



BUDAPESTI  
KERESKEDELMI  
ÉS IPARKAMARA



Menedzsment és HR  
Kutató Központ

# TANÁCSADÁS ÉS A COVID-19 2020

---

Empirikus kutatás

Budapest  
2021. január 15.

**Készítették:**

**Dr. Poór József DSc. CMC**

a kutatás vezetője  
BKIK XX-as osztály elnöke  
MHR Kutató Központ vezetője, Szent István Egyetem  
egyetemi tanár, Selye János Egyetem

**Beke Anna**

MSC. levelező hallgató  
Szent István Egyetem

**PhDr Szeiner Zsuzsanna, PhD**

egyetemi adjunktus,  
Selye János Egyetem

**Web-es programozás**

**Dr. Sinka Róbert**

e-learning szakértő

**Lektorálták:**

**Bíró Imre**

Vállalkozó, projekttanácsadó  
BKIK XX-as osztály  
vezetőségi tagja

**Dr. Kenderfi Miklós**

egyetemi docens, intézet igazgató  
Szent István Egyetem,  
Humántudományi Intézet

**Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központ**

2100 Gödöllő, Páter Károly u.1.

**Selye János Egyetem Gazdaságtudományi és Informatikai Kar**

ul. Hradná 21., 94501, Komárom, Szlovákia

**Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara**

Budapest, 1016 Budapest, Krisztina krt. 99. • [www.bkik.hu](http://www.bkik.hu)



BUDAPESTI  
KERESKEDELMI  
ÉS IPARKAMARA

**ISBN: 978-963-269-934-9**

# TARTALOMJEGYZÉK

<b>1</b>	<b>BEVEZETÉS</b>	4
<b>2</b>	<b>A VÁLASZADÓK JELLEMZŐI</b>	7
2.1	VÁLLALKOZÁS FORMÁJA	7
2.2	MÉRET – LÉTSZÁM	8
2.3	TULAJDONFORMA	8
2.4	ALAPÍTÁS ÉVE	9
2.5	VÁLASZADÓ POZÍCIÓJA	9
<b>3</b>	<b>KORONAVÍRUS VÁLSÁG HATÁSA A TANÁCSADÁSRA</b>	10
3.1	HATÁS AZ ÁRBEVÉTELRE	10
3.2	HATÁS A LÉTSZÁMRA	11
3.3	HATÁS A SZOLGÁLTATÁSOKRA	12
<b>4</b>	<b>A KORONAVÍRUS HATÁSA A TANÁCSADÓK MUNKÁJÁRA</b>	13
4.1	A KORONAVÍRUS VÁLSÁG HATÁSA A SZERZŐDÖTT ÉS A JÖVŐBELI PROJEKTEKRE	13
4.2	A VÁLSÁG HATÁSA A MUNKAVÁLLALÓKRA ÉS A TANÁCSADÓK MUNKÁJÁRA	15
<b>5</b>	<b>A VÁLSÁG TOVÁBBI JELLEMZŐI</b>	17
5.1	VÁLSÁG: PROBLÉMA VERSUS LEHETŐSÉG	17
5.2	EGYÉB VÁLASZOK	18
<b>6</b>	<b>SZAKIRODALMI FORRÁSOK</b>	20

## 1. BEVEZETÉS

*„Amikor kínai nyelven írják, a „válság” szó két karakterből áll. Az egyik veszélyt jelent, a másik pedig lehetőséget”.*

John F. Kennedy

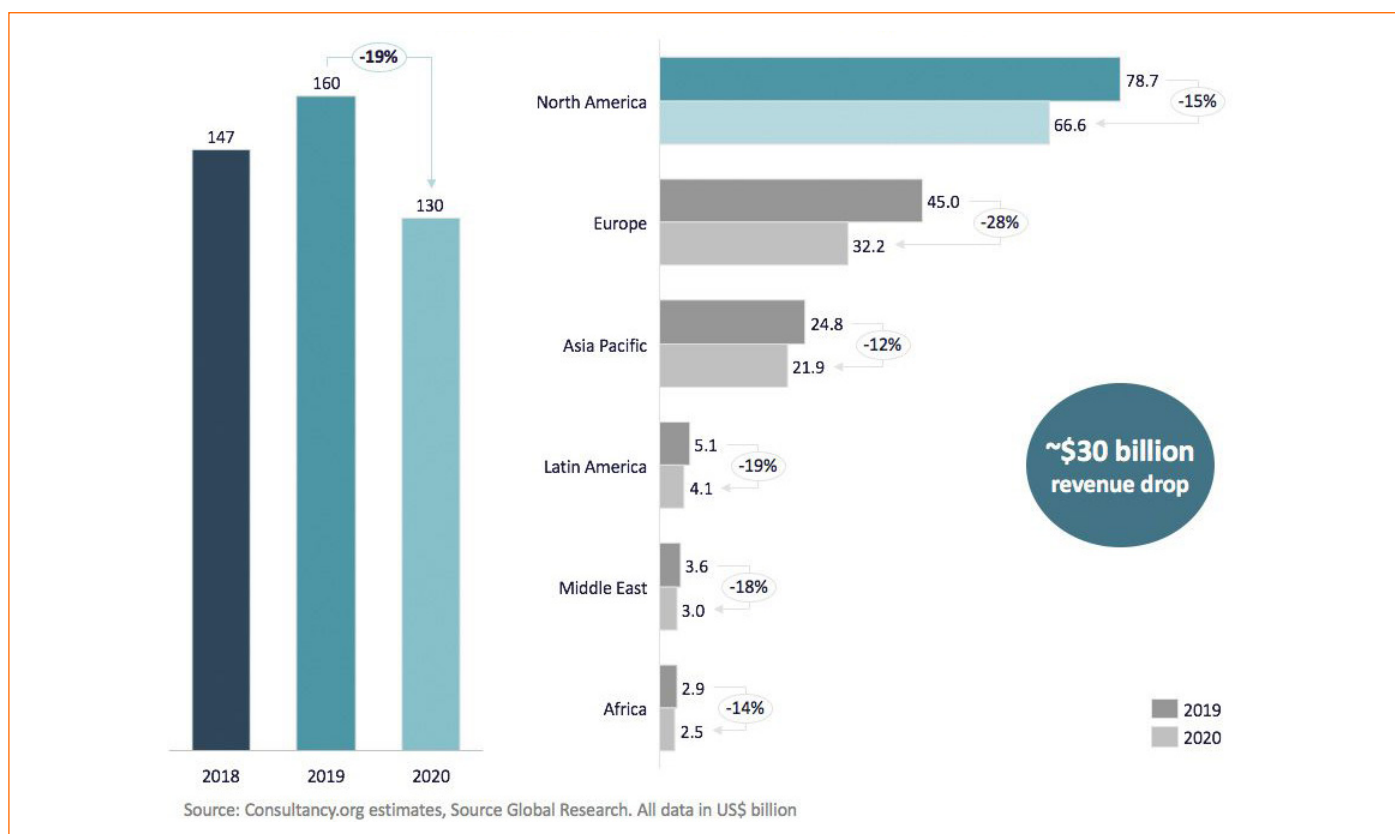
A tanácsadási iparágat már eddig számos módon és jelentősen befolyásolta a globális világjárvány. Egy mértékadó nemzetközi szakirodalmi forrás (consultancy.org, 2020) szerint a tanácsadási iparág visszaesése leginkább Európában (–28%) és az USA-ban (–15%) lesz a legnagyobb. A közel 35 milliárd éves forgalmat 2019-ben realizáló német piacon a visszaesés főleg a kisméretű cégeknél a jelentősebb, a nagyok könnyebben tudnak váltani (Fröndhoff, 2020). A Német Tanácsadó Szövetség vizsgálatai szerint a helyzet az első lezárás után javult ezen a területen (BDU, 2020).

