

# Společnost Krajowa Spółka Cukrowa z perspektivy vývoje finančních a produkčních indikátorů

DEVELOPMENT OF KRAJOWA SPÓŁKA CUKROWA FROM PERSPECTIVE OF FINANCIAL AND PRODUCTION INDICATORS

Pavel Kotyza<sup>1</sup>, Luboš Smutka<sup>1</sup>, Andrzej Hornowski<sup>2</sup>, Karolina Pawlak<sup>3</sup>, Josef Pulkrábek<sup>4</sup>, Zuzana Kapsdorferová<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta

<sup>2</sup> Warszaw University of Life Sciences – SGGW, Faculty of Economic Sciences, Polsko

<sup>3</sup> Poznań University of Life Sciences, Faculty of Economics and Social Sciences, Polsko

<sup>4</sup> Česká zemědělská univerzita v Praze, Fakulta agrobiologie, potravinových a přírodních zdrojů

<sup>5</sup> Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Fakulta ekonomiky a manažmentu

Polský cukrovarnický trh prošel za posledních třicet let podstatným vývojem. V roce 1989 fungovalo v Polsku 78 cukrovarů. Jejich počet se až do roku 2000 významně nesnížil, sektor nebyl až do roku 2000 významně restrukturalizován. Polští autoři dokonce přiznávají, že polské cukrovarnictví bylo jedním z posledních transformovaných zemědělsko-potravinářských odvětví, a to i přes významný a dlouhodobý zájem zahraničních investorů (1, 2). Velká část z polských cukrovarů v držení státu (v roce 1999 to bylo 47 cukrovarů) byla dlouhodobě podinvestována a nedosahovala kladných hospodářských výsledků (1). S přístupovými jednáními o členství v EU, plánovaným vstupem na jednotný evropský trh a podřízením se Společné zemědělské politice, bylo nutné celý sektor transformovat a výrazně zvýšit jeho konkurenční potenciál v rámci prostoru EU. V podmínkách privatizace cukrovarnictví ve státech bývalého východního bloku je polská cesta do značné míry specifická. Část cukrovarů byla převedena pod národní holding, řízený a vlastněný z 80 % polským státem, který měl na polském trhu konkurovat investorům ze západní Evropy. I když byla tato strategie do jisté míry riskantní a část odborníků nepředpokládala její úspěch, dnes z perspektivy téměř dvacetileté existence je nutné konstatovat, že splnila svůj účel. Část polského cukrovarnictví tak nebyla převzata zahraničním kapitálem.

Ovšem liberalizace a ekonomická integrace vedou ke změně lokálních trhů na trhy transnacionální (3), což mimo jiné přispívá k vysoké volatilitě cen zemědělských produktů. Současně jsou cenové změny vyvolány také externími šoky, průběhem počasí, nabídkou a poptávkou atp. Je tedy nutné brát ohled na situace, ve kterých události na druhé straně planety mohou ovlivnit výnosy z komoditních obchodů (4). Současně je doložena závislost mezi cenami potravinových a energetických komodit (5, 6), kdy např. výrazný nárůst spotřeby ethanolu v Brazílii ovlivnil ceny cukru (7, 8), a vliv externích faktorů, jako je např. spekulativní činnost, která narůstá hlavně po roce 2000 (9).

Liberalizaci cukerního trhu v Evropské unii provázela nadprodukce a následný nárůst exportu z EU do třetích zemí. V důsledku nadprodukce byl zaznamenán pád cen na historická minima (10), která dále přetrvávají (11). Nízké ceny na světovém trhu s cukrem vedly ke zhoršení hospodářské situace producentů cukru (12–15) i zemědělců pěstujících řepu (16) skrze nižší výkupní ceny řepy, což bylo do jisté míry očekáváno (17). V Polsku byl např. mezi lety 2016 a 2017 sledován pokles prodejní

ceny cukrovky o 13 % (18). Ekonomické problémy se dotýkají i skupiny Krajowa Spółka Cukrowa (dále také KSC), která rovněž musela reagovat na vývoj světových cen cukru s ohledem na svoji konkurenceschopnost.

Tento příspěvek volně navazuje na předchozí článek zaměřený na vznik, transformaci a privatizaci KSC. Klade si za cíl sledovat proces transformace z hlediska vývoje finančních a produkčních indikátorů, které umožní poukázat na změny.

## Metodika

V článku chceme definovat vývoj polské společnosti Krajowa Spółka Cukrowa z pohledu kvantitativních indikátorů produkčního i finančního charakteru. Mezi finanční indikátory např. patří údaje o aktivech, zdrojích kapitálu, výnosech, nákladech a výsledcích hospodaření. Finanční informace jsou získány z databáze podnikových a finančních ukazatelů EMIS, ze které jsou současně opatřena i data týkající se společnosti, ve kterých je KSC majoritním vlastníkem. Mezi údaje o produkčních charakteristikách spadají např. informace o počtu producentů, kontrahované ploše, délce kampaně, množství vykoupeného cukru, produkci cukru, cukernatosti, hustotě porostu nebo průměrném množství spotřebované energie na zpracování jedné tuny řepy. Tyto informace jsou získány ze zpráv z konferencí pořádaných Asociací cukrovarnických techniků (Stowarzyszenie Techników Cukrowników; STC), polského Statistického úřadu (Główny Urząd Statystyczny; GUS) a reportů Institutu zemědělské ekonomiky a potravinářského průmyslu (Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej; IERiGŻ). Pro lepší orientaci v hodnotách finančních informací jsou hodnoty v polských zlotých přepočítány na eura, a to podle průměrných směnných kurzů publikovaných Evropskou centrální bankou (19).

