

# PRIVATIZÁCIÓ ÉS VÁLLALATI FORDULATSTRATÉGIÁK TÁRSADALMI ÉS GAZDASÁGI ÁTALAKULÁSBAN

– Kutatási modell –

A tanulmány a privatizáció domináns közgazdasági elméleti modelljének fogyatékoságaitval szembesülve rámutat a szervezetelmélet alapjain építkező megközelítés előnyeire. Olyan alternatív kutatási modellt vázol fel, amely a vállalati magatartás és stratégiaalkotás politikai modelljén, az ún. szocialista vállalat politikai és erőforrás-függőségi modelljén, hazai privatizációs kutatások tapasztalatain és előzetes empirikus tanulmányok tanulságain alapszik. A modell főbb változói tartalmazzák a privatizáció folyamatának és eredményének jellemzőit (politizáltság és szervezeti politizálás, illetve a vállalat-felügyelet hatékonysága és az erőforrás-feltöltés szintje), a stratégiaalkotás és az ún. realizált stratégia típusát (fókuszált versus diffúz, illetve fordulat versus sodródás), valamint a fordulat megvalósulását avagy kudarcát. Végül – explicit kutatási hipotézisekként – az e változók összefüggéseit folyamatszerűen bemutató forgatókönyvek részletezik tovább a modellt.

A gazdasági szervezetek működésének környezeti feltéltrendszerét az elmúlt néhány évben a társadalmi és gazdasági átalakulás határozta meg. Ebben a kontextusban a vállalatok túlnyomó többsége előzmény nélküli kihívásokkal találta magát szemben. Ezek egyike a privatizáció, másika az új magatartásminták alkalmazásának szükségessége.

A privatizációtól tipikusan azt várjuk, hogy elősegíti új magatartásminták kialakulását, ennél fogva magasabb teljesítményszint elérését. A vállalatok meghatározott csoportjában az új magatartásminta feltehetően egy fajta fordulatstratégia jegyeit mutatná.

Az általános kérdés, amelynek megválaszolását kutatásom célozza, így szól: mi az összefüggés a privatizáció és a vállalati fordulatstratégia, illetve fordulatnak minősíthető teljesítményjavulás között a privatizáció folyamatába alacsony teljesítményszinten belépő, ám nem szükségképpen (például az iparág egészének kilátástalansága miatt) bukásra ítélt vállalatok csoportjában? Korábban e lap hasábjain már felvázoltam a kérdés vizsgálatának domináns elméleti hátterét és néhány esettanulmányból levont tanulságról is beszámoltam. (Antal Mokos, 1994) Jelen írás annyiban lép tovább, hogy különféle megközelítések módszeres összevetése alapján fejleszt ki egy, a domináns elméletnél árnyaltabb összefüggések megfogalmazására lehetőséget adó és az empirikus vizsgálat próbája alá vethető modellt.

## A domináns elmélet kritikája

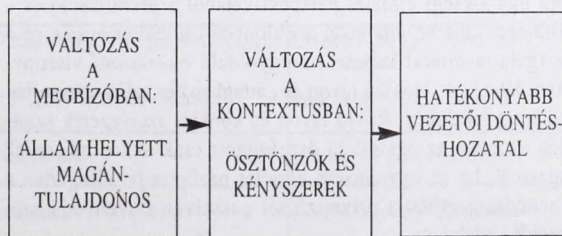
A privatizáció és a vállalati magatartásminták kapcsolatának elméleti magyarázata eddig a közgazdaságtan diszciplináján belül az ügynökségi elméletre (agency theory) alapozott megközelítésből született. Ezen belül is a tulajdonosi és vezetői döntési funkciók szétválását (Fama és Jensen, 1983),

valamint a tulajdonosi kontroll (Jensen és Meckling, 1976), a tőkepiac (Jensen és Ruback, 1983) és a vezetői munkaerőpiac (Fama, 1980) vezetőket fegyelmező hatását középpontba állító pozitívista irányzat (ld. Eisenhardt, 1989; Nilkant és Rao, 1994:650) vált a piaccgazdaságokban megvalósított privatizációs programok elméleti vizsgálatának leginkább elfogadott megközelítésévé. (Bös, 1991; Rees, 1988; Vickers és Yarrow, 1988) E megközelítésben a privatizáció lényegében az ügynökségi modell struktúrájában bekövetkező olyan változás, amelyben a „megbízó” (principal) szerepében az államot magántulajdonosok váltják fel és az általuk tipikusan képviselt profitmotivumnak megfelelően változnak a vezetői döntéshozatalt meghatározó ösztönzők és kényszerek, valamint a vállalati célképzés jellemzői. Következésképpen várható a vezetői döntéshozatal hatékonyságának, végső soron pedig a szervezet teljesítményszintjének növekedése. Az alapvető összefüggést mutatja az 1. ábra.

