

KÖNYVISMERTETŐ

Noszkay Erzsébet

Változás- és
válságmenedzsmet
az alapoktól

N & B Kiadó, Budapest 2009

Gazdaságunkban az 1991. évi 'első piacgazdasági' csődtörvény életbelépésével a ténnyel kellett szembesülni, hogy szükség van olyan csődmenedzserekre, akik képesek olyan programot kidolgozni, amellyel a cég gyorsan stabilizálhatja helyzetét, s 2-3 év alatt újra jövedelmezővé válhat. Ilyen a *reális és kifejtett válságot kezelő, reaktív menedzselési eszközöket és defenzív stratégiák megvalósítására képes csődmenedzserek* képzésére vállalkozott először az Állami Vagyongyűzőség (ÁVÜ). Aztán nemsokára, ahogyan a piaci szereplők igényeikben is megfogalmazták, és amint a naprakész, korszerű ismereteket terjesztő oktató-tanácsadói gárda is megszületett, elengedhetetlen lett a *reális, de még csak a látens válság jeleit felmutató, gyengélkedő társaságok még menthető helyzeteire specializálódott, az aktív menedzselési beavatkozásokat, a fordulatot hozó, a változtatási lehetőségeket felismerő és az offenzív stratégiákat megfogalmazó, valamint megvalósító válságmenedzserek* képzése is. A felsőoktatási intézmények menedzserképzésében az 1990-es években 'fehér holló' volt a 'Válságmenedzselés' kurzus szerepeltetése, amihez nemcsak szakember-, hanem ismeretanyag hiánya is társult. Hazánkban a válság

2008 októberétől érzékelhető igazán. Sajnos, napjainkban professzionális válságmenedzser képzés még mindig csak néhány helyen történik – pedig krízis idején felértékelődik a vezetői képesség, a vezetés-szervezési szaktudás. *Másféle vezetői magatartás* szükséges: határozott, dinamikus, gyors döntéseket hozó, céltudatos, keményen következetes, sokszor „öntörvényű”, autoriter típusú, a gyors változtatások levezénylésére alkalmas menedzserek kerülnek előtérbe a stratégiai, átfogó koncepciókban gondolkodó menedzserek helyébe. Tehát a *válságmenedzselés viszonylag új szakma gazdaságunkban, művelői sincsenek sokan*. Végre eljött annak az ideje és lehetősége is, hogy

- tapasztalataikat leírják, megoszták szélesebb körben is,
- javaslatokat teygenek a vállalati válsághelyzete k jogi újraszabályozására (hatásukra ne csak a csődtörvény módosítása történjen),
- segítségükkel létezzen az ország több felsőoktatási intézményében önálló válságmenedzser-képzés akár az első diploma szerzése előtt, vagy akár utána.

Noszkay professzor asszony új könyve a fent közölt képzésekhez és az üzleti életben egyaránt jól használható és hasznosítható ismereteket közöl. A könyv 4 nagy részből áll. A szerző az 1. részben nagyon érthetően körbejárja azt a fogalmi kört, ami munkájának tárgyköre. Ebben fontos mondatokat, gondolatokat olvashatunk a változás-válság kapcsolódásairól. Például azt, hogy „...a változáskezelés még nem válság, és a válság

nem katasztrófa...”, aztán „...változások nélkül a válság nem kezelhető...”, aztán még „...addig, amíg a változás és a válság kezelése nem történhet meg változásmenedzselés nélkül, addig a változáskezelésnek nem szükségszerű velejárója a válságmenedzselés is...”

E gondolatok is kiemelik a válság pozitív oldalát azzal, hogy *lehetőségként* fogja fel. A válság az az *állapot, amelyben döntő és elkerülhetetlen változás van folyamatban*. Ez az új könyv azért emelkedik ki a napjainkban megjelent magyar nyelvű munkák sorából, mert a válságot nem pesszimista, hanem sokkal inkább optimista felfogásban tárgyalja. A német és az angol nyelvű szakirodalomban sem régóta léteznek azok a munkák, amelyek – magyarrá fordítva – a következő címenek jelentek meg: „A vállalati válság mint esély” vagy „A vállalati életciklus természetes velejárója a válság”, avagy „Az értékmegőrzés és -növekedés válságmenedzseléssel”, aztán „Innovatív út a válságból”. Tehát a válságok nem automatikusan életveszélyesek és katasztrófával vagy kudarccal végződnek.

A könyv 1. részének végén egy áttekintő táblázatban választ kapunk olyan praktikus kérdésekre, hogy a változás- és a válságmenedzselés során

- milyen stratégiákat kell alkalmazni, és mi azok célja,
- milyen legyen a menedzsmet jellege,
- milyen típusúak az alkalmazott módszerek,
- a gazdálkodó szervezetnek milyen reakciói és/vagy megnyilvánulásai merülhetnek fel.

A könyv 2. része modellszerűen közli azt, hogy a változástól (annak felismerésétől) a válságig vezető úton milyen *stációk* különböztethetők meg. A szerző hangsúlyozza azt, hogy az egyes szakaszok a valóságban élesen nem határolhatók el, így az egyes szakaszokat mintegy átlapolják az eltérő menedzselési technikák és tevékenységek, miközben az átmeneti szakaszok jelentősége óriási. Gondoljunk csak bele! Vajon az átmeneti szakaszok határainak kezdetén *van-e a cégnél valaki – döntési pozícióban –, aki egyáltalán felismeri, és elég súlyosnak ítéli a változással vagy válsággal járó problémákat?* – Ha igen, akkor *a probléma felismerésének kezdeményezője befolyásolja a választott stratégia természetét*. Vajon *van-e a cégnél valaki, aki a probléma komolyságát felismeri, miközben különbséget tud tenni a kudarc és az átmeneti hanyatlás jelzéseiből következő probléma között?* – Ha igen, akkor *ez befolyásolja azt, hogy csak egy rövid, átmeneti fellendülés következik be, vagy pedig a cég képes visszatérni a növekedési pályára*. Vajon *a cégnél végrehajt-e valaki olyan intézkedést az átmeneti szakaszok határainak végén, amely megállítja a vállalat helyzetének változásból vagy válságból eredő romlását?* – Ha igen, akkor *a problémaelhárítás folyamatát elindítjuk szándékai, döntéseinek következményei befolyásolják*. Mindezek miatt ezek az *átmeneti szakaszok kritikus jelentőségűek*. A könyvben ezután szó esik azokról a tényezőkről, amelyek a változásokat kiváltják, majd pedig több oldalon át olvashatunk arról, hogy mitől lesz a változásmenedzsmet sikeres vagy pedig sikertelen. Számomra nagyon izgalmas és újszerű a *gazdálkodó szervezet életciklusával összefüggő rizikófaktorok feltárásáról szóló fejezet*. Mivel a különböző életszakaszokban a szervezetnek

eltérő változásokra, sőt változtatásokra van szüksége, mindig más tényezők jelentenek veszélyt. Ismét idézek: „...az adott életkori sajátosságok szerint mindig más-más változástényezőknek kell abszolút prioritást élvezniük a teendők rangsorában.” A szerző figyelmeztet a cégalapítás/növekedés/érettség/válság (vagyis hanyatlás) szakaszában jelentkező változások veszélyeire. Nagyon tanulságosak az itt közreadott *valós esetek és példák!* A 2. nagy rész végén megadott táblázat okulással szolgál, hiszen itt olvashatjuk – a működés szakaszolása után – a *vállalati válság fázisait kísérelő tünetek függvényében a hibás és helyes menedzseri beavatkozásokat és megoldási módozatokat*.

A 3. nagy rész magával a *vállalati válság menedzselési problémáival és megoldási technikáival foglalkozik*. Teljes mértékben egyet értek azzal a kijelentéssel, hogy „...a valódi bajok általában nem ott vannak, ahol a tünetek jelentkeznek...”. Másképpen fogalmazva: *A válság valós okait nem ott találjuk, ahol a jelzések felmerülnek*. Ellenben a válságmenedzser minél korábban felismeri a válság – lehetőleg gyenge – jelzéseit, annál több lehetősége van korrigálni a hibás vállalati fejlődést. Azonosítania kell a válságot az okok, a következmények és a feltétel variánsok pontos, valamint teljes körű számbavételével. Tehát ezért először *menedzsmenütaudit* keretében meg kell találni a válság valódi gyökerét. Csak ennek keretében lehet ugyanis reálisan meghatározni a válság lényegét! Szinte általános a tanulság: a vállalatvezetés operatív vaksága miatt nehezen jut el a probléma gyökeréig, a válság lényegéig. Ebben a részben olyan példacsokorba gyűjtött vélekedésekkel is megismerkedhetünk, amelyek alapján tudni fogjuk azt, hogy egy gazdálkodó szervezet mikor egészséges és mikor szenved (funkcionális- és

