

A Dunaferri metamorfózisa

1. 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

Bevezetés

A kutatásom tárgya a Dunaferri stratégiai fejlődésének az elemzése. A cikkekre alapvető befolyással volt, hogy a választott vállalat, az ISD Dunaferri Zrt. – korábbi nevén a Dunai Vasmű – lakóhelyem vonzáskörzetében, Dunaújvárosban tevékenykedik. A vállalatnak kiemelkedő befolyása van a régió lakosságára és hétköznapijaira. A témaválasztásomat meghatározta, hogy a szocialista nagyvállalat átalakulása piacvezérelt stratégiai konszernné egy kiemelkedő és hivatkozott példája volt az akkori kutatásoknak. A gazdasági rendszerváltás minden sikeres és kudarcos folyamata fölfedezhető a vállalatcsoporton. A Dunaferri egyedi történelmi példa, először azért, mert a szocialista tervgazdaságnak egy olyan beruházásaként létrejövő nagyvállalata, amely magán hordozta a tervgazdaság idealizált szervezeti képződményének minden sajátosságát. Ez történelmileg még egyszer nem születhet meg. Másodszor a történelmileg megismételhetetlen rendszerváltás olyan „éltanulója” volt, amely az átalakulások és az új menedzsment-technikák sikeres megvalósítója és alkalmazója lett.

Dolgozatomban áttekintem a legfontosabb hazai és nemzetközi stratégiai menedzsment szakirodalom tanulmányait, elemzéseit és irányvonalait (többek között, de nem kizárólag: Ansoff, Barakonyi, Csath, Gavetti, Hamel, Levinthal, Mészáros, Mintzberg, Prahalad, Porter, Schumpeter és mások). Elemzem, értelmezem és megkülönböztetem ezen elméleti megközelítéseket, iskolákat és bemutatom a Dunaferrirel való kapcsolatokat. Dolgozatom központi kérdése az, hogy melyek voltak azok a kulcsfontosságú képességek, amelyek lehetővé tették a vállalat számára, hogy a stratégiák teljes megvalósítását követően sikeresen hajtsa végre a kitűzött célokat.

Az iparág, az acélipar és a vállalat története alapvetően befolyásolta a stratégia irányait, így ezek bemutatását elengedhetetlennek tartottam, mert ezek a külső környezeti tényezők egyedi és meghatározó sajátosságot kölcsönöznek a Dunaferrinek. A stratégiák felvázolásával és értelmezésével párhuzamosan bemutatom a vállalat átalakulását, elért eredményeit és fejlődését, mind stratégiai mind szervezeti szinten.

A stratégiák, melyeket elemeztem idősorrendben és egymásra épülésben a következők:

- Az átalakulási stratégia – konszern kialakítása (1991)
- A reorganizációs terv – túlélési stratégia (1993)
- Stabilizációs stratégia – vagyonkezelés (1996)
- Növekedési stratégia – privatizáció előkészítése (1999)
- Privatizáció (2007)

A stratégiák mindig az aktuális piaci és környezeti kihívásokra való válaszlépések voltak. Sok olyan egyedi és úttörő kísérlet része volt a vállalat, amely azóta is példa nélküli itthon. Az így felépülő lineáris fejlődési irány meghatározó célja a vállalat teljes privatizációja volt, amely sikeresen teljesült a privatizációs szerződésben foglaltak szerint.

A stratégiai iskolák elemzése után összefoglalom a főbb következtetéseimet, meghatározom azokat a korábban bemutatott stratégiai iskolákat és irányvonalakat, melyek markánsan felfedezhetőek a Duna-ferr stratégiaiban és azonosítom a vállalat alapvető képességeit, melyeket felhasználva a sikerrel abszolválta a rendszerváltást, megélte a magyarországi acélipar összeomlását és az ebből való kilábalást, a privatizáción keresztül, a gazdasági világválság előszeléig.

A stratégia evolúciója

A stratégia, stratégiai menedzsment nem egy egységes, homogén kutatási terület. Több irányvonal is felfedezhető e téma kutatása során, melyek eltérő módszertani és tudományos gyökerekkel rendelkezhetnek: a közgazdaságtantól kezdve, a játékelméleten át, a szervezetpszichológián keresztül egészen az antropológiáig nyúlhatnak. A különböző orientációjú kutatások mind kérdéseiben, mind válaszaiban eltérnek egymástól. Így eltérnek például aszerint, hogy a vállalati stratégia racionális vagy magatartási elemeit vizsgálják, a stratégia tartalmát, vagy a kialakulás folyamatát helyezik előtérbe, mikro vagy makroszinten kutatnak. [1] Nem egyértelmű, hogy a különböző szerzők mit értenek stratégia, illetve stratégiai menedzsment alatt.

A stratégia kérdései iránti fokozott diskurzus az ezerkilencszázötvenes évekre datálható. A menedzserek észrevették, hogy a szervezeti teljesítmény és a piac igénye kezd eltávolodni egymástól. A stratégiai tervezést ezen problémák potenciális és megfelelő megoldásaként fogták fel, melynek alkalmazása révén a környezeti lehetőségeket és a fenyegetéseket össze kell vetni a szervezeti erősségekkel és gyengeségekkel. Ansoff (1965) szerint egyes szervezeteknek lehetőségük van arra, hogy kiválasszák a saját releváns környezetüket, ez segíti őket, hogy megtalálják azokat a részipiacokat, piaci részeket, ahol megvethetik a lábukat. A célok meghatározása során meg kell feleltetniük a szervezeti erősségeket és gyengeségeket a környezeti lehetőségeknek és fenyegetésének, így az eredményt maximalizálhatja a vállalat. Ez a gondolat a stratégiai menedzsment egyik kulcskérdésének tekinthető. [2]

[1] Gavetti G.–Levint-hal D. A. (2004): The Strategy Field from the Perspective of Management Science: Divergent Standards and Possible Integration. *Management Science*, 50., (10). Pp. 1309–1318.