Az ügynökségi elmélet fontos szempontokra irányítja a figyelmet a privatizációtól várható magatartásbeli változások vizsgálatában és helyreállítja az önérdék és opportunizmus

1. ábra

### A privatizáció és a vállalati magatartás egyszerűsített ügynökségelméleti modellje



fogalmának jelentőségét olyan szituációk (mint például a tulajdonos-vezető viszony) szervezetelméleti tanulmányozásában, amelyeket a célok konfliktusa jellemez. (Id. Eisenhardt, 1989) Mindazonáltal ez az elmélet általában és a privatizációra való alkalmazásában sem mentes fogyatékoságoktól. Az alábbiakban amellet érvelek, hogy a privatizáció tanulmányozása sokat nyerhet szervezetelméleti alapokon építkező kutatói alapállásból.

Az ügynökségi elmélettel kapcsolatos problémák **1.** részben az elmélet szervezeti kérdések tanulmányozására való alkalmazásában általában jelentkeznek, **2.** részben a privatizációnak a szervezetet elemzési egységül választó vizsgálatában vetődnek fel, **3.** végül az elmélet egyes implicit feltevései szemben állnak a magyar privatizációt jellemző sajátosságokkal.

**1. Problémák szervezeti tárgyú vizsgálatokban.** A vállalat fekete dobozát felnyitva és a vezetőket a tulajdonossal való viszonyukban explicit módon figyelembe véve az ügynökségi elmélet jelentős lépést tesz a szervezetek magatartásának megértése felé, ám nem vesz tudomást a szervezeten belüli komplex viszonyokról, továbbá a környezet fogalmát leszűkíti a tulajdonosok céljaiból származtatott, a vezetőkkel szemben érvényesített ösztönzőkre és kényszerekre. Más szóval, az elmélet képviselői felismerik a célok ütközésének szerepét a tulajdonos-menedzsment viszonyban, de hajlamosak az „egy megbízó–egy megbízott” (single principal–single agent) kapcsolatok vizsgálatára és megfeleledkeznek a szervezeten belüli, a megbízottak egymás közötti célkonfliktusairól.

Noha az ügynökségi elmélet szakítani látszik a neoklasszikus közgazdaságtan hagyományos vállalat-fogalmával, megőrzi a külső ösztönzők és kényszerek által mozgottatott racionális „homo economicus” képzetét. A menedzsment érdekei kényszerűen idomulnak a tulajdonos érdekeihez, kettejük célkonfliktusa az ösztönzők és kényszerek alkalmazásával megvalósított érdekmegefeleltetés révén oldódik fel. Az ügynökségi elmélet a szervezet szintjén is érvényesülő racionalitást tételez fel. Ebben az elméletben a szervezeten belüli célkonfliktusoknak, az azokat feloldó befolyásolási taktikáknak, alkuknak, kompromisszumoknak, koalícióknak, általában a szervezeti politizálásnak nincs helye. A döntéshozatal Allison (1971) által leírt és Pfeffer (1981) munkájában továbbfejlesztett politikai modellje azonban adekvátabb azokban a szituációkban, amelyeket – mint a társadalmi és gazdasági átalakulást is – a döntéshozatal változékony és elmosódott kontextusa jellemez. (Hafsi és Thomas, 1986; Pennings, 1992)

**2. Problémák szervezeti szintű privatizációs vizsgálatokban.** Az ügynökségi elmélet perspektívájából a privatizáció és a stratégia (illetve általában a különböző tulajdonformák és a magatartásminta) kapcsolata egyoldalú ok-okozati viszonyként látszódik. Hosszú távon és „általában” ez talán elfogadható leegyszerűsítés. Rövid távon és konkrét szervezetek szintjén azonban az egyoldalú összefüggést csak akkor hihetnének igaznak, ha az ügynökségi elmélet nézőpontját elfogadva a menedzsmentben a privatizációt passzívan elszenvedő szereplőt látunk.

Az ügynökségi elmélet a privatizációra alkalmazva a privatizációt megelőző és követő elkülönült állapotok összehasonlításának logikájával él, mellőzve annak vizsgálatát, mi történik „közben”, mintha csak a privatizáció nem időigényes folyamat, hanem pillanatnyi esemény lenne, amelynek hatása azonnali. Az ügynökségi elmélet emlékeztet a hosszú távon minden bizonnyal érvényesülő szelekciós mechanizmusok szerepére, míg a szervezetelméleti ráirányíthatja a figyelmet az alkalmazkodás és a befolyásolás jelentőségére a „köztes időszakban”.

Hasonlóképpen, a privatizációt szervezeti változásként felfogva és input-folyamat-output modell logikájában gondolkozva (Van de Ven és Huber, 1990), az ügynökségi elmélet a szervezeti változás inputjára és outputjára összpontosít. E logika figyelmen kívül hagyja azt, hogy egy adott folyamat kimenetelét magának a folyamatnak a jellemzői is befolyásolják, holott a magyarországi privatizáció (itt nem részletezett) szakirodalmának áttekintése és esettanulmányok tanulságai egyaránt a privatizáció *folyamatában* felmerülő kérdések jelentőségére utalnak.

Az ügynökségi elmélet implicit módon a stratégiák szűk skáláját tételezi fel. A stabil intézményi környezetben működő szervezetek magatartásmintái azonban nem szükségképpen nyújtanak eligazítást az átalakulás időszakában tanúsított tényleges magatartásminták leírásához. Köznapi kifejezésekkel élve, a „sodródás” vagy a „vagyonfelelés” stratégiáinak megértéséhez az ügynökségi elmélet fogalmi készlete elégtelen.

**3. Problémák a magyarországi privatizáció vizsgálatában.** Az ügynökségi elméletnek az átalakuló társadalmi és gazdasági rendszerekben folyó privatizációra való alkalmazása során az elmélet két ki nem mondott előfeltevése különös figyelmet érdemel. Egyrészt az elmélet alkalmazhatósága iránt kétségeket ébreszt az, hogy benne a privatizáció előtti „induló” tulajdonosi viszonyok „magától értetődően” egyértelműnek tűnnek. Ezzel szemben az önkormányzati formákkal megvalósuló vállalatirányítás magyar vagy éppen lengyel gyakorlatának a tulajdonosi jogokat elmosó, a menedzsmentet kvázi-tulajdonosi jogokkal felruházó hatása közismert. Másrészt az ügynökségi elméletnek az intézményi rendszer stabilitására vonatkozó implicit feltevése okoz szükségképpen problémát. Közép-Kelet Európáról ezt az intézményi struktúrák lassú változása ellenére sem lehet elmondani.

Az eddigiek alapján, de csupán néhány szempontot kiemelve az *1. táblázat* két, egyaránt a privatizáció és a vállalati magatartás vizsgálatát célzó alternatív megközelítést vet össze. Az első a közgazdaság diszciplináján belül az ügynökségi elmélet talaján áll, a másik a szervezetelméleten belül a döntéshozatal politikai modelljéből építkezik.

*Összefoglalva:* a kizárólag az ügynökségi elméletre alapozott kutatási modell nem alkalmas arra, hogy irányítéként szolgáljon a privatizáció és a szervezeti magatartás viszonyát Magyarország átalakuló társadalmának és gazdaságának kontextusában a szervezetek szintjén vizsgáló empirikus kutatás számára. Ez az elmélet azonban egyrészt emlékeztet minket a privatizáció végső gazdasági céljára, másrészt felhívja a figyelmet a privatizáció folyamatában érvényesülő, majd annak eredményeként kialakuló vállalatfelügyelet

1. táblázat létre ellenérdekű szereplők egyéni cselekvéseinek alkuk és kompromisszumok sorozatában kialakuló eredőjeként; a „kontextus” (beleértve az ösztönzőket és kényszereket, de azokra nem leszűkítve) közvetett módon, a stratégia-alkotás folyamatán keresztül befolyásolja a magatartásmintákat, amelyek visszahatnak a kontextusra;

### Alternatív megközelítések jellemzői

Közgazdaságtani (ügynökség-elméleti) megközelítés	Szervezetelméleti (politikai) megközelítés
<i>A privatizációt úgy tekinti mint</i>	
végállapotot	szervezeti változás-folyamatot
<i>A stratégiát úgy tekinti mint</i>	
racionális vezetői döntésekkel meghatározott vállalati magatartást	a konfliktusok szervezeti-politikai eszközökkel való feloldásában is formálódó magatartásmintát
<i>A kutatói érdeklődés középpontjában</i>	
két elkülönült egyensúlyi állapot  a tulajdonosi jogok átruházását megelőző és követő magatartás	az egyensúlytalanság folyamata  magatartásminták a tulajdonviszonyok átalakulásának időigényes folyamatában
<i>A vezetői döntéshozatal kontextusának értelmezése</i>	
ösztönzők és kényszerek  cél-konfliktus feloldása a menedzsment érdekeinek idomulása révén	szervezetén kívüli és belüli tényezők sora  a menedzsment képes a kontextus befolyásolására
<i>Privatizáció és magatartás feltételezett kapcsolata</i>	
privatizációt követően profitnövelés	a privatizáció folyamatában lehetségesek (közgazdaságilag) „irracionális” magatartásminták

• az ún. „szocialista vállalatok” magatartásának politikai és erőforrás-függőségi modellje: a névleges állami tulajdonban lévő, centralizált politikai függőségi rendszerben és a gazdaság bürokratikus koordinációjában működő vállalatok magatartásmintáinak alapvető jellemzője a politikai és gazdasági erőforrás-elosztási központokkal folytatott alku, amelyben az eredményesség (effectiveness) és a hatékonyság (efficiency) egymástól elkülönül;

• a magyarországi privatizáció szakirodalma alapján megfogalmazható következtetések, illetve feltevések: a privatizációs döntéseket az ún. reformszocialista korszak (benne az önkormányzati formák) tulajdonviszonyokat meghatározó öröksége, makrogazdasági „hagyatékok” és jelenkori viszonyok, valamint politikai megfontolások alakítják; a privatizációs érdekkonfliktusok alkufolyamatban oldódnak fel, amelyben jelentős szerepet játszanak maguk az érintett szervezetek (illetve azok domináns koalíciói, „insider”-ek) és társadalmi hálózatok;

• néhány vállalat privatizációs történetét feldolgozó előtanulmányok alapján megfogalmazható tanulságok.

(corporate governance) hatékonyságának jelentőségére.

2. táblázat

### Fogalmak, jellemzők és dimenzióik

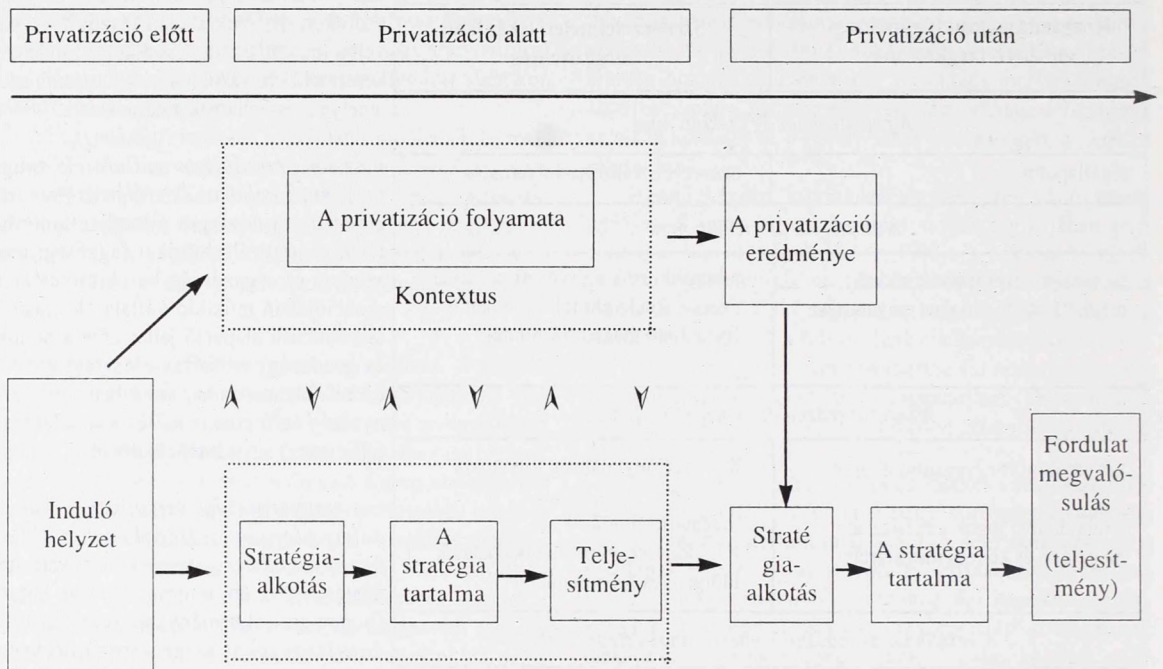
#### Alternatív kutatási modell

Az ügynökségi elméletre épülő megközelítés alternatívájaként kialakított modell a következő, itt terjedelmi okok miatt nem részletezett alapokon nyugszik:

• a szervezeti magatartás és stratégiaalkotás politikai modellje: a szervezeti magatartásminták (a stratégiák tartalma) politikai stratégiaalkotási folyamatban jönnek

Fogalom	Jellemző	Dimenzió
Teljesítmény	Fordulat-megvalósulás	Fordulat-siker versus kudarc
A privatizáció folyamata	A politizáltság (szintje)	Alacsony versus Magas
	A szervezeti politizálás (szintje)	Alacsony versus Magas
A privatizáció eredménye	A vállalat-felügyelet (hatékonysága)	Effektív versus Defektív
	Az erőforrás-feltöltés (szintje)	Alacsony versus Magas
A stratégia folyamata	Célirányosság	Fókuszált versus Diffúz
A stratégia tartalma	Válaszminta	Fordulat versus Sodródás

## Privatizáció, magatartás és fordulat-megvalósulás feltételezett kapcsolata



A kutatási modellt kategóriák és fogalmak formájában megadott változók, valamint ezek kutatási kérdések és hipotézisek formájában megfogalmazott összefüggéseinek valamilyen feltételezett eredményre vezető együtteseként értelmezem.

Az előzőekben vázolt elméleti alapok és az előtanulmányok talaján kialakított, a teljes körűség helyett az alapvető jellemzők kiemelését célzó fogalmi rendszert foglalja össze a 2. táblázat. A fogalmak közti feltételezett összefüggéseket általános formában érzékelteti a 2. ábra.

Modellünk függő változója a szervezeti teljesítmény egy variánsa, amelynek tartalma abból adódik, hogy jelen kutatás olyan vállalatok szűken meghatározott csoportjával foglalkozik, amelyekre igaz, hogy kezdeti (privatizáció előtti) nehéz helyzetük fordulatstratégiát tesz szükségessé. „Fordulat-megvalósulás”-on a teljesítmény kezdeti alacsony szintjének szignifikáns mértékű és tartós változását érttem.

A független változók között megkülönböztetem a privatizáció folyamatát és eredményét. A privatizáció folyamatát a jövőbeni tulajdonosi viszonyokat közvetlenül befolyásoló döntések és cselekvések sorozataként értelmezem. A privatizáció eredményét a folyamat eredőjeként kialakuló konkrét tulajdonosi viszonyok jelentik.

Elméleti megfontolások és empirikus előtanulmányok alapján a privatizáció folyamatának két jellemzőjét emelem ki. A „politizáltság” (politicisation) politikai preferenciáknak a privatizáció folyamatában való érvényesülése mértékét jelöli. A „szervezeti politizálás” (politicking) jellemzője szervezeten belüli és kívüli folyamatokra egyaránt utal. Azt

jelöli, hogy a privatizáció folyamatában a szervezet mennyiben válik „politikai arénává”, a konfliktusok feloldásának milyen mértékben válik domináns módjává a szervezeti politizálás mechanizmusainak alkalmazása, illetve milyen mértékben válik adott szervezet privatizációja a szervezeten kívüli szereplők részvételével is zajló hatalmi, politikai játszmák tárgyává.

A privatizáció eredményét két jellemző szerint tekintem. Egyrészt a vállalatfelügyelet (corporate governance) hatékonysága szempontjából, amelynek egy lehetséges indikátora a tulajdonosi struktúra, ahol a koncentrált struktúra „erős” tulajdonosokkal és „effektív”, hatékony felügyelettel, míg a szórt, elaprózott struktúra „gyenge” tulajdonosokkal és „defektív”, nem hatékony felügyelettel társítható. Másrészt a privatizáció eredményét jellemzi az erőforrás-feltöltés szintje, azaz a privatizáció következtében a szervezet rendelkezésére bocsátott többlet-erőforrások mértéke. Az erőforrásokat itt tágan értelmezem (pénzügyi erőforrásoktól vezetői képességeken keresztül technológiai ismeretekig). Ezeket részben maguk az új tulajdonosok szolgáltatathatják, részben a privatizáció bekövetkeztének ténye miatt válhatnak elérhetővé a szervezet számára.

A stratégia játssza a modellben a közvetítő változó szerepét. A stratégiaalkotás folyamatának a modellben kiemelt jellemzője a célirányosság annak kifejezésére, mennyiben érzékeli a domináns koalíció a situációt olyannak, amely fordulatstratégiát igényel, és mennyiben kísérel meg kollektív erőfeszítéseket tenni a problémák megoldására. A „fókuszált”

stratégiaalkotás a helyzet tudatosulását és fordulat-stratégia megvalósítását célzó összehangolt erőfeszítéseket jelent, a „diffúz” vagy „szórt” stratégiaalkotás ezzel szemben a helyzetfelismerés és az erőfeszítés hiányára utal.

