

Roman Niestrój

Prywatyzacja w ujęciu marketingowym

Dotychczasowy przebieg prywatyzacji w Polsce ujawnił naturę i skalę wiążących się z nią problemów. Część z nich jest spowodowana obiektywnym układem warunków ekonomicznych, społecznych i politycznych; niektóre jednak wynikają z braku całościowej koncepcji realizacji tego złożonego przedsięwzięcia. Podstawowym warunkiem spójności tego rodzaju koncepcji jest oparcie jej na jednolitych podstawach metodycznych, pozwalających właściwie ustrukturalizować problem, zobrazować w ujęciu modelowym zakres możliwych opcji decyzyjnych, ich uwarunkowania i następstwa.

Celem niniejszego artykułu jest wykazanie, że tego rodzaju podstawę metodyczną można zbudować opierając się na sposobach rozumowania oraz regulach, kategoriach i instrumentach wypracowanych przez praktykę i teorię współczesnego marketingu. W artykule omówiono jedynie dwie kwestie, dotyczące przedmiotowego i podmiotowego zakresu prywatyzacji, które mają zasadnicze znaczenie w formułowaniu koncepcji prywatyzacji w ujęciu marketingowym.

Przedmiotowy zakres prywatyzacji

Odpowiedź na pytanie, co prywatyzować i ewentualnie w jakiej kolejności wymaga dysponowania określoną wizją polityki przemysłowej państwa, której należałoby podporządkować ustalenia dotyczące pożądanej struktury własnościowej w przekroju sektorowym.

Pojęcie polityki przemysłowej może być rozmaicie definiowane, zawsze jednak wiąże się z określoną (mniejszą lub większą) ingerencją państwa w gospodarkę. Jest to złożony problem, jeśli rozpatrywać go z punktu widzenia efektywności funkcjonowania gospodarki w kraju o względnie ustabilizowanej strukturze własnościowej. Natomiast

w kraju budującym dopiero system gospodarki rynkowej jest to problem pozorny. Sam proces prywatyzacji z natury rzeczy jest bowiem ingerencją państwa w gospodarkę na niespotykaną w normalnych warunkach skalę. W tej sytuacji brak jasno określonej koncepcji polityki przemysłowej jest równoznaczny z brakiem właściwego punktu odniesienia przy podejmowaniu decyzji i działań prywatyzacyjnych. Prowadzi to do żywołowości przekształceń, nie mającej nic wspólnego z koncepcją liberalnej gospodarki rynkowej.

Prywatyzacja jest procesem rozciągniętym w czasie, wyznaczanie przedmiotowego zakresu prywatyzacji wymaga nie tyle ustalenia hipotetycznego docelowego stanu własnościowej struktury gospodarki (co zresztą może okazać się przedsięwzięciem trudnym i ryzykownym), lecz przede wszystkim ustalenia kolejności, w jakiej przedsiębiorstwa będą prywatyzowane. Z dotychczasowych sporów wokół tego zagadnienia wynika, że podstawową rolę odgrywają tutaj dwa kryteria: znaczenie przedsiębiorstwa w gospodarce narodowej (czy dane przedsiębiorstwo w ogóle winno być sprywatyzowane, ewentualnie – czy już teraz) oraz kondycja ekonomiczna przedsiębiorstwa (czy prywatyzować najpierw firmy najlepsze, czy przeciwnie – najsłabsze).

Ocena przedsiębiorstwa dokonana przy równoczesnym uwzględnieniu obu kryteriów określa jego pozycję na swoistej mapie prywatyzacyjnych preferencji (rys.1).

„Lokomotywy gospodarki” to są przedsiębiorstwa o podstawowym znaczeniu z punktu widzenia realizacji polityki przemysłowej państwa, a przy tym są zdolne do samofinansowania swojego dalszego rozwoju w stopniu umożliwiającym utrzymanie pakietu kontrolnego w rękach państwa.

„Święte krowy” to są firmy spełniające na tyle ważną rolę w systemie

gospodarczym, że mimo niezdolności do samofinansowania działalności nie mogą być zlikwidowane.