[2] Ansoff, H. I. (1965): *Corporate strategy*. New York, McGraw-Hill.

[3] Barakonyi, K.–Lorange, P. (1994): *Stratégiai Management*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

[4] Barakonyi Károly (1999): *Stratégiai tervezés*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.

AZ OPERATÍV KÖLTSÉGTERVEZÉS

Az első keretek közé szorított és írott tervezési tevékenység a rendelkezésre álló pénzügyi erőforrások elosztását és felhasználásuk ellenőrzését foglalta magában. Ez az időszak körülbelül 1944–45-ben kezdődött és az '50-es évek közepéig tartott.

A vállalatok számára szükségessé vált, hogy a pénzügyi területekre vonatkozóan 1–2 éves előrelátással rendelkezzenek, befektetéseik megtérülését tervezhetővé tegyék. A vállalati működés egy-egy részterületére kidolgozott költségtervek elsősorban pénzügyi mutatók segítségével írták le az optimális jövőbeli állapotot. Az erőforrások optimális eloszlása és különböző ellenőrzőfunkciók vizsgálata állt a középpontban. A tervezés gyakran a múltbeli trendeken alapult és figyelmen kívül hagyta a technológiai fejlődés lehetőségét. Az operatív költségtervezés képviselői a költségcsökkentés és hatékonyság témáival foglalkoztak, melyek rövid távú szemléletet tükröztek. [3] Megemlítenéd, hogy a környezet még többé-kevésbé kiszámítható volt, a piac felvevőképességére megbízhatóan lehetett alapozni, a verseny pedig nem volt olyan kritikus, mint a későbbiekben. [3] A vállalat figyelmének középpontjában a rövidtávú pénzügyi egyensúly került, a stratégia rovására.

HOSSZÚ TÁVÚ TERVEZÉS

Az ötvenes éveket követően a hangsúly és az azokra épülő hosszú távú tervezés, az előrejelzések felé tolódott el. A kialakulását befolyásoló tényezők a technológiai, politikai és gazdasági átalakulás. Itt a rövid távú célokkal szemben – a tervezés időhorizontjának távolodásával – megjelennek a hosszabb távra vonatkozó elképzelések. A tervezők számára a környezeti változások még jól áttekinthetőek voltak, azon alapult, hogy a múltban lejátszódott változások, trendek a jövőre is kivetíthetők. A menedzsment ezen előrejelzésekre támaszkodva hozta meg döntéseit. A hosszú távú tervezés tehát már egy sokkal átfogóbb tervezési rendszer, amelyben a tervek az előrejelzésen, a prognózisokon alapulnak. Ezek között a tervek között megemlítenéd a pénzügyi terv a termelési és a marketing terv. Felhasználásuk célja, hogy a vállalat minél többet realizálhasson az extrapolálással feltárt piaci lehetőségekből. [4] A vállalat szemléletére jellemző volt, hogy a tervezési programok középpontjában a termelés növelése állt.

A hosszú távú tervezés egyik hátránya, hogy turbulens, gyorsan változó környezetben is fokozódó verseny esetén nem működik kielégítően. [3]

A gazdasági növekedés lassulásával kiütköztek a módszer gyenge pontjai, így a vállalat kénytelen volt még koncentráltabban és célzottabban a környezet felé fordulni, még jobban megismerni az ottani folyamatokat, dinamizmusokat (külső és belső környezetelemzés). Ez vezetett a stratégiai tervezés korszakának megjelenéséhez.

STRATÉGIAI TERVEZÉS

A stratégiai tervezés a hatvanas években indult útnak az Amerikai Egyesült Államokban és a nyolcvanas években érte el a csúcst. A hosszú távú tervezés korszakának kialakulása a növekedés lassulásának és a változások felgyorsulásának, a mennyiségi elvárások minőségi elvárásokkal való felváltásának és növekedésének következménye. [5] A piaci verseny fokozódása és a kereslet lassulása jellemző erre az időszakra. A szervezetek mérete elér egy olyan kritikus szintet, ahol a racionális termelésszerkezet kialakítása miatt hoznak létre autonóm, különálló „stratégiai üzleti egységeket” (SBU). A portfólió menedzsment és a szegmentáció kerül a tervezési folyamat középpontjába. Ebben a korszakban a vállalatoknak új érdekcsoportokkal (érdekvédelmi szervezetek, fogyasztóvédelem, környezetvédők, trösztellenes mozgalmak) is számolni kellett, tehát a vállalati jövőformálást a környezettel való aktív kölcsönhatásban, párbeszédben lehetett csak elképzelni.

