

## Køb af B2B serviceydelser

Konceptualisering af industriel købsadfærd i forbindelse med HR-konsulenttydelser

Grünbaum, Niels Nolsøe; Hollensen, Svend; Andresen, Marc

*Published in:*  
Ledelse & Erhvervsøkonomi

*Publication date:*  
2011

*Document Version*  
Tidlig version også kaldet pre-print

*Citation for published version (APA):*  
Grünbaum, N. N., Hollensen, S., & Andresen, M. (2011). Køb af B2B serviceydelser: Konceptualisering af industriel købsadfærd i forbindelse med HR-konsulenttydelser. *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 76(2), 47-73.  
<http://rauli.cbs.dk/index.php/loge/index>

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact [rucforsk@ruc.dk](mailto:rucforsk@ruc.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Køb af B-t-B-serviceydelser

## Konceptualisering af industriel købsadfærd i forbindelse med hr-konsulenttydelser

Niels N. Grünbaum, Marc Andresen og Svend Hollensen

### Abstract

I den tidlige B-t-B-købsadfærds litteratur har man lagt megen vægt på, at købsadfærden i forbindelse med B-t-B-serviceydelser er meget rationel præget. Gennem en større eksplorativ undersøgelse af danske virksomheders indkøb af konsulenttydelser inden for hr, har forfatterne fået indblik i de faktorer, som bestemmer danske virksomheders valg af leverandør inden for konsulenttydelser. På grundlag af et litteratur review er der udviklet fem hypoteser. Resultaterne viser, at købsadfærden er langt mindre rationel end hidtil antaget. Det viser sig f.eks., at konsulentens personlige relationer til kunderne ofte kan kompensere for mangler i konsulentens faglige viden. Dette betyder bl.a., at konsulenternes udvikling af langvarige personlige relationer til kunderne er en af de vigtigste nøglesuccesfaktorer i konsulentbranchen. Et andet vigtigt resultat af undersøgelsen er kundernes specifikke ønske om at deltage aktivt i produktionen af konsulent-serviceydelserne.

### 1. Indledning

Formålet med denne artikel er at øge forståelsen af den industrielle købsproces i forbindelse med køb af business (B-t-B) services, herunder specielt human resource (herefter hr) konsulenttydelser.

Mange danske virksomheder befinder sig i en situation, hvor de oplever en skærpet global konkurrence, og hvor det at producere bedst og billigst er mere nødvendigt end tidligere. Globalisering af produkt- og servicemarkeder betyder, at der på de enkelte markeder er flere konkurrenter, både nationale og internationale. Det betyder øgede krav til innovationstempo, hurtigere teknologiskift, tilpasning af lederstil og forståelse for grundlæggende kulturforskelle. Virksomhedernes medarbejdere er nøglen til at kunne udnytte fremtidens teknologiske muligheder og kunne håndtere den intensiverede globale konkurrence. Sikring af virksomheders konkurrencefordele kræver således en bevidstgørelse af virksomhedens strategi med de dertilhørende mål for bundlinjen i forhold til virksomhedens overvejelser omkring investeringer i medarbejderne – Human Capital Management. Virksomhedens fremtidige succes afhænger i høj grad af medarbejdernes evne til at skabe ny viden og håndtering af denne, samt om virksomheden er organiseret på en

måde, der fremmer kreativitet og som udnytter den vifte af viden og kompetencer, som findes i organisationen. Et samlet begreb for disse funktioner er medarbejder- og kompetenceudvikling. Medarbejdernes efter- og videreuddannelse vil i stigende grad blive opfattet som et middel til at dygtiggøre sig på arbejdet.

En sådan medarbejderudvikling kan naturligvis foregå internt i virksomheden men den kan også foregå ved inddragelse af eksterne partnere, hvor virksomhederne f.eks. kan trække på konsulentfirmaernes vidensservice. Vidensspecialiseringen betyder, at det bliver stadig sværere for virksomheder at mobilisere al den nødvendige viden på egen hånd. Eksterne samarbejdspartnere i form af konsulenter bliver derfor vigtigere for virksomheders overlevelse og succes.

Nogle virksomheder inddrager kun konsulenttydelser til løsning af specielle problemstillinger, hvor virksomheden erkender, at den ikke har tilstrækkelig specialistviden. I andre tilfælde inddrages en konsulent, hvis et nyt forretningsområde skal overvejes og evt. udvikles. Fordelen ved at tage en konsulent ind er, at man kan finde ud af, om det er noget, som man på sigt selv ønsker at gøre. Det giver en chance for at prøve det af i en periode, før man binder kapital og ressourcer i det. Ved at bibeholde den samme konsulent i mange år risikerer man, at vedkommende bliver en del af dagligdagen. Da kunne man lige så godt ansætte vedkommende, fordi det ville være billigere og vedkommendes kompetencer ville holdes inhouse.

Vidensservicevirksomheder har afgørende betydning for værdiskabelse i Danmark – både på et samfunds- og på et forretningsmæssigt plan. I Danmark er det slående, at en tredjedel af den private sektors værditilvækst skabes inden for vidensservice, selvom sektoren med godt 200.000 personer »kun« beskæftiger 15 procent af det samlede antal personer i den private sektor. Samtidig er eksporten af vidensservice steget med 30 procent fra 2006 til 2009 (Dansk Erhverv, 2010). Inden for management consulting er der ifølge Barnes (2010) i Danmark ca. 2.000 managementkonsulentfirmaer med 22.000 medarbejdere, som genererer i alt ca. DKK 19 mia. i omsætning.

## 2. Overordnet problem

Der har været nogen kritik af industrielle købsadfærdsmodeller. Kritikken har blandt andet gået på, at de er deskriptive i deres natur samt for generaliserende (Reid & Plank, 2004). Der findes kun få undersøgelser, der fokuserer på den industrielle beslutningsproces i forbindelse med køb af B-t-B-serviceydelser. Nogle undtagelser er for eksempel Jaakkola (2007), der fokuserer på den risiko og de problemer, der kan være tilknyttet de enkelte faser i købsbeslutningsprocessen i forbindelse med køb af professionelle services. Endvidere er forhold omkring serviceydelser og erkendelser fra service marketing-litteraturen ikke afspejlet i tilstrækkelig omfang i modellerne omkring den industrielle købsadfærd.

*Formålet med undersøgelserne i denne artikel er således at give læseren indsigt i faktorerne bag købsbeslutningsprocessen på B2B-markedet i forbindelse med køb af hr-serviceydelser.*

Væsentlige elementer af købsadfærdsprocessen analyseres vha. udviklede hypoteser, som testes via en spørgeskemaundersøgelse samt kvalitative interviews med potentielle købere af hr konsulentydelse.

Denne indsigt skal så til sidst danne grundlag for en opstilling af en ideal profil for en managementkonsulent (indenfor hr), som endvidere kan føre til udvikling af langsigtede relationer mellem et konsulentfirma og dens kunder.

### 3. Teoretisk udgangspunkt

I undersøgelsen, der danner basis for nærværende artikel, fokuseres på køb af hr-serviceydelser. Vi forventer, at eksisterende modellers forklaringssevne vil være lav, da den teoretiske fokusering og dermed udvikling af industriel købsadfærd har været begrænset i de seneste 3 årtier. I denne periode har der som bekendt været en massiv, nærmest revolutionerende udvikling inden for informationsteknologi, som ikke er afspejlet i det teoretiske fundament, købsadfærdsmodeller trækker på. Der har således været markant skift i de kontekstuelle faktorer, som udgør industrielle virksomheders rammebetingelser. Derfor vurderes den gennemgæede litteratur i forhold til dens (1) tidsmæssig aktualitet og (2) identificering af faktorer, der kan forklare, hvorfor organisationers købsadfærd måske er mere kaotisk struktureret end hidtil antaget i eksisterende litteratur.

Der har været en omfattende fokusering på organisationers købsadfærd igennem adskillige årtier. Forskningen er oprindeligt baseret på tre modeller, nemlig; a. »the industrial buying process« og »buy grid«-modellen (Robinson et al., 1967), b. »a general model for understanding organizational buying behavior« (Webster and Wind, 1972) og c. »model of industrial buyer behavior«, (Sheth, 1973). I princippet er det ikke den store forskel på disse tre modeller, for eksempel er der enighed om, at der er tale om en proces, der består af en række faser, hvor der udføres en række handlinger. Der er så nogle variationer med hensyn til antallet af faser. Helt centrale aspekter i forskningen omkring købsadfærd har været informationer, herunder hvordan de indsamles og anvendes af købscentermedlemmerne. Der er rimelig konsensus om, at denne informationsbehandlingsproces foregår i en række faser, som udføres af veluddannede specialister, der kommunikerer med såvel interne som eksterne aktører (Fitzsimmons et al. 1998; Wynstra et al. 2006). Dette kræver videre, at disse specialister er gode til at danne de »rette« relationer til relevante aktører. Man har således fokuseret på indsamling og sortering af informationer i forbindelse med organisatoriske købsbeslutninger.

Denne artikel har sit teoretiske udgangspunkt i »social exchange«-teorien, hvor individer og organisationer udveksler ressourcer gennem interaktion. En udløber af dette er, at man i forskningen har set en stigende fokusering på interorganisatoriske forhold, såsom køber-sælger relationer samt hvilke typer transaktionsomkostninger disse relationer kan udløse (Vasiliauskiene & Snieska, 2010). Fra et økonomisk synspunkt i »social exchange« teorien bliver konsulenten kompenseret økonomisk for den tid, som vedkommende bruger i kundevirksomheden for at løse en opgave eller et større projekt. På den måde bliver konsulentens tid – i

interaktion med kunden – til en vare (ydelse), som kan have en større eller mindre opfattet værdi for kunden. Det er alt sammen afhængigt af, hvordan kunden opfatter værdien af konsulentens ydelse.