Mezi hlavní metodický aparát patří metoda literární rešerše, sběr relevantních dat a jejich hodnocení. V práci jsou užity indikátory finanční analýzy vycházející z finančních údajů KSC za dobu fungování skupiny (tj. 2003/2004 až 2017/2018). Patří k nim indikátory rentability, aktivity a likvidity doplněné o indikátory produktivity lidské práce. U ovládaných společností jsou uvedeny základní informace o aktivech, hospodářském výsledku a výnosech z provozní činnosti za posledních 5 let, tj. po roce 2014.

Tab. I. Krajowa Spółka Cukrowa – informace o společnosti

	2003/04	2005/06	2007/08	2009/10	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
Počet kontrahovaných pěstitelů	40 000		29 350	18 163	16 250	15 997	16 161	15 701	15 178	15 190	15 800	15 500
Průměrná délka kampaně (d)	58	67	91	103	101	101	94	104	74	103	110	106
Prům. plocha řepy na 1 pěstitele (ha)	3,0		3,1	4,1	4,9	4,7	4,7	5,0	4,6	5,5	6,1	6,4
Celk. vykoupená řepa na cukr (mil. t)		2,22	3,46	4,13	4,44	4,63	4,54	5,06	3,83	5,40	6,20	~6,0
Produkce cukru (tis. t)		382,6	723,2	607,6	701,4	684,5	711,5	764	581	850	>900	910
Podíl na produkci cukru EU (%)	N/A	1,9	4,3	3,6	3,8	4,0	4,3	4,0	4,0	5,1	4,2	5,2
Kontrahovaná plocha řepy (tis. ha)	N/A	N/A	91,03	75,2	79,51	75,6	75,8	77,8	70,5	83,0	95,9	100,4
Podíl na ploše řepy EU (%)	N/A	N/A	5,0	4,7	4,8	4,6	4,8	4,8	5,0	5,5	5,5	5,8
Cukernatost (%)			16,9	14,7	17,5	16,7	17,3	17,0	17,0	17,0	16,1	17,3
Počet rostlin na ha (tis. ks)		85,13	86,58	87,05	90,66	93,52	96,06	98,28	99,34	100,00	97,81	94,51
Výnos polarizačního cukru (t·ha <sup>-1</sup> )	6,0		9,04	8,08	9,8	10,1	10,3	11,1	9,2	11,4	10,5	10,4
Výnos řepy pro výrobu cukru (t·ha <sup>-1</sup> )	41,0		53,61	54,9	56,0	61,2	59,7	65,0	54,3	66,0	65,6	59,9
Prům. zpracování řepy (t·d <sup>-1</sup> )		56 465	60 060	40 056	45 807	48 459	50 016	50 235	53 705	53 762	60 024	58 260
Celk. spotřeba el. energie (kWh·t <sup>-1</sup> ř.)				24,3	23,5	22,2	21,4	20,8	19,99	19,68	19,12	20,25
Průměrný počet zaměstnanců			3769,2		1544,7					1578	1678	

Pramen: vlastní zpracování (24)

### Efektivity restrukturalizace KSC

Na vývoj KSC je dnes možné pohlížet z odstupu téměř 20 let. Za tuto dobu se struktura, fungování i výsledky výrazně změnily. Informace uvedené v tab. I. ukazují, že společnost postupně přistupuje k racionalizaci produkce. Z počátečních 27 (20) cukrovarů jich v roce 2019 bylo v provozu 7. Kontinuálně se snižoval počet kontrahovaných producentů řepy z původních 40 000 na cca 15 000, navyšovala se průměrná výměra na pěstitele (aktuálně 6 ha). Výrazně se snížil počet zaměstnanců cukrovarů, což má spojitost s uzavíráním provozů. Mezi lety 2007 a 2010 bylo propuštěno 2 100 zaměstnanců, z čehož 1 706 osob bylo propuštěno s ohledem na cukerní reformu v EU (21). Po poklesu plochy pěstované cukrové řepy v rámci této reformy (30% pokles mezi lety 2007 a 2008) se kontrahovaná plocha průběžně zvyšuje a přibližuje se k 100 tis. ha, s čímž roste i množství vykoupené a zpracované řepy. S plochou nad 100 tis. ha (2018/2019) se KSC bezpochyby stává největším kontrahentem cukrové řepy v zemích Visegrádské skupiny (tab. II.). Současně dochází k navyšování produkce a zlepšování produkčních indikátorů (výnos, cukernatost, hustota porostu) a efektivnosti výroby cukru (délka kampaně, průměrné množství zpracované řepy za den). K hlavnímu nárůstu produkce cukru došlo po ukončení režimu cukerních kvót. Z toho je patrné, jaký důraz KSC klade na svůj další rozvoj a posílení své pozice v rámci silně oligopolizovaného evropského trhu s cukrem (22). Pouze mezi lety 2015 a 2017 narostla kontrahovaná plocha o více než 25 tis. ha (+30 %), čemuž odpovídal i růst produkce cukru o více než 300 tis. t (+50 %). Navyšování produkce ale není možné bez nutných investic do technologií a uskladnění, respektive logistiky. I v tomto směru KSC podniká významné kroky, které

mají vést k dalšímu posílení její pozice. V rámci kontextu EU dosáhla KSC na průměrný podíl 5,3 % plochy cukrové řepy (průměr za roky 2014–2018), v produkci cukru se KSC dostala na průměrný podíl 4,5 % evropské produkce. Z tohoto hlediska je tedy jasné, že produkční efektivnost je nižší než evropský průměr. Z uvedených údajů je ale zřejmé, že důvody jsou na straně producentů řepy. Ti dosahují nižší cukernatosti a nižších výnosů oproti evropskému průměru (18, 23).

