Krzysztof Firlej

Katedra Strategii Zarządzania i Rozwoju Organizacji
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

ROLA PRYWATYZACJI I RESTRUKTURYZACJI W ROZWOJU KRAJOWEJ SPÓŁKI CUKROWEJ S.A.

Streszczenie

W przedstawionym artykule zaprezentowano wybrany przykład prywatyzacji i restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw rolno – spożywczych w okresie transformacji gospodarczej na przykładzie Krajowej Spółki Cukrowej S.A. Zaprezentowano kolejne etapy procesu restrukturyzacji spółki, które były wymuszone przez konieczność dostosowania jej do wymagań i standardów obowiązujących w gospodarce rynkowej, jako przyszłego wielkiego koncernu funkcjonującego na arenie międzynarodowej. Pozytywnie zweryfikowano hipotezę badawczą, że właściwie skonstruowana i przyjęta strategia przekształceń prywatyzacyjnych prowadziła do tworzenia nowoczesnych przedsiębiorstw, w których programy restrukturyzacyjne okazały się skuteczne i przyczyniły się do znaczącego wzrostu ich wartości nie tylko w kraju, ale również za granicą.

***

1. Wprowadzenie

Okres sześciu lat funkcjonowania polskiej gospodarki w strukturach unijnych można uważać za wystarczający do próby podjęcia oceny poziomu prywatyzacji i restrukturyzacji przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego, które następowały w fazie przekształceń transformacyjnych i były wymuszone przez konieczność dostosowania jednostek organizacyjnych do wymagań i standardów obowiązujących w gospodarce rynkowej. Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych została zapoczątkowana uchwaleniem w 1990 roku ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych oraz utworzeniem Urzędu Ministerstwa Przekształceń Własnościowych[1]. W następnych latach proces prywatyzacji regulowany był ustawą o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych oraz dodatkowymi aktami prawnymi[2]. Na podstawie przepisów zawartych w wymienionych aktach prawnych stosowano trzy podstawowe metody postępowania przy prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych: komercjalizację czyli przekształcanie przedsiębiorstwa w jednoosobową spółkę skarbu państwa, prywatyzację bezpośrednią polegającą na rozporządzaniu majątkiem przedsiębiorstwa przez organ założycielski oraz likwidację przedsiębiorstwa – także przez organ założycielski. Procesom prywatyzacyjnym podlegał również majątek byłych państwowych gospodarstw rolnych, który został wówczas włączony do Zasobu Własności Rolnej Skarbu Państwa[3]. Przejęty majątek, którym dysponuje obecnie

[1] Ustawa z dnia 13 VII 1990 r. o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (Dz. U. Nr 51, poz. 298) z późniejszymi zmianami.

[2] Ustawa z dnia 30 VIII 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (Dz. U. Nr 118, poz. 561) z późniejszymi zmianami obowiązująca od 8 IV 1997 r., ustawa z dnia 25 IX 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych (Dz. U. 1991 Nr 18, poz. 80) z późniejszymi zmianami, ustawy z dnia 19 X 1991 r. o gospodarowaniu nieruchomościami rolnymi Skarbu Państwa oraz o zmianie niektórych ustaw (jednolity tekst Dz. U. 2001 Nr 57, poz. 603) z późniejszymi zmianami, ustawa z dnia 30 IV 1993 r. o narodowych funduszach inwestycyjnych i ich prywatyzacji (Dz. U. Nr 44, poz. 202) z późniejszymi zmianami.

[3] Ustawa z dnia 19 października 1991 r. o gospodarowaniu nieruchomościami rolnymi Skarbu Państwa oraz o zmianie niektórych ustaw (Dz. U. 2004 Nr 208, poz.2128) z późniejszymi zmianami.

Agencja Nieruchomości Rolnych podlegał procesom restrukturyzacji i prywatyzacji. Głównym celem prowadzenia procesów prywatyzacyjnych w polskiej gospodarce było zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej, wzrost ich efektywności, samodzielności i suwerenności oraz alokacja ich kapitału przy pomocy mechanizmu giełdowego. Miały one przynieść wymierne korzyści dla całej gospodarki poprzez ograniczenie środków państwowych zaangażowanych w ogólną działalność gospodarczą państwa, eliminację subwencji i dotacji oraz ukierunkowanie jej na swobodny przepływ kapitału krajowego i zagranicznego. Krokiem poprzedzającym przeprowadzenie procesów prywatyzacyjnych i równolegle prowadzonym był proces zmian restrukturyzacyjnych, któremu w różnych wymiarach została poddana większość przedsiębiorstw prywatyzowanych. Proces restrukturyzacji składał się z działań o charakterze diagnostyczno – projektowym, które miały usprawnić system zarządzania i wykonawczy w przedsiębiorstwie, przy uwzględnieniu uwarunkowań otoczenia oraz właściwego wykorzystania własnego potencjału[4]. Jak zauważa A. Nalepka efekty działań restrukturyzacyjnych widoczne są w długim okresie czasu, gdyż ich wdrażanie jest pracochłonne, wymaga przezwyciężenia oraz rozwiązania wielu barier natury organizacyjnej, technologicznej i społeczno – psychologicznej. Zaplanowane zmiany muszą zachodzić stopniowo i w długim okresie czasu. Restrukturyzacja musi być działaniem ukierunkowanym, świadomym i oparta na bazie doświadczeń oraz sprecyzowanym planie i harmonogramie działania. Za wdrażanie programu restrukturyzacji odpowiedzialne jest kierownictwo przedsiębiorstwa, które reguluje zachodzące zmiany, przyjmujące różną siłę, zasięg i kierunek[5]. Program restrukturyzacji ma realizować wyznaczone cele, które można podzielić na ekonomiczne – dotyczące zapewnienia efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa w zmieniających się warunkach rynkowych oraz cele społeczne – mające za zadanie łagodzenie negatywnych skutków społecznych przeprowadzanych zmian. Program restrukturyzacji według R. Borowieckiego powinien zawierać elementy służące rozwojowi i modernizacji przedsiębiorstwa, a zmiany systemowe powinny być związane z:

- przekształceniami techniczno - technologicznymi i asortymentowymi (jako restrukturyzacja przedmiotowa),
- przekształceniami prawno - organizacyjno – ekonomicznymi (jako restrukturyzacja podmiotowa) [6].

