

A Dunaferri metamorfózisa

2. rész

Összefoglalás: A kutatásom tárgya a Dunaferri stratégiai átalakulásának, metamorfózisának a kutatása. A cikkre alapvető befolyással volt, hogy a választott vállalat, az ISD Dunaferri Zrt. – korábbi nevén a Dunai Vasmű – lakóhelyem vonzáskörzetében, Dunaújvárosban tevékenykedik. A vállalatnak meghatározó szerepe és befolyása van a régió lakosságára és hétköznapijaira, szociális és gazdasági viszonylatban egyaránt. A témaválasztásomat meghatározta, hogy a szocialista nagyvállalat átalakulása piacvezérelt stratégiai konszernné egy kiemelkedő és hivatkozott példája volt az akkori kutatásoknak. A „Dunaferri-metamorfózis” bekerült az egyetemek, főiskolák esettanulmányai közé, rengeteg konferencia foglalkozott átalakulásával és tanulságaival. A gazdasági rendszerváltás minden sikeres és kudarcos folyamata fölfedezhető a vállalatcsoporton.

Kulcsszavak: Stratégia, vezetés, evolúció, ISD Dunaferri, Dunaújváros, stratégiai menedzsment, szervezet, privatizáció.

Abstract: The subject of my research is the strategic transformation and metamorphosis of Dunaferri. The fact that the chosen company, ISD Dunaferri Zrt. – previously known as Dunai Vasmű – operates in the catchment area of my residence, in Dunaújváros, had a fundamental influence on the article. The company has a decisive role and influence on the population and everyday life of the region, both socially and economically. My choice of topic was determined by the fact that the transformation of a large socialist company into a market-driven strategic concern was an outstanding and cited example of research at the time. The “Dunaferri metamorphosis” was included in the case studies of universities and colleges, and many conferences dealt with its transformation and lessons learned. All successful and unsuccessful processes of the economic system change can be traced to the company group.

Keywords: Strategy, management, evolution, ISD Dunaferri, Dunaújváros, strategic management, organization, privatization.

* Dunaújvárosi Egyetem,
Társadalomtudományi Intézet
Email: kissandrás@uniduna.hu

A Dunaferri stratégiai fejlődése

AZ ÁTALAKULÁSI STRATÉGIA – KONSZERN KIALAKÍTÁSA (1991)

A hazai első körös privatizációban hamar kiderült, hogy nincs reális esélye annak, hogy olyan szakmai befektetőt találjon a Dunaferri, aki hajlandó a teljes vertikumba investálni, viszont már ekkor jelen voltak azok a potenciális befektetők, akik a vállalat egy-egy üzletága iránt érdeklődtek. A nagyvállalat üzemait, egységeit azonban részenként nem lehetett értékesíteni. Ezért egy olyan szervezeti-jogi konstrukciót kellett kialakítani, amely ezen befektetők igényeinek is megfelelt (viszonylag kisebb befektetéssel jelentős részvétel, érhetek el az adott üzletágban és tőkéjüket biztonságban érezhették). Ugyanakkor ennek a konstrukciónak továbbra is biztosítania kellett a méretgazdaságossági előnyöket (pl.: hitelfelvétel, alkupozíció, társadalmi hatás) az integritást, és az irányíthatóságot. Ez volt a legfőbb oka a társaságok és az új szervezeti struktúra kialakításának. Erre építették stratégiai céljaikat is. A Dunaferri céljai egybe vágtak a privatizációs törvény által meghatározott gazdaságpolitikai célokkal és követelményekkel. Az átalakulás céljaként ezeket fogalmazta meg a vállalatvezetés (Részlet az 1991-es stratégiából):

- A tőkehiány enyhítése, pénzügyi stabilitás javítása.
- Gazdálkodás hatékonyságának növelése (költségérzékenység, hitelképesség).
- A magántulajdonon alapuló piacconform szervezet és működés kialakítása. Valódi tulajdonosok megjelenése, kemény érdekeltségi rendszerrel.
- Új, korszerű technikák és vezetési módszerek meghonosítása a vállalatirányításban.
- Gazdasági szerkezetváltás, új üzletágak, piacok (magasabb feldolgozottsági szintű termékek).
- Munkahelymegőrzés, munkahelyteremtés.
- Integrálódás a nemzetközi gazdaságba (stratégiai szövetségek).