A mostani válság egy természeti katasztrófa eredménye, ilyen esetekben célszerű a múltban lezajlott hasonló jelenségekből is tanulni (McKinsey, 2020). A 2008–2009-es globális válsággal kapcsolatban a jövőkutatók és más társadalomtudósok hazai és nemzetközi képviselői akkor (Korten, 2009) is és most is újra megkongatták a vészharangot (Maynard-Szatmáry, 1995; Wallace-Wells, 2020). Azt jövendölték és jövendölik, ha nem változik az emberiség, akkor nagy baj lesz.

A világ tanácsadási szolgáltatásainak közel háromnegyede az észak-amerikai és az európai országokból származik. Az 1. ábra szerint 2020-ban a világ vezetési tanácsadó iparának árbevétele becslések szerint 30 milliárd dollárral csökkent. A jelzett vizsgálat alapján, ahogy már korábban jeleztük, feltételezhetően Európában fog bekövetkezni a legnagyobb csökkenés a pandémia hatására. Ez a vírushelyzet szempontjából nem a legjobb hír, mivel a legtöbb itteni országban a pandémia nem a legjobb képét mutatja. Ugyanakkor a védekezés egyre szakszerűbb módja és a hatékony vakcina(k) megjelenése bizalomra adhatnak okot.

A múlt év elején Czerniawska (2020) az ügyfelek 81 százalékánál állapította meg, hogy többet akarnak költeni a tanácsadásra, mint korábban. Ez az adat csak 10 százalékkal mérséklődött 2021 januárjára. Számos ügyféliparágban ellenkező a helyzet, így például 26 százalékkal több asztali számítógépet és laptopot adtak el a világon 2020 utolsó negyedében, mint egy évvel korábban. A 300 millió eladott PC és notebook majdnem negyedét a Lenovo értékesítette. A kínai céget szorosán követi az amerikai HP, az első ötbe még a Dell, az Apple és az Acer fért be (Magyar, 2021). De hasonló növekedést lehet prognosztizálni a gyógyszeripar és a csúcstechnológiai iparok esetében vagy webshopok (PWC, 2020) esetében is. Új igényként jelenik meg a logisztika és a környezetvédelmi igények, valamint az egészségügyi szolgáltatásokkal szembeni igények kiszélesedése.

1. ábra: A világ vezetői tanácsadó iparának alakulása 2018–2020



Magyarázat: revenue drop: árbevétel csökkenés; source: forrás

Hazánkban a tanácsadással kapcsolatban nagy kérdés, hogy a koronavírus megakasztja-e az ezen a területen a korábbi három évben kialakult dinamikus fejlődést.

A tanácsadás azon iparágak közé tartozik,

- » amelyre kevésbé jellemző a teljes leállás,
- » a projektek jórésze digitalizálható,
- » jelentős részükben személyes jelenlét nélkül is alkalmazhatók.

A különböző vélemények szerint a tanácsadási piac középtávú kilátásai sokkal jobbak, mint a korábbi pénzügyi válság idején (McKinsey 2020, BDU, 2020).

A jelenlegi válság során is előfordultak olyan jelek, amelyeket a 2008–2009-es válság során nagyon gyakran tapasztalhattunk, vagyis „elég a tanácsadókból, inkább belső munkatársakat alkalmazunk problémáink megoldására” (Morris-Noonan, 2020).

A Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központja a Budapest Kereskedelmi és Iparkamara XX-as Tanácsadó osztályával I közösen egy gyorsfelmérést végzett 2020. november 10. és december 10. között. A kutatás folyamán vizsgáltuk, hogy a tanácsadási iparágra milyen jellegű hatást gyakorol a COVID-19 járvány. Jelen kutatás, a hazánkban működő szakmai szövetségek (HSZOSZ, MÉT, OHE, PMSZ, SZMT, TANOSZT, TK, VOE és VTMSZ) támogatásával valósult meg.

A felmérésben való részvétel önkéntes és díjmentes volt, az adatokat bizalmasan kezeljük. A kérdőív kitöltése interneten történt. Ez egy egyválaszadós (one-respondent), – azaz egy szervezet egy kitöltő – lekérdezés volt.

Kutatásunkban 14 kérdést tartalmazó kérdőívünkkel a következőkre kerestük a választ:

- » A kérdőívünket megválaszoló vállalkozások jellemzői (méret, ágazat, árbevétel, alapítás éve és a vállalkozás formája).
- » A COVID-19 lehetséges és eddig észlelt gazdasági hatásai (árbevétel, létszám és szolgáltatás tevékenység).
- » A COVID-19 lehetséges és eddig észlelt hatásai a tanácsadási munkára (a már szerződött projektek, az új projektek esetében, a tanácsadói munkában).
- » Végül rákérdeztünk arra is, hogy milyen lehetőséget látnak a megkérdezettek a COVID-19 nyomán a tanácsadási munkában.

Kutatási jelentésünket a következőkben olvasható tanulmányban adjuk közre. A jelentésben foglalt megállapításainkat az általános statisztikai módszerek (átlag, gyakoriság, eloszlás) felhasználásával alapoztuk meg. Összesen 261 tanácsadó cég és egyéni tanácsadó válaszolta meg teljesen vagy részlegesen a kérdőívünket.

A továbbiakban kutatási jelentésünk olvasható.

Budapest, 2020. január 15.

Dr. Poór József DSc. CMC  
egyetemi tanár  
a kutatás vezetője



*Forrás: Post-covid workplace: steelcase.com*

## 2. A VÁLASZADÓK JELLEMZŐI

„A jövő kihívásaira, akkor tudunk sikerrel felkészülni, ha a múltból mindazt intelligensen megértjük, amit lehet”  
(Jareo Diamond)

Ebben a részben áttekintjük a kérdőívünket megválaszolók jellemzőit.

### 2.1. VÁLLALKOZÁS FORMÁJA

Kérdőívünket 261-en választák meg teljesen vagy részlegesen, amelyek működési területének a megoszlását a következő, 1. táblázat mutatja.