Już na początku procesów transformacyjnych w polskiej gospodarce wielu autorów traktowało restrukturyzację jako nieodzowny element transformacji czyli „systemową przebudowę, modernizację lub unowocześnienie czy uwspółcześnienie struktury organizacyjnej i zasad funkcjonowania przedsiębiorstw, która posiada złożony, wielowymiarowy i długotrwały charakter, a przesłankami jej podejmowania są sytuacje krytyczne w rozwoju struktur, których dotyczy”[7]. Głównym celem restrukturyzacji było zapewnienie minimum warunków przetrwania, a w dłuższej perspektywie zmierzanie do rozwoju przedsiębiorstwa działającego w zmiennym, konkurencyjnym otoczeniu. Miało to być odzwierciedlone w dążeniu do poprawy wyników gospodarczych, a zwłaszcza ograniczeniu kosztów i wypracowaniu zysku. W dłuższej perspektywie restrukturyzacja miała powiększać konkurencyjność przedsiębiorstwa, budować przewagi konkurencyjne oraz zwiększać rynkową wartość przedsiębiorstwa. Ważnym aspektem było zapewnienie

---

[4] A. Belniak, K. Firlej, T. Bober, *Proces restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw w okresie transformacji i jego determinanty w sektorze gastronomicznym*. Zeszyty Naukowe Wydziału Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Nr 2, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2007.

[5] A. Nalepka, *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Antykwa – Kraków 1998, s. 24.

[6] R. Borowiecki, *Restrukturyzacja a procesy rozwoju i kreowania wartości przedsiębiorstw*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 40.

[7] Borowiecki R., [red.] *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych. Aspekt teoretyczno-praktyczny*, Difin, Warszawa 2003, s. 73.

maksymalnej integracji działań, kreowanie nowoczesnej kultury organizacyjnej i kształtowanie postaw innowacyjnych.

Okres funkcjonowania polskiej gospodarki można podzielić na dwa etapy, wśród których pierwszy to etap wprowadzający do dużej prawie 500 milionowej społeczności i drugi rozpoczynający się w 2007 roku globalnym kryzysem gospodarczym. Polska gospodarka poddana została zatem na początku integracji przymusowi zaadaptowania się w ogólnym nowym systemie gospodarczym, by później sprostać trudnemu okresowi doświadczeń kryzysu gospodarczego, który pomimo tego, że został zapoczątkowany w Stanach Zjednoczonych wywołał o wiele bardziej negatywne skutki w zdecydowanej większości wysoko rozwiniętych państw Unii Europejskiej. Menedżerowie wielu polskich przedsiębiorstw musieli zweryfikować swoje strategie, które były najczęściej opracowywane na podstawie wielu paradygmatów nowoczesnego zarządzania obowiązujących dotychczas w Unii Europejskiej. Początkowy okres kryzysu gospodarczego był niezwykle trudny dla wielu przedsiębiorstw, które popadły w zadłużenie spowodowane nieumiejętnym stosowaniem w swojej działalności opcji walutowych[8], czy też brakiem możliwości szybkiej weryfikacji swoich celów i strategii. Uwzględniając niedogodności, które stawały na drodze przedsiębiorcom prywatyzującym i restrukturyzującym polskie jednostki organizacyjne można wśród nich wyróżnić te najlepiej wykorzystujące okres przekształceń dla pozycjonowania się zarówno na rynku wewnętrznym, jak i międzynarodowym. W sektorze rolno – spożywczym prywatyzacją objęto przedsiębiorstwa funkcjonujące dotychczas pod auspicjami państwa, która była dokonywana w trybie różnych procedur prywatyzacyjnych (w przetwórstwie żywności funkcjonowało w latach 80-tych 16000 firm rzemieślniczych). Zachodzące zmiany własnościowe w przedsiębiorstwach polskiego przemysłu rolno – spożywczego były nieuniknione, a ich źródłem były przekształcenia zachodzące w całym przemyśle. Podobne były również cele stawiane prywatyzowanym jednostkom organizacyjnym i w odniesieniu do tych podmiotów były takie same jak w przypadku innych przedsiębiorstw. Jako przykład najważniejszych celów mikroekonomicznych w prywatyzowanych jednostkach organizacyjnych można przedstawić: przekształcenia w strukturze produkcyjnej i organizacyjnej, unowocześnianie technik i technologii wytwarzania, starania o wzrost konkurencyjności i efektywności produkcji, jak również pobudzanie eksportu. Prywatyzacja polskiego przemysłu rolno – spożywczego budzi wśród ekonomistów wiele kontrowersji (np. brak szerokiego w nim udziału producentów rolnych), które z jednej strony mogą być uzasadnione, ale z drugiej należy pamiętać, że była to jedyna i słuszna droga przekształceń transformacyjnych dokonywana w naszej gospodarce. Można również dla potrzeb niniejszego opracowania postawić hipotezę badawczą, że właściwie skonstruowana i przyjęta strategia przekształceń prywatyzacyjnych prowadziła do tworzenia nowoczesnych przedsiębiorstw, w których programy restrukturyzacyjne okazały się skuteczne i pomimo tego, że następowały nieraz samorzutnie przyczyniły się do znaczącego wzrostu ich wartości nie tylko w kraju, ale również na arenie międzynarodowej. Przykładem takiego przedsiębiorstwa w sektorze rolno – spożywczym jest Krajowa Spółka Cukrowa SA z siedzibą w Toruniu, której powstanie i funkcjonowanie będzie stanowić tło do weryfikacji postawionej tezy.

