

TERESA KONDRAKIEWICZ

*Pozycja Krajowej Spółki Cukrowej SA  
na polskim rynku cukru*

---

The position of Krajowa Spółka Cukrowa S.A. (National Sugar Company)  
on the Polish sugar market

**Abstrakt:** W związku z przeprowadzaną w Unii Europejskiej reformą rynku cukru jego produkcja w Polsce zmniejsza się. Z uwagi na porównywalną skalę redukcji limitów produkcyjnych przez wszystkich producentów podmiotowa struktura rynku pozostaje względnie stabilna. Podmiotem dominującym na polskim rynku cukru jest Krajowa Spółka Cukrowa, która ma w nim obecnie około 36% udziału. W celu jego utrzymania podjęła ona liczne działania restrukturyzacyjne. Analiza SWOT wskazuje, że konsekwentnie realizując przyjętą strategię, Spółka ma realne możliwości utrzymania zajmowanej pozycji rynkowej.

WPROWADZENIE

Introduction

Polska jest liczącym się w Europie producentem cukru, a przemysł cukrowniczy odgrywa ważną rolę w polskiej gospodarce. W efekcie regulacji ustawowych w latach 90. XX w. rozpoczęły się w nim zmiany własnościowe i strukturalno-organizacyjne, polegające na grupowaniu cukrowni należących do jednego właściciela. Doprowadziły one do podziału rynku pomiędzy kilku głównych producentów cukru. Podmiotem dominującym na rynku cukru jest należąca do kapitału polskiego Krajowa Spółka Cukrowa. Ponadto na polskim rynku cukru funkcjonuje kilka innych grup właścicielskich z udziałem kapitału zagranicznego, które są obecne również na rynkach innych krajów Unii Europejskiej.

W kilku ostatnich latach podmiotowa struktura rynku cukru nie podlegała większym zmianom, co wynika przede wszystkim z obowiązujących zasad jego regulacji i wielkości posiadanych przez poszczególnych producentów limitów produkcji. Krajowa Spółka Cukrowa posiada obecnie około 36% udziału w ryn-

ku, a utrzymanie tej pozycji jest jej celem strategicznym. Dla jego realizacji na lata 2008–2013 przyjęto strategię, na którą składa się wiele strategii funkcjonalnych, określających zakres planowanych działań w poszczególnych obszarach funkcjonowania Krajowej Spółki Cukrowej<sup>1</sup>. Mają one umożliwić kontynuację rozpoczętych wcześniej działań restrukturyzacyjnych i zapewnić Spółce utrzymanie dotychczasowej pozycji rynkowej, pomimo zaostrzającej się konkurencji na rynku cukru i podjęcia podobnych działań przez wszystkich producentów cukru.

Celem badań była identyfikacja mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń rozwojowych Krajowej Spółki Cukrowej na tle jej konkurentów, a także ocena perspektyw i wyzwań stojących przed całym przemysłem cukrowniczym. Punktem wyjścia badań była analiza aktualnych uwarunkowań rynkowych funkcjonowania producentów cukru w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem wymogów wynikających z realizowanej w Unii Europejskiej reformy rynku cukru i czynników popytowych. Za główny miernik pozycji rynkowej poszczególnych grup właścicielskich przyjęto ich procentowy udział w krajowym rynku cukru. Z uwagi na ograniczoną objętość opracowania w analizie skoncentrowano się na ważniejszych obszarach funkcjonowania producentów cukru, wynikających bezpośrednio z obowiązujących zasad regulacji rynku, tj. głównie na kwestiach rozmiarów produkcji i dostosowania bazy surowcowej do potrzeb zredukowanych limitów produkcyjnych.

Zakres czasowy badań obejmuje pięć ostatnich kampanii cukrowniczych, tj. lata 2004/2005–2008/2009. 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, oraz materiały Stowarzyszenia Techników Cukrowników (STC) i Instytutu Przemysłu Cukrowniczego (IPC).

#### UWARUNKOWANIA FUNKCJONOWANIA PRODUCENTÓW CUKRU W POLSCE

##### The conditions of sugar producers' activity in Poland

Funkcjonowanie przemysłu cukrowniczego w dużej mierze determinuje jego specyfika oraz uwarunkowania rynkowe, na które składają się: ustawowe regulacje, czynniki popytowe oraz sytuacja na światowym rynku cukru. Przemysł cukrowniczy jest branżą ściśle powiązaną z bazą surowcową, co sprawia, że jest on terytorialnie rozproszony, a jednocześnie sytuacja wszystkich podmiotów podlega częstym wahaniom pod wpływem czynników pogodowo-klimatycznych. Znaczne uzależnienie od rolnictwa było jedną z istotnych przesłanek objęcia rynku cukru w Unii Europejskiej Wspólną Polityką Rolną i poddania go szczegó-

<sup>1</sup> Zob. szerzej: *Strategia KSC S.A. na lata 2008/2009–2012–2013*, Toruń 2008, s. 16.

lowym regulacjom. Przez wiele lat ich zasady nie ulegały istotnym zmianom, a podstawowymi instrumentami regulacji rynku cukru były kwoty produkcyjne i gwarancje cenowe oraz rozbudowany system ceł<sup>2</sup>.

Po rozszerzeniu Unii Europejskiej w 2004 r. nasiliły się problemy nierównowagi, wysokich cen cukru na rynku wewnętrznym oraz niskiej konkurencyjności przemysłu cukrowniczego na rynku światowym. W związku z tym w lutym 2006 r. Komisja Europejska zatwierdziła projekt reformy rynku cukru, którą rozpoczęto w sezonie 2006/2007 i rozłożono na dwa etapy. Na pierwszy okres (do 2011 r.) założono obniżenie kwot produkcji cukru, na drugi zaś (do 2015 r.) – ich likwidację. Przewidziano również obniżkę cen cukru i minimalnej ceny skupu buraków cukrowych oraz uruchomienie systemu prywatnego magazynowania cukru. Stworzono też system zachęt finansowych dla producentów dobrowolnie zmniejszających rozmiary produkcji w większym stopniu, niż wynikałoby to z otrzymanych limitów. Z opłat wnoszonych przez producentów cukru powstał specjalny fundusz restrukturyzacyjny w celu udzielenia pomocy finansowej producentom, którzy zrezygnują z produkcji cukru i zdecydują się na zrzeczenie się limitów i zamykanie cukrowni, oraz plantatorom i dostawcom wyspecjalizowanych maszyn. Istotnym zmianom uległy również zasady handlu zagranicznego cukrem<sup>3</sup>.