Obecně se KSC dlouhodobě a intenzivně snaží posunout svoji pozici v již zaběhlé dominanci několika evropských

Tab. II. Velikost kontrahované plochy cukrové řepy a její podíl podle subjektů v regionu země V4 (Česka, Maďarsko, Polsko a Slovensko)

Vzájemné propojení (2017/2018)	Plocha řepy (tis. ha)	Podíl (%)
Krajowa Spółka Cukrowa (PL)	95,9	29,5
Agrana (CZ + SK + HU) + Südzucker (PL)	94,7	29,1
Tereos (CZ) + Nordzucker (PL)	63,5	19,5
Pfeifer & Langen (PL)	60,0	18,4
Cukrovar Vrbátky (CZ)	4,2	1,3
Hanácká potravinářská společnost (CZ)	4,0	1,2
Litovelská cukrovarna (CZ)	3,0	0,9
Kontrahovaná plocha – celkem (PL, CZ, SK, HU)	325,3	100,0

Pramen: vlastní zpracování na základě podnikových dat společností.

Tab. III. Finanční údaje společnosti Krajowa Spółka Cukrowa (2003/2004 až 2017/2018)

Hospodářský rok	2003/04	2005/06	2007/08	2009/10	2011/12	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	Změna mezi tříletými průměry <sup>1</sup>
Kurz (PLN/EUR)	4,5268	3,8959	3,5121	3,9947	4,1847	4,1843	4,1841	4,3632	4,257	4,2615	
Finanční údaje	(tis. EUR)										
Aktiva celkem	423 319	560 468	559 941	583 494	633 816	552 260	519 464	579 448	713 477	690 792	1,28
Dlouhodobý majetek	307 793	378 263	368 972	308 469	297 853	293 205	289 010	295 209	333 166	366 220	0,92
Oběžná aktiva	115 527	182 206	190 969	275 024	335 963	259 055	230 454	284 240	380 311	324 572	2,11
Zásoby	20 810	58 418	32 897	35 106	48 733	66 571	55 710	41 610	65 943	67 250	1,19
Pohledávky	84 897	78 196	62 123	77 855	101 399	97 202	76 299	82 477	108 105	77 767	1,09
Podíly a akcie	N/A	23 835	3 926	N/A	15 020	52 330	54 497	63 830	65 712	63 016	8,08
Vlastní kapitál	284 596	409 130	403 579	454 431	503 890	464 422	447 542	483 246	579 172	583 111	1,53
Cizí zdroje	86 165	151 338	156 362	129 062	129 926	87 837	71 922	96 202	134 306	107 680	0,95
Dlouhodobé závazky	5 247	51 540	48 460	45 447	26 524	25 398	26 266	27 003	29 911	31 716	1,46
Krátkodobé závazky	80 918	99 798	107 903	83 616	103 401	62 439	45 656	69 199	104 394	75 964	0,84
Cash-flow: investiční činnost	N/A	N/A	-24 407	-32 822	N/A	N/A	N/A	-34 608	-40 638	-56 731	4,80
Výnosy celkem	353 574	572 870	511 849	404 020	570 999	474 198	405 493	429 780	591 062	407 392	1,02
Tržby z prodeje	344 112	555 475	473 599	379 854	557 001	461 498	394 578	423 132	583 828	404 298	1,05
Náklady prodaných produktů, materiálu	295 134	430 390	427 016	261 010	333 494	366 838	327 964	296 427	408 933	320 482	0,89
Náklady prodeje	N/A	14 734	15 717	15 153	20 247	18 910	19 250	21 010	29 792	32 577	1,89
Administrativní náklady	N/A	54 988	74 766	44 926	41 945	43 499	38 929	33 963	46 274	45 342	0,76
Provozní výsledek hospodaření	32 278	19 581	-61 916	61 811	151 001	38 395	11 195	70 483	97 285	4 229	3,98
Výsl. hosp. za účet. období po zdanění	11 683	11 919	-50 626	47 134	134 079	30 284	2 039	54 075	81 381	4 551	5,50

<sup>1</sup> Změna mezi tříletými průměry: (průměr 2003/2004 až 2005/2006) / (průměr 2015/2016 až 2017/2018).

Pramen: Vlastní zpracování dle (29, 35).

cukerních společností. V tom je značně podporována polskými politiky. KSC dlouhodobě sleduje akviziční příležitosti v Evropě, vlastní producenta cukru v Moldavsku *Moldova Zabăr SRL*, když v roce 2011 koupila upadlý cukrovar ve městě Cupcinii. Zde KSC produkuje přibližně 43 tis. t cukru z 300 tis. t řepy (25). Do modernizace KSC proinvestovala okolo 25 mil. eur (26). V roce 2015 se diskutovalo o možnosti převzetí řecké obchodní společnosti *Cristalco Hellenic idiotiki Kefalaiochiki Etairaia*, která by znamenala zlepšení přítomnosti KSC na řeckém trhu. Ten je charakterizován vyššími cenami cukru v porovnání se středoevropským regionem (27). Transakce ovšem nebyla dokončena. Další zahraniční akvizice a ani plány nejsou známy. To ovšem neznamená, že se KSC nepokouší intenzivně dostat vyrobený cukr na zahraniční trhy. Provedla proto dva klíčové kroky: vybudování překladového logistického skladu (obr. 1.) v Gdaňském přístavu a vybudování nového logistického centra v areálu zrušeného cukrovaru poblíž města Łapy.

Investice v gdaňském přístavu ve výši přesahující 21,58 mil. eur zahrnují vybudování sila (50 tis. t), balicí linky a skladu hotových výrobků (10 tis. t). Gdaňský areál umožní KSC již v průběhu kampaně exportovat okolo 75 tis. t cukru mimo země EU. Cíle KSC jsou odvážné, ročně si klade za cíl exportovat mimo země EU zhruba 300 tis. t cukru. To by znamenalo při

aktuální produkci, že mimo EU putuje přibližně třetina produkce (28). Mimoevropskými destinacemi pro vývoz cukru z produkce KSC jsou hlavně trhy v Africe (Alžírsko, Egypt, Súdán, Nigérie), na Blízkém východě (Izrael, Libanon, Omán, Sýrie) nebo v post-sovětském prostoru (Kazachstán, Rusko). V obchodním roce 2017/2018 byl tento cíl dosažen, mimo EU bylo exportováno 317 449 t cukru. Celkový objem cukru, který v roce 2017/2018 putoval za hranice Polska, byl 456 358 t, tedy skoro polovina produkce KSC (29). Do zahraničí se také vyváží melasa, užívaná pro výrobu lihu, např. ve Finsku, Norsku nebo Švédsku. Celkový objem prodeje melasy (v Polsku i v zahraničí) činil 210 355 t v účetním období roku 2017/2018, z čehož v průběhu kampaně bylo prodáno 137 530 t (65,3 %) (29). Podle informací MOLASE ET AL. (30) zatím v Polsku nebyl postaven žádný závod na výrobu bioetanolu (2016).

Druhá významná logistická investice se uskutečnila v bývalém cukrovaru Łapy (20 km od Białystoku na severu Polska, blízko běloruské hranice). Po zrušení cukrovaru (2008) užívá KSC místní silo, balírnu i sklady. I když by celková plánovaná investice měla dosahovat výše pouze 1,73 mil. eur, má strategický charakter pro export cukru do severní části EU. Investice plánovaná na období 2019–2021 má přinést moderní logistické zázemí s halou o rozloze 4 000 m<sup>2</sup> (31).

Tab. IV. Finanční ukazatele společnosti Krajowa Spółka Cukrowa (2003/2004 až 2017/2018)

Hospodářský rok	2003/04	2005/06	2007/08	2009/10	2011/12	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Rentabilita aktiv (ROA) (%)	2,76	2,13	-9,04	8,08	21,15	5,48	0,39	9,33	11,41	0,66
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) (%)	4,11	2,91	-12,54	10,37	26,61	6,52	0,46	11,19	14,05	0,78
Rentabilita tržeb (ROS) (%)	3,40	2,15	-10,69	12,41	24,07	6,56	0,52	12,78	13,94	1,13
Rychlost obratu zásob	14,18×	7,37×	12,98×	7,43×	6,84×	5,51×	5,89×	7,12×	6,20×	4,77×
Rychlost obratu pohledávek	0,00×	9,58×	8,53×	5,68×	5,97×	5,23×	5,61×	5,42×	6,19×	5,75×
Rychlost obratu závazků	0,00×	9,96×	23,37×	10,39×	7,64×	12,77×	25,42×	7,61×	8,14×	7,72×
Účetní hodnota (tis. EUR)	N/A	390 271	384 021	381 304	476 975	421 327	460 045	446 063	480 740	577 743
Admin. náklady / provozní výnosy (%)	N/A	9,90	15,79	11,83	7,53	9,43	9,87	8,03	7,93	11,21
Běžná likvidita	1,43	1,83	1,77	3,29	3,25	4,15	5,05	4,11	3,64	4,27
Pohotová likvidita	1,17	1,24	1,47	2,87	2,78	3,08	3,83	3,51	3,01	3,39
Okamžitá likvidita	0,11	0,43	0,86	1,9	1,73	1,48	2,04	2,28	1,95	2,31
Výnosy na zaměstnance (tis. EUR·os <sup>-1</sup> )	N/A	N/A	135,80	N/A	369,66	N/A	N/A	N/A	374,56	242,78
Produkce cukru na zaměstnance (t·os <sup>-1</sup> )	N/A	N/A	191,87	N/A	454,08	N/A	N/A	N/A	538,66	536,35

Pramen: vlastní zpracování na základě (29, 35).

Mimo tyto investice, společně s růstem výroby, probíhá i další navyšování skladovacích kapacit cukru, mj. sklad cukru v cukrovaru Krasnysraw (2018, celková investice ve výši 4,3 mil. eur, 5,700 m<sup>2</sup>, technologie balení a skladování bigbagů, 10 tis. t) (32) a vybudování sila v cukrovaru Kluczewo (2018, investice ve výši 7,55 mil. eur, uskladnění 60 tis. t cukru). Současně je evidentní (tab. III.), jak se KSC připravovala na změnu tržního režimu po roce 2017. Celkově mezi lety 2015/2016 až 2017/2018 proinvestovala více než 131 mil. eur, což odpovídá 19 % hodnoty aktiv společnosti. Zároveň je znatelný trend investic v posledních letech, kdy roční investované částky rostly z 34 mil. eur na 56,7 mil. eur. Mimo logistiky jdou prostředky do modernizace technologických linek, tepelného hospodářství, odpadového hospodářství, oblasti ochrany životního prostředí, odsiřovacích, denitrifikačních a odprašovacích systémů (29). S ohledem na údaje SZAJNERA (33) vychází, že investice KSC v letech 2016 a 2017 tvořily 70 % resp. 75 % investiční aktivity celého polského cukrovarnictví.

