

Danuta Gonet

Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu

**INTEGRACJA PIONOWA W PRZEMYSŁE CUKROWNICZYM
NA PRZYKŁADZIE SÜDZUCKER POLSKA S.A. ZAKŁAD
PRODUKCYJNY „CUKROWNIA STRZELIN”**

*THE VERTICAL INTEGRATION IN THE SUGAR INDUSTRY ON EXAMPLE
OF SUGAR FACTORY SÜDZUCKER POLAND S.A. „PLANT STRZELIN”*

Słowa kluczowe: baza surowcowa, kontraktacja, plantatorzy

Key words: raw material, contract, planters

Abstrakt. Przedstawiono integrację pionową w Zakładzie Produkcyjnym „Cukrownia Strzelin” należącym do niemieckiego koncernu Südzucker Polska S.A. **Dokonano analizy wybranych elementów bazy surowcowej.** Przedstawiono wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w latach 2007-2011 wśród plantatorów buraków cukrowych, które charakteryzują ich stosunek do istniejącego związku integracyjnego. Przeprowadzona analiza wybranych elementów bazy surowcowej wskazała, że największe znaczenie w kształtowaniu aktualnej sytuacji plantatorów miały m.in. nabyte prawo do uprawy buraków, korzystna cena skupu zapewniająca opłacalność produkcji, rzetelne dotrzymywanie terminów płatności za dostarczony surowiec przez producenta cukru.

Wstęp

Proces globalizacji sprzyja tworzeniu korporacji transnarodowych, które funkcjonują jako organizacje sieciowe. Zmiana systemu politycznego i włączenie Polski do struktur Unii Europejskiej (UE), spowodowały napływ inwestycji zagranicznych realizowanych przez korporacje transnarodowe także do przemysłu cukrowniczego [Gonet 2010]. Integracja dotycząca organizacji sieciowych może przybrać trzy formy powiązań elementów sieci [Mikula 2006]:

- pionowej (wertykalnej), obejmującej współpracę w obrębie faz produkcji i sprzedaży danego wyrobu,
- poziomej (horyzontalnej), obejmującej współpracę firm zajmujących się produkcją tego samego produktu lub prowadzących ten sam rodzaj działalności,
- okresowej, przez przekazanie części zlecenia firmie, wytwarzającej ten sam wyrób.

Wszystkie przedstawione formy powiązań występują w przypadku czołowego producenta cukru w Polsce – Südzucker Polska S.A., który jest organizacją sieciową. Ogólnie integracja pionowa polega na połączeniu technologicznie odrębnych faz produkcji, dystrybucji, sprzedaży lub innych procesów gospodarczych w obrębie firmy [Porter 1994, Pierścionek 1996]. Integracja pionowa w przód (zstępująca), polega na angażowaniu się przedsiębiorstwa we wspólne przedsięwzięcia ze swoimi dystrybutorami lub klientami. Natomiast włączenie do danej firmy jej dostawcy wytwarzającego surowce, określane jest mianem integracji pionowej w tył (wstępującej), czyli w kierunku źródła zaopatrzenia [Stabryła 2009].

Celem badań było określenie, czy narzędzie integracji pionowej wstępującej, jakim jest umowa kontraktacyjna określająca warunki wzajemnej współpracy pomiędzy plantatorami buraków cukrowych i analizowanym producentem cukru, wpływa korzystnie na ich aktualną sytuację głównie jako producentów surowca i tym samym przyczynia się do kształtowania gospodarki surowcowej cukrowni.

Materiały i metodyka badań

Analizie poddano dane liczbowe charakteryzujące bazę surowcową cukrowni za okres 2007-2011, które pochodzą z księgowości surowcowej. Zakres przestrzenny dotyczył obszaru działania cukrowni ze szczególnym uwzględnieniem czterech dolnośląskich gmin zlokalizowanych w pobliżu cukrowni. Były to gminy: Strzelin, Borów, Kondratowice i Łagiewniki, w których przeprowadzono wywiady z producentami buraków cukrowych. Z populacji 46 gospodarstw (teren analizowanych gmin) o powierzchni powyżej 30 ha użytków rolnych, w sposób losowy wybrano 30. Przy doborze gospodarstw posłużono się metodą celowo-losową, wykorzystując kwestionariusz wywiadu. Materiał zebrano metodą obserwacji uczestniczącej, rozmów kierowanych i wywiadu [Ryznar 1999]. Wykorzystano również metodę porównawczą i opisową [Kopeć 1983, Stachak, Woźniak 1981] oraz zastosowano technikę tabelaryczną.

Wyniki badań

Charakterystykę bazy surowcowej Zakładu Produkcyjnego „Cukrownia Strzelin” przedstawiono w tabeli 1. W analizowanym okresie powierzchnia kontraktacji wzrosła o 63% w 2011 r. w stosunku do 2007 r. Zmianom tym towarzyszył wzrost skupu buraków cukrowych o 75%, przy pełnym wykorzystaniu prawa do uprawy w latach 2010 i 2011. Bardzo korzystnym zjawiskiem były wysokie plony buraków cukrowych, najwyższe osiągnięto w 2011 r. – 70 t/ha. W zakresie technologii uprawy buraków służyły surowcowe (7 pracowników) udzielały plantatorom fachowego poradnictwa, co wywierało wpływ na wyższą jakość uzyskiwanego surowca. W 2009 r. wzrosła liczba plantatorów, co było związane z przejmowaniem przez cukrownię obszaru kontraktacji buraków należącego do cukrowni, które zostały całkowicie wyłączone z produkcji cukru (wzrost o 43% w 2010 r. w stosunku do 2007 r. i spadek o 10% w 2011 r. w stosunku do 2010 r.). Zmiany te wywarły wpływ na wzrost średniej odległości plantacji do cukrowni, z 40 km w 2007 r. do 47 km w 2011 r. Przedstawione zmiany w areale kontraktacyjnym i w wielkości skupowanego surowca wskazywać mogą na dużą konkurencyjność gospodarstw rolnych posiadających plantacje buraków cukrowych. Dotyczy to głównie plantatorów kontraktujących większe powierzchnie buraków cukrowych, którzy są preferowani przez cukrownię. Świadczyły o tym wzrost o 27,5% średniej powierzchni plantacji w 2011 r. w porównaniu z 2007 r. Omawiane zmiany w wielkościach czynników charakteryzujących bazę surowcową były korzystne nie tylko dla producentów buraków cukrowych, ale również i dla cukrowni. Świadczył o koncentracji bazy surowcowej w pobliżu cukrowni, przyczyniały się do racjonalizacji kosztów skupu surowca i tym samym zwiększały opłacalność produkcji cukru.

Tabela 1. Wybrane elementy bazy surowcowej Zakładu Produkcyjnego „Cukrownia Strzelin”
Table 1. Selected elements of the resource base of „Sugar Production Plant Strzelin”

Wyszczególnienie/Specification	Jedn./Units	Lata/Years				
		2007	2008	2009	2010	2011
Powierzchnia kontraktacji/Contracting area	ha	5 777	5 277	6 639	9 350	9 430
Prawo do uprawy/The right to grow	t	445 600	664 221	774 671	545 020	580 000
Skup buraków cukrowych/Buying sugar beet		377 337	275 987	392 400	555 500	660 000
Średni plon/Elementary yield		58,4	52,3	59,1	59,4	70,0
Liczba plantatorów/Number of grovers	osób/ persons	836	824	939	1195	1075
Liczba inspektorów terenowych/ Number of field inspectors		7	7	7	7	7
Średnia odległość plantacji do cukrowni/ Average distance from sugar plantation	km	40	44	45	47	47
Średnia powierzchnia plantacji/ Average area of plantation	ha	6,9	6,4	7,1	7,8	8,8

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych księgowości surowcowej Zakładu Produkcyjnego „Cukrownia Strzelin”
Source: own calculations based on raw accounting data of „Sugar Production Plant Strzelin”

W przemyśle cukrowniczym od dawna szczególną rolę odgrywa kontraktowa forma integracji pionowej, stanowiąca podstawę współpracy z producentami buraków cukrowych. Jest trwałą formą planowania rozmiarów bazy surowcowej dostosowanej do wielkości produkcji cukru, określonej przez przyznane limity produkcyjne wynikające z zasad systemu wspólnej organizacji rynku cukru obowiązującego w UE [Gonet 2006]. Na podejmowanie decyzji produkcyjnych przez rolników wpływa wiele czynników, do których należy zaliczyć m.in. ich wiek i wykształcenie. Średnia wieku respondentów wynosiła 44 lata, a struktura wykształcenia przedstawiała się następująco: 20% posiadało wykształcenie wyższe, 50% średnie, 28% zasadnicze i 2% podstawowe. Należy zwrócić uwagę, że analizowani rolnicy uzupełnili swoją wiedzę, czytając czasopisma i książki fachowe, uczestniczyli w szkoleniach, kursach i korzystali ze środków masowego przekazu. Średnia powierzchnia gospodarstwa wynosiła 40 ha.