A stratégiai tervezés korszakát tehát a külső és belső környezet, a szervezet, a stratégiák komplex, rendszerszemléletű kezelésére való törekvés jellemezte. A korszakra jellemző megoldásokkal kapcsolatos kritikaként Mintzberg megjegyzi, hogy a stratégiai tervezés nem azonos a stratégiai gondolkodással. Ez utóbbiban a szükséges formalizált elemeken túl nagy szerepe van az intuíciónak, a stratégiai gondolatokat megfogalmazó kreativitásnak, és igen fontos ezek szintetizálásának képessége is. [6] A gondolatok jelzik, hogy a formalizált, előre meghatározott elemeken túl meghatározó szerepe van a rugalmas, a környezeti szituációkhoz való gyors alkalmazkodást segítő kreatív attitűdnek.

[3] Barakonyi, K. – Lorange, P. (1994): *Stratégiai Management*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

[5] Mészáros Tamás – Horváth István – Virág Miklós (2000): *Sokszínűség a cégstratégiában*. Stratégiai menedzsment szöveggyűjtemény. Budapest: Aula.

[6] Mintzberg, H. (1994): *The Rise and Fall of Strategic Planning*. London: Prentice Hall International Limited.

STRATÉGIAI MENEDZSMENT

[7] Asplund, G. (1975): *Strategy formulation: An intervention study of a complex group decision-process*. Stockholm: Liber-Tryck.

[8] Marosán György (2006): *A 21. század stratégiai menedzsmentje*. Budapest: Műszaki.

[9] Csath Magdolna (2001): *Stratégiai változtatásmenedzsment*. Budapest: Aula.

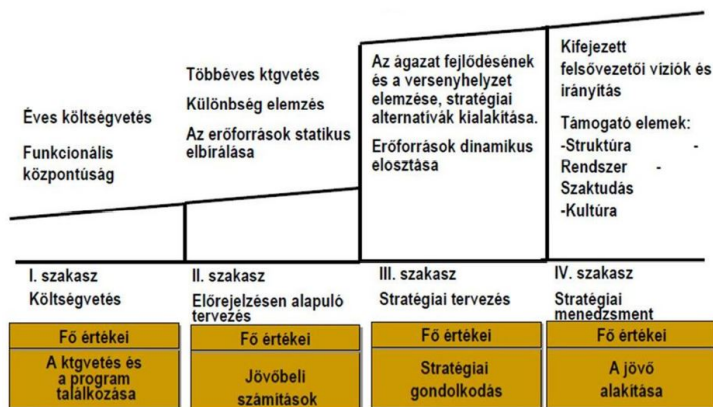
A környezeti turbulencia, a politikai-társadalmi változások a technológiai fejlődés a vállalatoktól is új válaszokat követelt az új kihívásokra. A napjainkat is meghatározó alakuló és fejlődő válasz a stratégiai menedzsment. Jellemző rá a rendszerszemlélet, a hatékonyság fokozása a tervek megvalósítása mellett és az ezeket szintetizáló stratégiai gondolkodás. Lényeges elem a folyamatos változásokra való felkészültség és készenlét. A stratégiai vízió áthatja az egész szervezetet: a szervezeti tagokat a szervezeti hierarchia minden szintjén bevonják a stratégiaalkotásba és célmeghatározásba. (Haux–Majluf, 1984) Ezért a stratégiai menedzsment szakaszában a szervezet, mint egész jövőorientált és jobban piacorientált, mint a korábbi fázisokban. Az érdeklődés fókusza a stratégia tartalom és fogalom tekintetében a működésorientált megközelítésről sokkal inkább a vízió-orientáltra vagy stratégiai megközelítésre tevődött át. [7]

„A stratégiai menedzsment célja és feladata, hogy – a szervezet alapfeladataira, hosszú távú jövőjére összpontosítva, a szervezeti folyamatok, a szervezeti viselkedés kereteit kijelölve, a tudatos változást megvalósítva az erőforrásokban, a szervezeti felépítésben és a vállalati kultúrában – a szervezetnek a változó környezethez való illeszkedését megalapozza, és biztosítsa a mindennapi tevékenység célorientáltságát, rugalmasságát, tudatosságát”. [8]

A definíció fontos eleme, hogy a stratégiai menedzsment egyik központi eleme a „szervezet tudatos változtatása”, a környezet megváltozásának függvényében. Csath Magdolna „Stratégiai változtatásmenedzsment” című könyvének alapgondolata szerint, a gazdasági-üzleti életre jellemző változás alapvetően befolyásolja az egyének, szervezetek életét. A vállalatok életében a szándékos változtatások terepe a stratégiaalkotás, illetve a stratégia megvalósítása. A stratégiaalkotás legfontosabb célja pedig az, hogy biztosítható legyen a vállalat tartós versenyelőnye. E siker feltétele az állandó és folyamatos megújulás, amihez pedig döntések, stratégiai akciók szükségesek. [9]

Említett a szerző jól világítja meg a változás és a változtatás közötti – a stratégia szempontjából releváns – különbséget is. Az első esetben olyan – elsősorban a külső környezetben zajló – eseményeket azonosíthatunk melyekre a vállalatoknak nincs ráhatása, míg a második fogalom az ezek hatására megtett tudatos döntéseket, és az azokat követő cselekedeteket jelenti.

1. ábra: A tervezés evolúciója (Forrás: Mészáros T. Stratégiai menedzsment c. tárgy előadása)



A stratégiai tervezés és vezetés elméleti megközelítéseinek iskolákba foglalását, illetve a stratégiai irányultság sajátosságainak a teljesség igényével történő rendszerezését olvashatjuk Csath Magdolna „Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században” című könyvében. A következő részben erre a könyvre támaszkodom.

