

**Franciszek Kapusta**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **ORGANIZACJA I FUNKCJONOWANIE PODMIOTÓW GOSPODARCZYCH CUKROWNICTWA POLSKIEGO**

### **1. Wstęp**

W cukrownictwie polskim surowcem podstawowym do produkcji cukru jest burak cukrowy, ściślej – jego korzeń, produkowany w gospodarstwach rolnych. Same cukrownie (fabryki cukru) mają na ogół jednolity profil produkcji – wytwarzają: cukier biały, rafinadę, melas, prasowane wysłodki mokre, wysłodki suche luźne lub suche brykietowane i wapno defekacyjne. Poszczególne cukrownie różnią się głównie zdolnością produkcyjną, ukształtowaną w przeszłości, a obecnie dostosowywaną do swoistych lokalnych warunków funkcjonowania bazy surowcowej, którą tworzą rolnicy produkujący buraki cukrowe.

Cukier jest głównym produktem cukrownictwa; w celu pozyskania go organizuje się całą działalność cukrowni. Z upływem lat zmienia się przeznaczenie cukru. Wciąż jednak głównym przeznaczeniem jest zaspokajanie bezpośrednich potrzeb konsumpcyjnych ludności oraz różnych grup i klas przemysłu (np. cukierniczego, owocowo-warzywnego, winiarskiego, piwowarskiego, mleczarskiego, napojów bezalkoholowych, chemicznego, farmaceutycznego i wielu innych) oraz na eksport. Cukier jest zużywany również m.in. do podkarmiania pszczół czy konserwowania zabytków drewnianych [Kapusta 2003, s. 265-266].

Zapotrzebowanie na cukier do spożycia w gospodarstwach domowych oraz zużyty w przetwórstwie maleje m.in. na skutek zmian diety czy zastępowania go innymi środkami słodzącymi. W rezultacie spożycie cukru na 1 mieszkańca naszego kraju po okresie wzrostu do 1975 r. i osiągnięciu 43 kg/1 mieszkańca zmniejsza się przy wysokich wahanach rocznych [Kapusta 2000, s. 59]; w 2003 r. spożycie cukru wynosiło 41 kg/1 mieszkańca [„Rynek Cukru” 2004, s. 23] i należało do wysokich wśród państw UE.

Organizacja cukrownictwa zmieniała się, a na początku XXI w. przybrała formę spółek i grup kapitałowych. Jeżeli za podstawę analizy funkcjonujących spółek i grup

kapitałowych przyjąć punkt widzenia P. Boulanger [Boulanger 1995 (cyt. za: Brilman 2002, s. 426-427)], to funkcjonują one w sieci zintegrowanej. Charakteryzuje się ona zbiorem „...składającym się z rozproszonych jednostek, tzn. przedsiębiorstw, zakładów, filii, które prawnie lub finansowo należą do jednej grupy albo jednego organizmu gospodarczego. Najczęściej określa się je mianem grup. Władza instytucjonalna jest zlokalizowana w centrali, będącej głównym dysponentem zasobów finansowych”. To zarządy spółek i grup kapitałowych cukrowni podejmują decyzje strategiczne o zakresie czynności cukrowni lub wyłączeniu jej z dalszego funkcjonowania, zmianie organizacji bazy surowcowej, zaopatrywaniu cukrowni w surowce podstawowe i pomocnicze oraz zbycie wyrobów gotowych<sup>1</sup>.

Celem opracowania jest ukazanie organizacji i funkcjonowania podmiotów gospodarczych ze sfery produkcji surowca i jego przetwórstwa w intensywnie przekształcającym się cukrownictwie polskim. W opracowaniu wykorzystano pierwotne i wtórne źródła wiedzy faktorialnej, które zostały opracowane i zinterpretowane za pomocą metody analizy porównawczej w formach wertykalnej i horyzontalnej. Przedmiotem analizy były zmiany organizacji cukrownictwa, liczby pracujących cukrowni, organizacji bazy surowcowej, organizacji dostaw surowca i dystrybucji produktów cukrowni (podstawowych i towarzyszących, tzw. pozostałości). Zagadnienia te będą analizowane we wzajemnym związku<sup>2</sup>.