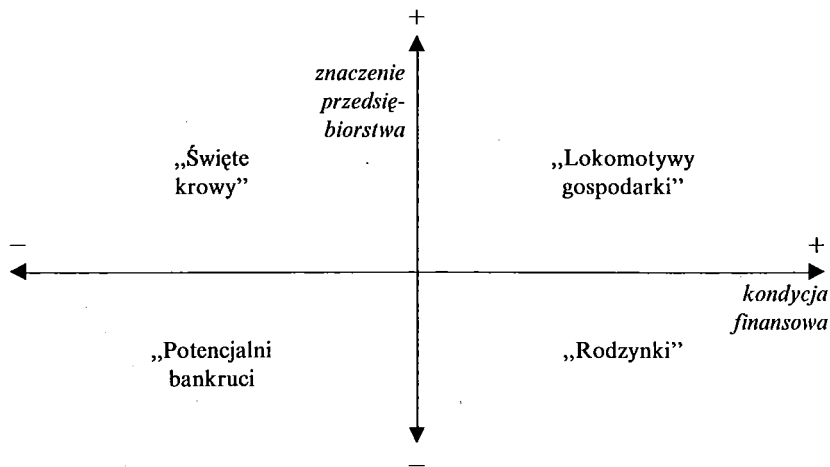
„Rodzynki” to z kolei firmy nie wywierające zasadniczego wpływu na funkcjonowanie gospodarki narodowej lub regionalnych rynków pracy, a przy tym przynoszące wysokie zyski.

W końcu, „potencjalni bankruci” to przedsiębiorstwa realnie zagrożone upadłością wskutek niekorzystnych wyników finansowych i braku argumentów dla podejmowania przez państwo działań interwencyjnych, w celu podtrzymania ich przy życiu.

Rozpatrując mapę preferencji – z punktu widzenia potencjalnych inwestorów kapitałowych – łatwo dojść do wniosku, że na ogół wolą oni kupować udziały lub akcje firm będących lokomotywami gospodarki lub rodzynekami, niż potencjalnych bankrutów. Chociaż zależy to oczywiście od celów i warunków zakupu.

Natomiast z punktu widzenia realizacji podstawowych celów prywatyzacji winna ona służyć w pierwszej kolejności rozwiązywaniu problemów grupy firm zagrożonych upadłością. W sytuacji, gdy prywatyzuje się firmy w kolejności od najlepszych do najgorszych, ogólny bilans efektów dodatnich w tych pierwszych i narastających strat w firmach oczekujących na prywatyzację może być ujemny. Mówiąc inaczej, udział sektora prywatnego może wzrastać, a ogólny stan gospodarki narodowej – pogarszać się. Zaś przedłużanie się recesji, jak wiadomo, nie stanowi okoliczności sprzyjającej jakimkolwiek działaniom inwestycyjnym – w tym i prywatnym inwestycjom kapitałowym. W konsekwencji oczekiwanie słabych firm na prywatyzację może jeszcze bardziej się przedłużyć.

Odpowiedzią na tak sformułowany wniosek może być słuszna uwaga, że łatwiej jest znaleźć nabywców



Rys. 1. Mapa preferencji prywatyzacyjnych

w przypadku sprzedaży dobrych przedsiębiorstw, niż złych. Wobec czego, chcąc sprawnie wystartować z programem prywatyzacji, stworzyć rynek papierów wartościowych i giełdę, należało rozpocząć od prywatyzacji stosunkowo dobrych przedsiębiorstw. Jest to zatem kwestia ściśle wiążąca się z wyborem określonej strategii prywatyzacji, która – przy przyjęciu tego rodzaju założenia – determinuje wybór obiektów prywatyzacji w jej początkowej fazie.

Dzisiaj, obserwując sytuację na warszawskiej giełdzie papierów wartościowych można powiedzieć, że założenie to zostało zrealizowane w stopniu przewyższającym możliwości sprostania gwałtownie rosnącemu popytowi na akcje. Doprowadziło to do znacznych deformacji rynku papierów wartościowych i ograniczenia jego podstawowych funkcji na rzecz oderwanej od realiów gospodarczych gry giełdowej. Jest to jeden ze skutków braku całościowej koncepcji prywatyzacji, która winna zawierać nie tylko efektywną strategię wykreowania rynku kapitałowego, lecz również kontrolowania jego harmonijnego rozwoju.

Podmiotowy zakres prywatyzacji

Prywatyzacja w fazie działań realizacyjnych rozgrywa się na rynku kapitałowym, gdzie przedmiotem wymiany jest, najogólniej biorąc, prawo własności dotyczące całości lub określonej części konkretnego podmiotu gospodarczego lub walorów umożliwiających nabycie takie-

go prawa (np. w formie bonów prywatyzacyjnych).

Rozpatrując rynek, z punktu widzenia organów reprezentujących prywatyzowaną własność, postrzegana jest głównie jego strona popytowa. W takim ujęciu rynek prywatyzacji to przede wszystkim określony zbiór rzeczywistych i potencjalnych nabywców objętych prywatyzacją zasobów kapitałowych. Do tak zdefiniowanego rynku odnoszą się wszystkie podstawowe, stosowane w marketingu metody analizy i pomiaru, takie jak: segmentacja rynku, wyznaczenie jego profilu, badanie pojemności, stopnia nasycenia, chłonności itp.

Wyznaczenie i zbadanie rynkowego pola prywatyzacji, a w szczególności określenie tzw. rynków docelowych, a więc względnie jednorodnych grup nabywców, a zarazem głównych adresatów zabiegów prywatyzacyjnych, stanowi zatem jedno z najważniejszych zadań w procesie formułowania koncepcji prywatyzacji. Bez odpowiedzi na pytania: kogo widzimy jako potencjalnych nabywców prywatyzowanego majątku, ilu jest tych nabywców oraz jakie są ich potrzeby, oczekiwania i możliwości, trudno sensownie rozważać problemy związane z formułowaniem marketingowej strategii i kompozycji instrumentów prywatyzacji. Wiąże się z tym konieczność segmentacji rynku, a więc zastosowania procedury zmierzającej do wyłonienia względnie jednorodnych grup potencjalnych nabywców prywatyzowanych przedsiębiorstw.

Segmentacja rynku prywatyzacji

Z punktu widzenia ogólnego celu prywatyzacji można wyróżnić wiele kryteriów segmentacji rynku potencjalnych nabywców. Główne z nich to:

■ **kryterium funkcjonalne, będące podstawą wyróżnienia:**

- inwestorów aktywnych, nabywających własność w celu przejęcia całościowego lub częściowego zarządu lub kontroli nad konkretnym podmiotem gospodarczym;

- inwestorów pasywnych, nastawionych wyłącznie na czerpanie dochodów z tytułu udziału w zyskach oraz wzrostu rynkowej wartości udziału (akcji) w majątku sprywatyzowanego przedsiębiorstwa;

■ **horyzont czasowy decyzji inwestycyjnej:**

- inwestorzy strategiczni, nie oczekujący szybkiego zwrotu nakładów;

- inwestorzy taktyczni, zainteresowani przede wszystkim uzyskaniem korzystnej ceny na wtórnym rynku papierów wartościowych;

■ **siła nabywcza inwestora:**

- wielcy – zdolni do zakupu całych dużych przedsiębiorstw lub pakietów kontrolnych;

- średni – zdolni do zakupu małych przedsiębiorstw lub znaczących udziałów w większych firmach;

- drobni – zdolni do zakupu udziałów praktycznie nie stwarzających możliwości aktywnego, indywidualnego oddziaływania na zarządzanie przedsiębiorstwem;

■ **przynależność państwa inwestora:**

- inwestorzy krajowi;

- inwestorzy zagraniczni.

Na podstawie powyższego zestawu kryteriów można wyodrębnić 24 teoretyczne segmenty rynku, z których jedynie część może być praktycznie brana pod uwagę w formułowaniu docelowych rynków prywatyzacji. Chodzi o segmenty zasadniczo różniące się rolą, jaką zaliczani do nich nabywcy spełniają w systemie gospodarczym, oraz wymaganiami odnoszonymi się do adresowanych do nich programów i działań prywatyzacyjnych. Nie wyczerpując zagadnienia, problem ten można przedstawić na przykładzie ogólnej charakterystyki segmentów rynku inwestorów krajowych (tab.1).

Tabela 1. Segmenty krajowego rynku prywatyzacji

SEGMENT RYNKU	CHARAKTERYSTYKA
1. Drobni, aktywni, inwestorzy strategiczni	Członkowie kierownictw i załóg przedsiębiorstw państwowych, zainteresowani przejęciem kontroli (na zasadach własnościowych) nad swoim zakładem pracy.
2. Drobni, pasywni, inwestorzy strategiczni	Osoby fizyczne (gospodarstwa domowe) zainteresowane lokowaniem swoich oszczędności w papierach wartościowych.
3. Drobni, pasywni, inwestorzy taktyczni	Osoby fizyczne zainteresowane zakupem papierów wartościowych w celach spekulacyjnych (drobni gracze giełdowi).
4. Średni, aktywni inwestorzy strategiczni	Osoby fizyczne lub prawne zainteresowane przejęciem samodzielnie lub w spółce całości lub części prywatyzowanego przedsiębiorstwa małej lub średniej wielkości.
5. Średni, aktywni inwestorzy taktyczni	Stosunkowo niewielkie holdingi nabywające małe i średnie podupadające przedsiębiorstwa, w celu ich restrukturyzacji i sprzedaży z zyskiem.
6. Średni, pasywni, inwestorzy taktyczni	Osoby fizyczne i prawne grające na giełdzie na większą skalę (np. prywatne formalne i nieformalne fundusze inwestycyjne).
7. Wielcy, aktywni inwestorzy strategiczni	Duże sprywatyzowane już przedsiębiorstwa, banki, fundusze inwestycyjne zainteresowane nabyciem w całości (lub udziału kontrolnego) przedsiębiorstw, w związku z realizacją określonej strategii rozwoju strukturalnego własnej organizacji.
8. Wielcy, aktywni inwestorzy taktyczni	Duże holdingi nabywające przedsiębiorstwa, w celu ich restrukturyzacji i sprzedaży z zyskiem.

Wyodrębnione segmenty winny być oceniane przede wszystkim z punktu widzenia dwóch kryteriów:

- przydatności w realizacji założonych celów prywatyzacji,
- wielkości segmentu i rozmiarów potencjalnego popytu na „produkty” oferowane w przedsięwzięciach prywatyzacyjnych.

Z punktu widzenia realizacji głównego celu prywatyzacji, podstawowe znaczenie mają inwestorzy aktywni, a więc ci, którzy inwestują z zamiarem przejęcia kontroli nad konkretnym przedsiębiorstwem, przy czym motyw tego zainteresowania mogą być krańcowo różne, w zależności od skali inwestowania.

Drobni inwestorzy – pracownicy prywatyzowanych przedsiębiorstw, z reguły są zainteresowani utrzymaniem zatrudnienia oraz uzyskaniem wpływu na podział wspólnie wypracowywanych dochodów.

Średni i wielcy inwestorzy dążą do realizacji celów związanych bezpośrednio z reprodukcją zainwestowanego kapitału lub szerszych celów strategicznych instytucji, która prze-

jęła kontrolę nad sprywatyzowanym przedsiębiorstwem. Może to oznaczać zarówno szybką modernizację i rozwój przedsiębiorstwa, jak i przeciwnie – głęboką restrukturyzację i ograniczanie skali działalności, zgodne z interesami większego organizmu gospodarczego, który wchłonął sprywatyzowane przedsiębiorstwo.

Segmenty obejmujące inwestorów pasywnych nie mają bezpośredniego znaczenia w usprawnianiu funkcjonowania prywatyzowanych firm. Dotychczas są one głównie źródłem dochodów budżetowych z tytułu sprzedaży akcji prywatyzowanych spółek Skarbu Państwa. Mają natomiast zasadnicze znaczenie z punktu widzenia kształtowania się rynku i giełdy papierów wartościowych oraz funkcjonowania tych instytucji w roli barometru koniunktury gospodarczej oraz miejsca wyceny objętych notowaniami przedsiębiorstw.

Oceniając ogólnie chłonność poszczególnych segmentów rynku inwestorów krajowych, na podstawie

dotychczasowego przebiegu prywatyzacji można sformułować następujące spostrzeżenia:

- Największą aktywność na rynku wykazuje grupa drobnych i średnich inwestorów pasywnych, traktujących zakup akcji lub obrót nimi jako najkorzystniejszą formę lokaty i pomnażania kapitału. Przyczynił się do tego, zapoczątkowany w II kwartale 1993 roku, olbrzymi wzrost giełdowych notowań cen akcji, wywołany – z jednej strony – szybkim wzrostem popytu na akcje, które w Polsce stanowią swego rodzaju nowy, w rozumieniu marketingowym, „produkt” – z drugiej – spowolnieniem prywatyzacji kapitałowej i związanym z tym niedoborem podaży akcji w stosunku do szybko rosnącego popytu.

- Z naturalnych względów, stosunkowo największy popyt potencjalny występuje w grupie drobnych inwestorów strategicznych, a więc pracowników przedsiębiorstw państwowych i komunalnych. Jednakże zasadniczym czynnikiem ograniczającym rzeczywisty popyt jest tutaj niedobór środków pieniężnych, jakie ci nabywcy mogliby przeznaczyć na wykupienie udziałów kapitałowych w swoich zakładach pracy.

- Pozostałe segmenty rynku inwestorów krajowych są znacznie mniej liczne w stosunku do omówionych poprzednio. Potencjalnie reprezentują jednak znacznie większy popyt jednostkowy. Znajdują się one dopiero w początkowej fazie rozwoju, którego tempo zależy m.in. od postępów prywatyzacji (średni i wielcy inwestorzy strategiczni), inicjatyw założycielskich zupełnie nowych na naszym rynku takich instytucji, jak: fundusze inwestycyjne, holdingi nastawione na uzdrawianie upadających firm itp.

Identyfikacja i pomiar segmentów rynku prywatyzacji tworzą podstawę określania docelowych rynków, na których winna skupiać się uwaga przy formułowaniu strategii i szczegółowych, instrumentalnych programów prywatyzacji.

Roman Niestrój