



Handelshøyskolen BI

MAN 51061 Consulting

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	31-10-2022 09:00 CET	Termin:	202310
Sluttdato:	05-06-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202310 10059 IN09 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Tonje Lavik, André Bråthen

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Kjøp av konsulenttenester		
Navn på veileder *:	Ingvild Müller Seljeseth		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	20
Andre medlemmer i gruppen:	

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

- Kjøp av konsulenttenester -

Eksamenskode og navn:

MAN51061 – Consulting

Utleveringsdato:

31.10.2022

Innleveringsdato:

05.06.2023

Stuedsted:

BI Oslo

Innholdsfortegnelse

1.0 Sammendrag	4
2.0 Innledning	5
2.1 <i>Problemstilling og avgrensning</i>	6
3.0 Hva vet vi påvirker kjøp av konsulent tjenester?	7
3.1 <i>Tillit</i>	8
3.1.1 Tillit og kundelojalitet.....	9
3.1.2 Tillit og resultater	9
3.2 <i>Tillit gjennom personlige relasjoner</i>	10
3.2.1 Relasjonsmarkedsføring	11
3.2.2 «Trusted advisor» og typer relasjoner	12
3.3 <i>Pris</i>	14
3.4 <i>Kvalitet</i>	16
3.5 <i>Oppsummering</i>	17
5.0 Metode	19
5.1 <i>Valg av metode</i>	19
5.2 <i>Design av undersøkelsen</i>	19
5.3 <i>Utvalg</i>	20
5.4 <i>Gjennomføring av datainnsamling/dybdeintervju</i>	22
5.5 <i>Analyse</i>	23
5.6 <i>Vurdering av forskningskvaliteten</i>	24
6.0 Funn og testing av hypoteser	27
6.1 <i>Resultater og tolkning</i>	27
6.1.1 Hovedhypotese: Tillit til konsulent øker kjøp av konsulent tjenester.....	27
6.1.2 Delhypotese 1: Tillit gis primært til den enkelte konsulent og ikke til konsulentselskapet.....	32
6.1.3 Delhypotese 2: Tillit til den enkelte konsulent er mer avgjørende for kjøp av konsulent tjenester enn pris	35
6.1.4 Delhypotese 3: Kravet til god kvalitet senkes ved økt tillit	39
7.0 Konklusjon	42

8.0 Anbefaling til videre forskning	45
9.0 Litteraturliste	46
10.0 Vedlegg	49
<i>10.1 Intervjuguide.....</i>	<i>49</i>
<i>Innledning:</i>	<i>49</i>

1.0 Sammendrag

Tillit er sentralt for mange i hverdagen, både i arbeidslivet, men også i private relasjoner. Denne studien har til hensikt å se nærmere på om tillit påvirker profesjonelle relasjoner, og i hvilken grad man eventuelt kan si at det er avgjørende for beslutninger som tas når det kommer til kjøp av konsulenttjenester. Vi har gjennom denne oppgaven tatt utgangspunkt i følgende problemstilling: *Hvilken rolle spiller tillit til konsulent i kjøp av konsulenttjenester?*

For å se nærmere på problemstillingen har vi gjennom oppgaven benyttet oss av forskning og litteratur knyttet til kjøp av konsulenttjenester for å se hva som er undersøkt tidligere. Problemstillingen og litteraturen vi har funnet ledet oss til følgende hypotese: *Tillit til konsulent øker kjøp av konsulenttjenester.*

Vår avgrensning gjør at vi har fokusert på tillitsforhold i privat sektor. Litteratursøk understøtter også at det er store forskjeller i innkjøp av konsulenttjenester, og derfor var det viktig for oss å gjøre denne avgrensningen tidlig. Videre har vi definert og avgrenset tillitsbegrepet til (Mayer et al., 1995). Mayers definisjon av tillitsbegrepet definerer tillit med tre faktorer som avgjør grad av tillit. Det første er evner, det andre at man vil en vel og det tredje at man har integritet.

Tre underhypoteser bidrar til å avgrense og konkretisere forskningen gjennom denne oppgaven. For å undersøke hypotesene har vi i tillegg til tidligere forskning og litteratursøk gjennomført kvalitative undersøkelser i form av syv dybdeintervjuer med relevante interessenter.

Oppsummert mener vi å ha funnet tilstrekkelig støtte for vår hypotese om at tillit øker kjøp av konsulenttjenester. Funnene viser at relasjon mellom kunde og konsulent påvirker samarbeidet og villigheten til å kjøpe ytterligere tjenester. Informantene viser også i stor grad at tilliten primært gis den enkelte konsulent i samarbeidet, og ikke konsulentselskapet konsulenten jobber i.

2.0 Innledning

Hverdagen preges av de relasjoner vi har til andre mennesker. Allerede i ung alder blir vi kjent med begreper og forhold knyttet til tillit. Dette følger oss gjennom hele livet, og også i arbeidslivet. Man kan oppleve at tillit setter begrensninger eller rammer for beslutninger som tas. Hvordan påvirkes våre valg av relasjoner vi bygger opp over tid? Tar vi med oss private preferanser inn i arbeidslivet, og eventuelt i hvilken grad? Mange faktorer spiller inn her.

Tillit bygges over tid og for mange er tillitsbegrepet vidt brukt i dagliglivet. Tillit kan også gjøre at krav til kvalitet eller leveranser endres nettopp fordi forventningsavklaringen og relasjonen er trygt og godt etablert. Vi har gjennom denne oppgaven tatt utgangspunkt i følgende problemstilling: *Hvilken rolle spiller tillit til konsulent i kjøp av konsulenttenester?*

Tillit som faktor for kjøp av tjenester kom tidlig opp som et aktuelt tema for oppgaven. Er det slik at det er enklere å selge/kjøpe konsulenttenester dersom man har en personlig og tillitsbasert relasjon til den man skal samarbeide med? I hvilken grad spiller pris inn i avgjørelsen som tas, og hvor tungt vektet dette opp mot etablert tillit? Og hva skjer med kvaliteten når graden av tillit økes?

Vi bestemte oss raskt for at vi ønsket å snakke med noen som har eller tidligere har hatt en rolle der de har kjøpt konsulenttenester, og derfor har erfaring med å benytte seg av konsulenter. Noen av de vi har gjennomført kvalitative dybdeintervju med jobber i større internasjonale selskap, og noen jobber i mindre selskaper. Det har også vært viktig for oss å ha en god bredde i typer konsulenttenester informantene typisk har kjøpt mest av.

Gjennom de kvalitative dybdeintervjuene har vi fått en god forståelse av informantenes erfaring og opplevelser knyttet til kjøp av konsulenttenester, og hvordan tillit til selskap og den enkelte konsulent spiller inn for vurderingene og avgjørelsene som tas.

Spørsmålene brukt i dybdeintervjuene er basert både på litteraturfunn, vårt ønske om å finne et godt svar på hypotesen, og vår generelle interesse for problemstillingen. Relasjonsbygging og tillitsbaserte arbeidsforhold er sentral i vår arbeidshverdag, særlig da vi jobber i konsulentbransjen selv. Det har derfor også gjennom denne oppgaven vært interessant for oss å se på hypoteser som vi

møter hver dag, og få muligheten til å forske nærmere på i hvilken grad det er avgjørende for en god relasjon med kunder.

2.1 Problemstilling og avgrensning

Tillit kan bygges opp på mange måter, og oppleves på enda flere måter. Vi har derfor vært opptatt av å konsekvent benytte oss av den definisjonen for tillit som vi tidlig fant relevant: Mayer et al. (1995) sin definisjon. Gjennom de kvalitative dybdeintervjuene har vi vært opptatt av å skape en felles forståelse innledende for å sikre at informantene har samme oppfattelse og forståelse for tillitsbegrepet knyttet til denne oppgaven.

Tillit kan bidra til at man stiller lavere krav til leveranse og kvalitet, og ikke minst at det kan bli vanskeligere å gi tilbakemelding dersom man ikke er fornøyd med leveransen, i frykt for at det skal ødelegge en godt etablert relasjon.

I litteratursøkene våre har vi funnet litteratur som gjør at vi kan si at det er korrelasjon mellom grad av tillit og lojalitet til den enkelte konsulent, som igjen fører til gjenkjøp av tjenester. Til tross for vår klare avgrensning må vi være realistiske knyttet til hvor langt inn i materien vi har anledning til å komme gjennom denne oppgaven. Derfor har det for oss vært enda viktigere å holde oss innenfor de avgrensninger vi har satt, og erkjenne at det ikke har vært anledning til å gå dypere inn i eksisterende kunnskap. (Roodhooft og Van den Abbeele, 2006), beskriver at det er store forskjeller i innkjøp av konsulenttjenester mellom offentlig og privat sektor. Vi har selv erfaring fra privat sektor, og det har derfor også vært naturlig for oss å gjøre avgrensningen mot offentlig sektor, og med det fokusert utelukkende på privat sektor.

Videre har vi avgrenset oppgaven til kun å omhandle B2B-salg, eller business-to-business-salg som det også kalles. Dette betyr at vi har avgrenset oppgaven og forskningen til å gjelde bedrifter som primært selger produkter og tjenester til andre bedrifter, istedenfor direkte til forbrukere.

3.0 Hva vet vi påvirker kjøp av konsulenttenester?

Forskning har vist at det er mange ulike faktorer som har betydning for kjøp av konsulenttenester. Faktorene kan også avhenge av ulike kontekster. Et eksempel på dette er størrelsen på selskaper som kjøper tjenestene. Casidy et al., (2018) har sett nærmere på kjøp av konsulenttenester i små og mellomstore bedrifter. De konkluderer med at toppledere og eiere i små og mellomstore bedrifter spiller en kritisk rolle i kjøpsbeslutninger og har større kontroll over hvilket konsulentfirma som velges i deres bedrift.

Følelser i beslutningsprosessen er også et element som kan være med på å påvirke kjøp av konsulenttenester. Studien til Terres et al., (2015) viser at affeksjon/følelser er viktigere i høy-konsekvens-avgjørelser enn i beslutninger med lavere viktighet. En forklaring som gis på dette er at kjøperen kanskje ikke klarer å prosessere og evaluere godt nok kognitivt og at det derfor blir lagt større vekt på følelsesmessige bånd og tillit. Studien så på medical services, men de antar at resultatene også er overførbare til andre professional services som involverer lav-konsekvens- og høy-konsekvens-beslutninger.

Det finnes både profesjonelle og mindre profesjonelle innkjøpere av konsulenttenester. I dette tilfellet er profesjonelle innkjøpere typisk innkjøpssjefer eller innkjøpere som har som sin hovedjobb å kjøpe varer og tjenester, og gjerne har utdanning innenfor, og lang erfaring med nettopp dette. Særlig i større virksomheter er denne type profesjonelle innkjøpere mer utbredt. Men selv for profesjonelle innkjøpere kan det være vanskelig å kjøpe konsulenttenester. Det konkluderer Smeltzer og Ogden, (2002) med. De understreker at det er komplekst å kjøpe tjenester/professional services også for profesjonelle innkjøpere. Dette mener de primært skyldes at det er vanskelig å vite hva sluttprisen for tjenestene faktisk blir og at det er vanskelig å beskrive hva de egentlig skal kjøpe.

Et annet naturlig moment å se på i forbindelse med kjøp av konsulenttenester er også konsulentkapabiliteter. Jacob et al., (2014) har sett nærmere på nettopp dette. Studien viser at prosjektledelse, utbytte av informasjon, fleksibilitet og salgsorientering er kapabiliteter som gir tilfredshet til konsulentten som igjen gir tillit og lojalitet. Også Biedenbach et al., (2019) konkluderer med positive effekter for ulike konsulentkapabiliteter, da primært humankapital (de ansattes kunnskap, ferdigheter og kapasitet) og brand-verdien av humankapitalen. Studien konkluderer med at humankapitalen har enda sterkere verdi innenfor professional

services enn det tillit eller relasjon har. En følge som fremheves av dette er at konsultantselskapene bør forsøke å få fremhevet de ansattes humankapital til mulige klienter for å vinne oppdrag.

3.1 Tillit

Den mest sentrale faktoren er likevel tillit. Vi bruker Mayer et al. (1995) sin definisjon av tillit. Tillit defineres her som evner, velvilje og integritet. Mayer et al. (1995) mener dermed at hvis man står overfor en person man mener har de rette evner, en velvilje mot deg og integritet, så har man tillit til vedkommende.

Disse tre elementene som utgjør tillitsbegrepet, går også igjen i flere andre studier. Goldring (2013) oppsummerer mye av innsikten litteraturen gir oss rundt hvordan klienter velger blant tilbyderne. Day og Barksdale (1992) identifiserte fire ulike faktorer som var med på å avgjøre valg av tilbyder. Dette var:

1. Erfaring, ekspertise og kompetanse
2. Forståelse for klientens behov og interesser
3. Interaksjon, relasjon og kommunikasjon
4. Sannsynligheten for at tilbyderen forholdt seg til kontraktuelle og administrative kriterier

Her ser vi at særlig dette med evner, fra tillitsbegrepet knytter seg til punkt 1. Punkt 2 kan også knyttes til velvilje, og at det er nødvendig med en forståelse for å ha en velvilje. Det var her ingen prioritering mellom kriteriene, slik bl.a. (Hart og Hogg, 1998) gjorde. De fant ekspertise som den viktigste faktoren innenfor juridiske tjenester. Deretter kom kriteriene tilgjengelighet og involvering, bransjespesialisering og til slutt pris. Gjennom dette ser vi at delen av tillit knyttet til evner er viktig for kjøp av konsulent tjenester.