Jak je zřejmé z tab. III. a tab. IV., KSC je bezpochyby rozvíjejícím se podnikem, který zvyšuje svá aktiva, tržby i vlastní kapitál s relativně nízkým zadlužením (cizí zdroje / aktiva = 0,15 za rok 2017/2018). Cizí zdroje jsou z velké míry tvořeny krátkodobými závazky, dlouhodobé závazky se od roku 2010 pohybují na relativně konstantní úrovni (okolo 30 mil. eur; 4,6 % aktiv). Výsledky hospodaření naznačují, že podnik dosahoval dobrých výsledků, což se projevilo i v štědré politice vyplácení dividend. Především po ukončení restrukturalizace (tj. po roce 2008) dosahovala rentabilita tržeb průměrné hodnoty 12 %. Tato hodnota je vysoce nad průměrem polského potravinářského průmyslu, který v průměru dosahuje hodnot 4–5 % (33). Na druhou stranu v porovnání s hodnotami cukrovarnictví byla rentabilita KSC nižší než průměrná hodnota v Polsku, která např. v roce 2016 a 2017 byla nad 15 % (33). Jak je ovšem patrné, rentabilita dosahovala značných výkyvů, které mají spojitost s výkyvy na

světovém trhu s cukrem. Významný pokles rentability je patrný v roce 2017/2018, tedy v prvním roce po liberalizaci evropského trhu, který vedl k poklesu cen cukru. Tomu odpovídá i výrazný propad výsledku hospodaření, který klesl meziročně o téměř 77 mil. eur. Restrukturalizace, investice a současně příprava na ukončení režimu cukerních kvót je znatelná v efektivnosti využití lidského kapitálu. Průměr výnosů na zaměstnance a produkce cukru na zaměstnance v letech 2016–2018, v porovnání s průměrem let 2006–2008, se zvýšil 2,4×, resp. 3,2×. Ovšem v porovnání s polským průměrem, jsou výsledky KSC podprůměrné. Dle SZAJNERA (33) průměrná produkce cukru na zaměstnance v roce 2017 byla 636 t na osobu (KSC = 583 t·os<sup>-1</sup>) a hodnota výnosů se rovnala 445 tis. eur na osobu (KSC = 242,78 eur·os<sup>-1</sup>). Na základě

Obr. 1. Z otevření cukerního terminálu KSC v přístavu Gdaňsk



Tab. V. Hospodářské výsledky podřízených podniků (2014–2018)

Podřízená společnost	Parametr	2014	2015	2016	2017	2018
		(tis. EUR)				
KSC Bioenergetyka	aktiva, celkem	N/A	166	160	164	164
	čistý zisk	N/A	-97	0	1	0
	provozní výnosy	N/A	0	0	0	0
Przedsiębiorstwo Przemysłu Ziemniaczanego Trzemeszno	aktiva, celkem	21 176	N/A	N/A	31 729	34 544
	čistý zisk	5 820	N/A	N/A	3 039	5 215
	provozní výnosy	22 534	N/A	N/A	35 667	35 315
Przedsiębiorstwo Zbożowo-Młynarskie „PZZ” w Stoisławiu	aktiva, celkem	N/A	N/A	18 873	26 451	30 604
	čistý zisk	N/A	N/A	653	800	902
	provozní výnosy	N/A	N/A	24 193	28 044	33 448
Fabryka Cukierkow Pszczolka	aktiva, celkem	19 839	29 780	46 503	46 597	46 058
	čistý zisk	36	257	221	0	-2 503
	provozní výnosy	8 078	8 223	7 134	0	10 777

Pramen: vlastní zpracování na základě dat z EMIS (35).

této skutečnosti je možné konstatovat, že KSC by měla neustále optimalizovat využití lidského kapitálu. Na druhou stranu je ovšem nutné konstatovat, že produkce KSC je realizována v současnosti v 7 cukrovarech, což zvyšuje nároky na lidský kapitál. Některé činné cukrovary mají relativně malou produkční kapacitu (průměrné denní zpracování řepy v cukrovarech v kampani 2018/2019 bylo – Dobrzelin: 4,7 tis. t·d<sup>-1</sup>; Nakło: 5,9 tis. t·d<sup>-1</sup>; Malbork: 6,7 tis. t·d<sup>-1</sup>), což právě ovlivňuje efektivnost využití pracovní síly. Současně je ale nutné poukázat na fakt, že i velice blízko umístěné cukrovary (Krasnystaw a Werbkowice, oba zpracovávají okolo 10 tis. t·d<sup>-1</sup>) jsou dále rozvíjeny, což vedlo k ukončení činnosti cukrovaru Strzyżów (Südzucker Polska, 15) z důvodu nemožnosti získat dostatečné množství suroviny v soutěži s kontrahenty KSC. Nejvyšší denní zpracovatelskou kapacitu má KSC v cukrovaru Kruszwica (cca 11 tis. t·d<sup>-1</sup>). Dosahovaná likvidita je vysoko nad obecnými doporučeními, což znamená, že společnost disponuje nadměrným množstvím kapitálu vázaným v oběžných aktivech. Běžná likvidita polského cukerního průmyslu (33, 34) se v letech 2012–2016 pohybovala

Obr. 2. Logo společnosti Krajowa Spółka Cukrowa



v rozmezí 3,5 až 4, což je pouze mírně pod hodnotami KSC, které byly 3,2 až 5.