2. Krajowa Spółka Cukrowa SA - faktografia .

[8] W większości inwestycje te polegały na zawarciu z bankiem umowy na złożone instrumenty pochodne nazwane „zerokosztowymi". Przedsiębiorstwo stawało się nabywcą opcji typu Put i jednocześnie wystawcą opcji typu Call. Obie opcje były zawierane na innym kursie EUR/PLN i nie były symetryczne. Opcja Call, w większości wypadków, opiewała na 2 razy większą pozycję niż opcja Put. Silne osłabienie kursu złotego spowodowało, że inwestorzy ponieśli straty, co w niektórych przypadkach doprowadziło ich do upadłości.

Krajowa Spółka Cukrowa S.A. w Toruniu powstała w sierpniu 2002 roku i jest obecnie największym w Polsce i ósmym, co do wielkości, producentem cukru w Europie[9], jak również największym przedsiębiorstwem sektora rolno – spożywczego. Pierwszy rok działalności Krajowej Spółki Cukrowej, w którym spółka startowała z kilkusetmilionowymi długami i niespłaconymi zobowiązaniami, przejętymi od cukrowni wraz z przestarzałą infrastrukturą zakładów był dla niej bardzo trudny. Spółka musiała funkcjonować wtedy na rozregulowanym i niestabilnym rynku cukru oraz w niepewnej sytuacji prawno – organizacyjnej. W tym czasie jej głównym celem było spłacenie otrzymanego w spadku po przejętych zakładach zadłużenia, skonstruowanie i wdrożenie programu głębokiej restrukturyzacji, stworzenie nowej struktury handlu, zajecie nowych rynków zbytu i rozpoczęcie procesu doinwestowania przejętych cukrowni. Wartość kapitału zakładowego spółki w momencie tworzenia wynosiła 478.056.226,00 PLN, która po pięciu latach funkcjonowania uległa podwojeniu. Jest to spółka powstała w wyniku konsolidacji trzech pierwotnych spółek cukrowych, które zostały połączone w holding na mocy decyzji Ministra Skarbu Państwa. Po roku działalności w dniu 30 września 2003 r. spółka została przekształcona w koncern, w skład którego weszły 23 cukrownie funkcjonujące jako spółki akcyjne. Udział spółki w krajowym rynku wynosi blisko 40 procent, a pod względem przychodów ze sprzedaży i kapitału jest w pierwszej setce największych firm w Polsce. Od 30 września 2003 r. spółka funkcjonuje jako jednolity ogólnopolski koncern, w którego skład wchodzi 8 oddziałów będących wcześniej odrębnymi spółkami akcyjnymi. Spółka posiada również większościowy pakiet akcji w cukrowni Leśmierz S.A. Cukrownie Krajowej Spółki Cukrowej S.A. posiadają jako zakłady wieloletnie doświadczenie na rynku i są zlokalizowane na terenie ośmiu województw[10]. W funkcjonowanie spółki zaangażowanych jest ponad 18 tysięcy plantatorów gospodarujących na blisko 75 tysiącach hektarów, którzy dostarczają rocznie ponad 3 miliony ton buraków. Wszystkie zakłady produkują cukier odpowiadający normom europejskim, którego odbiorcami są zarówno uznane firmy polskie, jak i renomowane koncerny międzynarodowe[11]. Celem wiodącym Krajowej Spółki Cukrowej S.A. jest od początku istnienia podejmowanie działań zmierzające do wypracowania wysokich standardów jakościowych i wysokiego pozycjonowania przedsiębiorstwa na arenie międzynarodowej. Dla realizacji założonego celu spółka w 2003 roku rozpoczęła proces głębokiej restrukturyzacji, który miał doprowadzić do obniżenia kosztów, poprawy rentowności i koncentracji produkcji w największych i najsilniejszych jej zakładach. Jednym z etapów restrukturyzacji prowadzonej w Krajowej Spółce Cukrowej S.A. jest wdrażanie programu kompleksowego doinwestowania polskich cukrowni, którego wartość przekroczyła 300 mln zł. Krajowa Spółka Cukrowa S.A. z roku na rok zajmuje coraz wyższe miejsca w rankingach *500 największych firm przygotowanych przez "Rzeczpospolitą" i tygodnik "Polityka"* KSC jako jedna z najlepszych przedsiębiorstw i eksporterów, gdzie brane są pod uwagę takie wielkości ekonomiczne jak: wielkość przychodów przedsiębiorstwa, wskaźnik rentowności oraz zysk netto, czy też zatrudnienie i nakłady inwestycyjne. Spółka znajduje się również wśród 100 najcenniejszych firm w Polsce, które są publikowane przez tygodnik "Newsweek".

---

[9] Krajowa Spółka Cukrowa S.A., http://www.polski-cukier.pl/index.php?strona=5, dostęp 1.06.2010 r.

[10] W skład Krajowej Spółki Cukrowej S.A. w Toruniu wchodzą następujące zakłady: „Cukrownia Dobrzelin" w Dobrzelinie, Fabryka Cukierków „Pszczółka" w Lublinie, Cukrownia „Kluczewo" w Stargardzie Szczecińskim, Cukrownia „Krasnystaw" w Siennicy Nadolnej, Cukrownia „Kruszwica" w Kruszwicy, Cukrownia „Malbork" w Malborku, Cukrownia „Nakło" w Nakle, Cukrownia „Werbkowice" w Werbkowicach. Ponadto Krajowa Spółka Cukrowa jest większościowym akcjonariuszem Cukrowni „Leśmierz" S.A/ w Leśmierzu oraz Cukrowni „Mełno" w Mełnie.

[11] Ibidem.

