publishing. Research in management consulting, No. 1.

Macdonald E.K, Kleinaltenkamp, M., Wilson, H.N., 2016. How Business Customers Judge Solutions: Solution Quality and Value in Use. Journal of Marketing, 80(May), 96-120.

Mandják, T., Szalkai, Zs., Neumann-Bódi, E., Magyar, M., Simon, J., 2016. Trigger issues in emerging relationships. Industrial Marketing Management, 58, 137-147.

Massey, C., & Walker, R., 1999. Aiming for organizational learning: consultants as agents of change. The Learning Organization, 6(1), 38-44.

McLachlin, R. D., 2000., Service quality in consulting: What is engagement success? Managing Service Quality, 10(3), 141-150.

McLachlin, R.D., 1999. Factors for consulting engagement success. Management Decision, 37(5), 394-404.

Mitchell, V.W., 1994. Problems and risks in the purchasing of consultancy services. Service Industries Journal, 14(3), 315-39.

Nádor, É. 2007b. A professzionális tanácsadás vezetési és marketing kérdései. Vezetés és tanácsadás, 41.évf, 4-5sz., 131-140.

Nádor, É., 2007a. Az üzleti tanácsadás marketingje. Akadémiai Kiadó

Nees, D.B., Grenier, L.E., 1985. Seeing behind the look-alike management consultants. Organizational Dynamics, 13 (Winter), 68-79.

Nikolova N., Reihlen, M., Schlapfner, J., 2009. Client – consultant interaction: Capturing social practices of professional service production. Scandinavian Journal of Management. 25 (3), 289-298.

Nikolova, N., Devinney, T., 2012. The nature of client–consultant interaction: A critical review. In M. Kipping & T. Clark (Eds.), The Oxford handbook of management consulting Oxford, UK: Oxford University Press, 389-409.

O'Driscoll, M. P., Eubanks, J. L., 1993. Behavioral competencies, goal setting, and OD practitioner effectiveness. Group & Organization Management, 18(3), 308-327.

Pellegrinelli, S., 2002. Managing the interplay and tensions of consulting interventions: The consultant-client relationship as mediation and reconciliation. Journal of Management Development 21(5), 343-365.

Phillips, J., 2000. Performance analysis and consulting. Alexandria: the American Society for Training & Development.

Roodhooft, F., Van den Abbeele, A., 2006. Public Procurement of Consulting Services – Evidence and Comparison with Private Companies. International Journal of Public Sector Management, 19(5), 490-512.

Schaffer, R.H., 2002. High-Impact Consulting: How Clients and Consultants Can Work Together to Achieve Extraordinary Results. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schein, E.H., 1990. A general philosophy of helping: process consultation. Sloan Management Review, 31(3), 57-64.

Schein, E.H., 1999. Process Consultation Revisited. Reading, MA: Addison-Wesley.

Schneider, J.W., Borlund, P., 2004. Introduction to bibliometrics for constructing and maintenance of thesauri: Methodological considerations. Journal of Documentation. 60 (5) 524- 549.

Skjølsvik, T., Pemer, F., Løwendahl B.R, 2017. Strategic management of professional service

Soriano, D. R., 2004. External Consultants in Organisations: Evaluating the Spanish Case. The Service Industries Journal, 24(2), 34-50.

Steele, F., 1975. Consulting for Organisational Change. Amherst, MA: University of Massachusetts Press.

Stone, M., Woodcock, N., Wilson, M. 1996. Managing the Change from Marketing Planning to Customer Relationship Management. Long Range Planning, 29(5), 675-683.

Storbacka, K., Strandvik, T. and Grönroos, C., 1994. Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality, International Journal of Service Industry Management, 5(5), 21-38.

Stumpf, S.A., Longman, R.A., 2000. The ultimate consultant: building long-term, exceptional value client relationship. Career Development International, 5(3), 124-34.

Sturdy, A., 1997. The Consultancy Process – An insecure Business, Journal of Management Studies, 34(3), 389-413.

Sweem, S.L., 2009. Sharing across boundaries: the dual role of being both a consultant and a client. P. 179-200. In: Buono, A.F. & Poulfelt, F. Client-consultant collaboration: coping with complexity and change. United States of America: Information Age Publishing Inc

Tabah, A. N., 2001. Literature dynamics: Studies on growth, diffusion and epidemics. In M. E. Williams (Ed.), Annual review of information science and technology (ARIST), Medford, NJ: Information Today, Inc., 249-286.

Ulaga, W., Eggert, A., 2006. Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships. European Journal of Marketing, 40, 311-327.

Varga-Toldi, K., Veres, Z., Rékasi, L., 2019. A vezetési tanácsadási szakirodalom intellektuális struktúrájának feltárása – b2b marketing kitekintés. In Veres, Z. Sasné Grósz A., Liska, F. (szerk): Ismerjük a vevőt? A vásárlás pszichológiája. EMOK XXV. konferenciakötet, 36-46.

Varga-Toldi, K., Veres, Z., 2020. A vezetési tanácsadói szerepek változása: Szakirodalmi kitekintés és empirikus eredmények. Vezetéstudomány/Budapest Management Review, 51(7-8), 13-26.

Varga-Toldi, K., Veres, Z., 2021. ERIP: service quality model of management consulting projects. Journal of Business & Industrial Marketing, 36(7), 1090-1102.

Veres, Z., 2009. Competence-based risk perception in the project business. Journal of Business & Industrial Marketing, 24(3/4), 237-244.

Wang, I.M., Shieh, C.J., Hsiao, J., 2005. The Relationship Between Service Quality, Customer Satisfaction and Customer Loyalty: A Study on the Management Consulting Industry. Journal of Information & Optimization Sciences, 26(2), 371-384.

Werr, A., Styhre, A., 2002. Management Consultants – Friend or Foe? Understanding the Ambiguous Client-Consultant Relationship. International Studies of Management & Organization, 32(4), 43-66.

Williams, B. C., Plouffe, C.R., 2007. Assessing the Evolution of Sales Knowledge: A 20-Year Content Analysis," Industrial Marketing Management, 36 (4), 408-419.

Wright, C. & Kitay, J. (2002). „But does it work?" Perceptions of the impact of management consulting. Strategic Change, 11, 271-278.

Wünderlich, N.V, Wangenheim, F.V. and Bitner M. J., 2013. High Tech and High Touch: A Framework for Understanding User Attitudes and Behaviors Related to Smart Interactive Services. Journal of Service Research, 16(1), 3-20.