A stratégia tartalmát a szervezetnek a környezeti kihívásokkal szembeni válaszaiból kirajzolódó magatartásminta alapján értékelem. Amennyiben ez a „felépülés” (recovery), majd azt követően a növekedési pályára való visszaálláshoz szükséges képességfejlesztés (capability enhancement) tipikus cselekvéssorát jelzi (utóbbit esetleg csak a privatizációt követően), a stratégia tartalmát „fordulatnak” tekintem, míg a felépülés és képességfejlesztés tevékenységei konzisztens mintájának hiánya esetén a szervezet „sodródik”.

A modell alapvető feltevése, hogy a fordulat-megvalósulás nem csupán a privatizáció eredményétől, hanem annak folyamatjellemzőitől is függ. A 2. ábra ezt az összefüggést részletezi annyiban, amennyiben a feltételezett hatás egy lehetséges mechanizmusát vázolja. Eszerint a privatizáció folyamata két indirekt módon befolyásolja a függő változó alakulását. Egyrészt, a privatizáció folyamata vezethet olyan privatizációs eredményre, amely erőforrások szolgáltatása és/vagy hatékony vállalat-felügyelet megvalósulása révén kedvező (vagy kedvezőtlen) feltételeket teremt fordulatstratégia megvalósításához (az ábrán a felső pálya). Másrészt, a privatizáció folyamatjellemzői (a stratégia-alkotás kontextusának részeként) hatást gyakorolnak a stratégiaalkotásra, amely aztán a fordulat elérését biztosító (vagy kudarcba fúló) stratégiát okozhat (az ábrán az alsó pálya). E modellt az alábbiakban néhány konkrét hipotézis megfogalmazásával tovább részletezem.

## Hipotézisek

A modell fogalmi közötti összefüggésekre vonatkozó hipotéziseket valószínűsíthető „privatizáció–stratégia–teljesítmény” forgatókönyvek formájában fogalmazom meg. A hipotézisek alapvető tartalma kifejezhető lenne sztenderd korrelációs formulákkal (pl. „minél politizáltabb a privatizáció folyamata és minél intenzívebb a szervezeti politizálás, annál szórtaabb a stratégiaalkotás, annál sodródóbb a stratégia és annál kisebb a valószínűsége sikeres fordulat megvalósulásának”), a scenárió-forma azonban alkalmasabbnak tűnik a modell dinamikájának érzékeltetésére.

A hipotéziseket a 3. ábrán bemutatott ún. feltétel-mátrix foglalja össze. Az ábra a független változóknak megfelelő különböző „feltételek” szembesítése révén kialakuló szituációkat, valamint a függő változó e szituációkban várhatóan bekövetkező alakulását mutatja.

A feltétel-mátrix tizenhat lehetséges szituációt tartalmaz. Illusztrálás végett a négy végletes forgatókönyvet írom le.

**1. forgatókönyv:** *Alacsony politizáltság és alacsony szintű szervezeti politizálás a privatizáció folyamatában, hatékony vállalat-felügyelet és magas szintű erőforrás-feltöltés a privatizáció eredményeként, fordulat-siker.*

Ebben a forgatókönyvben a gyengélkedő vállalatot nyugodt folyamat során erőforrásokban gazdag, leginkább „stra-

tégiai” befektető vásárolja fel, ami a várakozás szerint sikeres fordulatnak felel meg. A privatizációs folyamat alacsony politizáltsága és a szervezeti politizálás alacsony mértéke fókuszált stratégiaalkotást tesznek lehetővé már a privatizáció folyamata során. A vezetés tisztában van a cég problémáival és – megosztó politizálás hiányában – képes kollektív erőfeszítésekre azok megoldása érdekében. Erőforrások hiányában a felépülés gyakran „karcsúsodáson” át vezet stratégiját hajtja végre, ugyanakkor a várható stratégiai előnyök alapján elősegíti a privatizációt, amelytől (a már megkezdett felépülésre alapozott) képességfejlesztéshez szükséges erőforrásokat remél. A privatizáció folyamatának következményeként a szervezet valóban élvezheti az erőforrás-feltöltés kedvező hatásait; a felépülést követheti a fordulatstratégia második, képességfejlesztő szakasza.