Reforma miała na celu przede wszystkim dostosowanie wielkości produkcji cukru do poziomu wewnętrznego zużycia oraz zmniejszenie zakresu ingerencji w funkcjonowanie mechanizmu rynkowego na rynku cukru. Ponieważ w początkowym okresie obowiązywania nowych regulacji założonych celów nie osiągnięto, a redukcja kwot produkcyjnych była znacznie niższa niż oczekiwana, już w październiku 2007 r. wprowadzono kolejne modyfikacje reformy, które objęły tzw. inicjatywę plantatorską oraz system dodatkowych zachęt finansowych dla producentów cukru i plantatorów buraka cukrowego ograniczających rozmiary produkcji. Jednocześnie zapowiedziano, że jeżeli do sezonu 2009/2010 nie nastąpi wystarczająca dobrowolna redukcja kwot produkcyjnych, to Komisja Europejska dokona administracyjnej redukcji limitów bez wypłacania pomocy restrukturyzacyjnej<sup>4</sup>. Skłoniło to wszystkich polskich producentów cukru do dobrowolnej

<sup>2</sup> Zob. szerzej np.: 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 oraz A. Jurcewicz, B. Kozłowska, E. Tomkiewicz, *Wspólna Polityka Rolna. Zagadnienia prawne*, Wyd. Prawnicze LexisNexis, wyd. 2, Warszawa 2007, s. 116–122.

<sup>3</sup> Zob. szerzej: Ł. Chudoba, *Wpływ instrumentów regulacji rynków i Wspólnej Polityki Rolnej Unii Europejskiej na wybrane branże polskiego przemysłu spożywczego*, IERiGŻ, Warszawa 2006, s. 10–11; J. Jasińska, *Wspólna Polityka Rolna – reforma rynku cukru*, „Biuletyn Informacyjny”, nr 8 (182), ARR, sierpień 2006, s. 6–7; P. Smoliński, *Handel zagraniczny po reformie rynku cukru*, „Biuletyn Informacyjny”, nr 8 (182), ARR, sierpień 2006, s. 26–40 oraz P. Szajner, *Zmiany w systemie regulacji rynku cukru w Unii Europejskiej*, „Przemysł Spożywczy” 2006, nr 1, s. 14.

<sup>4</sup> Zob. szerzej: I. Rogalska, *Zmiany w systemie restrukturyzacji przemysłu cukrowniczego*, „Biuletyn Informacyjny”, nr 10 (196), ARR, październik 2007, s. 4–7.

redukcji kwot produkcji, która wymusiła na nich podjęcie wielu działań restrukturyzacyjnych. Objęły one niemal wszystkie sfery funkcjonowania cukrowni – poczynając od gospodarki surowcowej i zaopatrzenia w pozostałe surowce, poprzez organizację procesów produkcji i zarządzania, modernizację potencjału wytwórczego, restrukturyzację zatrudnienia, aż po politykę zbytu. Ich przeprowadzenie stało się dla wszystkich grup producentów w Polsce niezbędnym warunkiem poszukiwania przewagi konkurencyjnej i utrzymania swojej pozycji rynkowej.

W związku z reformą rynku cukru w Unii Europejskiej producenci w wielu krajach skorzystali z możliwości pobrania rekompensat i częściowego lub nawet całkowitego zaprzestania produkcji. Stąd produkcja cukru jest obecnie prowadzona tylko w 18 państwach członkowskich o korzystnych dla uprawy buraka cukrowego warunkach klimatycznych. Prawie 70% produkcji skoncentrowane jest w zaledwie 7 krajach o najwyższych plonach cukru. Wśród czołowych producentów znajduje się również Polska, która zajmuje trzecią, po Niemczech i Francji, pozycję na unijnym rynku cukru.

Kolejną grupą uwarunkowań funkcjonowania producentów cukru są czynniki popytowe. Całkowite zapotrzebowanie na cukier jest kształtowane przez dwa sposoby jego wykorzystania, czyli bezpośrednie spożycie przez konsumentów oraz zastosowanie w przemyśle przetwórczym do produkcji wyrobów zawierających cukier. W obu tych obszarach sytuacja na rynkach światowych wydaje się dla producentów cukru dość korzystna. W długim okresie globalna konsumpcja cukru systematycznie wzrasta, zwłaszcza w krajach rozwijających się. Należy też odnotować wzrost zainteresowania jego wykorzystaniem do celów innych niż spożywcze, zwłaszcza do produkcji biopaliwa. Buraki cukrowe należą do roślin o dużej wydajności energii odnawialnej z jednostki użytków rolnych przy relatywnie niskich kosztach jej wytworzenia, co stwarza szansę utrzymania powierzchni upraw na dotychczasowym poziomie i wykorzystania części zbiorów do przerobu na biopaliwa<sup>5</sup>. Generalnie rzecz biorąc, na światowym rynku cukru można więc nadal oczekiwać wzrostu popytu. Z drugiej jednak strony, również w tym obszarze dostrzec należy pewne ograniczenia, którymi są okresowe nadwyżki oraz nasilająca się konkurencja ze strony producentów izoglukozy i cukru trzcinowego (głównie z Brazylii).

Nieco odmiennie wygląda sytuacja na rynku krajowym, gdzie trudno oczekiwać znacznego wzrostu popytu. Spożycie bezpośrednie w długim okresie maleje zarówno ze względu na spadek liczby ludności, jak i zmianę modelu żywienia prowadzącą do ograniczania konsumpcji cukru ze względów zdrowotnych. Z drugiej jednak strony, systematycznie rośnie zużycie cukru we wtórnym przetwórstwie żywności, co sprawia, że w długim okresie prognozy globalnego popytu na cukier przewidują niewielką tendencję wzrostową. Łączne zużycie wewnętrzne

<sup>5</sup> Zob. szerzej: Ł. Chmielewski, *Rynek biopaliw – stan i perspektywy*, „Biuletyn Informacyjny”, nr 3 (213), ARR, marzec 2009, s. 40–50.

cukru w Polsce wzrasta bardzo nieznacznie i wynosi obecnie około 1600–1620 tys. ton rocznie, na rok 2013 zaś szacowane jest na 1655 tys. ton<sup>6</sup>.

Reasumując, należy stwierdzić, iż popytowe uwarunkowania rozwojowe przemysłu cukrowniczego są dla producentów cukru dość korzystne. Popyt na rynku wewnętrznym nie rośnie co prawda w takim tempie jak w krajach rozwijających się, ale szansą dla przemysłu cukrowniczego jest wzrost zapotrzebowania ze strony branż przemysłu wykorzystujących cukier i produkty uboczne jego produkcji. Uwarunkowania te wskazują, iż Polska ma realne szanse utrzymania swojej dotychczasowej pozycji na rynku cukru w Unii Europejskiej.