Z przeprowadzonych badań, których wyniki przedstawiono w tabeli 2, można stwierdzić, że rolnicy podjęli decyzje dotyczące produkcji buraków cukrowych i we współpracy z cukrownią najbardziej cenili korzystne ceny skupu buraków oraz terminowe wypłacanie należności za zrealizowane dostawy – równorzędnie 1. lokata i w 100% rolnicy wypowiedzieli się zgodnie w tych dwóch przypadkach. Na drugim miejscu plasowało się nabyte prawo do uprawy – 80% wypowiedzi. Z uwagi na rozwiązania logistyczne związane z przechowywaniem i transportem surowca do cukrowni, tj. kompleksową obsługą skupu – 78% respondentów opowiedziało się za tą formą współpracy – 3. lokata. Duże znaczenie w uprawie buraków cukrowych odgrywa jakość gruntów i tak uważało 75% rolników – 4. lokata. Na kolejnym miejscu było wykorzystanie produktów

Tabela 2. Wybrane czynniki wpływające na decyzje produkcyjne plantatorów
Table 2. Selected factors affecting production decisions of growers

Lp./ No.	Wyszczególnienie/Specification	Odsetek odpowiedzi/ Percentage of answers [%]	Lokata/ Position
I	Czynniki wpływające na decyzje produkcyjne/Factors affecting production decisions		
1.	Nabyte prawo do uprawy/Acquired the right to grow	100	1
2.	Cena skupu/The purchase price	80	2
3.	Dotrzymanie terminów płatności/Adherence to payment terms	100	1
4.	Korzystanie z kompleksowej obsługi skupu surowca/ Using a one-stop shop buying raw	78	3
5.	Zaopatrzenie w środki do produkcji/Supply of inputs	60	6
6.	Specjalistyczne doradztwo inspektorów surowcowych/ Specialist advice inspectors commodity	40	7
7.	Wykorzystanie surowców ubocznych (wysłodki)/ The use of raw materials side (pulp)	65	5
8.	Jakość gleb/Soil quality	75	4
II	Opłacalność produkcji/Profitability		
1.	Opłacalna/Profitable	97	1
2.	Na granicy opłacalności/On the verge of profitability	3	2
III	Szanse dalszego rozwoju/Opportunities for further development		
1.	Zadowolenie z porozumienia branżowego/ Satisfaction of an industrial agreement	95	1
2.	Prawo do uprawy i dostawy buraków/The right to grow and supply of sugar		
2.1	Kontynuacja uprawy/Follow-crop	90	2
2.2	Sprzedaż prawa/Sale of rights	5	4
2.3	Obawa o spadek opłacalności/Concern about the decline in profitability	80	3

Źródło: obliczenia własne
Source: own study

ubocznych w postaci wysłodków, które rolnicy sprzedawali indywidualnie uzyskując dodatkowe przychody – 5. lokata. Opieranie wzajemnej współpracy na umowach kontraktacyjnych pozwalało rolnikom na swojego rodzaju kredytowanie produkcji, a cukrowniom umożliwiało zaopatrzenie się w materiał siewny, nawozy, środki ochrony roślin. Ta forma współpracy znalazła się na 6. lokacie – 60% wypowiedzi. Tylko 40% respondentów wypowiedziało się za doradztwem specjalistycznym prowadzonym przez służby surowcowe cukrowni – 7. lokata. Przy cenach skupu oferowanych przez cukrownię dla 97% respondentów produkcja buraków cukrowych okazała się opłacalna. Tylko 3% rolników osiągnęło produkcję na granicy opłacalności ze względu na niskie plony buraków.

