

ČESKÉ CUKROVARNICTVÍ – INTEGRAČNÍ PROCESY V EVROPSKÉM ROZMĚRU

CZECH SUGAR INDUSTRY – INTEGRATION PROCESSES IN THE WHOLE EUROPEAN VIEW

Dušan Fibingr

Abstrakt:

Příspěvek se zabývá integračními procesy, které proběhly v průběhu 90. let v českém cukrovarnickém průmyslu, kdy došlo k poklesu počtu cukrovarů z 52 v roce 1989 na 13 v roce 2003 a současně osm cukrovarů z nich se začlenilo do organizačních struktur zejména německých nadnárodních koncernů. Síla těchto společností se projevuje nejen v obchodních výsledcích, ale také při procesu rozdělování národní cukerné kvóty mezi jednotlivé cukrovary v ČR, kdy jsou přímo či skrytě zvýhodňovány. Dále jsou analyzovány majetkově-právní vztahy uvnitř všech hlavních evropských cukerných uskupení, z čehož je závěrem vyvozen předpokládaný rámec budoucích integračních tendencí a celkový vývoj českého cukrovarnictví.

Annotation:

The article aims integration processes on the Czech sugar industry market during the nineties, when the rapid decline of sugar plants from 52 in 1989 to 13 in 2003 occurred. Beside this eight sugar factories became to be a part of multinational organisations, mainly German's. The power of these companies is not only demonstrated in their increased operational profitabilities and labor productivities, but also during the quota division processes in Czech republic, when they are mostly preferred. Further the majority on properties and the control powers of these international firms are analysed in order to clear up situations on the most of European markets, because from this we can conclude expected development of Czech sugar industry in the near future.

Klíčová slova:

cukrovarnictví, koncentrace odvětví, integrace, Evropská unie

Key words:

sugar industry, concentration, integration, European Union

Úvod

V roce 1989 zajišťovalo produkci cukru 52 cukrovarů o průměrné denní kapacitě 1362 t, které vlivem nízké ochrany domácího trhu a hluboko podprůměrné produktivity podpořené nedostatečnými výsledky producentů cukerné řepy postupně opouštěly odvětví, byly nuceny k racionalizaci a zefektivňování produkce, případně vstoupily do nadnárodních řetězců firem z Evropské Unie, které postupně obsazují český trh. Tento proces racionalizace byl podpořen tvrdým opatřením vlády, když v roce 1993 byly zrušeny exportní subvence ve výši 3303 Kč/t

(v roce 1992 dokonce 3503 Kč/t). K posledním výrazným změnám došlo v letech 1998-2000, kdy došlo k dalším poklesům počtu cukrovarů na 11 a růstu průměrné denní kapacity na 3364 t cukru. Později vzrostl počet cukrovarů po obnovení provozu v Českém Brodě a v Litovli na 13. V komparaci s průměrem evropské denní zpracovatelské kapacity 9380 t cukrové řepy denně je však stále vidět nutnost další racionalizace.

Kromě postupného mizení nízko produktivních cukrovarů dochází také k postupné integraci cukrovarů do nadnárodních společností. Hlavními integrátory na českém cukerném trhu jsou skupina Union SDA ve spojení s Nordzucker AG, Agrana AG a joint-venture podnik Saint-Louis Sucre a Tate & Lyle Sugars nazvaný Eastern sugar Česká republika.

Cíle a metody

Cílem příspěvku je zpřehlednění majetkových vztahů v českém cukrovarnictví, které by mělo přispět k pochopení některých kroků, které byly při integraci již v minulosti uplatněny, a to včetně uzavírání velkých provozů (např. Cukrspol Praha-Modřany) a vývojových tendencí, které lze očekávat do budoucna od tohoto odvětví.

Uplatněnou výzkumnou metodou je analytický postup při hledání majetkových vazeb a propojení mezi jednotlivými koncerny a holdingy včetně pohledu na jejich celoevropskou a celosvětovou tržní sílu.

Integrační procesy na cukerném trhu ČR

Société des Planteurs du Groupe SDA prostřednictvím své dceřinné společnosti Union SDA společně s Nordzucker Aktiengesellschaft ovládají Cukrovary TTD a.s., se sídlem v Dobrovicích, které se dříve jmenovaly Cukrovar a rafinerie cukru Dobrovice TTD a.s. Po sérii fúzí v červnu 2000 a v prosinci 2002 dnes fungují už pouze cukrovary Dobrovice, Mělník a České Meziříčí. Skupina SDA, jak je pracovníčně často nazývána, kontroluje také lihovar v Chrudimi.