## 2. Regulacje rynku cukru obowiązujące w Polsce

W wyniku wystąpienia nadwyżek cukru, trudnych do ulokowania na rynku światowym, zaszła potrzeba limitowania jego produkcji. W państwach UE (15) rynek cukru jest regulowany od 1968 r., w Polsce zaś od 1994 r. [Ustawa... 1994]. W miarę upływu lat zmieniały się przepisy regulujące rynek cukru, jednak ogólne zasady regulacji przetrwały do chwili obecnej. Współcześnie rynek cukru w UE jest regulowany szeregiem rozporządzeń Rady (WE) [Rozporządzenie... 2001; Rozporządzenie... 2002] i porozumieniem branżowym [*Porozumienie...* 2004]. Polska w ramach negocjacji akcesyjnych do UE wynegocjowała limity produkcji cukru: w kwocie A – 1580 tys. t i w kwocie B – 91,9 tys. t. Kampania cukrownicza 2004/2005 była pierwszą w Polsce przeprowadzoną według jednolitych zasad dla

<sup>1</sup> Również A.P. Wiatrak jest zdania, że jednostki tworzące jedną grupę kapitałową można zaliczyć do organizacji sieciowej [Wiatrak 2003, s. 8].

<sup>2</sup> Omawiane zagadnienia wchodzą w skład szerszej problematyki, którą G. Probst i P. Gomez [1989, s. 6 (cyt za: Zimniewicz 1999, s. 107)] określają mianem metody myślenia sieciowego. Według autorów myślenie sieciowe umożliwia m.in.: spojrzenie na problem z różnych punktów widzenia; uzyskanie odpowiedniej definicji problemu; ujęcie i zbadanie, za pomocą sieci, wzajemnych oddziaływań poszczególnych elementów; interpretację i opanowanie modeli „opanowania” sytuacji za pomocą techniki scenariuszowej; wyodrębnienie elementów i relacji, na które przełożony, zarząd, właściciel mają bezpośredni wpływ, oraz elementów i relacji, na które wpływu nie mają; lepsze poznanie i zrozumienie całości oraz jej części; sformułowanie pewnych reguł kształtowania i prowadzenia systemu; zwrócenie uwagi na proces zmian, uczenia się i rozwoju.

państw UE. W kampanii tej stosowane były następujące instrumenty regulacyjne [„Rynek Cukru” 2004, s. 8]: 1) ceny gwarantowane – cena interwencyjna cukru i ceny minimalne buraków cukrowych, 2) limitowanie (kwotowanie) rozmiarów produkcji cukru (i pośrednio buraków cukrowych), objętej cenami gwarantowanymi, 3) dopłaty do eksportu cukru w ramach określonej kwoty i obowiązek eksportu bez dopłat cukru przekraczającego tę kwotę, 4) refundacje do cukru zużytego w przemyśle chemicznym, zwiększające popyt wewnętrzny, 5) instrumenty ochrony rynku wewnętrznego – wysokie cła oraz kontyngenty (kwoty) importu cukru bez cła lub przy obniżonych stawkach celnych, 6) limitowanie (kwotowanie) rozmiarów produkcji substytutów cukru – izoglukozy i syropu inulinowego, 7) skup interwencyjny nadwyżek cukru (nie był stosowany od kilkunastu lat dzięki sprawnemu funkcjonowaniu wymienionych instrumentów).

Gwarantowane ceny cukru dotyczą kwoty A, tj. ilości cukru przeznaczonej na zaopatrzenie rynku wewnętrznego UE, oraz kwoty B, tj. ilości cukru przeznaczonej na eksport z dopłatą lub na uzupełniające zaopatrzenie rynku wewnętrznego. Kwoty produkcji cukru oraz glukozy i syropu inulinowego rozdzielane są pomiędzy kraje członkowskie, a te z kolei przydzielają je poszczególnym producentom tych produktów. Producenci cukru obowiązani są skupować odpowiednie ilości buraków cukrowych A i B od swoich stałych plantatorów, po cenach nie niższych od cen minimalnych. Ceny skupu buraków C, z których uzyskuje się cukier C, czyli nadwyżkę przeznaczoną na eksport bez dopłaty, są cenami umownymi. W naszym kraju limity produkcji cukru (A i B) zostały rozdzielone między plantatorów poszczególnych cukrowni; w zależności od uzyskiwanej polaryzacji buraków plantatorzy mają dostarczyć odpowiednią ich masę pozwalającą na wytworzenie przyznanej kwoty cukru.