I forlængelse af dette argumenterer Valk & Rozemeijer (2009) for, at den hidtidige forskning har fokuseret for ensidigt på købsiden ved industrielle køb. Ved at fokusere på interaktionen og dyaden mellem køber og sælger vil man kunne opnå en mere kompleks og nuanceret forståelse af de dynamiske aspekter ved udveksling af ressourcer og viden i forbindelse med værdiskabelse. Dette er også et centralt tema i »Service-Dominant Logic« teorien (Vargo & Lusch, 2008), hvor kunderne og interaktionen mellem dem også får en vigtig rolle i forbindelse med co-produktionen af nytteværdi for kunderne. Så produktion af nytteværdi for kunder er ikke kun en opgave for leverandørerne – det sker i høj grad gennem et samspil med kunderne og andre eksterne interessenter (Merz et al., 2009). Karantinou & Hogg (2007) påpeger specifikt, at værdien af managementkonsulenttydelser bliver genereret i en co-produktion mellem konsulentfirma og forretningskunden. Denne fælles udvikling og produktion af serviceydelsen er således kompleks og påvirket af mange faktorer. Dette betyder samtidig, at det er svært for kunden at sætte krav til serviceleverancen, før den er gennemført, hvilket også indebærer, at den personlige tillid parterne imellem bliver meget afgørende for valg af serviceydelse leverandør (Cater & Cater, 2009).

Sammenfattende ses det ud fra ovennævnte, at der i forskningen omkring industriel købsadfærd ikke er fokuseret særligt meget på B-t-B-serviceydelser i forhold til fysiske produkter, specielt ikke i forbindelse med managementkonsulenttydelser. Der er dog undtagelser i forhold til denne generelle trend, f.eks. Jensen et al., 2010; Wynstra et al., 2006; Fitzsimmons et al., 1998 og Mitchell, 1994.

#### 4. Litteratur review og udvikling af hypoteser

Udvikling af hypoteserne har udgangspunkt i etablering og udvikling af relationen mellem konsulentvirksomheden og kunden. Dette resulterer i følgende faser (Valk and Rozemeijer, 2009): Prærelationsfasen (før relationen er startet), Interaktionsfasen (mens relationen kører) og Postrelationsfasen (efter at relationen er afsluttet):

##### a. Prærelationsfasen (H1 og H2):

###### *Tilvejebringelse af konsulentemner:*

På trods af den stigende anvendelse af internet og sociale medier er personlige relationer og face to face-networking (familie, venner samt kolleger og forretningsforbindelser i branchen) stadig den mest anvendte metode til generering af leverandøremner i B-t-B-relationer (Curchiek, 2009). De personlige kontakter er specielt afgørende for overlevelsen af konsulentvirksomhederne i starten af deres levetid. Herunder er det især grundlæggernes personlige netværk, der er afgørende for virksomhedernes fremtidige succes (Witt et al., 2008; Ostgaard and Birley, 1996).

I forbindelse med face to face-networking spiller word of mouth (WOM) en væsentlig rolle. For eksempel fokuserer File et al., (1994) i deres bidrag på betydning af word of mouth (WOM), i forbindelse med køb af professionelle serviceydelser. De opererer med termerne input-WOM og output-WOM, hvor input-WOM konstituerer evalueringssinformationer fra en tredje (uvildig) person, før man har besluttet sig for at købe. Output-WOM konstituerer evalueringssinformationer, efter at man har købt. I denne forbindelse har vi udelukkende focus på input-WOM. Ifølge Mclachlin (2000) har kundernes WOM-kommunikation direkte indflydelse på konsulenternes omdømme og dermed chancerne for at for at blive valgt til yderligere opgaver, enten blandt eksisterende kunder eller blandt nye kunder.

Dette får os til at fremsætte følgende hypotese (H1):

**H1:** Informationer om potentielle konsulenter tilvejebringes primært gennem personlige netværk

*Den afgørende beslutningstager mht valg af konsulent:*

Eftersom valg af en konsulent til en opgave er en kompleks beslutning, vil det som oftest indebære en form for fælles beslutningstagning (»joint decision process«), hvor flere afdelinger er involveret i et såkaldt købscenter (»buying center«), hvor deltagerne er køber (buyer), beslutningstager (»decider«), informationsvogter (»gatekeeper«), influent (»influencer«) og bruger (»user«) (Webster and Wind, 1972).

Den senere forskning er fokuseret på intraorganisatoriske aspekter såsom, hvordan købscentre ændres i løbet af en købsproces og hvordan disse tidsmæssige betingede ændringer påvirker beslutningstagningen i de forskellige beslutningsfaser (Dowling, 1994; Naude, 1994; McWilliams et al., 1992; Bowman et al., 2000; Ghingold & Wilson, 2003).

Jo mere kompleks og heterogen konsulentopgaven er, jo større grad af risikoaversion vil der være i beslutningen om valg af konsulent og jo mere tendens vil der være til at udveksle information på tværs af afdelinger. Det vil sige, at hvis der er tale om simple serviceydelser, så må man formode, at beslutningen om leverandørvalg centraliseres omkring kundens indkøbsafdeling, hvorimod leverandørvalg ved mere komplekse serviceydelser (som f.eks. hr-konsulenttydelser) varetages mere af hr-afdelingen, som også har den faglige viden inden for området (Jaakkola, 2007; Juha and Pentti, 2008).

Dette får os til at fremsætte følgende hypotese (H2):

**H2:** Den mest relevante beslutningstager mht. til valg af hr konsulenter er hr-afdelingen, ikke indkøbsafdelinger.

## **b. Interaktionsfasen (H3 og H4):**

### *Person- versus virksomhedsbrand:*

Den høje kompleksitet af konsulentydelsen betyder, at køberen har vanskeligheder ved at specificere kravet til sælgerens ydelser. Dette åbner op for, at den enkelte konsulent kan profilere sit personlige brand på lige fod med virksomhedens brand, specielt hvis virksomhedens brand er mindre kendt (Clark, 2011; Vitberg, 2010). Nogle virksomheder forsøger at udvikle synergien mellem virksomhedens brand og medarbejdernes personlige brands, dvs. hvordan udvikles virksomhedens brand i en symbiose med udvikling af medarbejdernes personlige brands?

Specielt i forbindelse med konsulenttydelser er der tale om en hårfin balance mellem det personlige brand og konsulentvirksomhedens brand, og der kan ofte opstå etiske og kontraktuelle konflikter. Kunden har købt en ydelse hos et konsulenthus, men det er personen (og dermed det personlige brand), som kunden møder i det daglige arbejde (Shepherd, 2005). Derfor kan der være en tendens til, at kunden vælger personen frem for virksomheden. Man ser også ofte, at kunden bibeholder relationen til personen, men dropper konsulentvirksomhed, hvis den pågældende konsulent skifter job fra én konsulentvirksomhed til en anden.

Dette får os til at fremsætte følgende hypotese (H3):

**H3:** Kunderne har mere focus på konsulenten end den virksomhed vedkommende er ansat i (mere focus på personlig brand frem for konsulentvirksomhedens brand)

### *Personlig harmoni versus høj ydelse:*

I litteraturen synes der at være en vis uenighed om, hvad der er vigtigst for kunderne i forbindelse med køb af business services: personlig harmoni eller høj ydelse, dvs. en høj kvalitet, målt i form af forbedret »performance« hos kunden. Valk and Rozemeijer (2009) konstaterer i deres undersøgelse, at »soft« leverandørudvælgelseskriterier (personlig tillid, åbenhed) betyder mere ved køb af »business services« frem for pris og kvalitet. Dette svarer til Simon og Kumar (2001), hvor »ability to listen/comprehend client« bliver rangeret som det vigtigste kriterium blandt kundevirksomheder ved køb af konsulenttydelser. I modsat retning peger Plenge et al. (2007) og Karantinou and Hogg (2007). Sidstnævnte undersøger succesfaktorer (ud fra kundernes synsvinkel) ved udvikling af langvarige relationer i forbindelse med køb af managementkonsulenttydelser. De når frem til, at »High Quality Results« og »Improved Client Performance in the Marketplace« er de to vigtigste succesfaktorer. »Personal Chemistry« ligger helt nede på en 5. plads.

Dette får os til at fremsætte følgende hypotese (H4):

**H4:** Kunderne vurderer, at høj ydelse er vigtigere end personlig harmoni

### **Postrelationsfasen (H5):**

I et relationsperspektiv forløber en køber-sælger-relation på en skala fra et kortsigtet transaktionsperspektiv (omhandlende en enkelt transaktion) til en langsigtet relation over mange år (Dwyer et al., 1987; Jackson, 1985). I Chiao et al. (2008)

skelnes mellem relationer, der har en varighed på over tre år – disse karakteriseres som »relationsorienterede«, hvorimod relationer under to år karakteriseres som »transaktionsorienterede« relationer (understøttes af Sharma, 2007). Større kundevirksomheder vurderes at have ressourcer og interesse i at opbygge mere langsigtede kunderelationer, selvom kun få har undersøgt denne sammenhæng (Semadeni, 2006; Chiao et al., 2008; Coulter and Coulter, 2002).

Dette får os til at fremsætte følgende hypotese (H5):

**H5:** Varigheden af kunderelationen stiger i takt med størrelsen af kundevirksomheden

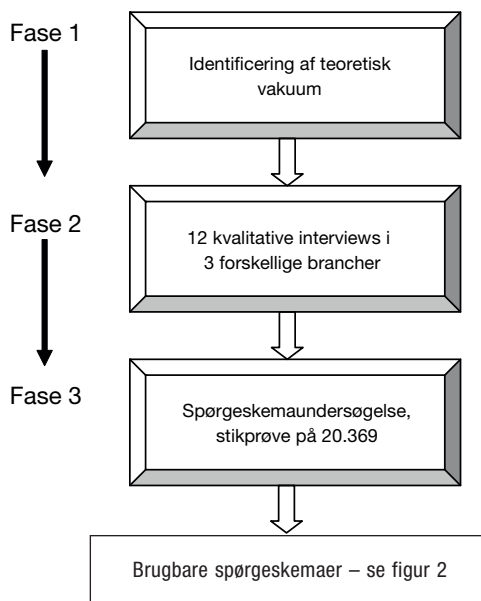
(rent teknisk bliver hypotesen senere testet på baggrund af en o-hypotese: H5: Den gennemsnitlige varighed af kunderelationen er ens på tværs af virksomhedsstørrelse)

## 5. Metodiske overvejelser

Baggrunden for projektet har været et specifikt dansk konsulenthus' ønsker om at få til etableret et beslutningsgrundlag til strategiudvikling, med henblik på husets salg af B-t-B hr-serviceydelser. I den forbindelse er organisationers købsadfærd et centralt element. Den foreliggende undersøgelse er gennemført i tre faser; (1) litteraturgennemgang, (2) gennemførelse af semistrukturerede interviews og (3) udsendelse af en online spørgeskemaundersøgelse.

