

MŮJ ŽIVOT V CUKROVARNICKÉM PRŮMYSLU – DÍL III.

Nástup do cukrovaru Dobrovice (1989–1991)

MY LIFE IN SUGAR INDUSTRY – PART III: STARTING AT DOBROVICE SUGAR FACTORY (1989–1991)

Oldřich Reinberg

Ještě před svým definitivním nástupem do cukrovaru Dobrovice, který byl také závodem Kolínských cukrovarů, jsem měl možnost se do Dobrovice podívat, prohlédnout si s panem Holým cukrovar. Pan Holý, výrobní náměstek cukrovaru, se mi snažil vše vysvětlit, popsat a nastínit možnosti rozvoje cukrovaru do budoucna. Musím se přiznat, že můj dojem z cesty do Dobrovice a i ze samotného cukrovaru nebyl moc dobrý. Silnice byly rozbité a zablácené, cukrovar byl zanedbaný a špinavý, fasády a okna na budovách otlučené a zničené. Ostatně tak jako ve většině našich cukrovarů na konci totalitního režimu v devadesátých letech. Přesto jsem cítil obrovský potenciál továrny, její sílu a možnosti. Kapacita zpracování řepy byla sice malá, přibližně 1 200 t řepy za den, ale kapacita rafinace nakupovaného surového cukru byla přes 200 t surového cukru za den. Strojní zařízení bylo zastaralé, většinou na konci své životnosti, technologické schéma výroby cukru složité, energeticky, technicky i finančně náročné. Pravdou ale je, že zajišťovalo výrobu velice kvalitního cukru a baleného zboží.

Historie cukrovaru Dobrovice sahá do roku 1831, kdy byl založen. Vzhledem k jeho úžasné a bohaté historii můžeme jmenovat několik NEJ: je nejstarší činný a nejdéle pracující v Evropě, poslední kampaň je 195. kampaň bez jediného přerušení. Cukrovar je v současné době největší a nejmodernější nejen u nás, ale i ve východní Evropě.

Jak již bylo uvedeno, cukrovar byl založen v roce 1831, a to knížecím rodem Thurn-Taxisů, který měl v Čechách velké majetky

a významným způsobem se zasadil o vznik cukrovarnictví u nás. Pomohl na svět i dalším cukrovarům, např. v Nymburku.

Dalším unikátem dobrovického cukrovaru je, že k jeho stavbě byl částečně použit v té době nepoužívaný zámek, který postavil Jindřich z Valdštejna roku 1578 a který později přešel do vlastnictví Thurn-Taxisů. Velkou zajímavostí je, že do osudu dobrovického cukrovaru zasáhla významným způsobem dvakrát Francie. Poprvé na počátku 19. století, kdy Napoleonova blokáda omezila dovoz potravin do Evropy včetně třtinového cukru, po kterém začala být velká poptávka. A podruhé v roce 1991, v době privatizace cukrovaru, kdy jsem se seznámil s ředitelem francouzské cukrovarnické společnosti SDA, později USDA (Union Sucreries et Distilleries de Aisne), v současné době Tereos. První francouzský vliv způsobil rozvoj řepného cukrovarnictví a ovlivnil tedy i samotný vznik cukrovaru, druhý vytvoření vhodných podmínek pro jeho nebyvalý rozvoj. Ale o tom až později.

A tak v roce 1830 pozval kníže Alexandr Thurn-Taxis německého odborníka na cukrovarnictví Karla Weinricha do Dobrovice s cílem vybudovat nový cukrovar. Díky vynikající spolupráci obou pánů v roce 1831 cukrovar stál a také zahájil první řepnou kampaň, ve které bylo zpracováno prvních 660 t řepy. Cukrovar dostal svou značku ve tvaru modrobílé korunky s písmeny TTD – Thurn Taxis Dobrovice, která je používána dodnes.



