

**Vezetési tanácsadási projektek minőségi dimenziói - elméleti megfontolások
és empirikus eredmények**

*Quality dimensions of management consulting projects - theoretical considerations and
empirical results*

VARGA-TOLDI KATALIN

PhD hallgató, Pannon Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola

e-mail: varga-toldi.katalin@gtk.uni-pannon.hu

VERES ZOLTÁN

CSc, Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Kar, e-mail: veres.zoltan@gtk.uni-pannon.hu

Absztrakt

A tanácsadási projektek észlelt minőségének átfogó kutatása még kiaknázatlan terület. Különösen igaz ez a fix áras tanácsadási szolgáltatásokra, amelyek tipikusan projekt formában kerülnek leszállításra és a projektek terjedelme a tanácsadási szolgáltatás megkezdésekor számos esetben ismeretlen, csupán előzetes elképzelések, nagyvonalakban felvázolt irányok állnak rendelkezésre. A részletes specifikáció és követelményjegyzék már a tanácsadási szolgáltatás igénybevétele során formálódik egy közös munka eredményeképpen. Ebből kifolyólag a projekttulajdonos szervezeteknek szükségleti, piaci és tranzakciós bizonytalansággal kell szembenéznük, a szolgáltatás minőségének mérése és értékelése pedig kifejezetten nehéz és bonyolult feladat elé állítja a megrendelőket. Tanulmányunkban 22 mélyinterjú kutatási anyagára támaszkodva definiáljuk a tanácsadási szolgáltatások szükségleti dimenzióit, feltárjuk a szervezeti és a projektben részt vevő személyek egyéni preferencia-attribútumait, valamint bemutatjuk az általunk kidolgozott tanácsadási projektek észlelt minőségét leíró koncepcionális modellt és szemléltetjük, hogyan befolyásolják a feltárt minőségi dimenziók az ügyfél-tanácsadó interakciókat.

Kulcsszavak: tanácsadás, projekt marketing, szervezeti vásárlás, szolgáltatásminőség

Köszönetnyilvánítás: Köszönetünket szeretnénk kifejezni a Pallas Athéné Domus Animae Alapítványnak, amely PhD kutatói ösztöndíjjal támogatta kutatásunkat. A kutatást az NKFIH az OTKA K 116040 számú alap kutatási pályázat alapján támogatja.

Abstract

Perceived quality within a client-consultant relationship in business and project marketing literature is still largely unexplored. This is particularly the case for fixed price management consulting projects that are developed on a project basis and project scope is often indefinite, consisting of draft directions and initial ideas rather than concrete specifications and, for that reason; the buyer organization must face need, market and transaction uncertainty and measuring the quality of management consulting projects remain a thorny issue. Based on empirical qualitative data from 22 in-depth interviews, the paper defines generic consulting purposes, describes utility attributes at each organizational level, and demonstrates a conceptual model of perceived quality dimensions and how these dimensions influence the clients' perception of client-consultants interactions.

Keywords: consulting, project marketing, organizational buying, service quality

Acknowledgements: We would like to thank to Foundation of Pallas Athéné Domus Animae for providing a PhD research grant and supporting our research. The research is supported by Hungarian Scientific Research Fund (No. OTKA K 116040) of National Research, Development and Innovation Office.

1. Bevezetés

A tanácsadás az egyik legkomplexebb ügyfél-beszállító interakció, és a tanácsadók az egyik legfontosabb szállítói a legújabb menedzsment ötleteknek és gyakorlatoknak. (ARMBRÜSTER, 2006). A fix áras tanácsadói szolgáltatások tipikusan projekt formában kerülnek leszállításra, és erős diszkontinuitás (MANDJÁK – VERES, 1998), alvó ügyfélkapcsolat jellemző az egyes projektek között (COVA et al., 2002). További sajátosság, hogy a projektek terjedelme és teljes tartalma a tanácsadói szolgáltatás megkezdésekor számos esetben ismeretlen. Ebből kifolyólag a projekttulajdonos szervezeteknek szükségleti, piaci és tranzakciós bizonytalansággal kell szembenézniük (FORD, 2002).

2. Szakirodalmi előzmények

A tanácsadási szolgáltatás minőségének értékelése a szolgáltatási projekt beszerzése előtt és a szolgáltatás igénybe vétele után is problematikus (BENNETT – SMITH, 2004), hiszen a tanácsadási szolgáltatás magas számú bizalmi attribútummal rendelkezik és a tanácsadók teljesítményének értékelése számos akadályba ütközik (GALLOUJ, 1996; ZEITHAML –BITNER, 2001). A tanácsadási szolgáltatások minőségértékelésének problematikája a konstruált preferencia elmélettel magyarázható (BETTMAN et al.,1998), amely szerint 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.