Fasernes forløb er illustreret i figur 1:

**Figur 1: Undersøgelsens tre faser**





I det følgende gennemgås fase 1-3 ud fra fasens metodiske overvejelser.

Litteraturgennemgangen er undersøgelsens deskriptive startpunkt for identificering af et potentielt teoretisk vakuum. Med dette udgangspunkt blev eksisterende købsadfærdsmodellens forklaringssevne søgt afklaret i forhold til køb af serviceydelser.

En kvalitativ semi-struktureret spørgeguide blev derefter udviklet på baggrund af litteraturgennemgangen og dannede efterfølgende ramme for 12 interviews, der blev gennemført med formålsudvalgte informanter i tre forskellige brancher. Spørgeguiden blev løbende revideret, efterhånden som interviewene blev gennemført. Interviews blev gennemført af to interviewere, hvor kun den ene diskuterede emner med informanten, og den anden interviewer tog noter undervejs. Herudover blev hele interviewet båndet og efterfølgende delvis transskriberet. De formålsudvalgte informanter blev identificeret i konsulenthusets kundedatabase. Herefter blev yderligere informanter fundet via Aaker et al. (2007) snowball-metode. Der blev som nævnt ovenfor fokuseret på tre brancher, nemlig a. produktionsvirksomheder, b. detailhandel og c. servicevirksomheder. Dataene blev analyseret via en overordnet mønstersammenligningsteknik (Miles & Huberman, 1994).

Disse kvalitative interviews dannede herved baggrund for udviklingen af spørgsmål til det strukturerede spørgeskema, der dannede grundlag for den kvantitative del af undersøgelsen, herunder udvikling af de hypoteser, som fremgår af det ovenstående. Udover dette formål, har de kvalitative interviews i nærværende artikel haft til hensigt at skulle give input til afsnit 6.4, hvor vi analyserer kundernes ønsker og krav til en konsulents kompetencer.

### Spørgeskemaundersøgelsen

Selve undersøgelsen og spørgeskemaudviklingen orienterer sig efter følgende fasemodel: (1) Definere indholdet og formålet med spørgeskemaet, (2) Definere distributionen af spørgeskemaet, (3) Udvælgelse af respondenter, (4) Vurdering af populationen, (5) Stikprøvestørrelse, udsendelse og dataindsamling og (6) Empirisk kvalitet, reliabilitet og validitet.

Undersøgelsens resultater præsenteres som samlet resultat. Dog er det muligt for undersøgerne at segmentere på branche, geografisk beliggenhed, virksomhedsstørrelse.

Selve spørgeskemaet fremgår af **Bilag 1**.

Distribution af spørgeskemaet sker via e-mail indeholdende et personligt link, der sikrer entydig indtastning i den dertil opsatte database.

### Udvælgelse af respondenter

Definitionen for selve populationen er overordnet set alle virksomheder, der måtte findes i Danmark. En virksomhed falder uden for undersøgelsens interesseramme, når den har under 5 medarbejdere. Populationen udgør således alle virksomheder som har 5 eller flere medarbejdere. En kvalificeret estimering af antal virksomheder som lever op til de krav, kan trækkes ud fra Danmarks statistikbank. Derudfra findes der **96.044 virksomheder** i virksomhedspopulationen, inklusiv alle virksomhedsformer.

**Table 1. Fordeling af population efter virksomhedsstørrelse, hele landet 2004**

Ansatte pr. virksomhed	Antal virksomheder
5-9	41964
10-19	28397
20-49	16789
50-99	5421
100+	3473

Kilde: [www.krak.dk](http://www.krak.dk) (Statistikdatabasen)

Kvaliteten af de tal, der ligger til grund, anses for at være høj, idet statistikbanken benytter data fra erhvervsregistret til at lave et kvalitativt godt estimat af antal virksomheder.

Til undersøgelsens formål tages der udgangspunkt i nonprobability sampling, fordi det tager mindre tid og er mere enkelt at udvælge potentielle respondenter. Ulemper ved dette er, at sampling error ikke kan beregnes, og at det ikke umiddelbart kan bestemmes, om stikprøven er repræsentativ for populationen (Schmidt and Hollensen, 2006).

Når resultaterne fra et »nonprobability sample« ikke kan anses som repræsentative, er anskuelsen ud fra et positivistisk synspunkt. Der findes dog muligheder for at opgøre kvaliteten og den faktiske repræsentativitet ved et »nonprobability sample« ved at analysere populationens fordeling imod stikprøvens fordeling på baggrund af virksomhedens størrelse.

De e-mail-adresser, der er sendt ud til, er taget fra [www.krak.dk](http://www.krak.dk). Den valgte indsamlingsmetode sætter dog også nogle begrænsninger. Selvom [www.krak.dk](http://www.krak.dk) er en omfattende og offentligt tilgængelig database, er det ikke alle virksomheder, der er registreret i databasen. Der vil altid være en vis mængde af virksomheder, som ikke vil være optaget i databasen, som ikke ønsker at være optaget i databasen eller som ganske enkelt ikke er registreret med en e-mail på [www.krak.dk](http://www.krak.dk). Disse omstændigheder er bevidste for undersøgerne. Udsendelsen til e-mail adresser, der er taget fra [www.krak.dk](http://www.krak.dk), indebærer nogle konsekvenser. Der er tale om virksomhedens overordnede e-mail og ikke en personlig e-mail fra en medarbejder. Dette

betragtes som et nåleøj for »budskabet«. Til dette formål blev respondenter bedt om at indtaste egen stillingsbetegnelse.

Undersøgerne har bevidst arbejdet med reliabilitet og validitet af spørgeskemaet, specielt med henblik på de udfordringer, der knytter sig til tilfældige og systematiske fejl. Metoden til udvælgelse af stikprøven har direkte indflydelse på spørgeskemaets resultater. Det er meningen at holde stikprøvens fordeling op imod populationens fordeling for at være i stand til at bedømme, hvordan validiteten og ikke mindst repræsentativiteten ser ud for de indsamlede data. Størrelsen af stikprøven i forhold til den samlede population er en afgørende faktor for resultaternes kvalitet.

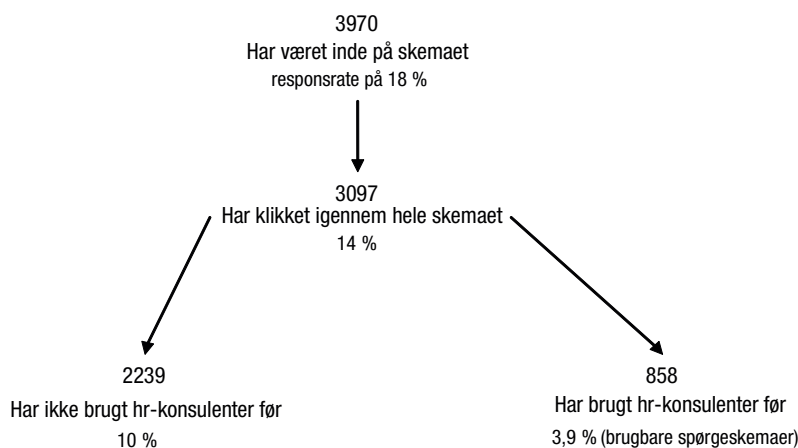
Operationaliseringen er som regel bristepunktet, der er lagt meget vægt på formulering af spørgsmål, valgte skalaer og anvendeligheden af spørgeskemaet.

Som følge af denne acceptable repræsentativitet kan undersøgelsens resultater generaliseres på tværs af brancherne og geografiske regioner inden for Danmarks grænser. Undersøgerne har arbejdet bevidst med at identificere og eliminere tilfældige og systematiske fejl for at holde sandsynligheden for reproducerbarhed af undersøgelsen så højt som muligt. Undersøgelsens resultater blev præsenteret for et bredt udsnit af de deltagende virksomheder, som ikke havde nogle indvendinger.

#### *Brugbare spørgeskemaer (gyldige svar)*

Som det fremgår af figur 1, blev spørgeskemaet modtaget af 22.369 virksomheder, hvilket dermed udgør afhandlingens stikprøve. Som det ses af figur 2, er det videre »flow« således, at 3.970 har været inde på online-spørgeskemaet. Dette svarer til en responsrate på 18%.

**Figur 2: Brugbare spørgeskemaer**



Som det fremgår af figur 2 er der således **858 respondenter** som tidligere har brugt hr-konsulenter og har udfyldt on—line spørgeskemaet. Dette udgør undersøgelsens grundlag.

## 6. Hovedresultater

I det følgende gengives hovedresultaterne af undersøgelserne i relation til de i 5. opstillede hypoteser.

Hovedresultaterne underbygges af hypotesetest samt figurer. Hypotesenotationen følger HX og HXa for hhv. null hypotesen og den alternative hypotese. Der testes ved anvendelse af Chi-Square testen (»Goodnes of Fit«-metoden), t-test eller andre testmetoder.

