



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



BUDAPESTI
KERESKEDELMI
ÉS IPARKAMARA

ISBN: 978-963-269-934-9

TARTALOMJEGYZÉK

1	BEVEZETÉS	4
2	A VÁLASZADÓK JELLEMZŐI	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
3	KORONAVÍRUS VÁLSÁG HATÁSA A TANÁCSADÁSRA	10
3.1	HATÁS AZ ÁRBEVÉTELRE	10
3.2	HATÁS A LÉTSZÁMRA	11
3.3	HATÁS A SZOLGÁLTATÁSOKRA	12
4	A KORONAVÍRUS HATÁSA A TANÁCSADÓK MUNKÁJÁRA	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
5	A VÁLSÁG TOVÁBBI JELLEMZŐI	17
5.1	VÁLSÁG: PROBLÉMA VERSUS LEHETŐSÉG	17
5.2	EGYÉB VÁLASZOK	18
6	SZAKIRODALMI FORRÁSOK	20

1. BEVEZETÉS

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

John F. Kennedy

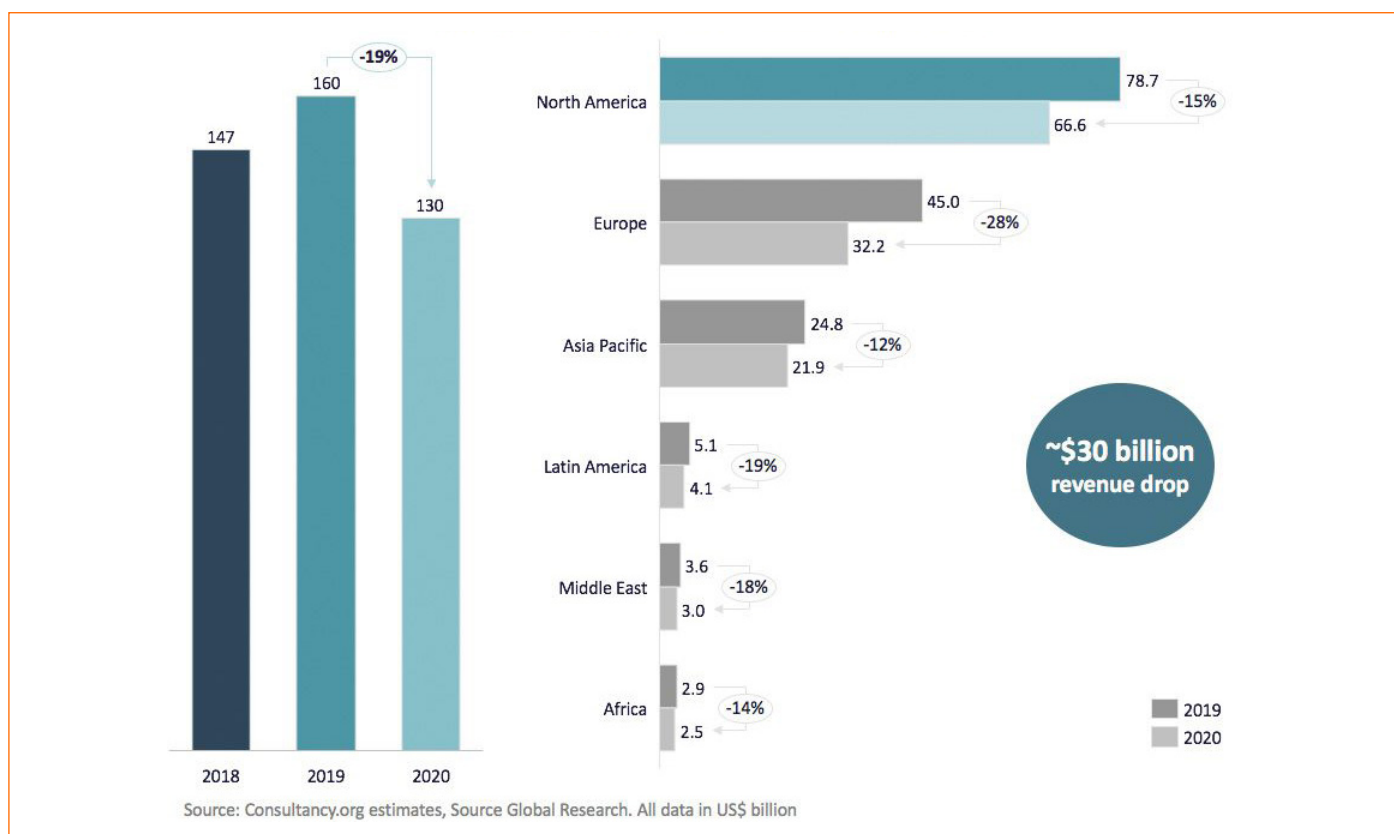
A tanácsadási iparágat már eddig számos módon és jelentősen befolyásolta a globális világjárvány. Egy mértékadó nemzetközi szakirodalmi forrás (consultancy.org, 2020) szerint a tanácsadási iparág visszaesése leginkább Európában (–28%) és az USA-ban (–15%) lesz a legnagyobb. A közel 35 milliárd éves forgalmat 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%
	Összes kitöltő	261	