Światowy rynek cukru charakteryzuje występowanie nadwyżek produkcji w stosunku do zgłaszanego zapotrzebowania, co powoduje utrzymywanie się cen światowych na relatywnie niskim poziomie. Największe ilości cukru są obecnie produkowane w Azji i Ameryce Południowej oraz w Europie. Z wyjątkiem Ameryki Południowej, Oceanii i częściowo Ameryki Północnej na pozostałych kontynentach spożycie jest obecnie wyższe niż produkcja. Sytuacja na światowym rynku cukru wskazuje na jego dużą wrażliwość na okresowe wahania. Zmiany poziomu produkcji powodują, że ceny cukru na światowych giełdach często podlegają krótkotrwałym wahaniom.

#### ROZMIARY PRODUKCJI CUKRU W POLSCE I STRUKTURA PODMIOTOWA RYNKU

The volume of sugar production in Poland and the structure of sugar market

Sytuacja na rynku cukru w Polsce, w tym rozmiary produkcji i aktualna struktura podmiotowa rynku, to efekt dokonujących się już od blisko dwudziestu lat procesów restrukturyzacji. Rozpoczęły je zmiany organizacyjno-własnościowe zapoczątkowane ustawą z 26 sierpnia 1994 r. „O regulacji rynku cukru i przekształceniach własnościowych w przemyśle cukrowniczym”. Powołała ona tzw. holdingi cukrowe i umożliwiła dopływ kapitału przez wejście do przemysłu cukrowniczego zagranicznych inwestorów strategicznych<sup>7</sup>. Kolejne znaczące zmiany struktury podmiotowej rynku cukru nastąpiły kilka lat później, gdy 25 sierpnia 2001 r. weszła w życie ustawa „O regulacji rynku cukru”. Na jej mocy określono m.in., że część niesprywatyzowanych jeszcze cukrowni zostanie połączona w Krajową Spółkę Cukrową, która powstała w sierpniu 2002 r. w wyniku konsolidacji trzech funkcjonujących wcześniej holdingów cukrowych, tj. włączenia do Mazowiecko-Kujawskiej Spółki Cukrowej dwóch pozostałych: Lubelsko-Małopolskiej

<sup>6</sup> Por. *Rynek cukru*, IERiGŻ, ARR, MRiRW, nr 34, grudzień 2008 s. 22; P. Szajner, *Sektor cukrowniczy w Polsce – perspektywy lat 2007–2013*, „Biuletyn Informacyjny”, nr 8 (182), ARR, sierpień 2006, s. 44 oraz K. Świetlik, *Popyt na żywność w latach 2007–2008 i jego uwarunkowania*, „Biuletyn Informacyjny”, nr 1 (211), ARR, styczeń 2009, s. 44.

<sup>7</sup> Zob. szerzej: T. Kondrakiewicz, *Holdingi w przemyśle cukrowniczym. Procesy dostosowawcze do integracji z Unią Europejską*, Wyd. UMCS, Lublin 2000, s. 126–132 i 189–193.

i Poznańsko-Pomorskiej. Po zarejestrowaniu połączenia (30 września 2003 r.) rozpoczął się proces konsolidacji spółek zależnych, prowadzący do powstania struktury o charakterze koncernu. Zdecydowana większość akcji pozostaje własnością Skarbu Państwa, akcjonariuszami mniejszościowymi są pracownicy i plantatorzy. Obecnie Krajowa Spółka Cukrowa skupia 27 zakładów i jest podmiotem dominującym na polskim rynku cukru. Jednocześnie jest ona jedynym podmiotem z kapitałem krajowym. Pozostali producenci to grupy właścicielskie z udziałem kapitału zagranicznego, który systematycznie zwiększa swoją obecność na polskim rynku cukru. Drugą co do wielkości i znaczenia na krajowym rynku cukru jest grupa Südzucker Polska, która swoją ekspansję na rynek polski rozpoczęła w 1997 r., stając się investorem strategicznym cukrowni Ropczyce. Swoją obecną pozycję rynkową budowała przez kolejne przejęcia, obecnie obejmuje 22 cukrownie. Podobną strategię ekspansji stosowały pozostałe grupy właścicielskie, którymi w analizowanym okresie były Pfeifer und Langen (11 cukrowni zlokalizowanych w Wielkopolsce), British Sugar Overseas (skupiająca 10 cukrowni) oraz Nordzucker (6 cukrowni w okolicy Poznania i Torunia)<sup>8</sup>.

Rozmiary produkcji cukru w poszczególnych grupach właścicielskich i wynikająca z nich pozycja rynkowa są w znacznej mierze uwarunkowane wielkością posiadanych limitów produkcyjnych. Przed reformą, w pierwszym roku funkcjonowania w strukturach unijnych, polscy producenci otrzymali łącznie limity produkcji w wysokości 1580 tys. ton cukru w kwocie A (przeznaczonej na rynek krajowy) i 91,9 tys. ton cukru w kwocie B (na eksport z dopłatami). Na sezon następny przyznano kwoty zredukowane: w przypadku kwoty A do 1495,3 tys. ton, w przypadku kwoty B zaś do 86,9 tys. ton. W kolejnych latach, w związku z reformą, kwoty A i B uległy połączeniu i nastąpiła ich dalsza redukcja. Polska otrzymała łączny limit w wysokości 1498 tys. ton i nie skorzystała z możliwości sprzedaży jego części do funduszu restrukturyzacyjnego. W kampanii 2006/2007 żaden z działających w Polsce koncernów cukrowniczych nie chciał dobrowolnie zmniejszać rozmiarów produkcji, chociaż za każdą tonę przysługującej kwoty mógł otrzymać rekompensaty w wysokości 730 euro oraz po 625 i 520 euro za tonę w dwóch kolejnych sezonach<sup>9</sup>. Co więcej, w ramach przysługującej im puli wszyscy producenci wykupili dodatkowe kwoty o łącznej wysokości 100,55 tys. ton. Związane z tym koszty i obowiązkowe opłaty wnoszone do funduszu restrukturyzacyjnego znacząco podniosły koszty funkcjonowania cukrowni i obniżyły opłacalność produkcji, co rodziło zagrożenie, że może ona być nierentowna nawet w najlepszych zakładach. W związku z powyższym producenci cukru podjęli decyzję o przerwaniu części kosztów zakupu dodatkowych kwot na plantatorów buraków.