3. Krajowa Spółka Cukrowa SA jako przykład realizacji przekształceń prywatyzacyjnych i restrukturyzacyjnych.

Źródeł utworzenia Krajowej Spółki Cukrowej S.A. należy szukać już w 2000 roku, gdy rozpoczęły się prace nad utworzeniem spółki „Polski Cukier". Z końcem 2000 roku Ministerstwo Skarbu zawarło warunkową umowę sprzedaży 95% akcji Śląskiej Spółki Cukrowej S.A. z siedzibą w Łosiowie francuskiej firmie Saint Louis Sucre International S.A., która kontrolowała 16 cukrowni, dysponowała prawie 17% udziałem w krajowej produkcji cukru oraz była jedyną spośród czterech spółek cukrowych prywatyzowaną w całości, gdyż pozostałe spółki były objęte programem prywatyzacji regionalnej[12]. W 2001 r. po wejściu w życie ustawy z dnia 21 czerwca 2001 r. o regulacji rynku cukru[13] założono utworzenie Krajowej Spółki Cukrowej S.A., w skład której miały wejść cukrownie, które w tym momencie nie były jeszcze sprywatyzowane. Ustawa ta została znowelizowana w dniu 26 marca 2002 r., a następnie przyjęta przez Radę Ministrów. W jej treści przyjęto założenie o połączeniu w jeden holding „Polski Cukier" wszystkich spółek cukrowych zarówno spółek ze 100 % udziałem Skarbu Państwa wraz z cukrowniami w których posiada co najmniej 75% udział w akcjach. Stworzona została zatem możliwość połączenia cukrowni, w których swoje udziały mogli mieć także pracownicy i plantatorzy, którym rozpoczęto wydawanie akcji[14]. W ten sposób rozpoczęła się realizacja strategii tworzenia najsilniejszego podmiotu na rynku cukru, z założeniem kontrolowania go przez pracowników i plantatorów. Realizacja tejże strategii miała przebiegać trzyetapowo i na początku nic nie wskazywało na jakiekolwiek trudności, które miałyby wystąpić w praktyce jej wykonywania. Proces konsolidacji przebiegał według następujących etapów:

- I etap - połączenie cukrowni ze spółkami cukrowymi oraz nieodpłatne wydanie akcji uprawnionym pracownikom i plantatorom. Efektem tejże konsolidacji miało być powiązanie pracowników i plantatorów Krajowej Spółki Cukrowej S.A. w jeden podmiot będący ich własnością.
- II etap - odpłatne zbycie akcji spółek cukrowych (po ich połączeniu z cukrowniami) na rzecz pracowników i plantatorów, tak aby udział Skarbu Państwa w spółce cukrowej nie przekraczał 50% ogólnej liczby akcji.
- III etap - utworzenie jednolitego podmiotu, w którym pracownicy i plantatorzy będą mieli większość akcji w wyniku połączenia spółek cukrowych, w których przejęli co najmniej 50% akcji. Nowy podmiot miał się nazywać „Polski Cukier Spółka Akcyjna"[15].

Wspomniane trudności wystąpiły w przypadku Śląskiej Spółki Cukrowej S.A., gdyż jej akcje zostały zablokowane przez sąd na rzecz zabezpieczenia powództw, przez co dla utworzenia Krajowej Spółki Cukrowej „Polski Cukier" niezbędna była nowelizacja ustawy o regulacji rynku cukru. Z tego względu dopiero 26 sierpnia 2002 r. została utworzona Krajowa Spółka Cukrowa Polski Cukier S.A., która powstała w drodze podwyższenia kapitału zakładowego Mazowiecko-Kujawskiej Spółki Cukrowej S.A. przez wniesienie aportem, należących do Skarbu Państwa, akcji dwóch spółek cukrowych tj. Lubelsko-Małopolskiej Spółki Cukrowej S.A. oraz Poznańsko-Pomorskiej Spółki Cukrowej S.A.[16]

---

[12] *Ocena przebiegu prywatyzacji majątku Skarbu Państwa w 2000 roku*, http://prywatyzacja.msp.gov.pl/download.php?s=5&id=8, dostęp 5.06.2010 r.

[13] Dz.U. Nr 76, poz. 810.

[14] Ogółem w 2000 r. w procesie nieodpłatnego udostępniania akcji/udziałów, w oparciu o wszystkie ww. ustawy uprawnieni rolnicy i plantatorzy 15,4 mln akcji/udziałów o wartości nominalnej 0,1 mld zł., http://prywatyzacja.msp.gov.pl/download.php?s=5&id=8, dostęp 5.06.2010 r.

[15] *Ocena przebiegu prywatyzacji majątku Skarbu Państwa w 2001 roku*, http://prywatyzacja.msp.gov.pl/download.php?s=5&id=7, dostęp 5.06.2010 r.

[16] *Ocena przebiegu prywatyzacji majątku Skarbu Państwa w 2002 roku*, http://prywatyzacja.msp.gov.pl/download.php?s=5&id=6, dostęp 5.06.2010 r.

W 2003 roku rozpoczęło się konstruowanie zaprogramowanej i zgodnej z planem docelowej struktury Krajowej Spółki Cukrowej S.A. polegające na procesie inkorporacji jej spółek zależnych. W dniu 30 maja 2003 roku dokonano tzw. wielkiej fuzji, czyli połączenia 24 cukrowni w duży koncern, która była pierwszą w tak dużej skali w Polsce[17]. Z chwilą połączenia Krajowa Spółka Cukrowa S.A. objęła ich majątek wraz ze wszystkimi ich prawami i obowiązkami co przyczyniło się do unifikacji struktury prawno-organizacyjnej spółki. W tym dniu ponad 100 tys. plantatorów i ponad 12 tys. pracowników stało się współwłaścicielami narodowego koncernu na wzór standardów obowiązujących w wielu krajach UE. Fuzja ta nazwana inkorporacją spółek zależnych stanowiła początek i niezbędny warunek do dalszych przekształceń o charakterze restrukturyzacyjnym, który mając na uwadze niełatwą sytuację finansową niektórych cukrowni oraz trudną sytuację rynkową przejawiającą się nadwyżką cukru i niskimi cenami, zmuszał koncern do poszukiwania możliwości wsparcia i dofinansowania ze źródeł zewnętrznych. Ponadto inkorporacja spółek w koncern KSC Polski Cukier S.A. doprowadziła do powstania jednej z największych polskich firm należących do 20 – stu największych jeśli chodzi o wysokość kapitału zakładowego (ponad 800 mln zł) i na 85 miejscu pod względem wysokości sprzedaży (prawie 1,5 mld zł netto), zatrudniającą ponad 6 tys. osób i dysponującą prawie 40-procentowym udziałem w krajowym rynku cukru[18].

