

Attitűd specifikus vásárlói preferenciák a tanácsadás piacán

Attitude specific purchasing preferences of clients in the consulting market

VARGA-TOLDI KATALIN

PhD hallgató, Pannon Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola
e-mail: varga-toldi.katalin@gtk.uni-pannon.hu

Absztrakt

A tanácsadói szolgáltatások szervezeti beszerzési döntései mögött húzódó hasznossági preferenciák és észlelt minőségi dimenziók átfogó kutatása tudományos szempontból még kiaknázatlan terület. Különösen igaz ez a fix áras tanácsadói szolgáltatásokra, amelyek tipikusan projekt formában kerülnek leszállításra és az árajánlat tárgya nem más, mint egy feltételezett kompetenciával bíró szakértői csoport által tett megoldási ígéret. Az a körülmény, hogy a kulcskompetenciák birtokosai a tanácsadó vállalatok alkalmazottai még problematikusabbá teszi az ügyfelek beszerzési döntéseit. Mindezekon felül a legtöbb esetben a projektfeladat nem jól definiált, inkább irányokat, előzetes ötleteket tartalmaz pontos specifikáció és követelményjegyzék helyett. Ebből kifolyólag a projektulajdonos szervezeteknek szükségleti, piaci és tranzakciós bizonytalansággal kell szembenéznük. A szolgáltatást igénybe vevő vállalatok racionális döntési lehetőségei limitáltak, hiszen sok esetben nem rendelkeznek azzal a szaktudással, kompetenciával és széles iparági tapasztalattal, ami ahhoz szükséges, hogy magabiztosan tudják rangsorolni a tanácsadói ajánlatokat, valamint objektíven értékelni az igénybe vett szolgáltatás minőségét. A szervezeti és a szervezetben dolgozó szakértők elvárásainak és motivációinak megértése, hasznossági preferenciáik feltárása, az ügyfél-elégedettség dimenziók definiálása, valamint a tanácsadói projektekkel szemben támasztott minőségi elvárások feltérképezése tehát bonyolult feladat, ugyanakkor megkérdőjelezhetetlenül izgalmas kutatási téma. Kutatási célom (1) a tanácsadási szolgáltatások attribútum struktúrájának feltérképezése; (2) az ügyfél-preferenciák hierarchiájának és dominanciájának feltárása; (3) a fix áras tanácsadói projektek beszerzési döntéseire ható faktorok meghatározása; (4) az ügyfél-elégedettség sikertényezőinek definiálása, valamint (5) a szolgáltatás észlelt minőség dimenziót leíró koncepcionális modelljének megalkotása.

Kulcsszavak: tanácsadás, projektmarketing, szervezeti vásárlás, preferenciakutatás

Köszönetnyilvánítás: Köszönetünket szeretnénk kifejezni a Pallas Athéné Domus Animae Alapítványnak, amely PhD kutatói ösztöndíjjal támogatta kutatásomat.

Abstract

Organizational buying decisions with underlying utility preferences and perceived quality dimensions within a client-consultant relationship in academic literature is still largely unexplored. This is particularly, the case for fixed price management consulting projects that are developed on a project basis and consultants are selling intangible future promises and customers are buying assumed competences. The fact that much of the key knowledge of consulting companies is held by individuals makes purchasing decision more problematic and challenging. Moreover, most of the time project scope is indefinite, consists of initial ideas, rather than concrete specifications or requirements, thus purchasing such service the buyer organization must face need, market and transaction uncertainty. The capability of customers to form rational decisions when choosing a consulting partner limited and in some cases customers do not have specific skills, know-how and do not possess widespread industry experience to confidently score proposals and evaluate the quality of the service they have received. Understanding organizational and individual purchasing preferences, customer satisfaction and measuring quality of management consulting projects remain a thorny issue in theory and practice and undoubtedly makes this market interesting to analyze. My research aim is to (1) define attribute structure of consulting service; (2) discover hierarchy and dominance of customers' preferences; (3) identify factors that influence purchasing of fixed price consulting projects; (4) uncover critical aspects of customer satisfaction and (5) provide a conceptual framework of perceived quality dimensions.

Keywords: consulting, project marketing, organizational buying, preference research

Acknowledgements: I would like to thank to Foundation of Pallas Athéné Domus Animae for providing a PhD research grant and supporting my research.

