

**Andrzej Bessert**

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## **Strategie działania przedsiębiorstw przemysłu cukrowniczego w zależności od formy własności**

### **Wstęp**

Od początku funkcjonowania w gospodarce rynkowej w polskim sektorze cukrowniczym występowała sytuacja kryzysowa. Wynikała ona m.in. z nadmiernej dekoncentracji produkcji, która ograniczała możliwości osiągnięcia efektu skali; powolnego procesu racjonalizacji produkcji i redukcji kosztów; dużej liczby konkurujących ze sobą podmiotów, wytwarzających cukier zazwyczaj w ilości przekraczającej popyt oraz niewystarczającej ochrony celnej. Powodowało to obniżenie siły przetargowej w stosunku do odbiorców cukru i kształtowanie się ceny poniżej kosztów produkcji. W przebiegających powolnie procesach prywatyzacji uczestniczyli zagraniczni inwestorzy posiadający wieloletnie doświadczenie w produkcji cukru w krajach macierzystych i poza ich granicami. W artykule dokonano porównania działań podejmowanych przez posiadające doświadczenie na rynku unijnym koncerny zagraniczne zaangażowane w polskie cukrownictwo z działaniami w cukrowniach należących do Skarbu Państwa, w okresie transformacji systemowej.

### **Zakres badań**

Opracowania dokonano na podstawie badań przeprowadzonych w latach 2004–2005, które dotyczyły okresu 1996–2003. Badaniami zostały objęte cukrownie prywatne, należące do dwóch z czterech funkcjonujących ówczesnie w Polsce koncernów zagranicznych – British Sugar Overseas – BSO (10 cukrowni) i Pfeifer und Langen – P&L (11 cukrowni) oraz cukrownie należące do Skarbu Państwa, wchodzące w skład dwóch Spółek Cukrowych – Mazowiec-

ko-Kujawskiej S.C. – M-K S.C. (8 cukrowni) i Poznańsko-Pomorskiej S.C. – P-P S.C. (8 cukrowni). Dane empiryczne stanowiące podstawę analizy badanych obiektów pochodziły z dokumentów wtórnych (sprawozdań finansowych, produkcyjnych). Zostały one wzbogacone o informacje pierwotne dotyczące organizacji poszczególnych obszarów funkcjonalnych, zebrane w oparciu o kwestionariusz wywiadu kierowanego.

W celu wykazania różnic w stosowanych strategiach działania między badanymi grupami właścicielskimi dokonano dekompozycji działalności badanych cukrowni na następujące obszary funkcjonalne: produkcja, zbyt produktów, polityka kadrowa i finansowa.

Nawiązując do stwierdzenia Grupy Strategor, „że strategię przedsiębiorstwa lepiej odzwierciedlają decyzje inwestycyjne i wybory dotyczące alokacji zasobów niż deklaracje dyrektorów” [Strategor 1995, s. 25], w opracowaniu przyjęto następującą definicję strategii: „Strategia to zespół skoordynowanych, dostosowanych do sytuacji firmy oraz otoczenia, działań podejmowanych w określonym przedziale czasu”. Zgodnie z definicją strategię rozpatrywane były w ujęciu wynikowym, tzn. na podstawie analizy *ex post* rzeczywiście podejmowanych działań w badanych grupach przedsiębiorstw.

## **Organizacja i ekonomika badanych przedsiębiorstw przemysłu cukrowniczego**

Przeprowadzone analizy danych, jak i informacje zebrane przy pomocy kwestionariusza wywiadu wskazują na istnienie różnic funkcjonowania poszczególnych grup cukrowni w badanym okresie. Podstawową z nich było silne ograniczenie samodzielności jednostek zależnych na rzecz realizacji strategii, wytyczonej na szczeblu centralnym w grupach prywatnych inwestorów, w przeciwieństwie do państwowych holdingów cukrowniczych. Decyzje podejmowane w jednostkach podporządkowanych ograniczały się do prowadzenia bieżącej działalności cukrowni. Pozostawiono jednak możliwość oddolnego inicjowania działań rozwojowych, które były realizowane w sytuacji zgodności z zamierzeniami określonymi dla całej grupy, po uzyskaniu akceptacji jednostki nadrzędnej. Pomimo iż jednym z zadań nałożonych na utworzone państwowe holdingi cukrownicze było opracowanie programów restrukturyzacji oraz koordynacja ich realizacji [Kondrakiewicz 2000, s. 130], jednostki nadrzędne pozostawiły spółkom partnerowym daleko idącą swobodę działania, ograniczając się do opiniowania i akceptacji przedłożonych przez poszczególne cukrownie planów in-