A lehetséges megközelítések besorolhatóak a:

- klasszikus iskola,
- fejlődési iskola,
- eljárási iskola,
- rendszerelvű iskola megközelítésébe.

A klasszikus iskola képviselői szerint a cégek legfontosabb célja a profitmaximalizálás, és ezt a stratégiai tervezés szolgálhatja a legjobban. A tervezésnek felülről irányítottnak kell lennie, tudatosan és világosan kell megfogalmaznia a célokat, és a maximális hatékonyság elvét szem előtt tartva kell döntenie az erőforrások felhasználásáról és az indítandó akciókról. Az irányzat képviselői: Ansoff, Ackoff, Porter.

A fejlődési iskola szerint a vállalati siker kevésbé a tudatos stratégiaalkotáson múlik, hanem inkább az illeszkedésen, mennyire simul bele a cég a környezetébe. Ezen elméleti irányvonal szerint a vállalatoknak felesleges túl sok pénzt és energiát fordítani a stratégia készítésére, sokkal hasznosabb az alkalmazkodás képességének fejlesztése, a szervezet felkészítése a gyors reagálásokra (dinamizmus). A legjobb stratégiát úgyis a piac választja ki és ismeri el. Képviselőik: Henderson, Alchian, Aldrich.

Az eljárási iskola hívei – szintén – nem hisznek a tiszta racionalitáson és logikán alapuló stratégiai tervezésben, de emellett, a piaci mechanizmusok tökéletességét is vitatják.

[9] Csath Magdolna (2001): *Stratégiai változtatásmenedzsment*. Budapest: Aula.

[10] Csath Magdolna (2004): *Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó..

Feltételezésükben központi szerepet játszott a pszichológiai síkú megközelítés, hipotézisük, hogy nincs tökéletesen racionálisan gondolkodó vezető, így a stratégiai vezetés is csak korlátozottan racionális lehet. A vállalatot alkotó emberek között lévő érdek-ellentétből fakadóan nem lehetséges a legjobb megoldás (best practice) megtalálása, és ennek folyamánya, a profitot sem lehet maximalizálni. Az irányzat képviselői Cyert, March, Beckhard, Harris, Simon.

A *rendszerelvű iskola* azt az állítást preferálja, hogy a vállalatok képessége megvan arra, hogy jövőre vonatkozó terveket készítsenek, és ezek alapján tudatosan és hatékonyan cselekedjenek. A stratégiai modellek, módszerek általános alkalmazhatósága, azonban nagyban függ a külső társadalmi – gazdasági környezettől, melyben a vállalat tevékenykedik. E szerint a cégeket meg kell különböztetni aszerint, hogy milyen társadalmi és gazdasági rendszerek keretei között működnek, hiszen ezek eltérősége nagy hatással van a cégek stratégiaalkotási és – megvalósítási gyakorlatára. Az irányzat képviselői Granovetter, Whitley, Trompenaars, Whittington. [10]

1. táblázat. A stratégiai tervezés és vezetés megközelítései [9]

Jellemzők	Klasszikus	Eljárás	Fejlődési	Rendszerelvű
Megjelenése	‘60-as évek	‘70-as évek	‘80-as évek	‘90-es évek
Vizsgálódás középpontja	belső helyzet (tudatos tervezés)	belső helyzet (emberek, érdekek, politika)	külső helyzetek (piacok)	külső helyzet (társadalmi, politikai, kulturális viszonyok)
Befolyásoló szakterület	közgazdaságtan	pszichológia	közgazdaságtan és biológia	szociológia
A folyamatok jellege	analitikus	tárgyalásos, tanuló	darwini kiválasztódás	társadalmi hatások

Tehát, a vállalat vezetői szemléletétől függ, hogyan irányítják a stratégiai tervezést, így cég stratégiája aktív vagy passzív lehet. Aktív stratégiáról akkor beszélünk, ha a cég nem követi a változásokat, hanem elébe megy, vagyis proaktív jelleggel a változásokat előnyévé kovácsolva működik. Az aktív magatartáshoz a kreatív stratégián kívül, kockázatvállaló és kísérletező kedvű vezetők is szükségeltetnek. A passzív stratégia ezzel szemben utólagosan reagáló jelleggel alkalmazkodik a környezeti változásokhoz.

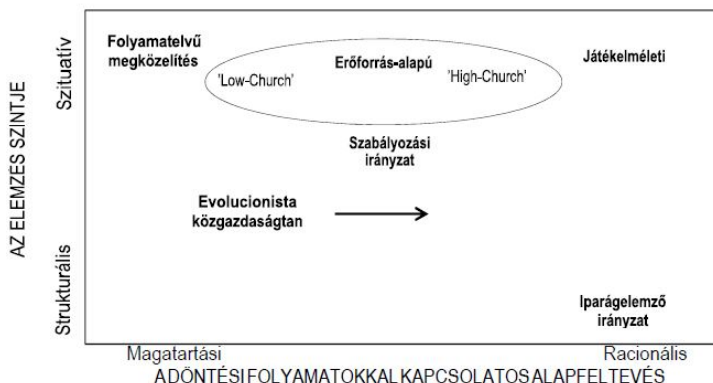
Az aktív stratégiájú vállalat folyamatosan erősíti „jövő-befolyásolási” képességét. A passzív stratégia esetében mindig csak a rendelkezésre álló képességeket tudja a problémák elhárítása érdekében mozgósítani.