1. táblázat: Működési terület (kérjük, jelölje be azokat a tanácsadási területeket, amelyeken szolgáltatásokat nyújt)

Sorszám	Működési terület	Gyakoriság	%
1	Stratégia	90	34,5%
2	Működés és termelés	61	23,4%
3	Értékesítés és marketing	28	10,7%
4	Pénzügyek és kockázatkezelés	41	15,7%
5	Emberek és változás	83	31,8%
6	Technológia	44	16,9%
7	Informatika	92	35,2%
8	Szervezetfejlesztés	96	36,8%
9	Folyamatfejlesztés	86	33,0%
10	Oktatás és tréningek	77	29,5%
11	Kiválasztás	19	7,3%
12	Menedzsment kutatások	20	7,7%
13	Egyéb	0	0,0%
	<b>Összes kitöltő</b>	<b>261</b>	

## 2.2. MÉRET – LÉTSZÁM

A válaszadók közel fele létszám szerinti meghatározás alapján a mikrovállalkozás kategóriába sorolható, ezen szervezetek nagyrésze 2-9 fős létszámmal működik. A kis- és középvállalkozások a válaszadók harmadát teszik ki a mintában. A 250 feletti létszámú munkaerőt foglalkoztató szervezetek részaránya közel 20 százalékot képvisel. A válaszadó szervezetek létszám szerinti megoszlását a 2. táblázat szemlélteti.

2. táblázat: Válaszó szervezet mérete – foglalkoztatottak száma  
(az összetett nagy cégeknél csak a tanácsadó üzletág méretét vettük itt figyelembe)

Sorszám	Létszám	Gyakoriság	%
1.	1 fő	49	21,4%
2.	2–9 fő	67	29,3%
3.	10–49 fő	34	14,8%
4.	50–250 fő	37	16,2%
5.	251–500 fő	8	3,5%
6.	501–1000 fő	12	5,2%
7.	1000 fő felett	22	9,6%
	<b>Összesen</b>	<b>229</b>	

## 2.3. TULAJDONFORMA

A válaszadók legnagyobb arányban a hazai tulajdonú magánvállalkozások közül kerültek ki, 64 és fél százalékos aránnyal szerepelnek a mintában. A külföldi vagy vegyes tulajdonban lévő magánvállalatok részaránya a minta közel egyharmadát teszi ki. Legkisebb arányban szerepelnek a felmérésben a közszféra szervezetei. A válaszadók tulajdonforma szerinti megoszlását a 3. táblázat tartalmazza.

3. táblázat: Válaszó tulajdonformája

Sorszám	Tulajdonforma	Gyakoriság	%
1.	Hazai magán	145	64,4%
2.	Hazai köztulajdonú	14	6,2%
3.	Külföldi	47	20,9%
4.	Vegyes	19	8,4%
	<b>Összesen</b>	<b>225</b>	



## 2.4. ALAPÍTÁS ÉVE

Válaszadóink között megközelítőleg azonos arányban szerepelnek a különböző életkorú szervezetek, amelyek mintegy 11 százaléka még a rendszerváltás előtt alakult, majdnem 10 százaléka pedig 2015 után. A válaszadó szervezetek alapításuk időszaka szerinti megoszlását a 4. táblázat szemlélteti.

4. táblázat: Válaszadó szervezetek alapításának éve

Sorszám	Alapítás éve	Gyakoriság	%
1.	2015 után	20	9,5%
2.	2011–2015	23	11,0%
3.	2006–2010	43	20,5%
4.	2001–2005	34	16,2%
5.	1996–2000	34	16,2%
6.	1990–1995	33	15,7%
7.	1990 előtt	23	11,0%
	<b>Összesen</b>	<b>210</b>	

## 2.5. VÁLASZADÓ POZÍCIÓJA

A kérdőíves adatfelvétel sikerességének az egyik legfontos tényezője, hogy a kérdőív kitöltői tudnak-e releváns válaszokat adni, rendelkeznek-e megfelelő információval a kérdőív kitöltéséhez. Felmérésünk ebben a tekintetben teljes mértékben megfelel a kívánalmaknak, kitöltőink fele a vállalat tulajdonosa, 16 százalékuk vezető beosztású alkalmazott, a fennmaradó rész pedig tanácsadóként vagy egyéb beosztásban foglalkoztatott a kitöltést érintő szervezetnél. A válaszadók megoszlását a kitöltő pozíciója alapján az 5. táblázat szemlélteti.

5. táblázat: Kitöltő pozíciója

Sorszám	Kitöltő pozíciója	Gyakoriság	%
1.	Tulajdonos (partner)	105	50,2%
2.	Menedzser	34	16,3%
3.	Alkalmazott/tanácsadó	63	30,1%
4.	Egyéb (kérjük specifikálja)	7	3,3%
	<b>Összesen</b>	<b>209</b>	

### 3. KORONAVÍRUS VÁLSÁG HATÁSA A TANÁCSADÁSRA

*Ne pazarold el a lehetőséget, amit  
egy jó kis válság a kezvedbe ad!*  
Winston Churchill

Ebben a részben arra keressük a választ, hogy a koronavírus válság hogyan befolyásolta a válaszadók tanácsadási tevékenységének gazdálkodási jellemzőit (árbevétel, létszám és tanácsadási szolgáltatások).

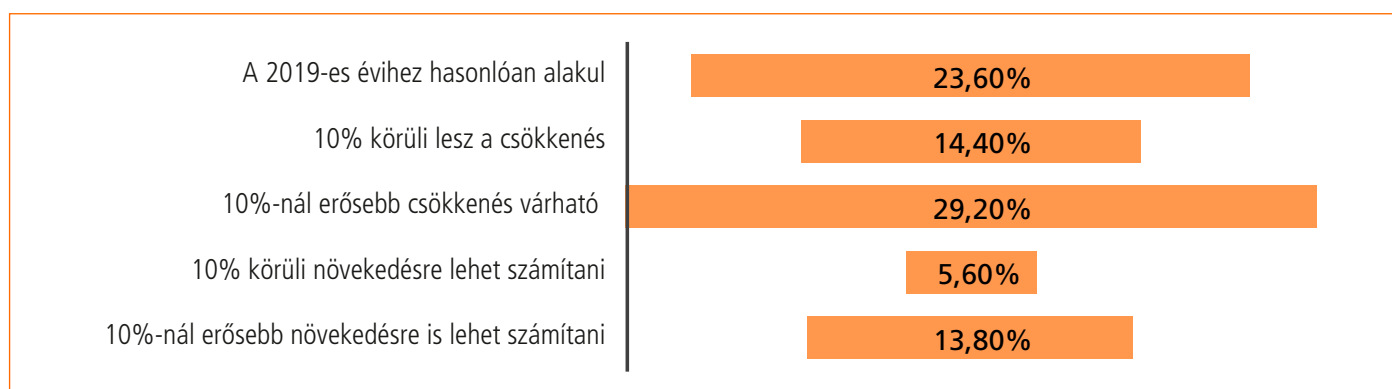
#### 3.1. HATÁS AZ ÁRBEVÉTELRE

A koronavírus válság 2020-ban igen eltérő módon érintette a tanácsadó szervezeteket. A 261 válaszadó mintegy háromnegyede válaszolt arra a kérdésre, hogy szervezetében 2020-ban hogyan alakul az árbevétel az előző évihez képest. Ezek közel negyede azt nyilatkozta, hogy nem tapasztal jelentős változásokat. Véleményük szerint az árbevétel a 2019-es évi árbevételhez hasonlóan alakul. Ennél valamivel többen, a válaszadók csaknem harmada az árbevétel 10 százaléknál magasabb csökkenéséről számol be. Az adatokból megállapítható, hogy a cégek közel felénél (43,6%) kimutatható árbevétel csökkenést okoz a koronavírus válság. Pozitív eredménnyel is találkozhatunk, a válaszadók mintegy 20 százaléka 10 százalék körüli, vagy annál magasabb növekedést tapasztalt. A válaszadó szervezetek megoszlása az alapján, hogy miként alakult az árbevételük az előző évihez képest, megtekinthető a 6. táblázatban és az azt követő 2. ábrán.