1. Bevezetés

1.1. A témaválasztás indoklása

A tanácsadás az egyik legkomplexebb ügyfél-beszállító interakció, valamint a tanácsadók az egyik legfontosabb szállítói a legújabb menedzsment ötleteknek és gyakorlatoknak. (ARMBRÜSTER, 2006). 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. 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 (KUBR, 2002). Mi több, a vásárolt tanácsadási szolgáltatás jelentős mértékben befolyásolhatja a vevő üzleti sikerét, megítélését, ezért kifejezetten magas kapcsolati komplexitású szolgáltatásról van szó, ahol kiemelt szerepe van a kölcsönösségnek és a bizalomnak. A sikeres üzleti megoldások, projektek egyik sikerfaktora, hogy a kiválasztott tanácsadó cég és annak szakértői a megfelelő kompetenciával rendelkezzenek, de talán ennél is fontosabb, hogy milyen faktorok, tényezők mentén képes a kiválasztott tanácsadói „gárda” az együttműködés során a vevő által megrendelt tanácsadási szolgáltatást szakszerűen és sikeresen teljesíteni. A megbízó cégek tanácsadókkal szemben támasztott követelményei az elmúlt években jelentősen megnövekedtek, komplex és sokrétű professzionális tanácsadást várnak el. A tanácsadó vállalat tanácsadói gyakran egyszerre ugyanannál a cégnél több projektben, különböző témakörökben, más-más szakterületen jelentősen eltérő funkciókat látnak el, ezért az ügyfél által elvárt kompetencia széles spektrumon mozog. Felmerül tehát a kérdés hogyan, milyen szempontok alapján lehetséges a legmegfelelőbb partner kiválasztása és vajon a kiválasztott tanácsadó cégekkel történő együttműködés során, hogyan garantálható a sikeres teljesítés? Kutatásomban a fenti kérdések megválaszolására teszek kísérletet.

1.2. Aktualitás és elméleti jelentőség

A hazai menedzsmentkultúrában egyre hangsúlyosabb szerepet kapnak azok az üzleti megoldások és ún. „transzformációs” projektek, amelyek keretében speciális tanácsadási szolgáltatásokat vesznek igénybe nagyvállalatok vezetői a sikeres stratégiai tervezés és szakszerű implementáció érdekében. Nemzetközi mércével tekintve is elenyésző azoknak a kutatásoknak a száma, amelyek kifejezetten a tanácsadási szolgáltatásokat igénybevevő vállalatok beszerzési preferencia struktúráit és hierarchiáját vizsgálták volna. Véleményem szerint kutatásom újszerűsége abban rejlik, hogy a tanácsadói szolgáltatásokat egy teljesen új elemzési szemszögből közelítem meg. Olyan tudományos munkát kívánok létrehozni, amely a hazai szolgáltatásmarketing szakma számára modern, új megközelítést hoz, és egyedülálló módon kutatja a tanácsadási szolgáltatásokat igénybevevő vállalatok vásárlási preferenciáit.

1.3. Tudományos előéletem és a témaválasztás kapcsolata

B2B szolgáltatásmarketing szakértő vagyok, jelenleg szenior üzleti tanácsadóként támogatom számos hazai bank és telekommunikációs cég üzleti transzformációs projektjeit, ahol front-end és back-end folyamatok felmérésében és fejlesztésében, valamint CRM, termékkonzolidációs és üzleti követelmény-felmérési feladatokban veszek részt. PhD tanulmányaimat annak érdekében kezdtem el, hogy 15 üzleti életben eltöltött év után akadémiai karrierbe kezdhessek és hazai, valamint nemzetközi egyetemeken taníthassam szakterületemet, oszthassam meg üzleti tapasztalatomat.

2. A kutatási terület lehatárolása

Mi a tanácsadás? Tudományos körökben mind a mai napig komoly vita zajlik arról, hogy a tanácsadás valójában egy jól elkülöníthető, sajátosságokkal bíró szakma-e, vagy inkább üzleti tevékenység (GROSS et al., 2009). „Az üzleti tanácsadás szerződés keretében, díj fejében, külső, független szakértő által nyújtott szakmai szolgáltatás, lényegében hivatásszerűen végzett szakértői tevékenység” (NÁDOR, 2007:41). A tanácsadói tevékenység a beavatkozás szintje alapján lehet (1) informáló, (2) tervező, (3) változást segítő, (4) szervezeti tanulást segítő (MARKHAM, 2010). A tanácsadási szolgáltatás hatóköre szerint lehet (1) tradicionális szolgáltatás, (2) tudásmenedzselés vagy (3) problémamegoldás (POÓR szerk., 2005).

Kutatásom a vezetési, divatos szóval a menedzsment tanácsadásra fókuszál. A vezetési tanácsadás határterületnek tekinthető, nincs egységesen használt definíció. A Vezetési Tanácsadó Magyarországi Szövetség definíciója szerint a „vezetési tanácsadás vezetési kérdésekben független személyek által nyújtott tanácsadási tevékenység, mely magába foglalja a problémák és lehetőségek felismerését és elemzését, megoldási javaslatok kidolgozását és a megvalósításukhoz nyújtott segítséget” (In: POÓR, 2002:35).

A vezetési tanácsadási szolgáltatások árazása és leszállítási módja igen sokszínű és számos tényező befolyásolja. Kutatásom szempontjából lényeges, hogy elválasszuk a tanácsadás megvalósítási formáit. A tanácsadási szolgáltatás igénybe vétele történhet:

- *fix áras* tanácsadói projekt alapon, ahol a megrendelő által definiált feladatra/probléma megoldására/leszállítandóra szerződik a tanácsadó cég,
- *idő- és anyagelszámolási* (time & material) alapon, ahol különböző kompetenciákat, konkrét tanácsadókat napidíjas elszámolásban, határozott vagy határozatlan időre vásárol az ügyfél.