Obdobně společnost EASTERN SUGAR BV ovládá svou dceřinnou společností EASTERN SUGAR ČESKÁ REPUBLIKA, a.s. cukrovary v Hrochově Týnci, Němčicích a Kojetíně. Další sedm cukrovarů po fúzích v prosinci 1999 a prosinci 2001 bylo uzavřeno. Poslední byl do skupiny včleněn cukrovar v Kojetíně, původně podnikající jako Hanácké cukrovary a.s. ke konci roku 2002. Skupina EASTERN SUGAR BV je společným podnikem francouzského Saint Louis Sucre a britské Tate & Lyle Sugars.

Poslední významnou skupinou na českém trhu je AGRANA International AG., jež ovládá s 97 % Moravskoslezské cukrovary, a.s., se sídlem v Hrušovanech nad Jevišovkou. V České republice produkuje cukr v Hrušovanech a ve svém odštěpném závodu v Opavě.

Tab. 1 Rozdělení kvót mezi české cukrovary

Cukrovar	Výkon t/den	Rozdělení kvót č. 1	Rozdělení kvót č. 2	% změna rozdělení 2 vůči dělení 1	Aktuální stav dělení kvót	% změna aktuálního dělení vůči dělení 1	Aktuální tržní podíl
SDA	14 000	171 770	175 000	1,9	150 909,335	4,9	36,4
Dobruška	7 200	-	-	-	-	-	-
Mělník	3 300	-	-	-	-	-	-
České Meziříčí	3 500	-	-	-	-	-	-
EASTERN SUGAR	9 800	160 884	122 500	-23,9	99 222,793	-1,4	23,9
Hrochův Týnec	4 500	-	-	-	-	-	-
Němčice	2 900	-	-	-	-	-	-
Kojetín	2 400	-	-	-	-	-	-
AGRANA	7 500	103 661	93 750	-9,6	83 093,998	7,9	20,0
Hrušovany	4 500	-	-	-	-	-	-
Opava	3 000	-	-	-	-	-	-
Hanácká spol. Prosenice	2 000	20 319	25 000	23,0	20 184,488	-1,8	4,9
Vrdy	1 800	11 218	22 500	100,6	18 139,963	-1,9	4,4
Vrbátky	1 900	26 336	23 750	-9,8	17 202,689	-11,9	4,1
Litovelská cukrovarna	1 700	3 053	21 250	596,1	15 762,429	-9,7	3,8
Ne-Li Český Brod	1 700	6 759	21 250	214,4	10 484,305	-40,0	2,5
TRH CELKEM	40 400	504 000	505 000	x	415 000,000	x	100

Pozn.:

Rozdělení č. 1 = kvótní rozdělení zrušené nálezem Ústavního soudu

Rozdělení č. 2 = pozdější návrh kvótního rozdělení MZe

Aktuální stav = rozdělení kvót v červnu 2003 Státním zemědělským intervenčním fondem

Proti prvnímu způsobu rozdělení kvót při zavedení tzv. „cukerného pořádku“ v ČR se odvolali k Ústavnímu soudu vlastníci malých cukrovarů a uspěli. Při druhém, opravném a spravedlivějším návrhu (dle názoru Ústavního soudu ČR) Ministerstvo zemědělství ČR vycházelo z denní produkční kapacity jednotlivých cukrovarů. Tímto postupem bylo skutečně odstraněno znevýhodnění zejména malých producentů, zejména na úkor skupiny Eastern sugar ČR, která tímto jako by byla „potrestána“ za uzavření pražských cukrovarů. V aktuálním rozdělení kvót SZIFem, ve kterém bylo rozděleno zatím pouze 85 % kvóty s tím, že zbytek bude rozdělen podle dodatečných kritérií, zejména dodržování minimálních cen cukrovky a úspěšnosti v exportu, však došlo k opětovnému poškození malých cukrovarů. Toto poškození bude pravděpodobně ještě výraznější po rozdělení dodatečných 15-ti %, neboť u nadnárodních koncernů zapojených do dobře organizovaných odbytových struktur lze očekávat vyšší úspěšnost při exportním snažení.