GAVETTI ÉS LEVINTHAL RENDSZEREZÉSE

Ahogy a fejezet elején is utaltam rá, a stratégiát több irányból is lehet vizsgálni. A következőkben Gavetti és Levinthal 2004-es kutatásaira fogok támaszkodni a stratégia evolúciójának még pontosabb körülhatárolása érdekében. A szerzőpáros hat a stratégiai területhez kötődő, elkülönülő kutatási területeket különböztet meg, ezek pedig a *szabályozási* (‘engineering’), a *játékelméleti*, az *iparágelemző*, az *erőforrás-alapú*, a *folyamatelvű*, és az *evolucionista* irányzatok. A szerzők rendszerezését mutatja a 2. ábra az irányzatokról, hogy milyen alapfeltevésekkel élnek a szervezeti döntési folyamatokról, illetve a szervezeti válaszokat strukturális (környezeti) vagy szituatív (belső) kontextusban vizsgálják. Normatívnak az ábra jobb oldalán és középső részén elhelyezkedő irányzatokat tekinthetjük.

[1] Gavetti G.–Levinthal D. A. (2004): The Strategy Field from the Perspective of Management Science: Divergent Standards and Possible Integration. *Management Science*, 50., (10). Pp. 1309–1318.

2. ábra. A stratégiai kutatási irányok térképe [1]



[2] Ansoff, H. I. (1965): *Corporate strategy*. New York, McGraw-Hill.

[11] Levinthal, D. A. (1995): Strategic Management and the Exploration of Diversity. In: Montgomery, C. (Eds.): *Evolutionary and Resource-Based Approaches to Strategy*. Boston: Kluwer Academic Press.

[12] Barney, J. B. (1986): Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy. *Management Science*, 32. (10). Pp. 1231–1241

[13] Barney, J. B. (1995): Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9., (4).

[14] Grant, R. M. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*. Spring.

[15] Dierickx, I.– Cool, K. (1989): Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 15., (12). Dunai Vasmű Dunafer – Vállalatismertető, Budapest: Ifjúsági Lapkiadó Vállalat.

[16] Hamel, G.–Prahalad, C. K. (1990): The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. Pp. 73–93.

Szabályozási irányzat

Az Igor Ansoff (1965) [2] munkásságából eredeztethető szabályozási ('engineering') irányzat a stratégiai menedzsment normatív irányához tartozik. A szervezeteket egy alapvetően mechanikus keretben szemléli, célja a vállalati folyamatok racionalista megragadása, és egy szabályozó eszköztár kidolgozása ezek tudatos befolyásolására. A stratégiai döntéshozatal hatékonyságának növelése érdekében a stratégiai tervezési eszköztár részletes kidolgozására törekszik.

Iparágelemző irányzat

Az irányzat Michael E. Porter (1980) *Versenystatégia* című könyve nyomán bontakozott ki. A vállalati sikeresség iparági strukturális és piaci pozícióból eredő tényezőit vizsgálja, alapvetően közgazdasági elemzési eszközökkel. Normatív állításai is ezért a piaci pozíciók kiválasztására és megvalósítására vonatkoznak.

Erőforrás-alapú elméletek

Az erőforrás-alapú elméletek a nyolcvanas évek közepén jelentek meg a stratégia terében. Alapvető feltételezésük, hogy a vállalati sikeresség elsősorban a szervezetek belső tulajdonságainak, erőforrásainak és képességeinek függvénye és a piaci stratégiák megvalósíthatósága is ezekből fakad. Az elméleteknek két irányzata bontakozott ki. Az első, amelyet Levinthal (1995) [11] 'high-church' elméleteknek nevez, elsősorban Barney (1986, 1995) [12, 13], és Grant (1991) [14] munkásságához köthető. Az erőforrásoknak egy közgazdasági megközelítést adják: a versenyző piacokon elért sikereket (járadékot) a stratégiai erőforrások piacán elért pozíciókból származtatják. Az elméletek második, sokkal inkább magatartástudományi és folyamatelvű, Levinthal (1995) [11] elnevezése szerint 'low-church' irányzata Dierickx és Cool (1989) [15], illetve Hamel és Prahalad (1990) [16] munkái nyomán bontakozott ki.

Úgy vélik, hogy a valóban stratégiai erőforrások nem szerezhetőek be a piacon, hanem azok a szervezetek erőforrásainak egyedi heterogenitásából, és az ezek fejlesztésére irányuló rutinjaiból, dinamikus képességeiből fakadnak. A stratégiai értékes erőforrások, lényegi képességek tehát tudásalapúak, a szervezetbe ágyazottak, ezért csak a szervezeten belül, organikus módon, és hosszú idő alatt fejleszthetőek.

Folyamatelvű megközelítés

A folyamatelvű megközelítés – mint azt neve is jól kifejezi – a stratégiai menedzsment, a stratégiák kialakulásának folyamat jellegére helyezi a hangsúlyt. A megalapozásában szerepet játszott Mintzberg korai munkássága (1979) [17], amelyben a stratégiák szervezetben felbukkanó jellegére hívta fel a figyelmet, vagy Miller és Friesen (1978) írása a stratégiák evolúciónak alakulójellegéről. Az irányzathoz tartozó elméletek mind arra hívják fel a figyelmet, hogy a vállalatok explicit, kinyilvánított stratégiái gyakran ex post megnyilvánulásai egy, a szervezetekben már korábban is létező mintának, melyet már magát is stratégiának nevezhetünk.