<sup>8</sup> Zob. szerzej: ead., *Przemysł cukrowniczy – efekty 15 lat transformacji*, „Annales UMCS”, sec. H, vol. XL, Wyd. UMCS, Lublin 2006, s. 129–136.

<sup>9</sup> J. Jasińska, *Wspólna Polityka Rolna...*, s. 7.

Dobrowolne ograniczanie rozmiarów produkcji nastąpiło dopiero po modyfikacji reformy. Przewidziana na sezon 2008/2009 dodatkowa pomoc dla planatorów w wysokości 237,5 euro za tonę i zwolnienie z części składki restrukturyzacyjnej, pod warunkiem zrzeczenia się kwoty co najmniej odpowiadającej wycofaniu, okazały się skuteczną zachętą do ograniczania rozmiarów produkcji. Po raz pierwszy producenci cukru w Polsce zrzekli się części limitów produkcji do końca stycznia 2008 r., kiedy to zakończył się pierwszy etap procesu restrukturyzacji wspólnotowego rynku cukru. Drugi etap redukcji miał miejsce w marcu 2008 r. i doprowadził do kolejnej obniżki przysługujących producentom limitów. Obie te redukcje spowodowały zmniejszenie kwot w Polsce łącznie o blisko 240 tys. ton, tj. o 13,5% w „pierwszym kroku” (do 31 stycznia 2008 r.) oraz o ponad 127 tys. ton w „drugim kroku” (do 31 marca 2008 r.), co stanowi średnio ponad 8,3% redukcji liczonej od pozostałej kwoty. W przypadku Krajowej Spółki Cukrowej SA udział w ogólnej kwocie redukcji w drugim etapie wyniósł 53 tys. ton 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<sup>10</sup>. W efekcie całkowita wielkość kwot produkcyjnych cukru w Polsce na sezon 2007/2008 i następny wyniosła 1533 tys. ton. Tym samym w całym analizowanym okresie miał miejsce spadek rozmiarów kwot produkcyjnych przysługujących producentom cukru w Polsce. Kolejne redukcje limitów produkcyjnych doprowadziły do znacznego spadku rozmiarów produkcji, zarówno w stosunku do poziomu z lat ubiegłych, jak i do zakładanego we wcześniejszych planach koncernów. Poziom produkcji cukru białego w badanym okresie, w rozbiciu na głównych producentów i ich udział w krajowym rynku, przedstawia tab. 1.

Tab. 1. Produkcja cukru białego w Polsce w latach 2004/2005–2008/2009 i udział grup właścicielskich w rynku cukru  
Production of white sugar in Poland in 2004/05–2008/09 and share of owner groups in the sugar market

Producent	Kampania									
	2004/2005		2005/2006		2006/2007		2007/2008		2008/2009	
	tys. t	%	tys. t	%	tys. t	%	tys. t	%	tys. t	%
Krajowa Spółka Cukrowa	798,7	39,89	794,7	38,42	637,5	37,06	722,4	37,35	465,2	35,84
Südzucker	517,9	25,88	537,3	25,97	447,1	25,99	462,3	23,90	329,6	25,40
Pfeifer & Langen	319,6	15,96	351,1	16,98	285,7	16,61	337,2	17,44	219,7	16,93
British Sugar Overseas	206,9	10,33	208,2	10,07	208,1	12,09	227,2	11,75	163,9	12,63
Nordzucker	159,0	7,94	177,0	8,56	142,0	8,25	184,9	9,56	119,4	9,20
Razem	2002,1	100,0	2068,3	100,0	1720,4	100,0	1934,0	100,0	1297,8	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Stowarzyszenia Techników Cukrowników.

<sup>10</sup> 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.

Dane zawarte w tab. 1 wskazują, że faktyczny poziom produkcji cukru często przekracza otrzymane limity produkcyjne (z wyjątkiem kampanii 2008/2009). Wynika to z faktu, że ze względów ekonomicznych opłacalna jest produkcja tylko na dużą skalę. Stąd też w latach ubiegłych, gdy pozwalały na to rozwiązania prawne, wszyscy producenci wytwarzali część produkcji w ramach tzw. kwoty C (przeznaczonej na eksport bez dopłat). Obowiązujące obecnie przepisy nie zezwalają na taki eksport, co utrudnia zbyt ewentualnych nadwyżek produkcji ponad przysługujące limity. Mogą one być jedynie przeniesione na kolejną kampanię lub wykorzystane na rynku krajowym jako tzw. cukier przemysłowy w przemyśle chemicznym, farmaceutycznym i kosmetycznym oraz na produkcję alkoholu i drożdży. Ilości niezagospodarowane w żaden z tych sposobów podlegają opłacie pobieranej przez ARR<sup>11</sup>.

Analiza rozmiarów produkcji cukru w badanym okresie wskazuje też na jej znaczną zmienność w kolejnych latach. Jest ona rezultatem głównie czynników klimatycznych i różnic w jakości podstawowego surowca. W sezonie 2008/2009 wielkość produkcji cukru w Polsce była wyjątkowo niska – wyniosła nawet mniej niż posiadane limity produkcyjne. Wynika to przede wszystkim z niekorzystnych uwarunkowań pogodowych w okresie wegetacji buraka cukrowego i innych problemów gospodarki surowcowej. Niektóre grupy właścicielskie, w tym zwłaszcza Krajowa Spółka Cukrowa, odczuwały poważne niedobory surowca.

Szczególną uwagę należy zwrócić nie tylko na znaczną zmienność produkcji cukru w kolejnych latach, ale przede wszystkim na ogólną tendencję jej rozmiarów. Z danych tab. 1 wynika wyraźnie, że chociaż w niektórych kampaniach występowały przyrosty produkcji w stosunku do poziomu z roku poprzedniego, to, generalnie rzecz biorąc, ma miejsce tendencja spadkowa. W analizowanym okresie rozmiary produkcji cukru zmniejszyły się w Polsce dość znacznie, gdyż aż o około 35%. Jest to szczególnie niepokojące zjawisko, zwłaszcza że limity produkcyjne są obecnie na poziomie niższym niż zapotrzebowanie na rynku krajowym.