Disse beregninger og resultater fremgår af bilag 1, og i det følgende nøjes vi med at gengive resultaterne af hypotesetestene :

### 6.1 Prærelationsfasen (H1 og H2):

#### Tilvejebringelse af konsulentemner

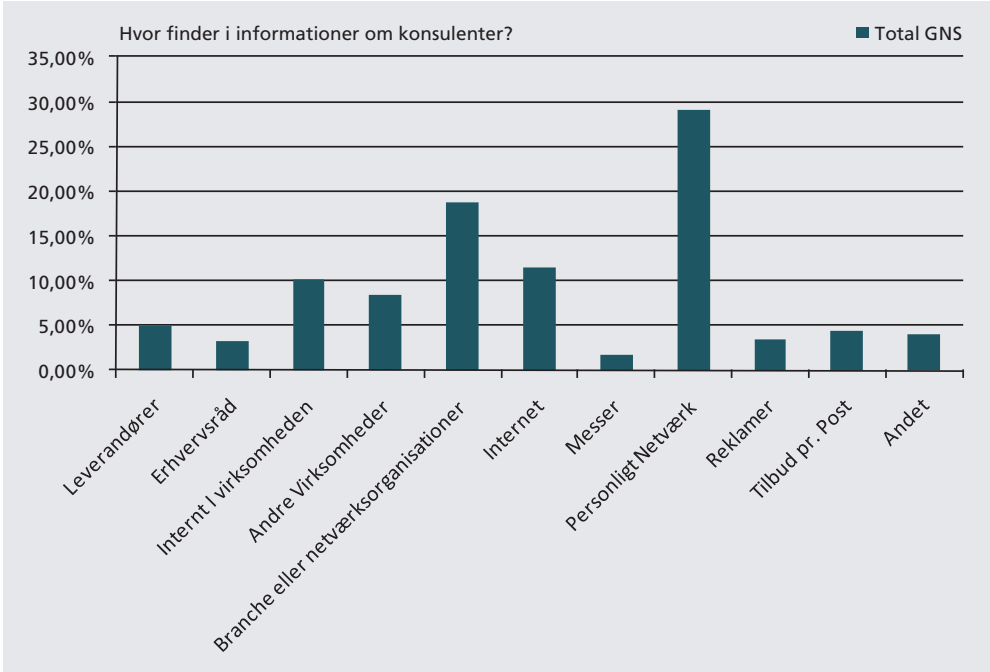
**H1:** Informationer om potentielle konsulenter tilvejebringes ligeligt fordelt på de forskellige kanaler

**H1a:** Informationer om potentielle konsulenter tilvejebringes primært gennem personlige netværk (H1a holder ikke for minimum en af de antagne kategoriers procenter).

#### På baggrund af hypotesetesten i bilag 1 forkastes H1 og H1a bekræftes

Nogle informationskanaler er mere brugt end andre. Ud fra det indsamlede materiale ses det, at informationer om konsulenter, der tilbyder hr-ydelser, primært findes igennem det personlige netværk (se figur 3). Ca. 30 % har angivet det som stedet de bruger. Sekundært kommer branche- eller netværksorganisationer og internettet, som tilsammen ligger lige over 30 %. Længere nede i hierarkiet kommer internt i virksomheden og andre virksomheder med hhv. 10 % og 9 %.

**Figur 3: Hvor finder kundevirksomheden information om konsulenter (n= 858 respondenter)**



Andre svarmuligheder, såsom leverandører, erhvervsråd, messer, reklamer, tilbud pr. post og andet er nærmest uden betydning, idet de alle ligger under 5 %. Understøttende er de gennemførte interviews, hvor det fremgik, at det personlige netværk og mund til mund-metoden havde stor betydning.

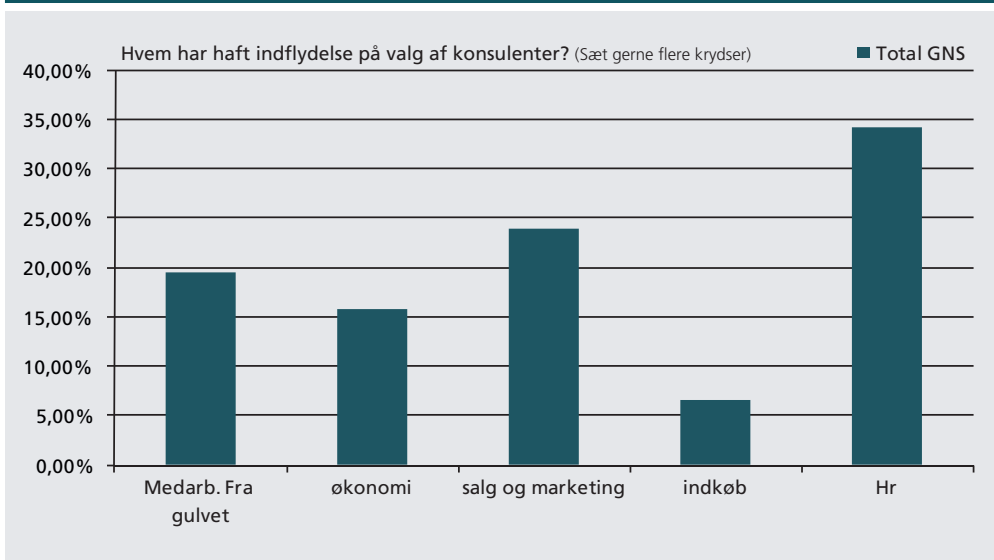
**H2:** Den mest relevante beslutningstager mht. til valg af hr-konsulenter er hr-afdelingen, ikke indkøbsafdelingen.

**H2a:** Der er ikke en entydig beslutningstager, hovedvægt ligger ikke på HR afdelingen.

**På baggrund af hypotesetesten i bilag 1 forkastes H2a og H2 bekræftes**

Valg af konsulenter influeres af personer fra samtlige afdelinger i virksomhederne. Det er dog stadig hr-afdelingen, der – kva der er tale om hr-relevante ydelser – har mest indflydelse.

**Figur 4: Hvem har mest indflydelse på valg af konsulent i kundevirksomheden (n= 858 respondenter)**



Den dominerende afdeling er hr-afdelingen, som har indflydelse på valg af konsulenter ca. 1/3 af tiden. Salg og marketing har indflydelse 25 % af tiden, og endelig rådføres økonomiafdelingen næsten 16 % af tiden. Det virker logisk at hr-afdelingen har så stor en indflydelse, da det er inden for dens område. Indkøbsafdelingen fokuserer højst sandsynligt mest på det kontraktlige i forbindelse med køb af serviceydelser. Grunden til det er højst sandsynligt, at det er en service og ikke et produkt. En indkøber kan nødvendigvis ikke vurdere, hvilken konsulent der er den rette, da dette valg baseres på andre forhold end køb af produkter.

## 6.2 Interaktionsfasen (H3 og H4)

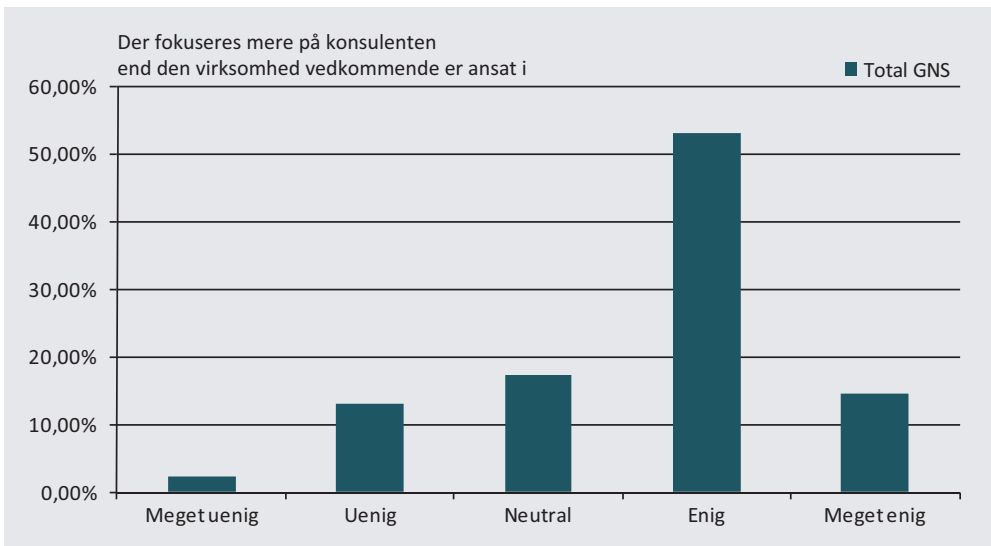
**H3:** Kunderne er overvejende *enige* i, at der er mere fokus på konsulenten end den virksomhed vedkommende er ansat i (mere fokus på personlig brand frem for konsulentvirksomhedens brand)

**H3a:** Kunderne er overvejende *uenige* i, at der er mere fokus på konsulenten end den virksomhed, vedkommende er ansat i (mere fokus på personlig brand frem for konsulentvirksomhedens brand)

**På baggrund af hypotesetesten i bilag 1 kan H3 klart bekræftes og H3a forkastes**

Majoriteten af respondenter fokuserer mere på den enkelte konsulent de samarbejder med, frem for den virksomhed, vedkommende er ansat i. Helt konkret er 68 % (53,03 + 14,57 %) enig i dette (se figur 5). Det betyder, at rationaliteten kan diskuteres endnu engang. Respondenter, som var uenige, udgør kun ca. 15 %, og resten var neutral.

**Figur 5: Hvor vigtig er konsulenten vs. den konsulentvirksomhed, som vedkommende kommer fra (n= 858 respondenter)**



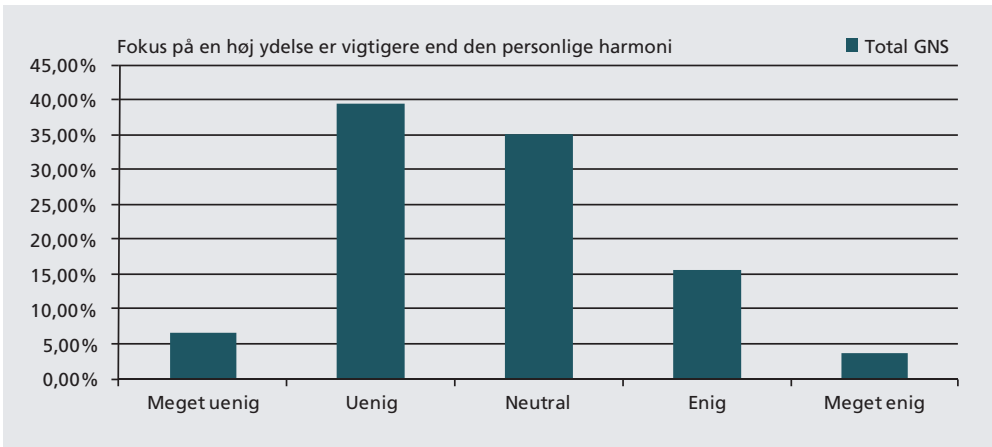
Dette har indflydelse på markeds kommunikationen, hvor der skal sættes mere fokus på medarbejdernes personlige kvalifikationer end corporate image. Her er det afgørende, hvor meget den enkelte konsulent inddrages med sine personlige kvalifikationer og sit eget speciale, hvor vedkommende er stærk. Dette har samtidig indflydelse på valg af medarbejdere, som skal sammensættes bedst muligt ud fra den betragtning.