rendszerjellegű) betegségben. Ezután logikusan – a szerző szavaival élve – a bajmegállapítás diagnosztikája, majd pedig (funkcionális- és rendszerjellegű) terápiája következik. Aki 'tapasztalt öreg róka' a vállalati *válságmenedzselés technikai eszköztárának* ismeretében és alkalmazásában, a könyvnek ebből a részből meg fogja tudni különböztetni a *taktikai és a stratégiai terápiák* alapvető jellemzőit, azok célirányosan kialakított lépéseit.

A záró részben megismerjük a válságmenedzselés folyamatát, a válságkezelés lehetséges ún. alap- és kombinált módszereit.

A könyv megfelel a tankönyvtől elvárt kritériumoknak is. Miért? – Megindokolom. Minden fejezet végén ellenőrző kérdéseket találunk, így az olvasó-tanuló támogatás nélkül, önellenőrzési lehetőséggel ismereteit alkalmazni tudja; a fejezetek egyes részeiben az éppen megfelelő helyen beszűrt, elgondolkodtató kifeladatokat és a sok-sok üzleti gyakorlatból vett valós példa nagyon megkönnyíti a tananyag megértését, elsajátítását. Itt nem hagyom szó nélkül a mellékletben közölt, tanulságos cégeseteket sem.

Most pedig zárásul meg szeretném osztani, pontokba szedve, azokat az észrevételeimet, amelyek a könyv olvasása után felmerültek bennem:

1. Amennyiben – a szerző vélekedése szerint – változásmenedzselés nélkül nem lehet válságmenedzselést folytatni, akkor a menedzsereknek nemcsak menedzselési ismeretekkel, hanem változtatásmenedzselési ismeretekkel VÁLTOZTATÁSMENEDZSELÉSI ISMERETEKKEL is kell rendelkezniük, hiszen

piacgazdasági közegben változatlanul nem működhet egy cég sem, potenciálisan bármely vállalat kerülhet kritikus helyzetbe. Ehhez pedig a szervezet egészséges élethelyzeteiben is a változásmenedzsment logikájára van szükség.

2. Az előzőekből eredően 'nem' menedzserek, és 'NEMCSAK' VÁLSÁGMENEDZSEREK, hanem VÁLTOZÁSMENEDZSEREK képzésének igénye szükségeltetik.
3. Nemcsak PROFESSZIONÁLIS VÁLTOZÁS-, VÁLSÁG- ÉS CSŐDMENEDZSEREK létét igényli a jelenlegi gazdasági helyzet, hanem képzésükhöz PROFESSZIONÁLIS OKTATÁSI ANYAGOK szükségesek. Ennek alapját azok a szakmai érdekszövetségek jelenthetik, amelyek egyrészt a felsőoktatási intézményekkel, másrészt pe-

dig a tanácsadói szakmák képviselőivel együttműködve azon munkálkodnak, hogy az említett 'szakmákat' megfelelően megalapozott ismeretanyagokból lehessen elsajátítani.

4. Egyrészt, ha egy vállalkozás nem lehet folyamatosan sikeres, nem képes az állandó növekedésre, akkor a működés hanyatló szakaszának bekövetkeztét is természetes eseménynek kell tekinteni, másrészt pedig, ha a szervezeti életciklusok – avagy működési életszakaszok – különböző kockázati faktorokkal járnak, akkor a menedzserek számára 'nem' kockázatkezelési, hanem ÉLET-CIKLUS-KOCKÁZATOK KEZELÉSI TECHNIKÁKAT kell kidolgozni. Ha ezeket kidolgozzuk és alkalmazzuk, akkor a cégek válságos helyzeteiken könnyebben úrrá tudnak lenni és ismét a csúcson landolnak.

5. PRAKTIKUS TUDÁSANYAGAL kell rendelkezni a vállalati működés minden szakaszában felmerülő változások/változtatások, így

alapítás/növekedés/működés-megőrzés/tőke kivonás/válság/csőd/felszámolás/fúzió

problémáinak-kihívásainak kezeléséhez is. Ezek a kihívások szükségszerűen ÚJ MENEDZSERKOMPETENCIÁKAT hívnak életre.

Gazdaságunkban a fentiek milyen mértékben és milyen színvonalon léteznek? – A hazai szakíróknak és az üzleti gyakorlat művelőinek ebben még bőven vannak tennivalói, ám Noszkay professzor asszony munkássága ebben mérőföldkőnek számít...

Katits Etelka

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. Tari Ernő, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Váradi Szabó Zsuzsa**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Hidegh Anna Laura**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **dr. Bokor Attila**, egyetemi docens, tanácsadó, Budapesti Corvinus Egyetem, OD Partner Kft.; **Fertetics Mandy**, tanácsadó, Alternatív Tanácsadó Kft.; **dr. Gelei Andrea**, egyetemi docens, tanszékvezető, Budapesti Corvinus Egyetem; **Gémesi Katalin**, V. évfolyamos egyetemi hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **dr. Simon Milton**, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **dr. Barakonyi Károly**, egyetemi tanár, Pécsi Tudomány egyetem; **dr. Katits Etelka PhD**, egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF. 2010. 2. SZÁM / ISSN 0133-0179

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

Tari, Ernő

Competing companies in international strategic alliances – today

The author presents strategic alliances between competitors in the development process. The liability for successful global competition is now increasingly encouraged the competing firms to multiple business areas (business, functional strand) develop long-term cooperation. The types of strategic alliances many cases on the basis of that may be realized in practice.

Váradi Szabó, Zsuzsa – Hidegh, Anna Laura – Bokor, Attila – Fertetics, Mandy

Career changers in Hungary – Process of career changing

The aim of the research project is to analyze those people life stories, who had one or more remarkable career change in their life: they changed for example social sphere, speciality or status in the labour market. In the previous part of the study the authors presented the starting points and the methodology of the research as well as the features of the certain patterns of career changers. Now they focus on the process of career changing. They would like to describe and explain how and why the interviewees became career changers, how they made their decisions. As starting point the authors present the most important theories concerning the changes in the interpretation of career and in the career behaviour, which offers a framework for the analysis of the new forms of career and career change. They summarize their results through the interpreting the process of career change: they analyse three main patterns if career change narrative presenting the main influential elements of the changing process. At the end of the study they provide their conclusions derived from the summarizing of the statements of theory and the research results.

Gelei, Andrea – Gémesi, Katalin

Management specialties of supply chain of services

In the last decades scholars have paid a lot of attention to both service operation and supply chain management. There is still limited research on the overlapping field of these two management areas, on service supply chain specialties. This article gives a structured overview on the latest research results on this topic. Doing so the paper would like to draw attention of the Hungarian researchers to this field and facilitate these empirical researches. As described in the paper traditional service specialties (intangibility, perishability, inseparability, heterogeneity and the importance of human capital) create special management problems concerning (i) the structure of these supply chains, (ii) their relationship management and (iii) the management of supply chain processes.

Simon Milton

Some observations on CSR and Strategic Management

The notion of CSR and the notion of strategic management of companies are often thought to be contradictory. The former is associated with the aim of generation of profits while the latter idea is often associated with ensuring business earns a 'social license to operate'. However, emerging literature and practice suggests that a process of integration of the theoretical concepts and practices of CSR with strategic management is occurring. This paper describes some of the evidence for this so-called 'theoretical synthesis of economics and ethics' (Windsor). The first part of the paper starts with a description of commonly-used definitions of CSR and highlights critical differences. It continues by describing how aspects of CSR and strategic management are in some ways becoming more integrated at the organisational, strategy-setting and business management level at some companies. The paper then describes how theoretical approaches to CSR have the potential to become absorbed (and to enliven) pre-existing strategic management theory. It concludes by giving a warning of potential hazards of incomplete integration of the two theories and practices.

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF. 2010. 2. SZÁM / ISSN 0133-0179