Z punktu widzenia pozycji rynkowej producentów cukru w Polsce ważną kwestią jest nie tylko wielkość wytwarzanej przez nich produkcji, ale przede wszystkim wynikający z niej procentowy udział w rynku. Analizując jego kształtowanie się, należy zwrócić uwagę na fakt, iż istotnym zmianom poziomu produkcji cukru w kolejnych latach towarzyszyła stosunkowo stała struktura rynku. Pozycja rynkowa wszystkich grup właścicielskich, ukształtowana w momencie integracji Polski z Unią Europejską, w okresie pięciu ostatnich lat gospodarczych nie uległa większym zmianom. Wynika to przede wszystkim z podobnej reakcji wszystkich producentów cukru w Polsce na zmianę uwarunkowań prawnych. Jak już wspomniano, początkowo żaden z nich nie ograniczył dobrowolnie rozmia-

<sup>11</sup> J. Jasińska, *Wspólna Polityka Rolna...*, s. 8–9.



rów produkcji, w kolejnych latach zaś stopień redukcji limitów dokonanych przez wszystkich producentów był porównywalny. Stąd też w zdecydowanej większości przypadków wielkość udziału w rynku poszczególnych producentów zmieniała się z roku na rok zaledwie w granicach jednego punktu procentowego. Analiza tych zmian wskazuje, że ogólną tendencją jest niewielki spadek znaczenia grup największych, w tym Krajowej Spółki Cukrowej, oraz nieznaczna poprawa pozycji najmniejszego producenta, którym jest Nordzucker.

#### CZYNNIKI KSZTAŁTOWANIA POZYCJI KONKURENCYJNEJ I PERSPEKTYWY ROZWOJOWE

The factors shaping competitive position and prospects of development

Ograniczanie rozmiarów produkcji, wynikające bezpośrednio z wymogów reformy rynku cukru, pociągnęło za sobą konieczność podjęcia działań restrukturyzacyjnych. Objęły one m.in. przyspieszenie procesów wygaszania produkcji w części cukrowni, co wiąże się z demontażem urządzeń do produkcji cukru i zagospodarowaniem zbędnego majątku. W ramach restrukturyzacji majątkowej w niektórych zakładach wyłączonych z produkcji przewidziano uruchomienie działalności alternatywnej. Restrukturyzacja objęła też reorganizację bazy surowcowej, racjonalizację zatrudnienia i zmiany w polityce zbytu. Działania te były niezbędne z uwagi na silną konkurencję na rynku cukru i zostały podjęte przez wszystkich producentów cukru. Wobec powyższego pojawia się pytanie, jakie są realne możliwości utrzymania dotychczasowej pozycji na rynku cukru przez Krajową Spółkę Cukrową, a także jakie są jej mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia rozwojowe.

Do najsilniejszych stron Krajowej Spółki Cukrowej należy niewątpliwie duży udział w polskim rynku cukru i w potencjale produkcyjnym cukrownictwa. Skupia ona około 1/3 krajowych zakładów produkcyjnych i ma blisko 40-procentowy udział w limicie produkcyjnym cukru. Procesy restrukturyzacyjne, stopniowe wygaszanie produkcji i modernizacja potencjału wytwórczego poprawiły strukturę cukrowni pod względem zdolności przerobowych w stosunku do sytuacji, jaka miała miejsce w początkowym okresie funkcjonowania Spółki. Jej cukrownie są zlokalizowane w różnych częściach kraju, a baza magazynowa, punkty załadunkowe i sieć sprzedaży obejmuje znaczny obszar, co ułatwia docieranie do szerokiego kręgu odbiorców. Ponadto atutem grupy jest wieloletnia obecność na rynku, która wpłynęła na jego dobrą znajomość i istnienie niezmiennych grup stałych odbiorców. Procesy restrukturyzacji przyczyniły się do zmian w systemach organizacji i zarządzania, a także wprowadzenia we wszystkich oddziałach ujednoczonych rozwiązań. Wiele funkcji usługowych wykonywanych jest przez wyspecjalizowane jednostki pracujące na rzecz całego ugrupowania, co przyczynia się do obniżki kosztów

i poprawy wyniku finansowego. Atutem Krajowej Spółki Cukrowej jest też niewątpliwie wyraźny postęp w zakresie gospodarki surowcowej, w tym nowoczesna organizacja odbioru surowca, ścisła współpraca z plantatorami i dostawcami środków do produkcji rolnej, a także rozwój systemu kredytowania kosztów uprawy buraka cukrowego.

Pozycja konkurencyjna Krajowej Spółki Cukrowej jest kształtowana również przez jej słabości. Należy wśród nich wymienić przede wszystkim znaczne zróżnicowanie potencjału produkcyjnego w poszczególnych rejonach kraju. Niekorzystnym czynnikiem jest też lokalizacja części cukrowni w miastach, znacznie utrudniająca ich funkcjonowanie i wywołująca problemy w zakresie logistyki i zaopatrzenia w surowce do produkcji. Jeszcze bardziej istotną bolączką w ostatnich latach okazały się problemy wynikające z niedostatecznego, z punktu widzenia potrzeb poziomu skupu, podstawowego surowca. Kolejną słabością Krajowej Spółki Cukrowej jest fakt, że pomimo istotnego postępu w zakresie stanu i organizacji jej bazy surowcowej wciąż utrzymuje się duże zróżnicowanie ze względu na wielkość i potencjał plantacji, a przeciętna liczba plantatorów współpracujących z czynnymi zakładami jest znacznie wyższa niż w pozostałych grupach właścicielskich.

Do słabych stron Krajowej Spółki Cukrowej należy zaliczyć również stosunkowo ubogi asortyment produkcji. Jej oferta produktowa jest znacznie węższa niż pozostałych producentów krajowych. Pomimo dobrego rozwoju bazy magazynowej i logistycznej w sensie rozmieszczenia terytorialnego jej jakość i struktura wciąż nie jest zadowalająca na tle konkurentów. Ponadto słabym punktem Spółki jest brak sojuszy strategicznych i wysoka kapitałochłonność inwestycji. Pomimo przeprowadzonej już częściowo restrukturyzacji poziom zatrudnienia pozostaje wciąż wysoki, a jego struktura niekorzystna. Stanowi to poważne wyzwanie, gdyż względy społeczne utrudniają racjonalizację zatrudnienia, a liczne protesty i naciski były w przeszłości istotnym czynnikiem warunkującym przebieg procesów restrukturyzacji. Z punktu widzenia realizowanej strategii rozwoju problemem jest również wysoka wartość księgowa aktywów trwałych wygaszonych zakładów, która utrudnia ich sprzedaż bez strat, a częste wahania cen i zmiany kursu walutowego przyczyniają się do braku stabilizacji w zakresie sytuacji ekonomiczno-finansowej.

Trwająca reforma rynku cukru stanowi dla Krajowej Spółki Cukrowej zarówno szansę, jak i zagrożenie. Szanse wynikają, z jednej strony, z faktu uznania Polski za kraj o dobrych warunkach glebowo-klimatycznych i dużym potencjale produkcji cukru, z drugiej zaś – z uzyskania znacznej pomocy finansowej z funduszy restrukturyzacyjnych. Zagrożeniem jest spadek limitów produkcyjnych i konieczność ograniczania rozmiarów produkcji cukru oraz planowana obniżka poziomu cen i zatrudnienia w zbywaniu ewentualnych nadwyżek.

