

# 190 let výroby cukru pod značkou TTD

190 YEARS OF SUGAR PRODUCTION UNDER TTD BRAND

Rovných 190 let své existence slaví v letošním roce společnost Tereos TTD. Její historie se začala psát v roce 1831, když kníže Karel Anselm Thurn-Taxis založil v tehdy již nevyužívaném zámku v Dobrovinci u Mladé Boleslavi cukrovar na zpracování cukrové řepy. Dobrovický zámek byl založen v roce 1578 Jindřichem z Valdštejna, později přešel do majetku Thurn-Taxisů, kteří ho však nechali neobydlený a kníže Kare Anselm přemýšlel o dalších možnostech jeho využití. Tehdy poprvé, byť v té době ještě nepřímo, zasáhla do osudu dobrovického cukrovaru Francie. Na začátku 19. století přišla Napoleonova vláda a jeho válečný apetit, který nepřímo stál i za nápadem využít dobrovický zámek na cukrovar. Jedním z důsledků Napoleonových vojenských výbojů byla totiž námořní blokáda kontinentální Evropy, která výrazně omezila dovoz zboží na starý kontinent. V Evropě tak najednou začal být nedostatek v té době převládajícího třtinového cukru a bylo načase přemýšlet, čím tento import nahradit. Pozornost tehdy padla na cukrovou řepu. A knížete Thurn-Taxis se zaujal článkem vynikajícího německého cukrovarníka Karla Weinricha, vydaný v časopise Bohemia v roce 1830. Weinrich se v něm zabíral výhodami a výnosností pěstování právě cukrové řepy a výroby cukru. Thurn-Taxis tato myšlenka zaujala natolik, že Weinricha pozval do Čech. Vzájemné porozumění obou pánů následně vedlo k tomu, že již o pouhý rok později vznikl v prostorech dobrovického zámku cukrovar, který od té doby nevynechal ani jednu cukrovarnickou kampaň, což jej činí unikátním v celé Evropě.

Jméno zakladatele cukrovaru a místo jeho vzniku daly také vzniknout značce, pod kterou se v Dobrovinci (a postupně nejen tam) vyrábí cukr (a postupně nejen ten) dodnes: TTD – Thurn-Taxis Dobruška. Modrá „korunka“ se třemi písmeny je spjata

s Dobrovickou společností od jejích počátků. Až do roku 2011 byla logem společnosti, od té doby je brandem výrobků společnosti, když se TTD změnou názvu i loga více začlenila do jednotné globální komunikační strategie mateřské skupiny Tereos.

V držení Thurn-Taxisů byl cukrovar 92 let, následně několikrát změnil majitele, když ho vlastnili jak soukromí akcionáři, tak stát. Právě hospodaření státu za komunistické éry uvrhlo do té doby moderní a konkurenceschopnou továrnu do 40letého chátrání a ztráty kontaktu s vyspělým evropským cukrovarnictvím. Pak ale přišla Sametová revoluce a možnost vyčlenit cukrovar v Dobrovinci na samostatnou akciovou společnost ze Státního podniku Kolínské cukrovary, do kterého tehdy spadala. Tím se podařilo vytáhnout ho ze šedi ostatních cukrovarů. A následně podruhé, tentokrát již přímo zasáhla do osudu dobrovického osudu Francie. Na začátku 90. let bylo zřejmé, že bez zahraničního kapitálu nebude možné cukrovar privatizovat. Po neúspěšných námluvách s rakouskými a anglickými investory se v roce 1991 seznámil tehdejší ředitel cukrovaru Oldřich Reinbergr s Philipphem Duvallem, ředitelem malé francouzské cukrovarnické společnosti Union SDA (dnes Tereos), která hledala možnosti investic ve východní Evropě. Union SDA se rozhodl dobrovický cukrovar koupit a mezi oběma cukrovarníky vznikl vynikající vztah plný porozumění a důvěry, díky kterému mohli společně začít pracovat na obnově slávy dobrovického cukrovaru. Union SDA vstoupil do Dobrušky v srpnu 1992, když koupil 49 % akcií společnosti, vzniklé 1. května téhož roku. Oldřich Reinbergr se stal předsedou představenstva, kterým byl 29 let až do 30. června 2021. Do roku 1998 byl také ředitelem dobrovického cukrovaru.