Na podstawie przeprowadzonych badań można przewidywać, że rolnicy będą w przyszłości kontynuować współpracę z cukrownią, ponieważ 95% rolników wykazywało zadowolenie z porozumienia branżowego i 90% z nich przewidywało kontynuację uprawy buraków – 1. i 2. lokata. Niepokojące są obawy o spadek opłacalności uprawy buraków, a wykazywało je aż 80% respondentów. Spowodowane to było wzrostem cen rynkowych kukurydzy i pszenicy, które powoli stają się roślinami konkurencyjnymi, m.in. również ze względu na niższe ryzyko produkcyjne i koszty produkcji.

Podsumowanie

Uczestniczenie gospodarstw rolnych w różnych procesach sfery agrobiznesu wiąże się z utrzymaniem ich pozycji na rynku. Wymaga to podejmowania walki konkurencyjnej, której natężenie wzrasta wraz z rozwojem rynków krajowych i międzynarodowych. Na poziomie mikroekonomicznym poprawę siły konkurencyjnej i dalszą ekspansję umożliwi kontrakcja, pod warunkiem, że uwzględni interesy obu stron. Przeprowadzona w latach 2007-2011 analiza wybranych elementów bazy surowcowej wskazuje na jej trwałe i stałe ukształtowanie oraz dostosowanie do potrzeb produkcyjnych cukrowni. Oprócz tego integracja pionowa jest źródłem oszczędności kosztów transakcyjnych, ponieważ firmy nie dokonują integracji wyłącznie ze względu na koszty produkcji. Z drugiej strony, plantatorzy buraków cukrowych wykazali duże zadowolenie z podjętej współpracy z cukrownią w ramach integracji pionowej. Największe znaczenie w kształtowaniu aktualnej sytuacji plantatorów miały: nabyte prawo do uprawy buraków, korzystna cena skupu zapewniająca opłacalność produkcji, rzetelne dotrzymywanie terminów płatności za dostarczony surowiec przez producenta cukru. Były to czynniki, które sprzyjały stabilizacji dochodów rolników, co umożliwiało im podejmowanie inwestycji, jak również sprzyjało zmniejszaniu ryzyka ekonomicznego prowadzonej działalności.

Literatura

- Gonet D. 2006: *Kontrakcja buraków cukrowych jako element konkurencyjności gospodarstw rolnych w sferze agrobiznesu*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, Wrocław, nr 1118, t. 1, s. 257-262.
- Gonet D. 2010: *Zarządzanie bazą surowcową cukrowniach tworzących organizację sieciową*, Roczn. Nauk Roln., seria G, T. 97, z. 1, s. 90-97.
- Kopeć B. 1983: *Metodyka badań ekonomicznych w gospodarstwach rolnych*. Skrypt AR we Wrocławiu, Wrocław, s. 40-85.
- Mikuła B. 2006: *Organizacje oparte na wiedzy*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków, 76.
- Pierścionek Z. 1996: *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa, 218.
- Porter M. 1994: *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa, 293.
- Ryznar J. 1999: *Metody stosowane w pracy badawczej z zakresu doradztwa rolniczego*, Skrypt AR we Wrocławiu, Wrocław, s. 15-32.
- Stabryła A. 2009: *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Wyd. C.B. Beck, Warszawa, 334.
- Stachak S., Woźniak Z. 1981: *Elementy metodologii nauk agroekonomicznych*, AR w Szczecinie, Szczecin, 10-34.

Summary

The article presents the vertical integration in the Production Plant „Sugar Factory Strzelin” belonging to the German Südzucker Poland SA. For this purpose, an analysis of selected elements of the resource base. The paper presents a brief description of the cultivation contract currently in force and the results of surveys conducted among sugar beet, which are characterized by their attitude towards the integration of the existing relationship.

The analysis of selected elements of the resource base indicated that the most important role in shaping the current situation of farmers has among others acquired the right to beet cultivation, favorable price paid for ensuring the profitability of production, reliable adherence to payment terms for raw materials supplied by the producer of sugar.

Adres do korespondencji
dr inż. Danuta Gonet
Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu
Instytut Nauk Ekonomicznych i Społecznych
pl. Grunwaldzki 24a
50-363 Wrocław
tel. (71) 320 17 97
e-mail: danutagonet@vp.pl