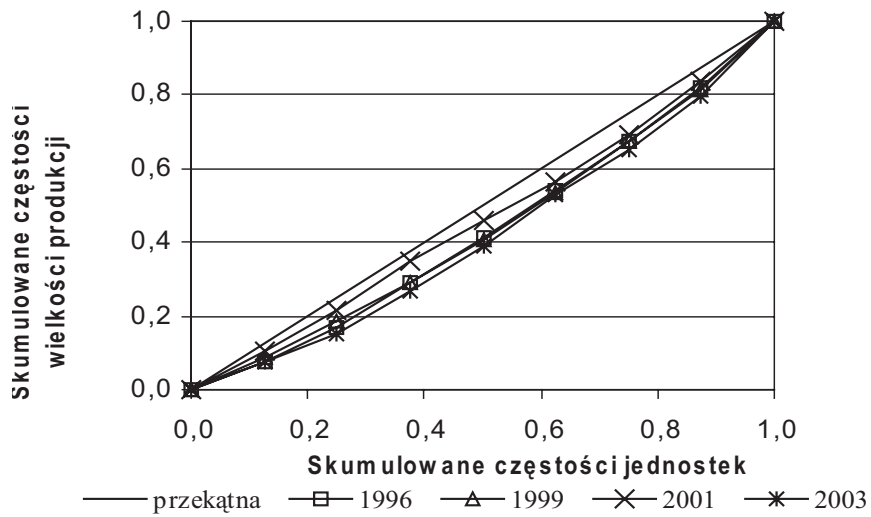
westycyjnych. W grupach inwestorów prywatnych, poza ogólnym określaniem kierunków zmian w organizacji podległych cukrowni, zachowujących osobowość prawną, scentralizowano część działań w poszczególnych obszarach funkcjonalnych realizowanych wcześniej w każdej cukrowni.

## Organizacja procesu produkcji

Badane grupy właścicielskie różniły się tempem zmian w poziomie koncentracji produkcji. Państwowe holdingi cukrownicze prowadziły działania zachowawcze. Do 2002 r. wszystkie cukrownie podległe Spółkom Cukrowym przystępowały do pełnych kampanii. Skrajnie przeciwny charakter miały działania podejmowane w Grupie BSO. Nie czekając na zmianę regulacji prawnych uniemożliwiających całkowite zaprzestania produkcji w wybranych cukrowniach bez ryzyka utraty limitu, w zakładach o najmniejszym potencjale produkcyjnym tuż po ich przejściu prowadzono kampanie „jednodobowe”, przenosząc produkcję do pozostałych cukrowni. Ze względu na przyznawanie limitów produkcji poszczególnym cukrowniom pozostającym poza Spółkami Cukrowymi, według obowiązujących w okresie 1995–2001 rozwiązań ustawowych, koncentracja produkcji była możliwa w oparciu o umowy sprzedaży limitu bądź na podstawie tzw. umów przerobowych zawieranych między cukrowniami należącymi do tego samego inwestora. Nieco inne podejście do omawianego zagadnienia zastosowano w Grupie P&L. Do roku 2001 ograniczono procesy koncentracji, po czym już w warunkach nowych regulacji prawnych w 2002 r. natychmiast wyłączono z produkcji 3 z 11 posiadanych cukrowni.

Zmiany poziomu koncentracji w badanych grupach cukrowni w formie graficznej przedstawiono na rysunkach 1–4. Bliskie położenie wieloboku koncentracji w stosunku do przekątnej w grupach państwowych oraz ich nieznaczne zróżnicowanie w kolejnych latach świadczy o utrzymywaniu się niskiego poziomu koncentracji. Niewielki jego wzrost odnotowano w P-P S.C. w ostatnim prezentowanym roku. W grupach prywatnych w okresie 1996–2003 nastąpił znaczny wzrost stopnia koncentracji, przy czym w grupie BSO skoncentrowano produkcję już w 1999 r., a stan ten utrzymywano później. Natomiast niemiecki inwestor podjął tego rodzaju działania po roku 2001, jednak ich zdecydowanie spowodowało duży wzrost stopnia koncentracji w dwa lata później.

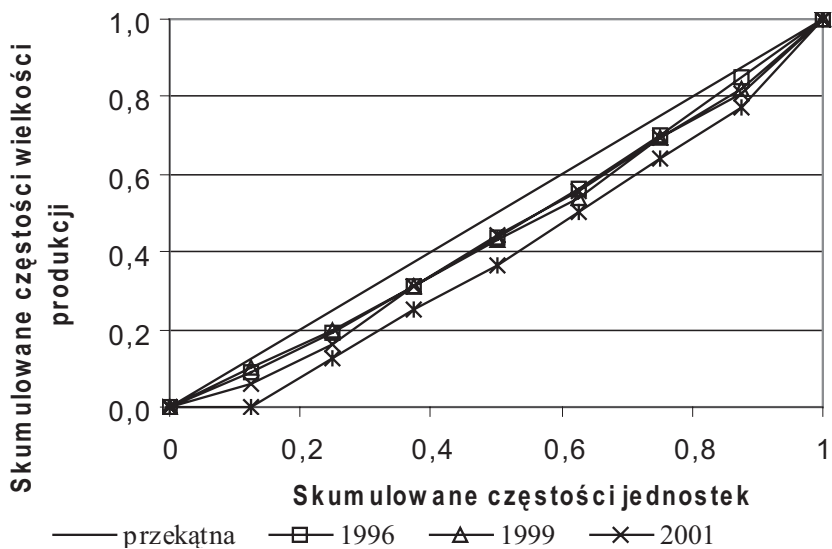
Graficzną formę przedstawienia koncentracji warto wzbogacić o współczynnik Giniego. Przyjmuje on wartości z zakresu od 0 do 1, gdzie dolna granica oznacza brak koncentracji (wszystkie jednostki posiadają taki sam udział w ogólnej wartości cechy), górna zaś wskazuje na pełną koncentrację. Wartości wskaźnika w badanych grupach obrazuje tabela 1.