Producenci cukru wnoszą opłaty cukrowe w wysokości 2% ceny interwencyjnej cukru wyprodukowanego w kwocie A+B i dodatkowo 37,5% ceny interwencyjnej cukru wyprodukowanego w kwocie B. Opłaty służą finansowaniu dopłat do eksportu cukru kwoty B.

Komisja Europejska pracuje nad reformą wspólnej organizacji rynku cukru. Pierwotnie reforma ta miała wejść w życie w roku 2005/2006. Celem reformy jest zmniejszenie rozmiarów produkcji i nadwyżek cukru w krajach Unii i zwiększenie konkurencyjności cukrownictwa unijnego.

### 3. Ewolucja zmian w cukrownictwie polskim

W poszczególnych okresach na ziemiach polskich funkcjonowała różna liczba cukrowni, a produkcją buraków cukrowych również zajmowała się zmienna liczba gospodarstw. W rezultacie w kampanii 2001/2002 przerabiało buraki cukrowe 76 cukrowni (2 wcześniej zbankrutowały, w tym Cukrownia Klecina), 2002/2003 – 65, 2003/2004 – 59, a w 2004/2005 – 43. W pierwszej kolejności wyłącza się z działalności przetwórczej zakłady o przestarzałej technologii i małej zdolności przetwórczej. W latach 2001/2002 – 2004/2005 liczba przetwarzających buraki

cukrowe zakładów o nominalnej zdolności przerobu surowca na dobę zmniejszyła się: małych (1,1-1,7 tys. t) z 36 do 10, średnich (2,0-3,0 tys. t) z 28 do 21, a dużych (3,4 – 6,0 tys. t) się nie zmieniła – wynosi 12. Cukrownie wyłączone z przetwórstwa buraków cukrowych spełniają funkcje usługowe wobec zakładów przetwórczych, np. prowadzą kontraktację buraków cukrowych i dalszą obsługę plantatorów oraz magazynowanie cukru. Zmniejszenie liczby cukrowni, szczególnie małych, wpłynęło w latach 2001/2002–2004/2005 na zwiększenie produkcji cukru przez jedną cukrownię z 20,3 tys. t do 42,0 tys. t. Uzyskane rezultaty wzrostu wielkości produkcji, jakkolwiek znaczne, są w porównaniu z zakładami w UE (15) w dużym stopniu niewystarczające, a należy się liczyć z dalszym zmniejszeniem się liczby zakładów przetwórczych mniej więcej do 20. Liczba zakładów przetwórczych zmniejsza się nie tylko w Polsce, ale również w innych krajach; np. w Czechach na 51 zakładów cukrowniczych w ostatniej kampanii przerabiało buraki cukrowe tylko 12 [*Restrukturyzacja... 2004*, s. 27].

Na początku XXI w. nastąpiła dalsza prywatyzacja i restrukturyzacja zakładów cukrowniczych. W wyniku tych działań powstało pięć grup cukrowni (grup kapitałowych i spółek). W czterech z nich skupione są cukrownie, w których większościowe pakiety akcji należą do koncernów zagranicznych. Działa również Krajowa Spółka Cukrowa „Polski Cukier” [*Ustawa... 2001*].

W kampaniach cukrowniczych 2003/2004 i 2004/2005 w poszczególnych spółkach cukrowych i grupach kapitałowych działalność przetwórczą prowadziła następująca liczba zakładów: British Sugar Overseas – Polska na posiadanych 10 cukrowni przerabiało buraki 5 i 4 zakłady, Nordzucker – Polska z 6 przerabiało 6 i 2, Pfeifer & Langen – Polska z 11 przerabiało 5 i 5, Sdzucker – Polska i Śląska Spółka Cukrowa z 22 przerabiało 20 i 12, w Krajowej Spółce Cukrowej „Polski Cukier” z 27 przerabiało 23 i 20, w tym 1 Cukrownia w Rejowcu, przejęta przez Polski Związek Pszczelarski. Pomimo zasadniczego zmniejszenia liczby zakładów przetwórczych czas trwania kampanii przerobu buraków jest krótki – około 64 dni, a optymalny okres ich przerobu w polskich warunkach klimatycznych wynosi 80-90 dni. Taki okres przerobu osiąga tylko grupa cukrowni British Sugar Overseas (w kampanii 2003/2004 – 87 dni).