Obr. 1. Objekt rafinerie v dobrovickém cukrovaru (konec 80. let)



Taxisové drželi cukrovar v Dobrovici 92 let, až do roku 1923, kdy jej prodali akciové společnosti Ústecká rafinerie cukru, která pracovala od roku 1941 pod názvem Spojené cukrovary Dobrovické rafinerie, a. s. V roce 1947 byl dobrovický cukrovar znárodněn Benešovými dekrety pod názvem Cukrovar a rafinerie cukru v Dobrovici. Po několika dalších změnách, kdy pracoval v různých formách státních podniků, byl v roce 1960 včleněn do podniku Kolínské cukrovary, n. p., ve kterých zpracovával řepu a vyráběl cukr až do roku 1990. V tomto roce byl na základě mého rozhodnutí schváleného odborovou organizací z podniku Kolínské cukrovary, s. p., vyčleněn. V roce 1991 tak vznikl samostatný státní podnik Cukrovar a rafinerie cukru Dobrovice, ke kterému jsme ještě přidali jeho historickou značku

TTD. V roce 1991 proběhla ještě transformace na akciovou společnost a akcie této společnosti vlastnil stát. Cukrovar tak byl připraven na nadcházející privatizaci. Další osudy dobrovického cukrovaru po devadesátých letech minulého století budu líčit v následujících kapitolách tohoto seriálu.

Historie cukrovaru Dobrovice je okouzlující, zajímavá a velice úspěšná. Bylo už o ní napsáno hodně, nechci se k ní tedy vracet detailněji, chci se zejména věnovat té „novodobé“ historii po roce 1990, kde jsem byl osobně přítomen a kde jsem se stal důležitou součástí této historie.

K mému oficiálnímu nástupu do Dobrovice došlo 1. května 1989, kdy mě v cukrovarské jídelně představil čerstvě zvolený podnikový ředitel Ing. Boháč. Řekl něco málo o naší cukrovarnické rodině a mé sedmileté praxi v cukrovaru Litol, já jsem pak svým nesourodým projevem nastínil svou motivaci poctivě pracovat a být vedoucím velkého pracovního týmu, který pozvedne továrnu k lepším pracovním výsledkům. Tenkrát jsem ještě vůbec netušil, co mne v Dobrovici všechno čeká, a to bylo dobře. Mnoho budoucích rozhodnutí bylo učiněno na základě zdravého rozumu, víry a přesvědčení, že dokážeme velké věci. A hlavně mi nechyběla odvaha. Vlastně jsem některá rozhodnutí činil i s určitou dávkou naivity, kterou ale dnes hodnotím spíš jako výhodu. Mnohdy jsem si nedovedl představit, jak náročné bude zvládnout některé procesy, změny, přesvědčování lidí, akvizice atd., ale odvaha posílená kapkou naivity mi je pomohla dotáhnout do požadovaného cíle. Vzpomínám si, bylo to v červnu 1989, jsem přišel do práce a u vrátnice stál autobus a před ním nastoupená naše závodní jednotka lidových milicí v plné výzbroji a hlásili mi, že odjíždějí na týdenní cvičení. Pracoval jsem v Dobrovici teprve dva měsíce a o odjezdu členů LM, ale zároveň zámečníků, elektrikářů a dalších odborných řemeslníků, jsem neměl ani ponětí. Měl jsem velkou obavu o dokončení údržby a o připravenost závodu na kampaň, tak jsem výjezd milicionářům striktně zakázal a pohrozil neomluvenou absencí. Když jsem došel do své kanceláře, měl jsem dva telefonické hovory, jeden z velitelství LM v Benátkách nad Jizerou a druhá z Okresního výboru KSČ v Mladé Boleslavi. Na obou místech jsem byl obviněn, že jsem znemožnil cvičení závodní jednotky LM a tím snížil obranyschopnost naší továrny před kapitalistickým agresorem. Vysvětlil jsem, že mým hlavním úkolem a prioritou je připravit cukrovar na kampaň, což by bylo v případě odjezdu našich pracovníků a milicionářů vážně ohroženo. Milice i strana nakonec mé zdůvodnění přijali, ale z důvodu mé kádrové nevyzrálosti jsem dostal uloženo nastoupit studium VUMLu v Mladé Boleslavi. Naštěstí přišla v listopadu 1989 sametová revoluce, studovat jsem nezačal a byl jsem tím naprosto a natrvalo zbaven nesmyslných stranických povinností. Údržbu a přípravu továrny na kampaň jsme včas dokončili, zabezpečili jsme nákup řepy i surového cukru.

