

Teresa Kondrakiewicz, Krzysztof Żuk

Działania restrukturyzacyjne Krajowej Spółki Cukrowej SA w świecie reformy rynku cukru w Unii Europejskiej

Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia 43,
191-208

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

TERESA KONDRAKIEWICZ, KRZYSZTOF ŻUK

*Działania restrukturyzacyjne Krajowej Spółki Cukrowej SA
w świetle reformy rynku cukru w Unii Europejskiej*

Restructuring of Krajowa Spółka Cukrowa SA In the Light
of the European Union Sugar Market Reform

Abstrakt: Przeprowadzana obecnie w Unii Europejskiej reforma rynku cukru ma doprowadzić do spadku jego cen i zmniejszenia rozmiarów produkcji. Wymaga to kontynuacji procesów restrukturyzacyjnych realizowanych przez wszystkich producentów cukru w Polsce. Dostosowując się do wymogów reformy, Krajowa Spółka Cukrowa podjęła decyzję o wygaszaniu produkcji w kolejnych zakładach i demontażu ich majątku produkcyjnego oraz działania restrukturyzacyjne w pozostałych sferach funkcjonowania cukrowni, zwłaszcza zaś w zakresie racjonalizacji bazy surowcowej. Ich najważniejszym efektem jest koncentracja uprawy buraka cukrowego i produkcji cukru połączona z istotnym ograniczeniem jej rozmiarów, przy jednoczesnym utrzymaniu zajmowanej pozycji rynkowej i poprawie kondycji finansowej.

WPROWADZENIE
Introduction

Warunki funkcjonowania producentów cukru w Unii Europejskiej są w znacznym stopniu determinowane przez ustawowe regulacje rynku, które wyznaczają poziom produkcji i cen, na dalszy plan spychając możliwość samoczynnego kształtowania się równowagi, i niekorzystnie wpływają na konkurencyjność przemysłu cukrowniczego Wspólnoty na rynkach światowych. Celem przezwyciężenia tego stanu rzeczy podjęto decyzję o przeprowadzeniu reformy rynku cukru, która wymusza na jego producentach podjęcie szeregu działań restrukturyzacyjnych. Dotyczy to również wszystkich koncernów cukrowniczych funkcjonują-

cych obecnie na polskim rynku cukru. Jednym z nich jest Krajowa Spółka Cukrowa SA (KSC), która powstała w sierpniu 2002 r. w wyniku konsolidacji trzech holdingów cukrowych, tj. włączenia do Mazowiecko-Kujawskiej Spółki Cukrowej dwóch pozostałych: Lubelsko-Małopolskiej i Poznańsko-Pomorskiej. Zdecydowana większość jej akcji pozostaje własnością Skarbu Państwa, akcjonariuszami mniejszościowymi są pracownicy i plantatorzy. KSC jest obecnie podmiotem dominującym na polskim rynku cukru, posiadającym blisko 40% udziału w krajowej produkcji, a utrzymanie tej pozycji jest jej celem strategicznym. Jego realizacja wymaga kontynuacji rozpoczętych wcześniej działań restrukturyzacyjnych i dostosowania strategii rozwoju do nowych uwarunkowań rynkowych. W związku z tym KSC realizuje strategię przyjętą na lata 2008–2013, na którą składa się szereg strategii funkcjonalnych, określających zakres planowanych działań w poszczególnych obszarach funkcjonowania Spółki. Do strategii funkcjonalnych należą¹:

- strategii restrukturyzacji cukrowni wygaszonych,
- strategii pozycji rynkowej,
- strategii marketingowa,
- strategii surowcowa,
- strategii produkcyjna,
- strategii logistyczna,
- strategii organizacyjna,
- strategii personalna,
- strategii informatyzacji.

Badania prowadzono w kierunku analizy i oceny procesów restrukturyzacyjnych podejmowanych przez Krajową Spółkę Cukrową SA w celu osiągnięcia głównego zadania strategicznego, tj. zachowania dotychczasowej pozycji rynkowej. Z uwagi na ograniczoną objętość opracowania w analizie skoncentrowano się na ważniejszych działaniach bezpośrednio wynikających z wymogów reformy rynku cukru realizowanej obecnie w Unii Europejskiej, tj. obejmujących głównie obszar produkcji i restrukturyzacji majątku oraz dostosowania bazy surowcowej Spółki do potrzeb zredukowanych limitów produkcyjnych.

Zakres czasowy analizy obejmuje sezony, w trakcie których jest realizowana najnowsza reforma rynku cukru, tj. okres trzech ostatnich kampanii cukrowniczych (2006/2007–2008/2009). Jako podstawowe materiały źródłowe wykorzystano dane udostępnione przez Krajową Spółkę Cukrową, w tym dotyczące jej planu restrukturyzacji w kontekście reformy sektora cukru w Unii Europejskiej.

¹ *Strategia KSC SA na lata 2008/2009–2012–2013*, Toruń 2008, s. 16.

REGULACJA RYNKU CUKRU W UNII EUROPEJSKIEJ I JEJ REFORMY
The Sugar Market Regime in the European Union and their Reform

Rynek cukru w Unii Europejskiej, podobnie jak rynki większości innych artykułów żywnościowych, jest objęty Wspólną Polityką Rolną i poddany szczegółowym regulacjom. Ich zakres jest szeroki – interwencja dotyczy cukru, buraków cukrowych, trzciny cukrowej, melasy, pulpy, produktów rafinacji cukru oraz substytutu przemysłowego cukru w postaci izoglukozy otrzymywanej z kukurydzy (tzw. cukier zbożowy), zaś niektóre cukry objęto innymi regulacjami rynku.² Do podstawowych instrumentów regulacji należą wspólne ceny ustalane dla cukru i buraków cukrowych. Przez wiele lat na rynku cukru obowiązywały kwoty produkcyjne: A, B i C, którym przypisano odmienne gwarancje cenowe i gwarancje zbytu. Szczegółowo regulowano także zasady handlu zagranicznego cukrem, dla którego w ramach przyznawanych poszczególnym państwom limitów obowiązywały dopłaty do eksportu, był też rozbudowany system ceł i kontyngentów. System regulacji rynku cukru opierał się na zasadzie współfinansowania go przez producentów cukru, którzy byli zobowiązani do wnoszenia tzw. opłat cukrowych, określanych odrębnie dla cukru w kwocie A i w kwocie B.³ Szeroki zakres regulacji i stosowanych instrumentów sprawił, że rynek cukru często był określany jako rynek modelowy.⁴

W Polsce rynek cukru został poddany ustawowym regulacjom kilkanaście lat temu, gdy 26 sierpnia 1994 roku uchwalono Ustawę o regulacji rynku cukru i przekształceniach własnościowych w przemyśle cukrowniczym (potocznie zwaną Ustawą Cukrową), określającą zarówno zasady organizacji rynku, jak i kierunki dalszych zmian organizacyjno-własnościowych. Podstawowe regulacje rynku dotyczyły wprowadzenia limitów produkcji (kwot A i B), cen minimalnych i pobierania opłat stanowiących źródło dopłat do eksportu. Były to mechanizmy podobne do funkcjonujących wówczas w Unii Europejskiej, chociaż można wskazać liczne różnice dotyczące rozwiązań szczegółowych.⁵ Zarówno ta niezgodność jak i niedoskonałość wprowadzonych regulacji, przejawiająca się brakiem równowagi na rynku cukru, sprawiły, że Ustawa Cukrowa była kilkakrotnie

² A. Czyżewski, A. Henisz-Matuszczak, *Rolnictwo Unii Europejskiej i Polski. Studium porównawcze struktur wytwórczych i regulatorów rynków rolnych*, wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 179–180.