Az 1991-ben készített stratégia főbb pontjai a következők voltak:

- Diverzifikáció: a társaságcsoporthoz működési profiljának kiterjesztése a továbbfeldolgozott acélipari termékek irányába, valamint a magasabb jövedelmezőségű ágazatokba való behatolás.
- Vezető szerep elérése a hazai acéltermékek piacán.
- Pénzügyi stabilitás, likviditás megteremtése.
- Dolgozók jövőjének megteremtése, regionális felelősségvállalás.
- Tőkebevonás lehetőségének megteremtése, az irányíthatóság, a felügyelet megőrzésével.

A fentiekben megfogalmazott célok a makro- és mikrokörnyezetnek megfelelőek voltak. Segítette ennek kialakítását a szakma vezető közgazdászainak bevonása is. Az első stratégia szakértői és segítői voltak: Dr. Mészáros Tamás, Salamonné Dr. Huszty Anna, Dr. Chikán Attila, és Dr. Balaton Károly.

Ennek a stratégiának az alapjait teremtette meg a vállalat, az elengedhetetlen tulajdonosi szerkezetváltással. Az átalakulás 1988-ban kezdődött és 1992. július 1-jével, a részvénytársasággá alakulással ér véget. Ezt az időszakot az állami vállalat lebontásával, a piaci kihívásokra reagáló szervezeti struktúra kialakításával, az új Dunaferri identitás megalkotásával, a szervezeti kultúraváltással és a vállalkozói menedzsment-szemlélet kialakításával jellemezhetjük. A legfontosabb esemény a „Nagyvállalati Központ” részvénytársasággá alakítása volt, ez elengedhetetlen volt a stratégia megvalósíthatóságának szempontjából.

A REORGANIZÁCIÓS TERV – TÚLÉLÉSI STRATÉGIA (1993)

A stratégiát nagyon erős külső környezeti hatások eredőjeként volt kénytelen elkészíteni a menedzsment. Célja a válságkezelés és az átszervezés volt. A külső környezet meghatározó befolyásoló eleme az ENSZ-embargó a délszláv háború miatt, amelynek hatására a Vasmű nem szállíthatott a Dunán, ami a leggyakrabban és a legolcsóbb szállítási módot jelentette a vállalat számára. Ez az időszak másfél évig tartott, amikor újra hatalmas átszervezéssel visszaálltak a vízi útvonalra. A visszaállás sem volt könnyű, a vasút – amely ekkor már stratégiai szövetségese volt a Dunaferri-nek – nehezen akart megválni a megnövekedett többletforgalomtól. A további külső okok közé tartozik az általános acélipari válság, ez túlkínálatot okozott a piacokon, ennek folyományaként kemény protekcionista intézkedéseket vezettek be mind az amerikai mind a nyugat-európai kormányok. A válság másik meghatározó külső tényezője egy parlamenti döntés volt, amely szerint az állam a továbbiakban acélipari cégnek nem nyújt segítséget.

Enyhítő intézkedések közé tartozott viszont, hogy „szanálással” megszüntették a Vasmű állami tartozását, így a Kocszoló beruházásának összegéből még hátralevő 4–5 milliárd forintnyi összeget részvényértékben számítottak be, hogy ne terhelje ez az adósság a vállalatot. Emellett az állam utoljára még adott 2 éves vámbefizetési haladékot. Ennek az előzménye, hogy a KGST felbomlása után megszűnt az egymás közötti vámmentes kereskedelem, így minden tonnányi terméket vám terhel, ami komoly anyagi terhet okozott a Vasműnek. A szállítások kényszerű korlátozása miatt a tervezett exportbevétel elmaradása, az új szállítási mód plusz költségei (vasút), komoly likviditási zavarokat okozott, amely válságkezelési program bevezetését tette szükségessé (Az elszennvedett kár mintegy 3 milliárd forint volt a vállalat vezetése szerint). A részvénytársasági forma követte a gazdasági elvárásokat és illeszkedett a felmerülő kihívások megválaszolására érdekében indított válság- és reorganizációs stratégia szemléletéhez, célrendszeréhez. Az első és második stratégia környezeti feltételei és irányultságai jelentősen eltértek egymástól (8. ábra).

Természetes következmény volt, hogy a küldetés meghatározásában is eltértek egymástól. A második stratégiai küldetésben már megjelentek olyan szándékok, mint például:

- az acéltermékek világpiacán betöltött szerep;
- a vásárlók érdekei;
- technológiai fejlesztés;
- felhasználási kör bővítés;
- más ágazatokba való behatolás.

A reorganizációs stratégia elkészítése komoly nehézséget okozott, mivel nem nagyon lehetett korábbi reorganizációs példákra támaszkodni. A pénzügyi átszervezéshez jól fel lehetett használni a banki konszolidációs programot, de a termelési folyamatokra és a teljes vállalati működésre már nem volt értelmezhető. Így ismét külső szakértőkhöz fordult a vállalat vezetése. A Phare Európai Unió előcsatlakozási program keretében két szakértő jött a Dunaferre-hez. Boods úr Nagy-Britanniából, aki részt vett a British Steel átalakításában, valamint Verkampf úr Németországból, aki a konszernnek specialistája volt. Ez a kritikus időszak, vagyis a túlélési stratégia alkalmazása 1995-ig tartott.

STABILIZÁCIÓS STRATÉGIA – VAGYONKEZELÉS (1996)

Az adósságkonszolidáció feltétele egy stabilizációs stratégia elkészítése volt a menedzsment részéről a tulajdonosnak – az állam vagyonkezelőjének – az ÁPV Rt.-nek irányába. A vállalat sorsa túlzottan a menedzsmentre volt bízva, stratégiai elképzeléssel az ÁPV Rt. nem rendelkezett. A korábbi stratégiáknak köszönhetően ebben az időszakban stabilan működött a Vasmű, a kérdés az volt, hogyan biztosítható és tartható fent hosszú távon ez a kiszámítható és nyereséges működés. A stratégiát stabilizációs stratégiának nevezték el, amelynek a korábban megkezdett reorganizációt folytatnia kellett. A Dunaferre a '90-es évek közepére addigi nyereségének maximumát érte el, nemcsak túlélte a válságos időszakot, hanem egy növekedési pályára lépett. A Dunaferre vállalatcsoport stratégiai céljai 1995-ben a következők voltak:

- A küldetésnek megfelelő stabil működés.
- A fejlődési elvárások szerinti részvétel az acéliparban, valamint az érintett kapcsolódási területen.
- Aktívan keresse az acélfelhasználási lehetőségek bővítését.
- Társaságai együtt és vállalatrészenként is legyenek eredményesek, piacképesek.

Egy előremutató, megvalósítható stratégia készült, amely hozzájárult a cég talpon maradásához és a későbbi sikeres privatizációjához. Az egész konszernre kiterjedő, de a részterületekre lebontott célkitűzé-

seket és fejlesztési irányokat határoztak meg. Ezek még pontosabb megvalósulása érdekében minden egyes tagvállalatnak középtávú fejlesztési és gazdálkodási tervet kellett prezentálnia és elfogadtatnia. 1995 az acélipar számára egy kiemelkedően jó év volt, a társaságcsoporthoz jó gazdasági évet zárt: stabilizációs tervek teljesültek, banki megítélésén sokat javított, javult a likviditás, adósságállomány normalizálódott.

A stabilizációs stratégia jelentette a vállalatcsoporthoz vagyonkezelési konstrukciójának az alapját. Egy vagyonkezelési szerződés biztonságot jelentett a megkezdett tulajdonosi szerkezet átalakulási folyamatának végig viteléhez, melyet hat-hét éve szisztematikusan végigmenedzselte a vállalat. Előre megtervezett kb. öt-tíz éves szerződés eredményeképpen az állam továbbra is hozzájutott jelentős költségvetési befizetésekhez, privatizációs bevételhez, anélkül, hogy regionális foglalkoztatási problémák sorát kellett volna kezelnie mellette.

A győztes a Dunaferri Rt. akkori menedzsmentjéből alakult vagyonkezelő társaság, az Acél XXI. Kft. lett. Pályázatukban arra tettek ígéretet, hogy megőrzik a magyar acélipar legfőbb értékeit, a társaságcsoporthoz és a régió munkaerő-eltartó képességét. A név utalt az iparági ismeretekre, a magyarországi acélgyártás jövőbeni stabilizációjára. Az Acél XXI. Kft.-t a vállalat huszonegy felsővezetője alkotta, évtizedek óta részt vettek az irányításban, szakmai hozzáértésük nem volt kétséges. Pályázatukban bemutatták, hogy eddig mit tettek annak érdekében, hogy:

- a Dunaferri jól hangzó márkanév legyen a piacon, s az ország egyik legnagyobb termelő és exportáló gazdasági társaságává fejlődjön,
- sikeresen illeszkedjen be a világ gazdaság globalizációjába, az acélipari integrációkba,
- a makrogazdasági piacosodás tulajdonváltási folyamatába,
- az ipari fejlődést meghatározó acéltermékek technológiai, technikai korszerűsítésébe, a jövő évszázad acélgyártásának megalapozásába.

A vagyonkezelő céljai a vállalat felkészítése az esedékes technológiaváltásra és privatizációra, a tulajdonosi vagyongyarapodás elősegítése és a Dunaferri márkanév megőrzése, úgy, hogy a munkaerő-eltartó képessége is biztosítva legyen.

A stratégiai célrendszer középpontjában a vagyonkezelési szerződésben vállalt feladatok teljesítése állt. A szervezet korszerűsítési döntéseit is ennek fényében határozták meg. A stratégiai konszern alapstruktúráján nem volt szükséges változtatni, az válságos időben is működött. A legfontosabb feladat az Acél XXI. Kft. beillesztése volt, a már jól működő vállalatkormányzásba.

Az Acél XXI. Kft. közvetlenül a közgyűlés komplementer szervezete lett, hiszen az ÁPV Rt. a vagyonkezelési szerződésben „tulajdonosi hatalommal” ruházta fel a vállalatcsoporthoz felső vezetését. A „tulajdonosi hatalom” azonban nem teljes, az eladásról továbbra is csak a közgyűlés dönthetett. Az ábrán teljes horizontjában láthatjuk a holding konszern szervezeti felépítését, struktúráját.

NÖVEKEDÉSI STRATÉGIA – PRIVATIZÁCIÓ ELŐKÉSZÍTÉSE (1999)

A fejlesztési, növekedési stratégia 1999 februárjára készült el. A stratégia a vagyonkezelési szerződésben vállalt kötelezettségek teljesítését célozta meg, és emellett a vállalatcsoport teljes privatizációjának előkészítési terve is része volt. Ez egyfajta biztosíték volt a vagyonkezelési szerződés mellett, hogy a fejlesztések megfelelő ütemben történnek, így a privatizáció során maximális áron lehet értékesíteni a vállalatot. Ez az acéliparban várható technológiaváltást előkészítő műszaki fejlesztésekre vonatkozott. A technológiai fejlesztéseket a 2007–2008-as évre tervezték. Ekkorra akarták befejezni a fokozatos, részenkénti privatizációt is. Legutoljára a metallurgiai fázis értékesítését tervezték. A fokozódó piaci verseny következtében szüksége volt a vállalatnak erős szövetségesekre. Felismerte a vállalatvezetés, hogy a legtartósabb kapcsolatokat a vegyesvállalatok, közös gazdasági társaságok és a kereszttulajdonlások jelentik, ahol a célok és az érdekek általában egy irányba tartanak. Az elképzelés része volt, hogy az egybe privatizálás sikertelensége esetén 15–20 közép vállalként és több tucat kisvállalként „a gyár” tovább élhessen, és – ugyanúgy, mint ha egyben lenne – jelentős foglalkoztató és térségformáló ereje megmaradhasson. Ezt a szinergia és a teljes spektrumú piaci koordináció és versenyképesség biztosítaná (Dr. Czinkóczi, interjú).

A fő cél technológiájában megújult, jó profittermő képességű vállalatcsoport privatizációs előkészítése, illetve egyes fázisainak kiesése esetén is életképes vállalati háló kiépítése volt. A stratégia tartalmazta azt a scenárió is, ha nem jelentkezik szakmai befektető a metallurgiai fázisra (a meleghengerműtől a továbbfeldolgozó fázisig), az egyéb kereskedő és kiszolgáló egységekben (Kokszoló, Erőmű, Kikötő, Üzemfenntartás, Minőség-ellenőrzés) olyan mértékű fejlesztések valósuljanak meg, mellyel vállalatcsoport életben maradjon.

A stratégia akceptálása 1999 februárjában, a főtulajdonos az ÁPV Rt. igazgatósága és a Dunafer Rt. közgyűlése által történt. A reorganizációs stratégia (1993) küldetéseivel összehasonlítva a növekedési stratégiában már megjelentek újabb célirányok, mint például:

- az integráció;
- globalizáció;
- komplex szolgáltatás nyújtása;
- a gazdaságossági szemlélet erősítése.

A stratégia fő célja, a privatizáció megvalósult. A vélemények erősen megoszlottak a folyamat sikerességéről, szükségességéről. A termékportfólió további bővülésének és a technológiai fejlesztéseknek köszönhetően a termékek minőségére vonatkozó stratégiai irányvonal is sikeres volt.

PRIVATIZÁCIÓ

A globalizáció, a rövidülő konjunktúra-ciklusok, a környezetterhelés előírt szintre történő csökkentése, a szigorodó piaci követelmények támasztotta feladatok teljesítése csak átfogó műszaki beruházások, teljes megújulás révén volt lehetséges. A különböző szintű tárgyalások során kiderült, hogy a tulajdonos állam a piaci versenyhelyzetben működő vállalatcsoportba nem tud további pénzeszközöket befektetni. A helyzetet súlyosbította, hogy a Dunaferri 2002-ben az acélipari túltermelés miatt több mint tízmilliárdos veszteséget halmozott fel. Nyilvánvalóvá vált, hogy a fő feladat olyan szakmai befektető kiválasztása, amely jelentős investícióra hajlandó a termelés fenntartása, a továbbműködtetés, a munkavállalók foglalkoztatása érdekében.

Az ÁPV Rt. 2003. szeptember 15-én nyilvános, egyfordulós pályázatot hirdetett a Dunaferri Dunai Vas-
mű Rt. állami tulajdonban levő 79,48%-os részvénycsomagjának értékesítésére. Tőkeerős stratégiai befektetőt kerestek, aki hosszútávra biztosítani tudja a Dunaferri-csoport működését, tevékenységének fejlesztését, valamint a munkavállalók foglalkoztatását.

2003. december 23-án az ÁPV Rt. Igazgatósága elfogadta a privatizációs pályázatot értékelő bizottság javaslatát, és az alábbi sorrendet állapította meg (Dunaferri stratégia 2007–2010):

- 1. helyezett a Donbass–Duferco konzorcium 82,02 ponttal;
- 2. helyezett az LNM konzorcium 68,24 ponttal;
- 3. helyezett a Severstal 61,30 ponttal;

A nyertes ajánlattevő a 9 értékelési kategória közül 6-ban a legjobb ajánlatot nyújtotta be. A legmagasabb foglalkoztatási kötelezettséget vállalta, a jelenlegi munkavállalói létszámot öt évig megtartva. Az ÁPV Rt. Igazgatósága elfogadta a részvényértékesítési és befektetési megállapodás végleges tervezetét, és felhatalmazást adott annak aláírására. 2004. február 25-én megtörtént a szerződés aláírása. A Donbass–Duferco konzorcium szerződésben rögzített lényegesebb vállalásai:

- *Alaptőke-emelés:* A társaság alaptőkéjét a befektetői konzorcium 17,3 milliárd forint összegben emeli meg az első zárásig. A tőkeemelés elsődleges célja a krónikus likviditáshiány enyhítése a társaságban. Ugyanakkor ebből az összegből terveznek forrásokat elkülöníteni a Dunaferri hitelállományának csökkentésére is. A konzorcium tehát vállalta a Dunaferri pénzügyi konszolidációját is.
- *Beruházási program:* A befektetői konzorcium 5 év alatt 275 millió euró (mintegy 72 milliárd forint) értékben valósít meg beruházásokat. A beruházások a termelékenység és termékminőség fejlesztését célozzák, emellett megteremtik a kellő kapacitásokat a nagyobb megtérüléssel kecsegtető magasabb hozzáadott értéket képviselő termékek termelésének bővítésére. A beruházások fontos célja továbbá a termelési folyamatok olyan irányú fejlesztése, hogy azok megfeleljenek a mindenkor hatályos környezetvédelmi követelményeknek.

- *Munkavállalókkal kapcsolatos kötelezettségvállalások:* A befektetői konzorcium ajánlatában vállalta, hogy a következő öt éves periódus folyamán fenntartja a Dunafer Rt. és leányvállalatai szerződéskötés kori foglalkoztatási szintjét. Emellett a konzorcium elkötelezte magát a munkakörülmények és a munkahelyi oktatási intézmények fejlesztése mellett, amellyel kapcsolatos kötelezettségvállalások értéke öt év alatt mintegy 3 milliárd forint (11,6 millió euró). A konzorcium kifejezte szándékát a szakszervezetekkel történő együttműködésre, valamint szerződéses kötelezettséget vállalt arra, hogy a társaság nem mondja fel a kollektív szerződést.
- *Regionális fejlesztés:* A befektetői konzorcium a vásárlást követő öt év folyamán összesen mintegy 1,3 milliárd forint (5 millió euró) regionális fejlesztési hozzájárulás megfizetésére tett kötelezettségvállalást. A fentiekén kívül a konzorcium egy regionális beruházási vállalatot szándékozik alapítani a helyi hatóságokkal, valamint pénzügyi intézményekkel együttműködésben. E vállalat kistérség-fejlesztési beruházási projektek közvetlen megvalósítása mellett támogatná további projektek megvalósulását pályázatokban való közvetlen közreműködése és a pályázatok résztvevőinek támogatása útján. A regionális beruházási vállalat törzstőkéje a tervek szerint 250 millió forint lenne, melynek legalább 50%-át a Dunafer Rt. biztosítaná. Ezenfelül a konzorcium tervezi egy nonprofit szervezet megalapítását, melynek fő profilja a támogatások elnyerése érdekében kifejtett pályázati tevékenység lesz.
- *Vételár:* A Donbass–Duferco konzorcium a Dunafer Rt. 79,48%-os állami tulajdonú részvénycsomagjáért 444 millió forintot fizet.

A tranzakció összértéke tehát, beleértve a tőkeemelést, a beruházási, kistérség-fejlesztési, illetve foglalkoztatási és a munkakörülmények javítására vonatkozó vállalásokat, valamint a részvények vételárát, a következő öt évben várhatóan közel 100 milliárd forintot tesz ki. A pályázati ajánlat, illetve a részvényértékesítési és befektetési megállapodás komoly biztosítékokat tartalmaz arra nézve, hogy a befektető konzorcium eleget tegyen vállalt kötelezettségeinek. Így a tőkeemelés összegéről a befektető bankgaranciát nyújtott be, amelyet egy esetleges nem-teljesítés esetén az ÁPV Rt. azonnal teljes összegben lehívhat. A hosszú távú kötelezettségvállalások tekintetében egy szankciórendszer és a mögötte álló kezességvállalások jelentik a biztosítékot. Ennek lényege, hogy ha a befektető nem teljesíti valamely kötelezettségvállalását, akkor a szerződésben meghatározott kötbért köteles fizetni, ennek érvényesíthetőségét pedig a befektető konzorcium tagvállalatai által nyújtott készfizető kezességvállalások biztosítják. Annak érdekében, hogy az ÁPV Rt. megfelelően értesüljön a különböző kötelezettségvállalások teljesüléséről, a szerződés egyrészt előírja a befektető rendszeres jelentési kötelezettségét, másrészt lehetővé teszi az ÁPV Rt. számára, hogy közvetlenül is figyelemmel kísérje a Dunafer Rt. működését.

A megkötött szerződéssel a Dunafer bekerült a Donbass Ipari Szövetség (ISD) tagjai közé. Így megőrizte pozícióját a közép- és kelet-európai régió acélgyártásában. A szövetség a teljes kohászati vertikumban érdekelt, a bányászattól egészen a késztermék-gyártásig.

A tulajdonosváltás alapjaiban befolyásolta, változtatta meg az eddigi stratégiát. A Donbass–Duferco ÁPV Rt. felé tett kötelezettségvállalásai szerint, a fejlesztési stratégia inkább a magasabb feldolgozottságú szintek erősítésére, bővítésére és korszerűsítésére fókuszál. A tulajdonosnak, illetve a vezetőségnek is kiemelt feladata volt a dolgozókkal, illetve a dolgozói érdekképviselletekkel (DV Vasas Szakszervezet) a felbukkanó konfliktusok tartós megoldást nyújtó kezelése.

A stratégia fő irányvonalai:

- Növekedés és fejlesztés (középtávú beruházási program).
- Környezetvédelmi normáknak megfelelés (környezetvédelmi beruházási program).
- Integráció megindítása, létszám-racionalizálás (integrációs program).

Az irányvonalakhoz különböző programterveket rendeltek, melyek illeszkedtek a vállalati adottságokhoz és a külső környezeti változásokhoz. A középtávú beruházási program legfőbb feladata az elavult technológiák kivezetése, reagálás a növekvő energia – és kokszigényre és a termékszerkezet racionalizálása volt, ennek a kiváltó okai az európai versenytársak meggyengülése, az acélfogyasztás bővülése és a privatizációs vállalások voltak. A környezetvédelmi beruházási program keretében a környezetszennyező technológiai korszerűsítések valósultak meg, mind a privatizációs szerződésnek, mind a szigorodó környezetvédelmi normáknak eleget téve. Az integrációs program az egyik legkényesebb kérdés volt a vállalat szempontjából, Ennek a célja a szinergiák feltárása és kiaknázása volt a DONBASS-csoporton belül, melynek elengedhetetlen állomása volt a létszám-racionalizálás, melynek legfőbb külső oka, a versenytársak méretére és hatékonyságára való reagálás volt, a privatizáció során vállalt feltételekkel összhangban.

Következtetések

Elemzésem célja a stratégiák bemutatása, a nemzetközi menedzsment-elméletek és irányvonalak gyakorlati megvalósulásának azonosítása, vizsgálata és elemzése volt. Összességében elmondható, hogy az elkészült stratégiák más-más környezeti feltételek között, különböző elvárásoknak eleget téve valósultak meg. Az eredmények egyértelműen bizonyítják, hogy különbözőségük ellenére mindegyik eredményes és sikeres volt. Az egész társaságcsoporthoz vonatkozó stratégiák a csoport társaságaira vonatkoztatva, külső adottságként, kötelező alappillérek, origópontok voltak. A társasági stratégiák előállítása megegyezett az összvállalati stratégiák kidolgozási menetével. Az egységes értelmezés és végrehajtás homogenitását biztosították. A stratégiaalkotásnál az alábbi metodikát követte a vállalat felsővezetőiből és a társaságok ügyvezetőiből álló vezetői kar:

- *Helyzetértékelés:* Szakterületenként minden funkcionális terület feltárta, hogy hol tart és milyen lehetőségeket lát.

- *Felkészülés, tanulás*: Szakértők, tanácsadók előadásai, elemzései az iparágról nemzetközi és hazai társadalmi/gazdasági/technológiai változásokról.
- *Közös helyzetértékelés, kompromisszumkeresés*: Műhelymunkák, workshopok, szándékosan vegyes összeállítású munkacsoportok együttműködtetése.
- *Célmeghatározás*: Konszenzusos alapon, a „csőlátás” – és az „Erős Jánosok” – fékezése, az értékalapú, reális ismérvek érvényesülésének biztosítása.
- *Új menedzsment technikák keresése, alkalmazása a megvalósításban*: A hagyományos funkcionális szervezeti kereteken túl projektekbe (szintén vegyes összeállítású), hálózatokba szervezve a végrehajtást.

A 2. fejezetben bemutatott stratégiai iskolák és menedzsment-irányzatok szinte mindegyike megjelent a Dunaferri stratégiáiban. Az erőforrásalapú; a pozicionáló; az integráló; a konfiguráló; az evolúcióra épülő; a kompetenciákra, képességekre alapozó, sokszor vegyesen alkalmazva, de általában beazonosítható módon.

Visszaulva az elméleti fejezetre megállapítható, hogy a vizsgált stratégiák a *klasszikus fejlődési és rendszerváltó iskola* jellemvonásait is tartalmazzák. A vállalat profitot szeretne maximalizálni, világos célokat fogalmaz meg, emellett minden egyes stratégiánál megpróbál reagálni a külső környezet általi kihívásokra (reorganizáció, stabilizáció, privatizáció).

Az *erőforrásalapú irányzat* szerint a hosszú távú versenyelőny a vállalat belső erőforrásainak és képességeinek kombinációja. A Dunaferri megfigyelt stratégiák egy folyamatos tanulási, érzékelési folyamat eredményeként alakultak ki. A külső környezeti változások, a rendszerváltás, dekonjunktúra, privatizáció olyan gyorsan és hektikusan követték egymást, hogy a vállalati stratégiák megvalósítására alig maradt idő, hiszen 2–3 évenként újat kellett készíteni. A szervezet erőforrásainak optimális felhasználása, ezen belül is kiemelten a tudásalapú képességek teremtették meg a Dunaferri alkalmazkodó, szintetizáló és ellenálló képességét. Az elmélet szerint ezeket a szervezet belülről „termeli ki”, amelyre jó példa a munkavállalók elkötelezettsége „a gyár” mellett.

A *pozicionáló iskola* vonásainak lenyomatai is megfigyelhetők a vállalat stratégiai terveiben. A növekedési stratégia módszertani hátterét a Boston Consulting Group biztosította, ahol egy meghatározó, biztos piaci pozíciót ért el a vállalat, így megszerzett versenyelőny megtartása és a piaci részesedés növelése volt a cél, a privatizáció mellett.

A *kompetenciákra építő elmélet* (core-competences) szerint olyan speciális szaktudás (jelen esetben az acélipari tudás), amely birtokában a vállalat elismert értéket hozhat létre, lényeges előnyt nyújtva számukra, megkülönböztetheti magát versenytársaitól (Dunaferri márkánév), kiterjeszti tevékenységét új termékekre, piacokra vagy üzletágakra (hidegen hengerelt lemezek, horganyzott termékek, radiátorgyártás, acélcsarnokok, stb).

Véleményem szerint a legközelebb a Dunaferrihez az *evolucionista irányzat* áll. Előfordulhat, hogy ez a folyamatosan változó külső környezeti hatásoknak köszönhető. Az elmélet szerint a vállalat élő entitáshoz hasonlóan reagál a változó környezetre. A szervezet tanulási és túlélési képességének köszönhetően mindig megtalálta a megfelelő irányvonalat, először a túléléshez, később a stabilizációhoz, utána a fejlődéshez. A szervezeti rutinnak is teljesen át kellett alakulnia egy szocialista nagyvállalati identitásból egy gyorsan változó piaci kihívásokra reagálni tudó szervezeti rutinná. A szervezeti átalakulás, a tulajdonosi szerkezet-váltás, a stratégiák kialakítása és megvalósítása is ezekről a képességekről árulkodik.

Azonosítottam a Dunaferri alapvető képességeit, melyek véleményem szerint kiemelkedőek a vállalatnál, ezeknek köszönhető, hogy fennmaradt a rendszerváltáskor, növekedett a 2000-es években és sikeresen privatizálták. A képességek, melyeket kiemelnék:

- *Érzékelési képesség*: értelmezi és nyomon követi a változásokat a külső és belső környezetben. Fogyasztói igényekkel kapcsolatos piaci információk, fogékonyság a piaci trendekre, a piaci lehetőségek azonosítása.
- *Tanulási képesség*: meglévő működőképességeknek frissítése az új technikákkal. A tudás megszerzése, átalakítása és kihasználása.
- *Integrálási képesség*: az új tudásnak az új működőképességbe való implementálása. Az integrálási képességet úgy is definiálhatjuk, mint képesség az egyéni tudás kombinálására új egységszintű működőképességbe.
- *Koordinálási képesség*: megszervezni és szétosztani a feladatokat, erőforrásokat és tevékenységeket az új működési struktúrában. Erőforrások hozzárendelése a feladatokhoz, a megfelelő ember hozzárendelése a megfelelő feladathoz, a feladatok és erőforrások közötti szinergia azonosítása és a kollektív tevékenységek megszervezése.

2. táblázat: A Dunaferri kiinduló és elért vállalati működésének jellemzői [27]

[27] Czinkóczi Sándor (2013): *A dinamikus szervezeti képességek érvényesülése irányítatlan változások idején*. Doktori értekezés. Pécs.

Dunaferr Dunai Vasmű (1988) Szocialista tervutasított nagyvállalat jellemzői	ISD Dunaferr Zrt. (2015) Piacvezérelt kapitalista vállalat jellemzői
– Állami tulajdon dominanciája	– Magántulajdon
– Tervutasítás	– Piac diktál
– Központból vezérelt – elosztás (adás– vétel) – termelés (volumen– minőség), – teljes foglalkoztatottsági kötelezettségek (szociális szempontok)	– Stratégia vezérelt – marketing– kereskedelem – kereslet– kínálat – üzemgazdasági szemlélet (tőke megtérülési szempontok)
– Túlpolitizált	– Szakértelem
– Központi bank	– Kereskedelmi bankok
– Társadalmi érdekek	– Egyéni és vállalati érdek elsődlegessége
– Gyárkapun belüli – munkanélküliség – társadalmi devianciák – társadalmi, politikai szervezet	– Gyárkapun kívül – munkanélküliség – deviancia kezelése – politikai szervezet
– Hierarchikus, centralizált szervezet	– Decentralizált, kooperatív struktúra
– Vezérlés	– Koordináció
– Vállalati törvény	– Társasági törvény

A fenti táblázat nagyon jól szemlélteti mekkora utat tett meg a vállalat az átalakulása során. A legfontosabbak ezek közül a tulajdonosi szerkezet átalakulása, a piaci igények kielégítése és az intézményrendszer átalakulása volt. Stratégiai menedzsment szempontjából ez egy kiemelkedő és megismételhetetlen teljesítmény volt a vezetők, tulajdonosok és munkavállalók részéről. A rengeteg találgatás, félelem és pletyka ellenére a vállalat működik és termel. A követendő stratégiai irány lenne továbbra is a minél magasabb hozzáadott értékű, magas minőségű termékek gyártási arányának növelésére fókusz. A meleg – és hideghengermű fejlesztésének, korszerűsítésének megvalósítása az, melyre az erőforrásokat összpontosítani kell. Az így kialakított, bővített termszervezettel és jelentős minőség javulással (1mm-es melegen hengerelt pácolt lemez, 0,4–2,5 mm-es melegen hengerelt, pácolt, horganyzott lemez előállítás) új piaci szegmensek célozhatók meg. A hazai autóipar expanziójában óriási potenciál található. A szinergiák kiaknázásának feltétele, hogy az autóipar szigorú minőségi előírásainak a Dunaferr termékei megfeleljenek, így viszonylag alacsony szállítási költséggel magas mennyiségi és minőségi igényt elégítenének ki hazai és nemzetközi szinten.