**Rysunek 1**

Wielobok koncentracji Lorenza dla produkcji cukru w Mazowiecko-Kujawskiej S.C. w latach 1996–2003

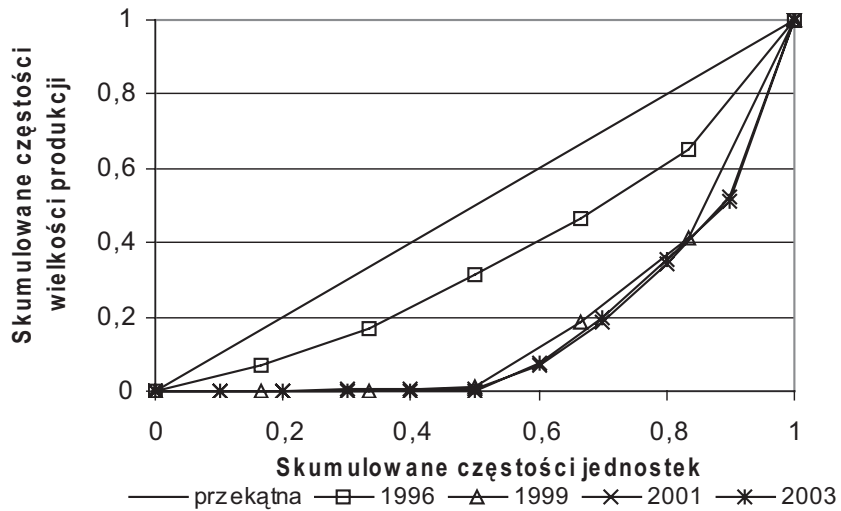
Źródło: opracowanie własne na podstawie „Informatora...” STC 1996–2003 oraz danych badanych cukrowni.



**Rysunek 2**

Wielobok koncentracji Lorenza dla produkcji cukru w Poznańsko-Pomorskiej S.C. w latach 1996–2003

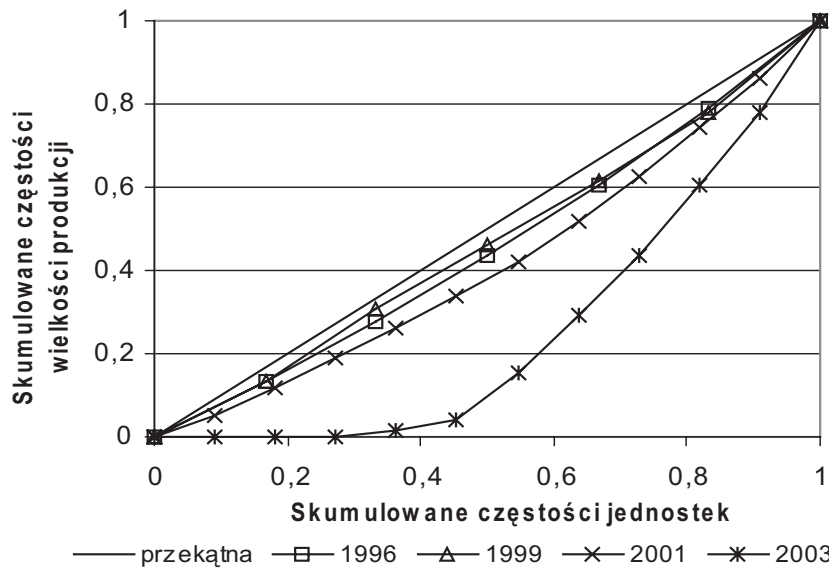
Źródło: jak wyżej.



**Rysunek 3**

Wielobok koncentracji Lorenza dla produkcji cukru w Grupie BSO w latach 1996–2003

Źródło: jak wyżej.



**Rysunek 4**

Wielobok koncentracji Lorenza dla produkcji cukru w Grupie P&L w latach 1996–2003

Źródło: jak wyżej.

**Tabela 1**

Wartość współczynnika Giniego dla poszczególnych badanych grup w latach 1996–2003

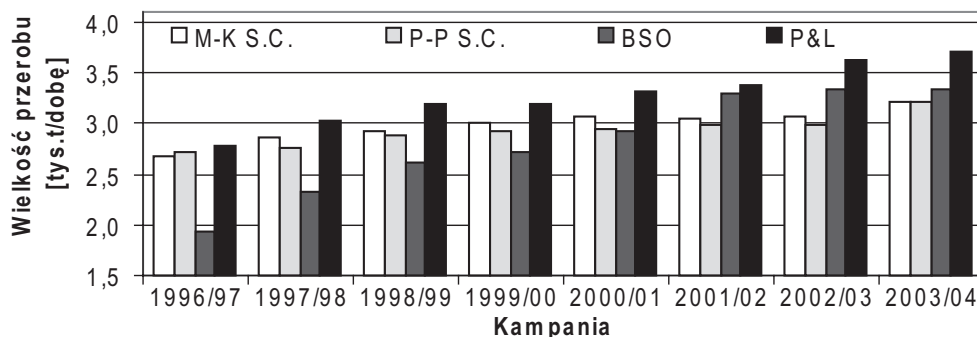
Lata	Grupa cukrowni			
	M-K S.C.	P-P S.C.	BSO	P&L
<b>1996</b>	0,13	0,09	0,28	0,08
<b>1999</b>	0,12	0,10	0,63	0,07
<b>2001</b>	0,07	0,12	0,67	0,16
<b>2003</b>	0,16	0,21	0,67	0,49

Źródło: jak wyżej.

