

- Lejárat nélküli, lebegő kamatozású kötvény
- Lejárat nélküli, lebegő kamatozású kötvény visszaváltási opcióval
- Oda-vissza alakítható, lebegő kamatozású, lejárat nélküli kötvény

- Változó kamatozású, lejárat nélküli kötvények
- Ugró kamatozású, lejárat nélküli kötvények
- Részben kifizetett, lebegő kamatozású kötvény
- Zéró kupon kötvény változatok

- Több komponensű ügyletek
- 'Nonrecourse' projektfinanszírozási kötvény
- Örökös kötvények (fix kamatozással)
- Párhuzamos kötvények

- Osman -

CSATH MAGDOLNA

Startégiai változtatásmenedzsment

Budapest, 2001. Aula Kiadó Kft. 225 p.

„Nincs ami ne változnék...” írja Lucretius római filozófus az időszámításunk előtti első évezredben. Az időszámításunk utáni XXI. századra pedig még inkább jellemző az állandó, gyors változás. Változik a társadalom szerkezete, az értékrend, a piaci verseny természete, a tervezési-vezetési módszerek is átalakulnak. A ma vállalkozásainak léte, fennmaradása nagy mértékben attól függ, hogy mikor ismerik fel ezen eseményeket, mennyire tudják feltérképezni ezeket és ennek hatására milyen gyorsan és milyen hatékonysággal tudják megtervezni és végrehajtani a szükséges lépéseket, intézkedéseket. Azon cégek, amelyek rendelkeznek a változtatásmenedzsment képességével, jelentős versenyelőny birtokában vannak. A 2001. év elején megjelent könyv e képességek felismeréséhez, „megtanulásához” nyújt segítséget.

„Az a cég, amelyik időben meghozza a szükséges döntéseket és beindítja a változtatást megvalósít-

tó starégiai akciókat, jó eséllyel számíthat arra, hogy a környezeti változások nem okoznak számára meglepetést, sőt azokat saját előnyére fordíthatja. Továbbá arra is jó lehetősége nyílhat, hogy a környezeti hatásokat befolyásolja.” Egy céget aktív és passzív változások jellemeznek. Ezek

- a vezetés színvonalával, minőségével, nézetrendszerével és kockázatviselő hajlamával, vagyis a vezetés jellemzőivel és
- a cégben meglévő tudással, képességekkel innovativitással

hozhatók szoros összefüggésbe.

Milyen kapcsolat van a stratégia és a változtatás között?

A szerző a következőképpen jellemzi ezt: a vállalatba a szándékos, időben elhatározott változtatásokat a stratégiai vezetés részét képező stratégiai akciókon keresztül lehet bevinni. A stratégiai akciók megtervezése és a változtatástervezés, valamint a stratégiai akciók megvalósítása és a változtatásme-

nedzsment szoros kapcsolatban áll egymással.

A szerző, hogy minden tévedési lehetőséget kizárjon, igen nagy alapossággal járja körbe a változás-változtatás problematikáját. Legelőször is mindkét fogalmat értelmezi.

Változás = valami, ami az emberektől függetlenül történik. Egy cég életében a környezetében zajló azon eseményeket jelenti, amelyekre a cégnek nincs ráhatása.

Változtatás = tevélegességet, aktivitást, tudatos cselekvést jelent. Egy cég életében a változások hatására hozott tudatos döntések és az azokat követő lépések, cselekedetek a változtatások.

A továbbiakban a változtatás szintjeit, típusait, sebességét és kiterjedését, a környezetben zajló változások és a cég cselekvési lehetőségeinek kapcsolatát mutatja be a könyv.

A változtatások és a stratégiaalkotás és -megvalósítás között is szoros az összefüggés, hiszen a stratégiaalkotás és a változtatás megvalósítása és a változtatásme-

környezeti változások megismerése, elemzése és irányának előrejelzése. A sikeres változtatás azonban csak megfelelő vezetési szemlélettel és módszerekkel, a világos jövőkép, a célok és a stratégia kijelölésével valósítható meg. A változtatás megvalósítása során folyamatosan biztosítani kell tíz kulcsfeltelt, nevezetesen:

- a jövőkép megfogalmazása,
- az emberek mozgósítása,
- a katalizálás,
- az irányítás,
- a végrehajtás,
- a részvétel biztosítása,
- az ellenállás leküzdése,
- a hatalom új szerkezetének kialakítása,
- a képzés és támogatás, valamint
- a folyamatos és aktív kommunikáció.

Ezek a teendők kölcsönösen erősítik, támogatják egymást. A változtatás sikere szempontjából a változtatással szembeni ellenállás kezelése kritikus feladat, összességében ez tartalmazza a másik kilencet is.

Az emberek általában nem szeretik a változtatást, félnek az újtól, idegenkednek befogadásától. A változtatással szembeni ellenállásnak sokféle oka lehet, például:

- félelem a státusz, a hatalom elvesztésétől,
- bizalmatlanság, félreértések,
- félelem attól, hogy az új dolgokat nehéz lesz megtanulni, és az új, a megszokottól eltérő körülmények közötti munkavégzéshez nehéz lesz hozzászokni,
- önbizalomhiány,
- a változtatás eleve „negatív” érzéseket vált ki,
- a bizonytalanság, a kockázat elkerülésére való törekvés.

A várható ellenállás nagyságát a Beckhard-Harris-féle modell segítségével lehet mérni, ez a következő:

$$C = (A + B + D) X,$$

ahol

C = a változtatás sikerének esélye,

A = a jelenlegi helyzettel kapcsolatos elégedettség szintje,

B = a változtatási cél vonzereje,

D = a változtatás megvalósíthatósága,

X = a változtatás költségei.

A képlet szerint: sikeres lesz a változtatás, ha A + B + D együttesen nagyobbak, mint X. Ha e feltétel nem teljesül, nem valószínű, hogy a változtatást siker koronázza.

Könyve további részében a szerző behatóan foglalkozik a benchmarkinggal, a TQM-mel és a reengineeringgel.

A változtatás jövőképe, tartalmának meghatározásához bevált, jó módszer a benchmarking, amit magyarul versenyelemzésnek (is) lehetne értelmezni. Ez azonban ennél sokkal több, „a benchmarking a mieinknél lényegesen jobb megoldások állandó, folyamatos keresése és alkalmazása versenyképességünk javítása érdekében”. A módszer nagy előnye, hogy segítségével össze tudjuk hasonlítani saját eredményeinket a másokéival. A benchmarking a hagyományos SWOT-elemzéshez áll igen közel. Amikor egy vállalat az erős és gyenge pontjait SWOT-analízissel felméri, akkor is van egy viszonyítási alap, amihez képest mondja erősnek vagy gyengének egyes területeit. Az elemzés célja ebben az esetben is az, hogy a gyenge pontokat megtalálja, majd javítsa. (Swot-analízist is rendszeresen kell végezni, hiszen a környezet és annak szereplői állandóan változnak.) A benchmarking a hagyományos versenyelemzéstől 3 ponton tér el, mégpedig:

- nem feltétlenül versenyelemzés,
- folyamatorientált,
- mindig a legjobbakhoz mér.

A benchmarking olyan változtatást megalapozó és beindító módszer, amely a változtatás céljának, irányának és módjának meghatározásához is segítségül hívható.

Rendszeres alkalmazása nyitottá és kritikussá teszi az embereket és ösztönzi őket a magasabb teljesítmények elérésére.

A benchmarking kapcsolható a többi változtatást támogató, teljesítményjavító technikákhoz.

● A TQM (Total Quality Management), vagyis a minőségközpontú vezetést segítő egyik módszer éppen a benchmarking. A TQM alapfilozófiája: a cég valamennyi területe teljesítményének állandó javítása.

● A BPR (Business Process Reengineering), vagyis az üzleti folyamatok teljes átszervezése szintén kapcsolódik a benchmarkinghoz. A benchmarking segítségével a cég a legjobb gyakorlatok megismerésére törekszik. Ha azt tapasztalja, hogy a legjobb és a saját eredményei között túl nagy a távolság, akkor gyors, radikális változtatásra, azaz reengineeringre lesz szükség.

Kétféle reengineeringet különböztetünk meg:

- a részlegest, ami csak az egyes folyamatok teljes átforgalmazását jelenti (process reengineering), és
- az átfogó, a teljes céget átszervező business process reengineeringet.

A reengineering célja a minőségjavítás, feladata a teljesítményproblémák okainak feltárása és megoldása, azaz a vállalat valamennyi folyamatának gyökeres, alapvető újratervezése. Módszerét tekintve csoportmunka kell hogy legyen, melynek során a résztvevőknek az az álláspontjuk, hogy mindent előről lehet kezdeni, mindent fel lehet újra építeni.

A szerző – könyvének harmadik harmadában – a tanuló vállalatot, mint változási kategóriát mutatja be, és a tudásmenedzsment és a stratégia kapcsolatát elemzi. Foglalkozik az intellektuális tőkével és annak mérésével, majd a változtatásbevezetés néhány gyakorlati kérdéséről tájékoztatja az érdeklődő olvasót.

Képet kapunk a legismertebb változtatásmenedzsment technikákról, nevezetesen

- az Iskihawa-féle „halszálka”, ok-okozati diagramról,
- a Pareto-elemzésről és
- az erőtélemzésről.

A befejező részben a nemzeti és szervezeti kultúrák, valamint a vállalati/szervezeti kultúrák szintjeiről, típusairól és fontosságáról győződhetünk meg.

A könyvből átfogó képet kapunk a szerző sokoldalú, e témában folytatott nemzetközi és ma-

gyarországi kutatásainak tapasztalatairól, valamint a – bőséges szakirodalommal alátámasztott – változtatásmenedzsment legfrissebb nemzetközi eredményeiről is.

Ajánljuk e könyvet a témát tanuló és érdeklődő diákoknak, a gazdaság bármely területén tevékenykedő vezetőknek, szakértőknek, aki mind a saját maga, mind pedig szűkebb és tágabb környezetének jövőjét sikeresen akarja alakítani.

Nyomatékosan ajánljuk a könyvet a témával foglalkozó tanárok-

nak, oktatóknak, mert a gondosan összeállított, hatalmas ismeretanyag kiválóan tanítható is.

A könyv írását csak abbahagyni lehetett, befejezni nem – panaszkodik a szerző a bevezetésben. Reméljük, hogy egy-két éven belül megjelenik a mű folytatása és megismerhetjük a szerző új, vagy régi, de eddig el nem mondott tapasztalatait, elemzéseit is.

– Baczoniné –

Olvasópélda...

*Kedves egyetemi hallgatók!
(főként szakdolgozat-készítés idején)*

Próbálok mindent megtenni munkájuk sikere érdekében, de lehetőségeim végesek. Én ugyanis lapot készítek (mégpedig egyedül), de nem vagyok karitatív szolgáltató.

Ami nem zárja ki, hogy ha valaki felkeres ne segítenék neki anyagot gyűjteni. DE: csak ha felkeres, mégpedig telefonon jó előre megbeszélte időpontban.

Nincs más mód, a régi lapszámokat – technikai okokból – csak a szerkesztőségben lehet fellelni. Magyarázat: a lap előállítási költségeit is magamnak kell

megkeresnem, s képességeimből többre nem futja (technikailag sem).

Kérem ezért: kíméljenek meg az olyan megrendeléseiktől, miszerint keressék öt évre visszamenően cikkeket egy adott témában, s küldjem is el azokat. Ilyesmire még csak nem is válaszolok.

Mert akkor nem lesz lap, amiből idézni lehetne!

*Megértésükre számítok:
Lantos Antal*