Evropský cukerný trh

Největší světovou cukrovarnickou skupinou je německý **Südzucker AG**, jež je většinově vlastněn Süddeutsche Zuckerrübenverwertungs-Genossenschaft s 56 % na základním jmění a holandskou ZSG s 10 %. Základem úspěchu koncernu je dvanáct cukrovarů v Německu s produkcí 1 756 tisíc tun. Dalšími přímo podřízenými cukrovary je 6 cukrovarů v Polsku a 3 v Moldávii, které dohromady produkují 215 tisíc tun.

Ve významném francouzském producentu **Saint Louis Sucre** má Südzucker 85,14 % akcií, a tudíž i přímý vliv na minoritní podíly v Sucrerie Distillerie des Ouvré Fils SA (44 %) a v Ebro Puleva, Španělsko (13,8 %) a také na joint-venture s Tate & Lyle Sugars **EASTERN SUGAR BV**, které má mimo české dceřinné společnosti se sídlem v Němčicích na Hané, také filiálky v Maďarsku a na Slovensku. V Maďarsku ovládá cukrovar Kaba a na Slovensku

akciová společnost EASTERN SUGAR SLOVENSKO ovládla téměř z 94 % firmu Juhocukor a.s. - cukrovar v Dunajské Strede s podílem 30 % na slovenském trhu a produkcí více než 62 tisíc tun cukru. V samotné Francii Saint Louis Sucre vlastní 5 cukrovarů a 1 cukernou rafinerii s produkcí 1 147 tisíc tun.

Další významnou akvizicí Südzuckeru bylo ovládnutí belgického producenta **Raffinerie Tirlemontoise**, který v 5 cukrovních vyprodukuje přes 715 tisíc tun cukru.

Ve svém původním působišti – Rakousku, ovládá **AGRANA International AG** cukrovary v Hohenau, Leopoldsdorfu, a Tullnu. AGRANA vlastní na Slovensku GEMERCUKOR a.s. Rimavská Sobota (90-ti % podíl na základním jmění) a ovládá Cukrovar NOVA a.s., Sereď prostřednictvím Slovenských Cukrovarů a.s. (50 %). V Maďarsku ovládá pomocí 82 % MAGYAR CUKOR Rt. – cukrovary v Acs, Kaposvár a Péteőhaza. AGRANA Magyarország Értékesítési Kft., Budapest distribuuje a prodává produkty MAGYAR CUKOR Rt. V Rumunsku ovládá tři cukrovary - S.C. Zaharal Buzau S.A., S.C. Danubiana Roman S.A. a S.C. Beta Tandarei S.A a ve všech má více než 80-ti % podíl. Dva cukrovary však pouze rafinují dovezený cukr. AGRANA Romania Holding and Trading Company s.r.l. je zastřešující holdingovou společností těchto firem. V roce 2002 jednala skupina o vstupu do chorvatských cukrovarů v Osijeku, Županje a Viročici a také zvažovala vstup na moldavský trh. Celkově má celá skupina produkci 757 000 t cukru. Zastřešující podnik tohoto holdingu AGRANA Zucker und Stärke AG ovládá díky podílu 44,87 % na základním jmění opět německý Südzucker AG.

Španělská **Ebro Puleva** ovládá 70 % španělského trhu s produkcí přibližně 900 tis. tun cukru z 12 cukrovarů prostřednictvím dceřinné společnosti Azucarera Ebro. Významný podíl má na chilském trhu prostřednictvím největšího producenta Empresas Iansa s 90-ti % podílem na trhu a produkcí 630 tis. t. Sama nemá z Evropského pohledu významnějšího vlastníka – pouze Südzucker prostřednictvím Saint Louis Sucre vlastní 13,8 %.

Další významnou německou skupinou je **NORDZUCKER AG**, který rozdělil své fungování na dvě divize – Zucker Euroland, která zastřešuje německý trh (9 cukrovarů s produkcí 1,1 mil. tun cukru) a výzkum ve Francii a divizi Zucker International, která prostřednictvím spojení s francouzskou Union SDA ovládá české Cukrovary TTD Dobruška, a.s. (34 % podíl na základním jmění). Další aktivity jsou vyvíjeny na Slovensku prostřednictvím 60-ti % podílu společně s Union SDA v Považském cukoru, a.s. a jeho dceřinné společnosti Trnavský cukrovar (kapacita 68 tisíc tun). Velmi významné jsou také podíly na maďarském trhu prostřednictvím Szolnoki Cukorgyár Rt. (67 %), Mátza Cukor Rt. (51 %) a Szerencsi Cukorgyár Rt. (51 %). V Polsku operuje prostřednictvím Nordzucker Polska GmbH & Co. KG s podíly od 71 do 94 % v 8 cukerných společnostech v Polsku (Wielkopolski Cukier, Cukrownia Wschowa, Cukrownia Opalanka, Cukrownia Szamotuły, Pomorski Cukier, Cukrownia Chelmza, Cukrownia Melno, Cukrownia Krasiniec), jejichž souhrnná kapacita je 136,5 tis. tun cukru.