**H4:** Kunderne vurderer, at høj ydelse er vigtigere end personlig harmoni.

**H4a:** Kunderne vurderer ikke, at høj ydelse er vigtigere end personlig harmoni.

**På baggrund af hypotesetesten i bilag 1 kan H4a klart bekræftes og H4 forkastes**

En høj ydelse er ikke vigtigere end den personlige harmoni (se figur 6). Blot 19 % (15,52 + 3,59 %) mener, at ydelsen er vigtigere end harmonien, og dermed risikerer en konsulent at blive fravalgt, selvom vedkommende er bedre rent fagligt. Den personlige/kulturelle harmoni udgør dermed en vigtig del i forhold til, at konkurrenterne bliver valgt, når kunden føler, at »kemien« ikke passer.

**Figur 6: Hvor vigtig er høj ydelse i forhold til personlig harmoni (n= 858 respondenter)**

Årsagen til, at personlig harmoni er mere væsentlig end høj ydelse, kan måske også findes i den høje kompleksitet af mange konsulentopgaver. En meget kompleks konsulentopgave betyder, at der skal startes forfra hver gang: Ny problemerkendelse, nye tanker omkring, hvordan løsningen kan se ud, nyt løsningsdesign af føder nye behov for videnressourcer hos konsulentvirksomheden og hos kunden. De nye ledere og medarbejdere hos kunden foretrækker måske at bruge konsulenter, som de kender fra tidligere, og som de er fortrolige med (personlig harmoni), uanset om de måske kommer fra et andet konsulentfirma, end virksomheden normalt benytter.

### 6.3 Postrelationsfasen (H5)

**H5:** Den gennemsnitlige varighed af kunderelationen er ens på tværs af virksomhedsstørrelse

**Ud fra en statistisk variansanalyse kan H5 ikke forkastes, hvilket betyder, at den gennemsnitlige varighed af kunderelationen principielt ikke stiger i takt med virksomhedsstørrelsen.**

a testresultatet er meget snævert, vurderes følgende figur 7 i stedet for.

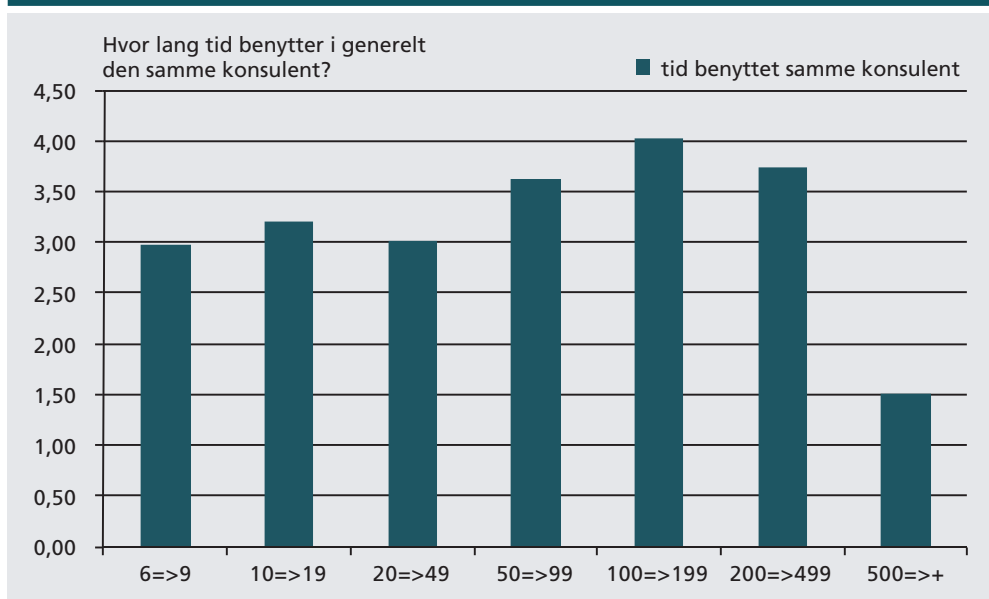
Af figur 8 ses, at ovenstående testresultat dækker over to modsat rettede tendenser: I virksomheder med op til 200 ansatte er der tendens til længerevarende relationer, jo større virksomheden bliver. Derimod i virksomheder fra 200 ansatte og oppefter knækker kurven, og der er her tendens til det stik modsatte – herfra falder relationens varighed nemlig kraftigt. Virksomheder med »500+« ansatte har den største udskiftning med blot 1,5 år i gennemsnit pr. konsulent.

Svaret siger noget om, hvor længe man som konsulent kan forvente at beholde en kunde. Selvfølgelig vil der være forskel fra kunde til kunde, men konsulenten kan også bruge det til at måle sin egen succes.



Forklaringen på, at varigheden af relationen til konsulenten falder kraftigt i store virksomheder, skal måske søges i, at der her er opbygget et mere systematisk og professionelt system til overvågning og monitorering af konsulenterne og deres bidrag til forbedring af kundevirksomhedens produktivitet og rentabilitet. Hvis ikke konsulenten i disse store virksomheder kan leve op til de klart definerede mål for rentabilitetsforbedring, bliver konsulenten hurtigere skiftet ud end i mindre virksomheder, hvor der ofte er opbygget mere personlige relationer, som kan være svære at bryde.

**Figur 7: Konsulentrelationens varighed (Y-aksen repræsenterer antal år, n= 858 respondenter)**



Ud over resultaterne repræsenteret i figur 7 har næsten hele 43 % svaret, at der er positive synergieffekter på sigt i et længerevarende forhold, og 31 % har en neutral holdning. Endvidere viser det sig, at i gennemsnit benytter kunderne den samme konsulent i 3,24 år, hvilket er noget kortere, end undersøgerne havde forventet, baseret på de semi-kvalitative interviews. Resultatet af undersøgelsen viser, at der ikke kan gives et krystalklart svar på den bredde kvantitative basis. Dog peger tendensen på at respondenterne synes, at længerevarende samarbejde er positivt. Det er til gengæld mystisk, at billedet ikke er mere klart, set i forhold til at virksomheder gerne vil beholde konsulenterne. De gennemførte semi-strukturerede interviews afslørede, at man gerne vil undgå at skifte konsulent, fordi det kræver meget af virksomheden selv. De skal til at starte helt forfra med et nyt samarbejde, og der går et stykke tid, før de nye konsulenter er inde i virksomhedens rytme. Især i starten er det tidskrævende, men det gælder selvfølgelig ikke for enhver pris, at man beholder sin konsulent.

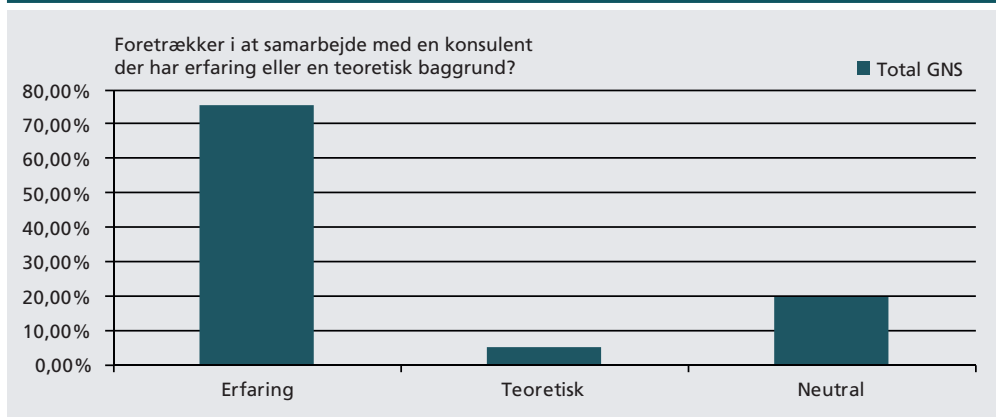
#### 6.4 Kundernes ønsker og krav til en konsulents profil

I dette afsnit redegøres kort for det, som kom ud af spørgsmålene omkring, hvilke værdier kunderne ville hægte på deres ønsker mht. en konsulents ideal-profil.

Der inddrages resultater fra både de kvalitative interviews og det udsendte spørgeskema.

Med udgangspunkt i de kvalitative interviews angav flere respondenter uafhængigt af hinanden, at konsulenter bliver brugt for med kort varsel kunne udvide manglende kernekompetencer, få faglig sparring, bekræfte formodninger og for at kunne gennemføre komplekse opgaver optimalt første gang. Dermed stiller dette høje krav til konsulentens faglige niveau – der med fordel er erhvervet igennem praktisk erfaring. Flere interviewede personer angav uafhængigt af hinanden, at præferencen ligger hos konsulenter med praktisk erfaring frem for en, der har en teoretisk baggrund. En kvantificering igennem spørgeskema resulterede i følgende – konsulenter med erfaring vælges således af 3 ud af 4 gange. Konsulenter med udelukkende teoretisk baggrund opnår ikke engang 5 % (se figur 8). De resterende 20 % er neutrale i forhold til de to parametre.

**Figur 8: Konsulentens praktiske erfaring vs. teoretisk baggrund (n= 858 respondenter)**



I forlængelse af praktisk vs. teoretisk baggrund fandt man frem til, at konsulenten ikke behøver at være yngre. Næsten 60 % gav udtryk for, at det var uvigtigt, at konsulenten var yngre.

Samtidig var det under 10 % der anså det som vigtig at konsulenten var yngre. Det må betyde, at kunder foretrækker en konsulent på f.eks. 45 år med erfaring i stedet for en 25-årig teoretiker. Dette blev senere hen bekræftet, da respondenterne tog stilling til en række udsagn, hvori alder var en af dem. Her fremgik det tydeligt, at man foretrak en på 45 år i stedet for 25 år. Dette bekræfter flere respondents udsagn om, at en konsulent, der kan »klare at blive trykket på maven« og blive trykprøvet på sine holdninger og synsvinkler fortrækkes. Det stiller ligeledes ikke kun krav til det professionelle niveau, men også til den personlige side. Respondenternes udsagn kan sammenfattes til, at der med »en vis erfaring« kan tillægges »en vis ro og professionalisme«. Dette er elementer, der oftest kun erhverves gennem erfaring, hvilket hænger meget godt sammen med tidligere nævnte.