Niewątpliwie szansą dla Krajowej Spółki Cukrowej są relatywnie pomyślne, pomimo kryzysu gospodarczego, prognozy gospodarcze i perspektywa wzrostu gospodarczego, w tym również w związku z przygotowaniem Polski do przystąpienia do strefy euro. Pomimo generalnych założeń reformy zmierzających do obniżenia cen cukru istnieje oczekiwanie, iż utrzymają się one na poziomie powyżej ceny referencyjnej. Również perspektywy popytowe wydają się korzystne, gdyż pomimo ograniczeń zdrowotnych i zmniejszania poziomu konsumpcji bezpośredniej cukru jego zużycie w przetwórstwie wykazuje tendencję wzrostową. Szczególnie pomyślnym dla Krajowej Spółki Cukrowej czynnikiem wydaje się rozwój bioenergetyki oraz wiele innych alternatywnych zastosowań dla cukru. Ponadto istnieje możliwość przystosowania zamykanych zakładów do rafinowania cukru surowego sprowadzanego z rynków zagranicznych. Ważną szansą dla Krajowej Spółki Cukrowej jest również poprawa niemal wszystkich parametrów technologicznych i wydajnościowych, jakie charakteryzują przemysł cukrowniczy – rośnie polaryzacja i wydajność cukru, rosną plony buraka i plony cukru, a przede wszystkim następuje ich stabilizacja.

Do czynników stanowiących zagrożenie dla Krajowej Spółki Cukrowej oprócz zasygnalizowanych już kwestii związanych z reformą rynku cukru w Unii Europejskiej należy zaliczyć bardzo silną konkurencję na rynku cukru. Wszyscy producenci podjęli procesy restrukturyzacji celem umocnienia lub przynajmniej utrzymania swojej dotychczasowej pozycji rynkowej, co oznacza konieczność nieustannej kontynuacji działań inwestycyjno-rozwojowych, obniżki kosztów i poszukiwania nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Niewątpliwie istotnym zagrożeniem dla Krajowej Spółki Cukrowej jest też silna pozycja przetargowa odbiorców oraz dostawców. W warunkach niedoborów buraka chodzi głównie o plantatorów, ale również istotne znaczenie dla funkcjonowania Spółki ma zaopatrzenie w pozostałe surowce oraz silna pozycja specjalistycznych firm serwisowych dla urządzeń cukrowniczych o zaawansowanej technologii. Rosnące wymagania w zakresie ochrony środowiska i standardów certyfikacji działalności prowadzą do wzrostu kosztów. Kolejny czynnik niekorzystny to z pewnością tendencje dietetyczne, coraz większa dostępność substytutów cukru, a także wysoki poziom importu cukru trzcinowego na rynek unijny.

Przeprowadzona analiza wskazuje, iż od momentu powstania Krajowej Spółki Cukrowej we wszystkich obszarach jej funkcjonowania dokonał się znaczący postęp. Przede wszystkim przyspieszeniu uległ proces koncentracji produkcji i jej wygaszania w części zakładów. Spośród 27 oddziałów Krajowej Spółki Cukrowej w kampanii 2008/2009 produkcję cukru prowadziło tylko 7 zakładów. W całej Polsce pracowało zaś 19 cukrowni, czyli o ponad 55% mniej niż w momencie integracji z Unią Europejską i zaledwie 25% spośród wszystkich pracujących przed powołaniem holdingów cukrowych. Należy zaznaczyć, że procesom wygaszania

produkcji towarzyszy koncentracja nakładów inwestycyjnych w tzw. cukrowniach docelowych, gdzie kontynuowana będzie produkcja.

Wygaszanie produkcji wiąże się z koniecznością zagospodarowania zbędnego majątku oraz redukcją zatrudnienia, ale przynosi też skutki pozytywne. Pomimo spadku ilości buraków przetwarzanych łącznie w ciągu doby w kolejnych kampaniach ich przerób w przeliczeniu na jedną cukrownię znacznie wzrasta. W sezonie 2008/2009 wielkość ta przekroczyła 68 tys. ton, co oznacza wzrost o blisko 50% w stosunku do poziomu, jaki zanotowano przed integracją Polski z UE, oraz o ponad 20% w porównaniu z rozmiarami z kampanii 2006/2007, kiedy rozpoczęto realizację reformy. Tym samym poprawia się struktura przemysłu cukrowniczego pod względem mocy produkcyjnych. Należy jednak zaznaczyć, że, jak na warunki europejskie, jest to wciąż relatywnie niewielka skala produkcji – w porównaniu z czołowymi producentami unijnymi polskie cukrownie należą do małych i średnich.

W analizowanym okresie wzrósł także plon cukru uzyskiwany z 1 ha (jego poziom wahał się w granicach około 7–8 ton) oraz poprawiły się pozostałe wskaźniki wydajnościowe. Wygaszanie produkcji w części zakładów pozwoliło na wydłużenie kampanii w pozostałych, ale pod tym względem sytuacja Krajowej Spółki Cukrowej jest wciąż wyraźnie gorsza niż w przypadku pozostałych producentów. Od wielu lat ma ona najkrótsze kampanie, w ostatnim analizowanym sezonie przerób był prowadzony średnio przez 77 dni, rok wcześniej przez ponad 83 dni. Dla całego przemysłu cukrowniczego wielkości te wyniosły odpowiednio 84 i 96 dni, przy czym jedna z grup (Pfeifer & Langen) pracowała w kampanii 2007/2008 prawie 124 dni. Stosunkowo długi czas przerobu ma miejsce również w cukrowniach grupy BSO.

Stosunkowo krótki okres trwania kampanii w zakładach Krajowej Spółki Cukrowej wiąże się bezpośrednio z jedną z jej największych słabości, jakie wskazano powyżej, to jest z problemami zaopatrzenia w wystarczającą ilość podstawowego surowca. Jednym z powodów tej sytuacji jest niewątpliwie spadek opłacalności uprawy buraka cukrowego wynikający bezpośrednio z reformy rynku cukru. Przewidziała ona sukcesywne obniżanie cen skupu, co obniża dochodowość upraw buraka. Co prawda, funkcjonuje system częściowych rekompensat utraconych dochodów w postaci tzw. kopert bezpośredniego wsparcia plantatorów buraka, w ramach których otrzymują oni dwa rodzaje dopłat: płatność obszarową i płatność wynikającą z reformy rynku cukru, ale pomimo to opłacalność uprawy spada, pogarsza się też relacja cen skupu buraka do cen większości innych produktów rolnych<sup>12</sup>.