Société des Planteurs du Groupe SDA je významnou organizací na francouzském trhu, která je ovládaná francouzskými zemědělci. Prostřednictvím svých dceřinných společností, mezi něž patří Union SDA a dále Société Anonyme Sucrière de Berneuil sur Aisne se stává stále významnější na evropském poli, neboť koupí majoritního podílu v Béghin-Say získala dominantní postavení na francouzském trhu (425 tisíc tun cukru), podíl 47,5 % v brazilské FBA (produkce 220 tis. tun ze 4 cukrovarů) a na Réunionu v Indickém oceánu ve 100 % vlastněné firmě Bois Rouge s produkcí 100 tisíc tun cukru. V kooperaci s Nordzucker AG mají také většinu v Cukrovary TTD Dobruška, a.s. a slovenském Považském cukru, a.s.

V případě francouzské společnosti **Béghin-Say** a italské Eridania byl historický vývoj poněkud složitý. Nejprve v roce 1986 Eridania získala majoritní podíl ve francouzské společnosti, po sérii dalších akvizic došlo k přejmenování na společný podnik Eridania

Béghin-Say, aby v roce 2002 se obě společnosti opět vzájemně zcela oddělily. Souběžně byly cukerné společnosti sdruženy pod jménem CERESUCRE a zahrnovaly společnosti z Francie, Itálie a Maďarska (maďarské cukrovary byly 26.3.2003 prodány Nordzuckeru). Významnými akvizicemi bylo také ovládnutí Compagnie Française de Sucrierie (3. největšího francouzského producenta cukru) a v roce 2001 brazilské společnosti Açúcar Guarani. V prosinci celou společnost Béghin-Say koupilo konsorcium Origny-Naples skládající se ze společností Union SDA a Union BS. Dnes tedy Béghin-Say spadá do organizační struktury Origny-Naples a zastřešuje cukrovary Béghin-Say ve Francii, Compagnie Française de Sucrierie a Açúcar Guarani.

S.E.C.I. S.p.A. Maccaferi Group je nejvýznamnějším hráčem na italském trhu, neboť po majetkové konsolidaci (rozdělení firem Eridania a Béghin-Say) vzniklo propojení dvou hlavních aktérů italského trhu – firem Eridania a Sadam – které založily Sadam Eridania S.p.A. Souhrnná zpracovatelská kapacita včetně ovládaných společností Sadam Abruzzo a Sadam Castiglione je přibližně 70 tisíc tun denně v 8 rafineriích.

Italská skupina **SFIR** prostřednictvím svých 4 cukrovarů vyprodukuje přibližně 298 tis. tun cukru, tj. 21 % italské produkce. Současně ovládá španělský Azucareras Reunidas de Jaen S.A. s kapacitou 69,5 tis. tun, portugalský D.A.I. Sociedade de Desenvolvimento Agro Industrial s produkční kvótou 67,6 tis. tun a prostřednictvím firmy Sucadria srl také částečně (vlastní 25 % podíl) slovinský T.S.O. (Tovarna Sladkorja d.d.) s produkcí 36 tisíc tun cukru.

British sugar Plc vlastní 6 cukrovarů a produkuje přibližně 1,4 mil. t cukru při denní kapacitě 8000 tun denně. Je držitelem celé britské kvóty na produkci cukru. Prostřednictvím dceřinné společnosti British sugar overseas již v roce 1989 založila s polskou firmou Cukrownie Torunskie dceřinnou společnost SugarPol, která v současnosti zastřešuje 10 cukrovarů s produkcí přibližně 200 tis. tun (dle určené kvóty). Současně společně s Guangxi Yizhou Sugar joint-venture společnost v současnosti již ovládají 4 cukrovary s produkcí 350 tisíc tun cukru a plánují další akvizice.