Oprócz inkorporacji rozpoczęło się wdrażanie opracowanego wcześniej programu restrukturyzacji, który był niezbędny do uzyskania i zajęcia konkurencyjnej pozycji w sektorze. W tym okresie przy procesie przekształcania Krajowa Spółka Cukrowa S.A. wykorzystywała pomoc publiczną w celu sfinansowania zarówno procesów restrukturyzacji w obszarze zatrudnienia, jak i majątkowym i finansów. Toczone były także postępowania sądowe w stosunku do podległych cukrowni (np. Śląskiej Spółki Cukrowej S.A.), których akcje były sprzedawane. Krajowa Spółka Cukrowa S.A. wprowadziła także w 2003 roku nowoczesny system zarządzania „Egeria" przygotowany przez firmę ComArch S.A., którego zadaniem było zapewnienie spółce informatycznej łączności pomiędzy centralą w Toruniu z pozostałymi cukrowniami, które funkcjonują na terenie całej Polski[19]. Program wdrażany przez firmę ComArch S.A. usprawnił nie tylko zarządzanie w centrali i poszczególnych oddziałach spółki, ale zharmonizował także procesy gospodarcze i podniósł jakość obsługi klientów. Pozytywnym aspektem wprowadzenia programu było pełne zintegrowanie spółki

---

[17]W skład koncernu weszły: Cukrownia „Borowiczki S.A." w Płocku, Cukrownia „Brześć Kujawski S.A." w Brześciu Kujawskim, Cukrownia „Częstocice S.A." w Częstocicach, Cukrownia „Dobrzelin S.A. w Dobrzelinie, „Cukrownia Janikowo" w Janikowie, Cukrownia „Klemensów" w Klemensowie, Cukrownia „Krasnystaw" w Siennicy Nadolnej, Cukrownia „Kruszwica" S.A w Kruszwicy , Cukrownia „Leśmierz" S.A. w Ozorkowie, Cukrownia „Lublin" S.A. w Lublinie, Cukrownia „Łapy" S.A. w Łapach, Cukrownia „Malbork" S.A. w Malborku, Cukrownia „Mała Wieś" S.A. w Małej Wsi, „Cukrownia Nakło" S.A. w Nakle, Cukrownia „Nowy Staw" w Nowym Stawie, Cukrownia „Opole" S.A. w Opolu Lubelskim, Cukrownia „Ostrowy" S.A. w Ostrowach, Cukrownia „Rejowiec" S.A. w Rejowcu, Cukrownia „Sokołów" S.A. w Sokołowie Podlaskim, Fabryka Cukru w Tucznie, „Cukrownia Werbkowice" z siedzibą w Werbkowicach, Cukrownia „Wożuczyn" S.A. w Wożuczynie, Cukrownia „Żnin" S.A. w Żninie oraz spółki usługowo-handlowej „Cukrownie Toruńskie" S.A. w Toruniu.

[18] www.polski-cukier.eu/index.php?strona=85&wiecej=428, dostęp 8.06.2010 r.

[19] „Egeria" jest nowoczesnym systemem, którego głównym zadaniem jest wspomaganie nowoczesnego zarządzania średnim i dużym przedsiębiorstwem. „Comarch Egeria" został stworzony w oparciu o przepisy i standardy polskiego prawa z uwzględnieniem wymogów stawianych przed nowoczesnymi systemami informatycznymi wspomagającymi zarządzanie. System jest zgodny z obowiązującym stanem prawnym, w zakresie ogólnie obowiązujących przepisów prawa, jak również szczegółowych regulacji dotyczących podmiotów sektora publicznego. System posiada budowę modułową oraz charakteryzuje się wysokim stopniem konfigurowalności, co pozwala na dostosowanie go do indywidualnych potrzeb i wymagań instytucji publicznych.
http://www.comarch.pl/administracja_publiczna/produkty/administracja_publiczna/comarch_egeria, dostęp 6.06.2010 r.

obejmujące przepływ danych dotyczących jej finansów, jak również księgowości i wszelkich czynności związanych z logistyką i sprzedażą pomiędzy wszystkimi funkcjonującymi na terenie kraju jednostkami organizacyjnymi spółki. Działania te zostały uznane za bardzo istotne i znacząco przyczyniające się do nowoczesnej restrukturyzacji spółki i jej przekształcania w nowocześnie zarządzany duży i zwarty ogólnopolski koncern, który z powodzeniem znajdzie swoje miejsce wśród pozostałych firm produkujących cukier na arenie międzynarodowej. W ramach prowadzonego w spółce procesu prywatyzacji rozpoczęto nieodpłatne wydawanie 15 procent akcji pracownikom i plantatorom, co wynikało z zapisów znowelizowanej ustawy o rynku cukru, ustawą o ARR i organizacji niektórych rynków rolnych. Przeprowadzona operacja miała zagwarantować pracownikom i plantatorom udział właścicielski w Krajowej Spółce Cukrowej S.A., i wzajemny, swobodny obrót akcjami.