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%
	Összesen	229	

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%
	Összesen	225	

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%
	Összesen	210	

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%
	Összesen	209	

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).

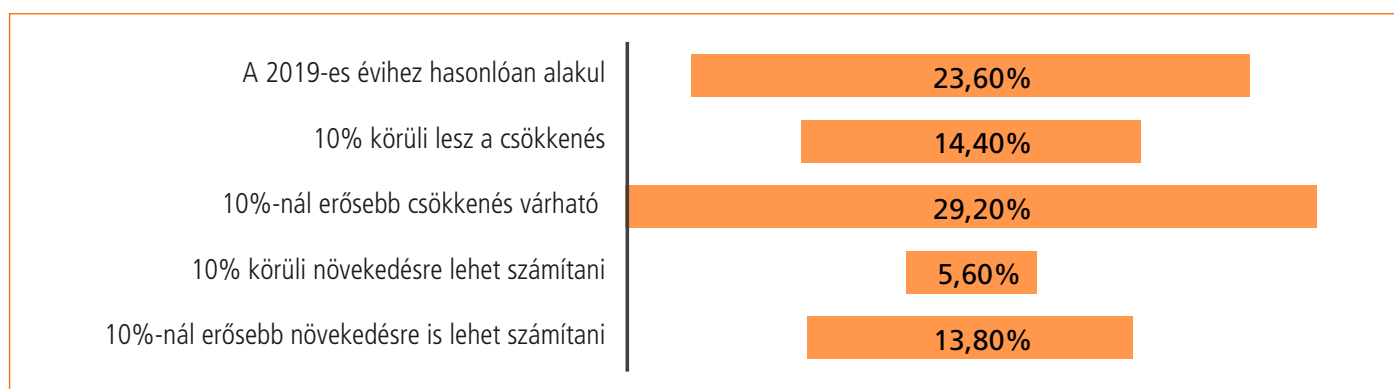
3.1. HATÁS AZ ÁRBEVÉTELRE

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%
	Összesen	195	

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%
	Összesen	195	



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

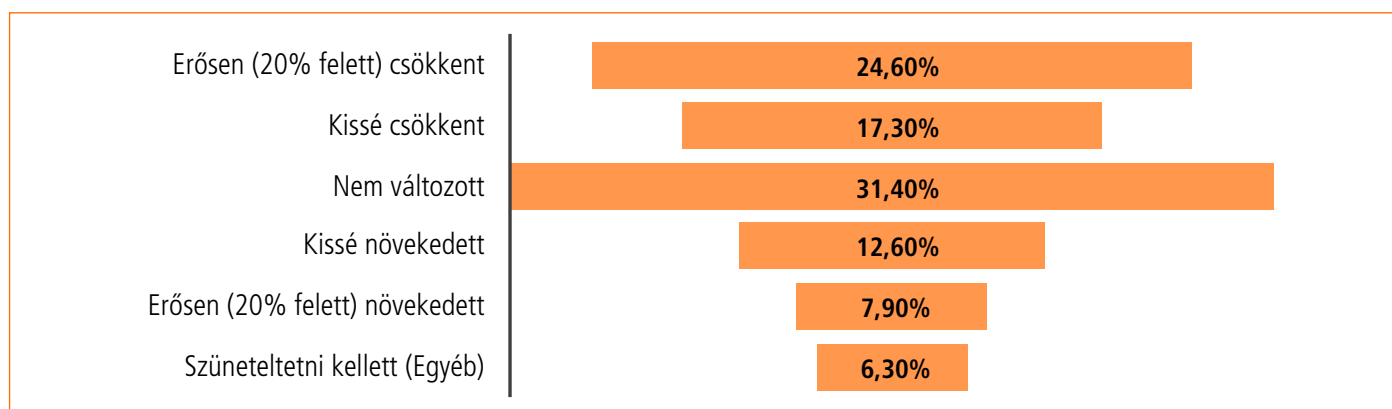
3.3. HATÁS A SZOLGÁLTATÁSOKRA

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%
	Összesen	191	

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).