6. táblázat: Előző évihez képest hogyan alakul szervezetének árbevétele/költségvetése

Sorszám	COVID-19 hatása árbevételre	Gyakoriság	%
1.	A 2019-es évihez hasonlóan alakul	46	23,6%
2.	10% körüli lesz a csökkenés	28	14,4%
3.	10%-nál erősebb csökkenés várható	57	29,2%
4.	10% körüli növekedésre lehet számítani	11	5,6%
5.	10%-nál erősebb növekedésre is lehet számítani	27	13,8%
6.	Nem tudom megítélni	26	13,3%
	<b>Összesen</b>	<b>195</b>	

2. ábra: Az előző évihez képest hogyan alakul szervezetének árbevétele/költségvetése 2020-ban



### 3.2. HATÁS A LÉTSZÁMRA

A szervezet létszámának alakulásáról szintén a válaszadók háromnegyede adott meg információt a felmérés során. Ezek nagyrésznél (67%) nem változott a munkaerőlétszám az előző évhez képest. A válaszadók körülbelül 20 százaléka a munkaerőlétszám csökkenéséről számol be, míg 10 százalék azon szervezetek aránya a mintában, ahol a létszám a koronavírus válság ellenére is növekedett. A 7. táblázat a munkaerőlétszám alakulását mutatja a válaszadó szervezeteknél az előző év adataihoz képest.

7. táblázat: Az előző évihez képest hogyan alakul a COVID hatására a szervezetének létszáma

Sorszám	COVID-19 hatása a létszámra	Gyakoriság	%
1.	Erősen (20% felett) csökkent	10	5,1%
2.	Kissé csökkent	30	15,4%
3.	Nem változott	130	66,7%
4.	Kissé növekedett	12	6,2%
5.	Erősen (20% felett) növekedett	7	3,6%
6.	Nem tudom megítélni	6	3,1%
	<b>Összesen</b>	<b>195</b>	



Forrás: Covid-19 and returning to work: health and safety implications for employers: bangkokpost.com

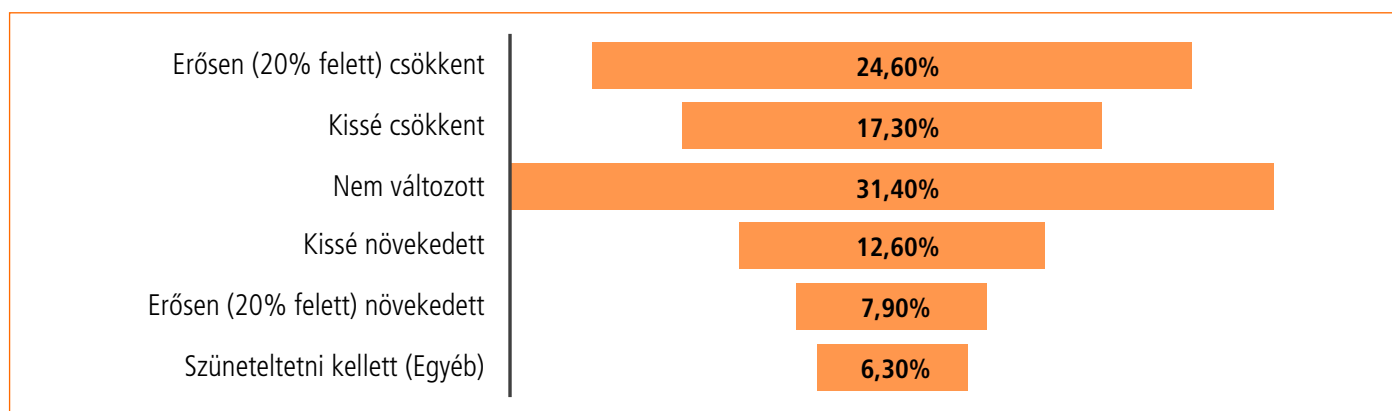
### 3.3. HATÁS A SZOLGÁLTATÁSOKRA

A felmérésben résztvevő szervezetek válasza alapján megfigyelhető, hogy az aktuális koronavírus válság hatással volt a tanácsadási szolgáltatások igénybevételének gyakoriságára. A válaszadók viszonylag nagy hányada, 42 százalék számolt be arról, hogy az előző évhez képest csökkent az általuk nyújtott nyújtott tanácsadási szolgáltatások száma és mennyisége 2020-ban. További 6 százalék pedig a „szüneteltetni kellett” opciót jelölte meg. A szervezetek közel egyharmada nem tapasztalt változást a nyújtott szolgáltatások mennyiségében. Növekedést a válaszadók 20 százaléka tapasztalt. A koronavírus miatt kialakult gazdasági helyzet hatása a nyújtott tanácsadási szolgáltatásokra a 8. táblázatban és a 3. ábrán olvasható.

8. táblázat: A koronavírus válság okozta gazdasági helyzet hatása a tanácsadási szolgáltatásokra

Sorszám	COVID-19 hatása a tanácsadási szolgáltatásra	Gyakoriság	%
1.	Erősen (20% felett) csökkent	47	24,6%
2.	Kissé csökkent	33	17,3%
3.	Nem változott	60	31,4%
4.	Kissé növekedett	24	12,6%
5.	Erősen (20% felett) növekedett	15	7,9%
6.	Szüneteltetni kellett (Egyéb)	12	6,3%
	<b>Összesen</b>	<b>191</b>	

3. ábra: A koronavírus válság okozta gazdasági helyzet hatása a tanácsadási szolgáltatásokra



## 4. A KORONAVÍRUS HATÁSA A TANÁCSADÓK MUNKÁJÁRA

„Mindaz, ami igazán értékes az életünkben,  
ami az embert emberré teszi, azt a gazdasági válság,  
a pénzügyi összeomlás, mely országainkat érinti,  
nem tudja elvenni tőlünk”.

Böjte Csaba

Ebben a részben arra keressük a választ, hogy a koronavírus válság hogyan befolyásolta a válaszadók tanácsadási munkájának különböző jellemzőit (a már szerződött és a jövőbeli projektek esetében).

