Mit jelent az, hogy turnaround?

A probléma megoldása maga a kihívás. Az eszközök bennünk vannak, emberekben, ki kell aknázni a bennünk levő lehetőségeket. Érdemes sorra venni a hagyományos kockázatkezelési módszereket, ezek általában eredményre vezetnek. Kockázaton valamely nem kívánt esemény bekövetkezése súlyosságának és valószínűségének együttes hatását értjük. A szükség úgy is hozhatja, hogy a hagyományos módszer nem vezet célra. Sokszor a hagyományos módszerek csak még jobban megnehezítik a helyzetet, elmélyítik a problémát és úgy érezzük, hogy nincs kiút. A "nincs kiút" típusú problémák esetén megfordítható a gondolkodás menete, úgy is kezelhetjük a problémát, hogy ennél már minden jobb. Például gondoljunk egy veszteséges vállalatra, minél többet dolgozik a cég, annál nagyobb veszteséget termel. Nyilván, abba kell hagyni a veszteséges termelést és nyereséges termelést kell folytatni. Ez az állapot a menedzsment gyakorlat egyik legszebb problémája, angolul úgy nevezik turnaround (=megfordítás), és azt jelenti, hogy nem csak a gondolkodás menetét kell megfordítani, hanem az egészet, mindenestül. A kihívás az, hogy szakítani kell a hagyományokkal, el kell vetni a hagyományos megoldásokat. Kreatív és újszerű eszközökre van szükség. Sokszor egyedül is megy, sokszor egyedül nem boldogulunk, illetve nem tudjuk levezényelni a végrehajtást. Mivel emberek oldják meg a problémákat, a megoldás kidolgozásába, de főképpen a végrehajtásba be kell vonni olyan személyeket, akik átéltek már hasonló helyzeteket. A probléma megoldása sokszor a tapasztalatra építő intuitív cselekvési terv, amelyet egy team dolgozhat ki.

Amennyiben a vállalat menedzsmentje a „nincs kiút” helyzetbe kerül tehát nem képes a vállalat nyereségességét helyre állítani, új vezetőket kell kinevezni a vállalat élére. Az új vezetők lesznek annak a teamnek a tagjai, akik a cselekvési tervet kidolgozzák majd. A helyreállítás két lépcsőben történik. Az első lépcső azoknak az intézkedéseknek a bevezetése, amelyek azonnali hatállyal csökkentik a veszteséget. Meg kell szabadulni azoktól a költségektől, amelyek nem szükségesek a vállalat nyereségtermelő képességének helyre állításához, és amelyekhez az előző vezetés valamilyen módon érzelmileg kötődött. Ezek általában marketing költségek, sport, jóléti és egyéb támogatások, de ide tartozik az is, hogy minőség javító intézkedések bevezetésével csökkenteni kell a reklamációs költségeket vagy a munkahelyi balesetek megelőzésével csökkenteni kell a balesetesek ellátásával kapcsolatos költségeket. A második lépcső sokszor hosszadalmas; új, tapasztalt vezetőket kell választani a vállalat élére. Az ő feladatuk lesz, hogy felmérve a piaci helyzetet, újra szerkesszék a vállalat jövőképét, az elérendő célokat és a célokhoz rendelt cselekvési tervet dolgozzanak ki. Ebben a cselekvési tervben benne kell lenni annak, hogy mit kell tenni, és legalább ilyen fontos az is, hogy a vállalat dolgozói számára világossá tegyük, mit nem szabad tenni a jövőben.