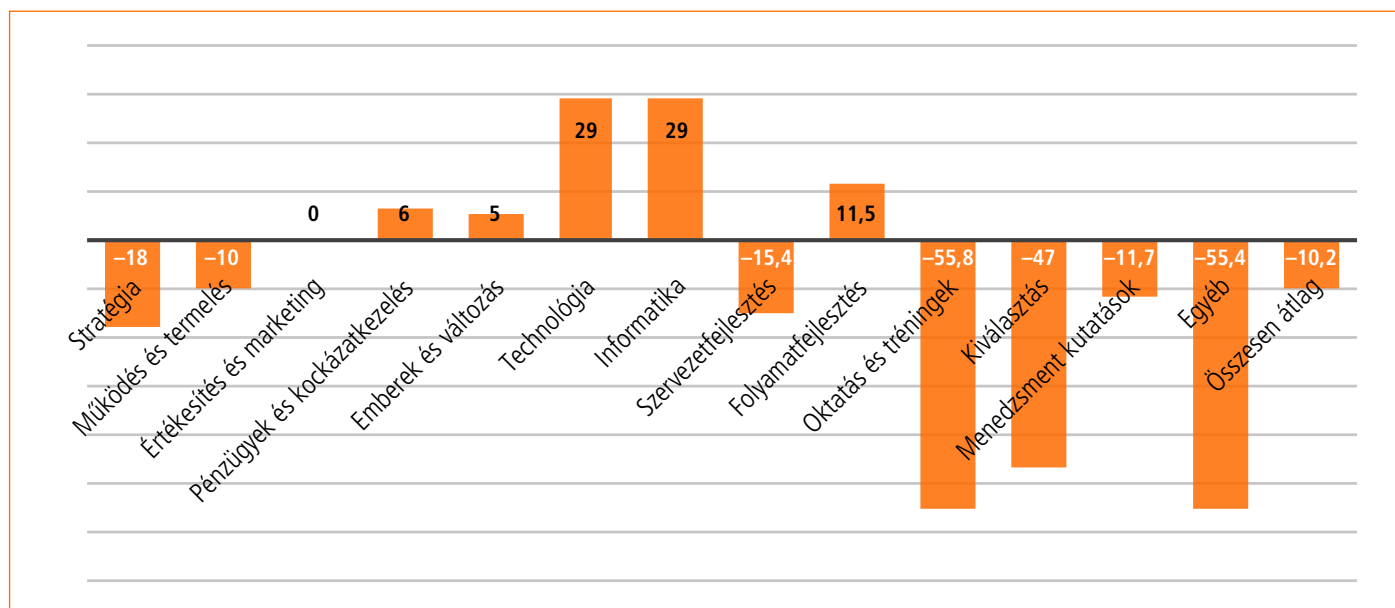
4.1. A KORONAVÍRUS VÁLSÁG HATÁSA A SZERZŐDÖTT ÉS A JÖVŐBELI PROJEKTEKRE

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%

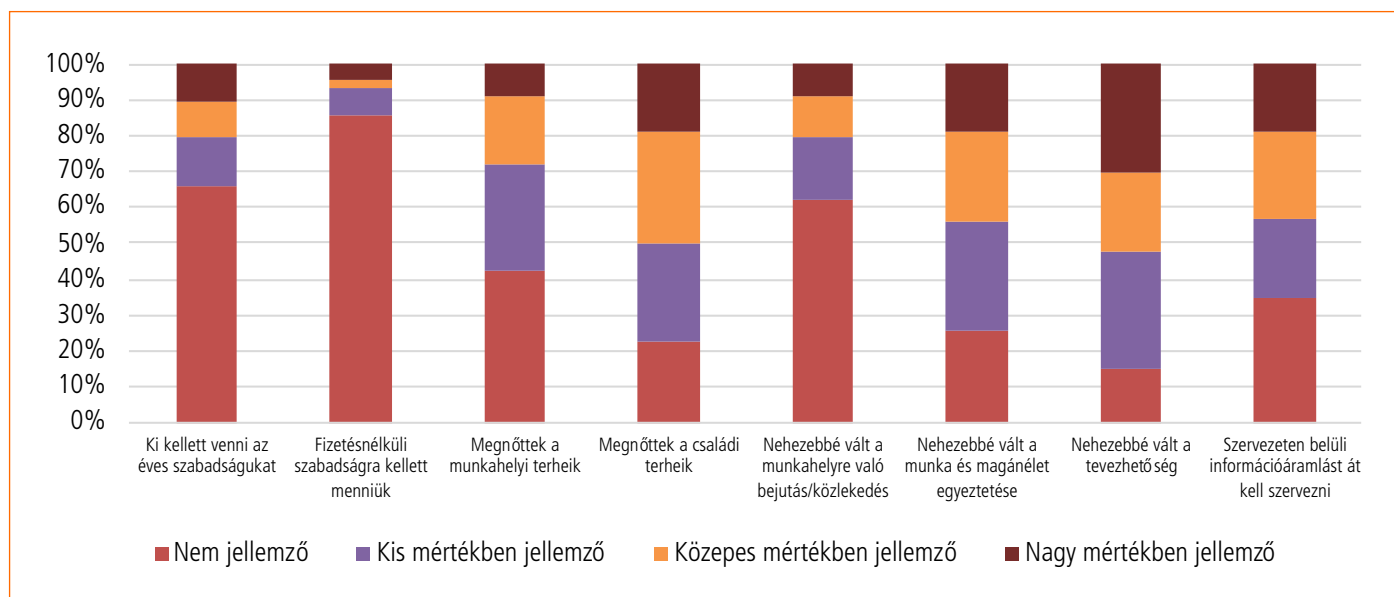
4.2. A VÁLSÁG HATÁSA A MUNKAVÁLLALÓKRA ÉS A TANÁCSADÓK MUNKÁJÁRA