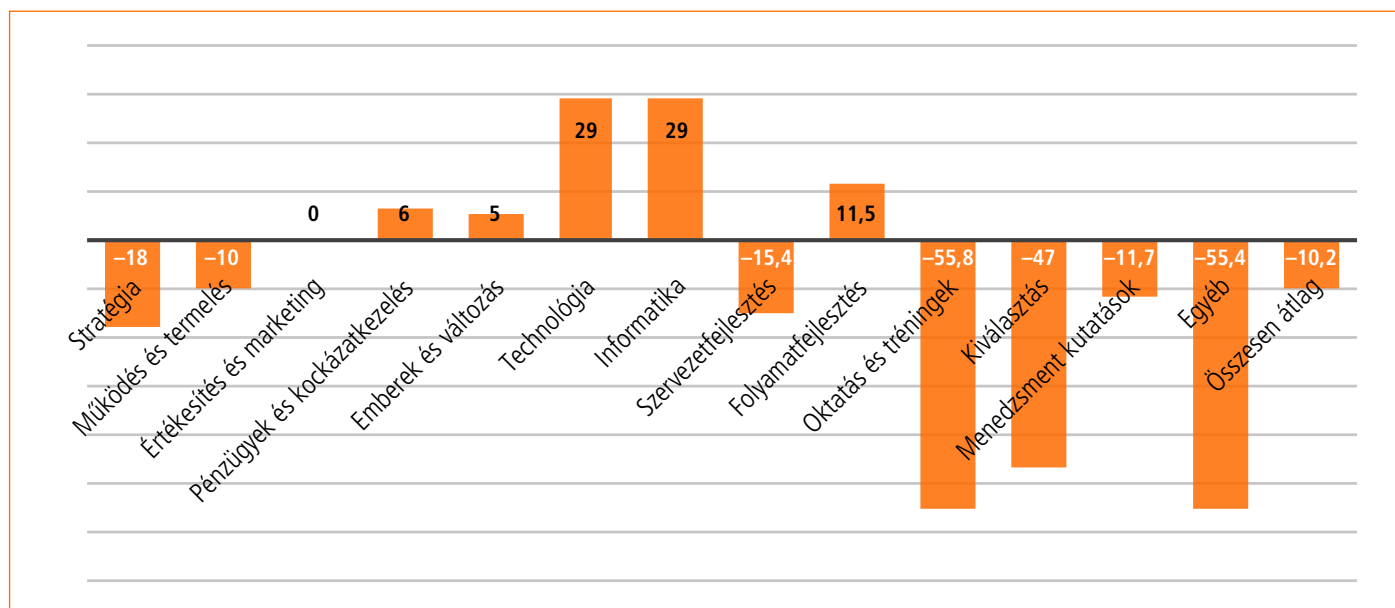
### 4.1. A KORONAVÍRUS VÁLSÁG HATÁSA A SZERZŐDÖTT ÉS A JÖVŐBELI PROJEKTEKRE

A már szerződött projektek esetében a legnagyobb növekedés a technológiai és az informatikai projekteket érinti, a válaszadók több, mint 40 százaléka tapasztalt növekedést ezeken a területeken. A válaszadók 9-10 százaléka az ilyen projektek esetében is csökkenést tapasztalt. A csökkenés egyébként legjellemzőbb az oktatás és tréningek területén, ilyen változás a válaszadók 64 százalékánál tapasztalható. Növekedés ezen a területen a felmérésbe bevont szervezetek mindössze 10 százalékánál volt kimutatható 2020-ban. A tréningek mellett van több olyan terület, ahol a válaszadók nagyobb része jelzett csökkenést, mint amennyien növekedést. Ilyen szolgáltatási területek közé tartoznak a stratégia, a szervezetfejlesztés és a kiválasztás. A részletes eredményeket a 9. táblázat és a 4. ábra tartalmazza.

9. táblázat: A válság hatása a szerződött projektekre

Sor- szám	Covid-19 hatása korábban már szerződött projektekre	Százalék (%)				
		Növekedett	Nem változott	Csökkenett	Nem végezzük	Összesen
1	Stratégia	25	32	35	8	100%
2	Működés és termelés	21	48	17	14	100%
3	Értékesítés és marketing	32	36	28	4	100%
4	Pénzügyek és kockázatkezelés	37	32	20	11	100%
5	Emberek és változás	38	29	28	5	100%
6	Technológia	44	41	9	6	100%
7	Informatika	43,5	42	10	4,5	100%
8	Szervezetfejlesztés	24,3	36	34,6	5,1	100%
9	Folyamatfejlesztés	34,7	42	14,5	8,7	100%
10	Oktatás és tréningek	9,8	24,6	64	1,6	100%
11	Kiválasztás	6	41	47	6	100%
12	Menedzsment kutatások	23,5	41,3	17,6	17,6	100%
13	Egyéb	7,8	29	11,2	52	100%

4. ábra: A válság hatására a már szerződött projektekben bekövetkezett változás intenzitása és iránya



Az új projektek esetében hasonlóképpen alakul a helyzet. Növekedést a legtöbben az informatikai és technológiai projektek esetében tapasztalnak a résztvevő szervezetek, ezt követi az emberek és változás, valamint a pénzügyek és kockázatkezelés. Csökkenés a legjellemzőbben az oktatás és tréningek esetében fordul elő, amelyet a kiválasztás és a szervezetfejlesztés követ. A válaszadó szervezetek között tehát igen nagy különbségek mutatkoznak abban a tekintetben, hogy milyen hatást gyakorolt a jelenlegi helyzet a folyamatban lévő és a jövőbeli projektekre. Az új projektekre vonatkozó adatokat a 10. táblázat tartalmazza.

10. táblázat: A válság hatása az új projektekre

Sor-szám	Covid-19 hatása az új projektekre	Százalék (%)				
		Növekedett	Nem változott	Csökcent	Nem végezzük	Összesen
1	Stratégia	24	37,3	30,6	8	100%
2	Működés és termelés	24,5	49	20,4	6,1	100%
3	Értékesítés és marketing	25	50	12,5	12,5	100%
4	Pénzügyek és kockázatkezelés	32,4	29,4	32,3	5,9	100%
5	Emberek és változás	34,8	29	31,9	4,3	100%
6	Technológia	40,6	40,8	9,4	9,2	100%
7	Informatika	43,5	30,4	23,2	2,9	100%
8	Szervezetfejlesztés	24,4	33,3	39,7	2,6	100%
9	Folyamatfejlesztés	29	42	18,8	10,2	100%
10	Oktatás és tréningek	14,8	23	59	3,2	100%
11	Kiválasztás	11,8	41,2	41,1	5,9	100%
12	Menedzsment kutatások	23,5	41,2	17,6	17,7	100%
13	Egyéb	6,3	27,8	12,5	53,4	100%

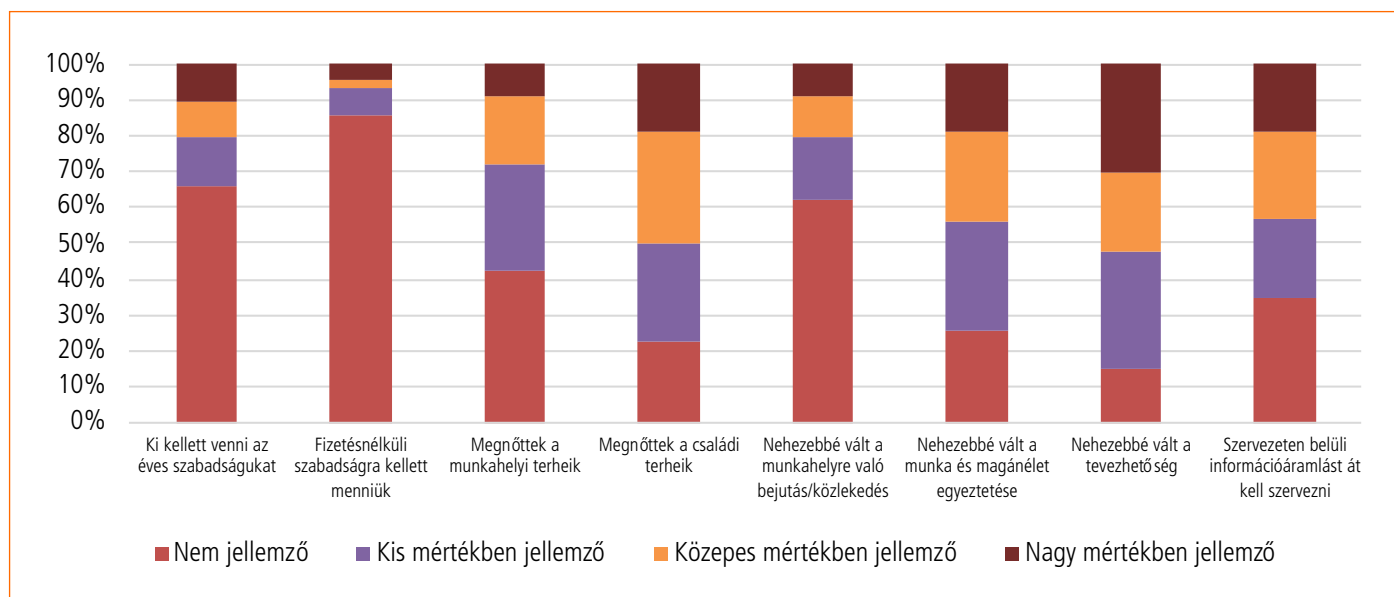
## 4.2. A VÁLSÁG HATÁSA A MUNKAVÁLLALÓKRA ÉS A TANÁCSADÓK MUNKÁJÁRA

Ebben az alfejezetben a koronavírus válság közvetlenül a foglalkoztatásra gyakorolt hatásait vizsgáljuk. Elsőként vegyük szemügyre, hogy miként alakult a jelenlegi helyzet munkavállalókra gyakorolt hatása. Fizetés nélküli szabadság a válaszadó szervezetek nagy részére nem jellemző. Mindössze 15 százalék jelezte, hogy kisebb-nagyobb mértékben élniük kellett ezzel a lehetőséggel. Az éves szabadság kivétele még mindig jó arányban, a megkérdezett vállalatok több, mint felére nem jellemző. A résztvevő szervezetek nagy részében jellemző ugyanakkor, hogy nehezebbé vált a tervezhetőség, megnőttek a munkavállalók családi terhei, nehezebben összeegyeztethetővé vált a munka és magánélet, valamint, hogy a szervezeten belüli információáramlást át kell szervezni. A koronavírus válság munkavállalókra gyakorolt hatásairól szóló adatokat a 11. táblázat és az 5. ábra tartalmazza.

11. táblázat: A Koronavírus válság hatása a munkavállalókra

Sor- szám	Munkavállalók esetében mennyire volt jellemző	Százalék (%)				
		Nem jellemző	Kis mértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy mértékben jellemző	Összesen
1	Ki kellett venni az éves szabadságukat	65,6	13,7	9,8	10,9	100%
2	Fizetés nélküli szabadságra kellett menniük	85,8	7,1	2,7	4,4	100%
3	Megnőttek a munkahelyi terheik	42,4	29,3	19,1	9,2	100%
4	Megnőttek a családi terheik	22,4	27,3	31,1	19,2	100%
5	Nehezebbé vált a munkahelyre való bejutás/közlekedés	61,8	18	10,9	9,3	100%
6	Nehezebbé vált a munka és magánélet egyeztetése	25,7	30,6	25,1	18,6	100%
7	Nehezebbé vált a tervezhetőség	14,7	33,2	21,7	30,4	100%
8	Szervezeten belüli információáramlást át kell szervezni	34,8	22,3	23,9	19	100%

5. ábra: A Koronavírus válság hatása a munkavállalókra



A válaszadók több, mint fele észlelt problémákat annak kapcsán, hogy a tanácsadóknak home office-ra kellett átállni. Ennél is többen az online alapú tanácsadásra való átállással kapcsolatban éltek meg nehézségeket. Jó hír, hogy a válaszadó szervezetek fele számára a bizonytalanságokkal járó új helyzet egyáltalán nem okozott törést az üzleti kapcsolataikban. Sajnos azonban az olyan szituációkban amikor fontos a személyes jelenlét (pl. coaching), a koronavírus okozta helyzet kevésbé volt jól áthidalható köztes megoldásokkal. A válaszadók mindössze negyede nyilatkozta, hogy nem találkozott ezzel problémával. A tanácsadók munkájában okozott fennakadásokról a 12. táblázat nyújt részletesebb tájékoztatást.

12. táblázat: A koronavírus válság által okozott problémák a tanácsadók munkájában

Sor-szám	Mi okozott problémát a tanácsadók munkájában?	Százalék (%)				
		Nem jellemző	Kis mértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy mértékben jellemző	Összesen
1	Tanácsadóinknak home office-ra kellett átállni	25,9	20,5	13,6	40	100%
2	Az adminisztratív és a tanácsadókat segítő munkatársainknak home office-ra kellett átállni	34,2	18	15,5	32,3	100%
3	Az online alapú tanácsadásra kellett átállni	14,5	19,4	23	43,1	100%
4	A tanácsadás egy bizalmi szakma, a fellépő bizonytalan helyzet törést okozott az üzleti kapcsolatokban	49	22,4	14,6	14	100%
5	Az olyan témáknál (pl. adatbiztonság, coaching) ahol fontos a személyes jelenlét áthidalható volt ez a helyzet	21,2	23,1	30,7	25	100%
6	A hirtelen megváltozott helyzet következtében nagyon gyorsan kellett más, eltérő jellegű ügyfél-problémákra választ keresni	23,3	27,6	22,7	26,4	100%
7	Egyéb	57,4	9,3	22,2	11,1	100%



## 5. A VÁLSÁG TOVÁBBI JELLEMZŐI

„Jó megünnepelni a sikert,  
de ennél sokkal fontosabb,  
hogy a kudarcok után  
megtanuld a leckét és  
levond a konzekvenciát”  
Bill Gates