Az ügyfelek által észlelt minőség és a tanácsadók szaktudása, viselkedése és egyéb professzionális kompetenciái között szoros kapcsolat áll fenn. Az ügyfél-elégedettség szintje nagyban függ a szakember személyétől, aki az adott szolgáltatást nyújtja (CARMONA et al., 2015; HAVERILA et al., 2011). "...a szakértőbe vetett bizalom magasabb, mint az adott tanácsadó vállalat reputációján és márka imázsán alapuló bizalom..." (WÜNDERLICH et al., 2013:13).

Egy empirikus kutatás feltárta (VERES et al., 2001), hogy a megrendelő vállalatok számára kiemelkedően fontos, hogy a szolgáltató partnervállalat értékes információkkal támogassa üzleti működésüket. Ezek az értékes információk ugyanis hozzásegítik az ügyfeleket saját üzleti környezetük minél jobb megismeréséhez, csökkentik az üzleti kockázatokat és a környezeti bizonytalanság szintjét, valamint hozzájárulnak az ügyfelek saját fogyasztói igényeinek magasabb fokú és hatékonyabb kielégítéséhez.

2.1. A fix áras tanácsadói projektek sajátosságai

Kutatásunk a fix áras tanácsadói projektekre koncentrált, amelyekre többek között az alábbi projektsajátosságok jellemzőek:

1. Nyilvános vagy meghívásos tender folyamat keretein belül a megrendelő szervezet beszerzési szakterülete pályázatot hirdet ún. információbekérő (RFI: request for information) és ajánlati (RFP: request for proposal) szakaszokkal.
2. A tanácsadási szolgáltatás ára fix összegű, amely összeg több fizetési szakaszra kerül lebontásra a tanácsadói szerződésben rögzített projekt leszállítandók és projekt mérföldkövek függvényében.
3. A tanácsadói szerződés tartalmazza a projekt terjedelmét, a leszállítandó projekt termékeket, a fizetési mérföldköveket, de nem tartalmaz konkrét, számszerűsíthető tanácsadói napokat.
4. Rendszeresek az ügyfél-tanácsadó státusz egyeztetések annak érdekében, hogy a projekttervben definiált feladatok határidőre és a szerződésben foglalt kritériumoknak megfelelően elvégzésre kerüljenek.

5. A tanácsadó vállalat saját maga választja ki és delegálja tanácsadóit a tanácsadói projektbe, az ügyfélnek korlátozott a lehetősége a projektcsapat összeállításának formálására.
6. Az ügyfél és az ügyféllel kapcsolatban álló egyéb üzleti szervezetek és partnerek részmunkaidőben vagy teljes munkaidőben foglalkoztatott szakembereket delegálhatnak a projektcsapatba egy sokszínű, többpólusú projektcsapatot alkotva ezzel.

3. Módszertan

A kutatásba bevont vállalatok típusait illetően szűkítéssel éltünk. Olyan, legalább 1000 alkalmazottat foglalkoztató kereskedelmi bankokra koncentráltunk, ahol jelentős számú és volumenű, komplexitását tekintve nagy léptékű vezetési tanácsadási projektek kerülnek lebonyolításra. Kutatásunkban a vezetési tanácsadást professzionális szolgáltatásként definiáltuk, valamint a tanácsadókra, mint külső szakértőkre tekintünk. Olyan tanácsadói projektekre fókuszáltunk, ahol valamilyen versenyképességet növelő beruházás, projekteredmény vagy átalakulás iránti belső elköteleződés kelti életre a tanácsadók bevonását, valamint a vállalatok saját elhatározásukban döntenek külső tanácsadó vállalat igénybevétele mellett.

