

Profitáljunk a változ(tat)ásból! Kényszerűen vagy tudatosan? Fordulatkezelés és prevenció a magyar cégvilágban

Let's benefit from the change(s)! Inevitably or consciously? Turnaround management and prevention in the Hungarian business world

KATITS ETELKA – MAGYARI KATINKA – VARGA ZSUZSANNA

Absztrakt

Az elmúlt időszak eseményeinek váratlan és gyakori bekövetkezése, az ebből eredő szervezeti/szerkezeti átalakításokkal járó számtalan fordulat kiváltotta az empirikus kutatás bővülését. A tanulmány egyik célja a hazai empirikus kutatáshoz kötődik, mert iránymutatást ad a magyar fordulatkezelési kutatásokhoz. A másik cél megoldásokat adni a vállalati vezetők számára. Így a két kutatási kérdés a következő: Melyek a fordulatkezeléssel kapcsolatos kutatások hiányosságai? Itt szó lesz a kutatási terület eredményeiről és egy vállalati szerkezetátalakítási osztályozási keretről. Mi lenne akkor, hogy ha a válságok megelőzhetőek lennének? Itt a választ a preventív, digitalizálható pénzügytechnikai eszközök és a proaktív cselekvési módok áttekintése adja meg. A módszertan magyar vállalati adatbázis- és esetelemzés saját fejlesztésű FINel pénzügyi szakértői rendszerrel. A 2007 és 2020 közötti időszak kutatási eredményeiből konklúziók levonása történik szintetizálás céljából. A munka indokolja a turnaround pénzügyek fontosságát a kutatók, az oktatók és az üzleti világ szereplői számára.

Kulcsszavak: vállalati fordulatkezelési kutatás, szerkezetátalakítási kategóriák, Adizes modell, prevenció

Abstract

The unexpected and frequent incidence of the events of the recent period, the numerous twists and turns associated with organizational/structural transformations triggered the expansion of empirical research. One of the aims of the study is related to the Hungarian empirical research, because it provides guidelines for Hungarian turnaround management research. The other goal is to provide solutions for corporate leaders. Thus, the two research questions are: What are the deficiencies of research on turnaround management? Here we will we show the results of the research area and a classification framework for corporate restructuring. What if crises were preventable? The answer an overview of preventive, digitizable financial instruments and proactive approaches will be given. The methodology is Hungarian corporate database and case analysis used with our own developed FINel financial expert system. Conclusions are drawn from the research results of the period 2007–2020 for synthesis. The paper proves the importance of turnaround finance for researchers, educators and business players.

Keywords: corporate turnaround management research, restructuring categories, Adizes model, prevention

JEL kód: D22, G01, G39, H12

BEVEZETÉS

Napjainkban a vállalkozások az ún. VUCA-világban működnek. Casey (2014) gyűjtötte össze azt, hogy milyennek kell lennie egy sikeres vezetőnek a napjaink folyton változó/változókéony (*Volatile*), kiszámíthatatlan/bizonytalan (*Uncertain*), összetett/bonyolult (*Complex*) és

többféleképpen értelmezhető (*Ambiguous*) világban. Ebben a változékony világban egyre több a fekete hattyú, azaz az olyan váratlan esemény, ami nem megjósolható és nem jelezhető előre (Taleb, 2012). Ebben az uralhatatlan, komplex és átláthatatlan környezetben egyszerre kényszerű, szükségszerű, tudatos, kreatív és innovatív lehetséges megoldásokat kell kifejlesztenünk az innovatív vállalati kultúra megteremtésére.

A tanulmány célja, hogy olyan ajánlásokat dolgozzon ki, amelyeket a vezetők könnyen alkalmazhatnak, ezáltal javítva a fordulatkezelés gyakorlatait azáltal, hogy enyhítik a cég terheit válság idején. Ez segíteni fog a bajba jutott szervezeteknek, kiemelve azokat a kritikus elemeket, amelyeket a vezetők figyelmen kívül hagynak, miközben reaktív módon igyekeznek kezelni a válságot.

A tanulmány nem reprezentatív vállalati mintán szemlélteti a szervezeti hanyatlás és a fordulat gyakorlati tudnivalóit, és javaslatot tesz arra, hogy mit kell megtanulnunk, miközben a kutatás számára is iránymutatást ad.

Tekintettel az egyre növekvő vállalati nehézségekre és csődközeli helyzetekre, igény van gazdaságunkban is empirikus, szilárd elméleti alapú kutatási erőfeszítésekre a *turnaround*-kezelés összefüggésében. Míg a fejlődő válságok okait (problémáit) és jelzéseit (tüneteit) bizonyos mértékig már megvizsgálták gazdaságunkban (Noszkay, 2018; Katits, 2010 és 2017a; 2017b), addig az empirikusan tesztelt *turnaround* modellek még hiányoznak. Ezzel párhuzamosan a fordulat sikere mögött álló tényezőket átfogóan még nem határozták meg. Az ilyen kutatások ösztönzésére ez a munka útmutatás a *turnaround* menedzsment kutatási területével kapcsolatos jelenlegi technika állásáról.

Gazdaságunkban az 1992. január elsejétől bevezetett csődtörvény, a 2008. évi globális pénzügy-gazdasági válság és a COVID-19 óta a magyar cégvilág szervezeti hanyatlása és az új gondolati sémák megjelenése, a szervezeti átalakulásokkal járó számtalan fordulat váltotta ki az empirikus kutatás bővülését. Mi az, ami már beépült, s így azt az eddigi hazai empirikus kutatások eredményeinek tekintünk? A vezetői tudást és felismerést (Dobák–Antal, 2013; Farkas, 2013), valamint a stratégiai irányítást, ellenőrzést (Poór, 2016; Tóth–Zéman, 2018), az érdekelt felek irányításának szükségességét (Karoliny–Poór, 2017) és a kreativitás nélkülözhetetlenségét (Csikszentmihályi, 2008; Károlyi, 2019).

1. A VÁLLALATI FORDULATKEZELÉSI KUTATÁSOK A SZAKIRODALOM TÜKRÉBEN

A vállalati válságmenedzseléssel összefüggésben, főleg az angolszász szakirodalomban használatos *turnaround* kifejezést magyarra többféleképpen fordíthatjuk: fordulat, trendforduló, megfordítás, irányváltás, amelyet főleg látens válságszakaszban a kifejlett válságot megelőzően lehet felismerni. A 'lényeges vagy meghatározó fordulat' a gyakorlatban általában az operatív és a stratégiai válságmenedzselés megoldási módozata (Katits et al., 2018; Katits, 2017b).

A pénzügyi nehézségekkel küzdő vállalkozások a túlélésre, a megszorításra törekednek azáltal, hogy ellenállóképességük és fenntarthatóságuk növelésének módjait keresik (Zeni–Ameer, 2010). A fordulatkezelést úgy definiálják, mint a vállalat gazdasági teljesítményének helyreállítását a létezését és működését fenyegető visszaesést követően (Pandit, 2000). A fordulatkezelési stratégiák végrehajtása azonban példátlan kihívásokat okozhat és radikális döntéshozatali helyzeteket hozhat a szervezetek számára.

Bár a fordulatkezelésnek több definíciója is van, a változásmenedzsment kutatói a fogalmat bizonyos közös elemekkel jellemzik (Yandava, 2012; Panicker, 2015). A fordulatkezelés számos stratégiát tartalmaz. Bár ezeknek a stratégiáknak a közvetlen célja a kedvezőbb eredmények elérése, közvetve azonban negatívan befolyásolhatják a személyzet teljesítményét,

a szervezeti kultúráját vagy légkörét, valamint a tervezett változás sikerét. Fontos az, hogy a változás olyan, amely nemcsak közvetlenül befolyásolja a rendszereket, gyakorlatokat és infrastruktúrát, hanem az emberi dimenziót is, amely az emberi tőke menedzseléséhez kapcsolódik (Liou–Smith, 2006).

Schendel és társai (1976) szerint a 'fordulat' már a stratégiai válságban, míg Hambrick (1985) szerint a jövedelemi válság stádiumában veszi kezdetét. Véleményünk szerint a gyenge és erős pontok feltárásával a vállalati gazdálkodásban, a piaci versenyközegben való vállalati lét, a rövid(ebb) termék életciklusok sürgős és rugalmas vállalati reakcióképességet igényelnek. Adizes (2014) a válságot, érthető módon, a modern szervezetek életciklusának veleszületett szakaszának tekinti.

Az elmúlt években egyre nagyobb a válságkezelés szerepe a válságok előrejelzésében (Katits et al., 2022, 382 alapján) lassításában és enyhítésében; mely lehetőséget biztosít a válságok leküzdésére irányuló folyamatok kezelésére és azok káros következményeinek csökkentésére. Fink (1986, 15) a következőképpen határozza meg a válságkezelést: „A válságkezelés – a válság megtervezése, fordulópont – a kockázatok nagy részének eltávolításának művészete és a bizonytalanság lehetővé teszi a sorsunk kedvezőbb irányítását.” Ily módon a helyes irányítási gyakorlat megköveteli a konkrét válságkezelési mechanizmusok biztosítását és sikeres végrehajtását, amelyek segítik a menedzsereket a szervezetek sikeres fejlesztésére irányuló erőfeszítéseikben. Ebben a tekintetben ki kell emelni, hogy a válságkezelés négy, egymással összefüggő tényezőt foglal magában: a megelőzést, a felkészülést, a reagálást és a felülvizsgálatot (Coombs, 2022).