Ez az a forgatókönyv, ami a hétköznapi várakozásokban leggyakrabban megjelenik. Ugyancsak ez a forgatókönyv illeszkedik leginkább az ügynökségi elmélet privatizáció-felfogásához. Valójában egy olyan keresztmetszeti vizsgálat, amely a szervezeteket kellően hosszú időszak elején és végén figyelni meg ahhoz, hogy időközben a kudarc eseteket a piaci szelektációs mechanizmusok kiostálják, illetve (esetleg egymást követően több) vállalatátvitel révén „sikeressé” alakítsák, nem is látna mást, mint ennek a forgatókönyvnek a megvalósulását. Ezzel szemben a szervezeteket privatizációs történetükön végigkísérő folyamat-megközelítés alternatív forgatókönyveket is feltárhat.

**2. forgatókönyv:** *Erősen átpolitizált privatizációs folyamat, intenzív szervezeti politizálás, hatékony vállalat-felügyelet és jelentős erőforrás-feltöltés a privatizációt követően, fordulat-hendikep (privatizációs folyamat következtében).*

A vállalat nehéz helyzetben van, amelynek megoldására fordulatstratégia és erőforrás-feltöltés szükséges. A privatizáció végül is mindkettőt meghozza. Ebben a forgatókönyvben a privatizáció politizáltsága és a heves szervezeti politizálás következtében a privatizáció folyamata elnyúlik. Az elnyújtottság természetesen nem fejezhető ki abszolút időtartamban; tartalmilag inkább azt az időtartamot jelenti, amennyivel a tényleges privatizációs folyamat hosszabb az első kielégítő megoldásra vezető lehetséges folyamat időtartamánál (ahol az eredményt a folyamat két szereplője, az állam és a privatizálandó szervezet szempontjából ítéljük kielégítőnek). A privatizáció folyamatának e jellemzői jelentős késcdelemhez vezetnek a környezeti kihívásokra adandó válaszok meghozatalában olyan időszakban, amikor pedig a cég pozícióinak romlását megállítandó sürgős intézkedésekre lenne szükség. A fókuszált stratégiaalkotás esélyei csekélyek a szervezetet szét-szakító belső politizálás következtében. A vezetés amúgy is megbénítva érzi magát az átpolitizált privatizációt körülvevő bizonytalanságban, ennél fogva a stratégiaalkotás alárendelődik a privatizációnak. Mi több, a szervezeten belüli csoportok (nem feltétlen csak a menedzsment) a képességfejlesztéshez szükséges erőforrások megszerzésének lehetősége helyett a privatizációs folyamatban esetleg a személyes (nem csupán anyagi) előnyök szerzésének alkalmát látják és az üzleti döntéseket folyamatosan átszűrik a privatizációhoz kapcsolódó egyéni és csoportcélok elérésére gyakorolt valószínű hatásuk

**Forgatókönyvek a privatizáció folyamata és eredménye szerint**

<b>Eredmény</b> <b>Folyamat</b>	effektív felügyelet magas erőforrás- feltöltés	effektív felügyelet alacsony erőforrás- feltöltés	defektív felügyelet magas erőforrás- feltöltés	defektív felügyelet alacsony erőforrás- feltöltés
alacsony politizáltság alacsony politizálás	<b>1.</b> <b>Sikerés</b> <b>fordulat</b>		<b>3.</b> <b>Fordulat-hendikep</b> <b>(eredmény által)</b>	
magas politizáltság alacsony politizálás				
alacsony politizáltság magas politizálás	<b>2.</b> <b>Fordulat-hendikep</b> <b>(folyamat által)</b>		<b>4.</b> <b>Fordulat-kudarc</b>	
magas politizáltság magas politizálás				

alapján. Mindezek következtében a cég sodródik, pozíciója tovább romlik. Amikor a privatizáció lezajlott, kellően erőskező és erőforrásokban gazdag tulajdonos esetén fordulat még bekövetkezhet ugyan, ehhez azonban a privatizáció folyamatjellemzői miatt a szervezet hendikeppel vág neki. A privatizáció folyamatában bekövetkezett veszteségek kompenzálása miatt a fordulat megvalósulásához relatíve magasabb szintű erőforrás-feltöltésre lesz szükség (aminek megnyilvánulási formája lehet a menedzsment lecserélése).