³ Zob. szerzej: A. Jurcewicz, B. Kozłowska, E. Tomkiewicz, *Wspólna Polityka Rolna. Zagadnienia prawne*, Wyd. Prawnicze Lexis Nexis, wyd. 2, Warszawa 2007, s. 116–122.

⁴ Por. M. Buchowiecki, *Wspólna polityka rolna EWG w latach osiemdziesiątych*, Warszawa 1991, s. 55.

⁵ Zob. szerzej: T. Kondrakiewicz, *Holdingi w przemyśle cukrowniczym. Procesy dostosowawcze do integracji z Unią Europejską*, wyd. UMCS, Lublin 2000, s. 180–188.

nowelizowana. W lipcu 2001 roku uchwalono nową ustawę o nazwie Ustawa o regulacji rynku cukru, która zmieniła zasady przyznawania limitów, cenę minimalną cukru zastąpiła ceną interwencyjną i wprowadziła podstawową cenę skupu buraka. Wprowadzone wówczas zmiany znacznie zbliżyły zasady organizacji rynku cukru w Polsce do rozwiązań unijnych. Wejście Polski do Unii Europejskiej w maju 2004 roku spowodowało automatyczne objęcie przepisami Wspólnej Polityki Rolnej całej gospodarki żywnościowej, w tym również przyjęcie obowiązujących wówczas regulacji rynku cukru. Do podstawowych zmian, jakie w związku z tym nastąpiły, należy przede wszystkim znaczący wzrost cen gwarantowanych, nieznaczne obniżenie kwot produkcyjnych, a także zmiany zasad eksportu i importu cukru.

Chociaż szczegółowe mechanizmy funkcjonowania rynku cukru w Unii Europejskiej były wielokrotnie modyfikowane, to ich generalny kształt pozostawał niezmienny przez prawie 40 lat i coraz mniej odpowiadał realnej sytuacji. Od początku członkostwa Polski w Unii Europejskiej nasilił się problem konieczności przeprowadzenia kolejnych reform regulacji rynku cukru. Funkcjonujący system był krytykowany za wysokie ceny na rynku wewnętrznym oraz niską konkurencyjność na rynku światowym. Ponadto Światowa Organizacja Handlu (WTO) wskazywała na negatywny wpływ subwencjonowanego eksportu na sytuację na rynku światowym i domagała się jego zmniejszenia.⁶ Dodatkowo Unia Europejska zobowiązała się do stopniowego zwiększania bezcłowego importu cukru z najsłabiej rozwiniętych krajów świata. W związku z tym w lutym 2006 roku Komisja Europejska zatwierdziła projekt reformy, której rozpoczęcie przewidziano na rok gospodarczy 2006/2007. Na jej pierwszy etap (do 2011 roku) założono obniżenie kwot produkcji cukru, zaś na drugi (do 2015 roku) – ich likwidację. Główne zmiany wprowadzone tą reformą to⁷:

- zastąpienie ceny interwencyjnej cukru ceną referencyjną, która w ciągu trzech lat zostanie obniżona o 30%, do poziomu 404,4 EUR za tonę cukru białego,
- wprowadzenie systemu raportowania cen cukru, który pozwoli stwierdzić, kiedy cena rynkowa spada poniżej ceny referencyjnej,
- uruchomienie systemu prywatnego magazynowania cukru w sytuacji spadku cen rynkowych poniżej cen referencyjnych,
- obniżenie o 40% minimalnej ceny skupu buraków cukrowych do 26,3 EUR za tonę (przy wprowadzeniu systemu rekompensat dla plantatorów w wysokości 64% poniesionych strat),

⁶ P. S z a j n e r, *Zmiany w systemie regulacji rynku cukru w Unii Europejskiej*, „Przemysł Spożywczy” 2006, nr 1, s. 14.

⁷ Ł. C h u d o b a, *Wpływ instrumentów regulacji rynków i Wspólnej Polityki Rolnej Unii Europejskiej na wybrane branże polskiego przemysłu spożywczego*, IERiGŻ, Warszawa 2006, s. 10–11.

- połączenie kwot A i B w jedną wspólną kwotę w dotychczasowej wysokości (17,44 mln t) oraz rozdzielenie dodatkowej kwoty (1 mln t) pomiędzy państwa członkowskie produkujące dotychczas cukier w kwocie C,
- utworzenie funduszu restrukturyzacyjnego, pochodzącego z opłat wnoszonych przez producentów cukru,
- udzielenie pomocy restrukturyzacyjnej tym producentom, którzy zrezygnują z produkcji cukru.

Zasadniczym celem reformy był wzrost konkurencyjności przemysłu cukrowniczego Wspólnoty na rynkach światowych i dostosowanie się do stanowiska WTO oraz zmniejszenie zakresu ingerencji w funkcjonowanie mechanizmu rynkowego na rynku cukru. Główne kierunki zmian to spadek rozmiarów produkcji oraz stopniowa redukcja cen. Sposobem na zmniejszenie rozmiarów produkcji cukru miało być zachęcenie producentów do zamykania zakładów. W związku z tym wprowadzono specjalny fundusz restrukturyzacyjny tworzony z opłat składanych przez producentów, a przeznaczony na rekompensaty za zrzeczenie się limitów i zamykanie cukrowni oraz dla plantatorów i dostawców wyspecjalizowanych maszyn.⁸ Na kampanię 2006/2007 i następną za rezygnację z produkcji koncerny przyjęto rekompensaty w wysokości 730 EUR za każdą tonę przysługującej kwoty, w kolejnych dwóch sezonach – niższe: odpowiednio 625 i 520 EUR za tonę.⁹ Założenia reformy przewidywały, że nastąpi koncentracja produkcji cukru w regionach o najlepszych naturalnych warunkach do uprawy buraków cukrowych.

Przewidziane dla producentów cukru rekompensaty okazały się zdecydowanie niewystarczającą zachętą do dobrowolnego ograniczania rozmiarów produkcji. Ze względu na niższą od oczekiwanych redukcję kwot produkcyjnych w pierwszym roku reformy, już w październiku 2007 r. nastąpiły jej kolejne modyfikacje wprowadzające tzw. inicjatywę plantatorską oraz system dodatkowych zachęt finansowych dla producentów cukru i plantatorów buraka cukrowego ograniczających rozmiary produkcji. Zmiany polegały na¹⁰:

- ustanowieniu stałego poziomu pomocy w wysokości 10% dla plantatorów i podmiotów świadczących usługi przy użyciu maszyn rolniczych,
- wprowadzeniu możliwości bezpośredniego zrzeczenia się kwot produkcyjnych cukru przez plantatorów w wysokości do 10% kwoty producenta, jeśli nie przejmie tej inicjatywy producent (który do 31 stycznia 2008 roku może wniosko-

⁸ W pierwszym roku reformy (2006/2007) od producentów są pobierane opłaty w wysokości 126,4 EUR za tonę produkcji kwotowanej, w drugim roku będzie to 173,8, zaś w trzecim – 113,3 EUR za tonę. Zob. J. J a s i ń s k a, *Wspólna Polityka Rolna – reforma rynku cukru*, „Biuletyn Informacyjny” (sierpień) 2006, nr 8 (182), ARR, s. 6.

⁹ *Ibid.*, s. 7.

¹⁰ Zob. szerzej: I. R o g a l s k a, *Zmiany w systemie restrukturyzacji przemysłu cukrowniczego*, „Biuletyn Informacyjny” (październik) 2007, nr 10 (196), ARR, s. 4–7.

wać o zmniejszenie kwoty produkcyjnej o ilość równą lub większą od tej, o którą wnioskuje plantatorzy i wówczas proces restrukturyzacji będzie przebiegał zgodnie z planem zgłoszonym przez producenta cukru),

– przyznaniu na kampanię 2008/2009 dodatkowej pomocy dla plantatorów, którzy utracą prawo do uprawy i dostawy buraka cukrowego w wysokości 237,5 EUR za tonę (niezależnie od tego, czy przyjęty zostanie wniosek plantatora, czy producenta cukru),

– zwolnieniu przedsiębiorstw z części składki restrukturyzacyjnej (za tę część kwoty, która podlegała wycofaniu zapobiegawczemu w roku gospodarczym 2007/2008) przy zrzeczeniu się kwoty co najmniej odpowiadającej wycofaniu (w przypadku Polski – 13,5%).

Dodatkowo przyjęto, że w przypadku gdy producent zdecyduje się wystąpić o pomoc restrukturyzacyjną od roku 2009/2010, dodatkowa płatność dla plantatorów będzie przyznana również na rok 2009/2010, pod warunkiem że wniosek przedsiębiorstwa zostanie złożony do 31 stycznia 2008 roku. Jednocześnie założono, że jeżeli do roku 2009/2010 nie nastąpi wystarczająca dobrowolna redukcja kwot, to Komisja Europejska dokona administracyjnej redukcji limitów produkcyjnych bez wypłacania pomocy restrukturyzacyjnej. Regulacje te okazały się skutecznym sposobem przyspieszenia procesu dobrowolnej redukcji kwot produkcji przez producentów cukru, a jednocześnie pociągnęły za sobą konieczność podjęcia szeregu przedsięwzięć restrukturyzacyjnych niemal we wszystkich sferach funkcjonowania cukrowni.

ZAKRES I KRYTERIA DZIAŁAŃ RESTRUKTURYZACYJNYCH
KRAJOWEJ SPÓŁKI CUKROWEJ SA
Fields and Criteria of Restructuring of Krajowa Spółka Cukrowa SA

W związku z wejściem w życie Rozporządzenia Rady (WE) nr 320/2006 z 20 lutego 2006 roku ustanawiającego tymczasowy system restrukturyzacji przemysłu cukrowniczego oraz Rozporządzenia Komisji (WE) nr 968/2006 z 26 czerwca 2006 roku ustanawiającego szczegółowe zasady wykonania Rozporządzenia Rady, Krajowa Spółka Cukrowa SA przyjęła Plan Restrukturyzacji w celu dostosowania do wspólnotowego systemu produkcji cukru i handlu cukrem oraz zapewnienia stabilnej sytuacji ekonomiczno-finansowej na rynku krajowym i wspólnotowym. Podstawową tego przesłanką miało być doprowadzenie do zyskowej produkcji cukru, głównie przez radykalną redukcję kosztów funkcjonowania Spółki. Do głównych kierunków działań restrukturyzacyjnych zaliczono¹¹:

¹¹ *Plan Restrukturyzacji Krajowej Spółki Cukrowej SA*, Toruń, marzec 2008, s. 3.

- koncentrację produkcji w siedmiu cukrowniach w celu osiągnięcia struktury produkcyjnej opartej na cukrowniach wyposażonych w najkorzystniejszą lokalizacyjnie bazę surowcową oraz w najlepsze możliwości rozwojowe;
- racjonalizację bazy surowcowej oraz poprawę jakości surowca;
- restrukturyzację majątkową, w drodze zagospodarowania zbędnego majątku, w tym majątku cukrowni wyłączonych z produkcji;
- racjonalizację gospodarki zasobami ludzkimi;
- optymalizację organizacji i zarządzania w Spółce.

Tak sformułowany zakres działań restrukturyzacyjnych oznacza konieczność przeprowadzenia zmian praktycznie we wszystkich obszarach funkcjonowania Krajowej Spółki Cukrowej SA – poczynając od gospodarki surowcowej i zaopatrzenia w pozostałe surowce, poprzez organizację procesów produkcji i zarządzania, gospodarkę finansową i kadrową aż po politykę marketingu i zbytu. Niewątpliwie jednak najszerszy zakres działań restrukturyzacyjnych wynikających bezpośrednio z wymogów reformy rynku cukru obejmuje dwa ważne obszary. Pierwszym z nich jest spowodowana redukcją limitów produkcyjnych konieczność wygaszania produkcji, a co za tym idzie zmiany majątkowe związane z modernizacją potencjału wytwórczego i demontażem urządzeń zamykanych zakładów. Drugi podstawowy obszar działań restrukturyzacyjnych obejmuje reorganizację bazy surowcowej w kierunku zwiększenia stopnia jej koncentracji, obniżenia kosztów uprawy buraka (a tym samym wzrostu jej opłacalności dla plantatorów) oraz poprawę jakości surowca.

Realizacja przyjętego przez KSC SA programu restrukturyzacyjnego oparta została na kilku kryteriach, w tym na: kryteriach determinujących zakończenie uprawy buraka (produkcyjność plantacji, potencjał produkcyjny dawnych obszarów geograficznych mierzony czynnikami glebowo-klimatycznymi, oddalenie plantacji od miejsca przerobu buraka oraz rozdrobnienie i koncentracja plantacji jako czynniki wpływające na koszty obsługi transportu) oraz kryterium wyboru cukrowni dla kształtowania potencjału produkcyjnego i potencjału konkurencyjności KSC SA (zaliczając do nich m.in. kryterium mocy przerobowych, kryterium kosztów, a także kryteria środowiskowe związane z rekultywacją gruntów, ekologiczne i infrastrukturalne związane z lokalizacją cukrowni w stosunku do miast oraz infrastruktury drogowej).

31 stycznia 2008 roku zakończył się pierwszy etap procesu restrukturyzacji wspólnotowego rynku cukru, w wyniku którego producenci cukru w Polsce zrzekli się po raz pierwszy części limitów produkcji. Drugi etap redukcji, który miał miejsce w marcu 2008 roku, doprowadził do kolejnego zmniejszenia przysługujących producentom kwot. Dodać należy, że porównywalny stopień redukcji limitów dokonanych przez wszystkich producentów cukru w Polsce umożliwił zachowanie przez KSC SA dotychczasowego udziału w rynku. Równocześnie jednak Rozporządzenia KE i zawarte w nich zasady skorzystania z pomocy fi-

nansowej wymusiły przyspieszenie procesów restrukturyzacji w sferze produkcji i zagospodarowania zbędnego majątku. Termin zakończenia prac demontażowych jest planowany na 2010 rok. Zakłada się, że realizacja działań restrukturyzacyjnych w tym obszarze pozwoli poprawić płynność Spółki i odzyskać rentowność, a tym samym zdobyć trwałą zdolność do konkutowania na rynku.

DZIAŁANIA RESTRUKTURYZACYJNE W OBSZARZE PRODUKCJI I MAJĄTKU Restructuring in the Production Sphere

Do podstawowych działań w obszarze produkcyjnym wynikających bezpośrednio z wymogów przeprowadzanej reformy rynku cukru należy konieczność ograniczenia rozmiarów produkcji. Procesy jej wygaszania w niektórych cukrowniach miały miejsce jeszcze przed rozpoczęciem wdrażania reformy, ale wówczas były one wynikiem niskiej opłacalności produkcji w zakładach małych, o niewielkich dobowych zdolnościach przerobowych. Procesy wyłączenia niektórych zakładów z produkcji były podejmowane przez wszystkie grupy właścicielskie funkcjonujące na polskim rynku cukru i rozpoczęły się na szerszą skalę już po 2000 roku, zaś od 2004 roku nastąpiło ich istotne przyspieszenie.

W zakładach Krajowej Spółki Cukrowej wygaszanie produkcji rozpoczęło się w 2003 roku, kiedy nie pracowały pierwsze trzy z wchodzących w jej skład cukrowni. W każdym kolejnym roku dochodziło do zamykania następnych oddziałów, w rezultacie czego w ostatnim roku gospodarczym przed rozpoczęciem reformy (2005/2006) przerób buraków był prowadzony w 18 spośród wszystkich 27 należących do KSC zakładów.

Reforma wymogła na producentach kolejne wyłączenia zakładów, tym razem wynikające z rezygnacji z części limitów produkcyjnych. Możliwość taka zaistniała już w sezonie 2006/2007. Wtedy jednak Krajowa Spółka Cukrowa – podobnie jak każdy z pozostałych działających w Polsce koncernów cukrowniczych – nie zdecydowała się na dobrowolne ograniczenie rozmiarów produkcji, pomimo że obowiązywały wówczas rekompensaty w wysokości 730 EUR za każdą tonę przysługującej kwoty, zaś w kolejnych dwóch sezonach odpowiednio po 625 i 520 EUR za tonę. Co więcej, w ramach przysługującej im puli wszyscy producenci wykupili dodatkowe kwoty w łącznej wysokości 100,55 tys. ton. Dopiero modyfikacja zasad reformy z października 2006 roku i dodatkowa pomoc dla plantatorów w wysokości 237,5 EUR za tonę oraz zwolnienie z części składki restrukturyzacyjnej, przy zrzeczeniu się przez producentów cukru kwoty co najmniej odpowiadającej wycofaniu, przewidziane na sezon 2008/2009 okazały się dla nich skuteczną zachętą do ograniczania rozmiarów produkcji i spowodowały zmniejszenie kwot produkcji w Polsce. Łącznie producenci zrzekli się 239 336 ton kwotowego cukru, co stanowi 13,5% krajowej produkcji. W przy-

padku Krajowej Spółki Cukrowej skala redukcji kwot wyniosła wówczas ponad 91,2 tys. ton (podobnie jak w przypadku pozostałych producentów również 13,5%).

W marcu 2008 roku Komisja Europejska poinformowała o dostępności środków finansowych dla wszystkich producentów cukru w Polsce, którzy złożyli wnioski o pomoc restrukturyzacyjną. Dla tej grupy producentów, którzy uczestniczyli w pierwszym etapie restrukturyzacji, stworzono możliwość złożenia dodatkowych wniosków o pomoc restrukturyzacyjną w związku z dalszą redukcją kwoty produkcji dokonaną w celu uniknięcia redukcji bez rekompensaty, w przypadku gdyby Komisja Europejska w 2010 roku uznała, że dobrowolna redukcja była niewystarczająca. Na tym etapie polscy producenci zrezygnowali z limitów w łącznej wysokości ponad 127 tys. ton, co stanowiło średnio ponad 8,3% redukcji liczonej od pozostałej kwoty. Zarząd Krajowej Spółki Cukrowej SA złożył w marcu 2008 roku kolejny wniosek zaakceptowany następnie przez KE, w którym zrzekł się 53 tys. ton kwoty produkcyjnej cukru (tj. 9,1% liczone od zredukowanej kwoty), co dało łącznie zmniejszenie limitu produkcji o 21,3% w stosunku do wielkości z sezonu 2006/2007.¹²

W konsekwencji tak znaczna skala redukcji kwot wymusiła wygaszanie produkcji w kolejnych cukrowniach. W związku z tym w każdym roku trwania reformy dochodziło do zamykania następnych oddziałów, w tym również do zaprzestania produkcji w Cukrowni Leśmierz SA – spółce zależnej od KSC SA. Proces wyłączenia kolejnych zakładów z produkcji uległ przyspieszeniu w ostatniej analizowanej kampanii i w rezultacie w sezonie 2008/2009 przerób buraków był prowadzony w zaledwie 7 spośród wszystkich 27 zakładów należących do KSC. Jednocześnie liczba jej oddziałów zmniejszyła się do 18, w związku z dalszą restrukturyzacją organizacyjną i włączeniem części zamykanych cukrowni w skład oddziałów pracujących. Wszystkie te działania doprowadziły do znacznego spadku produkcji cukru nie tylko w stosunku do poziomu z lat ubiegłych, ale również do zakładanego we wcześniejszych planach. Po raz pierwszy też doszło do wyprodukowania mniejszej ilości cukru niż wynikająca z przysługujących KSC limitów produkcyjnych, podczas gdy wcześniej były one przekraczane (por. tab. 1).

Limity produkcji cukru i bazę surowcową zamykanych zakładów przejmują cukrownie silniejsze, o większych zdolnościach wytwórczych. Tym samym dokonuje się wreszcie postulowany od początku lat dziewięćdziesiątych proces koncentracji produkcji, który jest uzasadniony względami ekonomicznymi. Przećietne rozmiary rocznej produkcji przypadające na jedną czynną cukrownię wy-

¹² Informacja dla Sejmowej Komisji Rolnictwa i Rozwoju Wsi dotycząca planu restrukturyzacji Krajowej Spółki Cukrowej SA w kontekście restrukturyzacji sektora cukru w Unii Europejskiej, 18 kwietnia, Warszawa 2008, s. 5–6.

niosły w sezonie 2008/2009 ponad 66 tys. ton, co oznacza wzrost o ponad 35% w stosunku do rozmiarów z kampanii 2006/2007. Należy jednak zaznaczyć, że jak na warunki europejskie, a także w porównaniu z innymi producentami w Polsce, jest to wciąż relatywnie niewielka skala produkcji.

Tab. 1. Produkcja cukru w zakładach KSC w sezonach 2006/2007–2008/2009
Sugar production in refineries of KSC in 2006/2007–2008/2009

Wyszczególnienie	Kampania		
	2006/2007	2007/2008	2008/2009
Limit produkcji cukru (tys. t)	609,1	584,1	479,4
Faktyczna wielkość produkcji cukru (tys. t)	639,8	723,2	465,2
Udział w krajowym rynku cukru (%)	37,1	37,4	39,1
Liczba pracujących cukrowni (szt.)	13*	11*	7
Liczba cukrowni wyłączonych (szt.)	14	16	20
Produkcja cukru na I czynną cukrownię (tys. t)	49,22	65,75	66,46

* wraz z Cukrownią Leśmierz SA.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Rynek cukru. Stan i perspektywy*, IERiGŻ, ARR, MRiRW, nr 33, czerwiec 2008, s. 15 oraz S. Świetlicki, *Wyniki techniczno-produkcyjne przemysłu cukrowniczego osiągnięte w kampanii cukrowniczej 2008/2009*, referat na konferencji Stowarzyszenia Techników Cukrowników, Warszawa 2009, s. 13.

Proces wygaszania produkcji wymaga dalszych działań restrukturyzacyjnych w sferze zagospodarowania zbędnego majątku. Pełny demontaż urządzeń do produkcji cukru jest warunkiem uzyskania całkowitej stawki pomocy z funduszu restrukturyzacyjnego, w przypadku demontażu częściowego wypłata jest odpowiednio pomniejszana. Dlatego też w celu zdobycia pełnej stawki pomocy restrukturyzacyjnej KSC podjęła decyzję o demontażu zakładów produkcyjnych w Lublinie i Brześciu Kujawskim oraz należącej do spółki zależnej cukrowni Leśmierz, przewidując ich zakończenie na koniec września 2010 roku. Wypłata pomocy restrukturyzacyjnej ma nastąpić w dwóch ratach: w czerwcu 2009 roku i w lutym 2010 roku. Należy podkreślić, że realizacja działań związanych z demontażem przyniesie Spółce nie tylko wpływy z tytułu wypłat z funduszu restrukturyzacji, ale pociągnie za sobą również dalsze procesy restrukturyzacyjne w obszarze zatrudnienia i finansów, a także potrzebę wywiązania się ze zobowiązań wynikających z przyjętych przez KSC Planów Środowiskowych i Planów Społecznych.

W ramach restrukturyzacji majątkowej są przygotowywane projekty uruchamiania alternatywnej działalności w oddziałach wyłączonych z produkcji. Krajowa Spółka Cukrowa SA współpracuje w tym zakresie z Polską Grupą Energetyczną SA w realizacji czterech pilotażowych instalacji energetycznych w celu wytwarzania energii elektrycznej i energii cieplnej w skojarzeniu oraz produkcji biopaliw na bazie biomasy, w tym buraków cukrowych. Ten sposób zagospodarowania aktywów KSC SA tworzy warunki do kontynuacji produkcji plantato-

rom buraków cukrowych, do wytwarzania energii ze źródeł odnawialnych w układzie kogeneracji, a także do rozwoju obszarów wiejskich, na których zlokalizowany był dotychczas potencjał przemysłu cukrowniczego.

DZIAŁANIA RESTRUKTURYZACYJNE W OBSZARZE BAZY SUROWCOWEJ Restructuring of the Raw Materials Base

Działania restrukturyzacyjne w obszarze produkcji i zamykanie kolejnych zakładów należących do KSC pociągnęły za sobą wymóg dokonania szeregu zmian w funkcjonowaniu bazy surowcowej i dostosowania ilości kontraktowanego surowca do posiadanych limitów produkcyjnych. Wymagało to przede wszystkim rezygnacji z części rejonów plantacyjnych i reorganizacji pozostałych obszarów, a także kontynuacji rozpoczętych wcześniej zmian w sposobach odbioru surowca oraz działań stymulujących postęp technologiczny w uprawie buraka cukrowego, w tym organizacji szkoleń agrotechnicznych dla plantatorów i zaopatrzenia ich w środki do produkcji.

Baza surowcowa KSC jest zlokalizowana w czterech rejonach geograficznych: zachodniopomorskim, pomorskim, kujawsko-mazowieckim i lubelskim. Różnią się one nie tylko warunkami glebowo-klimatycznymi, ale także strukturą agrarną i sposobem gospodarowania. Zróżnicowanie to sprawia, że opłacalność produkcji buraka cukrowego jest w poszczególnych rejonach różnie postrzegana przez plantatorów i niektórzy z nich zawieszają jego uprawę lub całkowicie z niej rezygnują. Dlatego też w przypadku części cukrowni (zwłaszcza w rejonie lubelskim) występują trudności z wypełnieniem limitów kontraktacji, wynikające z redukcji ceny minimalnej buraków cukrowych.

Ze względu na to, że wykorzystywany w produkcji cukru surowiec nie nadaje się do długiego magazynowania, a jego transport na dalsze odległości jest kosztowny i powoduje pogorszenie jakości, cukrownie powinny być lokalizowane w centrach produkcji buraków.¹³ Niewłaściwa lokalizacja, której przykładem może być należąca do KSC Cukrownia Łapy, powoduje problemy pełnego wykorzystania mocy przerobowych wynikające z braku odpowiedniej ilości surowca i zbyt wysokie koszty sprowadzania buraków z odległych plantacji.¹⁴ Dlatego też KSC podjęła działania w celu maksymalnego skrócenia promienia dowozu surowca i zwiększenia stopnia koncentracji bazy surowcowej. W ich ramach trwają procesy wymiany rejonów kontraktacyjnych pomiędzy KSC i British Su-

¹³ Por. podział przemysłu rolno-spożywczego na trzy podstawowe kategorie lokalizacji zakładów przetwórczych ze względu na rodzaj wykorzystywanego surowca i jego transportochłonność, [w:] *Agrobiznes. Mikroekonomika*, t. 2, pod red. A. Wosia, Warszawa 1996, s. 92-93.

¹⁴ Por. Z. S m o l e ń s k i, R. U r b a n, *Jak restrukturyzować przedsiębiorstwo? Na przykładzie przemysłu spożywczego*, Warszawa 1993, s. 21.

gar Overseas Polska, które przyczyniły się do wzrostu stopnia koncentracji upraw. Podstawowe dane na temat aktualnego stanu bazy surowcowej KSC zawiera tabela 2.

Tab. 2. Baza surowcowa KSC w sezonach 2006/2007–2008/2009
Raw materials base of KSC in campaigns 2006/2007–2008/2009

Wyszczególnienie	Kampania		
	2006/2007	2007/2008	2008/2009
Powierzchnia zasiewów (tys. ha)	92,40	91,03	65,35
Zbiory buraka cukrowego (tys. t)	4333,1	4701,6	3147,3
Średnia powierzchnia plantacji (ha)	2,92	3,10	3,86
Powierzchnia upraw na 1 czynną cukrownię (tys. ha)	7,11	8,28	9,34
Liczba plantatorów (tys.)	31,67	29,35	16,92
Liczba plantatorów na 1 czynną cukrownię (tys.)	2,44	2,67	2,42

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Informacja dla Komisji Rolnictwa i Rozwoju Wsi na temat „Funkcjonowanie Krajowej Spółki Cukrowej SA”* z 3 marca 2009, s. 14–15.

Jedną z najbardziej zauważalnych zmian w stanie bazy surowcowej KSC jest malejąca z roku na rok powierzchnia upraw buraka cukrowego, która jest bezpośrednim efektem systematycznego spadku poziomu produkcji cukru. W jego rezultacie w okresie zaledwie trzech lat powierzchnia zasiewów zmniejszyła się o blisko 30%. Spadkowi powierzchni upraw towarzyszy jeszcze szybszy spadek liczby plantatorów, który w analogicznym okresie wyniósł ponad 46%. Zjawisko to należy ocenić pozytywnie, gdyż powoduje wzrost stopnia koncentracji upraw – w analizowanym okresie powierzchnia przeciętnej plantacji wzrosła aż o ponad 30%. Jednocześnie rośnie średnia powierzchnia upraw przypadająca na jedną cukrownię, jednak z uwagi na zamykanie części zakładów przyrost ten jest nieco wolniejszy. Nie następują natomiast istotne zmiany przeciętnej liczby plantatorów współpracujących z jedną czynną cukrownią.

Oprócz stopnia koncentracji, na nowoczesność bazy surowcowej w przemyśle cukrowniczym składa się też sposób odbioru i oceny buraka. Również w tym obszarze KSC podejmuje działania restrukturyzacyjne. W analizowanym okresie w kolejnych cukrowniach wdrożono samoobsługowe systemy skupu surowca, nastąpiło też dalsze zwiększenie ilości buraków dostarczanych w systemie pole–cukrownia oraz zmniejszenie liczby terenowych punktów przeładunkowych. Podkreślić przy tym należy, że obecnie całość odbieranego surowca jest badana na zawartość cukru, która stanowi podstawę do ustalenia ceny skupu. Niektóre cukrownie pracujące w ramach KSC nie posiadają co prawda własnych laboratoriów surowcowych, ale próby na zawartość cukru są dla nich przeprowadzane w sąsiednich zakładach. Na uwagę zasługuje również fakt, że poprawiają się także takie parametry jakościowe jak plony buraka i cukru czy polaryzacja. Podstawowe wskaźniki technologiczno-surowcowe osiągnięte w analizowanym okresie przez KSC prezentuje tabela 3.

Tab. 3. Wyniki technologiczno-surowcowe KSC w sezonach 2006/2007–2008/2009
 Technological and raw materials indices of KSC in campaigns 2006/2007–2008/2009

Wyszczególnienie	Kampania		
	2006/2007	2007/2008	2008/2009
Średni plon buraków (t/ha)	46,46	53,61	48,16
Plon cukru (t/ha)	7,75	9,04	8,06
Polaryzacja cukru (%)	16,72	16,86	16,73
Średni przerób dobowy bez postojów (t)	4998	5521	5833
Średnia długość kampanii (doby)	74,9	86,8	81,0
Udział skupu w systemie pole-cukrownia (%)	76,5	85,6	92,6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Informacja dla Komisji Rolnictwa i Rozwoju Wsi na temat „Funkcjonowanie Krajowej Spółki Cukrowej SA”* z 3 marca 2009, s. 16–18.

Analizując wyniki technologiczno-surowcowe osiągnięte przez KSC w latach 2006/2007–2008/2009, należy zauważyć nie tylko ich poprawę, ale również znaczną zmienność wynikającą ze specyfiki przemysłu cukrowniczego i jego dużego uzależnienia od czynników pogodowo-klimatycznych. Szczególnie korzystne warunki atmosferyczne, jakie wystąpiły w 2007 r., pozwoliły wszystkim cukrowniom wchodzącym w skład KSC osiągnąć rekordowo wysokie wyniki w zakresie polaryzacji i plonu buraka z hektara uprawy. Pozytywną tendencją obserwowaną w całym przemyśle cukrowniczym jest jednak spadek poziomu wahań krótkookresowych, a w dłuższym horyzoncie czasowym także wyraźna poprawa wszystkich wskaźników techniczno-produkcyjnych i wydajnościowych.¹⁵

Niekorzystnym zjawiskiem jest natomiast fakt, że w ramach KSC nadal utrzymuje się duże zróżnicowanie między poszczególnymi cukrowniami, zwłaszcza pod względem stopnia koncentracji upraw i czasu trwania kampanii. Generalnie jednak rzecz biorąc wyłączenie kolejnych zakładów z produkcji prowadzi do wzrostu długości przerobu, który jest niezbędnym warunkiem poprawy efektywności przemysłu cukrowniczego. Czas trwania kampanii w cukrowniach KSC w dłuższym okresie wykazuje tendencję wzrostową, ale – podobnie jak plony czy polaryzacja – podlega też istotnym wahaniom krótkookresowym.

Kolejną kwestią bezpośrednio związaną z funkcjonowaniem bazy surowcowej jest sygnalizowany już problem spadku opłacalności uprawy buraka cukrowego, która z punktu widzenia plantatorów jest najważniejszym skutkiem realizowanej reformy rynku cukru. Cena skupu buraka uległa obniżeniu z 46,72 EUR w 2005 r. (dla kwoty A) do 32,86 EUR w roku następnym i 29,78 EUR w 2007. Na sezon 2009/2010 przewidziano kolejną redukcję do poziomu 26,29 EUR za tonę. Tak drastyczny spadek cen skupu wpływa bezpośrednio na dochodowość upraw buraka. Co prawda reforma zakłada częściową rekompensatę utraconych dochodów (tzw. koperty bezpośredniego wsparcia plantatorów), dzięki

¹⁵ Por. T. Kondrakiwicz, *Przemysł cukrowniczy – efekty 15 lat transformacji*, Annales UMCS, sectio H, vol. XL, 2006, s. 128, 139 i 141.

czemu polscy rolnicy otrzymują dwa rodzaje dopłat: płatność obszarową i płatność wynikającą z reformy rynku cukru, w sezonie 2007/2008 zapewniających łączną dopłatę na poziomie około 2500 zł do hektara uprawy. Jednak pomimo tak wysokiego poziomu wsparcia finansowego następuje spadek opłacalności uprawy buraka, pogarsza się też relacja cen jego skupu do cen większości pozostałych produktów rolnych.¹⁶

W celu łagodzenia skutków tego stanu rzeczy w KSC podjęto działania zmierzające do wzrostu opłacalności produkcji buraka. W ich ramach przewidziano możliwość zwiększenia ceny skupu powyżej ceny minimalnej, ale przede wszystkim założono, że od sezonu 2009/2010 nastąpi ograniczenie bezpośrednich kosztów produkcji buraka o 10%. Dla osiągnięcia tego celu kontynuowano działania polegające na negocjacjach cenowych z dostawcami środków produkcji i rozwoju sieci dystrybucyjnej rolniczych środków produkcji, organizacji szkoleń agrotechnicznych dla plantatorów i wspieraniu tworzenia grup producenckich. Na rok 2009 przewidziano opracowanie i wdrożenie systemu poręczeń kredytowych, gwarancji bankowych i cesji dla plantatorów, którzy zawarli umowy kontraktacyjne, oraz systemu ubezpieczeń plantacji na nowych, bardziej korzystnych warunkach wynegocjowanych z firmami ubezpieczeniowymi. Procesy racjonalizacji bazy surowcowej obejmują też działania ograniczające koszty kontraktacji i skupu. W ich ramach jest dokonywana redukcja zatrudnienia pracowników działów obsługi plantatorów i są wprowadzane wieloletnie umowy kontraktacyjne. Plany na najbliższe lata przewidują całkowitą likwidację terenowych punktów skupu i wprowadzenie pełnego odbioru w systemie pole-cukrownia lub ewentualnie dowozu surowca przez plantatorów, a także obniżenie kosztów transportu surowca drogą dalszej intensyfikacji kontraktacji w rejonach położonych najbliższej cukrowni i zmniejszania w ten sposób promienia dowozu. Realizacja wszystkich planowanych przedsięwzięć powinna przynieść dalsze unowocześnianie bazy surowcowej, w tym intensyfikację procesu koncentracji produkcji buraka i poprawę jego jakości.

PODSUMOWANIE I OCENA EFEKTÓW PODJĘTYCH DZIAŁAŃ
RESTRUKTURYZACYJNYCH
Conclusions and Results of Restructuring

Regulacje ustawowe są istotnym elementem determinującym sytuację i możliwości rozwojowe wszystkich producentów cukru. Przeprowadzana obecnie w Unii Europejskiej reforma rynku cukru oznacza spadek jego cen, redukcję rozmiarów kwot produkcyjnych i zmiany zasad handlu zagranicznego. Specjal-

¹⁶ *Rynek cukru. Stan i perspektywy*, IERiGŻ, ARR, MRiRW, nr 33, czerwiec 2008, s. 12.

ny fundusz restrukturyzacyjny, z którego przewidziano wypłaty rekompensat dla producentów cukru, plantatorów i dostawców wyspecjalizowanych maszyn, stanowi zachętę do zamykania zakładów. Producenci cukru w Polsce po raz pierwszy zdecydowali się na dobrowolne ograniczenie limitów produkcji dopiero w sezonie 2008/2009. Wyniosło ono łącznie blisko 240 tys. ton w tzw. „pierwszym kroku” (do 31 stycznia 2008 roku) oraz ponad 127 tys. ton w „drugim kroku” (do 31 marca 2008 roku). W przypadku Krajowej Spółki Cukrowej skala redukcji kwot wyniosła ponad 20%, co pociągnęło za sobą konieczność podjęcia szeregu działań restrukturyzacyjnych, w tym wyłączenia kolejnych zakładów z produkcji i zagospodarowania zbędnego majątku oraz reorganizacji bazy surowcowej. Zakres realizowanych działań wynika ze strategii KSC przyjętej na lata 2008–2013, która opiera się na utrzymaniu pozycji i udziału w rynku z roku obrotowego 2007/2008 oraz uzyskaniu w jak najkrótszym czasie zdolności do konkutowania w sferze kosztów, przy jednoczesnym zapewnieniu trwałej rentowności na produkcji cukru. Dla osiągnięcia tak sformułowanego celu niezbędne jest zakończenie procesu restrukturyzacji, w tym w szczególności w zakresie zbędnego majątku, co ma gwarantować konkurencyjność kosztową na rynku cukru.

Konsekwencją realizacji programu restrukturyzacji jest koncentracja produkcji, która skutkuje wydłużeniem kampanii w Spółce. Czas jej trwania osiągnął poziom z przedziału czasu uważanego za optymalny dla polskich warunków (85–95 dni). Stopniowo dokonuje się także koncentracja nakładów inwestycyjnych w docelowych cukrowniach, w których będzie kontynuowana produkcja (w kampanii 2007/2008 wyniosły one około 115 mln zł, zaś w kampanii 2008/2009 blisko 55 mln zł).

Spadek rozmiarów produkcji i jej koncentracja pociągnęły za sobą procesy restrukturyzacyjne w sferze surowcowej i konieczność dostosowania ilości kontraktowanego surowca do posiadanych limitów produkcyjnych. Racjonalizacja bazy surowcowej, po wygaszeniu produkcji w części cukrowni i wyłączeniu związanych z nimi rejonów plantacyjnych, wyrażała się w latach 2007–2008 w reorganizacji rejonów kontraktacyjnych mającej na celu zlokalizowanie bazy surowcowej jak najbliżej docelowych cukrowni, a tym samym zminimalizowanie kosztów pozyskania surowca oraz zmniejszenie ilości terenowych punktów przeładunkowych. Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, że w analizowanym okresie nie wykorzystano w pełni przyznanej kwoty produkcyjnej wobec ograniczonej podaży surowca (osiągając jedynie poziom ok. 91%).

Za cukrownie docelowe Krajowej Spółki Cukrowej SA uznano Kluczewo, Kruszewice, Krasnystaw i Werbkowice. Z planu restrukturyzacji KSC wynika, że przy typowaniu cukrowni kontynuujących produkcję i przeznaczonych do wyłączenia jako kryteria wyboru stosowano: ich lokalizację w stosunku do bazy surowcowej, aktualne zdolności produkcyjne, a także ocenę możliwości rozwo-

jowych. Należy podkreślić, że z punktu widzenia specyfiki przemysłu cukrowniczego i uwarunkowań jego funkcjonowania kryteria te należy uznać za w pełni zasadne i racjonalne. Niemniej jednak w świetle powyższego pewne wątpliwości może budzić podjęcie decyzji o wyłączeniu cukrowni Lublin, która należała do zakładów o największych możliwościach przerobowych (blisko 100 tys. ton cukru rocznie). Kontynuację produkcji przewidziano natomiast w niektórych zakładach o znacznie mniejszych zdolnościach produkcyjnych (ale za to cechujących się innymi atutami). Nie wiadomo też, czy polityka przemieszczania surowca z rejonów, gdzie był zlokalizowany stosunkowo nowoczesny potencjał (zwłaszcza na Lubelszczyźnie), do regionów, gdzie potencjał ten będzie trzeba dopiero rozbudowywać (dotyczy to zwłaszcza Kujaw), przyniesie zakładane efekty. Dodać należy, że KSC SA jest zmuszona dokonać głębszej redukcji kosztów w porównaniu do pozostałych konkurentów na rynku krajowym, co wynika z wolniej realizowanego dotychczas procesu restrukturyzacji i dużo wyższych w związku z tym kosztów wyprodukowania jednej tony cukru.

W wyniku realizacji procesu restrukturyzacji w KSC SA są kontynuowane działania w zakresie restrukturyzacji majątkowej zarówno przez sprzedaż zbędnego majątku, jak i w drodze przesunięcia urządzeń produkcyjnych z cukrowni wygaszanych do funkcjonujących oddziałów produkcyjnych. W roku obrachunkowym 2007/2008 KSCSA zrealizowała z tego tytułu przychody ze sprzedaży aktywów na poziomie blisko 30 mln zł, kontynuując ten proces w roku obrachunkowym 2008/2009. Zakłada się przy tym, że proces ów powinien być zakończony w kolejnym okresie sprawozdawczym, ma to bowiem istotne znaczenie dla osiągnięcia zakładanej efektywności działalności Spółki (utrzymanie nieczynnych cukrowni i innych aktywów nieprodukcyjnych generuje bowiem bardzo duże koszty).

Przyjęty plan restrukturyzacji zakłada także przebudowę systemu organizacji i zarządzania w Spółce oraz restrukturyzację zasobów ludzkich. W tym pierwszym przypadku założonych celów nie zrealizowano, zaś w drugim podejmowano działania określone w przyjętym Planie Społecznym (będącym załącznikiem Planu Restrukturyzacji KSC SA), w tym zwłaszcza w zakresie programu ośłon socjalnych i programu adaptacji zawodowej (adresowanych do pracowników, z którymi rozwiązano umowę o pracę).

Oceniając zakres i skutki podjętych działań restrukturyzacyjnych, należy podkreślić, że ich pozytywne efekty w sferze produkcyjnej i technologicznej nie przekładają się w sposób bezpośredni na sytuację ekonomiczno-finansową Spółki, która jest mało stabilna i ulega częstym zmianom. Rok obrotowy 2007/2008 zamknął się dla KSC stratą netto w wysokości prawie 180 mln zł. Na ten niekorzystny wynik złożyło się kilka czynników wynikających z nowych uwarunkowań rynkowych po wprowadzeniu w życie reformy rynku cukru. Przede wszystkim spowodowała ona wzrost obciążeń z tytułu opłaty restrukturyzacyjnej oraz

wprowadzonej od sezonu 2007/2008 opłaty produkcyjnej. Obciążenia te wyniosły łącznie ponad 390 mln zł i w istotny sposób wpłynęły na poziom kosztów wytworzenia cukru, co przy niekorzystnym kształtowaniu się cen jego sprzedaży (na poziomie średnio o 310 zł za tonę niższym niż rok wcześniej) spowodowało pogorszenie kondycji finansowej Spółki. Dodatkowo sytuację finansową KSC determinowały również wysokie koszty związane z prowadzonymi procesami restrukturyzacji (około 169 mln zł), które spowodowały istotne obciążenie wyniku operacyjnego. Na koszty te złożyły się wydatki związane z wypłatą świadczeń osłonowych w związku z rozwiązaniem umów o pracę (ponad 79 mln zł), z utworzeniem rezerwy na wypłaty odpraw w roku 2008/2009 (ponad 43 mln zł) oraz odpisy aktualizujące wartość majątku trwałego wyłączonego z produkcji cukru (blisko 67 mln zł). Pomimo tak wysokich obciążeń wyniku operacyjnego i ujemnego wyniku finansowego KSC zachowała płynność finansową na prawidłowym poziomie, co pozwalało jej na terminowe regulowanie zobowiązań.

Początek kolejnego sezonu (2008/2009) przyniósł istotną poprawę sytuacji finansowej KSC. Po pierwszym kwartale bieżącego roku obrotowego wygenerowała ona zysk netto w wysokości blisko 49 mln zł, który jest w znacznej mierze wynikiem korzystnego kształtowania się dla Spółki uwarunkowań rynkowych, w tym m.in. wzrostu cen cukru i kursu euro. Do poprawy kondycji finansowej KSC przyczyniły się jednak z pewnością również pozytywne skutki podjętych działań restrukturyzacyjnych, które obejmują m.in. niższe koszty wytworzenia cukru. Dodatkowo na dodatni wynik działalności operacyjnej wpływają przychody osiągnięte ze sprzedaży środków trwałych oraz niższe koszty restrukturyzacji. Te i inne sprzyjające Spółce uwarunkowania rynkowe sprawiają, że na koniec roku obrotowego jest planowany zysk netto w wysokości 130 mln zł. Dla osiągnięcia stabilnej sytuacji finansowej w dłuższym horyzoncie czasowym konieczna jest kontynuacja rozpoczętych działań restrukturyzacyjnych, która powinna ograniczyć koszty funkcjonowania KSC i dostosować je do poziomu obniżającej się ceny referencyjnej. Z uwagi na silną konkurencję ze strony innych producentów cukru jest to niezbędny warunek utrzymania przez KSC dotychczasowej pozycji rynkowej.

SUMMARY

The paper discusses reasons, course and effects of the sugar industry restructuring processes, in particular the restructuring of Krajowa Spółka Cukrowa SA, which is one of five owner groups on the Polish sugar market. Currently the KSC producing almost 40% of the national production is the dominating entity in the Polish sugar market.

The situation in the sugar market is determined to a high extent by its statutory regulations. The currently taking place sugar market reform is to result in a decrease in prices and production volumes, which requires termination of production in consecutive sugar refineries and taking up

processes of restructuring and concentration its raw materials base. The special restructuring fund from which disbursement of compensations for sugar producers, planters and suppliers of specialized machinery are planned forms the incentive for decommissioning of plants. The processes of production concentration and decommissioning of refineries were undertaken by KSC after 2003, and they intensified nowadays when as many as 20 plants were decommissioned and only 7 are still working. Continuing sugar market reform creates new challenges and forces consecutive decreases in production costs and improvement of technological processes productivity.