Ikke kun alderen spiller en rolle, det gør fleksibiliteten også. Kunder ønsker i stort omfang at have indflydelse på indholdet af kurset, og de vægter det meget højt, at de kan få dem skræddersyet efter deres behov. Sammenlagt har hele 89 % anset det for meget vigtigt, at konsulenten tilpasser sig. Alt andet lige betyder det også, at prisen vil være højere, men det må anses for værende underordnet i denne sammenhæng. Konsulenten bliver i sagens natur ikke kun udfordret fagligt. Der ligger også en vis udfordring på den personlige side. Konsulenten er nødt til at kunne »indstille« sig på de forskellige personligheder, han møder, for at kunne udføre opgaverne tilfredsstillende – ud fra kundens synsvinkel. En vinkel på »tilpassning« bliver nævnt af respondenterne, der med fordel ønsker at blive udfordret på egne holdninger og synsvinkler. I forhold til de personlige interviews, var det undersøgernes indtryk, at »alt for meget tilpassning« fra konsulentens side ikke nødvendigvis er fordelagtig. Her er det kvantitative resultat rimelig modstridende.

Hvis det skulle ske, at der opstår fejl, eller konsulenten opdager, at han har lavet fejl, fremmer det forholdet positivt, og der skabes tillid, når konsulenten selv tager dette op til diskussion med virksomheden. Hele 74 % af respondenterne har svaret, at det er vigtigt, og blot 9 %, at det er uvigtigt. Konsulenten skal derfor til hver en tid tage problemer op til debat. Det skal dog blot gøres på en ansvarlig måde og rette fokus mod problemet og ikke en bestemt person.

Hr-ydelser er et blødt område, og det er svært at konkludere, om et hr-forløb har været en succes eller ej. Derfor opfattes det som meget vigtigt, at det på forhånd aftales med kunden, hvordan man definerer succes, og aftaler, hvordan den kan måles efterfølgende. Ni ud af ti synes, det er vigtigt at aftale hvordan succes måles. Dermed kan der sættes en tyk streg under vigtigheden af at aftale, hvordan succes måles. Det er med til at formindske usikkerheden hos kunden, som først efter samarbejdet har mulighed for at afgøre, om det var tilfredsstillende eller ej. Kunderne ser det også som vigtigt at inddrage konsulenten i opfølgende målinger efter tre måneder. 75 % har udtrykt, at det er vigtigt, og 20 % har forholdt sig neutralt. Dermed er der blot 5 %, som indikerer, at det er uvigtigt.

Der skal dog dertil siges, at der er et stykke fra teori til virkelighed. Undersøgerne har flere gange oplevet i forbindelse med de personlige interviews, at kunderne kun bruger penge på selve kurset og ikke på opfølgende målinger. Dette anses derfor mere som ønsketænkning hos kunderne, men det betyder samtidig også, at det kan være et marked med stort potentiale, som endnu ikke er udnyttet. Flere respondenter nævnte, at håndgribelige målinger og – som ultimativt mål – en bundlinjegaranti ville være med til at eliminere et større usikkerhedsmoment, der er forbundet med at vælge, hvilke konsulenter en virksomhed ønsker at samarbejde med.

Størrelsen af konsulenthuset, man ønsker at samarbejde med, er ikke til at tage fejl af. Ca. 80 % foretrækker et mindre et af slagsen. Det er risikoen for at blive et nummer i stedet for et navn, der gør det. Denne holdning var også soleklar under de personlige interviews. Kundens egen størrelse er den faktor, der har mest at

sige, og kun dem med over 500 ansatte foretrækker et større konsulenthus. Det skyldes, at de vil være sikre på, at konsulenterne kan bære opgaven, og at andre i virksomheden kan tage over, hvis det bliver nødvendigt.

## 7. Praktiske implikationer af undersøgelserne

I det følgende gengives de væsentligste implikationer af ovennævnte undersøgelser for konsulentvirksomheder, der leverer komplekse B-t-B-serviceydelser.

Idet konsulenter overvejende findes via interpersonelt apriorikendskab, bliver netværksinteraktion på det personlige plan særdeles afgørende for en given konsulentvirksomhed. Man kan således godt besidde gode og knappe videnskompetencer, uden at dette fører til, at ordrer vindes. Det bliver således vigtigt for konsulentvirksomheder at have en præcis forståelse af, hvad deres kernekompetencer er, hvad de præcist leverer og, helt afgørende, hvem køberne og beslutningstagerne er. Resultaterne viser, at det overvejende er individer i hr-afdelingen, der er beslutningstagere til køb af hr-ydelser, hvorfor der skal fokuseres på beslutningstagerne i denne afdeling og ikke i indkøbsafdelingen. Personligt netværk, netværksorganisationer og intern søgning i egen virksomhed udgør knapt 60 % af informationskilderne i forbindelse med søgning af konsulenter. Alle de nævnte kilder involverer personlig interaktion i modsætning til fx internetsøgning og reklamer. Dette indikerer den afgørende betydning af interpersonel kontakt. Hypotese 3's bekræftelse, hvor knapt 70 % giver udtryk for, at der i højere grad fokuseres på konsulenten frem for konsulentfirmaet, når der skal tages en købsbeslutning, indikerer også vigtigheden af individaspekter.

Dette skyldes overvejende konsulentydelsernes høje kompleksitet, som medfører, at det a priori er svært for kunderne at aftale alle detaljer med konsulentvirksomheden. Herunder kan de eventuelt have vanskeligt ved at fastlægge, hvilken problemstilling de ønsker løst. Derfor er personlig tillid og et indgående kendskab baseret på fx tidligere samarbejder ret afgørende. Sidstnævnte (tidligere samarbejds-kendskab) kan dog i sagens natur være svært at opfylde. Helt grundlæggende er det derfor værdifuldt for et konsulentfirma at have konsulenter, der besidder en række personlige egenskaber, som sikrer en tillidsvækkende, troværdig, empatisk og sympatisk adfærd. Herudover er en høj grad af situationsfornemmelse også vigtig. Dette sikres via oplæring og via en god ansættelsesprocedure.

Faglige relevante kompetencer og en veludviklet analytisk adfærd er også vigtig, men ikke nødvendigvis vigtig i forbindelse med at vinde ordrer. Man kan altid senere i forløbet, når ordren er kommet i hus, koble relevante eksperter på dele af opgaveløsningen. At komme tidligt ind i købsbeslutningen – ja faktisk før købsbeslutningen er igangsat – bliver således ret afgørende. Ligesom det bliver vigtigt, at den enkelte konsulent skaber opmærksomhed om sig selv i forhold til nogle nøje udvalgte beslutningstagere. Idet køberne af komplekse konsulenttydelser som nævnt lægger vægt på et godt personligt kendskab. Konkret kan konsulenter skabe denne opmærksomhed ved at demonstrere deres faglige kompetencer via gratis nyhedsbreve, mindre analyser (white papers), via sociale arrangementer på

fx golfbanen, invitationer til fyraftensseminarer osv. Såfremt man i forvejen har en god personlig relation, bliver det vigtigt at fastholde denne også i perioder, hvor der måske ikke er en konkret samarbejdsrelation. Kunde-/konsulentforholdet eksisterer således ikke kun i interaktionsfasen (mens konsulentopgaven løses), men i princippet hele tiden, så længe det vurderes, at kunden stadig er en potentiel køber i forhold til det kernemarkedet, som et givet konsulentfirma opererer inden for. Resultaterne har også implikationer for markedskommunikationen, hvor der bør fokuseres mindre på »corporate image«-kampagner og mere på værdier, der relaterer sig til tillid og det gode samarbejde.

### *Sammenfatning af praktiske implikationer*

<b>Strategier:</b>
Ansætte konsulenter med de rette personlige egenskaber
Videreudvikle personlige egenskaber
Øge kendskabsgrad af individuel konsulent
Udvikle personlige relationer via diverse arrangementer
Fastholde personlige kunderelationer, også når der ikke er en igangværende opgave
Afgørende at fastholde »ideal« konsulenter
Fokuser mindre på corporate image kampagner i markedskommunikationen

## **8. Teoretiske implikationer og forslag til fremtidige undersøgelser inden for dette område**

Overordnet har der ikke hidtidig været fokuseret specielt meget på serviceydelser i forbindelse med industriel købsadfærd, hvorfor der fokuseres herpå i nærværende artikel. I denne undersøgelse har vi anvendt både kvalitative og kvantitative undersøgelsesmetodikker. En kvalitativ undersøgelse kan designes på forskellige måde, hvor vi i denne undersøgelse har valgt at anvende teknikken eksplorativt i undersøgelsens tidlige stadier. Efterfølgende blev den opnåede indsigt anvendt til udvikling af kvantitativt testbare teser. På grund af ydelsens karakter, kompleksitet og den omfattende interpersonelle betydning samt betydning af individspecifikke værdier ville det i en fremtidig undersøgelse være interessant at tage afsæt i en rent kvalitativ forskningsstrategi. Det kunne fx være casestudiemetoden (Yin, 2009; Grünbaum, 2007). Mere specifikt kunne man fokusere på, hvilke individspecifikke værdier der har betydning. Hvad denne betydning afhænger af/relaterer sig til, hvornår i købsprocessens faser værdierne har betydning, og i forhold til hvilke personer disse værdier har betydning.