Evolucionista közgazdaságtan

A jelenleg is fejlődése elején tartó evolucionista irányzat alapjait Nelson és Winter (1982) [18] teremtette meg. Az irányzat épít a közgazdaságtudomány és magatartástudományi elméletek hagyományaira. A schumpeteri innovációval jellemzett, komplex feltételek melletti közgazdasági modellezés kudarcára válaszul fejlesztettek ki egy alternatív megközelítést, amely a piacok és cégek fejlődését egyaránt egy organikus, evolucionista keretben közelíti meg. A szervezetek eszerint az élő rendszerekre jellemző mechanizmusok szerint változnak, fejlődnek: a gének szerepét szervezeti szinten a mélyen beépült, tudattalan rutinok töltik be, ezek pedig a környezeti kihívásokra adott válaszok és a belső szervezeti konfliktusok során a próba-hiba elv szerint szelektálódnak, a szervezeti válaszok (stratégiák) pedig a rutinok halmazának átrendeződésével változnak.

Gavetti és Levinthal (2004) [1] felhívják rá a figyelmet, hogy az evolucionista irányzat egyre inkább elmozdul a magatartástudományi meghatározottságából.

A menedzsment-gyakorlat számára is hasznosítható normatív tartalommal telik meg, ahogy egyre több olyan stratégiai írás jelenik meg, amely explicit vagy implicit

[1] Gavetti G.–Levinthal D. A. (2004): The Strategy Field from the Perspective of Management Science: Divergent Standards and Possible Integration. *Management Science*, 50., No. (10). Pp. 1309–1318.

[17] Mintzberg, H. (1979): *The Structuring of Organizations*. NJ: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

[18] Nelson, R. R.–Winter, S. G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press.

[19] Pisano, G. P.–Bohmer, R. M. J.–Edmondson, A. C. (2001): Organizational Differences in Rates of Learning: Evidence from the Adoption of Minimally Invasive Surgery. *Management Science*, 47., (6). Pp. 752–768.

[20] Teece, D. J.–Pisano, G.–Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18., (7). Pp. 509–533.

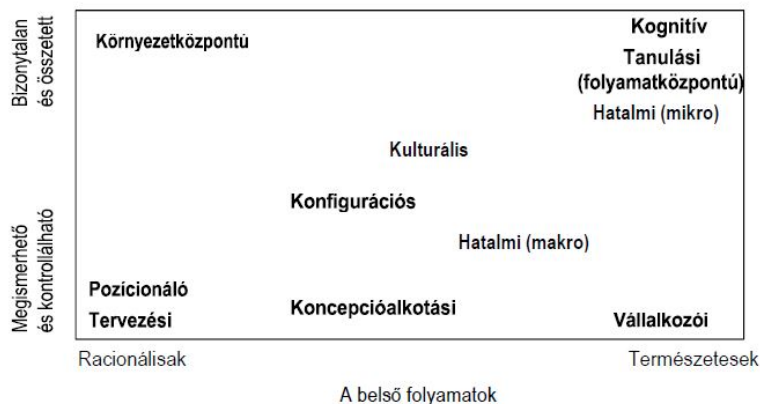
[21] Eisenhardt, K. M.–Martin, J. A. (2000): Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*. 21. Pp. 1105–1121.

módon evolucionista alapfeltevésekre épül, akár a szervezeti tanulást [19], a dinamikus képességeket [20, 21], vagy a vállalatok dinamikus alkalmazkodását vizsgálja.

MINTZBERG ÉS LAMPEL STRATÉGIAI IRÁNYZATAI

Mintzberg és Lampel (1999) tíz stratégiaelméleti irányzatot különböztet meg egymástól: a koncepcióalkotási, a tervező, a pozicionáló, a vállalkozói, a kognitív, a tanulási, a hatalmi, a kulturális, a környezetközpontú, illetve a folyamatelvű konfigurációs megközelítéseket. Az irányzatokat, aszerint rendszerezték, hogy milyen feltételezésekkel élnek a szervezetek belső és külső környezetéről. A normatív irányzatok az ábra bal alsó részén szerepelnek: a koncepcióalkotási, a tervezési és a pozicionáló iskolák egyértelműen, míg a konfigurációs és vállalkozói irányzatok részben tartalmaznak normatív elemeket.

3. ábra. A stratégiaalkotás változatos megközelítései (Mintzberg és Lampel, 1999)



Ezen struktúra alapján, a szerzők munkájára támaszkodva sorra veszem a főbb irányzatokat.

A koncepcióalkotási megközelítés

A stratégiai gondolkodást a '70-es évek közepéig egyértelműen a koncepcióalkotási megközelítés uralta – és máig meghatározó a Sleznick (1957), és Andrews (1965) munkáival fémjelzett gondolkodási és elemzési keret, amelyre más iskolák is lényegesen támaszkodnak. Eszerint a stratégiaalkotás célja, hogy megfelelést ('fit') teremtsen a vállalat belső erősségei és gyengeségei, illetve a külső lehetőségei és fenyegetései között (SWOT). A stratégiaalkotás a felsővezetéshez kötődő tudatosan alakított folyamat, amelynek végeredménye egy egyszerű és tiszta terv, amelyet a szervezet végre tud hajtani. Az irányzat üzenete: „Légy konzisztens!”