Gitt tidligere studier konkluderer derfor Goldring (2013) med at ekspertise er viktigste faktor, etterfulgt av relasjoner, bransjekunnskap og at tilbyderen forholder seg til kontraktuelle og administrative kriterier. Det konkluderes også med at kriteriene for valg av leverandør og kriteriene for å bli hos en leverandør i stor grad er de samme. Vi kan dermed også se at tillit, herunder særlig evner, er viktig.

3.1.1 Tillit og kundelojalitet

En studie som har sett nærmere på tillit konkret er studien til Sufirin et al. (2016). De har sett nærmere på kundelojalitet og kundetilfredshet og fant at kundelojalitet påvirkes signifikant av variablene kundetilfredshet, tillit, byttebarrierer og relasjonelle bånd. Kundetilfredshet som variabel påvirker kundelojalitet direkte, men også i stor grad via variabelen tillit. Studien viste med andre ord sammenheng mellom kundelojalitet og tillit og at tillit påvirker kundelojalitet på ulike måter.

Også Cater og Cater (2009) så nærmere på kundelojalitet. De fant at variablene tillit og sosiale bånd øker den følelsesmessige tilknytningen som igjen øker kundelojaliteten. De fant også at dette økte kundelojaliteten ca. tre ganger så sterkt som variabelen relasjonelle fordeler. Tillit var også den viktigste variabelen som påvirket følelsesmessig tilknytning. Denne studien viste dermed også en sammenheng mellom tillit og kundelojalitet, og viste at tillit hadde en betydelig påvirkning på kundelojaliteten.

Studien til Eisingerich og Bell (2007) viser også at tillit fra kjøper har positiv påvirkning både på kundelojalitet og intensjoner om gjenkjøp.

Alle disse tre studiene gir grunnlag for å si at tillit har en påvirkning på kundelojalitet.

3.1.2 Tillit og resultater

Det er også noen studier som har tatt for seg hvordan tillit påvirker resultater og hva tillit fører til. Blant annet viser Ponder et al. (2016) at tillit skaper bedre kommunikasjon og at tillit skaper bedre sosiale bånd. Videre viser Sharma og Patterson (1999) at tillit er det mest signifikante elementet i å bestemme «consumer outlook». Og at en forutsetning for tillit er effektiv kommunikasjon. Resultatet av dette er økt inntrykk av god servicekvalitet.

En svært omfattende metaanalyse av tillit i organisasjoner (Colquitt et al., 2007) viser at tillit gir økt «job performance», og faktisk er like viktig eller viktigere enn jobbtildfredshet for «job performance». Studien viser også at tillit øker risikotaking, senker kontraproduktiv oppførsel, og styrker følelsesmessig tilknytning til organisasjonen. Selv om studien gjelder tillit organisasjoner er det grunn til å anta at studien også er overførbart til en klient-konsulent-setting. I så

tilfelle vil tillit kunne øke prestasjonene til konsulenten og senke kontraproduktiv oppførsel. Dette kan være positive resultater av tillit til konsulenten, på lik linje som det er for tillit til en arbeidstaker i en organisasjon.

Basert på denne kunnskapen danner vi følgende hovedhypotese:

- Tillit til konsulent øker kjøp av konsulenttjenester

3.2 Tillit gjennom personlige relasjoner

Et interessant element rundt tillit er også personlige relasjoner og personlig tillit. I dette tilfellet mener vi da personlige relasjoner mellom klient og konsulent.

Flere studier viser viktigheten av personlige relasjoner for kjøp og viktigheten av dette innenfor konsulentkjøp. Eksempelvis viser Lian og Laing (2007) at personlige relasjoner, særlig på et personlig plan, er et kritisk element i kjøpsprosessen. Van Rossem (2021) sin studie viste at en viktig kjøpsfaktor for konsulenttjenester er relasjonen mellom klient og konsulentfirma eller spesifikk konsulent. Personlig relasjon er særlig viktig for klienter som er av mindre størrelse. Personlig kjemi er dermed viktig for valg av konsulent, men ekstra viktig for mindre firmaer. Også Karantinou og Hogg (2009) viser til at god erfaring fra tidligere og personlig tillit er sentralt i å redusere usikkerhet og gjør at relasjoner blir viktig i en kjøpsammenheng. Selv om det er en ganske utbredt holdning innenfor konsulentbransjen at relasjoner er viktig, konkluderer Goldring, (2013) etter en undersøkelse av 140 advokatfirmaer, at de er mest opptatt av å få frem sin juridiske ekspertise, men at de ikke forstår viktigheten av relasjoner med mulige klienter og klienter.

Overraskende nok finnes det også eksempler på at relasjoner uansett er viktige, selv om man har innkjøpsprogrammer rundt kjøp av konsulenttjenester. Sieweke et al. (2012) sin studie ser på tyske selskaper med og uten innkjøpsprogrammer rundt konsulenttjenester. Studien viser at relasjon til konsulenten eller konsulentselskapet har en høy grad av signifikans uavhengig av innkjøpsprogram eller ikke. Både gjennom personlig relasjon og gjennom tips fra tredjepart. Sieweke et al. (2012) mente dette var noe overraskende, men peker på at dette kan oppstå som følger av at det er vanskelig å vurdere kvaliteten på konsulenttjenester.

Dette viser at tillit og relasjoner også er et viktig element selv om det foreligger innkjøpsprogrammer.

Et annet viktig element som eksemplifiserer viktigheten av personlige relasjoner, er hva som skjer når personen konsulenten har en relasjon til hos en klient slutter. Her har Rogan (2014) sin studie vist at det er et problem for humankapitalintensive firmaer når ledere hos klienten de har en relasjon til, slutter. Derfor er det nødvendig å skape relasjoner til flere for å øke sannsynligheten for å beholde klienten. Dette viser at tillit hos enkeltpersoner hos klienten er viktig.

3.2.1 Relasjonsmarkedsføring

Tillit og personlige relasjoner er også å anse som en egen markedsføringskanal. Relasjonsmarkedsføring er et begrep som bl.a. brukes av Wang og Mowen (1997). Deres studie presenterer et rammeverk for relasjonsmarkedsføring innen consulting og profesjonelle tjenester og konkluderer med at relasjonsmarkedsføring er viktig del av markedsføringsprogrammet for selskaper som leverer profesjonelle tjenester. Kwan og Carlson (2017) viser videre til at bonding, empati, reciprocity, tillit, kommunikasjon, shared value og harmonious conflict er variabler som påvirker relasjonsmarkedsorienteringen, som igjen gir økte markedsandeler, økt customer retention, salgsvekst og ROI.

Grünbaum et al. (2013) så nærmere på kjøp av danske HR-consulting-tjenester. Deres studie viste at vurderingene som lå til grunn ved kjøp av disse tjenestene var mye mindre rasjonelle enn det de først hadde antatt. Eksempelvis viser studien at konsulentens personlige relasjon til klienten ofte kan kompensere for konsulentens manglende kunnskap. Dette betyr altså at den personlige relasjonen kan ha så stor betydning at man til tross for manglende kunnskap, velger konsulenten man har en personlig relasjon til. Dette sier noe om hvor viktig de personlige relasjonene og tilliten kan være. Hvis vi ser dette opp mot Mayer et al. (1995) sin definisjon av tillit er det faktisk slik at relasjoner kan være med på å overskygge den delen av tillit som går på evner. Det er da kanskje grunn til å anta at man med en personlig relasjon er såpass trygg på personens integritet og velvilje mot en selv, at totalsummen for tillit, hvis man ser på dette som en målbar størrelse, likevel er høyere for en konsulent med noe dårligere evner.

Basert på disse studiene virker det å være god støtte for at personlige relasjoner har en innvirkning på konsulentkjøp og samtidig utgjør en viktig del av tillitsbegrepet.

3.2.2 «Trusted advisor» og typer relasjoner

Flere studier har sett nærmere på nivået av relasjonene, typer relasjoner og hvordan disse relasjonene og dermed også tilliten, utvikler seg. Her dukker begrepet «trusted advisor» opp. Dette begrepet er i stor grad brukt når det kommer til konsulenttjenester. Det å bli en såkalt «trusted advisor» er ofte ansett som alle konsulents store drøm. Maister et al. (2000) gir et rammeverk for utviklingen av relasjonen mellom klient og konsulent og konkluderer med fire ulike nivåer av tillit. Dette måles både i dybde på den personlige relasjonen og på bredden av ulike problemstillinger som løftes. Det konkluderes videre med fire nivåer på veien til å bli en «trusted advisor»:

1. Subject matter expert.
 - Dette nivået kjennetegnes av at forholdet er servicebasert. Fokuset ligger primært på svar, ekspertise og input. Klienten mottar informasjon og konsulenten bruker primært sin tid på å forklare. For å ha suksess på dette nivået er det viktig å levere på tid og kvalitet.
2. Subject matter expert plus affiliated.
 - Dette nivået kjennetegnes av at forholdet er nødvendighetsbasert. Fokuset er på selskapsproblemer, konsulenten driver primært problemløsning og klienten mottar løsninger. Suksessindikator er at problemet blir løst.
3. Valuable Resource.
 - På dette nivået er forholdet relasjonsbasert, og hovedfokuset er på klienten eller organisasjonen. Konsulenten bruker primært tid på å gi innsikt, klienten får ideer og suksessindikator på dette nivået er gjenkjøp.
4. Trusted advisor.
 - På dette nivået er forholdet tillitsbasert. Nå er fokuset på klienten som et individ og konsulenten bruker sin tid primært på å forstå

klienten. Dette gjør at klienten har en trygg havn for å diskutere tøffe problemstillinger. Suksessindikator på dette nivået er variert, men et eksempel er kreativ prising.

Maister et al. (2000) viser avslutningsvis til at slik tillitsbasert relasjon som man får som «trusted advisor» gir gjenkjøp fra klienten og i tillegg skaper nysalg gjennom at klienten også refererer til deg i ulike sammenhenger.

En studie som også understøtter dette er Weißhaar og Huber (2016). Denne studien konkluderer bl.a. med forskjeller i tillit basert på relasjonens alder mellom konsulent og klient og at tilliten øker når alderen på relasjonen øker. Hvis vi kobler dette opp mot Mayer et al. (1995) sin definisjon av tillit, kan det her være mulig å tenke seg at man etter hvert som relasjonens alder øker, blir tryggere på konsulentens velvilje og integritet, det er videre også mulig å se for seg at man blir tryggere på konsulentens evner og hvordan disse best kan utnyttes.

Også Laing og Lian (2005) har sett på ulike karakteristikk ved fem ulike typer relasjoner:

1. Elementer relasjon

- En elementær relasjon kjennetegnes ved bl.a. lav tillit, kort tidshorisont, svært formell kommunikasjon, lav ekspertise og stor grad av formalitet ved valg av leverandør og stor grad av evaluering.

2. Interaktiv relasjon

- En interaktiv relasjon kjennetegnes bl.a. ved middels tillit, middels tidshorisont, formell kommunikasjon, middels ekspertise og middels grad av formalitet ved valg av leverandør og middels grad av evaluering.

3. Innebygget relasjon

- En innebygget relasjon kjennetegnes bl.a. av høy tillit, langsiktig tidsperspektiv, uformell kommunikasjon, høy ekspertise, liten grad av formalitet ved valg av leverandør og liten grad av evaluering.

4. Partnering relasjon

- En partnering relasjon kjennetegnes av det samme som innebygget relasjon, men man er nærmere i sin relasjon og ting er mer fleksibelt og sosialt.

5. Integrasjon

- Integrasjon kjennetegnes av svært høy tillit, langsiktig tidsperspektiv, svært høy ekspertise, svært lite formalitet ved valg av leverandør og svært liten grad av evaluering.

Således viser studien også at økt tillit også senker graden av formalitet ved beslutning om valg av leverandør, og evaluering av leverandøren.

Studien til M.B. Schertzer et al. (2013) tar for seg tre typer relasjoner:

1. Modne relasjoner
2. Fremvoksende relasjoner
3. Transaksjonelle relasjoner

Studien viser en signifikant forskjell for transaksjonelle relasjoner både for opplevd verdi, lojalitet, om man ønsker å anbefale videre og om man ønsker å gjøre gjenkjøp. Samtidig er det ikke en signifikant forskjell i tilfredshet. Studien konkluderer med at konkurrenter uten en relasjon har en klar ulempe. Nivået på relasjonen og tilliten har direkte innflytelse på subjektiv kvalitetsfølelse og om man gjør gjenkjøp.

Alt dette tyder på at relasjonen til og tilliten til den enkelte konsulent har stor betydning. Et sentralt og mye diskutert spørsmål i denne sammenheng hvorvidt det er den individuelle konsulenten, eller om det er konsulentselskapets brand som er viktigst. Grünbaum et al. (2013) så nærmere på HR-consulting i Danmark og konkluderte i sin studie med at den individuelle konsulenten overskygger brandet til konsulentselskapet og dermed er viktigst.

Basert på dette danner vi følgende delhypotese:

- Tillit gis primært til den enkelte konsulent og ikke til konsulentselskapet

3.3 Pris

Som ved alle andre kjøp er det alltid interessant å se hvilken påvirkning pris har på kjøp og om tillit også her har en påvirkning rundt betydningen av pris. Det er flere studier som har sett nærmere på sammenhengene mellom pris, tillit og kjøp av konsulenttjenester. For konsulenttjenester virker mye av litteraturen å vise til at pris ikke er blant de viktigste parameterne som er med på å avgjøre kjøp. Her

viser bl.a. Day og Barksdale (1992) til at de var overrasket over at deltagerne i deres undersøkelse sjelden snakket om pris som et seleksjonskriterium.