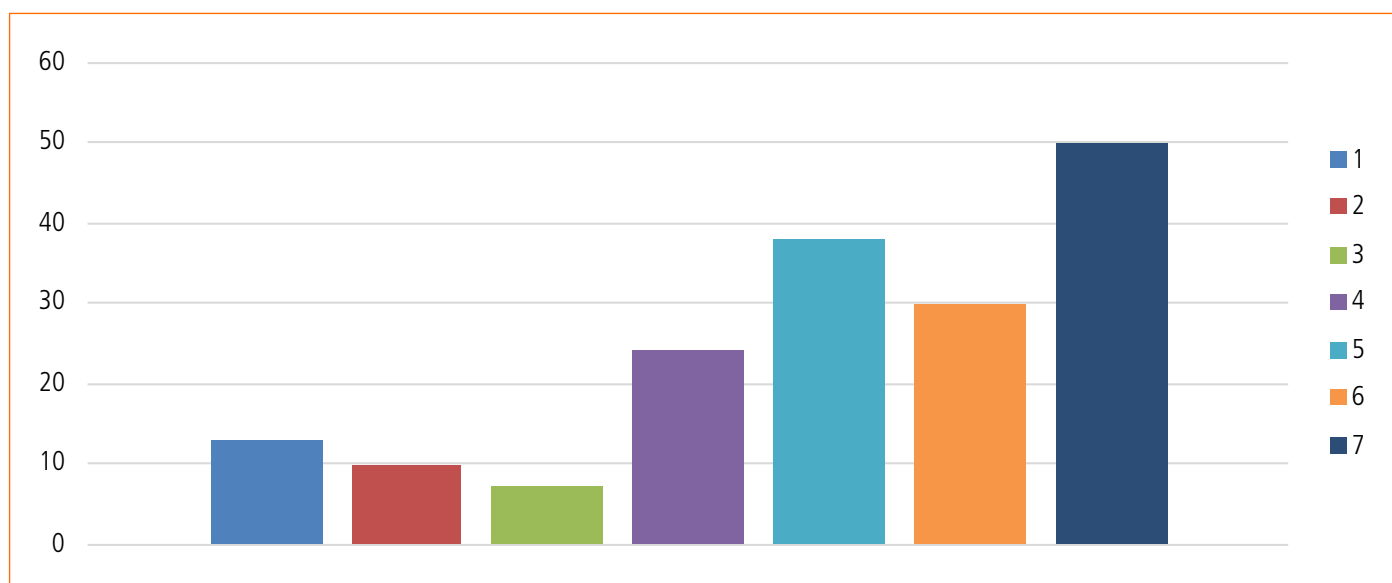
### 5.1. VÁLSÁG: PROBLÉMA VERSUS LEHETŐSÉG

A tanácsadók számára a lehetőségek keresése, vagy adott esetben egy negatív helyzet a lehetőségek jobb kihasználásával pozitív irányba terelése egyáltalán nem idegen. Mi a helyzet azonban akkor, ha olyan válsággal kell szembenézni, ami nem csak az ügyfeleket, hanem a tanácsadó szektort is negatívan érinti. A kérdőív kitöltőinek feltettük a kérdést – 7 fokú Likert skálával –, hogy ők vajon tudnak-e a jelenlegi válságra lehetőségként tekinteni. A kérdésfeltevés eredményét a 13. táblázat és a 6. ábra tartalmazza. A megkérdezettek döntő többsége egyetért abban, hogy a válság lehetőségeket is hordoz magában, amelyek csak arra várnak, hogy felfedezzük és kiaknázzuk őket.

13. táblázat: A válságban rejlő lehetőségek (1 – egyáltalán nem értek egyet, 7 – teljesen egyetértek)

Gyakoriság	A válság nemcsak problémát, hanem lehetőséget is jelent							Összesen
	1	2	3	4	5	6	7	
	13	10	7	24	38	30	50	172
%	7,60%	5,80%	4,10%	14%	22,10%	17,40%	29,10%	100%

6. ábra: A válságban rejlő lehetőségek megítélése 1-től 7-es skálán



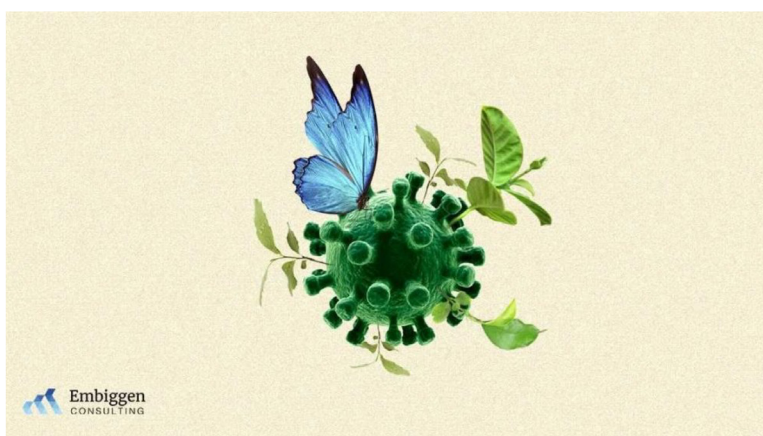
## 5.2. EGYÉB VÁLASZOK

Az alábbiakban a válaszadóink igen hasznos és a felmérésünk szempontjából releváns megjegyzései, javaslatai, tapasztalatai olvashatóak, amelyeket a 14. táblázatban változtatások nélkül közlünk.

14. táblázat: Egyéb válaszok

Sorszám	Egyéb válaszok
1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>» A tanácsadás mechanikus jellegű tevékenységgé válik, ha minden kapcsolat digitális módon történik</li> <li>» Hibrid megoldások kellene.</li> </ul>
2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>» A home-office nem okozott gondot, törést, meglepően jól működött és működik a tanácsadásunkban.</li> </ul>
3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>» A jelenlegi intézkedések várhatóan lassítják a COVID-19 hatását, de folytatni kell a munkahelyek védelmét.</li> </ul>
4.	<ul style="list-style-type: none"> <li>» A tanácsadás, különösen a vezetési tanácsadás és vezetőképzés tapasztalataink szerint nagy bajban van.</li> <li>» A Google teszt kimutatása szerint (<a href="http://www.test.google.com">www.test.google.com</a>) 2005-höz képest e két területre vonatkozó Google keresés gyakorlatilag leállt. A korábbi keresleti piac átalakult rossz minőségű (mindent vállaló amatőrök) kínálati piaccá, miközben a minőségi munka presztízse kihaló félben van.</li> </ul>
5.	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Az új módokat, módszereket kell megtalálni az üzletvitel fenntartásához, fejlesztéséhez. E mellett a saját szervezeti és mentális egészségről is gondoskodni kell.</li> </ul>
6.	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Az online tanácsadás kevésbé hatékony és hatásos, egyes technikák alkalmazása pedig teljesen lehetetlen.</li> <li>» A megrendelők pénztelensége, ill. azonnali spórolásuk megállított nagyobb projekteket hirtelen és teljesen.</li> <li>» Csak egyéni ügyfelek maradtak kritikus helyzetek és változások kezelésének igényével. Új ügyfélszerzés rendkívül nehéz, mindenki óvatos. Ígérgetés szerződéskötés nélkül, ez a jellemző.</li> </ul>
7.	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Az új projektek indításához kapcsolódó kérdéseket érdemes lenne részletesen is kibontani, azokra rákérdezni.</li> </ul>
8.	<ul style="list-style-type: none"> <li>» 45 fős szervezet vagyunk. A csapat fele családos ember, a másik fele egyedülálló fiatal. A családos munkavállalók számára jelenleg az jelent fokozott nyomást, hogy a home-office-ban napközben egyszerre több területen álljon helyt. Emiatt ezek a kollégák túlterheltek, és fokozatosan „kikészülnek”.</li> <li>» Ezzel ellentétben a csapat másik részének az a legnagyobb problémája, hogy nincsenek meg a közösségépítő, csapatépítő lehetőségek, programok. Kulturálisan ez kezdi kettévágni az eddig egységes szervezetet.</li> </ul>
9.	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Véleményem szerint nagyon sok változást fog okozni a jövőbeni munkában ez a válság.</li> </ul>