Dobré hospodářské výsledky nevedly pouze k investicím v rámci koncernu. Investice vedly také k horizontální i vertikální diverzifikaci. Mimo investice v Moldavsku se KSC v minulosti stala vlastníkem několika polských společností. Mezi ně patří:

- 100% podíl ve společnosti vyrábějící cukrovinky a bonbóny „Pszczółka“,
- 100% podíl ve společnosti KSC Bioenergetyka obchodující s peletami a briketami ze slámy,
- 70,62% podíl ve společnosti Przedsiębiorstwo Zbożowo-Młynarskie „PZZ” w Stoisławiu S. A., která nakupuje, skladuje, zpracovává a prodává obiloviny a produkty z nich po značce Młyny Stoisław,
- 90,4% podíl ve společnosti Przedsiębiorstwo Przemysłu Ziemniaczanego „Trzemeszno” Sp. z o. o., která je jedním z největších výrobců bramborového škrobu a bílkovin na polském trhu.

Všechny tyto společnosti využívají, mimo jiné, synergie v rámci mezinárodních kontraktů a jsou více či méně úspěšné při pronikání na zahraniční trhy. V tab. V. jsou uvedeny základní informace o hospodářských výsledcích za roky 2014–2018. Jak je patrné, KSC Bioenergetyka utlumila svoji činnost. Společnosti Przedsiębiorstwo Przemysłu Ziemniaczanego a Przedsiębiorstwo Zbożowo-Młynarskie navyšují tržby, aktiva i výsledek hospodaření. U společnosti Fabryka Cukierkow Pszczolka je evidenční navýšení aktiv mezi lety 2014 a 2016, které bylo způsobeno hlavně investicemi do budov a strojního vybavení. Relativně stabilní pozice ovládaných společností může mít z dlouhodobého hlediska pozitivní vliv na KSC, když dokáže využít synergií s odběratelem cukru, dodavateli cukrové řepy, kteří mohou být současně dodavateli i škrobárenských brambor a obilovin do dalších subjektů v rámci koncernu.

V neposlední řadě je ale nutné vzít v potaz politický rozměr a důležitost společnosti Krajowa Spółka Cukrowa. Politické vedení polského státu rozhodlo o vzniku potravinářské skupiny (Krajowa Grupa Spożywcza), do které mají být začleněny společnosti zemědělsko-potravinářské vertikály ovládané polským státem (36). S ohledem na skutečnost, že KSC bude výrazně nejsilnější a nejvýnosnější společností začleněné do této potravinářské skupiny, zůstává otázkou, zda nebude docházet k odčerpávání kapitálu do společností s horšími hospodářskými výsledky. Klíčové budou, stejně jako v jiných segmentech potravinářské výroby (37, 38), do budoucna primárně inovace a investice.

### Závěr

S cukerní reformou roku 2017, kdy byly zrušeny produkční kvóty, se Krajowa Spółka Cukrowa vydala na cestu expanze produkce. Navýšila kontrahované množství cukrové řepy, čímž vzrostlo i množství produkovaného cukru. Tento cukr je skoro z poloviny exportován do EU a třetích zemí. S ohledem na mezinárodní aktivity KSC významně investuje do logistiky výroby, současně ale nezanedbává investice do modernizace produkčního procesu ve svých cukrovarech, a to výrazně rychleji než další polské cukrovarnické skupiny. Tržby skupiny jsou ovlivňovány cenou cukru. V obchodním roce 2017/2018 i přes nepříznivý vývoj cen KSC dosáhla kladného hospodářského výsledku. Finanční analýza ukazuje, že KSC by se měla pokusit zlepšit produktivitu zaměstnanců a poté dále pracovat na snížení hodnot likvidit, které jsou vysoko nad doporučenými hodnotami i nad národním průměrem cukrovarnictví. Kladně lze hodnotit nízkou míru zadlužení, a to i přes vysoké investiční výdaje z předchozích let. Pro další vývoj by KSC měla sledovat hodnoty finančních ukazatelů a produkčních parametrů dalších cukrovarnických skupin působících v Polsku i v dalších státech EU. Krajowa Spółka Cukrowa je jistě zajímavým a úspěšným projektem, který zatím obstál v tvrdé oligopolní konkurenci na evropském trhu s cukrem. Vývoj KSC je dále nutné sledovat s ohledem na politický záměr vytvoření polského potravinářského holdingu, který by mohl negativně ovlivnit do této chvíle úspěšný projekt státem spoluvlastněné cukrovarnické společnosti.

*Tento příspěvek byl vytvořen za podpory vnitřní grantové agentury Provozní ekonomické fakulty (IGA), České zemědělské univerzity v Praze – IGA č. 2019B0011 „Ekonomická analýza vodní bilance stávajícího produkčního mixu zemědělských komodit v ČR“; také za podpory Národní agentury pro zemědělský výzkum (NAZV) z projektu s názvem „Dualita v českém zemědělství: výboda nebo nevýboda pro zemědělství nové generace?“ (QK1920398).*

### Souhrn

Projekt transformace polského cukrovarnictví vznikl krátce před vstupem do EU, tedy v období přípravy vstupu Polska na jednotný trh. Krajowa Spółka Cukrowa (KSC) vznikla oficiálně v roce 2003 a zahrnuje z počátku 27 cukrovarů. Postupná restrukturalizace vedla k uzavření 20 cukrovarů. Tento článek sleduje vývoj produkčních a finančních ukazatelů společnosti. S ohledem na dosažené výsledky je možné konstatovat, že Krajowa Spółka Cukrowa výrazně zlepšila efektivnost produkce skrze četné investice do technologických linek, tepelného a odpadového hospodářství. Objem investic byl navýšen hlavně před a následně po ukončení režimu produkčních kvót. Zlepšení vykazovaly i produkční indikátory, navýšila se produkce cukru, zlepšily se hodnoty

Obr. 3. Logo skupiny Krajowa Grupa Spożywcza



výnosu polarizačního cukru, klesla spotřeba elektrické energie, snížil se počet zaměstnanců při růstu délky kampaně a průměrné zpracovatelské kapacity. Současně se významně posílil důraz na zlepšení logistiky směrem k zákazníkům mimo Polsko i mimo EU. I přes nepříznivý vývoj cen na světovém trhu s cukrem byla KSC schopna v obchodním roce 2017/2018 generovat zisk, i když jeho hodnota byla významně pod dlouhodobým průměrem. Je zřejmé, že se společnost dokázala vypořádat s transformací a mechanismem jednotného trhu, v mnoha indikátorech vykazuje pozitivní tendence. Ovšem stále existuje potenciál ke zlepšení. Benchmarkem by pro KSC měly být hodnoty dalších cukrovarnických skupin působících na polském trhu.

**Klíčová slova:** Polsko, Krajowa Spółka Cukrowa, finanční ukazatele, produkční ukazatele, investice, cukr.

### Literatura

1. KOZŁOWSKA, A.: Na ratunek polskim cukrowniom. *Gospodarka*, 1999 (7), s. 26–30.
2. KOZIOLEK, A.: Prospects of the Polish Sugar Market – Chosen Issues. *J. Agribusiness and Rural Develop.*, 2004 (3), s. 91–108.
3. PIETRZAK, M.; MUCHA, M.: Market delimitation on the example of the sugar sector. *Problems of Agricult. Econ.*, 2015 (1), s. 120–141
4. ČERMÁK, M.; MALEC, K.; MAITAH, M.: Price Volatility Modelling – Wheat: GARCH Model Application, *AGRIS on-line Papers in Economics and Informatics*, 9, 2017 (4), s. 15–24.
5. SERRA, T.; ZILBERMAN, D.; GIL, J.: Price volatility in ethanol markets. *European Review of Agri. Economics*, 38, 2011 (2), s. 259–280.
6. OLÁH, J. ET AL.: The role of biofuels in food commodity prices volatility and land use. *J. Competitiveness*, 9, 2017 (4), s. 81–93.
7. MCCONNELL, M.; DOHLMAN, E.; HALEY, S. L.: World Sugar Price Volatility Intensified by Market and Policy Factors. *Amberwaves*, 8, 2010 (3), s. 28–35.
8. MAITAH, M. ET AL.: Analysis of the Impact of Ethanol Production on Agricultural Product Prices in Brazil. *Sugar Tech*, 21, 2019 (5), s. 773–779.
9. MAITAH, M.; SMUTKA, L.: The Development of World Sugar Prices. *Sugar Tech*, 21, 2019 (1), s. 1–8.
10. *Situační a výhledová zpráva: Cukr – cukrová řepa*. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2018, 42 s., ISBN 978-80-7434-501-2.
11. World sugar market: Prices remain stuck in a tight range. *Zuckerind.*, 144, 2019 (6), s.307–308.
12. Agrana: Sugar segment suffers from low prices, drought and pests. *Zuckerind.*, 144, 2019 (6), s.299–302.
13. Sudzucker reports drop in results in fiscal 2018/19 as expected. *Zuckerind.*, 144, 2019 (6), s. 302–306.
14. Cristal Union to shut down two plants at Toury and Bourdon, reduce activity at Erstein. *Zuckerind.*, 144, 2019 (6), s. 292–293.
15. Sudzucker's restructuring plan sees shutdown of two sugar factories in Germany, two in France, and one in Poland. *Zuckerind.*, 144, 2019 (3), s. 122–125.
16. Protests of Farmers of Sugar Factories against EU Sugar Policy. *Zuckerind.*, 144, 2019 (3), s. 154–155.