Další významná britská společnost **Tate & Lyle Sugars** dováží surový třtinový cukr ze světa do své rafinerie v Silvertown, ve které produkuje více než 1 milion tun třtinového cukru. Další rafinerie jsou Alcantara v Lisabonu (Portugalsko), Redpath v Torontu (Kanada), Occidente řídí tři mexické cukrovary, joint-venture Nghe An Tate & Lyle ve Vietnamu, další joint-venture je již výše uvedený EASTERN SUGAR. Současně má firma také podíly ve dvou cukrovarech v Číně, v jediném cukrovaru United Sugar Company v Saúdské Arábii, Tate&Lyle North American Sugars Ltd. Kanada, Tate&Lyle Norge A/S Norsko, Odessa sugar company, Ukrajina, Chilwaria Indie. Firma však nemá přidělenou žádnou kvótu na cukr produkovaný z cukerné řepy na britských trzích.

Dánská firma **Danisco** prostřednictvím své dceřinné společnosti Danisco Sugar vyprodukuje v Dánsku třemi cukrovary přibližně 516 tis. tun cukru, ve Švédsku dvěma cukrovary 432 000 tun (prostřednictvím firmy Sockerbolaget), ve Finsku také dvěma cukrovary 163 000 tun (prostřednictvím firmy Finnsugar), v Německu jediným cukrovarem 145 000 tun a v Litvě třemi cukrovary 107 000 tun. Za zmínku stojí zejména úspěšná racionalizace na německém trhu, neboť z původních devíti ovládnutých cukrovarů v roce 1991 v Německé demokratické republice funguje jediný, ovšem s produkcí téměř 150 000 tun cukru.

Holandská **Suiker Unie** je členem holdingu Royal cosun, který je ovládán zejména holandskými farmáři. V roce 2002 dosáhla produkce 642 tisíc tun cukru ve třech cukrovarech. Jedinou cukernou zahraniční aktivitou je ovládnutí firmy TSO, jediného slovinského producenta, společně s italskou skupinou SFIR.

Posledním významnějším holdingem na evropském trhu je německá společnost **Pfeifer & Langen** ovládající 5 cukrovarů v Německu. Mnohem významnější je však aktivita

vyvíjená Pfeifer & Langen Polska, která ovládá 11 cukrovarů v Polsku s produkcí 250 tisíc tun, což ji činí druhým nejvýznamnějším hráčem na tomto trhu. Od roku 1998 byl také přidán podíl ve dvou rumunských cukrovarech.

V současnosti je rozložení sil na evropském cukerném trhu následující:

Tab. 2 Nejsilnější skupiny na cukerném trhu EU před rozšířením

EU - 15		
Společnost	kvóta	% na trhu EU
Südzucker	3 020	21,4
Nordzucker	1 143	8,1
British Sugar	1 115	7,9
Union SDA / Béghin-Say	1 016	7,2
Danisco	1 030	7,3
ostatní	6 789	48,1
CELKEM EU	14 114	100

Tab. 3 Nejsilnější skupiny na cukerném trhu asociovaných zemí

Asociované země		
Společnost	kvóta	% na trhu EU
Südzucker	719	24,3
Nordzucker	411	13,9
British Sugar	180	6,1
Union SDA / Béghin-Say	121	4,1
Danisco	41	1,4
ostatní	1 485	50,2
CELKEM EU	2 958	100

Tab. 4 Nejsilnější uskupení na rozšířeném trhu EU

Rozšířená EU		
Společnost	kvóta	% na trhu EU
Südzucker	3 739	21,9
Nordzucker	1 554	9,1
British Sugar	1 297	7,6
Union SDA / Béghin-Say	1 195	7
Danisco	1 076	6,3
ostatní	8 212	48,1
CELKEM EU	17 072	100

Z těchto tabulek zcela zřejmé, že v rozšířené Evropě posílí vliv německých společností a ztratí zejména Danisco. Na dalších místech jsou Eridania Sadam, Ebro Puleva a Pfeifer & Langen. V globální komparaci mají srovnatelnou sílu British sugar nebo Nordzucker pouze 2 koncerny – CSR Austrálie a Illovo, které zastřešuje producenty z 9 zemí včetně USA.

Nejvýznamnější firmou na světovém i českém trhu je Südzucker. Podle materiálů této firmy se pro období do roku 2007 nepočítá s firemní zainteresovaností na další koncentraci českých cukrovarů, spíše se hodlá zaměřit na trh polský a francouzský a mimoevropský, na což se počítá ve čtyřletém výhledu s objemem prostředků ve výši 1,1 mld. €. Po vstupu kandidátských zemí do EU získá z celkového objemu cukerné kvóty pro přistupující země ve výši 2 958 tisíc tun plných 880 tisíc, tj. téměř 30 %. Současně s ohledem na možnost přímého přístupu na evropský trh počítá Südzucker u svých dceřinných společností ze střední a východní Evropy se zvýšením objemu tržeb z 239 mil. na 531 mil. € (bez započtení podílu v Eastern sugar), což je nárůst o 122 %.