Gluckler (2005) har sett nærmere på flere ulike studier rundt pris når det kommer til konsulenttjenester. Det vises her til flere studier som viser at konsulentfirmaer ikke konkurrerer på pris eller at klientene velger leverandør av konsulenttjenester på bakgrunn av pris. Han viser også til en undersøkelse fra Storbritannia der kun 1 % av klientene valgte konsulenter primært basert på pris. Videre konkluderer han med at klientenes store problem er usikkerhet rundt å investere penger, tid og innsats i konsulenter som mangler kompetanse eller har en opportunistisk holdning rundt prosjektet. Videre konkluderes det med at det er nødvendig med andre mekanismer enn pris for å redusere usikkerheten mellom konsulenter og klienter, ettersom pris ikke er tilstrekkelig viktig for å få konsulentmarkedet til å fungere. Her er det naturlig å kunne tenke seg at tillit kan være en slik mekanisme. Akkurat dette har Gluckler og Armbruster (2003) fremhevet i sin studie. De viktigste konkurransefortrinnene innen management consulting verken er pris eller målbar kvalitet, men offentlig anerkjennelse, erfaringsbasert tillit og «networked reputation» altså anerkjennelsen i kjøperens nettverk, mener de.

Også Lassala et al. (2016) har sett på sammenhengen mellom pris innenfor konsulenttjenester og ulike attributter ved tjenestene, og hvilke attributter som gir grunnlag for høy pris. Overholdelse av tidsfrister, kvalitet og involvering i oppdraget fra ledelsen i konsulentselskapet gav grunnlag for høy pris. Det samme gjorde kombinasjonen klientopplevelse, overholdelse av tidsfrister og involvering i oppdraget fra ledelsen i konsulentselskapet. Videre gav også tilfredshet med teamet av konsulenter, kvalitet og grundighet i arbeidet i sum grunnlag for høye priser. I så måte kan dette tyde på at disse attributtene da også er viktigere for klientene enn det pris er.

Basert på dette danner vi følgende delhypotese:

- Tillit til den enkelte konsulent er mer avgjørende for kjøp av konsulenttjenester enn pris

3.4 Kvalitet

Kvalitet er også generelt sett noe man er opptatt av ved innkjøp, enten det gjelder tjenester eller varer, men har tillit noen påvirkning rundt kvalitet og opplevd kvalitet?

Innenfor konsulentbransjen er kvalitet et viktig kriterium å vurdere ved valg av leverandør. Flere studier peker samtidig på at det innenfor konsulentvirksomhet er vanskelig å vurdere hva som er god kvalitet og ikke. Eksempelvis viser Clark og Salaman (1998) sin studie til at det er vanskelig for klienter å avgjøre kvalitet på leverandørene av konsulenttjenester innenfor management consulting, mens George (1970) understreker betydningen av tillit, særlig i de tilfeller hvor man er usikker på kvalitet, eller har vansker med å måle kvalitet. Dette kan tyde på at også i vurderingen rundt om tjenestene er av god nok kvalitet har tillit en påvirkning, rett og slett fordi det ofte er vanskelig å vurdere kvalitetsnivået på konsulenttjenester. Også Sharp (1995) konkluderer med at det kan også være vanskelig å vurdere kvaliteten på tjenestene man får levert. Han konkluderer også med at det innenfor professional services er svært høye byttekostnader for kundene.

Selv om kvalitet kanskje er vanskelig å vurdere, er det uansett viktig for klientene. Patterson og Spreng (1997) har i sin studie tatt for seg hva som skaper klienttilfredshet og verdi. Outcome, metodikk, service, relasjon, globalt nettverk og det å identifisere problemet var faktorene. Outcome var klart mest effektivt for å påvirke tilfredshet og verdi, men alle variabler påvirket signifikant. I så måte konkluderer studien med at resultatet og derav også da kvaliteten, er en viktig driver for økt klienttilfredshet.

Samtidig viser også McNeilly og Feldman Barr (2006): at personlige relasjoner og personlig tillit ikke bare er viktig for valg av leverandør, men også for å avgjøre hvorvidt man er fornøyd eller ikke. Studien viser at personlige relasjoner og personlig tillit mellom klient og kjøper kan være en avgjørende faktor for klienten i å bedømme om deres forventninger ble møtt. Her kan det i mange tilfeller være vanskelig å vurdere om noe er outstanding eller om det bare er kompetent.

Det er dermed flere studier som peker på at tillit faktisk kan være et element som bidrar til å påvirke den opplevde kvaliteten på konsulenttjenestene, og at man som

klient kanskje kan la tilliten påvirke hvorvidt man opplever god kvalitet på tjenesten.

Tillit kan også ha en bakside når det kommer til kvalitet. «Good reputation bias» er et begrep som brukes av Bellucci og Park (2020). De gjennomførte eksperimenter som viste at mennesker liker ærlige mennesker og særlig hvis de er ærlige over tid. Det viktigste funnet er likevel kanskje at hvis man allerede har et godt rykte og en god relasjon så vil man ofte kunne bli trodd og ha tillit selv om man kanskje ikke lenger er like troverdig. Dette viser at man ikke så enkelt kan følge med på en utvikling i retning av uærlighet hvis man allerede har svært stor tillit eller tiltro til personen. Man vil da bare fortsette å anta at personen er troverdig, selv om dette ikke er gitt. Dette er «good reputation bias», slik Bellucci og Park (2020) definerer det.

Basert på dette danner vi følgende delhypotese:

- Kravet til god kvalitet senkes ved økt tillit

3.5. Oppsummering

Vi har i dette kapitlet sett på flere ulike studier. For å oppsummere det viktigste av tidligere forskning rundt konsulentkjøp kan vi si at det virker å være betydelig støtte for at tillit er et viktig element i kjøp av konsulenttjenester. Det skaper både grunnlag for økt kundelojalitet og dermed økt gjenkjøp, og danner grunnlag for gode resultater.

Vi har også sett at flere studier peker på viktigheten av personlige relasjoner og personlig tillit når det kommer til vurderinger rundt valg av leverandør av konsulenttjenester. Flere studier har sett nærmere på ulike typer relasjoner og hvordan relasjoner utvikler seg over tid, og hva som kjennetegner ulike typer relasjoner. Her kan vi bl.a. trekke frem at det med økt relasjon også oppstår en økt tillit, og at dette fører til økt gjenkjøp, og at grad av formalitet ved valg av leverandør synker. Det fører også til at klienten i liten grad gjør evalueringer av tjenestene som leveres fra leverandøren. En studie fremhever også at viktigheten av den individuelle konsulenten står over viktigheten av konsultentselskapets brand.

Pris blir av flere studier sett på som mindre viktig når det kommer til kjøp av konsulenttjenester, og at det heller er en rekke andre attributter som fremheves som viktigere enn pris fra innkjøpernes side, slik som for eksempel tillit.

Når det kommer til kjøp av konsulenttjenester er det også flere studier som peker på at dette er komplekse innkjøp og at det ofte er vanskelig å vurdere kvalitet. Flere studier peker også her på at tillit derfor kan bli enda viktigere i vurderingene når det er såpass vanskelig å vurdere om kvaliteten er god eller mindre god.

Oppsummert og oppstilt gir det oss følgende hovedhypotese og delhypoteser:

Hovedhypotese:

Tillit øker kjøp av konsulenttjenester.

Delhypoteser:

A) Tillit gis primært til den enkelte konsulent og ikke til konsulentselskapet.

B) Tillit til den enkelte konsulent er mer avgjørende for kjøp av konsulenttjenester enn pris.

C) Kravet til god kvalitet senkes ved økt tillit.

5.0 Metode

En metode betyr en planmessig fremgangsmåte (Gripsrud et al, 2018, s. 15). Metoden som benyttes skal hjelpe oss å svare ut det vi ønsker å undersøke og dermed få svar på. I vårt tilfelle dreier det seg om vår hovedhypotese knyttet til tillit til konsulenter. Videre har vi redegjort for valg av metode og design av undersøkelsen. Grenness (2012, s. 204), skriver at både metodens sterke og svake sider bør med.

5.1 Valg av metode

Gjennom oppgaven undersøker vi en hovedhypotese og tre underhypoteser. En hypotese er en påstand som vi ikke kan si om er sann eller usann. I følge Grennes skal metodologisk refleksjon bidra til å legitimere valg av metode (Grenness, 2012). Han sier videre at det grunnleggende spørsmålet er om man tror den virkeligheten som vi selv ønsker å få mer kunnskap om, i vårt tilfelle graden av tillit til konsulenter, eksisterer «som en objektiv og konkret størrelse der ute» uavhengig av vår persepsjon, eller om man kan betrakte det som en sosial kontraksjon.

Gjennom vårt arbeid med oppgaven har vi valgt det første, og tror dermed også at virkeligheten eksisterer som en objektiv og konkret størrelse, og at det vil være mulig å teste eller utprøve sannhetsverdien av en hypotese (Grenness, 2012, s. 132).

5.2 Design av undersøkelsen

Designfasen er en planleggingsfase der vi tenker gjennom og planlegger hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Grenness, 2012, s. 137-138). Dette innebærer blant annet å bestemme seg for hvem eller hva vi skal undersøke, hvorfor dette er interessant for problemstillingen vi har valgt, hvor og når undersøkelsene skal skje og ikke minst hvordan vi skal plukke ut de som skal undersøkes. Grennes understreker at kvalitative opplegg skal være fleksible, og at det er naturlig å derfor bevege seg frem og tilbake mellom problemstilling og datainnhenting som konsekvens av at datamaterialet ofte tvinger frem en revisjon av den opprinnelige problemstillingen. For vår del var det viktig at opplegget var fleksibelt. Vi har gjennom hele prosjektet hatt en tydelig idé og retning, men har ved flere

anledninger gjort mindre justeringer i problemstilling og hypoteser. Videre har vi også underveis i datainnsamlingen fått interessant informasjon som har gjort det nødvendig å stille andre typer oppfølgingsspørsmål og gjøre små justeringer i spørsmålsstillinger i enkelte sammenhenger.

Kvalitative data omtales også som ikke-kvantifiserbare data, og innebærer i praksis verbale data (Grenness, 2012, s. 135). Med bakgrunn i tilgjengelig tid, praktiske forhold og etter samtale med vår veileder, falt valget for oss i denne oppgaven på det kvalitative. Vi gjennomførte derfor syv dybdeintervjuer som deretter er analysert og der vi også valgte å kategorisere svarene inn i ulike kategorier, avhengig av hvorvidt de var med på å bekrefte eller avvise hypotesen og delhypotesene.

5.3 Utvalg

Kvalitative intervjuer som er gjennomført med et begrenset antall informanter gjør at kvaliteten på undersøkelsen i mye større grad blir avhengig av kvaliteten på informantene enn når man jobber med store utvalg (Grenness, 2012, s. 158). Gitt rammene for denne oppgaven ble det raskt klart at vi måtte forholde oss til et begrenset antall informanter. Vi brukte derfor mye tid på å gjennomgå mulige personer som kunne være informanter. Dette for å sikre at informantene hadde de rette kvalifikasjonene og nødvendige erfaringene for å kunne bidra med den informasjonen vi ønsket. Vi opplevde at vi i stor grad lyktes med dette og at dette har vært med på å sikre god kvalitet. En av informantene hadde ganske kort erfaring med konsulentkjøp og en annen informant hadde en litt annen type erfaring. Vi opplevde til tross for dette at begge de to informantene hadde verdifulle bidrag som var med på å belyse problemstillingen på en god måte.

Vi ønsket gjennom våre kvalitative dybdeintervju å snakke med personer som enten i dag eller tidligere har innehatt en rolle der de har kjøpt konsulenttenester og dermed også kan sies å ha erfaring med å benytte seg av konsulenter. Vi valgte derfor å velge ut individer som representerer ulike grupper og ulike sektorer. Det gjør at vårt utvalg av informanter inneholder både profesjonelle innkjøpere, enkeltpersoner i større internasjonale selskaper og enkeltpersoner i mindre selskaper. Videre har vi stor bredde når det kommer til hvilke typer konsulenttenester informantene typisk har kjøpt mest av.

Vi intervjuet totalt syv individer. Størrelsen på utvalget ble vurdert med støtte i teori og i nærmere dialog med vår veileder for oppgaven. Praktiske formål, som eksempelvis tid og omfang, spilte også en rolle for størrelsen på utvalget.

Her er en oppstilling av utvalget:

	Kjønn	Alder	Selskapets størrelse	Selskapets geografiske område	Type konsulent-tjenester kjøpt
A	Mann	30-40	Stort selskap	Globalt	Public Affairs
B	Mann	50-60	SMB	Europa	Public Affairs og Public Relations
C	Kvinne	40-50	Stort selskap	Globalt	Public Affairs og Public Relations
D	Mann	50-60	SMB	Norge	Public Relations, innkjøp og kommunikasjon
E	Mann	40-50	SMB	Norge	Økonomi-tjenester, management consulting
F	Kvinne	30-40	Stort selskap	Norge og Sverige	Management consulting, strategi, rekruttering
G	Mann	30-40	SMB	Norge	Reklame, advokat, regnskap og IT-konsulenter

5.4 Gjennomføring av datainnsamling/dybdeintervju

For å luke ut eventuelle svakheter i intervjuguiden valgte vi å gjennomføre ett intervju litt tidligere enn resten av de planlagte intervjuene, nettopp for å kunne justere spørsmålsstillingen basert på svakheter eller mangler som ble avdekket under gjennomføringen. I etterkant av dette intervjuet gjorde vi enkelte mindre justeringer på intervjuguiden for å sikre at den var mer målrettet og konkret for de neste intervjuene som ble gjennomført. De justeringer som ble gjort mener vi bidro positivt i de seks neste intervjuene, og det ble ikke gjort ytterligere justeringer. Likevel ble det noen forskjeller i intervjuene, ettersom det ble stilt oppfølgingsspørsmål og gitt ulik informasjon fra informantene. Vi opplevde at flere av disse oppfølgingsspørsmålene var viktige for å få belyst problemstillingen på en god måte.

Vi innledet alle intervjuene med å fortelle om bakgrunnen for samtalen, og redegjorde også for hvilken definisjon av tillitsbegrepet vi har benyttet oss av gjennom denne oppgaven. Det var viktig for oss å tilrettelegge for informantene på en best mulig måte i en hektisk arbeidshverdag, og det ble derfor gjort avtaler direkte med den enkelte om intervjuet skulle gjennomføres digitalt eller fysisk. Vi snakket uforstyrret med alle vi intervjuet, og var opptatt av å være til stede i samtalen. Dette også for å kunne stille gode oppfølgingsspørsmål for å få klargjort eventuelle usikkerhetsmomenter eller utdypet spennende momenter i intervjuet.

Vi var tydelige på at all informasjon ville bli behandlet konfidensielt og kun benyttet som grunnlag for oppgaven. Videre informere vi om at de hadde muligheten til å trekke seg når som helst hvis det skulle være ønske det. Vi understreket også at eventuelle opplysninger som ble gitt i intervjuet ville bli brukt på en måte slik at de ikke kan spores tilbake til den enkelte eller vedkommende selskap.

Det ble informert om at vi benyttet taleregistrering under intervjuet, men at det ikke ville være personidentifiserende og at dersom det ble oppgitt noen personopplysninger om vedkommende eller andre underveis i intervjuet ville det bli slettet fra notatene umiddelbart etter intervjuet. Vi tilbydde også alle informanter sitatsjekk og en oversending av den fullstendige transkriberingen dersom det var ønskelig.

Under selve gjennomføringen av intervjuet var vi en hovedintervjuer som ledet intervjuet, og den andre supplerte ved behov. Enkelte intervjuer ble gjennomført av kun en intervjuer. Vi sørget for at begge tok notater underveis, og sammenlignet disse raskt i etterkant av intervjuet. I intervjuene med kun en intervjuer gikk begge raskt gjennom notatene i etterkant av intervjuet.

5.5 Analyse

I følge Grenness (2012) er det enighet om at det ikke finnes noen form for metode som er foretrukket når det kommer til kvalitativ dataanalyse. Veiene til å skaffe orden, oversikt og struktur er mange.

Vi gjennomgikk funnene i hvert enkelt intervju fortløpende etter at intervjuet var gjennomført. Deretter valgte vi å ta en større gjennomgang av funnene når alle intervjuene var gjennomført. På den måten fikk vi diskutert vår umiddelbare reaksjon i etterkant av hvert enkelt intervju, men også tid til å reflektere over de svarene som ble gitt hver for oss, før vi så på det sammen igjen. Vi følte dette gjorde at vi også fikk analysert funnene på en veldig god måte.

Vi ønsket videre å kategorisere dataen for å få en god oversikt over hvorvidt dataen enten bekreftet eller avkreftet våre hypoteser. I tillegg valgte vi å ha en kategori «usikker», ettersom enkelte av informantene kunne uttale seg både bekreftende og avkreftende. For å havne i de forskjellige kategoriene la vi følgende kriterier til grunn:

Bekreftende

- Flere uttalelser og sitater som bekreftet hypotesen, og ingen eller svært få uttalelser i avkreftende retning

Usikker

- Uttalelser som tydelig angir tvil eller usikkerhet, eller en balanse mellom bekreftende og avkreftende uttalelser og sitater

Avkreftende

- Flere uttalelser og sitater som avkreftet hypotesen, og ingen eller svært få uttalelser i bekreftende retning

Hovedessensen fra dataene som kom gjennom intervjuene systematiserte vi i et excelskjema for å få en totaloversikt over særlig relevante faktorer og spørsmål i intervjuene. Dette for å klare å ha en god totaloversikt over funnene. Vi har også valgt å trekke ut enkelte sitater fra intervjuene som vi mener belyser problemstillingen i større eller mindre grad. På denne måten har vi også klart å avgrense og systematisere i hvilken grad de ulike informantene bidrar til å bekrefte, avkrefte eller om det er usikkert, både vår hovedhypotese men også våre tre underhypoteser.

Oppstillingen ble som følger:

Tabell 1

Infor- mant	Hoved- hypotese: Tillit øker kjøp av konsulent- tjenester	A: Tillit til den enkelte konsulent er mer avgjørende enn pris	B: Tillit gis primært til den enkelte konsulent og ikke til konsulent- selskapet	C: Kravet til god kvalitet senkes ved økt tillit
A	Bekrefter	Bekrefter	Bekrefter	Avkrefter
B	Bekrefter	Bekrefter	Bekrefter	Avkrefter
C	Bekrefter	Bekrefter	Bekrefter	Usikker
D	Bekrefter	Bekrefter	Bekrefter	Usikker
E	Bekrefter	Bekrefter	Usikker	Bekrefter
F	Bekrefter	Bekrefter	Bekrefter	Avkrefter
G	Bekrefter	Bekrefter	Bekrefter	Usikker

5.6 Vurdering av forskningskvaliteten

Validitet og reliabilitet dreier seg om en undersøkelses troverdighet, og om man kan ha tillit til de resultatene som har kommet ut av undersøkelsen ifølge Grenness (2012). Metodologiske og menneskelige feil vil kunne forekomme i undersøkelser som gjøres, og det er flere ulike faktorer som vil kunne påvirke dette i mindre eller større grad.

Vår undersøkelse har ulike faktorer som kan være mulige svakheter. Dette var blant annet hvilken måte spørsmålene ble stilt på, for å sikre at man ikke ledet

informantene i en spesifikk retning. Her fikk vi også god hjelp fra veileder til å presisere spørsmålene på best mulig måte. For analysering og vurdering av hvilken forskningskvalitet vårt materiale har, har vi funnet god hjelp ved bruk av koding, blant annet ved bruk av åpen koding for å komprimere teksten vi jobbet med.

Grennes understreket at det er tre typer av koding i tre faser knyttet til analyse og tolkning av kvalitative dataer: åpen koding, aksial koding og selektiv koding Grenness (2012, s. 191). Vi har også gjennom vår oppgave benyttet oss av disse kodingene gjennom å beskrive datamaterialet, slå sammen kategorier og sammenfatte materialet til noen få kjerne-kategorier som kan gi en forklaring på hva vi har funnet. Dette gav oss gode forutsetninger for videre å kunne vurdere og analysere forskningskvaliteten på datamaterialet vårt.

Likevel var det enkelte momenter som var mer utfordrende å analysere og konkludere godt på underveis i vår forskning. Dette var særlig knyttet til delhypotese C om at kravet til god kvalitet senkes ved økt tillit. Vår forskning her konkluderer så langt det lar seg gjøre innenfor de rammer og metoder vi har benyttet, men for å få et sikkert svar på dette må det forskes mer på, gjerne med andre metoder. Vi opplevde her i intervju-settingen at flere av informantene nærmest avfeide problemstillingen når den ble presentert ganske direkte. Men at svarene raskt ble annerledes når vi dykket dypere ned i problemstillingen på andre, og mer indirekte måter. Dette burde derfor ha vært undersøkt på en annen måte, med annen metode.

Det er flere mulige metoder som kunne ha vært brukt for å undersøke denne delhypotesen bedre. Et eksempel som er mest nærliggende er å ha utformet spørsmålene annerledes og ha forsøkt å spille spørsmålene på en annen måte, slik at stilen ikke hadde blitt oppfattet like konfronterende, og at man dermed kanskje ville ha unngått at mange av informantene gikk i en slags forsvarsposisjon. En annen mulig måte hadde vært å også undersøkt et utvalg av konsulenter og fått belyst problemstillingen fra konsulentenes side. Konsulentene kunne da ha kommet med sine opplevelser rundt hvorvidt de enkelte ganger faktisk leverer dårligere kvalitet, fordi det allerede er etablert en tillit og at man har et større handlingsrom. Samtidig ville de samme fallgruvene rundt at konsulentene raskt

kunne ha gått i en forsvarsposisjon også oppstått her. Likevel ville i alle fall hypotesen ha blitt belyst fra en annen side.

En tredje mulighet hadde vært å se på kvantitative data rundt kvalitetsmålinger, tilfredshetsmålinger eller liknende, og koblet dette opp mot tillit. Det kan være at man her kunne ha funnet ulike sammenhenger mellom tillit og kvalitet.

En fjerde metode er eksperimenter, der man hadde forsøkt å eksperimentere med å levere tilnærmet samme produkt/tjeneste, men fra forskjellige leverandører med og uten tillit, og deretter i etterkant sett på klientens opplevde kvalitet for de gjennomførte tjenestene. Det kan være at dette hadde vært utfordrende å gjennomføre, da klientene med stor sannsynlighet hadde reagert på at produktet var det samme, og at det kunne ha vært andre utenforliggende faktorer som hadde blitt med i vurderingene, men det er en metode som kunne ha vært interessant å se om kunne belyst hypotesen på en god måte.

Vi kommer også mer tilbake til dette under analysen og testingen av hypotesen, men ønsker med dette å understreke at vår valgte forskningsmetode viste seg å ikke være godt nok tilpasset for å få belyst denne delhypotesen godt nok.

Til tross for dette mener vi at oppgaven for øvrig og de kvalitative dybdeintervjuene vi har gjort i tilstrekkelig grad belyser problemstillingen og gir oss et godt grunnlag for å kunne bekrefte eller avkrefte vår hypotese og delhypoteser. Vi har gjennom valg av informanter vært opptatt av å sikre en bred representasjon med objekter fra norske mellomstore bedrifter og til representasjon fra store internasjonale selskap. Dette gjør også at vi gjennom våre funn og analyser ikke kun baserer oss på et snevert utvalg, men har en bredere gruppe som benytter seg av konsulent tjenester. Det mener vi er positivt, og bidrar til en mer riktig og realistisk analyse av de faktiske forholdene i markedet. Vi mener også at vår tette kobling opp mot allerede eksisterende kunnskap rundt kjøp av konsulent tjenester er en viktig forutsetning for å gi oss god reliabilitet og validitet. Vi opplever i stor grad at mye eksisterende kunnskap er med på å belyse problemstillingen, hypotesen og delhypotesene.

6.0 Funn og testing av hypoteser

Vi vil videre presentere funnene som vi har gjort både gjennom de kvalitative dybdeintervjuene, men også hvordan relevant litteratur eventuelt understøtter eller avkrefter funnene som er gjort. Både funn med fellestrekk og avvikende funn vil presenteres og drøftes. Som redegjort for tidligere har vi ved valg av metode valgt å gjøre kvalitative undersøkelser. Dette gjør også at vi vil vise til sitater og utsagn gjort i dybdeintervjuene dersom det er naturlig for å understøtte drøftelsen, konklusjon eller eksisterende kunnskap.

Gjennom dette kapitlet vil vi også gå inn i hver enkelt hypotese og drøfte hvorvidt våre funn bidrar til å kunne bekrefte eller avkrefte disse. Dette vil vi videre knytte opp mot relevant litteratur og teori som er funnet gjennom litteratursøket. Kapitlet vil derfor resultere i at vi enten med overveiende sannsynlighet kan si at hypotesen vi har valgt for oppgaven er sann, eller om den må forkastes. En delkonklusjon vil presenteres løpende for hver hypotese, før vi til slutt redegjør for den endelige konklusjonen totalt sett.

6.1 Resultater og tolkning

6.1.1 Hovedhypotese: Tillit til konsulent øker kjøp av konsulenttjenester

Gjennom intervjuene stilte vi en rekke spørsmål for å forsøke å få svar på om informantene mente at tillit til konsulent var en avgjørende faktor for kjøp av konsulenttjenester. Dette innebar å kartlegge den enkeltes tidligere erfaring med kjøp av tjenester, og i hvilken grad tillit var en sentral faktor for det aktuelle kjøpet. Som vi ser av tabell 1 bekrefter samtlige av de syv informantene vår hypotese om at tillit til konsulent øker kjøp av konsulenttjenester, og at det dermed er en korrelasjon mellom tillit og kjøp av konsulenttjenester. Dette har også betydelig støtte i litteraturen. Bl.a. viser både Eisingerich og Bell (2007), Maister et al. (2000), Biedenbach et al. (2019) og M.B. Schertzer et al. (2013) at tillit påvirker konsulentkjøp i positiv retning.

To av informantene har gjennom intervjuene svart at «tillit er helt sentralt» og at «tillit var en forutsetning for samarbeidet». Et sentralt element i Mayer et al. (1995) sin definisjon av tillitsbegrepet er evner, altså i dette tilfellet at konsulenten må ha evner til å løse oppdraget. Våre funn kan understøttes av Goldring (2013) og Hart og Hogg (1998) som konkluderte med at den viktigste faktoren for kjøp

av konsulent tjenester var ekspertise. Ekspertise dreier seg primært om nettopp det å være ekspert på et område, og dermed ha svært gode evner til å løse ulike utfordringer innenfor området man har særlig ekspertise på. Nettopp dette med ekspertise og evner er også en sentral del av Mayer et al. (1995) sin definisjon av tillitsbegrepet og en viktig forutsetning for tillit.

Hva skjer ved manglende tillit?

Vi ønsket gjennom intervjuene å få en forståelse av på hvilken måte manglende tillit tidligere har påvirket kjøp og ønsket om kjøp av tjenester. Alle informantene svarer at de i en eller annen form har opplevd manglende tillit eller at tillit har falt bort. Her trekker en informant frem at «selv om det er enkelte konsulenter som vi kan ha mindre tillit til, så er fortsatt den totale tilliten til selskapet god.». En annen informant sa opplevde manglende tillit «i det selskapet man var mest fornøyd med.». En tredje informant sa klart at «Dessverre er det ikke alle som klarer å levere i forhold til de adjektivene de drar frem om seg selv.». En klar overvekt av informantene svarer videre at det i større eller mindre grad har påvirket fremtidige kjøp i negativ retning.

En av de intervjuede fortalte at «konsulenten var veldig flink til å selge seg, altså med å si at han hadde det kontaktnettet i Sverige, også viste det seg at det hadde han ikke.». Dette sa informanten videre at «det ble med den ene dyrekjøpte erfaringen med det selskapet da.». Resultatene for oppdraget var ikke av tilstrekkelig kvalitet for selskapet, og de opplevde å ikke få igjen det man var lovet gjennom leveransen. Informanten trakk videre frem at det gjorde at «man ikke kommer tilbake som kunde i hvert fall.». Informanten understrekte også at «har du hatt en god erfaring med en tidligere konsulent i et selskap så er det selvfølgelig større mulighet for at du stoler på at de kommer og leverer godt denne gangen og.».

En annen informant fortalte at manglende tillit får konsekvenser. «Vi tenker oss om en ekstra gang hvis tilliten er brutt. Vi spør oss da raskt, «trenger vi egentlig å kjøpe dette?» og vurderer dette grundig.» Flere oppgir også at de som et resultat av manglende tillit har valgt ikke å kjøpe tjenesten, men heller utføre dette i egen regi, uten bruk av konsulenter. En informant sa også at «Når vi opplever manglende tillit vurderer vi andre leverandører i markedet, og i den grad vi bruker

samme leverandør igjen blir vi mer opptatt av overholdelse av formelle vilkår og rammebetingelser underveis i leveransen.» Dette viser også at opplevelsen av manglende tillit vil kunne påvirke ønsket om kjøp av tjenester og fremtidig samarbeid direkte. Dette til tross for at eksempelvis Sharp (1995) viser til at det innenfor konsulentvirksomhet ofte er svært høye byttekostnader for klientene.

En informant var også tydelig på at hvis tilliten var brutt «så anbefaler jeg ikke vedkommende igjen, og jeg bruker heller ikke vedkommende igjen selv». Det vil for flere med andre ord ikke kun føre til at man er mer skeptisk som helhet til kjøp av tjenester når man ikke har full tillit eller tidligere erfaringer, men også at man konsekvent kan sies å styre unna enkelte leverandører.

At tillit har betydelig påvirkning på kundelojalitet er noe også Sufrin et al. (2016) har påpekt tidligere. De fant at tillit, sammen med kundetilfredshet, byttebarrierer og relasjonelle bånd hadde signifikant sammenheng med kundelojalitet. Denne studien viste også at kundetilfredshet påvirker kundelojalitet ikke bare direkte, men også gjennom at tilliten svekkes. Også Cater og Cater (2009) viste at tillit hadde betydelig sammenheng med kundetilfredshet og kundelojalitet. Sharma og Patterson (1999) viser også til at tillit er det mest signifikante elementet ved kjøp av konsulenttjenester.

Gluckler og Armbruster (2003) viste at et av de viktigste konkurransefortrinn innenfor konsulentvirksomhet er erfaringsbasert tillit. Det er da lett å se for seg at erfaringsbasert mistillit er tilsvarende like viktig konkurranseulempe. Også Eisingerich og Bell (2007) viser til at tillit fra kjøper har positiv påvirkning på både kundelojalitet og intensjoner om gjenkjøp. Våre funn tyder også på dette. En informant sa at «for meg så var det viktig at jeg følge meg vel, og det var en trygghet å ha en som kjente meg, altså som kjente mitt selskap, og visste på en måte hvordan leveransen skulle se ut.» og videre at «jeg tror kanskje det var vanskelig for andre selskaper å komme inn da.». Et tilleggselement her i våre funn er også at manglende tillit til en leverandør kan være med på å forsterke tilliten til en annen leverandør.

Relasjonen

For konsulenter kan man si at tillit er avgjørende for å sikre videre oppdrag og dermed overleve i markedet. Noe vi raskt merket oss at gikk igjen i intervjuene var hvor viktig den mellommenneskelige relasjonen var for å bygge tillit og et godt og stabilt forhold mellom kjøper og tilbyder. En av informantene trakk frem at «vi hadde et møte med et annet firma for moro skyld en gang, men begge var inneforstått med at vi visste at vi ikke kom til å gå dit.». Det gjør også at muligheten for konkurrerende leverandører å konkurrere reelt blir mindre når relasjonen kunden har til konsulenten og selskapet er tillitsbasert.

Dette er også et element som Cater og Cater (2009) påpekte i sin studie. Studien viste at tillit og sosiale bånd øker den følelsesmessige tilknytningen som igjen øker kundelojaliteten. Her ser vi et godt eksempel på nettopp dette. Rogan (2014) bekrefter også at relasjon er viktig ved kjøp av konsulenttjenester. Studien peker på at det er et problem for konsulentselskaper når lederne hos klienten de har en relasjon til, slutter, og at man da ofte samtidig taper klienten. Biedenbach et al. (2019) konkluderer også med positive effekter for brandverdien til et konsulentselskap, hvis det har tillit eller relasjoner. Dette støtter oppunder viktigheten av relasjoner når det kommer til konsulentkjøp.

Et interessant moment knyttet til nettopp dette er hva som skal til for at man bruker en ny konsulent som man ikke har et etablert tillitsforhold til. Her fikk vi varierte svar og refleksjoner fra de ulike informantene, men samlet sett kan man si at det må ha skjedd noe i andre relasjoner, eller at den nye konsulenten tydelig kan vise at man vil kunne levere tjenesten på en god måte. På spørsmål om hva som skal til for at man bruker en ny konsulent hvor det ikke er etablert tillit fra før av svarer en informant at «det må da være veldig dårlig leveranse over tid da.» og «at vi er misfornøyde med det som kommer, at vi ikke blir tatt på alvor.». En annen sa at «det er helt uaktuelt å bytte konsulent, rett og slett fordi dette prosjektet er for viktig for oss til at det er mulig.» Som nevnt er byttebarrierer og byttekostnadene store ved konsulentkjøp Sufrin et al. (2016), Sharp (1995).

Våre funn tyder på at det kan være vanskelig å nå opp i konkurransen uten en viss relasjon. En studie som underbygger dette er Goldring (2013) som viste at 140 advokatfirmaer var mer opptatt av å få frem sin juridiske ekspertise, men ikke forstod viktigheten av relasjoner med nåværende og fremtidige klienter.

Et begrep som dukker opp i faglitteraturen er såkalt relasjonsmarkedsføring. Wang og Mowen (1997) fremhever relasjonsmarkedsføring som en viktig del av markedsføringsprogrammet for konsulentselskaper. Her finner videre Kwan og Carlson (2017) at tillit er viktigste variabel for relasjonsmarkedsorientering. Selskaper som er relasjonsmarkedsorientert har økte markedsandeler, klarer å beholde kundene i større grad og har økt salgsvækst. Dette understreker videre viktigheten av tillit.

Det ble også trukket frem av en annen informant at det skal mye til før man er villig til å bruke en ny konsulent, og at vedkommende «best liker å forholde seg til konsulenter jeg allerede har tillit til.». Maister et al. (2000) sin studie presenterer teori rundt begrepet «trusted advisor» og konkluderer med at det er fire trinn på veien mot å bli en «trusted advisor».

Det konkluderes også her med at denne type «trusted relations» gir økt gjenkjøp fra klienten, og at det i tillegg er med på å generere nysalg gjennom anbefalinger fra klienten i ulike sammenhenger. Weißhaar og Huber (2016) har også sett nærmere på bl.a. hvordan tillit utvikler seg og konkluderer med at tilliten øker etter hvert som alderen på relasjonen mellom konsulent og klient øker. Likende funn har også M.B. Schertzer et al. (2013) gjort. I denne studien ble det påvist høyere grad av lojalitet, og høyere sannsynlighet for gjenkjøp, hvis relasjonen var mer moden. I sum er det med andre ord betydelig støtte for at relasjoner er viktige i forbindelse med konsulentkjøp.

Enkelte bransjer kan videre være nærmest pålagt å innhente tilbud fra flere ulike selskap, særlig internasjonale selskap som skal svare for leveransene og budsjettene til et hovedkontor. Her fikk vi opplevelsen gjennom intervjuet at det sjelden er aktuelt å bytte konsulent eller konsulentselskap til tross for dette, og at man ofte «bare må gå gjennom dette og innhente ulike tilbud, selv om det sjelden er aktuelt å bruke en konsulent man ikke allerede har tillit til.». En studie som i stor grad bekrefter dette bildet er Sieweke et al. (2012) som viser at relasjon til konsulenten eller konsulentselskapet har en høy grad av signifikans uavhengig av om det foreligger et innkjøpsprogram eller ikke. Studien peker på at en årsak til dette kan være at det er vanskelig å vurdere kvaliteten på konsulenttjenester.

Videre spurte vi alle informantene om å tenke tilbake til ett konkret prosjekt som var viktig for de, hvor man har brukt konsulenter, og hva som lå til grunn for

valget av den enkelte konsulent til dette viktige prosjektet. Her kommer også tillit inn i ulike former. En informant trakk her frem viktigheten av «villigheten til å lære seg et nytt område» og at «det var en trygghet å ha en som kjente meg».

Dette er også noe Karantinou og Hogg (2009) peker på som viktige elementer. Behovet for forståelsen av både de formelle og uformelle prosessene man må forholde seg til, og trygghet om at den enkelte konsulent har kompetanse til å levere på det som skal leveres på trekkes frem som sentrale faktorer. Terres et al. (2015) viste at følelser er viktigere i høy-konsekvens-avgjørelser enn i beslutninger med lavere viktighet, og at det derfor i viktige beslutninger legges mer vekt på følelsesmessige bånd og tillit.

En av informantene sa at «hvem sjefen hadde tillit til» var det eneste kriteriet og at vedkommende «ikke ville gå på limpinnen å bruke konsulenter sjefen ikke stolte 100% på.». Casidy et al. (2018) bekrefter at dette er en relevant problemstilling, kanskje særlig i små og mellomstore bedrifter, der toppledere og eiere ofte spiller en enda større rolle og dermed også ofte er sentrale beslutningstakere når det kommer til konsulentkjøp. Videre trekkes fleksibilitet, tilgjengelighet og rask leveranse frem som momenter som spiller en rolle for valg av konsulenter i forbindelse med det som oppfattes som viktige prosjekter for kundene.

Med bakgrunn i disse tilbakemeldingene og funn i teori som redegjort for og oppstilt i tabell 1 mener vi man kan si at tillit i ulike former viser seg å være en viktig faktor for valg av konsulent og for eventuell videre bruk av konsulenten og dermed kjøp av flere tjenester. Dette betyr at vi med overveiende sannsynlighet har støtte for vår hypotese, og kan bekrefte denne.

6.1.2 Delhypotese 1: Tillit gis primært til den enkelte konsulent og ikke til konsulentselskapet

Vi ønsket gjennom informasjonsinnhenting å se på om vi kan si at tillit primært gis til den enkelte konsulent og ikke til konsulentselskapet som helhet. Basert på resultatene av de kvalitative dybdeintervjuene som vist i tabell 1, kan vi med overveiende sannsynlighet si at denne delhypotesen stemmer.

Samtlige av informantene har opplevd å bygge tett relasjon til enkelte konsulenter og at de primært har tilknytning til den enkelte konsulent, fremfor

konsulentselskapet. En informant trakk frem at «man utviklet en ganske nær menneskelig relasjon utover å være kunde og konsulent» og en annen trakk frem at «noen klaffer man bedre med enn andre» og at «kjemien er ganske avgjørende for å klare å få fremskritt i prosesser og få frem de resultatene man vil».

En av informantene sa at «vår tillit er ikke til en firmalogo, den er til mennesker». Dette mener vi tydelig viser nettopp at tillit er noe som gis i den mellommenneskelige relasjonen som man bygger til hverandre. Ved spørsmålet om hva man som kunde gjorde dersom sin prefererte konsulent sluttet i selskapet og begynte i et annet selskap fikk vi blant annet høre at «jeg har fulgt med den personen ut av selskapet» og videre at «jeg hadde tillit til den personen og kanskje ikke så mye til de andre som var der igjen i det selskapet.».

Vi har allerede sett at studier som Cater og Cater (2009), Rogan (2014), (Biedenbach et al. (2019), Goldring (2013), Maister et al. (2000), Weißhaar og Huber (2016) og M.B. Schertzer et al. (2013) gir betydelig støtte for at relasjoner er viktige i forbindelse med konsulentkjøp.

Flere ulike studier har også sett konkret på relasjoner knyttet opp mot det personlige sammenliknet med det selskapsmessige. Grünbaum et al. (2013) viser til at den individuelle konsulenten overskygger brandet til konsulentselskapet, og at en personlig relasjon til klienten også ofte kan kompensere for manglende kunnskap hos konsulenten. Van Rossem (2021) viser til at relasjon til både selskap og enkeltkonsulent er en viktig kjøpsfaktor, men at personlig relasjon er særlig viktig for klienter som er av mindre størrelse og at personlig kjemi med konsulenten dermed er viktig for valg av konsulent. Også Lian og Laing (2007) viser til at personlige relasjoner, særlig på et personlig plan, er et kritisk element i kjøpsprosessen.

Én informant mener at «merkevare og dermed konsulentselskap samsvarer ofte med metodikk og verktøy. Det vil si at hvis du velger det ene selskapet, får du deres metodikk og verktøy som en del av leveransen. Selv om jeg heller mot at det er enkeltkonsulenten som er viktigst, så mener jeg at hvilken metodikk og hvilke verktøy konsulentene har tilgjengelig også er en faktor som må vurderes og hensyntas.» Informanten mente derfor at dette kunne være et element som talte for at valg av konsulentselskap også hadde en betydning. Også Van Rossem (2021) påpeker at relasjon til selskapet også er en viktig kjøpsfaktor, dette poenget

kan være med på å forklare dette, da man som kjøper kan være vant til at oppdraget løses med en gitt metodikk og ved bruk av gitte verktøy.

Når vi videre spurte om hva som lå til grunn for utviklingen av tillit ble flere spennende momenter trukket frem, men det som gikk igjen hos flere var at tillit tydelig ble bygget opp over tid gjennom gode leveranser. To av informantene trakk også frem CV-en og tidligere erfaringer som et klart utgangspunkt for tillitsbyggingen. «CV-en er for meg det klare utgangspunktet for tillit», sa en av informantene.

Videre ble kvalitet på leveransene og en god forståelse av behovene for hva man trengte trukket frem som viktige faktorer for tillitsbyggingen. Dette understrekes også av studien til Jacob et al. (2014) som viser at ulike konsulentkapabiliteter gir tilfredshet med konsulenten, som igjen gir tillit og lojalitet til den konkrete konsulenten.

Spørsmål knyttet til faktorer som påvirket den enkeltes samarbeid med konsulenten viste at «systemforståelse og det å klare å bygge noe over tid som står seg.» og videre at «det er et tillitsforhold i form av at vi vet at det du blir forespeilet levert er det du får levert også.». En annen informant sa at «kompetansen, altså evnen til politiske analyser, det å vite hvordan man får gjennomslag, som er viktig» og at «det har vært konkrete resultater». En tredje informant trakk frem at «at de lytter» og «at de har vist interesse for meg og det jeg driver med» er viktig sammen med «kunnskapen gjennom mitt område». Her trekker også Laing og Lian (2005) frem ulike karakteristikk ved ulike typer relasjoner og hvordan dette utvikler seg i takt med relasjonen. Dette støtter særlig poenget rundt at arbeidsform også endrer seg i takt med relasjonen. Også Weißhaar og Huber (2016) og M.B. Schertzer et al. (2013) har gjort funn som antyder at tilliten øker etter hvert som relasjonen også utvikler seg. Kommunikasjon og følelsen av at man som kunde ble lyttet til var også viktige faktorer for enkelte av informantene. At kommunikasjon er viktig er også understreket av bl.a. Kwan og Carlson (2017), Sharma og Patterson (1999) og Day og Barksdale (1992).

Videre ønsket vi å få svar på hvordan informantene kontrollerte arbeidet til en man ikke hadde jobbet med før sammenlignet med en konsulent man har en etablert relasjon til. Dette innebar også spørsmål for å se på hvordan tidligere

erfaringer påvirker krav til kvalitet. En av informantene sa at vedkommende brukte mindre tid på å tenke over løsningene som presenteres når man har tillit, og at «en konsulent som kjenner meg vet hva jeg vil ha.». En annen var veldig tydelig på at tidligere erfaringer viste og førte til at man ble slappere dersom man hadde etablert et tillitsforhold. «Jeg blir litt slappere og tenker fort «jaja, det var sikkert en riktig vurdering», uten å sjekke denne vurderingen like grundig» sa denne informanten. Dette sier også studien til Laing og Lian (2005) som viser at graden av evaluering og kontroll synker når tilliten øker.

Når det kommer til hvordan man kontrollerer arbeidet sier de fleste av informantene at de jobber relativt likt uavhengig av relasjon, eller at man i det minste ønsker å gjøre det. Det er likevel flere av informantene som reflekterte over at man brukte mindre tid på å kontrollere arbeidet når det er etablert tillit. En informant sa at «man skal alltid selvfølgelig være forsiktig sånn at du ikke blir 'laidback' med den personen man kjenner og tenker at det er bra uansett.». En annen informant fortalte at «var det en som jeg hadde en god relasjon til, og som hadde levert flere prosjekter til oss tidligere, ..., så så jeg ikke behov for oppfølging på samme måte. Da var det mer ad-hoc.».

En av informantene sa også at «når jeg jobber med nye konsulenter har jeg en mer skjematisk tilnærming til å følge prosessen mens med de jeg har gode erfaringer med fra før, så venter jeg bare på leveransen.» Disse svarene viser at tilliten til den enkelte konsulent man jobber med for mange påvirker flere faktorer i selskapet, også hvordan man kontrollerer leveranser som blir gjort.

Basert på dette og med støtte i litteratur som vist gjør det at vi mener å ha overveiende sannsynlighet for å kunne si at vår delhypotese om at tillit primært gis til den enkelte konsulent, og ikke til konsulentselskapet, er bekreftet, som vist til i tabell 1.

6.1.3 Delhypotese 2: Tillit til den enkelte konsulent er mer avgjørende for kjøp av konsulenttjenester enn pris

Som vi har sett i hovedhypotesen og delhypotese 1 er tillit en avgjørende faktor for kjøp av konsulenttjenester, noe som også kom klart frem gjennom intervjuene. I delhypotese 1 har vi også sett at tillit til den enkelte konsulent veier tyngre enn tillit til konsulentselskapet. Gjennom delhypotese 2 ønsket vi å undersøke om

nettopp denne tilliten til den enkelte konsulent er så avgjørende at pris ikke blir like viktig.

Vi spurte intervjuinformantene om hvor viktig pris var for de, og vi så raskt et klart mønster som forsterker delkonklusjonen fattet i hovedhypotesen. Der vi klart så en forskjell i svarene var i hvordan grad informanten hadde budsjettansvar eller ikke. En informant svarte her at «for meg er det ikke så viktig, men det er viktigere for min sjef som skal finne pengene og som også har budsjettansvar.». Vi så også at de som har budsjettansvar, er mer opptatt av at prisen må passe innenfor forventning og budsjetttramme «fordi man må levere på budsjett og svare på pengebruken.». Likevel ble det også sagt at «det koster det det koster uansett som regel». En av informantene mente også at pris ofte var viktigere jo lengre ned i organisasjonen man kom, fordi man der i større grad må forholde seg både til mandat og budsjett i motsetning til de som troner øverst på organisasjonskartet. Samlet sett virket pris å være et element som var med i vurderingen, men som var langt fra viktigste kriterier ved valg av konsulent.

Flere studier peker også i retning av at pris er et mindre viktig kriterium i disse vurderingene. Day og Barksdale (1992) ble overrasket over hvor sjelden pris ble trukket frem som et kriterium. Gluckler og Armbruster (2003) viste at pris ikke var blant de viktigste konkurransefortrinn innenfor management consulting. Gluckler (2005) oppsummerte mye forskning rundt pris og viser at konsulentfirmaer i liten grad konkurrerer på pris. Han viser til en britisk studie der kun 1 % av klientene oppgav pris som primært vurderingskriterium. Her understrekes det også at klientenes store problem ligger i usikkerheten det er i å bruke penger på konsulenter som kanskje mangler kompetanse. Her påpekte en av våre informanter at «det er dyrere å ha en dårlig konsulent enn å betale det det kostet for å få den man vil ha.».

Et annet interessant funn vi gjorde var en direkte motsetning for når pris spiller en større rolle. En av informantene sa her at «hvis vårt konsulentfirma ikke er konkurransedyktig så er det jo klart at da vil det ha noe å si» og videre at «jeg synes det er hårreisende når dette andre kommunikasjonsbyrået skal ha 40 – 50 000,- for å skrive en pressemelding.». Informanten trakk dette frem som «et eksempel på hvordan man priser seg selv ut.». Det betyr også at for større avtaler og kontrakter, som kanskje vil koste opp mot 10 ganger så mye som pressemeldingen, var ikke pris like viktig. Her sa objektet at «da jeg kom inn ble

jeg ganske sjokkert over hvor dyrt det faktisk er» og videre at «det er jo normalt fordi det er det denne bransjen er.».

En annen av informantene svarte imidlertid motsatt: «Jeg er mer prissensitiv på bredere rammeavtaler, og synes pris er mindre viktig på mindre kjøp som man kanskje gjør sjeldnere, slik som eksempelvis en liten juridisk vurdering av en konkret problemstilling.».

Den forskjellen vi ser på disse to informantene er type tjenester de har kjøpt inn. Mens vedkommende som er mer opptatt av pris på større oppdrag som hovedregel har kjøpt tjenester innenfor reklame, advokat, regnskap og IT-tjenester, kjøper vedkommende som er mindre opptatt av pris på større oppdrag tjenester innenfor Public Affairs. Det er interessant å se hvordan pris for begge spiller en større rolle i enkelte type prosjekter enn ved andre, og enda mer interessant at det er helt motsatt for når det er mest og minst viktig. Vi ser også fra en av de andre informantene som har erfaring med innkjøp av Public Relations og Public Affairs at «ved ´rutineoppdrag´ som er helt banale ting, og som nødvendigvis ikke er så vanskelig, så er prisen mer viktig enn ved ´skreddersøm´ hvor kvaliteten vil være viktigst.».

Dette gjør at vi, med bakgrunn i de dybdeintervjuene vi har gjort, kan si at pris er mer viktig for større oppdrag innenfor de tjenestemråder hvor det kreves skreddersøm, men at pris uansett spiller en rolle ved valg av leverandør. Lassala et al. (2016) har sett på sammenhengen mellom pris innenfor konsulenttjenester og ulike attributter ved tjenestene. Overholdelse av tidsfrister, kvalitet og involvering i oppdraget fra ledelsen i konsulentselskapet gav grunnlag for høy pris. Det samme gjorde kombinasjonen klientopplevelse, overholdelse av tidsfrister og involvering i oppdraget fra ledelsen i konsulentselskapet. Videre gav også tilfredshet med teamet av konsulenter, kvalitet og grundighet i arbeidet i sum grunnlag for høye priser.

Videre er spørsmålet om vi har grunnlag for å si at pris er mindre viktig enn tillit til den enkelte konsulent.

Vi ba her informantene om å reflektere over hvilke tre faktorer de ville si var viktigst for kjøp av konsulenttjenester, i rangert rekkefølge. Tillit og kvalitet gikk igjen hos nesten samtlige av informantene. Et flertall av informantene nevner ikke pris som en viktig faktor i det hele tatt, men er særlig mer opptatt av kvalitet, kunnskap og tillit til konsulenten som skal levere på oppdraget.

Rennommé blir også trukket frem fra en av informantene som en viktig faktor ved at «rennomme er viktig» og videre at hvis man ikke har noen relasjoner, og tillit ikke er til stede «da er det jo rykter som gjelder». Dette er interessant nettopp fordi at rennomméet vil være avhengig av gode opplevde relasjoner til det enkelte selskapet fra de som har benyttet seg av deres tjenester. På den måten kan man også her si at tillit til konsulenten som leverer oppdraget vil spille inn. Dette ser vi også i andre deler av hverdagslivet, og man kan tenke seg til flere slike situasjoner. Du ville for eksempel kanskje ikke anbefalt en tjeneste eller et produkt videre til en du har god relasjon med dersom du ikke har tillit til at tjenesten eller produktet er av tilstrekkelig kvalitet. Hvis du hadde anbefalt noe som ikke er av tilstrekkelig kvalitet vil det også kunne gå ut over den relasjonen du har til denne personen. Dette understøttes av Gluckler og Armbruster (2003) som har delt inn dette med rennommé i tre kategorier. Offentlig anerkjennelse, anerkjennelsen i kjøperens nettverk og erfaringsbasert tillit er kategoriene som gir økt trygghet for valget av tilbyder.

To av informantene har fremhevet bransjekompetanse som viktige kriterier for valg av konsulent. Den ene trakk frem at «man faktisk har vist at det er gjort nødvendige undersøkelser.» og videre at «to av tre selskaper mislykkes i sin pitch fordi man kjørte på med det som var forhåndsdefinert.». De mener det er avgjørende at konsulenten har en ekspertise og en kunnskap om bransjen de som klient opererer i og at dette er med på å påvirke valg av konsulent. Goldring (2013) sin oppsummerende studie viser også at bransjekunnskap er et sentralt element ved valg av konsulent. Det samme gjør også Hart og Hogg (1998).

Litteraturen henviser også til at pris ikke nødvendigvis er et så viktig kriterium ved kjøp av konsulenttjenester. Eksempelvis har Goldring (2013) oppsummert mye av innsikten rundt dette teamet. Det ble der konkludert med at det viktigste var ekspertise, deretter relasjoner og bransjekunnskap, og at dette var de tre viktigste faktorene som lå til grunn ved valg av tilbyder i forbindelse med kjøp av konsulenttjenester. Hart og Hogg (1998) konkluderte i sin studie av kjøp av juridiske tjenester at både ekspertise, tilgjengelighet og involvering og bransjespesialisering var viktigere kriterier for kjøp av konsulenttjenester enn pris.

Summen av dette, med støtte i relevant litteratur som vist, gjør at vi mener at det er overveiende sannsynlighet for å si at tillit til den enkelte konsulent er mer

avgjørende for kjøp av konsulenttenester enn pris. Dette opplever vi også at samtlige av informantene bekrefter, som oppstilt i tabell 1.

6.1.4 Delhypotese 3: Kravet til god kvalitet senkes ved økt tillit

For å hjelpe oss å svare på denne delhypotesen ønsket vi at informantene skulle reflektere over hva de mente var kriteriene for at man skal kunne si at noe er av god kvalitet. En av informantene sier at dette varierer, men at man må «ha evnen til å lytte og ta inn ting, og bare det å kunne faktisk se behov.». Informanten sa også at «det slo meg ofte i de møtene jeg var, hvor lite eller hvor mye de fortalte som seg selv, og hvor lite de lyttet til meg og mine behov». Enkelte ting er mer etterprøvbare og målbart enn andre. «Jeg kjøper mest abstrakte konsulenttenester, og da er det svært vanskelig å måle kvaliteten på den leverte konsulenttenesten.» sier en informant. Det ble her også presisert at det i enkelte tilfeller kan være høy kvalitet på de leverte konsulenttenestene, men at man av andre årsaker likevel opplevde dårlige resultater, eksemplifisert ved en reklame-/annonsekampanje som kan mislykkes pga. helt andre forhold enn de leverte konsulenttenestene rundt kampanjen. Et annet moment som trekkes frem er viktigheten av at konsulenten forstår hva leveransen går ut på, og at det leveres til den tiden som er forespeilet. Dette med tid også noe Goldring (2013) viser til. Videre spurte vi informantene direkte om de opplevde at kravet til god kvalitet senkes ved økt tillit. De svarene vi fikk på dette spørsmålet var langt mer sprikende i konklusjonen enn andre spørsmål og temaer. Se tabell 1, som viser at svarene her representerte hele skalaen.

Dette med kvalitet i konsulenttenester er et tema som er godt dekket av ulike studier. Patterson og Spreng (1997) viser til at utfall/resultat er det klart viktigste for å påvirke tilfredsheten hos klienten og opplevd verdi. Samtidig viser bl.a. Clark og Salaman (1998), og Sharp (1995) til at kvaliteten på konsulenttenester kan være vanskelig å vurdere. McNeilly og Feldman Barr (2006) viser til at tillit og personlig relasjon mellom klient og konsulent kan være avgjørende faktor i å bedømme om deres forventninger ble møtt eller ikke, og at det i mange tilfeller kan være vanskelig å vurdere om noe egentlig bare er kompetent eller om det er eksepsjonelt. Ifølge Smeltzer og Ogden (2002) kan også profesjonelle innkjøpere, som har som sin ekspertise å drive innkjøp av konsulenttenester, synes det er komplekst å kjøpe konsulenttenester. De opplever vanskeligheter med å beskrive

hva som skal kjøpes og dermed også få oversikt over reell sluttpris. George (1970) viser til at det særlig i tilfeller der man er usikker på kvalitet, eller har vansker med å måle kvalitet, blir tillit som får en svært viktig betydning.

Én av informantene svarte at deres selskap «stiller høye krav til leveranse uansett». En annen sa at de har mer dialog med de man jobber mindre med, mens de man jobber mer med trenger man ikke ha like tett dialog med. Man stiller samme krav til sluttresultatet, men følger ikke nødvendigvis opp like tett underveis i prosessen. Dette er også et element som er trukket frem av Laing og Lian (2005) som viser til at graden av evaluering og kontroll synker når tilliten øker.

En tredje stilte spørsmålet om «kanskje økt tillit gjør at konsulenten leverer god kvalitet hver gang», men reflekterte også over at «definisjonen på hva som kan anses som god kvalitet kan være ulikt fra person til person.». Poenget med at tillit også kanskje kan være en forutsetning og en driver for økt kvalitet er også støttet bl.a. gjennom Ponder et al. (2016) som mener at tillit skaper bedre kommunikasjon. I tillegg har en metaanalyse fra Colquitt et al. (2007) sett på tillit i organisasjoner. Det er grunn til å tro at flere av disse funnene også kan være relevante for forholdet mellom konsulent og klient. Metaanalysen viser at tillit øker arbeidsresultater og senker kontraproduktiv oppførsel. Det styrker også følelsesmessig tilknytning til organisasjonen og øker risikoviljen. Hvis disse funnene også er relevant for tillit i forholdet mellom konsulent og klient, vil det kunne være godt faglig belegg for å hevde at økt tillit også øker kvalitet.

To av informantene hadde en sterk motsetning til hverandre i sine svar, hvor den ene sa klart ja til at kravene til god kvalitet senkes og den andre sa klart nei. Informanten som mente at kravene sank sa at man fort kunne bli litt slappere i vurderingene og tenke «jaja, det var sikkert en riktig vurdering», dette virker å samsvare med Laing og Lian (2005) som viste til at graden av evaluering og kontroll sank ved økt tillit. Informanten som sa klart nei understrekte at «det er skyhøye forventninger uansett, og dermed ingen forskjell».

Når vi spurte informantene om hvilke krav de stilte til en konsulent de ikke hadde jobbet med før, svarte en at «vi er vel strengere på kvalitetskontroll underveis» og en annen informant sa at «de foreslår en måte å levere på med klare mål og delmål». Det ble også sagt at man er mer opptatt av å definere prosess og gi mer

detaljerte instruksjoner, for å tydelig kunne måle resultat til slutt. Dette stemmer godt overens med funnene til Weißhaar og Huber (2016) som viste at tilliten til en konsulent øker i takt med alderen på relasjonen mellom klienten og konsulenten.

En interessant observasjon vi gjorde oss er hvordan det er få av informantene som vil innrømme at de tolererer lavere kvalitet på leveransene dersom de har en tillitsrelasjon til leverandøren. Man kan nesten si at de gikk i en forsvarsposisjon fremfor å reflektere over hvordan det utarter seg i praksis, når de fikk direkte spørsmål rundt dette. Dette gjør det vanskelig å svare med sikkerhet på hypotesen. Vi så også at når vi spurte på andre måter, og utfordret på premisset, var det flere av informantene som sa at de fulgte opp ulikt basert på hvilken relasjon man hadde. Som beskrevet i kapittel 5.6 var ikke vår metode tilstrekkelig for å få belyst denne hypotesen godt nok.

Samtidig er det også studier som viser forhold som kan tale til fordel for delhypotesen. Eksempelvis viser Bellucci og Park (2020) til det de kaller «good reputation bias». Dette betyr rett og slett at hvis man har opparbeidet seg et godt rykte, en tillit og en god relasjon, så vil man som konsulent bli trodd og få tillit, selv om man kanskje ikke lenger er like troverdig eller gjør seg like fortjent til denne tilliten. Har man som klient stor tiltro til en konsulent kan det oppstå «good reputation bias» som gjør at klienten kanskje ikke helt ser at ærligheten eller kvaliteten til konsulenten har falt, eller er på vei til å falle. Dette er en bias, som klienter bør være oppmerksomme på. I tillegg viser M.B. Schertzer et al. (2013) at nivået på relasjonen til konsulenten og tillit har en direkte innflytelse på subjektiv kvalitetsfølelse. Det betyr at man som klient kan oppleve å ha fått kvalitet, men at nivået på relasjonen og tilliten til konsulenten påvirker denne kvalitetsfølelsen, i tillegg til den faktisk leverte kvaliteten.

Som vi ser av sammenstillingen i tabell 1 og som henvist til i kapittel 5.6 kan vi ikke si å ha støtte til vår delhypotese om at kravet til god kvalitet senkes ved økt tillit, gitt at metoden for å undersøke denne hypotesen ikke var tilstrekkelig.

7.0 Konklusjon

Gjennom de analyser vi har gjort løpende i oppgaven har vi presentert delkonklusjoner knytte til hypotesene vi har forsket på. Vi vil videre oppsummere noen av de viktigste funnene vi har gjort, og sammenstille delkonklusjonene. Basert på dette vil vi presentere en endelig konklusjon, og deretter komme med anbefaling til videre forskning innenfor dette temaet. Tabellen under, tabell 1, viser en enkel sammenstilling på funnene gjennom dybdeintervjuene med syv informanter.

Informant	Hovedhypotese: Tillit øker kjøp av konsulent-tjenester	A: Tillit til den enkelte konsulent er mer avgjørende enn pris	B: Tillit gis primært til den enkelte konsulent og ikke til konsulent-selskapet	C: Kravet til god kvalitet senkes ved økt tillit
A	Bekrefter	Bekrefter	Bekrefter	Avkrefter
B	Bekrefter	Bekrefter	Bekrefter	Avkrefter
C	Bekrefter	Bekrefter	Bekrefter	Usikker
D	Bekrefter	Bekrefter	Bekrefter	Usikker
E	Bekrefter	Bekrefter	Usikker	Bekrefter
F	Bekrefter	Bekrefter	Bekrefter	Avkrefter
G	Bekrefter	Bekrefter	Bekrefter	Usikker

Vår problemstilling og utgangspunkt for forskningen gjort i oppgaven var å finne svar på om tillit til den enkelte konsulent er mer avgjørende enn andre faktorer ved kjøp av konsulent-tjenester. Basert på litteratursøk og nærmere undersøkelser kom vi dermed frem til vår hovedhypotese: *Tillit til konsulent øker kjøp av konsulent-tjenester*. Som vist i tabell 1, og som redegjort for under analysedelen tidligere i oppgaven, har vi støtte fra alle syv informantene til å bekrefte denne hypotesen. Vi har også redegjort for en rekke litteratur og teorier som understøtter denne konklusjonen.

Videre mener vi å ha funnet støtte for to av våre tre delhypoteser. Som tabell 1 også viser er det stort sett den samme konklusjonen blant alle informantene på de hypoteser vi mener å ha funnet dekning for.

Våre delhypoteser var som følger:

A) Tillit gis primært til den enkelte konsulent og ikke til konsulentselskapet.

B) Tillit til den enkelte konsulent er mer avgjørende for kjøp av konsulenttjenester enn pris.

C) Kravet til god kvalitet senkes ved økt tillit.

Tillit bygges over tid og for mange er tillitsbegrepet vidt brukt i dagliglivet. Vi har gjennom de kvalitative dybdeintervjuene og med teori funnet gjennom litteratursøk sett hvordan tillit til den enkelte konsulent gjennom gode relasjoner er viktig for videre kjøp av konsulenttjenester.

Den delhypotesen vi imidlertid ikke har funnet støtte for er delhypotese C om at kravet til god kvalitet senkes ved økt tillit. Som beskrevet i kapittel 5.6 var ikke vår metode tilstrekkelig for å belyse denne hypotesen på en god måte. Vi opplever likevel ikke at det at denne hypotesen ikke kan bekreftes, står i veien for at hovedhypotesen kan bekreftes. Delhypotese C er relevant for problemstillingen rundt hvordan tillit påvirker kjøp av konsulenttjenester, men har etter vårt syn ikke nødvendigvis en direkte sammenheng med hovedhypotesen om at tillit til konsulent øker kjøp av konsulenttjenester. Vi har gjennom våre funn og tidligere teori, betydelig støtte for at kvalitet er et viktig element når det kommer til kjøp av konsulenttjenester, men det at kravet til god kvalitet senkes ved tillit, har etter vårt syn ikke en påvirkning på hovedhypotesen. Vi mener derfor at hovedhypotesen kan bekreftes, til tross for at delhypotese C ikke kan bekreftes.

Det er muligheter for at andre forskningsmetoder kunne bidratt til å bekrefte denne delhypotesen, men vår forskning har ikke funnet det sannsynlig at dette er tilfelle. Det vi likevel så gjennom dybdeintervjuene var at forventningsavklaringen og den løpende oppfølgingen av leveranser og prosjekter kan være ulike basert på om relasjonen er trygt og godt etablert.

På bakgrunn av resultatene vi har funnet og gjennom oppgaven presentert mener vi at vi har grunnlag for å si at det er en sannsynlig korrelasjon mellom tillit og kjøp av konsulenttjenester. Likevel ville vi anbefalt at man forsket videre på

nettopp dette med et større utvalg av informanter i flere bransjetyper, men også med andre forskningsmetoder.

Vår hovedkonklusjon og svar på problemstillingen «*Hvilken rolle spiller tillit til konsulent i kjøp av konsulenttenester?*» blir derfor:

Etablerte og trygge tillitsrelasjoner mellom kunde og leverandør øker kjøp av konsulenttenester. Konsulenter som mestrer å skape en god relasjon gjennom å levere gode tenester over tid vil kunne høste gode frukter fra kundene i lang tid fremover gjennom å sikre seg oppdrag. En tillitsbasert relasjon skapes over tid, og gis den enkelte konsulent. Konsulentselskap er derfor avhengig av de mellommenneskelige relasjonene og tilliten mellom konsulentene og klientene.

8.0 Anbefaling til videre forskning

Funnene vi har gjort viser etter vår mening et mulighetsrom for videre forskning innenfor dette temaet. Et tilleggselement i våre funn viser blant annet at manglende tillit til en leverandør kan være med å forsterke tilliten til en annen leverandør. Dette ville det være særlig interessant å forske videre på, nettopp for å se nærmere på hvor grensen går for at tilliten til en annen leverandør blir styrket.

Vi har gjennom de kvalitative dybdeintervjuene med informantene sett at tillit bygges opp over tid, og at det vil kunne kreve dårlige leveranser over tid for å svekke denne tilliten. Her kan det være mulig å se nærmere på tidsperspektivet.

Våre funn har også gjort at vi samlet sett ikke kan si at kravet til god kvalitet senkes ved økt tillit. Dette er imidlertid, som vi også har drøftet behovet for tidligere i oppgaven, en problemstilling det ville vært interessant å forske videre på. Dersom man gjør det bør det vurderes å benytte seg av en annen forskningsmetode enn kvalitative dybdeintervju. Grunnen til dette er fordi vi opplevde at informantene ikke nødvendigvis ønsket å innrømme at de ikke stilte like høye krav til alle leverandører uavhengig av om man hadde etablert en tillitsrelasjon eller ikke. Dersom man hadde hatt et bredere utvalg av informanter eller respondenter, mer ressurser og en lengre tidshorisont kunne man forsket nærmere på denne problemstillingen ved bruk av andre forskningsmetoder.

Videre mener vi det kan være muligheter for en bredere forskningsstudium på dette som strekker seg over en tidsperiode på flere år. Dette også med støtte i de funnene vi har gjort om at en tillitsbasert relasjon bygges opp over tid. Da kunne man gjennom dette sett på kravene som ble stilt før en slik relasjon var etablert opp mot kravene som ble stilt underveis i relasjonsdannelsen, og til slutt når en trygg og stabil tillitsrelasjon er etablert.

Dette også fordi vi gjennom dybdeintervjuene fikk inntrykk av at det er flere faktorer som kan være vanskelig å vurdere enn andre. Funnene våre viste at det varierte fra de ulike informantene om hva som var vanskeligst å vurdere. Alt fra pris til ressurs ble trukket frem som faktorer som kunne være vanskeligere å vurdere. Derfor mener vi også at ved en eventuell videre forskning knyttet til denne problemstillingen vil det være viktig å benytte seg av de samme informantene/respondentene til hele forskningen. Derfor må man også ha tid og kapasitet til å ha en relativt bred og tidskrevende forskning på temaet.

9.0 Litteraturliste

- Bellucci, G., og Park, S. Q. (2020). Honesty Biases Trustworthiness Impressions. *J Exp Psychol Gen*, 149(8), 1567-1586.
<https://doi.org/10.1037/xge0000730>
- Biedenbach, G., Hultén, P., og Tarnovskaya, V. (2019). B2B brand equity: investigating the effects of human capital and relational trust. *The Journal of business og industrial marketing*, 34(1), 1-11.
<https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2018-0003>
- Casidy, R., Nyadzayo, M. W., Mohan, M., og Brown, B. (2018). The relative influence of functional versus imagery beliefs on brand sensitivity in B2B professional services. *Industrial marketing management*, 72, 26-36.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.021>
- Cater, B., og Cater, T. (2009). Emotional and rational motivations for customer loyalty in business-to-business professional services. *The Service industries journal*, 29(8), 1.
- Clark, T., og Salaman, G. (1998). Creating the 'Right' Impression: Towards a Dramaturgy of Management Consultancy. *The Service industries journal*, 18(1), 18-38. <https://doi.org/10.1080/02642069800000002>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., og LePine, J. A. (2007). Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance. *J Appl Psychol*, 92(4), 909-927.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>
- Day, E., og Barksdale, H. C. (1992). How firms select professional services. *Industrial marketing management*, 21(2), 85-91.
[https://doi.org/10.1016/0019-8501\(92\)90002-B](https://doi.org/10.1016/0019-8501(92)90002-B)
- Eisingerich, A. B., og Bell, S. J. (2007). Maintaining customer relationships in high credence services. *The Journal of services marketing*, 21(4), 253-262.
<https://doi.org/10.1108/08876040710758559>
- George, A. A. (1970). The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly journal of economics*, 84(3), 488-500.
<https://doi.org/10.2307/1879431>
- Gluckler, J. (2005). Making embeddedness work: social practice institutions in foreign consulting markets. *Environment and planning. A*, 37(10), 1727-1750. <https://doi.org/10.1068/a3727> (Environment and Planning A)
- Gluckler, J., og Armbruster, T. (2003). Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation. *Organization studies*, 24(2), 269-297.
<https://doi.org/10.1177/0170840603024002346>
- Goldring, D. (2013). Aligning Communicated and Conceived Brand Promise in Professional Services Firms. *Journal of marketing development and competitiveness*, 7(2), 72.
- Gripsrud, G. Olsson, U., Silkoset, R. (2018). Metode og dataanalyse. Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS.
- Grenness, T. (2012). Hvordan kan du vite om noe er sant? : veiviser i forsknings- og utredningsarbeid for studenter, ledere, konsulenter og journalister.
- Grünbaum, N. N., Andresen, M., Hollensen, S., og Kahle, L. (2013). Industrial Buying Behavior Related to Human Resource Consulting Services. *ICFAI journal of marketing management*, 12(3), 27.
- Hart, S., og Hogg, G. (1998). Relationship Marketing in Corporate Legal Services. *The Service industries journal*, 18(3), 55-69.
<https://doi.org/10.1080/02642069800000032>

- Jacob, F., Kleipañ, U., og Pohl, A. (2014). Nature and role of customer satisfaction in the solution business. *European management journal*, 32(3), 487-498. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.08.002>
- Karantinou, K. M., og Hogg, M. K. (2009). An empirical investigation of relationship development in professional business services. *The Journal of services marketing*, 23(4), 249-260. <https://doi.org/10.1108/08876040910965584>
- Kwan, R., og Carlson, J. L. (2017). The ties that bind us: examining relationship marketing orientation and its impact on firm performance in the information systems outsourcing services sector. *Journal of strategic marketing*, 25(5-6), 495-510. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1150323>
- Laing, A. W., og Lian, P. C. S. (2005). Inter-organisational relationships in professional services: towards a typology of service relationships. *The Journal of services marketing*, 19(2), 114-128. <https://doi.org/10.1108/08876040510591420>
- Lassala, C., Carmona, P., og Momparler, A. (2016). Alternative paths to high consulting fees: A fuzzy-set analysis. *Journal of business research*, 69(4), 1367-1371. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.109>
- Lian, P. C. S., og Laing, A. W. (2007). Relationships in the purchasing of business to business professional services: The role of personal relationships. *Industrial marketing management*, 36(6), 709-718. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.05.004>
- M.B. Schertzer, S., B. Schertzer, C., og Robert Dwyer, F. (2013). Value in professional service relationships. *The Journal of business og industrial marketing*, 28(8), 607-619. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2011-0028>
- Maister, D. H., Green, C. H., og Galford, R. M. (2000). What is a trusted advisor? *Consulting to management*, 11(3), 36.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., og Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- McNeilly, K. M., og Feldman Barr, T. (2006). I love my accountants - they're wonderful: understanding customer delight in the professional services arena. *The Journal of services marketing*, 20(3), 152-159. <https://doi.org/10.1108/08876040610665607>
- Patterson, P. G., og Spreng, R. A. (1997). Modelling the relationship between perceived value, satisfaction and repurchase intentions in a business-to-business, services context: an empirical examination. *International journal of service industry management*, 8(5), 414-434. <https://doi.org/10.1108/09564239710189835>
- Ponder, N., Bugg Holloway, B., og Hansen, J. D. (2016). The mediating effects of customers' intimacy perceptions on the trust-commitment relationship. *The Journal of services marketing*, 30(1), 75-87. <https://doi.org/10.1108/JSM-04-2014-0117>
- Rogan, M. (2014). EXECUTIVE DEPARTURES WITHOUT CLIENT LOSSES: THE ROLE OF MULTIPLEX TIES IN EXCHANGE PARTNER RETENTION. *Academy of Management journal*, 57(2), 563-584. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.1049>
- Roodhooft, F., og Van den Abbeele, A. (2006). Public procurement of consulting services. *The International journal of public sector management*, 19(5), 490-512. <https://doi.org/10.1108/09513550610677799>

- Sharma, N., og Patterson, P. G. (1999). The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional services. *The Journal of services marketing*, 13(2), 151-170. <https://doi.org/10.1108/08876049910266059>
- Sharp, B. (1995). Brand equity and market-based assets of professional service firms. *Services marketing quarterly*, 13(1), 3-13. <https://doi.org/10.1080/15332969.1995.9985201>
- Sieweke, J., Birkner, S., og Mohe, M. (2012). Preferred supplier programs for consulting services: An exploratory study of German client companies. *Journal of purchasing and supply management*, 18(3), 123-136. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2012.03.001>
- Smeltzer, L. R., og Ogden, J. A. (2002). Purchasing Professionals' Perceived Differences between Purchasing Materials and Purchasing Services. *The journal of supply chain management*, 38(4), 54-70. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2002.tb00120.x>
- Sufrin, H., Kirbrandoko, S. B., og Rita, N. (2016). Case Study: The Influence of Customer Satisfaction, Trust, Switching Barrier and Relationship Bond to Customer Loyalty of Professional Services Company: An Empirical Study on Independent Surveyor Services Industry in Indonesia. *Advances in management (Indore, India)*, 9(8), 1.
- Terres, M. d. S., dos Santos, C. P., og Basso, K. (2015). Antecedents of the client's trust in low- versus high-consequence decisions. *The Journal of services marketing*, 29(1), 26-37. <https://doi.org/10.1108/JSM-11-2013-0295>
- Van Rossem, A. D. H. (2021). Assessment and selection of management consultants: A comparative cognitive study between small- and large-scale companies. *Journal of purchasing and supply management*, 27(1), 100673. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2021.100673>
- Wang, C. L., og Mowen, J. (1997). AIM: A new perspective on relationship marketing for professional services. *Services marketing quarterly*, 15(2), 55-68. <https://doi.org/10.1080/15332969.1997.9985273>
- Weißhaar, I., og Huber, F. (2016). Empathic Relationships in Professional Services and the Moderating Role of Relationship Age. *Psychol. Mark*, 33(7), 525-541. <https://doi.org/10.1002/mar.20895>

10.0 Vedlegg

10.1 Intervjuguide

Innledning:

- Takk for at du hadde anledning til å sette av tid til dette
- Presentasjon av oss selv

Om intervjuet:

- Jeg regner med vi holder på i 45-60 minutter
- Jeg vil bare informere deg om at du har muligheten til å trekke deg når som helst hvis du skulle ønske det
- Informasjon fra intervjuet vil bli brukt som grunnlag for oppgaven – opplysninger du gir i intervjuet vil bli brukt på en måte slik at de ikke kan spores tilbake til deg eller ditt selskap. Vi benytter taleregistrering, det er ikke personidentifiserende. Hvis du skulle oppgi noen personopplysninger på enten deg eller andre underveis i intervjuet vil vi bare slette dette fra notatene umiddelbart etter intervjuet. Om nødvendig kan vi tilby sitatsjekk. Høres dette greit ut?

Forklare hvorfor informanten er valgt ut:

Vi ønsker å snakke med noen som har eller har innehatt en rolle der de har kjøpt konsulenttjenester og har erfaring med å benytte seg av konsulenter. Noen av de vi snakker med er profesjonelle innkjøpere, noen jobber i større selskaper og noen jobber i mindre selskaper og vi har stor bredde i typer konsulenttjenester informantene typisk har kjøpt mest av.

Vi ønsker gjennom dette intervjuet å få en forståelse av din erfaring knyttet til kjøp av konsulenttjenester, og hvordan tillit til selskap og den enkelte konsulent spiller inn her.

Vår definisjon av tillit:

Vi har valgt å bruke Mayers definisjon, som definerer tillit med tre faktorer som avgjør grad av tillit. Det første er evner, det andre at man vil en vel og det tredje at man har integritet.

Sentrale delemner knyttet mot problemstillingen:

Innledende spørsmål om bakgrunn/roller:

- Kan du presentere deg kort (ikke navn)?
 - Hvor lenge har du jobbet der du gjør nå?
 - Hva er din bakgrunn?
 - Beskriv din rolle i bedriften
 - Beskriv kort din erfaring med konsulentkjøp i rollen

- Forklar gjerne litt om din bakgrunn for kjøp av tjenester
 - Hvordan var kundeforholdet – hvor lenge i samme selskap?
 - I hvilken grad har du knyttet relasjoner mot enkelte konsulenter?
Utdyp gjerne
 - Hvordan var samarbeidet med konsulentene?
 - Følte du at du jobbet bedre med noen enn andre?
 - Hvilke faktorer påvirket samarbeidet med denne konsulenten?

Tillit som faktor i kjøp av tjenester

- Hvordan vil du beskrive tilliten til konsulenten du hadde?
- Hva lå til grunn for at du utviklet tillit til konsulenten?
- Hvor avgjørende var denne tilliten for deg i samarbeidet? Eller var det andre viktige momenter?
- Hva gjorde det i så fall knyttet til videre samarbeid/kjøp av andre tjenester?

- Har du opplevd perioder eller situasjoner hvor du har hatt mindre tillit til en konsulent?
 - Hvordan opplever du at mangel på tillit har begrenset deg / begrenset ønsket om å kjøpe bistand i form av tjenester?

Vurdering av kvalitet og størrelse på prosjekt

- Hvilke kriterier må konsulenten oppfylle for at du skal mene at leveransen er av god/høy kvalitet?
- På hvilken måte påvirker dine tidligere erfaringer med konsulenten kravene du stiller til kvalitet i leveransen?

- Hvilke krav stiller du til leveransen når du jobber med en konsulent du ikke har jobbet med før?
- Hvordan kontrollerer du arbeidet til eller samarbeider med en konsulent du har jobbet med før sammenliknet med en du ikke har jobbet med før?
- Tenk tilbake på et prosjekt som var svært viktig for deg hvor du brukte konsulent for å bistå: Hva lå til grunn for valget av den konsulenten på dette viktige prosjektet?
 - Hvis de ikke sier tillit: Var det andre elementer som påvirket beslutningen?
 - I hvilken grad var tillit til konsulenten en del av beslutningsgrunnlaget?
- Hva skal til for å bruke den ny konsulent der det ikke er etablert en tillit?
- Hvor viktig er pris for deg ved valg av konsulent?
- Er det situasjoner der du opplever pris som enten mindre eller mer viktig enn normalt?
- Når du kjøper konsulenttjenester – har du størst tilknytning til selskapet konsulenten jobber i, eller til den enkelte konsulent?
- Hvis din prefererte konsulent slutter i selskapet – hva gjør du som kunde da?
- Etter din mening: hva er de tre viktigste faktorene for å avgjøre kjøp av konsulenttjenester?
 - Hva skal til for at man lander på leverandør X?
 - Ser du noen hindringer/utfordringer knyttet til de tre viktige faktorene?
 - Er det noen av disse faktorene du synes er vanskeligere å vurdere enn andre?

Avsluttende spørsmål

- Er det noe du vil legge til som du opplever at vi ikke har vært innom i samtalen?