W 2004 roku przystąpiono do szeroko zakrojonych czynności o charakterze restrukturyzacyjnym, które miały na celu zmniejszenie kosztów produkcji przy pomocy optymalizacji niewykorzystanych mocy produkcyjnych i przystąpiono do praktycznego zakończenia wdrażania programu całkowitego wygaszania produkcji cukru przewidzianego do realizacji w latach 2003 – 2004 w 7 cukrowniach. Działania te były możliwe w oparciu o ustawę 26 sierpnia 1994 r. *o przekształceniach własnościowych w przemyśle cukrowniczym*, którą wykorzystała Rada Ministrów i w dniu 30 listopada 2004 roku wydała *rozporządzenie w sprawie programu prywatyzacji Krajowej Spółki Cukrowej oraz trybu zbywania akcji tej spółki plantatorom buraków cukrowych oraz pracownikom*[20]. Na podstawie tego rozporządzenia został określony:

- program prywatyzacji Krajowej Spółki Cukrowej S.A.,
- tryb zbywania akcji KSC S.A. wyłącznie plantatorom buraków cukrowych, związanym umowami kontraktacji z tą spółką oraz jej pracownikami,
- sposób zapłaty za akcje KSC S.A., dokonywanej w ratach[21].

Jednocześnie został uruchomiony i wdrożony program modernizacyjny, którego celem była poprawa konkurencyjności Krajowej Spółki Cukrowej S.A., program osłon socjalnych i zagospodarowania zbędnego majątku w sposób umożliwiający powstawanie nowych miejsc pracy poza cukrownictwem. W ramach realizacji programu restrukturyzacji podjęto decyzje wyłączenia czterech cukrowni z produkcji w 2004 roku, czyli następujących zakładów: Cukrowni „Borowiczki S.A." w Płocku, Cukrowni „Klemensów" w Klemensowie, Cukrowni „Sokołów" S.A. w Sokołowie Podlaskim oraz Cukrowni „Żnin" S.A. w Żninie. Podjęta decyzja i wybór tych cukrowni był szczegółowo analizowany w zakresie wielu czynników, takich jak: odległość od plantacji buraków, zdolności wytwórczych cukrowni, ich możliwości rozwojowych i wyników ekonomicznych. Podjęto także próby zminimalizowania skutków restrukturyzacji w stosunku do zwalnianych pracowników, przez uruchomienie alternatywnych działań gospodarczych w wygaszanych cukrowniach oraz zapewnienie specjalnych działań o charakterze osłonowym. Potwierdzono także, że plantatorzy zachowają możliwość dostarczania surowca do Krajowej Spółki Cukrowej S.A. i zachowają dotychczasowe *status quo* jako dostawców.

Rok 2005 dla Krajowej Spółki Cukrowej S.A. to działania zmierzające do zakończenia procesu inkorporacji z nią spółek, który polegał na połączeniu spółek[22]. Jednocześnie zmieniono tryb zbywania akcji tej spółki plantatorom buraków cukrowych oraz

[20] Dz.U. z 2004 r. Nr 264, poz. 2628.

[21] *Ocena przebiegu prywatyzacji majątku Skarbu Państwa w 2004 roku*, http://prywatyzacja.msp.gov.pl/download.php?s=5&id=3040, dostęp 5,06,2010 r.

[22] Na podstawie art. 11a ustawy z dnia 26 sierpnia 1994 r. o przekształceniach art. 11a ustawy z dnia 26 sierpnia 1994 r. o przekształceniach własnościowych w przemyśle cukrowniczym (Dz. U. nr 98, poz. 473 ze zm.).

pracownikom[23]. Na podstawie rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 27 września 2005 r. w 2006 roku Krajowa Spółka Cukrowa SA prowadziła działania o charakterze restrukturyzacyjnym, które były zgodne z przyjętymi programami restrukturyzacji i rozwoju. Procesy zmian były realizowane w średnioterminowej perspektywie działania i były zawarte w dwóch kluczowych dokumentach:
1/ Planie restrukturyzacji (Kierunki działania) KSC SA na lata 2003-2005,
2/ Planie strategicznym (program restrukturyzacji) KSC SA na lata 2006-2008[24].

Plan restrukturyzacji Krajowej Spółki Cukrowej S.A. na lata 2003-2005 w swych założeniach przedstawiał wskazówki dotyczące wykorzystania majątku po restrukturyzowanych cukrowniach oraz wymuszał zapewnienie miejsc pracy zwalnianym pracownikom. Z jednej strony Krajowa Spółka Cukrowa S.A. odpowiedzialna była za zatrudnienie ponad 6 tysięcy pracowników oraz skupionych wokół niej grupy około 44,5 tys. plantatorów, co wymuszało zarządzanie nią według społecznych i etycznych zasad prowadzenia działalności gospodarczej, z drugiej jednak strony musiała realizować program restrukturyzacji naprawczej i rozwojowej, do czego uzyskała legitymację na podstawie przyjętych głównych kierunków restrukturyzacji i przyjętego przez Radę Nadzorczą „Programu restrukturyzacji i biznesplanu na lata 2003-2008". Oceniając konstrukcję i założenia programu restrukturyzacji Krajowej Spółki Cukrowej za korzystne należy uznać, że został sporządzony z uwzględnieniem wielu licznych kryteriów, które wydatnie pomogły w jego praktycznej realizacji. Za priorytetowe działanie uznano w spółce optymalizowanie kosztów produkcji, którego celem było osiągniecie wysokiej i konkurencyjnej pozycji na rynku. Skonstruowany w ten sposób cel działania można uznać za trywialny, niemniej jednak w połączeniu z jego terminem realizacji rozłożonym przynajmniej na 5-8 lat należy uznać za właściwy. Tak długi okres realizacji procesu restrukturyzacji wynikał z konieczności łagodzenia jego skutków dla wielu środowisk związanych z podmiotami należącymi do Krajowej Spółki Cukrowej S.A., a przede wszystkim cukrowniami, które należały do niej i musiały wygaszać produkcję cukru.