A tervezési irányzat

A tervezési irányzat Igor Ansoff (1965) [2] munkája nyomán bontakozott ki, és máig is uralkodó megközelítés. Alapvetően elfogadja a koncepcióalkotási megközelítés üzeneteit, azzal a fő különbséggel, hogy a tervezési folyamat itt nem csupán tudatos, hanem szigorúan formalizált is: elkülönülő részekre vontható, és komoly elemzési és tervezési eszköztárral támogatott eredménycélokra, keretekre, programokra és operatív terekre fut ki. A stratégiaalkotási folyamat főszereplője így a felsővezetés helyett a tervezők csoportja. Az irányzat üzenete: „Formalizálj!”

A pozicionáló iskola

A pozicionáló iskolát Porter (1980) [22] munkája és a Boston Consulting Group korábbi tevékenysége alapozta meg. A vállalatok sikerességét az iparági teljesítményből és a piaci pozíciók helyességéből vezetik le. A stratégiaalkotás így lényegében egybeesik a megfelelő piaci pozíció elemző kiválasztásával, a kulcsszereplő ezért az elemző-tervező lesz, aki formalizált, analitikus eszköztárra támaszkodik, „tudományos” igazolásokat keres. A tervezési és implementációs szakasz itt is szigorúan elkülönül. Az irányzat üzenete: „Elemezz!”

A vállalkozói megközelítés

A stratégiaalkotás vállalkozói megközelítése Schumpeter (1934) munkája nyomán bontakozott ki az 1950-es évek végén. Az előző iskoláktól merőben eltérő felfogást

[2] Ansoff, H. I. (1965): *Corporate strategy*. New York, McGraw-Hill.

[22] Porter, M. E (1980): *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

[23] Quinn, J. B. (1999 [1978]): Logical Incrementalism: Managing Strategy Formation. In: Mintzberg, H.–Quinn, J. B.–Ghoshal, S. (Eds.): *The Strategy Process. Revisited European Edition*. London: Prentice Hall. Pp. 103–110.

[24] Weick, K. E. (1979): *The Social Psychology of Organizing*. Massachusetts: Addison-Wesley.
Индустриальный союз Донбасса: вопросов больше, чем ответов, ukrudprom.ua http://www.ukrudprom.ua/digest/Industrialniy_soyuz_Donbassa_voprosov_bolshe_chem_otvetov.html Download: 2019. december 17.

képvisel: a stratégia itt a vezető ('leader') víziója, általános elképzelése. Ennek megvalósulására a vízió formalizálása és az ő személyes kontrollja jelenti a biztosítékot a tervezési és implementációs szakasz így kevésbé különül el. Az irányzat üzenete: „Legyen víziód!”

A kognitív iskola

A kognitív irányzat egy magatartástudományi, egyéni és szociálpszichológiai megközelítést adja a stratégiaalkotásnak, amelyet Herbert Simon és James March (1958) szerzőpáros munkássága alapozott meg. Kiindulási alapja, hogy a stratégiák az emberek gondolkodási kereteit, modelljeit, térképeit és elképzeléseit tükrözik. Ezzel összhangban a stratégiák mögött álló, egyéni és szervezeti szintű mentális folyamatok, így például a kognitív torzítások leírására törekszik. Mintzberg és Lampel (1999) ide sorolja a stratégiai folyamatok interpretatív vagy konstruktivista megközelítését is, amely szerint a stratégiák a valóságnak nem valamely torzított, ám mégis némileg objektív megfogalmazását jelentik, hanem annak egy, a szervezet által kreatív módon kialakított interpretációját. Az irányzat jelmondata: „Akkor látom, ha hiszem!”

A tanulási irányzat (folyamatközpontú)

A tanulás itt definiált, stratégiai irányzata nem egyezik meg a – Senge vagy Schön nevével fémjelzett – szervezeti tanulási megközelítésekkel: Mintzberg és Lampel (1999) azokat a leíró jellegű munkákat sorolja ide, amelyek a vállalati stratégiák kialakulásának folyamatjellegét kutatják, és a stratégiák nem szándékolt tartalmi elemeit hangsúlyozzák. Stratégákat így a szervezetek bármely pontján találunk, a stratégiaalkotás és az implementáció „fázisai” pedig összemosódnak, nem különülnek el. Ide tartozik Quinn (1978) [23] logikai inkrementalizmusa, a Mintzberg (1987) által leírt felbukkanó stratégiák, vagy a Weick (1979) [24] által megfogalmazott visszatekintő értékelés. Az irányzat üzenete: „Tanulj!” („Figyelj a folyamatra!”).

A konfigurációs megközelítés

A Chandler (1962) [25] és Mintzberg (1979) [17] munkásságából kiinduló konfigurációs megközelítés tartalmaz leíró és normatív elemeket, illetve meg-

kísérli a többi iskola eredményeinek egyfajta integrációját: magatartásbeli (leíró) jellemzőkhöz társítanak normatív elemeket. A szervezeteket tulajdonságok és magatartások klasztereiként értelmezi, amelyek különféle jellegzetes konfigurációkat alkotnak, amelyek eltérően képesek használni a normatív elméletek nyújtotta eszköztárat, e konfigurációk felépítését pedig szintén meghatározott környezeti feltételek mellett javasolják. Az irányzat jelmondata: „Mindennek oka van!”