W kampanii cukrowniczej 2003/2004 grupy kapitałowe i spółki cukrowe wytworzyły cukru (w odsetkach): British Sugar Overseas – 11,3; Nordzucker – Polska – 8,3; Pfeifer & Langer – Polska – 14,4; Südzucker – Polska i Śląska Spółka Cukrowa – 25,1 i Krajowa Spółka Cukrowa „Polski Cukier” – 40,9.

Cukrownie mające inwestorów zagranicznych są skupione głównie w zachodniej i południowej części Polski, gdzie warunki glebowe i klimatyczne są korzystniejsze do produkcji buraków cukrowych, cukrownie zaś KSC „Polski Cukier” – w części północnej, środkowej i wschodniej – o mniej korzystnych warunkach produkcji buraków cukrowych i mniejszych obszarowo gospodarstwach rolnych.

#### 4. Baza surowcowa cukrownictwa polskiego

Bazę surowcową tworzą gospodarstwa rolne uprawiające buraki cukrowe i dostarczające je do przetwórstwa w cukrowniach. Korzeń buraka cukrowego zawiera do 20% cukru trzcinowego. Systematycznie doskonalili się produkcję zarówno nasion, jak i korzeni buraków cukrowych. Obecnie w uprawie znajdują się odmiany polskie oraz zagraniczne. Ich technologiczna jakość oraz zawartość w nich cukru mają zasadniczy wpływ na wielkość produkcji cukru. Buraki cukrowe są uprawiane w gospodarstwach rolnych położonych w pobliżu cukrowni, więc ich uprawa podlega regulującemu oddziaływaniu cukrowni. W 2001 r. kwota produkcji cukru przyznana naszemu krajowi została rozdzielona między plantatorów buraka cukrowego, a ci stosownie do polaryzacji (cukrowości) buraków cukrowych oraz uzyskiwanych plonów mogą zawierać umowy kontraktacyjne na uprawę określonej powierzchni i wyprodukowanie określonej masy buraków cukrowych. Kwoty te mogą być (i są) przemieszczane między plantatorami, co jest regulowane stosownymi umowami między cukrownią a plantatorami [*Porozumienie...* 2004, s. 3-5]. Między gospodarstwami rolnymi (bazą surowcową) a cukrownią występują więzi natury przestrzennej, organizacyjnej, produkcyjnej (technologicznej) i ekonomicznej.

Więzi przestrzenne wyrażają się tym, że cukrownia najczęściej jest zlokalizowana na terenie bazy surowcowej. Jeżeli tak nie jest obecnie, jest to wynikiem przemian, jakie zaszły w bazie surowcowej; z pewnością więc będą prowadzone działania, aby istniejący stan zmienić – przywrócić wyżej wymienioną prawidłowość. Przy przemieszczaniu kwoty produkcji cukru przez plantatorów (w przeliczeniu na buraki cukrowe) cukrownia preferuje plantatorów najbliższej położonych względem cukrowni.

Więzi organizacyjne polegają na współdziałaniu cukrowni z gospodarstwami rolnymi w kształtowaniu powierzchni, wielkości (masy) i jakości buraków cukrowych, rozmieszczenia ich uprawy w przestrzeni oraz przepływu surowca od rolników do cukrowni. Opracowywane są harmonogramy dostawy surowca, a niekiedy nawet zatrudnia się firmę transportową dokonującą kompleksowej obsługi plantatorów (załadunku buraków, dostawy do cukrowni oraz załadunku w cukrowni wysłódków i dostawy ich do plantatora). Plantator za taką usługę płaci połowę kosztów, ale nie więcej niż równowartość 2,50 euro za tonę buraków. W polityce kontraktacyjnej cukrownia bierze pod uwagę dotychczasowy przebieg współpracy plantatora z cukrownią oraz jego położenie względem cukrowni.

Więzi produkcyjne (technologiczne) wyrażają się w aktywnej ingerencji cukrowni w produkcję surowca oraz we wzajemnym uwarunkowaniu procesów wytwórczych w gospodarstwach rolnych i cukrowni. Wyrazem więzi produkcyjnej są dostarczanie przez cukrownię rolnikom materiału siewnego wraz z poradnictwem oraz wymagania, aby plantacja była obsiana tylko dostarczonym przez cukrownię nasionami. Cukrownie, mając na uwadze przyspieszenie postępu agrotechnicznego u plantatorów w wytwarzaniu surowca, organizują szkolenia fachowe oraz prowadzą lustracje plantacji połączone z doradztwem. Przy odbiorze korzeni buraków cukrowych cukrownia przestrzega norm jakościowych.