Pomimo tego, że faktyczne i zakrojone na szeroką skalę działania o charakterze restrukturyzacyjnym realizowane były od 2005 roku, to już w 2004 roku powstał później zmodyfikowany) dokument pt. „Plan restrukturyzacji (kierunki działania) Krajowej Spółki Cukrowej SA na lata 2003-2005", który był właściwie krótkookresowym, wariantowym planem działań programu restrukturyzacyjnego. W swej treści dokument ten kładł nacisk na prawidłowość i zakres decyzji mających na celu koncentrację produkcji oraz jako priorytet zakładał obniżenie kosztów funkcjonowania całej spółki. Zarząd Krajowej Spółki Cukrowej został również zobowiązany do przyjęcia założenia, że dla uzyskania wysoko konkurencyjnej pozycji na rynku cukru należy dostosować się do standardów obowiązujących wśród innych producentów, a przede wszystkim tych z kapitałem zagranicznym. Działania o charakterze wykonawczym nakreślonego programu restrukturyzacji polegały na odbudowie kapitału obrotowego netto, jak również wyznaczaniu działań mających na celu redukcję kosztów działania spółki. Praktyczna realizacja programu dotyczyła także restrukturyzacji finansowej, a także konsolidacji i koncentracji produkcji w zakładach, z którymi wiązano największe nadzieje, że w przyszłości stanowić będą o wielkości spółki. Z tego względu spółka była

[23] §4 Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 27 września 2005 r. (Dz. U. 05.200.1648) zmieniające rozporządzenie w sprawie programu prywatyzacji Krajowej Spółki Cukrowej oraz trybu zbywania akcji tej spółki plantatorom buraków cukrowych oraz pracownikom, co nakładało na Ministra Skarbu Państwa obowiązek ogłoszenia w terminie 12 miesięcy od dnia zakończenia połączenia oferty zbycia akcji Krajowej Spółki Cukrowej osobom uprawnionym. http://prywatyzacja.msp.gov.pl/download.php?s=5&id=3040.

[24] *Ocena przebiegu prywatyzacji majątku Skarbu Państwa w 2006 roku*, http://prywatyzacja.msp.gov.pl/download.php?s=5&id=944, dostęp 5.06.2010 r.

zmuszona do likwidacji nierentownych cukrowni, co z kolei obligowało ją do zapewnienia odpraw socjalnych i wypłaty odszkodowań zwalnianym pracownikom.

4. Efektywna realizacja założeń programu restrukturyzacji Krajowej Spółki Cukrowej S.A.

Przechodząc do omówienia podstawowych założeń, które realizowano w programie restrukturyzacji Krajowej Spółki Cukrowej za najważniejsze można uznać:

- tworzenie jednego, dużego podmiotu, a więc konsolidacja wielu mniejszych cukrowni i powstanie na ich bazie nowej struktury organizacyjnej, co w przyszłości zoptymalizuje koncentrację produkcji cukru, przyczyni się do zwiększenia zakresu negocjacyjnego dla całej spółki oraz stworzy spójny i transparentny system organizacji i zarządzania niezbędny w przypadku nowocześnie funkcjonującego wielozakładowego przedsiębiorstwa,
- likwidację nadmiernej nadwyżki mocy przerobowych wszystkich cukrowni, które wchodziły w jej skład, co w praktyce ustalało o wiele mniejszą ich ilość i konieczność pogodzenia się z wygaszaniem produkcji w wielu cukrowniach, które nie rokowały perspektyw rozwojowych,
- wyznaczenie poziomu produkcyjnego na poziomie 70-80 tys. ton, który w praktyce miał umożliwiać korzystną optymalizację kosztów produkcji i pozycjonowanie spółki na rynku,
- określenie optymalnego okres trwania kampanii cukrowniczej w przedziale 85-90 dni, który uznano za wystarczający dla racjonalnego i zasadnego rozłożenia kosztów stałych cukrowni oraz dopasowania go do warunków klimatycznych występujących w naszym kraju,
- wyznaczenie interwału czasowego procesu restrukturyzacji, który z założenia powinien zamknąć się w przedziale od 5-8 lat oraz zobowiązanie Krajowej Spółki Cukrowej S.A. do wygaszenia produkcji w likwidowanych cukrowniach w przedziale od 1 do 5 lat,
- uwzględnienie kryteriów regionalnych, które dotyczyły produkcji w cukrowniach uznanych za wiodące, co w praktyce oznaczało, że dotychczasowi plantatorzy nie będą pozbawieni możliwości współpracy, gdyż limity produkcji cukru w regionie nie ulegną zmianie,
- przyjęcie racjonalnych i precyzyjnie dostosowanych kryteriów wyboru jednostek wiodących, które uwzględniały w swej treści zarówno kryteria wyboru dotyczące produkcji cukru, jak również kierunki rozwojowe zakładów uznanych za perspektywiczne, ich uwarunkowania o charakterze logistycznym i społecznym,
- określenie sposobu restrukturyzacji zadłużenia spółki oraz wyznaczenie harmonogramu spłaty zobowiązań należnych dotychczasowym plantatorom buraków cukrowych dostarczającym surowiec spółce.

Rok 2006 był okresem bardzo istotnym dla przeprowadzenia wielu działań z programu restrukturyzacji Krajowej Spółki Cukrowej, gdyż wyznaczał termin wygaszania produkcji cukru w 11 cukrowniach (był on nazwany I etapem restrukturyzacji), z założeniem, że będą one realizowane bezinwestycyjnie. Dalsze działania zawarte w II etapie restrukturyzacji miały charakter inwestycji modernizacyjnych i dotyczyły przeprowadzenia czynności związanych z konsekutywną koncentracją produkcji, a także wygaszaniem produkcji cukru w kolejnych cukrowniach.