Sorszám	Egyéb válaszok
10.	<ul style="list-style-type: none"> <li>» A home-office után, ami egy nagyon kényelmes megoldás, nehéz rávenni a dolgozókat, hogy újra be kelljen járni az irodába...</li> <li>» A heti egy vagy két, személyes találkozás/meeting azért fontos a kollégák között és az online meetingekkel hosszú távon nem szabadna tervezni több szempontból is.</li> </ul>
12.	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Érdeemes lenne (lett volna) a szektorokat (privát/államigazgatás) külön vizsgálni, nagyon különbözőek a trendek.</li> </ul>
14.	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Nálunk sikeresen átálltunk az otthondolgozásra, illetve az internetes kapcsolatokra (értekezletek, adatbázisokhoz, tervekhez való hozzáférés, stb).</li> </ul>
15.	<ul style="list-style-type: none"> <li>» A válságkezelés nem csupán alkalmazkodás az új környezethez, hanem felismerni tudás (phronesis) is. Nem csupán „talpra állás” (reziliencia; lásd: keljfeljancsi stratégia), hanem „megugrás/előrefutás” is.</li> </ul>
16.	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Az ügyfelek részéről megnőtt az igény a költségcsökkentést eredményező projektek iránt.</li> </ul>
17.	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Megszűnt a program az utazási lehetőségek hiányában. Az összes egyéni vállalkozóként működő konzultánst azonnal kirúgták. Kb. ennyit arról, hogy ki milyen kockázatot vállal. A KATA változások is érintik az általam említett kört.</li> </ul>
18.	<ul style="list-style-type: none"> <li>» A COVID-19 járvány miatt közvetlen hatással nem számolhatunk, de a közvetett recessziós hatások hosszabb távon (10-12 hónap) jelentkeznek. A támogatások, a pályázatok, az adminisztráció alacsonyabb intenzitásúak időben, úgy értem, hogy minden folyamat lelassult, hivatkozási alapot teremtett a pandémiás helyzet, másrészt a bizonytalanságok miatt a beruházások, fejlesztések üteme is csökkent, kivárás tapasztalható sok területen.</li> <li>» A kis tőkeerejű cégek, főleg a hazaiak, kevés tartalékkal rendelkeznek, a hónapokig tartó üzleti csökkenés visszaveti, ellehetetleníti őket. A nagyok azonnal költségcsökkentésbe, elbocsátásba kezdtek. Ma is érvényes: a visszatérő vevő a jó vevő, tehát, ha van állandó szerződésed több céggel, és megmaradt bizalom, nincs objektív üzleti akadály, még ha kevesebb is, de állandó árbevétel biztosítható a cégednek. „Kleine Fische, gute Fische...”</li> </ul>
20.	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Sok ügyfélnél a megállás, kivárás, bizonytalanság jelent meg. Tervezett projektek leálltak vagy későbbre kerültek. Komoly pénzügyi és likviditási gondok jelentek meg.</li> </ul>



Forrás: Corporate innovation opportunities in crisis: [embiggenconsulting.com](http://embiggenconsulting.com)

## 6. SZAKIRODALMI FORRÁSOK

- [1]. Akik nyertesén kerültek ki a pandémiából. (2020) PWC, Budapest, <https://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2020/covid-19-nyertesek.html> (Letöltve: 2021. január 15.)
- [2]. COVID-19 and the greatest reset: Briefing note. <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business#> (Letöltve: 2020. augusztus 10.)
- [3]. Czerniawska, F. (2020): COVID-19 as a prism of change in the consulting industry. Source Global Research: <https://www.source-globalresearch.com/covid-19-as-a-prism-of-change-in-the-consulting-industry/#>. (Letöltve: 2020. szeptember 10.)
- [4]. Fodor P.–Kiss, T.–Poór, J. (2010): A válság hatása a HR-re és a tudásmenedzsmentre: Négy kelet-európai ország szervezeteinek empirikus vizsgálata alapján. Vezetéstudomány, 41(10), 2-18,
- [5]. Fröndhoff, B. (2020): Coronakrise lässt den Beratermarkt schrumpfen. Handelsblatt, 2020. April, 20. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/dienstleister/consulting-coronakrise-laesst-den-beratermarkt-schrumpfen/25756640.html?ticket=ST-2844213-Mf-f6GYf5YeEiqbhUoTMW-ap4> (Letöltve: 2020. augusztus 10.)
- [6]. Korten, D.C. (2009): Gyilkos vagy humánus gazdaság. Budapest: Kairosz Kiadó, Publishing Co.
- [7]. Magyar A. (2021): Hatalmasat nőtt számítógépek piaca a járvány miatt. <https://hu.euronews.com/2021/01/13/hatalmasat-nott-a-szamitogepek-piaca-a-jarvany-miatt> (Letöltve: 2021. január 16.)
- [8]. Maynard S., J.–Szathmáry, E. (1995): *The Major Transitions in Evolution*. Oxford, England: Oxford University Press.
- [9]. Pressemitteilung. Geschaeftklima Consulting. BDU Bundesverband Deutscher Unternehmensberater, Bonn. 2020.10.20. (Letöltve: 2021. január 10.)
- [10]. Source Global Research: Market Updates 4th September 2020: <https://reports.sourceglobalresearch.com/portal/marketupdates> (Letöltve: 2020. december 5.)
- [11]. The impact of the Coronavirus on the global consulting industry. <https://www.consultancy.org/news/162/the-impact-of-the-coronavirus-on-the-global-consulting-industry> (Letöltve: 2020. augusztus 10.)
- [12]. Wallace-Wells, D. (2020): Lakhatatlan föld. Animus Kiadó, Budapest.

### Képforrások:

<https://www.steelcase.com/research/articles/topics/post-covid-workplace/steelcase-bringing-employees-back-office/>

<https://www.quayconsulting.com.au/news/consulting-in-the-post-covid-19-world/>

<https://www.bangkokpost.com/business/1933156/covid-19-and-returning-to-work-health-and-safety-implications-for-employers>

<https://nxtlvlroi.com/business-crisis-management-consulting-services/>

<https://embiggenconsulting.com/corporate-innovation-opportunities-in-crisis/>