Więzi ekonomiczne między producentami buraków cukrowych a cukrownią wyrażają się w polityce cen i w jej wpływie na rozmiary i opłacalność produkcji buraków oraz w gwarancjach finansowych przy nabywaniu środków produkcji (nawozów), zapewnieniu zbytu surowca, terminowego wypłacania należności za dostarczony surowiec.

Wszystkie rodzaje więzi mają duże znaczenie w organizacji produkcji surowca, ale najszybciej uwidacznia się polityka cenowa. Buraki cukrowe zawsze należały do tej grupy produktów rolniczych, która charakteryzowała się relatywnie wysoką opłacalnością produkcji. Ponadto plantator uzyskuje dalsze korzyści w postaci produktu sprzężonego (liście), produktów odpadowych w przetwórstwie (wysłodki, wapno defekacyjne, ziemia spod kompleksu do użyźniania gleb lekkich), jakości produkcyjnej pola jako stanowiska dla roślin następczych, możliwości zagospodarowania zasobów pracy i wielu innych. W związku z tym cukrownie prawie zawsze miały do czynienia z liczbą rolników chętnych do kontraktacji uprawy buraków większą niż możliwości produkcyjne cukrowni (techniczne lub regulowane). Mogły więc dokonywać, i dokonują wyboru plantatorów. Taka sytuacja przyczynia się do postępu w organizacji bazy surowcowej.

Analizując okres powojenny, dostrzec można, że w poszczególnych latach różne było zapotrzebowanie cukrowni na buraki cukrowe, zmieniała się powierzchnia uprawy, zbiory oraz plony [Kapusta 2000, s. 64]. Szczególnie duże zmiany w produkcji buraków cukrowych zaszły w latach dziewięćdziesiątych XX w. i w pierwszych latach XXI w.: duże wahania powierzchni uprawy, zbiorów i plonów oraz redukcja liczby plantatorów – plantacji (tab. 1).

Tabela 1. Baza surowcowa cukrowni w latach 1990-2004

Lata	Powierzchnia uprawy (tys. ha)	Zbiory (tys. t)	Plon (dt/ha)	Liczba plantatorów (plantacji)		Przeciętna powierzchnia 1 plantacji (ha)
				ogółem (tys.)	na 1 cukrownię (tys.)	
1990	440	16 721	380	383,7	4,9	1,15
1995	384	13 309	346	258,9	3,4	1,48
2000	333	13 134	394	111,9	1,5	2,98
2001	317	11 364	358	99,4	1,4	3,19
2002	303	13 432	443	91,5	1,4	3,31
2003	286	11 793	410	85,9	1,5	3,33
2004	292 <sup>a</sup>	12 000	410	84,0	1,9	3,48

<sup>a</sup> Dane nieostateczne.

Źródło: [„Rynek Cukru” 2004, s. 12; „Rocznik Statystyczny Rolnictwa” 2001, s. 132-135].

Przeciętna powierzchnia 1 plantacji stale się zwiększa – od 1,15 ha w 1990 r. do 3,48 ha w 2004 r., tj. o 202,6%. W latach wcześniejszych również następowało zmniejszenie liczby plantacji i zwiększała się ich przeciętna powierzchnia, jednak postęp w tym zakresie był niewielki. Największy postęp w zakresie koncentracji uprawy buraków cukrowych nastąpił w bazach surowcowych cukrowni z kapitałem zagranicznym (tab. 2).

Tabela 2. Niektóre informacje o bazie surowcowej grup kapitałowych i spółek cukrowni w Polsce w latach 2002-2003

Wyszczególnienie	Powierzchnia uprawy buraków cukrowych w roku			Liczba plantatorów w roku			Średnia powierzchnia plantacji (ha) w roku	
	2002 (tys. ha)	2003		2002 (tys.)	2003		2002	2003
		tys. ha	%		(tys.)	%		
Krajowa Spółka Cukrowa*	128,9	130,1	42,6	44,6	42,5	49,5	2,89	3,06
Südzucker – Polska**	74,6	72,7	23,8	19,9	17,8	20,7	3,75	4,08
Pfeifer & Langen – Polska	47,8	45,5	14,9	11,1	10,9	12,6	4,29	4,21
British Sugar Overseas – Polska	34,3	33,4	10,9	9,9	8,9	10,3	3,46	3,75
Nordzucker – Polska	24,7	23,7	7,8	6,0	5,9	6,9	4,14	4,02
Razem/średnio	310,3	305,4	100,0	91,5	85,9	100,0	3,39	3,56

\* Do zbiorowości tej włączono 1 cukrownię, która działa jako odrębna spółka akcyjna.