3.1. Adatgyűjtés

A kutatási probléma megismerése és feltárása céljából, valamint a téma bizalmi jellegéből és komplexitásából fakadóan feltáró jellegű szakértői mélyinterjú adatfelvételi módszert választottunk. Kiemelkedően fontosnak tartottuk, hogy konkrét vállalati példák és epizódok mentén tárjuk fel az ügyfelek szükségleti dimenzióit, beszerzési döntéseik mögött húzódó preferenciáit, a tanácsadókkal szemben támasztott elvárásait, valamint a szolgáltatás minőségi értékelésének folyamatát. A kutatásba olyan szakembereket kívántunk bevonni, akik releváns tapasztalattal rendelkeznek a témában és meglátásaik, saját történeteik elősegítik és támogatják elméleti modellünk megalkotását. A mintavételi kritériumokat előzetesen lefektettük, de a kutatásban résztvevő személyeket proaktív módon, koncepciónk kialakulásával párhuzamosan válogattuk ki. Az adatgyűjtést a telítődési pontig folytattuk, ahol az újabb interjúk már nem hoztak érdemben új szempontokat és nem tartalmaztak új információt. Az 1. számú táblázat illusztrálja, hogy a résztvevők beosztása, szakterülete, szakmai tapasztalata, életkora és neme alapján milyen sokszínű a minta.

Annak érdekében, hogy teljes és megbízható képet kaphassunk a résztvevők gondolkodásáról, attitűdjéről és viselkedéséről, arra kértük a szereplőket, hogy saját praxisukban átélt helyzeteket, személyes történeteket mutassanak be. A másfél-két órás időtartamú interjúk az ügyfelek és tanácsadók saját irodájában kerültek lebonyolításra valamint a beszélgetésekről hangfelvétel készült. Az interjúk hanganyagából mintegy 600 oldalnyi átirat készült.

A hatékony marketing – EMOK 2018 Nemzetközi Tudományos Konferencia konferenciakötete

1. táblázat: Kutatási minta profilja

Alias	Szervezet	Pozíció	Szakterület	Vállalat	Életkor	Nem	Végzettség	Releváns munkatapasztalat (év)
Anthony	Tanácsadó	Partner	alapszámrendszer implementáció	C1	46	F	informatikus-közgazdász	24
Greg	Tanácsadó	Igazgató	informatikai biztonság	C2	37	F	programozó matematikus, informatikus	10
Jeremy	Tanácsadó	Vezérigazgató	stratégiai és üzleti transzformációs projektek	C3	39	F	közgazdász	9
Charlie	Ügyfél	Szenior projektmenedzser	Projektmenedzsment	B1	34	F	közgazdász	9
Harry	Tanácsadó	Vezérigazgató	CRM és piackutatás	C4	45	F	közgazdász	20
George	Ügyfél	Programmenedzser	Projektmenedzsment	B1	44	F	programozó, MBA	14
Katie	Ügyfél	Igazgató	Bankkártya	B2	45	N	közgazdász, informatikus	20
Austin	Ügyfél	Osztályvezető	képzésgazdálkodás és elektronikus csatornák	B1	35	F	közgazdász	9
Joseph	Ügyfél	IT igazgató	Menedzsment	B3	44	F	informatikus-közgazdász	12
Naomi	Ügyfél	Igazgató	Ügyfélszolgálat	B3	43	N	közgazdász, MBA	10
Jasmine	Ügyfél	Osztályvezető	Termékfejlesztés	B5	36	N	közgazdász	14
Emma	Ügyfél	Beszerezési szakértő	Beszerezés	B4	37	N	PR menedzser	10
Isabella	Ügyfél	Termékmenedzser	Termékfejlesztés	B7	34	N	közgazdász, marketing-kommunikáció	8
Matthew	Ügyfél	Szenior BI elemző	üzleti intelligencia	B2	35	F	mérnök-informatikus	9
Lucy	Ügyfél	CRM szakértő	CRM és szegmentáció	B6	42	N	közgazdász, kereskedelem-marketing	17
Nelson	Ügyfél	Igazgató	Értékesítés	B2	41	F	közgazdász	16
Jessica	Tanácsadó	Szenior programmenedzser	penzügy és számvitel	C1	44	N	közgazdász, pénzügy-számvitel	20
Elliot	Ügyfél	Ügyvezető igazgató	Menedzsment	B8	41	F	közgazdász, MBA, informatikus	12
William	Tanácsadó	Projektvezető	IT projektmenedzsment	C5	44	F	gépészmérnök, közgazdász	20
Olivia	Ügyfél	Igazgató	ügyfélélmény és digitális csatornák	B2	43	N	közgazdász	21
David	Ügyfél	Osztályvezető	informatikai biztonság és csalásmegelőzés	B3	41	F	informatika szaktanár	16
Emily	Tanácsadó	Szenior tanácsadó	Fizetésforgalom	C6	36	N	banki szakügyintéző	15

Forrás: Saját szerkesztés

Megjegyzés: A nevek álnevek. A jelzett pozíciók és szakterületek a valóságának megfelelnek, de néhány esetben az interjúalany kérésére a pontos pozíció és szakterület megfogalmazásán módosítottunk. Minden résztvevő részt vett karrierje során ügyfél-tanácsadó interakcióban és meghatározó tapasztalata van fix áras tanácsadói projekteken. B1-B8 kódok ismert, a banki piacon meghatározó kereskedelmi bankok 998-8200 alkalmazottal és éves mérlegfőösszegük 1630-7247 millárd forint (2017. 07. 28. állapot szerint). A tanácsadó vállalatokat C1-C6 kóddal láttuk el. A kutatásban résztvevő tanácsadó vállalatok meghatározó és elismert szereplői a hazai tanácsadó piacnak.