A két megvalósítási forma nem csak a szolgáltatás árazásában és leszállítási módjában tér el, hanem a beszerzési és kiválasztási folyamat, a szolgáltatás teljesítésére vonatkozó ügyfélelvárások, valamint a szolgáltatás minőségének értékelése is szignifikáns eltérést mutat. Következésképpen a beszerzési döntések, az ügyfelek vásárlói magatartása, hasznossági preferenciái és észlelt minőségi dimenziói is nagyban különbözöek. Kutatásomban a fix áras, projekt formában megvalósuló vezetési tanácsadási szolgáltatást elemzem.

A kutatásba bevont vállalatok típusait illetően szűkítéssel élek. Olyan, legalább 1000 alkalmazottat foglalkoztató szolgáltatás profilú nagyvállalatokra koncentrálok, ahol jelentős számú és volumenű, komplexitását tekintve nagy léptékű vezetési tanácsadási projektek kerülnek lebonyolításra. Az állami beszerzések és kiírt tanácsadói tenderek elemzése (B2G és NGO beszerzések) nem tárgya a kutatásomnak.

Kutatásomból kizártam a mezőgazdasági, jogi, könyvvizsgálói, adózási tanácsadást. Módszertani megfontolásom oka, hogy a tanácsadási szolgáltatások igénybevételenek szükségessége során a fent említett területeken megjelenhetnek olyan „kötelező” vagy „külső kényszer” jellegű igények, amelyek eltéríthetik a megrendelők valódi, belső preferenciáit, következésképp a szolgáltatás minőségi értékelését is torzíthatják. A speciális belső erőforrás szükségletek kielégítésére szakosodott, kifejezetten outsourcing megoldásokat is kizártam kutatásomból, mert az ilyen jellegű vevői igények kielégítésére a klasszikus tanácsadó cégektől eltérő profilú vállalkozások a jellemzőek. Ebben az esetben többnyire nem céget, hanem emberi erőforrást választ az ügyfél, a kiválasztási folyamat ennek megfelelően a vállalatban alkalmazott munkaerő felvételhez hasonlatos mintsem egy komplex, új projekt beszerzéséhez. Kutatásomban tehát olyan tanácsadói projektekre kívánok fókuszálni, ahol valamilyen belső, versenyképességet növelő beruházás, projekteredmény vagy átalakulás iránti igény kelti életre a tanácsadók bevonását, valamint a vállalatok saját elhatározásukban

A hatékony marketing – EMOK 2018 Nemzetközi Tudományos Konferencia konferenciakötete

döntenek külső tanácsadó vállalat igénybevétele mellett. Kutatási területemet az 1. ábra foglalja össze.

1. ábra: A kutatási terület összefoglalója

Kutatási terület: szervezeti tanácsadási piac preferenciái	
Szervezeti beszerzés (B2B)	
Szolgáltatásmarketing	
Szolgáltatáspreferenciák	
B2B Professzionális szolgáltatások	
Üzleti tanácsadás	Projektmarketing
Vezetési tanácsadás	Fix áras tanácsadói projektek

Forrás: saját szerkesztés

3. A kutatási téma forrásadottsága

A tanácsadó partnerek megítélése, értékelési és kiválasztási folyamata több tudományágat fed le. Elsősorban a szervezeti beszerzés, B2B szolgáltatásmarketing, azon belül is a professzionális szolgáltatások marketingje, valamint a projektmarketing szakterület tudományos munkái, elemzései adhatnak kiindulási alapot, azonban nem elhanyagolható a magas számú attribútummal rendelkező komplex terméket érintő fogyasztói döntésekben tetten érhető preferenciák szakirodalma sem.

A nemzetközi szakirodalomban számos, egymástól eltérő megközelítést találunk a tanácsadói szolgáltatás hasznosságát és szerepét illetően, valamint bőséges forrás áll rendelkezésre az ügyfél-tanácsadói interakció sajátosságairól és sikerkritériumairól. Ugyanakkor igen kevés a kifejezetten tanácsadási szolgáltatásokra vonatkozó preferencia specifikus empirikus kutatás, a cikkek és tanulmányok többségében az ügyfél-tanácsadó kapcsolat sikerességének faktorait elemzik, jóllehet leírják a vásárlói magatartásra jellemző attitűdöket, sajátosságokat, azonban nem tárják fel a preferenciák mögött húzódó struktúrákat. A preferencia struktúra ismerete nélkül azonban a beszerzési döntésekben szerepet játszó vásárlói attitűdök tudományos szempontból nem igazolhatóak, értelmezhetőek.

Hazánkban Dr. Poór József, Pelczné Dr. Gáll Ildikó, Dr. Nádor Éva, Dr. Farkas Ferencné Dr. Kurucz Zsuzsanna, Dr. Hoványi Gábor munkássága említethető meg, de Dr. Görög Mihály, Dr. Veres Zoltán, Dr. Mandják Tibor és Dr. Lányi Beatrix projektmarketing témájú tanulmányai is szervesen kapcsolódnak kutatási témámhoz. A teljesség igénye nélkül a téma legfontosabb nemzetközi és hazai szakirodalmát az 1. táblázat mutatja be.