V roce 1992 se tak začala psát novodobá historie společnosti s písmeny TTD v názvu i ve znaku. Tereos postupně navýšil svůj

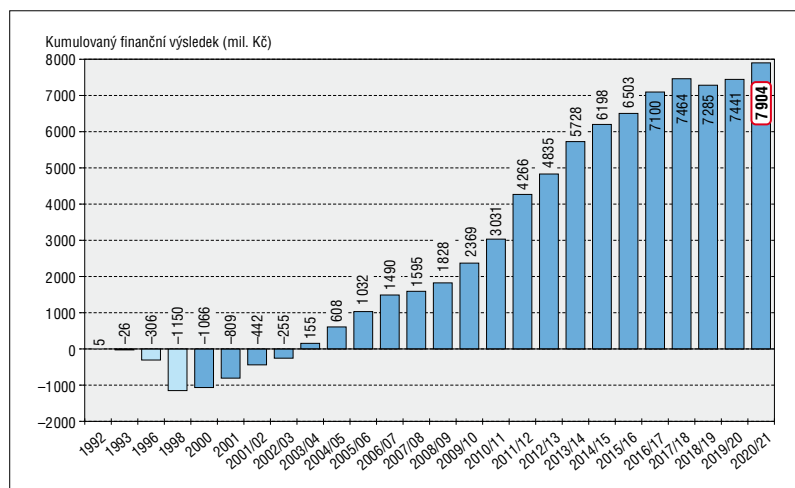
Obr. 1. Značka TTD je spjata s Dobrovincí od počátků cukrovaru



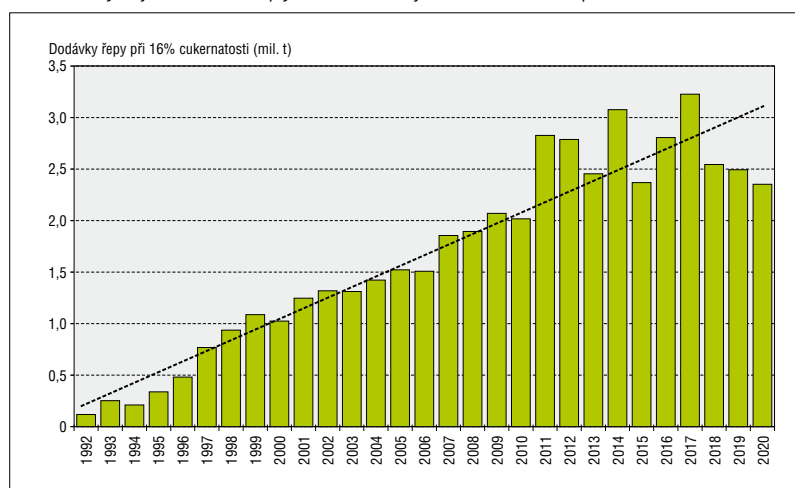
Obr. 2. Pohled na dobrovický cukrovar v roce 1991



Obr. 3. Kumulovaný finanční výsledek společnosti za posledních třicet let



Obr. 4. Vývoj množství řepy standardní jakosti dodané společností



podíl v dobrovické společnosti až na 62 % a zavázal se investovat nemalé prostředky do modernizace desetiletími plánovaného hospodářství zdevastované továrny. Cesta k dalšímu rozvoji společnosti byla otevřená.

Na této cestě stál až do letošního roku v čele společnosti Oldřich Reinbergr. Člověk, který zasvětil celý svůj profesní život výrobě cukru a později i výrobě lihu. Člověk, který z malého cukrovaru, ničím nepřevyšujícího desítky ostatních cukrovarů v Čechách po pádu komunismu, vybudoval silnou, sebevědomou, finančně zdravou a plně konkurenčně schopnou společnost evropského formátu.

Pro společnost v přelomovém roce 1992 došlo k osudovému setkání dvou mužů, jejichž osobní výjimečné vlastnosti se vzájemně velmi dobře propojily. Philippe Duval, muž středního věku, stratég, vizionář, investor hledající předmět své první zahraniční akvizice a Oldřich Reinbergr, mladý technolog s ryzím srdcem cukrovarníka, nesaňející tvrzení, že „něco nejde“, hlavou plnou smělých plánů, hledající investora pro jejich uskutečnění. V období 1993 až 1998 postupně společně skupili všechny významné cukrovarnické společnosti v Čechách, které čítaly v jeden moment až 21 cukrovarů různě majetkově propojených.

Ihned společně zahájili restrukturalizační proces s cílem centralizace řízení a zefektivnění výroby navýšením zpracovatelských

kapacit do perspektivně situovaných továren z pohledu řepného rajonu. Stejný restrukturalizační proces pak proběhl v Evropě o 10 let později. Samotná restrukturalizace je proces nákladný a pro zaměstnance i proces bolestný. Z více než 2 000 zaměstnanců zůstalo jen několik stovek těch nejlepších nebo ochotných se přizpůsobit novým podmínkám. Nejvyšší hospodářská ztráta v tomto období, v roce 1998, byla způsobena rozsáhlou tvorbou opravných položek na nepotřebný majetek. V roce 2003, v době, kdy byl již součástí skupiny i první lihovar v Chrudimi, se završila koncentrace zpracování řepy a výroby cukru do dvou cukrovarů. Jejich postupně vybudovaná výrobní kampaňová kapacita plně nahradila všechny uzavřené továrny. Vzniklo moderní balicí centrum cukru na Mělníku, které začalo vyrábět i pro potřeby nadnárodní skupiny. Společnost začala pravidelně tvořit stamilionové zisky. Zde je vhodné také zmínit řemeslnou zdatnost českých firem, protože původní technologický rozvoj se prováděl z nepotřebného či vyřazeného majetku francouzských továren.