Wartości powyżej 0,6 osiągnięte po roku 1999 w Grupie BSO potwierdzają najwyższy poziom koncentracji spośród badanych grup. Znaczący wzrost wskaźnika Giniego o 0,41 w okresie 1996–2003 do poziomu 0,49 odnotowano w Grupie P&L, podczas gdy w grupach państwowych produkcja w dalszym ciągu była zdekoncentrowana (wskaźnik nie przekroczył poziomu 0,21).

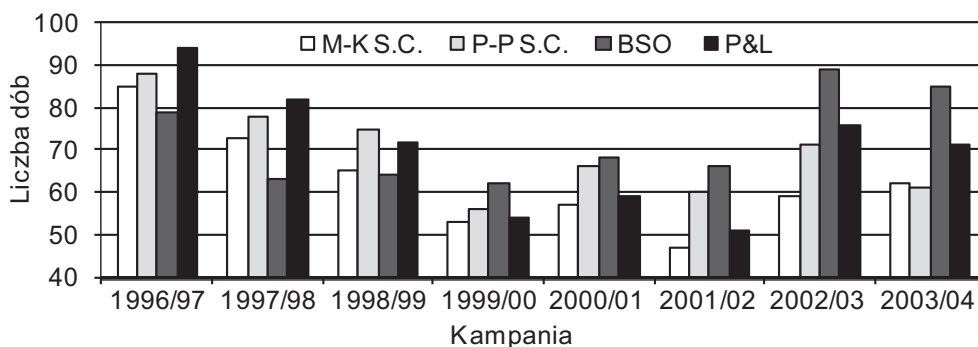
Zdecydowane działania w organizacji produkcji w Grupie BSO doprowadziły w okresie 1996–2003 do podwojenia średniego przerobu dobowego surowca (rys. 5), przy jednoczesnym wydłużeniu czasu trwania kampanii do optimum (80–90 dni) (rys. 6).

W tym czasie przyrost średniego przerobu dobowego w Grupie P&L wyniósł około 30%, powodując skracanie czasu przerobu do poniżej 55 dób w 2001 r. Redukcja liczby zakładów w następnych dwóch latach pozwoliła na jego wydłużenie do powyżej 70 dób w 2003 r. W grupach państwowych zwiększono przerób dobowy o 20%, co wraz z redukcją wielkości produkcji, celem dopasowania do przyznaných limitów, spowodowało skrócenie czasu trwania kampanii do ok. 60 dni. Działania na rzecz koncentracji w Grupie BSO pozwoliły w latach

**Rysunek 5**

Średni przerób dobowy buraka cukrowego w badanych grupach w latach 1996–2003

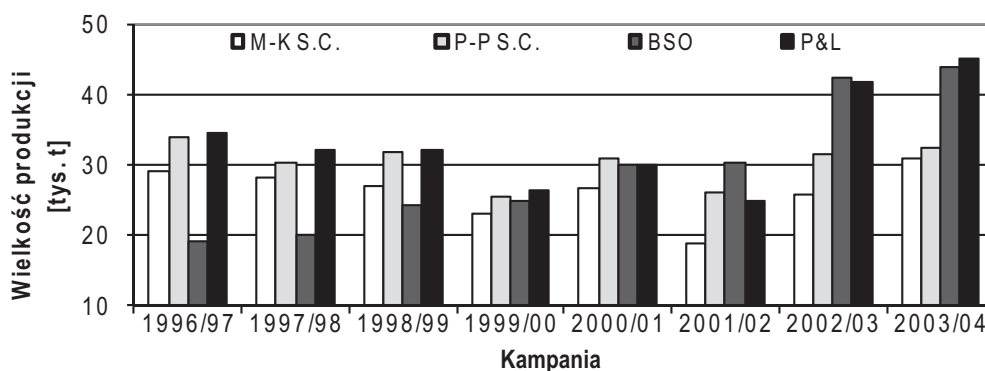
Źródło: jak wyżej.



**Rysunek 6**

Przeciętny czas przerobu surowca cukrowni aktywnych w badanych grupach w latach 1996–2003

Źródło: jak wyżej.



**Rysunek 7**

Produkcja cukru w przeliczeniu na 1 aktywną cukrownię w badanych grupach w latach 1996–2003

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Informatora...” STC 1996–2003.

1996–2003 na ponad 2-krotny wzrost wielkości produkcji przypadającej na cukrownię aktywną<sup>1</sup>, w Grupie P&L wynosił on 30%, a w grupach państwowych odnotowywano spadek przeciętnej produkcji do roku 2001 i jej ponowny wzrost w kolejnych dwóch latach do poziomu z 1996 r. (rys. 7).

W cukrowniach wszystkich badanych grup, choć w zróżnicowanym zakresie prowadzono prace modernizujące przebieg procesów technologicznych. Inwestycje poczynione w grupach prywatnych, przy czynnym współdziałaniu spe-

<sup>1</sup> Cukrownie prowadzące pełne kampanie (z pominięciem cukrowni „jednodobowych”).

cjalistów zagranicznych, zapewniających napływ rozwiązań wypracowanych w koncernach właścicielskich, doprowadziły do poprawy efektywności procesu produkcji przy jednoczesnej poprawie jakości wytwarzanego cukru w większym stopniu niż w holdingach państwowych. Szczególnie w tym zakresie wyróżniała się Grupa BSO, która od 2000 r. we wszystkich aktywnych cukrowniach produkowała cukier zakwalifikowany do kategorii 1 według PN. Dodatkowo jakość cukru wyprodukowanego w kampanii 2002/03 przez Cukrownię Ostrowite należącą do Grupy BSO, jako jedynej ze wszystkich badanych cukrowni, spełniała wymogi kategorii 1 wg norm unijnych. W sezonie 2002/03 cukier kategorii 1 w grupach państwowych produkowało 62,5% cukrowni P-PSC i 50% cukrowni M-KSC. W Grupie P&L odsetek ten ukształtował się na niskim poziomie 50%, co było spowodowane zaniechaniem działań w zakresie poprawy jakości produktów w części cukrowni wyłączonych w późniejszym okresie z produkcji. W grupach prywatnych znacznie wcześniej zainicjowano działania zmierzające do wdrożenia systemu ISO oraz obligatoryjnego w UE systemu HACCP w podległych cukrowniach. Systemy te w 3 cukrowniach Grupy BSO wdrożono już odpowiednio w 1995 i 1999 r., natomiast w pierwszej z cukrowni P&L zostały one certyfikowane w 1999 r. Do 2002 r. systemami objęto 3 z 5 aktywnych cukrowni BSO i 4 z 8 aktywnych cukrowni P&L. Spośród cukrowni należących do grup państwowych tylko jedna uzyskała certyfikaty na zgodność z systemem ISO i HACCP, co miało miejsce odpowiednio w 1998 i 2000 r.

### **Kształtowanie oferty rynkowej**

W grupach prywatnych prowadzono bardziej aktywną politykę w zakresie sprzedaży niż w grupach państwowych. Polegała ona przede wszystkim na koordynacji pozyskiwania klientów i realizacji zamówień na szczeblu centralnym oraz koncentracji nakładów na badania rynku i promocję prowadzonych dla całej grupy. W państwowych holdingach realizację powyższych zadań pozostawiono poszczególnym cukrowniom. Miało to swoje wymierne skutki w postaci możliwości zaoferowania większych partii produktu, wyeliminowania części pośredników z kanału dystrybucji oraz zaprzestania walki konkurencyjnej o klienta między cukrowniami należącymi do tego samego inwestora strategicznego, podczas gdy nadal prowadziły ją między sobą cukrownie należące do holdingów państwowych. Ponadto koncerny prywatne mogły prowadzić bardziej efektywną promocję, koncentrując środki na kreowaniu jednolitych marek, pod którymi sprzedawane były produkty ze wszystkich podległych cukrowni. Silnie akcentowano przy tym wysoką jakość oferowanych produktów. Niemiecki inwestor strategiczny stosował strategię marki rodzinnej znakując całą gamę oferowanych produktów jedną marką, natomiast inwestor brytyjski promował



dwie marki, jedną z nich oznaczając cukier przeznaczony dla odbiorcy indywidualnego a drugą cukier dla przemysłu. Wszystkie nowe modyfikacje produktów powodowały rozszerzenie istniejących marek. Cukrownie należące do grup państwowych posiadały indywidualne marki, a ich działania w zakresie promocji ze względu na zazwyczaj słabą kondycję finansową były silnie ograniczone i zazwyczaj nie wykraczały poza zasięg lokalny. Głównie kierowano je na bezpośredniego odbiorcę (strategia typu push), podczas gdy koncerny prywatne dążąc do utrwalenia swojej marki w świadomości klientów, stosowały również narzędzia promocji pozwalające dotrzeć z informacją o produkcie i firmie do odbiorcy finalnego. Grupy prywatne oferowały znacznie bogatszy asortyment produktów niż cukrownie państwowe. Poza większym zróżnicowaniem wielkości opakowań do ofert wprowadzono m.in. cukry: żelujące, kandyzy, rafinadę, do pieczenia, brązowe oraz masy cukiernicze. Pomimo opisanych różnic w polityce sprzedaży między grupami państwowymi i prywatnymi, głównym sposobem konkurowania pozostawała cena.