Prvním a dá se říci zásadním rozhodnutím bylo opuštění Kolínských cukrovarů a vykročení na samostatnou cestu cukrovaru. Cítil jsem, že na to závod v Dobrovici má, že má velký potenciál rozvoje a že může být velkou továrnou. Měl k tomu úplně všechno, tj. profesionální šikovné pracovníky, kteří znají cukrovarnické řemeslo, vynikající řepný rajon s nedalekým Výzkumným ústavem řepářským v Semčicích, kde se v té době šlechtilo řepné osivo a prováděly se pěstelské pokusy s cílem zvýšit výnosy a cukernatost řepy. I když je cukrovar umístěn svou

Obr. 2. Vjezd do dobrovického cukrovaru s vrátnicí (začátek 90. let)



západní stranou poměrně blízko k náměstí města, na východní straně se otevírala průmyslová zóna umožňující rozvoj. Zároveň jsem se snažil zjednodušovat provoz továrny a zbavoval se úseků a věcí, které nebyly výdělečné a které zbytečně přinášely starosti a finanční náklady. Proto jsme zahájili privatizaci vlastní dopravy, která v nových podmínkách sama nedokázala zabezpečit návoz řepy a přepravu dalšího materiálu. Dopravní prostředky jsme začali najímat v množství a době, ve které jsme je potřebovali. Zároveň jsme začali řešit prodej podnikových bytů vlastním zaměstnancům za finančně velmi výhodných podmínek.

Moje první kampaň v Dobrovici v pozici mladého ředitele dopadla dobře. Finanční výsledek kampaně nám dokonce umožnil v následujícím roce 1990 investovat do nových kalosisů a nové odstředivky ARO 1250.

V té době bylo možné tzv. vyčlenění továrny ze státního podniku, ke kterému bylo třeba rozhodnutí vedení schválené odborovou organizací. Na celozávodní odborové schůzi jsem pracovníkům vysvětlil důvody a budoucí výhody tohoto kroku, o kterých jsem byl přesvědčen. Vedení podnikového ředitelství Kolínských cukrovarů nechtělo přistoupit na mé návrhy spočívající v nezbytné restrukturalizaci továren, výběru těch s nejlepšími

Obr. 3. Odstředivková stanice ARO 1250 na bílý cukr, paní Novotná (1991)



Obr. 4. Budovy cukrovaru Dobrovice se starou vápenkou (1991)



Obr. 5. Kalolisová stanice, pan Starý (1992)



Obr. 6. Třídící síta na bílý cukr, paní Truxová (1990)



podmínkami a povolit tak Dobrovici investovat, modernizovat a zlepšovat se. Návrh na vyčlenění jsem podal, následně se uskutečnila delimitace majetku, která probíhala na základě inventurních seznamů a došlo k oddělení majetku cukrovaru Dobrovice od majetku podniku. Musím říci, že delimitace proběhla dobře, spíše výhodně pro Dobrovici. Vzpomínám si, že jsem zapomněl z podnikového majetku vyčlenit rekreační chatu v Příhovicích, která zůstala v majetku Kolínských cukrovarů. Později se nám ji podařilo získat zpět, ale až na základě soudního rozhodnutí Okresního soudu v Jablonci nad Nisou.