\*\* I Śląska Spółka Cukrowa.

Źródło: „Rynek Cukru” 2004 nr 26, s. 13.

## 5. Podsumowanie

Cukrownictwo funkcjonuje na rynku regulowanym i wymaga specyficznej organizacji i zarządzania. Istniejące w tym zakresie rozwiązania w krajach zachodnich są przenoszone na grunt polski.

Organizacja cukrownictwa zmieniała się, a na początku XXI w. przybrała formę spółek i grup kapitałowych funkcjonujących w strukturze sieci zintegrowanej. Spółki i grupy kapitałowe, mając ograniczenia wielkości produkcji i cen (gotowych produktów i surowca podstawowego), koncentrują swoją uwagę na maksymalizacji korzyści przez doskonalenie organizacji działalności przetwórczej i obniżkę kosztów. Choć każda spółka i grupa kapitałowa wypracowuje sobie własną strategię działania, występuje pod tym względem bardzo duże podobieństwo, a różnice głównie dotyczą tempa wdrażania poszczególnych rozwiązań wybranej strategii.

## Literatura

- [1] Boulanger P., *Organiser l'entreprise en réseaux*, Nathan, Paris 1995.
- [2] Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- [3] Kapusta F., *Teoria agrobiznesu*, AE, Wrocław 2003.
- [4] Kapusta F., *Wybrane problemy cukrownictwa polskiego*, AE, Wrocław 2000, Prace Naukowe AE. „Technologia” 7.

- 
- [5] *Porozumienie branżowe z 13 maja 2004 r.*, „Burak Cukrowy” 2004 nr 1.
- [6] Probst G., Gomez P., *Vernetztes Denken. Unternehmen ganzheitlichen führen*, Wiesbaden 1989.
- [7] *Restrukturyzacja KSC – jak po grudzie*, „Boss Rolnictwo” 2004 nr 21.
- [8] „Rocznik Statystyczny Rolnictwa” 2001, GUS, Warszawa 2001.
- [9] Rozporządzenie Rady (WE) nr 1260/2001 z dnia 19 czerwca 2001 r., „Official Journal” L 178, 30/06/2001.
- [10] Rozporządzenie Komisji (WE) nr 314/2002 z dnia 20 lutego 2002 r., „Official Journal” L 050, 21/02/2002.
- [11] „Rynek Cukru” 2004 nr 26, MRiGŻ, ARR, IERiGŻ.
- [12] Ustawa z dnia 26 sierpnia 1994 r. o regulacji rynku cukru i przekształceniach własnościowych w przemyśle cukrowniczym, DzU 1994 nr 98, poz. 473, znowelizowana: 20 listopada 1996 r. – DzU 1996 nr 152, poz. 724; 21 czerwca 2001 r. – DzU 2001 nr 76, poz. 810; 18 lipca 2002 r. – DzU 2002 nr 127, poz. 1086.
- [13] Ustawa z 21 czerwca 2001 r. o regulacji rynku cukru. DzU 2001 nr 76, poz. 810.
- [14] Wiatrak A.P., *Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania*, „Współczesne Zarządzanie” 2003 nr 3.
- [15] Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999.

## ORGANIZATION AND FUNCTIONING OF ENTERPRISES OF POLISH SUGAR INDUSTRY

### Summary

Sugar industry is functioning within a regulated market and demands specific sort of organization and management. Organization of Polish sugar industry has changed and at the beginning of the 21st century it took the form of companies and holding companies functioning as an integrated net.

Companies and capital groups, having limited scope of production and prices (of finished products and basic raw materials) concentrate their efforts on increasing the gain through perfection of processing organization and through cost cuts. Although each company and capital group develops a unique strategy, there are many similarities and differences pertain mainly the pace of implementation of selected elements of the strategy.