3.2. Érvényesség és megbízhatóság

A kvalitatív adatok érvényességét és megbízhatóságát négy kritériumszempont alapján validáltuk: hitelesség, alkalmazhatóság, megbízhatóság és bizonyíthatóság (LINCOLN – GUBA, 1985).

1. Hitelesség: a kutatási eredmények megegyeznek a résztvevők gondolataival és tapasztalataival, valamint hitelesen tükrözik álláspontjukat a témával kapcsolatban.
 - a. Változatos és sokszínű minta: releváns tapasztalattal rendelkező, eltérő pozícióban dolgozó, más-más szakmai tapasztalattal rendelkező, különböző perspektívákat szemléltető szakértők bevonása a kutatásba.
 - b. Válaszadó oldali érvényesítés: az interjúk kivonatának megosztása és visszaigazoltatása a résztvevőkkel, az előzetes eredmények megosztása, prezentálása.
 - c. Külső szakértői érvényesítés: a kutatás során rendszeres egyeztetések és előadások tartása külső, kutatásba be nem vont független szakértőkkel.
 - d. Eredmény: a kutatásban résztvevő személyek és külső szakértők bevonása a modellalkotásba, valamint releváns észrevételek beépítése a modellbe.
2. Alkalmazhatóság: a kutatási eredmények megvédhetőek és általánosíthatóak, áthelyezhetőek más kontextusra.
 - a. A kutatók a mintavételi eljárás során figyelembe vették saját szakmai tapasztalatukat és kapcsolatrendszerüket.
 - b. Teoretikus mintaalkotási eljárás alkalmazása.
 - c. A résztvevők különböző vállalatok eltérő szakterületéről lettek kiválogatva, biztosítva ezzel, hogy számos álláspont megjelenjen a kutatni kívánt jelenségről.
 - d. Eredmény: a kutatási eredmények és feltételezések a résztvevőkkel készült interjúkra épülnek.
3. Megbízhatóság: a kutatási eredmények konzisztensek és ésszerűek a felhasznált módszertan figyelembevételével, egy újabb kutatás a témában hasonló eredményt hozna.
 - a. A résztvevők saját praxisukban átélt helyzeteket, személyes tapasztalataikat és történeteiket osztották meg.
 - b. A kutatási eredményeket szenior tanácsadók validálták.
 - c. Az interjúk alatt feljegyzések, vázlatok készültek.
 - d. Eredmény: a résztvevők által leírt történetekben, megosztott eseményekben és bemutatott példákban egyezőséget találtunk.
4. Bizonyíthatóság: az eredmények a kutatásban résztvevők elmondásaira, elhangzott szavaira épülnek, valamint a résztvevők valós gondolatait tükrözik és nem a kutatók meglátásait, motivációit tükrözik.
 - a. 600 oldalnyi interjú kivonat.
 - b. Nyílt kódolási eljárás kategóriák definiálásával.
 - c. Résztvevők bevonása az értelmezési fázisba személyes és telefonos egyeztetéseken keresztül.
 - d. Eredmény: a kutatási eredmények ellenőrzése, valamint a javasolt modell szakértői validálása megtörtént.

4. Kutatási eredmények

Változó ügyféligények: A tanácsadási szolgáltatás igénybevétele mögött meghúzódó ügyfélmotivációk folyamatosan változnak. Az üzleti problémák összetettsége és a komplex, nagyléptékű projektek sajátosságai miatt az ügyfelek sokkal inkább módszertani (hogyan lehetséges az adott probléma megoldása), koordinációs (hogyan szükséges az adott megoldást leszállítani) és a szervezet motiválásához (hogyan érjenek el valódi változást) szükséges segítséget kérnek a tanácsadó vállalatoktól.