TERMELÉSI HATÉKONYSÁG VAGY STRATÉGIA

Michael E. Porter (1996) szerint a termelési hatékonyság és a stratégia alapvető eleme a magasabb szintű eredmények elérésének. Azonban ezek ellentétes irányba hathatnak. A termelési hatékonyság (Operational Effectiveness) a tevékenységek versenytársainknál magasabb szintű végrehajtását takarja. A vállalatok minimalizálják a felesleges erőforrás-felhasználást, a legfejlettebb technológiákat alkalmazzák, jobban motiválják az alkalmazottaikat. Az OE megoldásai alkották a magját a '80-as években a japán sikereknek is: egyszerre tudtak alacsony költségeket és magasabb minőségi szintet biztosítani. Ezt az előnyt a versenytársak igyekeztek ledolgozni.

Ez a versenyfutás annyira felgyorsult, hogy elérkeztek a vállalatok egy olyan határhoz, ahol a hatékonyságjavító menedzsment-technikák már nem jelentettek előnyt és tartalék már csak nagy költséggel és időráfordítással volt előbányászható.

Porter (1996) [22] szerint, amikor egy vállalat javít termelési hatékonyságán közelebb lép a teljesítőképesség határához. A termelési lehetőségek határa folyamatosan kitolódik, amint egy új technológia, vagy menedzsment-megközelítés kifejlődik. A versenytársakkal szemben az előnyt fenntartani egyre nehezebb. Ennek alapvető oka, hogy a menedzsment technikák, az új technológiák, az inputfejlesztések és a fogyasztói igények magasabb fokú kielégítése könnyen másolható. A folyamatos fejlesztés beivódott a menedzserek gondolkodásába, de ezek az eszközök tudtukon kívül a homogenitás és a másolás irányába taszítják a vállalatot.

A stratégiaalkotás során a vállalatok igyekeznek különleges pozíciót biztosítani maguknak, ezért olyan tevékenységeket választanak ki és illesztenek össze, amelyek különböznek a versenytársakétól. Porter (1996) [26] azt a következtetést vonja le, hogy ha ugyanaz a tevékenységcsoport lenne a legjobb az összes igény kielégítésére, akkor ismét a termelési hatékonyság határozná meg a teljesítményt, s kezdődne újra

[17] Mintzberg, H. (1979): *The Structuring of Organizations*. NJ: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

[22] Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

[25] Chandler, A. D. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.

[26] Porter, M. E. (1996): What Is Strategy ? *Harvard Business Review*, November–December. Pp. 61–78.

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

a másolás és kiegyenlítőds. A különböző pozíciók eltérő termékportfóliót és eltérő vezetési rendszert kívánnak meg.

Amíg a termelési hatékonyság az egyes tevékenységek kiváló teljesítését célozza, addig a stratégia a tevékenységek szintetizálásáról, összefűzéséről szól. A tevékenységek összekapcsolása révén kialakuló láncolat kizárja az utánzást.

A stratégia a kapcsolati hidak építése a vállalati tevékenységek között. Sok dolgot csináljunk jól és rendezzük azokat egységbe. Jó tanács M. E. Portertől (1996) [26], hogy a vállalatnak folyamatosan fejlesztenie kell a termelési produktivitását és meg kell próbálnia kitolnia a hatékonyság maximumát, miközben az egyediséget kiterjeszti és erősíti a tevékenységek közötti kapcsolatot. Ez a nézet a vállalati tevékenységek összhatására, szinergiájára hívja fel a figyelmet, amely a vállalati funkciók integratív szemléletére épül.

A piaci versenyben egy vállalat akkor lesz sikeres (fenntartható versenyelőny), ha a versenytársaktól megkülönbözteti magát, és ezt hosszú távon fenn is tartja. A stratégia mozgatórugója, hogy a cég riválisaitól eltérően tudja megválasztani értéktelmező tevékenységeit. Amennyiben ezeket a tevékenységeket a szervezeti kultúrával összhangban hatékonyan képes végrehajtani, akkor megalapozhatja hosszú távon is fenntartható előnyös stratégiai pozícióját. Tehát összefoglalva a modern stratégiai megközelítések alapján egy a piaci versenyben sikerre törekvő vállalatnak az alábbi ismérvekkel jellemzett stratégiával kell vezérelnie működését (Czinkóczi, 2013) [27]:

- Flexibilitás, alkalmazkodó-készség, innovativitás, gyors stratégiai reakciókészség.
- Képességek a hosszú távú versenyelőny fenntartására.
- Nyitottság a fogyasztói magatartásváltozásra.
- Másolhatatlan szervezeti teljesítmény.
- Vevői igényeken alapuló értékek létrehozása.
- A vevők jövőbeli igényeinek kielégítésére fókuszáló magatartás.

Az elméletek, irányzatok fő vonalainak felvázolása után bemutatom, melyek voltak azok a fő irányok, melyek a Dunai Vasmű kialakulására és a vállalat életére befolyással voltak. Arra a kérdésre keresem a választ a Dunaferri stratégiai elemzésénél, hogy melyek voltak azok az elméletek, irányzatok, melyek befolyással voltak ezekre a stratégiákra és melyek voltak azok az alapvető képességek melyek segítségével a kialakított stratégiák megvalósultak – ha megvalósultak – vagy, mik voltak azok a befolyásoló tényezők, melyek hátráltatták a stratégia céljait. A következő fejezetben ezen elméletek megjelenéseit kívánom azonosítani a Dunaferri stratégiáiban.

(A tanulmány 2. részét az októberi számunkban közöljük.)