

PANNON EGYETEM

Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola



**Attitűd-specifikus vásárlói magatartás a tanácsadás piacán
– szolgáltatásminőség dimenziók**

című Doktori (PhD) értekezéshez

TÉZISFÜZET

Készítette:
Varga-Toldi Katalin

Témavezető:
Prof. Dr. Veres Zoltán

Veszprém, 2024

Tartalom

A kutatás jelentősége és célkitűzései	3
Kutatási kérdések	5
Kutatási hipotézisek	8
A kutatás módszertana	9
Szakirodalmi áttekintés	12
A kutatás eredményei	15
1.1 Kvalitatív kutatási eredmények.....	15
1.2 Kvantitatív kutatási eredmények.....	21
Kutatási tézisek	26
A kutatás korlátai és további lehetőségei	27
Gyakorlati hasznosíthatóság.....	28
Forrásjegyzék	31

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, 2002). 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, Perner, és Löwendahl, 2017). A vezetési tanácsadás szakirodalma és a tranzakcióban résztvevők közötti kapcsolatot elemző tanulmányok száma ugyan bőséges, azonban 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, a tanácsadók által betöltött funkciókat és szerepköröket, szolgáltatásminőség preferencia attribútumait, valamint a tanácsadói projektek minőségdimenziót. Az előzetes szakirodalom feldolgozása során feltárt legfontosabb kutatási problémákat 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 tanácsadási szolgáltatás sikerességét meghatározó minőségpreferenciák eltérhetnek.
- A vezetési tanácsadási szolgáltatás minőségének mérésére viszonylag kevés empirikus kutatási eredmény áll rendelkezésre, nincs egy átfogó, részletes vezetési tanácsadás piacára értelmezett és iparágspecifikus minőségparaméter-minőségattribútum-minőségdimenzió struktúra.
- A kutatások alapvetően az ügyfelek tanácsadókkal szemben támasztott elvárásaira fókuszálnak, kevés tanulmány ütköztette össze az empirikus eredményeket a tanácsadók által vélt és megfogalmazott ügyfélpreferenciákkal.

A vezetési tanácsadást és annak minőségpreferenciáit kutatásomban az alábbi aspektusból közelítem meg:

- (1) A tanácsadást egy know-how típusú professzionális szolgáltatásként értelmezem,***
- (2) amely tudás- és technológiai transfert valósít meg és a szolgáltató a vevő számára munkamódszereket és eljárásokat szállít,***
- (3) így a szolgáltatásminőséget mint általános értéknövelést értelmezem,***
- (4) új beszerzésnek minősíthető projekt típusú üzleti tevékenység formájában,***
- (5) ahol a vevő-tanácsadó kapcsolat, és annak minősége a szolgáltatás egészének része, így kapcsolatminőséget a szolgáltatásminőség egyik komponensének tekintem.***

Kutatási kérdések

A kutatási problémára és előzetes irodalomkutatásra építve hat (K1-K6) kutatási kérdést fogalmaztam meg annak érdekében, hogy az üzleti tanácsadás általános marketing módszertanának kiegészítésével és egységes keretrendszerbe foglalásával összefüggéseket tudjak feltárni a vevők hasznossági preferenciáiról, a vezetési tanácsadási szolgáltatások értékelésének folyamatáról, valamint a tanácsadási szolgáltatások minőségdimenzióiról.

K1: Milyen tanácsadói szerepkörök azonosíthatók a vevők hasznossági preferenciái alapján?

A tanácsadás piacán a vevő ugyan nem laikus, de általában nem rendelkezik specifikus szaktudással, ezért nem mindig tudja magabiztosan és objektíven megfogalmazni az üzleti problémát. Következésképp azt sem tudja, milyen megoldás lenne számára megfelelő, és nem lehet biztos abban sem, hogy a kiválasztott tanácsadó vállalat teljesíti-e a megbízást (Ford, 2002). A tanácsadók valamilyen szerepben, okkal, céllal érkeznek a szervezet életébe, és a felek közötti erőviszony, szerep-perspektíva nagyban befolyásolja az ügyfél-tanácsadó együttműködés jellegét és a leszállított szolgáltatás minőségészlelését is (Nikolova és Devinney, 2012). A beszállítók sem „függhetnek attól, hogy jelenleg mit tudnak az ügyfelekről és a jövőben ez alapján próbáljanak értéket nyújtani ügyfeleiknek” (Flint, Woodruff és Gardial, 2002, 102.o.). Ami működött egy vállalatnál egy korábbi projekten, nem biztos, hogy újra alkalmazható lesz, mert az ügyféligények és ügyfélszervezet folyamatos változáson ment át.

K2: Hogyan történik a projekttulajdonos szervezetében a vezetési tanácsadási projektek értékelése?

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, 1997). 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. Noha az ügyfelek egyre tudatosabbak és „professzionálisabbak” a tanácsadási szolgáltatások igénybevétele során a tanácsadási szolgáltatás értékelése még mindig nem szakszerű (Höner és Mohe, 2009). A vezetési tanácsadási megbízások teljes körű és általában

a projekttervekben és szerződésben rögzített leszállítandók teljesítésére vonatkozóan valósulnak meg (Haverila, Bateman és Naumann, 2011; Smith, 2002), és sem a tanácsadók, sem a megrendelő szervezetben dolgozók nem érzik fontosnak a tanácsadási szolgáltatás minőségének szisztematikus kiértékelését (Ernst és Kieser, 2002). Ennek oka nem csak a motiváció hiánya vagy a feladat komplexitása, hanem számos esetben az értékelést elvégzendő személy „egymagában” nem képes felmérni és elemezni a nyújtott szolgáltatás minőségét. Ezek a körülmények megnehezítik a vezetési tanácsadási szolgáltatások minőségi értékelését (Bennett, Charmine és McColl-Kennedy, 2005; Cronin és Taylor, 1992).

K3: A tanácsadók értékelése folyamán milyen szerepet játszanak az értékelési folyamatban résztvevők személyes preferenciái?