### **Kształtowanie zasobów ludzkich**

We wszystkich badanych grupach cukrowni dążono do racjonalizacji zatrudnienia. Jego redukcja w okresie 1997/98–2002/03 w grupach państwowych wynosiła 24 i 28% odpowiednio w M-K S.C. i P-P S.C. Wyższy jej poziom wynoszący 38% odnotowano w Grupie P&L. W tych trzech grupach zmniejszenie poziomu zatrudnienia odbywało się stopniowo we wszystkich cukrowniach, głównie przez ograniczenie zatrudniania nowych pracowników stałych, zmniejszenie liczby pracowników sezonowych oraz odejścia naturalne. Większy stopień redukcji zatrudnienia w Grupie P&L był ograniczony pakietami socjalnymi, do których realizacji niemiecki inwestor zobowiązał się zawierając transakcję przejęcia od Skarbu Państwa większościowych pakietów akcji cukrowni Grupy Kalisko-Konińskiej. Bardziej radykalne działania w okresie 1997/98–2002/03 prowadziła Grupa BSO. W 4 aktywnych cukrowniach, w których skupiono aż 92% produkcji cukru w sezonie 2002/03, dokonano redukcji zatrudnienia na zbliżonym poziomie do grup państwowych, wynoszącym 23%. Jednak w cukrowniach najwcześniej wyłączonych z produkcji redukcja ta w okresie 1997/98–2002/03 sięgała aż 76%. Efektem tych działań był wzrost produktywności pracowników mierzony produkcją cukru w przeliczeniu na 1 pracownika (tab. 2). Znacznie wyższą dynamikę przyrostu tego wskaźnika odnotowano w grupach prywatnych. Było to w większym stopniu wynikiem koncentracji produkcji w tych cukrowniach, ale również i redukcji zatrudnienia.

Działania w zakresie kreowania struktury kadr miały charakter dwukierunkowy ze względu na dwie kategorie pracowników, tj. stałych i sezonowych. W przy-

**Tabela 2**

Produkcja cukru w przeliczeniu na 1 pracownika stałego w badanych grupach [t]

Grupa	Kampania		przyrost [%]
	1997/98	2002/03	
M-K S.C	90	109	21,4
P-P S.C.	93	134	44,3
P&L	100	187	87,0
BSO	93	219	136,2

Źródło: dane badanych cukrowni.

padku pracowników sezonowych we wszystkich badanych grupach głównym celem było zatrudnienie odpowiedniej liczby osób na okres kampanii niezbędnych do sprawnego jej przeprowadzenia. Ze względu na zazwyczaj niskie potrzeby w stosunku do kwalifikacji pracowników obsadzanych na stanowiskach sezonowych stosowano strategię ilościową tej grupy pracowników. W stosunku do pracowników stałych stosowane działania miały charakter zróżnicowany między badanymi grupami. W przypadku cukrowni należących do grup państwowych ze względu na przerost zatrudnienia stosowano strategię zorientowaną na „wyjście”. Zaprzestano naboru nowych pracowników oraz stopniowo rozwiązywano umowy z pracownikami zazwyczaj przechodzącymi na emerytury. Przemieszczenia pracowników odbywały się w obrębie cukrowni i nie były koordynowane na poziomie grupy. Działania w zakresie rozwoju pracowników ograniczały się do niezbędnych szkoleń, m.in. bhp, obsługi zakupionych urządzeń, szkoleń aktualizujących wiedzę o zmianach przepisów prawnych.

W grupach prywatnych stosowano skoordynowaną politykę personalną. Z jednej strony była ona zorientowana na „wyjście”, ze względu na zasoby siły

**Tabela 3**

Kształtowanie struktury kadr w badanych grupach cukrowni

Grupy państwowe	Grupy prywatne
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategia zorientowana na „wyjście”</li> <li>• Brak koordynacji polityki personalnej na poziomie grupy</li> <li>• Przemieszczenia pracowników w obrębie cukrowni</li> <li>• Organizowanie niezbędnych szkoleń – m.in. bhp, obsługi zakupionych urządzeń, aktualizujących wiedzę o zmianach przepisów prawnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategia zorientowana na „wyjście”</li> <li>• Skoordynowana polityka personalna na poziomie grupy</li> <li>• Aktywna polityka przemieszczeń najbardziej obiecujących pracowników w obrębie grupy</li> <li>• Organizowanie szkoleń związanych z wykonywaną pracą, wspomaganie inicjatyw podjęcia studiów, sponsorowanie studiów podyplomowych MBA, oferowanie tzw. „szkoleń miękkich” – znajomości j. obcych, komunikacji, zarządzania</li> <li>• Wprowadzenie systemów ocen pracowników oraz premii uznaniowych i nagród</li> </ul>

Źródło: badania własne.

roboczej w dużym stopniu przekraczające zapotrzebowanie, m.in. w związku z wyłączeniem podległych cukrowni z produkcji, z drugiej strony aktywnie kształtowano strukturę zatrudnienia w cukrowniach rozwojowych.

W obydwu grupach prywatnych wprowadzono systemy ocen pracowników oraz zaoferowano im znacznie szerszy zakres szkoleń, będących czynnikiem wspierającym rozwój kadry, jak również jednym z elementów pozamaterialnych składników motywowania.