1. táblázat: Legfontosabb hazai szakirodalom

Nemzetközi szakirodalom
- Armbrüster, T. (2006): <i>The Economics and Sociology of Management Consulting</i> . Cambridge University Press
- Appelbaum, S. H. – Steed, A. J. (2005): <i>The critical success factors in the client consulting relationship</i> . <i>Journal of Management Development</i> , 24(1), 68-93.
- McKenna, D. C. (2000): <i>The Origins of Modern Management Consulting, The History of Management Consulting, 1880-1980</i> , doktori disszertáció, The Jones Hopkins University
- Clark, T. – Salaman, G. (1998): <i>Creating the ‘right’ impression: Towards a dramaturgy of management consultancy</i> . <i>Service Industries Journal</i> , 18(1), 18-38.
- Dunford, R. (2000): <i>Key challenges in the search for the effective management of knowledge in management consulting firms</i> . <i>Journal of Knowledge Management</i> , 4(4), 295-302.
- Eichentopf, T. – Kleinaltenkamp, M. – Stiphout, J. (2011): <i>Modelling customer process activities in interactive</i>

A hatékony marketing – EMOK 2018 Nemzetközi Tudományos Konferencia konferenciakötete

- value creation. *Journal of Service Management*, 22(5), 650-663.
- Fincham, R. (1999): The consultant-client relationship: critical perspectives on the management of organizational change. *Journal of Management Studies*, 36(3), 335-351.
 - 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.
 - Gattiker, U. E. – Larwood, L. (1985): Why do clients employ management consultants? *Consultation*, 4(2), 119-129.
 - 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.
 - Henderson, J. C. (1990): Plugging into Strategic Partnerships: The Critical IS Connection. *Sloan Management Review*, 31(3), 7-18.
 - 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.
 - Karantinou, K. M. – Hogg, M. K. (2001): Exploring relationship management in professional services: a study of management consultancy. *Journal of Marketing Management*, 13(3-4), 263-86.
 - Kipping, M. – Engwall, L. (2002): *Management Consulting, Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*
 - Kubr, M. ed. (2002): *Management consulting. A guide to the profession*. 4th ed. Geneva: International Labour Office.
 - Markham, C. (2010): *Management consultancy*, Oxford University
 - McGivern, C. (1983): Some facets of the Relationship Between Consultants and Clients in organizations. *Journal of Management Studies*. 20(3), July, 367-86.
 - McLachlin, R. D. (2000): Service quality in consulting: What is engagement success? *Managing Service Quality*, 10(3), 141-150.
 - Mitchell, V.W. (1994): Problems and risks in the purchasing of consultancy services. *Service Industries Journal*, 14(3), 315-39.
 - Mohe M. – Seidl, D. (2011): Theorizing the client – consultant relationship from the perspective of social-systems theory. *Organization*, 18(1), 3-22.
 - Schein, E. H. (1978): The Role of the Consultant: Content Expert or Process Facilitator? *Journal of Counseling & Development*, 56(6), February, 339-343.
 - Smith, M.E. (2002): What client employees say about consultants. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2), 93-103
 - Sturdy, A. (1997): The Consultancy Process – An insecure Business, *Journal of Management Studies*, 34(3), 389-413.
 - Turner, A.N. (1982): Consulting is more than giving advice. *Harvard Business Review*, 60(5), 120-129.
 - 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.

Hazai szakirodalom

- Gross A. – Poór J. – Solymosy E. (2009): A nyugati menedzsment-tanácsadás változó körvonalai, HR és marketing, 43(4), 20-23;
- Czabán J. – Susánszky J. (1997): Adalékok a vállalati tanácsadó/tanácsadás profilváltáshoz, *Vezetéstudomány*, (7), 63-71.
- Hoványi G. (1997): *Menedzsment tanácsadás*, Pécs, JPTE KTK.
- Gáll I. – Szadai Á. (2006): *Az üzleti tanácsadás alapjai*, Bíbor Kiadó.
- Kurucz Zs. – Poór J. (2008): A menedzsment tanácsadás fejlődése és átalakulása: hazai és külföldi trendek tükrében. In: Dienesné Kovács Erzsébet et al. (szerk.): „Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben: 140 éves a vezetés és szervezés oktatása a debreceni gazdasági felsőoktatásban.” Nemzetközi konferencia. Debrecen, 2008, Debreceni Campus Nonprofit Kht., 206-212.
- Kurucz Zs. – Poór J. (2009): A tanácsadás folyamata, *Közgazdász Fórum*, 12(85), 5-22.
- Nádor É. (2007): *Az üzleti tanácsadás marketingje*, Akadémiai Kiadó.
- Nádor É. (2005): *A tanácsadás marketing rendszere a professzionális szolgáltatások vezetési és marketing*

kérdései, doktori disszertáció, Miskolci Egyetem.

- Nádor É. (2007): A professzionális tanácsadás vezetési és marketing kérdései, *Vezetés és tanácsadás*, 41(4-5), 131-140.
- Poór J. szerk. (2010): *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv*, Akadémiai Kiadó.
- Poór J. (2005): *A menedzsment tanácsadás fejlődési tendenciái*, Akadémiai Kiadó.
- Póór J. – A. Gross (2003): *Management Consultancy in an Eastern European Context*, KJK Kerszöv Kiadó
- Gaál I. – Szadai Á. (2003): *Az üzleti tanácsadási tevékenység Borsod-Abaúj-Zemplén megyében*, *Vezetéstudomány*, (6), 46-52.
- Vincze G. (2014): *Versenyképességi tényezők és kitörési lehetőségek a magyar szolgáltató szektorban – a vezetési tanácsadás esete*, doktori értekezés, Pannon Egyetem.

Forrás: saját szerkesztés

A doktori értekezések számát és témáját tekintve elmondható, hogy nemzetközi és hazai szinten is igen kevés disszertáció született tanácsadási témakörben, a tanácsadói szolgáltatásokat igénybevevő vállalatok vásárlási attitűdjeit, preferenciát ez idáig egyetlen PhD értekezés sem taglalta részletesen.

4. Kutatási probléma

A tranzakció egyedisége, megfoghatatlansága, megismételhetetlensége, komplexitása és az a tény, hogy az üzleti kapcsolat nem állandó, hanem erős diszkontinuitás jellemzi speciális körülményeket teremt a vállalatok beszerzési és minőség értékelési folyamataiban (MANDJÁK – VERES, 1998). A projekt tulajdonos szervezeti vevő sajátossága, hogy tudatosan kialakított döntési mechanizmust működtet, a döntés nem egyszeri, általában nem ad hoc, hanem egy komplex döntési folyamat végeredményeként születik meg, ahol minden szereplő az általa képviselt szervezeti egység szempontjain keresztül igyekszik érvényre juttatni az egyéni szempontjait is. „Az érték-alapú beszerzések a hagyományos költségmegtakarítási és hatékonysági beszerzésekkel szemben a beszerzésben résztvevő szakemberek beszerzési döntéseire fókuszálnak” (DUMOND, 1994:3), következésképpen a szervezeti vevő döntései a különböző nézőpontok ütköztetésének eredményeként általában sokkal racionálisabbak, mint az egyéni vásárlóé, de távolról sem állítható, hogy ezeket a döntéseket kizárólag csak az összességében optimumot célzó racionalitás jellemezné. (BAUER – BERÁCS, 2006)

Probléma#1: A projekt tulajdonos szervezete komplex beszerzési struktúrával rendelkezik, a beszerzési folyamat során számos szervezeti egységnek van befolyása a döntéshozatalra és beszerzési preferenciáik jelentősen eltérhetnek.

A tanácsadói projektek immanens sajátossága, hogy a konkrét adás-vételi ügylet megelőzi a tanácsadási szolgáltatás leszállítását és annak eredményes teljesítését, tehát a vevő egy feltételezett képességet vásárol. A tanácsadói ajánlatban szereplő képességek sem kézzel foghatóak, ezért az ajánlattevő tanácsadó cég feladata valójában a leszállítási képesség igazolása és bizonyítása a megrendelő felé (GÖRÖG, 2013). A megrendelő stratégiai céljainak ismerete nélkül a tanácsadó vállalat számára nehéz az ügyfélelvárásoknak megfelelő versenyképes ajánlatot kialakítani. Az ajánlati felhívás ugyanis alapvetően a projekt feladat tartalmát határozza meg, de általában nem tárja fel a projekt révén elérendő stratégiai célt.

Probléma#2: Számos esetben a projekt feladat nem jól definiált, inkább irányokat, előzetes szakmai tartalmat foglal magába és a projekt feladat teljesítésével kapcsolatos idő, költség és minőség fogalmak (preferenciák) közötti dominancia vagy hierarchia sem fejeződik ki egyértelműen.

A tanácsadási szolgáltatások további sajátossága, hogy a projekteredmény és maga a szolgáltatás színvonala is csak a használat során ismerhető meg. Ebből kifolyólag a projekttulajdonos szervezeteknek szükségleti, piaci és tranzakciós bizonytalansággal kell szembenéznük (FORD, 2002) és sok esetben előzetes információkra, megérzésekre, tapasztalatokra és benyomásokra kell alapozniuk beszerzési döntéseiket.

Probléma#3: A tanácsadási szolgáltatások beszerzése esetén a bizonytalansági faktor hangsúlyosan jelen van. A tanácsadó vállalatok által prezentált üzleti megoldások értékelése, összehasonlítása akadályokba ütközik, mert az egyes megoldási javaslatok nem, vagy csak bizonyos elemeit tekintve összehasonlíthatóak, hiszen a megoldásban résztvevő tanácsadók személyes tapasztalata, szaktudása és feltételezett kompetenciája alkotja a tanácsadási szolgáltatás termékmagját.

A döntési folyamatban résztvevő személyek motivációjának, preferenciáinak feltérképezése mellett célszerű feltárni a döntési folyamatban résztvevők egyéni jellemzőit, szervezeten belüli szakmai megítélését, valamint a projekttulajdonos szervezet működési környezetére jellemző technológiai kultúra szintjét, a szervezet társadalmi, kulturális és általános viselkedési szokásait (Görög, 2013).

Probléma#4: A tanácsadási szolgáltatások kiválasztásának sajátossága, hogy a döntési folyamatban megjelennek a résztvevők személyes preferenciái, valamint olyan technológiai és kulturális elvárások is tetten érhetők, amelyek befolyásolják a döntési mechanizmust és a döntés végeredményét.

A tanácsadási szolgáltatás professzionális szolgáltatás, és mint olyan, komplex terméként írható le, amely nagyszámú attribútummal rendelkezik és/vagy minden attribútuma sok jellemzőszinttel rendelkezik (PARK et al., 2008). Számos projekt esetében a tanácsadási szolgáltatást igénybe vevő vállalat nem rendelkezik azzal a szaktudással, kompetenciával, ami ahhoz szükséges, hogy meg tudja pontosan határozni, mire van szüksége és milyen preferenciák mentén kívánja kiválasztani lehetséges üzleti partnerét (MITCHELL, 1994). Mi több, 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 (BETTMAN et al., 1998).

Probléma#5: A tanácsadási szolgáltatás nagyszámú attribútummal rendelkezik és számos attribútuma sok jellemzőszinttel írható le. A preferenciák a komplex vagy új beszerzés esetén változhatnak, az adott döntési szituációkban jöhetnek létre, azaz a döntés folyamán, „ott helyben” konstruálja/építi fel azokat a vevő.

5. Kutatási kérdések és hipotézisek

Kutatási kérdés #1: Milyen mértékben hierarchikus a szolgáltatások attribútum struktúrája a tanácsadási szolgáltatások példáján bemutatva

Hipotézis #1: B2B Szolgáltatások preferencia rendszere strukturált.

Hipotézis #1.1: Tanácsadási szolgáltatás attribútum rendszere többszintű.

Hipotézis #1.2: Többszintűség miatt a vevő értékítélete bizonytalan.

Hipotézis #1.3: Értékítélet bizonytalansága növeli a kockázatérzetet.

Kutatási kérdés #2: Milyen mértékben kontextus függő a preferencia

Hipotézis #2: A tanácsadási piac preferenciái erősen kontextus függők.

Hipotézis #2.1: A tanácsadási projektek komplexitása következtében a kommunikáció sikerkritériumnak minősül.

Hipotézis #2.2: A preferenciát erősen meghatározza az új beszerzési szituáció.

Hipotézis #2.3: A projekt egyedisége során a tanácsadási folyamat első fázisa együtt-tanulásnak minősíthető. (kompetencia csere)

Hipotézis #2.4: A tanácsadási szolgáltatás során a hasznosság megítélése poszttranzakciós folyamatban realizálódik.

Kutatási kérdés #3: A tanácsadók kiválasztása folyamán milyen szerepet játszanak a beszerzési döntésben résztvevők személyes preferenciái

Hipotézis #3: A résztvevők személyes preferenciái szignifikáns módon befolyásolják a tanácsadók kiválasztását.

6. Kutatási módszertan

7.1. Alkalmazott kutatási módszerek

Kutatásomban egymásra épülő, több lépcsős integrált adatgyűjtést és elemzést kívánok végezni. Első lépésben kvalitatív módszereket alkalmaztam a beszerzési döntések és a vevők preferenciáinak, attitűdjének, döntési tényezőinek megértése érdekében. Kutatásom során a probléma megismerése és feltárása céljából *szakértői mélyinterjú* módszert választottam. A mélyinterjú kvalitatív kutatás célja volt feltárni a tanácsadói szolgáltatások igénybevétel során történő tranzakcióban résztvevő személyek közötti interakciókat, preferenciákat, a kiválasztási folyamatot befolyásoló döntési és vásárlási preferenciákat, különösképp a kompetenciák beazonosítására vonatkozó tényezőket, valamint a tanácsadási szolgáltatások sikeres teljesítését meghatározó faktorokat és jellemzőket. Úgy gondolom, hogy a szakirodalom feldolgozása mellett a téma bizalmi jellege és komplexitása miatt kiemelkedően fontos volt a terepmunka annak érdekében, hogy a kutatásom szempontjából fontos információkhoz juthassak valós, vállalati példák, epizódok mentén. A mélyinterjú során olyan szakértőkkel beszélgettem, akik dolgoztak tanácsadókkal és saját szakterületükön részt vettek az egyes tanácsadók kiválasztásában is, tehát a kutatás szempontjából releváns válaszokat tudtak adni. A résztvevők olyan tanácsadói és vállalati kört fedtek le, amely megítélésem szerint feltétlenül alkalmas általános következtetések levonására. Az interjúk feldolgozása segített a kutatási kérdések megfogalmazásában, valamint a munkahipotézisek felállításában, valamint a későbbi kvantitatív kutatás kérdőívének megszerkesztéséhez nyújtott hasznos inputot. A résztvevők által használt szavak összegyűjtésével és kategorizálásával tanácsadói szótár készíthető, amely elengedhetetlen a szakirodalom professzionális tartomelemzéséhez.

A kutatás következő fázisa a *forráskutatás*. A szakirodalom és szekunder adatok feldolgozásának célja, hogy összegyűjtsem a témám szempontjából releváns szócikket és kutatási eredményeket, valamint olyan vállalati anyagokat, amelyek témám szempontjából fontos információkat hordoznak. Ilyen adatforrások lehetnek a különböző vállalati anyagok, jelentések és riportok. A szakirodalmi források összegyűjtése és áttanulmányozása mellett egy átfogó, 1970-es évekig visszanyúló komplex meta-analízis elvégzését is tervezem. Az 1970-es évektől az összes, releváns angol nyelvű, tanácsadás témakörben íródott akadémiai szócikkek szövegelemzését tervezem elvégezni annak érdekében, hogy a szakterületre jellemző összefüggéseket, mintázatokat és trendeket tárjak fel. A téma egyedülálló, soha senki nem kutatta a témát ebből az aspektusból.

Ezt követően kerül sor a *mélyinterjúk megisméltésére*, konkrét, célzott, a szakirodalom teljes körű feldolgozása alapján definiált kiegészítő kérdések formájában, valamint ennek a

szakasznak célja feltárni, hogy változott-e az interjúalanyok véleménye, attitűdje egyes témakörök kapcsán.

A strukturált kérdőíves felmérések kérdés- és válaszkategóriáinak meghatározásához *mini fókuszcsoporthos kutatást* tervezek. A fókuszcsoporthos kutatás lehetőséget teremt arra, hogy további, kiegészítő információt szerezzek vevők tanácsadási szolgáltatások kiválasztásával kapcsolatos véleményeinek, attitűdjének és preferenciáinak háttéréről. Ebben a kutatási szakaszban lesz lehetőségem a megszerkesztett nagymintás kérdőív ellenőrzésére és esetleges kiegészítésére is konkrét javaslatokkal.

Ezt követően szerkesztem meg a *nagymintás kérdőívet*, amelyet tanácsadók és a tanácsadók kiválasztásában résztvevő szakértők körében kívánok kitöltetni saját kapcsolatrendszeremet, valamint a VMSZ adatbázisát kiaknázva. Természetesen a kitöltés előtt előzetes kitöltési eljárással ellenőrzöm a kérdőívek érthetőségét, pontosságát, kitöltési időtartamát.

A nagymintás kérdőív elemzése és kiértékelése után az előzetes eredményeket *interpretatív célú kvalitatív utó kutatás* (follow up) során validálni kívánom.

7.2. Mintavételi eljárások

Az első személyes mélyinterjúkra 2016 szeptembere és decembere között került sor. A kutatás során 22 interjút készítettem 7 különböző tanácsadó cég 8 vezetési tanácsadójával, valamint 8 különböző nagyvállalat 14 olyan szakértőjével, akik szakértői, osztályvezetői, igazgatói és vezérigazgatói pozícióban tanácsadók kiválasztásában vettek részt és jelentős tapasztalattal rendelkeznek a témában.

A mini fókuszcsoporthos kutatásba olyan döntéshozó szerepet játszó szakemberek bevonását tervezem, akik szakmai tapasztalatuk alapján alkalmasak a felmerülő kérdések, problémák megvitatására és a nagymintás kérdőív ellenőrzésére, esetleges kiegészítésére. Tervezett létszám: 5-8 fő.

A nagymintás kérdőív mintavételi eljárása során a kvótás mintavétel szabályait követem. Olyan nem véletlen, két szakaszból álló, korlátozottan önkényes mintavételi eljárást alkalmazok, amelyben előzetesen felállított kontrollkategoriókat definiálok, azaz kvóták alkalmazásával biztosítom a minta megbízhatóságát. Ennek az az oka, hogy a mintában szeretném, ha reprezentálva lenne a kutatási terven definiált vezetési tanácsadás minden fajtája, és a megkérdezettek között különböző vállalatok, különböző pozícióban betöltött szakértői válaszolnának. A kutatás második szakaszában az így felállított kvótákat folyamatosan ellenőrzöm és elbírálások alapján csökkentem, zárom ki, vagy épp tudatosan növelem az egyes kvótákba tartozó beérkezett szakértői kérdőívek számát mindaddig, amíg teljesül az általam megcélzott minta összetétel.

7.3. Tervezett főbb adatfeldolgozási és adatelemzési módszerek

A személyes mélyinterjúk anyagait manuális, nyílt kódolási technikával dolgoztam fel. A szakirodalom tartomelemzését Python és SPSS szoftver segítségével kívánom elemezni. A *meta-analízis* során felépítetek egy olyan tanácsadási szolgáltatásokra értelmezhető tartalmi szótárt, amely az egész kutatás során hasznos alapot nyújt majd az egyes fogalmak, definíciók átláthatóságának megteremtéséhez. Mindemellett az egyes fogalmi kategóriák, szakkifejezések, szófordulatok időbeli sajátossága is feltárható eloszlás-vizsgálattal, kulcsszó-identifikációs eljárással és összefüggés vizsgálati technikákkal.

A minta összetételét főként leíró statisztikai módszerekkel fogom elemezni, amelynek célja a rendelkező adatok tartalmi struktúrájának feltárása, rendezése és bemutatása. Például *variancia elemzéssel* feltárhatók két sokaság (tanácsadók vs. ügyfelek, férfiak vs. nők) átlaga

közötti eltérések, amely technika például remek elemzési eljárás lehet a tanácsadók és a vevők által adott válaszokban rejlő eltérések vizsgálódására.

A nagymintás kérdőív során a preferenciakutatásban használt technikákat fogom használni. Az *adatredukciós módszerek* (főkomponens, faktorelemzés, klaszterelemzés) lehetőséget biztosítanak az adatösszegzésre, amely során az egymással kölcsönösen összefüggő változók közötti kapcsolatokat vizsgálhatom és ezeket néhány magyarázó faktor alapján megjeleníthetem (MALHOTRA – SIMON, 2008). Ez a módszer kiválóan alkalmazható azon főbb változók azonosítására, amelyek alapján a preferenciákat csoportokba sorolhatjuk, de a tanácsadási szolgáltatás termék attribútumainak meghatározására, csoportosítására is kiváló eszköz.

A preferenciák kutatására alapvetően két módszertani megközelítés alkalmazható: (1) direkt (*self-explicated*) és (2) indirekt (*conjoint*). Gyakran alkalmazott módszer a *conjoint* elemzés, noha ezt a módszert számos kritika érte (RAO – HAUSER, 2004; PARK et al. 2008). A komplex, nagyszámú attribútummal rendelkező termékek és szolgáltatások esetén ez a módszer kezelhetetlenül sok profilt eredményezne, amely megkérdőjelezi a módszer alkalmazhatóságát tanácsadási szolgáltatások preferenciaelemzéséhez. Az ún. *self-explicated compositional megközelítés* egyszerűbb és kevésbé komplex elemzési lehetőséget kínál (GREEN – SRINIVASAN, 1990). Úgy vélem, hogy mindkét megközelítésnek megvannak a maga előnyei és hátrányai, így mindkét módszert alkalmazni kívánom kutatásom során. A *self-explicated módszer* a spontán, konstruált preferenciák feltárására alkalmas, valamint ezen preferenciák stabilitásának méréséhez nyújt módszertani segítséget, míg a hagyományos *conjoint eljárással* a kvalitatív szakaszban feltárt szolgáltatási attribútumok relatív fontossága írható le, valamint ennek segítségével definiálhatóvá válik az egyes jellemzők szintjéhez kapcsolódó hasznossági érték is.

A kiválasztási szempontok sokszor bináris jellemzőket mutatnak, ugyanis számos olyan kizáró tényező van, amely növeli egy ajánlat elutasításának valószínűségét.

A *logitmodell* módszerrel megbecsülhető annak a valószínűsége, hogy egy megfigyelés várhatóan melyik csoportba fog tartozni. Tipikusan márkahűség és lojalitás mérésre alkalmazott módszer, kutatásomban másodlagos szerepet tölt majd be, de ha lehetőségem lesz rá, akkor egyes termékkategóriák és vásárlási attitűdök függvényeként e modell segítségével kísérletet teszek például egy ajánlat elutasításának vagy „tovább engedésének” valószínűségének becslésére.

Irodalomjegyzék

Armbrüster, T. (2006): *The Economics and Sociology of Management Consulting*. Cambridge University Press.

Bauer A. – Berács J. (2006): *Marketing*, Aula Kiadó, Budapest.

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

Dumond, E. J. (1994): *Moving toward value-based purchasing*, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, (2) 3-8.

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

A hatékony marketing – EMOK 2018 Nemzetközi Tudományos Konferencia konferenciakötete

Görög M. (2013): A projektalapú szervezetek projektmarketing tevékenységének sajátos kontextusa, *Vezetéstudomány*, XLIV (11) 103-112.

Green, P.E. – Srinivasan, V. (1990): Conjoint Analysis in Marketing: New Developments with Implications for Research and Practice, *Journal of Marketing*, 54 (October) 3-19.

Gross A. – Poór J. – Solymossy E. (2009): A nyugati menedzsment-tanácsadás változó körvonalai, *HR és Marketing*, 43(4) 20-23.

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

Malhotra, N. K. – Simon J.(2008): *Marketingkutatók*, Akadémiai Kiadó, Budapest.

Mandják T. – Veres Z. (1998): The D-U-C model and the stages of project marketing process. In: IMP Group, 14th IMP Annual Conference, Turku, Finland, 3-5 September.

Markham, C. (2010): *Management consultancy* (2nd. ed), Oxford University Press.

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

Nádor É. (2007): *Az üzleti tanácsadás marketingje*, Akadémiai Kiadó, Budapest.

Park, Y. – Ding, M. – Rao, V. R. (2008): Eliciting Preference for Complex Products: A Web-Based Upgraded Method, *Journal of Marketing Research*, XLV (October) 562-574.

Poór J. (2005): *A menedzsment tanácsadás fejlődési tendenciái*, Akadémiai Kiadó, Budapest.

Rao, V. R. – Hauser, J. R. (2003): Conjoint Analysis, Related Modeling, and Application. In: Wind, Y. – Green, P.E. (eds.): *Market Research and Modeling: Progress and Prospects*, Springer Science & Business Media, 141-168.