A szervezeti válságot, az esetek többségében azért nem tudják kezelni, mert a vezetés

- a gyenge és erős jelzéseket, valamint a problémákat/okokat nem, vagy nem időben ismeri fel;
- a felismert problémákra/okokra késve, azaz nem megfelelően és nem időben reagál;
- a felismert problémákat/okokat nem a megfelelő módon menedzseli.

A fenti felsorolás alátámasztja a jelzés- és okkutatás fontosságát (Katits, 2019; www.kenf.hu)

A vállalati túlélés és a fordulat hosszú évtizedek óta kutatás tárgyát képezi. Az irányadó koncepcionális munkák az 1970-es évektől az 1980-as évek elejéig születtek meg (Altman, 1968; Bibeault, 1982; Gordon, 1971; Hambrick–Schechter, 1983; Hofer, 1980). Az 1980-as évek fúziós és felvásárlási hulláma felerősítette a csődbejelentések számát, növelve a téma relevanciáját (Markides, 1995). A korai empirikus munkák, például Robbins–Pearce (1992) vagy Pant (1991) tanulmányai az első betekintést nyújtották az 1980-as évek *turnaround* irodalom felívelő hullámába.

A különböző szakterületek tudósai folyamatosan javították a téma megértését a publikációk kezdeti trendje alapján számos megállapítást és meghatározást adva. Általában a fordulat meghatározható mint „hanyatlás és felépülés a nehézségekből” (Schendel et al., 1976). A vállalati *turnaround* szakirodalomban az első koncepcionális vitát Hofer (1980) és Bibeault (1982) munkája indította el. Általában „operatív” vagy „stratégiai” jellegüként csoportosítják a szervezeti válaszokat a vészhelyzet idején (Eichner, 2010; Hambrick–Schechter, 1983; Ofek, 1993; Schendel et al., 1976; Trahms et al., 2013).

Mivel a túlélésért küzdő vállalatok szembesülnek az átfogó szervezeti változtatások szükségességével, az esetleges *turnaround* stratégiák sokfélék lehetnek és alapvetően különböznek természetükben vagy elméleti megalapozottságukban (Bowman–Singh, 1993; Trahms et al., 2013). Ennél fogva a munkák áttekintését a vállalati zavar és a fordulat terén kizárólag két dimenzió – operatív és stratégiai feladatok és eszközök– szempontjából meg kell haladni, bővíteni és részletezni kell.

A fordulat empirikus vizsgálatának legújabb és legfontosabb hullámára az 1980-as évek végén és az 1990-es években került sor. Ez egy reakció volt az USA vállalati világában a nyolcvanas években folytatott nagy horderejű változásokra, amelyek számos átfogó stratégiai, szervezeti és pénzügyi átszervezést eredményeztek (Jansen, 1991; Hoskisson et al., 1994). John és társai (1992) még ezt a szerkezetátalakítási hullámot is példátlan lehetőségként írja le a tudósok számára a vállalati és vezetői magatartás különböző aspektusainak vizsgálatára. Ennél fogva elképzelhető az, hogy a napjainkban még nem túlélte egészségügyi és gazdasági válságot hamarosan a kutatói közösség átirányítja a fordulathoz kapcsolódó témákra.

Mindezek kiváltanak komplex változ(tat)áskezelést: stratégiai irányváltást, pénzügyi és szervezeti újra(át)szervezést – nem csak és kizárólag az említett két vállalati válság típusban!

Itt felmerül a következő kérdés: Hogyan lehet felismerni a válság szakaszait? Ansoff (1984) és Krystek–Moldenhauer (2007) felfogásmódja segíti a válságszakaszok felismerését és azonosítását a jelzések alapján. Ezek lehetnek erős és gyenge jelzések. Az erős jelzések konkrét információs tartalmat (például eladósodás, fizetésektelenség), de egyúttal kockázatot is hordoznak. A gyenge jelzések értelmezésének többféle módja van (például ilyen a saját tőke csökkenése), bizonytalanságot foglalnak magukban. Így ezek mielőbbi felismerése a válság kifejlődését meggátolhatja.

2. ANYAG ÉS MÓDSZER

Katits és társai (2021, 17) szerint: „Az alkalmazott pénzügyi módszertant befolyásolja az, hogy a vizsgált kft. milyen életszakaszban van. Eltérő pénzügyi elemzési eszköztárat kell alkalmaznunk a vállalatok működésének kezdetén, a növekedés idején, a szinten tartó gazdálkodáshoz, a válság megelőzéséhez, a csőd kezeléséhez”, valamint a *turnaround*-döntéshez is.

A vizsgálatunk a pénzügyi és vezetői számvitel adataival történik. Az e-beszámoló.hu és a céginfo.hu oldalairól letöltött kimutatásokkal, a vállalatok honlapján olvasható, valamint tanácsadás keretében szerzett információkkal dolgoztunk. Itt ismernünk kell a válság indikátorait a válságszakaszok azonosítása és a válságmenedzselési munka sikeres végrehajtása érdekében. A vizsgálatunk kérdése a következő: Milyen módszerrel és milyen megoldásokat tudunk adni a problémákkal küszködő vállalati vezetők számára a látens válságszakaszban? Az alkalmazott módszertan: adatbázis- és esetelemzés saját fejlesztésű FINel diagnosztikai és értékalkotó pénzügyi szakértői rendszerrel.

A 2008 és 2020 közötti időszakban készített saját szerkesztésű magyar KKV-adatbázisból 50 Győr-Moson-Sopron (GYMS) megyei, mikro- és közepes hazai tulajdonban levő és 10 budapesti székhelyen bejegyzett vállalkozást hasonlítottunk össze, amelyek két eltérő ismérvel rendelkeznek. Az egyik ismerv a kontrolling – akár operatív, akár stratégiai – eszközeinek alkalmazása, vagyis a mikro-vállalkozások alkalmazzák az alapvető operatív kontrolling eszközöket, míg a közepes vállalkozások az operatív kontrolling mellett a stratégiai kontrolling eszközeit is alkalmazzák. A másik ismerv az ügyvezetők hozzáállása, kezelése az adott szituációnak, ami a *turnaround* helyzet felismerését jelenti. Itt jegyezzük meg azt, hogy a vizsgált időszakban a mintában levő vállalkozási formák nem változtak.

A vállalkozások tevékenység, méret¹ és vállalkozási forma szerint történő megoszlását az 1. táblázat tartalmazza.

1. táblázat: A vizsgált vállalkozások tevékenység, méret és vállalkozási forma szerint történő megoszlása

Ágazatok	GYMS megye	
	Mikro vállalkozás (bt.)	Közepes vállalkozás (kft.)
Mezőgazdaság (erdőgazd., halászat, növénytermesztés)	5	5
Feldolgozóipar (gépgyártás, gépjárműgyártás-beszállító, fémfeldolgozás)	5	5
Építőipar (tervezés és kivitelezés)	5	5
Kereskedelem (nagy- és kiskereskedelem)	5	5
Szolgáltatások (műszaki és üzletviteli tanácsadás, ingatlanügyletek)	5	5
Budapesti székhelyű vállalat		
Feldolgozóipar (élelmiszer)		1
Építőipar (tervezés és kivitelezés)		1
Kereskedelem (gépjármű)		1
Szolgáltatások (energia, egészségügy, vendéglátás, IT, reklám, szépségápolás)	2	5

Forrás: Katits et al., 2022, 385 alapján módosítva²

A FINel pénzügyi szakértői rendszer alkalmas a vállalati működés fázisaihoz – az originális és derivatív alapítás, a növekedés és válság szakaszokhoz – igazított elemzést végezni az 1. ábrában közölt modulok szerint együtt és önállóan is³.

¹ A magyar vállalati méretkategóriák 2021-ben érvényes kritériumait az alábbi táblázat szemlélteti.

Megnevezés	MIKRO vállalkozás	KIS vállalkozás	KÖZEPES vállalkozás
Összes foglalkoztatott száma	10 fő	50 fő	250 fő
ÉS			
Maximális éves nettó árbevétel	2 millió euró	10 millió euró	50 millió euró
VAGY			
Maximális mérlegfőösszeg	2 millió euró	10 millió euró	43 millió euró
Függetlenség	A konszolidált éves beszámoló szerint is teljesíteni kell a kkv kritériumokat. Nem lehet sem nagyvállalatnak, sem államnak, önkormányzatnak 25%-nál nagyobb részesedése a társaságban.		

Forrás: <https://ado.hu/ado/kkv-fogalom-meghatározas-most-meg-barki-hozzaszolhat/>

² A budapesti székhelyű vállalatok száma több (10 helyett 15). A kutatási kérdés eltérő: Miért szükséges kialakítani és működtetni a hazai vállalati körben még kevésbé ismert pénzügyi jelzés- és oktatás módszertanát? Hogyan segíti a pénzügyi *turnaround controlling* alkalmazása a magyar vállalati körben a fordulatkezelés sikeres megvalósítását?

³ Ezt bizonyítja Kucséber (2016) Hitelintézeti Szemle és Kucséber (2015) Tér-Gazdaság-Ember című szaklapban megjelent munkája.

1. ábra: A FINel pénzügyi szakértői rendszer moduljai

Operatív kontrolling	Stratégiai kontrolling	Jelzés- és okkutatás	Benchmark	EWS-készítés	SV-számítás
↖	↖	↑	↑	↗	↗
Pénzügyi elemzési és diagnosztizáló almodul					
„Úgy legyen jövedelmező a vállalkozásunk, hogy közben fizetőképessé, nem eladósodott, perspektivikus a működése, valamint hatékony eszköz- és vagyongazdálkodást folytasson.”					

Forrás: Saját szerkesztés Katits (2019), Katits et al. (2021) és Katits et al. (2022) alapján

Az 1. ábrában közölt almodul segítségével azonosítani lehet azt a válságszakaszt és -típust, ahol alkalmazni lehet a fordulatkezelési eszköztárat. Először meg kell bizonyosodnunk arról, hogy a vállalati válság melyik két alapvető típusával szembesülünk, amelyek az alábbiak:

- 1) „A meglepetés- és véletlenszerűen, a hirtelen bekövetkező válság (természeti katasztrófák, bűnügyi/terrorista események, járványok, napjainkban a COVID-19, stb.) a piaci szereplőket érintő hatásának intenzitása rendkívül magas lesz nagyon rövid idő alatt. Különösen az imázs- és szimpátiavesztés gyakorol negatív befolyást a (potenciális) piaci szereplőkre, valamint az érintett vállalkozás gazdasági fejlődésére. Itt a válságmenedzselési eszköztár alkalmazása nagyon behatárolt, illetve egyértelmű.
- 2) A fejlődő válság piaci szereplőket érintő hatásának intenzitása hosszabb időtartamon belül éri el kulminációs pontját, aztán lassan alábbhagy. Ebből eredően létezik egy döntési és cselekvési játéktér.” (Katits, 2017b, 138–139) Itt a fordulatkezelési eszköztár széles tárházából válogathatunk.

Ebben a munkában a vállalati válság mindkét alapvető típusába tartozó vállalatokat vizsgálunk. A vállalati mintában levő mindegyik vállalat elkerülte a kifejtett válság szakaszát, vagyis nem kényszerült csődbejelentéssel a válság nyilvánosságra hozatalára.

2. táblázat: A FINel pénzügyi szakértői rendszerben az értékelésnél alkalmazott színskála és jelölések⁴

1	2	3	- - - 4 - - - 5	//////// 6 ////////	7
kritikus	rossz	kedvezőtlen	elfogadható	kedvező	jó	kiváló
↓↓↓	↓↓	↓	→	↑	↑↑	↑↑↑
erőteljesen csökkenő	nagyon csökkenő	csökkenő	stabil	növekvő	nagyon növekvő	erőteljesen növekvő
						hektikus

Forrás: Saját szerkesztés Katits (2019) és Katits et al. (2021) alapján

„A választott időszakra vonatkozó számításokkal kapott eredményeit 1-től 7-ig terjedő skálán értékeljük, a szemléltetés kedvéért eltérő színekkel és mintákkal jelöltük (2. táblázat): a három fekete szín 1-3 árnyalata különböző kedvezőtlen, a 4 elfogadható, az 5 kedvező, a 6 jó és 7 a kiváló minősítéseket jelenti. Azt is jelöljük, hogy a vizsgált időszak alatt milyen volt a kapott érték tendenciája, vagyis csökkenő, stagnáló, növekvő, esetleg hektikus. A növekedés és a csökkenés erősségének 3 szintjét különböztetjük meg, amit a nyilak növekvő száma jelez. Mindezzel fel lehet ismerni és szemléltetni lehet nemcsak a gazdálkodás erős és gyenge pontjait, hanem a fejlődő válság korai figyelmeztető jelzéseit és a sikeres fordulat érdekében történő döntések hatását is.” (Katits et al., 2021, 18)

⁴ A fekete-fehér nyomtatás miatt megváltozott a FINel pénzügyi szoftverrel alkalmazott eredeti színskála és jelölés.

3. EREDMÉNYEK

3.1. AZ ÉLETCIKLUS-MEGHATÁROZÁS AZ ADIZES MODELL ALAPJÁN

A Horváth–Papp (2015), Kuzmin (2017), Mosca és társai (2021) úgy vélik, hogy napjainkban még mindig az Adizes modell képes a leginkább gyakorlati segítséget is nyújtani a vállalatok életpálya analíziséhez. Adizes modellje valamennyi életszakasz vonatkozásában egyedileg meghatározott leírást tartalmaz az adott szakasz konkrét tulajdonságairól, ezért úgy véljük, hogy ha az adott egyedileg jellemző tulajdonságokat kiemeljük, és pontokba szedve strukturáljuk egy kérdőívben vagy egy ellenőrző listában (*checklist*), akkor az adott jellemzők kiválasztásával objektív képet kaphatunk arról, hogy a vizsgált vállalat melyik életszakaszban van.

Az *Adizes Institute Worldwide* weboldalán található „Adizes életciklus felmérés” (The Adizes Lifecycle Assessment Survey, 2021) 6 kiválasztásos és 30 eldöntendő kérdést tartalmaz. A vizsgált vállalati mintában levő egyik társaságra kitöltöttük a kérdőívet. Ezt követően e-mailben ábrázolást kaptunk az életgörbén való elhelyezkedéséről, és a társaság ’férfi’ életkorú besorolásáról néhány mondatban. Kétségtelenül hasznos ez a kérdőív akkor, ha célirányosan elemezzük, azonban egy vállalat működésére nem kizárólagosan csak egy életszakasz a jellemző. Bár döntően besorolható az életciklus egyik adott konkrét szakaszába, de egyidejűleg több szakaszra vonatkozó jellemzőt is azonosítani tudunk egy vállalat működésében. Ennek oka a folyamatos – de részterületenként akár eltérő – fejlődés és az átmeneti időszakok. E mellett, ez a módszer nem emeli ki azokat a jellemzőket, amelyek nem erre a fő életszakaszra vonatkozó hiányosságokat mutatná be, azaz a lényegét, hogy mi az, amelyen és amiben változtatni szükséges.

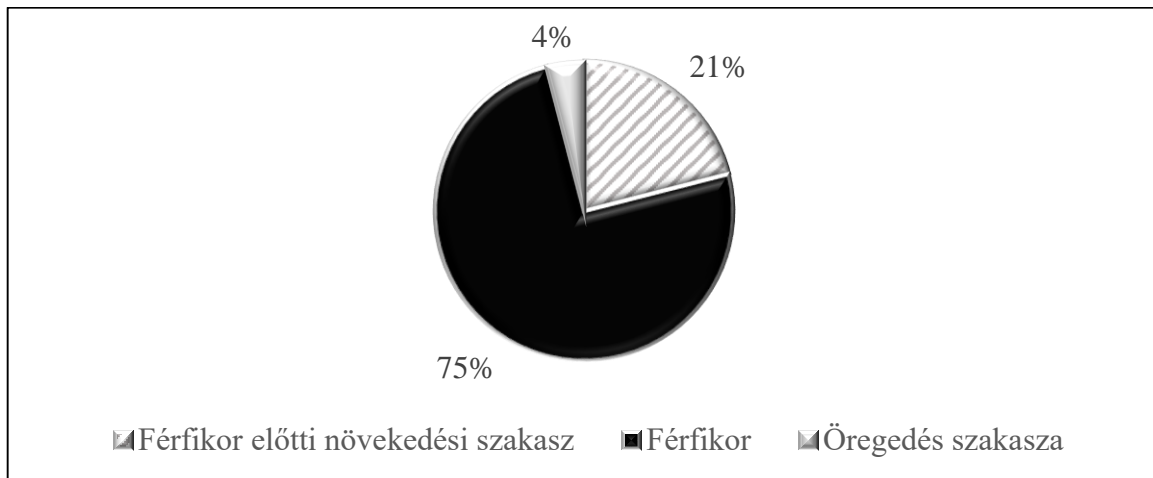
A másik lehetőséghez az Ambrus–Lengyel (2010) szerzőpáros könyve vezetett, amelyben 84 pontban rögzítették az egyes életszakaszok leírására használt tulajdonságokat. A társaság működésében a ’férfi’-kor jellemzői döntő többségében érvényesülnek (89%), e mellett 7%-ban a ’gyerünk-gyerünk’ és 2%-ban a ’serdülőkori’ jellegzetességek. Ebben a módszerben hiányosságként azt tapasztaltuk, hogy az Adizes által leírt adott szakasz lényeges jellemzőit nem teljes körben tüntették fel, és némely esetben nem eléggé egyértelmű ezek meghatározása. Ennek kiküszöbölésére készült egy saját kérdőív, egy „Adizes *checklist*”, amelyben összességében 127 jellegzetes pont szerepel.

A ’halál’ életszakasz 1 jellemzőjén kívül a többihez valamennyi esetben 14 konkrét állítást rendeltünk. A *checklist* „jellemzők” oszlopában az életciklus szakaszokhoz tartozó általunk meghatározott állítások szerepelnek. Természetesen az adott életszakaszra utaló kezdőbetűs rövidítés ennek kitöltése során nem publikus. Az „A jellemző súlya, befolyása a cég életére” oszlopban a jellemzőkhöz tartozóan 0-5-ig terjedő skálán kell megadni azt, hogy a felsorolt állítások milyen mértékben jellemzőek a vállalatra⁵.

Azt is érdemes elemezni, hogy az adott életszakaszon kívüli jellemzők közül vajon a növekedési fázis vagy az öregedési fázis a döntő. Megállapítottuk azt (2. ábra), hogy a vállalati mintában sokkal kisebb mértékű az eltérés az öregedés irányába, azaz a vizsgált KKV kör innovatív, változtatási képességében rugalmas.

⁵ Részletesen Magyarai (2021) 75–80 oldalak.

2. ábra: A 'férfikor előtti növekedés', a 'férfikor' és az 'öregedés' szakaszainak %-os megoszlása



Forrás: Magyari, 2021, 35 alapján

Mindezeket összefoglalva: a vizsgált KKV minta 'férfikorban' van, e mellett kis mértékben a 'gyerünk-gyerünk' korszak jellemzőit is hordozza, illetve néhány jellemzője a 'férfikort' közvetlenül megelőző és követő életszakaszokból is megtalálható. Ez kiemelt jelentőségű abban a tekintetben, hogy a vállalkozások képesek a változtatásra, hiszen az adott életszakasztól eltérő sajátosságokat menedzselni szükséges.