**3. forgatókönyv:** *Alacsony politizáltság és alacsony szintű szervezeti politizálás a privatizáció folyamatában, „defektív”, nem hatékony vállalat-felügyelet és alacsony szintű erőforrás-feltöltés a folyamat végén, fordulat-hendikep (privatizáció eredménye következtében).*

Mint az előző scenárióban, úgy itt is fordulat-hendikep a várható eredmény. Ebben az esetben azonban a fordulat megvalósulását a privatizáció eredménye teszi kockára. A tulajdonosváltás sima folyamatban megy végbe. A fókuszált stratégiaalkotást nem hátráltatják szervezeten belüli, vagy azt tárgyuknak tekintő hatalmi játszmák. A nehéz helyzetből való kilábalást, a felépülést célzó kísérletek történnek. A privatizáció folyamata azonban olyan tulajdonosokat hoz a felszínre, akik a képességfejlesztés elősegítéséhez nem rendelkeznek erőforrásokkal és nem képesek hatékony vállalat-felügyeletet gyakorolni. A cég ugyan megpróbálkozhat a fordulatstratégia végigvitelével, annak megvalósulását azonban nyilvánvaló hátrányok gátolják és feltehetően csak a környezet kedvező változása, majd az ezáltal lehetővé tett belső erőforrásfejlesztés sikere esetén várható, hogy a szervezet képes lesz tartósan megszüntetni gyenge pozícióit.

**4. forgatókönyv:** *Átpolitizált privatizációs folyamatban intenzív szervezeti politizálás, defektív vállalat-felügyelet és alacsony erőforrás-feltöltés a privatizáció eredményeként, fordulat-kudarc.*

Ebben a forgatókönyvben a cég megint csak olyan, amelynek égető szüksége van fordulat-stratégiára, ahhoz pedig erőforrásokra és eltökélt menedzsmentre, amely képes a felszínen maradáshoz szükséges, gyakran nehéz döntések meghozatalára. Ehelyett a szervezet hosszan elnyúló és átpolitizált folyamat végén hatékony vállalat-felügyeletre képtelen és erőforrásokban szegény tulajdonost kap. Ekkorra a cég helyzete valószínűleg még súlyosabb, mint a folyamat kezdetén. A várható eredmény fordulat-kudarc, illetve azt követően lehetséges vállalatátvitel.

#### Hivatkozások

- Allison, Graham T. (1971): *Essence of decision*. Little, Brown & Co.: Boston, MA
- Antal Mokos, Zoltán (1994): *A privatizáció hatása a vállalati stratégiákra átmeneti gazdaságban – egy folyamat-megközelítés*. *Vezetéstudomány*, Vol. 25. No. 8. pp. 8-21.
- Bös, Dieter (1991): *Privatization: a theoretical treatment*. Clarendon Press: Oxford
- Eisenhardt, Kathleen (1989): *Agency theory: an assessment and review*. *Academy of Management Review*, Vol. 14. No. 1. pp. 57-74.

- Fama, Eugene F.* (1980): Agency problems and the theory of the firm; *Journal of Political Economy*, Vol. 88. No. 2. pp. 288-307.
- Fama, Eugene F. és Michael C. Jensen* (1983): Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, Vol. 26. No. 2. pp. 301-326.
- Hafsi, Taieb és Howard Thomas* (1986): Understanding strategic decision process in state-owned enterprises. In: McGee, J. and H. Thomas (eds.) (1986): *Strategic Management Research*. John Wiley & Sons: Chichester etc., pp. 219-243.
- Jensen, Michael C. és Richard S. Ruback* (1983): The market for corporate control—the scientific evidence. *Journal of Financial Economics*, Vol. 11. pp. 5-50.
- Jensen, Michael C. és William H. Meckling* (1976): Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, Vol. 3. No. 4. pp. 305-360.
- Nilakant, V. és Hayagreeva Rao* (1994): Agency theory and uncertainty in organization: an evaluation. *Organization Studies*, Vol. 15. No. 5. pp. 649-672.
- Pennings, Johannes M.* (1992): Structural contingency theory: a reappraisal. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 14. pp. 267-309.
- Pfeffer, Jeffrey* (1981): *Power in organizations*. Pitman Publishing: Marshfield, MA
- Rees, Ray* (1988): Inefficiency, public enterprise and privatization. *European Economic Review*, Vol. 32. pp. 422-431.
- Van de Ven, Andrew H. és George P. Huber* (1990): Longitudinal field research methods for studying processes of organisational change. *Organization Science*, Vol. 1. No. 3. pp. 213-219.
- Vickers, John és George Yarrow* (1988): *Privatization: an economic analysis*. The MIT Press: Cambridge, Mass. and London
- 

Kérjük, ne felejtse el megújítani jövő évi előfizetését!