Diskuse a závěr

Rozhodujícími faktory o budoucím vývoji českého cukrovarnictví budou zejména dohoda států EU o budoucnosti cukerného pořádku na roky 2005-2011 včetně modifikace kvóty pro Českou republiku. Vlastníky Cukrovarů TTD a.s., Dobruška jsou de facto francouzští (Union SDA) a němečtí pěstitelé řepy (prostřednictvím Südzuckeru). Vlastníky Eastern sugar Česká republika jsou opět němečtí pěstitelé (prostřednictvím Nordzuckeru) a britská Tate & Lyle Sugars. Ta však doposud neprojevuje přímý zájem zasahovat do trhu s bílým řepným cukrem v Evropě a proto lze očekávat ovlivňování firemní strategie zejména z německé strany. A skupina AGRANA je přímo podřízena opět Südzuckeru. Při jednání o novém dělení národních cukerných kvót je tedy třeba využít zájmů zejména německé a francouzské lobby a alespoň udržet úroveň národní kvóty. Při analýze jednotlivých národních trhů a jejich majetkové provázanosti lze vysledovat nízkou zapojenost do těchto struktur zejména u španělských producentů

Dalším významným faktorem bude politika rozdělování kvót uplatňovaná Ministerstvem zemědělství ČR včetně možnosti kvóty jednotlivým cukrovarům nepronajímat, nýbrž prodávat a z toho plynoucí možnost zvýšení tlaku na další koncentraci a racionalizaci. Současný stav pronajímání kvót jednotlivým cukrovarům je kritizován ze strany Agrární komory, která hájí zájmy zejména bývalých družstev a Asociace soukromých zemědělců, což je však relativně samoúčelné, v každém případě však stabilizuje situaci na trhu až přílišnou měrou a snižuje tak tlak na úsporná opatření. Podporou pro toto tvrzení může být zkušenost Polska, které cukerný pořádek zavedlo z kandidátských zemí jako první již v roce 1994 a dnes je státem s nejméně připraveným cukerným odvětvím na vstup do EU a na přibližně 4 násobnou kvótu než má ČR připadá 76 cukrovarů, tj. téměř šestinásobek. Bylo by proto vhodné zvážit způsob distribuce kvót. Ze současné praxe SZIFu lze usuzovat na podporování dalších koncentrací a přinucení malých cukrovarů k odchodu z trhu. I s touto připomínkou tak lze usuzovat, že proces snižování počtu cukrovarů a začleňování ostatních do mezinárodních struktur není v České republice ukončen.

Literatura:

1. Mařík, M. Farmáři žalují cukrovary u soudu. Hospodářské noviny, 20.2.2002. Elektronický zdroj: <hn.ihned.cz>
2. Mařík, M. Malé cukrovary chtějí větší výrobní kvóty. Hospodářské noviny, 10.6.2002. Elektronický zdroj: <hn.ihned.cz>
3. Kapitálové zpravodajství firmy ČEKIA. Elektronický zdroj: <ipoint.financninoviny.cz>
4. Výpisy z Obchodního rejstříku ČR – firmy Cukrovary TTD, a.s., Eastern sugar Česká republika, Moravskoslezské cukrovary a.s.
5. Lehocká, L. Formy a typy aliančních a partnerských vztahů v cukrovarnickom priemysle. Elektronický zdroj: <http://people.fm.uniba.sk/placek/strat-aliancie2002/cukrovarnictvo-lehocka.doc>

Kontakt:

Ing. Dušan Fibinger, Ústav ekonomie, Provozně ekonomická fakulta, Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Zemědělská 1, 613 00 Brno. fibinger@mendelu.cz

Výsledky uvedené v příspěvku jsou součástí řešení projektu č. 402/03/1105 „Vybrané aspekty výkonnosti české ekonomiky z perspektivy vstupu do Evropské unie“ realizovaného za finanční podpory ze státních prostředků prostřednictvím Grantové agentury České republiky, který dále rozvíjí výsledky dosažené v rámci řešení výzkumného úkolu „Formování struktury zemědělství a potravinářského průmyslu a trendy chování podnikatelských subjektů v procesu integrace České republiky do Evropské unie“ CEZ:J08/98/431100007.