Czynniki te powodują trudności z wypełnieniem limitów kontraktacji, z tego powodu w kampanii 2008/2009 pewne zakłady – zwłaszcza w rejonie lubelskim –

<sup>12</sup> *Rynek cukru. Stan i perspektywy*, IERiGŻ, ARR, MRiRW, nr 33, czerwiec 2008, s. 12.

osiągnęły poziom produkcji cukru w wysokości około 91% posiadanych limitów. W celu łagodzenia skutków tej sytuacji Krajowa Spółka Cukrowa podjęła działania zmierzające do wzrostu opłacalności produkcji buraka i poprawy jego jakości. W ich ramach przewidziano m.in. możliwość zwiększenia ceny skupu powyżej ceny minimalnej i ograniczenie, począwszy od kampanii 2009/2010, bezpośrednich kosztów produkcji buraka o 10%. W tym celu podjęto negocjacje cenowe z dostawcami środków produkcji, a także prace na rzecz rozwoju sieci dystrybucyjnej rolniczych środków produkcji i zacieśniania współpracy z plantatorami (w tym wspierania tworzenia grup producenckich), przewidziano też specjalne programy kredytowe i ubezpieczeniowe<sup>13</sup>.

Pozytywne efekty działań restrukturyzacyjnych w sferze produkcyjno-technologicznej i surowcowej nie przekładają się w sposób bezpośredni na sytuację ekonomiczno-finansową przemysłu cukrowniczego, która jest mało stabilna i ulega częstym zmianom. Generalnie rzecz biorąc, w porównaniu z innymi branżami przetwórstwa rolno-spożywczego charakteryzuje się on jednym z największych zróżnicowań wskaźników ekonomiczno-finansowych<sup>14</sup>. Rok obrotowy 2007/2008 zakończył się dla producentów cukru ujemnym wynikiem finansowym, na który złożyło się kilka czynników wynikających z uwarunkowań reformy rynku cukru. Należy do nich wzrost obciążeń z tytułu opłaty restrukturyzacyjnej oraz wprowadzonej od sezonu 2007/2008 opłaty produkcyjnej, które w istotny sposób wpłynęły na koszty wytworzenia cukru oraz na niekorzystne dla producentów kształtowanie się ceny sprzedaży (średnio o 310 zł mniej za tonę niż rok wcześniej). Dodatkowo producenci ponosili koszty związane z restrukturyzacją majątkową i produkcyjną, w tym na odpisy aktualizujące wartość majątku trwałego wyłączonego z produkcji cukru i wypłatę świadczeń osłonowych w związku z rozwiązaniem umów o pracę. Ich sytuacja finansowa wyraźnie poprawiła się w sezonie 2008/2009, głównie ze względu na korzystne uwarunkowania rynkowe, w tym m.in. wzrost cen cukru i kursu euro. Do poprawy tej przyczyniły się jednak z pewnością również pozytywne skutki restrukturyzacji, obejmujące m.in. niższe koszty wytworzenia cukru<sup>15</sup>.

Wobec złożonej sytuacji na unijnym i światowym rynku cukru trudno jest jednoznacznie ocenić perspektywy rozwojowe polskiego przemysłu cukrowniczego. Będą one w znacznej mierze warunkowane takimi czynnikami rynkowymi, jak kształtowanie się popytu i cen na rynkach światowych, a także decyzjami

<sup>13</sup> Zob. szerzej: T. Kondrakiewicz, K. Żuk, *Działania restrukturyzacyjne Krajowej Spółki Cukrowej SA w świetle reformy rynku cukru w Unii Europejskiej*, „Annales UMCS”, sec. H, vol. XLIII, Wyd. UMCS, Lublin 2009, s. 201–204.

<sup>14</sup> Por. *Analiza produkcyjno-ekonomicznej sytuacji rolnictwa i gospodarki żywnościowej w 2006 roku*, red. A. Woś, IERiGŻ, Warszawa 2007, s. 311; J. Drożdż, *Analiza stanu ekonomiczno-finansowego przemysłu spożywczego w latach 2003–2005*, IERiGŻ, Warszawa 2005, s. 19 oraz *Rynek cukru*, IERiGŻ, ARR, MRiRW, nr 34, grudzień 2008, s. 18–19.

<sup>15</sup> Zob. szerzej: T. Kondrakiewicz, K. Żuk, *Działania restrukturyzacyjne...*, s. 206–207.

innych producentów cukru. Zgodnie z założeniami reformy rynku cukru w Unii Europejskiej Polska należy do grupy krajów, które z uwagi na warunki naturalne mogą pozostać liczącymi się producentami cukru. Pozytywne dla przemysłu cukrowniczego są również perspektywy rozwoju sektora biopaliw. Obowiązujące obecnie przepisy przewidują określony udział energii odnawialnej w całkowitym zużyciu energii, a także minimalny udział biopaliw w całkowitym zużyciu paliw w transporcie Wspólnoty (do 2020 r. ma on wynosić przynajmniej 10%), co tworzy szansę utrzymania powierzchni upraw buraka na dotychczasowym poziomie.

Spośród czynników niekorzystnych dla przemysłu cukrowniczego szczególną uwagę należy zwrócić na silną konkurencję na rynku światowym, w tym zwłaszcza ze strony producentów cukru trzcinowego. Z tego też względu i z uwagi na znaczne obciążenia finansowe wynikające z reformy wszyscy producenci cukru w Polsce muszą kontynuować rozpoczęte procesy restrukturyzacji. Pomimo ogromnego postępu, jaki nastąpił w ostatnich latach, nadal występuje potrzeba kolejnych inwestycji i modernizacji we wszystkich sferach działalności cukrowni oraz konieczność szukania oszczędności przez obniżanie kosztów produkcji i optymalizację procesów produkcyjnych. W związku z tym koncerny nie ograniczają realizowanych programów restrukturyzacji do kwestii bezpośrednio wynikających z reformy rynku cukru, ale przyjmują szersze plany, zakładające także przebudowę systemu organizacji i zarządzania, polityki zbytu czy restrukturyzację zasobów ludzkich.