Vi havde forventet, at varigheden af kunderelationen ville stige i takt med større kundevirksomheder (H5). Dette kunne ikke entydigt bekræftes. En mulig forklaring på dette kunne være, at større virksomheder har et mere effektivt evalueringsberedskab end mindre virksomheder, og dermed er hurtigere til at afslutte en konsulentrelation, der ikke performer tilfredsstillende. En anden mulighed er, at mindre virksomheders ansatte i højere grad lader sig imponere af de eksterne konsulents viden/kompetencer og derfor ikke er specielt kritiske i deres evaluering. En tredje mulighed er, at et højere innovationstempo, hurtigere teknologiskift osv. som beskrevet i indledningen, afstedkommer et behov for nye ledere og medarbejdere, som måske foretrækker at bruge de konsulenter, de kender fra tidligere, hvil-

ket er i overensstemmelse med H4. Nye højtuddannede medarbejdere medfører dermed automatisk, at der sker en afslutning af konsulentrelationer, hvilket måske ikke er det, der i virkeligheden sker. Det registreres blot på denne måde på grund af valg af undersøgelsesdesign. Det kunne rent faktisk være det modsatte, der var tilfældet. Nemlig at nye medarbejdere i virkeligheden fastholder relationer til de konsulenter, de allerede kender i forvejen fra deres tidligere ansættelser/karriere.

Denne fastholdelse medfører dermed, at de vanlige konsulenter fravælges. Hvis dette er tilfældet, kan der under de rette præmisser (især ydelsens kompleksitet) være tale om endog meget lange relationer, og væsentlig dybere loyalitet, end man hidtil har antaget. Det kunne være interessant at undersøge alle 3 ovennævnte mulige forklaringer via en kvalitativ undersøgelsesmetodik.

Undersøgelsens resultater understøtter den grundlæggende antagelse i »Service-Dominant logic«-perspektivet (Vargo & Lusch, 2008), at værdiskabelse sker i en co-produktion mellem kunde og leverandør. Dette ses bl.a. i, at kunderne ønsker at have indflydelse på indholdet af kurserne, og de vægter det meget højt, at konsulentvirksomheden tilpasser kurserne efter deres specifikke behov. En naturlig udvidelse af det teoretiske perspektiv kunne i denne forbindelse være at undersøge andre interessenters (»stakeholders«) deltagelse i produktionen af serviceydelserne, f.eks. slutkunderne (»endusers«)

Forfatterne har i undersøgelserne taget udgangspunkt i den danske konsulentbranche. På trods af virksomhedernes udtalelser om, at de foretrækker at samarbejde med mindre danske konsulentvirksomheder (frem for større), vil der i fremtiden sandsynligvis ske en konsolidering af hele konsulentbranchen, hvor større udenlandske aktører også i stigende grad vil trænge ind på det danske konsulentmarked. I hvilken grad vil en sådan konsolideringsbølge kunne bidrage til at skabe merværdi for kunderne i konsulentbranchen? Dette kan også være et fremtidigt forskningsprojekt.

## 9. Konklusion

Gennem en større eksplorativ undersøgelse af danske virksomheders indkøb af konsulenttydelser inden for hr, har forfatterne fået indblik i de faktorer, som bestemmer danske virksomheders valg af leverandør af konsulenttydelser.

Sådanne konsulenttydelser er karakteriseret ved en høj kompleksitet af serviceleverancerne. Denne faktor gør det svært at måle de konkrete resultater af konsulenttydelserne. Selvom konsulentvirksomhedernes kunder gerne ser, at konsulenten kan hjælpe med at måle resultaterne af konsulentarbejdet, så synes den mest afgørende succesfaktor (set fra konsulentvirksomhedens synspunkt) at være evnen til at opbygge langvarige personlige relationer til kunderne. Endvidere synes der hos kunderne at være et udbredt ønske om at deltage aktivt i produktionen af serviceydelserne, sammen med konsulentvirksomhederne.

De korte svar på de opstillede hypoteser er følgende:

### **Prærelationsfasen:**

**H1:** Informationer om potentielle konsulenter tilvejebringes primært gennem personlige netværk

*Bekræftes*

**H2:** Den mest relevante beslutningstager mht. til valg af hr-konsulenter er hr-afdelingerne, ikke indkøbsafdeling

*Bekræftes*

### **Interaktionsfasen:**

**H3:** Kunderne har mere focus på konsulenten end den virksomhed vedkommende er ansat i (mere focus på personlig brand frem for konsulentvirksomhedens brand)

*Bekræftes*

**H4:** Kunderne vurderer, at høj ydelse er vigtigere end personlig harmoni

*Kan ikke bekræftes*

### **Postrelationsfasen**

**H5:** Varigheden af kunderelationen stiger i takt med størrelsen af kundevirksomheden

*Kan ikke bekræftes*

Resultatet af H4 er ret klart, nemlig at personlig harmoni er mere væsentlig end høj ydelse. Dette resultat er specielt gældende for mindre virksomheder, også set i lyset af H5, som viser et mere differentieret billede. Vi havde forventet, at varigheden af kunderelationen ville stige i takt med større kundevirksomheder (H5). Dette kunne ikke entydigt bekræftes, kun op til 200 ansatte. For de største virksomheder var der tale om den modsatte tendens, nemlig et brat fald i relationsvarigheden, fordi disse virksomheder må formodes at have implementeret et mere professionelt system til overvågning af konsulenteres »performance«.

Konsulentvirksomhedernes kunder blev samtidig bedt om at karakterisere profilen af den ideelle konsulent. Svarene på disse spørgsmål tegner følgende billede af den ideelle konsulent:

- Det er vigtigere, at konsulenten har en god praktisk erfaring, frem for en længere teoretisk uddannelse
- Konsulenten må gerne være »ældre«, frem for »yngre«
- Konsulenten skal være i stand til at kunne fleksibelt tilpasse sig den enkelte kundes behov og ønsker
- Konsulenten skal helst komme fra et mindre konsulentfirma, frem for et større
- Konsulenten skal kunne indgå i en dialog med kunden omkring, hvordan resultaterne af konsulenttydelserne skal måles

### Summary

Early B-t-B literature on buying behaviour strongly emphasised the fact that buying behaviour in connection with B-t-B services was characterised by rationality.

Through an extensive explorative study of the procurement of HR consultancy services by Danish enterprises the authors have gained insight into which factors determine how suppliers of consultancy are selected. Five hypotheses have been developed on the basis of a literature review. The findings indicate that buying behaviour is far less rational than previously assumed. It is shown, for example, that the consultant's personal relationships with his or her clients often compensate for any shortcomings in the consultant's professional knowledge, which means that the development of long-term personal relationships between consultant and client is often one of the most important key elements of success in the consultancy business. Another important conclusion of the study is the specific request by the clients to take active part in the production of consultancy services.

### Litteratur

- Aaker D.A., Kumar, V., and Day, G.S. (2007): *Marketing Research*, 9th Edition, John Wiley & Sons
- Barnes (2010): *Barnes Reports – Worldwide Management Consulting Industry*, 2010 edition, C. Barnes & Co., USA
- Bowman, D., Farley, J.U. and Schmittlein (2000): Cross-National Empirical Generalization in Business Services Buying Behavior, *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, No. 4, , pp. 667-685,
- Cater, B. and Cater, T. (2009): Emotional and rational motivations for customer loyalty in business-to-business professional services, *The Service Industries Journal*, Vol. 29, No.8, pp. 1151-1169
- Clark, D. (2011): Reinventing your personal brand, *Harvard Business Review*, March, pp. 78-81
- Dowling, G.R. (1994): Searching for a new ad agency: a client perspective, *International Journal of Advertising*, Vol. 13, pp. 38-56.
- Chiao, Y.C. Chiu, Y.K., Guan, J.L. (2008): Does the length of a customer-provider relationship really matter?, *The Service Industries Journal*, No. 5 (June), pp. 649-667
- Coulter, K.S. and Coulter, R.A. (2002): Determinants of trust in a service provider: the moderating role of length of relationship, *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No. 1, pp. 35-50
- Dansk Erhverv (2010): Rådgivning og vidensservice, Børsen, (<http://www.danskerhverv.dk/MinBranche/Raadgivning-vidensservice/Sider/Vidensservice-og-Raadgivning.aspx>)
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H. and Oh, S. (1987): Developing buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 51, April, pp. 11-27
- File, K.M., Cermak, D.S.P. and Prince, R.A. (1994): Word-of-mouth effects in professional services buyer behaviour. *The Service Industries Journal*, 14(3), pp. 301-14.
- Fitzsimmons, J.A., Noh, J. and Thies, E. (1998): Purchasing business services, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13, No. 4/5, pp. 370-380
- Ghingold, M and Wilson, D.T., (2003): Buying center research and business marketing practice: meeting the challenge of dynamic marketing, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13 NO. 2, pp. 96-108
- Gurchiek, K. (2009): Personal Connections still preferred way to network. *HR Magazine*, Vol. 54, Issue 7 (July), p. 14
- Grünbaum (2007): Identification of ambiguity in the case study research typology: what is a unit of analysis?, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 10 No. 1, pages 78-97.
- Jaakkola, E. (2007): Purchase decision-making within professional consumer services: Organizational or consumer buying behaviour?, *Marketing Theory*, Vol. 7, No. 1, pp. 93-108
- Jackson, B.B. (1985): *Winning and keeping industrial customers: The dynamics of customer relationships*, Lexington, MA: D.C. Heath and Company
- Jensen, S.H., Poulfelt, F. and Kraus, S. (2010): Managerial routines in professional service firms: transforming knowledge into competitive advantages, *The Service Industries Journal*, Vol. 30, No. 12, October, pp. 2045-2062
- Juha, M. and Pentti, J. (2008): Managing risks in organizational purchasing through adaptation of buying centre structure and the buying process, *Journal of Purchasing & Supply Management*, pp. 253-262
- Karantinou, K.M. and Hogg, M.K. (2007): Developing and managing relational market-based assets in professional services: Client relationships in management consultancy, *Marketing Management Journal*, Fall, pp. 16-39
- Kvale, S. (2008): *Interview – En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*, Hans Reitzel, København,



- McLachlin, R.D. (2000): Service quality in consulting: what is engagement success?, *Managing Service Quality*, Vol. 10, No.4, pp. 239-47
- McWilliams, R.D., Naumann, E. and Scott, S. (1992): Determining buying center size, *Industrial Marketing Management*, Vol. 21, pp. 43-49.
- Merz, M.A., He, Y. and Vargo, S.L. (2009): The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective, *Journal of Academy Marketing Science*, Vol. 37, pp. 328-344
- Naude, P. (1994): Changes in attribute salience among DMU members during decision: some empirical results, in *Biemans, W.G. and Ghauri, P.N. (Eds.), 10th IMP Annual Conference*, Vol. 2 (Groningen, September 29 – October 1), pp. 195-215.
- Ostgaard, T.A. and Birley, S. (1996): New Venture Growth and Personal Networks, *Journal of Business Research*, Vol. 36, pp. 37-50
- Plenge, N.E., Erichson, R.A and Roloff, M.E. (2007): The influence of situational constraints on the perceived value of consulting services, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 15, No. 2, pp. 136-151
- Reid, D.A. and Plank, R.E. (2004): *Fundamentals of Business Marketing Research*, The Haworth Press Inc.,
- Robinson, P.J., Faris, C.W. and Wind, Y.J. (1967): *Industrial buying and creative marketing*, Boston, MA: Allyn and Bacon,
- Schmidt, M.J. and Hollensen, S. (2006): *Marketing Research – An International Approach*, FT/Prentice Hall Education, UK
- Semadeni, M. (2006): Minding your distance: How management consulting firms use service marks to position competitively, *Strategic Management Journal*, Vol. 27, pp. 169-187
- Sharma, A. (2007): The Metrics of Relationships: Measuring Satisfaction, Loyalty and Profitability of Relational Customers, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 6, No. 2, pp. 33-50
- Shepherd, I.D.H. (2005): From Cattle and Coke to Charlie: Meeting the Challenge of Self Marketing and Personal Branding, *Journal of Marketing Management*, Vol. 21, pp. 589-606
- Sheth, J.N. (1973): A model of industrial buyer behavior, *Journal of Marketing*, pp. 50-56
- Simon, A. and Kumar, V. (2001): Clients' views on strategic capabilities which lead to management consulting success, *Management Decision*, Vol. 39, No. 5, pp. 362-372
- Valk, Wendy van der Valk and Rozemeijer, F. (2009): Buying Business Services: Towards a structured service purchasing process, *Journal of Services Marketing*, Vol. 23, No. 1, pp. 3-10
- Vargo, S.L. and Lusch, R.E. (2008): Service-dominant logic: continuing the evolution, *Journal of Academy Marketing Science*, Vol. 36, pp. 1-10
- Vasiliauskiene, L and Snieska, V. (2010): Transaction costs in outsourcing expanding business services, *Economics and Management*, Vol. 15, pp. 302-309
- Vitberg, A. (2010): Developing your personal brand equity, *Journal of Accountancy*, July, pp. 42-45
- Webster, F.E. and Wind, Y.J. (1972): *Organizational buying behavior*, Prentice Hall, New York
- Witt, P. Schroeter, A. and Merz, C. (2008): Entrepreneurial resource acquisition via *personal networks* an empirical study of German start-ups, *Service Industries Journal*, Vol. 28, Sep/Oct, Issue 7/8, pp. 953-971
- Wynstra, F., Axelsson, B. and Wendy van der Valk (2006): An application-based classification to understand buyer-supplier interaction in business services, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 17, No. 5, pp. 474-496
- Yin, R.K. (2009): *Case Study Research – Design and Methods*, Fourth edition, Sage Publications.

## BILAG 1

### Hypotesetest H1-H5

#### H1:

**H1:** Informationer om potentielle konsulenter tilvejebringes ligeligt fordelt på de forskellige kanaler.

**H1a:** Informationer om potentielle konsulenter tilvejebringes primært gennem personlige netværk (H1a holder ikke for minimum en af de antagede kategoriers' procenter).

Med udgangspunkt i behov for test om ligelig fordeling på tværs af de opstillede kategorier testes denne forventning ved anvendelse af Chi-Square-testen. Fokus er på »Goodness of Fit«-metoden.

Dette resulterer i nedenstående parameterisering af H1. Observerede og forventede data er listet i tabel 2.

**Tabel 2: Oversigt over observerede og forventede værdier, H1**

Kategori	F %	O %	(O)bserveret	(F)orventet	O-F	(O-F)^2	(O-F)^2/F
Leverandører	0.09	4.95%	42	78	-36	1262	16
Erhvervsråd	0.09	3.30%	28	78	-50	2469	32
Internt i Virksomheden	0.09	10.10%	87	78	9	75	1
Andre Virksomheder	0.09	8.51%	73	78	-5	25	0
Branche eller netværksorganisationer	0.09	18.79%	161	78	83	6925	89
Internet	0.09	11.56%	99	78	21	449	6
Messer	0.09	1.78%	15	78	-63	3935	50
Personligt Netværk	0.09	29.14%	250	78	172	29591	379
Reklamer	0.09	3.49%	30	78	-48	2309	30
Tilbud pr. Post	0.09	4.38%	38	78	-40	1634	21
Andet	0.09	4.00%	34	78	-44	1908	24
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>858</b>	<b>858</b>			<b>648</b>

*n=858*

Goodness of Fit-statistikken resulterer i 648. Med udgangspunkt i dette resultat, en 95% sikkerhed baseret på  $\alpha=0,05$  med  $11-1=10$  frihedsgrader kan p-værdien beregnes til 0,00. Denne er mindre end  $\alpha=0,05$ . **Med denne baggrund forkastes H1 og H1a bekræftes.**

#### H2:

**H2:** Den mest relevante beslutningstager mht. til valg af hr-konsulenter er hr-afdelingen, ikke indkøbsafdelingen.

**H2a:** Der er ikke en entydig beslutningstager, hovedvægt ligger ikke på hr afdelingen.

Der bruges igen Chi-Square-testen. Parameterisering af H2 og oversigt over indsamlede data ses nedenfor. Udgangspunkt er en ligelig fordeling mellem kategorierne, hvorefter 15 % er flyttet fra indkøbsafdelingen over på HR-afdelingen. Denne flytning skal indikere, at det der er tale om flytning af fokus mod den afdeling der gør brug af serviceydelsen. Dette resulterer i den nedenstående ansvarsfordeling, der er afspejlet i tabel 3.

**Tabel 3: Oversigt over observerede og forventede værdier, H2**

Kategori	E%	O%	(O)bserveret	(F)orventet	O-F	(O-F)^2	(O-F)^2/F
Medarbejder fra gulvet	0.2	19.52%	167	172	-4	17	0.10
Økonomiafdelingen	0.2	15.76%	135	172	-36	1323	7.71
Salg & Marketing	0.2	23.90%	205	172	33	1120	6.53
Indkøb	0.05	6.58%	56	43	14	184	4.28
HR	0.35	34.24%	294	300	-7	43	0.14
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>858</b>	<b>858</b>			<b>4</b>

$n=858$

Goodness of Fit-statistikken resulterer i 4. For at få en 95 % sikkerhed vælges  $\alpha=0,05$ . Antal frihedsgrader beregnes til  $5-1=4$ . Med disse parametre beregnes p-værdien til 0,4060. Denne er større end  $\alpha=0,05$ . **Med denne baggrund forkastes H2a og H2 bekræftes.**

### H3:

**H3:** Kunderne er overvejende *enige* i, at der er mere focus på konsulenten end den virksomhed vedkommende er ansat i (mere focus på personlig brand frem for konsulentvirksomhedens brand).

Dette resulterer i en parameterisering, hvor  $H3 \geq 3$ .

**H3a:** Kunderne er overvejende *uenige* i, at der er mere fokus på konsulenten end den virksomhed, vedkommende er ansat i (mere focus på personlig brand frem for konsulentvirksomhedens brand).

Dette resulterer i en parameterisering, hvor  $H3a < 3$ .

For at teste hhv. H3 og H3a benyttes nedenstående analyseplan:

Middelværdi	3.64569
Standardafvigelse	0.95907
Antal	858
Konfidensinterval(95%)	0.06417

Ved anvendelse af t-test metoden søges det, at be- eller afkræfte hhv. H3 og H3a. Med udgangspunkt i middelværdien og standardafvigelsen resulterer beregning af test statistikken i en værdi på 19,72. Ved anvendelse af  $\alpha=0,05$  kan slås en værdi op på 1,6449. **Det betyder en signifikant bekræftelse af H3 og forkastelse af H3a.**

**H4:**

**H4:** Kunderne vurderer, at høj ydelse er vigtigere end personlig harmoni.

Dette resulterer i en parameterisering, hvor  $H_4 > 3$ .

**H4a:** Kunderne vurderer ikke, at høj ydelse er vigtigere end personlig harmoni.

Dette resulterer i en parameterisering, hvor  $H_{4a} < 3$ .

Middelværdi	2.702797
Standardafvigelse	0.93125
Antal	858
Konfidensinterval(95%)	0.062312

Ved anvendelse af t-test-metoden søges det at be- eller afkræfte hhv.  $H_4$  og  $H_{4a}$ . Med udgangspunkt i middelværdien og standardafvigelsen resulterer beregning af teststatistikken i en værdi på  $-9,35$ , mens der for  $\alpha=0,05$  kan slås en værdi op på  $1,6449$ . **Det betyder en signifikant forkastelse af  $H_4$  og bekræftelse af  $H_{4a}$ .**

**H5:**

**H5:** Den gennemsnitlige varighed af kunderelationen er ens på tværs af virksomhedsstørrelse.

For at be- eller afkræfte ovenstående hypotese gennemføres der er en variansanalyse med  $\alpha=0,05$ .

Tabel 4 viser de respektive grupperes gennemsnit med tilhørende konfidensinterval hvor  $\alpha=0,05$ .

**Tabel 4: Gennemsnit grupperet efter virksomhedsstørrelse**

Level	Mean	StDev	
6 => 9	2.969	2.000	(-----*-----)
10 => 19	3.212	2.636	(---*---)
20 => 49	3.007	2.248	(---*---)
50 => 99	3.735	2.287	(-----*-----)
100=>199	4.024	2.922	(-----*-----)
200=>499	3.735	2.431	(-----*-----)
500=>	1.500	0.886	(-----*-----)

+-----+-----+-----+-----+  
0.0      1.5      3.0      4.5

Med  $7-1=6$  frihedsgrader og  $\alpha=0,05$  beregnes resulterer en indledende F-test resulterer i en teststatistik på  $F=1,65$  og tilsvarende  $p=0,13$ . Dermed kan  $H_5$  ikke forkastes, hvilket betyder, at den gennemsnitlige varighed af kunderelationen ikke stiger i takt med virksomhedsstørrelsen.