Szerepek: Az ügyfelek motivációit vizsgálva 8 különböző tanácsadói szerepet különböztettünk meg a vizsgálatban résztvevő szakemberek válaszai alapján: Szakértő, Informátor, Idegenvezető, Menedzser, Mediátor, Bíró, Támogató és Katalizátor. Az általunk bemutatott kategorizálás egy új aspektusból, az ügyfelek motivációi és bizonytalanságai szempontjából közelíti meg a tanácsadói szerepeket.

Komplexitás: Fix áras projektek esetén úgy találtuk, hogy nagyon ritka az előzetesen lefektetett, pontosan definiált siker és minőségi kritériumrendszer. A menedzsment tanácsadói projektekkel szemben támasztott minőségi elvárások gyakran tisztázatlanok és nem kielégítően kommunikáltak (APPELBAUM – STEED, 2005), és számos tanácsadói projekt esetén a projektcélok egyáltalán nem mérhetőek. Az ügyfelek a tanácsadókkal szemben támasztott követelményeiket és a tanácsadási szolgáltatásra vonatkozó minőségi elvárásaikat az együttműködés igénybevétele során fogalmazzák meg.

Személyes előnyök: 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. 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, valamint az a szempont, hogyan profitált, azaz milyen kézzelfogható, személyes előnyre tett szert az adott résztvevő az ügyfél-tanácsadó interakció során.

Az idő dimenziója: A kutatásban résztvevők egyetértettek abban, hogy az ügyfelek a tanácsadási szolgáltatás megkezdésekor a szolgáltatás minőségét elsősorban az ügyfélproblémák megértésében, az ügyfél-tanácsadó együttműködés sikerességében és a megfelelő megoldás felkutatásában látják, főleg olyan projektek esetén, ahol a projekt terjedelme nincs egyértelműen meghatározva (Kapcsolatok). A tanácsadói interakció során azonban az ügyfelek minőségfogalma áthelyeződik a projektben leszállítandók minőségére és az ügyfelek által észlelt tudástranszfer szintjére (Teljesítmény, Szakértők, Bevonódás). A poszt-tranzakciós szakaszban az ügyfelek a projekt által elért szervezeti és személyes előnyökben látják a tanácsadási szolgáltatás minőségét (Kapcsolatok).

4.1. Konceptcionális modell

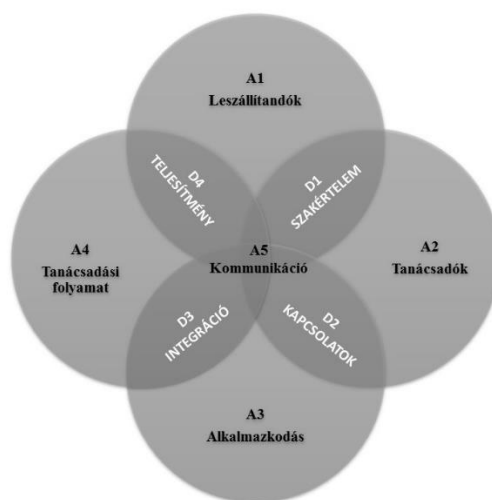
Kutatásunkban feltártuk, hogy az ügyfelek a tanácsadói szolgáltatások minőségét 5 attribútumon keresztül ítélik meg: (1) leszállítandók, (2) tanácsadók, (3) alkalmazkodás, (4) tanácsadási folyamat és (5) kommunikáció, ahol:

- *A1 Leszállítandók:* a projekt tanácsadók által leszállított végtermékének minőségi, formális és strukturális megfelelőségét, valamint a projekt eredmények demonstrálásának képességét leíró attribútum.
- *A2 Tanácsadók:* a tanácsadók szaktudását, szakértelmét, kompetenciáit, tanácsadói stílusát, viselkedését, munkakultúráját, hozzáállását és egyéb szakmai és szociális készségeit, képességeit leíró attribútum.
- *A3 Alkalmazkodás:* a szolgáltatás testreszabhatóságára, az ügyfél igényeinek figyelembevételére, aktív és értő figyelem tanúsítására, valamint a tanácsadó vállalat rugalmasságára vonatkozó attribútum.
- *A4 Tanácsadási folyamat:* ez az attribútum azt fejezi ki, hogy mennyire gördülékeny és hatékony a tanácsadás folyamata.

- *A5 Kommunikáció*: a tanácsadó vállalat demonstrálási és meggyőzősi képességét, valamint a megfelelő kommunikációs stílus és módszer alkalmazását magába foglaló attribútum. Ide tartoznak a tanácsadók személyes kommunikációs képességei is.