## **Polityka inwestycyjna i finansowa**

W grupach prywatnych prowadzono skoordynowaną politykę finansową, adekwatną do działań podejmowanych w pozostałych obszarach funkcjonalnych, podczas gdy w grupach państwowych ograniczono się do opiniowania i zazwyczaj akceptacji projektów inwestycyjnych, udzielania poręczeń kredytów skupowych oraz monitorowania sytuacji finansowej w podległych cukrowniach. Poziom i kierunki nakładów inwestycyjnych w grupach prywatnych odzwierciedlają działania na rzecz koncentracji produkcji. Z około 140 mln zł nakładów poniesionych w okresie 1996–2003 na rzeczowy majątek trwały w cukrowniach, w których BSO było głównym akcjonariuszem, aż 70% wydatkowano w Cukrowni Głinojeck, przejmującej produkcję z zamykanych cukrowni. W kampanii 2002/03 wyprodukowano w niej niespełna połowę cukru dla całej Grupy. Zakres prac obejmował praktycznie każdy aspekt funkcjonowania cukrowni: od przyjęcia surowca, poprzez całkowitą modernizację procesu produkcyjnego, do wybudowania nowoczesnego silosu na cukier luzem oraz zainstalowania linii do paczkowania cukru. Pozostałe 30% nakładów poniesiono w 3 aktywnych cukrowniach w całym badanym okresie, podczas gdy w pozostałych sześciu zaniechano większych nakładów inwestycyjnych, co prowadziło do szybkiej dekapitalizacji majątku trwałego, dodatkowo wspartej przenoszeniem przydatnych składników do innych cukrowni lub ich sprzedażą po przeprowadzeniu ostatniej kampanii w 2001 r.

W okresie 1996–2003 w cukrowniach Grupy P&L zainwestowano ok. 210 mln zł (najwięcej z badanych grup). Prawie 65% tej kwoty wydano w latach 1996–1998 na modernizację 4 cukrowni (połączonych w 2002 r. w jeden podmiot o nazwie P&L Polska S.A.). We wszystkich tych cukrowniach prowadzono produkcję do końca badanego okresu. W pozostałych cukrowniach przeznaczonych do wyłączenia z produkcji silnie ograniczono nakłady inwestycyjne powodujące dekapitalizację majątku.

Nakłady inwestycyjne poniesione M-K S.C. i P-P S.C. w okresie 1996–2002 wynosiły odpowiednio 80 mln zł i 140 mln zł i były rozłożone między wszystkie cukrownie wchodzące w skład tych grup.

Biorąc pod uwagę różnice między wynikami finansowymi całych grup właścicielskich i osiąganych przez podległe cukrownie, można stwierdzić, że koncerny prywatne stosowały odmienne podejście do kształtowania wyniku finansowego (tab. 4). Cukrowniom należącym do polskich holdingów pozostawiono swobodę również w tym zakresie. W przeciwieństwie do M-K S.C. i P-P S.C. zyski ze sprzedaży osiągnięte przez prywatne grupy właścicielskie ogółem były dużo niższe (ok. 30 mln zł) niż podległych im cukrowni. Potwierdza to tezę B. Klimczuka [2003, s. 127] o polityce kreowania wyników finansowych przez podmioty zagraniczne, polegającej m.in. na „minimalizacji zagrożeń podatkowych (związanych ze sprzedażą cukru poniżej ceny minimalnej lub interwencyjnej) na poziomie cukrowni i sprzedaży produkcji za pośrednictwem spółek zależnych (ze 100% udziałem inwestorów), przez co straty ponosiły podmioty nie związane z produkcją cukru”. Świadczy o tym również zbieżność okresów spadku ceny cukru z latami ponoszenia wysokich strat przez te podmioty. Straty

**Tabela 4**

Wartości wybranych pozycji rachunku wyników grup właścicielskich w badanym okresie [tys. zł]

Wyszczególnienie	Grupa właścicielska			
	M-K S.C. skonsolid.	P-P S.C. skonsolid.	BSO	P&L
Wynik ze sprzedaży	190 965	218 983	137 135	233 301
w tym cukrownie	167 336	223 462	168 986	260 259
Wynik ze sprzedaży w przeliczeniu na 1 t produkcji cukru	0,113	0,103	0,149	0,136
w tym cukrownie	0,099	0,105	0,183	0,152
Wynik na działalności operacyjnej	204 976	199 716	122 636	219 042
w tym cukrownie	189 917	201 242	158 095	254 425
Saldo z działalności finansowej	-85 971	-225 121	-94 292	-187 572
Wynik na działalności gospodarczej	119 005	-25 406	28 344	31 470
w tym cukrownie	33 299	-112 632	61 664	65 485
Zyski nadzwyczajne	3 525	249	3 834	20 869
Straty nadzwyczajne	749	456	2 165	1 045
Wynik finansowy brutto	123 553	-25 612	30 013	51 290
w tym cukrownie	36 219	-109 855	63 342	85 308
Wynik finansowy netto	54 480	-106 419	4 981	14 750
w tym cukrownie	-3 238	-151 132	33 843	42 613
Wynik finansowy netto w przeliczeniu na 1 t produkcji cukru	0,032	-0,050	0,005	0,009
w tym cukrownie	-0,002	-0,071	0,037	0,025

Źródło: obliczenia własne na podstawie sprawozdań finansowych badanych podmiotów.

ze sprzedaży spółki P&L Marketing w 1999 i 2002 r. wynosiły odpowiednio 21 i 25 mln zł, natomiast w przypadku firmy BSO Polska sp. z o.o. w sezonach 1998/99 i 2002/03 ok. 14 i 33 mln zł. W związku z tym cukrownie Grupy BSO i P&L osiągnęły zyski ze sprzedaży w przeliczeniu na 1 t wyprodukowanego cukru odpowiednio o ok. 80 zł i 50 zł wyższe niż cukrownie państwowe. Po uwzględnieniu wszystkich podmiotów powiązanych kapitałowo prywatne grupy właścicielskie wykazywały niższe zyski ze sprzedaży, jednakże w dalszym ciągu przekraczały one wartości uzyskane przez grupy państwowe o 23–46 zł w przeliczeniu na 1 t cukru.

Wzrost dystansu między wynikiem na działalności gospodarczej osiągniętym przez państwowe holdingi cukrownicze i podległe im cukrownie, na korzyść tych pierwszych, spowodowany był pozyskaniem środków finansowych z transakcji prywatyzacyjnych w wysokości powyżej 70 mln zł w M-K S.C. i powyżej 100 mln zł w P-P S.C. Najwyższy poziom wyniku finansowego netto w przeliczeniu na 1 t wyprodukowanego cukru na poziomie całej grupy osiągnięto w M-K S.C. Wynikało to z ograniczenia poziomu nakładów inwestycyjnych, minimalizowania wykorzystania kapitału zewnętrznego i kosztów z tym związanych oraz dopływu środków pochodzących ze sprzedaży akcji w cukrowniach zależnych na początku badanego okresu. O decydującym wpływie środków prywatyzacyjnych świadczy fakt poniesienia straty netto przez cukrownie zależne od M-K S.C. Najgorzej ze wszystkich badanych grup wypadła P-P S.C., której wysokie koszty obsługi zadłużenia (pomimo wpływów z transakcji sprzedaży akcji części podległych cukrowni – podobnie jak w przypadku M-K S.C.) spowodowały poniesienie wysokich strat.

## Podsumowanie i wnioski

Przeprowadzone badania wskazują, że na poziomie strategicznej jednostki biznesu badane grupy zróżnicowane ze względu na formę własności realizowały inne strategie, mianowicie w grupach prywatnych była to strategia rozwoju, natomiast w grupach państwowych strategia zachowawcza.

Strategie rozwoju stosowane w grupach prywatnych charakteryzowały następujące cechy:

- aktywna rola spółek-matek w wytyczaniu kierunków zmian organizacji produkcji w zależnych podmiotach i koordynowaniu ich realizacji,
- ograniczenie swobody decyzyjnej na poziomie cukrowni do prowadzenia bieżących spraw,
- koncentracja nakładów inwestycyjnych i produkcji w wybranych podmiotach zależnych,

- centralizacja na poziomie grupy części zadań z poszczególnych obszarów funkcjonalnych,
  - prowadzenie aktywnej polityki personalnej.
- Jako cechy charakterystyczne strategii zachowawczych realizowanych w grupach państwowych można wymienić:
- bierną rolę podmiotu nadrzędnego – brak spójnej wizji reorganizacji powołanej w drodze ustawowej struktury celem poprawy jej efektywności,
  - pozostawienie prawie nieskrepowanej swobody decyzyjnej na poziomie podmiotów zależnych,
  - brak działań na rzecz koncentracji produkcji,
  - brak koordynacji sprzedaży cukru, powodujący walkę konkurencyjną między podległymi podmiotami na rynku krajowym.

## Literatura

Informator: kampania w świetle liczb, Stowarzyszenie Techników Cukrowników, Instytut Przemysłu Cukrowniczego, nr 6/977/97, 2/997/98, 4/1022/99, 1/1042/2000, 1/1064/2001, 1/1085/2002, 2/1086/2002, 22/1128/2003, Warszawa.

KLIMCZUK B., *Konkurencyjność polskiego sektora cukrowniczego w warunkach integracji europejskiej*, praca doktorska. SGGW, Warszawa 2003.

KONDRAKIEWICZ T., *Holdingi w przemyśle cukrowniczym: procesy dostosowawcze do integracji z Unią Europejską*. Wyd. UMCS, Lublin 2000.

Strategor 1995, Zarządzanie firmą: strategie, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa 1995.

## Operation strategies of the sugar industry enterprises according to the ownership form

### Abstract

After 15 years since beginning of the economic system transformation in 1989, substantial share of the polish sugar enterprises was characterised by domination of the state capital. In the research there were compared the strategies of operation in private sugar enterprises owned by chosen foreign investors and sugar processing companies grouped in the sugar holdings, possessed by the State. For that purpose operations of the research enterprises were decomposed into four function areas: production, human capital, marketing and finances. In result of undertaken analyses and comparisons of operation courses among groups of the sugar enterprises according to the above-mentioned areas, operation strategies realised by sugar enterprises grouped according to the differential ownership form were identified, described and evaluated.