Program restrukturyzacji Krajowej Spółki Cukrowej S.A. przewidywał także kierunki działań, które miały łagodzić jej społeczne skutki, co było zawarte w harmonogramie zadań. W „Programie Dobrowolnych Odejść" założono, że spełni on rolę zasadniczego narzędzia optymalizacji zatrudnienia. W 2003 roku skorzystało z niego 502 pracowników, a równocześnie uruchomiony został „Pakiet Socjalny" zapewniający gwarancję zatrudnienia pracowników spółki na okres 36 miesięcy. Przygotowany w tym celu pakiet odpraw do roku 2006 w przypadku wcześniejszego rozwiązania umów o pracę wynosił 123,5 mln zł. Podjęte zostały również działania dotyczące zagospodarowania majątku likwidowanych cukrowni polegające na realokacji składników majątku produkcyjnego i przeznaczeniu ich na modernizację cukrowni kontynuujących. Polegały one na tworzeniu nowych baz

magazynowych powstałych na bazie przekształcanych nieruchomości, czy też rozbudowie placów składowych co wydatnie zoptymalizowało logistykę zaopatrzenia i zbytu. Tereny pozostałe po zamkniętych cukrowniach wykorzystano na rozwijanie alternatywnej produkcji. W ten sposób tworzone były w miejsce dotychczasowych nowe miejsca pracy, czego rezultatem było uniknięcie w ich otoczeniu wzrostu bezrobocia. Część posiadanych nieruchomości została sprzedana, wynajęta lub zlikwidowana, a także przekazana Skarbowi Państwa lub samorządom. Podjęta została decyzja dotycząca zbytu mniejszościowych pakietów akcji, które były posiadane przez prywatne cukrownie. Rozpoczęto działania dotyczące rekonwersji zawodowej pracowników, polegające na prowadzeniu wszelkiego rodzaju kursów i szkoleń w zakresie adaptacji i aktywizacji zawodowej, rozwijano system pomocy w oparciu o wykorzystanie zbędnego majątku, poszukiwano nowych inwestorów zainteresowanych wykorzystaniem tegoż majątku oraz nawiązywano w szerokim zakresie współpracę z lokalnymi organizacjami samorządowymi. W 2008 roku kolejno w kilku cukrowniach wprowadzano periodycznie certyfikaty systemu HACCP[25] oraz następowało wdrożenie Zintegrowanego Systemu Zarządzania Jakością i Bezpieczeństwem Żywności opartego na normach ISO 9001:2000 i ISO 22000:2005., które zapewniają najwyższe standardy w produkcji gotowych wyrobów i zapewniają ich najwyższą jakość. W 2009 roku przedstawiono nową strategię firmy uwzględniającą warunki rozporządzeń Unii Europejskiej, które zakładają ograniczenie produkcji cukru w całej Unii do roku 2010 o 6 mln ton. Zatwierdzono przeznaczenie do końca przełomu 2013/2014 roku ponad 800 milionów złotych na inwestycje w 7 fabrykach cukru należących do Spółki (w tym na same inwestycje w sferze związanej z ochroną środowiska ok. 55 mln zł) oraz przeznaczenie ok. 225 milionów złotych na akwizycje[26]. Równocześnie za jeden z głównych celów uznano redukcję kosztów generowanych przez cukrownie zamknięte, sprzedaż majątku zbędnego oraz zwiększenie wolumenu sprzedaży.

5. Wnioski

W przedstawionym studium podjęto próbę oceny roli prywatyzacji i restrukturyzacji przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego, które musiały równolegle następować w okresie przekształceń transformacyjnych polskiej gospodarki. Zaprezentowany przypadek przekształceń dotyczący Krajowej Spółki Cukrowej S.A. dowiódł konieczność dokonania zaplanowanych zmian występujących jako nieodzowność w adaptacji jednostek organizacyjnych do wymagań i standardów panujących w gospodarce rynkowej. Zaprogramowane działania o charakterze restrukturyzacyjnym były dopasowane do przekształceń prywatyzacyjnych i w większości spełniły zamierzone oczekiwania menedżerów zarządzających spółką. Na pozytywny wynik procesu restrukturyzacji spółki złożyły się następujące działania, które był uruchamiane w następujących po sobie interwałach czasowych:

- przeprowadzenie cyklu regionalnych konsultacji mających na celu przybliżenie programu restrukturyzacji,
- inkorporacja przejmowanych cukrowni wraz z przejmowaniem całości ich majątku i zobowiązań, czego efektem było nabywanie przez ich pracowników i współpracujących plantatorów prawa do nieodpłatnych akcji koncernu KSC Polski Cukier S.A.,
- poprawa kondycji ekonomicznej i konkurencyjności przejmowanych cukrowni oraz całej spółki w stosunku do firm zagranicznych i jej pozycjonowanie na międzynarodowym rynku,

[25] Zdobycie certyfikatu systemu HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) dla cukrowni oznacza objęcie całego cyklu procesu produkcji cukru białego począwszy od przyjęcia surowców, aż do wydania gotowego wyrobu z magazynu.

[26] http://www.polski-cukier.pl/index.php?wiecej=1074&wiecej_news=1, dostęp 10.06.2010 r.

- koncentrację produkcji w najlepszych i największych cukrowniach, restrukturyzacja finansów, jak również ciągłe inwestycje w najnowsze technologie oraz wprowadzanie nowoczesnego zarządzania jakością produkcji,
- powoływanie specjalnych zespołów i komisji przygotowujących i rozwiązujących problemy socjalne i finansowe oraz związane z zapewnieniem alternatywnej produkcji w środowiskach lokalnych, a wynikające z wygaszania produkcji w zamykanych zakładach.

Zharmonizowanie powyższych działań w czasie, pomoc finansowa państwa, jak i profesjonalizm w ich przeprowadzeniu przyczynił się do pozytywnej oceny działań restrukturyzacyjnych, które zostały wytyczone w strategii restrukturyzacji Krajowej Spółki Cukrowej S.A. Przedstawiona powyżej analiza przyjętej strategii i programu restrukturyzacji wskazuje, że przyjęta na początku artykułu hipoteza badawcza została zweryfikowana pozytywnie.

Literatura:

A. Belniak, K. Firlej, T. Bober, *Proces restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw w okresie transformacji i jego determinanty w sektorze gastronomicznym*. Zeszyty Naukowe Wydziału Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Nr 2, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2007.

A. Nalepka, *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Antykwa – Kraków 1998.

R. Borowiecki, [red.] *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych. Aspekt teoretyczno-praktyczny*, Difin, Warszawa 2003.

R. Borowiecki, *Restrukturyzacja a procesy rozwoju i kreowania wartości przedsiębiorstw*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2002.

Summary: