

EGY MAGYAR EMPIRIKUS MODELL A NEMZETKÖZI VÁLLALATI FORDULATKEZELÉSI KUTATÁSOK ÁTTEKINTÉSE ÉS RENDSZEREZÉSE TÜKRÉBEN

AN EMPIRICAL MODEL OF THE OVERVIEW AND SYSTEMATISATION OF HUNGARIAN INTERNATIONAL CORPORATE TURNAROUND MANAGEMENT RESEARCH

A vállalati kimerülés és fordulat témája már öt évtizede foglalkoztatja a szervezeti változáselemélet kutatóit. A vállalati fordulatok és az átszervezések már a napi irányítás részét képezik. A cégvilág szervezeti átalakulásának számtalan fordulata követeli az empirikus kutatás további bővülését. E célból érdemes ismerni a vállalati fordulatkezelési kutatások nemzetközi hátterét, tendenciájának alakulását az eredmények ismeretében. Milyen irányzatokat lehet megkülönböztetni és melyek az alapvető jellemzőik? Melyek a *turnaround* menedzsment kutatási területével kapcsolatos jelenlegi és várható technika jellemzői? Milyen vállalati fordulatkezelési modellt, mint vizsgálati keretrendszert lehet felállítani? Ezt hogyan lehet alkalmazni egy magyar nemzetgazdasági portfólió összeállításához? Ez a keretrendszer holisztikusan közelíti meg a témát. Az intézkedések széles skáláját veszi figyelembe a fordulat tartalmával, folyamataival és összefüggéseivel, a különféle tudomány- és szakterületek közötti kölcsönös függőségekkel. Felhívja a figyelmet a *turnaround* eredmények pontos mérésének kihívásaira. Végül a munka ajánlásokat tesz további kutatásokra.

Kulcsszavak: fordulat, válság, átstrukturálás, fordulatkezelési kutatás

The topic of corporate distress and turnaround has occupied organisational change researchers for five decades. Company turnarounds and reorganisations are already part of day-to-day management. Numerous turnarounds in the organisational transformation of the corporate world are triggering the further expansion of empirical research. For this purpose, it is worth understanding the international background of corporate turnaround management research and the development of its tendencies in the context of this study's results. The author will discuss the basic characteristics of the turnaround management research trends, as well as a Hungarian corporate empirical turnaround management model as an examination framework for the compilation of a national economic portfolio. This framework takes a holistic approach to the topic, considering a wide range of measures with the content, processes and context of the turnaround and the interdependencies between different disciplines. Finally, the article makes recommendations for further research.

Keywords: turnaround, crisis, restructuring, turnaround management research

Finanszírozás/Funding:

A kutatást az 2019-1.2.1-EGYETEMI-ÖKO-2019-0005 azonosító számú projekt támogatja.

The research is supported by project 2019-1.2.1-EGYETEMI-ÖKO-2019-0005.

Szerző/Author:

Dr. Katits Etelka^a (katits.etelka@zek.uni-pannon.hu) tudományos munkatárs, Dr. Palányi Ildikó^a (palanyi.ildiko@zek.uni-pannon.hu) egyetemi docens

^aPannon Egyetem (University of Pannonia) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2022. 03. 30-án, javítva: 2022. 09. 18-án, 2022. 11. 06-án és 2023. 01. 18-án, elfogadva: 2023. 01. 19-én.
The article was received: 30. 03. 2022, revised: 18. 09. 2022, 06. 11. 2022 and 18. 01. 2023, accepted: 19. 01. 2023.

Napjainkban az a sikeres vállalkozás, amely szembe-sül a változ(tat)ásokkal, a problémákkal és azokon sikeresen úrrá tud lenni. Ezek a változ(tat)ások gyakran a vállalkozások hanyatlásával járnak.

A hanyatlási folyamat megállítására és a szervezetek új életre keltésére irányuló erőfeszítéseket, közismerten, vállalati fordulatnak (*turnaround*) nevezik. A tanulmány bemutatja a vállalati hanyatlás és a fordulatkezelés nem-

zetközi kutatásainak hátterét, irányzatainak legfőbb ismérveit, gyakorlati vonatkozásait. Egy olyan fordulatkezelési modell kialakítását javasoljuk, amely ösztönzés, de iránymutatás is újabb kutatások számára.

Tekintettel az egyre növekvő vállalati nehézségekre és csődhelyzetekre, igény van empirikus, szilárd elméleti alapú kutatási erőfeszítésekre a *turnaround* menedzseléssel összefüggésben. Így a cél egyrészt áttekinteni a vállalati fordulatkezelés kutatási területével kapcsolatos technika állását az elmúlt 50 éves időhorizonton. Másrészt, erre és az empirikus magyar vállalati adatbázis- és esetelemzésekből kapott eredményekre tekintettel, egy olyan vizsgálati keretrendszert felállítani, amely segíti akár az ágazati, akár a nemzetgazdasági fordulatkezelési portfólió készítését.

Először közöljük a témakör alapösszefüggéseit a kontextusba helyezés keretében, majd irányzatokba foglalva rendszerezünk a nemzetközi szakirodalmat. Ezután bemutatunk egy olyan négyszakaszos fordulatkezelési modellt, amelyet a 2007-2021 közötti időszak magyar vállalati mintáján és tanácsadás keretében teszteltünk. Végül javaslatokat teszünk további kutatási irányokra és a fordulatkezelési modell kiterjesztésére is.

Szándékosan használjuk a 'fordulatkezelés' megnevezést a *turnaround* menedzselés szinonimájaként, mert ez jobban kifejezi a vállalati működésbe, a folyamatokba történő beavatkozást.

A kontextusba helyezés

Az elmúlt 50 év nemzetközi szakirodalmi kutatásai azzal foglalkoznak, hogy a vállalkozások hogyan ismerték fel és néztek szembe a felmerülő problémákkal, ezekre milyen fordulatkezelési megoldásokat választottak, s ebben hogyan lehet megkülönböztetni a meghatározó tendenciákat.

Vállalati válságtipológiák

Először behatároljuk azt a problémával terhelt vállalati kört, amelyben a fordulatkezelés lehetséges, majd rátérünk a téma fogalmi és tartalmi hátterére. Különbséget teszünk a vállalati válság két alapvető típusa között a válság kialakulása szerint:

1. típus: A meglepetés- és véletlenszerűen, hirtelen bekövetkező válság (természeti katasztrófák, bűnügyi/terrorista események, egészségügyi járvány, háború, bel- és külpolitikai válság stb.) piaci szereplőket érintő hatásainak intenzitása rendkívül magas lesz nagyon rövid idő alatt. Különösen az imázs- és szimpátiavesztés gyakorol negatív befolyást a (potenciális) piaci szereplőkre, az érintett vállalkozás gazdasági fejlődésére. Itt a válságmenedzselési eszköztár alkalmazása nagyon behatárolt, mert utólagos válságkezelésre van csak lehetőség.

2. típus: A fejlődő válság piaci szereplőket érintő hatásainak intenzitása hosszabb időtartamon belül éri el kulminációs pontját, majd lassan alábbhagy. Ebből eredően létezik egy döntési és cselekvési mozgástér, s válogatni lehet a válságmenedzselési eszközök széles tárházából (Katits, 2017b). Nagyon sok múlik a beavatkozási stratégiák választásánál azon, hogy vajon a vezetés még időben, vagyis

már a látens válság szakaszában felismeri-e a válság jeleit. Tehát a vállalati válság látens, majd az azt követő kifejtett szakaszában lehet alkalmazni a *turnaround* válságmenedzselési technikákat, ami csökkenti a csőd bekövetkezését.

Az 1. táblázat áttekinti a fejlődő válság folyamatkaraktereit. A beavatkozási igény intenzitása szerint történő szakaszolás arra utal, hogy a pénzügyi elemzőnek tudnia kell és képesnek kell(ene) lennie már látens (vagy jövedelmi) válság – lehetőleg „gyenge” – jelzéseit és okait megállapítani akár a főkönyvi kivonat, akár pedig az éves beszámoló adatainak egybevetésével.

1. táblázat

A lehetséges fejlődő vállalati válságtipológiák

Megnevezés	Vállalati válságtípusok
Életszakasz szerint	Alapítási, növekedési és végső
Vállalati fejlődés szempontjából	Növekedési, stagnálási és zsugorodási
Pénzügy-gazdasági perspektíva	Stratégiai, jövedelmi és likviditási
Kiterjedtség	Beszerezési, értékesítési és szervezeti válság
Előreláthatóság	Megjósolható és nem jósolható
Keletkezés és észrevétel	Hirtelen és nem hirtelen bekövetkező
Beavatkozási igény intenzitása	Potenciális, látens vagy uralható (egzisztenciát fenyegető) és nem uralható (egzisztenciát megsemmisítő)
Válság okai	Külső, belső, vállalatközi; pénzügyi, emberi és vezetői, strukturális, stratégiai, operatív, kulturális

Forrás: saját szerkesztés Cuny & Talmor (2007), Katits (2017b), Hohberger & Hellmut (2019) és Niering & Hillebrand (2020) alapján

A válság korai (potenciális és fenyegető) szakaszában többféleképpen interpretálható „gyenge” jelzések, majd a válság látens (uralható) szakaszában „gyenge” és egyértelműen értelmezhető „erős” jelzések egyaránt felmerülnek, míg késői (kifejtett) szakaszát „erős” jelzések kísérik. Az „erős” jelzés utal a fizetésektelenségre és/vagy az eladósodásra.

Egyrészt a vállalati események alakulásának módját, másrészt pedig a válságmenedzselési technikák tárházából történő választást behatárolja az is, hogy a fejlődő válságtípuson belül vajon irányított és nem irányított, valamint uralható vagy nem uralható válságról van-e szó. Az irányított (leküzdhető) válság reformmal (például szervezeti átstrukturálással és annak munkaerő vonatkozásait összekapcsolva egy reorganizációs projektben), míg a nem irányított válság rendszerint radikális váltással (például beolvadással vagy összevonással történő megszüntetéssel) ér véget. Az adott vállalkozást fenyegető események, annak következményei sokkal enyhébb formában merülnek fel a válság korai felismerésével és an-

nak határozottan irányított leküzdésével a nem irányított válság esetéhez képest.

A vállalati válság felismerése: jelzések (tünetek) és okok (problémák)

A vállalati válságmenedzselés témájában, főleg az angolszász szakirodalomban használatos *turnaround* kifejezést többféleképpen lehet fordítani: fordulat, trendforduló, megfordítás, irányváltás, amely főleg látens válságszakaszban, a kifejlett válságot megelőzően lép fel. A ’lényeges vagy meghatározó fordulat’ idején az operatív és a stratégiai válságmenedzselés módszereit alkalmazzuk (Katits, Pogátsa & Zsupanekné, 2018).

A fordulatkezelés célja a vállalat további hanyatlását és csődeljárását, valamint a csődben levő átszervezési folyamatban a felszámolást megakadályozni. Így a fordulat menedzsmetjét a válsághelyzetre adott reakcióként definiáljuk. Ez azt jelenti, hogy a hangsúly a válság kezelésére irányul, nem pedig annak megelőzésére vagy előrejelzésére. (Itt érdemes összevetni a következő munkákat: Altman, 1968; Altman et al., 1977; Altman, 1984; Baetge et al., 2000; Baetge & Jerschensky, 1999.)

Egy vállalatról akkor mondhatjuk, hogy gazdaságilag stabil, ha különböző pontokon egyensúlyi helyzetben van, és ezeket a pontokat érintő külső és belső környezeti változásokra oly módon reagál, hogy nem egyensúlyvesztést szenved el, hanem a korábbi egyensúly helyett egy dinamikus változás révén újra egyensúlyi helyzetbe kerül. Ezek a pontokon elszenvedett egyensúlyvesztés és az arra való helytelen vagy kései reagálás vezethet válsághoz (Noszkay, 2018).

Ansoff (1975, 1984) és Krystek (2013) felfogásmódja segíti a válságszakaszok azonosítását. A koncepciójuk szerint a környezeti feltételek változása hatással van a vállalatra. Mivel ezeket a hatásokat nehéz felismerni, a vállalatoknál csak később jelennek meg. Ansoff (1984) szerint a „gyenge” jelek rosszul strukturált információk, amelyeket többféleképpen lehet interpretálni. Ezek olyan bizonytalanságokat és információkat hordoznak, amelyek felismerése stratégiai jelentőségű, így ezeket megfelelően kell értékelni és feldolgozni. Az „erős” jelzések konkrét információs tartalmat és magas kockázati mértéket jelentenek. Minél korábban felismerik a válság jelzéseit, annál több lehetőség van a hibás vállalati fejlődés korrigálására. Elfogadjuk Krystek (2013) álláspontját, mert információfeldolgozási eljárásnak tekinti a látens válság időben történő felismerését.

A külső és a belső környezet szisztematikus megfigyelésével nyerünk olyan információkat a válság korai szakaszában, amelyek jövőbeni megélhetési nehézségeket és egzisztenciális válságokat válthatnak ki. Ez érvényes az egyébként alig észrevehető események információs fokára is (Argenti, 2015).

A gyakorlatban minden egyes szituáció eltérő tüneteket mutathat. Több szerző kutatása szerint (2. táblázat) egyetértés van abban, hogy a tüneteket a vállalat funkcionális (pl. értékesítés, marketing, fejlesztés, gyártás, humán erőforrás) területein lehet felismerni, de eltérőek ágazatonként, tevékenységi körönként. A szerzők igazol-

ták azt, hogy a tünetek különböző területeken, gyakran különböző formák kombinációjában és másokkal összefüggésben nyilvánulnak meg.

2. táblázat

A vállalati válság tüneteinek azonosítása a szakirodalomban

Szerzők	Eredmény
Slatter (1999)	10 tipikus tünet
Faulhaber & Grabow (2009)	22 tipikus tünetet 7 csoportba sorol
Hommel, Knecht & Wohlenberg (2006)	28 tipikus tünetet 4 csoportba sorol
Trebuňa & Mihok (2009)	31 tipikus tünetet 5 csoportba sorol
Katits (2010 és 2017b)	25 tünetet 5 csoportba sorol (kitér a növekedési válság jelzéseire is)
Seefelder (2012) Niering & Hillebrand (2020)	külön közli a stratégiai, a jövővelmi és a likviditási válság tüneteit német vállalati esetekkel bizonyítva
Abubakar, Astuti & Oktapiani (2015)	13 pénzügyi tünetet 5 csoportba sorol
Hohberger & Hellmut (2019)	6 csoportba sorolja a vállalati tüneteket

Forrás: saját szerkesztés

A figyelmeztetést jelentő tünetek fellépése és a lehetséges események (folyamatok, jelenségek) nemcsak időben később követik egymást, hanem időtartamot és körülményt is leírnak, amelyben előfordulnak. Ha mindezt a vállalat figyelmen kívül hagyja, akkor ez növeli a kockázatot már a látens válságszakaszban.

A válság tüneteit még nehezebb meghatározni, amikor gazdasági fellendülés van, mivel az általános keresletnövekedés elfedi a vállalat gyengeségeit. Egy recesszióban azonban megfordul a helyzet, mivel minden olyan probléma, amelyet korábban észre sem vettek, vagy „a szőnyeg alá söpörtek”, előkerül.

Bin Syed Alaudin Al Qadiri (1998) szerint egy vállalat fordulatkezelésének realizálási lehetősége függ a hanyatlás okaitól, vagyis egy sor változó vagy meghatározó (kedvező és kedvezőtlen) tényező létezésétől. A válság okai összefüggnek a szervezetek magatartásával vagy az üzleti környezet előre nem látható változásával (Hutzschenreuter, 2006; Argenti, 2015).

A válság okait meg kell különböztetni a tüneteitől (Katits, 2010, 2017ab, 2019), amelyek a válság kezdetét jelzik, de nem okozzák annak kialakulását (Lymbersky, 2014).

Amíg a tünetek a válsághelyzetre utalnak, addig az okok a valódi felelősei, „bűnösei” a kialakult helyzetnek. A válságmegoldás megvitatásakor az okokat kell felszámolni, nem szabad a hangsúlyt a tünetekre helyezni!

A szakirodalomban a válságok okai csak terminológiájukban, keletkezésük korszakában, helyében és jellemzőiben különböznek egymástól. A válságok kialakulásának okait két csoportba sorolja Cuny & Talmor (2007) és Ka-

tits (2010): a pénzügyi okok és a hiányos vezetési és ellenőrzési eszközök, menedzsmenthibák (emberi tényezők), vagyis endogén okokat sorolnak fel. Stopford, Baden & Fuller (1990) szerint a vállalati felső vezetés az oka annak, hogy a hanyatlás jeleinek felismerése, s az arra adott válaszok késnek vagy elmaradnak, ami magyarázza a közelgő kudarc kezdeti, bevallottan „gyenge” jelzéseit. Az említett szerzők nem térnek ki az exogén, például a globális és/vagy a makrogazdasági válságból eredő okokra, mert azokat vállalati szinten nem lehet kezelni vagy megoldani, „csupán” alkalmazkodni lehet. Ezzel szemben Bibeault (1982), Slatter (1999), Lymbersky (2014) különbséget tesznek a vállalati válság belső és külső okai között.

Annak ellenére, hogy az üzleti gyakorlatban gyakran megfogalmazódnak olyan vélekedések, hogy ne foglalkozzunk a válságot előidéző okok elemzésével, arra hivatkozva, hogy mindez a múlt, és megoldásokat kell találni a jövőre, a valódi okok elemzése egy vállalat helyreállítási tervének elkészítéséhez ugyanolyan fontos, mint a kívánt változásokat előidéző intézkedések előkészítése. A válság megoldásához a valódi okokat meg kell szüntetni vagy minimalizálni kell, míg a helytelen vagy csak részben felismert okokon való munka csak további idő-, pénz- és erőforrás-pazarlás, ami csak ront a válsághelyzeten.

A jelzés- és okhierarchia azonosítása elvezethet az ún. gyökér-okhoz, vagyis találunk olyan közvetett okokat, amelyek nem közvetlenül érintik a válságokat, hanem más (közvetett) okokat erősítenek, és így közelebb jutunk az adott vállalkozás válságát kiváltó problémáinak feltárásához és megértéséhez. A piaci konjunktúra csökkenése lehet gyökér oka a válságnak, de közvetett ok (pl. minőségi probléma) már korábban is létezett, de például ezt megelőzően az adott technológiával már nem lehetett minőségi termelést biztosítani, aztán elmaradt a kulcshardverek megfelelő karbantartása stb. Az okok sorozata mintegy láncreakcióban követik egymást, amit csak mélyreható és alapos elemzéssel lehet azonosítani.

A szerkezetátalakítási stratégiák mint a vállalati fordulatkezelés eszközei

A szerkezetátalakítási stratégiák olyan szervezeti kihívások megoldását jelentik, mint például a jövedelemtermelő-képesség csökkenése, a kedvezőtlen vagy elhanyagolt szolgáltatásnyújtás, a befektetés alacsony megtérülése vagy az értékesítés csökkenése. A vállalatoknak nem kell egy szikla szélén egyensúlyozniuk a szakadék előtt azért, hogy végrehajtsák a fordulatkezelési stratégiákat, mert megtehetik ezt a válság kirobbanása előtt. A vállalatok fellendülése a válsággal járó traumák nélkül is megtörténhet. Egy vállalat sikere vagy kudarca azonban attól függ, hogy vajon képes-e hatékonyan változtatni jelenlegi élethelyzetéből a növekedési kihívások felé (Ghazzawi, 2018). A fordulatkezelési stratégia sikere egy aktív folyamat, amely készségkészleteket (Harrigan, 2012), fegyelmet, változást, innovációt és csapatmunkát igényel. A sikeres fordulatkezeléshez vezető úton tanulunk a nagyobb kudarcokból.

Az empirikus vállalati fordulatkezelési kutatás azon alapul, hogy a vállalati *turnaround* menedzselés sikerét

milyen ismérvek mentén tudjuk mérni aszerint, hogy figyelembe vesszük a cég működési fázisát, tevékenységeinek aspektusait, problémáit. Következésképpen a vizsgálati keretrendszer jelentősen meghaladja az „operatív” és a „stratégiai” dimenziókat, amelyeket általában használnak a *turnaround* tevékenységek dichotóm osztályozására.

Az operatív – vagyis üzleti éven belül végrehajtható – leggyakrabban alkalmazott *turnaround* tevékenységek a következők: vagyoneértékesítés, a szervezet „karcúsítása”, a veszteséges tevékenységek, termékek, szolgáltatások felszámolása, a létszámcsökkentés, a telephelyek, üzletágak megszüntetése, vagyis a racionalizálás, mint a legtágabb értelemben vett *turnaround* tevékenység. (Ezek a tevékenységek Katits (2017b) és Krystek (2013) szerint a reaktív *turnaround* menedzselés és a kríziskezelő válságmenedzselés közé tartoznak.)

A stratégiai, leggyakrabban alkalmazott *turnaround* tevékenységek a következők: a szervezeti folyamatok egyszerűsítése, decentralizációja, a marketing javítása, a menedzsment átszervezése, logisztikai és disztribúciós folyamatok megszervezése stb. erős ellenőrzés mellett történő megvalósítása, vagyis kihagyhatatlan a kontrollingrendszeren alapuló korai figyelmeztető rendszerek fókuszatainak kiépítése. Ezek a tevékenységek a reorganizációs *turnaround* menedzseléshez tartoznak (Katits, 2017b).

Az említett operatív és stratégiai felosztás mellé a később közölt 5. táblázat további kategóriákat és kiegészítéseket tesz egy empirikus vizsgálati keretrendszer kialakításával.

A nemzetközi fordulatkezelési kutatások irányzatai és jellemzői

A vállalati túlélés és a fordulatkezelés bő öt évtized óta kutatás tárgyát képezi. Itt feldolgoztuk a meghatározó nemzetközi szakirodalmat az 1970-es évektől haladva. A vállalati minták USA, Egyesült Királyság, Németország, Svédország, Japán és Kína területéről – vagyis a fejlett országokból – származnak, de a legtöbb vizsgálat, s így publikáció az USA-ban született.

Itt ki kell emelnünk azt, hogy keveset tudunk a fejlődő, különösen az afrikai országokról. A fordulatkezeléssel foglalkozó kutatási publikációk számának növekedésével a rendelkezésre álló fordulatkezelési irodalom töredezett és elkülönült (Schweizer & Nienhaus, 2017). Következésképpen itt a legfőbb ideje a meglévő fordulatkezelési kutatások vizsgálatának és rendszerezésének.

A Google Scholarban kulcsszavak és évszámok alapján szűrtük, majd kiválasztottuk a feldolgozásra szánt munkákat. Mivel a témában az általános szervezeti változás fogalmait használtuk, a kulcsszavak a következők voltak: *corporate turnaround management*, *corporate crisis*, *decline*, *bankruptcy*, *distress*, *survival*, *divest*, *reorganization*. Ezután a legjobb lektorált folyóiratokat kiválasztottuk. A 3. táblázat mutatja a 14 folyóirat nevét és zárójelben azt, hogy mennyi tanulmányt dolgoztunk fel. Ez összesen 60 munka, amelyeket szakterületenként – általános menedzsment, közgazdaságtan, pénzügy és a számvitel – csoportosítottunk, illetve a hivatkozott szerzők az adott szakterület ismert képviselői. Ebből arra következtettünk,

hogy kvantitativ és kvalitatív munkák egyaránt napvilágot láttak.

3. táblázat

A kiválasztott szakmai folyóiratok megnevezése és a kulcsszavas kereséssel választott munkák száma szakterületenként

Szakterület	Szakmai folyóirat
Pénzügy	Journal of Finance (9), Journal of Financial Economics (3)
Közgazdaságtan	American Economic Review (1)
Számvitel	Journal of Accounting Research (2), Accounting, Accountability and Performance (1)
Általános menedzsment (HR és társadalmi felelősségvállalás)	Academy of Management Journal (5), Administrative Science Quarterly (1), Journal of International Business Studies (1), Journal of Management (7), Journal of Management Studies (8), Management Science (4), Organization Science (5), Organization Studies (2), Strategic Management Journal (11)

Forrás: saját szerkesztés

Azt tapasztaltuk, az általában rendszeres publikációs mennyiség ellenére, hogy a kiugrás több éves késéssel következik be a zavart és válságot okozó esemény után. Tehát az eseményekre vonatkozó kutatói publikus válaszok késéssel születtek.

Az irányadó koncepcionális munkák megszülettek az 1970-es évektől az 1980-as évek elejéig (Altman, 1968; Bibeault, 1982; Gordon, 1971; Hambrick & Schechter, 1983; Hofer, 1980; Schendel & Patton, 1976; Schendel, Patton & Riggs, 1976).

A különböző szakterületek tudósai folyamatosan javították a téma megértését a publikációk kezdeti trendje alapján számos megállapítást és meghatározást adva. Általában a fordulat meghatározható úgy, mint „hanyaglás és felépülés a nehézségekből” (Schendel et al., 1976, p. 3). Megjelenik Hofer (1980) és Bibeault (1982) első koncepcionális publikációi alapján a vállalati fordulatkezelési szakirodalomban az „operatív” és „stratégiai” szervezeti válaszok két csoportja a zavarok és nehézségek idején (Eichner, 2010; Hambrick & Schechter, 1983; Ofek, 1993; Pearce & Robbins, 1993; Schendel et al., 1976).

Ennek az időszaknak és irányzatnak az eredménye a vállalati csőd mint betegség előrejelzése. Meghatározóan matematikai-statisztikai módszerek segítettek a kvantitív modellalkotást ebben a témakörben.

Pettigrew (1987) hangsúlyozza a konjunktúraelmélet égisze alatt azokat a *turnaround*-tényezőket, amelyek exogének a vezetői cselekvések szempontjából. Ezeket általában a vészhelyzet előtti szakaszban határozzák meg annak érdekében, hogy összehasonlítható alapot teremtsenek az elemzésekhez, amely a külső optikát igazolja.

A vállalati fordulatkezelési kutatások ún. koncepcionális tartalma az 1980-as évek végéig kialakult. Természetesen ez a megközelítés napjainkban is megtartja a helyét,

mivel ez jelenti azt az alapot, amelyből a többi irányzat születtek és tovább fejlődik.

Az 1979-es amerikai csődreform törvény, valamint a kapcsolódó fúziós és felvásárlási (*Mergers & Acquisitions*) hullám az 1980-as években megemelte a csődbejelentések számát, s növelte a téma relevanciáját (Johnson, 1996; Markides, 1995). A korai empirikus munkák, mint például Robbins & Pearce tanulmányai (1992) vagy Pant (1991) nyújtották az első betekintést az 1980-as évek vállalati fordulatkezelési szakirodalmi hullámába.

Tehát a *vállalati fordulatkezelési kutatások 1970-1980 közötti kezdeti, 1. szakaszát a koncepcióalkotás* jellemezte (1. ábra).

Bár egyes munkák olyan új aspektusokat integrálnak, mint a folyamat különböző szakaszai (Chowdhury, 2002) vagy a kontextuális kölcsönös függőségek (Castrogiovanni & Bruton, 2000), a vállalati fordulatkezelési kutatás úgy tűnik, hogy ragaszkodik a szervezeti változások operatív és stratégiai dichotóm kategorizációjához. Pearce & Robbins (1993) és Pandit (2000) kezdeti áttekintései ezt a koncepciót erősítik meg.

A téma egyik ismert szerzője, Pandit (2000) már bő két évtizeddel ezelőtt is úgy vélekedett, hogy a gyakran előforduló vállalati fordulat ellenére, mint a jelenség megértése nagyon hiányos. Úgy vélte, hogy ennek két oka van:

1. A kutatás tervezésével kapcsolatos problémák: a jelenséget helytelenül definiálták, így az elemzéshez nem reprezentatív eseteket választottak ki, sok fontos kutatási kérdést figyelmen kívül hagytak vagy túl ritkán tettek fel, ami leegyszerűsítő magyarázatokat eredményezett, a kvalitatív vizsgálatok eredményeinek érvényessége összességében korlátozott a helytelen módszertani kivitelezés miatt.
2. A vizsgálatok nagyrészt ad-hoc jellegűek: előzetes elméleti útmutatás nélkül zajlottak, nem tudták utólag összefüggésbe hozni a megállapításokat a meglévő elmélettel.

Az 1990-es években tetemes mennyiségű releváns kutatás született az 1980-as évekbeli M&A hullám eredményeként. A 2000-es évek szakirodalmának növekedéséhez az 1997-es ázsiai pénzügyi válság és a 2001. szeptember 11-i terrortámadás is „hozzájárult”. Így a makrogazdasági nehézségek és annak a vállalatokra gyakorolt következményei egyértelműen összekapcsolhatók a következő években megjelent fordulatkezelési témával kapcsolatos publikációkkal. Tehát jogosan várhattuk azt, hogy a 2010. évet követően a fordulatkezelési kiadványok „dagályát” fogjuk tapasztalni, válaszul a 2008-as és az azt követő évek globális pénzügyi válságára.

A vállalati fordulatkezelési kutatásra az 1990-es évek második felétől jellemző az inter- és multidiszciplináris területkezelés (általános menedzsment, közgazdaságtan, vállalati pénzügyek és számvitel, a marketing stb. területeken). A XXI. századba lépve minden döntés a fenntartható vállalati hálóban, digitalizált formában zajlik.

Mivel a túlélésért küzdő cégek átfogó szervezeti változás szükségességével szembesülnek, a lehetséges fordulat

latkezelési stratégiák sokrétűek, és természetükben vagy elméleti megalapozottságukban alapvetően különböznek egymástól (Bowman & Singh, 1993). Ennél fogva a vállalati zavarok és fordulat területéről készült munkák csak két dimenzió szemszögéből történő áttekintése téves következtetésekhez vezethet. Például Loui & Smith (2006) megerősítik empirikus kutatásaik nyomán azt, hogy a felső vezetők leváltásában – ami operatív fordulatkezelési intézkedés – ellentmondásosnak tűnik az, hogy ha eltekintünk a procedurális és kontextuális hatásoktól. Kizárólag a zavarok jelentkezésének korai szakaszában kezdeményezett vezetői helyettesítések befolyásolják a fordulatot – pozitívan (Daily & Dalton, 1994; Tushman & Rosenkopf, 1996).

Tehát a *vállalati fordulatkezelési kutatások 1990-2000 közötti 2. szakaszában fellendültek és a komplexitás került előtérbe* (1. ábra).

A pénzügy- és menedzsmentkutatás összevetésekor feltűnik az, hogy egyre több pénzügykutató választja ezt a témát. A makrogazdasági nehézségek és annak cégekre gyakorolt következményei egyértelműen összefüggésbe hozhatók a következő évek fordulat- és szerkezetátalakítási kutatásaival kapcsolatos publikációs teljesítménnyel.

Napjainkhoz közeledve a szervezeti válaszokat, a vészhelyzet idején, már nem kizárólag az „operatív” és „stratégiai” jellegűként csoportosítják (Eichner, 2010; Trahms et al., 2013; Katits, 2021). Olyan szempontokat építenek be és kapcsolnak össze, mint a különböző folyamatszakaszok, a tartalmi és a kontextusbeli kölcsönös függőségek (Pettigrew, 2012; Trahms et al., 2013). Mi is ezt a megközelítést fogadjuk el és kidolgoztunk egy vizsgálati és bővíthető keretrendszerrel magyar vállalati mintán (5. táblázat).

Mivel a túlélésért küzdő cégek szembesülnek az átfogó szervezeti változtatások szükségességével, a lehetséges *turnaround* stratégiák sokfélék, alapvetően különböznek természetükben vagy elméleti megalapozottságukban (Ndofor et al., 2013). Ennélfogva a vállalati fordulat terén született munkák áttekintését a szokásos két dimenzió – operatív és stratégiai – szempontjából meg kell haladni, bővíteni és részletezni kell. Például a vezetéscsere hatékonyságnövelési vagy a munkaerő elbocsátásának költségcsökkentéssel járó indoka, mint a két leggyakrabban alkalmazott *turnaround* intézkedés empirikus következményeinek vizsgálata nem hanyagolhatja el az eljárásbeli vagy kontextusbeli (a vállalati hálóban lehetséges) hatásokat.

Három fordulatkezelési stratégia népszerűsíti a fordulatot jelentő *mainstream* szakirodalmat, nevezetesen: a leépítés/visszaszorítás, a szerkezetátalakítás és az átszervezés (Dzingiri & Baporikar, 2022; Chen & Hambrick, 2012). Úgy tűnik, hogy a vezetők megértik a fordulatkezelési stratégiák megfogalmazásával és elfogadásával kapcsolatos dilemmákat, mert nagy figyelmet fordítanak a cég agilítására, erőforrásaira, a vállalati struktúrára, a kultúrára és a külső feltételekre. Tehát a fordulatkezelést komplex belső és külső dinamikus tényezők kísérik (Dzingirai & Baporikar, 2022).

Napjainkban hasonló tapasztalunk, mint annak idején John, Lang & Netter (1992). A szerzők az USA vállalati

világában az 1980-as években zajlott nagy horderejű stratégiai, szervezeti és pénzügyi szerkezetátalakítási hullámot példátlan lehetőségként vélik a kutatók számára, kiemelten a vállalati és vezetői magatartás különböző aspektusainak vizsgálatára. Így jogosan számítunk napjainkban arra, hogy a kutatói közösség átirányítja a „még nem túlélte” egészségügyi, gazdasági és háborús válságot a fordulathoz kapcsolódó témákra.

A kvantitatív és a kvalitatív kutatási eredmények jelentősen hozzájárultak a téma fontosságának elismeréséhez. A kvantitatív kutatási eredmények Altman első csődelőrejelző modelljének megjelenéséig (1968) visszavezető publikációkat ölelik fel, amelyek még mindig számos munka alapját képezik (Altman, 1984; Altman, Haldeman & Narayanan, 1977; Barboza, Kimura & Altman, 2017; Chava & Jarrow, 2004; Kristóf & Virág, 2020; Marqués, García & Sánchez, 2012; Ohlson, 1980; Shumway, 2001; Zmijewski, 1984). Du Jardin (2010) szerint a csődelőrejelzés történeti fejlődésében világszerte több mint ötven különböző módszer és 500 változó alkalmazásával tettek közzé modelleket.

Kraus, Moog, Schleppehorst & Raich (2013) szerint sok vállalat szembesül válsággal az életciklusa során. Kvalitatív kutatásban empirikusan tesztelték az elméleti megközelítéseket 30 németországi kis- és középvállalkozás (KKV) esetében. A végkövetkeztetésük szerint a válságot úgy lehet a legjobban leküzdeni, ha a munkahelyek leépítése és a munkaidő csökkentése mellett az alaptevékenységre és a növekedésre összpontosítanak.

Seresht, Yeganeh, Shams & Irandoost (2014) kvalitatív modelljükben feltárják azoknak a válsághelyzetben lévő tőzsdéi cégek sikeres fordulatkezelési folyamatát, amelyek pénzügyi válságot éltek át 2006-2012 között. Shahri & Sarvestani (2020) feltárták a hanyatlást sikeresen leküzdött cégekben azokat az innovációkat, amelyeket üzletimodell-innovációknak tekinthetünk. Négy üzletág releváns belső szakértőivel folytatott félig strukturált interjúkból és esettanulmányok elemzéséből arra következtettek, hogy a bevezetett innováció a meglévő üzletimodell-konstrukciókhoz kapcsolódott. Tehát az üzleti modell innovációja fordulatkezelési stratégia gyakorlatként funkcionált a hanyatlás idején.

Ezek után megállapíthatjuk azt, hogy a *vállalati fordulatkezelési kutatások 2010-2020 közötti 3. szakaszában a holisztikus megközelítés és látásmód* érvényesült (1. ábra).

Ennek a résznek az összegzéseként az 1. ábra áttekinti az említett vizsgálati időhorizonton nevezett nemzetközi vállalati fordulatkezelési kutatások irányzatait és jellemzőit.

A holisztikus szemlélet felöleli több kutatási terület tartalmi, folyamat- és kontextusdimenzióit. Részletesebb koncepcionális szervezeti változtatási keretet alkalmaz a fordulat csupán dichotóm osztályozásának hiányosságainak leküzdésére, vagyis tekintetbe veszi a folyamat, a kontextus és a választott fordulatkezelési stratégia, mint tartalom közötti kölcsönhatásokat. A mögöttes kontextus és időzítés figyelembevétele segíti a félreértelmezések elkerülését a fordulókezelési döntések összehasonlításakor.

1. ábra

A nemzetközi vállalati fordulatkezelési kutatások fejlődési fokai és alapvető jellemzői

Irányzat	Időszak	Ismérvek
Koncepció alkotó	Kezdetek 1970-1980	alapozó, fogalmi és tartalmi keretek, statisztikai-matematikai, csődelőrejelző modellek, nincsen vagy hiányos kutatási tervezés, külső optika
Átfogó vezetésorientált	Lendület 1990-2000	integráló, vezetői irányítás, belső optika, állami és a gesztoráló menedzseri vállalkozások fordulatkezelése
Holisztikus	Térnyerés 2010-2020	inter- és multidiszciplináris, kvantitatív és kvalitatív, komplex, külső és belső optika, időben és térben dinamizált, zoom-in-zoom out tervezés, fenntartható gazdaság, diszruptív innováció, minden döntés a környezettudatos vállalati e-hálóban

Forrás: saját szerkesztés

Igény jelentkezik az egyes üzletágak kvantitatív és kvalitatív üzletimodell-konstrukcióinak kidolgozására, amelyekkel az adott szervezet leküzdheti életciklusának hanyatló szakaszát. Ez gyakorlati és vezetési szempontból hasznos, mivel az egyes üzletágakban meghatározza a legfontosabb üzletimodell-összetevőket, ami alapján a hasonló cégek innovációt hajthatnak végre saját üzleti modelljükben. Ez segíti az azonos üzletágban tevékenykedő kapcsolt vállalkozásokat a testre szabott fordulatkezelési stratégiáik kidolgozásában. Az üzleti szakemberek innovációt alkalmazhatnak meglévő üzleti modelljük összetevőire vonatkozóan a hanyatlás leküzdése céljából, ami fordulatkezelési stratégia lehet.

Egy empirikus magyar vállalati fordulatkezelési modell mint bővíthető vizsgálati keretrendszer

A szakirodalmi kutatások, a magyar vállalati adatbázis és tanácsadói világból vett esetelemzések alapján készült az a vállalati fordulatkezelési modell, amellyel akár egy iparág, nemzetgazdasági ág, régió, de akár nemzetgazda-

ság egészére készített fordulatkezelési módszerek portfólióját is lehetséges összeállítani. Ezt a munkát egy saját fejlesztésű FINel pénzügyi szakértői rendszer segítette.

Módszertan: FINel pénzügyi szakértői rendszer

A vállalati életrészekre igazított pénzügyi kontrollrendszer egyik része a *turnaround controlling*, amit nem kizárólag a válságszakaszban alkalmazunk. A FINel pénzügyi szakértői rendszernek először a pénzügyi elemző és diagnóziskészítő modulja, majd a 7 kiegészítő modulja készült el (2. ábra).

A bemenő adatok a pénzügyi és a vezetői számvitel területéről származnak. A választott időszakban végzett számítások eredményeit 1-től 7-ig terjedő skálán értékeljük, és a szemléltetés kedvéért eltérő színekkel jelöltük (piros a legkedvezőtlenebb, két narancs árnyalat a rossz és kedvezőtlen, sárga az elfogadható, háromféle zöld a kedvező minősítéseket jelenti a kiváló értékkel bezárólag). Azt is jelöljük, hogy a vizsgált időszak alatt milyen volt a vizsgált érték tendenciája (csökkenő, stagnáló, stabil, növekvő, esetleg hektikus). A növekedés és a csökkenés erősségének 3 szintjét különböztetjük meg, így összesen 8 lehetséges tendenciát lehet megkülönböztetni. Mindezzel felismerni és azonosítani lehet az adott működési fázist, a fejlődő válság „gyenge” és „erős” figyelmeztető jelzéseit, valamint a sikeres fordulat érdekében történő döntések hatását is.

A jelzés- és oktatás magyar vállalati közegben

A 2007-2021 közötti időszak empirikus kutatásaiból – magyar vállalati top 100, 500, 5000, megyei top 1000 és a KKV-kritériumok szerint szűrt eredménykimutatásai és mérlegei, valamint 85 vállalati és 100 családi vállalkozás esetelemzésével – összeállítottunk egy jelzés- és oktatási listát (4. táblázat). Itt az alkalmazott pénzügyi módszertant a mono- és multikauzális ok-okozati kapcsolatok feltárásán alapuló számítások jelentik (Katits, 2017ab).

A 4. táblázatban az adott tényező azonosítására szolgáló pénzügyi számításokat, mint igazolásokat, dőlt betűvel kiemeltük. A kapott tendenciát vizsgáltuk pénzügyi *benchmark* (a KSH ágazati top 5000, megyénként top 1000 cégek és versenytársak mintái) keretében. A konkrét információs tartalmat hordozó „erős” jelzések a könyvelés és pénzügyi controlling területén (a fizetőképességi romlás mérése a 'Likviditás I., II. és III. fokozatok' szerint, az adósságállomány növekedése az összes forráson belül

2. ábra

A FINel pénzügyi szakértői rendszer moduljai

Életciklus-azonosítás Jelzés- és oktatás	Operatív kontrolling	Stratégiai kontrolling	Benchmark	Turnaround controlling	EWS-készítés	Értéktéremtők SV-számítás
↖	↖	↑	↑	↑	↗	↗
Pénzügyi elemző és diagnóziskészítő alapmodul „Úgy legyen jövedelmező a vállalkozásunk, hogy közben fizetőképés, nem eladósodott, perspektivikus a működése, valamint hatékony eszköz- és vagyongazdálkodást folytat.”						

Forrás: saját szerkesztés

és a saját tőkéhez képest, a kedvezőtlen kamatfedezeti és adósságtörlesztési ráta az alacsony működési profit vagy működési veszteség miatt, a kreatív könyvelés a jobb eredmények érdekében, a jogi eljárások számának növekedése a fizetések terén) jelentkeztek. A homályos információk tartalmát jelentő „gyenge” jelzések az általános vállalati területen (alultőkésítés a saját tőke arány csökkenésével, a csekély vállalati hozamerő a bevételre vetített működési, nettó és tiszta eredmény szintek, mint jövedelemtermelő képesség csökkenésével), a beszerzés, értékesítés és marketing (piaci részesedések csökkenése, megrendelések csökkenése, készletnövekedés, megnövekedett

vásárlói panaszok aránya, termékviSSzahívás), a termelés/kereskedelem/szolgáltatás (beruháznak a pótlólagos árbevétel növekedése nélkül, igazgatási költségek emelkednek, a szállítói tartozások kifizetési idejének növekedése nem kapcsolódik össze a forgalom növekedésével) és a fizetési területén (a pénzbeáramlásokat meghaladó pénzkiramlások, mint negatív cash flow-egyenleg jelzése mögött a fizetési meghagyások növekedésére, a hitelek átütemezése, a fizetési módban levő változás). A vállalati *turnaround* okokat pénzügyi (fizetőképességből, árbevétel-csökkenésből, működési és pénzügyi költségek emelkedéséből eredő) és vezetői/emberi tényezők jelentették.

4. táblázat

A magyar vállalati mintán azonosított turnaround jelzés- és oktipológiai 2007 és 2021 között

Válság „erős” jelzései		
A felmerülés helye	A felismerés	Az igazolás
Könyvelés és pénzügyi kontrolling	– a cég a folyó tartozásainak nem tud eleget tenni határidőben és összegben	Likviditási fokozatok csökkenése
	– a cég adósságállománya meghaladja vagyonát	Adósságarány növekedése; Tőkestruktúra 50% alatt
	– emelkedő vagy hirtelen megugró kamatfizetés és adósságtörlesztés	Kamatfedezeti ráta és Adósságtörlesztési ráta 1 alá csökken
	– egyre több az olyan vállalati eszköz, amely a nyújtott hitelek és kölcsönök fedezetbiztosítékai	
	– kreatív könyvelés a jobb eredmények érdekében	
	– a NAV jogi eljárások számának növekedése	
Válság „gyenge” jelzései		
Általános vállalati terület	– alultőkésítés	Tulajdonosi arány 50% alá esik
	– csekély vállalati hozamerő	Jövedelemtermelő képesség visszeszik, nő a veszteség
Beszerzési, értékesítési, marketing terület	– önköltség alatt történő értékesítés	Nincsen sem vállalati, sem pedig termékfedezet
	– értékesítés ingadozik, változókéony; megváltozott piaci kereslet; piaci részesedések csökkenése	Fedezeti árbevétel emelkedik; Árbevétel növekedési rátája ingadozik; Készletnövekedés
	– a marketingkoncepció hiánya vagy annak hibás elgondolása	
	– megnövekedett vásárlói panaszok, termékviSSzahívás	
Term./Ker./Szolg. terület	– beruházás a termelés/értékesítés/szolgáltatásnyújtás növekedése nélkül	Eszközhatékonyság csökken; Árbevétel-növekedés nincsen a beruházás ellenére
	– magas fix adminisztrációs és igazgatási költségek	Költség szint arányok emelkednek; Fedezeti árbevétel emelkedik
	– a szállítási határidők emelkedése a forgalom növekedése nélkül	Szállítói tartozások rendezésének ideje emelkedik
Fizetési terület	– változás a fizetési módban, fizetési meghagyások emelkedése, tárgyalás a hitelek átütemezéséről	Negatív cash flow egyenleg
Pénzügyi okok/problémák		
Fizetőképességből eredő	– vevői fizetési morál rosszabbodása	Vevői követelések behajtási ideje emelkedik
	– fizetőképesség, a cash menedzselés nem kielégítő felügyelete	Likviditási fokozatok
Árbevétel csökkenéséből eredő	– az export és a belföldi kereslet hirtelen csökkenése és/vagy változókonysága, függőség a (kicsi) vevői körtől, nem piacképes áru/szolgáltatás kínálata, helytelen árazás	A piaci és a vállalati ár közötti összefüggések hiánya
Költségemelésből eredő	– a termelői, a beszerzési és az eladási árak változásai	Likviditási fokozatok csökkenése
	– túlméretezett vagy éppen csekély készlettartás	Készletleköltési idő emelkedik
	– elégtelen, csökkenő vagy alacsony mértékű belső finanszírozás	Belső növekedési ráta csökken
	– pontatlan a tartozások-követelések-készletleköltések-működési folyamatok összehangolása a pénzforgalom és pénzáramlás biztonságát szolgáló eszközökkel	Szállítói tartozások rendezési ideje emelkedik; Forgótőke nem likvid; Készletleköltési idő emelkedik; Vevői követelések behajtási ideje emelkedik; Időtartam-mutató csökken
Hiányos vezetési eszközök	korai figyelmeztető rendszerek kiépítésének alacsony szintje vagy hiánya; a működési és a pénzügyi költségek felosztásának módszertana, így a számviteli és a <i>controlling</i> rendszer aktualizálásának, testre szabásának pontosítása; kizárólag éves és féléves pü. teljesítménymutatók rendszeres (napi, heti, havi) felülvizsgálatának és/vagy pontos értelmezésének hiánya	

Forrás: saját szerkesztés Katits (2010, 2017b, 2021) és www.kenf.hu (Katits, 2022ab) alapján

A saját fejlesztésű és tesztelt vállalati fordulatkezelési modell a változási keretrendszernek a szervezeti fordulatkezelési kutatásba való integrálásán alapul. Figyelembe veszi azoknak a tevékenységeknek a különböző aspektusait, amelyeken a cég átesik, amikor megpróbálja elkerülni a válságot. Következésképpen ez a keret jelentősen meghaladja az „operatív” és „stratégiai” dimenziókat, amelyeket általában a fordulatkezelési akciók csoportosítására használnak (DeWitt, 1993; Domadenik, Prasniker & Svejnar, 2008; Lim et al., 2013). A modell megalkotásakor figyelembe vettük a kiváltó okokat a hanyatlás reakciójának meghatározásakor (Castrogiovanni & Bruton, 2000; Hofer, 1980; Pearce & Michael, 2006; Schendel et al., 1976; Katits, 2010, 2019). Mindazonáltal foglalkoztunk a visszaesés kezdeti okával (Hofer, 1980), a belső szervezeti és külső környezeti tényezőkkel, például a cég életciklusának szakaszával, a versenyhelyezettel és az ágazat típusával.

Az 5. táblázat mutat egy olyan vállalati fordulatkezelési kvantitatív és a magyar gazdaságban tesztelt vállalati modellt, amely Katits (2021) munkájához képest a következő változások történtek: a vállalati minta esetszáma 50-ről 85-re emelkedett, a fordulatkezelés folyamatát négy szakaszra bontotta, külön kiemelve a jelzés- és okkutatás helyét és szerepét a vállalati fordulatkezelést befolyásoló makro- és mikrogazdasági összefüggérendszerben. Mindez a saját fejlesztésű *turnaround controlling* módszertannal készült (Katits, 2019; Katits, Szalka & Palányi, 2022).

Az 5. táblázat szerint javasolt keret a szervezeti változáskutatásból ismert FOLYAMAT-, TARTALOM- és

KONTEXTUS-kutatásra osztható, amit 85 magyar vállalati esetelemzésből kaptunk meg a 2007-2021 közötti időszakból. Ez egy holisztikus keretet eredményez: a FOLYAMAT alatt a fordulatkezelés menetét (HOGYAN?), a TARTALOM alatt a fordulatkezelés tárgyát (MIT?), a KONTEXTUS alatt a fordulatkezelést kiváltó tényezők összefüggésszerű láncolatát (MIÉRT?) értjük.

A problémákkal való szembenézés során a fordulatkezelésnek, mint FOLYAMATnak legalább négy döntési pontja van, és így négy *turnaround* menedzselési szakasz azonosítható (Katits, 2021, kiegészítve):

1. A *turnaround* helyzet (a változás/hanyatlás „erős” és „gyenge” jeleivel – kiemelten a fejlődő és látens válság szakaszának azonosításával –, valamint okával, de legfőképpen a végső, a „gyökér” ok azonosításával).
2. A megszorítás-túlélés (szigorú pénzügyi kontroll kialakítása/bevezetése a pénzeszközök elapadásának azonnali megállítása érdekében, amelyhez a megfelelő pénzügyi vezető kiválasztása, érdekeltségének megteremtése, felelősségtudatának kialakítása szükséges).
3. A helyreállítás-stabilizálás (a legfontosabb veszteségforrások felszámolása után az új stratégia alapjának 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).

5. táblázat

A magyar vállalati mintán tesztelt fordulatkezelés szakaszai és sikere: az oki terápia

Megnevezés	FOLYAMAT (Hogyan?)			
	1. <i>Turnaround</i> helyzet	2. Megszorítás/ Túlélés	3. Helyreállítás/ Stabilizálás	4. <i>Turnaround</i> siker/ Növekedési pályára állítás
JELZÉS-kutatás	Általános vállalati terület; Beszerzési, értékesítési terület; Term./Ker./Szolg. terület; Fizetési terület; Pénzügy és könyvelés (4. táblázat)			
OK-kutatás	Pénzügyi (Adósság prolongáció, szubsztitúció, transzformáció; Likviditás javítása; Racionalizálás)	Fizetőképességből eredő Hiányos vezetési eszközök (4. táblázat)	Árbevétel csökkenéséből eredő (4. táblázat)	Költségemelkedésből eredő (4. táblázat)
TARTALOM (Mi(i)?)	Döntéshozói (Cégvezetőváltás; Taggyűlés bővülése)	Működési (Szervezeti folyamatok; Értékesítés és Termék/Szolgáltatás; HR; CAPEX; Forgatóké)	Portfólió átalakítása (Kivonás, megszüntetés és bővítés)	
KONTEXTUS (Miért?)				
Zavarok, nehézségek		Mikroökonómiai		Makroszabályok
Endogén tünet; Exogén okok		Méret; Tulajdonlás; Profil és egyéb		Jogszabályok; Ágazati jellemzők; Regionális és kulturális hatás

Forrás: saját szerkesztés

Az 5. táblázat TARTALOM taxonómiája a már említett vállalati operatív és stratégiai szerkezetátalakítást tovább részletezve figyelembe veszi az intézkedések eltérő természetét. A vizsgált mintában azonosítottunk olyan szerkezetátalakítási technikákat, amelyek az adott szakasz problémáit megoldotta az adott tevékenységi körben: pénzügyi, döntéshozói, operatív és portfólióátalakítások. A fizetőképességből és a hiányos vezetői eszközökből eredő okokat a pénzügyi és döntéshozó szerkezetátalakításokkal sikerült megoldani a túlélés/megszorítás szakaszában. Az árbevétel csökkenéséből eredő okokat működési szerkezetátalakításokkal megoldották a helyreállítás/stabilizálás szakaszában. A költségemelkedésből eredő okok kezelése a portfólióstruktúra váltásával történt a növekedési pályára állítás szakaszában, vagyis a sikeres fordulatkezelés igazolásaként (részletesen Katits, 2021).

A KONTEXTUS fontos kontrollelem a TARTALOM-hoz és a FOLYAMAT-hoz kapcsolódó teljesítményváltozások magyarázatához. Itt a kontextust a belső (mikroökonómiai) vagy külső (makroszabályok) természetüként definiáljuk, valamint a zavarok tüneteit és okait új, harmadik dimenzióként adjuk meg.

Ez a keretrendszer tovább bővíthető, de egyúttal tipizálható is egy adott ágazatra, régióra, tevékenységi és vállalkozási formára is, ami egyúttal egy teljes nemzetgazdaságot működtető gazdálkodó szervezetek újraépülésének portfólióját is jelentheti.

Összegzés, következtetések és javaslatok

A nemzetközi vállalati fordulatkezelési kutatások bő öt évtizedes időintervallumában számos publikáció és kutatási eredmény született, ami kiváltotta a rendszerezést, három irányzat megnevezését és jellemzőinek feltárását eredményezte. Felhívtuk a figyelmet a vállalati fordulatkezelés teoretikus és empirikus kutatásainak fontosságára. Kiemeltük a menedzselési eszközök gazdag tárházának kialakítását és alkalmazását a hanyatlást kiváltó fordulat felismerése, valamint kezelése érdekében.

A közölt vállalati keretrendszer (5. táblázat) figyelembe veszi a helyes sikermérések fontosságát, így a fordulat kimenetelének pozitív hatását is a növekedési pályára állítás keretében, valamint össze lehet hasonlítani az alkalmazott intézkedéseket. Tehát milyen okot mit, miért és hogyan lehet kezelni.

A fordulatkezelés sikerének pénzügyi vizsgálatok tekintetbe kell vennünk a számviteli alapú mérések lehetséges hibáit. Míg az adósságok fedezésére szolgáló cash flow-egyenlegeket gyakran használják a likviditás mérésére, de ha ez negatív, akkor a vészhelyzetek meghatározására szolgál. A működési eredmény mínusz a CAPEX (*CAPital EXpenditure*) nagyságot alkalmazó számítások a téves értelmezés veszélyét hordozzák magukban. E kritériumnál a jelentős befektetéseket folytató és így a CAPEX jelentős növekedését reprezentáló cégek kedvezőtlen minősítést kapnak, annak ellenére, hogy egészséges, szilárd működési feltételeket nyújtanak. Egy meghatározott sikermérték operatív működtetése ezért közvetlenül befolyásolja a kutatási eredményeket.

A fordulat kimenetelének részletesebb differenciálását javasoljuk, több különálló eredménykategória bevezetésével. A *turnaround* stratégiák hatékonyságának mérése még kedvezőbb lehet kvalitatív megközelítéssel. A menedzsmunkák alternatív fogalmakat kínálnak a *turnaround* kimenetelének, a sikernek számszerűsítésére: a szabadalom, a K+F beruházás, a hírnév, a kommunikáció változása. A pénzügyi kutatás területéről Benmelech & Bergman (2011) sikeremutatónak tekinti a hanyatlás és a fordulat idején elért hitelkülönbséget (*credit spread*). Mivel ezeknek az alternatív *turnaround* eredményeknek a mérése további előnyös betekintést nyújt a *turnaround* stratégiák valódi hatásaiba, ugyanakkor az alacsony összehasonlíthatóság hátrányával is jár.

A közölt vizsgálat és eredmények után több olyan kutatási kérdést is felvetünk, amelyek hiányosságként jelentkeznek és érdemes lenne megválaszolni őket: hogyan hatnak egymásra, hogyan befolyásolják egymást pl. a pénzügyi szerkezetátalakítás az operatív szerkezetátalakítást? Hogyan érinti a portfóliószerkezet átalakítása a menedzsmunkák cseréjét? Hogyan lehetne irányítani a szerkezetátalakítási stratégiák kölcsönös függőségeit? Hogyan függenek a különböző szerkezetátalakítási stratégiák a regionális különbségektől? Milyen mértékben különböznek a szerkezetátalakítási lépések a válságok okaitól? Mennyiben tér el a bankszektortól a szerkezetátalakítási magatartása és sikere a többi nemzetgazdasági szektorhoz képest? Miben különbözik a szerkezetátalakítási lépések hatékonysága akkor, ha azokat stabil kontextusban hajtják végre a zavaros helyzetekhez képest? Milyen kölcsönös függőségek vannak a megszorítási/túlélési és a helyreállítási/stabilizálási stratégiák között? Hogyan illeszkedik ebbe az eltérő kultúra és a külföldi tulajdonlás?

Hangsúlyozzuk a fenntarthatósági elvek beépítésének nélkülözhetetlenségét a növekedési pályára állítás idején. Mivel a fenntarthatóság a növekedés és az érték hajtóereje, így javasoljuk a fordulatkezelési modell 4. szakaszában (5. táblázat) vállalható és észszerű célkitűzésnek.

Napjainkban a vállalati fordulat sikere mögött álló tényezőket, a folyamat-tartalom-kontextus viszonyban a döntést kiváltó szakaszokat, kellőképpen még nem határozták meg. Az ilyen kutatások ösztönzésére útmutatást és helyzetképet közöltünk. A fordulat kifejezést már nem kizárólag a sikertelen vállalati életszakaszhoz kötjük. Egy új ötlet, egy új üzleti lehetőség és/vagy kedvező piaci, környezeti hatás következtében a vállalkozás újabb tevékenységbe kezdhet, amely fellendítheti a motivációt, a kreativitást az alkalmazottakban, felkeltheti a piac érdeklődését, ami pozitívan hat a bevételekre is. A növekedés, de az érettség szakaszában is a *status quo* fenntartásához rengeteg energiára, erőfeszítésre és odafigyelésre van szükség, amely fordulatot okoz. Ha egy vállalkozás ebben a helyzetben elkényelmesedik, akkor könnyen elveszíthet mindent, mert olyan változások és fordulatok mehetnek végbe, amelyek nagymértékben befolyásolják a vállalkozás termékei/szolgáltatásai iránt a keresletet. Tehát hangsúlyozzuk a fordulatkezelés fontosságát más, nem hanyatló életszakaszokban is. Akár a válság, akár az ebből történő sikeres fordulatok a vállalatok életciklusának

alapvető, természetes és veleszületett állomásai (Kraus et al., 2013; Adizes, 2014; Katits, 2002, 2010, 2017ab, 2021).

Mind az általunk bemutatott négyszakaszos kvantitatív empirikus modell, mind a kvalitatív modellek (Kraus et al., 2013; Shahri & Sarvestani, 2020; Seresht et al., 2014; Yeganeh et al., 2014) egyaránt alkalmasak a vállalati fordulat megvalósíthatóságának tesztelésére és előrejelzésére. Segítenek megoldani az egyik legnagyobb dilemmát. Nevezetesen: segít annak eldöntésében, hogy hogyan lépjenek tovább a cégek a fordulatkezelés folyamatában, mi legyen a szerkezetátalakítási stratégiájuk a külső és belső digitális környezeti hálóban. A modellek alkalmazásával pénz, munkaerőköltség takarítható meg, elkerülhető a pszichológiai zűrzavar és a rossz döntésekből eredő pazarló erőforrás-felhasználás. Emellett új hozzájárulást jelentenek a tudás bővítéséhez.

Felhasznált irodalom

- Abubakar, A., Astuti, R. I., & Oktapiani, R. (2018). Selection of early warning indicator to identify distress in the corporate sector: crisis prevention strengthening efforts. *Bulletin of Monetary Economics and Banking*, 20(3), 343–374.
<https://doi.org/10.21098/bemp.v20i3.857>
- Adizes, I. (2014). *Managing corporate lifecycles. how organizations grow, age, and die*. Mumbai: Embassy Book.
- Agarwal, R. & Gort, M. (2002). Firm and product life cycles and firm survival. *American Economic Review*, 92(2), 184–190.
<https://doi.org/10.1257/000282802320189221>
- Almeida, H. & Philippon, T. (2007). The risk-adjusted cost of financial distress. *Journal of Finance*, 62(6), 2557–2586.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2007.01286.x>
- Altman, E. I. (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *Journal of Finance*, 23(4), 589–609.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1968.tb00843.x>
- Altman, E. I. (1984). A further empirical investigation of the bankruptcy cost question. *Journal of Finance*, 39(4), 1067–1089.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1984.tb03893.x>
- Altman, E. I., Haldeman, R.G., & Narayanan, P. (1977). ZETA analysis: a new model to identify bankruptcy risk of corporations. *Journal of Banking and Finance*, 1(1), 29–54.
[https://doi.org/10.1016/0378-4266\(77\)90017-6](https://doi.org/10.1016/0378-4266(77)90017-6)
- Amburgey, T. L., Kelly, D., & Barnett, W. P. (1993). Resetting the clock: the dynamics of organizational change and failure. *Administrative Science Quarterly*, 38(1), 51–73.
<https://doi.org/10.2307/2393254>
- Ansoff, I. H. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, 18(2), 21–33.
<https://doi.org/10.2307/41164635>
- Ansoff, I. H. (1984). *Implanting strategic management*. Michigan: Prentice/Hall International.
- Argenti, P. A. (2015). *Corporate responsibility*. London, UK: SAGE Publications.
- Arora, A. & Nandkumar, A. (2011). Cash-out or flameout! opportunity cost and entrepreneurial strategy: theory, and evidence from the information security industry. *Management Science*, 57(10), 1844–1860.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1381>
- Baetge, J., Dossmann C., & Kruse, A. (2000). Krisendiagnose mit künstlichen neuronalen Netzen. In Hauschildt, J. & Leker, J. (Eds.), *Krisendiagnose durch Bilanzanalyse* (2nd ed.) (pp. 179–220). Köln, Germany: Verlag Dr. Otto Schmidt KG.
- Baetge, J. & Jerschensky, A. (1999). Controlling-Special – Frühwarnsysteme als Instrumente eines effizienten Risikomanagement und -Controlling. *Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 4(5), 171–176.
- Barboza, F., Kimura, H. & Altman, E. I. (2017). Machine learning models and bankruptcy prediction. *Expert Systems with Applications*, 83(15), 405–417.
<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2017.04.006>
- Barker III, V. L., & Duhaime, I. M. (1997). Strategic change in the turnaround process: theory and empirical evidence. *Strategic Management Journal*, 18(1), 13–38. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199701\)18:1<13::AID-SMJ843>3.0.CO;2-X](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199701)18:1<13::AID-SMJ843>3.0.CO;2-X)
- Barker III, V. L. & Mone, M. A. (1994). Retrenchment: cause of turnaround or consequence of decline? *Strategic Management Journal*, 15(5), 395–405.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250150506>
- Barker III, V. L., Patterson Jr., P. V., & Mueller, G. C. (2001). Organizational causes and strategic consequences of the extent of top management team replacement during turnaround attempts. *Journal of Management Studies*, 38(2), 235–269.
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00235>
- Benmelech, E. & Bergman, N. K. (2011). Bankruptcy and the collateral channel. *Journal of Finance*, 66(2), 337–378.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2010.01636.x>
- Bergh, D. D., Johnson, R. A., & DeWitt, R. L. (2008). Restructuring through spin-off or sell-off: transforming information asymmetries into financial gain. *Strategic Management Journal*, 29(2), 133–148.
<https://doi.org/10.1002/smj.652>
- Bibeault, D. B. (1982). *Corporate turnaround: how managers turn losers into winners*. New York: McGraw-Hill.
- Bin Syed Alaudin Al Qadiri, S. K. (1998). *An empirical model for predicting the feasibility of corporate turnaround*. Cowan University, Mount Lawley. <https://ro.ecu.edu.au/theses/1432>
- Boeker, W. (1997). Strategic change: the influence of managerial characteristics and organizational growth. *Academy of Management Journal*, 40(1), 152–170.
<https://doi.org/10.2307/257024>
- Bowman, E. H. & Singh, H. (1993). Corporate restructuring: reconfiguring the firm. *Strategic Management Journal*, 14(51), 5–14.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250140903>

- Buschmann, H. (2006). *Erfolgreiches turnaround-management: Empirische Untersuchung mit Schwerpunkt auf dem Einfluss der Stakeholder*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag.
- Campello, M., Graham, J. R., & Harvey, C. R. (2010). The real effects of financial constraints: evidence from a financial crisis. *Journal of Financial Economics*, 97(3), 470–487.
<https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2010.02.009>
- Castrogiovanni, G. J. & Bruton, G. D. (2000). Business turnaround processes following acquisitions: reconsidering the role of retrenchment. *Journal of Business Research*, 48(1), 25–34.
[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00072-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00072-1)
- Chava, S., & Jarrow, R. A. (2004). Bankruptcy prediction with industry effects. *Review of Finance*, 8(4), 537–569.
<https://doi.org/10.1093/rof/8.4.537>
- Chen, G., & Hambrick, D. C. (2012). CEO replacement in turnaround situations: executive (mis)fit and its performance implications. *Organization Science*, 23(1), 225–243.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0629>
- Chowdhury, S. D. (2002). Turnarounds: a stage theory perspective. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 19(3), 249–266.
<https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2002.tb00271.x>
- Chowdhury, S. D., & Lang, J. R. (1996). Turnaround in small firms: an assessment of efficiency strategies. *Journal of Business Research*, 36(2), 169–178.
[https://doi.org/10.1016/0148-2963\(95\)00119-0](https://doi.org/10.1016/0148-2963(95)00119-0)
- Cuny, C. & Talmor, E. (2007). A theory of private equity turnarounds. *Journal of Corporate Finance*, 13(4), 629–646.
<https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2007.04.006>
- Daily, C. M. (1995). The relationship between board composition and leadership structure and bankruptcy reorganization outcomes. *Journal of Management*, 21(6), 1041–1056.
<https://doi.org/10.1177/014920639502100602>
- Daily, C. M. & Dalton, D. R. (2017). Bankruptcy and corporate governance: the impact of board composition and structure. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1603–1617.
<https://doi.org/10.5465/256801>
- Daily, C. M. & Dalton, D. R. (1994). Corporate governance and the bankrupt firm: an empirical assessment. *Strategic Management Journal*, 15(8), 643–654.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250150806>
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., Basuil, D. & Pandey, A. (2010). Causes and effects of employee downsizing: a review and synthesis. *Journal of Management*, 36(1), 281–348.
<https://doi.org/10.1177/0149206309346735>
- D'Aveni, R. A. (1989). The aftermath of organizational decline: a longitudinal study of the strategic and managerial characteristics of declining firms. *Academy of Management Journal*, 32(3), 577–605.
<https://doi.org/10.2307/256435>
- Denis, D. J. & Denis, D. K. (1995). Performance changes following top management dismissals. *Journal of Finance*, 50(4), 1029–1057.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1995.tb04049.x>
- DeWitt, R. L. (1993). The structural consequences of downsizing. *Organization Science*, 4(1), 30–40.
<https://doi.org/10.1287/orsc.4.1.30>
- Domadenik, P., Prašnikar, J., & Svejnar, J. (2008). Restructuring of firms in transition: ownership, institutions and openness to trade. *Journal of International Business Studies*, 39(4), 725–746.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400379>
- Du Jardin, P. (2010). Predicting bankruptcy using neural networks and other classification methods: the influence of variable selection techniques on model accuracy. *Neurocomputing*, 70(10-12), 2047–2460.
<https://doi.org/10.1016/j.neucom.2009.11.034>
- Dzingirai, M., & Baporikar, N. (2022). Trends and patterns in turnaround strategies: a bibliometric perspective and future research agenda. *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development*, 14(1), 1–15.
<https://doi.org/10.4018/IJSKD.289039>
- Eichner, T. (2010). *Restructuring and turnaround of distressed manufacturing firms: an international empirical study*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Elloumi, F., & Gueyié, J. P. (2001). Financial distress and corporate governance: an empirical analysis. *Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance*, 1(1), 15–23.
<https://doi.org/10.1108/14720700110389548>
- Faulhaber, P. & Grabow, H. J. (2009). *Turnaround-Management in der Praxis*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Freeman, S. J., & Cameron, K. S. (1993). Organizational downsizing: a convergence and reorientation framework. *Organization Science*, 4(1), 10–29.
<https://doi.org/10.1287/orsc.4.1.10>
- Giesecke, K., & Kim, B. (2011). Systemic risk: what defaults are telling us. *Management Science*, 57(8), 1387–1405.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1375>
- Greening, D. W., & Johnson, R. A. (1996). Do managers and strategies matter? a study in crisis. *Journal of Management Studies*, 33(1), 25–51.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1996.tb00797.x>
- Ghazzawi, I. (2018). Organizational decline: a conceptual framework and research agenda. *International Leadership Journal*, 10(1), 37–80.
- Gordon, M. J. (1971). Towards a theory of financial distress. *Journal of Finance*, 26(2), 347–356.
<https://doi.org/10.2307/2326050>
- Hall, G. (1994). Factors distinguishing survivors from failure amongst small firms in the UK construction sector. *Journal of Management Studies*, 31(5), 737–760.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1994.tb00637.x>
- Hambrick, D. C., & Schecter, S. M. (2017). Turnaround strategies for mature industrial-product business units. *Academy of Management Journal*, 26(2), 231–248.
<https://doi.org/10.5465/255972>

- Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R. & Pierce, C. A. (2013). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of Management*, 39(3), 573–603. <https://doi.org/10.1177/0149206311424943>
- Hannan, M.T., Baron, J. N., Hsu, G. & Koçak, Ö. (2006). Organizational identities and the hazard of change. *Industrial and Corporate Change*, 15(5), 755–784. <https://doi.org/10.1093/icc/dtl020>
- Hofer, C. W. (1980). Turnaround strategies. *Journal of Business Strategy*, 1(1), 19–31. <https://doi.org/10.1108/eb038886>
- Hohberger, S. & Damlachi, H. (2019). *Praxishandbuch Sanierung im Mittelstand*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Hommel, U., Knecht, T. C. & Wohlenberg, H. (2006). Sanierung der betrieblichen Unternehmenskrise. In Hommel, U., Knecht, T. C., & Wohlenberg, H. (Eds.), *Handbuch Unternehmens-restrukturierung* (pp. 27–60). Wiesbaden: Dr. Th. Gabler/GWV. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-9149-2_1
- Hoskisson, R. E., Johnson, R. A. & Moesel, D. D. (1994). Corporate divestiture intensity in restructuring firms: effects of governance, strategy, and performance. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1207–1251. <https://doi.org/10.5465/256671>
- Hurry, D. (1993). Restructuring in the global economy: the consequences of strategic linkages between Japanese and US firms. *Strategic Management Journal*, 14(S1), 69–82. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140907>
- Hutzschenreuter, T. (2006). Unternehmenskrisen als Teil der Unternehmensentwicklung. In Hutzschenreuter, T. & Griess-Nega, T. (Eds.), *Krisenmanagement. Grundlagen, Strategien, Instrumente* (pp. 3-18). Wiesbaden: Verlag Dr. Th. Gabler.
- Jansen, K. J. (2004). From persistence to pursuit: a longitudinal examination of momentum during the early stages of strategic change. *Organization Science*, 15(3), 276–294. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0064>
- 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), 891–917. <https://doi.org/10.2307/2328971>
- Johnson, R. A. (1996). Antecedents and outcomes of corporate refocusing. *Journal of Management*, 22(3), 439–483. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(96\)90032-X](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(96)90032-X)
- Kang, J. K. & Shivdasani, A. (1997). Corporate restructuring during performance declines in Japan. *Journal of Financial Economics*, 46(1), 29–65. [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(97\)00024-X](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(97)00024-X)
- Katits, E. (2019). A jelzés- és oktatás válságban, avagy a pénzügyi turnaround controlling alkalmazása. *Controller Info*, 7(4), 23–28. <https://doi.org/10.24387/CI.2019.4.4>
- Katits, E. (2022a). *A pénzügyi számvitel és a vezetői számvitel a válság okainak feltáráshoz*. <https://kenf.hu/2020/09/18/katits-etelka-a-penzugyi-szamvitel-es-a-vezetoi-szamvitel-a-valsag-okainak-feltarasahoz>
- Katits, E. (2022b). *A pénzügyi számvitel és a vezetői számvitel a válságtünetek felismeréséhez*. <https://kenf.hu/2020/08/05/katits-etelka-a-penzugyi-szamvitel-es-a-vezetoi-szamvitel-a-valsagtunetek-felismeresehez-financial-accounting-and-management-accounting-for-recognizing-the-symptoms-of-a-crisis>
- Katits, E. (2017a). *A vállalati (életciklus) pénzügyek – Fogalomtár és alapvető módszertan*. Sopron: Soproni Egyetem Kiadó.
- Katits, E. (2010). *A vállalati válság pénzügyi menedzselése*. Budapest: Saldo.
- Katits, E. (2021). Fordulatkezelés a győr-moson-sopron megyei KKV mintában, avagy a turnaround pénzügyek aktualitása. In Farkas Szilveszter (Ed.), *Vállalkozások, kockázatok. Összegejtött dolgozatok* (pp. 40-65). Győr: PMS 2000 Mérnöki Társaság.
- Katits, E. (2017b). *Haladó vállalati (életciklus) pénzügyek – Pénzügyek változ(tat)ások idején*. Sopron: Soproni Egyetem Kiadó.
- Katits, E. (2002). *Pénzügyi döntések a vállalat életciklusában*. Budapest: KJK-Kerszöv Kiadó.
- Katits, E., Pogátsa, Z., & Zsupanekné Palányi, I. (2018). *A nemzetgazdasági konjunktúraciklusok és vállalati életciklusok – Modellek és bírálatok* (bővített változat, epub). Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Katits E., Szalka É., & Palányi I. (2022). Miért alkalmazzuk a turnaround controlling módszert a fenntartható növekedés érdekében? A magyar mezőgazdasági vállalatok körében végzett vizsgálatok 2018-2020 között. In Mohácsi, M. (Ed.), *Agrár-felsőoktatás, agrárgazdasági elemzések* (pp. 89-118). Debrecen: Debreceni Egyetemi Kiadó.
- Khanna, N., & Poulsen, A. B. (1995). Managers of financially distressed firms: villains or scapegoats? *Journal of Finance*, 50(3), 919–940. <https://doi.org/10.2307/2329293>
- Knott, A. M. & Posen, H. E. (2005). Is failure good? *Strategic Management Journal*, 26(7), 617–641. <https://doi.org/10.1002/smj.470>
- Kraus, S., Moog, P., Schleppehorst, S., & Raich, M. (2013). Crisis and turnaround management in SMEs: a qualitative-empirical investigation of 30 companies. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 5(4), 406–430. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2013.058169>
- Kristóf, T., & Virág, M. (2020). A comprehensive review of corporate bankruptcy prediction in Hungary. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(2), 1-20, <https://doi.org/10.3390/jrfm13020035>
- Kronborg, D., & Thomsen, S. (2009). Foreign ownership and long-term survival. *Strategic Management Journal*, 30(2), 207–219. <https://doi.org/10.1002/smj.732>
- Krystek, U. (2013). *Krisenbewältigungs-Management und Unternehmensplanung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Lim, D. S. K., Celly, N., Morse, E. A., & Rowe, G. W. (2013). Rethinking the effectiveness of asset and cost retrenchment: the contingency effects of a firm's retrenchment mechanism. *Strategic Management Journal*, 34(1), 42–61. <https://doi.org/10.1002/smj.1996>
- Lymbersky, C. (2014). *The international turnaround management standard. version 1.5*. Hamburg: Turnaround Management Society.
- 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), 74–114. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.925596>
- Markides, C.C. (1995). Diversification, restructuring and economic performance. *Strategic Management Journal*, 16(2), 101–118. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160203>
- Marqués, A. I., García, V., & Sánchez, J. S. (2012). Exploring the behaviour of base classifiers in credit scoring ensembles. *Expert Systems with Applications*, 39(11), 10244–10250. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.092>
- McKinley, W. (1993). Organizational decline and adaptation: theoretical controversies. *Organization Science*, 4(1), 1–9. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.1.1>
- Moulton, W. N., Thomas, H., & Pruett, M. (1996). Business failure pathways: environmental stress and organizational response. *Journal of Management*, 22(4), 571–595. <https://doi.org/10.1177/014920639602200403>
- Mouly, V. S., & Sankaran, J. K. (2004). Survival and failure of small businesses arising through government privatization: insights from two New Zealand firms. *Journal of Management Studies*, 41(8), 1435–1467. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00481.x>
- Mueller, G. C., & Barker III., V. L. (1997). Upper echelons and board characteristics of turnaround and non-turnaround declining firms. *Journal of Business Research*, 39(2), 119–134. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(96\)00147-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(96)00147-6)
- Niering, C. & Hillebrand, C. (2020). *Wege durch die Unternehmenskrise: Sanieren statt Liquidieren – Ein Praxisleitfaden für Unternehmer und Berater*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Noszky, E. (2018). *Változás- és válságmenedzsment az alapoktól*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Ofek, E. (1993). Capital structure and firm response to poor performance. *Journal of Financial Economics*, 34(1), 3–30. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(93\)90038-D](https://doi.org/10.1016/0304-405X(93)90038-D)
- Ohlson, J. A. (1980). Financial ratios and the probabilistic prediction of bankruptcy. *Journal of Accounting Research*, 18(1), 109–131. <https://doi.org/10.2307/2490395>
- Pandit, N. R. (2000). Some recommendations for improved research on corporate turnaround. *Management*, 3(2), 31–56. <https://management-aims.com/index.php/mgmt/article/view/4178>
- Pant, L. W. (1991). An investigation of industry and firm structural characteristics in corporate turnarounds. *Journal of Management Studies*, 28(6), 623–643. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1991.tb00983.x>
- Pearce II, J. A., & Robbins, K. (1993). Toward improved theory and research on business turnaround. *Journal of Management*, 19(3), 613–636. [https://doi.org/10.1016/0149-2063\(93\)90007-A](https://doi.org/10.1016/0149-2063(93)90007-A)
- Pettigrew, A. M. (2012). Context and action in the transformation of the firm: a reprise. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1304–1328. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01054.x>
- Robbins, D. K., & Pearce II, J. A. (1992). Turnaround: retrenchment and recovery. *Strategic Management Journal*, 13(4), 287–309. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130404>
- Schendel, D. E., & Patton, G. R. (1976). An empirical study of corporate stagnation and turnaround. *Journal of Economics & Business*, 28(3), 236–241. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1975.4980679>
- Schendel, D. E., Patton, G. R., & Riggs, J. (1976). Corporate turnaround strategies: a study of profit decline and recovery. *Journal of General Management*, 1(3), 3–11. <https://doi.org/10.1177/030630707600300301>
- Seefeldt, G. (2012). *Unternehmenssanierung: Krisenursachen, Außergerichtliche Unternehmenssanierung, Sanierung im Insolvenzverfahren, Arbeitsrecht, Steuerrecht, Haftungs- und Strafrechtsrisiken*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Seresht, H. R., Yeganeh, Y. H., Shams, M. F., & Irandoost, M. (2014). A strategic model of in-crisis firms' turnaround process. *Journal of Business Management*, 6(3), 497–516. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2014.50731>
- Shahri, M. H., & Sarvestani, M. N. (2020). Business model innovation as a turnaround strategy. *Journal of Strategy and Management*, 13(2), 241–253. <https://doi.org/10.1108/JSMA-08-2019-0154>
- Sheaffer, Z., & Mano-Negrin, R. (2003). Executives' orientations as indicators of crisis management policies and practices. *Journal of Management Studies*, 40(2), 573–606. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00351>
- Shumway, T. (2001). Forecasting bankruptcy more accurately: a simple hazard model. *Journal of Business*, 74(1), 101–124. <http://dx.doi.org/10.1086/209665>
- Sinha, P. N., Inkson, K., & Barker, J. R. (2012). Committed to a failing strategy: celebrity ceo, intermediaries, media and stakeholders in a co-created drama. *Organization Studies*, 33(2), 223–245. <https://doi.org/10.1177/0170840611430591>
- Slatter, S. (1999). *Corporate turnaround*. London: Penguin Books.
- Stopford, J. M. & Baden-Fuller, C. (1990). Corporate rejuvenation. *Journal of Management Studies*, 27(4), 399–415. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1990.tb00254.x>

- Sudarsanam, S. & Lai, J. (2001). Corporate financial distress and turnaround strategies: an empirical analysis. *British Journal of Management*, 12(3), 183–199. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00193>
- Toms, S., & Filatotchev, I. (2006). Corporate governance and financial constraints on strategic turnarounds. *Journal of Management Studies*, 43(3), 407–433. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00596.x>
- 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), 1277–1307. <https://doi.org/10.1177/0149206312471390>
- Trebuña, P. & Mihok, J. (2009). Experimental solutions of corporate crisis. *DREWNO – WOOD*, 52(182), 131–137.
- Tushman, M. L., & Rosenkopf, L. (1996). Executive succession, strategic reorientation and performance growth: a longitudinal study in the U.S. cement industry. *Management Science*, 42(7), 939–953. <https://doi.org/10.1287/mnsc.42.7.939>
- Vicente-Lorente, J. D., & Suárez-González, I. (2007). Ownership traits and downsizing behaviour: evidence for the largest spanish firms, 1990–1998. *Organization Studies*, 28(11), 1613–1638. <https://doi.org/10.1177/0170840607076591>
- Yawson, A. (2009). Interaction effects of restructuring decisions on operating profit following performance shocks. *Journal of Economics & Business*, 61(3), 216–237. <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2008.04.001>
- Zmijewski, M. E. (1984). Methodological issues related to the estimation of financial distress prediction models. *Journal of Accounting Research*, 22(4), 59–82. <http://dx.doi.org/10.2307/2490859>