17. WAS, A.; MAJEWSKI, E.; KOMINCZYK, M.: Effects of sugar market deregulation on organisation and economic performance of Polish farms. *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, 18, 2016 (4), s. 239–246.
18. KOTYZA, P.; SMUTKA, L.; PAWLAK, K.: Changes in sugar beet production in the Czech Republic and Poland after the year 2000. *J. Central European Agriculture*, 20, 2019 (3), s. 1023–1043.
19. Statistical Data Warehouse. *European Central Bank*, [online] [http://sdw.ecb.europa.eu/quickview.do?SERIES\\_KEY=120.EXR.A.PLN.EUR.SP00.A](http://sdw.ecb.europa.eu/quickview.do?SERIES_KEY=120.EXR.A.PLN.EUR.SP00.A), cit. 10. 8. 2019.
20. FIRLEJ, K.: The role of privatization and restructuring in the development of National Sugar Joint Stock Company. In *Developmental challenges of contemporary economies. Management – Finance – Restructuring*, s. 427–437.
21. PASLAWSKA, U.: Odpowiedź podsekretarza stanu w Ministerstwie Skarbu Państwa – z upoważnienia ministra – na interpelację nr 16730 w sprawie kondycji Krajowej Spółki Cukrowej SA należącej do Skarbu Państwa, 2013. [online] <http://www.sejm.gov.pl/sejm7.nsf/InterpelacjaTresc.xsp?key=4685E659>, cit. 18. 7. 2019.
22. ŘEZBOVÁ, H.; MAITAH, M.; SERGIENKO, O.: EU Quota Sugar Market Concentration – the Main Drivers of EU Sugar Market. *AGRIS on-line Papers in Econ. and Inform.*, 7, 2015 (4), s. 131–142.
23. MUCHA, M.: Porównanie przemysłu cukrowniczego w Polsce i w Niemczech po reformie regulacji unijnego rynku cukru. *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, 16, 2014 (3), s. 200–204.
24. Pokampanijná Konferencja Techniczno-Surowcowa, 2003-2019. *Stowarzyszenie Techników Cukrowników*, [online] <http://www.stc.pl/imprezy.php>, cit. 20. 11. 2019.
25. KSC planuje rozwój w Moldawii. *Portal Spozywczy*, 2016, [online] <http://www.portalspozywczy.pl/owoce-warzywa/wiadomosci/ksc-planuje-rozwoj-w-moldawii,127678.html>, cit. 18. 10. 2019.
26. LUDWICZAK, J.: Wizyta w Republice Moldawii. *Polski Cukier*, 31, 2018 (2), s. 9.
27. Sugar Price Reporting, 19 December 2019. *EU*, 2019, [online] [https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/market-observatory/sugar/doc/price-reporting\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/market-observatory/sugar/doc/price-reporting_en.pdf), cit. 20. 12. 2019.
28. New sugar terminal to be constructed at the Port of Gdansk. *Port of Gdansk*, 2017. [online] <http://www.portgdansk.pl/events/new-sugar-terminal-to-be-constructed-at-the-port-of-gdansk>, cit. 10. 10. 2019.
29. *Raporty Roczne* (2004/05–2017/18), Krajowa Spółka Cukrowa.
30. MOLAS, R.; KUPCZYK, A.; OSIĄK, J.: Dlouhodobé účinky evropské reformy trhu s cukrem v Polsku. *Listy cukrov. řepář.*, 133, 2017 (5–6), s. 195–201.
31. KSC S.A. inwestuje w dawną Cukrowni Łapy. *Urząd Miejski w Łapach*, 2019, [online] <http://www.lapy.pl/index.php/aktualnosci/258-ksc-s-a-inwestuje-w-dawnej-cukrowni-lapy>, cit. 11. 11. 2019.
32. Krajowa Spółka Cukrowa uruchomiła nowy magazyn: Inwestycja pochłonęła 11,5 mln zł. *Portal Spozywczy*, 2018m [online] <http://www.portalspozywczy.pl/owoce-warzywa/wiadomosci/krajowa-spolka-cukrowa-uruchomila-nowy-magazyn-inwestycja-pochlonela-11-5-mln-zl,161113.html,161113.html>, cit. 20. 10. 2019.
33. SZAJNER, P.: Rynek cukru: stan i perspektywy. Warsaw: Institute of Agricultural and Food Economics, 2018, 44 s.
34. SZAJNER, P.: Sytuacja ekonomiczno-finansowa sektora cukrowniczego. Konferencja pokampanijná. *Stowarzyszenie Techników Cukrowników*, 2014. [online] <http://stc.pl/aktualnosci.php?d=85b>, cit. 5. 6. 2019.
35. Poland – Standard for non-financial enterprises – calculation variant. *EMIS*, 2018.
36. Odpowiadająca interpelacja nr 24225 posłana Sejm RP Pana Pawła Skuteckiego w sprawie dotyczącej działalności oraz planów na przyszłość Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi. 2018, [online] <http://orka2.sejm.gov.pl/INT8.nsf/klucz/ATTB4HHAY/%24FILE/i24225-o1.pdf>, cit. 18. 10. 2019.
37. MOSKVICHEVA, E. ET AL.: Technology of biscuit semi-finished products using recycled pumpkin seeds. *IOP Conference Series: Earth and Environ. Sci.*, 337, 2019 (1), doi:10.1088/1755-1315/337/1/012036
38. Timoshenkova, I. et al.: The effect of antibacterial agents on biochemistry and morphology of muscle tissue of pre-cooked fish products. *J. Hygienic Engin. and Design*, 2019 (29), s. 9–14.

**Kotyza P., Smutka L., Hornowski A., Pawlak K., Pulkrábek J., Kapsdorferová Z.: Development of Krajowa Spółka Cukrowa from Perspective of Financial and Production Indicators**

The project for the transformation of Polish sugar industry was established shortly before the accession to the EU, i.e. during the preparation of Poland's entry to the single market. Krajowa Spółka Cukrowa (KSC) was officially established in 2003 and initially included 27 sugar factories; the gradual restructuring led to the closure of 20 of these factories. This article follows the development of company production and financial indicators. In view of the results achieved, it can be concluded that Krajowa Spółka Cukrowa has significantly improved its production efficiency through numerous investments in technology lines, heat and waste management. The volume of investments increased mainly before and after the end of the EU production quota regime. Production indicators also improved, sugar production increased, polarization sugar yields improved, electricity consumption declined, the number of employees decreased as campaign length and average processing capacity increased. At the same time, the emphasis on improving logistics towards customers outside Poland and outside the EU has significantly strengthened. Despite the unfavourable price development on the world sugar market, KSC was able to generate profits in the fiscal year 2017/2018, although profitability ratio significantly dropped below the long-term average. It is clear that the company has been able to cope with the transformation and the single market mechanisms. However, although showing positive trends in many indicators, KSC still has potential for improvement. The values of other sugar groups operating on the Polish market should be used as benchmark.

**Key words:** Poland, Krajowa Spółka Cukrowa, financial indicators, production indicators, investment, sugar.



**Kontaktní adresa – Contact address:**

Ing. Pavel Kotyza, Ph. D., Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, Kamýcká 129, 165 21 Praha 6 – Suchbát, Česká republika, e-mail: kotyza@pef.czu.cz