Ta ostatnia kwestia wymaga budowy programów osłon socjalnych i adaptacji zawodowej adresowanych do pracowników, z którymi rozwiązano umowę o pracę, i jest szczególnie istotna ze względów społecznych. W przypadku Krajowej Spółki Cukrowej skala redukcji zatrudnienia powinna objąć kilkaset osób, podobna sytuacja ma miejsce w pozostałych grupach. Należy w tym miejscu przypomnieć, że obawy utraty wielu miejsc pracy należały do najważniejszych przyczyn ostrego sprzeciwu przeciwko planom obecnej reformy. Inne argumenty dotyczyły ryzyka zdominowania rynku środków słodzących przez izoglukozę i nadmiernego napływu taniego cukru trzcinowego, m.in. z Brazylii<sup>16</sup>.

W polskim cukrownictwie powinny nastąpić także zmiany własnościowe, prowadzące do ściślejszego powiązania plantatorów z przetwórstwem, jak ma to miejsce w innych krajach Unii Europejskiej. Niezbędne będą też dalsze poszukiwania nowych kierunków działalności oraz zmiany w zakresie asortymentu i jakości produkcji celem jej lepszego dostosowania do wymogów rynku. Dla osiągnięcia stabilnej sytuacji finansowej w długim okresie konieczna jest kon-

<sup>16</sup> Por. T. Kondrakiewicz, *Wyzwania restrukturyzacyjne w przemyśle cukrowniczym*, [w:] *Wyzwania dla zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009, s. 578.

tynuacja rozpoczętych działań restrukturyzacyjnych, która powinna ograniczyć koszty funkcjonowania i dostosować je do poziomu obniżającej się ceny referencyjnej.

#### WNIOSKI

#### Conclusions

Produkcja cukru w Polsce ma wieloletnie tradycje, jej poziom w długim okresie cechowała znaczna zmienność. Pod koniec lat 90. wielkość produkcji wynosiła średnio około 1,7–2 mln ton rocznie. Od sezonu 2006/2007 w Unii Europejskiej realizowany jest projekt reformy, która m.in. ograniczyła możliwości produkcji cukru pozakwotowego. Tym samym reforma wymusiła na wszystkich producentach cukru dostosowanie rozmiarów produkcji do wielkości posiadanych limitów produkcyjnych. Jednocześnie powstał specjalny fundusz restrukturyzacyjny, z którego przewidziano wypłaty rekompensat dla producentów cukru, plantatorów i dostawców wyspecjalizowanych maszyn, stanowiące zachętę do zamykania zakładów. Producenci cukru w Polsce po raz pierwszy zdecydowali się na dobrowolne ograniczenie kwot produkcji dopiero w sezonie 2008/2009. Spowodowało ono spadek globalnego limitu do poziomu niewiele ponad 1,5 mln ton, ale jednocześnie pozwoliło im otrzymać pomoc restrukturyzacyjną.

Obniżenie limitów produkcyjnych dotyczyło wszystkich grup właścicielskich funkcjonujących na polskim rynku cukru. W związku z porównywalnym stopniem redukcji limitów dokonanych przez poszczególnych producentów cukru w Polsce ich pozycja rynkowa, mierzona procentowym udziałem w produkcji globalnej, nie uległa zasadniczym zmianom. Wobec powyższego w całym analizowanym okresie ich udział w rynku był względnie stabilny. Dominującą pozycję udało się utrzymać Krajowej Spółce Cukrowej, chociaż zaznaczyć należy, że jej przewaga nad pozostałymi konkurentami systematycznie maleje.

Analiza silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń rozwojowych Krajowej Spółki Cukrowej, a także analiza uwarunkowań funkcjonowania wszystkich producentów cukru w Polsce prowadzi do wniosku, że konkurencja na tym rynku staje się coraz silniejsza. Przeprowadzana w Unii Europejskiej reforma rynku cukru stworzyła wiele wyzwań i zagrożeń, którym muszą sprostać wszystkie koncerny cukrownicze chcące zachować swoją pozycję rynkową. Duża skala redukcji kwot produkcyjnych pociągnęła za sobą konieczność podjęcia licznych działań restrukturyzacyjnych, w tym wyłączenia kolejnych zakładów z produkcji, zagospodarowania zbędnego majątku, podejmowania działalności alternatywnej, reorganizacji bazy surowcowej i innych zmian we wszystkich sferach funkcjonowania cukrowni. Przyniosły one pozytywne efekty w postaci wzrostu koncentracji

produkcji, wydłużenia czasu kampanii i poprawy wskaźników technologicznych i surowcowych.

Podkreślając korzystne aspekty reformy rynku cukru, należy również zwrócić uwagę na niektóre niepokojące kwestie, jakie z niej wynikają. Za najważniejszą z nich – nie tylko dla przemysłu cukrowniczego, ale i dla całej gospodarki – należy uznać fakt, że Polsce grozi utrata samowystarczalności w zakresie zaopatrzenia rynku w cukier. Limity produkcji są obecnie niższe niż aktualne i przewidywane na najbliższe lata zużycie wewnętrzne. Tym samym Polska z eksportera netto przekształciła się w importera netto. W ostatniej analizowanej kampanii rozmiary produkcji były nawet niższe niż kwoty produkcyjne, gdyż w wyniku ograniczonej podaży surowca producenci nie byli w stanie wykorzystać w pełni posiadanych limitów. Istnieją też obawy, czy taka sytuacja nie powtórzy się w przyszłości, bo przy malejącej opłacalności uprawy buraka cukrowego część plantatorów nie jest zainteresowana kontynuowaniem tego kierunku produkcji. Stanowi to istotne wyzwanie dla koncernów cukrowniczych, które muszą osiągnąć zabezpieczenie pełnej ilości surowca potrzebnego do produkcji. Z uwagi więc na silną konkurencję na rynku cukru kontynuacja procesów głębokiej restrukturyzacji jest dla wszystkich producentów niezbędnym warunkiem uzyskania w jak najkrótszym czasie zdolności do konkurowania w sferze kosztów oraz utrzymania dotychczasowej pozycji rynkowej.

#### SUMMARY

The volume of the sugar production in Poland has been decreasing for the last years. This situation is caused mainly by the reform of the sugar market. The reform has been carried through since the season 2006/2007. It is to result in a decrease in prices and production volumes. The purpose of this reform is to improve the competitiveness of the European Union sugar industry on the world market. It requires termination of production in consecutive sugar refineries and taking up processes of restructuring. These processes are taken up by all groups of sugar producers in Poland and they have brought positive changes such as the improvement of all technological and economical parameters.

Currently the Krajowa Spółka Cukrowa (National Sugar Company) producing almost 36% of the national production is the dominating entity in the Polish sugar market. The market position of other producers has been hardly changing for the last five years. All the sugar producers must continue the processes of restructuring to be competitive in the area of costs and to keep their position on the sugar market.