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

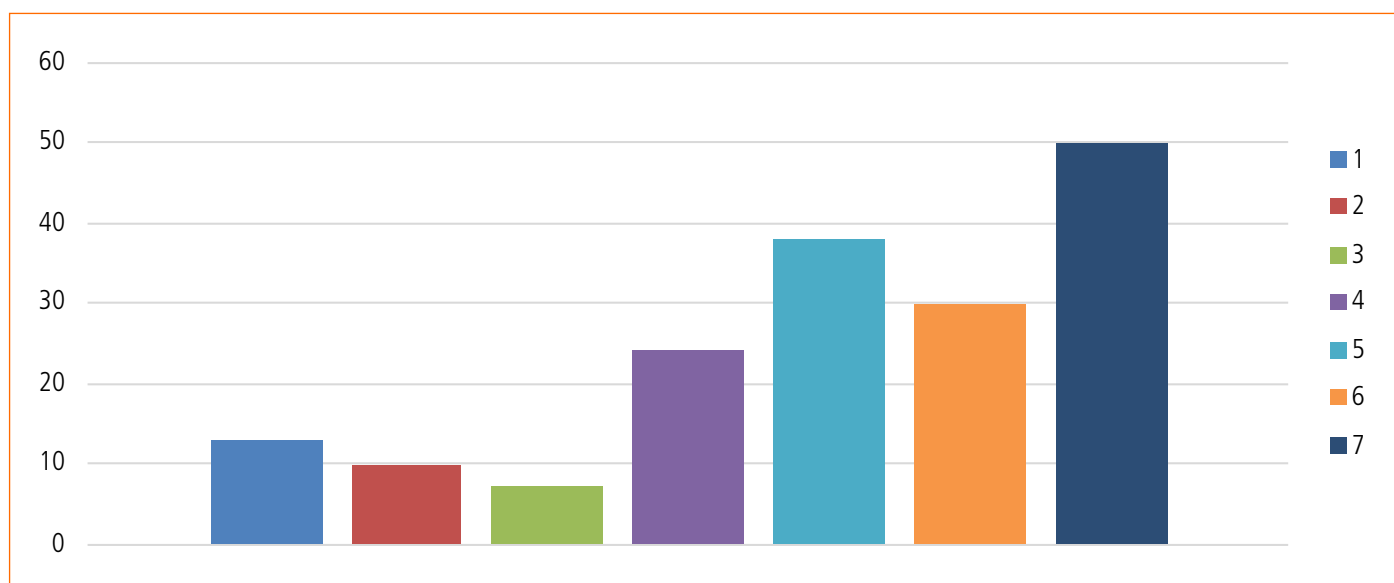
5.1. VÁLSÁG: PROBLÉMA VERSUS LEHETŐSÉG

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 kérdéscsoport 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



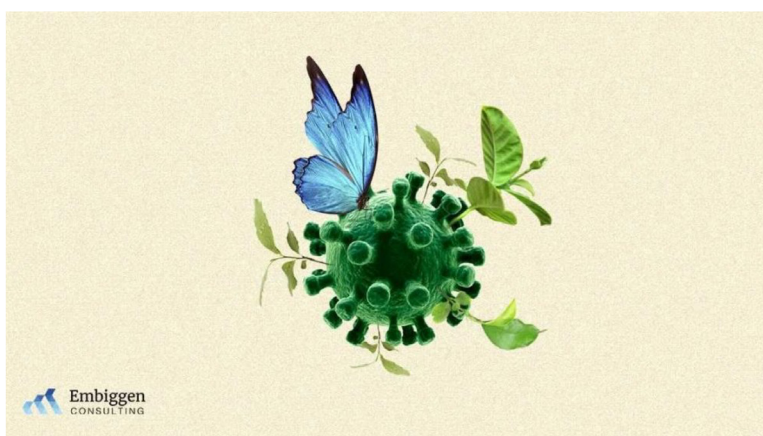
5.2. EGYÉB VÁLASZOK

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"> » A tanácsadás mechanikus jellegű tevékenységgé válik, ha minden kapcsolat digitális módon történik » Hibrid megoldások kellene.
2.	<ul style="list-style-type: none"> » A home-office nem okozott gondot, törést, meglepően jól működött és működik a tanácsadásunkban.
3.	<ul style="list-style-type: none"> » A jelenlegi intézkedések várhatóan lassítják a COVID-19 hatását, de folytatni kell a munkahelyek védelmét.
4.	<ul style="list-style-type: none"> » A tanácsadás, különösen a vezetési tanácsadás és vezetőképzés tapasztalataink szerint nagy bajban van. » A Google teszt kimutatása szerint (www.test.google.com) 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.
5.	<ul style="list-style-type: none"> » Az új módokat, módszereket kell megtalálni az üzletvitel fenntartásához, fejlesztéséhez. E mellett a saját szervezeti és mentális egészségről is gondoskodni kell.
6.	<ul style="list-style-type: none"> » Az online tanácsadás kevésbé hatékony és hatásos, egyes technikák alkalmazása pedig teljesen lehetetlen. » A megrendelők pénztelensége, ill. azonnali spórolásuk megállított nagyobb projekteket hirtelen és teljesen. » Csak egyéni ügyfelek maradtak kritikus helyzetek és változások kezelésének igényével. Új ügyfélszerzés rendkívül nehéz, mindenki óvatos. Ígéretes szerződéskötés nélkül, ez a jellemző.
7.	<ul style="list-style-type: none"> » Az új projektek indításához kapcsolódó kérdéseket érdemes lenne részletesen is kibontani, azokra rákérdezni.
8.	<ul style="list-style-type: none"> » 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”. » 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.
9.	<ul style="list-style-type: none"> » Véleményem szerint nagyon sok változást fog okozni a jövőbeni munkában ez a válság.

Sorszám	Egyéb válaszok
10.	<ul style="list-style-type: none"> » A home-office után, ami egy nagyon kényelmes megoldás, nehéz rávenni a dolgozókat, hogy újra be kelljen járni az irodába... » 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.
12.	<ul style="list-style-type: none"> » Érdeemes lenne (lett volna) a szektorokat (privát/államigazgatás) külön vizsgálni, nagyon különbözőek a trendek.
14.	<ul style="list-style-type: none"> » Nálunk sikereresen átálltunk az otthondolgozásra, illetve az internetes kapcsolatokra (értekezlet, adatbázisokhoz, tervekhez való hozzáférés, stb).
15.	<ul style="list-style-type: none"> » 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.
16.	<ul style="list-style-type: none"> » Az ügyfelek részéről megnőtt az igény a költségcsökkentést eredményező projektek iránt.
17.	<ul style="list-style-type: none"> » 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.
18.	<ul style="list-style-type: none"> » 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. » 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...”
20.	<ul style="list-style-type: none"> » Sok ügyfélnél a megállás, kivárás, bizonytalanság jelent meg. Tervezett projektek leálltak vagy későbbre kerültek. Komoly pénzügyi és likviditási gondok jelentek meg.



Forrás: Corporate innovation opportunities in crisis: 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/>