3.2. A VÁLLALATI FORDULATKEZELÉS SZAKASZAI

A vizsgált vállalati mintában azonosítottuk a fordulat során végrehajtott különböző stratégiákat és tevékenységeket. Ennek érdekében megkülönböztettünk *turnaround* menedzselési szakaszokat, amelyek egyúttal az alábbi négy lépést jelentették (a zárójelben közölt módszerekkel és tartalommal) (Katits et al., 2022):

- 1) A *turnaround* helyzet (a változás/hanyatlás erős és gyenge jeleivel, valamint okaival, de legfőképpen a végső, a „gyökér” ok azonosításával).
- 2) A megszorítási reakció (szigorú pénzügyi kontroll kialakítása/bevezetése a pénzeszközök elapadásának azonnali megállítása érdekében, amelyhez a megfelelő pénzügyi vezető kiválasztása, érdekeltségének megteremtése, felelősségtudatának kialakítása szükséges).
- 3) A helyreállítási reakció (a legfontosabb veszteségforrások felszámolása után az új stratégia alapjainak megteremtését szolgáló átstrukturálás a reorganizációs projekt kiválasztásával és realizálásával).
- 4) A *turnaround* siker (a vállalati aktivitás folyamatos növelése, az új sikerpotenciálok kiépítése, ami már az átrendeződés és a növekedési pályára állítás szakaszát jelenti)

3.3. A VÁLLALATI FORDULAT JELZÉSTIPOLÓGIÁJA A MAGYAR VÁLLALATI MINTÁN

A jelzéstipológia felismerhetővé és azonosíthatóvá teszi azt a *turnaround* helyzetet (Katits et al., 2022, 387 alapján), s így azt a válságszakaszt, amelyben meg kell állítani a további hanyatlást. A hanyatló vállalati szakasz azonosításakor két meghatározó jellemzőt kell kiemelnünk. Nevezetesen a lejáratí időt, amikor a vállalatnak fel kell dolgoznia bizonyos jellemzőket a hanyatlónak tekintett működésre/folyamatra vonatkozóan, és ezeket a jellemzőket használják fel a vállalat teljesítményére annak jelzésére, ha a vállalat hanyatlást tapasztal. A 3. táblázat áttekinti ezt a válságszakaszt az erős és gyenge jelzésekkel.

3. táblázat: Az azonosított vállalati *turnaround* jelzéstipológiák

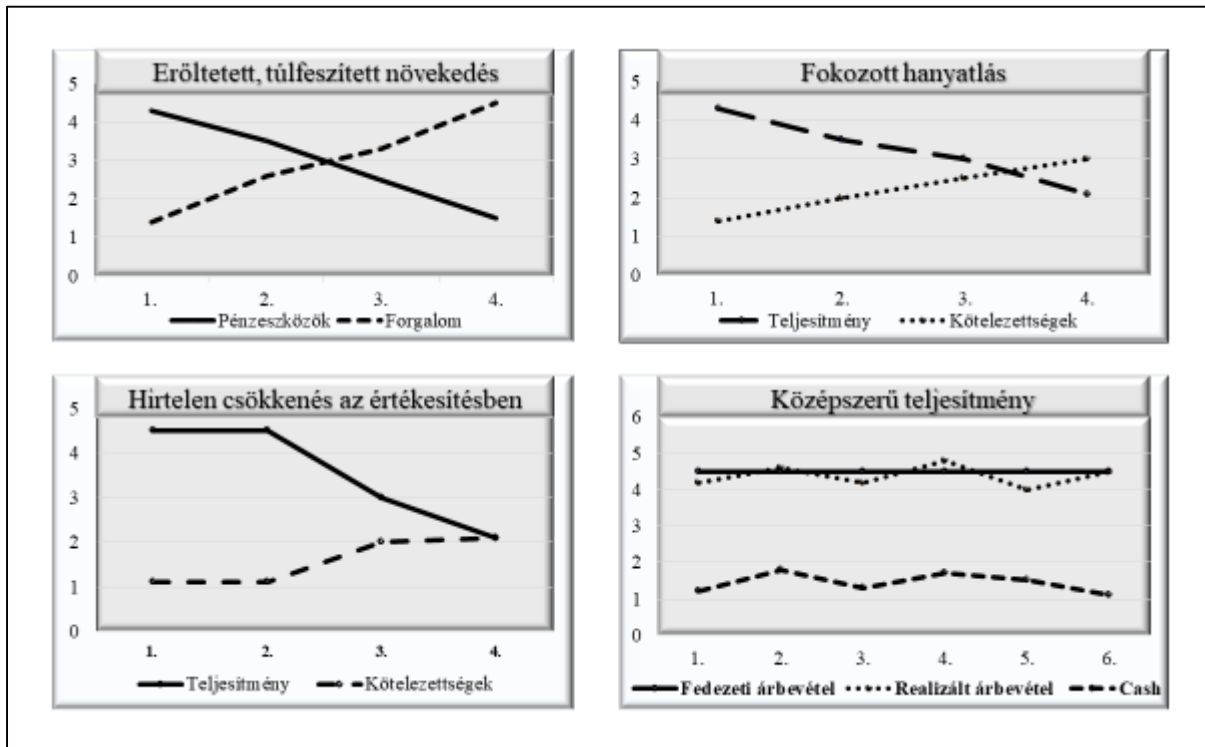
Fejlődő, látens válság – gyenge jelzések	
Általános vállalati területen	
- Alultőkésítés ⇒ <i>Tulajdonosi arány</i> - Csekély vállalati hozamerő ⇒ <i>Jövedelemtermelő képesség</i>	- Hiányzik a pénzügyi kontroll, a tevékenységre, a folyamatra fókuszál, inkább technikai/adminisztratív elemzés és értékelés, a mérnöki szemlélet a karakteres.
Termelés/Kereskedelem/Szolgáltatás területén	
- Beruházás a termelés/értékesítés/szolgáltatásnyújtás növekedése nélkül. ⇒ <i>Eszközhatékonyság</i> - A technológia elavulásából eredő energiapazarlás, a teljesítményhez képest magas munkabéreköltségek, magas közvetett költségek a gyártásban. ⇒ <i>Ktg.szint arányok</i>	- Kapacitás kihasználatlanság. ⇒ <i>Kapacitás és a piaci kereslet között eltérés</i> - Az értékesítés mennyisége stagnál ⇒ <i>Készletlekötési idő; Köv. behajtási ideje</i> - A vállalati szintű fedezet csökkenése, fix költségek emelkednek ⇒ <i>Fedezeti árbevétel</i>
- A szállítási határidők emelkedése a forgalom növekedése nélkül. ⇒ <i>Szállítói tartozások rendezésének ideje</i>	
Beszerezés és értékesítés területén	
- Erőltetett értékesítés, amelynek finanszírozását már nem képesek megoldani az egészséges tőkestruktúra fenntartásával. Az ún. túlterjeszkedés és a feszített tempó miatt a hatékonyság romlik, a vezetők a profitorientáció helyett a nagyság büvöletébe esnek, nem fordítanak kellő figyelmet arra, hogy az eszközök likviditási szerkezetéhez passzoljon a kötelezettségek lejáratára. ⇒ <i>Torz mérleg szerkezet</i> ⇒ Növekedési válság.	- Gyakori leértékelés, kiárusítás, elhanyagolt vevőszolgálat, agresszív reklámozás - Önköltség alatt történő értékesítés ⇒ <i>Fedezeti árbevétel</i>
Fizetési területen	
- Túl magas/drága hitel ⇒ <i>Pü. műveletek ráfordításai; Kamatfedezeti ráta értékei</i>	- Változások a fizetési módban, a hitelek átütemezése, időnként negatív a pénzf. egyenleg.
COVID19, mint hirtelen bekövetkező válság – erős jelzések	
Pénzügyi számvitel, könyvelés	
- A cég a folyó tartozásainak nem tud eleget tenni sem határidőben, sem összegben. ⇒ <i>Likviditási fokozatok</i>	- Az adósságállomány meghaladja a cég vagyont. ⇒ <i>Adósságarány, tőkeszerkezet</i>
- Gyakran előforduló negatív pénzforgalmi egyenleg, csödközeli állapot.	- Egyre több az olyan vállalati eszköz, amely a nyújtott hitelek és kölcsönök fedezet biztosítékai.

Forrás: Katits et al., 2022, 386

3.4. A VÁLLALATI FORDULAT OKTIPOLÓGIÁJA A MAGYAR VÁLLALATI MINTÁN

Annak érdekében, hogy feltárhassuk a vizsgált mintában a fordulatkezelési intézkedéseket, azonosítanunk kellett a *turnaround* helyzethez vezető problémákat/okokat. A 3. ábra szemlélteti a vállalati fordulatot kiváltó 4 okot.

3. ábra: Az azonosított vállalati *turnaround* oktípológiák



Forrás: Saját szerkesztés

A vizsgált vállalati mintában az alábbi vállalati fordulathoz vezető oktípológiát azonosítottuk:

- Az erőltetett, túlfeszített módon, minden áron növekvő vállalat nem képes az egészséges tőkestruktúra fenntartására, vagyis a saját tőke képződéséhez képest relatíve jóval gyorsabban elérhető idegen tőke javára változik. „Az ún. túlterjeszkedés és a feszített tempó miatt a hatékonyság romlik, a vezetők a profitorientáció helyett a nagyság bűvöletébe esnek, nem fordítanak kellő figyelmet arra, hogy az eszközök likviditási szerkezetéhez passzoljon a kötelezettségek lejárata.” (www. kenf.hu) Az erőltetett értékesítés nyereségszűküléssel jár, – gyakran árlányhuláson és rezsiköltségek növekedésén keresztül – így a forgalmi bevételi többlet ellenére a pénzeszközök redukálását eredményezi, ami pénzsűkéhez vezethet, amelynek következménye a fizetőképesség drasztikus romlása. A fordulatot kiváltó okokat egyértelműen felismerhetjük: eklatáns hiány a saját tőkében, vezetési hiba, szervezeti hiányosság, a tervezési és kontrollrendszer gyengeségei.
- Hirtelen, váratlan csökkenés az értékesítésben⁶, miközben a beszerzési és termelési apparátus tervszerűen dolgozik tovább, a szolgáltatások igénybevételének mérséklése miatt a meglévő kapacitásokat már nem tudják kihasználni, a piaci igény hirtelen visszaesés miatt nem sikerül egymással összehangolni. A termelési/szolgáltatás területen, a személyi ügyek terén a problémák kezdenek halmozódni. Nyilvánvalóan a menedzsment nincsen abban a helyzetben, hogy az értékesítésben ezt a katasztrofális törést izolálni tudja. A válság kiterjed a vállalat többi funkcionális területére is és a vállalat feléli a tartalékokat. A csökkenő értékesítési árbevételt emelkedő

⁶ Ez nagyon jellemző volt a COVID-19 járvány alatt.

készletállomány kíséri, a stagnáló anyagfelhasználás mellé növekvő személyi jellegű ráfordítás társul.

- A fokozott hanyatlás különösen ott volt jellemző, ahol magas a működési ráfordítás miatt nagyon alacsony a működési nyereség, sőt, inkább veszteséges a gazdálkodás (agrár- és szolgáltató szektor). A vállalkozás kevésbé gondolkodik stratégiai dimenziókban. Itt egyaránt felismerhetjük az alacsony beruházási aktivitást, a magas anyagjellegű és személyi jellegű ráfordítást, az alacsony értékcsökkenés leírást és – a kutatás és fejlesztés hiányában – az alacsony egyéb ráfordításokat. Relatív magas fix költségek, alacsony a megtérülés, mert magas a fedezeti árbevétel, a piacvesztésre nem reagál, s már a változó költségek (anyagjellegű ráfordítások) egyre növekvő részét, az alaptevékenység forgótöke igényét is banki hitelből finanszírozza. Az alkalmazotti létszám csökkentésével próbálják a pénzügyi problémát megoldani.
- A középszerű vállalati teljesítmény a fedezeti pont körüli, de ingadozó volument és árbevételt jelent. Ebből eredően a működési nyereség – fedezeti pont alatt veszteség – és a likvid eszköz alacsony, majdhogynem stagnál. A korábban elért vitathatatlan siker a vezetőket elbizakodottá teszi, ami viszont hozzájárul a helytelen vagy kevésbé átgondolt döntések meghozatalához. A korábbi sikeres ügyletek hozamai az eredménytartalékban testesülnek meg, s ezek felhasználásával a beteg vállalat még sokáig élhet, elvegetálhat.

A vállalati *turnaround* jelzés- és oktipológiájának azonosítása után már a fordulatkezelési intézkedéseket is fel tudtuk tárni, mintegy intézkedési portfóliót összeállítva osztályozási keretbe foglaltan.

3.5. A FORDULATKEZELÉSI INTÉZKEDÉSEK OSZTÁLYOZÁSI KERETÉNEK KIALAKÍTÁSA A MAGYAR VÁLLALATI MINTÁN

A szervezeti változáskutatásból átvettük a tartalom- és kontextus szerint történő felosztást (Armenakis–Bedeian, 1999; Castrogiovanni–Bruton, 2000), amelyeket tovább bontottunk a vizsgált minta elemzése után. A TARTALOM alatt összefoglalva a változásnak a tárgyát (MIT?), a KONTEXTUS alatt definiált változásnak az okát (MIÉRT?) értjük. Ez a különböző kutatási területeken alkalmazott, eredménydimenzióval rendelkező több sikermértéket tükrözi, amely alapot nyújt az empirikus eredmények megértéséhez és feldolgozásához (4. táblázat).

4. táblázat: Fordulat a vállalati zavarok idején – kategóriák

EREDMÉNY			
A turnaround siker mérése			
TARTALOM ⁷			
MŰKÖDÉS	VEZETŐI/MENEDZSERI/DÖNTÉSHOZÓI	PORTFOLIÓ	PÉNZÜGYI
Szervezeti folyamatok; Értékesítés és Termék/Szolgáltatás; HR CAPEX Forgótöke	Cégvezető-váltás Taggyűlés bővülése	Kivonás, megszüntetés és bővítés	Adósság prolongáció szubsztitúció, transzformáció; Likviditás javítása; Racionalizálás
KONTEXTUS			
KIMERÜLÉS	MIKROÖKONÓMIAI	MAKROSZABÁLYOK	
Endogén tünet Exogén okok	Méret Tulajdonlás Profil és egyéb	Jogszabályok Ágazati jellemzők Regionális és kulturális hatás	

Forrás: Saját szerkesztés

⁷ Részletesen Katits (2021) 50–53 oldalak.

A KONTEXTUS fontos kontrollelem a TARTALOM-hoz kapcsolódó teljesítményváltozások magyarázatához. Melyek a hanyatlás okai, amelyek kiváltják a fordulatot? Itt a kontextust a belső vagy külső természetüként definiáljuk, és a kimerülés tüneteit és okait új harmadik dimenzióként adjuk meg.

A cégkimerüléshez vezető tüneteket kvantitatív módon, pénzáram komponensekkel magyarázzuk, megkülönböztetve az olyan endogén tüneteket, mint a magas tőkeáttétel vagy a gyenge működési teljesítmény, veszteséges gazdálkodás, valamint az olyan külső okokat, mint az ágazat/üzletág gyengélkedése vagy a tevékenységi profilban történő újítás. Az említett cégspecifikus kimerülés tünete a vezetői döntés alá esnek, és ezért endogén (belső) tényezőknek tekintjük.

Az exogén kimerülés okai azok a tényezők, amelyeket a cég vezetése közvetlenül nem képes befolyásolni: a verseny változásai vagy a hirtelen bekövetkező, gyors technológiai változások a szolgáltatásban és a kereskedelemben, az ágazati feltételek változása a mezőgazdaságban, a jogszabályi változások az építőiparban. A fordulat bekövetkezési valószínűsége a váratlan, a hirtelen bekövetkező makrogazdasági, az egész iparágra kiterjedő tényezőktől függ.

A cégspecifikus jellemzőket leíró tényezőket mikroökonómiai kontextusban foglaljuk össze: a méret, a tulajdonosi struktúra, az életkor, az eszközhatékonyság és a munkaerő intenzitása, a jövedelmezőség a legbefolyásosabb moderátorok a *turnaround* akciók eredményességében.

Közismert a vállalat mérete és a túlélési esélyek közöttfennálló pozitív korreláció. A vállalkozások méretét az értékesítés nettó árbevétele, a mérleg főösszeg és az alkalmazottak száma függvényében határoztuk meg. A közepes vállalkozások nem voltak képesek olyan gyorsan újra szerveződni, mint a szorongatott helyzetben lévő mikro-vállalkozások, ellenben a megszorítás után nagyobb teljesítményt mutattak fel.

A tulajdonjog, a tulajdonosi viszonyok fontos moderátorává válnak a fordulat elmozdulásának hatékonysága tekintetében. A vizsgált mintában ez a taggyűlés változásából és az új vezető kinevezéséből eredő információs aszimmetriák, az érdekelt felek és a vezetés közötti szétszórt érdekek miatt történt, és nagymértékben befolyásolta a TARTALOM-ban közölt intézkedések választását. Mivel a vizsgált vállalatok kizárólag hazai tulajdonban voltak, ezért a bel- és a külföldi tulajdonlással kapcsolatos különbségeket nem tudtuk vizsgálni.

Az említett elsődleges mikroökonómiai kontextusváltozó mellett további mögöttes tényező befolyásolta a fordulat valószínűségét. A tevékenységi profil, az eszközösszetétel befolyásolta a pénzügyi nehézségek elkerülésének mértékét, egyúttal a fordulat kezelését. A szolgáltató cégeknél a relatíve alacsonyabb tárgyi eszköz fokozza a pénzügyi lehetetlenülés kockázatát, szemben az ipari és mezőgazdasági vállalkozásoknál. A cégek életciklusa is befolyásolta a túlélési esélyeket, mivel a korai fázist már sikeresen megélték. A termékek életciklusa az ipari vállalkozásoknál került előtérbe, mivel nagyrészt gépjárműgyártók és beszállítók voltak, amelyek éppen ki tudták használni a felívelő szakaszt a 2008-as válság után, szemben a 2020. évi hirtelen bekövetkező leállásokkal.

Az alkalmazott mikroökonómiai kontextusváltozók nagy változatossága megmagyarázhatja az ellentmondásos empirikus eredményeket, különös tekintettel a nehezen operálható jellemzőkre, például a vállalat kultúrájára.

A *turnaround* tevékenységeket erősen korlátozzák a szervezeten kívüli erők, vagyis a makrogazdasági összefüggések is befolyásolták a mintában levő cégeket. Több külső kontextusváltozót azonosítottunk a fordulatvizsgálat során: a jogszabályok, az ágazati, a regionális és a kulturális jellemzők hatásait.

A jogszabályi/törvényi környezet közvetlenül befolyásolja a cég reakcióját a különböző jogi körülmények pusztán eljárás eltéréseit tekintve. A vizsgálat időszakában hatással volt a cégekre a kötelező alaptőke emelés, a cégalapítás és működés Polgári Törvénykönyvbe történő emelése, a fizetési formákra és határidőkre vonatkozó előírások, az internetes értékesítés, az ÁFA-

kulcsok és a kedvezmények változása az építkezéseknél, a 2020. július elsejétől bevezetett elektronikus számlázás és a COVID-19 miatt szinte hetente változó jogszabályi környezet. A hitelintézetek kiigazították a hitelezési gyakorlatukat.

A szisztematikus kockázatra, mint makroökonómiai kontextusra támaszkodó ágazati hatások rendkívül jelentősek a vizsgált fordulatkezelésekben. Esetünkben a mezőgazdasági vállalatok mutatták a legtöbb gyenge jelet, míg a kereskedelmi vállalkozások a hektikus értékeket bizonyították. Az ipari és mezőgazdasági cégek jövedelmezősége volt a leggyengébb a fordulat előtt, míg napjainkban a hosszú távú finanszírozásuk a legkedvezőbb.

A regionális és kulturális jellemzők hatással voltak a mintában levő vállalatok *turnaround* stratégiájának választására. A vizsgált időszakban, Magyarországon az EU28 átlagához képest az egy főre jutó GDP növekedése alapján a legsikeresebb terület a Nyugat-Dunántúl régió volt⁸, s mi éppen GYMS megyében levő vállalatokat vizsgáltunk. A GYMS megye nem csak a régió, de az ország gazdaságilag legfejlettebb megyéje. A CFI (*Cégfluktuációs Index*)⁹ a vizsgált időszakban végig nagyon kedvező, sőt kiemelkedő volt. A minimális munkaerő elbocsátás mellett az átszervezés jelentős volt, sőt, a helyreállítás szakaszában már toborzás is történt a vizsgált mintában. A pozitív kulturális jellegzetességet a cégek tulajdonos-vezetőinek ereje és munkatársaikkal való kapcsolatuk működteti, amely inkább korlátozta a munkaerő-csökkentés alkalmazását.

A közreadott keretrendszerünk (4. táblázat) figyelembe veszi a helyes sikermérések fontosságát, össze lehet hasonlítani az alkalmazott intézkedéseket, és kiegészül a fordulat kimenetelének dimenziójával.

3.6. AZ ADIZES-FÉLE ÉLETCIKLUS PREVENTÍV SZEMLÉLETBEN

Az Adizes (2002; 2014) által megalkotott életciklus rendszer pontosan leírja és elemzi azt, hogy egy vállalat fejlődése során milyen szakaszokon megy keresztül. Ha tudjuk azt, hogy mire számíthatunk, mi következhet egy vállalkozás életében, akkor erre fel is lehet készíteni a vállalatot, illetve a vezető is fel tud készülni, ami jelentősen csökkenti a kockázatot. Vajon hogyan? Ezt mutatja az 5. táblázat.

⁸<https://www.portfolio.hu/unios-forrasok/20171029/nyugat-dunantul-felrobbant-kozep-magyarorszag-lecsuszott-es-ez-meg-csak-a-kezdet-266451>

⁹ Az adott időszak alatt törölt és alapított cégek számát viszonyítja az időszak elején rendben működő cégek számához.

5. táblázat: Az Adizes életciklus modell szakaszai preventív szemléletben és javasolt módszerekkel

Megnevezés	Életszakasz jellemzők	Prevenció
'Udvarlás' szakasza	A vállalat még nem született meg, csak ötlet szintjén létezik a termék vagy szolgáltatás. Nagy a bizonytalanság.	Ne haljon el az ötlet! Ne tévesszük szem elől a valóságot! Maradjunk a realitások talaján! Fontos az ötlet megmérettetése, tesztelése a piacon. Vajon van-e rá kereslet és mennyire rentábilis, van-e hozzáadott érték?
'Csecsemőkor' szakasza	Centralizált, differenciáltan szervezeti felépítés, szabályrendszer alig van, hiányos/hiányzó munka- és feladatköri leírások, a munkavállalók túlterheltek. A cég állandó tőkehiányban szenved, és nagyon sebezhető. A hangsúly a MIT? kérdés megválaszolásán van.	Folyamatos úton tartás (reális üzleti terv követésével) pénzügyi kontrollal (heti pénzforgalom és forgótőke), különösen kinnlevőségek és raktárkészlet ellenőrzésével.
'Gyerünk-gyerünk' szakasz	A szállítói és a vevői kör stabilizálódik, a pénzáramlás egyenletes, ami a stabil likviditás feltétele. A cég növekedni kezd, sok a projekt, emelkedik az alkalmazotti létszám. Nincsenek indokolható prioritások, minden lehetőség fontosnak tűnik, nem a minőség, hanem a mennyiség a fontos. Ez ilyen szervezet nagyon erősen extrovertált (kifelé forduló, ügyfélorientált). Jellemző, hogy az ügyvezető jártas minden területen, mindent ő csinál. Ez leterheléshez majd kiégéshez vezethet. A kezdeti centralizált helyzet és a személyiség inkább fék, mintsem hajtóerő. A hangsúly a HOGYAN? kérdés megválaszolásán van.	Az adminisztratív rendszerek, azok szabályainak és ellenőrzésének kialakítása. Projektmenedzsment tréningek és alkalmazás. Veszélyes lehet, ha a kiadások rendre meghaladják a bevételeket, és a cég fenntartása több energiában kerül, mint a fejlesztése. Az adminisztrációnak ki kell fejlődnie, mert az adminisztratív rendszerek nélkül a szervezet nem működik rendszerként, ami pedig elengedhetetlen a következő szakaszba lépéshez. A legfontosabb segítségnyújtás a piacszegmentálás. Javasoljuk ehhez a különféle elemzési rendszereket, mint például BCG mátrix vagy akár a Porter 5 erő modelljét.
'Serdülőkor' szakasza	Leválás az alapítóról. A teljesítmény-szerep csökken, miközben az adminisztratív szerep növekszik. Jellemző a szervezetre ebben az időszakban a rengeteg konfliktus az új és régi alkalmazottak között. A szervezetben növekszik az elszemélytelenedés. Operatív vezetők veszik át az irányítást, a döntések decentralizálttá válnak. A folyamatok szabályozottak, mérhetőek, a feladatkörök tisztázottak. A hangsúly nem a TÖBB? és a HOGYAN? hanem a JOBB? (vagyis a profit) kérdés megválaszolásán van.	A vállalkozások nagyon igénylik a folyamatok elemzését és átvilágítását, amire a 'gyerünk-gyerünk'-korszakban nem volt idő. Kifejezetten a gazdaságossági-pénzügyi elemzések tudatos bevezetése, használata, mint az EWS, FINel, EkoWIN pénzügyi rendszer elengedhetetlen. Emellett az is fontos, hogy a vállalatnak legyenek hosszú távú stratégiája is melyet a Balance Score Cards segítségével tudunk meghatározni, mérni, és ellenőrizni. Ezekhez a rendszerekhez pontos, szűrt és gyors információkra van szükség melyet a Vezetői Információs Rendszer (VIR) biztosíthat. A termelés hatékonyabbá tétele miatt a <i>Lean</i> -menedzsment bevezetése lehet indokolt. Fontos: az adminisztratív funkció felerősödése ne váljon az innováció, az újító hozzáállás és a kreativitás kárára. A képzési és egyéb HR-szükségletfelmérés itt válik igazán tudatossá. Gyakran csapatépítő tréningekre küldik el a munkavállalókat,

		azonban pontosan ezek nem fognak segíteni. Inkább a szervezetfejlesztési kérdőíveket javasoljuk.
'Férfikor szakasza'	Ennek a szakasznak az ismérvei, hogy a cég kiválóan teljesít, az adminisztráció és a vállalkozói szerep szignifikáns és az integráció elfogadható. Mind a külső és belső folyamatok kontrolláltak, szervezettek. Annak ellenére, hogy az adminisztráció erős, a vállalat kreatív, sőt a kreativitás az egyik legerősebb alappillére, melyet a kiváló szakemberek biztosítanak. A vállalat nagyon erős értékeken alapul, van konkrét jövőbeli célja, és azt is tudja, hogyan fogja ezeket a célokat elérni. A decentralizált vezetési stílus jellemzi.	Elsődleges célunk, hogy a szervezetben, a teljesítmény-adminisztráció-vállalkozói hozzáállás-integráció-t egyensúlyban kell tartanunk. Azért kell erre odafigyelni mert, ha ezek a funkciók nincsenek összhangban, akkor a cég, hamar előregedhet vagy felvásárolhatják. Akkor tudunk ebben az optimális szakaszban maradni, ha a folyamatos elemzéseket mérési mutatókat felhasználjuk és megteesszük a szükséges korrekciókat. A másik kulcsfontosságú fogalom, amit fent kell tartanunk az a decentralizáció. Fontos, hogy folyamatos képzésekkel és visszajelzésekkel mindenki tudja mi a dolga, és egymást segítve le tudják küzdeni az esetleges felmerülő nehézségeket. Javasolt a Lean menedzsment ezen belül is a kettő legjellemzőbb módszer a Kaizen és a TQM bevezetése
'Megállapodottság' szakasza	Alábbhagy a kreativitás, az újítóképesség csökken, túl sok a <i>meeting</i> , rendszerek túlságosan meghatározók. Nem törekszenek a vállalatok új piacok meghódítására, technológiák, innovációk kifejlesztésére. A tökéletesség csak látszat	A teljesítmény-adminisztráció-vállalkozói hozzáállás-integráció-t újra egyensúlyban kell hozni. Képzések és az egymásra figyelés, valamint kreativitás vissza integrálása fontos. Innovációs folyamatok előtérbe helyezése, szakértői gárda frissítése. Problémák felszínre hozása, szakemberek segítségével.
Arisztokrácia szakasza	Ezt a szakaszt úgy tudnánk jellemezni, hogy az illúziók szakasza. Az image-re költenek, mindent a szőnyeg alá sepernek, kifelé az látszik, hogy minden rendben, drága autókkal járnak, modern drága berendezésük van és high-tech irodákat bérelnek, vagy vesznek ugyanakkor a cég megállt a fejlesztések és innovációk terén, ami elengedhetetlen lenne.	Le kell venni a napellenzőket. problémákat felismerni és kezelni kell! Turnaround szakemberek segítségét kell kérni, aki teljes mértékben átvilágítja a szervezetet, és valós információkat kap a dolgozóktól. A változtatás szükségszerű, javasoljuk BPR folyamatok elindítását.
'Korai bürokrácia' szakasza	A legnagyobb probléma, hogy a cég termékei szolgáltatásai már nem elég attraktívak a vevők számára, az árbevétel csökken, a dolgozók elhagyottak, frusztráltak, nem érzik jól magukat, új munkalehetőség után néznek	Drasztikus, de a lehető legjobb megoldás a vezetőség elbocsájtása, és új szakemberek megválasztása. A cég elsőszámú céljai között a vevők kell, hogy álljanak ennek érdekében erre kellene a legnagyobb hangsúlyt fektetni. A másik terület, amit fejleszteni kell a cégen belüli összetartás, összefogás, a bizalom kiépítése, új gárda kialakítása kreatív jó szakemberek meggyőzése, megtartása.
'Bürokrácia' szakasza	Adminisztratív szerep a meghatározó, a korai bürokrácia-i folyamatok tovább gyűrűznek, a megmaradt dolgozók féltik a munkájukat ezért próbálják levédni magukat. Eluralkodik a kaosz, csak a befele figyelés jellemző.	Az egyetlen lehetséges út a szervezet teljes átalakítása, fiatalítása. Olyan beavatkozások szükségesek, mint a folyamatok feltérképezése, teljes átszervezés, esetleg feldarabolás, létszámleépítésre, kiszervezés. Ellenben a felszámolási és a végelszámolási eljárás megindítása is lehetőség, mivel a nemzetgazdaságnak nem célja egy mesterségesen életben tartott szervezet.

Forrás: Saját szerkesztés

4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A tanulmány a vállalati fordulatkezelési kutatásról és a hanyatlás megelőzéséről szól. Hangsúlyoztuk azt, hogy a vállalati fordulat olyasmi, amit a vállalatok nagyon elvárnak, amikor nehézséget, problémát, tapasztalnak, vagyis szoronganak. Azonosítottuk azokat a kulcsfontosságú tényezőket, amelyek befolyásolják a fordulat sikerét. A kutatásunk nem reprezentatív, de a gazdaságilag sikeres, sőt, kiemelkedő GYMS-megyei vállalatok mintájának és a 10 budapesti székhelyű vállalat vizsgálata ösztönzést szeretne adni nagyobb, akár országos, akár nemzetközi fordulatkezelési kutatások lefolytatásához. A befolyásoló tényezők és a menedzselési technikák feltárása fordulatkezelési szakmai portfólió összeállítását is segíti, akár régióként is, mert az általunk vizsgált adatbázis és esetelemzés bővíthető más vállalati adatbázis elemzéséből kapott eredményekkel/kategóriákkal. A választott mintában és vizsgált esetekben a cégek túlélésével kapcsolatos stratégiák közül a következő négyet, mint a változás tárgyát azonosítottunk: működési, vezetői/döntéshozói/menedzseri, portfólió és pénzügyi szerkezetátalakítás. A fordulatok, mint a változások okát tekintve a következő 3 tényezőt határoztunk meg: a cégkimerülés tünetei és okai, a mikro- és a makrogazdasági összefüggések. Mindegyik kategória még további *turnaround* részhalmozatot kínálhat, s a választott minta elemzése szerint lehet bővíteni és alakítani.

A fordulat kimenetelének részletesebb differenciálását javasoljuk, több különálló eredménykategória bevezetésével. A *turnaround* stratégiák hatékonyságának mérése kvalitatívabb megközelítéssel még alkalmasabb lehet. A menedzsmentkutatás munkái alternatív fogalmakat kínálnak a *turnaround* kimenetelének számszerűsítésére: a szabadalom, a K+F beruházás, a hírnév változása a fordulat sikerének jelzésére. A pénzügyi kutatás területéről Benmelech-Bergman (2011) sikermutatónak tekinti a hanyatlás és a fordulat idején elért hitelkülönbözetet (*credit spread*). Míg ezek az alternatív *turnaround* eredmények mérése további előnyös betekintést nyújt a *turnaround* stratégiák valódi hatásaiba, az alacsony összehasonlíthatóság hátrányával is jár.

A közölt vizsgálat és eredmények után több olyan kutatási kérdést is felvetünk, amelyek hiányosságok és érdemes lenne megválaszolni: Hogyan hat a pénzügyi szerkezetátalakítás egymással az operatív szerkezetátalakítás tartalmával? Hogyan befolyásolja a portfólió-szerkezetátalakítás a menedzsment helyettesítését? Hogyan lehetne irányítani a szerkezetátalakítási stratégiák kölcsönös függőségeit? Hogyan függenek a különböző szerkezetátalakítási stratégiák a regionális különbségektől? Miben különbözik a szerkezetátalakítási lépések hatékonysága akkor, ha stabil kontextusban hajtják végre a zavaros helyzetekhez képest? Hogyan illeszkedik ebbe az eltérő kultúra és a külföldi tulajdonlás?

A vállalati pénzügyek ún. hagyományos tartalma az 1950-es évek végéig kialakult. Természetesen ez a hagyományos megközelítés napjainkban is megtartotta a helyét, s ebből mint fővonalból elágaznak, többfelé is, a modern vállalati pénzügyek új szegmensei: a fenntartható pénzügyek, a magatartás-pénzügyek és a vállalati életciklus pénzügyek. A gazdasági felsőoktatásban pedig már külön kurzusként léteznek a KKV-pénzügyek, a családi vállalkozások pénzügyei témakör.

A vállalati életciklus pénzügyek mint szakterület és kutatási irány önálló területe a *turnaround* pénzügyek, amely napjainkban minden eddiginél aktuálisabb – főként a járványhelyzet miatt (Katits et al., 2022, 392 alapján). A vállalati *turnaround* pénzügyek alapjának tekintjük a pénzügyi jelzés- és okkutatást, mint diagnózis felállítás és problémafeltárás módszertanát. Így a vállalati vezetők, de a válságmenedzserek is felismerhetik és azonosíthatják a vállalati válságtípust (de más életszakaszt is). Meg tudják fogalmazni azokat az elvi és gyakorlati feltételeket, amelyek ismeretében a vállalati *turnaround* helyzetet még jóval korábban felismerhetik és azonosíthatják, mint a csődhelyzetet. Meg tudják azt állapítani, hogy melyik vállalati válságmenedzselési típust és módszert alkalmazzák. Ezekhez hatékony

eszköz a pénzügyi *turnaround controlling*, ami egy hosszú kutatási munka eredménye (Katits, 2019).

A kutatásunk eredményei felhívják a vállalati vezetők figyelmét arra, hogy olyan pénzügyi egymásra épülő, de visszacsatolásra is alkalmas tervezés-elemzés-ellenőrzés módszertant alakítsanak és működtessenek, amely a fejlődő és látens válságot akár felismerhetővé, akár kezelhetővé teszi. A vezetőknek még idejében fel kell készülniük és/vagy menedzselniük kell a kritikus túlélési időszakot, amelyhez hatékony eszköz a *turnaround controlling* (Katits et al., 2022, 392–393 alapján). Mindez szükségessé teszi a proaktív és a preventív *turnaround* menedzselési szemlélet beépülését, ismeretét, tartalmát és annak alkalmazását a vezetői munkába, de akár professzionális szakemberek képzését is. A menedzselési eszközök – az életszakaszokra igazított kontrolling-rendszerek, a *turnaround controlling* és a korai figyelmeztető-felismerő-előrejelző rendszerek – léteznek, funkcióvá válásuk hatékonysága a vezetők, a kutatók és az oktatók tapasztalatán, tudásán, kreativitásán is múlik.

5. ÖSSZEGLÉS

A tanulmány egyik célja az volt, hogy a magyar fordulatkezelési kutatások számára ösztönzést és iránymutatást adjon. A 3. pontban közre adtuk a vizsgált vállalati mintában a fordulat jelzés- és oktipológiáját, valamint a fordulatkezelési intézkedések osztályozási keretét, amelynek hangsúlyoztuk további bővítési lehetőségeit. A tanulmány másik célja a vállalati vezetők munkáját segíteni mind a fordulatkezeléshez, mind pedig a prevencióhoz alkalmas eszközökkel. Itt kiemeltük az Adizes-féle életciklus *checklist*-jét, átformáltuk Adizes modelljét preventív szemléletben, proaktív cselekvési módokkal. A digitális pénzügyi eszközök – mint a saját fejlesztésű FINel pénzügyi szakértői rendszer – olyan pénzügyi egymásra épülő, de visszacsatolásra is alkalmas tervezés-elemzés-ellenőrzés módszertan, amely a fejlődő és látens válságot akár felismerhetővé, akár kezelhetővé teszi.

Az elmúlt időszak körülményei és történései között, a VUCA-világban a szervezeti átalakulásokkal járó számtalan fordulat kiváltotta az empirikus kutatás bővülését. Tekintettel az egyre növekvő vállalati nehézségekre és válsághelyzetekre, igény van gazdaságunkban is empirikus, szilárd elméleti alapú kutatási erőfeszítésekre a *turnaround*-kezeléssel összefüggésében.

Ha a vállalatok életszakaszok és üzleti fordulatok sorát élhetik meg, számos fordulatkezelésen eshetnek át, akkor mindezt pénzügyileg is menedzselni kell: az életszakaszokra igazított pénzügyeken belül érteni kell a *turnaround* pénzügyekhez is.

A sikeres fordulatkezelés a VUCA-világban olyan változ(tat)ási képességet igényel, amely mozgósítja a kreatív potenciált, és pozitív erővé alakítja azt, vagyis beindítja a teljesítményt, az energiát, a lelkesedést és a bizalom hullámain, és ezzel pozitív változást okoz a szervezetben.

IRODALOMJEGYZÉK

- Adizes I. (2002) *Vállalatok életciklusai*. HVG Kiadó Zrt., Budapest.
- Adizes, I. (2014) *Managing Corporate Lifecycles. How Organizations Grow, Age, and Die*. Embassy Books, Mumbai.
- Altman, E. I. (1968) Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *Journal of Finance*, 23, 4, 589–609.
- Ambrus T.–Lengyel L. (2011) *Humán kontrolling eszközök a gyakorlatban*. Complex Kiadó, Budapest.
- Bibeault, D. B. (1982) *Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers into Winners*. McGraw-Hill, New York.

- Bowman, E. H.–Singh, H. (1993) Corporate Restructuring: Reconfiguring the Firm. *Strategic Management Journal*, 14, 51, pp. 5–14.
- Jr. Casey, G. W. (2014) Leading in a 'VUCA' World. *Fortune*, 169, 5, pp. 75–76.
- Coombs, W. T. (2022) Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding. SAGE.
- Csíkszentmihályi M. (2008) *Kreativitás: a flow és a felfedezés, avagy a találékonyság pszichológiája*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Fink, S. (2006) *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. AMACOM, New York.
- Francis, J. D.–Desai, A. B. (2005) Situational and Organizational Determinants of Turnaround. *Management Decision*, 43, 9, pp. 1203–1224.
- French, W.–Bell, C. H. Jr.–Zawacki, R. A. (2005) *Organization Development and Transformation: Managing Effective Change*. McGraw Hill/Irwin, New York.
- Gordon, M. J. (1971) Towards a Theory of Financial Distress. *Journal of Finance*, 26, 2, pp. 347–356.
- Hambrick D. C. (1985) Turnaround Strategies. In: Guth W. H. (ed.): *Handbook of Business Strategies*. Boston, Warren, Gorham and Lamont, 10.1.–10.32.
- Hambrick, D.–D'Aveni, R. (1988) Large Corporate Failures as Downward Spirals. *Administrative Science Quarterly*, 33, 1, pp. 1–23.
- Hambrick, D. C.–Schechter, S. M. (1983) Turnaround Strategies for Mature Industrial-Product Business Units. *Academy of Management Journal*, 26, 2, pp. 231–248.
- Haveman, H. A. (1993) Organizational Size and Change: Diversification in the Saving and Loan Industry after Deregulation. *Administrative Science Quarterly*, 38, 1, pp. 20–50.
- Hofer, C. W. (1980) Turnaround Strategies. *Journal of Business Strategy*, 1, 1, pp. 19–31.
- Jansen, K. J. (2004) From Persistence to Pursuit: A Longitudinal Examination of Momentum During the Early Stages of Strategic Change. *Organization Science*, 15, 3, pp. 276–294.
- John, K. L.–Lang, H. P.–Netter, J. (1992) The Voluntary Restructuring of Large Firms in Response to Performance Decline. *Journal of Finance*, 47, 3, pp. 891–917.
- Katits E. (2010) *A vállalati válság pénzügyi menedzselése (teória és praxis)*. Saldo Kiadó, Budapest.
- Katits E. (2017a) *A vállalati (életciklus) pénzügyek – Fogalomtár és alapvető módszertan*. Soproni Egyetem Kiadó, Sopron.
- Katits E. (2017b) *Haladó vállalati (életciklus) pénzügyek – Pénzügyek változ(tat)ások idején*. Soproni Egyetem Kiadó, Sopron.
- Katits E. (2019) A jelzés- és oktatás válságban, avagy a pénzügyi turnaround controlling alkalmazása. *Controller Info*, 7, 4, 23–28.
- Katits E.–Magyari K.–Varga Zs.–Beranek L. (2021) Egy magyarországi magánegészségügyi szolgáltató vállalat fenn tartható gazdasági működésének pénzügyi vizsgálata I. *Tér-Gazdaság-Ember*, 9, 9–33.
- Katits E.–Magyari K.–Varga Zs. (2022) A sikeres fordulatkezelés záloga – a pénzügyi turnaround controlling rendszer alkalmazása a magyar cégvilágban. In: Obádovics Cs.–Resperger R.–Széles Zs. (szerk.): *Pandémia – fenntartható gazdálkodás – környezettudatosság*. Soproni Egyetem Kiadó, Sopron, 379–394.
- Katits E.–Pogátsa Z.–Zsupanekné Palányi I. (2018) *A nemzetgazdasági konjunktúraciklusok és vállalati életciklusok – Modellek és bírálatok (bővített változat)*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Károlyi L. (2019) *Crenchmarking: Kreatív benchmarking*. Kossuth Kiadó, Budapest.
- Kucséber L. Z. (2015) Hogyan befolyásolják a vállalatfelvásárlások a felvásárló cégek jövedelemtermelő képességét? *Tér-Gazdaság-Ember*, 3, 3, 55–67.
- Kucséber L. Z. (2016) A hazai felvásárlás előtt és után: fókuszban a forgótőke-menedzselés. *Hitelintézeti Szemle/Financial and Economic Review*, 15, 1, 70–90.

- Kuzmin, E. A. (2017) Risk and Uncertainty in Concept of Corporate Lifecycle. *Problems and Perspectives in Management*, 15, 1, pp. 107–114.
- Liou, D. K.–Smith, M. (2006) Financial Distress and Corporate Turnaround: A Review of the Literature and Agenda for Research. *Accounting, Accountability and Performance*, 13, 1, pp. 74–114.
- Magyari K. (2021) *Sikeresen szembenézni a kihívásokkal – Egy hazai kisvállalkozás turnaround esetelemzése*. Szakdolgozat. Budapesti Metropolitan Egyetem, Budapest.
- Markides, C. C. (1995) Diversification, Restructuring and Economic Performance. *Strategic Management Journal*, 16, 2, pp. 101–118.
- Mosca, L.–Gianecchini, M.–Campagnolo, D. (2021) Organizational Life Cycle Models: a Design Perspective. *Journal of Organization Design*, 10, 1, pp. 3–18.
- Noszky E. (2018) *Változás- és válságmenedzsment az alapoktól*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Pandit, N. R. (2000) Some Recommendations for Improved Research on Corporate Turnaround. *Management*, 3, 2, pp. 31–56.
- Panicker, S. (2015) Successful Turnarounds: The Role of Appropriate Entrepreneurial Strategies. *Journal Strategy and Management*, 8, 1, pp. 21–40.
- Pant, L. W. (1991) An Investigation of Industry and Firm Structural Characteristics in Corporate Turnaround. *Journal of Management Studies*, 28, 6, pp. 623–643.
- Robbins, D. K.–Pearce, J. A. (1992) Turnaround: Retrenchment and Recovery. *Strategy Management Journal*, 13, 4, pp. 287–309.
- Schendel, D.–Patton, G. R.–Riggs, J. (1976) Corporate Turnaround Strategies: A study of Profit Decline and Recovery. *Journal of General Management*, 3, 3, pp. 3–11.
- Smith, M.–Graves, C. (2005) Corporate Turnaround and Financial Distress. *Managerial Auditing Journal*, 20, 3, pp. 304–320.
- Taleb, N. N. (2012) *A fekete hattyú*. Gondolat Kiadó, Budapest.
- Trahms, C. A.–Ndofor, H. A.–Sirmon, D. G. (2013) Organizational Decline and Turnaround: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 39, 5, pp. 1277–1307.
- Yandava, B. A. (2012) Capability-driven Turnaround Strategy for the Current Economic Environment. *Journal of Business Strategies*, 29, 2, pp. 157–185.
- Zeni, S. B.–Ameer, R. (2010) Turnaround Prediction of Distressed Companies: Evidence from Malaysia. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, Emerald Group Publishing, 8, 2, pp. 143–159.

Internetes források:

- The Adizes Lifecycle Assessment Survey*. <https://lifecycle.adizes.com/> Letöltés: 2021. március 21.
- KENF – A vállalati életút pénzügyi szakértője*. <https://kenf.hu/> Letöltés: 2021. március 13.
- <https://www.portfolio.hu/unios-forrasok/20171029/nyugat-dunantul-felrobbant-kozep-magyarorszag-lecsuszott-es-ez-meg-csak-a-kezdet-266451> Letöltés: 2021. március 21.
- <https://ado.hu/ado/kkv-fogalom-meghatározás-most-meg-barki-hozzaszolhat/> Letöltés: 2021. március 21.