V roce 2004 vstoupila Česká republika do země evropského společenství, což pro společnost TTD znamenalo dodržovat pravidla platná pro komoditu cukr – cukrovka, společný evropský trh a hlavně evropskou konkurenci. Ve společnosti proběhl velmi důsledný úsporný program, který trvale zredukoval výrobní náklady o 150 mil. Kč. V roce 2006 byla zahájena první reforma evropského pořádku s cílem dobrovolné redukce výrobních kapacit. Cena za fyzickou likvidaci cukrovarů převládla u mnohých majitelů. Ne však v případě Tereosu. Tam, kde jiní továrny zavírali a bourali, duo Duval – Reinbergr stavělo a nakupovalo. V roce 2006 byla dokoupena výrobní kvóta cukru a v Dobrovici uveden do provozu tehdy na Českou republiku velkokapacitní lihovar na bezvodý líh.

K tomu musela společnost finančně přispívat do rozpočtu EU na probíhající restrukturalizaci. Během tří let takto odvedla formou zvýšených výrobních dávek více než 2,5 mld. Kč. Nevyrobit množství cukru dané a zaplacené výrobní dávkou znamenalo čistou finanční ztrátu. To byl případ poklesu finančního výsledku z roku 2007/2008. Společnost posílena ponaučením, s plnou podporou pěstitelů řepy a s plnou důvěrou akcionářů v konkurenceschopnost na evropském trhu investovala do své modernizace a generovala roční zisky převyšující 0,5 mld. Kč. V roce 2011 proběhla další akvizice nákupem lihovaru Kojetín na Moravě s cílem rozšířit portfolio výrobků o velmi kvalitní líh.

Následující rok pan Duval, již v důchodovém věku, ukončil veškeré své profesní aktivity. O společnost TTD starost neměl. V osobě pana Reinbergra měl více než dostatečnou záruku, že se postará o její další rozvoj.

Hlavním úkolem pana Reinbergra v té době bylo připravit společnost na příchod blížících se liberálních podmínek – konec výrobních kvót, volné ceny a opět zvýšenou úroveň konkurence, nyní již celosvětové. Pracovní úsilí nešlo směřovat jen na společnost, ale bylo nutné se aktivně zapojit a apelovat i na politiku státu. Bylo nutné především získat podporu pro pěstování řepy. Továrny bylo nutné modernizovat za účelem splnění stále přísnějších norem pro životní prostředí a bezpečnost

personálu. Hned v prvním kampaňovém roce po zrušení výrobních kvót společnost vyrobila rekordní množství cukru a okamžitě navýšila svůj podíl prodeje na evropském trhu o 50 % proti předešlému stavu v době řízené evropské regulace. Následující finanční rok 2018/2019 byl sice pro společnost Tereos TTD ztrátový, ale byl to rok hluboce ztrátový pro celý evropský cukrovarnický průmysl v důsledku 35% propadů prodejních cen cukru. Finanční stabilita společnosti tím nijak narušena nebyla. V témže roce se uskutečnila další akvizice do výroby rafinovaných lihů – společnost se rozrostla o lihovar Kolín, nyní s cílem zvýšení flexibility a tím i profitability portfolia lihových výrobků. Následující dva roky dokládají úspěšné začlenění společnosti do liberálního prostředí.

Nastupující nová mladá generace má na co navázat a má se z čeho poučit. Výzvou pro ně může být kumulovaný finanční výsledek vytvořený během řízení společnosti generálním ředitelem Oldřichem Reinbergem.

Veškerá snaha o rozvoj společnosti by ale nebyla možná, pokud by se nepodařilo zajistit dostatečné množství kvalitní základní suroviny pro výrobu všech produktů společnosti – cukrové řepy. Pokud se podíváme na průběh pěstitelských výsledků od roku 1992, můžeme říct, že se začala od tohoto data psát nová úspěšná éra v pěstování cukrové řepy v Čechách. Úroveň pěstování cukrové řepy byla na počátku 90. let charakterizována výnosy mezi 30 a 40 t·ha<sup>-1</sup> po přepočtu na 16% cukernatost, celkové zpracování řepy v cukrovaru Dobrovice bylo 116 tis. t. Cukrová řepa pro TTD byla vypěstována na 3047 ha a průměrná délka kampaně se pohybovala okolo 70 dnů