A komplex, új beszerzések esetén az ügyfelek nem rendelkeznek jól leírható, stabil preferenciákkal, preferenciáik sokkal inkább a szolgáltatás igénybevétele során alakulnak ki, és egyfajta konstruált értékek halmazaként definiálhatók (Bettmann, Luce és Payne, 1998). Ez a körülmény vezet ahhoz a jelenséghez, hogy a vezetési tanácsadási projekt komplexitása, a szolgáltatást igénybe vevők és a minőségértékelésben részt vevő személyek saját személyes motivációinak, kockázattészlelésének, 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.

K4: Milyen minőségdimenziók alapján értékelik a vevők a tanácsadási szolgáltatások minőségét?

A kapcsolati minőség a tanácsadók együttműködési képességeinek összességét fejezi ki, amit Stumpf és Longman (2000, 131.o.) a „jó érzés követelményeknek” definiál. A vezetési tanácsadási szituációkban kifejezetten fontos az ügyfél-tanácsadó bizalom és kapcsolati minőség (Wunderlich, Wangenheim és Bitner, 2013), mivel ún. „implementációs szakadék” van közöttük, ahogyan az ügyfél valójában előnyt kovácsolhatna a tanácsadók javaslataiból és közöttük, amire valójában képes lenne (Schaffer, 2002). Az ügyfélelvárásokban egyértelműen megjelennek olyan adaptációs igények, amelyek a projektszervezethez és annak vállalati kultúrájához igazított tanácsadói módszereket, folyamatokat és tanácsadói stílust foglalnak magukban. Ugyanakkor nincs egy kvantitatív modell, amely különböző megközelítésekre támaszkodó elméleti koncepciókat egységes keretrendszerbe helyezi és a tanácsadási szolgáltatás megítélésére ható tényezőket egy integrált tanácsadási szolgáltatásértékelési folyamat- és szolgáltatásminőség modellbe rendszerezni.

K5: 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, 91.o.). 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; Ulaga, és Eggert, 2006). A business piacokon kiemelt szerep jut a személyes kapcsolatoknak, amelyek „a szállító-vevő kapcsolatok éltető elemei” (Cunningham és Homse, 1984, 1.o.). 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 kötelekeket 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 koncentrálnak, hanem a folyamatokat befolyásolja az állandó változás, valamint az alkalmazkodás (Elo, 2003).

K6: 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 hipotéziseket és azok vizsgálatára alkalmazott kutatási módszereket az 1. táblázat mutatja be. A megközelítem az volt a kvázi hipotézisek alkalmazásával, hogy a kvalitatív kutatásban egy alaposan és jól profizott megközelítés lehetővé teszi kutatási feltételezések (kvázi hipotézisek) felállítását. A kvalitatív adatok érvényessége és megbízhatósága négy kritériumszempont alapján került ellenőrzésre: hitelesség, alkalmazhatóság, megbízhatóság és bizonyíthatóság (Lincoln és Guba, 1985). Ebből kifolyólag a megfelelően heterogén profil bizonyos fokú általánosítást tesz lehetővé, és ha nem is kvantitatív/tesztelhető értelemben, de hipotézisek vizsgálatára alkalmas.

1. táblázat: *Kutatási hipotézisek*

Alkalmazott primer 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 („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 jelentősen befolyásolják a szolgáltatás észlelt minőségét.		
	KH5	A tanácsadási szolgáltatás során a hasznosság megítélése poszttranszакciós 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, főkomponens- és faktorelemzés
	H2	A minőségdimenziók (koncepcionális modell) fontossága között szignifikáns különbség van.		
	H3	A kapcsolat minőségét leíró attribútumok fontossága között szignifikáns különbség van.		
	H4	A szervezeti hierarchia különböző szintjén dolgozók között szignifikáns különbség van az egyes minőségdimenziók 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.

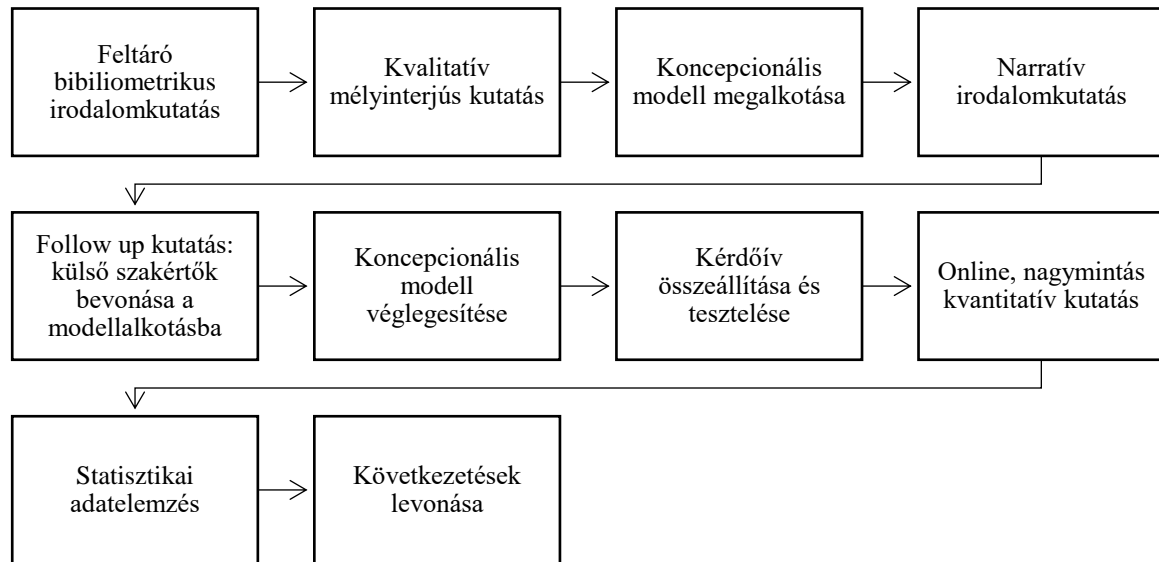
A primer kutatás egymásra épülő, többlépcsős integrált adatgyűjtésre és elemzésre épült. A kutatási probléma megismerése és feltárása céljából, valamint a téma bizalmi jellegéből és komplexitásából fakadóan *feltáró jellegű szakértői mélyinterjú adatfelvételi módszer* tűnt a legalkalmasabbnak, azon belül is az ún. „grounded theory” (megalapozott elmélet) kvalitatív kutatási módszer került alkalmazásra, ahol az elmélet az empirikus adatokból fejlődik ki és abban gyökerezik (Glaser és Strauss, 1967). 22 mélyinterjú kvalitatív kutatási anyagára támaszkodva mintegy 600 oldalnyi átirat szövegtömegének soronkénti feldarabolására került sor, és az egyes mondatok elemzésével folytatódott. A nyílt kódolási eljárás keretén belül fogalmi kategóriák (nyílt kódok) kerültek meghatározásra. A nyílt kódolási szakaszt az axiális kódolás követte, amely során az előállított kategóriák közötti összefüggések kerültek feltárásra, amely magában foglalta az egyes témakörök összerendelését, alkategóriába rendezését, bizonyos kifejezések egységesítését, valamint ezeknek a kategóriáknak (kódok) egységes formába rendezését az átfedések és inkonzisztencia elkerülése érdekében. Az axiális kódolás végén olyan alapkategóriák és alkategóriák rendszere állt rendelkezésre, amelyek lehetőséget

adtak további összefüggések vizsgálatára. A tartalomelemzés következő lépése a nyílt és axiális kódolás következtében azonosított kategóriák és alkategóriák kódokként történő megfeleltetése volt a szöveghez (szelektív kódolás). Ebben a lépésben a leggyakrabban használt fogalmak és a hozzájuk tartozó idézetek áttekintése és kivonatolása történt meg annak érdekében, hogy azonosításra kerülhessenek a kutatási téma szempontjából releváns kulcskategóriák és azok alkategóriái, egyúttal kizárásra kerüljön minden olyan kategória, amelyek nem kapcsolódnak kellő mértékben a kulcskategóriákhoz és ezért nem hasznosíthatók az elmélet kidolgozásánál. 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 kvantitatív kutatás során 51 darab attitűdállítás fődimenziókba, aldimenziókba és attribútumokba való csoportosítása után átlagszámítás segítségével kerültek meghatározásra az egyes válaszadókhoz tartozó fődimenzió-, aldimenzió- és attribútum-indexek értékei, amelyek az eredmények értékelésének alapját adták. Az adatok elemzése során kétféle nem-paraméteres statisztikai próba került alkalmazásra. Abban az esetben, amikor az egyes állítások, attribútumok, aldimenziók vagy fődimenziók egymáshoz képesti fontosságát szerettem volna összehasonlítani a teljes mintán, *Wilcoxon-féle előjeles rangpróbát* (a páros Student-féle t-próba nem-paraméteres alternatíváját) alkalmaztam. A másik esetben az egyes állítások, attribútumok, aldimenziók vagy fődimenziók fontosságának a minta egyes alcsoportjaiban tapasztalható különbségeit hasonlítottam össze, amely célból *kétmintás mediántesztet használtam* (mint a kétmintás Student-féle t-próba nem-paraméteres megfelelőjét). A *kategoriális főkomponens-elemzés* segítségével létrehozásra kerültek a 16 darab aldimenzió főkomponensei. A *kérdőív Cronbach-alfa mutató segítségével került tesztelésre* oly módon, hogy minden egyes főkomponens megalkotásakor meghatározásra került a főkomponenshez tartozó Cronbach-alfa érték, amely az egyes főkomponensekbe tartozó változók belső konzisztenciáját tárta fel. Ezt követően *faktorelemzés került alkalmazásra* annak érdekében, hogy az egyes aldimenziókat leképező bemeneti változók minél egyértelműbben rendeződjenek a fődimenzióknak megfelelő négy látens változó alkotta csoportokba.

A kutatási lépéseket az 1. ábra mutatja be.

1.ábra: Kutatási lépések



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.) Ebből kifolyólag kihívásokkal teli megállapítani és egyértelműen definiálni, mi számít vezetési tanácsadási szakirodalomnak. Az elmúlt évtizedekben többnyire különböző klasszifikációs logikával néhány összefoglaló irodalomkutatás készült (Varga-Toldi, Veres, 2020). Az első, említésre méltó úttörő kutatás Armenakis és Burdug (1988) nevéhez fűződik, akik a szakirodalmat tudományos szempontok szerint osztályozták. A kutatásba bevont tanulmányokat (1) tapasztalaton alapuló, (2) kvázi-tudományos, és (3) tudományos csoportokra osztották, ezt követően pedig a tanácsadási folyamat főbb lépéseire (kiválasztás – belépés – szerződés – diagnózis – visszajelzés – tervezés – implementáció – értékelés) rendelték.

Kipping és Armbrüster (1998) teljesen más módszerrel klasszifikálta a szakirodalmat. A szerzők az alapján kategorizálták a szakcikkeket, hogy azok milyen aspektusból közelítik meg a vezetési tanácsadást, ez alapján pedig (1) empirikus-leíró, (2) funkcionális, (3) kritikus, (4) történeti, vagy (5) hermeneutikai megközelítésű munkákra osztották fel az irodalmat. Mások a klasszikus kronológiai logikára építettek és a vezetési tanácsadás evolúciós szakaszai mentén strukturálták a forrásokat (Fincham és Clark, 2002;)

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 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 (Pellegrianni, 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 *tanácsadói szakirodalom fejlődésére*, ezt jól alátámasztja, hogy a témaeloszlásokat vizsgálva a tanácsadó-ügyfél kapcsolatokat vizsgáló tanulmányok száma a legmagasabb (Varga-Toldi, Veres, Rékasi, 2019). Noha bőséges szakirodalom áll rendelkezésre, a kutatás „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 tanácsadói szolgáltatás minőségét* tanulmányozó releváns munkákról elmondható, hogy a tanácsadói projektek sikertényezőit számos tanulmány vizsgálta, noha a siker értelmezését az egyes szerzők más-más aspektusból közelítik meg. Néhányan a sikeres tanácsadói 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, 1996b; McLachlin, 1999 és 2000; O’Driscoll és Eubanks, 1993; Soriano 2004), ezzel szemben mások szerint a siker kulcsa az észlelt és megtapasztalt ügyfélélmény (Bronnenmayer, Wirtz és Göttel, 2016a és 2016b; Williams és Plouffe, 2007; Wright és Kitay, 2002;). Csak kevesen próbálkoztak eddig teljesítményindikátorokkal leírni a tanácsadói projektek sikerfaktorait (Kumar és Simon, 2001; Kumar, Simon és Kimberley 2000; Philip és Hazlett, 1997; Phillips, 2000). A kapcsolati minőség a tanácsadói szolgáltatások minőségdimenzióiban és

minőségmodelljeiben is tetten érhető, annyira, hogy a tudományos munkák eddig főként a sikeres ügyfél-tanácsadói kapcsolatok tényezőit állították az empirikus kutatások középpontjába és jóval kevesebb azon tanulmányok száma, amelyek a kapcsolati minőségen túl a megvalósult tanácsadói szolgáltatás kivitelezésének sikertényezőit vizsgálták volna. Ennek okára Wright és Kitay (2002) világít rá szakcikkében: „nem mindig könnyű megérteni, pontosan mit csinálnak a tanácsadók: (1) tanácsadói projektek nem kézzel foghatók; (2) túl sok változás történik egyszerre, és nehéz az egyes eszközök változásra mért hatását izolálni; (3) és maga a változás is viszonylag hosszú időtávon valósul meg és a hatások nem azonnal észlelhetők.” (275.o.). E kihívások ellenére azonban az tapasztalható, hogy a vezetési tanácsadói szolgáltatásminőség szakirodalma egyre bővül és egyre kézzelfoghatóbb és a gyakorlatban alkalmazhatóbb modellek születnek.

Ugyanakkor a tanácsadói szolgáltatás minőségmodelljére tett kísérleteket nagyon óvatosan kell kezelünk, hiszen a tanulmányok specifikus tanácsadói szolgáltatásokat vizsgálnak különböző iparágakban tipikusan kvalitatív módszerekkel, ezért a kutatási eredmények nem feltétlenül vihetők át és általánosíthatók más piacokra, iparágakra. A tanulmányok többsége a tanácsadó és ügyfél közötti kapcsolatot igyekezte megragadni és ennek a kapcsolatnak a sikertényezőire koncentrált, noha a tanácsadói projektek valós szolgáltatásminőségének értékeléséhez mind az ügyfél, mind a tanácsadó értékelése fontos (Gable, 1996a és 1996b). McLachlin (2000) szerint akkor minősíthető egy tanácsadói szolgáltatás sikeresnek, ha mindkét fél elvárásai teljesültek. A projekt eszközök fejlődésével olyan új módszertanok jelentek meg (például agilis projektvezetés, extrém projektvezetés), amelyek hatással vannak a tanácsadói szolgáltatás sikeres kivitelezésére, eredménytermékére, ezek a tényezők pedig egyre fontosabb és hangsúlyosabb szerepet kapnak a tudományos munkákban.

A vezetési tanácsadói tanulmányok intellektuális struktúrájáról összességében elmondható, hogy a téma legfőbb csatornáit 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. Meghatározó tudományos anyafolyóirat(ok) nélkül a témát kutatni vágyóknak kihívás összegyűjteni és feltárni a megfelelő forrásokat, már csak azért is, mert jelenleg semmilyen megbízható keretrendszer nem található, amiben a tanácsadás „témakörei” lennének fektetve és ehhez megfelelő kulcsszavakat rendelnének a kiadók. Ennek hiánya jelentősen gátolja a tudás cirkulációjának és a téma kutatói hálózatának feltárását.

A kutatás eredményei

1.1 Kvalitatív kutatási eredmények

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

A kvalitatív kutatás igazolta, hogy a sikeres üzletkötéshez elengedhetetlen a megrendelő szervezet motivációjának 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. 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.

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	Íránymutatások, 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	Kockázatsökkentés (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 szerkesztés

KH2: A preferenciát erősen meghatározza az új beszerzési szituáció

A kutatási eredmények arra engednek következtetni, hogy minél komplexebb egy projekt, annál nehezebb a szolgáltatásminőségi kritériumok előzetes lefektetése. Következésképpen bizonytalanabbá 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. 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.

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

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 teljes körűen a projektben elvégzendő feladatokat. 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. A tanácsadási folyamat első fázisa együtt tanulásnak minősíthető.

KH4: A résztvevők személyes preferenciái jelentősen befolyásolják a szolgáltatás észlelt minőségét

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 megrendelő szervezet különböző szervezeti hierarchia szintjein

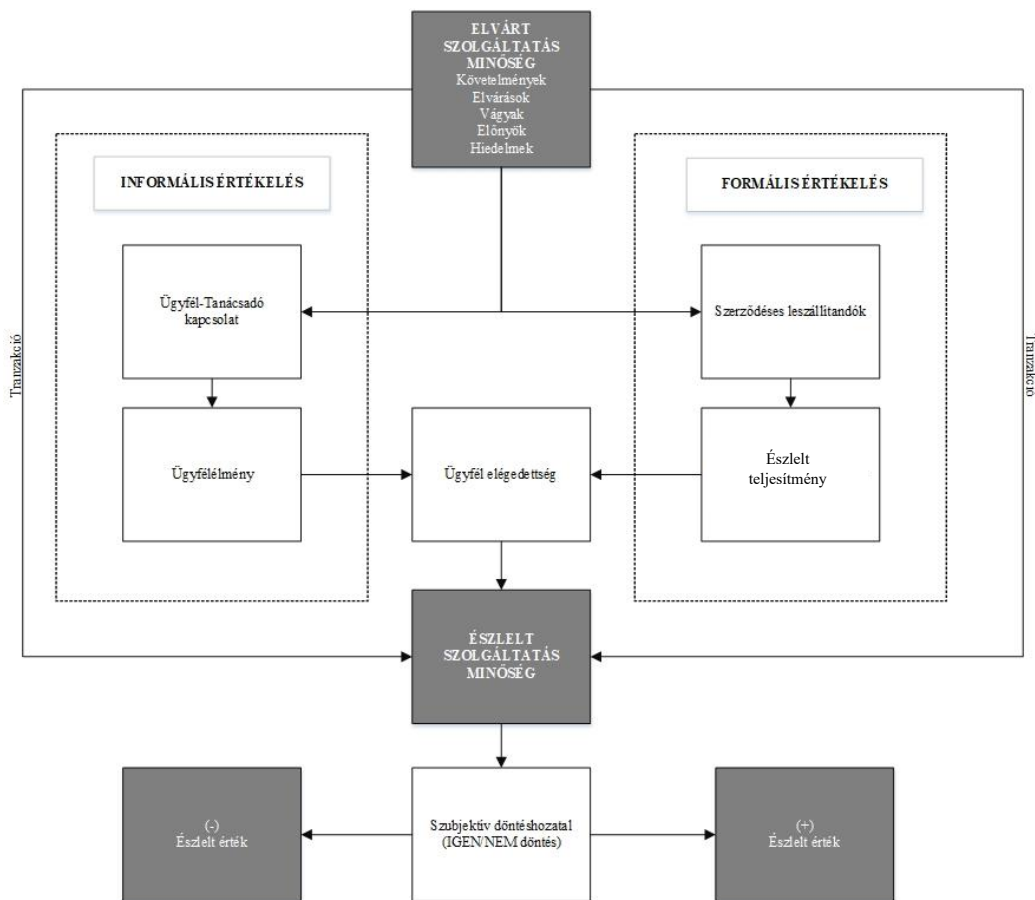
Szint	Fókusz	Elvárt előnyök	Idő dimenzió
Operatív	Munkahelyi légkör és tanulási lehetőségek	Kevesebb munka	Rövidtáv
		Érdekesebb munka	
		Kellemes munkahelyi légkör	
		Szakmai fejlődés	
		Több figyelem a közvetlen vezetőtől	
		Információkhoz való hozzáférés	
		Új munkatársak, vezetők megismerése	
Funkcionális 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 tanácsadói szolgáltatás során a hasznosság megítélése poszttranszrakciós folyamatban realizálódik

Mivel a projekteredmények a legtöbb esetben inkább kvalitatív módon értelmezhetők és sok esetben nincs kvantifikálható mérési rendszer, a projektleszállítandók minőségi kontrollja a gyakorlatban a projektirányító bizottság által elfogadott projektermékek teljesítési igazolásának kiállításával valósul meg. Az interjúk eredményeire alapozva a tanácsadói projektek minőségértékelésének folyamatát az 2. ábra mutatja be.

2. ábra: Vezetési tanácsadói szolgáltatások minőségértékelési folyamata



Forrás: saját szerkesztés

A tanácsadói szolgáltatások észlelt minősége egyfelől a szerződésben foglalt (1) projekt leszállítandók észlelt minőségén, valamint az ügyfél-tanácsadó kapcsolat minőségéből levezetett és megélt (2) ügyfélelményből alakul ki. E kettő komponens alapján alakul ki az ügyfélélegedtség, amely alapján egyfajta értékítéletet hoz a megrendelő arról, hogy milyen minőségűnek értékeli az igénybe vett tanácsadói 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 és a projekt előkészítési és leszállítási szakaszt foglalja magába, míg a második szakasz a „milyen előnyünk származott belőle” gondolatmenetre épül, amely dimenzióknak nincs meghatározott időszávja, valamint spontán és retrospektív módon történik. A kutatásban résztvevők többsége szerint a valós idejű értékelés azért torzíthat, mert a tanácsadók hozzáadott értéke és a projektek valós eredményére csak később derül fény, ahogyan az idő múlásával egyre több kézzelfogható előnyt tapasztal meg az ügyfél. A tanácsadási szolgáltatás során a hasznosság megítélése tehát poszttranzakciós folyamatban realizálódik.

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

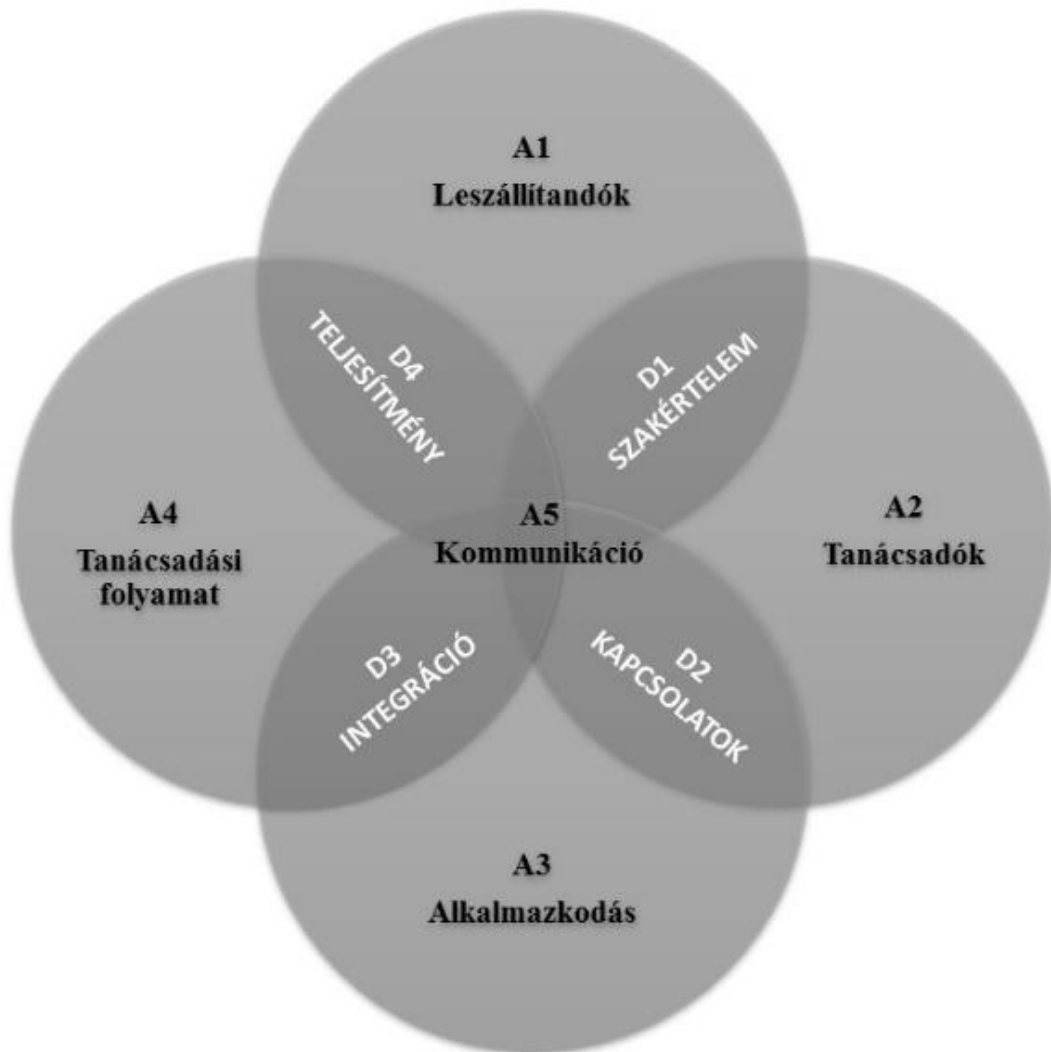
A kvalitatív kutatás alapján megállapítható, hogy az ügyfelek a vezetési tanácsadási szolgáltatások minőségét 5 aspektuson keresztül észlelik: (1) leszállítandók; (2) tanácsadók; (3) alkalmazkodás; (4) tanácsadási folyamat és (5) kommunikáció, ahol:

- A1: Leszállítandók: a projekt tanácsadók által leszállított végtermékének minőségi, formális és strukturális megfelelőségét, valamint a projekt eredmények demonstrálásának képességét leíró aspektus.
- A2: Tanácsadók: a tanácsadók szaktudását, szakértelmét, kompetenciáit, tanácsadói stílusát, viselkedését, munkakultúráját, hozzáállását és egyéb szakmai és szociális készségeit, képességeit leíró aspektus.
- A3: Alkalmazkodás: a szolgáltatás testeszabhatóságára, az ügyfél igényeinek figyelembevételére, aktív és értő figyelem tanúsítására, valamint a tanácsadó vállalat rugalmasságára vonatkozó aspektus.
- A4: Tanácsadási folyamat: ez az aspektus azt fejezi ki, hogy mennyire gördülékeny és hatékony a tanácsadás folyamata.
- A5: Kommunikáció: A tanácsadó vállalat demonstrálási és meggyőzési képességét, valamint a megfelelő kommunikációs stílus és módszer alkalmazását magába foglaló aspektus. Ide tartoznak a tanácsadók személyes kommunikációs képességei is.

Az 5 észlelt minőségi aspektus között kapcsolat áll fenn, mert a kommunikáció aspektus nagyon szoros kapcsolatban áll a többi négy aspektussal és a 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 szolgáltatási aspektus, valamint a másik négy aspektusban is megjelenik, egy egységes modellalkotáshoz nem elég az észlelt aspektusokat kilistázni, hanem azok metszéspontjaira fókuszálva érdemes minőségdimenziókat definiálni. A

részrtvevők válaszait és esettörténeteit és az említett aspektusok metszéspontjait elemezve került meghatározásra a vezetési tanácsadási szolgáltatások koncepcionális minőségmodellje (ERIP modell: Varga-Toldi, Veres, 2021), amely a tanácsadási szolgáltatások észlelt minőségét 4 alapvető minőségdimenzió mentén definiálja: (1) szakértelem; (2) kapcsolatok; (3) integráció és (4) teljesítmény (3. ábra).

3. ábra: A vezetési tanácsadás észlelt minőségdimenziói (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, amelynek koncepcionális modelljét a 4. táblázat mutatja be.

4. táblázat: Kvantitatív kutatási modell

Dimenzió	Aldimenzió	Attribútum	Attitűdállítások száma
Szakértelem	Csapatstruktúra	Megfelelő junior-senior-arány	1 állítás
		Szeniorok jelenléte	1 állítás
	Kompetencia	Szaktudás	1 állítás
		Tapasztalat	1 állítás
		Tudásmegosztási képesség	1 állítás
	Stratégiai illeszkedés	Alkalmazhatóság	1 állítás
		Fenntarthatóság	1 állítás
		Jövőkép	1 állítás
	Kapcsolatok	Empátia	Alkalmazkodóképesség
Megnyugtatósi képesség			1 állítás
Asszertivitás		Érdekérvényesítés	2 állítás
		Megfelelő tanácsadói kommunikáció	1 állítás
		Együttműködési képesség	1 állítás
Elkötelezettség		Elkötelezettség	2 állítás
		Információmegosztás	1 állítás
Menedzsmenttámogatás		Transzparencia	1 állítás
		Készségfejlesztés	1 állítás
		Felelősségvállalás	2 állítás
Etikusság		Titoktartás	1 állítás
		Objektivitás	1 állítás
Integráció	Hatékony erőforrás-felhasználás	Felkészültség	1 állítás
		Hatékony erőforrás-gazdálkodás	1 állítás
	Változáskezelés	Érdekérvényesítés	1 állítás
		Mozgósítási képesség	2 állítás
		Belső konfliktuskezelési képesség	1 állítás
	Szervezeti tanulás	Tudásmegosztás	1 állítás
Függőségkezelés		1 állítás	
Teljesítmény	Eredményesség	Quick wins	1 állítás
		Büdzsétartás	1 állítás
		Határidő	1 állítás
		Scope-tartás	1 állítás
	Szállítási képesség	Rugalmasság	3 állítás
		Alaposság	1 állítás
	Addicionális előnyök	Hozzáadott érték	1 állítás
		Kiegészítő, extra előnyök biztosítása	1 állítás
	Belső buy-in megteremtése	Láthatóság	3 állítás
		Demonstrálási képesség	2 állítás
	Elérhetőség	Jelenlét	3 állítás
Szakmai anyagok elérhetősége		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. Megállapítható tehát, hogy a vállalatok által leggyakrabban említett szükségleti dimenziók: szakértői erőforráspótlás; projektvezetés; szervezeti stimuláció és új lehetőségek felkutatása.

H2: A minőségdimenziók (konceptcionális modell) fontossága között szignifikáns különbség van

A négy képzett fődimenzió index eloszlása szignifikánsan eltér egymástól (5. táblázat). 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

Fődimenzió	Átlag	Medián
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. 10 százalékos szignifikancia szinten (6. táblázat) az integráció minőségdimenzióban 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			
	Átlag	Medián	Átlag	Medián	$\alpha = 5\%$	$\alpha = 10\%$
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

A megrendelők által értékelt attitűdállításokat fontossági indexük alapján három különböző csoportba soroltam Philip és Hazlett (1992) PCP tulajdonság minőségmodellje alapján (7. táblázat). A csoportosítás célja, hogy kirajzolódjanak azok a megrendelői elvárások, amelyek (1) lényegi tulajdonságok; (2) alapvető tulajdonságok; vagy (3) perifériális tulajdonságok egy tanácsadó-megrendelő interakcióban.

7. táblázat: PCP tulajdonság csoportok

Fontosság	PCP modell tulajdonság csoport	Attitűdállítások darabszáma
4,00 <	Lényegi	14
3,50 – 4,00	Alapvető	23
3,50 >	Perifériális	14

Forrás: saját szerkesztés

A kutatás 14 olyan kritikus, ún. top preferenciát azonosított, amely kiemelkedően fontos a megrendelők számára (8. táblázat).

8. 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 sztereotíp 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, transzparensten kommunikálják a projekt haladását, értesítik és rendszeres egyeztetések formájában menedzselik az érdekgazdákat.	4,18	Teljesítmény	Belső buy-in megteremtése
ERIP46 A tanácsadó vállalat munkatársai elérhetőek, időben reagálnak a megkeresésekre.	4,04	Teljesítmény	Elérhetőség

Forrás: saját szerkesztés

A legfontosabb elvárások: (1) a projekten dolgozó tanácsadók felkészülten érkezzenek a projektekre; (2) a tanácsadók etikusan, felelősségteljesen járjanak el, szem előtt tartva a megrendelő vállalat üzleti titkainak megőrzését; (3) a tanácsadók értsék a megrendelő szervezet valós motivációját; (4) a tanácsadók teljesítsék a szerződésbe foglalt szakmai tartalommal a vállalt feladatokat és (5) a tanácsadónak legyen meg a szükséges tapasztalata, ne a projekten tanulja meg az adott probléma kezelését. Mindezek mellett egy tanácsadási projekt megítélésében fontos szerepet játszik még a megfelelő stratégiai illeszkedés, elkötelezettség a megrendelő céljai mellett, személyre szabottság, iparági legjobb gyakorlatok ismerete, megfelelő érdekérvényesítés, érthető és világos kommunikáció, transzparens és következetes projekt menedzsment, határidők betartása, valamint a tanácsadók elérhetősége és gyors reagálóképessége is.

H3: A kapcsolat minőségét leíró attribútumok fontossága között szignifikáns különbség van

A kapcsolat minőségét leíró modellek és számos empirikus kutatási eredmény alapján feltételezhető volt, hogy a kapcsolat minőségdimenzió értelmezése szubjektív lehet, és a kitöltők között eltérés tapasztalható az egyes kapcsolat minőségi komponensek (aldimenziók) fontossága között. Bizonyítást nyert, hogy a kapcsolat minőségdimenzió aldimenzióinak fontossága között szignifikáns különbség van. (9. táblázat).

9. táblázat: Kapcsolat dimenzió komponenseinek fontossága

Kapcsolat dimenzió aldimenzió komponensei	Átlag	Medián	Szignifikáns-e az eltérés? $\alpha = 5\%$	Szignifikáns-e az eltérés? $\alpha = 10\%$
Elkötelezettség	4,23	4,50	Igen	Igen
Etikusság	3,83	4,00	Nem	Igen
Asszertivitás	3,76	3,75	Igen	Igen
Menedzsmenttámogatás	3,64	3,67	Igen	Igen
Empátia	3,42	3,33	Igen	Igen

Forrás: saját szerkesztés

A legfontosabbnak ítélt kapcsolati aldimenzió az elkötelezettség, amelyet az etikusság és asszertivitás követ. Az etikusság és az asszertivitás között csak 10 százalékos szignifikancia szinten van szignifikáns különbség.

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

A kutatás nem tudta igazolni, hogy a szervezeti hierarchia különböző szintjén dolgozók között szignifikáns különbség van az egyes minőségdimenziók fontosságában. Annak ellenére, hogy az egyes minőségdimenziók és aldimenziók fontosságában nem sikerült szignifikáns különbséget kimutatni a szervezeti hierarchia különböző szintjén dolgozók között, két attitűdállítás esetén 10 százalékos 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

Az kutatási hipotézisek hipotézisvizsgálatából levezetett kutatási téziseket a 10. táblázat foglalja össze.

10. táblázat: *Kutatási tézisek*

Alkalmazott primer kutatási módszer	ID	Igazolt	TÉZIS	Tudományos nóvum
Feltáró kvalitatív kutatás (KT = kvázi tézisek)	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 jelentősen befolyásolják a szolgáltatás észlelt minőségét.	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	T1	Részben	A vállalatok által leggyakrabban említett szükségleti dimenziók: szakértői erőforráspótlás, projektvezetés, szervezeti stimuláció. Kiegészítve az új lehetőségek felkutatásával.	Újszerű
	T2	Igen	A minőségdimenziók (koncepcionális modell) fontossága között szignifikáns különbség van.	Új
	T3	Igen	A kapcsolat minőségét leíró attribútumok fontossága között szignifikáns különbség van.	Újszerű

Forrás: saját szerkesztés

A kutatás korlátai és további lehetőségei

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 bevételeinek 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-quantitatív kutatás közötti viszonyrendszert tárta fel. A ERIP-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 újra 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

Kutatásom gyakorlati és üzleti jelentősége abban rejlik, hogy a tanácsadói szolgáltatásokat egy teljesen új elemzési szemszögből közelítem meg és gyakorlati aspektusból tártam fel a legfontosabb megrendelői elvárásokat. Hagytam teret arra, hogy az általam megkérdezett szakértők saját élményeiknek, megélésüknek teret adva szabadon és bátran beszélhessenek saját tapasztalataikról, részletgazdag, gyakorlati szempontból kulcsfontosságú példák, szituációkon keresztül. Ebből kifolyólag az általam kidolgozott vezetési tanácsadás minőségmodelljét leíró ERIP-modell útmutatást adhat a tanácsadói vállalatoknak abban, hogy vevőik ügyféligényeit jobban megértsék, nyújtott tanácsadási szolgáltatásuk minőségét folyamatosan fejlesszék. Ennek megfelelően a tanácsadással foglalkozó szervezetek felállíthatnak egy önértékelési rendszert és kritérium struktúrát arra vonatkozóan, hogyan mérik saját (mint projekt), és kollégáik (tanácsadók) eredményességét, mely dimenziók mentén szükséges beavatkozás és feszebb minőségmenedzsment, milyen tényezők és eladói képességek hiányoznak egy színvonalasabb szolgáltatásnyújtáshoz.

Másfelől az eredmények segíthetik a piacon tevékenykedő tanácsadó vállalatokat abban, hogy marketing és ügyfélkapcsolati aktivitásukat tudatosabban és még ügyfélre szabottan alakíthassák át, az egyes minőségpreferenciák alapján pedig finomíthassák pre-sales tevékenységeiket a sikeresebb és hatékonyabb értékesítés érdekében.

Publikációk

1. Varga-Toldi, K., 2018. Attitűd specifikus vásárlói preferenciák a tanácsadás piacán, In: Józsa, László; Korcsmáros, Enikő; Seres, Huszárik Erika (szerk.) A hatékony marketing: EMOK2018 Nemzetközi Tudományos Konferencia konferenciakötete, Komárno, Szlovákia: Selye János Egyetem, 1004-1014.
2. Varga-Toldi, K., 2018. Product attributes and purchasing preferences of clients in the consulting market. IMP Doctoral Colloquium 2018, 34th Annual Industrial Marketing and Purchasing (IMP) Conference, Marseilles, France. Konferencia előadás.
3. Varga-Toldi, K., 2018. A tanácsadói szerepek és alkalmazott stílus jelentősége a tanácsadási szolgáltatások minőségéért. Haza Szolgálatában Konferencia, Nemzeti Közszolgálati Egyetem. Konferencia előadás.
4. Varga-Toldi, K., Veres, Z., 2018. Utility attributes and quality dimensions of management consulting projects – theoretical considerations and empirical results. In: 34th Annual Industrial Marketing and Purchasing (IMP) Conference, 1-15.
5. 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: EMOK2018 Nemzetközi Tudományos Konferencia konferenciakötete, Komárno, Szlovákia: Selye János Egyetem, 950-958.
6. Varga-Toldi, K.; Veres, Z., 2019: Most Influential Studies and Popular Research Topics of Management Consulting. A Quantitative Literature Review. Konferencia előadás. The Beauty of. B2B Marketing. 9th BMM-EMAC Biennial International Conference on Business Market Management
7. Varga-Toldi, K., Veres, Z., 2020. A vezetés tanácsadói szerepek változása: Szakirodalmi kitekintés és empirikus eredmények. Vezetéstudomány, 51(7-8), 13-26.
8. Varga-Toldi, K., Veres, Z., 2021. ERIP: service quality model of management consulting projects. Journal of Business & Industrial Marketing, 36(7), 1090-1102.

9. Varga-Toldi, K., Veres, Z., 2024. Service Quality Dimensions of the Management Consulting Market. Pannon Management Review, megjelenés alatt, várható megjelenés: 2024Q4
10. 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.

MTMT profil linkje:

<https://m2.mtmt.hu/api/publication?format=html&labelLang=hun&sort=publishedYear,desc&cond=authors;eq;10052773>

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
- Armenakis, A. A., Burd, H. B., 1988. Consultation research: Contributions to practice and directions for improvement. *Journal of Management*. 14 (2), 339-365.
- 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., 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., 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), 84-98.

- Ernst, B., Kieser, A., 2002. In search of explanations for the consulting explosion. In K. Sahlin Andersson & L. Engwall (Eds.), *The expansion of management knowledge: Carriers, flows, and sources*, 47-73. Stanford, CA: Stanford University Press.
- 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: New perspectives on the management advice industry*, Oxford, UK: Blackwell, 1-18.
- Flint D.J., Woodruff R.B., Gardial, S.F., 2002. Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context. *Journal of Marketing*, 66(4), 102-117.
- 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.
- Glaser, B., Strauss, A., 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Hakansson, H., Ford, D., 2002. How should companies interact in business networks?. *Journal of Business Research*, 55, 133-139
- Haverila, M., Bateman, E. R., 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.
- Kipping, M., Armbrüster, T., 1998. Management consultants and management knowledge: A literature review. *The Creation of European Management Practice (CEMP)*. Report No. 2.
- Kubr, M., 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.
- Lincoln, Y., Guba, E.G., 1985. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications
- 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 (4-5), 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.
- Philip, G., Hazlett, S. A. 1997. *The measurement of service quality: A new P-C-P attributes model*. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 14(3), 260-286.
- 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
- Skjølvik, T., Perner, 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. & Pouffelt, 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
- Uлага, 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.
- Uлага, W., Chacour, S., 2001. Measuring Customer Perceived Value in Business Markets: A Prerequisite for Marketing Strategy Development and Implementation. *Industrial Marketing Management*, 30, 525-540.
- 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.
- Wunderlich, N.V, Wangenheim, F.V., 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.