A résztvevők válaszait és esettörténeteit elemezve dolgoztuk ki koncepcionális modellünket (1. számú ábra), amely a tanácsadási szolgáltatások észlelt minőségét 4 dimenzió mentén definiálja: (1) szakértelem, (2) kapcsolatok, (3) integráció és (4) teljesítmény.

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



Forrás: Saját szerkesztés

Első lépésként felvázoltuk a résztvevők történetei és elmondásai alapján definiált 5 minőségi attribútumot és definiáltuk a közöttük lévő kapcsolatokat. Ezt követően felrajzoltunk egy ötelemű, de négyágú modellt (Tanácsadók, Alkalmazkodás, Tanácsadási folyamat, Leszállítandók), ahol a kommunikációt, mint ötödik elemet a modell közepére helyeztünk, mivel a kutatási eredmények azt igazolták, hogy ez az attribútum nem független, hatással van a többi négy attribútumra, amelyek a kommunikáción keresztül kapcsolódnak össze. Ebből az ötelemű struktúrából emelkedett ki négy, egymástól jól elkülöníthető minőségi dimenzió. A dimenziók nem határolhatók el élesen, mindegyik kapcsolatban áll egymással, amelyet jól illusztrál az 1. ábrán bemutatott dimenziók közös metszete.

5. Következtetések és javaslatok

A tanácsadó vállalatoknak részt kell venniük és támogatniuk kell az ügyfeleket saját projekt céljaik meghatározásában, és a projekteredmények hatékony kommunikációjában. Az ügyfelek értékítéletüket arra alapozzák, mit láttak és hogyan érezték magukat a tanácsadói csapattal kapcsolatban, ennek következtében a tanácsadó vállalatoknak sokkal több energiát kell fektetniük az ügyfélhez delegált *tanácsadói csapat hatékony működésére* és a szerződésben rögzített leszállítandókon túli, *addicionális teljesítésre*.

5.1. Kutatási korlátok

A tanácsadás az egyik legkomplexebb és legösszetettebb ügyfél-beszállító típusú üzleti interakció. Kutatásunk 14 különböző vállalat 22 szakemberének fix áras tanácsadói projektekkal kapcsolatos véleményét, történeteit és tapasztalatát tükrözi. Ezek a körülmények

a kutatási eredmények általánosíthatóságát korlátozzák, ugyanakkor a heterogén válaszadói profil alapján úgy véljük, hogy kutatásunk más szolgáltatási profillal rendelkező vállalatok bevonása esetén sem hozott volna szignifikánsan eltérő eredményeket.

5.2. További kutatási irányok

Annak ellenére, hogy a tanácsadói projektek számos sajátossággal bírnak, és sok aspektusból eltérnek más szolgáltatási projektektől, a projekt marketing szakirodalma igen kevés tanácsadói projektekre fókuszáló empirikus kutatással rendelkezik. Elsősorban egy nagymintás kvantitatív kutatás ajánlott a témában annak érdekében, hogy a kvalitatív kutatási eredményeken alapuló koncepcionális modellt megbízható mintán tesztelhesük és validálhassuk. Az ellenőrző tesztek esetén érdemes további iparágakat bevonni a kutatásba, hogy ha szükséges, modellünket a felmerülő új szempontokkal korrigálhassuk, kiegészíthessük. Érdekes kutatási téma lehet továbbá a tanácsadók és ügyfelek észlelt minőségi dimenziói közötti eltérések („rések”) feltárása is.

Irodalomjegyzék

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

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

Bennett, R.J. – Smith, C. (2004): The selection and control of management consultants by small business clients. *International Small Business Journal*, 22(5), 435-462.

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

Carmona, P. – Momparler, A. – Lassala, C. (2015): The relationship between non-audit fees and audit quality: dealing with the endogeneity issue, *Journal of Service Theory and Practice*, 25(6), 777-795.

Cova, B. – Ghauri, P. – Salle, R. (2002): *Project marketing: Beyond Competitive Bidding*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

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

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.

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.

Lincoln, Y. – Guba, E.G. (1985): *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications

A hatékony marketing – EMOK 2018 Nemzetközi Tudományos Konferencia konferenciakötete

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

Veres, Z. – Lanyi, B. – Mandjak, T. (2001): Exploring relationship value on the business-to-business market: the case of quality management consulting. In: IMP Group, 17th IMP Annual Conference, Oslo, Norway, 9-11 September

Wünderlich, 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.

Zeithaml, V.A. – Bitner, M.J. (2000): *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. 2nd ed. New York: Irwin McGraw-Hill