Další postupný vývoj byl charakterizován investicemi, zlepšováním kvalitativních i kvantitativních výsledků a rozšiřováním výroby a s tím i pěstebních ploch. Postupně byla zaváděna agromická doporučení francouzských odborníků, vývoj se řídil dle ucelené koncepce založené na spolupráci s pěstiteli. V roce 2000 byla založena Řepářská komise s cílem řešit profesní záležitosti související s pěstováním cukrové řepy, dále smluvní záležitosti mezi pěstiteli a zpracovatelem a politické a legislativní záležitosti s komoditou související. Od roku 2001 organizuje Řepářská komise ve spolupráci s Řepářským institutem v Semčicích vlastní pokusy v pěstování cukrovky v celém rajonu společnosti. Pokusy jsou zaměřené na další zlepšování výsledků, zvyšování produkce a hledání ekonomicky optimálních modelů pěstované cukrové řepy.

Významným obdobím v rozšiřování ploch cukrové řepy a pěstitelské základny byly roky 1996 a 1997, kdy TTD zakoupila několik českých cukrovarnických společností. Došlo k postupnému uzavírání malých a neperspektivních provozů a výroba se soustředila do rozšířených a modernizovaných cukrovarů v Dobrovinci, Českém Meziříčí a v Mělníku, který byl po kampani v roce 2003 uzavřen a přestavěn na balicí a expediční centrum společnosti. Veškerá produkce cukrovky z české pěstitelské oblasti se tak v současné době zpracovává ve dvou cukrovarch, které zůstaly z původních osmnácti závodů.

Dalšími významnými mezníky v rozvoji společnosti Tereos TTD bylo zavádění produkčních kvót na cukr a jejich přenesení ve formě dlouhodobých dodávacích práv na cukrovku pro jednotlivé pěstitelky a dále pak jejich ukončení v roce 2017 i začátek svobodného, neregulovaného trhu.

Výsledkem celého tohoto období byl dlouhodobý proces stabilizace a vývoje, na jehož konci je dnešní stav a Tereos TTD jako stabilní partner pěstitelů cukrové řepy a také svých věrných zákazníků. Výnos cukrové řepy se zdvojnásobil. Celkové množství zpracované řepy přepočtené na 16% cukernatost se

Obr. 5. Rozvoj společnosti TTD v posledních desetiletích je neoddělitelně spojen s ředitelem Oldřichem Reinbergem



pohybuje okolo 2,5–3,2 mil. t a délka kampaní je v průměru přes 120 dnů. Současná pěstební plocha cukrové řepy je rekordní a dosahuje téměř 39 tis. ha. To je více než 10× větší plocha než v roce 1992. Sdílení nových poznatků v pěstebních technologiích v rámci skupiny koncernu Tereos dává společnosti velkou konkurenční výhodu. Z hlediska pěstování cukrové řepy nás společně s pěstiteli čekají nové výzvy, spočívající v adaptaci na průběžně se měnící klimatické podmínky a v zavádění a hledání nových technologií pěstování cukrové řepy. Je třeba se nadále zlepšovat, tvrdě pracovat a být o krok napřed tak, aby pěstování cukrové řepy bylo i nadále udržitelné.

Tento bezprecedentní rozvoj by bez zahraničního investora nebyl možný. A právě na vstupu zahraničního partnera měl zásadní osobní zásluhu Oldřich Reinberg. Dobrovický cukrovar byl první zahraniční akvizicí společnosti Union SDA, když v něm spatřovali možnost mezinárodní expanze na trhy blíže střední a východní Evropě. Dnes, s odstupem téměř 30 let, je patrné, že se tento krok francouzským investorům vyplatil. Union SDA postupně změnil svůj název na Tereos, ale hlavně zvýšil téměř padesátkrát svou produkci a stal se jedním z největších výrobců cukru, pitného lihu, obnovitelné energie a škrobových produktů nejen ve Francii, ale i ve světě. Dnes je Tereos prostřednictvím svých továren přítomen ve 13 zemích v Evropě, Jižní Americe, Africe i Asii. Aktivní rozbuškou této mezinárodní expanze byla právě akvizice cukrovaru Dobrovice, který se díky 32leté práci Oldřicha Reinbergra rozvinul do největší tuzemské cukrovarnické a lihovarnické společnosti. Tereos TTD je jeho dítě, které se svým týmem vybudoval z trosek národního podniku, zdevastovaného plánovaným hospodářstvím, a tak trochu i na vzdor některým členům vládnoucí polistopadové garnitury, kteří preferovali jiné cukrovary nebo dokonce jiná průmyslová odvětví.

Jan Vosáblo, Karel Chalupný, Jakub Hradiský – Tereos TTD