Cukrovar Dobrovice se po vyčlenění ze státního podniku Kolínské cukrovarny stal v roce 1990 samostatným subjektem s názvem Cukrovar a rafinerie cukru Dobrovice, státní podnik, který byl však záhy transformován na akciovou společnost, jejíž akcie držel stát. Cukrovar tak byl připraven na privatizaci. Mým nadřízeným se stal ministr zemědělství Kubát a plat se mi zvýšil na 3 600 Kčs měsíčně.

S osamostatněním sice přišla určitá svoboda v rozhodování a systému práce, ale zároveň jsem si uvědomoval obrovskou odpovědnost za samostatný cukrovar a zaměstnance. Bylo nutné zabezpečit cukrovou řepu a surový cukr pro následující kampaň, bylo nutné dokončit údržbu zařízení.

V roce 1991 vešel v platnost tzv. Privatizační zákon, kterým byla stanovena státním organizacím povinnost vypracovat privatizační projekt, podle kterého bude převeden majetek státu do soukromých rukou. Dnes již nemá cenu polemizovat o tom, zda tzv. kuponová privatizace byla ta nejsprávnější cesta k převodu státního majetku do soukromých rukou. Moje první myšlenky se ubíraly cestou nákupu akcií cukrovaru naším mladým vedením, tedy nákupu fyzickými osobami a vlastními zaměstnanci. Cena cukrovaru byla necelých 100 mil. Kčs a byla rozdělena na jednotiscové akcie. Finanční prostředky jsme však neměli a banky v té době půjčovaly na 24% úrok. Taková půjčka by byla půjčkou sebevražednou, ostatně některé podobné nákupy cukrovarů v Česku za těchto podmínek nedopadly dobře. Mou další myšlenkou, jak cukrovar privatizovat, bylo založit novou společnost ze tří cukrovarů na Mladoboleslavsku – Dobrovice, Mnichova Hradiště a Brodců. Cukrovarny Mnichovo Hradiště a Brodce byly rovněž součástí Kolínských cukrovarů a po vzoru Dobrovice se také vyčlenily na samostatné cukrovarny. Cukrovar Dobrovice nakupoval a rafinoval surový cukr z obou jmenovaných surováren. Navrhl jsem tedy panu Zimovi (později panu Hradcovi) a panu Nevyhoštěnému, ředitelům obou cukrovarů, vypracovat společný privatizační projekt, spočívající v založení nové společnosti o třech cukrovarech, s dostatečným množstvím řepy pro všechny, finální výrobou bílého cukru včetně balení, se zabezpečeným trhem a nízkými logistickými náklady. Oba ředitelé však můj návrh

odmítli s tím, že z jednoho podniku vystoupili (Kolínské cukrovary) a do nového (dobrovického) nepůjdou. Oba hledali nové a bohužel příliš jednoduché cesty, které spočívaly v pokusech vyrábět zboží, které by bylo obchodovatelné na trhu s cukrem. Nedostali se však dál než k výrobě tzv. nažloutlé afinády, která se na trhu jen stěží uplatnila. Oba cukrovary ukončily svou činnost v letech 1993–1994.

Po revoluci jsem měl poprvé možnost navštívit některé cukrovary v Anglii, Rakousku a v Německu. Ohromil mne rozdíl v celkové úrovni továren v cukrovarnický vyspělé Evropě a u nás, rozdíl v kapacitě zpracování i výroby, rozdíl ve výnosech a kvalitě cukrové řepy. Jedno jsem však srovnávat mohl, a to kvalitu našich řemeslníků a znalost cukrovarnického řemesla. Začínalo mi být jasno, jakým způsobem cukrovar v Dobrovici privatizovat tak, aby v budoucnu a v budoucí konkurenci uspěl. Ať v té české nebo později i v té evropské. A budoucí třicetiletý vývoj cukrovaru mi dal za pravdu.

Obr. 7. Výměna nožů na řezačkách řepy, pan Vilček (začátek 90. let)

